

# OGRANIČENJA RAZVOJA KORPORACIJSKOG PODUZETNIŠTVA

---

**Budimir, Jakov**

**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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:967918>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-31**



*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*

Jakov Budimir

**OGRANIČENJA RAZVOJA KORPORACIJSKOG  
PODUZETNIŠTVA**

Završni rad

Osijek, 2023.

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

Jakov Budimir

**OGRANIČENJA RAZVOJA KORPORACIJSKOG  
PODUZETNIŠTVA**

Završni rad

Kolegij: Korporacijsko poduzetništvo

JMBAG: 0010234878

e-mail: jbudimir@efos.hr

Mentor: prof. dr. sc. Mirela Alpeza

Osijek, 2023.

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

Jakov Budimir

**Barriers for corporate entrepreneurship development**

Final paper

Osijek, 2023

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_ završni (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o 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:** Jakov Budimir

**JMBAG:** 0010234878

**OIB:** 96880566814

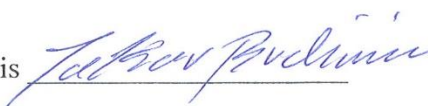
**e-mail za kontakt:** jbudimir@efos.hr

**Naziv studija:** Sveučilišni preddiplomski studij Poduzetništvo

**Naslov rada:** Ograničenja razvoja korporacijskog poduzetništva

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

U Osijeku, 15.09.2023 godine

Potpis 

## SAŽETAK

Ovaj završni rad istražuje ograničenja razvoja korporacijskog poduzetništva, te važnost prepoznavanja ograničenja i pronalaska adekvatnih rješenja. Izraz korporacijsko poduzetništvo odnosi se na interne inicijative koje promiču rast i konkurentsku prednost, a koje iznimno rezultiraju stvaranjem novih poduzeća. Važne komponente korporacijskog poduzetništva su razvoj inovativnih proizvoda, preuzimanje proračunatih rizika i preuzimanje odgovornosti za budućnost organizacije. Razvoj korporacijskog poduzetništva ovisi o samom poduzetničkom okruženju, a unutar ovog rada govorit će se o poduzetničkom okruženju u Republici Hrvatskoj te o vrstama korporacijskog poduzetništva koje se mogu i kategorizirati u dvije vrste: korporacijski poduzetnički pothvati i strateško poduzetništvo. Kako bi korporacijsko poduzetništvo bilo prihvaćeno unutar poduzeća, u bilo kojoj vrsti, potrebna je organizacijska kultura koja podupire poduzetničko ponašanje te samim time podupire poduzetničko djelovanje zaposlenika. U empirijskom dijelu rada provedeno je kvalitativno istraživanje s predstavnikom velikog poduzeća, kako bi se analizirala ograničenja s kojima se poduzeća susreću u svome poslovanju. Neka od identificiranih ograničenja podrazumijevaju nedostatak poticanja na inoviranje, nedostatak želje za inoviranjem, nedovoljna sloboda izražavanja mišljenja i ideja, nekvalitetna alokacija resursa, nedostatak financijskog kredibiliteta novih ideja te neadekvatno vodstvo. Na navedena ograničenja mogu se moguće je utjecati uvođenjem bolje organizacijske strukture, promoviranjem novih vrijednosti i stvaranjem okruženja naklonjenog poduzetničkom razmišljanju i preuzimanju rizika. Korporacijsko poduzetništvo je važna tema iz razloga što prepoznavanjem ograničenja razvoja korporacijskog poduzetništva, organizacije mogu bolje razumjeti izazove s kojima se mogu suočiti i razviti strategije za poticanje kulture poduzetništva unutar svojih struktura.

Ključne riječi: korporacijsko poduzetništvo, ograničenja razvoja, poduzetničko djelovanje zaposlenika

## **ABSTRACT**

This final paper investigates the limitations of the development of corporate entrepreneurship, and the importance of recognizing limitations and finding adequate solutions. The term corporate entrepreneurship refers to internal initiatives that promote growth and competitive advantage, and which exceptionally result in the creation of new businesses. Important components of corporate entrepreneurship are the development of innovative products, the assumption of calculated risks and the assumption of responsibility for the future of the organization. The development of corporate entrepreneurship depends on the entrepreneurial environment itself, and this paper will discuss the entrepreneurial environment in the Republic of Croatia and the types of corporate entrepreneurship that can be categorized into two types: corporate entrepreneurial ventures and strategic entrepreneurship. In order for corporate entrepreneurship to be accepted within the company, in any type, an organizational culture is needed that supports entrepreneurial behavior and thus supports the entrepreneurial activity of employees. In the empirical part of the work, qualitative research was conducted with a representative of a large company, in order to analyze the limitations faced by companies in their operations. Some of the identified limitations include lack of encouragement to innovate, lack of desire to innovate, insufficient freedom of expression of opinions and ideas, poor allocation of resources, lack of financial credibility of new ideas and inadequate leadership. The mentioned limitations can possibly be influenced by introducing a better organizational structure, promoting new values and creating an environment favorable to entrepreneurial thinking and risk-taking. Corporate entrepreneurship is an important topic because by recognizing the limitations of corporate entrepreneurship development, organizations can better understand the challenges they may face and develop strategies to foster a culture of entrepreneurship within their structures.

Key words: corporate entrepreneurship, development limitations, entrepreneurial activities of employees

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. CILJ I METODOLOGIJA.....</b>	<b>2</b>
<b>3. KORPORACIJSKO PODUZETŠTVO .....</b>	<b>3</b>
<b>3.1. DEFINICIJA I ZNAČAJ KORPORACIJSKOG PODUZETNIŠTVA .....</b>	<b>5</b>
<b>3.2. KORPORACIJSKO PODUZETNIŠTVO U REPUBLICI HRVATSKOJ....</b>	<b>6</b>
<b>3.3. VRSTE KORPORACIJSKOG PODUZETNIŠTVA.....</b>	<b>8</b>
<b>3.4. ČETIRI DIMENZIJE KORPORACIJSKOG PODUZETNIŠTVA .....</b>	<b>11</b>
<b>3.5. MODELI POTICANJA KORPORACIJSKOG PODUZETNIŠTVA .....</b>	<b>13</b>
<b>4. PREPREKE RAZVOJU KORPORACIJSKOG PODUZETNIŠTVA ...</b>	<b>15</b>
<b>5. ANALIZA OGRANIČENJA RAZVOJA KORPORACIJSKOG     PODUZETNIŠTVA NA PRIMJERU IZ PRAKSE .....</b>	<b>17</b>
<b>5.1. O PODUZEĆU .....</b>	<b>17</b>
<b>5.2. GLAVNA OGRANIČENJA RAZVOJA KORPORACIJSKOG     PODUZETNIŠTVA .....</b>	<b>18</b>
<b>5.3. ODGOVORI I RJEŠENJA ZA IDENTIFICIRANA OGRANIČENJA     RAZVOJA KORPORACIJSKOG PODUZETNIŠTVA.....</b>	<b>19</b>
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>21</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>22</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>26</b>
<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>27</b>
<b>PRILOG.....</b>	<b>28</b>



## 1. UVOD

Brojna istraživanja (Ireland i sur., 2003; Monsen i sur., 2010) pokazala su koliko je važno da organizacijska kultura poduzeća potiče i podržava poduzetničku aktivnost kako bi se unaprijedilo poslovanje poduzeća. Razvoj poduzetničkih aktivnosti unutar već postojećih organizacija naziva se korporacijsko poduzetništvo, također poznato kao „intrapreneurship“. Korporacijsko poduzetništvo uključuje stvaranje i primjenu koncepata, rješenja i postupaka radi promicanja napretka i inovativnosti unutar poduzeća (Perčin, 2011). Korporacijsko poduzetništvo privuklo je veliku pozornost iz razloga što poduzeća žele promovirati inovativnu i prilagodljivu kulturu koja će omogućiti praćenje tehnoloških promjena i tržišnih izazova s kojima se mogu susresti (Hornsby i sur, 2002). Ipak, unatoč potencijalnim prednostima, brojna ograničenja i poteškoće često koče razvoj korporacijskog poduzetništva. Svrha ovog završnog rada je istražiti i analizirati ograničenja razvoja korporacijskog poduzetništva te njihovu implikaciju na uspješnost organizacije. Razumijevanjem ovih ograničenja, organizacije mogu prepoznati prepreke i osmisliti strategije za njihovo prevladavanje, promičući tako veću poduzetničku aktivnost i povećavajući svoju konkurentsku prednost na tržištu. Nadalje ovim radom želi se prikazati važnost korporacijskog poduzetništva, te na rezultatima dobivenim istraživanjem primjera iz prakse prikazati pozitivan utjecaj implementiranja korporacijskog poduzetništva u poslovanje jednog poduzeća.

## 2. CILJ I METODOLOGIJA

Cilj završnog rada je istražiti i objasniti ograničenja razvoja korporacijskog poduzetništva. U teorijskom dijelu rada govorit će se o definiciji i značaju korporacijskog poduzetništva, vrstama i preprekama korporacijskog poduzetništva te korporacijskom poduzetništvu u Republici Hrvatskoj. U empirijskom dijelu rada bit će prikazani rezultati istraživanja gdje će se na konkretnom primjeru iz prakse istražiti prisutnost pojedinih ograničenja i njihov utjecaj na poduzetničko ponašanje zaposlenika u odabranoj korporaciji. U radu je korištena metoda polustrukturiranog intervjua, a glavni instrument za prikupljanje informacija prilikom intervjuiranja bio je upitnik (Prilog 1) na temelju kojeg je ispitanik izražavao svoje mišljenje o stanju korporacijskog poduzetništva unutar poduzeća. Upitnik je preuzet od Kuratka i sur. (2008) iz područja istraživanja razine poduzetničke organizacijske klime.

Za svrhu ovog rada provedeno je kvalitativno istraživanje. Kvalitativno istraživanje je vrsta znanstvenog pristupa u kojem se korištenjem metoda intervjua, analize teksta ili opažanjem i bilježenjem ponašanja prikupljaju tekstualni ili slikovni podatci i analiziraju iskustva, procesi ili obrasci (Creswell, 2002). Metoda kvalitativnog istraživanja pogodna je za ovaj rad iz razloga što pruža ispitivaču fleksibilnost, otvorenost te je sav naglasak na kontekstu i značenju. Prednost kvalitativnog istraživanja je njegova sposobnost pružanja bogatih i dubinskih uvida u problem. Za razliku od kvantitativnog istraživanja, koje slijedi unaprijed određeni skup varijabli i mjera, kvalitativno istraživanje pruža fleksibilnost i prilagodljivost. Kvalitativno istraživanje ipak ima neka ograničenja. Mogućnost subjektivnosti i pristranosti od strane istraživača jedan je nedostatak. Na rezultate kvalitativnog istraživanja mogu utjecati vlastite ideje, vrijednosti i iskustva istraživača jer ono zahtijeva tumačenje i analizu. Također još jedan problem kvalitativnog istraživanja čini generalizacija. Mali uzorci uobičajeni su u kvalitativnom istraživanju, a kao rezultat toga, rezultati možda neće biti primjenjivi na veću populaciju ili druge kontekste (Creswell, 2002).

U ovom radu su korištene metode analize, sinteze, indukcije te komparativna metoda. Analitička tehnika istražuje kako su pojmovi međusobno povezani. Teorijska i empirijska komponenta rada povezana je sinteznim pristupom. Metodom indukcije na temelju zadanog slučaja se dolazilo do općeg stanja poduzeća, a koristeći prethodna opažanja i proučavanje, za izvođenje zaključaka korištena je komparativna metoda.

### 3. KORPORACIJSKO PODUZETŠTVO

Za razumijevanje značenja korporacijskog poduzetništva prvo je važno razumjeti sam pojam poduzetništva. Poduzetništvo se može definirati kao ključni pokretač gospodarskog rasta i inovacija, a prema Rajsman i sur. (2013) poduzetništvo predstavlja spremnost pojedinca ili više osoba da uđu u poslovni pothvat uz ulaganje kapitala i preuzimanje rizika s ciljem stvaranja profita. Poduzetnik odlučuje što će, kako i za koga proizvoditi, a glavni cilj svakog poduzeća unutar bilo koje poduzetničke grane je stvarati proizvod ili uslugu pomoću koje će ostvariti profit. „Poduzetništvo je proces kreiranja vrijednosti kroz jedinstvenu kombinaciju resursa koja omogućava iskorištavanja neke prilike“ (Stevenson, 1986).

Korporacije unutar svih gospodarskih grana, temelje svoj opstanak i uspjeh na ključnim sposobnostima koje su nužne za njihovo postojanje, a to su: sposobnost prilagodbe, brzina, fleksibilnost, agresivnost i inovativnost (Covin i Kuratko, 2011). Pomoću tih 5 karakteristika korporacije stvaraju svoj konkurentski položaj u okruženju. Što su bolje u upravljanju tim čimbenicima - to će biti i bolji njihov položaj. Proces razvoja poduzetništva je dinamičan. Na njega utječu brojni čimbenici i podrazumijeva sposobnost prepoznavanja poslovnih prilika i njihovo pretvaranje u konkretne poslovne poduhvate. To zahtijeva odgovarajuću lokaciju, organizaciju i izvršenje predviđenih funkcija podrške (Rezaei-Moghaddam i Izadi, 2019). Razvoj poduzetništva je proces koji ima za cilj stvoriti profitabilnost, radna mjesta, inovativnost, prilagodljivost, fleksibilnost, zadovoljstvo kupaca i osoblja, razvoj lokalne zajednice, realizaciju izazovnih prilika, zaštitu okoliša i komercijalizaciju ideja (Rezaei-Moghaddam i Izadi, 2019). Poduzetnici su inovatori koji traže nove načine rješavanja problema i zadovoljavanja potreba tržišta, te su oni ti koji su spremni suočiti se s neizvjesnošću i rizicima koji su neizbježni u pokretanju novog poslovnog poduhvata. Tijekom vremena, kako se razvijalo poduzetništvo, mijenjalo se i samo pojmovno određivanje poduzetništva. Novim znanjima o poduzetništvu i načinima rada unutar poduzeća definicije su se mijenjale, ali su sve zadržale glavna obilježja poduzetnika i poduzetništva: kreativnost, inovativnost i preuzimanje rizika. U tablici 1. prikazan je postepeni razvoj i mijenjanje definicije poduzetnika i poduzetništva.

**Tablica 1.** Razvoj teorije poduzetništva i pojmovnog određenja poduzetnika

RAZDOBLJE	POJMOVNO ODREĐENJE PODUZETNIKA I PODUZETNIŠTVA
Srednji vijek	Poduzetnikom se smatralo osobe koje su zadužene za velike projekte a da pri tome ne preuzimaju nikakva rizik (npr. svećenici zaduženi za vođenje projekata izgradnje dvoraca, katedrala i sl.).
17. stoljeće	Poduzetnik je svaki pojedinac koji u ugovoru sa državom pruža određenu uslugu ili opskrbljuje određenim proizvodom uz preuzimanje rizika ili gubitka
1725. godina	Richard Cantillon - Poduzetnik je netko tko preuzima rizik i pokreće vlastiti posao. Možda nemaju sav novac koji im je potreban za pokretanje posla, ali pronadu nekoga tko ga ima i traži da iskoristi njihov novac.
1803. godina	Jean Baptiste Say - Odvaja dobit poduzetnika od dobiti kapitala.
1934. godina	Joseph Schumpeter - Poduzetnik je inovator i razvija nove tehnologije (kreativna destrukcija)
1961. godina	David McClelland – Poduzetnik je energičan, entuzijastičan i preuzima na sebe rizik
1964. godina	Peter Drucker - Poduzetnik iskorištava i uviđa prilike.
1975. godina	Albert Shapero - Poduzetnik je netko tko smisli ideju, dobije sve što je potrebno da je ostvari i spreman je riskirati.
1980. godina	Karl Vesper – Postoje različite definicije poduzetnika s obzirom pogleda ekonomista, psihologa, poduzetnika ili političara.
1985. godina	Robert Hisrich - Poduzetništvo je dinamičan proces osmišljavanja nečeg novog uz predviđanje financijskih, fizičkih i društvenih rizika i ubiranja financijskih i osobnih nagrada zadovoljstva.
1990. godina	Mark Casson - Poduzetničko prosuđivanje smatra se ključnim pojmom koji povezuje sve teorije o poduzetništvu. To je sposobnost donošenja odluka u okolnostima kada ne postoji odgovarajući model ili pravilo odlučivanja, ili kada su potrebni podaci nedostatni ili nedostupni.
1992. godina	George Gilder - Poduzetnik oblikuje, proizvodi i unapređuje tržišne snage umjesto da bude samo jedan od njihovih alata.
2003. godina	Bygrave i Zacharakis - Inovacija je primarni način na koji se poduzetništvo oblikuje.

Izvor: prilagođeno prema Bakotić, , Bulog, I., Dulčić, T., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kručić, D., Lovrinčević, M. i Ostojić Mihić, A. (2016). Obiteljsko poduzetništvo. Mostar: Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet

Pojmovno određivanje poduzetnika vremenom je svoju pažnju preusmjerilo na njegove snage, kao što su inovativnost, s prvobitnog pogleda na poduzetnika kao osobe koja je zadužena za vođenje projekata ili prihodovnih poslova. Sama definicija vremenom mijenja svoj oblik i

govori kako je poduzetnik osoba koja samostalno pokreće nove pothvate i preuzima rizik na sebe. Način na koji taj poduzetnik oduči poslovati oblikovati će sam rad, kulturu i cjelokupan način poslovanja određenog poduzeća i tržišta.

### **3.1. DEFINICIJA I ZNAČAJ KORPORACIJSKOG PODUZETNIŠTVA**

Korporacijsko poduzetništvo postala je aktualna istraživačka tema za ekonomiste i znanstvenike 1990-ih godina. Koncept korporacijskog poduzetništva definiraju Sharma i Chrisman (2001) kao razvoj novih pothvata u suradnji s postojećim organizacijama, dok Guth i Ginsberg (1990) korporacijsko poduzetništvo definiraju kao transformaciju postojeće organizacije putem strateške obnove. Prema Zahri (1991), korporacijsko poduzetništvo predstavlja formalne i neformalne aktivnosti unutar postojećih poduzeća usmjerene na razvoj novih pothvata.

Umjesto da se fokusira na stvaranje novih poduzeća, korporacijsko poduzetništvo se odnosi na unutarnje inicijative koje imaju za cilj poticanje rasta i konkurentske prednosti. Korporacijsko poduzetništvo uključuje aktivnosti koje promiču organizacijsku obnovu i održivost, kao što su inovacije proizvoda, preuzimanje kalkuliranih rizika i proaktivnost (Kellermanns i Eddleston, 2006). Šanse opstanka korporacijskog poduzetništva veće su nego kod tradicionalnog poduzetništva - veća je vjerojatnost da će ostvariti uspjeh tvrtka koja je unaprijedila svoje financijske, ljudske i organizacijske resurse nego tvrtka koja je sama krenula ispočetka (Shepherd i Katz, 2004).

Jedna od temeljnih zadaća korporacijskog poduzetništva je stvaranje poticajnog okruženja u okviru organizacije koje potiče kreativnost, timski rad i stvaranje novih ideja. Promjena ili napredak unutar tvrtke može se dogoditi samo u okruženju u kojem se ljudi osjećaju ugodno izražavajući svoje mišljenje, u okruženju u kojem se potiče suradnja, timski rad i kreativnost. Budući da pomaže u stvaranju radnih mjesta, stvaranju bogatstva i razvoju konkurentske prednosti, korporacijsko poduzetništvo se smatra ključnim za rast i opstanak poduzeća (Kellermanns i Eddleston, 2006).

Korporacijsko poduzetništvo važno je jer ima potencijal potaknuti organizacijske inovacije, širenje i profitabilnost (Antončić i Hisrich, 2004). Tvrtke mogu otkriti i iskoristiti nove mogućnosti, stvoriti vrhunske proizvode i postupke te istražiti nove poslovne modele njegovanjem poduzetničke kulture unutar korporacije (Hayton i Kelley, 2006). To

omogućuje poduzećima da odgovore na promjenjive tržišne uvjete, nadmaše konkurente i ostvare korist dionicima (Antončić i Hisrich, 2004). Korporacijsko poduzetništvo ključno je za stvaranje organizacijskog bogatstva budući da pomaže organizacijama da ostvare svoje ciljeve i stvore novu vrijednost (Antončić i Hisrich, 2004).

Kako bi se nešto unutar poduzeća promijenilo ili potaknulo potrebna je i prava vrsta vodstva. Dokazano je da korporacijsko poduzetništvo ima koristi od transformacijskog vodstva, koje karakterizira inspirativno i vizionarsko vodstvo (Ling i sur., 2008). Inovativnost zaposlenika, preuzimanje rizika i potraga za poduzetničkim prilikama potiču se u okruženju koje su stvorili transformacijski lideri (Boukamcha, 2019). Oni potiču i nadahnjuju zaposlenike na kritičko razmišljanje, preispitivanje statusa quo i podržavaju poduzetničke napore tvrtke (Boukamcha, 2019). Organizacije mogu poboljšati svoje korporacijske poduzetničke aktivnosti i poticati organizacijski uspjeh podupiranjem transformacijskog vodstva (Ling i sur., 2008).

Najveći značaj koji velike tvrtke i korporacije imaju od korporacijskog poduzetništva je što im omogućuje inovacije, prilagodbe i iskorištavanje novih prilika. Poticanjem korporacijskog poduzetništva i njegovim razumijevanjem, tvrtke mogu bolje poslovati, više inovirati i razvijati se na održiv način stvarajući bolje radno okruženje za svoje djelatnike i bolji položaj u odnosu na svoje konkurente.

### **3.2. KORPORACIJSKO PODUZETNIŠTVO U REPUBLICI HRVATSKO**

Korporacijsko poduzetništvo se fokusira na inicijative nastale unutar organizacije te ima za cilj poticanje rasta i konkurentne prednosti same organizacije. Kako bi najbolje ostvarilo svoje ciljeve poduzeće mora biti produktivno, a produktivnost se temelji na inovativnosti. Mala i srednja poduzeća smatraju se najproduktivnijim upravo zbog svoje veličine. Gospodarstvo svake nacije, uključujući i hrvatsko gospodarstvo, ima koristi od inovativnih i konkurentnih poduzeća budući da pomažu u jačanju nacionalnog gospodarskog učinka i utječu na društvo u cjelini.. Inovativnija mala i srednja poduzeća produktivnija su upravo iz razloga što svojim zaposlenicima mogu omogućiti bolje radne uvjete.

Kao što je prikazano u tablici 2. u Hrvatskoj je u 2020. godini poslovalo gotovo 140.000 poduzeća, a ukupan broj poduzeća u petogodišnjem razdoblju od 2016. do 2020. godine povećao se za 21%. Kao i u velikom broju zemalja svijeta, sektor malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj ima značajno najveći udio u ukupnom broju poduzeća (99,7%). Za razliku od njih broj velikih poduzeća čini poprilično manji postotak u ukupnom broju poduzeća (0,3%).

**Tablica 2.** Struktura poduzeća s obzirom na veličinu od 2016. do 2020. godine

	2016.		2017.		2018.		2019.		2020.	
	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%
Sektor malih i srednjih poduzeća	114.156		119.752		130.757		135.890		138.618	
Mikro poduzeća	102.764	99,7	107.635	99,7	117.942	99,7	122.403	99,7	124.348	99,7
Mala poduzeća	10.045		10.717		11.317		11.962		12.638	
Srednja poduzeća	1.347		1.400		1.498		1.525		1.632	
Velika poduzeća	327	0,3	329	0,3	360	0,3	370	0,3	391	0,3
Ukupno	114.483	100	120.081	100	131.117	100	136.260	100	139.009	100

Izvor: FINA (2021). Analiza financijskih rezultata poduzetnika RH 2016. – 2020. godine

Kako bi se odredila poduzetnička aktivnost i poduzetnička okolina određene zemlje potrebno je provesti GEM istraživanje. Global Entrepreneurship Monitor (GEM) je najveće empirijsko istraživanje poduzetničke aktivnosti unutar određene države. GEM nastoji utvrditi koji čimbenici utječu na poduzetništvo u naciji, zašto postoje razlike među nacijama i što vlade mogu učiniti da stvore okruženje koje je pogodno za poduzetništvo (Singer i sur., 2021).

Poduzetnička sposobnost nacije definirana je prema GEM konceptualnom okviru kao zbroj svih poduzetničkih aktivnosti tijekom ranih faza poslovnog pothvata (nova ili rana poduzetnička aktivnost), tijekom razvoja pothvata (starije od 42 mjeseca) i među zaposlenicima (Singer i sur, 2021). Pojedinci koji su kreirali ili lansirali novi proizvod ili uslugu za svoju tvrtku smatraju se poduzetnički aktivnim zaposlenicima. Inicijative

zaposlenika koje su usmjerene na optimizaciju internih radnih procedura isključene su iz pojma poduzetničke aktivnosti zaposlenika. U usporedbi s ostalim članicama EU i državama na istom stupnju razvoja kao i Hrvatska koje su sudjelovale u GEM istraživanju, Hrvatska je imala natprosječnu poduzetničku aktivnost zaposlenih u svakoj od godina u kojima se prati ovaj pokazatelj. U skupini zemalja EU 2020. i 2021. Hrvatska prednjači. Hrvatska (9,44%) je na vrhu liste nacija u EU s razinom poduzetničke aktivnosti zaposlenih u 2021., a slijede je Finska (9,39%), Slovenija (8,8%) i Irska (8,5%). Slovačka (1,0%) je nacija u skupini zemalja EU s najnižom stopom poduzetništva zaposlenih, nakon čega slijede Cipar (1,5%) i Poljska (1,4%) (Singer i sur, 2021). Iako je to dosljedna značajka poduzetničkog djelovanja, visoke razine poduzetničke aktivnosti hrvatskih zaposlenika još uvijek se ne prepoznaju kao značajan dio poduzetničkog kapaciteta zemlje. Konkurentnost mikro, malih i srednjih poduzeća povećala bi se poticanjem poduzetničkog (proaktivnog i inovativnog) djelovanja zaposlenika kroz različite kompenzacije (Singer i sur, 2021).

Kako bi se korporacijsko poduzetništvo razvijalo u Hrvatskoj potrebna je pozitivna poduzetnička okolina. U Hrvatskoj je broj poduzeća koja opstaju na tržištu na niskoj razini, a nedovoljna suradnja između poslovnog i istraživačkog sektora, kao i nedostatak potpore obrazovanja u jačanju poduzetničkih vještina mladih, trajno umanjuje kvalitetu poduzetničkog okruženja (Singer i sur., 2021). Zbog ovih faktora može se reći da Hrvatska ima više ograničavajući nego poticajni učinak na poduzetničku aktivnost, a poduzeća se više otvaraju iz nužnosti, a ne prilike (Singer i sur., 2021).

Još jedan važan pojam za razumijevanje korporacijskog poduzetništva u Hrvatskoj je apsorpcijski kapacitet, koji se definira kao potencijal poduzeća da prepozna, apsorbira i iskoristi nove vanjske informacije (Vlačić i sur., 2019). Iako su hrvatska poduzeća svjesna nužnosti kreativnog djelovanja i stvaranja novih proizvoda ili usluga, bore se da u potpunosti iskoriste svoj inventivni potencijal (Vlačić i sur., 2019.). Povećanje sposobnosti apsorpcije može podržati unutar poduzetničke aktivnosti i pomoći tvrtkama da bolje iskoriste svoj inventivni potencijal.

### **3.3. VRSTE KORPORACIJSKOG PODUZETNIŠTVA**

Na temelju različitih obilježja i pristupa moguće je identificirati različite vrste korporacijskog poduzetništva. Da bi se poduzeće kvalificiralo kao poduzetničko, ono mora



pokazivati inovativnost i ustrajnost (Covin i Miles, 1999). Tvrtke koje koriste inovaciju kao alat za redefiniranje sebe, svojih tržišnih pozicija ili konkurentskih okruženja u kojima djeluju dobivaju nadimak korporacijskih poduzetnika (Covin i Miles, 1999).

Kako bi pronašla i istražila nove poslovne izgledе, postojeća tvrtka uključuje se u poduzetničke aktivnosti i inicijative poznate kao "korporacijsko poduzetništvo" (Schönwälder i Weber, 2022), a ono uključuje niz aspekata koji podržavaju organizacijsku izvedbu, održivost i regeneraciju (Kellermanns i Eddleston, 2006). Dvije značajne vrste korporacijskog poduzetništva su strateško poduzetništvo i korporacijski poslovni pothvati (Slika 1).

Slika 1. Vrste i podvrste korporacijskog poduzetništva



Izvor: Morris, M.H.; D. F. Kuratko, J.G. Covin (2011). Corporate Entrepreneurship & Innovation. Third Edition, South-Western.

Velike prilagodbe poslovne strategije, organizacijske strukture ili operativnih postupaka tvrtke omogućuju joj da odgovori na promjenjive tržišne uvjete. Kako bi se osigurala dugoročna konkurentnost, tvrtka se fokusira na obnovu strategije koja može uključivati diverzifikaciju, restrukturiranje ili repozicioniranje poduzeća. Strateško poduzetništvo naglašava proaktivnost, preuzimanje rizika i sposobnost predviđanja i prilagodbe promjenama u poslovnom okruženju. Kada se poduzeće odluči na strateško poduzetništvo

to uključuje aktivno traženje mogućnosti, praćenje razvoja industrije i prilagođavanje novim izazovima. Uz pomoć ove vrste korporacijskog poduzetništva, tvrtke mogu istražiti nove poslovne modele, saveze ili akvizicije kako bi proširile svoju moć i djelovanje. Strateško poduzetništvu prema Covin i Kuratku (2011) uključuje sljedeće podvrste: strateško obnavljanje, održivu regeneraciju, redefiniciju područja poslovanja, organizacijsko pomlađivanje te rekonstrukciju poslovnog modela.

Strateška obnova je čin temeljne promjene strategije organizacije kako bi ostala konkurentna i prilagodila se promjenjivim tržišnim uvjetima (Agarwal i Helfat, 2009). Ono podrazumijeva pronalaženje i provođenje u praksu svježih ideja i projekata koji mogu pomoći organizaciji u postizanju svojih ciljeva (Agarwal i Helfat, 2009).

S druge strane, održiva regeneracija usmjerena je na dugoročni rast i razvoj organizacije (Omoshagba i sur., 2021). Kako bi se poduzeće prilagodilo promjenjivim potrebama i preferencijama kupaca, održiva regeneracija podrazumijeva uvođenje i poboljšanje proizvoda, usluga i procesa organizacije pri tome ne mijenjajući temeljnu strategiju (Omoshagba i sur., 2021).

Proces ponovne procjene i redizajniranja primarnih poslovnih aktivnosti i područja djelovanja organizacije poznat je kao redefiniranje poslovnih područja (Ireland i sur., 2022). Ono uključuje uočavanje novih prilika unutar tržišta i jačanje ili širenje djelatnosti tvrtke.

Pomlađivanje unutarnjih struktura, procesa i kulture organizacije glavni je cilj organizacijskog pomlađivanja (Agarwal i Helfat, 2009). Ono podrazumijeva poboljšanje organizacijske djelotvornosti, učinkovitosti i prilagodljivosti (Agarwal i Helfat, 2009).

Posljednja vrsta strateškog poduzetništva je rekonstrukcija poslovnog modela. Ona podrazumijeva ponovnu procjenu i reorganizaciju temeljnih vrijednosti poduzeća na kojima je izgrađeno poduzeće, izvora prihoda i strukture troškova (Subramaniam i Shankar, 2020). Organizacije moraju ponovno izgraditi svoje poslovne modele ako žele biti konkurentne i izgraditi dugotrajne konkurentske prednosti (Subramaniam i Shankar, 2020).

Druga vrsta korporacijskog poduzetništva su korporacijski poslovni pothvati. Oni obično podrazumijevaju stvaranje novih tvrtki ili ulaganja u trenutno operativne tvrtke kako bi se istražili potencijalni novi poslovni izgledi. Korporacijski poduzetnički pothvati omogućuju tvrtkama rast, prodor na nova tržišta ili stjecanje vrhunske tehnologije. Poslovni pothvati koje poduzimaju korporacije mogu biti interni (gdje organizacija razvija nove inicijative

unutar svoje trenutne strukture), vanjski (kada organizacija ulaže u druga poduzeća ili ih preuzima) ili kolaborativni također poznati pod nazivom „joint venturing“ (novi pothvati kreirani u zajedničkom vlasništvu organizacije i vanjskih suradnika) (Kanbach, 2021). Istodobnim istraživanjem novih prilika i korištenjem dostupnih resursa, ova vrsta korporacijskog poduzetništva potiče tvrtke da uspostave ravnotežu između istraživanja prilika i iskorištavanja već postojećih resursa (Kanbach, 2021).

### 3.4. ČETIRI DIMENZIJE KORPORACIJSKOG PODUZETNIŠTVA

Da bi velika poduzeća stekla konkurentsku prednost i doživjela dugoročni uspjeh, moraju pokazivati karakteristike korporacijskog poduzetništva, uključujući inovativnost, proaktivnost, preuzimanje rizika i agresivnu konkurentnost (Zahra i Garvis, 2000). Ovi čimbenici su opsežno proučavani i priznati kao važni za aktivnosti korporacijskog poduzetništva (Slika 2).

Slika 2. Dimenzije korporacijskog poduzetništva



Izvor: prilagođeno prema Ortakarpuz, M., Alagoz, A. (2017). The relationship between corporate wisdom and corporate entrepreneurship. Selcuk University, Turska

Prva i jedna od najbitnijih komponenti poslovnog poduzetništva je inovacija/invenција. Ona podrazumijeva stvaranje i korištenje novih koncepata, usluga ili postupaka unutar tvrtke (Toubasi i Al-Haddad, 2022). Da bi poduzeća ostala konkurentna i prilagodila se promjenjivim tržišnim uvjetima, moraju imati ovu dimenziju, te poticati njen razvoj (Hoeltgebaum i sur., 2018). Kako bi ova dimenzija uspjela potrebno joj je okruženje koje cijeni inovacije, istraživanje i potragu za neistraženim teritorijem (Jiménez-Barrionuevo i sur., 2019).

Druga dimenzija koja je potrebna za razvoj korporacijskog poduzetništva je preuzimanje rizika. Kako bismo slijedili nove prilike, moramo biti voljni prihvatiti neizvjesnost i preuzeti kalkulirane rizike (Covin i Miles, 1999). Organizacije moraju biti spremne preuzeti rizike kako bi istražile nova tržišta, financirale nove inicijative i samim time stekle bolji konkurentski položaj unutar tržišta (Karacaoğlu i sur., 2012). Kulturu koja gaji inovativnost i poduzetničko razmišljanje vjerojatnije će poticati organizacije koje nagrađuju i potiču rizično ponašanje (Monsen i sur., 2010).

Još jedan ključna dimenzija korporacijskog poduzetništva je proaktivnost. Ona govori o sposobnosti organizacije da uoči prilike koje dolaze i iskoristi ih prije nego što se materijaliziraju (Yun i sur., 2020). Bez proaktivnosti tvrtke nemaju vodilju kojom gledaju u što utrošiti vrijeme i resurse. Kako bi iskoristile te šanse, proaktivne tvrtke neprestano prate vanjsko okruženje, uočavaju nove trendove i poduzimaju odgovarajuće mjere (Ling i sur., 2008). Kako bi ostale ispred konkurencije, utjecale na tržište i uspostavile dugotrajnu konkurentsku prednost, tvrtke moraju biti proaktivne (Jiménez-Barrionuevo i sur., 2019).

Na posljetku, dimenzija koja govori o samoj želji organizacije da pobijedi suparnike i stekne dominaciju na tržištu naziva se dimenzijom agresivne konkurentnosti (Covin i Miles, 1999). Kako bi se postigla konkurentna prednost kroz kvalitetne proizvode, usluge ili pozicioniranje na tržištu, tvrtka se mora zauzimati za implementiranje proaktivnog i asertivnog stava prema konkurenciji (Boone i sur., 2019). Agresivna konkurencija potiče tvrtke na razvoj i kontinuirano poboljšanje, što povećava performanse i uspjeh (Karacaoğlu i sur., 2012).

Ove dimenzije ključne su za organizacije koje žele napredovati u današnjem dinamičnom i konkurentnom poslovnom okruženju. One omogućuju organizacijama da identificiraju i iskoriste nove mogućnosti, da se razlikuju od konkurencije i postignu održivi rast i profitabilnost

### 3.5. MODELI POTICANJA KORPORACIJSKOG PODUZETNIŠTVA

Robert C. Wolcott i Michael J. Lippitz 2007. godine su izdali rad pod nazivom „The four models of corporate entrepreneurship“ ili „Četiri modela korporacijskog poduzetništva“ kako bi istražili koji su razlozi uspjeha određenih organizacija u korporacijskom poduzetništvu te kada se ti modeli trebaju primijeniti. Svaki od tih 4 modela prikazanih na slici 3. određen je resursima te vlasništvom, a dijele se na: model pokretača, model proizvođača, oportunistički model te model advokata ili zagovornika (Wolcott i Lippitz, 2007)

Slika 3. Četiri modela poticanja korporacijskog poduzetništva



Izvor: prilagođeno prema Wolcott, R. C., & Lippitz, M. J. (2007). The four models of corporate entrepreneurship. MIT Sloan Management Review, SAD

Model pokretača usmjeren je na stvaranje okruženja koje omogućuje i podržava poduzetničko ponašanje. Ističe važnost stilova upravljanja i vodstva koji podržavaju kreativnost i daju zaposlenicima resurse i slobodu (Wolcott i Lippitz, 2007). Zaposlenima je potrebna okolina u kojoj se osjećaju sigurno kako bi iznosili svoje ideje

i naposljetku te ideje realizirali u nove pothvate. Ovaj model najviše prepoznaje kako kultura igra veliku ulogu u razvoju korporacijskog poduzetništva i poduzetničkog ponašanja.

Model proizvođača stavlja snažan naglasak na ulogu svakog zaposlenika kao poduzetnika koji razvija i primjenjuje kreativne ideje unutar tvrtke. Naglašava koliko je kritično pronaći i podržati poduzetničke talente među svim zaposlenicima, te unutar svih razina (Wolcott i Lippitz, 2007). Ovaj model ukazuje da je korporacijsko poduzetništvo potaknuto naporima i aktivnostima određenih pojedinaca koji imaju poduzetničke osobine.

Oportunistički model zauzima pristup koji je usmjeren na iskorištavanje organizacijskih mogućnosti za inovacije. Naglašava važnost proaktivnosti i prilagodljivosti kako bi se prepoznale i iskoristile prilike za inovacije (Wolcott i Lippitz, 2007). Ovaj pristup ukazuje da su preuzimanje rizika i prilagođavanje promjenjivim tržišnim uvjetima bitne komponente korporacijskog poduzetništva.

Zagovaranje poduzetničke aktivnosti i želje za inovacijom unutar poduzeća naglašeno je modelom zagovaratelja. Ovaj model naglašava vrijednost poticanja i podržavanja kreativnih projekata i ideja (Wolcott i Lippitz, 2007). Ova paradigma priznaje ključnu ulogu koju unutarnji poduzetnici imaju u utjecanju i preoblikovanju korporacijske kulture kako bi bila inovativnija.

## **4. PREPREKE RAZVOJU KORPORACIJSKOG PODUZETNIŠTVA**

Prepreke korporacijskog poduzetništva mogu se kategorizirati u nekoliko ključnih područja: sustav, struktura, strategija, kultura, političke prepreke i ljudi (Covin i Miles, 1999). Kao rezultat ovih prepreka, organizacije nisu u mogućnosti razvijati i provoditi poduzetničke aktivnosti unutar svojih organizacija, što ograničava njihovu sposobnost inoviranja i prilagodbe promjenjivim tržišnim uvjetima.

Formalne politike, prakse i procedure koje kontroliraju organizaciju nazivaju se sustavom. Primjena strogih pravila i propisa koji ometaju inovacije i preuzimanje rizika, može izazvati prepreke korporacijskom poduzetništvu (Lumpkin i Dess, 1996). Na primjer, birokratski proces donošenja odluka može spriječiti poduzetničke aktivnosti odgađanjem implementacije novih koncepata i izuma što može u posljedku dovesti i do samog zaostajanja poduzeća na tržištu i gubljenja njegove konkurentske prednosti koje je do tada steklo (Covin i Miles, 1999).

Korporacijsko poduzetništvo također može biti ograničeno strukturom organizacije. Autonomija i fleksibilnost potrebne za poduzetničke operacije mogu biti ograničene hijerarhijskim sustavima s brojnim razinama administracije i centraliziranim vlastima za donošenje odluka (Covin i Miles, 1999). S druge strane, korporacijsko poduzetništvo može biti olakšano plitkim organizacijskim strukturama koje podržavaju decentralizirano donošenje odluka i daju ljudima veću moć i slobodu (Urbanik-Papp, 2017).

Strategija organizacije također je jedan od ključnih čimbenika u određivanju njezina poduzetničkog stava. Korporacijsko poduzetništvo može biti neusklađeno između strategije organizacije i njezinih poduzetničkih težnji i mogućnosti (Ireland i sur., 2003). Na primjer, ako strategija organizacije daje prioritet učinkovitosti i smanjenju troškova, to bi moglo spriječiti preuzimanje rizika i inovacija, koje su ključne za poduzetničke aktivnosti (Covin i Miles, 1999).

Još jedna ključna prepreka korporacijskom poduzetništvu je kultura. Kolektivni ideali, pravila i norme koje utječu na to kako se ljudi ponašaju unutar organizacije nazivaju se organizacijskom kulturom. O kulturi ovisi kolika će biti sloboda djelatnika za izražavanje vlastitih ideja i mišljenja. Poduzetnička aktivnost može biti sputana kulturom koja nije sklona promjenama, nesklona je riziku i ne cijeni inovacije (Ireland i sur., 2003). Nasuprot

tome, kultura koja cijeni inovacije, eksperimentiranje i učenje može promicati pozitivno poduzetničko okruženje (Ireland i sur., 2003).

Korporacijsko poduzetništvo također mogu kočiti političke prepreke. Sporovi oko moći, protivljenje promjenama od strane ključnih dionika i regulative donesene od države koje nisu u skladu s radom poduzeća samo su neki od izazova koji mogu stajati poduzeću na putu promicanja pozitivne poduzetničke okoline i poduzetničkog rasta (Covin i Miles, 1999). Učinkovito vodstvo, upravljanje dionicima i sposobnost za postizanje dogovora i potpora poduzetničkim projektima neophodni su za prevladavanje ovih političkih ograničenja (Covin i Miles, 1999).

I posljednju barijeru, odnosno ograničenje razvoja korporacijskog poduzetništva predstavlja ljudski faktor. Nedostatak poduzetničkih sposobnosti i vještina kod zaposlenika, nenaklonost prema riziku i otpor promjenama glavni su izazovi kada je riječ o ljudskom faktoru unutar poduzeća (Covin i Miles, 1999). Kako bi se prevladali ovi izazovi, sredstva se moraju dodijeliti programima koji promiču poduzetničke vještine, potiču učenje i eksperimentiranje te uspostavljaju poticaje i nagrade za poduzetništvo, tako stvarajući motivaciju radnika za poduzetničko ponašanje (Ireland i sur., 2003).



## **5. ANALIZA OGRANIČENJA RAZVOJA KORPORACIJSKOG PODUZETNIŠTVA NA PRIMJERU IZ PRAKSE**

Kako bi se bolje razumjelo zašto dolazi do određenih ograničenja i prepreka za razvoj korporacijskog poduzetništva te kako ih razriješiti, u empirijskom dijelu rada proveden je intervju s ispitanikom koristeći upitnik preuzet od Kuratka i sur. (2008) koji se nalazi u prilogu rada. Intervju je proveden s predstavnikom srednjeg menadžmenta u hrvatskom poduzeću koje posjeduje višestoljetnu tradiciju na tržištu prehrambenih i vinskih proizvoda. Kako bi osigurala tržišna pozicija, na svom putu ovo poduzeće se susrelo sa brojnim preprekama u razvoju korporacijskog poduzetništva. Cilj empirijskog istraživanja bio je istražiti s kojim su se preprekama susreli te aktivnosti koje su poduzete za rješavanje navedenih izazova. Prema zahtjevu sudionika istraživanja, a u svrhu zaštite informacija, imena poduzeća i ispitanika su anonimizirana.

### **5.1. O PODUZEĆU**

Povijest poduzeća s čijim je predstavnikom proveden intervju, seže još u 13. stoljeće, kada je utemeljeno kao samostan subjekt, ali tek 1960-ih godina poprima karakter društvenog poduzeća u obliku društvenog poljoprivrednog dobra, odnosno poljoprivredno-prehrambenog kombinata.

Djelatnost poduzeća bila je proizvodnja sjemena, stočne hrane, vina, sokova i merkantilne robe te prerada i skladištenje žitarica i mesa uz suradnju s proizvođačima biljnih i stočarskih proizvoda. U 1963. godini izgrađen je vlastiti pogon za doradu sjemena, a od osamdesetih godina prošlog stoljeća djelatnost poduzeća podijeljena je u četiri primarne proizvodnje: ratarstvo, vinogradarstvo, stočarstvo i sjemenarstvo.

Nakon transformacije poduzeća u dioničko društvo tijekom 1990-ih godina tvrtka doživljava svoj vrhunac, a zatim pod novom upravom 2003. godine dolazi do značajnih promjena u proizvodnim i prodajnim procesima. Kao rezultat nastojanja tvrtke da promiče vina i proizvode vrhunske i visoke kvalitete, njezine primarne djelatnosti reorganizirane su u tri sektora: vinogradarstvo, biljno-stočarstvo i marketing tih proizvoda.

Unatoč činjenici da je osnovna djelatnost tvrtke ostala ista od 2003. godine do danas, ulaganja u njen razvoj su od tada do danas značajno porasla.

## **5.2. GLAVNA OGRANIČENJA RAZVOJA KORPORACIJSKOG PODUZETNIŠTVA**

Višestoljetni rad i tradicija poduzeća nosi sa sobom i velike probleme kada je u pitanju bilo kakva promjena unutar organizacije.

Kao i kod mnogih poduzeća koje imaju povijest određenog uspješnog poslovanja, veliko ograničenje u razvoju korporacijskog poduzetništva predstavljao je dotadašnji način rada te organizacijska kultura unutar samog poduzeća. Nedostatak poticaja za inoviranje prema zaposlenima bio je jedan od većih ograničenja samog poduzeća.

Kako bi poduzeće bilo u korak sa svojom konkurencijom bilo je potrebno stvoriti okruženje u kojemu se zaposleni osjećaju prihvaćeno i sigurno u iznošenju svojih ideja doprinoseći tako iskorištavanju prilika za poduzeće i razvoju inovativnosti u poslovanju. Potrebno je bilo dati zaposlenima motivaciju za poduzetničko razmišljanje te određeni kredibilitet za njihova ostvarenja. Veliko ograničenje u stvaranju pozitivnog poduzetničkog okruženja unutar organizacije predstavljala je struktura, koja je uz velik broj hijerarhijskih razina, bila orijentirana na „top-down management“ ne pružajući zaposlenima iznošenje mišljenja ili predlaganje inovativnih ideja. Analizirano poduzeće bilo je podijeljeno na previše različitih djelatnosti unutar jednog poduzeća, što je vodilo do nedovoljnog razvijanja proizvoda te neusklađenosti i neusmjerenih pokušaja inovativnosti.

Veliko ograničenje stvarala je nedovoljna predanost u fokusiranju na stvaranje visoko kvalitetnih proizvoda i stvaranju prepoznatljivog brenda poduzeća za što je bila potrebna kvalitetna alokacija resursa unutar poduzeća te financijska potpora novim pothvatima i inovacijama.

Ograničenje poduzeću stvarao je i nedovoljan financijski kredibilitet koji bi ukazivao na profitni potencijal koji novi pothvati posjeduju. U takvom okruženju uprava i menadžment odbacuju nove pothvate zbog manjka uvjerljivih brojki koje bi ukazivale na profitni potencijal novih pothvata.

Naposljetku veliko ograničenje razvoju korporacijskog poduzetništva unutar promatranog poduzeća predstavljao je nedostatak menadžerskih vještina i znanja za vođenje i razvijanje poduzetničkih vještina zaposlenika. Bez adekvatnih vještina, menadžeri nisu u stanju prenijeti viziju poduzeća što ograničava i sam razvoj korporacijskog poduzetništva.

Također na niže razine menadžmenta prenesena je odgovornost, ali ne i ovlasti što ograničava mogućnost poticanja poduzetničkih aktivnosti i slobodu menadžera na samostalno donošenje odluka i poticanje novih inicijativa. U takvom okruženju dolazi do nedostatka podrške od strane menadžmenta za nove ideje i preuzimanje rizika.

### **5.3. ODGOVORI I RJEŠENJA ZA IDENTIFICIRANA OGRANIČENJA RAZVOJA KORPORACIJSKOG PODUZETNIŠTVA**

Prilikom razgovora sa ispitanikom može se uvidjeti kako se unutar poduzeća razvila kvalitetna poduzetnička atmosfera sa naglaskom na poticanje novih inicijativa i pothvata. Ispitanik naglašava kako se unutar poduzeća radilo na stvaranju atmosfere u kojoj se zaposleni osjećaju potaknutima na iznošenje svojih mišljenja te svaka kvalitetna ideja, koja je za dobrobit razvoja poduzeća, se ohrabruje i nastoji prihvatiti na određeni način, bilo to u obliku novog projekta ili uvođenjem noviteta u već postojeće inicijative.

Iako poduzeće ne prihvaća najbrže poboljšane metode rada i metode koje razvijaju zaposlenici nisu odmah prihvaćene, uprava poduzeća je vrlo svjesna važnosti novih ideja i sugestija te nastoji nagraditi zaposlenike koji su doprinijeli razvoju novih pothvata i ideja u obliku bonusa ili unapređenja. Zaposlenici koji preuzimaju rizik razvoja novih projekata dobivaju za to priznanje, bez obzira na uspjeh ili neuspjeh projekta, a stroga kritika ili kazna neće uslijediti kao posljedica učinjenih pogrešaka unutar posla.

Nadalje, zaposlenici koji daju kvalitetne ideje dobivaju nagrade za svoj rad i trud koje nadilaze standardne načine nagrađivanja zaposlenika na poslu, a određeni zaposlenici koji dođu na dobru ideju dobivaju slobodno vrijeme da se posvete razvoju te ideje.

Zaposlenici nemaju svu slobodu u donošenju odluka i ne mogu određivati sami što će raditi na poslu, no pruža im se prilika za određenu kreativnost i isprobavanje vlastitih metoda obavljanja određenih poslova. Na primjer, prilikom obavljanja glavnih zadataka na poslu kao što su kontroliranje kvalitete i kvantitete proizvoda ili kontakt s dobavljačima slijede se standardne procedure, prakse i pravila, ali kada je u pitanju stvaranje nove linije proizvoda ili promidžba i odnos s kupcima potiče se iznošenje novih ideja ili vlastitih metoda obavljanja posla.

Također, velika pozornost se pridaje stvaranju brenda poduzeća. Alokacijom resursa u stvaranje kvalitetnijih linija proizvoda poduzeće je najviše ulagalo u svoj vinogradarski sektor tako stvarajući prepoznatljivo ime diljem Hrvatske. Profitni potencijal nije uvijek bio vidljiv u početcima određenih ideja, no preuzimanjem rizika i poticanjem novih pothvata poduzeće je uspjelo ostvariti velike uspjehe u vinskoj industriji.

Hijerarhijske razine unutar poduzeća su se smanjile kako bi se uspostavio „bottom-up“ menadžment i zaposlenima omogućilo lakše iznošenje mišljenja i prijedlog ideja. Kako bi se dodatno osiguralo uvođenje promjena unutar poduzeća i njegovog rada, svake godine bira se novi predsjednik uprave te ostatak članova uprave, tako osiguravajući i unapređenje i promjenu u kvaliteti ostalih razina menadžmenta.

Naposljetku ispitanik iznosi kako iako su većina ograničenja unutar poduzeća razriješena te poduzeće danas posluje na visokoj razini korporacijskog poduzetništva i dalje zbog prirode okruženja u kojemu se poduzeće nalazi osjeća se kako često nema dovoljno vremena za obavljanje svog posla, a određeni pothvati, iako na prvu se čine odličnima, često ne rješavaju dugoročno probleme s kojima se poduzeće susreće. Stoga ispitanik tvrdi kako uvijek ima prostora za napredak unutar tvrtke.

## 6. ZAKLJUČAK

Kako bi poduzeće težilo napretku u svome poslovanju potrebno je ukomponirati temeljne vrijednosti i pristupe razvoja korporacijskog poduzetništva. Poticanje poduzetničkog ponašanja među zaposlenicima doprinosi pokretanju novih inicijativa i stvaranju pozitivnije radne atmosfere za zaposlenike. Prilikom ispitivanja ograničenja razvoja korporacijskog poduzetništva unutar poslovanja promatranog poduzeća može se doći do zaključka kako je analizirano poduzeće uspješno razriješilo većinu problema i prepreka koje su ih sputavale u ostvarivanju visoke razine korporacijskog poduzetništva u svom poslovanju. Svako poduzeće na svome razvojnom putu nailazi na određene prepreke i ograničenja koje ih sputavaju u ostvarivanju svoga cilja. Ovim istraživanjem željelo se prikazati kako se uvođenjem promjena u strukturi, vodstvu i kulturi poduzeća mogu se prevazići učestala ograničenja razvoja korporacijskog poduzetništva kao što su nedostatak poticaja za inoviranjem ili nedovoljno podrške za razvojem od strane viših razina koje na posljetku stvaraju stagnaciju u razvoju samog poduzeća i zaostajanje za konkurencijom. Korporacijsko poduzetništvo u današnjem poslovnom svijetu i dalje nije dobilo kredibilitet koji zaslužuje. Poduzeća, ne pružajući prostora za promjenu ili boljitak, ne uvodeći novitete u svoje poslovanje i vođenje, zaostaju na tržištu, a ovim radom željelo se prikazati kako koristeći metode i modele korporacijskog poduzetništva uvelike se može pridonijeti konkurentnosti poduzeća.

## LITERATURA

- Agarwal, R., & Helfat, C. E. (2009). Strategic renewal of organizations. University of Illinois, SAD
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of management development*
- Bakotić, , Bulog, I., Dulčić, T., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kručić, D., Lovrinčević, M. i Ostojić Mihić, A. (2016). *Obiteljsko poduzetništvo*. Mostar: Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet
- Boone, C., Lokshin, B., Guenter, H., & Belderbos, R. (2019). Top management team nationality diversity, corporate entrepreneurship, and innovation in multinational firms. *Strategic management journal*
- Boukamcha, F. (2019). The effect of transformational leadership on corporate entrepreneurship in Tunisian SMEs. *Leadership & Organization Development Journal*
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship theory and practice*
- Creswell J. *Educational Research* (2002). Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research. Saddle River, NJ: Prentice Hall
- FINA (2021). Analiza financijskih rezultata poduzetnika RH 2016. – 2020. godine dostupno na <https://www.fina.hr/>
- Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic management journal*,
- Hayton, J. C., & Kelley, D. J. (2006). A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human resource management: the School of Business Administration, The University of Michigan*
- Hoeltgebaum, H., Fernandes, C., & Street, A. (2018). Generating joint scenarios for renewable generation: The case for non-Gaussian models with time-varying parameters. *IEEE Transactions on power systems*

- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of business Venturing*,
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of management*
- Jiménez-Barrionuevo, M. M., Molina, L. M., & García-Morales, V. J. (2019). Combined influence of absorptive capacity and corporate entrepreneurship on performance. *Sustainability*“.
- Karacaoğlu, K., Bayrakdaroğlu, A., & San, F. B. (2013). The impact of corporate entrepreneurship on firms' financial performance: evidence from Istanbul stock exchange firm.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2006). Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective. *Entrepreneurship theory and practice*.
- Ling, Y. A. N., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. (2008). Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface. *Academy of Management journal*
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*
- Monsen, E. W., Urbig, D., Renko, M., El Tarabishy, A., & Schjoedt, L. (2010). Explaining entrepreneurial intent and behavior: moderating effects of efficacy and control beliefs (summary). *Frntiers of entrepreneurship research*,
- Morris, M.H.; D. F. Kuratko, J.G. Covin (2011). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*. Third Edition, South-Western
- Morris, M.H.; D. F. Kuratko, J.G. Covin (2008) *Corporate Entrepreneurship & Innovation*
- Oberman Peterka, S., Koprivnjak, T. i Mezulić, P. (2015). Challenges of evaluation of the influence of entrepreneurship education, *Economic Review: Journal of Economics and Business*
- Omoshagba, P. O., Adeyeye, M. M., & Sajuyigbe, A. S. (2021). Strategic entrepreneurship and performance of Nigerian banks: A Quantitative approach.

- Ortakarpuz, M., Alagoz, A. (2017). The relationship between corporate wisdom and corporate entrepreneurship. Selcuk University, Turska
- Perčin, M. (2011). Socijalno poduzetništvo – inovacija za dobrobit čovječanstva. Osijek: Grafika d.o.o.
- Rajsman, M., Petričević, N., i Marjanović, V. (2013). Razvoj malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj. Ekonomski vjesnik
- Rezaei-Moghaddam, K., & Izadi, H. (2019). Entrepreneurship in small agricultural quick-impact enterprises in Iran: Development of an index, effective factors and obstacles. *Journal of Global Entrepreneurship Research*
- Schönwälder, J., & Weber, A. (2023). Maturity levels of sustainable corporate entrepreneurship: The role of collaboration between a firm's corporate venture and corporate sustainability departments. *Business Strategy and the Environment*
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*
- Shepherd, D. A., & Katz, J. A. (2004). Innovation and corporate entrepreneurship. In *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*. Emerald Group Publishing Limited.
- Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S., Oberman Peterka S., (2018). Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2017, Zagreb: CEPOR
- Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S. i Oberman Peterka, S. (2021). Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2019-2020. Zagreb: CEPOR.
- Stevenson, H. H., & Carlos Jarrillo-Mossi, J. (1986). Preserving entrepreneurship as companies grow. *Journal of business strategy*
- Subramaniam, R., & Shankar, R. K. (2020). Three mindsets of entrepreneurial leaders. *The Journal of Entrepreneurship*
- Toubasi, S., & Al-Haddad, S. (2022). The impact of intrapreneurship on operators' performance of jordanian telecom organizations problems and perspectives in management.



- Trapp, C. T., & Kanbach, D. K. (2021). Green entrepreneurship and business models: Deriving green technology business model archetypes. *Journal of cleaner production*
- Urbanik-Papp, G. (2017). Developing Corporate Entrepreneurship by Adopting Learning Practices of Startups. *Studia i Materiały*
- Vlačić, E., Dabić, M., Daim, T., & Vlajčić, D. (2019). Exploring the impact of the level of absorptive capacity in technology development firms. *Technological forecasting and social change*
- Wolcott, R. C., & Lippitz, M. J. (2007). The four models of corporate entrepreneurship. *MIT Sloan Management Review*
- Yun, J. J., & Zhao, X. (2020). Business model innovation through a rectangular compass: From the perspective of open innovation with mechanism design. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of business venturing*
- Zahra, S. A., & Garvis, D. M. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of business venturing*

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Vrste i podvrste korporacijskog poduzetništva.....	9
Slika 2. Dimenzije korporacijskog poduzetništva.....	12
Slika 3. Četiri modela poticanja korporacijskog poduzetništva.....	13

## **POPIS TABLICA**

**Tablica 1.** Razvoj teorije poduzetništva i pojmovnog određenja poduzetnika.....4

**Tablica 2.** Struktura poduzeća s obzirom na veličinu od 2016. do 2020. godine.....7

## PRILOG 1. Upitnik – Mjerenje poduzetničke klime u korporaciji

*U sklopu kolegija „Korporacijsko poduzetništvo“ na Ekonomskom fakultetu u Osijeku provodimo anketiranje zaposlenika u korporacijama, na razini srednjeg managementa, s ciljem dobivanja percepcije o „klimi“ koja vlada u korporaciji, odnosno u kojoj mjeri ona potiče i motivira zaposlenike na poduzetničko djelovanje.*

*Molimo Vas da odvojite 20 minuta vremena i sudjelujete u ovoj anketi, na način da odgovorite da li se i u kojoj mjeri slažete s dolje navedenim izjavama, koristeći pritom skalu od 1-5 gdje 5 označava da se jako slažete s izjavom, a 1 da se uopće ne slažete s izjavom.*

<b>Potporna managementa za korporacijsko poduzetništvo</b>					
1.	<i>Poduzeće u kojem radim brzo prihvaća poboljšane metode rada.</i>	1	2	3	4 5
2.	<i>U poduzeću u kojem radim brzo se prihvaćaju metode rada koje razvijaju vlastiti zaposlenici.</i>	1	2	3	4 5
3.	<i>U poduzeću u kojem radim ohrabruje se razvoj ideja zaposlenika (za dobrobit razvoja poduzeća).</i>	1	2	3	4 5
4.	<i>Uprava poduzeća je svjesna važnosti i vrlo rado prima moje ideje i sugestije.</i>	1	2	3	4 5
5.	<i>Unapređenje obično slijedi kao rezultat razvoja novih i inovativnih ideja.</i>	1	2	3	4 5
6.	<i>Zaposlenici koji razvijaju inovativne ideje su često ohrabreni od strane Uprave poduzeća na svoje aktivnosti.</i>	1	2	3	4 5
7.	<i>Voditelji projekta smiju donositi odluke bez detaljnog objašnjavanja i prolaska kroz kompliciranu proceduru odobravanja.</i>	1	2	3	4 5
8.	<i>Mnogi članovi management-a poznati su po svom iskustvu u razvoju inovativnih ideja.</i>	1	2	3	4 5
9.	<i>Zaposlenici koji razvijaju inovativne ideje dobijaju dodatne nagrade za svoje ideje i trud koje nadilaze standardni način nagrađivanja u poduzeću.</i>	1	2	3	4 5

10.	<i>Zaposlenici koji preuzimaju rizik razvoja novih projekata za to dobijaju priznanje, bez obzira na uspjeh ili neuspjeh projekta.</i>	1	2	3	4	5
11.	<i>Zaposlenici se često potiču na preuzimanje razumne razine rizika vezano uz nove ideje.</i>	1	2	3	4	5
12.	<i>Pojam «onaj koji preuzima rizik» smatra se pozitivnim atributom opisom za kolege u mom radnom okruženju.</i>	1	2	3	4	5
13.	<i>Ovo poduzeće podržava mnogo malih i eksperimentalnih projekata, svjesni činjenice da će neki od njih, i propasti.</i>	1	2	3	4	5
14.	<i>Zaposlenik s dobrom idejom često dobiva slobodno vrijeme za razvoj ideje.</i>	1	2	3	4	5
15.	<i>Postoji značajna želja među zaposlenicima u poduzeću za razvojem novih ideja prelazeći pritom okvire funkcijskih odjeljenja.</i>	1	2	3	4	5
16.	<i>Ljudi u različitim odjelima su ohrabreni na međusobnu komunikaciju o svojim idejama za nove projekte.</i>	1	2	3	4	5
<b>Diskrecija u obavljanju posla</b>						
1.	<i>Osjećam da sam sam svoj šef i da ne moram dva puta provjeravati svoje odluke.</i>	1	2	3	4	5
2.	<i>Stroga kritika i kazna slijede kao posljedica učinjenih pogrešaka na poslu.</i>	1	2	3	4	5
3.	<i>Poduzeće u kojem radim pruža priliku za kreativnost i isprobavanje vlastitih metoda obavljanja posla.</i>	1	2	3	4	5
4.	<i>Poduzeće u kojem radim daje slobodu u korištenju vlastitih procjena.</i>	1	2	3	4	5
5.	<i>Poduzeće u kojem radim pruža priliku iskorištavanja vlastitih kapaciteta zaposlenika.</i>	1	2	3	4	5
6.	<i>Imam slobodu odlučivanja što ću raditi na svom poslu.</i>	1	2	3	4	5

7.	<i>U suštini, moja je odgovornost odlučiti kako ću odraditi svoj posao.</i>	1 2 3 4 5
8.	<i>Gotovo uvijek sam(a) dolazim do zaključka što ću raditi na poslu.</i>	1 2 3 4 5
9.	<i>Imam punu autonomiju na poslu i sam(a) obavljam svoj posao.</i>	1 2 3 4 5
10.	<i>Rijetko moram slijediti iste radne metode ili korake za obavljanje svojih glavnih svakodnevnih zadataka.</i>	1 2 3 4 5
<b>Nagrade / poticaji</b>		
1.	<i>Moj manager (šef) pomaže mi u obavljanju mog posla tako što mi otklanja prepreke na koje nailazim u obavljanju posla.</i>	1 2 3 4 5
2.	<i>Nagrade koje dobijem ovise o poslu koji obavim na radnom mjestu.</i>	1 2 3 4 5
3.	<i>Moj nadređeni povećava područje moje odgovornosti ukoliko dobro obavljam svoj posao.</i>	1 2 3 4 5
4.	<i>Moj nadređeni će mi odati posebno priznanje ukoliko posebno dobro obavljam svoj posao.</i>	1 2 3 4 5
5.	<i>Moj manager će me pohvaliti svom nadređenom ukoliko odlično odrađujem svoj posao.</i>	1 2 3 4 5
6.	<i>Na svom poslu susrećem se s mnogo izazova.</i>	1 2 3 4 5
<b>Raspoloživost vremena</b>		
1.	<i>U posljednja tri mjeseca, imao(la) sam previše posla da bih radio(la) na razvoju novih ideja.</i>	1 2 3 4 5
2.	<i>Čini mi se da uvijek imam dosta vremena da obavim svoje radne zadatke na poslu.</i>	1 2 3 4 5

3.	<i>Imam taman dovoljno vremena i količinu posla da obavim svoj posao kako treba.</i>	1 2 3 4 5
4.	<i>Moj posao je strukturiran tako da imam jako malo vremena za razmišljanje o problemima u poduzeću.</i>	1 2 3 4 5
5.	<i>Uvijek imam osjećaj da imam nedovoljno vremena za obavljanje svog posla.</i>	1 2 3 4 5
6.	<i>Moje radne kolege i ja uvijek pronađemo vremena za dugoročno rješavanje problema.</i>	1 2 3 4 5
<b>Organizacijska ograničenja</b>		
1.	<i>U posljednja tri mjeseca, prilikom obavljanja glavnih zadataka na poslu uvijek sam slijedio(la) standardne procedure, pravila i prakse.</i>	1 2 3 4 5
2.	<i>Postoji mnogo pisanih pravila i procedura koje određuju na koji način trebam izvršavati zadatke na mom poslu.</i>	1 2 3 4 5
3.	<i>Na mom poslu, u potpunosti mi je jasno što se očekuje od mene.</i>	1 2 3 4 5
4.	<i>Količina neizvjesnosti na mom poslu je izuzetno niska.</i>	1 2 3 4 5
5.	<i>U posljednjih nekoliko godina, imao(la) sam prilike često razgovarati sa svojim nadređenim o svojoj performanci na poslu.</i>	1 2 3 4 5
6.	<i>Opis mog posla jasno određuje standarde koji se primjenjuju prilikom evaluacije mog rada na poslu.</i>	1 2 3 4 5
7.	<i>Jasno mi je koja razina i kvaliteta rada na poslu se očekuje od mene u smislu količine, kvalitete i vremena potrebnog za ostvarivanje rezultata rada.</i>	1 2 3 4 5