

# ULOGA MENADŽMENTA U POTICANJU PODUZETNIČKIH AKTIVNOSTI VELIKIH HRVATSKIH PODUZEĆA

*Bojan Morić Milovanović<sup>1</sup>*

UDK/UDC: 658.114(497.5):001.895

JEL klasifikacija / JEL classification: M<sub>13</sub>

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 23. ožujka 2009 / March 23, 2009

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 15. lipnja 2009 / June 15, 2009

## **Sažetak**

*Ovim radom pružen je teorijski prikaz uloge i značaja korporativnog poduzetništva u suvremenim poduzećima. Prikazane su osnovne teorijske postavke korporativnog poduzetništva, definirani su faktori i objašnjene su uloge upravljačkih struktura u razvoju poduzetničkih aktivnosti unutar poduzeća. Također, prikazano je postojeće stanje provođenja i poticanja poduzetničkih aktivnosti unutar promatranih poduzeća pri čemu su potrebni podaci dobiveni istraživanjem provedenim putem anketnog upitnika na uzorku od 150 velikih hrvatskih poduzeća. Usto, ovim radom istraživala se i povezanost poticanja poduzetničkih aktivnosti unutar promatranih poduzeća i razine kreacija inovacija i invencija, odnosno, promatran je odnos između potpore menadžmenta, kao jednog od faktora razvoja poduzetničkih aktivnosti, i razine inovativnosti i inventivnosti promatranih poduzeća.*

**Ključne riječi:** *korporativno poduzetništvo, menadžment, inovacije, invencije.*

## **1. UVOD**

Suvremena poduzeća suočena s brzim promjenama, porastom konkurencije, te sve većom globalizacijom tržišta na kojima posluju, prisiljena su kontinuirano preispitivati smisao svojeg postojanja, te provoditi sve fleksibilniju politiku prema svojim *stakeholderima*. Pošto se pravila tržišnog natjecanja neprestano mijenjaju i konkurentske prednosti poduzeća ubrzano zastarijevaju, poduzeća moraju ustrajno redefinirati svoja tržišta, restrukturirati proizvodne procese i prilagođavati svoje poslovne modele pri čemu su uspješna poduzeća

---

<sup>1</sup> Bojan Morić Milovanović, univ.spec.oec, asistent, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet-Zagreb, E-mail: bmorice@efzg.hr

današnjice rješenje pronašla u kontinuiranom procesu inoviranja, odnosno provođenju tzv. "kreativne destrukcije"<sup>2</sup>. Dakle, inovativnost, proaktivnost i sklonost riziku osnovne su karakteristike modernih poduzeća u kojima određen broj ljudi ulažući svoja znanja i vještine razvijaju nove proizvode i usluge, te otvaraju nove poslovne mogućnosti čime neprekidno ostvaruju konkurentne prednosti poduzeću, ili, točnije rečeno, provode poduzetničke aktivnosti unutar poduzeća, poznatije pod nazivom korporativno poduzetništvo.

Prema tome, da bi zaposlenici bili spremni ulagati svoje znanje i vještine te svoje vrijeme i energiju potrebno je uspostaviti radno okruženje koje je naklonjeno inovacijama. Odnosno, potrebno je uspostaviti takvo radno okruženje koje potiče kreativnost zaposlenika i proces inoviranja pri čemu je nužno naglasiti da bez postojanja potpore i razumijevanja svih razina menadžmenta navedeno nije moguće ostvariti. Dakle, potpora menadžmenta koja se iskazuje u spremnosti vrhovnog menadžmenta da omogući, podrži i promiče poduzetničko ponašanje svojih podređenih opskrbljujući ih svim potrebnim resursima koji potiču takvo ponašanje, predstavlja nužan faktor razvoja poduzetničkih aktivnosti unutar poduzeća, a ujedno i održive poduzetničke strategije.

Stoga, svrha je ovog rada pružiti objašnjenje koncepta korporativnog poduzetništva, objasniti uloge upravljačkih struktura i definirati faktore u razvoju poduzetničkih aktivnosti unutar poduzeća. Također, ovim radom nastojat će se prikazati postojeće stanje provođenja i poticanja poduzetničkih aktivnosti unutar hrvatskih poduzeća, te pokušati dokazati kako poduzeća koja u većoj mjeri potiču poduzetničke inicijative svojih zaposlenika ostvaruju veći broj inovacija i invencija.

## 2. KORPORATIVNO PODUZETNIŠTVO

Poduzetništvo predstavlja proces stvaranja vrijednosti ujedinjavanjem jedinstvene kombinacije resursa u svrhu iskorištavanja uočene prilike<sup>3</sup>. Drukčije rečeno, kombiniranjem raspoloživih resursa, poput kapitala, zaposlenika, tehnologija, distribucijskih kanala, itd., poduzetnici na jedinstven način sudjeluju u procesu stvaranja novih vrijednosti. Dakle, samu srž poduzetničkog procesa predstavlja sposobnost uočavanja prilika u vanjskom okruženju, procjenjivanje i pridruživanje razine prioriteta svakoj od uočenih prilika, te provođenje navedenih prilika u ostvariv poslovni koncept<sup>4</sup>. Međutim, korporativno poduzetništvo kao poslovni koncept predstavlja provođenje poduzetničkih aktivnosti unutar srednjih i velikih poduzeća, te uključuje kreiranje, razvoj i implementaciju novih ideja pri čemu se inovacije mogu odnositi na nove proizvode i usluge, administrativne procedure, te proizvodne procese.

Mnogi istraživači korporativnog poduzetništva pružili su različita objašnjenja što korporativno poduzetništvo predstavlja i na koje se sve načine manifestira. Neki od značaj-

<sup>2</sup> Stopford, J.M., Baden-Fuller, C.W.F. (1994.), *Creating corporate entrepreneurship*, Strategic management journal, Vol. 15, str. 522.

<sup>3</sup> Stevenson, H.H., Jarillo-Mossi, J.C. (1986.), *Preserving entrepreneurship as companies grow*, Journal of business strategy, Vol. 7, str. 12.

<sup>4</sup> Barringer, B.R., Ireland, R.D. (2008.), *Entrepreneurship*, Pearson Education, New Jersey, str. 6.



njih istraživača i njihova viđenja korporativnog poduzetništva pružena su u daljnjem dijelu teksta. Tako da Jennings i Lumpkin smatraju kako se korporativno poduzetništvo odnosi na stvaranje novih poslovnih mogućnosti unutar postojećeg poduzeća, na transformaciju, odnosno pomlađivanje organizacije poduzeća inovacijama procesa pri čemu se pružaju nova rješenja starih problema, te se ono odnosi na pokušaje mijenjanja pravila po kojima konkurencija posluje<sup>5</sup>. Prema Guthu i Ginsbergu korporativno poduzetništvo sastoji se od dva ključna fenomena, od stvaranja novih poslovnih poduhvata unutar postojećeg poduzeća, te od transformacije organizacije kroz redefiniranje poslovne strategije poduzeća, odnosno kroz proces strateške samoobnove (*strategic renewal*)<sup>6</sup>. Zahra korporativno poduzetništvo promatra kao skup formalnih i neformalnih aktivnosti usmjerenih k stvaranju novih poslovnih poduhvata u već postojećim poduzećima u obliku novih proizvoda, usluga, inovacija procesa, te stvaranja novih tržišta<sup>7</sup>.

Korporativno poduzetništvo može se jasnije razumjeti ukoliko se promatra kroz osam aspekata kojima se manifestira. Navedeni aspekti korporativnog poduzetništva su sljedeći<sup>8</sup>:

a) *Novi poduhvati (new ventures)*. Stvaranje novih poslovnih poduhvata predstavlja stvaranje novih poslova unutar postojećeg poduzeća pri čemu novi poslovni poduhvati mogu dovesti do formiranja autonomnih ili poluautonomnih odjela koji se mogu nalaziti unutar postojeće organizacije poduzeća ili izvan nje, u obliku novoosnovanog poduzeća (*spin out*);

b) *Nova poslovanja (new businesses)*. Ulazak u nove poslove predstavlja preoblikovanje već postojećih proizvoda ili usluga te razvijanje novih tržišta isključivo od strane već postojeće organizacijske strukture bez kreiranja novih organizacijskih entiteta;

c) *Inovativnost proizvoda i usluga*. Aspekti vezani uz inovativnost proizvoda i usluga odnose se na razvoj novih i unaprjeđenje postojećih proizvoda i usluga;

d) *Inovativnost procesa*. Inovativnost procesa razlikuje se od inovativnosti proizvoda i usluga isključivo kroz segment vezan uz tehnološki razvoj procesa proizvodnje, tj. kroz razvoj novih proizvodnih metoda i procedura;

e) *Samoobnova (self-renewal)*. Predstavlja aspekt koji se odnosi na redefiniranje ključnih ideja, postulata na kojima je poduzeće osnovano što dovodi do strateških i organizacijskih promjena preformuliranjem strategije, reorganizacijom, te sustavnim promjenama koje dovode do povećanja fleksibilnosti i adaptabilnosti poduzeća;

f) *Sklonost riziku (risk taking)*. Sklonost riziku predstavlja mogućnost neuspjeha i gubitka uloženi resursa vezanih uz brze i hrabre odluke ulaska u nove poslovne prilike;

<sup>5</sup> Jennings, D.F., Lumpkin, J.R. (1989.), *Functioning modeling corporate entrepreneurship: An empirical integrative analysis*, *Journal of management* Vol.15, No. 3, str. 488.

<sup>6</sup> Guth, W., Ginsberg, A. (1990.), *Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship*, *Strategic management journal*, Vol. 11, str. 297-308.

<sup>7</sup> Zahra, S.A. (1991.), *Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study*, *Journal of business venturing*, Vol. 6, No. 4, str. 262.

<sup>8</sup> Antoncic, B., Hisrich, R.D. (2003.), *Clarifying the intrapreneurship concept*, *Journal of small business and enterprise development*, Vol. 10, No. 1, str. 16.

g) *Proaktivnost*. Aspekt proaktivnosti odnosi se na spremnost i orijentaciju strateške razine menadžmenta za poduzimanjem inicijativa kako bi poduzeće bilo tržišni predvodnik u ključnim područjima poslovanja kao što su predstavljanje novih proizvoda ili usluga, te novih proizvodnih tehnologija i administrativnih tehnika. Drukčije rečeno, proaktivnost predstavlja odgovor na uočene poslovne prilike na tržištu;

h) *Agresivnost naspram konkurencije (competitive aggressiveness)*. Agresivnost naspram konkurencije odnosi se na sklonost poduzeća za natjecanjem, za konkuriranjem svojim konkurentima pri čemu menadžment nastoji zauzeti vodeću ulogu na tržištu i dominantan stav naspram konkurenata.

U prethodnom dijelu teksta pruženo je obrazloženje koncepta korporativnog poduzetništva s pripadajućim aspektima kroz koje se manifestira. Iako se poduzetništvo u svom tradicionalnom obliku razlikuje od korporativnog poduzetništva bitno je napomenuti kako se oba fenomena baziraju na aktivnostima vezanim uz inovativnost, kreativnost, proaktivnost, sklonost preuzimanju proračunatih rizika, ustrajnost u rješavanju problema i zaobilaženju nametnutih zapreka, te timskom radu.

### 3. ULOGE UPRAVLJAČKIH STRUKTURA U RAZVOJU PODUZETNIČKIH AKTIVNOSTI

Osnovna karakteristika korporativnog poduzetništva jest da poduzetničke inicijative preuzimaju svi zaposlenici poduzeća bez obzira na kojoj se razini organizacijske strukture nalazili. Pri tome oni aktivno sudjeluju u procesu identificiranja i iskorištavanja inovativnih prilika za razliku od tradicionalnog poduzetništva gdje tu ulogu imaju isključivo malobrojni pojedinci. Poduzeće nije u stanju održati visoku razinu poduzetničkog djelovanja ukoliko svi zaposlenici ne poznaju svoje uloge, te ukoliko nisu upućeni u svrhu i poveznice njihovih uloga s ostatkom poduzetničkih i poslovnih procesa koji se odvijaju unutar poduzeća. Iako se u svakom poduzeću mogu pronaći određeni pojedinci koji ustraju u razvoju inovativnih ideja, potrebno je snažno i odlučno zalaganje menadžmenta kako bi se kontinuirano stvarale poduzetničke inicijative koje su u skladu sa strategijom poduzeća, koje je moguće implementirati, te najvažnije, koje mogu iznjedrati opipljive rezultate. Dakle, bez odlučnog i poduzetnički orijentiranog vodstva poduzeće nije u mogućnosti dugoročno provoditi procese kreiranja inovacija i invencija.

Organizacijska se struktura menadžmenta tradicionalno može podijeliti na tri razine: na stratešku, srednju i operativnu razinu. Pri tome je ključno da menadžeri svake razine razumiju i posjeduju duh poduzetništva te ujedno znaju taj duh i njegove vrijednosti prenijeti na svoje podređene. Stoga, uloge, odgovornosti i aktivnosti menadžera različitih razina upravljanja možemo podijeliti na sljedeći način:

#### a) Uloga strateške razine menadžmenta

Osnovna karakteristika korporativnog poduzetništva, kao što je prethodno rečeno, jest da zaposlenici na svim organizacijskim razinama preuzimaju inicijative pri provođenju poduzetničkih aktivnosti. Međutim, uloga strateške razine menadžmenta je možda i najvažnija zbog toga što se na toj razini donose strateške odluke vezane za odmak od klasične,



tj. tradicionalne menadžerske prakse, te se top menadžment okreće poduzetničkom tipu vođenja poduzeća. Dakle, top menadžment je zadužen za razvoj vizije i misije poduzeća pomoću kojih će se oblikovati organizacija poduzeća koja je orijentirana k inovativnosti i neprekidnom traženju prilika<sup>9</sup>. Nadalje, top menadžment je zadužen i za stvaranje klime, odnosno ozračja unutar poduzeća te kulture poduzeća kojima će se poticati poduzetničko djelovanje, kako pojedinaca tako i cjelokupnog poduzeća<sup>10</sup>.

Treću ključnu ulogu top menadžmenta u uspješnom provođenju poduzetničkih aktivnosti, pored postojanja poduzetničke misije i vizije, tj. poduzetničke strateške orijentacije poduzeća i poduzetnički nastrojenog unutarnjeg okruženja poduzeća, predstavlja postojanje zaposlenika koje odlikuje kreativnost, energičnost i sklonost preuzimanju rizika. Navedeni zaposlenici posjeduju sposobnosti uočavanja i iskorištavanja uočenih prilika, te su također sposobni svojom upornošću zaobići razne prepreke razvoja inovativnih ideja. Stoga, može se zaključiti kako se jedna od ključnih uloga top menadžmenta u razvoju korporativnog poduzetništva ogleda u ekipiranju poduzeća s adekvatnim zaposlenicima koji su skloni provođenju poduzetničkih aktivnosti. Iz navedenog je vidljiva potreba kako odjel za upravljanje ljudskim resursima treba biti u središtu pozornosti top menadžmenta iz razloga što sama razina poduzetničkog djelovanja poduzeća i njegova buduća uspješnost leže u kvalitetnom odabiru adekvatnih zaposlenika i u njihovom što uspješnijem daljnjem razvoju.

Pored prethodno tri spomenute uloge top menadžmenta u razvoju korporativnog poduzetništva potrebno je također ukazati kako se uspješnost top menadžment ogleda i u sposobnosti održavanja ravnoteže između trenutnih poslovnih aktivnosti koje poduzeće provodi, te budućih aktivnosti koje bi poduzeće moglo provoditi. Ono dakle mora moći uspješno balansirati između kvalitetnog upravljanja ključnim poslovnim aktivnostima (*core business*) i omogućavanja traženja novih vrijednosti kroz proces inoviranja.

#### b) Uloga srednje razine menadžmenta

Uloga srednje razine menadžmente pri provođenju poduzetničkih aktivnosti ogleda se u obliku posrednika između strateške i operativne razine menadžmenta. Menadžeri navedene razine prikupljaju informacije uočenih prilika koje pruža operativna razina, procesiraju navedene informacije, te ih zatim prosljeđuju strateškoj razini menadžmenta. Odnosno, drukčije rečeno, menadžeri srednje razine sudjeluju u procesu provođenja poduzetničkih aktivnosti unutar poduzeća tako da aktivno podržavaju poduzetničke inicijative nižih razina, selektiraju navedene inicijative na one s visokim potencijalom a koje su ujedno u skladu sa strategijom poduzeća, identificiraju resurse potrebne za uspješnu realizaciju potencijalnog poslovnog pothvata, te na kraju formulirane prijedloge prosljeđuju strateškoj razini menadžmenta na donošenje konačne odluke o prihvaćanju ili neprihvaćanju predloženog poslovnog pothvata<sup>11</sup>. Gledajući s druge strane, srednja razina menadžmenta

<sup>9</sup> Burns, P. (2005.), *Corporate entrepreneurship: building an entrepreneurial organisation*, Palgrave MacMillan, str. 125.

<sup>10</sup> Kuratko, D.F., Ireland, R.D., Covin, J.G., Hornsby, J.S. (2005.), *A model of middle-level managers' entrepreneurial behaviour*, *Entrepreneurship theory and practice*, Vol. 29, No. 6, str. 709.

<sup>11</sup> Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., Zahra, A.S. (2000.), *Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale*, *Journal of business venturing*, Vol. 17, str. 257.

zadužena je da poslovne strategije, te dugoročne i srednjoročne planove koje razrađuje strateški menadžment oblikuju u tekuće, detaljne planove koji su potrebni operativnoj razini menadžmenta. Na taj način srednja razina menadžmenta sudjeluje u procesu oblikovanja i prilagođavanja potencijalnih prilika cjelokupnoj poslovnoj strategiji poduzeća<sup>12</sup>.

Da bi se poduzeće uistinu ponašalo u duhu poduzetništva, odnosno da bi bilo istinski poduzetnički nastrojeno, srednja razina menadžmenta mora biti u stanju izvršavati određene poduzetničke aktivnosti. Navedene aktivnosti koje je potrebno provoditi su sljedeće<sup>13</sup>:

- Pružanje podrške (*endorse*) - srednja razina menadžmenta odlučuje o pružanju ili ne pružanju podrške predloženim inicijativama operativne razine menadžmenta. Također, srednja razina provodi smjernice strateškog menadžmenta i usmjerava ih nižim razinama glede poticanja inovativnih aktivnosti;
- Prilagođavanje inicijativa (*refine*) - zadaća srednje razine menadžmenta očituje se u oblikovanju i prilagođavanju inicijativa operativne razine cjelokupnoj strategiji, raspoloživim resursima i sveopćoj organizaciji poduzeća;
- Pružanje zaštite (*shepherd*) – potrebno je da se srednja razina menadžmenta ponaša zaštitnički pružajući savjete i usmjeravajući poduzetničke inicijative od idejnog koncepta razvijene na operativnoj razini sve do njihove realizacije na višim razinama organizacijske strukture;
- Prepoznavanje potrebnih resursa (*identify*) – menadžment srednje razine upravo zbog svoje centralne pozicije u organizacijskoj strukturi nalazi se u najboljoj poziciji da raspozna i odredi resurse koji su potrebni kako bi se realizirale poduzetničke inicijative;
- Pribavljanje potrebnih resursa (*acquire*) - proces pribavljanja potrebnih resursa ponajviše ovisi o sposobnostima uvjeravanja i pregovaranja menadžera srednje razine kako bi se pribavilo što više kvalitetnijih resursa potrebnih za uspješnu realizaciju određene poduzetničke inicijative;
- Alociranje pribavljenih resursa (*deploy*) - srednja razina menadžmenta odgovorna je za optimalno alociranje pribavljenih resursa kako bi se što uspješnije razvile i realizirale poduzetničke inicijative, tj. potrebno je na što učinkovitiji način preusmjeriti resurse iz postojećih aktivnosti k razvoju poduzetničkih inicijativa što će u konačnici imati veći strateški značaj za poduzeće u vidu ostvarivanja veće dodane vrijednosti.

Zbog svog centralnog položaja u organizacijskoj strukturi poduzeća, srednja razina menadžmenta jest ta u kojoj će se najvjerojatnije odvijati stvarna implementacija poduzetničkih aktivnosti. Dakle, upravo zbog svog položaja u organizacijskoj strukturi, menadžment

<sup>12</sup> Kuratko, D.F., Ireland, R.D., Covin, J.G., Hornsby, J.S. (2005.), *A model of middle-level managers' entrepreneurial behaviour*, Entrepreneurship theory and practice, Vol. 29, No. 6, str. 705.

<sup>13</sup> Kuratko, D.F., Ireland, R.D., Covin, J.G., Hornsby, J.S. (2005.) *A model of middle-level managers' entrepreneurial behaviour*, Entrepreneurship theory and practice, Vol. 29, No. 6, str. 705.



srednje razine jest u poziciji prikupiti inovativne ideje, prilagoditi ih potrebama poduzeća, te ih u konačnici uspješno implementirati<sup>14</sup>.

### c) Uloga operativne razine menadžmenta i neizvršnog osoblja

Poduzetničko ponašanje operativne razine menadžmenta i neizvršnog osoblja, odnosno zaposlenika koji nemaju udio u upravljanju i odlučivanju, oblikovano je kroz interakciju s drugima, kako unutar poduzeća tako i izvan njega<sup>15</sup>. Njihove uloge u razvoju korporativnog poduzetništva očituju se kroz provođenje odobrenih i podržanih poduzetničkih inicijativa s viših upravljačkih razina poduzeća, te uočavanjem prilika i poduzimanjem samostalnih poduzetničkih inicijativa na uočene prilike<sup>16</sup>. Dakle, djelovanje zaposlenika navedene razine organizacijske strukture ogleda se u iniciranju poduzetničkih projekata prilikom uočenih prilika, u prilagođavanju novonastalim situacijama prilikom provođenja navedenih poduzetničkih inicijativa, te u pridržavanju normi, pravila i procedura prilikom provođenja poduzetničkih inicijativa koje su zadane, odnosno planirane od viših razina menadžmenta.

Operativna razina menadžmenta, te isto tako i neizvršno osoblje, posjeduju značajan potencijal otkrivanja novih prilika zbog toga što su oni u najboljoj poziciji uočiti moguća poboljšanja i unapređenja različitih procesa, operacija, proizvoda i usluga jednostavno obavljajući svoje svakodnevne, rutinske poslove. Jednako tako su i u mogućnosti otkloniti eventualno sve uočene nedostatke. Dakle, budući da oni sudjeluju u svakodnevnoj interakciji između vanjskih kupaca, klijenata, dobavljača, itd. (*stakeholdera*) i srednje razine menadžmenta, u mogućnosti su uočiti i sve potencijalne prilike (nove želje i zahtjeve kupaca, nove raspoložive tehnologije, mogućnosti skraćivanja rokova isporuka, itd.) kojima je moguće unaprijediti poslovanje poduzeća i proslijediti ih višim razinama menadžmenta. Međutim, potrebno je, također, napomenuti kako poduzetničko djelovanje operativne razine menadžmenta u pravilu dovodi do inkrementalnih inovacija i invencija pri čemu - fokusirajući se isključivo na operativne zaposlenike kao nositelje inovacija - može dovesti do potiskivanja radikalnih, značajnih inovacija koje su u stanju promijeniti kompletnu poslovnu strategiju i omogućiti poduzeću postizanje dugoročne konkurentске prednosti<sup>17</sup>.

Fokus inovacijskih aktivnosti poduzeća, dakle, ne treba isključivo biti na operativnoj razini. No, ohrabrujući i potičući poduzetničko ponašanje svojih operativnih zaposlenika poduzeće sudjeluje u kontinuiranom procesu unapređenja proizvoda i usluga, te njihovog prilagođavanja novonastalim zahtjevima ciljanih tržišta što u konačnici rezultira povećanjem dodane vrijednosti poduzeća.

<sup>14</sup> Kuratko, D.F., Goldsby, M.G. (2004.), *Corporate entrepreneurs or rogue middle managers? A Framework for ethical corporate entrepreneurship*, Journal of business ethics, Vol. 55, str. 15.

<sup>15</sup> Kuratko, D.F., Ireland, R.D., Covin, J.G., Hornsby, J.S. (2005.), *A model of middle-level managers' entrepreneurial behaviour*, Entrepreneurship theory and practice, Vol. 29, No. 6, str. 702.

<sup>16</sup> Morris, M.H., Kuratko, D.F., Covin, J.G. (2008.), *Corporate entrepreneurship and innovation*, 2nd ed., Thompson, str. 314.

<sup>17</sup> Morris, M.H., Kuratko, D.F., Covin, J.G. (2008.), *Corporate entrepreneurship and innovation*, 2nd ed., Thompson, str. 315.

## 4. FAKTORI KOJI UTJEČU NA RAZVOJ PODUZETNIČKIH AKTIVNOSTI UNUTAR PODUZEĆA

Mnogi istraživači korporativnog poduzetništva pokušali su odrediti koji su to faktori koji utječu na razvoj poduzetničkih aktivnosti unutar poduzeća, odnosno pokušati objasniti zašto su neka poduzeća inovativnija od drugih. U skladu s time pružen je čitav spektar raznih faktora koji su odgovorni za uspješnu implementaciju poduzetničkog ponašanja među zaposlenicima poduzeća, od makro varijabli, poput industrije i poslovnog okruženja u kojem poduzeće djeluje, sve do mikro (unutarnjih) varijabli, poput modela poticanja i potpore menadžmenta, sustava kontrole, kulture, organizacijske strukture poduzeća itd<sup>18</sup>.

Kuratko, Montagno i Hornsby razvili su instrument pod nazivom CECI (Corporate Entrepreneurship Climate Instrument), kojim se nastoji dati odgovor na pitanje u kojoj mjeri je poduzeće poduzetnički nastrojeno, odnosno ponaša li se poduzeće u poduzetničkom duhu<sup>19</sup>. Instrument se sastoji od pet faktora koji determiniraju održivo poduzetničko ponašanje unutar poduzeća. Navedeni faktori su<sup>20</sup>:

*Potpora menadžmenta (management support)* – spremnost top menadžmenta da omogući, podrži i promiče poduzetničko ponašanje svojih podređenih, opskrbljujući ih svim potrebnim resursima koji potiču takvo ponašanje.

*Sloboda u poslovanju (work discretion/autonomy)* – opredjeljenje top menadžmenta da tolerira pogreške, da pruža širinu pri donošenju odluka i slobodu djelovanja bez pretjeranog nadzora, te da delegira ovlasti ali ujedno i odgovornosti menadžerima srednjih i nižih razina. *Naglašavanje poduzetničkih inicijativa (reinforcement)* – odnosi se na razvoj i uporabu sustava koji naglašavaju poduzetničko ponašanje, ističu značajnija postignuća, te potiču zaposlenike da se uhvate u koštac s novim izazovima.

*Dostupnost vremena (time availability)* – odnosi se na procjenu radne opterećenosti zaposlenika kako bi se omogućilo pojedincima i radnim skupinama dovoljno 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.

*Organizacijske granice (organizational boundaries)* – odnosi se na detaljna obrazloženja i pojašnjenja ciljeva koje top menadžment planira ostvariti, te na razvoj postupaka kojima će se vršiti proces evaluacije inovacija, proces njihovog odabira, te proces uporabe odabranih inovacija.

Promatrajući navedene varijable moguće je ocijeniti je li unutarnje okruženje poduzeća spremno i sposobno uspješno usvojiti strategiju korporativnog poduzetništva

<sup>18</sup> Kuratko, D.F., Ireland, R.D., Covin, J.G., Hornsby, J.S. (2005.), *A model of middle-level managers' entrepreneurial behaviour*, Entrepreneurship theory and practice, Vol. 29, No. 6, str. 703.

<sup>19</sup> Kuratko, D.F., Montagno, R.V., Hornsby, J.S. (1990.), *Developing an entrepreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment*, Strategic management journal, Vol. 11 (special issue), str. 52.

<sup>20</sup> Ireland, R.D., Kuratko, D.F., Morris, M.H. (2006), *A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part II*, Journal of business strategy, Vol. 27, No. 2, str. 27.



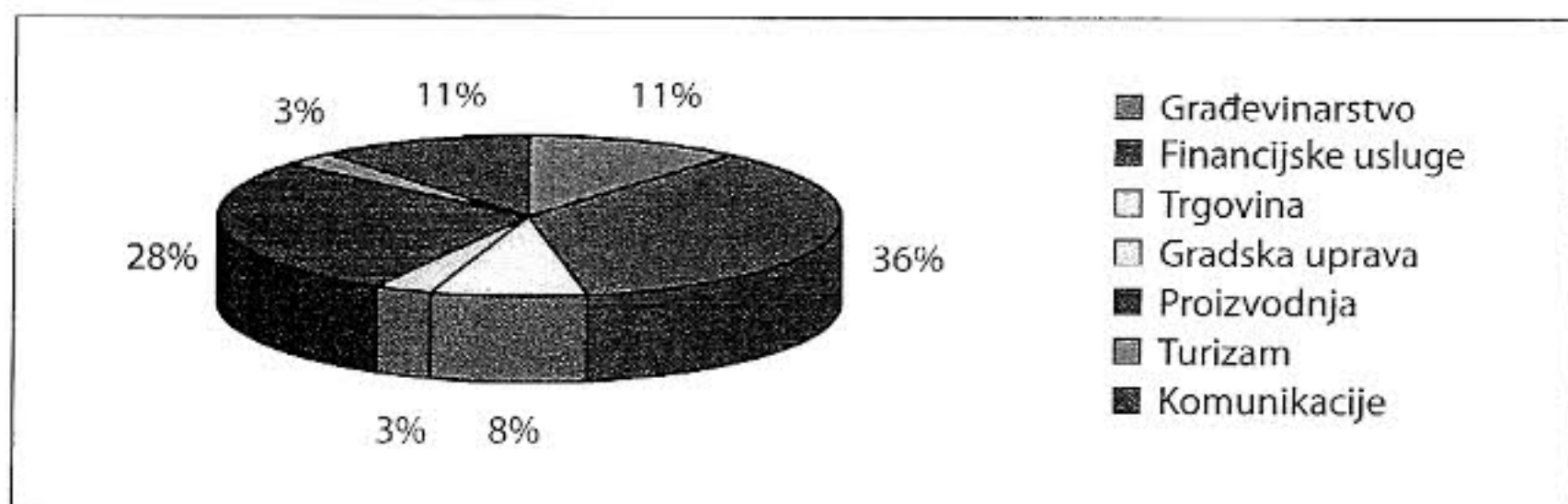
pri čemu se pruža uvid u ona područja u kojima je potrebno provesti proces redizajna i daljnjeg razvoja. Također, promatrajući prethodno navedene varijable pruža se uvid u one vještine zaposlenika koje je nužno potrebno razvijati ukoliko se želi postići istinska implementacija procesa inoviranja na svim razinama menadžmenta.

## 5. METODOLOGIJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Kako bi se prikazalo postojeće stanje provođenja i poticanja poduzetničkih aktivnosti unutar hrvatskih poduzeća, te pokušalo dokazati da poduzeća koja u većoj mjeri potiču poduzetničke inicijative svojih zaposlenika ostvaruju veći broj inovacija i invencija provedeno je istraživanje anketnim upitnikom poslanim na e-mail adrese 150 velikih hrvatskih poduzeća. Popunjene anketne upitnike vratilo je 35 poduzeća što predstavlja 23% odaziva. Promatrajući demografsku strukturu ispitanika, u istraživanju je sudjelovalo 19 menadžera i 16 menadžerica čije je prosječno vrijeme zaposlenja na trenutnoj poziciji koju izvršavaju u poduzeću iznosilo 4,6 godine, pri čemu je najkraće vrijeme zaposlenja iznosilo 1 godinu, dok je najduže vrijeme koje je ispitanik izvršavao na trenutnoj poziciji bilo 20 godina. Pitanja iz anketnog upitnika koja se odnose na mjerenje razine pružanja potpore poduzetničkim aktivnostima od strane menadžmenta<sup>21</sup> prikazana su tablicom 5, dok su pitanja koja se odnose na inovativnost i inventivnost proizvoda i usluga prikazana tablicom 4 (vidi prilog). Mogućnost odgovora na navedena pitanja bila su u obliku Likertove skale s pet ponuđenih odgovora pri čemu se raspon odgovora odnosio od "u potpunosti se ne slažem" do "u potpunosti se slažem" s navedenim pitanjem.

Iz analiziranih podataka (graf 1) vidljivo je kako se najveći broj anketiranih poduzeća nalazi u sektoru pružanja financijskih usluga, čak 36% njih, dok se 28% nalazi u prerađivačkoj industriji. Zatim slijede građevinski i komunikacijski sektor sa 11%, trgovina sa 8% te poduzeća čije je područje djelatnosti turizam i gradska uprava s po 3% svaki.

**Graf 1:** Područje djelatnosti anketiranih poduzeća

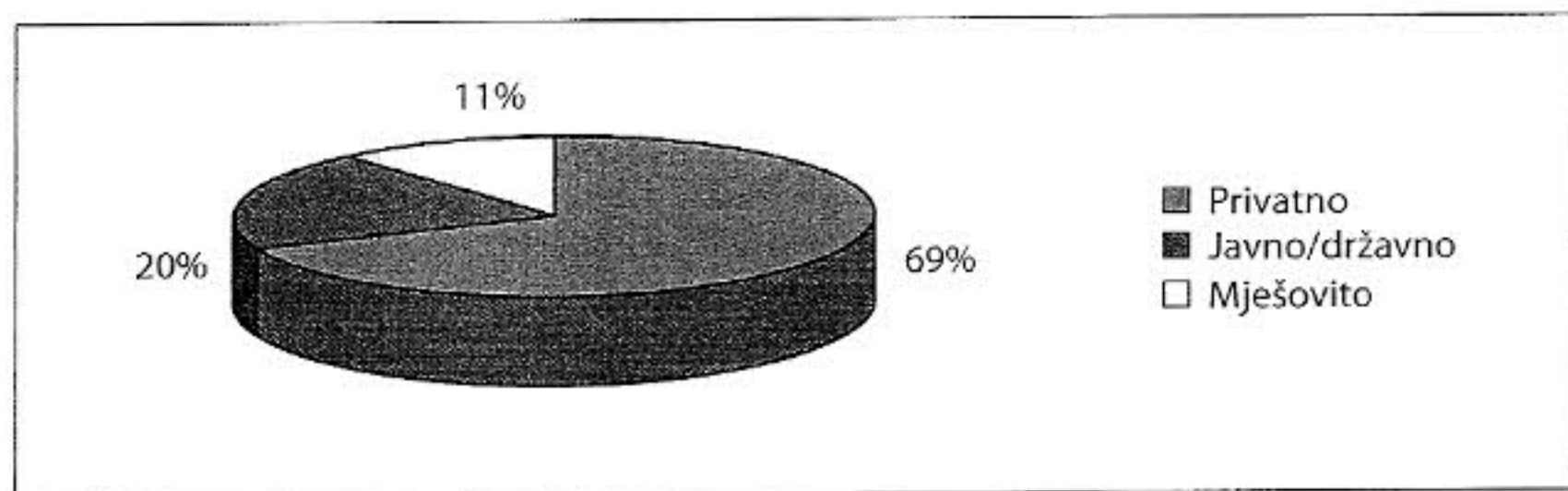


Izvor: Vlastita obrada autora

<sup>21</sup> Ireland, R.D., Kuratko, D.F., Morris, M.H. (2006), *A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part II*, Journal of business atrategy, Vol. 27, No. 2, str. 25.

Promatrajući vlasničku strukturu anketiranih poduzeća, iz grafa 2 vidljivo je kako je većina promatranih poduzeća u privatnom vlasništvu, čak 69% dok se 20% poduzeća nalaze u javnom/državnom vlasništvu, a svega se 11% nalazi u mješovitom vlasništvu.

**Graf 2:** Vlasnička struktura anketiranih poduzeća

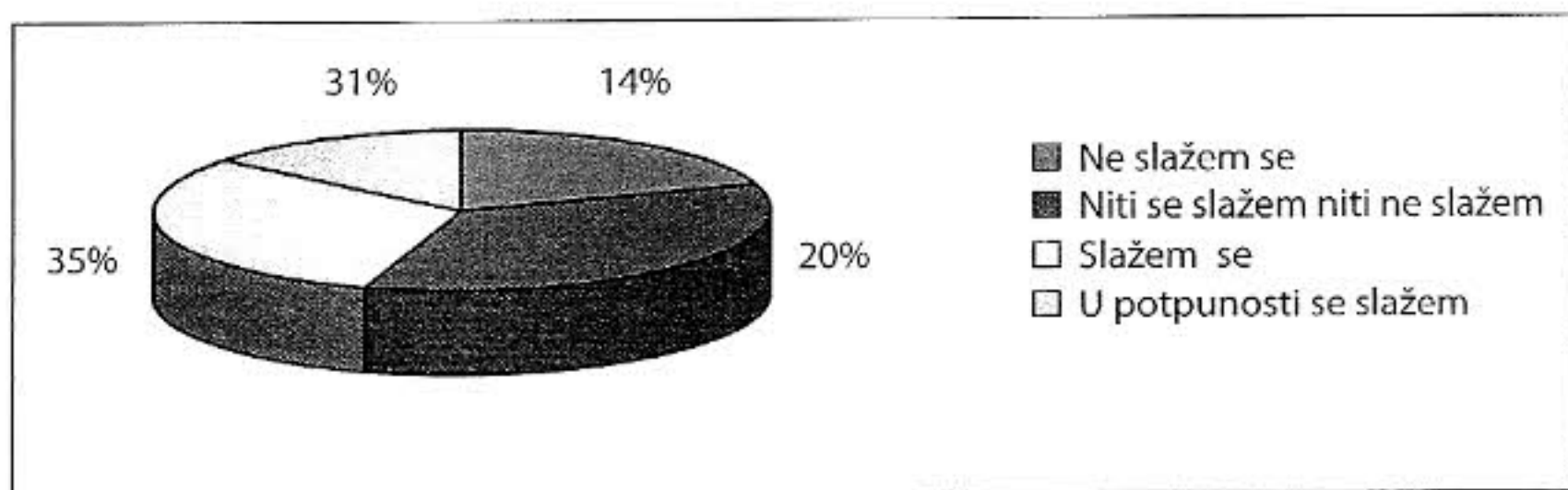


Izvor: Vlastita obrada autora

U narednom dijelu teksta bit će prikazana razina pružanja potpore menadžmenta poduzetničkim aktivnostima pri čemu je iz dobivenih rezultata vidljivo kako top menadžment većine poduzeća potiče razvoj ideja svojih zaposlenika, kako uvažava njihove zamisli te potiče komunikaciju među zaposlenicima različitih odjela. Međutim, top menadžment ne dopušta svojim inovativnim zaposlenicima da zaobiđu određena pravila i rigidne procedure te im ne omogućuju slobodno vrijeme kako bi razvijali vlastite ideje. Potrebno je također kazati kako u većini poduzeća za pojedince s uspješnim inovativnim projektima postoje dodatne nagrade i kompenzacije izvan standardnih sustava nagrađivanja, ali ne postoje mogućnosti pribavljanje financijske potpore za razvoj vlastitih inovativnih ideja i projekata.

Stoga, iz grafa 3, vidljivo je kako se razvoj vlastitih ideja zaposlenika u svrhu unaprjeđenja poslovanja poduzeća potiče u 66% ispitanih poduzeća, dok se svega u 14% poduzeća ne potiču inovativne aktivnosti zaposlenika.

**Graf 3:** Poticanje razvoja ideja zaposlenika

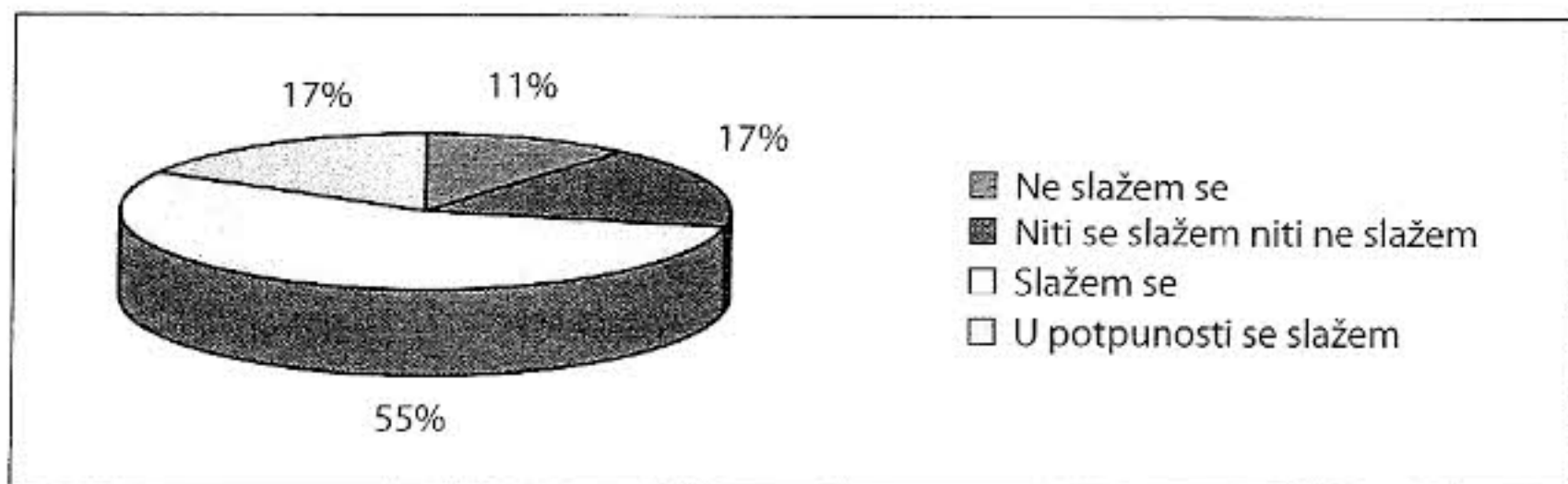


Izvor: Vlastita obrada autora



Top menadžment je svjestan i spreman prihvatiti zamisli i sugestije zaposlenika u 72% poduzeća dok svega u 11% poduzeća ne uvažava zamisli svojih zaposlenika (graf 4).

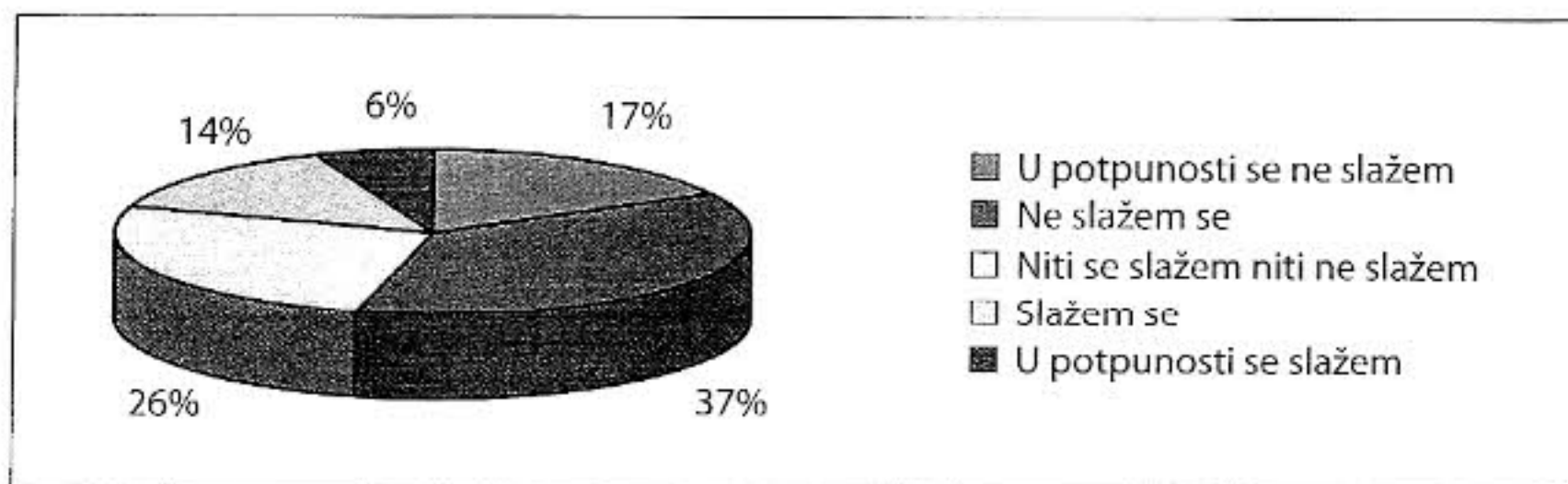
**Graf 4:** Top menadžment prihvaća zamisli i sugestije zaposlenika



Izvor: Vlastita obrada autora

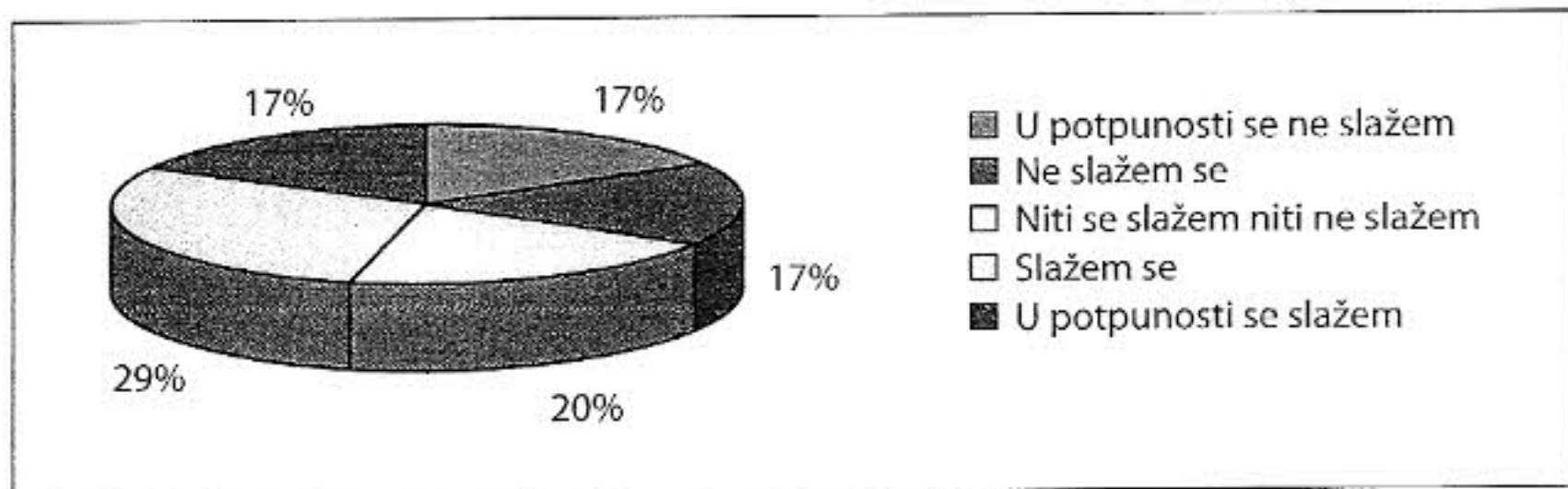
Inovativne zaposlenike top menadžment potiče u svega 20% poduzeća vezano uz zaobilaženje pravila i rigidnih procedura kako bi se zadržala obećavajuća zamisao na pravom putu (graf 5). Čak 54% ispitanih poduzeća ne dopušta svojim inovativnim zaposlenicima da zaobiđu postavljena pravila i procedure iako bi to značilo da perspektivna zamisao ili projekt neće biti realizirani.

**Graf 5:** Top menadžment ohrabruje zaposlenike da zaobiđu pravila i procedure



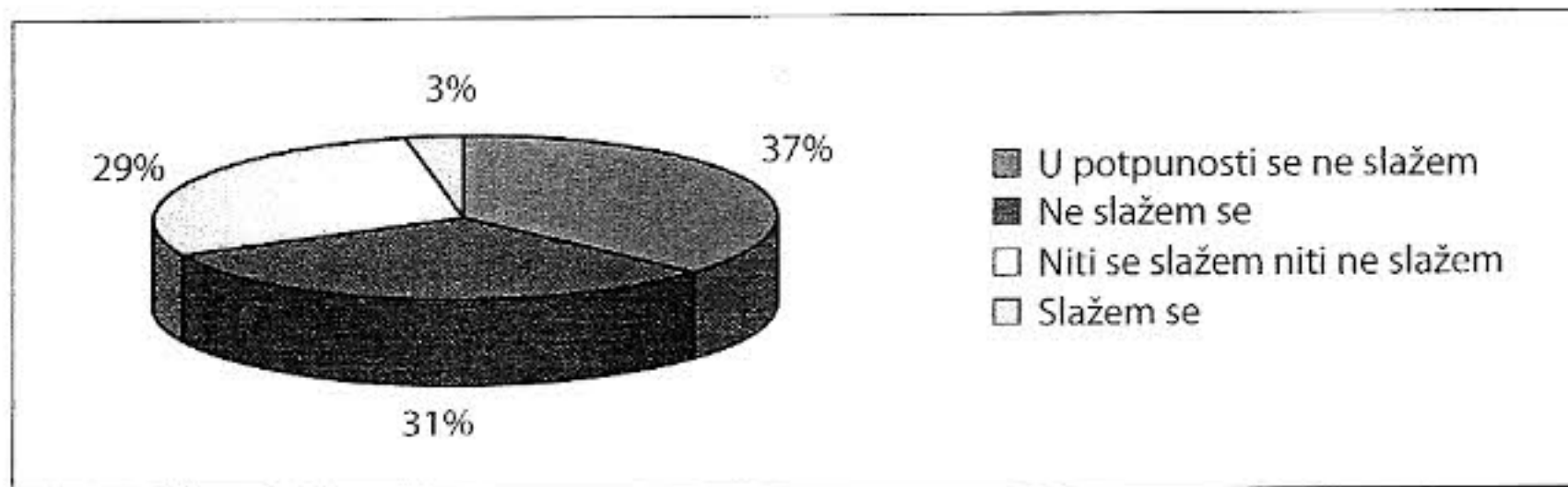
Izvor: Vlastita obrada autora

Iz grafa 6 vidljivo je kako u 46% poduzeća postoje dodatne nagrade i kompenzacije izvan standardnog sustava nagrađivanja pojedincima koji su svojim zamislama i zaslugama uspješni ostvariti uspješne inovativne projekte. Međutim u čak 34% poduzeća ne postoji takav oblik dodatnog nagrađivanja.

**Graf 6:** Dodatne nagrade zaposlenicima s uspješnim inovativnim projektima

Izvor: Vlastita obrada autora

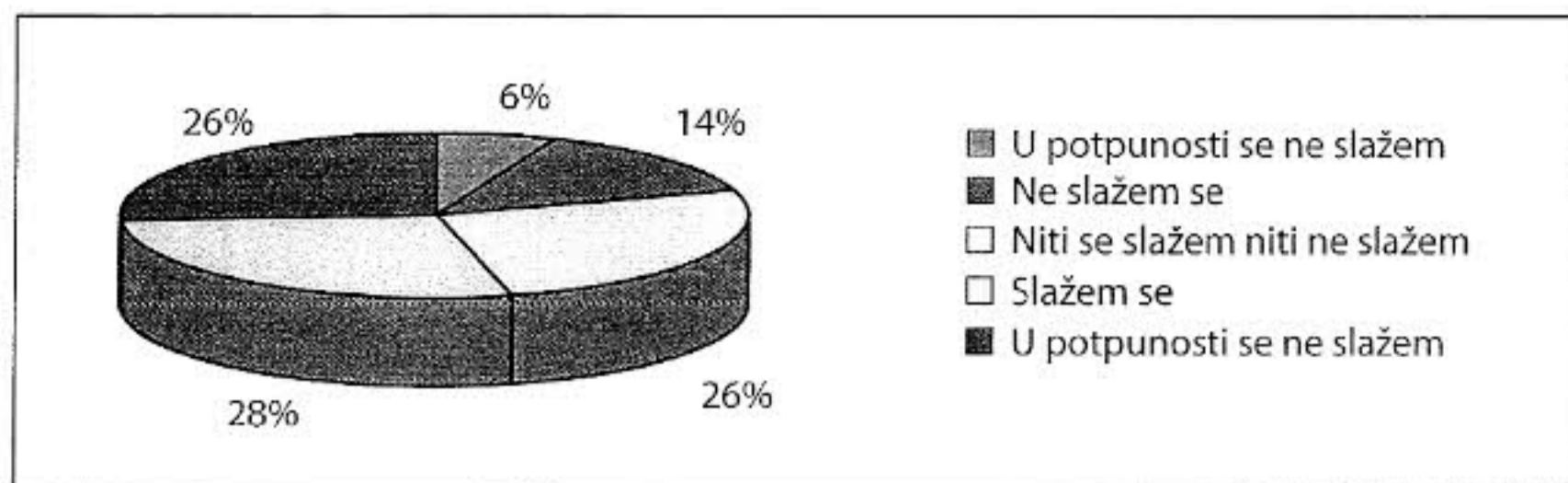
Gotovo sva poduzeća odgovorila su kako se zaposlenicima s obećavajućim zamislima ne omogućuje slobodno vrijeme kako bi navedene ideje mogli dalje razvijati (graf 7). Svega 3% poduzeća provodi poslovnu politiku kojom se dopušta slobodno vrijeme zaposlenicima kako bi razvijali inovativne zamisli koje bi u budućnosti mogle dovesti do kreacije novih konkurentnih prednosti poduzeću.

**Graf 7:** Slobodno vrijeme za zaposlenike kako bi razvijali svoje ideje

Izvor: Vlastita obrada autora

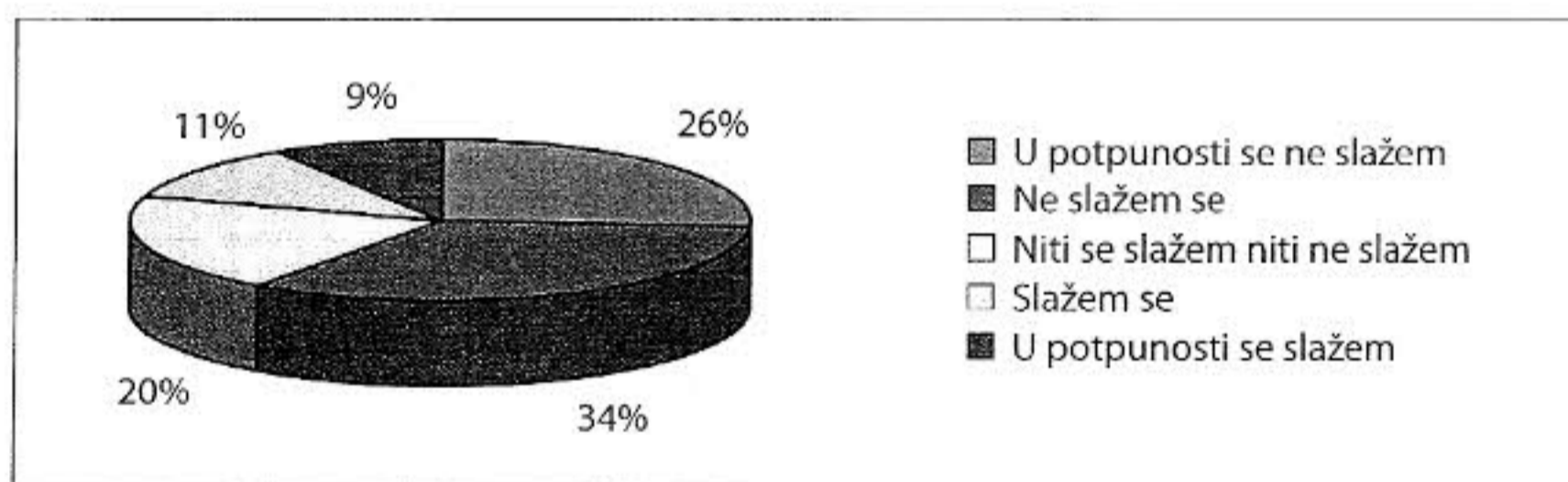
Iz grafa 8 vidljivo je kako 54% ispitanih poduzeća omogućava i potiče međusobnu komunikaciju zaposlenika različitih odjela vezanih uz njihove zamisli pokretanja i razvijanja novih projekata. Svega 20% poduzeća ne provodi prethodno navedenu praksu.



**Graf 8:** Poticanje komunikacije zaposlenika različitih odjela

Izvor: Vlastita obrada autora

Razne mogućnosti financijske potpore za razvoj inovativnih ideja i projekata zaposlenika moguće su u svega 20% poduzeća, dok čak u 60% poduzeća financijski oblik potpore uopće ne postoji (graf 9).

**Graf 9:** Financijska potpora za razvoj vlastitih inovativnih ideja i projekata

Izvor: Vlastita obrada autora

U prethodnom dijelu teksta pružen je pregled odgovora na pitanja vezana uz pružanje potpore top menadžmenta poduzetničkim aktivnostima. U daljnjem dijelu teksta pokušat će se utvrditi povezanost između potpore top menadžmenta poticanju poduzetničkih aktivnosti i razine inovacija i invencija kako proizvoda tako i usluga. Odnosno, pokušat će se dokazati da će veći broj inovacija i invencija ostvarivati ona poduzeća čiji top menadžment više potiče i omogućuje razvoj poduzetničkog duha među svojim zaposlenicima.

Promatrajući povezanost poticanja poduzetničkih aktivnosti i ostvarenog broja inovacija i invencija iz tablice 1 vidljivo je kako postoji slaba pozitivna linearna zavisnost s inovacijama proizvoda i usluga, dok za invencije, kako proizvoda tako i usluga, ne postoji. Promatrajući povezanost poticanja poduzetničkih aktivnosti unutar poduzeća i ostvarene

razine inovacija proizvoda vidljivo je kako najveću povezanost ostvaruje pitanje 1 koje se odnosi na poticanje razvoja ideja zaposlenika u svrhu unaprjeđenja poslovanja poduzeća s korelacijskim indeksom od 0,335722. S druge strane, najmanji korelacijski koeficijenti odnose se na pitanja vezana uz prihvaćanje top menadžmenta zaposlenikovih zamisli i sugestija, pitanje 2 s korelacijskim koeficijentom 0,0881, te uz ohrabrivanje inovativnih zaposlenika na zaobilaženje pravila i rigidnih procedura kako bi se obećavajuća zamisao zadržala na pravom putu s koeficijentom od svega 0,017214, pitanje 3. Gledajući korelacijske koeficijente koji se odnose na razinu ostvarenih inovacija usluga vidljivo je kako se kao i kod proizvoda najveća veza ostvaruje kod pitanja 1 da se u poduzeću potiče razvoj ideja u svrhu unapređenja poslovanja poduzeća s koeficijentom od 0,400574. Međutim, najniža vrijednost od 0,105261 odnosi se na pitanje 4 o dodjeljivanju dodatnih nagrada i kompenzacija izvan standardnih sustava nagrađivanja pojedincima s uspješnim inovativnim projektima.

**Tablica 1:** Povezanost poticanja poduzetničkih aktivnosti i broja inovacija i invencija proizvoda i usluga

Poticanje poduzetničkih aktivnosti	Korelacijski koeficijenti s poticanjem poduzetničkih aktivnosti			
	Invencije proizvoda	Inovacije proizvoda	Invencije usluga	Inovacije usluga
1	-0,1628	0,335722	-0,09631	0,400574
2	-0,32562	0,088104	0,382947	0,339688
3	-0,32645	0,017214	-0,08563	0,180574
4	-0,13517	0,125454	0	0,105261
5	0,135236	0,273377	-0,05577	0,124138
6	0,088616	0,160587	0,292293	0,166327
7	0,143003	0,151876	0,116704	0,127611

Izvor: Vlastita obrada autora

Promatrajući povezanost invencija proizvoda i poticanja poduzetničkih aktivnosti vidljivo je kako ne postoji linearna povezanost, čak neki korelacijski koeficijenti imaju negativne vrijednosti. Međutim, promatrajući invencije usluga može se uvidjeti kako pitanja koja se odnose na spremnost top menadžmenta da prihvati zamisli i sugestije zaposlenika, te pitanje o poticanju komunikacije među zaposlenicima različitih odjela vezanih uz njihove zamisli pokretanja i razvijanja novih projekata pokazuju blagu pozitivnu linearnu zavisnost s vrijednošću korelacijskih koeficijenata od 0,382947 te 0,292293. Dakle, može se zaključiti kako poticanje poduzetničkih aktivnosti menadžmenta unutar poduzeća nema nikakvog utjecaja na razinu inovacija i invencija kako proizvoda tako i usluga.

Zbog toga što iz provedene analize nije bilo moguće potvrditi postojanje povezanosti između potpore menadžmenta i broja inovacija i invencija proizvoda i usluga promatranih poduzeća, u daljnjem dijelu teksta provest će se detaljnija analiza kojom će se pokušati dobiti jasniji uvid u postojanje, odnosno nepostojanje korelacije između navedenih promatranih



varijabli. Stoga, detaljnija analiza provedena je na dvije međusobno različite skupine poduzeća koja zauzimaju najveći udio u promatranom uzorku, a to su proizvodna poduzeća s udjelom od 28% te pružatelji financijskih usluga s udjelom od 36%. Prvo će biti pružena analiza proizvodnih poduzeća, a zatim analiza poduzeća pružatelja financijskih usluga.

a) *Proizvodna poduzeća.*

Analizirajući isključivo proizvodna poduzeća iz tablice 2 moguće je vidjeti kako ne postoji korelacija između potpore menadžmenta i broja inovacija i invencija proizvoda. Jedino pitanje 6, da se u poduzeću potiče komunikacija među zaposlenicima različitih odjela vezanih uz njihove zamisli pokretanja i razvijanja novih projekata, koje se odnosi na razinu invencija i pitanje 4, da pojedinci s uspješnim inovativnim projektima za svoje zamisli i zasluge primaju dodatne nagrade i kompenzacije izvan standardnih sustava nagrađivanja, koje se odnosi na razinu inovacija proizvoda, pokazuju izrazito blagu pozitivnu korelaciju s menadžmentovim poticanjem poduzetničkih aktivnosti.

**Tablica 2:** Povezanost poticanja poduzetničkih aktivnosti i broja inovacija i invencija proizvoda u proizvodnim poduzećima

Poticanje poduzetničkih aktivnosti	Korelacijski koeficijenti s poticanjem poduzetničkih aktivnosti	
	Invencije proizvoda	Inovacije proizvoda
1	-0,21348	0,228457
2	-0,28743	-0,0974
3	-0,74019	0,039193
4	-0,24259	0,339557
5	-0,01514	0,205263
6	0,258613	-0,17528
7	-0,05172	0,087638

Izvor: Vlastita obrada autora

Dakle, može se zaključiti kako potpora menadžmenta, kao jedan od faktora razvoja poduzetničkih aktivnosti unutar poduzeća, ne pokazuje značajan utjecaj na razinu inovativnosti i inventivnosti promatranih hrvatskih proizvodnih poduzeća.

b) *Pružatelji financijskih usluga.*

Za razliku od proizvodnih poduzeća, iz tablice 3 vidljivo je kako postoji blaga pozitivna korelacija između poticanja poduzetničkih aktivnosti top menadžmenta i ostvarenog broja inovacija i invencija usluga. Promatrajući pri tome invencije usluga, pitanja koja se odnose da top menadžment prihvaća zamisli i sugestije zaposlenika, da se potiče komunikacija među zaposlenicima različitih odjela vezana uz njihove zamisli pokretanja i razvijanja novih projekata te da u poduzeću postoje razne mogućnosti da pojedinac dobije financijsku potporu za razvoj vlastitih inovativnih ideja i projekata, pokazuju najviše vrijednosti korelacijskih koeficijenata.

**Tablica 3:** Povezanost poticanja poduzetničkih aktivnosti i broja inovacija i invencija usluga pružatelja financijskih usluga

Poticanje poduzetničkih aktivnosti	Korelacijski koeficijenti s poticanjem poduzetničkih aktivnosti	
	Invencije usluga	Inovacije usluga
1	-0,38889	0,714162
2	0,425926	0,035267
3	-0,46261	0,226547
4	0,212762	0,270127
5	0,124226	0,323326
6	0,64259	-0,05827
7	0,479392	0,200724

Izvor: Vlastita obrada autora

Dakle, korelacijski koeficijenti za pitanja 2, 6 i 7 iznose 0,425926, 0,64259 i 0,479392, što je respektabilno. Također, ukoliko promatramo inovacije usluga moguće je vidjeti kako pitanja 1 i 5 pokazuju najveće korelacijske koeficijente u iznosu od 0,714162 i 0,323326, a odnose se na poticanje razvoja vlastitih ideja u svrhu unapređenja poslovanja poduzeća te da se zaposlenicima s obećavajućim zamislima omogućuje slobodno vrijeme kako bi mogli razvijati svoje ideje.

## 6. ZAKLJUČAK

Ovim radom pruženo je objašnjenje koncepta korporativnog poduzetništva te značaj strateške primjene poduzetničkih aktivnosti u suvremenim poduzećima. Također, pružen je prikaz faktora koji utječu na razvoj poduzetničkih aktivnosti unutar poduzeća pri čemu su ujedno objašnjene i uloge različitih razina organizacijske strukture koje je potrebno provoditi kako bi se navedene poduzetničke aktivnosti uspješno implementirale u svakodnevno poslovanje poduzeća.

Promatrajući postojeće stanje provođenja i poticanja poduzetničkih aktivnosti unutar promatranih poduzeća, iz dobivenih rezultata vidljivo je kako top menadžment većine poduzeća potiče razvoj ideja svojih zaposlenika, kako uvažava njihove zamisli te potiče komunikaciju među zaposlenicima različitih odjela. Međutim, top menadžment ne dopušta svojim inovativnim zaposlenicima da zaobiđu određena pravila i rigidne procedure te im ne omogućuju slobodno vrijeme kako bi razvijali vlastite ideje. Potrebno je također kazati kako u većini poduzeća za pojedince s uspješnim inovativnim projektima postoje dodatne nagrade i kompenzacije izvan standardnih sustava nagrađivanja, ali ne postoje mogućnosti pribavljanje financijske potpore za razvoj vlastitih inovativnih ideja i projekata.

Promatrajući isključivo vezu između potpore menadžmenta kao jednog od čimbenika koji utječe na razinu poduzetničkih aktivnosti poduzeća i ostvarenog broja inovacija i invencija, može se zaključiti kako potpora menadžmenta u navedenom procesu predstavlja nužan ali ne i dovoljan uvjet. Odnosno, potrebno je u istraživanje uključiti i ostale čimbenike



koji utječu na razinu inovativnosti i inventivnosti poduzeća, a to su: sloboda u poslovanju, dostupnost vremena, naglašavanje poduzetničkih inicijativa, te organizacijske granice kako bi se dobila cjelovitija slika utjecaja potpore menadžmenta na razinu inovativnosti i inventivnosti poduzeća. Provedenom detaljnijom analizom na dva potpuno različita uzorka, dakle, podjelom osnovnog uzorka na proizvodna poduzeća te na pružatelje financijskih usluga, vidljivo je kako postoji blaga pozitivna korelacija između poticanja poduzetničkih aktivnosti od top menadžmenta i ostvarenog broja inovacija i invencija usluga, dok to nije slučaj i za proizvodna poduzeća.

Na temelju prethodno navedenog može se zaključiti kako je potrebno provesti novo istraživanje koje bi prvenstveno obuhvatilo veći uzorak, te koje bi ujedno obuhvatilo i veći broj parametara koji utječu kako na razinu inovativnosti tako i na razinu inventivnosti poduzeća čime bi se pružio jasniji uvid u ulogu i značaj menadžmenta pri provođenju poduzetničkih aktivnosti unutar poduzeća.

## LITERATURA:

1. Antoncic, B., Hisrich, R.D. (2003.), *Clarifying the intrapreneurship concept*, Journal of small business and enterprise development, Vol. 10, No. 1, str. 7-24
2. Barringer, B.R., Ireland, R.D. (2008.), *Entrepreneurship*, Pearson Education, New Jersey
3. Burns, P. (2005.), *Corporate entrepreneurship: building an entrepreneurial organisation*, Palgrave MacMillan
4. Guth, W., Ginsberg, A. (1990.), *Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship*, Strategic management journal, Vol. 11, str. 297-308
5. Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., Zahra, A.S. (2000.), *Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale*, Journal of business venturing, Vol. 17, str. 253-273
6. Ireland, R.D., Kuratko, D.F., Morris, M.H. (2006), *A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part II*, Journal of business atrategy, Vol. 27, No. 2, str. 10-17
7. Jennings, D.F., Lumpkin, J.R. (1989.), *Functioning modeling corporate entrepreneurship: An empirical integrative analysis*, Journal of management Vol.15, No. 3, str. 485-502
8. Kuratko, D.F, Montagno, R.V., Hornsby, J.S. (1990.), *Developing an entrepreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment*, Strategic management journal, Vol. 11 (special issue), str. 49-58

9. Kuratko, D.F., Goldsby, M.G. (2004.), *Corporate entrepreneurs or rogue middle managers? A Framework for ethical corporate entrepreneurship*, Journal of business ethics, Vol. 55, str. 13-30
10. Kuratko, D.F., Ireland, R.D., Covin, J.G., Hornsby, J.S. (2005.), *A model of middle-level managers' entrepreneurial behaviour*, Entrepreneurship theory and practice, Vol. 29, No. 6, str. 699-716
11. Morris, M.H., Kuratko, D.F., Covin, J.G. (2008.), *Corporate entrepreneurship and innovation*, 2nd ed., Thompson
12. Stevenson, H.H., Jarillo-Mossi, J.C. (1986.), *Preserving entrepreneurship as companies grow*, Journal of business strategy, Vol. 7, str. 10-23
13. Stopford, J.M., Baden-Fuller, C.W.F. (1994.), *Creating corporate entrepreneurship*, Strategic management journal, Vol. 15, str. 521-536
14. Zahra, S.A. (1991.), *Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study*, Journal of business venturing, Vol. 6, str. 259-285



## ROLE OF MANAGEMENT IN STIMULATING ENTREPRENEURIAL ACTIVITIES OF LARGE CROATIAN COMPANIES

*Bojan Morić Milovanović*<sup>22</sup>

### *Summary*

*This paper attempts to advance the theory of the role and importance of corporate entrepreneurship in modern firms via an integrative framework. Fundamental theoretical elements of corporate entrepreneurship are demonstrated through experiences of Croatian enterprises with activities linked to management support of entrepreneurial activity including the existing state of implementation and progress of such efforts within the observed enterprises. Via a survey conducted among 150 large Croatian corporations the research attempt it to demonstrate the linkages between management support of entrepreneurial activity within the observed enterprises, as one of the antecedents to the creation of sustainable entrepreneurship within a company, and creative intensity of innovations and inventions.*

*Key words: corporate entrepreneurship, management, innovations, inventions.*

*JEL classification: M<sub>13</sub>*

---

<sup>22</sup> Bojan Morić Milovanović, BEcon, Assistant, University of Zagreb, Faculty of Economics & Business, E-mail:bmoric@efzg.hr

## PRILOZI

**Tablica 4:** Pitanja anketnog upitnika vezana uz inovativnost i inventivnost proizvoda i usluga

Invencije proizvoda	Koliko je postojećih proizvoda unaprijeđeno i poboljšano u protekle dvije godine?
Inovacije proizvoda	U kojoj se mjeri prethodno navedeni novi proizvodi odnose na proizvode koji prije nisu postojali na tržištu?
Invencije usluga	Koliko je postojećih usluga značajno unaprijeđeno ili poboljšano u protekle dvije godine?
Inovacije usluga	U kojoj se mjeri prethodno navedene nove usluge odnose na usluge koji prije nisu postojale na tržištu?

**Tablica 5:** Pitanja anketnog upitnika koja se odnose na potporu menadžmenta u poticanju poduzetničkih aktivnosti

Potpora menadžmenta u poticanju poduzetničkih aktivnosti	
1	U našem poduzeću potiče se razvoj vlastitih ideja u svrhu unapređenja poslovanja poduzeća.
2	Top menadžment je svjestan i spreman prihvatiti zamisli i sugestije zaposlenika.
3	Top menadžment ohrabruje inovativne zaposlenike da zaobiđu pravila i rigidne procedure kako bi zadržali obećavajuću zamisao na pravom putu.
4	Pojedinci s uspješnim inovativnim projektima za svoje zamisli i zasluge primaju dodatne nagrade i kompenzacije izvan standardnih sustava nagrađivanja.
5	Zaposlenicima s obećavajućim idejama često se omogućuje slobodno vrijeme kako bi mogli razvijati svoje ideje.
6	U našem poduzeću potiče se komunikacija među zaposlenicima različitih odjela vezanih uz njihove zamisli pokretanja i razvijanja novih projekata.
7	U našem poduzeću postoje razne mogućnosti da pojedinci dobiju financijsku potporu za razvoj vlastitih inovativnih ideja i projekata.