

Dr. sc. Bojan Morić Milovanović

Docent
DIU LIBERTAS Međunarodno sveučilište
Fakultet međunarodnog poslovanja i ekonomije
E-mail: bmoric@libertas.hr

Karla Kunst, univ. spec. oec.

Kontrolor za financije, sukladnost i marketing
PharmaSwiss d.o.o.
E-mail: karla.kunst@valeant.com

Stjepan Srhoj, mag. oec.

Službenik za programe i vezu
Regionalni centar za razvoj poduzetničkih kompetencija za zemlje jugoistočne Europe (SEECEL)
E-mail: stjepan.srhoj@seecel.hr

DIJAGNOSTICIRANJE PODUZETNIČKE KLIME – PRIMJER PODUZEĆA U FARMACEUTSKOJ INDUSTRIJI

UDK / UDC: 65.012:615] (497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: L26, L65

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 17. studenog 2015. / November 17, 2015

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 24. svibnja 2016. / May 24, 2016

Sažetak

Poduzetnička klima predstavlja kompleksan fenomen koji je rezultat kontinuirane interakcije vanjskog i unutarnjeg okruženja poduzeća, a sastoji se od pet temeljnih odrednica: menadžerska potpora poduzetničkim aktivnostima, autonomija menadžmenta u smislu iniciranja i provođenja poduzetničkih aktivnosti, dostupnost vremena za razvoj inovacija, optimalan sustav materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja te organizacijska ograničenja. Poduzetničku klimu moguće je procijeniti uz pomoć Alata za dijagnosticiranje poduzetničke klime (CEAI) koji strateškom menadžmentu omogućuje stjecanje kvalitetnog uvida o razini poduzetničkog okruženja na temelju kojeg može kreirati buduće smjernice razvoja poslovanja. Primjenom metode poslovnog slučaja, svrha ovog rada je analizirati poduzetničku klimu u farmaceutskom poduzeću PharmaSwiss d.o.o. Zagreb. U radu je, uz pregled literature, predstavljena primjena alata za dijagnosticiranje razine poduzetničke klime, s

time da je diskusija obogaćena primjerima koji su identificirani kroz dubinske intervju sa zaposlenicima poduzeća.

Ključne riječi: poduzetnička klima, korporativno poduzetništvo, farmaceutska industrija, Hrvatska

1. UVOD

Pitanje koje privlači pažnju ekonomista i menadžera je razumijevanje razloga zbog kojih su pojedina poduzeća profitabilnija od drugih. Iz perspektive industrijske organizacije, na ovo pitanje pokušalo se odgovoriti usporedbom veličine poduzeća ili industrijske koncentracije s uspješnošću, međutim, empirijski rezultati ne pružaju snažnu potporu ovoj tvrdnji (Conner, 1991). Porter (1979), kao jedan od najutjecajnijih znanstvenika u području menadžmenta, predložio je da profitabilnost pojedine industrije predstavlja rezultat interakcije pet sila¹. Ipak, nailazimo na poduzeća unutar iste industrije, s veoma sličnim interakcijama spomenutih sila, pri čemu su jedna profitabilnija od drugih. Ekonomisti su utvrdili da se profitabilnost unutar industrije razlikuje tri do pet puta više nego profitabilnost između industrija (Roos, 2005), te različiti znanstvenici (npr. Bhide, 2000; Barney, 1991) kao odgovor za ovaj nerazmjer u profitabilnosti ističu resursno utemeljenu teoriju poduzeća². Prema toj teoriji, poduzeća ostvaruju održivu konkurentsku prednost i u skladu s tim profite, temeljem resursa koja su drugim poduzećima teška za imitirati (Conner, 1991), a jedan od najtežih resursa za imitaciju je klima unutar poduzeća (Morris, Kuratko i Covin, 2011). Uspješne korporacije kao što su Apple, 3M, Procter & Gamble i Google u potrazi za kontinuiranim inovacijama stavljaju izniman značaj na održavanje inovativne klime unutar poduzeća (Kuratko, Hornsby i Covin, 2014), pri čemu je vidljivo da stvaranje poduzetničke klime predstavlja osnovu poticanja poduzetničkih aktivnosti suvremenih poduzeća (Hornsby i sur., 2009).

Korporativno poduzetništvo u svojoj srži predstavlja izazov tradicionalnim, birokratskim poduzećima glede proaktivnosti, inovativnosti i sklonosti riziku. Barringer i Bluedom (1999) poduzetnički nastrojena poduzeća okarakterizirali su kao ona koja su inovativna, proaktivna i spremna na rizik, što su osobine koje većina autora spominju u kontekstu korporativnog poduzetništva. Nasuprot tome, konzervativno-tradicionalna poduzeća izbjegavaju rizike, manje

¹ Porterovih pet sila predstavlja alat za analizu industrijskog konteksta u kojem se odvija određeni posao. Smatra se da je kroz Porterovih pet sila moguće napraviti procjenu konkurentске snage subjekta u industriji, koja bi prema Porteru trebala biti interakcija sljedećih pet sila, koje čine osnovne sastavnice modela: pregovaračka moć kupaca, pregovaračka moć dobavljača, rivalstvo u industriji, barijere ulasku i prijetnja supstituta.

² Prema resursnoj teoriji (engl. resource based theory of the firm), poduzeća predstavljaju skupinu opipljivih i neopipljivih resursa i sposobnosti (Wenerfelt, 1984), pri čemu jedinstvena sredstva koja poduzeća posjeduju objašnjavaju razlike u profitabilnosti, pa tako sredstva koja su vrijedna, rijetka, teška za imitirati ili steći te teško zamjenjiva, zapravo su osnova izvora održive konkurentске prednosti (Barney, 1991).

su inovativna i vode se „čekaj i vidi“³ pristupom nasuprot proaktivnom pristupu (Barringer i Bluedorn, 1999).

Budući da je korporativno poduzetništvo izrazito kompleksan koncept, u literaturi još uvijek nema jedne opće prihvaćene definicije, već mnoštvo autora različito definira sam pojam, ovisno iz koje perspektive promatraju spomenuti koncept. Pa tako, Guth i Ginsberg (1990) predlažu široku definiciju korporativnog poduzetništva koja obuhvaća dva fenomena: stvaranje novih poslovnih pothvata te transformaciju organizacije kroz strateško obnavljanje. Zahra (1995) smatra da se korporativno poduzetništvo manifestira putem inovacije, strateške obnove poduzeća te upuštanja u rizične poslovne pothvate. Antončić i Hisrich (2003) daju jednostavnu definiciju korporativnog poduzetništva kao poduzetništva unutar postojećih organizacija. Bez obzira koju definiciju odabrali, korporativno poduzetništvo može se svesti na zajednički nazivnik kao potraga za inovacijama koristeći metode kojima postojeća poduzeća daju odgovor na brzo promjenjive potrebe i očekivanja klijenata kako bi osnažile svoju poziciju na tržištu (Zahra, 1991).

Dva ključna aspekta za razumijevanje implementacije koncepta korporativnog poduzetništva jest razumijevanje inovacije⁴ koju poduzeće namjerava ostvariti u njezinom egzaktnom obliku te razumijevanje strateškog fokusa organizacije (Kuratko i sur., 2014). Nastavno na prethodno, Morris i suradnici (2011) ističu strateško poduzetništvo i korporativne poslovne pothvate kao oblike kojima se manifestira korporativno poduzetništvo. Strateško poduzetništvo kao prvi oblik, odnosi se na inovacije usmjerene prema fundamentalnim promjenama u strategijama, proizvodima, tržištima, strukturama, procesima ili poslovnim modelima te čak mijenjanje temelja na kojima se poduzeće fundamentalno razlikuje od konkurenata (Kuratko i sur., 2014). S druge strane, korporativni poslovni pothvati predstavljaju stvaranje potpuno novog posla (Kuratko, Covin i Garrett, 2009), što u konačnici može rezultirati oblikovanjem autonomnih ili poluautonomnih odjela koji se mogu nalaziti unutar poduzeća ili partnerske organizacije, a mogući ishod je i stvaranje potpuno novog poduzeća (Morić Milovanović, 2009).

Međutim, uspostavljanje korporativnog poduzetništva kao smjera poduzeća prema višim razinama profitabilnosti nije nimalo jednostavan zadatak. Koetzier i Alon (2013) su na uzorku 500 direktora zaključili da ih 67 % smatra da njihova dugoročna strategija značajno ovisi o inovacijama u poduzeću, međutim preko 50 % istih je istaknulo kako smatraju da njihovo poduzeće ima slab inovacijski proces, a tek ih nešto manje od 18 % vjeruje da njihova inovacijska strategija uistinu vodi ka konkurentskoj prednosti (Koetzier i Alon, 2013; Kuratko i sur., 2014). Važan aspekt uspješne implementacije korporativnog

³ Cambridge rječnik opisuje 'wait and see' kao situaciju u kojoj pojedinac nije siguran što napraviti pa odlučuje ne poduzimati aktivnost dok neizvjesnost ne prođe.

⁴ Kuratko i suradnici (2014) usmjeravaju na različite klasifikacije inovacija, uključujući procesne, proizvodne i uslužne inovacije, te po njihovom intenzitetu radikalne, inkrementalne i disruptivne inovacije.

poduzetništva je integracija poduzetničke aktivnosti u sve organizacijske strategije (Morris i sur., 2011). Na implementacijskoj razini, Kuratko i suradnici (2014) ističu četiri izazova s kojima se korporacije suočavaju prilikom kreiranja poduzetničke klime: 1) razumijevanje vrste inovacije koja se želi implementirati, 2) koordinacija menadžerskih uloga, 3) efektivno korištenje operativnih kontrola i 4) adekvatan trening i priprema pojedinaca.

Inovativnost predstavlja značajnu aktivnost u farmaceutskoj industriji u kojoj postoje trendovi porasta troškova za istraživanje i razvoj, kao i troškova komercijalizacije proizvoda (Lowman, Trott, Hoecht i Sellam, 2012), zbog toga, ovaj istraživački rad ima za cilj, koristeći metodu poslovnog slučaja, analizirati poduzetničku klimu u farmaceutskom poduzeću PharmaSwiss d.o.o. Zagreb. Poduzetnička klima mjerena je instrumentom kojeg su razvili Morris i suradnici (2011), pri čemu je provedena i kratka financijska analiza poduzeća PharmaSwiss u razdoblju 2010-2014. Diskusija je obogaćena primjerima koji su identificirani kroz dubinske intervjue sa zaposlenicima poduzeća, kako bi se stekao dublji uvid u istraživane pojave u poduzeću PharmaSwiss d.o.o. Zagreb.

2. PREDUVJETI USPJEŠNE IMPLEMENTACIJE KORPORATIVNOG PODUZETNIŠTVA

Međunarodna poduzeća se brzo mijenjaju i trebaju zaposlenike koji stalno tragaju za novim prilikama i unapređuju radno okruženje (Rank, Pace i Frese, 2004). U skladu s time, jedno od najznačajnijih pitanja s kojima se susreću današnji menadžeri je stvaranje atmosfere u kojoj će svi zaposlenici pridonositi poduzeću više nego što to piše u opisu njihovog radnog mjesta (Alpeza, 2009). Kako bi se potaknulo identificiranje prilika u okruženju, mnogi znanstvenici ističu poduzetnički način razmišljanja kao ključnu karakteristiku zaposlenika, pa tako određena poduzeća njeguju organizacijsku kulturu koja je poduzetnički intenzivnija od drugih (Morris i sur., 2011). S obzirom da poduzetništvo započinje na individualnoj razini, ono zahtijeva ohrabrenje i demonstraciju inovativnosti, proaktivnosti i sklonosti riziku među članovima u organizacijskom kontekstu (Covin i Slevin, 1989). Poduzetničko ponašanje u poduzećima očituje se u identifikaciji prilika, olakšavanju iskorištavanja prilika i konačno u spremnosti organizacije i njezinih zaposlenika za iskorištavanje prilike, što podrazumijeva motivaciju i htijenje (Hisrich i Kearney, 2012).

U poduzećima koja uvedu korporativno poduzetništvo, oni pojedinci koji nisu navikli raditi u novom okruženju, nerijetko će otići, dok će drugi pronaći nove motivacijske izazove, što u konačnici vodi do mijenjanja paradigme pojedinaca i povećanja produktivnosti te profitabilnosti poduzeća (Kuratko i sur., 2014). Strateško (pre)usmjerenje često započinje izradom strategije, kojom se definiraju prioriteti poduzeća, nakon čega slijedi izrada akcijskog plana s ciljem definiranja konkretnih koraka uz pomoć kojih se ti prioriteti namjeravaju ostvariti. Poduzeća, koja su usmjerena inovacijama kao fundamentalnoj

vrijednosti svojeg poslovanja nerijetko dizajniraju korporativnu inovacijsku strategiju (Kuratko i sur., 2014), pri čemu integriraju inovativnost i poduzetničko djelovanje i u druge već postojeće strategije. Na taj način povećava se poduzetničko ponašanje svih zaposlenih, što se razlikuje od uobičajenog fokusa inovativnog djelovanja ograničenog isključivo unutar tradicionalnih odjela za istraživanje i razvoj te sporadičnog poduzetničkog ponašanja određenih menadžera (Morris i sur., 2011). Strategija korporativnog poduzetništva predstavlja „vizijom usmjereno, cjelokupno organizacijsko oslanjanje na poduzetno ponašanje kojim se namjerno i kontinuirano obnavlja organizacija i oblikuje širina njezinih operacija kroz prepoznavanje i iskorištavanje poduzetničkih prilika“ (Ireland i sur., 2009, str. 21). U organizacijama koje provode ili namjeravaju provesti usmjerenje prema korporativnom poduzetništvu, analiza trenutnog organizacijskog okruženja, odnosno Organizacijske pripremljenosti za korporativno poduzetništvo (OPCE)⁵ predstavlja ključnu i početnu aktivnost (Morris i sur., 2011). Jedan od instrumenata koji je razvijen za procjenu organizacijskih problema glede implementacije strategije korporativnog poduzetništva je Instrument za procjenu korporativnog poduzetništva (CEAI)⁶.

Nastanak poduzetničke klime je kompleksan (latentan) fenomen koji je rezultat kontinuirane interakcije vanjskog i unutarnjeg okruženja poduzeća. Vanjsko okruženje okarakterizirano je dinamičnošću, turbulentnošću i rivalstvom te ima izravan utjecaj na način na koji poduzeće posluje, a zatim unutarnje okruženje okarakterizirano strukturom, sistemima, procesima i kulturom formira poslovnu klimu unutar koje zaposlenici rade⁷ (Morris i sur., 2011). Provođenje CEAI instrumenta omogućuje procjenu poduzetničke klime u poduzeću (Wyk i Adonisi, 2011; Hornsby i sur., 2009), pri čemu instrument sadrži pet faktora: potpora menadžmenta, autonomija u poslovanju, dostupnost vremena, nagrađivanje poduzetničkih inicijativa i organizacijske granice (Hornsby i sur., 2013), a valjanost instrumenta utvrđena je različitim istraživanjima (Wyk i Adonisi, 2011; Morris i sur., 2011; Hornsby i sur., 2013).

2.1. Potpora menadžmenta

Potpota menadžmenta predstavlja spremnost top menadžmenta da omogućiti, podrži i promiče poduzetničko ponašanje svojih podređenih, opskrbljujući ih svim potrebnim resursima koji potiču takvo ponašanje (Morić Milovanović, 2009). Uz definiranje strategija i detaljnih akcijskih planova, fokus strateškog menadžmenta trabao bi biti znatno usmjeren na osiguranje okruženja u poduzeću koje potiče i motivira poduzetničko ponašanje (Kelley, 2011). Tornau i

⁵ OPCE, engl. Organizational Preparedness for Corporate Entrepreneurship

⁶ CEAI, engl. Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument, koji služi za mjerenje organizacijske pripremljenosti za korporativno poduzetništvo (OPCE), odnosno poduzetničke klime.

⁷ Čitatelje se upućuje na knjigu Sikavica, P. i Novak, M. (1999) Poslovna organizacija, Informator: Zagreb, za detaljnije objašnjenje pojmova organizacijske strukture, sistema, procesa i kulture.

Frese (2013) provedenom meta analizom napominju važnost društvene potpore⁸ u predviđanju proaktivnog radnog ponašanja. U slučaju da menadžment uistinu cilja na višu razinu poduzetništva, onda je ključno voditi se primjerom te se ponašati u skladu sa svojim ciljem. Tako bi menadžment trebao poticati zaposlenike na razmišljanje da su inovativnost i poduzetničko ponašanje cilj cjelokupnog poduzeća te da je nužno da i oni sami budu poduzetni. Dokazano je da su stavovi i ponašanje menadžmenta ključni u poticanju inovativnog okruženja, te da mogu utjecati na razinu predanosti i naklonjenosti zaposlenika inoviranju. Dokazano je i da su predanost i naklonjenost zaposlenika pozitivno korelirani s inovativnošću (Shaw, O'Loughlin i McFadzen, 2005). U skladu s time, ako poduzeće želi imati inovativnost kao sastavni dio poslovanja, svi zaposlenici trebaju biti naklonjeni njezinu provođenju, pri čemu potpora od strane menadžmenta ima ključnu ulogu.

Podrška inovacijama od strane menadžmenta okarakterizirana je s dvije dimenzije (Atuahene-Gima i Ko, 2001). Prvu dimenziju predstavljaju izravni postupci menadžmenta kroz uključenost u nove projekte te u njihovom ohrabivanju, dok se druga dimenzija ogleda u važnosti koju menadžment pridaje inovacijskim aktivnostima i inovacijskom iskustvu u strategiji ljudskih potencijala poduzeća (Atuahene-Gima i Ko, 2001). Menadžment poduzeća trebao bi težiti promoviranju poduzetničko-inovativnog ponašanja kao misli vodilji među svim zaposlenicima. To treba činiti kroz prepoznavanje, podupiranje i davanje važnosti idejama i projektima razvijenim od strane zaposlenika, pružajući zaposlenicima sigurnost da mogu iznijeti sve svoje ideje bez straha od negativnih reakcija ili negativnih utjecaja na zaposlenje. Kuratko i Hodgetts (2004) ističu da menadžerska podrška podrazumijeva brzo prihvaćanje ideja zaposlenika, prepoznavanje inovativnih pojedinaca, omogućavanje sredstava za eksperimentiranje, ali i sredstava za kompletnu realizaciju inovativnih projekata.

Strateški menadžment, menadžment srednje razine i operativni menadžment imaju zajedničke, ali i različite uloge u promicanju korporativnog poduzetništva (Morić Milovanović, 2009). Na najvišoj razini, menadžeri su primarno okupirani brigom za sve zaposlenike poduzeća, kao i sve skupine stakeholdera poduzeća. Koetzier i Alon (2013) ističu da strateški menadžment treba nagrađivati nove ideje, tolerirati neuspjeh, stvoriti programe za promociju poduzetničke kulture, jasno uspostaviti ciljeve i pravila za zaposlenike, omogućiti surađivanje unutar poduzeća te stvoriti procese za komercijalizaciju ideja. Uz prethodno spomenuto, proces kandidiranja idejnih rješenja unutar poduzeća bi trebao biti jasan, kao i prihvatljiv svim zaposlenicima.

Poduzetničko ponašanje srednje razine menadžmenta temelji se na potrebi ove grupe da predloži i interpretira poduzetničke prilike. Menadžeri srednje razine često se nalaze u ulozi evaluatora inovativnih inicijativa s nižih razina u hijerarhiji. Ako procjene da su te inicijative u skladu s dugoročnom

⁸ Društvena potpora je definirana kao emocionalna potpora, pomoć u obavljanju zadataka i potvrda pojedinčevog ponašanja kao prihvatljivog od strane izravno nadređenih.

vizijom poduzeća, onda je trebaju razraditi i predstaviti strateškom menadžmentu. Kritična uloga srednjeg menadžmenta je upravo u oblikovanju ideje, razumijevanju vizije poduzeća, korištenju kompetencija koja su na raspolaganju i motiviranju menadžera operativne razine za daljnja poboljšanja i razradu ideje. Sve prethodno spomenute uloge su u cilju preformuliranja početne ideje u vjerodostojni prijedlog poslovnog pothvata s ozbiljnom elaboracijom (Morić Milovanović, 2009).

S druge strane, menadžeri najniže razine u konačnici rade s ostalim zaposlenicima na formiranju poduzetničkog ponašanja u skladu s osnovnim vrijednostima poduzeća te na potrazi za poduzetničkim prilikama na operativnoj razini, koje su promaknule drugim zaposlenicima ili nisu uspješno iskorištene (Kuratko i Audretsch, 2013). Operativna razina menadžmenta sudjeluje kao implementator, usvajajući poduzetničke inicijative odobrene s viših upravljačkih razina poduzeća, ali i kao inicijator, započinjući aktivnosti temeljene na prepoznatim poduzetničkim prilikama koje nisu bile prethodno pokrenute (Morris i sur., 2011). Floyd i Lane (2000) naveli su tri temeljne aktivnosti operativne razine menadžmenta: eksperimentiranje, podešavanje i udovoljavanje. Eksperimentalna uloga operativnog menadžmenta je iniciranje inovativnih projekata, uloga podešavanja predstavlja odgovor operativne razine na prepoznate i neplanirane inovativne izazove, dok uloga udovoljavanja predstavlja prihvaćanje i modificiranje operativnih politika i procedura na inovativne inicijative odobrene od višeg menadžmenta (Kuratko i sur., 2014).

U različitim ulogama s obzirom na sve tri razine menadžmenta, literatura prepoznaje poduzetničko vodstvo, kao ključan sastojak za promidžbu poduzetničkog ponašanja od strane menadžmenta. Vodstvo predstavlja proces utjecaja prema ostvarenju određenih ciljeva, dok poduzetništvo predstavlja interaktivni proces između prilike i pojedinca (Hunt, 2004). Povežemo li ova dva procesa, poduzetničko vodstvo možemo objasniti kao specifičan proces utjecaja prema inovativnijem ponašanju sljedbenika (Thornberry, 2006). Ipak uspješnost poduzetničkog vodstva ne ovisi samo o lideru, već i o osobama koje ga prate, pa će tako uspješnost poduzetničkog vodstva biti veća: ako sljedbenici imaju višu razinu poduzetničke samoeфикаsnosti⁹ (Bandura, 1986), ako su zaposlenici osnaženi od strane lidera da poduzimaju čak i nesvakidašnje aktivnosti (Cogner i Kanungo, 1988), ako imaju strast prema inovativnom zadatku (Cardon i sur.,

⁹ Samoeфикаsnost (engl. self-efficacy) predstavlja uvjerenje pojedinca da je sposoban obaviti zadatak. Za efikasno i uspješno izvođenje određenog zadatka važno je i uvjerenje da će se određeni zadatak uspješno izvršiti, odnosno važan je subjektivni doživljaj vlastite kompetentnosti koji se prema Banduri naziva samoeфикаsnost. Odnosno, samoeфикаsnost predstavlja subjektivnu procjenu vlastitih vještina, znanja i sposobnosti u određenoj situaciji. U kontekstu ovog istraživanja važna je poduzetnička samoeфикаsnost (McGee i sur., 2009). Definirajući poduzetničku samoeфикаsnost, može se tvrditi da ona predstavlja percepciju pojedinca o posjedovanju sposobnosti koje mogu modificirati osobna uvjerenja u vjerojatnost uspješnog izvođenja zadataka potrebnih da bi se poslovni pothvat uspješno inicirao i održivo vodio. Konkretnije, poduzetnička samoeфикаsnost definira se kao stupanj do kojeg pojedinac vjeruje da je on ili ona sposobna uspješno pokrenuti novo poduzeće (Bandura, 1997, Bandura, 1986; prema Morić, Krišto i Srhoj, 2015).

2009), pri čemu važan utjecaj imaju i kontekstualni faktori, pa tako kriza unutar poduzeća može spustavati poduzetno djelovanje (Antonakis i Autio, 2006).

Korisno je da menadžeri imaju iskustvo s inovacijskim procesom jer tako mogu biti mentori i mogu pomoći zaposlenicima poduzeća. Njihov zadatak, osim vođenja i pružanja pomoći zaposlenicima, je i poticanje razvoja ideja i inoviranja. Kako bi to efikasno činili, menadžeri trebaju biti susretljivi prema idejama zaposlenika te ohrabrivati realizacije dobrih ideja. Također, menadžment treba podupirati i projekte za koje postoji veća procijenjena mogućnost neuspjeha, te ne kažnjavati neuspjeh. Evaluacija inovativnih ideja od strane srednjeg menadžmenta izrazito je važna kako bi se potaknuli oni projekti koji su u skladu s vizijom poduzeća.

2.2. Nagrađivanje poduzetničkih inicijativa

Nagrađivanje poduzetničkih inicijativa odnosi se na razvoj i uporabu sustava koji nagrađuju poduzetničko ponašanje, ističu značajnija postignuća, te potiču zaposlenike da se uhvate u koštac s novim izazovima (Morić Milovanović, 2009). Kako bi poduzeće bilo usmjereno na korporativno poduzetništvo, potrebno je zaposlenike motivirati na iznalaženje novih i inovativnih rješenja, prihvaćanje odmjerenih rizika i slično, osiguravajući im adekvatne nagrade, a istovremeno ih ne kažnjavajući za potencijalne neuspjeh, koji su sastavni dio poduzetničkog ponašanja. Zaposlenike je moguće motivirati s ekstrinzičnim i intrinzičnim motivatorima, pri čemu je korištenje ekstrinzičnih motivatora zasigurno najčešći oblik te je i najizravnije percipiran kao nagrada za učinak. Ekstrinzični motivatori mogu biti implementirani u različitim oblicima, kao što su: a) financijski motivatori (udio u imovini, bonusi, povećanje plaće) ili b) nenovčane pogodnosti, kao fleksibilno radno vrijeme, mogućnost rada od kuće i slično (Viswanthan i Nagrajan, 2004). Zaposlenik po primitku ekstrinzičnih motivatora izravno vidi korist, te ih odmah, u pravilu, može i koristiti. Na taj način osjeća da se trud isplatio te da poduzeće cijeni njegov rad i doprinos poslovanju.

Iako su nagrade zaposlenicima često vezane uz ekstrinzične motivatore, one često nisu dostatne, stoga je potrebno staviti fokus, kako na ekstrinzične, tako i na intrinzične motivatore (Castrogiovanni, Urbano i Loras, 2011). Osjećaj uspjeha i doprinosa, pohvala nadređenih, potvrda vlastitih kompetencija od pojedincu važnih osoba, stjecanje ugleda, obavljanje izazovnih zadataka, uključenost nadređenih u projekt i slično predstavljaju intrinzične motivatore. Primjer intrinzičnog motivatora može biti i potpora poslovnog pothvata od strane strateškog menadžmenta, uvažavanje, dodjela veće odgovornosti i promaknuće ili autonomija i sloboda djelovanja (Viswanthan i Nagrajan, 2004).

Hackman i Oldham (1976) predložili su u modelu karakteristika posla (JCM)¹⁰ da obavljanje kompleksnijih zadataka zadovoljava temeljnu potrebu zaposlenika, kao što je potreba za rastom (Unsworth, Wall i Carter, 2005), s čime povećavaju intrinzičnu motivaciju za obavljanje zadatka (Amabile, 1996). Od svih zadataka koje menadžeri mogu napraviti za poticanje kreativnosti u poduzeću, vjerojatno najučinkovitiji je naoko i najjednostavniji – dodijeliti pravim¹¹ pojedincima adekvatne zadatke, koji će im predstavljati izazov i pobuditi intrinzičnu motivaciju (Amabile, 1998). Kako bi zaposlenici poduzeća mogli učinkovito provoditi svoje kreativne i inovativne ideje, potrebna im je određena razina slobode. No, ona nije bitna samo za konkretnu realizaciju ideja već i za „vježbanje“ kreativnosti i inovativnosti, pri čemu je važna ravnoteža između slobode i unaprijed definiranih zadataka zaposlenika, pri čemu odluka o konkretnoj razini te ravnoteže ovisi od pojedinca do pojedinca. Ustupanje previše autonomije pri donošenju odluka zaposlenicima koji nemaju dostatnu razinu sposobnosti može biti velika pogreška, čime se može narušiti klima u poduzeću. Međutim, ustupanje autonomije stručnim i predanim pojedincima može, ne samo povećati produktivnost, već i ubrzati proces realizacije projekata. U poduzećima u kojima su strukture mehaničke, procedure rigorozne te kontrole učestale, realizaciju projekta znatno usporavaju čekanja na odobrenja što smanjuju produktivnost i kompetitivnost poduzeća.

Prema Amabile (1988), intrinzična motivacija igra važniju ulogu od ekstrinzične pri poticanju kreativnosti zaposlenika. Ipak, literatura nije jednoglasna glede ove tvrdnje, a smatra se da se nagrađivanje kreativnog rada razlikuje od nagrađivanja rutinskog posla (Amabile, 1996). Utvrđeno je da ekstrinzično nagrađivanje povećava kreativnost (Eisenberger i Rhoades, 2001). Byron i Khazanchi (2012) utvrdili su da ekstrinzično nagrađivanje može povećavati kreativnost te napominju važnost jasnih uputa zaposlenima glede utjecaja njihove kreativnosti na nagrađivanje. Odnosno, bitno je unaprijed uspostaviti jasne kriterije nagrađivanja kreativnosti, pri čemu je izrazito bitna povratna informacija nadređenih o kreativnom djelovanju. Nadalje, Byron i Khazanchi (2012) tvrde da nagrađivanje ima snažniji utjecaj na kreativnost kada pojedinci imaju mogućnost odabira između više nagrada, *a priori* zato što bi određene nagrade mogle biti osobno poželjnije od drugih. S druge strane, utjecaj

¹⁰ JCM, engl. Job Characteristic Model model navodi da su sadržajno obogaćeni, kompleksniji poslovi povezani s povećanim zadovoljstvom zaposlenik poslom, njihovom motivacijom i konačno izvedbom na poslu. Autori modela predlažu da pet glavnih karakteristika posla (autonomija posla, povratna informacija o poslu, značajnost zadatka, razina osobne povezanosti sa zadatkom i raznolikost potrebnih vještina za obavljanje zadataka) utječu na tri psihološka stanja (osjećaj smislenosti posla, odgovornosti za ishode i razumijevanje konkretnih rezultata koji su potreban ishod radnih aktivnosti) što zatim utječe na ishode posla (intrinzičnu motivaciju zaposlenika, zadovoljstvo poslom, efektivnost na poslu, smanjeno izostajanje s posla i fluktuaciju zaposlenika). Uz prethodno navedene, tri faktora (zaposlenikova unutarnja potreba za rastom i samoostvarenjem, zadovoljstvo kontekstom i razina znanja i vještina) moderiraju odnos između psiholoških stanja i ishoda posla (Fried i Ferris, 1987; Parker, 2014).

¹¹ Oni pojedinci koji će najviše napraviti temeljem kompetencija koje posjeduju, ali i koji će imati najviši motiv zbog prilike da rade baš na tom zadatku.

nagrađivanja je smanjen kada je prisutan pretjerani nadzor ili vremenski pritisak. Zanimljivo, neki pronalasci ove studije su u suprotnosti s perspektivom teorije kontrole. Prema toj teoriji, vremenska i situacijska ograničenja predstavljaju izvore stresa, koji signaliziraju neusklađenost između željenog i stvarnog stanja što potiče zaposlenike da budu proaktivni i promjene situaciju u željenom smjeru (Fay i Sonnentag 2002). Obogaćeni poslovi¹² zatim mogu potaknuti osjećaje poput entuzijazma i energičnosti (Parker, Bindl i Strauss, 2010).

2.3. Autonomija u poslovanju

Autonomija u poslovanju odnosi se na opredjeljenje top menadžmenta da tolerira greške, pruža širinu pri donošenju odluka i slobodu djelovanja bez pretjeranog nadzora, te da delegira ovlasti, ali ujedno i odgovornosti menadžerima srednjih i nižih razina (Morić Milovanović, 2009). Teorijski temelji ovog faktora nalaze se u dva modela, Modelu karakteristika posla (Hackman i Oldham, 1976), prema kojemu je jedna od temeljnih značajki posla upravo autonomija, te u teoriji samoodređenja koja tvrdi da zadovoljavanje temeljne ljudske potrebe za autonomijom ili slobodom izbora o sudjelovanju u aktivnostima u konačnici određuje kvalitetu nečije motivacije (Gagné i Deci, 2005). Autonomija je identificirana kao kritični uvjet koji diferencira različite tipove motivacije (Ryan i Deci, 2000). Razdvajajući jednostavnu podjelu na intrinzičnu i ekstrinzičnu motivaciju, teorija samoodređenja postulira da ljudska motivacija leži na kontinuumu¹³ od u potpunosti autonomne motivacije (ponašanje u punom smislu volje i izbora) do potpuno kontrolirane motivacije (ponašanje kao da pojedinac ima iskustvo s pritiskom i potrebom za obavljanje određenim ishoda, koja dolazi iz snaga uočenih izvan sebe; Deci i Ryan, 2008).

Longitudinalna istraživanja pokazuju da niska razina autonomije može povećati izostajanje s posla (Parker, 2014). Pojedinci koji nemaju autonomiju, rjeđe eksperimentiraju s novim načinima obavljanja posla, pa samim time rjeđe

¹² engl. Job Enrichment – povećavanje autonomije zaposlenika u pogledu planiranja i obavljanja vlastitog posla (Parker, 2014).

¹³ Prema Ryan i Deci (2000) postoji pet vrsta motiviranosti te amotiviranost. Amotiviranost predstavlja stanje u kojem pojedinac nema volje za bilo kakvim djelovanjem, s druge strane pet vrsta motivacije (prema utjecaju autonomije od najsnažnije do najmanje snažne) su intrinzična, integrirana ekstrinzična, identificirana ekstrinzična, introjekcijska ekstrinzična i vanjski regulirana motivacija. Intrinzična motivacija se odnosi na obavljanje aktivnosti izrazito zbog osobne zadovoljštine koja proizlazi iz djelovanja. Inegrirana ekstrinzična motivacija je u pogledu autonomije najbliža intrinzičnoj motivaciji, a odnosi se na usklađenost regulatora s vrijednostima pojedinca, ovakva je motivacija ipak ekstrinzična iz razloga što je motivacija ostvarena zbog nekog vanjskog cilja. Motivacija kroz identifikaciju predstavlja ekstrinzičnu motivaciju koja se odnosi na prepoznavanje osobne važnosti određenog zadatka. Introjekcijska ekstrinzična motivacija odnosi se na motivaciju koja često proizlazi iz situacije u kojima pojedinac obavlja zadatke kako bi izbjegao krivnju ili aneksioznost ili kako bi stekao poboljšanje ega ili ponos. Konačno, eksterno regulirana motivacija odnosi se na najmanje autonomnu motivaciju zaposlenika gdje zaposlenik obavlja zadatak kako bi zadovoljio eksternu potražnju ili kako bi osvojio nametnutu nagradu, eksterno regulirana motivacija često se postavlja u suprotnosti s intrinzičnom motivacijom.

dobiju povratnu informaciju o njihovom kreativnom radu, što na kraju utječe na njihovu kreativnu samoefikasnost (Unsworth i Clegg, 2010). Kao rezultat toga, oni se rjeđe percipiraju kao visoko kreativne osobe. Prema Amabile (1988) i teoriji kreativnosti, autonomija na poslu je ključna u poticanju kreativnosti, a Zhou (1998) kaže da visoka razina autonomije olakšava generiranje kreativnih ideja. Nedostatak autonomije na poslu može spriječiti kreativni trud pojedinaca smanjujući njihovu intrinzičnu motivaciju (Deci i Ryan, 1985), te smanjujući njihovu percepciju samokompetencije i samoodlučnosti (Zhao, 1998). Ove su ideje u skladu s teorijom samoodlučnosti¹⁴, jednom od temeljnih pristupa ljudskoj motivaciji i osobnosti (Deci i Ryan, 2000).

Utvrđeno je da zaposlenici s autonomijom mogu odgovoriti na probleme brže od stručnjaka (Wall i Jackson, 1995), a često i od nadređenih (Langfred i Moye, 2004). Nadalje, utvrđeno je da autonomija utječe na zadovoljstvo zaposlenika, preuzimanje odgovornosti, odlučnost i osjećaj svrhe (Humphrey i sur., 2007; Deci i Ryan, 2000). Važno je napomenuti da autonomija u poslovanju ne implicira da svaki pojedinac treba birati što će raditi, već da bi proaktivnim i kompetentnim pojedincima trebalo omogućiti autonomiju glede procesa, odnosno načina na koji će obaviti određeni zadatak, a ne nužno autonomiju u odlučivanju o tome koji bi konačni ishod trebao biti ostvaren za organizaciju (Amabile, 1998).

Važan dio faktora autonomije u poslu predstavlja i tolerancija neuspjeha. Povezanost između poduzetničkih odluka i averzije rizika već dugo plijeni pažnju znanstvenika (Kihlstrom i Laffont, 1979). Da bi pojedinci unutar poduzeća preuzimali rizik, potrebna je potpora i blagonaklonost strateškog menadžmenta prema preuzimanju rizika, što zapravo podrazumijeva toleranciju neuspjeha određenih projekata, posebice u turbulentnim okruženjima (Alpkan i sur., 2010). Zbog toga, omogućavanje stručnih savjeta, pružanje potrebnih sredstava te institucionaliziranje poduzetničke aktivnosti unutar sistema i procesa poduzeća predstavlja neke od mogućih aktivnosti za podržavanje novih ideja (Hornsby i sur., 2002). Obično pojedinci uspoređuju oportunitetne troškove poduzetnog s pasivnim ponašanjem, odnosno jednostavnim obavljanjem svojeg "temeljnog" posla ili s uključivanjem u neke druge aktivnosti. Niži relativni oportunitetni troškovi prema drugim oblicima ponašanja izazivaju predanost uključivanja u poduzetno ponašanje (Amit, Muller i Cockburn, 1995). Kuratko i suradnici (2014) ističu da top menadžment treba razviti program s namjerom pomaganja pojedincima i timovima koji će htjeti inovirati, što će rezultirati razumijevanjem vrijednosti poduzetnog ponašanja koje poduzeće traži od njih. Pojedince bi trebalo ohrabriti da se ne osjećaju ugroženima u očima drugih u slučaju neuspjeha (Morris i sur., 2011).

¹⁴ SDT, engl. Selfdetermination theory predstavlja generalni pristup ljudskoj motivaciji i osobnosti koja adresira kvalitetu motivacije uz količinu ili intenzitet motivacije, pa tako SDT razlikuje više različitih tipova regulacije ponašanja, koje obuhvaćaju samoodlučnost ili kontrolu.

2.4. Dostupnost vremena

Dostupnost vremena predstavlja procjenu radne opterećenosti zaposlenika kako bi se pojedincima i radnim skupinama omogućilo dostatno vremena da se pored rutinskih obaveza bave i razvojem inovacija, pri čemu je potrebno voditi računa da njihovi radni zadaci budu u skladu s ispunjavanjem kako kratkoročnih, tako i dugoročnih ciljeva poduzeća (Morić Milovanović, 2009). Identifikacija potencijalnih prilika, iznalaženje inovativnih rješenja te uspješno provođenje projekata zahtijevaju određeno vrijeme i sredstva, što može predstavljati velik izazov za menadžment. Razlog zbog čega to predstavlja izazov je taj da je potrebno pronaći optimalnu mjeru vremena i sredstava koje će biti pružene zaposlenicima za razvoj novih ideja. U poduzeću 3M postoji nepisano pravilo da istraživači smiju provesti 15 % njihovog radnog vremena na razvijanje ideja bez odobrenja od strane menadžmenta. Google se također spominje u kontekstu dostupnosti vremena, zbog njihove menadžerske filozofije „20 % vremena“ prema kojoj zaposlenici mogu koristiti 20 % vremena za razvoj ideja i poslova koje će prema njihovom mišljenju najviše pridonijeti poslovanju poduzeća (Hisrich i Kearney, 2012).

Zaposlenicima je potrebno osigurati dovoljno vremena da se stignu baviti inovativnim idejama i projektima, no opet im se ne smije dati previše slobodnog vremena za to kako se ne bi smanjila njihova ukupna produktivnost na poslu. Krajnosti nikada nisu poželjne, pa tako preopterećivanje pojedinaca svakodnevnim radnim zadacima vjerojatno neće rezultirati kreativnošću. Kreativnost bi mogla izostati *a priori* zbog fokusiranja zaposlenika na obavljanje operativnih zadataka u roku, pri čemu izvršavanje zadataka uz vremenski pritisak može dovesti do više razine stresa, pa u skladu s tim i manje razine pozitivnih emocija, ključnog stanja koje je dokazano da vodi do širenja opsega pažnje i repertoara misli, pri čemu osobe s pozitivnim emocijama češće sagledavaju problem iz više kutova (Fredrickson i Branigan, 2005). S druge strane, previše slobodnog vremena može rezultirati neproduktivnošću pojedinaca, koji mogu shvatiti pruženu slobodu vremena kao vrijeme za odmor ili rad na osobnim idejama i poslovima koji nisu povezani s vizijom poduzeća. Kuratko i suradnici (2005) smatraju da menadžeri moraju evaluirati radna opterećenja kako bi osigurali da pojedinci i radne grupe imaju vremena tragati za inovacijama te da im je posao strukturiran tako da podržava trud za ostvarivanje kratkoročnih i dugoročnih organizacijskih ciljeva.

Sredstva u obliku resursa, opreme i stručnosti na raspolaganju pojedincima imaju također značajan utjecaj na zadovoljstvo poslom, kao i na poslovne performanse i razvoj ideja. Ako zaposlenici opremu kojom rade smatraju nekvalitetnom, ona postaje izvor stresa na poslu što vodi demotivaciji i nezadovoljstvu zaposlenika, uz to ona ograničava proaktivno i kreativno ponašanje (Wustenhagen i sur., 2008). Osim dovoljne količine vremena, financijskih i ostalih sredstava, zaposlenicima trebaju biti omogućeni i adekvatni radni uvjeti, kako bi oni mogli biti motivirani na inovativno ponašanje, ali i kako bi bili u mogućnosti provoditi takvo ponašanje. Konačno, manjak vremena i

drugih resursa može biti ograničenje razvoja novih ideja, njihove implementacije, pa u skladu s tim i razvoja korporativnoga poduzetništva kao puta poduzeća prema većoj profitabilnosti.

2.5. Organizacijske granice

Organizacijske granice odnose se na detaljna obrazloženja i pojašnjenja ciljeva koje strateški menadžment planira ostvariti, te na razvoj postupaka kojima će se vršiti proces evaluacije inovacija, proces njihova odabira, te proces uporabe odabranih inovacija (Morić Milovanović, 2009). Ovaj faktor odnosi se na način na koji organizacije nastoje eliminirati barijere u koordinaciji i barijere u nedostatku resursa za promociju inovacija u poduzeću, te odabir i eksploataciju inovacija (Sebora i Theerapatvong, 2010; Kuratko i sur., 2013). Lekmat i Chelliah (2014) pronašli su statistički značajan utjecaj organizacijskih granica na poduzetničku orijentaciju, a smatra se da je korporativno poduzetništvo vjerojatnije u organizacijama s organskom strukturom (Hisrich i Kearney, 2012), pri čemu je važan proces procjene povezanosti novih ideja s postojećom organizacijom, jer se tako mogu identificirati potencijalne sinergije jednako kao i barijere.

Zaposlenici koji su otvoreni i predani inoviranju, samim time imaju i želju učiti te stjecati nova znanja, ali ukoliko ne postoji zajednička vizija i suštinsko razumijevanje strategije, biti će im otežano shvatiti na što točno fokusirati svoje djelovanje i u kojem se smjeru točno razvijati (Sinkula, Baker i Noordewier, 1997). Nužno je da svi zaposlenici imaju jasnu predodžbu o strategiji i ciljevima poduzeća kako bi bili u mogućnosti usmjeriti svoju pažnju i inovativne napore u skladu sa strateškim razvojem poduzeća. Preduvjet da bi zaposlenici imali potpun uvid i razumijevanje strateškog smjera poslovanja jest projektiranje i izgradnja specifične organizacijske strukture prilagođene strateškoj viziji poduzeća.

Burns i Stalker (1961) uveli su ideju o organskoj, nasuprot mehanističkoj, organizacijskoj strukturi. Organske organizacijske strukture opisane su kao decentralizirane i neformalne s naglaskom na lateralnu interakciju i jednoličnu distribuciju znanja unutar poduzeća. Mehanistička organizacijska struktura obilježena je visokom razinom centralizacije i formalnosti. U njoj postoji naglasak na vertikalnoj interakciji i velikim varijacijama u znanju među različitim funkcijama (Lumpkin i Dess, 1996). Organizacijska struktura, dakle predstavlja vrlo važan preduvjet uspješne implementacije korporativnog poduzetništva. Ako se ona ne uspije oformiti na ispravan način, njezin utjecaj na implementaciju bit će ograničavajući. Organizacijska struktura zaposlenicima daje uvjete za rad i razvijanje ideja. Prilagodбом strukturi poduzeća, zaposlenici stječu uvid u prihvatljiva i neprihvatljiva ponašanja, prostor za pogreške i uspjehe, očekivanu razinu inoviranja i slično. Također, poduzetništvu prilagođena struktura omogućava određenu razinu komunikacije unutar poduzeća. Kako bi korporativno poduzetništvo bilo uspješno implementirano i provedeno u

poduzeću, potrebno je omogućiti komunikaciju među zaposlenicima. To uključuje komunikaciju među zaposlenicima na različitim razinama, kao i komunikaciju među zaposlenicima različitih odjela. U tradicionalnim, krutim strukturama to je teško izvedivo i takve strukture predstavljaju ograničenje poduzetničkom ponašanju.

Uz razumijevanje vizije poduzeća i uspostavljanje organske strukture, jedan od ključnih dijelova poduzetničke klime u sferi organizacijskih granica je postojanje jasnog inovacijsko-evaluacijskog procesa unutar poduzeća, odnosno potrebno je ponuditi jasan odgovor o postojanju dizajna inovacijskog procesa. Neki menadžeri bi mogli zaključiti da će intrapoduzetnici biti obeshabreni pokrenuti inicijativu ako postoji previše pravila i procedura (Huang i Yu, 2011). Ipak, nisu sve korporativne inovativne aktivnosti korisne, pa zbog toga i postoje operativne kontrole koje usmjeravaju i često ograničavaju aktivnosti (Kuratko i Goldsby, 2004). Covin i Slevin (2002) ističu da hardver organizacije (strategija, strukture, sustavi i proces) predstavljaju kontekstualni okvir unutar kojeg pojedinci vide obrasce poželjnog ponašanja. Jedan od prvih modela inovacijskog procesa predstavio je Utterback (1971), čiji se proces sastojao od generacije ideje, rješavanja problema, implementacije i difuzije. Nakon Utterbacka, značajne doprinose su napravili Clark i Fujimoto (1991) s organizacijskim okvirom za inovacijski proces i Wheelwright i Clark (1992) s idejom razvojnog lijevka.

Izvori ideja mogu doći od kupaca, dobavljača, državnih institucija, iskustava s postojećim proizvodima i uslugama, aktivnosti istraživanja i razvoja ili čak kroz aktivnosti svakodnevnog života zaposlenih. Međutim, uz sve prethodno spomenute tradicionalne izvore ideja, organizacije sve češće koriste i različite suvremene metode, kao što su provođenje intervjua, upitnika, fokus grupa, mapa empatije, igranja uloga, prepričavanja, scenarij analiza, brainstorminga, delfi metoda, analize problemskog popisa, kao i praćenja trendova (Price, Wrigley i Straker, 2015). Jednom kada zaposlenici predlože ideju koja potencijalno zadovoljava potrebu ili rješava problem te stvara vrijednost na tržištu, organizacija i njezini menadžeri nisu uvijek sigurni da će uspjeti, što je čest slučaj zbog neizvjesnosti na tržištu. Sistematična analiza prilike može pomoći organizaciji kako ne bi propustila prilike s velikim potencijalom. Za analizu prilike obično se razvija plan analize prilike, koji se sastoji od četiri dijela: prvi dio uključuje razvoj ideje, njezine diferencijacije od postojećih rješenja, procjene konkurencije i konačnog prijedloga jedinstvenog prijedloga vrijednosti. Drugi dio plana analize prilike odnosi se na analizu tržišta, treći na analizu tima koji bi trebao voditi realizaciju prilike, dok se zadnji, četvrti dio odnosi na vremenik i konkretne korake za uspješnu transformaciju ideje u tržišno prihvatljiv pothvat (Hisrich i Kearney, 2012).

Sistemi operativne kontrole mogu biti korisni za stvaranje novih proizvoda u poduzećima (Das i Joshi, 2007), a Kuratko i suradnici (2014) smatraju da bi operativne kontrole trebale biti decentralizirane, što je u skladu s organskom strukturom. Operativne kontrole onemogućavaju dva scenarija koja mogu izazvati nezadovoljstvo proaktivnih pojedinaca, a to su izrazito mnogo prilika koje su zanimljive, ali nepovezane s vizijom poduzeća (Getz i Tuttle, 2001) ili odbijanje ideja bez jasnih obrazloženja. Poduzeća trebaju razborito koristiti operativne kontrolne

mehanizme za odabir, vođenje, ali i prekid inovativnih aktivnosti i inicijativa (Morris, Allen, Schindehutte i Avila, 2006). Efektivni inovacijski kontrolni sistemi će se tako razlikovati ovisno o okruženju u kojem poduzeće djeluje (Perez-Freije i Enkel, 2007). Tako isti autori ističu da će u industrijama karakteriziranim s manje promjena, efektivni inovacijski kontrolni mehanizam biti karakteriziran minimiziranjem rizika i maksimiziranjem efikasnosti. Kroz svaku fazu procesa planiranja i razvoja proizvoda mogu se definirati kriteriji za evaluaciju proizvoda i procesa, pa bi tako u idejnoj fazi nepraktične ideje trebale biti eliminirane kroz check-listu s odrednicama poput onih u planu analize prilike. Ako ideja prođe kroz idejnu fazu, ona ulazi u konceptualnu fazu, gdje uobičajeno započinje istraživanje i razvoj s kupcima. Ako ideja prođe drugu fazu pod utjecajem pozitivnih povratnih informacija od strane kupaca, u trećoj fazi traži se reakcija kupaca na fizički prototip proizvoda ili usluge. Spomenuto se može ostvariti na način da se kupcima omogući korištenje uzorka, pri čemu se proizvod ili usluga pružaju pojedincima u sklopu panela te se prate njihove reakcije i način korištenja. Moguće je pojedincima ponuditi i više proizvoda među kojima su i izravni konkurentski proizvodi. Konačno, ukoliko su povratne informacije u trećoj fazi pozitivne, eventualna zadnja, četvrta faza odnosi se na tržišnu validaciju (Hisrich i Kearney, 2012).

Konačno, procedure glede generiranja novih ideja, prijave ideja, mogućnosti eksperimentiranja, procjene ideja te kriterija odabira trebaju biti dobro znane svim zaposlenicima. Ovisno o veličini poduzeća, tim za evaluaciju inovativnih ideja na strateškoj i srednjoj razini trebao bi biti formiran. Zaposlenici na operativnoj razini, kao i menadžeri srednje razine, trebaju znati koga trebaju kontaktirati od nadređenih kako bi prezentirali svoju ideju ili bi trebali biti upućeni u proces prijave ideja.

3. ANALIZA POSLOVANJA PODUZEĆA PHARMASWISS D.O.O. ZAGREB

Farmaceutsko poduzeće PharmaSwiss, osnovano 2000. godine, posluje u 19 zemalja srednje i istočne Europe te u Grčkoj i Izraelu, dok je središte poduzeća u Švicarskoj. Temeljni posao PharmaSwiss je distribucija farmaceutskih proizvoda, a neki od proizvoda koje poduzeće distribuira su Ferring, Ipsen, Wyeth, BMS itd. U 2010. godini PharmaSwiss ostvario je ukupni promet od 180 milijuna eura, te ga, zbog uspješnih rezultata i izvrsne kompetitivne tržišne pozicioniranosti, akvizira svjetski gigant *Valent Pharmaceuticals International, Inc* u 2011. godini¹⁵.

Fokus ovog rada je farmaceutsko poduzeće PharmaSwiss d.o.o. Zagreb, čija je osnovna djelatnost posredovanje u trgovini farmaceutskim proizvodima,

¹⁵ Ukupni prihodi Valent Pharmaceuticals International, Inc, u 2012 godini, nakon širenja poslovanja i realizacije akvizicija rastu 40% u usporedbi na prethodnu godinu i dolaze na 3.55 milijarde dolara. Prelazeći s Valenta na njegovu diviziju PharmaSwiss, vidljivo je da je nakon akvizicije, u 2013. godini ukupan broj zaposlenih PharmaSwiss-a iznosio 760 zaposlenih, dok je u 2014. osjetno smanjenje broja zaposlenih.

pri čemu ukupan broj zaposlenika pod odgovornošću poduzeća u Zagrebu iznosi 45 zaposlenih u 2013. godini, što uključuje poslovnice u Makedoniji i na Kosovu. U 2014. godini zatvaraju podružnice u Makedoniji i Kosovu, koje su zapošljavale deset zaposlenih, a ured u Zagrebu je smanjen za dodatnih deset zaposlenika u 2014. godini. Ukupni prihodi dosežu vrhunac u 2011. godini i iznose 33 milijuna kuna, nakon čega padaju za 17,94 % u 2012. godini, dok u 2014. dosežu najnižu razinu u posljednjih pet godina, odnosno svega 73,92 % ukupnih prihoda iz 2011. godine. Ukupni rashodi slijede iznimno sličan trend, kao i ukupni prihodi, pa su tako najviši u 2011., a najniži u 2014. godini, što je u skladu sa smanjenjem zaposlenika. Nakon nižih razina neto marže u 2010. i 2011. godini (1,89 % i 1,60 %), neto marža doseže vrhunac u 2012. i iznosi 3,10 %, dok u 2013. iznosi 3,01 %, te konačno 2,99 % u 2014. godini. Iako ukupni prihodi u 2014. godini padaju u usporedbi na 2010. i 2011., pokazatelji ekonomičnosti ukupnog poslovanja i prodaje neznatno su viši u 2014. godini.

Usmjerimo li se na pokazatelje likvidnosti, te usporedimo li 2010. i 2011. s jedne i 2014. godinu s druge strane, zamjetan je porast koeficijentata trenutne, ubrzane i tekuće likvidnosti. S obzirom da koeficijenti tekuće likvidnosti te ubrzane likvidnosti iznose 2,01, dok je koeficijent financijske stabilnosti značajno ispod 1 (0,32), može se zaključiti da je poslovanje poduzeća PharmaSwiss d.o.o. Zagreb likvidno. Trend smanjenja koeficijenta financijske stabilnosti u razdoblju 2010-2014. upućuje na povećanje neto radnog kapitala.

Koeficijent zaduženosti i koeficijent financiranja se postepeno smanjuju u razdoblju 2010-2014., dok koeficijent vlastitog financiranja raste. Pokazatelji zaduženosti upućuju na trend smanjenja zaduženosti te povećanje udjela vlastitog financiranja. Faktor zaduženosti se također smanjuje, što potvrđuje da se i zaduženost smanjuje, pri čemu su negativne vrijednosti u 2010., 2011. i 2012. godini rezultat negativne vrijednosti vlastitog kapitala u istom razdoblju. Konačno, stupanj pokrića I. i II. se povećavaju u razdoblju 2010-2014. što također usmjerava na smanjenje zaduženosti, ali i na povećanje likvidnosti.

Pokazatelji aktivnosti usmjeravaju na smanjenje koeficijenta obrta ukupne imovine u razdoblju 2010-2014., odnosno udio ukupne imovine naspram ukupnih prihoda se povećava, dok pokazatelj trajanja naplate potraživanja u danima raste s 13,77 dana u 2011. godini na 49,85 dana u 2014. godini. Konačno, pokazatelji profitabilnosti u 2014. godini su viši od onih u 2010., ali niži od pokazatelja u 2012. te 2013. godini. Neto i bruto marža profita, te neto i bruto rentabilnost imovine se postepeno smanjuju u posljednje tri godine.

4. OPERACIONALIZACIJA MJERNIH VARIJABLI

Za potrebe ovog rada korištena je metoda analize poslovnih slučajeva¹⁶, koja omogućava razumijevanje kompleksnih situacija i problema te na taj način proširuje iskustvo i znanje, a temelji se na kontekstualnoj analizi ograničenog broja događaja ili uvjeta i njihovih veza (Soy, 1997). Za stjecanje dubljeg razumijevanja istraživanih pojava unutar poduzeća PharmaSwiss d.o.o. Zagreb korištene su kvantitativne i kvalitativne istraživačke metode. Poduzetnička klima mjerena je u razdoblju travanj – lipanj 2013 godine uz pomoć anketnog upitnika, kojeg su razvili Morris i suradnici (2011). Anketni upitnik sastojao se od ukupno 48 čestica, od kojih se 19 odnosilo na menadžersku potporu, deset na autonomiju u poslovanju, šest na nagrađivanje poduzetničkih inicijativa, šest na dostupnost vremena i sedam na organizacijska ograničenja. Čestice su mjerene Likertovom mjernom ljestvicom s pet uporišnih točaka, pri čemu je zadatak sudionika bio procijeniti slaganje odnosno neslaganje s ponuđenim tvrdnjama u rasponu od 1 – uopće se ne slažem do 5 – u potpunosti se slažem.

Istraživanjem je obuhvaćeno 38 od 45 zaposlenih pod odgovornošću PharmaSwiss d.o.o., Zagreb u 2013. godini. Nakon što su prikupljeni podaci, napravljena je analiza rezultata, pri čemu je korišteno programsko rješenje SPSS v21, a za potrebe daljnje analize razlika u percepciji poduzetničke klime korišteni su dubinski intervjui. Za provedbu dubinskog intervjua s menadžmentom poduzeća napravljena je skripta za intervju, a za potrebe analize korištene su metode indukcije, dedukcije i sinteze.

Sudionici kvantitativnog dijela istraživanja mogu se podijeliti na tri razine: operativni menadžment, srednji menadžment i strateški menadžment. Od 38 sudionika, operativni menadžment predstavljaju 53 % sudionika (20), srednji menadžment predstavlja 42 % sudionika (16), dok je 5,26 % sudionika (2) na strateškoj razini. S obzirom na godine staža u poduzeću, 19 sudionika zaposleno je u trenutnom poduzeću više od sedam godina, četvero ih je zaposleno između četiri i sedam godina, dok ih je 15 zaposleno u PharmaSwiss kraće od četiri godine. U uzorku je bilo znatno više žena (73,68 %) što je u skladu sa strukturom zaposlenih u poduzeću. Svega dvoje zaposlenih nema završeno visoko obrazovanje, dok među sudionicima s visokim obrazovanjem, četvero je steklo magisterij ili MBA, te čak petoro posjeduje razinu doktora znanosti.

¹⁶ Lukeš Vuković, Vuković i Ikonić (2008) navode da se metodom studije slučajeva izučavaju pojedinačni slučajevi iz određenog znanstvenog područja, a uobičajeno se istražuje međuovisnosti svih varijabli pojedinog događaja ili situacije da bi pružilo njegovo ukupno razumijevanje. Prema tipovima, studije slučajeva mogu biti opisne, objašnjavajuće, kumulativne i kritični slučaj. Ovo istraživanje ima istraživački dizajn opisne studije slučajeva, koja se *'uglavnom koristi jedan ili dva slučaja pojedinog događaja da bi se prikazalo stanje. Opisne studije slučaja služe da bi se omogućilo upoznavanje s nepoznatim stanjem te da bi se čitatelju približila problematika pojedinog slučaja'* (Lukeš Vuković i sur., 2008; p.87). Jedinica analize istraživanja je poduzeće PharmaSwiss d.o.o. Zagreb, a analitička strategije je analiza tri hijerarhijske razine menadžmenta (operativnog, srednjeg i strateškog menadžmenta) u poduzeću.

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Ovo poglavlje daje pregled cjelokupnih rezultata razine poduzetničke klime u poduzeću PharmaSwiss d.o.o. Zagreb, pri čemu je napravljena detaljna analiza percipirane poduzetničke klime na svakoj hijerarhijskoj razini, odnosno zasebna analiza za operativni menadžment i neizvršno osoblje, srednji menadžment te strateški menadžment.

Tablica 1

Razina poduzetničke klime

	Potporna menadžmenta	Autonomija u poslovanju	Nagrađivanje poduzetničkih inicijativa	Dostupnost vremena	Organizacijske granice
Poduzetnička klima – ukupni uzorak					
N	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00
Aritmetička sredina	2,9723	3,4763	3,8553	2,9825	3,8835
Standardna devijacija	0,5988	0,5597	0,7189	0,6282	0,6507
Koeficijent varijacije	20,15%	16,10%	18,65%	21,06%	16,76%
Operativni menadžment i neizvršno osoblje - poduzorak					
N	20	20	20	20	20
Aritmetička sredina	3,0237	3,42	3,8417	3,1417	3,8429
Standardna devijacija	0,7187	0,6127	0,8065	0,7200	0,7400
Koeficijent varijacije	23,77%	17,91%	20,99%	22,92%	19,26%
Srednji menadžment - poduzorak					
N	16	16	16	16	16
Aritmetička sredina	2,8355	3,45	3,8229	2,8333	3,8839
Standardna devijacija	0,3966	0,4575	0,6483	0,4792	0,5696
Koeficijent varijacije	13,99%	13,26%	16,96%	16,91%	14,66%
Strateški menadžment - poduzorak					
N	2	2	2	2	2
Aritmetička sredina	3,5526	4,25	4,25	2,5833	4,2857
Standardna devijacija	0,2605	0,2121	0,3536	0,3536	0,2020
Koeficijent varijacije	7,33%	4,99%	8,32%	13,69%	4,71%

5.1. Menadžerska potpora u PharmaSwiss d.o.o.

Menadžerska potpora poduzetničkim inicijativama ocijenjena je na razini poduzeća prosječnom ocjenom 2,97; nešto je viša na operativnoj razini –

3,02 te značajnije viša na razini strateškog menadžmenta 3,55 (tablica 1). Usporedimo li prosječne ocjene s pojedinim česticama mjernog instrumenta, možemo tvrditi da je potpora menadžmenta relativno niska čak i na strateškoj razini, dok je najniža na razini srednjeg menadžmenta. Primjeri čestica su: „Pojedinci skloni riziku prepoznati su po svojoj spremnosti na hvatanje u koštac s novim projektima, bili oni uspješni ili neuspješni“, „Organizacija podupire mnoge male i eksperimentalne projekte, znajući da će mnogi, bez sumnje, propasti“ ili „U našem poduzeću potiče se komunikacija među zaposlenicima iz različitih odjela vezano uz njihove ideje za pokretanje i razvijanje novih projekata“.

Spomenuti rezultati mogu se potkrijepiti informacijama prikupljenim kroz dubinski intervju s menadžmentom poduzeća: „Istraživanje je provedeno u 2013. godini, pa bi se potpora menadžmenta prema poduzetničkim inicijativama trebala razmatrati u post-akvizicijskom kontekstu, a priori zbog promjene u vlasničkoj strukturi poduzeća što je dovelo do promjene u načinu upravljanja poduzećem. Razlika u upravljanju očituje se u promjeni s više obiteljskog pristupa upravljanja poduzećem, na korporativno upravljanje poduzećem, što je realizirano kroz restrukturiranje koje je vodila konzultantska kuća McKinsey, a prvenstveno podrazumijeva kontinuirano smanjivanje troškova i fokusiranost na efikasnost poslovanja“. Promjene ovakvih razmjera dovode do veće neizvjesnosti glede statusa zaposlenika u poduzeću. S druge strane, novi vlasnici poduzeća su oprezniji u prvim godinama na tržištu, što uz novu upravljačku strukturu vodi do relativno niže menadžerske potpore prema poduzetničkim inicijativama.

Također, tijekom dubinskog intervjua s menadžmentom poduzeća, neizvjesnost je istaknuta kao značajna varijabla: „Sredinom 2013. godine Valeant je imao namjeru nastaviti sa širenjem kroz akvizicije te akvizirati još jedno poduzeće u RH, što je tada moglo dovesti do redundancije i većeg stupnja otpuštanja u PharmaSwiss d.o.o.. Stoga, jedan od razloga zbog kojeg se menadžerska potpora nije smatrala značajnijom jest neizvjesnost i nedostupnost informacija o budućnosti poduzeća i njezinih zaposlenika, čime je sigurnost zaposlenja dovedena u pitanje. Ovakvo stanje je bilo posebice izraženo kod srednjeg i operativnog menadžmenta, koji je bio najviše udaljen od izvora informacija, kojim je raspolagao isključivo regionalni menadžment. Kako informacije o budućnosti poduzeća nisu imale slobodan protok, srednji menadžment je smatrao da strateški menadžment nema dovoljno agresivan nastup te da se shodno tome ne brinu u dovoljnoj mjeri za zaposlenike. Istina je pak bila da ishod akvizicije nije bio znan niti regionalnom timu koji je vodio samu akviziciju, a posebice ne strateškom menadžmentu poduzeća PharmaSwiss d.o.o.“ Iz navedenog možemo još detaljnije iščitati razloge niže razine potpore prema poduzetničkim inicijativama. Naime, mogućnost redundancije radnih mjesta u slučaju akvizicije za posljedicu je imalo da se operativni i srednji menadžment ponašaju na tzv. način „čekaj i vidi“, gdje su pojedinci smatrali da postoji informacijska asimetrija i da se menadžment ne zalaže za njihove temeljne potrebe, što je u slučaju PharmaSwiss d.o.o. dovelo do percepcije niže razine potpore menadžmenta prema poduzetničkim inicijativama.

5.2. Autonomija u poslovanju PharmaSwiss d.o.o.

Autonomija u poslovanju ocijenjena je na razini poduzeća prosječnom ocjenom 3,48, a najviša je na razini strateškog menadžmenta 4,25 (tablica 1). Usporedimo li prosječne ocjene s pojedinim česticama mjernog instrumenta možemo tvrditi da je autonomija u poslovanju relativno visoka na razini strateškog menadžmenta, dok su razine autonomije u poslovanju operativnog i srednjeg menadžmenta na umjerenoj razini. Ovu tvrdnju možemo temeljiti uspoređujući odgovore s česticama iz konstrukta autonomije u poslovanju, kao što je „Organizacija mi pruža mogućnost da budem kreativan/na i iskušavam svoje metode kod obavljanja posla“, „Način na koji obavljam svoje zadatke je moja odgovornost“ ili „Rijetko moram pratiti određene metode rada ili korake za obavljanje većih dnevnih zadataka“.

Umjerene razine autonomije u poslovanju na operativnoj i srednjoj razini mogu se objasniti riječima menadžmenta. „Poduzeće se može podijeliti na dvije temeljne funkcije, uredsko poslovanje i prodaju. U obje funkcije zaposlenici su zaposleni već duže razdoblje, znaju se kapaciteti i sposobnosti zaposlenika, zaposlenici su savjesni pa je i razina povjerenja visoka“. Proces stjecanja autonomije u prodaji je objašnjen od strane menadžmenta kroz procjenu čestitosti i kompetentnosti zaposlenika. „U prodaji se povjerenje stječe savjesno obavljajući dogovorene zadatke, što uključuje ostvarivanje ciljeva prodaje, dogovorenih posjeta liječnicima i bolnicama te ispunjavajući tjedne izvještaje. Svi zaposlenici u prodaji imaju zadatak obaviti određeni broj posjeta, a zaposlenicima je dana sloboda planiranja koje bolnice i liječnike namjeravaju posjetiti. U slučaju utvrđivanja kako zaposlenici u prodaji ne ostvaruju zakazane zadatke, njihova autonomija u poslovanju se smanjuje te dolazi do povećanja kontrole“.

Intervju s menadžerom iz kontrolinga otkrio je još više detalja u vezi s autonomijom strateškog menadžmenta. „Možemo reći da strateški menadžment ima autonomiju glede načina na koji će pristupiti ostvarenju ciljeva prodaje koji su zadani na korporativnoj razini, međutim isto ne možemo reći kada je u pitanju autonomija prema poduzetničkim aktivnostima. Razvoj poslovanja je situiran u glavnom gradu Češke, a proizvodi su najčešće definirani na korporativnoj razini. Iako je postojao budžet za akviziciju poduzeća u farmaceutskoj industriji, ali i u drugim srodnim industrijama, takva akvizicija se do sada nije desila. Također, uvođenje novih proizvoda rijetko dolazi na inicijativu PharmaSwiss d.o.o., a kada i dolazi, najvažniju ulogu ima odjel marketinga, koji daje procjenu i svoje mišljenje o adekvatnosti određenog proizvoda za domaće tržište. Smanjeni fokus na nove proizvode a priori nastaje zato što poduzeće nema odjel istraživanja i razvoja, već je usmjereno na distribuciju.“ Na ovaj način dolazimo do nepotpunog preklapanja kvantitativnih i kvalitativnih rezultata istraživanja. Dok je strateški menadžment samoprocijenio uživanje visoke razine autonomije u poslovanju, kvalitativni alati omogućili su nam umanjivanje ukupnog dojma o razini autonomije. S druge strane, kada promatramo operativni i srednji menadžment, možemo reći da kvalitativni rezultati objašnjavaju spomenute razine. Zbog usmjerenosti na distribuciju, zaposlenici su usmjereni na obavljanje

prodaje postojećih proizvoda bez prevelike usmjerenosti na predlaganje novih proizvoda ili značajnijih inicijativa. Iz ovih razloga možemo reći da je ocjena 3,48 potkrijepljena kvalitativnim rezultatima. Također, operativni i srednji menadžment imaju znatno veći uzorak od strateškog menadžmenta, što može biti razlog nepoklapanja rezultata na strateškoj razini.

5.3. Nagrađivanje poduzetničkih inicijativa

Nagrađivanje poduzetničkih inicijativa ocijenjeno je na razini poduzeća prosječnom ocjenom 3,48, a najviša je na razini strateškog menadžmenta 4,25 (tablica 1). Usporedimo li prosječne ocjene s pojedinim česticama mjernog instrumenta možemo tvrditi da je nagrađivanje poduzetničkih inicijativa umjereno visoko na operativnoj i srednjoj razini menadžmenta. Ovu tvrdnju možemo temeljiti uzimajući čestice iz konstrukta nagrađivanja poduzetničkih inicijativa, kao što je „Nadređeni mi pomaže u izvršavanju posla rješavajući prepreke“, „Primljene nagrade ovise o razini inovativnosti na poslu“ ili „Posao mi je vrlo izazovan“.

Pri procjeni ovog konstrukta kvalitativni dio istraživanja otkrio je specifičnosti nagrađivanja u poduzeću. „Bonusi se utvrđuju temeljem ostvarenja unaprijed zadanih ciljeva na funkcijama uredskog poslovanja i prodaje. U prodaji bonusi se ostvaruju kvartalno i temeljem ciljeva prodaje, dok se u uredu bonusi ostvaruju na godišnjoj razini. Dojma sam da su zaposlenici u uredu zadovoljniji bonusima jer to smatraju dodatnim prihodom, dok zaposlenici iz prodaje smatraju bonuse sastavnim dijelom rezultata njihovog posla. Također, ciljevi prodaje su postavljeni kompetitivno, pa je moguće da određeni zaposlenik u prodajnom odjelu ostvari cilj, ali da nagrada bude niža zato što je cilj koji je ostvario relativno niži od onog kojeg su ostvarile kolege u istom kvartalu“.

5.4. Dostupnost vremena

Dostupnost vremena za poduzetničke inicijative ocijenjena je na razini poduzeća prosječnom ocjenom 2,98, a najviša je na operativnoj razini 3,14 (tablica 1). Usporedimo li prosječne ocjene s pojedinim česticama mjernog instrumenta, možemo tvrditi da je dostupnost vremena za razvoj poduzetničkih inicijativa relativno nisko ocijenjena na sve tri razine menadžmenta, a posebice na strateškoj razini. Ovu tvrdnju možemo temeljiti uzimajući čestice iz konstrukta dostupnosti vremena, kao što je „Tijekom posljednja tri mjeseca, radna opterećenja onemogućila su me da se posvetim razvijanju novih ideja“, „Posao mi je strukturiran tako da imam vrlo malo vremena za razmišljanje o širokom spektru problema u organizaciji“ ili „Moji kolege i ja uvijek pronademo dovoljno vremena kako bismo se posvetili dugoročnom rješavanju problema“.

Menadžment poduzeća dao je svoje viđenje o dostupnosti vremena operativne razine u poduzeću. „Zaposlenici u prodaji na operativnoj razini zbog

prirode posla u mogućnosti su relativno bolje strukturirati radni dan naspram zaposlenika u uredu, što ih stavlja u poziciju da prije završe s tekućim obavezama naspram zaposlenih u uredu”. Iz prethodno spomenutog, vidljivo je da je prodajnom osoblju na operativnoj razini omogućeno fleksibilnije upravljanje radnim vremenom, što im pruža više vremena za fokusiranje na razvoj poduzetničkih inicijativa. Srednji i strateški menadžment zbog prirode svojeg posla značajnije više vremena provode u uredu, a ne u izravnoj interakciji s klijentima. Odnosno, više vremena provode na menadžeriranje potpornih funkcija, što za posljedicu ima nemogućnost značajnijeg poduzetničkog djelovanja.

5.5. Organizacijske granice

Organizacijske granice prema poduzetničkim inicijativama ocijenjene su na razini poduzeća prosječnom ocjenom 3,88, a najviše su procijenjene na strateškoj razini – 4,29 (tablica 1), pri čemu viša razina označuje niža organizacijska ograničenja u poduzeću. Usporedimo li prosječne ocjene s pojedinim česticama mjernog instrumenta možemo tvrditi da su organizacijska ograničenja prema poduzetničkim inicijativama relativno nisko ocijenjena na sve operativnoj i srednjoj razini menadžmenta, dok to nije slučaj na strateškoj razini. Ovu tvrdnju možemo temeljiti usporedimo li čestice iz konstrukta organizacijskih granica, kao što je „U posljednjoj godini često sam sa svojim nadređenim razgovarao/la o svom radu“, ili „Potpuno je jasno što se očekuje od mene u smislu količine, kvalitete i vremena vezanih uz finalni proizvod“.

Neizvjesnost glede ciljeva i zadataka zaposlenika komentirao je menadžment: „Na korporativnoj razini za većinu zadataka napisane su standardne operativne procedure, pa samim time radna obveza svih zaposlenika PharmaSwiss d.o.o. je strogo pridržavanje internih korporativnih pravila. Standardne operativne procedure omogućavaju jasnoću zadataka i očekivanja od svakog zaposlenika, pri čemu se kao jedan od primjera može navesti dnevni broj posjeta kojeg svaki zaposlenik u prodaji treba odraditi”. Dok je jasnoća zadataka u PharmaSwiss d.o.o. na visokoj razini, određeni programi mogu kočiti razvoj: „Korištenje softvera ponekad ima ograničavajući utjecaj. Programi koje koristimo su definirani na korporativnoj razini, a ponekad upisivanje svih varijabli u programsko rješenje konzumira znatno vrijeme“. Interne politike u poduzeću, koje se u ovom slučaju manifestiraju kroz korištenje programskog rješenja, povezane su s prethodnom varijablom dostupnosti vremena. Zbog značajnog konzumiranja vremena, ova aktivnost postaje ograničavajuća, jer umjesto razvoja, menadžment troši vrijeme na zadovoljavanje internih birokratskih zahtjeva.

6. ZAKLJUČAK

Ovaj rad imao je cilj dati pregled literature o poduzetničkoj klimi unutar organizacija. Sam koncept poduzetničke klime podijeljen je na pet temeljnih dijelova, menadžersku potporu poduzetničkim aktivnostima, autonomiju menadžmenta prema iniciranju i provođenju poduzetničkih aktivnosti, dostupnost vremena za razvoj inovacija, optimalan sustav materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja te na organizacijska ograničenja. U radu je, uz pregled literature, predstavljen alat za dijagnosticiranje razine poduzetničke klime u organizacijama, pri čemu je na primjeru farmaceutskog poduzeća PharmaSwiss d.o.o. prikazana detaljna primjena alata za dijagnosticiranje poduzetničke klime (CEAI). Također, rezultati su obogaćeni kvalitativnim istraživanjem u obliku intervjua, kako bi se prikazalo dublje razumijevanje istraživanog koncepta.

U farmaceutskom poduzeću PharmaSwiss d.o.o. dijagnosticirana je umjerena razina poduzetničke klime, a ograničavajući aspekt predstavlja sam poslovni model poduzeća, zbog usmjerenosti isključivo na distribuciju farmaceutskih proizvoda. Vrijeme dijagnosticiranja poduzetničke klime okarakterizirano je kao postakvizicijsko razdoblje, zbog čega je menadžerska potpora poduzetničkim aktivnostima na nižoj razini. Radni ciljevi zaposlenika su zadani na razini poduzeća, a zaposlenici uživaju autonomiju dok ostvaruju ciljeve, što je popraćeno mehanizmima za kontrolu izvedbe. Nagrađivanje poduzetničkih inicijativa ponajprije se manifestira kroz kvartalne bonuse za prodajno osoblje i godišnje bonuse za uredsko osoblje. Nadalje, dostupnost vremena varira ovisno o funkciji u poduzeću, pri čemu više razine menadžmenta imaju manje razine dostupnosti vremena za razvoj novih inicijativa. Konačno, organizacijske granice su umjerene, sistemi povratnih informacija i evaluacija izvedbe zaposlenika su uspostavljene na adekvatnoj razini, a radni zadaci su zaposlenicima jasno zadani kroz standardne operativne procedure.

Treba napomenuti da empirijski dio istraživanja nije bez ograničenja. U ovom radu istraženo je malo poduzeće, pri čemu je aplikacija instrumenta za analizu poduzetničke klime prikladnija za velika poduzeća s kompleksnijom organizacijskom strukturom. Također, kvalitativni dio istraživanja trebao bi uključivati veći broj dubinskih intervjua, a poželjno bi bilo koristiti i akcijsko istraživanje te metodu dnevnika. Preporuka budućim istraživanjima je primjena faktorske analize na pet temeljnih blokova poduzetničke klime, a daljnji korak bi mogao biti i primjena višestruke regresije, gdje bi zavisna varijabla bila procijenjena kreativnost i poduzetnost pojedinca od strane njemu izravno nadređenog. Longitudinalno istraživanje poduzetničke klime s obuhvaćenim razdobljima prije i poslije akvizicije predstavlja zanimljivo istraživačko pitanje utjecaja strateških promjena na poduzetničku klimu. Interakcija između vanjskog okruženja u kojem se nalazi poduzeće i same poduzetničke klime također je preporuka za daljnja istraživanja.

Kao što je prikazano u radu, poduzetnička klima predstavlja kompleksan fenomen koji je rezultat kontinuirane interakcije vanjskog i unutarnjeg okruženja poduzeća, pri čemu CEAI instrument omogućuje procjenu poduzetničke klime ispitivanjem pet osnovnih faktora, koji karakteriziraju spomenuti koncept. Primjena CEAI instrumenta omogućuje strateškom menadžmentu stjecanje kvalitetnog uvida o razini organizacijskog poduzetničkog okruženja na temelju kojeg može kreirati strateške smjernice poslovanja u skladu sa specifičnostima samog poslovnog modela te kontekstom industrije u kojoj poduzeće posluje.

LITERATURA

Alpeza, M. (2009). *Utjecaj sposobnosti internog učenja poduzeća na efektivnost strateškog pozicioniranja u okolini*. Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Osijeku.

Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G., & Kilic, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management decision*, 48(5), str. 732-755.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.

Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, No. 5, (September–October), str. 77-87.

Amit, R., Muller, E., & Cockburn, I. (1995). Opportunity costs and entrepreneurial activity. *Journal of Business Venturing*, 10(2), str. 95-106.

Antonakis, J., & Autio, E. (2006). Entrepreneurship and leadership. *The Psychology of Entrepreneurship*, str. 189-208.

Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10 (1), str. 7-24

Atuahene-Gima, K., & Ko, A. (2001). An Empirical Investigation of Effect on Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation, *Informis*, 12(1), str. 54-74.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Barringer, B. R., & Bluedorn, A. C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20(5), 421-444.

Bhide, A. (2000). *The origin and evolution of new businesses*. Oxford University Press.

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.

Byron, K., & Khazanchi, S. (2012). Rewards and creative performance: A meta-analytic test of theoretically derived hypotheses. *Psychological Bulletin*, 138(4), str. 809-830.

Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, 34(3), str. 511-532.

Castrogiovanni, G.J., Urbano, D., & Loras, J. (2011). Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs, *International Journal of Manpower*, 32(1), str. 34-47.

Clark, K. B., & Fujimoto, T. (1991). *Product development performance: Strategy, organization, and management in the world auto industry*. Harvard Business Press.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), str. 471-482.

Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17(1), str. 121-154.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*. *Strategic Management Journal*, 10(1), str. 75-87.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2002). The entrepreneurial imperatives of strategic leadership, u Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, L. D. (Ur.) *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (str. 309-327), Wiley-Blackwell.

Das, S. R., & Joshi, M. P. (2007). Process innovativeness in technology services organizations: Roles of differentiation strategy, operational autonomy and risk-taking propensity. *Journal of Operations Management*, 25(3), str. 643-660.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), str. 182-185.

Eisenberger, R., & Rhoades, L. (2001). Incremental effects of reward on creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(4), str. 728-741.

Fay, D. & Sonnentag, S. (2002). Rethinking the effects of stressors: A longitudinal study on personal initiative. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, str. 221-234.

Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of management review*, 25(1), str. 154-177.

Fredrickson, B. L., & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition & emotion*, 19(3), str. 313-332.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), str. 331-362.

Getz, G., & Tuttle, E. G. (2001). A comprehensive approach to corporate venturing. *Handbook of business strategy*, 2(1), str. 277-279.

Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic management journal*, 11(4), str. 5-15.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.

Hisrich, R., & Kearney, C. (2012). *Corporate entrepreneurship: how to create a thriving entrepreneurial spirit throughout your company*. McGraw Hill Professional.

Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. i Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), str. 253-273.

Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Holt, D. T., & Wales, W. J. (2013). Assessing a measurement of organizational preparedness for corporate entrepreneurship. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), str. 937-955.

Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A., & Bott, J. P. (2009). Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. *Journal of Business Venturing*, 24(3), str. 236-247.

Huang, K. H., & Yu, T. H. K. (2011). Entrepreneurship, process innovation and value creation by a nonprofit SME. *Management Decision*, 49(2), str. 284-296.

Humphrey S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic

summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), str. 1332–1356.

Hunt, J. G. (2004). What is leadership? U Antonakis, J., Cianciolo, T., & Sternberg, R. J. (Ur.), *The nature of leadership* (str. 19-47). Thousand Oaks, CA7 Sage.

Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), str. 19-46.

Kelley, K. (2011). Sustainable corporate entrepreneurship: Evolving and connecting with the organization. *Business Horizons*, 54(1), str. 73-83.

Kihlstrom, R. E., & Laffont, J. J. (1979). A general equilibrium entrepreneurial theory of firm formation based on risk aversion. *The Journal of Political Economy*, 87(4), str. 719-748.

Koetzier, W., & Alon, A. (2013). *Why “low risk” innovation is costly: Overcoming the perils of renovation and invention*. NY: Accenture.

Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), str. 323–335.

Kuratko, D. F., & Goldsby, M. G. (2004). Corporate entrepreneurs or rogue middle managers? A framework for ethical corporate entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 55(1), str. 13-30.

Kuratko, D. F., & Hodgetts, R.M. (2004.), *Entrepreneurship: theory, process, practice*, šesto izdanje, Mason, IOH: South-Western.

Kuratko, D. F., Covin, J. G., & Garrett, R. P. (2009). Corporate venturing: Insights from actual performance. *Business Horizons*, 52(5), str. 459-467.

Kuratko, D. F., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2014). Why implementing corporate innovation is so difficult. *Business Horizons*, 57(5), str. 647-655.

Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57(1), str. 37-47.

Langfred, C. W., & Moye, N. A. (2004). Effects of task autonomy on performance: an extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), str. 934–945.

Lekmat, L., & Chelliah, J. (2014). What Are The Antecedents to Creating Sustainable Corporate Entrepreneurship in Thailand?. *Contemporary Management Research*, 10(3), str. 181-202.

Lowman, M., Trott, P., Hoecht, A., & Sellam, Z. (2012). Innovation risks of outsourcing in pharmaceutical new product development. *Technovation*, 32(2), 99-109.

Lukeš-Vuković, J., Vuković, A., & Ikonić, M. (2008). The Importance of Case Study in Industrial Enterprises Strategy Formulation Process. *Engineering Review*, 28(1), str. 85-91.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), str. 135-172.

Morić Milovanović, B. (2009). Uloga menadžmenta u poticanju poduzetničkih aktivnosti velikih hrvatskih poduzeća. *Poslovna izvrsnost*, 3(1), str. 25-44.

Morić Milovanović, B., Krišto, T. i Srhoj, S. (2015). Što razlikuje studente s poduzetničkim namjerama? Analiza empirijskog modela odrednica poduzetničkih namjera među studentima Sveučilišta u Zagrebu. *Ekonomski misao i praksa*, 1, str. 151-170.

Morris, M. H., Allen, J., Schindehutte, M., & Avila, R. (2006). Balanced management control systems as a mechanism for achieving corporate entrepreneurship. *Journal of Managerial Issues*, 18(4), str. 468-493.

Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2011). *Corporate innovation and entrepreneurship*. South-Western Cengage Learning.

Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65(1), str. 661-691.

Parker, S. K., Bindl, U., & Strauss, K. (2010). Making things happen: a model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), str. 827-856.

Perez-Freije, J., & Enkel, E. (2007). Creative tension in the innovation process: How to support the right capabilities. *European Management Journal*, 25(1), str. 11-24.

Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. March-April 1979.

Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Simon and Schuster.

Price, R. A., Wrigley, C., & Straker, K. (2015). Not just what they want, but why they want it: Traditional market research to deep customer insights. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 18(2), str. 230-248.

Rank, J., Pace, V. L., & Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), str. 508-518.

Roos, G. (2005). Intellectual capital and strategy: a primer for today's manager. *Handbook of Business Strategy*, 6(1), 123-132.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), str. 68-78.

Sebora, T. C., & Theerapatvong, T. (2010). Corporate entrepreneurship: A test of external and internal influences on managers' idea generation, risk taking, and proactiveness. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(3), str. 331-350.

Shaw, E., O'Loughlin, A., & McFadzen, E. (2005). Corporate entrepreneurship and innovation part 2: a role- and process-based approach, *European Journal of Innovation Management*, 8(4), str. 393-408.

Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.

Soy, S. K. (1997). *The case study as a research method*. University of Texas at Austin.

Thornberry, N. (2006). *Lead like an entrepreneur*. Blacklick, OH: McGraw-Hill.

Tornau, K., & Frese, M. (2013). Construct clean-up in proactivity research: A meta-analysis on the nomological net of work-related proactivity concepts and incremental validity. *Applied Psychology: An International Review*, 62(1), str. 44-96.

Unsworth, K. L., & Clegg, C. W. (2010). Why do employees undertake creative action?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), str. 77-99.

Unsworth, K. L., Wall, T. D., & Carter, A. J. (2005). Creativity requirement: A neglected construct in the field of employee creativity. *Group & Organization Management*, 30(5), str. 541-560.

Utterback, J. M. (1971). The process of technological innovation within the firm. *Academy of management Journal*, 14(1), str. 75-88.

Van Wyk, R., & Adonisi, M. (2011). An eight-factor solution for the Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument. *African Journal of Business Management*, 5(1), str. 3047-3055.

Viswanathan, R. J., & Nagarajan, G. S. (2004). The 4E model: designing an incentive system for internal ventures. *ESADE MBA Business Review*, str. 25-31.

Wall, T. D., & Jackson P. R. (1995). New manufacturing initiatives and shopfloor work design. U Howard, A. (Ur.) *The Changing Nature of Work* (str. 139-174). San Francisco: Jossey-Bass.

Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (1992). *Revolutionizing product development: quantum leaps in speed, efficiency, and quality*. Simon and Schuster.

Wustenhagen, R., Hamschmidt, J., Sharma, S., & Starik, M. (2008). *Sustainable Innovation and Entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing Limited, Glensanda House.

Zahra, S. A. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), str. 259-286.

Zahra, S. A. (1995). Corporate entrepreneurship and financial performance: the case of management leveraged buyouts. *Journal of Business Venturing*, 10(3), str. 225-247.

Zhou, J. (1998). Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), str. 261-276.

Bojan Morić Milovanović, PhD

Assistant Professor
LIBERTAS International University
Faculty of International Business and Economy
E-mail: bmoric@libertas.hr

Karla Kunst, univ. spec. oec.

Finance, Compliance and Marketing Controller
PharmaSwiss Ltd
E-mail: karla.kunst@valeant.com

Stjepan Srhoj, mag. oec.

Programme Officer and Liaison
South East European Center for Entrepreneurial Learning (SEECEL)
E-mail: stjepan.srhoj@seeceel.hr

DIAGNOSING ENTREPRENEURIAL CLIMATE – CASE STUDY IN PHARMACEUTICAL INDUSTRY

Abstract

Entrepreneurial climate is a complex phenomenon which is a result of continuous interactions between company's external and internal environment. It consists of five building blocks: management support, work discretion, time availability, rewards and reinforcements and organizational boundaries. It is possible to assess entrepreneurial climate by using Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI) which enables strategic management to gain high-quality insights on the level of entrepreneurial environment within an organization, thus, enabling them with quality information needed to create future business development strategic directions. The purpose of this paper is to analyse the entrepreneurial climate within pharmaceutical company PharmaSwiss Ltd. Zagreb by using the case study methodology. This paper provides literature overview, describes the diagnosing tool for determining the level of entrepreneurial climate within organizations and presents detailed example of CEAI instrument application in the pharmaceutical company PharmaSwiss Ltd. Discussion is enriched with business examples which were identified through in-depth interviews with PharmaSwiss employees.

Key words: entrepreneurial climate, corporate entrepreneurship, pharmaceutical industry, Croatia

JEL classification: L26, L65

