

# VRSTE KORPORACIJSKOG PODUZETNIŠTVA

---

Valentić, Petra

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:870803>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-10-14**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij *Poduzetništvo*

Petra Valentić

# **VRSTE KORPORACIJSKOG PODUZETNIŠTVA**

Završni rad

Osijek, 2023. godina

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij *Poduzetništvo*

Petra Valentić

## **VRSTE KORPORACIJSKOG PODUZETNIŠTVA**

Završni rad

**Kolegij: Korporacijsko poduzetništvo**

JMBAG: 001023315

e-mail: [pvalentic@efos.hr](mailto:pvalentic@efos.hr)

Mentor: prof.dr.sc. Mirela Alpeza

Osijek, 2023. godina

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Undergraduate Study *Entrepreneurship*


Petra Valentić

**T TYPOLOGY OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP**

Final paper

Osijek, 2023

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni  
(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Petra Valentić

**JMBAG:** 0010233615

**OIB:** 93531852473

**e-mail za kontakt:** pvalentic00@gmail.com

**Naziv studija:** Prijediplomski sveučilišni studij, smjer Poduzetništvo

**Naslov rada:** Vrste korporacijskog poduzetništva

**Mentor/mentorica rada:** prof. dr. sc. Mirela Alpeza

U Osijeku, 08. rujna 2023. godine

Potpis Petra Valentić

## **Vrste korporacijskog poduzetništva**

### **SAŽETAK**

Svrha ovog završnog rada je istražiti vrste poduzetništva u korporacijama te uz pomoć nekoliko primjera iz prakse analizirati primjenu korporacijskog poduzetništva i predstaviti kako se to odnosi na rad organizacija. Razvoj poduzetništva u korporaciji pod velikim je utjecajem menadžera koji trebaju znati potaknuti zaposlenike na poduzetničko ponašanje te osigurati okolinu u kojoj će zaposlenici imati priliku inicirati i razvijati inovativne projekte te ostvariti svoje individualne i organizacijske ciljeve. Vrlo je važno naglasiti da svaka organizacija mora imati sposobnost prepoznavanja potrebe za inovacijama i kreativnosti. Osnovna podjela korporacijskog poduzetništva uključuje strateško poduzetništvo i korporacijske poduzetničke pothvate. Različite vrste korporacijskog omogućuju organizacijama opstanak na tržištu, odnosno rekonstrukciju organizacije kada se ona nađe u nepovoljnom položaju. Izdvojeno je nekoliko prednosti i nedostataka koji se mogu pojaviti prilikom korištenja jedne od vrsta korporacijskog poduzetništva. Metodama deskripcije, indukcije i dedukcije istraženi su i opisani su pojmovi poduzetništvo i korporacijsko poduzetništvo, kao i sama teme ovog završnog rada. Zaključak ovog završnog rada temelji se na činjenici da svako poduzeće mora biti svjesno promjena u okruženju jer takve promjene imaju veliki utjecaj na njihovo poslovanje. Iz tog razloga moraju biti inovativna i mijenjati svoje proizvode ili usluge kako bi uspješno ostvarili i održali konkurentsku prednost na tržištu.

**Ključne riječi:** korporacijsko poduzetništvo, poduzetništvo, vrste korporacijskog poduzetništva

## **Typology of corporate entrepreneurship**

### **ABSTRACT**

The purpose of this final thesis is to investigate the types of entrepreneurship in corporations and, with the help of several examples from practice, to analyze the application of corporate entrepreneurship and to present how it relates to the work of organizations. The development of entrepreneurship in a corporation is greatly influenced by managers who need to know how to encourage employees to engage in entrepreneurial behavior and provide an environment in which employees will have the opportunity to initiate and develop innovative projects and achieve their individual and organizational goals. It is very important to emphasize that every organization must have the ability to recognize the need for innovation and creativity. The basic division of corporate entrepreneurship includes strategic entrepreneurship and corporate entrepreneurial ventures. Different types of corporate help organizations to survive on the market, or to reconstruct the organization when it finds itself in an unfavorable position. Several advantages and disadvantages that may appear when using one of the types of corporate entrepreneurship are highlighted. Using the methods of description, induction and deduction, the concepts of entrepreneurship and corporate entrepreneurship, as well as the topics of this final thesis, were investigated and described. The conclusion of this final paper is based on the fact that every company must be aware of changes in the environment because such changes have a great impact on their business. For this reason, they must be innovative and change their products or services in order to successfully achieve and maintain a competitive advantage in the market.

**Key words:** corporate entrepreneurship, entrepreneurship, types of corporate entrepreneurship

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Cilj i metodologija rada.....</b>	<b>2</b>
<b>3. Poduzetništvo.....</b>	<b>3</b>
3.1. Definicija poduzetništva.....	3
3.2. Vrste i odrednice poduzetništva .....	5
<b>4. Korporacijsko poduzetništvo .....</b>	<b>8</b>
4.1. Važnost korporacijskog poduzetništva .....	9
4.2. Poduzetnička organizacijska struktura i kultura.....	11
4.3. Vrste korporacijskog poduzetništva .....	14
<b>5. Analiza primjera inovativnih korporacija.....</b>	<b>17</b>
<b>6. Rasprava .....</b>	<b>21</b>
<b>7. Zaključak .....</b>	<b>23</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>24</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>26</b>



## 1. Uvod

Današnje vrijeme je vrlo dinamično te donosi velike promjene u svim dijelovima života. Zbog takvih promjena, poduzeća ne mogu biti statična, funkcije poduzeća se moraju prilagođavati novim tehnologijama i trendovima u okruženju. Poduzeća moraju prilagođavati organizacijsku kulturu, odnosno biti spremna na prihvaćanje promjena iz okruženja, preuzimanje rizika, inovativnost i proaktivnost na svim razinama organizacije. Menadžeri koji upravljaju korporacijama moraju imati kapacitet efikasnog i efektivnog korištenja resursa i poduzetništva koje će omogućiti korporacijama ostvarivanje vizije poduzeća te će im pomoći u osiguravanju konkurentske prednosti.

Svrha ovog završnog rada je objasniti važnost korporacijskog poduzetništva, odnosno istaknuti razlike između različitih vrsta poduzetništva koje se javljaju u korporacijama. Razlike će se dalje analizirati uz pomoć primjera inovativnog ponašanja organizacija iz prakse. Korporacijsko poduzetništvo odnosi se na poduzetništvo koje se pokreće unutar već postojećeg poslovanja. Uvjeti koji potiču promjene u organizacijama, važan su čimbenik poticanja poduzetničkog djelovanja zaposlenika u smislu uključivanja u poduzetničke aktivnostima i djelovanje u skladu sa prilikama.

Rad se sastoji od šest poglavlja u kojima će se, nakon prva dva poglavlja koja čine uvod, cilj i metodologiju rada, definirati pojam „poduzetništvo“ te opisati vrste poduzetništva. Četvrto poglavlje će definirati pojam „korporacijsko poduzetništvo“, zatim će se naglasiti važnost korporacijskog poduzetništva, objasniti pojmove „organizacijska struktura i kultura“ te razgraničiti vrste poduzetništva unutar organizacije. U petom poglavlju će biti analizirane korporacije koje su pokazale inovativno ponašanje na tržištu, a u zadnjem poglavlju će se predstaviti zaključna razmišljanja.

## 2. Cilj i metodologija rada

Predmet istraživanja su vrste korporacijskog poduzetništva koje se dijele na dvije kategorije, a to su korporacijski poduzetnički pothvati i strateško poduzetništvo. Obje vrste imaju i svoje podvrste koje će biti objašnjene u završnom radu. Cilj ovog završnog rada je da se kroz odabrana poduzeća, koja se inovativno ponašaju, približe karakteristike, prednosti i nedostaci svake vrste korporacijskog poduzetništva. Najprije je potrebno razraditi pojmove poduzetništvo i korporacijsko poduzetništvo i naglasiti glavne odrednice svakoga od njih. Nadalje, kroz analizu odabranih poduzeća koja će se identificirati na temelju pregleda članaka iz poslovnog tjednika Lider, naglasit će se važnost poduzetničkog kapaciteta kroz uočavanje prilika i transformaciju prilike u pothvat jer time korporacije održavaju konkurentsku prednost.

Za ovaj završni rad korišteni su izvori temeljeni na sekundarnim podacima koji su prikupljeni za potrebe istraživanja, a pronađeni su u raznim knjigama, člancima i časopisima iz domaćih i inozemnih izvora. Tijekom pisanja ovog završnog rada, korištene su razne metode istraživanja. Najviše dominira metoda deskripcije kojom se opisuju obilježja promatranih pojava (Šundalić i Pavić, 2021). Korištena je i metoda indukcije koja podrazumijeva zaključivanje na temelju pojedinačnih činjenica što dovodi do općih zaključaka (Zelenika, 2000. u Metzinger i sur., 2020). Metodom dedukcije omogućila je kreiranje općih zaključaka od pojedinačnih i posebnih činjenica (Žugaj i sur., 2006. u Metzinger i sur., 2020).

Ovaj završni rad podijeljen je na teorijski i empirijski dio. U teorijskom dijelu rada će se razraditi definicije poduzetništvo i korporacijsko poduzetništvo te će se istaknuti najvažnije odrednice oba pojma. Empirijski dio će obuhvaćati analizu pet odabranih poduzeća koja se ističu inovativnim ponašanjem. Nakon opisa poduzeća, fokus će biti preusmjeren na vrste poduzetničkog ponašanja koje su prepoznate u tim korporacijama.

### 3. Poduzetništvo

U ovom poglavlju će se pobliže objasniti pojam *poduzetništvo*, te će biti navedene najvažnije karakteristike i odrednice navedenog pojma. Nakon definiranja istog pojma, navest će se vrste poduzetništva i njihova obilježja.

#### 3.1. Definicija poduzetništva

Definiranje poduzetništva i poduzetnika započelo je prije dva stoljeća, ali ni do danas ne postoji jedinstvena definicija za oba navedena pojma. Teorijski pristupi poduzetništvu su utemeljeni na klasičnoj literaturi koja se dijeli na tri kategorije: **učinci poduzetništva** koji govore o tome što se sve dogodi kada djeluju poduzetnici, **uzroci poduzetništva** koji navode glavne uzroke zbog kojih se poduzetnici odlučuju na bilo kakvo obavljanje aktivnosti i **poduzetnički menadžment** koji navodi na koje sve načine poduzetnici mogu djelovati (Christensen, 2004).

Prema Barković (2009) postoje tri teorijska pristupa prema kojima se započinju istraživati pojmovi poduzetnik i poduzetništvo, a to su personalno-psihološka škola, neoklasična ekonomska teorija i socio-kulturni pristup. Personalno-psihološka škola smatra da je poduzetništvo djelatnost u kojoj ljudi djeluju sa naglašenim psihološkim svojstvima kao što su osobnost, sposobnost, kreativnost, prilagodljivost. S druge strane socio-kulturni pristup, isti pojam povezuje sa ekonomskom djelatnošću koja se koristi društvenim i ekonomskim potencijalima na efektivan način. Rezultat maksimizacije profita bit će utemeljeno na proizvodnoj matrici korištenoj od strane ljudi, što objašnjava neoklasična ekonomska teorija poduzetništva (Barković, 2009).

Hisrich i sur. (2011: 8) poduzetništvo definiraju kao „...proces stvaranja nečeg novog i vrijednog kroz posvećivanje vremena i truda, pretpostavljajući popratne financijske, fizičke i društvene rizike, i na kraju primanje nagrada u obliku novčanog i osobnog zadovoljstva i neovisnosti“. Delić i sur. (2014) povezuju poduzetništvo sa uočavanjem prilika i iskorištavanjem resursa u cilju stvaranja promjena i novih vrijednosti, te smatraju kako je to proces izgradnje nečega novog. Perić i Erceg (2020) isti pojam definiraju kao djelovanje i razmišljanje koje je potrebno koristiti u svim situacijama, te da ono pomaže promjene shvaćati kao izazove i vrlo je važan indikator poticanja inovativnosti, pro aktivnosti i preuzimanja rizika. Također su razmišljanja da se poduzetništvo

najčešće povezuje s malim poduzećima zato što se takva poduzeća moraju nositi sa manjkom resursa i rješavaju probleme na kreativan način. Poduzetništvo se može još smatrati poveznicom između organizacijskih, upravljačkih i inovacijskih sposobnosti, koje poduzetnicima olakšavaju ući u svijet poduzetništva. Odluka ulaska sa sobom nosi niz prednosti kao što su preuzimanje kontrole nad vlastitom sudbinom i ostvarenje profita (Šipić, 2012). Morris i sur. (2011) smatraju kako svaka osoba ima drugačije mišljenje o značenju pojma poduzetnik, a svaki pojedinac stvara svoj koncept poduzetničkog pothvata. Također, smatraju da definiranje poduzetništva kao procesa moguće povezati sa različitim organizacijskim kontekstima. „Pokretanje ili stvaranje novog pothvata; traženje prilike; pribavljanje potrebnih sredstava; preuzimanje rizika; traženje dobiti; i stvaranje vrijednosti“ (Morris i sur., 2011: 9) - neki su od izraza koji se najčešće povezuju sa definicijom poduzetništva.

Pojam poduzetnika se usko veže uz pojam poduzetništva. Poduzetnik je osoba koja upravlja gospodarskim aktivnostima, predstavlja važnog ekonomskog subjekta koji potiče razvoj, preuzima rizik pri korištenju vlastitog kapitala u gospodarskoj djelatnosti te time ostvaruje profit. Poduzetnik povezuje tržište rada sa uslugama i kapitalom (Šipić, 2012). Oblici ponašanja koje Hisrich i sur. (2011: 7) vežu uz poduzetnika su preuzimanje inicijative, organiziranje i reorganiziranje društvenih i ekonomskih mehanizama i resursa, te prihvaćanje rizika ili neuspjeha. Ekonomisti poduzetnika smatraju osobom koja je vješta u kombiniranju resursa poput radne snage, materijala, opreme kako bi povećao vrijednosti dobara. Psiholozi smatraju kako je poduzetnik osoba koja se vodi potrebom da postigne svoje definirane ciljeve, a poslovni ljudi gledaju na poduzetnika kao konkurenciju. Svaki poduzetnik drugog poduzetnika „doživljava kao saveznika, izvor zaliha, klijenta, ili nekoga tko stvara bogatstvo za druge, i također pronalazi bolje načine za iskorištavanje resursa, smanjivanje otpada, te omogućuje toliko potrebna radna mjesta“ (Hisrich i sur., 2011: 8).

Prema navedenom iz ovog poglavlja se može zaključiti kako se pojam poduzetništvo dugo i neprestano razvija, te u najvećoj mjeri se povezuje sa stvaranjem novih ideja u cilju iskorištavanja prilika dok se poduzetnikom smatra svaka osoba koja je spremna preuzeti rizik i napraviti nešto novo i drugačije za okolinu u kojoj živi.

### 3.2. Vrste i odrednice poduzetništva

U ovom poglavlju će se dodatno opisati karakteristike poduzetništva, što ga pokreće, kako se ono dijeli te koje su njihove najvažnije odrednice.

Poduzetništvo se može razvijati uz pomoć poduzetničkog duha, odnosno poduzetničkog ponašanja. Poduzetnik mora znati kako i na koji način iskoristiti resurse za nove proizvode i usluge, mora znati donositi odluke važne za poduzeće, mora biti sposoban inovirati i biti spreman preuzeti ekonomski rizik (Barković, 2009). Poduzetničkim ponašanjem pojedinac započinje put od stvaranja ideje, pokretanja i razvijanja poduzetničkog pothvata, koji se naziva poduzetnički proces i prolazi kroz nekoliko faza. Prva faza je odluka kojom poduzetnik odlučuje postati poduzetnik, druga faza je razvoj uspješne poslovne ideje, treća faza je razvoj ideje u poslovni pothvat i četvrta faza je upravljanje i rast poslovnog pothvata. U poduzetničkom procesu (Slika 1) postoje tri pokretačke snage koje su potrebne svakom poduzetniku pri pokretanju poduzetničkog pothvata, a to su tim, prilika i resursi koji moraju biti uravnoteženi. Cijeli proces razvoja se nalazi u rukama samog poduzetnika koji kada osmisli ideju započinje realizaciju te ideje u pothvat. Za njega je vrlo važan tim koji će mu pomoći izabrati potrebne resurse koji će se koristiti za izradu proizvoda ili usluge (Delić i sur., 2014).

**Slika 1.** Timmonsov model poduzetničkog procesa



Izvor: Timmons J., New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st century, McGraw Hill, 2007

Odluka o poduzetničkom ponašanju temelji se na osobinama pojedinca, okruženju pojedinca, te na osobnim ciljevima. Na razvoj uspješnog poduzetničkog pothvata značajan utjecaj može imati poduzetničko obrazovanje koje se definira kao formalizirano podučavanje pomoću kojeg se poduzetnici informiraju, treniraju i obrazuju kako bi uspješno mogli pokrenuti poduzetnički pothvat (Perić i Erceg, 2020). Ono je vrlo važno jer time organizacija stječe znanje koje omogućuje pojedincima u organizaciji reagirati na kompleksne situacije, preuzeti odgovornost i biti spremniji za preuzimanje rizika. Tri su glavna cilja poduzetničkog obrazovanja, a to su razumjeti poduzetništvo, naučiti kako biti poduzetan te naučiti kako biti uspješan poduzetnik (Perić i Erceg, 2020).

Kako je već spomenuto, poduzetnik mora imati kapacitet preuzimanja rizika. Šipić (2012) navodi da rizik proizlazi iz donesenih loših odluka ili zbog nepredvidivih događaja. Jedna od brojnih vrsta rizika je poduzetničko-menadžerski rizik koji se veže uz promjene i inovacije. Takav rizik ukazuje da ukoliko se ne poduzimaju promjene, neće biti inovacija tj. poduzetnik neće biti spreman i sposoban ući u rizik kako bi razvijao pothvate (Šipić, 2012).

Ribić i Puljić (2020) poduzetništvo dijele na tri kategorije, a to su socijalno ili društveno, tradicionalno i korporacijsko poduzetništvo. **Socijalno ili društveno poduzetništvo** jedan je od novijih pojmova u ekonomskoj teoriji. „Socijalno poduzetništvo primarno je usmjereno na potrebe ugroženog i zanemarenog stanovništva kojem nedostaju financijska sredstva.“(Ribić i Puljić, 2020: 23). Društveno poduzetništvo je način poslovanja u cilju ostvarenja društvenih ciljeva koji doprinose ekonomskom razvoju zemlje, lokalne zajednice i regija tako što nastoje poticati zapošljavanje i socijalno uključivanje. Najvažniji cilj je maksimizirati profit, povećati zaposlenost i uključiti ciljne skupine u tržište rada (Cvitanović, 2018).

**Tradicionalno poduzetništvo** je poduzetništvo koje se javlja u malim i srednjim poduzećima koja se dijele na mikro, male i srednje subjekte. Takva poduzeća se definiraju kao gospodarska jedinica koja nastoji otvoriti radna mjesta i nastoji razvijati ljudske potencijale. Mala i srednja poduzeća su zaslužna za suzbijanje monopola, nastoje utjecati na tržište kako bi se potrošači mogli što prije prilagoditi, nude diferencirane proizvode i usluge (Jerneić, 2019).

Treća vrsta poduzetništva je **korporacijsko poduzetništvo**, kojim se opisuje poduzetničko ponašanje u velikim organizacijama. Cilj poduzetništva u korporaciji jest da se povećanjem poduzetničkog intenziteta istodobno povećava stupanj poduzetničke aktivnosti (Burns, 2020). Samo definiranje ovoga pojma će se puno više i detaljnije obraditi u sljedećem poglavlju.

Sva tri tipa poduzetništva imaju neke zajedničke karakteristike kao što su usredotočenost na inovacije i kreiranje proizvoda i usluga koje imaju dodatnu vrijednost i potrebu za investiranjem.

## 4. Korporacijsko poduzetništvo

U ovom poglavlju usmjeren je fokus na korporacijsko poduzetništvo, što je i sam predmet istraživanja u ovom završnom radu. Bit će navedene karakteristike poduzetničke organizacijske strukture i kulture kao i važnost postojanja poduzetništva u organizaciji.

Korporacijsko poduzetništvo služi kao okvir za lakše suočavanje sa promjenama koje se javljaju u već uspostavljenim organizacijama, te omogućuje organizaciji da se bolje i jednostavnije nosi sa konkurencijom. Svaka korporacija mora osigurati kapital za korporativne poduzetnike kako bi oni mogli ostvariti svoje inovativne koncepte. Korporacija mora postati fleksibilna, kreativna te se mora naučiti nositi s neuspjehom, odnosno na svaki oblik neuspjeha treba gledati kao proces učenja. Bitno je naglasiti da na svaku organizaciju i razvoj poduzetništva unutar nje utječe okolina, odnosno vanjsko okruženje koje obuhvaća (Morris i sur., 2011):

- ekonomsko okruženje (nepredvidivost cijena, troškova, tečajeva, kamatne stope),
- tehnološko okruženje (razvoj tehnologija, zastarijevanje proizvoda, poteškoće zaštite intelektualnog vlasništva),
- konkurenciju (agresivna konkurencija, inovativni konkurenti, konkurencija iz netradicionalnih izvora, konkurencijom se smatraju kupci i partneri),
- tržište radne snage (nedostatak kvalificirane radne snage, mobilniji i manje lojalni zaposlenici, oslanjanje na rad po ugovoru),
- tržište resursa (nepoznati izvori opskrbe, zastarijevanje resursa, specijalizacija resursa),
- potražnju (kompleksniji i zahtjevniji kupci, tržišta uže segmentirana),
- pravno i regulatorno okruženje (veći naglasak na slobodnoj trgovini, porast troškova zaštite okoline, neograničena odgovornost za proizvode) i
- globalno okruženje (komunikacija u stvarnom vremenu, proizvodnja i distribucija bilo gdje u svijetu, sofisticiraniji dobavljač, kupci i konkurenti, stvaranje konkurentske prednosti međunarodnim strateškim savezima).

Hisrich i sur. (2011) za korporacijsko poduzetništvo kažu da je to poduzetništvo koje se javlja unutar organizacije. Također navode da korporacije koje imaju sposobnost prepoznati potrebe za kreativnošću i inovacijom, sposobne su i stvoriti poduzetnički duh unutar organizacije. Mišljenja



su da korporacije koje imaju strukturirani birokratski sustav čiji je naglasak na kratkoročnoj dobiti, ne dopuštaju razvoj kreativnosti, kao ni razvoj novih proizvoda i usluga. Korporacijski pothvati su poduzetne aktivnosti kojima se stvara nešto novo i vrijedno unutar postojeće organizacije, a mogu podrazumijevati i redefiniranje postojećih proizvoda i usluga i razvijanje novih tržišta. „Formiranje novih korporacijskih pothvata najistaknutija je manifestacija korporacijskog poduzetništva.“ (Hisrich i sur., 2011: 69).

Organizacije moraju razviti pet ključnih sposobnosti kako bi mogle opstati i konkurirati na suvremenom tržištu. Prva sposobnost je prilagodljivost, odnosno svaka organizacija mora znati kada i kako se prilagoditi promjenama iz okruženja. Fleksibilnost se odnosi na mogućnost organizacije da dizajnira strategiju, ciljeve i procese koji će zadovoljiti zahtjeve kupaca, dobavljača i ostalih dionika. Korporacije moraju biti sposobne brzo reagirati na nastale promjene i moraju biti spremne eliminirati konkurenciju. Zadnja sposobnost se odnosi na inovativnost. Kuratko i sur. (2019) navode da svaka organizacija mora oprezno tražiti tržišno opravdane inovacije jer korištenje pogrešnog pristupa može dovesti do uzaludne potrošnje resursa te organizacija može stvoriti lošu konkurentsku poziciju. Korporacije se moraju osnažiti jer im prijete neravnoteža između radikalnih inovacija koje „donose visok stupanj novosti (radikalne promjene) koje mijenjaju način razmišljanja o proizvodu i način na koji se rabi (potpuno nove koristi)“ (Stanić, 2018) i disruptivnih inovacija koje zahtijevaju promjene poslovne prakse u skladu sa novim znanostima i tehnologijama koje se javljaju na tržištu i moraju zaštititi svoje tradicionalno poslovanje (Kuratko i sur., 2019).

Zaključno, korporacijsko poduzetništvo izvor je novih ideja koje mogu donijeti velike uspjehe korporacijama i pomaže stvaranju konkurentnosti i međusobnom natjecanju te osvajanju novih tržišta.

#### **4.1. Važnost korporacijskog poduzetništva**

Poduzetništvo u korporacijama pomlađuje postojeće tvrtke, uvodi praksu koja služi kao alat za unapređenje poslovanja, povećanje prihoda, povećanje profitabilnosti i uvođenje novih proizvoda, usluga i procesa. Ono je važno jer daje novu energiju postojećoj organizaciji i pomaže razvoju poduzetničkog duha na svim razinama organizacije (Maes, 2009). Važno je i zato što omogućuje organizaciji da osmisli plan nastupa na tržištu te kako da se najučinkovitije suoči sa

konkurencijom, redefinira samu svrhu postojanja poduzeća odnosno nastoji pomoći organizaciji isticati vlastite proizvode i usluge ili ih inovirati (Kuratko i sur., 2011).

Zbog velike potrebe za novim proizvodima i uslugama, zbog potrebe opstanka na promjenjivom tržištu – sve više korporacija uviđa važnost razvoja poduzetništva. Uz pomoć korporacijskog poduzetništva, zaposlenici se odlučuju na poduzetno djelovanje, a na tu odluku veliki utjecaj ima i top menadžment koji svojim utjecanjem može stvoriti pogodno okruženje za razvoj korporacijskog poduzetništva. Ako korporacija ima razvijeno poticajno okruženje takve korporacije će najčešće imati veliki intenzitet poduzetničkog djelovanja te zbog toga organizacija mora imati dobro osmišljen sustav nagrađivanja, potporu top menadžmenta i moraju se naglašavati organizacijske vrijednosti u koje trebaju biti ugrađene karakteristike poduzetničkog ponašanja (Hisrich i sur., 2011).

Važnost korporacijskog poduzetništva još se može povezati s ponovnim uspjehom neke organizacije koja se uspješno ogradila od propadanja tako što su transformirali svoje poslovanje temeljem poduzetničkih aktivnosti. Ključno je za preživljavanje u turbulentnim okruženjima te koristi organizacijama za povećanje inovativnosti. Poduzetništvo unutar organizacije se smatra organizacijskim svojstvom koje proizlazi iz unutarnjih i vanjskih čimbenika. Svaki zaposlenik u organizaciji može pokazati svoje poduzetničke potencijale, ako mu to dopušta sama organizacijska struktura. Zaposlenici će tražiti prilike u skladu s karakteristikama poduzeća, a top menadžment mora dati strateški okvir za prepoznavanje prilika važnih za poduzeće. Top menadžment je glavni pokretač razvoja poduzetništva u korporaciji i samim time može potaknuti interes i želju zaposlenika da iskoriste svoje poduzetničke mogućnosti, što predstavlja važnog čimbenika razvoja poduzetništva u organizacijama (Parboteeah, 2000).

Poticanje korporacijskog poduzetništva važno je zbog poticanja organizacijske inovativnosti kojom se započinje transformacija organizacije od ključnih ideja koje su temelj organizacije ka stvaranju konkurentne prednosti (Hisrich i sur., 2011).

## 4.2. Poduzetnička organizacijska struktura i kultura

Organizacijska struktura je mehanizam prema kojemu su raspodijeljeni i koordinirani zadaci unutar nekog poduzeća. Cilj organizacijske strukture jest da ona pomaže stvoriti red u operativnim aktivnostima poduzeća. Razlika u organizacijskoj strukturi je vidljiva između start-up poduzeća i razvijenih poduzeća, jer je u početku organizacijska struktura neformalna te aktivnosti još nisu raspodijeljene što dovodi bržeg i efikasnijeg odgovora na promjene. Kako se u poduzeću povećava broj zaposlenika tako se razvija organizacijska struktura koja vremenom može postati birokratizirana te blokirati poduzetničko ponašanje (Morris i sur., 2008 u Alpeza 2020).

Kada se definira organizacijska struktura postoji nekoliko elemenata na koje treba obratiti pozornost, a to su specijalizacija rada (podjela radnih zadataka na manje segmente te svaki segment se izvršava od strane jednog zaposlenika), definiranje odjela (kriteriji prema kojima se poslovi dijele i grupiraju), lanac odgovornosti (linija odgovornosti kojom se definira tko je kome nadređen u organizaciji), područje kontrole (broj zaposlenika koji je pod vodstvom jednog menadžera), centralizacija i decentralizacija (razina do koje se delegiraju ovlasti za donošenje odluka u organizaciji) i stupanj formalizacije (razina do koje su poslovni procesi u organizaciji standardizirani) (Robbins, 2011). Organizacijska struktura se najčešće dijeli na jednostavnu, birokratiziranu i matričnu strukturu (Robbins, 2011). Jednostavna organizacijska struktura je najčešći oblik strukture i vrlo je malo razrađena jer ima nizak stupanj formalizacije, autoritet je dodijeljen samo jednoj osobi te je zastupljen širok raspon kontrole. Može se još nazvati i ravna struktura i koriste ju mala poduzeća u kojima nema razlike između ovlasti vlasnika i menadžera. Druga vrsta je birokratizirana struktura u kojoj se oslanja na standardizirane radne procese koji se koordiniraju i kontroliraju. U organizaciji su utemeljena formalizirana pravila i propisi, zadaci se obavljaju rutinski te su grupirani u funkcionalne odjele, vlast je centralizirana te je uzak raspon kontrole. Treća vrsta je matrična organizacijska struktura koja olakšava koordinaciju kada organizacija obavlja više složenijih aktivnosti. Njome se postiže ekonomija razmjera i olakšava se raspodjela stručnjaka kojima se dodjeljuju najbolji resursi koji se nastoje upotrijebiti na učinkovit način (Robbins, 2011).

Svaka organizacija ima razvijen jedan od oblika navedenih struktura, te njihov razvoj bitno utječe na poduzimanje poduzetničkih aktivnosti. Poduzetničke organizacije razvijaju strukture u kojima

je manje hijerarhijskih razina, gdje je raspon kontrole svakog menadžera širi, stupanj formalizacije je nizak, karakteristična je horizontalna komunikacija, te se nastoje osnažiti zaposlenici kako bi se povećao kapacitet donošenja odluka (Morris i sur., 2008 u Alpeza 2020). „Pretjerana strukturiranost, tromost, formalizacija i orijentacija na probleme i izvršenje, odnosno efikasnost, su ključni razlozi koji blokiraju poduzetništvo u velikim organizacijama“ (Bahtijarević-Šiber, 1990). Iz tog razloga, vrlo je važno da organizacija ima visoku povezanost između strategije i strukture organizacije, jer struktura pomaže organizaciji primijeniti svoju strategiju, a to mogu potvrditi velike organizacije koje zbog takve povezanosti imaju vrlo uspješno poslovanje. Poduzetničku organizacijsku strukturu se također može predstaviti modelom *strukturiranog kaosa*, a takav model je okarakteriziran fleksibilnošću, brzim reagiranjem, informiranošću, prisutno je stalno rekonstruiranje i dinamika (Bahtijarević-Šiber, 1990). Vrlo je važno naglasiti da se u ovakvim organizacijama svaka pozicija dijeli prema stručnosti te im je najvažniji krajnji rezultat, kontrola je neformalna i nastoji se poticati suradnja, komunikacija je otvorena i potiče se grupni konsenzus (Slevin i Covin, 1990. u Alpeza 2020).

Žugaj i sur. (2004) smatraju da osim organizacijske strukture, napretku poslovanja i razvitku organizacije, važna je i organizacijska kultura. Ona se još može nazvati kulturom poduzeća ili korporativna kultura. „Organizacijska kultura utječe na načine organiziranja, vrstu moći koja se koristi, stupanj formalizacije, stupanj decentralizacije, upravljanje ljudskim potencijalima, normalizaciju postupaka i način kontrole.“ (Žugaj i sur., 2004).

Organizacijska kultura se može definirati kao sustav u kojemu članovi organizacije čine jedno zajedničko značenje pomoću kojeg se jedna organizacija razlikuje od druge. Postoji sedam karakteristika organizacijske kulture, a to su „inovacije i preuzimanje rizika, obraćanje pažnje na detalje, orijentacija na rezultat, orijentiranost na ljude, orijentiranost na tim, agresivnost, stabilnost.“ (Robbins, 2011). Svaka navedena karakteristika se može ocjenjivati, te se na temelju toga stvara slika o kulturi neke organizacije, dobiva se informacija o tome kako zaposlenici gledaju na organizaciju, kako se odvijaju aktivnosti i kako se svaki zaposlenik treba ponašati (Robbins, 2011). „Organizacijska kultura predstavlja temeljna uvjerenja i pretpostavke organizacije o tome kako organizacija radi, kako se njeni članovi trebaju ponašati i kako se definira u odnosu prema okruženju“ (Morris i sur., 2008 u Alpeza 2020). Postoji dominantna kultura koja je prihvaćena od strane svih zaposlenika u organizaciji, a subkultura predstavlja kulturu unutar dominantne kulture

koja je karakteristična za pojedini odjel ili neko geografsko područje (Robbins, 2011). Uloga organizacijske kulture je da povezuje organizaciju u cjelinu, da razlikuje organizacije međusobno, pridonosi osjećaju pripadnosti članovima unutar organizacije, ostvariti predanost zaposlenika, dati stabilnost organizaciji te utjecati na ponašanje zaposlenika. Razlikuju se jake i slabe kulture - jake karakteriziraju prihvaćenost temeljnih vrijednosti, svakom zaposleniku je poznato što mora napraviti, visoka je razina kohezije, lojalnosti i svi zaposlenici su predani organizaciji. U jakim kulturama nema velikih potreba za formalizacijom te je manji stupanj fluktuacije djelatnika, dok slabu kulturu karakteriziraju suprotni elementi (Alpeza, 2020).

Poduzetnička organizacijska kultura važna je jer potiče inicijativu za poduzetničkom aktivnosti te je za njezino stvaranje vrlo važna uloga vodstva. Osim što organizacijska kultura kontrolira ponašanje zaposlenika i rad poduzeća, vrlo je značajna i za stvaranje timova i osnaživanje zaposlenika, zbog smanjene potrebe za formalizacijom. Svaka organizacija ima svoju organizacijsku kulturu koja se razlikuje od drugih, a samim time svaka kultura ima drugačiji utjecaj na svoje zaposlenike (Singer i sur., 2009). Karakteristike poduzetničke organizacijske kulture su briga o zaposlenicima, integrirane vrijednosti koje potiču inoviranje i pozitivan stav prema promjenama, toleriranje pogrešaka, i fokus na bitne stvari, a manje na procese. Uz pomoć poduzetnički dizajnirane organizacijske strukture, sama organizacija je orijentirana na ljude, stvara novu vrijednost na temelju inoviranja i promjena, organizacija je slobodnija, nastoji obavljati samo ono što je organizaciji od velike važnosti na efikasan način, pruža zaposlenicima osjećaj predanosti i stvara osobnu odgovornost (Alpeza, 2020). Poduzetnička aktivnost pojedinca unutar korporacije također je pod utjecajem korporacijske kulture, a u njezinu stvaranju važnu ulogu imaju razine upravljanja. Top menadžment mora razviti i predstaviti viziju korporacije, izabrati kvalificirane ljude i moraju izgraditi poduzetničku arhitekturu korporacije. Srednji menadžment mora prilagođavati poduzetničke aktivnosti prema karakteristikama korporacije, omogućava ili blokira prolazak poduzetničkih inicijativa, prikuplja resurse i brinu o razvijanju poduzetničkih inicijativa. Rukovoditelji na prvim linijama imaju zadatak prihvaćati naloge i mornaru djelovati autonomno, ali imaju i svakodnevne aktivnosti kojima prikupljaju kontakte unutar i izvan organizacije što predstavlja izvor inovativnih ideja (Morris i sur., 2008. u Singer i sur., 2009).

Navedeno poglavlje donosi zaključak kako je vrlo važno da svaka organizacija osmisli organizacijsku strukturu u kojoj će svatko imati razinu odgovornosti i da svatko doprinosi

ostvarivanju ciljeva organizacije, ali za to je potrebna organizacijska kultura koja će kontrolirati izvođenje poslovnih aktivnosti.

### **4.3.Vrste korporacijskog poduzetništva**

Unutar svake korporacije javljaju se određene karakteristike koje mogu motivirati ili demotivirati zaposlenike na poduzimanje poduzetničkih aktivnosti, a neke od njih su primjena najnovije tehnologije, tolerancija na neuspjeh, dugoročna orijentacija, potpora menadžmenta, raspoloživost resursa, pravedan sustav nagrađivanja itd. Najčešće se zaposlenici sami odlučuju inicirati poduzetnički pothvat, te im je vrlo važna potpora top menadžmenta koja mora osigurati i prilagoditi okruženje koje će poticati poduzetničko djelovanje (Hisrich i sur., 2011). Morris i sur. (2011) izdvajaju sedam načina koji mogu potaknuti poduzetničke aktivnosti, a prvi je istraživanje i razvoj koji se odnosi na odjele u korporaciji koji se bave nadogradnjom već postojećih proizvoda i razvijanjem potpuno novih. Drugi način je ad hoc poduzetnički tim koji naredbom menadžera, koji uočava priliku ili prijetnju na tržištu, mora osmisliti potpuno novi proizvod, ali za to imaju određeni vremenski period i financijska sredstva. Jedan od načina je formiranje inkubatora, odnosno odjela koji je odvojen od ostatka korporacije, koji je zaslužan za osmišljavanje novih pothvata ili prepoznavanje novih tržišta. Poticanje poduzetničke aktivnosti se može javiti i od strane zaposlenika (šampiona) koji prepoznavanjem prilike nastoje tu priliku pretvoriti u ideju, a cilj takvih zaposlenika je tu ideju „prodati“ menadžmentu. Poduzetništvo u korporacijama se još može poticati licencijom (kupnja prava na korištenje inovacije), akvizicijom potrebnih resursa kao što su znanja, vještine, tehnologija. Zadnji način je kombiniranje pristupa za poticanje poduzetništva tzv. hibridni pristup (Morris i sur., 2011 u Alpeza 2020). Križanjem niskih i visokih razina menadžmenta u kojima se javlja želja za iskorištavanjem poduzetničkih aktivnosti i percepcije top menadžmenta o potrebama za poduzetničkim aktivnostima javljaju se dvije vrste korporacijskog poduzetništva (Parboteeah, 2000).

Strateško poduzetništvo se može još nazvati i poduzetnička transformacija ili strateška obnova, a sam pojam strateško poduzetništvo služi za opisivanje poduzetničkih aktivnosti koje se obavljaju unutar organizacija (Burns, 2020). Ova vrsta korporacijskog poduzetništva pomaže da korporacija

istražuje strateške radnje, da izgradi i provede poduzetničke metode stvaranja bogatstva. Strateško poduzetništvo služi za poticanje inovacija, konkurencije, daje mogućnosti zapošljavanja i nastoji povećati gospodarski rast, a dijeli se na nekoliko vrsta. Prva vrsta strateškog poduzetništva je strateško obnavljanje koje „pokušava redefinirati svoj odnos prema tržištu ili konkurenciji mijenjajući način na koji konkurira na tržištu“ (Covin i Miles, 1999. u Alpeza, 2020). Druga vrsta je održiva regeneracija te se ona najviše fokusira na poduzetnički pothvat kojim organizacija pokreće nove i inovativne proizvode. Redefinicija polja poslovanja je strategija kojom organizacija stvara nova tržišta koji još nisu prepoznati ili se nedovoljno iskorištavaju (Covin i Miles, 1999. u Alpeza 2020). U cilju organizacije da ojača ili održi svoju konkurentsku poziciju ona mora pomladiti svoju organizaciju i ostvariti inovativnu kulturu, te takva vrsta strateškog poduzetništva naziva se organizacijsko pomlađivanje. Zadnja vrsta strateškog poduzetništva je rekonstrukcija poslovnog modela koja se odnosi na potpuno novu izgradnju modela uz pomoć kojeg organizacija pojačava svoju učinkovitost ( Mit id innovation, 2022).<sup>1</sup>

Kuratko i sur. (2011) navode da druga vrsta korporacijskog poduzetništva, a to su korporacijski poduzetnički pothvati koji se još nazivaju korporativno ulaganje, označavaju formiranje novih pothvata ili formiranje dijelova pothvata uz pomoć vlasničkih ulaganja. „To se može postići kroz tri načina implementacije- interno korporativno ulaganje, kooperativno korporativno ulaganje i vanjsko korporativno ulaganje.“ (Kuratko i sur., 2011). Interni poduzetnički pothvati su novi pothvati u vlasništvu korporacije, uključeni su u strukturu korporacije, ali ponekad se mogu nalaziti i izvan. Vrlo je važno da korporacija kada se odluči na novi poduzetnički pothvat, ona mora znati njime upravljati, moraju formirati sustave kojima će kontrolirati razvoj pothvata i moraju imati razrađene kriterije prema kojima će procjenjivati uspješnost. Druga vrsta je kooperativno ulaganje koje se još naziva zajedničko korporativno ulaganje, a ono predstavlja poduzetničke aktivnosti kojima se stvaraju novi pothvati koji su također u vlasništvu korporacije ali se stvaraju sa vanjskim partnerima. Treća vrsta su vanjski korporacijski pothvati koji označavaju poduzetničke aktivnosti kojima se formiraju novi pothvati, ali se oni formiraju izvan organizacije te nakon toga korporacija preuzima vlasništvo nad inovativnim pothvatom. Ova vrsta pothvata se najčešće veže uz korporacije koje su u ranim fazama rasta (Kuratko i sur., 2011). Korporacije se najčešće na pothvate odlučuju zbog samih zaposlenika koji vjeruju u svoje

---

<sup>1</sup> <https://mitidinnovation.com/recreation/strategic-entrepreneurship-and-innovation/> (pristupljeno 15. srpnja 2023)

sposobnosti i imaju želju ostvariti nešto svoje (Hisrich i dr., 2011). To bi značilo da kada zaposlenik pokaže interes za poduzetništvo, korporacije su veliki oslonac i trebaju poticati tu osobu da donese nešto novo u organizaciju. Osim toga motiv unutarnjih pothvata je da se iskoriste sve kompetencije kako bi se razvili proizvodi i usluge, a time korporacija sječe nova znanja i vještine koje će joj pomoći u tom razvoju. Pojmu korporacijski poduzetnički pothvati suprotstavlja se pojam korporacijski investicijski kapital kojim se opisuju „ulaganja korporativnih sredstava izravno u vanjska start-up poduzeća.“(Chesbrough, 2002.), te se ono ne odnosi na ulaganja uz pomoć vanjskog fonda, već se to odnosi na novoosnovana poduzeća koje je korporacija izdvojila kao neovisno poduzeće. Zaključno, najvažniju ulogu u poticanju zaposlenika na preuzimanje rizika i iskorištavanja prilika iz okruženja imaju razine menadžmenta koje trebaju pravovremeno prepoznati poduzetničko ponašanje i nastojati ga efikasno koristiti.



## 5. Analiza primjera inovativnih korporacija

U ovom poglavlju će se opisati pet odabranih poduzeća koja su se pokazala inovativnim. Inovativna poduzeća identificirana su kroz sekundarno istraživanje objavljenih članaka u poslovnom tjedniku Lider. Nakon kratkog opisa korporacije, dodijelit će im se jedna vrsta korporacijskog poduzetništva te će se navesti razlog zašto se upravo to poduzeće povezuje sa određenom vrstom korporacijskog poduzetništva.

Inga Kovačić Sindik vlasnica je mikro poduzeća **Kristalna ideja** koje je osnovano 2013. godine u Splitu. Vlasnica Inga je završenim fakultetom dobila titulu inženjerke kemijske tehnologije i magistrica je analitičke kemije te je svoje znanje htjela primijeniti u istraživanju, razvoju i primjeni alternativne tehnologije koja služi očuvanju vode, zraka i okoliša što je i cilj ovoga poduzeća. Glavne aktivnosti su usmjerene na razvoj tehnologije koja će biti zelena, efikasna i pametna, a koristi se za prevenciju štetnog utjecaja na okoliš kako bi se poboljšalo zdravlje ljudi i kvalitete zraka koji se svakodnevno udiše. Ulaskom na tržište donose nešto novo i drugačije te time ostvaraju konkurentsku prednost što im pruža mogućnosti za daljnje napredovanje. Nastoje kontinuirano istraživati nove stvari u cilju ostvarivanja misije i ciljeva organizacije. Poduzeće Kristalna ideja u svom odjelu istraživanja i razvoja nastoji iz dana u dan otkivati tehnologije koje će im pomoći osmisliti proizvode koji će smanjiti onečišćenje, poboljšati zdravlje i kojim će riješiti pitanje energenata i proizvodnje. Nakon nekoliko godina istraživanja, ovo poduzeće je ponudilo novi i drugačiji sustav pročišćavanja, a to je iTherapy iz kojeg je proizvedeno nekoliko proizvoda, a to su Therapy Hybrid, iTherapyM1, iTherapy Elfy, iTherapyECO, iThe100, iTheAllergy, iTheEco i UV Steril. Najistaknutiji je iTherapy, uređaj koji pročišćava tj. filtrira zrak u zatvorenom prostoru, u samo 30 sekundi uspijeva detektirati onečišćeni zrak te započinje sa sterilizacijom i pročišćavanjem. Kako bi mogao izvršiti filtriranje, mora sadržavati organske kemikalije koje ne smiju štetiti ljudskom zdravlju. Važno je naglasiti da ovakav uređaj smanjuje oboljenja od bolesti dišnih puteva, alergija i drugih bolesti. Poslovanje ovoga poduzeća znatno je napredovalo, nakon samo dvije godine poduzeće se uspješno pozicioniralo na domaće i europsko tržište. Ovo poduzeće je osnovano sa ciljem istraživanja tehnologija koje će potaknuti razvijanje metoda koje će omogućiti zdraviji život okoline, te su nakon nekog vremena odlučili plasirati proizvode

utemeljene na svojim istraživanjima. U odnosu na to, njihove poduzetničke aktivnosti se mogu povezati sa jednom od vrsta strateškog poduzetništava, a to je strateško obnavljanje zato što su oni plasiranjem proizvoda promijenili način poslovanja tj. od samo istraživanja tehnologija, došli su do ideje o stvaranju novog i drugačijeg proizvoda u odnosu na konkurenciju te time promijenili i svoj odnos i ponašanje na tržištu.

Sljedeće prepoznato inovativno ponašanje se prepoznalo kod nekoliko studenata koji su osmislili aplikaciju **Spiritus** koja rješava problem pohrane fotografija, videozapisa i drugih uspomena koje se najčešće gube ili se ne mogu sačuvati. Aplikacija omogućuje da svaki pojedinac može stvoriti različite priče sa svojim članovima obitelji, mogu se prikazivati i priče drugih osoba te se na njih može reagirati ružom. Spiritus se temelji na tri značajke: jednostavnost, ljepota i sigurnost. Tim studenata se vodi razmišljanjem da sve uspomene moraju ostati zapamćene i zbog toga su se oni i upustili u takav pothvat. Glavni osnivač Dino Jerković je objasnio da se aplikacija koristi na način da kada osoba dođe na groblje kod svoje voljene osobe, na njihov uređaj dolazi obavijest u kojoj se otvaraju digitalne uspomene kojima se osoba prisjeća nekih trenutaka koji ih vežu za njihovu voljenu osobu. Za izradu i korištenje aplikacije korištene su kvalitetne i velike platforme kako korisnici ne bi imali smetnji. Aplikacija Spiritus je *startup*, a zbog prepoznatljivosti i inovativnosti primili su financijsku potporu Fil Rouge Capital. Korisnici aplikacije ne trebaju znati priče pisati na kreativan način, gramatički i književni točno, već mogu poslati nekoliko natuknica sa uspomenu te će tim Spiritus-a osmisliti kratku i zanimljivu priču koju korisnici mogu podijeliti sa svojim slikama i videozapisima. Ideja je groblja, Memorijalne centre predstaviti kao mjesta lijepih sjećanja, također žele pružiti poduzećima da na dostojan način ostave uspomene na njima važne zaposlenike i partnere. Osnivačkom timu se pridružilo još nekoliko članova te im je cilj plasirati se na strano tržište, a samim time pokazuju ozbiljnost, spremnost na rizik i da nastoje napraviti i nadograditi svoju ideju kako bi postigli konkurentsku prednost. Ovo je prva ovakva aplikacija što smanjuje rizik od konkurencije, ali samim time se pokazuje inovativnost i želja za zadovoljavanjem potreba okoline. Zbog toga što ovakav proizvod još ne postoji na tržištu, ovaj primjer inovativnog ponašanja pripada vrsti strateškog poduzetništva zato što je tim osnivača uspješno pronašao novo ciljano tržište koje do sada nitko nije prepoznao te je prema tome definirao strategije poslovanja i uspješno se pozicionirao.

Sljedeće odabrano poduzeće je **ZMW (Zero Mass Water)**, *startup* koji je smješten u Arizoni, a osnovao ga je Cody Friesen 2014. godine. Prilikom osnivanja poduzeća i proizvodnje ovog inovativnog proizvoda, javile su se mnoge poznate osobe kao što su Bill Gates, Jeff Bezos, Richard Branson i Michael Bloomberg koji su odlučili ulagati u ovu ideju. Smatra se inovacijom jer je poduzeće dizajniralo tehnologiju Source koja uz pomoć solarnih hidroelektrana zrak pretvara u vodu, odnosno svakoga dana proizvede 10 litara vode koja se može konzumirati, a sav višak energije preusmjerava u domove što znači da istodobno može proizvesti vodu za piće i električnu energiju. Source se smatra dugoročnim rješenjem dobivanja pitke vode i može služiti za pročišćavanje otpadnih voda. Inovator je istraživanjem shvatio da iz dana u dan sve više nestaje rijeka, potoka, jezera i da postaju sve zagađeniji te se ne mogu koristiti za piće i želio je svima omogućiti izvore pitke vode te je na temelju toga osmislio ovaj inovativni proizvod. Na tržištu postoji puno konkurencije koja proizvodi slične proizvode, no ZMW se pozicionirao na pogodno mjesto i donio je nešto potpuno novo iako je već prepoznati na tržištu. Zbog ulaganja od strane poznatih osoba, ovdje se može prepoznati kooperativno ulaganje. Dakle kako je već spomenuto u proizvodnji i realizaciji ovoga proizvoda sudjelovalo je nekoliko ulagača, ali je sam osnivač zadržao sva prava vlasništva. No osim toga, ovo poduzetničko djelovanje može se pripisati i redefiniranju polja poslovanja jer je osmišljen novi proizvod na tržištu koje nije dovoljno prepoznati ili se nedovoljno iskorištava.

Kim Kardashian jedna je od poznatijih influencera, osoba koje imaju veliki utjecaj na ponašanje i razmišljanje ljudi. Kim je „reality“ zvijezda koja oblači razne modne kreacije, te kako bi bila upečatljivija nosi najčešće uske i strukirane odjevne predmete, a zbog toga mora uvijek nositi odgovarajuće donje rublje za oblikovanje tijela. Njezina poduzetnička inicijativa se pojavila kada nije mogla pronaći odgovarajuće donje rublje i zbog toga je pokrenula svoj vlastiti brend **SKIMS**, jedan od najpoznatijih brendova donjeg rublja, loungeweara i shapeweara, a to predstavlja odjeću koja pomaže oblikovati tijelo te se može pronaći u svim konfekcijskim veličinama i prodaje se u svim bojama kože. SKIMS se prvi puta plasirao na tržište pod imenom *Kimono*, ali zbog loših reakcija javnosti, koja je smatrala da Kim koristi elemente afričke kulture kako bi mogla uspjeti, odlučila je promijeniti ime cijelog brenda. Vlasnica brenda nastoji kontinuirano pratiti rad svog

tima, nastoji biti uključena u sve segmente proizvodnje, prije proizvodnje pregledava kvalitetu materijala koji će se koristiti za izradu, odobrava dizajne, kreira izgled pakiranja Ovi proizvodi su se nakon plasiranja prodavali isključivo na web stranicama, ali ubrzo ovaj brend otvara svoje prve trgovine. Nakon ostvarenih, izuzetno velikih prihoda, Kim je nastojala vrlo brzo proširiti svoju ponudu koja je uključivala trenirke, pidžame, haljine, i druge vrste odjevnih predmeta što ju je isticalo u odnosu na konkurenciju. Taj korak, proširenja ponude proizvoda, može se povezati sa dvije vrste korporacijskog poduzetništva. Prva prepoznata vrsta je interni poduzetnički pothvat koji se može povezati sa odlukom proizvodnje i prodaje svim vrsta odjevnih predmeta što može predstavljati nove pothvate u vlasništvu organizacije u odnosu na to da je na samom početku vlasnica htjela proizvoditi samo jedan odjevni predmet donjeg rublja. Druga vrsta se odnosi na samo poslovanje, odnosno vlasnica je nastojala kontinuirano uvoditi nove proizvode bez obzira na stanje u okolini što se može povezati sa pandemijom korona virusa, gdje je ona uspjela plasirati nekoliko novih proizvoda i time ostvarila velike prihode u odnosu na konkurenciju.

Navedeni primjeru ukazuju kako nije važno u kojoj fazi poslovanja se organizacija nalazi, već je potrebno prepoznati kada je organizaciji potrebna promjena i koja vrsta korporacijskog poduzetništva najviše odgovara zahtjevima korporacije i okruženja.

## 6. Rasprava

Pojmovi poduzetništvo i korporacijsko poduzetništvo su usko povezani. Poduzetništvo potiče pojedince na oblikovanje i realiziranje ideja u poduzetničke pothvate, a takvo poduzetničko ponašanje unutar svake organizacije naziva se korporativno poduzetništvo. Kako bi se svako inovativno ponašanje moglo iskoristiti u svrhu ostvarivanja konkurentne prednosti, važno je bilo definirati razne vrste poduzetništva unutar organizacije. Svaka organizacija mora znati gdje se nalazi problem u poslovanju te mora imati prikupljene sve informacije kako bi na pravilan način mogla izabrati i razraditi određena vrsta poduzetništva. Također, mogu se kombinirati neke vrste, ali sve ovisi o tome na što se korporacija želi fokusirati i koliko veliku promjenu mora napraviti. Uočavaju se razlike između obje vrste korporacijskog poduzetništva. Prva vrsta, korporacijski poduzetnički pothvati, se odnosi na inovativne pothvate koji su povezani samo sa jednim dijelom organizacije, dok druga, vrsta strateško poduzetništvo, mijenja organizaciju iz korijena. No, osim što se osnovna podjela razlikuje, svaka vrsta unutar tih podjela donosi različite rezultate i svaka zahtjeva razradu pojedinih elemenata kako bi se mogla uspješno realizirati.

Prema analiziranim poduzećima, uočava se kako svako poduzeće koristi jednu ili više vrsta korporacijskog poduzetništva. Uočava se i kako se vrste mogu prilagoditi različitim oblicima poslovanja i mogu se koristiti u svim fazama životnog ciklusa poduzeća, potrebno ih je samo prilagoditi organizacijskoj strukturi i kulturi.

Prednosti istraživanja i korištenja vrsta korporacijskog poduzetništva može pridonijeti uspjehu organizacije, može proširiti tržište ili ostvarivati bolju i jaču konkurentsku prednost. Organizacija koja nastoji uspješno napredovati mora pažljivo odabrati načine kako to ostvariti, odnosno hoće li se ona odlučiti plasirati neki novi proizvod, hoće li osmisliti novu uslugu na tržištu ili će svoje poslovanje prilagoditi promjenama okruženja. Osim toga poduzeća se mogu orijentirati na pronalazak novih prilika u okruženju i time potiču svoje zaposlenike da stvaraju nove vrijednosti za sebe i organizaciju, da postaju svjesniji svojih mogućnosti i da ih iskorištavaju na pravi i inovativan način. Jedna od prednosti je što postoje različite vrste korporacijskog poduzetništva što olakšava korporacijama da odaberu onu vrstu koja će im najbolje pomoći u ostvarivanju svojih ciljeva, te se ujedno i fleksibilne pa se mogu prilagoditi svim oblicima poslovanja. Odabrana poduzeća koja su se analizirala razlikuju se po nastupu na tržištu, jer su neka poduzeća tek započela

svoje poslovanje, dok druga proširuju svoj asortiman pa prema tome odabiru onu vrstu korporacijskog poduzetništva za koju smatraju da će im pomoći u napredovanju organizacije.

Najveći nedostatak povezuje se s nedostatkom literature za pisanje ovog završnog rada, jer u velikoj većini korištene literature pronalaze se vrlo slične definicije za sve navedene pojmove što dovodi do nepoznavanja i razlikovanja pojedinih vrsta poduzetništva u korporacijama. Možda je to jedan od razloga zbog kojeg mnoge organizacije ne uspijevaju preživjeti u turbulentnoj okolini, te nisu upoznate s mogućnostima koje pružaju korporacijski poduzetnički pothvati i strateško poduzetništvo. Poteškoće se mogu javiti u rukama menadžera koji ne znaju prepoznati nesigurnost i poteškoće koje se javljaju u poslovanju, a samim time neće uspjeti prepoznati kakva i kolika promjena može poboljšati poslovanje. Zbog velikih promjena koje se javljaju u okruženju, svaka organizacija je prisiljena inovirati kako bi mogla pratiti trendove i proširiti svoje tržište čije potrebe nastoji zadovoljiti. Tako svaki menadžer prilikom odabira vrste korporacijskog poduzetništva mora biti svjestan da okolina neće prihvatiti nove proizvode i usluge, a to se može vidjeti u primjeru Kim Kardashian koja je morala promijeniti ime brenda jer je okolina imala negativan utjecaj na njezino poslovanje.

Zasigurno je za svaku organizaciju vrlo važno kontinuirano inovirati i dati okolini do znanja da nastoje zadovoljiti sve njihove potrebe. Također, prilikom transformiranja poslovanja, organizacija nikako ne smije zaboraviti koja je njezina vizija i misija te koje ciljeve žele postići. Sve svoje promjene moraju pokazati tržištu na način da se uoči njihov trud i inovativnost što zahtjeva dodatne sposobnosti. Navedene prednosti i nedostaci naglašavaju kako korištenje neke od vrsta korporacijsko poduzetništvo mogu organizacijskom poslovanju donositi uspjehe, ali i neuspjehe te da se prije transformiranja poslovanja uvijek trebaju sagledati svi elementi poslovanja kako bi se donijela pravedna odluka.

## 7. Zaključak

Za razvoj korporacijskog poduzetništva vrlo je važno imati kvalitetne i kvalificirane menadžere koji će poticati poduzetništvo kod zaposlenika, ali i zaposlenici moraju biti svjesni svih promjena te moraju znati pravodobno uočiti priliku u okruženju te ju iskoristiti na pravi način. Cilj analiziranja inovativnih poduzeća jest da se lakše uoče razlike u inovativnom ponašanju, te kako i na koji način poduzeća mogu poboljšati svoju konkurentsku poziciju na tržištu. Može se zaključiti kako nije važno u kojoj fazi rasta se poduzeće nalazi već da je bitno pronaći točku u kojoj će organizacija uspjeti ostvariti svoje ciljeve, a osim toga vrlo je važno svoje inovativne ideje prilagoditi ciljanom tržištu. Također, analiziranjem inovativnih poduzeća može se primijetiti kako svaka osoba može postati poduzetnik, ali je važno da takva osoba ima sve karakteristike poduzetnika, da je svjesna zahtjeva okoline te da shvaća svoju ulogu. Zaključak je da se dvije navedene vrste korporacijskog poduzetništva razlikuju po tome da korporacijski poduzetnički pothvati nastoje organizaciji stvoriti potpuno nove oblike posla jer se takvom vrstom korporacijskog poduzetništva definiraju i stvaraju novi pothvati koji mogu potpuno promijeniti poslovanje. Dok druga vrsta, strateško poduzetništvo mijenja samo jedan dio organizacije zato što takve vrste poduzetništva traže nove mogućnosti i prilike sa ciljem ostvarivanja konkurentске prednosti. Na temelju toga, može se utvrditi da je poznavanje svih oblika poduzetništva u korporaciji vrlo važno za daljnje poslovanje, jer svaki menadžer mora znati koji će oblik koristiti, koji će mu donijeti najveće prihode te mora znati pojasniti zaposlenicima kako i na koji način primijeniti taj oblik poduzetništva kako bi ostvarili svoje ciljeve. Sve navedeno pronađeno je u literaturi na domaćem i stranom jeziku, no literaturu za temu ovog završnog rada vrlo je teško pronaći. Zaključak je da se ovako kompleksan pojam koji je vrlo važan za okruženje nedovoljno istražuje te da se njegovu istraživanju treba više posvetiti s obzirom da se opisani oblici korporacijskog poduzetništva sve više razvijaju u praksi.

## Literatura

1. Alpeza, M (2019/2020). *Korporacijsko poduzetništvo*. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/korporacijsko-poduzetnistvo/nastavni-materijal-2019-2020/> [pristupljeno 25. lipnja 2023.].
2. Bhtijarević, Šiber, F. (1990). *Poduzetništvo – način ponašanja organizacije i menadžemnta*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/228905> [pristupljeno 03. kolovoza 2023.]
3. Barković, I. (2009). *Teorija poduzetništva: izazovi i perspektiva*. Osijek: Grafika
4. Burns, P. (2020). *Corporate Entrepreneurship an Innovation*. Macmillan Education UK, Fourth edition
5. Chesbrough, H., W. (2002). *Making sense of Corporate Venture Capital*. Dostupno na: <https://openinnovationresults.com/wp-content/uploads/2019/10/Making-Sense-of-CVC.pdf> [pristupljeno 26 lipnja 2023.].
6. Christensen, S., K. (2004). *A classification of the corporate entrepreneurship umbrella: labels and perspectives*. Dostupno na: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=a5f2d10d31f468f837148a67fa9f26d06e3d8b97> [pristupljeno 13. ožujka 2023.].
7. Cvitanović, V. (2018). *Društveno poduzetništvo kao izravni doprinos ekonomskom razvoju*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/196928> [pristupljeno 26. lipnja 2023.].
8. Delić, A., Peterka, O., S., Perić, J. (2014). *Želim postati poduzetnik*. Osijek: Studio HS Internet d.o.o. Dostupno na: <https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/%C5%BDelim%20postati%20poduzetnik.pdf> [pristupljeno 26. travnja 2023.].
9. Hisrich R.D., Peters M.P., Shepherd D.A. (2011). *Poduzetništvo*. Zagreb : MATE d.o.o
10. Jerneić, A., (2019). *Klasifikacija i razvoj poduzetništva*. Dostupno na : [PowerPoint prezentacija \(partnerstvo-razvoj.net\)](#) [pristupljeno 1. srpnja 2023.].
11. Kuratko, D., F., Goldsby, M., G., Hornsby, J., S. (2019). *Corporate innovation: Disruptive Thinking in Organizations*. New York: Routledge



12. Kuratko, D., F., Morris, M., H., Covin, J., G. (2011). *Corporate innovation and entrepreneurship: entrepreneurial development within organizations*, Third Edition, South-Western.
13. *Lider*. (2021). Izdanje kolovoz.
14. Maes, J. (2003). *The search for corporate entrepreneurship: a clarification of the concept and its measures*. Dostupno na:  
<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=e524ad7147ad513f9de24d6e9fb6cc13ab23b108> [pristupljeno 5. travnja 2023.].
15. Metzinger, Čendo, T., Toth, M., (2020). *Metodologija istraživačkog rada za stručne studije*. Veleučilište Velika Gorica. Dostupno na:  
<https://www.vvg.hr/app/uploads/2020/03/METODOLOGIJA-ISTRA%C5%BDIVA%C4%8CKOG-RADA-ZA-STRU%C4%8CNE-STUDIJE.pdf> [pristupljeno 30. travnja 2023.].
16. MIT ID INNOVATION (2022). *Strategic Entrepreneurship and Innovation*. Dostupno na:  
<https://mitidinnovation.com/recreation/strategic-entrepreneurship-and-innovation/> [pristupljeno 1. srpnja 2023.].
17. Morris, M., H., Kuratko, D., F., Covin, J., G. (2011). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*, Third Edition, South-Western. Dostupno na:  
[https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=oeY8AAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=corporate+entrepreneurship+%26+innovation+pdf&ots=4rojy9JJ3e&sig=4dNzoRLbcD-2iLiLitz4Fl8X7gz0&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=oeY8AAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=corporate+entrepreneurship+%26+innovation+pdf&ots=4rojy9JJ3e&sig=4dNzoRLbcD-2iLiLitz4Fl8X7gz0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false). [pristupljeno 13. srpnja 2023.].
18. Parboteeah, K., P. (2000). *Choice of type of corporate entrepreneurship: a process model*. Dostupno na: <https://blogs.uww.edu/praveen/files/2016/06/1-AEJ.pdf> [pristupljeno 3. ožujka 2023.].
19. Pavić, Ž., Šundalić, A., (2021). *Uvod u metodologiju društvenih znanosti*. Osijek: Krešendo.
20. Perić, J., Erceg, A., (2019/2020). *Poduzetništvo*. Dostupno na:  
<http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/akademska-godina-2019-2020/> [pristupljeno 16. svibnja 2023.].
21. Pranić, K., (2021). Inga Kovačić Sindik: Kristalna ideja priprema uređaj koji će osiguravati „kristalni“ zrak u gradovima. *Lider* (kolovoz). Dostupno na:

- <https://lidermedia.hr/poslovna-scena/hrvatska/inga-kovacic-sindik-kristalna-ideja-priprema-uredaj-koji-ce-osiguravati-kristalni-zrak-u-gradovima-138462> [pristupljeno 14. kolovoza 2023.].
22. Ribić, D., Puljić, P., N., (2020). *Osnove poduzetništva*. Zagreb: Školska knjiga. Dostupno na: <https://fliphtml5.com/kzpyj/fjgc/basic> [pristupljeno 14. srpnja 2023.].
23. Robbins, P., S., Judge, A., T. (2011). *Organizational Behavior*. 15. Edition, Prentice Hall. Dostupno na: [http://www.mim.ac.mw/books/Organizational%20Behavior%20\(15e\).pdf](http://www.mim.ac.mw/books/Organizational%20Behavior%20(15e).pdf) [pristupljeno 14. kolovoza 2023.].
24. Singer, S., Alpeza, M., Balkić, M., (2009). *Corporate Entrepreneurship: is entrepreneurial behavior possible in a large company?*. Dostupno na: [https://www.bib.irb.hr/387599/download/387599.Singer\\_Alpeza\\_Balkic\\_Corporate\\_Enterpreneurship\\_Podim\\_09.pdf](https://www.bib.irb.hr/387599/download/387599.Singer_Alpeza_Balkic_Corporate_Enterpreneurship_Podim_09.pdf) [pristupljeno 3. ožujka 2023.].
25. Stanić, M., (2017/2018). *Menadžment novog proizvoda*. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/menadzment-novog-proizvoda/nastavni-materijali/> [pristupljeno 25. travnja 2023.].
26. Šipić, N. (2012). *Osnove poduzetništva*. Zagreb: Poslovno veleučilište. Dostupno na: <https://pvzg.hr/wp-content/uploads/2023/04/Finalni-udzbenik-Osnove-poduzentistva.pdf> [pristupljeno 23. ožujka 2023.].
27. Timmons J., (2007). *New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st century*. McGraw Hill.
28. Vukić, T., (2021). Generatori atmosferskih voda – Pretvaranjem zraka u vodu bore se protiv žeđi. *Lider* (kolovoz). Dostupno na: <https://lidermedia.hr/tehnolozi/i-struja-i-pice-iz-zraka-138360> [pristupljeno 23. srpnja 2023.].
29. Žugaj, M., Bojanić, G., B., (2004). *Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/294262> [pristupljeno 3. ožujka 2023.].

## Popis slika

<b>Slika 1.</b> Timmonsov model poduzetničkog procesa .....	5
---	---