

UDK: 334.72

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS

Godina X

Broj II

Str 163–186

doi 10.5937/poseko10-12498

Pregledni rad

dr Jelena Erić Nielsen¹, docent

Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet

dr Vesna Stojanović Aleksić², vanredni profesor

Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet

Aleksandra Bošković³, asistent

Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet

EVALUACIJA EFEKATA KORPORATIVNOG PREDUZETNIŠTVA

SAŽETAK: Kako bi se korporativno preduzetništvo podsticalo i razvijalo, neophodno je da se aktivnosti u ovoj oblasti kontinualno prate i mere. Posebno je značajno merenje inovativnosti, promena u konkurentskoj poziciji, interna efikasnost i uticaji na performanse. Imajući to u vidu, ovaj naučni rad ima za cilj sticanje znanja o najznačajnijim instrumentima za evaluaciju preduzetničkih aktivnosti na nivou preduzeća, ali i individualnih zaposlenih, kao i za evaluaciju njihovog doprinosa ostvarenju organizacionih performansi. Identifikovani su osnovni instrumenti za merenje, koji se koriste na nivou organizacije, i to: merenje preduzetničke intenzivnosti, dijagnoza pogodnosti internog okruženja za korporativno preduzetništvo, test preduzetničkih kapaciteta, Zahrina 14-stepena skala i preduzetnički menadžment. Takođe, analizirani su i načini za evaluaciju preduzetničkih aktivnosti na nivou individualnih preduzetničkih projekata. Doprinos rada se ogleda u osvetljavanju značaja merenja efekata preduzetničkog ponašanja, uzimajući u obzir ne samo

¹ jelena_eric@kg.ac.rs

² vesnasa@kg.ac.rs

³ aboskovic@kg.ac.rs

organizacione, već i individualne performanse, kao i u pružanju uvida u najznačajnije instrumente, koji su teorijski relevantni, ali mogu biti izuzetno korisni i u praksi.

Ključne reči: korporativno preduzetništvo, preduzetničko ponašanje, evaluacija, efekti, performanse, inovativnost

UVOD

Korporativno preduzetništvo obuhvata nastanak novih poslova u okviru postojećeg i transformaciju (ili revitalizaciju) organizacije kroz redefinisanje ključnih vrednosti (Guth i Ginsberg, 1990). Neka preduzeća korporativno preduzetništvo tretiraju kao sporadični napor ili eksperimentisanje, što za posledicu ima skromne rezultate. Menadžment često biva nezadovoljan jer poboljšanja nisu adekvatna i lako se preorijentiše na druge aktivnosti. Sa druge strane, preduzeća koja korporativno preduzetništvo tretiraju kao sistematski proces koji prožima celu organizaciju često postepeno ostvaruju značajna poboljšanja. Preduzetničke aktivnosti moraju da se prate, a posebnu pažnju zaslužuju njihovi ishodi vezano za stepen inovativnosti, promene u konkurentskoj poziciji, bolju internu efikasnost i uticaj na performanse. Da bi preduzeće postalo suštinski preduzetničko potrebno je vreme, stalna evaluacija i podizanje nivoa inovativnih napora.

Tradicionalni i preduzetnički menadžment se suštinski razlikuju, i to u pogledu strateške orijentacije, posvećenosti prilici, angažovanja i kontrole resursa, strukture menadžmenta, filozofije nagrađivanja, orijentacije prema rastu i organizacione kulture. (Stevenson & Gumpert, 1985). Tradicionalni menadžment je fokusiran na prevenciju gubitaka i koordinaciju u sadašnjosti, dok se preduzetnički usmerava na kreiranje vrednosti, prepoznavanje šansi i identifikovanje perspektivnih delatnosti u budućnosti. Preduzetnički proces je opterećen neizvesnošću, dvosmislenošću i rizikom. Često se započinju projekti koji se nikada ne završe ili iniciraju projekti koji nisu direktno povezani sa strategijskim prioritetima organizacije. Umesto fokusiranja na pojedinačne inovativne projekte, preduzetnički menadžment treba da podrži kreiranje internog tržišta svežih ideja. Većina novih ideja bude odbačena u fazi preliminarne selekcije, dok se na razvoju malobrojnih, radi manje ili više uspešno. Podrška menadžmenta je presudna i podrazumeva, između ostalog, povezivanje sistema motivisanja i kompenzacija sa performansama preduzetničkog poduhvata, jer to deluje podsticajno i šalje odgovarajuću poruku svim zaposlenima. (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2008, str. 75–76). Moraju se odrediti prioriteti i kad god je moguće treba ohrabriti preciznost i kvantificiranje kriterijuma za selekciju. Portfolio inovativnih poduhvata mora

da bude pažljivo izbalansiran i uklopljen u organizacionu strategiju (Goffin & Mitchell, 2010, str. 188–190, str. 27).

Preduzetnička inicijativa može poteći *individualno*, od bilo kog zaposlenog sa bilo kog organizacionog nivoa. Zaposleni koji prepoznaju prilike, razvijaju inovativne koncepte i pokušavaju da ubede više niveo menadžmenta da ih implementiraju su pobuđivači, odnosno *inicijatori inovacija*. Oni tragaju za mentorima u organizaciji, za resursima, oslanjaju se na socijalne kontakte, protivusluge, često dugo rade na razvoju ideje, pre nego što zatraže formalno odobrenje i podršku za implementaciju. Isto tako, značajni pokretači korporativnog preduzetništva mogu biti uslovi u okruženju, promene u tehnologiji, preferencije kupaca, agresivni konkurentski potezi, promene na tržištu, regulatorne pretnje, ekonomske promene, i drugi eksterno uslovljeni faktori. Inicijatori preduzetničkog ponašanja takođe mogu biti razvoj novih procesa, promena menadžment strukture, merdžeri ili akvizicije, razvoj kadrova, itd. (Hornsby, Naffziger, Kuratko, & Montagno, 1993; Greenberg & Sexton, 1988).

Postoji više *načina za podsticanje preduzetničke inicijative* na nivou organizacije, koji se uglavnom odnose na kreiranje nekog oblika organizacione jedinice, zadužene za iniciranje ili razvoj inovacija, kao što su: *departman zadužen za istraživačko-razvojne aktivnosti, ad hoc preduzetnički timovi ili divizioni za nove poduhvate*. Pored toga, podrška menadžmenta zaposlenima, kao i suptilni signali koje menadžment šalje, često usmeravaju ponašanje zaposlenih čak i u većoj meri nego formalna pravila i procedure. Kao posebno značajna karakteristika menadžera koji su preduzetnički orijentisani, ističe se samopouzdanje, jer menadžer koji ispoljava samopouzdanje nagoveštava zaposlenima da su svi zajedno sposobni da kontrolišu ishode i ostvare uspeh. Zapravo, preduzetnički lider ima odgovornost da uveri sledbenike da su preduzetničke aktivnosti sastavni deo vladajućeg sistema vrednosti i odgovornost svih zaposlenih u organizaciji. On pomaže u motivisanju potencijalnih preduzetnika, pruži podršku u prilagođavanju preduzetničkih ideja i obezbeđivanju neophodnih resursa (Hornsby i dr., 1993).

Kada top menadžment jasno promoviše preduzetničku strategijsku viziju, zaposleni će imati više smelosti, orijentir i moralno opravdanje da se preduzetnički ponašaju (Ireland, Covin, & Kuratko, 2009). Mora se izgraditi konsenzus oko dominantne logike, koja podrazumeva saglasnost u pogledu očekivanja, signaliziranjem koje šanse su važne, koja ponašanja adekvatna i koji rezultati vrednovani (Dess i dr., 1999; Ireland i dr., 2003). Razmena resursa je mehanizam koji liderima omogućava da usmeravaju i kontrolišu ponašanje zaposlenih. Ključni resursi koji se razmenjuju su novac, materijalna dobra, usluge, status, informacije i naklonost (Foa, & Foa, 1974). Razumevanjem preferencija zaposlenih u pogledu resursa do kojih im je stalo

lider može jačati preduzetničke inicijative demonstriranjem odgovarajućeg liderskog stila i korišćenjem adekvatnih motivatora, pre svih sistema kompenzacija.

Čak i kada se željeni nivo preduzetničkih aktivnosti dostigne, veliki je izazov održati ga dugoročno. Menadžeri moraju stalno da motre i procenjuju efekte preduzetničkih aktivnosti u organizaciji. Ostvarenje zacrtanih rezultata mora biti adekvatno nagrađeno kroz sistem kompenzacija i podsticaja, jer će samo tako u preduzeću biti zadržani najbolji zaposleni. Važno je identifikovati šta je to što pokreće na akciju i ponuditi nagrade u skladu sa željama zaposlenih. Mogućnosti za nagrađivanje zaposlenih su raznovrsne. Nagrade su opipljivi podsticaji koji obuhvataju povišice, unapređenja, odmori, fleksibilno radno vreme, službena vozila, obuke, bolovanja, obrazovanje, tehničku opremu, osiguranje, brigu o deci, više samostalnosti u razvijanju novih projekata, itd. Priznanja su neopipljiva i odnose se na pohvale, plakete, publicitet, javne promocije itd. (Goffin & Mitchell, 2010, c. 303). Jednokratna novčana nagrada za ostvarene rezultate koje zaposleni ostvaruje je bonus. Visina bonusa je uglavnom određena individualnim performansama, te ukoliko preduzetnik ostvari zacrtane ciljeve bonus se isplaćuje. Ovaj metod se često koristi kada aktivnosti zaposlenog imaju direktan uticaj na profitabilnost preduzeća, kao što je npr. slučaj sa prodajnim osobljem (Allen, 2009, str. 291–292). Jasno je da korporativni preduzetnici bonuse mogu očekivati tek kada njihovi naponi rezultiraju nedvosmislenim poboljšanjem performansi, dakle ne u kratkom roku. Moguće je preduzetniku pokloniti i akcije, čime on postaje jedan od suvlasnika preduzeća ili opcije na akcije, koje zaposlenom daju prioritet u kupovini akcija po veoma povoljnoj unapred poznatoj ceni. Unapređenje korporativnih preduzetnika je često vrlo poželjan način nagrađivanja, jer je direktno povezan sa povišicom plate. Postoji generalna saglasnost između preduzeća i zaposlenog o tome koji tip aktivnosti će imati za rezultat unapređenje. Napredovanje se obično nudi zaposlenima koji su na nižim organizacionim nivoima imali izuzetne rezultate, ili poseduju veštine i sposobnosti koje su poželjne na višim organizacionim nivoima. Naravno, preduslov za kreiranje adekvatnog sistema stimulanja ili nagrađivanja zaposlenih, odnosno internih preduzetnika, jeste merenje performansi, tj. efekata preduzetničkih aktivnosti.

Imajući u vidu heterogenu prirodu preduzetništva u pogledu raznovrsnih motivacionih faktora, tipova preduzetnika, ali i preduzeća, merenje preduzetničkih performansi je veoma zahtevan zadatak (Davidsson, Delmar, & Wikilund, 2006). Merenje efekata preduzetničkih aktivnosti moguće je sprovoditi na nivou cele organizacije, ali i na nivou pojedinačnih inovativnih projekata. Dosadašnje empirijske studije su bile fokusirane na merenje „objektivnih” finansijskih i nefinansijskih pokazatelja organizacionog rasta i ostvarenih performansi. Pažnja je prevashodno

usmeravana na uspešnost posla, a ne na preduzetnika koji ga je pokrenuo, što je dovelo do zanemarivanja indikatora individualnih performansi. Preduzetničke performanse su subjektivni koncept, koji je, između ostalog, uslovljen ličnim očekivanjima, ambicijama i stremljenjima. Performanse preduzetnika se mogu procenjivati na osnovu niza indikatora koji se odnose na njegovu želju da: poduhvat raste, poveća broj zaposlenih, ostvari odgovarajući prihod i profit, popravi životni standard, oseti zadovoljstvo samoostvarenja i potrebu za novim poslovnim poduhvatima u budućnosti (Kolvereid & Isaksen, 2006). U mnogim istraživanjima se nedovoljno razmatraju ostvarene performanse u kontekstu raznovrsnosti i kompatibilnosti pojedinih tipova preduzetnika i odgovarajućih tipova organizacija, što otvara novo područje istraživanja. Da bi se bolje razumeo i kvantifikovao doprinos i performanse individualnog preduzetnika ili tima preduzetnika, neophodna su nova kvalitativna istraživanja koja će pružiti adekvatno teorijsko utemeljenje (Westhead i dr., 2011, str. 257–258).

Davidsson i Wikilund (2001) ističu da je lične performanse preduzetnika moguće identifikovati samo ako se njegove aktivnosti proučavaju u više različitih preduzeća u kojima je radio. Rosa (1998) je naglasio da je dodatni uslov da bi se mogle meriti performanse preduzetnika na bazi njegovih aktivnosti u više preduzeća da on bude njihov vlasnik. Neki autori su istakli da je ovakav uslov prezahtevan i zastupaju tezu da je dovoljno da preduzetnik u njima poseduje vlasničko učešće (Carter, Tagg, & Dimitratos, 2004).

Polazeći od opredeljenog problemskog područja, *predmet istraživanja u radu* jeste razmatranje različitih pristupa evaluaciji efekata korporativnog preduzetništva. Cilj je da se dođe do relevantnih naučnih saznanja o metodima za evaluaciju preduzetničkih aktivnosti prevashodno na nivou preduzeća, ali i individualnih zaposlenih, inovativnih projekata, kao i za evaluaciju njihovog doprinosa ostvarenju organizacionih performansi.

Pored uvodnih i zaključnih razmatranja, rad je strukturiran u dva dela. U prvom delu je sveobuhvatno istražen analitički instrumentarijum za evaluaciju efekata preduzetničkog ponašanja na nivou organizacije, pri čemu su posebno, u okviru pet podcelina istraženi različiti instrumenti za merenje, koji se koriste na nivou organizacije, i to merenje preduzetničke intenzivnosti, dijagnoza pogodnosti internog okruženja za korporativno preduzetništvo, test preduzetničkih kapaciteta, Zahrina 14-stepena skala i preduzetnički menadžment. Drugi deo predstavlja detaljnu analizu načina za evaluaciju preduzetničkih aktivnosti na nivou individualnih preduzetničkih projekata.

ANALITIČKI INSTRUMENTARIJUM ZA EVALUACIJU EFEKATA PREDUZETNIČKOG PONAŠANJA NA NIVOU ORGANIZACIJE

Ocena preduzetničkih aktivnosti odnosi se na merenje i analizu aktivnosti i njihovih ishoda. Dakle, ona podrazumeva fokusiranje ne samo na krajnje rezultate, već i procese koji su do njih doveli. Konstantna evaluacija ima pozitivan ishod kada se obezbedi širi set preduslova i aktivnosti koji promovišu promene. U mnogim aspektima, sistematsko podsticanje korporativnih preduzetničkih aktivnosti je blisko japanskoj filozofiji *kaizen* zasnovanoj na neprekidnim poboljšanjima sa pogledom u više vekova daleku budućnost. Iako je ovako postavljen cilj nemoguć, moguće je i potrebno postaviti organizacione ciljeve koji su zasnovani na težnji napretku i usavršavanju u perspektivi od narednih nekoliko godina.

Poboljšanja u poslovanju i njihova ocena se često doživljavaju kao neizbežne aktivnosti koje se sprovode samo pod pritiskom i u hitnim situacijama. U uspešnim kompanijama, program kontinualne evaluacije je inkorporiran u organizacionu kulturu. On je poznat, usvojen, a na njegovom unapređenju se stalno radi kroz proces organizacionog učenja. Organizacije koje uče su one u kojima zaposleni stalno podižu kapacitet kreiranja željenih ishoda, u kojima se neguju novi i originalni pristupi rešavanju problema, lične aspiracije se podstiču, a ljudi neprekidno uče zajedno (Senge, 1990, str. 3).

Preduzetništvo je način razmišljanja i delovanja, što ima implikacije na način dizajniranja i primene instrumenata za merenje performansi. Uočeno je da postoje značajne teškoće u merenju nivoa preduzetničkog intenziteta i efektima preduzetničkih aktivnosti u kompanijama kojima se upravlja na bazi tradicionalnih pristupa menadžmentu. Problem je kako meriti zajedničke vrednosti, odnosno kognitivne predispozicije zaposlenih. Drugim rečima, potrebno je da postoji tzv. *sistemska fleksibilnost* (Jelinek & Litterer, 1995). Svrha merenja se značajno razlikuje u preduzetničkim organizacijama u odnosu na ostale. Uloga menadžmenta je ključna za prepoznavanje i donošenje odluka o eksploataciji prilika. U preduzetničkim organizacijama menadžment je prilagodljiv visokim nivoima neodređenosti i neizvesnosti, što doprinosi jačanju organizacione fleksibilnosti. Fleksibilni menadžment mora da bude sposoban da identifikuje nove šanse još u fazi nastajanja, u toku rada na razvoju postojećih proizvoda i tržišta.

Centralni problem korporativnog preduzetništva je uspostavljanje uzročno-posledične veze na relaciji preduzetničke aktivnosti – organizacione performanse (Morris i dr., 2008, str. 323–326). Izučavanju ove međuzavisnosti se istorijski različito pristupalo. Osamdesetih se pojavio stav da je nemoguće ponašati se preduzetnički u birokratizovanim organizacionim strukturama. Devedesetih, zahvaljujući informatičkoj revoluciji, mnoga preduzeća su

redefinisala svoje poslovanje i ulogu ljudskog faktora u ostvarivanju konkurentske prednosti, jer su morala da postanu više preduzetnička. Godine reorganizovanja, otpuštanja i restrukturiranja su primorale preduzeća da pristupe menjanju organizacione kulture i prihvate duh preduzetništva. Vremenom su promena, preduzetnički duh i inovativnost postale vrednosti koje uspešne kompanije moraju prihvatiti. Početak dvadeset prvog veka je period u kome je prepoznat značaj preduzetničke inicijative za dostizanje konkurentske prednosti u preduzećima. Iako postoji neizvesnost oko pitanja u kom stepenu će preduzetničke aktivnosti dati novi impuls razvoju preduzeća, njihov izostanak sigurno vodi ka neuspehu.

Nije moguće ocenjivati u kom stepenu su ostvareni standardi performansi bez izvođenja neke vrste merenja. Da bi menadžment znao kojim putem da krene, pre nego što se definiše strategija korporativnog preduzetništva ili organizaciona kultura u tom smislu počne da se redefiniše, potrebno je proučiti trenutni nivo i efekte preduzetničkih napora u preduzeću. Ključno je identifikovati parametre na osnovu kojih je moguće meriti preduzetnički kapacitet organizacije. Na nivou organizacije, pomaže u praćenju preduzetničkih performansi, postavljanju normi i poređenju sa industrijskim standardima, definisanju preduzetničkih ciljeva i strategija, kao i uspostavljanju uzročno-posledične veze tokom vremena između preduzetničkih aktivnosti i performansi organizacije. Na nivou zaposlenih pojedinačno, merenje pomaže menadžmentu da preispita i prilagodi liderski stil, kao i da prati ponašanje tokom vremena.

MERENJE PREDUZETNIČKE INTENZIVNOSTI

Korporativno preduzetništvo je relativno nov koncept, tako da je ograničen broj istraživanja sproveden, posebno u domenu merenja i evaluacije efekata na performanse organizacije. Većina istraživanja je usmerena na preduzetništvo u kontekstu razvoja malih i srednjih preduzeća. Ključni izazov je kako meriti nivo preduzetničkih aktivnosti u organizaciji. Khandwalla (1977) je među prvima razvio upitnik za merenje dimenzija korporativnog preduzetništva i nazvao ga *ENTRESCALE*. Ovaj instrument su kasnije usavršili Miller i Friesen (1982), a zatim Covin i Slevin (1989). Skala je obuhvatila dve dimenzije, *orijentaciju prema inovativnosti i proaktivnost*. Ona uključuje korporativnu preduzetničku orijentaciju u istraživačko-razvojnim aktivnostima, liderstvo i proaktivnost, ali i ispituje pokazatelje kao što je npr. broj novih proizvoda/usluga. ENTRESCALE ne samo da ocenjuje sklonost menadžmenta korporativnom preduzetništvu, već i njegov način ponašanja, posebno u pogledu eksternog okruženja i konkurencije. Ipak, skala ne ispituje

na pravi način internu orijentaciju ka korporativnom preduzetništvu (Antončić & Hisrich, 2001).

Iako je relativno mali broj istraživanja sproveden u oblasti korporativnog preduzetništva, postoji sve šire teorijsko utemeljenje za proučavanje koncepta *preduzetničke intenzivnosti* (engl. *Entrepreneurial Intensity*). Na bazi istraživanja koje su sproveli Miller i Friesen (1983) o preduzetničkim naporima u inovativnim i konzervativnim organizacijama, uspostavljena je veza preduzetničke orijentacije preduzeća sa različitim strategijskim varijablama i performansama. Organizacije moraju da pronađu način da evaluiraju i nagrade preduzetničke napore, imajući u vidu *nivo* i *frekvenciju preduzetničkih napora*. Potrebno je meriti učestalost, kao i prirodu inovacija procesa ili proizvoda (Covin & Slevin, 1991). Ovo je moguće postići samo ako se razviju merila pomoću kojih se prate ishodi preduzetničkih aktivnosti. Važno je ova merenja sprovesti kako na nivou cele organizacije, tako i pojedinačnih zaposlenih.

Da bi se ocenio *nivo preduzetništva*, potrebno je izmeriti stepen inovativnosti, sklonost riziku i proaktivnost. Inovativnost se odnosi na težnju ka kreativnim, neobičnim i originalnim rešenjima. Ona može biti manifestovana kroz nove tehnologije i procese, kao i nove proizvode i usluge. Sklonost riziku podrazumeva spremnost da se angažuju značajni resursi u iskorišćenje uočene šanse, uz prihvatanje kalkulisanog rizika neuspeha. Proaktivnost se odnosi na preduzimanje svih neophodnih mera da bi se uočila i iskoristila preduzetnička prilika. Ovakav pristup uglavnom podrazumeva istrajnost, prilagodljivost i toleranciju neuspeha. *Frekvencija*, tj. učestalost preduzetničkih aktivnosti odnosi se na broj novih proizvoda, usluga i procesnih inovacija predstavljenih u određenom vremenskom periodu.

U Tabeli 1 prikazan je instrument za merenje preduzetničke intenzivnosti u organizaciji (Miller & Friesen, 1982; Morris & Sexton, 1996). Nivo preduzetništva je povezan sa prvih dvanaest pitanja, dok se ostala odnose na frekvenciju. Ponderi 0,7 i 0,3 su dodeljeni prema procenjenom značaju parametara.

Tabela 1. – Merenje preduzetničke intenzivnosti organizacije

ORIJENTACIJA PREDUZEĆA	
<i>Odgovore dati u rasponu: uopšte se ne slažem (1) – potpuno se slažem (5)</i>	
1.	Preduzeće ima visoku stopu novih ili inoviranih proizvoda, u poređenju sa konkurentima.
2.	Naglasak je na stalnom unapređenju proizvodnih procesa i usluga.
3.	Top menadžment je spreman da rizikuje i iskoristi perspektivne prilike za rast.
4.	Odnos sa konkurentima je zasnovan na filozofiji „živi i pusti druge da žive”.
5.	Viši menadžeri tragaju za novim neobičnim rešenjima putem brainstorming-a i sl.
6.	Logika top menadžmenta je da se treba držati dokazanih proizvoda i izbegavati visoke troškove razvoja novih proizvoda.
U našoj organizaciji, odlučivanje top menadžmenta karakteriše:	
7.	–oprezno, pragmatično, postepeno rešavanje problema.
8.	–aktivno traganje za novim prilikama.
9.	–rapidni rast kao ključni cilj.
10.	–hrabre, odvažne odluke, uprkos neizvesnim ishodima.
11.	–pravljenje kompromisa između konfliktnih zahteva stejkholdera.
12.	–postepen rast i stabilnost kao ključni cilj.
LANSIRANJE NOVOG PROIZVODA	
<i>Odgovore dati u rasponu: značajno manje (1) – isto (3) – značajno više (5)</i>	
13.	Koliko novih proizvoda je preduzeće lansiralo u prethodne dve godine?
14.	Koliko proizvodnih inovacija i unapređenja je lansirano u prethodne dve godine?
15.	Da li je broj novih proizvoda manji ili veći nego kod konkurenata?
16.	U kom stepenu su ti proizvodi radikalno novi, do tada nepoznati tržištu?
LANSIRANJE NOVE USLUGE (za uslužna preduzeća)	
<i>Odgovore dati u rasponu: značajno manje (1) – isto (3) – značajno više (5)</i>	
17.	Koliko novih usluga je preduzeće ponudilo u prethodne dve godine?
18.	Koliko su postojeće usluge unapređene u prethodne dve godine?
19.	Da li je broj novih usluga manji ili veći nego kod konkurenata?
20.	U kom stepenu su te usluge radikalno nove, do tada nepoznate tržištu?
KREIRANJE NOVOG PROIZVODNOG PROCESA	
21.	Molim vas procenite broj novih metoda ili operativnih procesa u u prethodne dve godine. (Primeri bi bili nov način upravljanja zalihama, prikupljanja faktura, inovirano upravljanje distribucijom...)

Izvor: Upitnik adaptiran iz Miller, D., 1983, str. 770–791. i Morris & Kuratko, 2002.

Kombinovanjem faktora: nivo i frekvencija preduzetničkih aktivnosti moguće je identifikovati pet kategorija preduzetničke intenzivnosti (Morris & Sexton, 1996):

- *Periodično / inkrementalno* (nizak nivo preduzetništva / niska frekvencija);
- *Kontinualno / inkrementalno* (nizak nivo preduzetništva / visoka frekvencija);
- *Periodično / diskontinualno* (visok nivo preduzetništva / niska frekvencija);
- *Revolucionarno* (visok nivo preduzetništva / visoka frekvencija);
- *Dinamično* (osrednji nivo preduzetništva / osrednja frekvencija).

Ove kategorije preduzetničke intenzivnosti su arbitrarno definisane, sa ciljem da pokažu da njen nivo može da se menja, u zavisnosti od toga kako se menjaju faktori na bazi kojih se meri. Dinamički posmatrano, organizacija može u jednom trenutku imati izraženu npr. periodično/diskontinualnu intenzivnost, a u drugom npr. periodično/inkrementalnu. Ključna pitanja su *koliko* i *koliko često*, tako da su moguće varijacije tokom vremena.

Da bi se dobio ukupan skor cele organizacije, instrument se primenjuje na veliki broj menadžera različitih nivoa. Godišnja merenja omogućavaju praćenje progressa tokom vremena, kako na nivou celog preduzeća, tako i pojedinačnih organizacionih delova. Prilikom interpretiranja preduzetničke intenzivnosti treba imati na umu da se njene norme razlikuju u zavisnosti od vrste delatnosti. Ona ima više vrednosti i povezan je sa boljim performansama u veoma turbulentnim delatnostima. Ipak, to ne znači da su što više vrednosti uvek poželjne, već to prevashodno zavisi od industrijskih standarda. Miller (1983) je definisao i *indeks korporativnog preduzetništva*, sumiranjem rezultata sledećih ispitivanih tvrdnji (Tabela 2) i deljenjem sa 7 ($a = 0.71$):

Tabela 2. – Merenje indeksa korporativnog preduzetništva

1.	Naše preduzeće je lansiralo mnogo novih proizvoda / usluga u poslednje tri godine.
2.	Naše preduzeće je napravilo mnogo dramatičnih promena u miksu proizvoda / usluga u poslednje tri godine.
3.	U našem preduzeću je posebno istican značaj inovacija proizvoda / usluga u poslednje tri godine.
4.	U poslednje tri godine, u preduzeću je postojala izražena sklonost ka veoma rizičnim projektima, koji donose potencijalno visoke prinose.
5.	Preduzeće je proizvodilo rizične, dalekosežne aktivnosti u ciljem da pozicionira svoje proizvode / usluge u poslednje tri godine.
6.	U preduzeću postoji dokazana posvećenost istraživačko-razvojnim aktivnostima, tehnološkom liderstvu i inovacijama.
7.	Preduzeće je sledilo strategije koje omogućavaju eksploataciju prilika iz eksternog okruženja.

Isvor: Miller, D., 1983, str. 770–791.

Kao rezultat istraživanja sprovedenih u Kejptaunu u Južnoafričkoj Republici, Michael Morris je 1997. godine razvio *Indeks preduzetničkih performansi* (engl. *The Entrepreneurial Performance Index – EPI*). Ovo istraživanje je proučavalo tri aspekta preduzetništva, inovativnost, sklonosti riziku i proaktivnost, kao merila *preduzetničke intenzivnosti*, definisane kao linearna kombinacija navedena tri faktora i frekvencije preduzetničkih inicijativa (Morris, 2001). Kao prvi pokušaj ove vrste u svetu, kreirana je baza podataka o 30 južnoafričkih kompanija iz sektora izdavaštva, finansija, proizvodnje, visokih tehnologija, energetike i maloprodaje. Analizirana je povezanost između preduzetničke orijentacije organizacije, sa jedne, i njene strategije, strukture, sistema nagrađivanja, performansi, sistema kontrole,

politike ljudskih resursa i uticaja menadžmenta, sa druge strane. Frekvencija preduzetništva je merena brojem novih proizvoda/usluga/procesa koji su u preduzećima implementirani u poslednje dve godine. Ovo je do danas najsvēobuhvatnija studija koja meri preduzetničku intenzivnost. Njen značaj se ogleda prevashodno u merenju različitih varijabli koje utiču na preduzetničke aktivnosti u organizaciji. Ipak, ona ne ispituje specifične dinamičke elemente organizacije, i kao takva nema sposobnost da ukaže na područja sa posebno visokim ili niskim performansama. Oslanjajući se na ovo istraživanje Hill (2003) je razvila instrument pod nazivom *Indeks intrapreduzetničke intenzivnosti* (engl. *The Intrapreneurial Intensity Index*), sa ciljem da ispita intenzitet korporativnog preduzetništva u kompanijama u Južnoj Africi. Instrument omogućava sveobuhvatni pregled preduzetničkih potencijala organizacije, ali i ukazuje na specifična područja poslovanja koja zahtevaju modifikacije kako bi organizacija postala više preduzetnička.

DIJAGNOZA POGODNOSTI INTERNOG OKRUŽENJA ZA KORPORATIVNO PREDUZETNIŠTVO – CORPORATE ENTREPRENEURSHIP CLIMATE INSTRUMENT (CECI)

Kuratko, Montagno i Hornsby (1990), su originalno razvili *Intrapreneurial Assessment Instrument (IAI)*, sa ciljem da determinišu efektivnost korporativnog preduzetničkog okruženja. Oni su pokušali da ocene kakvo interno okruženje je najpogodnije za razvoj korporativnog preduzetništva, odnosno intrapreduzetništva. Njihov zaključak je bio da postoje tri ključna faktora koja utiču na razvoj korporativnog preduzetništva: podrška menadžmenta, organizaciona struktura i raspoloživost resursa. Odgovori ispitanika u okviru istraživanja su statistički analizirani i identifikovano je pet faktora u organizaciji nad kojima menadžment ima kontrolu. Da bi se zaposleni u preduzeću odlučili da postanu korporativni preduzetnici, oni moraju percipirati prisustvo nekoliko tzv. preduslova, odnosno seta organizacionih faktora koji doprinose promovisanju preduzetničkih aktivnosti u organizaciji (Hornsby i dr., 1993). Tako je *IAI* unapređen i kreiran novi dijagnostički instrument za ocenu i vrednovanje internog preduzetničkog okruženja, *Corporate Entrepreneurship Climate Instrument (CECI)* (Hornsby i dr., 1999). CECI je baziran na analizi tih preduslova, odnosno pet ključnih faktora:

- (a) *Podrška menadžmenta* – spremnost top menadžmenta da podrži i promoviše preduzetničko ponašanje zaposlenih, uključujući iniciranje novih ideja i obezbeđenje neophodnih resursa za njihovu implementaciju;

- (b) *Radna autonomija* – spremnost top menadžmenta da toleriše neuspeh, pokaže fleksibilnost i oslobodi preterane kontrole, kao i da delegira autoritet i odgovornost nižim menadžerima;
- (v) *Sistem kompenzacija* – razvoj i korišćenje mehanizama koji podstiču preduzetničko ponašanje, ističu značajna postignuća i ohrabruju traganje za izazovima;
- (g) *Vremenska raspoloživost* – dizajniranje posla tako da se osigura da zaposleni imaju vremena da inoviraju i doprinose ostvarivanju kako kratkoročnih, tako i dugoročnih ciljeva;
- (d) *Organizacione granice* – precizno definisani rezultati poslovanja koji se očekuju i razvoj mehanizama za evaluaciju, selekciju i primenu inovacija.

Kompletan CECI upitnik obuhvata 78 pitanja na koja se odgovara korišćenjem petostepene Likertove skale. Ovaj alat je psihometrijski verifikovan kao pouzdan za procenu područja koja je neophodno unaprediti, u kojima je potreban dodatni trening i razvojne aktivnosti, da bi se podigli kapaciteti organizacije za implementaciju korporativnog preduzetništva. Za menadžere je upitnik koristan jer pokazuje ne samo potrebe za dodatnom obukom zaposlenih, već i verovatnoću uspešne implementacije strategije. Tako i sami menadžeri postaju svesni potrebe da razvijaju sopstvene veštine i senzitivnost u davanju prioriteta i podrške internim preduzetnicima. Svest menadžmenta na svim nivoima je kritična u podsticanju kreativnosti zaposlenih. Ukoliko su navedeni preduslovi korporativnog preduzetništva u organizaciji ispunjeni, veća je verovatnoća da će zaposleni proceniti organizacioni ambijent kao povoljan za preduzetničke inicijative. Što je, iz perspektive zaposlenih, dejstvo ovih faktora izraženije, veća je verovatnoća da će oni pokazati preduzetničku inicijativu (Hornsby i dr., 2002).

Pinchot i Pellman (1999) su razvili upitnik za merenje inovatnosti organizacione kulture (*engl. The Innovative Climate Questionnaire*), koji obuhvata 19 faktora uspeha koji zajedno kreiraju uslove za inoviranje. Oni su analizirali ove faktore u velikom broju organizacija i otkrili njihovu ulogu u determinisanju preduzetničkih kapaciteta organizacije. Ovaj instrument može biti korišćen samo za merenje inovativnog kapaciteta organizacije, ali ne pruža informacije o tome da li je preduzeće preduzetničko ili nije.

TEST PREDUZETNIČKIH KAPACITETA – ENTREPRENEURIAL HEALTH AUDIT

Jedan od instrumenata je sveobuhvatni sistematski pristup (Ireland i dr., 2006), poznat kao *Test preduzetničkih kapaciteta* (*engl. Entrepreneurial*

Health Audit), koji podrazumeva kombinovanu primenu poznatih instrumenata za merenje korporativnog preduzetništva i obuhvata tri koraka:

- I *Evaluacija preduzetničkog intenziteta organizacije* – kao što je prethodno objašnjeno, preduzetničke aktivnosti u preduzeću se mogu meriti pomoću pokazatelja preduzetničke intenzivnosti, koji meri nivo preduzetništva i frekvenciju ponavljanja. Procena relativnog značaja preduzetničkih intenziteta i frekvencije preduzetničkih aktivnosti može zavisiti od faktora kao što su brzina tehnoloških promena, heterogenost tražnje i sl. Korisno je analizirati potencijalne kratkoročne koristi, iako se puni efekti korporativnog preduzetništva mogu očekivati tek u dužem roku. Zato je važnije za preduzeće da diversifikuje rizik kroz sistematsko angažovanje u sprovođenju većeg broja manjih projekata koji donose kratkoročne i srednjoročne koristi, nego u nekolicini onih od kojih se očekuju koristi u perspektivi i koji su mnogo rizičniji. U oba slučaja, preduzetnička intenzivnost je koristan alat za merenje preduzetničkih napora u organizaciji.
- II *Dijagnoza pogodnosti internog ambijenta za korporativno preduzetništvo* – preduzetnički intenzitet daje odgovor na pitanje kolika je sklonost organizacije inovativnim aktivnostima, ali ne objašnjava zašto. Menadžment je taj koji mora da oceni preduzetničke potencijale organizacije. Za te potrebe koristi se *Corporate Entrepreneurship Climate Instrument (CECI)* dijagnostički instrument za ocenu, vrednovanje i upravljanje internim okruženjem na način koji podstiče preduzetničko ponašanje. Analizom trenutne situacije menadžeri mogu da identifikuju organizacione strukture i sisteme koji su nekonzistentni i predstavljaju prepreku za viši nivo preduzetničke intenzivnosti.
- III *Kreiranje svesti u organizaciji o neophodnosti korporativnog preduzetništva* – odnosi se na stepen u kome je strategija korporativnog preduzetništva i uopšte preduzetničko ponašanje shvaćeno i prihvaćeno u organizaciji. Korporativno preduzetništvo može doneti prave efekte samo u internom okruženju koje mu pruža podršku. Menadžment ima obavezu da objasni svoju poziciju i namere, čime potencijalnim preduzetnicima šalje značajnu poruku. Potrebno je realno proceniti preduzetničke kapacitete individualnih zaposlenih i spremnost pojedinaca da predvode inovativne projekte. Od velike pomoći u izgradnji inovativne organizacione kulture može biti program obučavanja i razvoja zaposlenih o značaju korporativnog preduzetništva. Taj program treba da bude osmišljen tako da zaposlenima pruži osnovna znanja iz preduzetništva, istakne

primere uspešnih preduzetničkih poduhvata, prezentira načine podsticanja kreativnog mišljenja i razvoja inovativnih ideja, i ukaže na načine prevazilaženja barijera. Ako se obučavanje zaposlenih sprovodi kao sporadična aktivnost, ona ne može dati željene efekte. Neophodno je uporno i sistematski širiti svest o značaju stalnog učenja i obučavanja, jer je samo tako na duže staze moguće kreirati preduzetničku organizacionu kulturu.

ZAHRINA 14-STEPENA SKALA

Još jedan značajan instrument, razvijen sa ciljem da izmeri nivo preduzetničkih aktivnosti u organizaciji je *14-stepena skala* koju je definisao Zahra (1996). Zahra je sproveo istraživanje u okviru koga je kroz 14 pitanja, (Tabela 3), ispitivao tri varijable: inovativnost, spremnost pokretanja novih poduhvata i strategijsku obnovu. Ispitanici su rangirali nivo postojećih, a ne željenih preduzetničkih aktivnosti u organizaciji.

Tabela 3. – Merenje nivoa korporativnog preduzetništva

U poslednje tri godine...	
	...u preduzeću se značajno, iznadprosečno u odnosu na konkurente, ulaže u razvojno-istraživačke aktivnosti.
	...u preduzeću su razvijeni prvoklasni istraživačko-razvojni kapaciteti.
	...preduzeće je lansiralo veliki broj novih proizvoda na tržište.
	...u preduzeću je razvijeno mnogo više patenata nego kod konkurenata.
	...u preduzeću je pokrenut razvoj radikalnih inovacija, do tada potpuno nepoznatih tržištu.
U poslednje tri godine...	
	...preduzeće je ušlo u mnoge nove poslove.
	...značajno su proširene internacionalne operacije.
	...sprovedene su akvizicije nad više preduzeća iz različitih delatnosti.
	...inicirani su ili podržani različiti novi poduhvati.
	...akcenat poslovanja je bio više na unapređenje postojećih poslovnih aktivnosti, nego na ulazak u nove poslove.
U poslednje tri godine...	
	...je dezinvestirano nekoliko neprofitnih poslovnih jedinica.
	...promenjen je konkurentski pristup, tj. strategija, za svaku poslovnu jedinicu.
	...pokrenuto je nekoliko programa unapređenja produktivnosti poslovnih jedinica.
	...poslovne aktivnosti su reorganizovane da bi se omogućila bolja koordinacija i komunikacija među poslovnim jedinicama.

Izvor: Zahra, S. A., 1996, str. 1713–1735.

Prva analizirana varijabla je *inovativnost*, merena kroz kreiranje i lansiranje novih proizvoda, akcenat na istraživačko-razvojnim aktivnostima i posvećenost patentiranju. Druga se odnosi na *nove poduhvate* i meri

spremnost organizacije da pokrene nove ili sponzoriše postojeće poduhvate. Treća, *strategijska obnova*, se analizira kroz revitalizaciju preduzeća i sposobnost nadmetanja kroz redefinisane poslovne domene, eliminaciju neprofitnih operacija i unapređenje interne efikasnosti. Validnost Zahrine skale je dokazana poređenjem drugim značajnim instrumentom, *indeksom korporativnog preduzetništva* koji je definisao Miller (1983).

PREDUZETNIČKI MENADŽMENT

Bihevioristički pristup preduzetništvu je relativno skoro dobio na značaju. Howard H. Stevenson je objavio prvi članak 1983. godine i smatra se rodonačelnikom ove perspektive. On zastupa tezu da praksa preduzetničkog menadžmenta ima presudni značaj o održanju vitalnosti organizacije, te zato preduzetništvo opisuje kao *pristup menadžmentu* koga odlikuje *traganje za šansama, bez obzira na raspoložive resurse* (Stevenson, 1983, str. 23). Stevenson zagovara stav da preduzetnički proces kreiranja vrednosti može da se odvija u svakoj organizaciji, a preduzetništvo konceptualizuje kao ponašanje menadžmenta bazirano na traganju za šansama. Po njegovom mišljenju, preduzetničko i administrativno ponašanje su dva ekstrema u spektrumu koji opisuju niz mogućih ponašanja, pri čemu se *pokretači* nalaze na preduzetničkom polu, a *poverenici* na administrativnom. Dok pokretači teže eksploataciji prilika bez obzira na resurse, poverenici teže da raspoložive resurse iskoriste na najefikasniji način.

Stevenson je definisao sledećih osam konceptualnih dimenzija korporativnog preduzetništva:

- *Strategijska orijentacija* – opisuje koji faktori utiču na formulisanje strategije. Kod pokretača je strategija uslovljena percipiranjem prilika, a obezbeđenje neophodnih resursa je sekundarni korak. Poverenici su svesni značaja novih prilika, ali pažnju pridaju samo onim prilikama koje se mogu iskoristiti raspoloživim resursima.
- *Posvećenost prilikama* – pokretači su stalno u pripravnosti i sposobni da radikalno odreaguju u kratkom roku, dok su poverenici statični, usporeni i evolutivno reaguju, jer su ograničeni lancem komandovanja, postojećim strategijama i rezistentnošću na rizik.
- *Posvećenost resursima* – pokretač pokušava da maksimizira novu vrednost uz što manju izloženost, odnosno raspolaže resursima koji su neophodni samo u trenutnoj fazi procesa, što omogućava fleksibilnost i promenu pravca delovanja po potrebi. Ovako se minimizira gubljenje resursa u slučaju neuspeha. Poverenici dugo

analiziraju, angažuju opsežne resurse, i kada donesu konačnu odluku da iskoriste priliku i investiraju, teško je menjati pravac.

- *Kontrola resursa* – pokretači ne teže posedovanju, već pravu da po potrebi raspoložu resursima, odnosno da ih kontrolišu. Ovo je prednost u početku zbog izražene fleksibilnosti, ali nije pristup koji se može primenjivati dugoročno. Poverenici, naprotiv, teže da poseduju sve potrebne resurse.
- *Menadžment struktura* – organizacija koju vode menadžeri skloni pokretačkom preduzetničkom ponašanju teži da bude organska, ravna, sa neformalnim mrežama i modernom praksom menadžmenta. Menadžeri zastupnici preferiraju tradicionalne organizacione strukture i praksu menadžmenta, zasnovanu na hijerarhiji i formalizaciji.
- *Filozofija nagrađivanja* – pokretači nagrađivanje zasnivaju na doprinosu zaposlenih u identifikaciji i eksploataciji prilika. Podstiču ih da eksperimentišu i nagrađuju prema sposobnosti da kreiraju vrednost. Poverenici nagrađuju u skladu sa odgovornošću i hijerarhijom, kao i doprinosom ostvarenju kratkoročnih ciljeva, posebno ako kreiranje vrednosti nije istaknuto kao dominantan cilj.
- *Orijentacija ka rastu* – pokretači imaju izraženu ambiciju ka rapidnom rastu, što opravdava preuzimanje povišenog rizika, dok poverenici teže sporom i postepenom rastu koji ne izaziva turbulencije.
- *Preduzetnička kultura* – preduzetnički vođeno preduzeće podstiče zaposlene da budu inovativni i opsežno tragaju za prilikama. Nasuprot tome, poverenici brinu prevashodno o očuvanju resura i podstiču samo ideje koje korespondiraju sa ovako zacrtanim ciljem, a osim toga, neuspeh se kažnjava.

Brown, Davidsson i Wiklund (2001) su prihvatili izazov da kreiraju mernu skalu za navedenih osam konceptualnih dimenzija, kao i da ih iskombinuju tako da se omogući identifikovanje pozicije na kojoj se menadžment nalazi između dva ekstrema, preduzetničkog i administrativnog ponašanja. Pitanja su definisana kao dvostrana Likertova skala sa iskazima koji su dijametralno suprotni, i distribuirana na adrese 2455 švedskih kompanija u sektoru proizvodnje, usluga, veleprodaje i maloprodaje. Istraživanje je pokazalo da iako teoriski značajna, empirijski nije dokazana nedvosmislena distinkcija između svih osam dimenzija, usled identifikovanih preklapanja. Tako se posvećenost prilikama konceptualno preklapila sa strategijskom orijentacijom i posvećenošću resursima. Takođe, posvećenost resursima se preklapila sa kontrolom resursa, tako da su one spojene u jedan faktor nazvan *orijentacija ka resursima*. Brown i dr. (2001) su od originalnih

osam konceptualnih izolovali šest empirijski verifikovanih dimenzija: *strategijsku orijentaciju, orijentaciju ka resursima, menadžment strukturu, filozofiju nagrađivanja, orijentaciju ka rastu i preduzetničku kulturu*. Da bi testirali validnost skale uporedili su je sa tri dimenzije (inovativnost, proaktivnost i sklonost riziku) koje su identifikovali Covin i Slevin (1991), tako da su dokazali da su sve identifikovane dimenzije pouzdane i empirijski uočljive.

EVALUACIJA PREDUZETNIČKIH AKTIVNOSTI NA NIVOU INDIVIDUALNIH PREDUZETNIČKIH PROJEKATA

Preduzetničke organizacije u svakom trenutku imaju nekoliko inovativnih projekata u toku, koji povremeno moraju biti podvrgnuti evaluaciji. To znači da se nivo preduzetničkih potencijala ne procenjuje samo na nivou cele organizacije ili organizacionih delova, već i na nivou pojedinačnih projekata. Započinje se kvalitetnom analizom i preispitivanjem izvodljivosti, a zatim se periodično sprovodi evaluacija progressa, kako projekat prolazi kroz zacrtane međufaze.

Proces razvoja nove ideje obično nije strukturiran, ni sistematičan, naprotiv, prisutna je doza haotičnosti, čak i kod najboljih projekata. Ipak, postoji nekoliko osnovnih faza kroz koje većina mora da prođe do tržišne komercijalizacije. Ideje za inoviranje potiču iz različitih *izvora*, i za njima se može tragati aktivno ili pasivno. Najveći broj ideja se otpiše tokom preliminarnog *razmatranja*. Organizacije obično definišu set kriterijuma, prema kojima zatim rangiraju ideje. Ključno pitanje je da li je ideja kompatibilna sa organizacijom (strukturuom, strategijom, kompetencijama, itd.) i sa tržištem (uočenim potrebama, konkurentskim aktivnostima, potencijalom rasta). Ideje se zatim podvrgavaju *testiranju koncepta*, u kome se opisuju potencijalnim kupcima i traži povratna reakcija. Često se koriste fokus grupe, intervjui, istraživanja, priprema analize slučaja i sl. Koncept, čije su suštinske prednosti definisane, se zatim prevodi u fizički proizvod i podvrgava testiranju performansi. Tehnička izvodljivost podrazumeva testiranje tehničkih zahteva za dizajniranje i proizvodnju, u razumnom vremenskom roku i prihvatljivim troškovima. Dizajn može biti razvijan iz više iteracija, zbog tehničkih performansi koje uslovljavaju pojedina rešenja. Pravi se *prototip* proizvoda/usluge i procenjuju troškovi po jedinici. Prototip se testira sa aspekta tolerancija i performansi, pod različitim uslovima korišćenja. Sprovode se *beta testovi*, kojima se proizvod koristi onako kako bi ga potencijalni kupci koristili.

Zatim se radi *analiza profitabilnosti* da bi se utvrdilo gde je prelomna tačka i kolika se stopa povraćaja može očekivati na bazi projektovanih tokova

novca. Ispituje se reprezentativni *uzorak ciljnog tržišta*, da bi se donela konačna odluka o ceni, pakovanju, promociji i distribuciji. Ovo istraživanje je veoma važno i nekada se sprovodi i do godinu dana pre nego što se proizvod lansira. Organizacija pokušava da pristupi segmentima kupaca spremnim da rano isprobaju nove proizvode, pre nego se penetrira šire tržište.

Iako opisani proces zvuči logično, u realnosti se on retko odvija tako linearno i glatko. On podrazumeva velike teškoće, zastoje, prepreke i sprovođenje nekih aktivnosti iz više pokušaja. Napredak u jednom aspektu inovacije, može podrazumevati prilagođavanja drugih aspekata, koji su prethodno odlično napredovali, ali pod novim okolnostima u pogrešnom pravcu. Informacije se moraju neprekidno deliti i razmenjivati među svim članovima preduzetničkog tima. U mnogim organizacijama je uočeno da je mnogo efikasnije i jeftinije da se neke od navedenih aktivnosti sprovode paralelno, jer se tako i problemi koji nastaju simultano mogu rešavati, što rezultira manjim prepravljajem i vraćanjem na prethodne faze. Zato se vremenski često preklapaju npr. generiranje ideje i testiranje koncepta. Zatim se sprovodi evaluacija, pa se prelazi na simultano izvođenje tehničkih aktivnosti, pravljenje prototipa i finansijsku analizu, pa ponovo sledi procena. Dakle, umesto procesa koji podrazumeva sekvencionalne faze koje se izvode po principu *stani-kreni*, pravi se sistem tzv. *kapija*, sa multipliciranim paralelnim aktivnostima koje se odvijaju, a ocenjuju kroz 4 do 6 međufaznih evaluacija u kojima se odlučuje o daljoj sudbini projekta.

Za menadžment je skoro nemoguće proceniti koliko je preduzeće uspešno, ako nema definisane standarde za poređenje, tj. unapred zadate ciljeve dizajnirane da podsticajno deluju i motivišu zaposlene. Ciljevi mogu biti uspostavljeni u više područja, zavisno od broja projekata u organizaciji i faze njihove implementacije, ali i objedinjeni prema srodnosti aktivnosti koje se sprovode. Setovi ciljeva se definišu za period od par godina i mogu odnositi na: *nove proizvode* (npr. lansirati jedan proizvod koji je potpuno nov na tržištu, jedan koji je nov za preduzeće i dva kao produžetak postojećih proizvodnih linija); *inovacije postojećih proizvoda* (npr. unapređene performanse dva proizvoda, lansiranje jednog proizvoda na novim tržištima/tržišnim segmentima, repozicioniranje jednog proizvoda); *proizvodnu logistiku* (nov pristup prodaji, distribuciji, marketingu, promenjene dve administrativne procedure); *prosečno vreme razvoja proizvoda* (npr. razvoj novog proizvoda za 12 meseci, a inoviranje postojećeg za 4 meseca); *udeo inovacija u prihodima od prodaje, ukupnim troškovima i sl.* (npr. u naredne dve godine 30% prihoda treba da bude od proizvoda koji trenutno ne postoje u proizvodnom programu), itd.

Kada je ciljeve moguće kvantitativno iskazati, oni su efikasno sredstvo kontrole. Prethodno navedeni primeri ciljeva su jasno definisani i njihovu implementaciju je relativno lako pratiti. Cilj koji zadobija posebnu pažnju je

procenat prihoda koji se može u budućnosti očekivati od inoviranih proizvoda. Smatra se da je od 35–40% u roku od pet godina neka vrsta proseka koji ostvaruju inovativne kompanije. Objavljujući ovaj cilj, menadžment obznanjuje svima da je inoviranje normalna i očekivana aktivnost. To znači da su organizacioni delovi, timovi i zaposleni pojedinačno odgovorni za ostvarenje ovih ciljeva, ali i da je potrebno identifikovati načine pomoću kojih će se meriti napredak tokom vremena. Većina preduzeća ne meri inovativne napore i performanse na sistematičan način, zato što sistem kontrole uglavnom nije osposobljen za to. Performanse se mogu meriti preko finansijskih i nefinansijskih pokazatelja, ali još uvek nema saglasnosti o metodologiji koju je najbolje primeniti. Problem je u tome što nedostaju finansijska merila, posebno u kratkom roku, koja bi verodostojno merila inovativnost.

Jedan od instrumenata za ocenjivanje inovativnih projekata je *Pristup žutih signalnih varijabli* (engl. *Yellow Light Variables Approach*) je razvio Balachandra (1984). Fokus je na identifikovanju jednostavnih, ali efikasnih signala, pomoću kojih menadžeri u svakoj fazi projekta mogu da odluče da li da ga nastave ili obustave. U istraživanju koje je obuhvatilo preko sto novih poduhvata identifikovano je 14 ključnih varijabli: *broj projekata u organizacionom portfoliju; profitabilnost organizacije; predviđeno vreme završetka projekta; ispunjenost tehnoloških zahteva; pritisak na lidera projekta; verovatnoća komercijalnog uspeha; procenjeni broj krajnjih korisnika; podrška top menadžmenta; posvećenost zaposlenih na projektu; verovatnoća ostvarivanja povoljnih okolnosti sa pozitivnim ishodom; proizvod u početnoj fazi životnog ciklusa; prisutna interna konkurencija; nastanak izuzetno inovativnog proizvoda; menadžer sklon istraživanjima radikalnih inovacija.*

Kvalitet ovog instrumenta ogleđa se u razvoju *žutih i crvenih signala* koji blagovremeno ukazuju na potrebu da se projekat pažljivo prati ili prekine. Varijable koje signaliziraju crveno se odnose na verovatnoću uspeha tehnologije, raspoloživost resursa, održivost tržišta i pravnu regulativu. Ako neka od njih pokaže izuzetno negativnu vrednost, to znači da treba okončati projekat. Žuti signali su dvosmisleniji, upozoravaju i nalažu pripravnost, a obuhvataju verovatnoću komercijalnog uspeha, podršku i posvećenost zaposlenih, kompatibilnost tehnologije, broj potencijalnih kupaca, postojanje radikalnih inovacija, broj projekata u portfoliju, anticipiranu konkurenciju i profitabilnost preduzeća. Signali pojedinačno verovatno ne predstavljaju signal za uzbunu, ali u kombinaciji mogu dovesti do značajnih problema. Sve navedene varijable se ispituju u formi pitanja na koja se daju jednoznačni odgovori *da* ili *ne*. Po pravilu, projekti koji dobiju manje od 11 odgovora *da* su kandidati za ozbiljnu reviziju, koja treba da otkrije da li treba da budu zaustavljeni, a resursi preusmereni, ili naprotiv, dodatni resursi treba da budu angažovani da bi se prevazišao problem i projekat nastavio. Svrha ovog

instrumenta je da pokaže da iza projekata čija implementacija nailazi na probleme stoje različiti i nekada povezani uzroci, koji se mogu blagovremeno identifikovati i doneti odgovarajuća odluka.

ZAKLJUČAK

Usvajanje preduzetničke orijentacije od ključne je važnosti za efikasno ostvarivanje konkurentne pozicije i uspeha u preduzećima svih veličina i starosti. Ipak, korporativno preduzetništvo nije univerzalni recept za uspeh i često ima rezultate tek u sagledivoj budućnosti. Postoje brojni faktori, kako na individualnom i organizacionom nivou, tako i u okruženju, koji mogu delovati podsticajno, ali i ograničavajuće na proces preduzetničkih aktivnosti u organizacijama. Osim toga, korporativno preduzetništvo zahteva sistematsku podršku, ulaganje resursa i stalno podsticanje. Organizacije po prirodi pokazuju otpor i stvaraju barijere korporativnom preduzetništvu. Da bi se održao, preduzetnički duh mora postati sastavni deo vizije, misije, ciljeva, strategija, strukture, procesa i organizacione kulture. Kreiranje novih poduhvata u organizaciji postaje centralni izazov za menadžment i zahteva jako, aktivno i posvećeno liderstvo. Top menadžeri sa bogatim iskustvom i portfolijom uspešnih poslovnih poduhvata imaju sposobnost da poslovanje sagledavaju na drugačiji način, prihvatajući specifične izazove koje korporativno preduzetništvo nosi. Inovacije, liderstvo, fleksibilnost, inicijativa i sklonost riziku su uporišne tačke korporativnog preduzetništva.

Na bazi iznetih teorijskih razmatranja, može se zaključiti da je evaluacija efekata preduzetničkog ponašanja izuzetno značajna, jer omogućava praćenje ostvarenih rezultata, individualnih i grupnih doprinosa, i podstiče dalja unapređenja u ovoj oblasti. Ocenu preduzetničkih performansi moguće je sprovesti na nivou cele organizacije, ali i na nivou pojedinačnih projekata. Korporativno preduzetništvo je relativno nov koncept, tako da je ograničen broj istraživanja sproveden, posebno u domenu merenja i evaluacije efekata preduzetničkih aktivnosti na performanse organizacije. Ključno je identifikovati parametre na osnovu kojih je moguće meriti preduzetnički kapacitet organizacije. Sveobuhvatna analiza treba da obuhvati kako finansijske, tako i nefinansijske pokazatelje performansi. U radu su predstavljeni različiti metodi, od kojih se neki fokusiraju na merenje sklonosti preduzeća ka pokretanju novih poduhvata, kroz ispitivanje inovativnosti, proaktivnosti i sklonosti riziku, dok drugi uzimaju u obzir i posredne faktore iz internog okruženja, poput organizacione strukture, raspoloživosti resursa itd. Imajući u vidu prednosti i nedostatke različitih metoda merenja performansi, ne treba ih posmatrati kao međusobno isključive, već kao

komplementarne načine evaluacije efekata korporativnog preduzetništva, čija kombinovana primena može dovesti do objektivnih saznanja.

Ipak, ključni problem korporativnog preduzetništva ostaje kako uspostaviti uzročno-posledičnu vezu između internih preduzetničkih aktivnosti i nivoa organizacionih performansi. Značajan napredak je do sada učinjen, ali polje ostaje i dalje otvoreno za nova istraživanja.

SUMMARY

EVALUATION OF THE EFFECTS OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP

In order for corporate entrepreneurship to be encouraged and developed, it is necessary to continuously monitor and evaluate activities in this area. It is particularly important to measure the level of innovation, changes in the competitive position, internal efficiency and impacts on performance. Starting from this point of view, this paper aims to acquire knowledge about the most important instruments for the evaluation of entrepreneurial activities at the enterprise level, individual level, as well as evaluation of individual contributions to achieving organizational performance. We identified the main instruments for measurement, which are used at the organizational level, including: *Entrepreneurial Intensity*, *Corporate Entrepreneurship Climate Instrument*, *Entrepreneurial Health Audit*, *Zahra's 14-point scale* and *Entrepreneurial Management*. Also, we analyzed the ways to evaluate the entrepreneurial activities at the level of individual entrepreneurial projects. The contribution of the paper is reflected in highlighting the importance of evaluation of the effects of corporate entrepreneurship, taking into account not only the organizational, but also individual performance, as well as providing insight into the most important instruments that are theoretically relevant and extremely useful in practice.

Key words: corporate entrepreneurship, entrepreneurial behaviour, evaluation, effects, performance, innovativeness

LITERATURA

1. Allen, K. A. (2009). *Launching new ventures*, 5th ed., Boston: Houghton Mifflin Company.
2. Antoncic, B., Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Constructive refinement and cross-cultural validation, *Journal of Business Venturing*, Vol. 16 No. 5, pg. 495–527.

3. Balachandra, R. (1984). Critical signals for making go/no go decisions in new product development, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 2, pg. 92–100.
4. Brazael, D. V., Herbert, T. T. (1999). The genesis of entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23 No. 3, pg. 29–45.
5. Brown, T. E., Davidsson, P., Wiklund, J. (2001). An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. *Strategic Management Journal*, Vol. 22 No. 10, pg. 953–968.
6. Carter, S., Tagg, S., Dimitratos, P. (2004). Beyond portfolio entrepreneurship, multiple income sources in small firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 16, pg. 481–499.
7. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pg. 75–87.
8. Covin, J. G., Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16 No. 1, pp. 7–24.
9. Davidson, P., Wikilund, J. (2001). Levels of analysis in entrepreneurship research: Current research practice and suggestions for the future, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25 No. 4, pg. 81–99.
10. Davidsson, P., Delmar, F., Wikilund, J. (2006). *Entrepreneurship and the growth of firms*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
11. Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & McGee, J. E. (1999). Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure and process: Suggested research directions. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 23 No. 3, pg. 85–102.
12. Foa, U. G., & Foa, E. B. (1974). *Societal structures of the mind*, Springfield: IllThomas.
13. Goffin, K., Mitchell, R. (2010). *Innovation management*, 2nd ed., UK: Palgrave Macmillan.
14. Greenberg, D. B., Sexton, D. L. (1988). An interactive model of new venture initiation. *Journal of Small Business Management*, Vol. 26 No. 3, pg. 107–108.
15. Guth, W. D. & Ginsberg, A. (1990). Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, Special issue 11, pg. 297–308.
16. Hill, M. (2003). *The development of an instrument to measure intrapreneurship: Entrepreneurship within the corporate setting*, Grahamstown, Department of Psychology, Rhodes University.
17. Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D. A. (2008). *Entrepreneurship*, 7th ed., New York, NY: McGraw-Hill.

18. Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Montagno, R. V. (1999). Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and U. S. managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24 No. 2, pg. 9–24.
19. 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*, Vol. 17 No. 3, pg. 253–273.
20. Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F., Montagno, R. V. (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 17 No. 2, pg. 29–37.
21. Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 33 No. 1, pg. 19–46.
22. Ireland, R. D., Kuratko, D. F., Morris, M. H. (2006). The Entrepreneurial Health Audit: Is your firm ready for corporate entrepreneurship. *Journal of Business Strategy*, Vol. 27 No. 1, pg. 10–17.
23. Jelinek, M., Litterer, J.A. (1995). Toward entrepreneurial organizations: Meeting ambiguity with engagement. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 19 No. 3, pg. 137–168.
24. Khandwalla, P. N. (1977). The techno-economic ecology of corporate strategy. *Journal of Management Studies*, Vol. 13 No. 1, pg. 62–75.
25. Kolvereid, L., Isaksen, E. (2006). New business start-up and subsequent entry into self-employment. *Journal of Business Venturing*, Vol. 21 No. 6, pg. 866–885.
26. Kuratko, D. F., Montagno, R. V., Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pg. 49–58.
27. Miller, D. & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, Vol. 3 No.1, pg. 1–25.
28. Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms, *Management Science*, Vol. 29 No. 7, pg. 770–791.
29. Miller, D., Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, Vol. 4, pg. 221–235.
30. Morris, M. H., & Kuratko, D. F. (2002). *Corporate entrepreneurship*, Dallas, TX: Hartcourt Press.
31. Morris, M. H. (2001). *Entrepreneurial intensity: sustainable advantages for individuals, organisations and societies*, New York, NY: Quorum Books.

32. Morris, M. H., Kuratko, D. F., Covin, J. G. (2008). *Corporate entrepreneurship and innovation*, 2nd ed., Mason, Thomson South-Western.
33. Morris, M. H., Sexton, D. L. (1996). The concept of entrepreneurial intensity. *Journal of Business Research*, Vol. 36 No. 1, pg. 5–14.
34. Pinchot G., Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring in Action: A Handbook for Business Innovation*, Berrett-Koehler Publishers.
35. Rosa, P. (1998). Entrepreneurial processes of business cluster formation and growth by „habitual” entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 22 No. 4, pg. 43–61.
36. Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of learning organization*, New York, NY: Doubleday.
37. Stevenson, H. H. (1983). *A perspective on entrepreneurship*, Harvard Business School Working paper, No. 9, pg. 384–131.
38. Stevenson, H. H., Gumpert, D. E. (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, Vol. 63 No. 2, pg. 85–94.
39. Westhead, P., Wright, M., & McElwee, G. (2011). *Entrepreneurship: Perspectives and cases*, Essex, UK: Pearson Education Limited.
40. Zahra, S. A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 6, pg. 1713–1735.

Ovaj rad je primljen **22.04.2016.**, a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **12.03.2017.** godine.