

UDK: 005.9

Stručni rad

ANALIZA ZRELOSTI KORPORATIVNOG PREUZETNIŠTVA – HIJERARHIJSKI MODEL

ANALYSIS OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP MATURITY – HIERARCHY BASED MODEL

Aleksandar Vučković¹, Ema Marinković², Aleksandra Majdarević³

^{1,2,3}FEFA, Univerzitet Metropolitan

¹avuckovic@fefu.edu.rs, ²emarinkovic@fefu.edu.rs, ³amajdarevic@fefu.edu.rs

Rezime: U sadašnjem vremenu obeleženom brojnim inovacijama i brzim tehnološkim razvojem, glavnu reč u poslovnom svetu vode organizacije spremne da kreiraju promene. Korporativno preduzetništvo, kao vid kreiranja promena u cilju razvoja organizacije, sve više dobija na značaju, a time raste i potreba za istraživanjem ove oblasti. U ovom radu će biti dat teorijski prikaz novog modela za istraživanje zrelosti korporativnog preduzetništva. Ovaj model ima za cilj da utvrdi kvalitet prakse, kada je reč o upravljanju novim idejama koje se tiču razvoja poslovanja u organizacijama. Model o kome će biti reči, odstupa od postojećih modela za analizu zrelosti sistema menadžmenta. Naime, „hijerarhijski model analize zrelosti korporativnog preduzetništva“, kako je nazvan u radu, zasniva se na raščlanjivanju i hijerarhijskom uređenju faktora koji doprinose kvalitetu prakse korporativnog preduzetništva i potom analizi svakog od njih. U radu će biti opisane prednosti ovog modela u odnosu na postojeće modele iz ove oblasti i data preporuka za sprovođenje empirijskog istraživanja.

Ključne reči: korporativno preduzetništvo, zrelost, model, organizaciona kultura, organizaciona infrastruktura, organizacioni resursi i sposobnosti.

Abstract: Organizations which are ready to create change dominate the today's business world that is marked by numerous innovations and rapid technological development. Corporate entrepreneurship as a way to create change in order to develop the organization is gaining in importance, thereby increasing the need for research in this area. This paper presents the theoretical presentation of a new model for exploring the maturity of corporate entrepreneurship. This model aims to determine the quality of practice, when it comes to the management of new ideas concerning the development of business organizations. The model which will be discussed deviates from the existing models in analyzing the maturity of management systems. Namely, the "hierarchical model of corporate entrepreneurship maturity" as it is called in the paper, is based on parsing the hierarchical arrangement of the factors that contribute to the quality of corporate entrepreneurship and, afterwards, analyzing each of them. The paper will describe the advantages of this model compared to existing models in this area and give recommendations for conducting future research.

Keywords: *corporate entrepreneurship, maturity, model, organizational culture, organizational infrastructure, organizational resources and capabilities*

1. UVOD

U vremenu kada su stvaranje profita i novih radnih mesta ključni kriterijumi za procenu uspešnosti poslovanja, korporativno preduzetništvo sve više dobija na značaju. Svetska finansijska kriza je iz korena poremetila način na koji kompanije posluju i stavila akcenat na značaj korporativne inovativnosti, revitalizacije i adaptivnosti. Korporativno preduzetništvo je ključni oslonac i pokretač ovih procesa u okviru kompanija. Guth i Ginsberg su tvorci najpoznatije definicije pojma korporativnog preduzetništva. Navedeni autori korporativno preduzetništvo definišu kao stvaranje novih poslova u okviru postojećeg modela, kao i revitalizovanje organizacije kroz prilagođavanje ključnih vrednosti [1]. Korporativno preduzetništvo predstavlja rastući fenomen i odnosi se na process prepoznavanja prilika i težnji koji zajedno vode ka rastu, uključujući i aktivnosti koje mogu da stvore vrednosti, ali u sebi nose i određenu vrstu rizika [2]. Korporativno preduzetništvo je u savremenoj literaturi prepoznato kao ključan pokretač za održavanje konkurentnosti poslovnih organizacija [1, 3, 4, 5].

Korporativno preduzetništvo se odnosi na pospešivanje preduzetničkih aktivnosti i inicijativa u cilju transformacije organizacije [6]. U [1] se ističe da se organizaciona transformacija odnosi na stvaranje preduzetničke strategije u cilju proširenja obima poslovanja bilo u cilju ulaska na nova tržišta ili stvaranja novih poslovnih mogućnosti. Prema [3], koncept korporativnog preduzetništva definišu kao situaciju u kojoj kompanije primenjuju nov način rada, nove ideje unutar same organizacije, kao i novu preduzetničku filozofiju koja obuhvata čitav poslovni proces.

Korporativno preduzetništvo predstavlja mehanizam pomoću kojeg se organizacija adaptira na promene uslova u eksternom okruženju kroz unapređenje znanja, interno prilagođavanje, istraživanja i efikasnu upotrebu resursa u cilju razvoja novih proizvoda, usluga, procesa, upravljačkih sistema ili programa namenjenih kupcima [7]. Ovaj koncept se odvija u okviru postojeće poslovne organizacije i ne odnosi se samo na proširenje postojećeg obima poslovanja i preduzimanje novih poslovnih poduhvata, već i na razvoj novih proizvoda, primenu novih tehnologija, kao i razvoj novih načina upravljanja. Veličina kompanije nije ključan faktor u primeni ovog koncepta [8].

Danas u primeni postoji više modela zrelosti menadžment sistema, ali su se kao najviše primenjivani izdvojili sledeći modeli: CMM - Model ocene zrelosti (eng. *Capability Maturity Model*), PRLC – Proces reinženjeringa poslovnog ciklusa (eng. *Process Reengineering Life Cycle*), P3M3 model za ocenu zrelosti, IPMA Delta model koji se odnosi na upravljanje znanjem, OPM3 model u projektnom menadžmentu, itd [9].

CMM predstavlja najpoznatiji model za merenje zrelosti poslovnih procesa u različitim oblastima menadženta, kao i za određivanje suštinskih koraka u unapređenju poslovnih procesa u različitim poslovnim organizacijama. U srži ovog modela jeste sam koncept zrelosti kroz koji se posmatraju celokupna organizacija, njene sposobnosti i potencijali

Kod CMM modela imamo 5 nivoa zrelosti koji predstavljaju takozvane stepenice u evoluciji, pri čemu su viši nivoi zrelosti zasnovani na nižim nivoima zrelosti i ukazuju na smernice za dalje poboljšanje poslovnih procesa. U ovom modelu imamo sledeće nivoe zrelosti: inicijalni nivo zrelosti, ponavljajući nivo zrelosti, definišući nivo zrelosti, upravljački i optimizirajući nivo zrelosti. Kako jedna organizacija dostiže viši nivo zrelosti, tako efikasnost poslovnih procesa unutar organizacije unapređuje [10].

2. ANALIZA ZRELOSTI KORPORATIVNOG PREDUZETNIŠTVA

U postojećoj literaturi se najčešće razmatra uticaj internih faktora na razvoj korporativnog preduzetništva u okviru same organizacije, kao što su organizaciona kultura, i organizaciona struktura [3, 7, 11, 12]. U literaturi je razmatrano i više metoda za analizu stanja prakse zrelosti korporativnog preduzetništva u organizacijama. U [13] se nastojalo primeni modela CMM (Capability Maturity Model) u oblasti korporativnog preduzetništva. U tom radu, definisana je 21 varijabla, koje su podeljene u sledeće grupe: autonomija, kompetitivnost, inovativnost, proaktivnost i preuzimanje rizika. Ove varijable su bile predmet istraživanja i u odnosu na njih su organizacije svrstavane u neki od nivoa zrelosti u pogledu korporativnog preduzetništva. U [14] se istražuje praksa korporativnog preduzetništva u Srbiji uz primenu mernog instrumenta (CEAI – Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument) i uz analizu velikog broj varijabli svrstanih u 5 grupa: podrška menadžmenta, nagrađivanje/osnaživanje zaposlenih, odgovornost i precizno definisani opisi poslova, samostalnost u odlučivanju i raspoloživo vreme. Utori u [15] su razvili tzv. Indeks korporativnog preduzetništva (CESi), koji sačinjavaju varijable svrstane u nekoliko grupa i to, kvalitet liderstva i efektivnost; saradnja, informacije i inovacije; znanje i veštine o proizvodu i tržištu; zadaci i odgovornosti. U [16] su na osnovu šireg pregleda literature izdvojena tri faktora kao ključna u određivanju nivoa preduzetničke aktivnosti u organizaciji: inovativnost, preuzimanje rizika i organizacioni kontekst.

3. TEORIJSKI PRIKAZ HIJERHIJSKOG MODELA ANALIZE ZRELOSTI KORPORATIVNOG PREDUZETNIŠTVA

Napori usmereni ka podizanju nivoa zrelosti korporativnog preduzetništva u organizaciji imaju za cilj uspostavljanje sistemskog pristupa u kreiranju organizacionih promena i inovacija. Na ovaj način, promene i inovacije postaju osnova celokupne organizacije, a ne zadatak samo grupe rukovodilaca ili specijalista. Otuda je neophodno definisati model za utvrđivanje zrelosti korporativnog preduzetništva koji će jasno izdvojiti one elemente ovog sistema koji zahtevaju poboljšanja u što kraćem roku.

Postojeći modeli izražavanja zrelosti menadžmenta, pa između ostalog i korporativnog preduzetništva u organizaciji, podrazumevaju da će organizacija na osnovu kvaliteta prakse, tj. zrelosti elemenata određenog menadžment sistema biti svrstana u jedan od nekoliko nivoa zrelosti. Ovakav pristup ima nedostatak, jer elementi menadžment sistema mogu pripadati različitim nivoima, tj. biti na različitim nivoima zrelosti, čime je

teže utvrditi ukupnu zrelost čitave organizacije, odnosno, svrstati je u jedan od definisanih nivoa.

U ovom radu se predlaže primena tzv. hijerarhijskog modela zrelosti korporativnog preduzetništva u organizaciji. Ovaj model se zasniva na analizi svakog od faktora zrelosti korporativnog preduzetništva zasebno, a potom i zbirno, na nivou čitave organizacije. Naime, ovde su definisana tri osnovna faktora koji utiču na nivo zrelosti korporativnog preduzetništva u organizaciji i to: organizaciona kultura, organizaciona infrastruktura i organizacioni resursi i sposobnosti. Nakon toga je svaki od tih faktora raščlanjen na još jednostavnije faktore. Između faktora na nižem i višem nivou postoji uzročno-posledična veza, tj. faktori na nižem nivou doprinose kvalitetu faktora na višem nivou. Svaki od faktora na nižem nivou se ponderiše u zavisnosti od toga koliko doprinosi kvalitetu faktora na višem nivou, a takođe se i faktori na višem nivou ponderišu po sličnom principu, odnosno u zavisnosti od svog doprinosa ukupnom stanju korporativnog preduzetništva u organizaciji. Nakon toga se sprovodi istraživanje zrelosti svakog od faktora na najnižem nivou, odnosno, njihovo ocenjivanje na skali od 1 do 5. U narednoj fazi, rezultati se množe ponderima svakog od tih faktora i potom sabiraju, čime se dobija stanje zrelosti svakog od pojedinačnih faktora na višem nivou. Po ovom principu se izračunava i ukupna zrelost korporativnog preduzetništva u organizaciji, odnosno, rezultati zrelosti dobijeni za svaki od pomenuta tri faktora (organizaciona kultura, organizaciona infrastruktura i organizacioni resursi i sposobnosti), množe se dodeljenim ponderima i potom sabiraju.

Dakle, ovaj pristup podrazumeva analizu svakog pojedinačnog faktora koji utiče na stanje korporativnog preduzetništva, a takođe uvažava i činjenicu da postoji razlika u značajnosti između pojedinačnih faktora. Zahvaljujući hijerarhijskoj strukturi između faktora, moguće je utvrditi stanje zrelosti na svakom nivou, a takođe i na nivou čitave organizacije. Na ovaj način, pruža se mogućnost da se precizno izdvoje elementi prakse korporativnog preduzetništva koji zahtevaju poboljšanje, a da se zahvaljujući dodeljenim ponderima definišu i prioriteti u tom pogledu.

Kada je reč o istraživanju zrelosti korporativnog preduzetništva na nivou privredne grane, predlaže se primena klaster analize, kako bi se što jasnije izdvojile grupe organizacija sa sličnom praksom u istraživanoj oblasti. Na taj način, pruža se mogućnost preciznijeg sagledavanja uzroka i posledica određenog stepena razvojenosti korporativnog preduzetništva u istraživanim organizacijama, ali i privredne grane u celini. Ova metodologija je primenjena u [17], gde je tema istraživanja bila projektna zrelost u energetskim kompanijama u Srbiji i gde su pomoću klaster analize izdvojene dve grupe organizacija shodno razlici u stepenu projektna zrelosti. Ovi rezultati mogu poslužiti kao metodološka osnova u budućem istraživanju zrelosti korporativnog preduzetništva u Srbiji, čime bi se stvorila mogućnost za definisanje politika na nacionalnom nivou sa ciljem unapređenja ove oblasti.

Na slici 1 je data hijerarhijska struktura faktora koji utiču na stepen zrelosti korporativnog preduzetništva u organizaciji.



Slika 1. Faktori analize korporativnog preduzetništva u organizacijama

U ovom radu je data samo hijerarhijska struktura faktora koji utiču na nivo zrelosti korporativnog preduzetništva. Za razliku od velikog broja autora, koji prilikom istraživanja prakse korporativnog preduzetništva uzimaju u obzir samo faktore koji se mogu dovesti u vezu sa organizacionom kulturom, ovde će posebna pažnja biti poklonjena i faktorima koji se tiču organizacione infrastrukture i organizacionih resursa i sposobnosti. Svaki od ovih faktora u određenoj meri doprinosi stanju prakse korporativnog preduzetništva. Ponderi za svaki od faktora prikazanih na slici nisu definisani, obzirom da će njihovo utvrđivanje biti predmet empirijskog istraživanja u budućnosti. U daljem tekstu će svaki od faktora biti detaljnije objašnjen.

3.1 Organizaciona kultura

Postoji veliki broj definicija organizacione kulture. U [17] je analizirano više definicija i došlo se do zaključka da je organizaciona kultura skup vrednosti, verovanja i razumevanja, koje članovi organizacije dele međusobno, pri čemu kultura utiče na način razmišljanja, osećanja i reagovanja, te oblikuje donošenje odluka u organizaciji. Kao što je ranije istaknuto, značaj organizacione kulture je istaknut u kao ključan za stanje korporativnog preduzetništva. Sličan zaključak se navodi i u [18], gde se još ističe da je svaki nivo menadžmenta odgovoran za razvoj preduzetničke kulture u organizaciji. Uspešne organizacije imaju kulturu koja podstiče stalne promene. Organizaciona kultura koja podstiče inovativnost svojih zaposlenih u značajnoj meri može doprineti razvoju preduzetničkih ideja i njihovoj uspešnoj realizaciji [19]. Takođe, liderstvo koje je zasnovano na učešću zaposlenih, dodatno ohrabruje kreiranje i deljenje novih ideja. Svaki preduzetnički poduhvat sa sobom nosi i određeni rizik. Menadžment mora biti spreman da prihvati postojanje rizika, kao i spremnosti da se i nakon eventualnog neuspeha ipak nastavi sa inovacijama [13]. Motivacija za rad je takođe bitan uslov, jer zaposleni, koji su zadovoljni svojim poslom i motivisani nagradama, spremniji su da organizaciji pruže širi doprinos u vidu novih ideja za razvoj poslovanja.

3.2 Organizaciona infrastruktura

Kada je reč o organizacionoj infrastrukturi, koja treba da podrži korporativno preduzetništvo, misli se na postojanje odgovarajućeg formalnog sistema pravila i procedura koji omogućava postojanje i razvoj preduzetništva u organizaciji. Osnova adekvatne infrastrukture može se naći u Standardu ISO 9001 [20], koji ističe zahtev za stalnim poboljšanjima organizacionih procesa. Koncept korporativnog preduzetništva se na izvestan način može poistovetiti sa procesom stalnih poboljšanja, jer podrazumeva kreiranje i sprovođenje novih ideja o razvoju poslovanja. S tim u vezi, može se reći da uspešno i razvijeno korporativno preduzetništvo u određenom preduzeću predstavlja proces stalnih poboljšanja na strateškom nivou. Ovaj proces mora biti uređen odgovarajućim procedurama, koje definišu način upravljanja inovacijama kroz razvoj, razmatranja i beleženja novih ideja, njihove realizacije, kontrole i arhiviranja. Ovakav sistem podrazumeva postojanje sistema za upravljanje dokumentacijom o čitavom ovom procesu.

Ideje mogu poticati od svih zaposlenih u organizaciji. Na ovaj način, zaposlenima se pruža mogućnost da ostvare širi doprinos razvoju organizacije i tako prevaziđu obavljanje svakodnevnog posla. Organizaciona struktura može igrati važnu ulogu u ovom procesu [11]. Može se zaključiti da „ravnije“ organizacione strukture, tj. one koje imaju manje hijerarhijskih nivoa podstiču kreativnost i aktivnije učešće zaposlenih u novim poduhvatima, nego što je to slučaj sa strogo hijerarhijski ustrojenim strukturama.

Da bi se o određenoj ideji uopšte raspravljalo u organizaciji, s tom idejom moraju biti upoznati donosioci ključnih odluka. S tim u vezi, važan faktor, kada je reč o organizacionoj infrastrukturi, predstavljaju formalni i neformalni kanali komunikacije. Ovaj faktor zavisi od definisanje organizacione strukture, kao i od međuljudskih odnosa u organizaciji [21]. Uspešno prenošenje i deljenje ideja i predloga u organizaciji

(efikasnost komunikacije) predstavlja preduslov za dalje korake u procesu korporativnog preduzetništva, jer na taj način se donosi odluka u organizaciji mogu upoznati sa prilikama za razvoj poslovanja i kasnije doneti odluke o njima.

3.3 Organizacioni resursi i sposobnosti

Treći faktor koji odlučujuće utiče na korporativno preduzetništvo su organizacioni resursi i sposobnosti. Uvođenje inovacija i kreiranje novih ideja o razvoju poslovanja, zahteva da u organizaciji postoje odgovarajući kadrovi sposobni da kreiraju nove ideje, tj. da osim primene stečenih znanja i veština, poseduju i sposobnost da iskorače iz postojećih okvira redovnog obavljanje posla i kreiraju nova rešenja. Organizacije koje teže višim nivoima zrelosti korporativnog preduzetništva moraju da razvijaju kreativne potencijale svojih zaposlenih i time ih podstiču da traže izvore rasta, kako u svom poslu koji obavljaju, tako i u spoljnom okruženju. Na ovaj način, moguće je maksimalno iskoristiti intelektualni kapital kojim organizacija raspolaže.

Takođe, važno je istaći i značaj materijalnih resursa neophodnih za razvoj korporativnog preduzetništva. Jednostavno, svaka ideja o novom poduhvatu mora biti podržana odgovarajućim materijalnim resursima kako bi bila sprovedena u delo. Kao primeri resursa neophodnih za razvoj korporativnog preduzetništva u organizacijama, mogu se navesti određeni softveri za analizu podataka i upravljanje projektima, proizvodni kapaciteti, finansijska sredstva neophodna za pokretanje novog poslovnog poduhvata, itd.

ZAKLJUČAK

Hijerarhijski model zrelosti korporativnog preduzetništva prikazan u ovom radu, kreiran je tako da istraži sve bitne elemente prakse korporativnog preduzetništva u organizaciji, pri tom uvažavajući razlike između hijerarhijskih nivoa i značajnosti tih elemenata. Osnovni elementi modela su organizaciona kultura, organizaciona infrastruktura i organizacioni resursi i sposobnosti. Funkcionalnost prikazanog modela bi tek trebalo proveriti u praksi. Namera autora ovog rada je da model primene u istraživanju zrelosti korporativnog preduzetništva u organizacijama u Srbiji. Na ovaj način bi se kroz utvrđivanje prednosti i nedostataka prakse korporativnog preduzetništva u Srbiji, doprinelo razvoju ove oblasti, kroz definisanje pravca daljeg razvoja. Takođe, istraživanjem bi bila utvrđena i značajnost (vrednost pondera) svakog od faktora zrelosti korporativnog preduzetništva, čime bi se buduća istraživanja metodološki unapredila.

LITERATURA

- [1] Guth, W., & Ginsburg, A. (1990). Guest editorial introduction: corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5-15.
- [2] Hsu, C., Tan, K.C., Jayaram, J., Laosirihongthong, T. (2014). Corporate entrepreneurship, operations core competency and innovation in emerging economies. *International Journal of Production Research*, 52 (18), 5467-5483.
- [3] Covin, J.G., & Miles, M.P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 47-63.

- [4] Murphy, P. J., Liao, J., & Welsch, H. P. (2006). A Conceptual History of Entrepreneurial Thought. *Journal of Management History*, 12(1), 12-25.
- [5] Pinchot, G., & Pinchot, E. (1994). *The intelligent organization: Engaging the talent and initiative of everyone in the workplace*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler
- [6] Goodale, J. C., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2011). Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance. *Journal of Operations Management*, 26(5), 669–688.
- [7] Morris, M., Kuratko, D., & Covin, J. (2011). *Corporate entrepreneurship and innovation* (3rd ed.). Mason, OH: Cengage/South Western.
- [8] Antoncic B. and Hisrich R. D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation, *Journal of Management Development*, 23, 518-550.
- [9] VHP (2015). *Global Standards and Publications*. Van Haren Publishing. Dostupno online: <https://www.vanharen.net/wpcontent/uploads/2015/11/9789401800358.pdf>
- [10] Bjelica, D. (2017). *Integrisani model za ocenu zrelosti u upravljanju IT projektima*, doktorska disertacija. Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu.
- [11] Russell, R.D. (1999). Developing a process model of intrapreneurial systems: A cognitive mapping approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 65–84.
- [12] Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 19–46.
- [13] Setiawan, H. (2015). *Corporate entrepreneurship capability model for contractors* (Doctoral dissertation, Heriot-Watt University).
- [14] Kontić, Lj. (2011). *Istraživanje korporativnog preduzetništva u izabranim srpskim organizacijama*. In *Novi metodi menadžmenta i marketinga u podizanju konkurentnosti srpske privrede*, Palić, 15.10.2011.
- [15] Bau, F., & Wagner, K. (2015). Measuring corporate entrepreneurship culture. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 25(2), 231-244.
- [16] Kuratko, D. F., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. (2004). Corporate entrepreneurship behavior among managers: a review of theory, research, and practice. In *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (pp. 7-45). Emerald Group Publishing Limited.
- [17] Mihic, M. M., Petrovic, D. C., Obradovic, V. L., & Vuckovic, A. M. (2015). Project management maturity analysis in the Serbian energy sector. *Energies*, 8(5), 3924-3943.
- [18] Sun, S. (2009). Organizational culture and its themes. *International Journal of Business and Management*, 3(12), 137.
- [19] Singer, S., Alpeza, M., & Balkić, M. (2009, January). Corporate Entrepreneurship: Is Entrepreneurial Behaviour Possible in a Large Company?. In *International Conference on Entrepreneurship and Innovation PODIM*, Maribor, Slovenia.
- [20] Paunovic, S., & Dima, I. C. (2014). Organizational culture and corporate entrepreneurship. *Annals of the University of Petrosani Economics*, 14(1), 269-276.
- [21] ISO (2015). *Standard ISO 9001:2015, Quality Management Systems*, International Organization for Standardization, Geneva, 2015.
- [22] Williams, C (2010). *Principi menadžmenta*. Data status, Beograd.