

# Korporativno preduzetništvo u funkciji unaprijeđenja konkurenstkih prednosti

## THE CONCEPT OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP IN THE FUNCTION OF IMPROVING THE COMPETITIVE ADVANTAGES

Sabina Šehić-Kršlak\*

Safet Kurtović\*

### SAŽETAK

U ovom radu se analizira aplikativnost koncepta korporativnog preduzetništva u bankarskim organizacijama u funkciji unaprijeđenja njihovih konkurenstkih prednosti. Preduzetničko ponašanje je opredjeljeno kreativnim pristupom poslovanju, koji sve više odgovara korporativnom preduzetništvu. Bazu korporativnog preduzetništva čine rizik i promjena zasnovane na inovativnom djelovanju. Model za unaprijeđenje konkurenstkih prednosti po osnovu primjene koncepta korporativnog preduzetništva ima bazne elemente: procesni pristup upravljanja organizacijom, odgovor na zahtjeve korisnika/kupaca, te kontinuirano unaprijeđenje konkurenstkih prednosti. Cilj istraživanja u ovom radu je utvrditi mogućnost aplikativnosti instrumenta CEAI u bankarskim bosansko – hercegovačkim organizacijama u funkciji unaprijeđenja njihovih konkurenstkih prednosti.

*Ključne riječi:* korporativno preduzetništvo, konkurenstka prednost, implementacija preduzetničke strategije, CEAI instrument.

### SUMMARY

This paper analyzes the applicability of the concept of corporate entrepreneurship in modern organizations in the function of improving competitive advantage. Entrepreneurial behavior is defined creative approach to business, which increasingly corresponds to corporate entrepreneurship.

\* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

The base of corporative risk and make changes based on an innovative action. Model for Improvement The spread of competing on the basis of application of the concept of corporate entrepreneurship has basic elements: process approach to managing an organization, response to customer requirements and continuous improvement of competitive advantages.

*Keywords:* corporate entrepreneurship, competitive advantage, customer satisfaction, innovation.

### UVOD

Iz perspektive teorije, korporativno preduzetništvo je relativno nova oblast istraživanja koja se fokusira na iniciranje i implementiranje inovacija u organizacionu kulturu, s ciljem stvaranja i kontinuiranog unaprijeđenja konkurenstkih prednosti.

Korporativno preduzetništvo fokusira se na povećanje sposobnosti organizacije da usvoji inovativne sposobnosti. Tu dolazi do izražaja uloga organizacione kulture, koja treba da ubrza inovacione procese i afirmiše preduzetnički duh.

Mnogi autori ukazali su na značaj korporativnog preduzetništva kao strategije rasta i načina za sticanje i unaprijeđenje konkurenstke prednosti (Dess et al., 1999; Kuratko, 1993; Merrifield, 1993). Korporativno preduzetništvo uključuje situacije kada postojeća organizacija ulazi u nove oblasti poslovanja, nove ideje unutar

organizacije, kao i preduzetničku filozofiju koja obuhvata cijelokupno poslovanje (Covin i Miles, 1999). Može se koristiti za poboljšanje konkurenčke pozicije i organizacionu transformaciju.

Osnovni doprinos ovog rada je proširenje postojeće literature empirijskim testiranjem instrumenta za mjerjenje korporativnog preduzetništva u izabranim bankarskim bosansko-hrvatskim organizacijama. Istraživanja u domenu preduzetništva su složena što je jedan od razloga što se veći broj autora fokusirao ka razvoju konceptualnih šema koje nisu empirijski testirane ili je provjera izvršena na osnovu analize studije slučaja. U ovom radu su prikazani rezultati istraživanja 20 menadžera najvišeg i srednjeg nivoa iz pet različitih bankarskih organizacija.

Primjena CEAU metodologije omogućava evaluaciju organizacione klime i spremnosti članova organizacije da iniciraju i implementiraju nove ideje s ciljem stvaranja održive konkurenčke prednosti (Hornsby et al., 2008).

Cilj ovog istraživanja je da utvrdi mogućnosti aplikativnosti instrumenta za mjerjenje korporativnog preduzetništva (CEAU) u izabranim bankarskim organizacima. Kako bi se ispunio cilj formulisana su sljedeća istraživačka pitanja:

- Da li se CEAU istraživački instrument može primjeniti u bh. organizacijama?
- Da li potrebno formirati drugačiju strukturu internih faktora koji bi uvažavali specifičnosti kulture bh. organizacija?

## METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Analiza relevantne literature pokazala je da se korporativno preduzetništvo definiše i mjeri na različite načine. Istraživački instrument za mjerjenje korporativnog preduzetništva (Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument-CEAU) kreiran je u SAD-u za procjenu i implementaciju preduzetničke strategije (Hornsby, Kuratko i Zahra, 2002). S obzirom na različite karakteristike

nacionalne kulture, cilj rada je da utvrdi mogućnost primjene CEAU metodologije u bh. bankarskim organizacijama. Rezultati bi trebali da su pokažu mogućnost primjene CEAU instrumenta za istraživanje korporativnog preduzetništva u bh. organizacijama. Faktorska analizom će se pokazati da li treba modifikacija upitnika, za precizniju identifikaciju stanja korporativnog preduzetništva u izabranim preduzećima (misli se na smanjenje broja pitanja i različitu strukturu internih dimenzija. Ukazaće se na praktičnu primjenu rezultata i ograničenja istraživanja.

Koristit će se faktorska analiza kao multivarijaciona statistička metoda - čija je primarna svrha definisanje osnovne strukture u matrici podataka. Uopšteno govoreći, ona se bavi problemom analiziranja strukture međuodnosa (korelacija) među velikim brojem varijabli (npr. skorovi testa, ajtemi testa, odgovori na upitnik), putem definisanja seta zajedničkih osnovnih dimenzija, poznatih kao faktori. U ovom radu bit će analizirano pet faktorskih područja (F) i 26 ajtema.

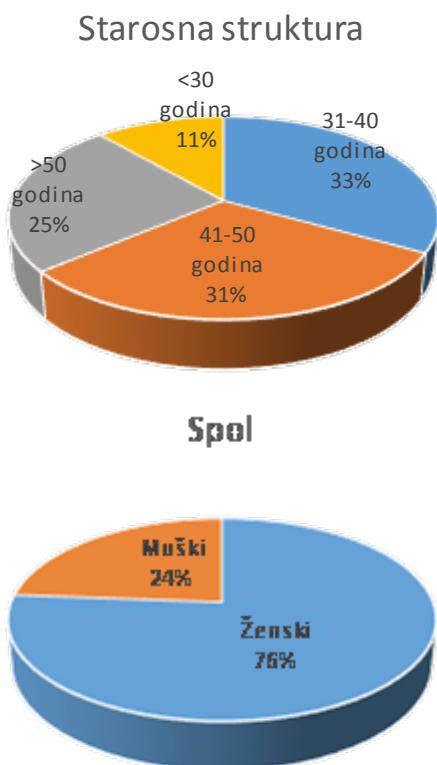
## UZORAK ISTRAŽIVANJA

Uzorak istraživanja činili su menadžeri najvišeg i srednjeg nivoa iz bankarskog sektora. Izbor organizacija bio je uslovjen spremnošću menadžera najvišeg nivoa da omoguće ulazak u organizacije u kojima se sprovodi istraživanje. Procenat vraćenih upitnika varira između organizacija i uslovljena je spremnošću menadžera da participiraju u istraživanju.

Analizirane su sljedeće socio-demografske varijable ispitanika: pol, starost, stručna spremna, radni staž i menadžerska pozicija. Istraživački instrument bio je CEAU koji se sastoji od pitanja Likertovog tipa. Od ispitanika se očekivalo da izraze svoj stepen slaganja a petostepenoj skali gde je 1 označavalo potpuno ne slaganje, a 5 = u potpunosti se slažem.

Podaci su obrađeni primjenom statističkog paketa SPSS. Analiza podataka obuhvatila je, deskriptivnu statistiku i faktorsku analizu.

Grafikon 1: Uzorak istraživanja



## TEORIJSKA OSNOVA KORPORATIVNOG PREDUZETNIŠTVA

Preduzetničko ponašanje u savremenoj organizaciji se ne povezuje isključivo za jedno lice, već se sve više oslanja na timski rad. U tom smislu razvijen je model korporativnog preduzetništva.

Korporativno poduzetništvo može se objasniti kao jedan od vrlo pouzdanih načina razvoja održive konkurentске prednosti u današnjem izrazito dinamičnom i konkurentnom poslovnom okruženju (Kassa 2014, str. 52). Naime, provedbom korporativnog preduzetništva preduzeća svom poslovanju daju određenu dozu inovativnosti i mogućnost opstanka na vrlo konkurentnom tržištu. Stvaraju dodatnu vrijednost za svoje preduzeće, ali i okruženje u kojem djeluju. Dakle, korporativno poduzetništvo odnosi se na stvaranje i razvoj preduzetničke kulture unutar preduzeća s ciljem povećanja njenih inovacijskih kapaciteta (Drucker 2005, str. 73).

Veliki sistemi su tokom vremena razvili modele preduzetničkog ponašanja i razvoja preduzetničke klime, koji su omogućili da budu konkurentni sa preduzećima srednje veličine. Najmanja preduzeća (mikro i mala preduzeća) su ujedno i najmanje inovativna, zbog činjenice da posluju u uslovima ograničenih resursa (nedostatak kadrova, finansijskih sredstava, opreme i znanja).

Veličina sama po sebi nije prepreka za preduzetništvo. Konvencionalna poslovna logika griješi samo u jednoj činjenici, a to je da su preduzetničko ponašanje i inovacije nešto što je spontano, prirodno i apsolutno kreativno. Suština je u tome, da preduzetništvo u savremenim uslovima poslovanja nije "urođena karakteristika" niti rezultat "prirodnih kreativnih procesa".

Draker, smatra da svaka velika kompanija mora da bude u stanju da istovremeno radi tri bitne stvari – da unaprijeđuje, da proširuje i da inovira. Pitanje primjene korporativnog preduzetništva je od izuzetne važnosti za preduzeća koja dolaze iz zemalja u tranziciji. Proces tranzicije treba da omogući da se ekonomski subjekti u zemlji u tranziciji sposobe za samostalni tržišni nastup, za zdravu konkurenčku borbu i za poslovanje u međunarodnim okvirima. Ovo podrazumijeva značajne promjene kako u organizacionoj strukturi poslovnog subjekta, tako i u načinu razmišljanja rukovodstva i zaposlenih u organizacijama. Ključna uloga u ovom procesu se nalazi na izvršnom rukovodstvu i domaćim vlasnicima kapitala, koji treba da uspostave zdrave tržišne osnove poslovanja, bazirane na stalnom unaprijeđivanju znanja svih zaposlenih i produktivnosti rada.

Sve poslovne organizacije koje posluju u tranzisionim ekonomijama, treba da stvore po osnovu primjene preduzetničkog ponašanja preduslove za uspješnu tržišnu borbu u uslovima globalnog tržišta. Tisen, Andrisen i Depre (2006, str.109), smatraju da mi živimo u periodu tranzicije – tranzicija od posljednjih dana industrijske ekonomije ka prvim danima ekonomije znanja. Sektor usluga postaje glavna tačka na koju je

usmjereni naša pažnja. Zapošljavanje u toj oblasti raste, dok u svakoj drugoj opada. Ukoliko uzmemu u obzir i naprijed iznesene stavove, pitanje primjene korporativnog preduzetništva u tanzicionim ekonomijama još više dobija na značaju.

## **FAKTORI KOJI UTIČU NA RAZVOJ KORPORATIVNOG PREDUZETNIŠTVA**

Najvažniji faktor koji djeluje na stvaranje i usvajanje korporativnog ili unutarnjeg preduzetništva u nekom preduzeću je kreiranje poticajnog i inovativnog radnog okruženja za zaposlenike preduzeća (Mokaya, Obino Samuel 2012, str. 135).

Drugim riječima, preduzeća koja uspješno formiraju i implementiraju kulturu inovativnosti u svom poslovanju brže će osjetiti vidljive rezultate. Za sve to potrebna je velika podrška preduzeća u smislu ekonomskih i tehnoloških resursa te kvalitetno uspostavljen sistem odlučivanja. To znači da svi u preduzeću moraju pokazati želju za odbacivanjem tradicionalnog i nekreativnog te prihvatići inicijative koje su upravo takvima načinima suprotstavljene.

Jedan od općih faktora koji podržava razvoj korporativnog preduzetništva u preduzeću je pravilno izgrađena organizacijska struktura (Agrawal, Anand; Srivastava, Nidhi 2010, str.165). Organizacije koje nastoje provesti i uspješno ostvariti unutarnje preduzetništvo imaju hijerarhijsku strukturu, šire radne divizije, širok raspon kontrole te su najčešće decentralizirane.

Četiri najvažnija koraka u postizanju izgradnje takvog poslovnog okruženja su: postavljanje jasnih ciljeva koji se temelje na zajedničkom dogovoru između zaposlenika i top menadžmenta (Mokaya, Obino Samuel 2012, str. 137) razvijanje metoda kojima će se vršiti proces vrednovanja inovacija (Ireland, R.D: Kuratko, D.F.; Morris, M.H. 2006, str.27) davanje povratnih informacija (Ireland, R.D: Kuratko, D.F.; Morris, M.H. 2006, str.27) naglašavanje individualne odgovornosti, te stvaranje sistema nagrađivanja na temelju ostvarenih rezultata.

Analizom navedenih faktora može se doći do informacija koje govore o tome da li interno okruženje preduzeća podržava uvođenje i provedbu korporativnog preduzetništva. Osim toga, analizom naveđenih faktora može pomoći u otkrivanju onih područja u poslovanju koja se trebaju inovirati i unaprijediti kako bi se unutarnje okruženje lakše adaptiralo i prihvatiло preduzetnički način rada. Ključnu ulogu u povezivanju korporativnog poduzetništva s radnom snagom preduzeća ima menadžment. Svojim djelovanjem menadžment preduzeća treba stimulisati rad zaposlenika i povećati radni učinak kroz promociju inovativnog razmišljanja i stvaranje internog okruženja orijentisanog na preduzetništvo.

## **KORPORATIVNO PREDUZETNIŠTVO I UNAPRIJEĐENJE KONKURENTSKIH PREDNOSTI**

Unaprijeđenje konkurenstkih prednosti treba da se bazira na primjeni menadžment tehnika koje podržavaju inovativnost i fleksibilnost, kao i na kontinuiranom unaprijeđivanju znanja zaposlenih. Preduzeća iz zemalja u tranziciji, bez obzira na njihovu trenutnu tržišnu poziciju i finansijsku snagu, potrebno je preprojektovati i definisati osnovne postulate poslovanja na novim, efikasnijim osnovama.

Tisen, Andrisen i Depre smatraju da su organizacije u stalnim promjenama ali sada, kada se pojavila nova upravljačka paradigma, kada prelazimo iz industrijske u ekonomiju znanja, vidimo da više nije stvar uhodanog prilagođavanja. To je jednostavno nova igra i sva preduzeća su ponovo na startnoj liniji. Model za unaprijeđenje konkurenstkih prednosti preduzeća po osnovu primjene koncepta korporativnog preduzetništva podrazumijeva sljedeće elemente:

- zadovoljenje zahtjeva kupaca/korisnika usluga,
- procesni pristup upravljanju organizacijom,
- stalno unaprijeđenje poslovanja.

Savremeno poslovanje mora poći od kupaca. Kupci/ korisnici usluga, koji se svi objedinjuju zajedničkim terminom korisnici, predstavljaju početnu i završnu tačku bilo koje tržišne aktivnosti. Svi poslovni procesi u organizaciji treba da se fokusiraju na povećanje vrijednosti za korisnike, po osnovu realizovanih proizvoda i usluga. Porter smatra, da konkurentska prednost u suštini nastaje iz vrijednosti koju je firma u stanju da stvori za svoje kupce, a koja prevazilazi troškove njenog stvaranja.

Procesni pristup predstavlja osnovni postulat modela. Procesni pristup podrazumijeva upravljanje na bazi procesa – pojedinačne aktivnosti se ne posmatraju već skupovi aktivnosti koji čine proces. Procesi se onda objedinjavaju u mega proces – polazi se od potrebeda se prvo sagleda cjelina organizacije. Stalno unaprijeđenje poslovanja predstavlja osnovu za postizanje poslovne izvrsnosti. Proces stalnog unaprijeđenja zasniva se na činjeničnom pristupu odlučivanju. U tom smislu, najbitnije je prikupiti podatke koje treba analizirati da bi se na osnovu njih mogle formirati informacije koje se uključuju kao inputi u narednu fazu procesa planiranja u ciklusu upravljanja organizacijom.

Model kontinuiranog poboljšanja podrazumijeva i mjerene performansi. Faze kontinuiranog poboljšanja su: uočavanje problema, dijagnoza problema, plan poboljšanja, primjena plana, proces monitoringa. Ovako postavljeni model uzima u obzir i specifičnosti domaćeg poslovnog ambijenta, koji podrazumijeva definisanje pravaca za savladavanje prepreka u postizanju konkurentnosti prednosti domaćih preduzeća, kao i razvoj onih elemenata koji omogućuju unaprijeđenje konkurentnosti.

Sa odvijanjem procesa tranzicije, znanje će sve više biti faktor opredeljujućeg značaja za razvoj preduzetništva u ekonomijama u tranziciji. Kao jedna od mogućih varijanti unaprijeđenja preduzetništva javlja se i proces obrazovanja iz oblasti preduzetništva. Tu se misli na obrazovanje stručnjaka i rukovodilaca preduzeća, bez obzira na karakter

svojine, a iz razloga identičnosti principa preduzetničkog poslovanja. Osnovni zadatak obrazovanja za preduzetništvo jeste sticanje znanja koja su neophodna da bi se uspješno rukovodilo poslovanjem i/ili preduzećem, a u cilju povećanja produktivnosti kako rada tako i znanja. Krajnji cilj jeste poslovno opismenjavanje za adekvatno upravljanje poslovanjem.

Prema nekim shvatanjima, smatra se da su danas bitna tri pravila u poslovanju:

1. Najpametnija preduzeća pobjeđuju,
2. Biti najpametnije preduzeće, znači imati najkvalitetnije kadrove,
3. Da bi imao najpametnije kadrove, nemoj prestati da učiš.

Ova tri pravila mogu i da se sažmu u jedno – upravljanje pametnim procesima kreiranja znanja unutar pametne organizacije je način da se pobijedi konkurenca.

Obrazovanje za preduzetništvo mora da stvori uslove i klimu koja će omogućiti da se novostečeno znanje primjeni na rad i znanje (akcenat nije samo na tome šta da se radi već i kako da se radi). U tom smislu, ukupan rezultat obrazovanja za preduzetništvo mora biti preduzetnik i menadžer, na koga se može primijeniti u svetu opšteprihvaćena definicija: "onaj koji je odgovoran za primjenu i praktičnu izvođačku stranu znanja". Obrazovanje za preduzetništvo uključuje u sebe i:

1. Sticanje znanja i razvijanje sposobnosti za stvaralaštvo, za rješavanje problema, razvijanje preduzetničkog stila i preduzetništva kod mladih i odraslih, u formalnom smislu obrazovanja;
2. Podizanje nivoa znanja i sposobnosti za vođenje biznisa kod postojećih preduzetnika i rukovodilaca (finansijsko i pravno poslovanje, informatika, menadžment, marketing, poslovno komuniciranje);
3. Osposobljavanje nezaposlenih tehničkih i tehnoloških viška za pokretanje sopstvenog biznisa.
4. Posebna pažnja se mora posvetiti implementiranju novih pristupa upravljanju, kako u koncepcijском, tako i u organizacionom smislu.

## BANKARSKI SEKTOR U BIH

Efikasan i siguran bankarski sistem BiH osnova je tržišne ekonomije, jer podstiče stanovništvo i privredu na štednju, pružajući im kvalitetne instrumente štednje. Istovremeno, prikupljena sredstva se, plasirana po povoljnim uslovima, koriste za otvaranje novih i / ili proširivanje postojećih poslova / preduzeća. Na taj način unapređuje investicioni, ekonomski i privredni rast BiH. Bankarski sektor u BiH regulisan je prvenstveno: na državnom nivou Zakonom o osiguranju depozita i Zakonom o Centralnoj banci BiH (koji joj dodjeljuje koordinacijsku ulogu u bankarskoj superviziji), te entiteskim zakonima o bankama koji regulišu aktivnosti poslovnih banaka i zakonima o Agencijama za bankarstvo. Bankarski sistem Republike Srpske obuhvata banke, mikrokreditne organizacije, štedno-kreditne organizacije i druge finansijske organizacije čije se osnivanje i poslovanje uređuje posebnim zakonima u kojima je propisano da Agencija izdaje dozvole ili odobrenja za rad, nadzire poslovanje i vrši druge poslove u vezi s njima (Član 1 Zakona o Agenciji za bankarstvo Republike Srpske - prečišćeni tekst, Službeni glasnik Republike Srpske broj 10/98, 16/00, 18/01, 71/02, 18/03, 39/03 i 23/06). U bankarskom sistemu Federacije BiH Agencija za bankarstvo Federacije BiH nadzire poslovanje banaka, mikrokreditnih organizacija i lizing društva (Član 4 Zakona o Agenciji za bankarstvo Federacije BiH – neprečišćeni tekst, Službene novine Federacije BiH, br. 9/96, 27/98, 20/00).

## MJERENJE KORPORATIVNOG PREDUZETNIŠTVA

Na nivou preduzeća rezultati mjerjenja se mogu koristiti kao parametri unaprijeđenja aktivnosti u određenom vremenskom periodu. Na osnovu praćenja preduzetničkih performansi organizacija mogu se utvrditi norme unutar privredne grane. Instrument nazvan indeks preduzetničkih performansi (EPI) utvrđuje nivo i frekvenciju

preduzetništva u organizaciji (Morris, 1999). Zatim su Covin i Slevin (1989) kreirali instrument kojim su željeli da obuhvate preduzetničke mentalne šeme fokusirajući se na proaktivnost, preuzimanje rizika i inovacije. Hronološki kasnije, razvijen je CEAI (Hornsby et al., 2002). Mjerenje je usmjereno na individualnu percepciju korporativnog preduzetništva što je izuzetno važno s obzirom da preduzetničko ponašanje formiraju pojedinci u organizacijama. Pet faktora koji ukazuju na postojanje korporativnog preduzetništva u organizaciji su:

- Podrška menadžmenta predstavlja spremnost menadžera najvišeg nivoa da olakšaju i promovišu preduzetničko ponašanje što obuhvata podsticanje ideja i obezbjeđivanje resursa za preduzetničke aktivnosti. Sposobnost organizacije da poveća preduzetničke napore uslovljena je kompatibilnošću menadžerskog iskustva i njihovih preduzetničkih inicijativa.
- Diskrecija/autonomija rada koja obuhvata toleriranje neuspjeha, delegiranje autoriteta i odgovornosti na menadžere srednjeg nivoa. Važno je da su zaposleni kreativni prilikom izvršenja radnih zadataka. Participiranje u donošenju odluka utiče da se posao perpicira kao izazovan i značajan.
- Nagrađivanje/osnaživanje predstavlja razvijanje i korištenje sistema nagrađivanja baziranog na performansama i isticanje i pohvala značajnih dostignuća. Sistemi nagrađivanja predstavljaju osnovni izvor individualne motivacije.
- Obezbeđivanje vremena za iniciranje inovacija od strane pojedinaca i grupa kao i strukturiranje njihovih poslova na način da se realizuju kratkoročni i dugoročni ciljevi organizacije. Za podsticanje inovacija važno je obezbijediti zaposlenima vrijeme koje bi posvetili rješavanju dugoročnih problema.
- Organizacione granice preciziraju očekivane rezultate i razvoj mehanizama za evaluaciju, selekciju i implementaciju

inovacija. Korporativno preduzetništvo podstiču vertikalne i lateralne komunikacije, interdisciplinarni radni timovi, osnaživanje supervizora i kreiranje malih organizacionih jedinica.

Preliminarno testiranje CEAII obuhvatilo je faktorsku strukturu i internu pouzdanost. Alfa koeficijenti za pet navedenih faktora su bili 0,89; 0,87; 0,75; 0,77 i 0,64. Jedino skala organizacione granice nije zadovoljila Nunnally (1978) preporučenu alfa vrijednost od najmanje 0,70.

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum Vi}{V_{\text{test}}} \right)$$

Cronbach Alfa	Zanesljivost konstrukta
$\alpha \geq 0,90$	Odlična
$0,70 \leq \alpha < 0,90$	Dobra
$0,60 \leq \alpha < 0,70$	Sprejmljiva
$0,50 \leq \alpha < 0,60$	Slaba
$\alpha < 0,50$	Nespremljiva

Pošto su rezultati inicijalnog testiranja bili obećavajući instrument je korišten i od strane drugih autora (Adonisi, 2003; Brizek, 2003; Wood, 2004; Rhoads, 2005; Davis, 2006). Jedan od rezultata je da faktore treba preciznije definisati (Davis, 2006).

## REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

Analiza stavova ispitanika različitih socio-demografskih varijabli pokazala je da postoji i različito percipiranje internih faktora korporativnog preduzetništva. Statistički značajne razlike identifikovane su unutar faktora nagrađivanje koje su ispitanice ocijenile mnogo značajnijim za razvoj preduzetničke organizacione kulture nego ispitanici muškog pola.

Ispitanici koji pripadaju starosnoj grupi od 41 do 50 godina znatno više su ocijenili značaj organizacionih granica od ispitanika iz ostalih starosnih grupa.

S obzirom na stručnu spremu, ispitanici koji imaju višu stručnu spremu smatraju da su nagrade važne za razvoj i implementaciju novih ideja od ostalih ispitanika.

Ispitanici koji imaju 5 i manje godina radnog staža smatraju da su organizacione granice značajnije za razvoj korporativnog preduzetništva od ispitanika koji imaju duži radni staž.

Razlike u procjeni internih faktora evidentirane su unutar faktora autonomija rada između menadžera srednjeg i višeg nivoa. Viši nivoi menadžmenta smatraju da navedeni faktor značajno ubrzava inovacije u analiziranim organizacijama..

Interna pouzdanost mjerena Krombat alfom za cijelo upitnik iznosi 0,927, dok je rezultati unutar pet podskala sljedeći:

*Tabela 1: Podskale i rezultati*

Podskale	Rezultati
Podrška menadžmenta	0,918
Autonomija rada	0,782
Nagrađivanje	0,743
Dostupnost vremena	0,465
Organizacione granice	0,696

Rezultati ovog pilot istraživanja su pokazali da je prilikom ispitivanja korporativnog preduzetništva u bh. bankarskim organizacijama neophodno analizirati sljedeće faktore:

- F1 - Podrška menadžmenta - 10 ajtema,
- F2 - Nagrađivanje/osnaživanje zaposlenih - 7 ajtema,
- F3 - Odgovornost i precizno definisani opisi poslova - 5 ajtema,
- F4 - Samostalnost u odlučivanju - 1 ajtem i
- F5 - Raspoloživo vrijeme - 3 ajtema.

U tabeli 1. prikazani su rezultati komponentne faktorske analize uz Promax rotaciju faktora što predstavlja i prijedlog modifikovanog upitnika za ispitivanje korporativnog preduzetništva u bh. Organizacijama.

Tabela 2: Komponente faktorske analize

<b>Podrška menadžmenta</b>	<b>F1</b>
U našoj organizaciji se podstiče inovativnost i kreativnost	0,74
U našoj organizaciji se usvajaju procedure koje su predložene od zaposlenih	0,73
Na osnovu prijedloga ideja napredujemo na poslu	0,70
Naša organizacija podstiče kreativnost	0,70
Menadžment podržava usvajanje novih ideja	0,69
Postoji više opcija u organizaciji za dobijanje finansijskih sredstava za realizaciju inovativnih projekata	0,67
Viši nivoi menadžmenta imaju znanja o inovacijama	0,66
U našoj organizaciji se brzo usvajaju nove metode rada	0,63
Zaposleni dobijaju slobodno vrijeme da razviju nove ideje	0,62
Viši nivoi menadžmenta ohrabruju inovatore da primjenu ideje	0,61
<b>Nagrađivanje zaposlenih</b>	<b>F2</b>
Nadređeni nam pomažu u rješevanju problema	0,67
Zadatke izvršavamo na način koji smatramo adekvatnim	0,66
U potpunosti iskorištavam svoje potencijale u obavljanju zadataka	0,64
Nagrađivanje zavisi od mog zalaganja na poslu	0,60
Dobijam veći djelokrug posla, kada izvršvam zadatke blagovremeno	0,58
U posljednjih godinu dana redovno smo predavali izvještaje o izvršenju zadataka	0,56
U našoj organizaciji postoji učenje iz grešaka	0,50
<b>Odgovornost i precizno definisani poslovi</b>	<b>F3</b>
Imam potpunu odgovornost prema poslu koji obavljam	0,65
U posljednja tri mjeseca koristim standardne procedure pri obavljanju poslova	0,61
Precizno znam koji obim posla i u kom vremenu se od mene očekuje	0,60
Postoji precizan opis mog radnog mjesta	0,55
Postoji mnogo procedura i pravila u našoj organizaciji	0,50
<b>Samostalnost u odlučivanju</b>	<b>F4</b>
Na poslu autonomno donosim odluke	0,71
<b>Raspoloživo vrijeme</b>	<b>F5</b>
Uvijek imam vremena da efikasno obavim posao	0,59
Vrijeme i obim zadataka su ravnomjerno raspoređeni	0,55
U posljednja tri mjeseca bili smo preopterećeni radnim zadacima	0,69

Istraživanje je obuhvatilo korporativno preduzetništvo i organizaciono ponašanje i ukazalo na interne faktore koji podstiču preduzetničke napore i inovacije. U cilju davanja odgovora na prvo istraživačko pitanje ispitana je mjerni instrument CEAII pomoću faktorske analize i procjene interne pouzdanosti. Faktorska analiza

pokazala je visok stepen pouzdanosti korištenja instrumenta za ubrzavanje inovacija i podsticanje preduzetničko duha u ispitivanim organizacijama. Krombat alfa cijelog upitnika je bila 0,927. Iz perspektive menadžmenta, rezultati pokazuju da je CEAII koristan instrument u dijagnozi preduzetničke organizacione kulture,

jer pomaže u identifikovanju elemenata poboljšanja i razvoju strategija da iniciranje i implementaciju inovacija u organizacijama u BiH. Međutim, nije svih pet internih faktora zadovoljilo Nunnally (1978) preporučenu alfa vrijednost od najmanje 0,70. Dimenzija organizacione granice su imale ne znatno nižu Krombat alfu, dok je Krombat alfa faktora dostupnost vremena iznosila 0,465.

## ZAKLJUČAK

Različitost nacionalnih kultura uslovljava da se istraživački instrumenti kreirani unutar jedne nacionalne kulture ne mogu u potpunosti primijeniti na organizacije koje pripadaju drugim nacionalnim kulturama. Detaljnije analize su pokazale da su modifikacije nužne i u pogledu broja pitanja, ali i u domenu definisanja i sadržaja internih faktora.

Rezultati su potvrdili da pet internih faktora, sličnih onima predloženim u literaturi postoje. Komponentna faktorska analiza uz Promax rotaciju faktora i Krombat alfa koeficijenti ukazuju da sljedeći faktori daju precizniju sliku organizacione klime u bh. organizacijama: podrška menadžmenta, nagrađivanje/osnaživanje zaposlenih, odgovornost i precizno definisani opisi poslova, samostalnost u odlučivanju i raspoloživo vrijeme.

Razlike u faktorskoj strukturi između originalnog CEAII i rezultata dobijenih u bh. organizacijama potvrđuju potrebu modifikacije istraživačkog instrumenta prilikom njegove primjene u različitom kulturnom ambijentu. Predloženi CEAII upitnik ima potencijal za buduća istraživanja ali i kao dijagnostički alat za identifikovanje preduzetničke organizacione kulture u bh. organizacijama. Potencijalne prednosti modifikovanog CEAII ogledaju se i u utvrđivanju dispariteta između percepcija zaposlenih i menadžera kao i u razvoju proaktivnih preduzetničkih strategija.

Ograničenja istraživanja ogledaju se u veličini uzorka. Uzorak su činili menadžeri iz organizacija bankarskog sektora. Ispitivanje

većeg broja menadžera iz različitih privrednih grana omogućio bi uopštavanje rezultata na ukupno poslovno okruženje u Bosni i Hercegovini. Rezultati istraživanja primjenjivi su na ispitivane organizacije a ne mogu se primijeniti na različite nacionalne kulture niti na druge privredne grane. Naredna istraživanja će obuhvatiti veći broj i organizacija i ispitanika različitih socio-demografskih varijabli.

## LITERATURA

- [1] Adonisi, M. P. (2003). *The relationship between corporate entrepreneurship, market orientation, organisational flexibility and job satisfaction*. Pretoria: University of Pretoria.
- [2] Brizek, M. G. (2003). *An empirical investigation of corporate entrepreneurship intensity within the casual dining restaurant segment*. Virginia: Virginia Polytechnic Institute and State University, Falls Chruch.
- [3] Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10.
- [4] Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1990). New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis. *Journal Of Business Venturing*, 5(2).
- [5] Davis, T.M. (2006). *Corporate entrepreneurship assessment instrument (CEAI): Systematic validation of a measure*. Ohio: Air Force Institute of Technology, Wright-Patterson Air Force Base.
- [6] Drucker, P., (1996), *Inovacije i preduzetništvo*, PS Grmeč-Privredni Pregled, Beograd.
- [7] Drucker, P., (2003), *Moj pogled na menadžment*, Adižes, Novi Sad.
- [8] Drucker, P., (2005), *Upravljanje u novom društvu*, Adižes, Novi Sad.
- [9] 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*, 17.
- [10] Ireland, R.D; Kuratko, D.F.; Morris, M.H. 2006. A Health Audit for Corporate Entrepreneurship: Innovation at All Levels: Part II. *Journal of Business Strategy*.
- [11] Kuratko, D.F. (1993). Intrapreneurship: developing innovation in the corporation. *Adv. Global High Technol. Manage.–High Technol. Venturing*, 3.
- [12] Merrifield, D.B. (1993). Intrapreneurial corporate renewal. *Journal of Business Venturing*, 8.
- [13] Mokaya, Obino Samuel. (2012). Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance: Theoretical Perspectives, Approaches and Outcomes. *International Journal of Arts and Commerce*. University of Agriculture and Technology Nairobi.
- [14] Morris, M.H., & Jones, F.F. (1999). Entrepreneurship in established organizations: The case of the public sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (1),
- [15] Nunnally, J. C. (1978). Psychometric theory (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- [16] Petrović, N., (2008), Primjena koncepta korporativnog preduzetništva u funkciji unapređenja konkurenčnosti domaćih preduzeća, TF Mihajlo Pupin, Zrenjanin.
- [17] Porter, M., (2007) Konkurentska prednost, Asee, Novi Sad.
- [18] Rhoads, G. R. (2005). Initiating an entrepreneurial mindset in the Department of Defense (DoD): Testing a comprehensive model. Ohio: Air Force Institute of Technology, Wright-Patterson Air Force Base.
- [19] Sajfert Z., Bešić C., Petrović N., (2008), Uloga korporativnog preduzetništva u procesu unaprjeđenja kvaliteta poslovanja domaćih preduzeća, zbornik radova Međunarodne konvencije kvaliteta, Kvalitetom ka evropskim i svjetskim interzacijama”, 27-29., JUSK, Beograd.
- [20] Tisen R., Andrisen D., Depre F.L., (2006), *Dividenda znanja*, Adižes, Novi Sad.
- [21] Zahra, S. A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(4).