

PREGLEDNI ZNANSTVENI RAD

UDK 65.012:65.017.1/2

*Bojan Morić Milovanović, univ.spec.oec.*

**SUSTAV POTICANJA KAO FAKTOR RAZVOJA  
KORPORATIVNOG PODUZETNIŠTVA**

**INCENTIVE SYSTEM AS A FACTOR FOR DEVELOPMENT OF  
CORPORATE ENTREPRENEURSHIP**

---

**SAŽETAK:** Ovim radom pružen je teorijski prikaz uloge i značenja korporativnog poduzetništva u suvremenim poduzećima. Prikazane su osnovne teorijske postavke korporativnog poduzetništva, objašnjena je uloga i značenje intrapoduzetnika kao nositelja poduzetničkih aktivnosti u srednjim i velikim poduzećima te je pruženo objašnjenje sustava poticanja i nagrađivanja kao jednog od temeljnih odrednica razvoja korporativnog poduzetništva. Pri tome je ukazano na činjenicu kako bez kvalitetnog i poduzetnički orijentiranog sustava poticanja nije moguće osigurati dugoročno inovativno i proaktivno ponašanje poduzeća.

**KLJUČNE RIJEČI:** korporativno poduzetništvo, sustav poticanja, poduzetničke aktivnosti, inovacije.

**ABSTRACT:** This paper attempts to advance the theory of the role and importance of corporate entrepreneurship in modern firms via an integrative framework. Fundamental theoretical elements of corporate entrepreneurship and intrapreneurs as a center piece of entrepreneurial activities in medium sized and large companies are demonstrated. Moreover, explanation of the incentive system as one of the basic elements for development of corporate entrepreneurship is provided. This paper also points out to the fact that without quality and entrepreneurially oriented incentive system long-term insurance of innovative and proactive firm behavior is not possible.

**KEY WORDS:** corporate entrepreneurship, incentive system, entrepreneurail activities, innovations.

---

## 1. UVOD

Suvremena poduzeća suočena s brzim promjenama, porastom konkurencije te sve većom globalizacijom tržišta na kojima posluju, prisiljena su kontinuirano preispitivati smisao svojeg postojanja te provoditi sve fleksibilniju politiku prema svojim stakeholderima. Budući da se pravila tržišnog natjecanja neprestano mijenjaju i konkurentske prednosti poduzeća ubrzano zastarijevaju, poduzeća moraju ustrajno redefinirati svoja tržišta, restrukturirati proizvodne procese i prilagođavati svoje poslovne modele pri čemu su uspješna poduzeća današnjice rješenje pronašla u kontinuiranom procesu inoviranja, odnosno provođenju tzv. "kreativne destrukcije"<sup>1</sup>. Inovativnost, proaktivnost i sklonost riziku osnovne su karakteristike modernih poduzeća u kojima ljudi, ulažući svoja znanja i vještine razvijaju nove proizvode i usluge te otvaraju nove poslovne mogućnosti čime neprekidno ostvaruju konkurentske prednosti poduzeću ili, točnije rečeno, provode poduzetničke aktivnosti unutar poduzeća, poznatije pod nazivom korporativno poduzetništvo.

Kako su današnja poduzeća suočena s naglim i brzim promjenama na tržištu te stanjem neprestane neizvjesnosti, ona pokušavaju postići dva donekle sukobljena cilja. Prvi se odnosi na integriranje različitih aktivnosti poduzeća u cilju postizanja ekonomija razmjera, koherencije i vertikalne integracije (*economies of scope*), dok je drugi vezan uz pokretanje novih poslovnih pothvata i razvoj inovacija. U nastojanju postizanja sinergijskog rješenja između navedena dva cilja odgovor pruža korporativno poduzetništvo koje ujedno pomiruje individualne inicijative zaposlenika s jedne strane i strateške ciljeve poduzeća s druga strane<sup>2</sup>. Prema tome, da bi zaposlenici bili spremni ulagati svoje znanje i vještine te svoje vrijeme i energiju, potrebno je uspostaviti radno okruženje koje je naklonjeno inovacijama. Odnosno, potrebno je uspostaviti takvo radno okruženje koje potiče kreativnost zaposlenika i proces inoviranja pri čemu je nužno naglasiti da bez postojanja odgovarajućeg sustava poticanja i nagrađivanja zaposlenici neće biti spremni preuzeti određene rizike vezane uz njihove poduzetničke aktivnosti.

Svrha ovoga rada je pružiti objašnjenje koncepta korporativnog poduzetništva, objasniti ulogu i značenje intrapoduzetnika kao nositelja poduzetničkih aktivnosti te definirati sustav poticanja kao elementa razvoja korporativnog poduzetništva pri čemu će biti predloženi određeni modeli poticanja poduzetničkih aktivnosti unutar poduzeća.

## 2. TEORIJSKE ODREDNICE KORPORATIVNOG PODUZETNIŠTVA

Korporativno se poduzetništvo, kao pojam, pojavilo prije otprilike tridesetak godina kao odgovor na nastale promjene u poslovnom okruženju pri čemu su inovativnost, proaktivnost i sklonost riziku predstavljali njegove ključne aspekte. Pojam se odnosi na objašnjenje poduzetničkih aktivnosti unutar srednje velikih i velikih poduzeća te predstavlja širok pojam koji uključuje kreiranje, razvoj i implementaciju novih ideja pri čemu inovacije mogu predstavljati nove proizvode i usluge, administrativne procedure, te proizvodne

<sup>1</sup> Stopford, J.M., Baden-Fuller, C.W.F. (1994.) Creating corporate entrepreneurship, Strategic management journal, Vol. 15, str. 522

<sup>2</sup> Wickham, P. (2006) Strategic entrepreneurship, Prentice Hall, str. 559

proces. Korporativno poduzetništvo predstavlja dakle proces stvaranja novih poslovnih pothvata unutar postojećih poduzeća kako bi se unaprijedili poslovni rezultati te ojačao konkurentski položaj poduzeća. Ono predstavlja skup formalnih i neformalnih aktivnosti usmjerenih k stvaranju novih poslovnih pothvata u već postojećim poduzećima u obliku novih proizvoda, usluga, inovacija procesa, te stvaranja novih tržišta<sup>3</sup>. Korporativno poduzetništvo predstavlja također i samoobnovu poduzeća što se odnosi na redefiniranje ključnih ideja i postulata na kojima je poduzeće osnovano pri čemu dolazi do strateških i organizacijskih promjena unutar poduzeća<sup>4</sup>. Odnosno, stvaranjem novih poslovnih mogućnosti unutar postojećeg poduzeća te pomoću inovacije procesa, pri čemu se pružaju nova rješenja starih problema, dolazi do transformacije, tj. pomlađivanja organizacije poduzeća<sup>5</sup>.

Korporativno se poduzetništvo može jasnije razumjeti ukoliko se promatra u sklopu osam aspekata kroz koje se manifestira. Navedeni aspekti korporativnog poduzetništva su sljedeći<sup>6</sup>:

- a) *Novi pothvati (new ventures)*. Stvaranje novih poslovnih pothvata predstavlja stvaranje novih poslova unutar postojećeg poduzeća pri čemu novi poslovni pothvati mogu dovesti do formiranja autonomnih ili poluautonomnih odjela koji se mogu nalaziti unutar postojeće organizacije poduzeća ili izvan nje, u obliku novoosnovanog poduzeća (spin out).
- b) *Nova poslovanja (new businesses)*. Ulazak u nove poslove predstavlja preoblikovanje već postojećih proizvoda ili usluga te razvijanje novih tržišta isključivo od već postojeće organizacijske strukture bez kreiranja novih organizacijskih entiteta.
- c) *Inovativnost proizvoda i usluga*. Aspekti vezani uz inovativnost proizvoda i usluga odnose se na razvoj novih i unaprijeđenje postojećih proizvoda i usluga.
- d) *Inovativnost procesa*. Inovativnost procesa razlikuje se od inovativnosti preko razvoja novih proizvodnih metoda i procedura.
- e) *Samoobnova (self-renewal)*. Predstavlja aspekt koji se odnosi na redefiniranje ključnih ideja, postulata na kojima je poduzeće osnovano što dovodi do strateških i organizacijskih promjene kroz preformuliranje strategije, reorganizaciju, te kroz sustavne promjene koje dovode do povećanja fleksibilnosti i adaptabilnosti poduzeća.
- f) *Sklonost riziku (risk taking)*. Sklonost riziku predstavlja mogućnost neuspjeha i gubitka uloženi resursa vezanih uz brze i hrabre odluke ulaska u nove poslovne prilike.
- g) *Proaktivnost*. Aspekt proaktivnosti odnosi se na spremnost i orijentaciju strateške razine menadžmenta za poduzimanjem inicijativa kako bi poduzeće bilo tržišni predvodnik u ključnim područjima poslovanja kao što su predstavljanje novih proizvoda ili usluga te novih proizvodnih tehnologija i administrativnih tehnika.

<sup>3</sup> Zahra, S.A. (1991) Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study, *Journal of business venturing*, Vol. 6, No. 4, str. 262

<sup>4</sup> Zahra, S.A. (1991) Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study, *Journal of business venturing* Vol. 6, No. 4, str. 260

<sup>5</sup> Jennings, D.F., Lumpkin, J.R. (1989) Functioning modeling corporate entrepreneurship: an empirical integrative analysis, *Journal of management* Vol.15, No. 3, str. 488

<sup>6</sup> Antoncic, B., Hisrich, R.D. (2003) Clarifying the intrapreneurship concept, *Journal of small business and enterprise development*, Vol. 10, No. 1, str. 16

Drugačije rečeno, proaktivnost predstavlja odgovor na uočene poslovne prilike na tržištu.

- h) *Agresivnost naspram konkurenciji (competitive aggressiveness)*. Agresivnost naspram konkurenciji odnosi se na sklonost poduzeća za natjecanjem, za konkuriranjem sa svojim konkurentima pri čemu menadžment nastoji zauzeti vodeću ulogu na tržištu i dominantan stav naspram konkurentima.

Iz prethodno navedenih aspekata kroz koje se korporativno poduzetništvo manifestira može se zaključiti kako aktivnosti vezane uz korporativno poduzetništvo mogu biti interno i eksterno orijentirane. Interno orijentirane aktivnosti odnose se na razvoj relativno malih i neovisnih odjela pomoću kojih bi se inovirali ili unaprijedili postojeći proizvodi i usluge, procesi, tehnologije te proizvodne metode, dok se eksterno orijentirane aktivnosti odnose na spajanja, preuzimanja te formiranje strateških zajedničkih ulaganja<sup>7</sup>.

### 3. INTRAPODUZETNICI KAO NOSITELJI PODUZETNIČKIH AKTIVNOSTI UNUTAR PODUZEĆA

Korporativno poduzetništvo čini se "komotnijim" i sigurnijim u odnosu na tradicionalno poduzetništvo iz razloga što donekle "kolektivizira" rizik i neuspjeh oslanjajući se prvenstveno na sredstva organizacije. Međutim, ono je po nekim svojim aspektima mnogo složenije, stoga se u korporativnom procesu rađa i razvija intrapoduzetnik, zaposlenik u poduzeću, ali ne ujedno i poslodavac. Intrapoduzetnici su najbolji ljudi svakog poduzeća koji uspijevaju pretvoriti ideje u dodanu vrijednost za poduzeće. Iako oni ne moraju biti izvor same ideje, često oni upravo to i jesu. Primarna zadaća intrapoduzetnika nalazi se u prepoznavanju potencijalne vrijednosti same ideje, te da tu ideju unutar poduzeća uspješno realizira i na taj način ostvari dodanu vrijednost poduzeću. Intrapoduzetnik je osoba koja je većim dijelom vizionar, te je iznutra motivirana izazovom i snažnim osjećajem što je potrebno poduzeću, a ne samo nastojanjima za vlastitim napredovanjem kroz hijerarhiju poduzeća<sup>8</sup>.

Intrapoduzetnik je dakle osoba koja se fokusira na inovacije i kreativnost te transformira ideju u profitabilni pothvat. Intrapoduzetnik posjeduje ideje i prijedloge za poboljšanje organizacije, prijedloge za uvođenje novih proizvoda, usluga i drugih inovacija i invencija, pri čemu ih vlasnici poduzeća potiču participacijom u podjeli povećanog profita te nagradama za postignute rezultate. Intrapoduzetnik u realizaciji svoje ideje ovisi prvenstveno o podršci organizacije poduzeća pa time njegova ideja mora imati dvostruku rezonancu:<sup>9</sup>

1. u potrebama i senzibilitetu poduzeća i
2. u potrebama i senzibilitetu tržišta.

<sup>7</sup> Zahra, S.A. (1991) Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study, *Journal of business venturing*, Vol. 6, No. 4, str. 261

<sup>8</sup> Pantry, S. i Griffiths, P. (2000) Being an intrapreneur and creating a successful information service within your organization, *Business information review*, Vol. 17, No. 4, str. 207

<sup>9</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1994), *Intrapoduzetništvo, Slobodno poduzetništvo: časopis za promicanje poduzetništva i tržišnog gospodarstva*, br. 11, str. 132

Intrapoduzetnikova je uloga stoga ne samo različita, nego i mnogo kompleksnija i zahtjevnija od poduzetnikove jer poduzetniku nedostaje strpljenje, vrijeme i resursi da se pozabavi strateškim planiranjem. Na to ukazuje i deset intrapoduzetničkih zapovijedi kojih se trebaju intrapoduzetnici pridržavati<sup>10</sup>:

1. dolaziti svaki dan spreman(a) za otpuštanje
2. nadmudriti sve naredbe usmjerene na zaustavljanje vaših snova
3. obaviti svaki posao potreban za funkcioniranje projekta bez obzira na "opis" vlastitog posla
4. naći ljude koji će vam pomoći
5. slijediti vlastitu intuiciju o ljudima koje ste izabrali i raditi uvijek s najboljima
6. raditi tajno dokle god je moguće - publicitet služi kao pokretač korporacijskog imunološkog sustava
7. nikada se ne kladiti na trku dok je ne trčite
8. zapamtiti da je lakše tražiti oprostaj nego dozvolu
9. biti vjeran(a) svojim ciljevima, ali realističan(a) u načinu njihovog ostvarivanja
10. povlađivati svojim sponzorima.

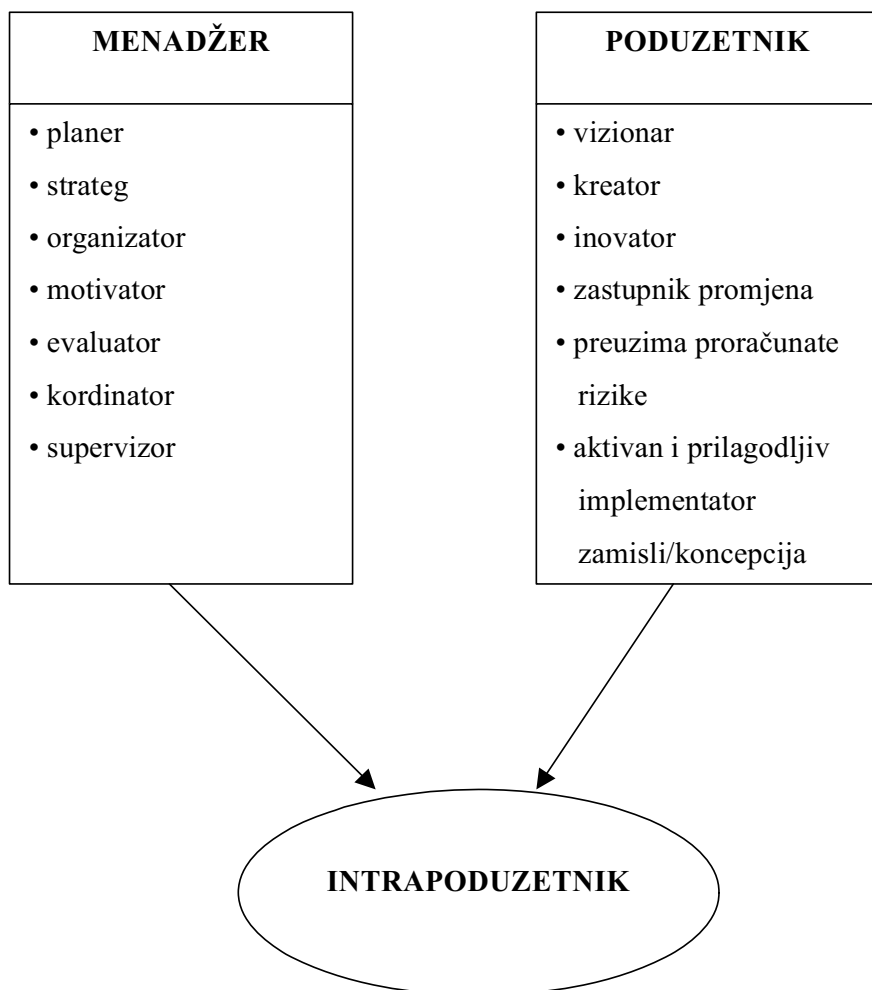
Intrapoduzetnik je dakle osoba koja preuzima veliki osobni rizik u smislu propuštenog vremena i plaće u nastojanjima da prebrodi zapreke postavljene u samoj organizaciji. Osobni rizik je potreban ukoliko se želi postići uspjeh iz razloga kako bi se povećalo uvjerenje i nagon za realizaciju vizije u djelo. Bez preuzetog osobnog rizika i postojećih zapreka u organizaciji, intrapoduzetnici bi se mogli naći u situaciji realiziranja sve većeg broja ideja koji imaju vrlo male izgleda u doprinošenju novih vrijednosti poduzeću. Iz navedenog razloga sustav rizika i prepreka služi kako bi se unaprijedio koncept unutarnjeg nagona i želje za uspjehom unutar samog intrapoduzetnika te kako bi se postigla realizacija uglavnom fokusiranih inovacija. Intrapoduzetnicima se savjetuje da budu odvažni, da znaju odmjeriti rizike te da budu štedljivi, fleksibilni i kreativni na svojem putu. Njihov zadatak je sastaviti tim dobrovoljaca entuzijasta, sagraditi mrežu sponzora i tražiti savjete prije negoli izvore financiranja<sup>11</sup>.

Iz prethodno navedenih karakteristika intrapoduzetnika vidljivo je kako intrapoduzetnici istovremeno posjeduju karakteristike i poduzetnika i menadžera. Menadžeri su zaduženi za učinkovitu iskorištenost svih resursa koji se nalaze pod njihovom kontrolom, te su fokusirani na optimizaciju trenutnih operacija. Nasuprot tome, poduzetnici su zaokupljeni ne sa onim "što je" već time "što može biti". Oni su dakle vizionari koji prepoznaju buduća kretanja, identificiraju neiskorištene tržišne prilike te razvijaju inovacije kojima će biti moguće njihovo iskorištavanje<sup>12</sup>. U nastojanju da poduzeće ostvaruje što uspješnije rezultate, potrebno je pronaći ravnotežu između karakteristika menadžera i poduzetnika, što znači da menadžeri moraju ujedno postati i poduzetnici, tj. točnije rečeno intrapoduzetnici. Slika 1 prikazuje kombinaciju ključnih uloga menadžera i poduzetnika koje intrapoduzetnici moraju posjedovati.

<sup>10</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1994) Intrapoduzetništvo, Slobodno poduzetništvo: časopis za promicanje poduzetništva i tržišnog gospodarstva, br. 11, str. 132

<sup>11</sup> Burns, P. (2005) Corporate entrepreneurship: building an entrepreneurial organisation, Palgrave MacMillan, str. 135

<sup>12</sup> Zimmerer, T.W. i Scarborough, N.M. (2008) Essentials of entrepreneurship and small business management, Pearson education, Upper Saddle River, NJ, str. 6

**Slika 1:** Kombinacija ključnih uloga menadžera i poduzetnika potrebnih intrapoduzetniku

Izvor: Morris, M.H., Kuratko, D.F., Covin, J.G. (2008) Corporate entrepreneurship and innovation, 2nd ed., Thomson, str. 13.

Iz slike 1 vidljivo je kako su intrapoduzetnici osobe koje su po svojim obilježjima bliži tradicionalnom poimanju poduzetnika nego što su menadžerima, no ujedno imaju i određena zajednička obilježja koja ih spajaju. Intrapoduzetnici zahtijevaju određeni stupanj autonomije, ali ujedno žele i pristup resursima poduzeća. Isto tako intrapoduzetnici cijene sigurnost te reaguju na korporativne nagrade, uvažavanje i prepoznavanje od strane svojih kolega, no pritom su kritički nastrojeni prema mnogim procesima i sustavima unutar poduzeća. Međutim, zadržavaju optimističan pogled na budućnost iz razloga što su samouvjereni glede svojih sposobnosti zaobilaznja i prevladavanja prepreka postavljenih unutar poduzeća u obliku pravila, procedura i birokracije. Bitno je također napomenuti kako su intrapoduzetnici politički mnogo sposobniji od tipičnih poduzetnika, dok se od tipičnih menadžera razlikuju svojom upornošću i voljom da učine sve što je potrebno kako bi ispunili svoje ciljeve<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Morris, M.H., Kuratko, D.F., Covin, J.G. (2008) Corporate entrepreneurship and innovation, 2nd ed., Thomson, str. 13.

## 4. SUSTAV POTICANJA PODUZETNIČKIH AKTIVNOSTI

Kultura poduzeća predstavlja možda najvažniji element razvoja korporativnog poduzetništva, tj. ukoliko je kultura poduzeća poduzetnički nastrojena, tada će se i samo poduzeće ponašati na poduzetnički način<sup>14</sup>. Moglo bi se točnije kazati kako sama kultura poduzeća ima utjecaj na razvoj korporativnog poduzetništva u kratkom roku, dok ukoliko poduzeće želi poticati poduzetnički duh svojih zaposlenika, odnosno poticati ih da djeluju inovativno i proaktivno u dugom roku, ono mora pružiti i osigurati zadovoljavajući sustav poticanja svojim zaposlenicima kako bi oni sami bili spremni preuzeti određene rizike vezane uz njihovo poduzetničko djelovanje, što u konačnici znači i nužnost pružanja veće slobode svojim zaposlenicima pri čemu se i samo poduzeće izlaže određenim rizicima<sup>15</sup>.

Prvi oblik rizika odnosi se na mogućnost razilaženja između strateških ciljeva, smjernica i zadataka koja postavlja menadžment poduzeća i zadanih ciljeva projekata koja razvijaju zaposlenici. Drugi oblik rizika kojem je poduzeće izloženo odnosi se na mogućnost da određeni intrapoduzetnici, u koje se na ovaj način intenzivno ulagalo te su postali vrijedan element ljudskog i intelektualnog kapitala poduzeća te ujedno tržišno iznimno cijenjeni poduzetnici, jednostavno napuste poduzeće te pokrenu svoj vlastiti poslovni pothvat koji su ranije razvijali u poduzeću ili naprosto prebjegnu konkurenciji. Da se prethodno navedeni rizici izbjegnu ili barem svedu na najmanju moguću razinu, potrebno je razviti adekvatan sustav poticanja koji predstavlja jednu od ključnih uloga razvoja korporativnog poduzetništva<sup>16</sup>.

Potrebno je naglasiti kako sustav poticanja mora ujedno sadržavati i sustav nagrađivanja vezan uz razinu ostvarenih rezultata. Da bi se postigao adekvatan sustav poticanja i nagrađivanja, potrebno je da poduzeće njime ostvaruje sljedeće ciljeve: razvijanje poduzetničkog, riziku sklonog duha poduzeća, privlačenje i zadržavanje najkvalitetnijih zaposlenika te promicanje rezultata i uspjeha koji su ostvareni poduzetničkim pothvatom.

Da bi se postigao adekvatan sustav poticanja poduzetničkih aktivnosti, potrebno je voditi brigu o raznim faktorima koji ovise o vrsti poslovnog pothvata, stadiju razvoja poslovnog pothvata i ulozi intrapoduzetnika koju obavlja u poslovnom pothvatu. Najvažniji su sljedeći faktori koji utječu na formiranje sustava poticanja<sup>17</sup>:

- a) *Ljudski čimbenik*. Uspješan poslovni pothvat zahtijeva kombinaciju zaposlenika koji posjeduju poduzetnička, menadžerska i tehnološko-specijalistička znanja te sukladno svojim znanjima izvršavaju specifične uloge tijekom razvoja poslovnog pothvata. Navedene uloge mogu biti: inovator, voditelj pothvata (*venture manager*), tim (*venture team*), unutarnja potpora poduzeća (*internal suport*), radnici (*external workers*).

<sup>14</sup> Burns, P. (2005) *Corporate entrepreneurship: building an entrepreneurial organisation*, Palgrave MacMillan, str. 104.

<sup>15</sup> Marvel, R.M., Griffin, A., Hebda, J., Vojak, B. (2007) *Examining technical corporate entrepreneurs' motivation: voices from the field*, *Entrepreneurship theory and practice*, No. 9, str. 755.

<sup>16</sup> Morris, M.H., Kuratko, D.F., Covin, J.G. (2008) *Corporate entrepreneurship and innovation*, 2nd ed., Thomson, str. 277.

<sup>17</sup> Viswanathan, R.J., Nagarajan, G.S. (2004) *The 4E model: designing an incentive system for internal ventures*, *ESADE MBA Business Review*, str. 26

Prepoznavanje navedenih uloga je stoga ključno pri dizajniranju adekvatnog sustava poticanja i nagrađivanja.

- b) *Autonomija*. Uspješnost poslovnog pothvata značajno ovisi o razini slobode djelovanja tima zaduženog za provedbu poslovnog pothvata iz razloga što navedeni tim (*venture team*) djeluje u uvjetima novostvorenih ili rastućih tržišta na kojima se proces učenja prvenstveno odvija isključivo djelovanjem na njima. Sloboda djelovanja može se očitovati: a) u slobodi pri donošenju odluka, b) u raspolaganju potrebnim resursima, c) u olakšanom procesu kontrole i administrativnih zahtjeva (razni obrasci, izvještaji itd.). Upravo iz razloga što veća sloboda djelovanja poslovni pothvat (*venture*) razlikuje od ostatka poduzeća, potrebno je razviti specifičan sustav poticanja različit od već postojećeg.
- c) *Kratki rok nasuprot dugom roku*. Kao što i same riječi kažu kratkoročni oblici poticaja utječu i osiguravaju provedbu kratkoročnih akcija, dok dugoročni oblici poticaja osiguravaju provedbu dugoročnih i strateški važnih akcija. U svakom poslovnom pothvatu potrebna je ravnoteža između kratkoročnih i dugoročnih oblika poticaja. Pri tome su dugoročni oblici poticaja prikladni ukoliko intrapoduzetnik uistinu utječe na uspješnost pothvata te ukoliko je intrapoduzetnik sposoban dugoročno unaprjeđivati svoje sposobnosti i sposobnosti pothvata kojim upravlja. Međutim, malo ih je sposobno ispuniti takve zahtjeve, stoga je poželjnije koristiti kratkoročne oblike poticaja.
- d) *Veza s uspješnošću*. Potrebno je da poticaji budu vezani uz ostvarene rezultate i performanse poduzeća. Međutim, to ne znači kako bi se eventualni neuspjesi trebali kažnjavati prvenstveno iz razloga što je vjerojatnost neuspjeha poslovnog pothvata mnogo veća nego kod običnih projekata. I u slučaju neuspjeha poslovnog pothvata mogli bi također biti nagrađeni oni zaposlenici koji su odradili svoj dio posla natprosječno dobro.
- e) *Privlačenje i zadržavanje talenata*. U nastojanju da se privuku najkvalitetniji talenti na tržištu, poduzeće koje pokreće novi poslovni pothvat trebalo bi modificirati tradicionalni sustav poticanja i nagrađivanja iz razloga što zaposlenici ne bi smjeli doživljavati sudjelovanje u novom poslovnom pothvatu kao nešto što bi moglo usporiti ili ugroziti razvoj njihovih karijera.

Osim navedenih faktora koji utječu na izgled sustava poticanja razvoja korporativnog poduzetništva, sam sustav bi trebao biti što jednostavniji s jasno definiranim ciljevima. Rezultate kojima se mjeri uspješnost poslovnog pothvata trebalo bi prethodno jasno definirati te bi im se trebale dati određene razine važnosti s pripadajućim visinama nagrada. Sustav poticanja trebao bi također biti prisutan tijekom svih faza životnog ciklusa poslovnog pothvata.



#### 4.1. Elementi sustava poticanja

U daljnjem dijelu teksta bit će pružen opis najvažnijih elemenata sustava poticanja razvoja korporativnog poduzetništva, a to su financijski motivatori, nefinancijski motivatori te rizici vezani uz sudjelovanje u timu zaduženom za razvoj novog poslovnog pothvata<sup>18</sup>. Pri tome se mora imati na umu kako sustav poticanja mora biti u funkciji povećanja radnog učinka i uspješnosti, kako mora biti jasno vidljiva veza između rezultata rada i nagrada te se sustav mora temeljiti više na pozitivnim nego na negativnim konzekvencama radnog ponašanja<sup>19</sup>.

a) *Financijski motivatori*. Financijski motivatori su najučestaliji oblik poticanja iz razloga što se oni izravno povezuju s individualnim ili grupnim radom pa se percipiraju kao izravne nagrade za uloženi trud i rad. Sljedeća tablica, tablica 1, daje detaljan prikaz raznih oblika financijskih poticaja/motivatora zajedno s njihovim karakteristikama.

**Tablica 1.** Financijski motivatori korporativnog poduzetništva i njihove karakteristike

<b>Financijski motivatori</b>	<b>Karakteristike financijskih motivatora</b>
Udio u imovini (equity)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dionice/udjeli u vlastitom poduzeću/pothvatu</li> <li>• potiče timsko djelovanje</li> <li>• udio u novom pothvatu stvara vezu između rizika i potencijalnih nagrada</li> <li>• relativno dugoročni oblik poticanja</li> </ul>
Bonusi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tri osnovna oblika: a) fiksni iznosi, poznati unaprijed; b) varijabilni iznosi, vezani uz ostvarene rezultate; c) diskrecijski iznosi, nakon velikog doprinosa</li> <li>• mogu predstavljati dugoročni, ali ujedno i kratkoročni oblik poticanja</li> </ul>
Povećanje plaće	<ul style="list-style-type: none"> <li>• porast plaće vezan je uz promjenu funkcije unutar pothvata</li> </ul>
Nenovčane pogodnosti (fringe benefits)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• razna putovanja, stipendije za djecu zaposlenika itd.</li> </ul>

Izvor: Viswanathan, R.J., Nagarajan, G.S. (2004) The 4E model: Designing an incentive system for internal ventures, *ESADE MBA Business Review*, str. 28.

<sup>18</sup> Kuratko, D.F., Ireland, R.D., Covin, J.G., Hornsby, J.S. (2005) A model of middle-level managers' entrepreneurial behaviour, Vol. 29, No. 6, *Entrepreneurship theory and practice*, str. 708.

<sup>19</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999) *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 615.

b) *Nefinancijski motivatori*. Cjelovit sustav poticanja, osim financijskih motivatora koje čine njegov temelj, mora uključivati i nadogradnju putem nefinancijskih motivatora. Ukoliko se polazi sa stajališta kako će motivacija za provođenjem poduzetničkih aktivnosti biti veća što zaposlenik može zadovoljiti više svojih potreba, tada se može kazati kako su nefinancijski motivatori ponekad možda i značajniji od financijskih oblika poticanja. To se posebice odnosi prilikom pokretanja novog poslovnog pothvata. Sljedeća tablica, tablica 2, daje pregled najvažnijih nefinancijskih oblika poticanja razvoja korporativnog poduzetništva unutar poduzeća.

**Tablica 2.** Nefinancijski motivatori korporativnog poduzetništva i njihove karakteristike

<b>Nefinancijski motivatori</b>	<b>Karakteristike</b>
Potpora poslovnog pothvata od strane top menadžmenta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prisutnost vodećeg menadžera u pothvatu</li> </ul>
Autonomija i sloboda djelovanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osnovni motivator intrapoduzetnika jest mogućnost samostalnog ostvarivanja vlastite vizije na svoj jedinstven način</li> <li>• Intrapoduzetnik ne treba tražiti odobrenje menadžmenta za svaku odluku</li> </ul>
Uvažavanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uvažavanje ne predstavlja samo gestu već i instrument podizanja ovlasti</li> <li>• manifestira se kroz razne ceremonije, nagrade i unutarnje publikacije poduzeća</li> </ul>
Dodjela veće odgovornosti i promaknuće	<ul style="list-style-type: none"> <li>• suptilni poticaji</li> <li>• jedini eksplicitni način jest kroz promaknuća</li> <li>• promaknuće praćeno povećanom dodjelom odgovornosti predstavlja temeljni oblik korporativnog nagrađivanja</li> </ul>

Izvor: Viswanathan, R.J., Nagarajan, G.S. (2004) The 4E model: Designing an incentive system for internal ventures, *ESADE MBA Business Review*, str. 28.

c) *Rizici*. Jedinstveni aspekt korporativnog poduzetništva, odnosno sudjelovanja u razvoju novog poslovnog pothvata, te predstavljaju prisutnost značajne razine rizika vezanih uz intrapoduzetnike i zaposlenike koji sudjeluju u razvoju poslovnog pothvata<sup>20</sup>. Rizici koji se pridružuju zaposlenicima koji razvijaju poslovni pothvat prikazani su u tablici 3.

<sup>20</sup> Marvel, R.M., Griffin, A., Hebda, J., Vojak, B. (2007) Examining technical corporate entrepreneurs' motivation: voices from the field, *Entrepreneurship theory and practice*, No. 9, str. 755.

**Tablica 3.** Rizici vezani uz zaposlenike i njihove karakteristike

<b>Osobni rizici</b>	<b>Karakteristike</b>
Financijski rizici	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oportunitetni trošak odlaska iz jednog odjela i angažiranje na novom poslovnom pothvatu</li> <li>• mogućnost propuštanja poticaja zbog ugrađenih rizika u novom pothvatu</li> </ul>
Rizici vezani za karijeru	<ul style="list-style-type: none"> <li>• angažiranje na pothvatu može dovesti do zastoja razvoja karijere, poput propuštanja unaprjeđenja</li> </ul>
Rizici vezani za sigurnost zaposlenja i povlastice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poduzeća ponekad ne jamče sigurnost radnog mjesta ukoliko pothvat ne uspije</li> <li>• angažiranjem na pothvatu zaposlenici često propuste standardne pakete nagrada</li> </ul>
Rizici vezani uz napor i stres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rad u novom pothvatu, po svojoj inherentnoj prirodi, često je stresniji i naporniji od uhodanog poslovanja poduzeća</li> </ul>

Izvor: Morris, M.H., Kuratko, D.F., Covin, J.G. (2008) *Corporate entrepreneurship and innovation*, 2<sup>nd</sup> ed., Thompson, str. 395

## 4.2. Modeli poticanja poduzetničkih aktivnosti

Pošto su prethodno opisani najvažniji faktori koji utječu na izgled sustava poticanja poduzetničkih aktivnosti i njegovi osnovni elementi, potrebno je definirati određene modele koji će biti primjereni organizacijskoj strukturi poduzeća, njegovoj kulturi i klimi te kojima će biti moguće postići usvajanje poduzetničkog duha na svim organizacijskim razinama. Sljedećim modelima moguće je postići prethodno navedeno:<sup>21</sup>

- a) *Osobna izdvajanja/osobni doprinosi*. U ovom modelu zaposlenici izdvajaju određeni iznos od plaće tokom godine, pri tome nemaju prava na eventualni porast plaće tokom navedene godine, sve dok poduzeće ili poslovni pothvat ne dosegne određenu, prethodno zadanu, razinu profitabilnosti/rezultata. Pošto se postigne dogovorena razina, odnosno ostvare zacrtani rezultati, zaposlenicima se dodjeljuju novčani ili neki drugi oblici bonusa, naravno uz povrat prethodno izdvojenog iznosa plaće. Isti postupak se ponavlja u sljedećem razdoblju, tj. sljedeće godine. Prednost ovog modela je taj što potiče zajedničko djelovanje, timski rad, uključenih osoba u razvoju poslovnog pothvata iz razloga što ukoliko se ne ostvare prethodno definirani rezultati, izdvojeni dio plaće se ne vraća te svi gube svoja izdvajanja tijekom godine. Na taj je način stvorena izravna veza između rizika i potencijalnih nagrada.
- b) *Udjeli u vlasništvu/imovini pothvata/poduzeća*. Ovim modelom potiče se sudjelovanje u dugoročnom razvoju pothvata/poduzeća na način da se djelatnicima koji su ostvarili izvanredne rezultate pruži mogućnost nagrađivanja izravno udjelom u poslovnom pothvatu/poduzeću. Ovim modelom također se stvara izravna veza između rizika i potencijalnih nagrada.

<sup>21</sup> Viswanathan, R.J., Nagarajan, G.S. (2004) The 4E model: designing an incentive system for internal ventures, ESADE MBA Business Review, str. 29.

- c) *Životni ciklus poslovnog pothvata*. Potrebno je da poduzeće ima uspostavljen različit sustav poticanja i nagrađivanja ovisno o životnom ciklusu poslovnog pothvata. Nije svejedno nalazi li se pothvat u fazi razvoja ideje, razvoja proizvoda, fazi pokretanja poslovnog pothvata, fazi uhodanog poslovanja ili u fazi likvidacije. Ukoliko je pothvat u fazi razvoja ideje, potrebno je pružiti male diskretne bonuse nakon završetka poslovnog plana ili feasibility studije. U fazi razvoja proizvoda potrebno je pružiti srednje velike bonuse ukoliko je proizvod razvijen na vrijeme i u okviru predviđenog budžeta te bonuse vezane uz kvalitetu odrađenog posla/izrade proizvoda. Nadalje, ukoliko se pothvat nalazi u fazi pokretanja, tada bi trebali biti pruženi bonusi u obliku postotka razlike između ostvarenih i planiranih troškova pokretanja poslovnog pothvata. Bonusi u obliku postotka rasta prihoda odnose se na fazu uhodanog poslovanja, tj. fazu zrelosti, dok bi u fazi gašenja poslovnog pothvata trebali biti omogućeni mehanizmi kompenzacija i isplata onim zaposlenicima koji dobrovoljno napuste poslovni pothvat bilo u obliku da prijeđu u drugi odjel poduzeća ili da daju otkaz.
- d) *Intrakapital*. Ovim modelom zadovoljava se osnovna potreba intrapoduzetnika, a to je sloboda nesmetanog raspolaganja resursima poduzeća u svrhu pretvaranja vlastite poslovne zamisli u uspješan poslovni pothvat. Intrapoduzetniku se dodjeljuju određena sredstva kojima on ima pravo raspolaganja. Ovim modelom se smatra da će intrapoduzetnik pažljivije trošiti dane mu resurse nego što bi to radio sa sredstvima budžeta svojih nadređenih.
- e) *Razvoj intrapoduzetničke karijere*. Jedan od najzahtjevnijih izazova razvoja korporativnog poduzetništva moguće je riješiti ovim modelom, a to je problem pružanja najtalentiranijim intrapoduzetnicima mogućnost razvoja intrapoduzetničke karijere unutar poduzeća. Najčešće problemi nastaju kada se intrapoduzetnik treba vratiti u rutinu starog radnog mjesta i ponovno obavljati razne administrativne poslove nevezane za stvaranje novih poslovnih pothvata ili kada se uspješne i dokazane intrapoduzetnike promovira na više razine menadžmenta čija zaduženja jednostavno nisu u stanju kvalitetno provoditi. Pri tome je bitno napomenuti kako nisu u stanju kvalitetno izvršavati zaduženja strateške razine menadžmenta upravo iz razloga što se njihove poduzetničke karakteristike, zbog kojih i jesu uspješni intrapoduzetnici, razlikuju od menadžerski osobina. Rješenje je stoga moguće pronaći u vidu pružanja visokih bonusa umjesto promaknuća na više razine menadžmenta ili u vidu premještaja intrapoduzetnika s poslovnog pothvata koji se nalazi u zreloj fazi ili fazi gašenja na novi poslovni pothvat koji se tek nalazi u fazi nastanka i razvoja ideje. Ovim se modelom dakle želi postići kontinuirani razvoj intrapoduzetničke karijere onih zaposlenika koji predstavljaju istinske intrapoduzetnike i koji nakon uspješno završenog poslovnog pothvata ne bi više nalazili smisao i zadovoljstvo obavljajući svakodnevne zadatke koje im nalažu njihova prijašnja radna mjesta.

U ovom dijelu opisani su određeni modeli i načini na koje je moguće provesti razvoj korporativnog poduzetništva. Može se zaključiti kako su prva dva modela, osobna izdvajanja/osobni doprinosi i udjeli u vlasništvu/imovini poduzeća, najbliži tradicionalnom poduzetništvu jer se kod njih stvara izravna veza između rizika i potencijalnih nagrada. Prednosti navedenih modela nalaze se također u tome što se putem njih potiče zajedničko djelovanje i timski rad uključenih osoba u razvoju poslovnog pothvata iz razloga što ukoliko poslovni pothvat doživi neuspjeh, sve uključene osobe gube svoje doprinose ili bonuse.

## 4. ZAKLJUČAK

Korporativno poduzetništvo u svojoj najjednostavnijoj definiciji predstavlja provođenje poduzetničkih aktivnosti unutar srednjih i velikih poduzeća, pri čemu poduzetnički nastrojena poduzeća, osim kratkoročnih uspjeha, imaju i dugoročno održive uspješne rezultate poslovanja. Poboljšani organizacijski rezultati, uobičajeno izraženi terminima rasta i profitabilnosti smatraju se posljedicama poduzetničkih aktivnosti u dobro stojećim poduzećima, stoga se može reći kako korporativno poduzetništvo predstavlja sastavni dio uspješnog poduzeća.

Poduzetničke aktivnosti imaju za cilj stvaranje dodane vrijednosti te se stvaranje dodane vrijednosti smatra izravnom posljedicom razine aktivnosti korporativnog poduzetništva unutar poduzeća. Da bi razina implementacije poduzetničkih aktivnosti bila što veća nužno je stoga da poduzeće ima dobro razvijen i kvalitetan sustav poticanja i nagrađivanja. Ukoliko navedeni sustav nije na odgovarajućoj razini i ne predstavlja ključni element strategije, tada se ne može dugoročno očekivati uspješna implementacija korporativnog poduzetništva i svih pozitivnih posljedica koje ono za sobom nosi.

Od poduzeća čiji je top menadžment poduzetnički orijentiran i voljan stupiti u poduzetničke aktivnosti te ima dobro razvijen sustav poticanja poduzetničkih aktivnosti, može se dakle očekivati kako će postojeća kultura poduzeća proći kroz mnoštvo promjena iz razloga što će inovacije i invencije postati sastavni dio procesa vrjednovanja unutar poduzeća. Provođenje različitih programa razvoja vlastitih zaposlenika kroz programe mentorstva i razvoja liderskih sposobnosti dovest će također do sve većeg broja talentiranih zaposlenika koji će biti u mogućnosti identificirati i iskoristiti potencijalne tržišne prilike. Uvođenje poduzetničke kulture na svim razinama organizacijskih jedinica dovest će do decentralizacije s većim brojem autonomnih poslovnih jedinica. Razvojem inovacija formirat će se nove poslovne jedinice pošto će inovacije stvoriti nova tržišta i nove mogućnosti poslovanja na njima, pri čemu će povećana autonomija i prenošenje sve većih ovlasti na zaposlenike dovesti do smanjenja potrebe za hijerarhijskim strukturama. Rezultat svega navedenog bit će spljoštenija organizacijska struktura i inovacijama više naklonjeno okruženje. Ovako razvijenija organizacijska struktura omogućiti će poduzeću održivu konkurentsku prednost preko kontinuiranih ciklusa inovacija te će pripremiti poduzeće kako bi se lakše nosilo s tržišnim promjenama.

## LITERATURA

1. Antoncic, B., Hisrich, R.D. (2003) Clarifying the intrapreneurship concept, *Journal of small business and enterprise development*, Vol. 10, No. 1, str. 7-24.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1994), *Intrapoduzetništvo*, *Slobodno poduzetništvo: časopis za promicanje poduzetništva i tržišnog gospodarstva*, br. 11, str. 131-138.
3. Bahtijarević-Šiber, F. (1999) *Management ljudskih potencijala*, *Golden marketing*, Zagreb.
4. Burns, P. (2005) *Corporate entrepreneurship: building an entrepreneurial organisation*, Palgrave MacMillan.

5. Jennings, D.F., Lumpkin, J.R. (1989) Functioning modeling corporate entrepreneurship: an empirical integrative analysis, *Journal of management* Vol.15, No. 3, str. 485-502.
6. Kuratko, D.F., Ireland, R.D., Covin, J.G., Hornsby, J.S. (2005) A model of middle-level managers' entrepreneurial behaviour, Vol. 29, No. 6, *Entrepreneurship theory and practice*, str. 699-716.
7. Marvel, R.M., Griffin, A., Hebda, J., Vojak, B. (2007) Examining technical corporate entrepreneurs' motivation: voices from the field, *Entrepreneurship theory and practice*, No. 9, str. 753-768.
8. Morris, M.H., Kuratko, D.F., Covin, J.G. (2008) *Corporate entrepreneurship and innovation*, 2nd ed., Thompson.
9. Pantry, S. i Griffiths, P. (2000) Being an intrapreneur and creating a successful information service within your organization, *Business information review*, Vol. 17, No. 4, str. 205-214.
10. Stopford, J.M., Baden-Fuller, C.W.F. (1994) Creating corporate entrepreneurship, *Strategic management journal*, Vol. 15, str. 521-536.
11. Viswanathan, R.J., Nagarajan, G.S. (2004) The 4E model: designing an incentive system for internal ventures, *ESADE MBA Business Review*, str. 25-31.
12. Wickham, P. (2006) *Strategic entrepreneurship*, Prentice Hall.
13. Zahra, S.A. (1991) Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study, *Journal of business venturing*, Vol. 6, No. 4, str. 259-285.
14. Zimmerer, T.W. i Scarborough, N.M. (2008) *Essentials of entrepreneurship and small business management*, Pearson education, Upper Saddle River, NJ.