PREDUZETNIŠTVO I INOVACIJE · 8. LEKCIJA

8. Korporativno preduzetništvo

Unutrašnje preduzetništvo · Digitalna era · Organizaciona transformacija
Studija slučaja: Google



prof. dr Saša Petković
Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci

9 INDUSTRIJA, INOVACIJE I INFRASTRUKTURA

PREGLED LEKCIJE

Kako velika kompanija ostaje preduzetnička?

01

Korporativno preduzetništvo

Zašto i kako korporacije postaju preduzetničke

02

Unutrašnje preduzetništvo

Intrapreneri, kultura i ključni elementi

03

Studija slučaja: Google

Pet razloga zašto je najbolji poslodavac

01

Korporativno preduzetništvo

Preduzetništvo nije imanentno samo malim i srednjim preduzećima



Zašto je došlo do tako velike **suštinske promjene u poslovnoj filozofiji velikih kompanija** i multinacionalnih korporacija?

ZAŠTO JE DOŠLO DO PROMJENE?

Kraj zlatnog doba kapitalizma

1950–1973

5% BDP

godišnji rast zapadnoevropskih ekonomija – ekonomija obima, niska inflacija i nezaposlenost, gotovo dvostruko brže od stope bilježene tokom bilo koje prethodne faze i više od dvostruke prosječne stope rasta od 1820. godine do 1950. godine

Šta je ubrzalo promjenu poslovne filozofije?

- Naftni šokovi i globalne finansijske krize
- Porast globalne konkurencije
- Jačanje sektora MSP i restrukturiranje privrede
- Rast nezaposlenosti i troškova života
- Nove ekonomske sile: Kina, Južna Koreja, Indija



Izvor: Singh (2008); knjiga, str. 75

KORPORATIVNO PREDUZETNIŠTVO

- Sa rastom i razvojem, **preduzeća se birokratizuju**, postaju sve konzervativnija, tako da u svom ponašanju sve više **ispoljavaju odbojnost prema riziku**, a time gube jedan od osnovnih pokretača daljeg rasta i razvoja.
- **Gubitak preduzetničkog duha**, odnosno **birokratizacija preduzeća**, jedan je od **razloga gubitka konkurentske prednosti**.



Kompanije koje ne inoviraju jednostavno nemaju nikakvu šansu da prežive na tržištu!!!



Velike kompanije sve više počinju da **razmišljaju na preduzetnički način**.

Traže ***nove organizacione forme***, ***restrukturiraju svoju organizacionu strukturu*** i „razbijaju“ velike divizije u manje strateške poslovne jedinice.

KRAJ OSAMDESETIH

Postbirokratska paradigma

PRIJE

Mehanistička struktura

Velike divizije, hijerarhija, kontrola



POSLIJE

Organistička struktura

Manje strateške poslovne jedinice, umrežene na projektnoj osnovi

Organizacije stalno redefinišu tržišta, restrukturiraju poslovanje i mijenjaju poslovne modele. **Sposobnost kontinuiranih inovacija postala je izvor konkurentske prednosti.**

Izvor: Kuratko et al. (2018, str. 3)

- U praksi izbor između organičke i mehanističke strukure, odnosno **preduzetničkog** i **birokratskog** **stila upravljanja**, nije, međutim izbor između dva ekstrema, već prije predstavlja izbor između **velikog broja kombinacija elemenata** ovih ekstremnih rješenja.

- Mehanistička organizaciona struktura i birokratski stil upravljanja ***podstiču efikasnost***, ali *guše,* ako ne i ubijaju ***preduzetničku inicijativnu i ponašanje***.





- *Organičkoj* organizacionoj strukturi ***odgovara preduzetnički stil upravljanja***, odnosno slobodniji i adaptivniji stil upravljanja.

- Organička organizaciona struktura i preduzetnički stil upravljanja podstiču ***efektivnost*** i **preduzetničko ponašanje preduzeća**.

Inovacija je izvor konkurentske prednosti !!!



- Današnje organizacije moraju kontinuirano redefinisati svoja tržišta, restrukturisati svoje poslovanje i **remetiti svoje poslovne modele**.

- **Sposobnost kontinuiranih inovacija *postala je izvor konkurentske prednosti!***



Preduzetničke korporacije velike konglomerate „razbijaju“ u manje strategijske poslovne jedinice koje **ponovo umrežavaju na projektnoj osnovi**.

Šta je korporativno preduzetništvo?

> Strategija i praksa osmišljavanja, podsticanja, pokretanja i upravljanja **novim preduzećima** koja značajno koriste postojeća sredstva kompanije, njen položaj na tržištu ili mogućnosti.

Wolcott & Lippitz (2010, str. 7)

Tipične grupe aktivnosti

- Osnivanje novih poslovnih jedinica i novih poslova u postojećim preduzećima
- Transformacija organizacije – strateška obnova ili oporavak
- Nove ideje na različitim nivoima organizacije

Knjiga, str. 76

STOPFORD I BADEN-FULLER

Tri tipa korporativnog preduzetništva

1

Novi poslovi u postojećoj organizaciji

Pokretači su pojedinci ili manje grupe

2

Transformacija i obnova organizacije

Korjenitiji i skuplji pristup – mijenja se obrazac upotrebe resursa

3

Promjena „pravila konkurencije“

U Šumpeterovom smislu: radikalna promjena preduzeća i cijele grane

02



Unutrašnje preduzetništvo

> *Intrapreneri su „sanjari koji djeluju“ – preuzimaju odgovornost za kreiranje inovacija bilo koje vrste u organizaciji.*
>
> Gifford Pinchot (1985)

INTRAPRENEURSHIP

Preduzetnici u velikim organizacijama

Proces u kojem pojedinci unutar organizacije **tragaju za prilikama nezavisno od resursa** koje trenutno kontrolišu.

Stevenson & Jarillo (1990, str. 23)

Stvaraju preduzetničke strukture i kulturu oko sebe, a **komuniciraju s birokratskom organizacijom** da bi probili prepreke.

Paunović (2017, str. 99)

Termin *intrapreneurship* prvi put je upotrijebljen **1975.** – švedski konsultanti iz Foresight Group, deset godina prije Pinčota.



- Intrapreduzetnici nisu inovatori, mada to mogu i da budu.
- Oni su **alokatori prvenstveno ljudskih resursa** spemnih da u okviru korporacije ***ponude nova inovativna rješenja*** od kojih veliku korist mogu da imaju ulagači u korporacije.



Najčešće imaju svoje **„sponzore“ iz reda srednjeg ili višeg sloja menadžmenta** koji prezentuje svoje ideje top menadžerima, odnosno ključnim donosiocima odluka u velikim korporacijama.

DVIJE KULTURE

Tradicionalna i preduzetnička kultura

Tradicionalna korporacija

- Drži se daljih uputstava
- Ne griješi, nemoj ne uspjeti
- Ne preuzimaj inicijativu
- Drži se svog područja, štiti svoja leđa
- Hijerarhija, procedure, kontrolni mehanizmi



Preduzetnička kompanija

- Razvijaj vizije, ciljeve i akcione planove
- Budi nagrađen za preduzete korake
- Predlaži, pokušavaj, eksperimentiši
- Kreiraj i razvijaj bez obzira na područje
- Plitka struktura, timski rad, mentorstvo

ISTI NAČIN DJELOVANJA, JEDNA VELIKA RAZLIKA

Eksterni preduzetnik i intrapreneur

Dimenzija	Eksterni preduzetnik	Intrapreneur
Fokus	Vlastiti uspjeh, uspjeh proizvoda ili ideje	Uspjeh organizacije
Resursi	Vlastita imovina, rodbina, anđeli, fondovi, kraudfanding	Imovina i finansije korporacije
Rizik	Emocionalni rizik i gubitak vlastite imovine	Ne trpi stres gubitka vlastite imovine
Podrška	Mreža investitora i saradnika	„Sponzori“ iz srednjeg i višeg menadžmenta

Intrapreneri nisu nužno inovatori – oni su **alokatori ljudskih resursa** koji nude nova rješenja korisna ulagačima u korporaciju.

USPJEŠAN INTRAPRENEUR

Sedam individualnih karakteristika

DILEMA INOVATORA

Velike kompanije su odlične u održavanju inovacija, ali propadaju u **remetilačkim (disruptivnim)** inovacijama. Jedini put: ponašati se kao startap.

Christensen (2011); Marmer et al. (2011)

- Razumijevanje okruženja
- Vizionarstvo i fleksibilnost
- Stvaranje menadžerskih mogućnosti
- Podsticanje timskog rada
- Podsticanje otvorene diskusije
- Koalicija onih koji podržavaju
- Upornost

Izvor: Hisrich et al. (2011, str. 73)

PREDUZETNIČKA ORIJENTACIJA

Četiri ključna elementa

Novi poslovni poduhvati

Novi proizvodi, nova tržišta ili autonomne jedinice – najistaknutija manifestacija

Organizaciona inovativnost

Razvoj i poboljšanje proizvoda, nove metode i postupci, tehnologija

Samoobnova

Redefinisanje poslovnog koncepta, reorganizacija, sistemske promjene

Proaktivnost

Inicijativa, rizik, konkurentska agresivnost i odvažnost top menadžmenta

Izvor: Hisrich et al. (2011, str. 69–70), Slika 19 u knjizi

KIRBY: KAKO ORGANIZOVATI PREDUZETNIŠTVO U VELIKOM PREDUZEĆU

Pet mogućih organizacionih modela

1	**Organska organizacija**	Cijela organizacija preduzetnička: brzina umjesto obima
2	**Nove grupe proizvoda**	Poslovne jedinice formirane radi razvoja novih proizvoda
3	**Podružnice novih proizvoda**	Poluzavisne strukture procjenjuju prijedloge pojedinaca
4	**Preduzeća za finansiranje poduhvata**	Finansiraju interne ili eksterne prijedloge
5	**Ogranak u HR jedinici**	Seminari i konferencije o preduzetništvu za menadžere

Izvor: Kirby (2003), u Škrtić i Mikić (2011, str. 21)

PREDUZETNIČKA ORGANIZACIONA TRANSFORMACIJA

Može li gazela ponovo potrčati?

Rastom i profesionalnim menadžmentom preduzeća gube preduzetnički duh i „tupe oštricu“. Preduzetnička transformacija ga vraća – izgradnjom **preduzetničke arhitekture**.



Vođstvo



Strategija



Sistemi



Strukture



Kultura

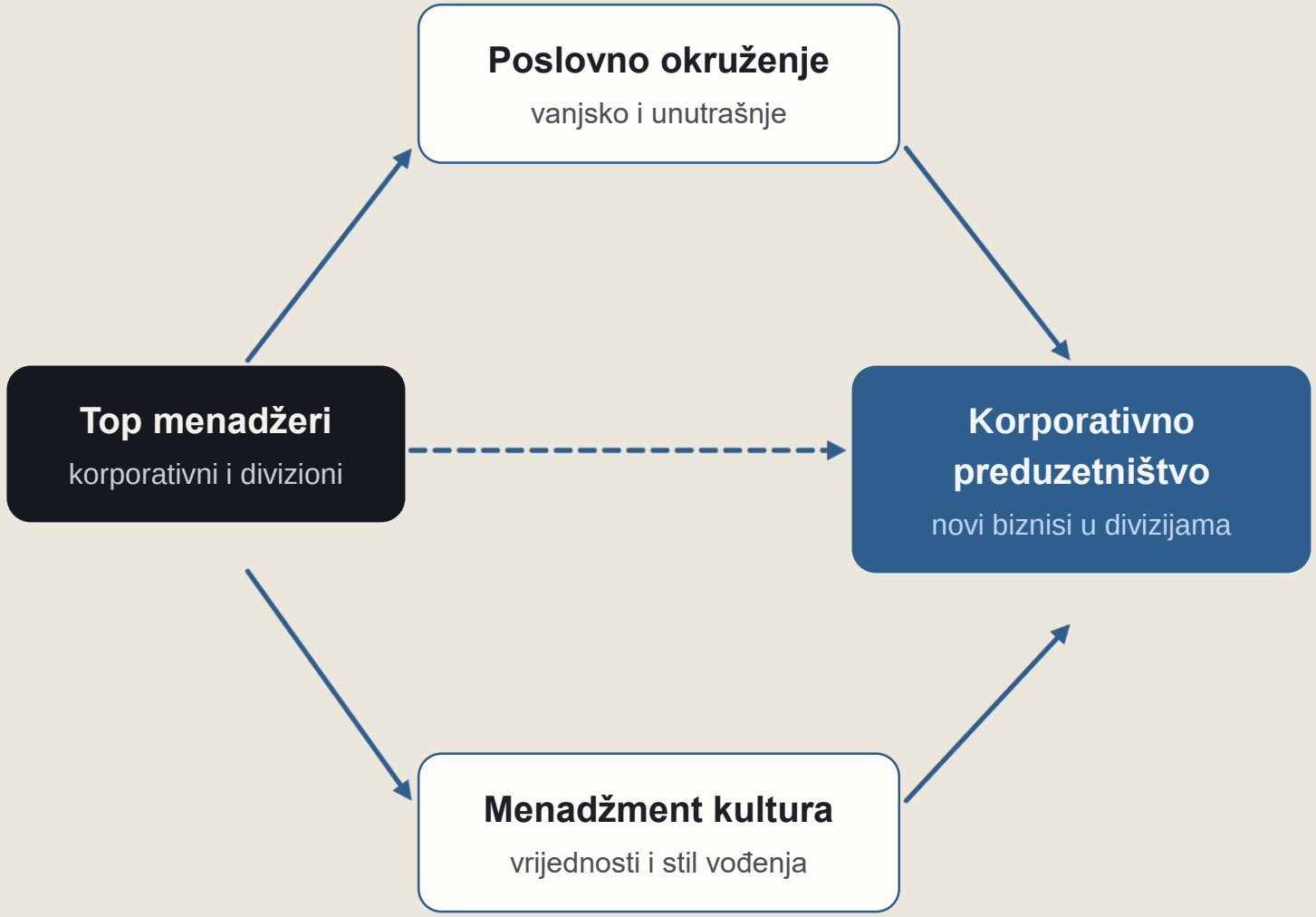
Izvori: Paunović (2017, str. 100); Kuratko et al. (2018, str. 4)

SATHE

Okruženje i kultura oblikuju ponašanje menadžera

Vanjsko: kupci, konkurencija, dobavljači, pravno, tehnološko, ekonomsko okruženje.

Unutrašnje: stanje biznisa po divizijama, resursi, strah od „kanibalizacije“.



Izvor: Sathe (2003, str. 39), Slika 21 u knjizi

STRATEGIJE KORPORATIVNOG PREDUZETNIŠTVA

Laboratorije, akvizicije ili vlastiti razvoj?

Inovacione laboratorije (hubs)

Odvojeni timovi testiraju nove ideje, „izvan kutije“: Tesco Labs, M&S Digital Labs, Nordstrom Innovation Lab, VW, Ford Research, DuPont

Akvizicije i korporativno investiranje

Kupovina inovativnih startapa – česta u farmaciji i elektronici; „uklapanje“ zahtijeva pažljiv proces

Vlastito istraživanje i razvoj

Firme sa 500+ zaposlenih rade **5,75 puta** više R&D od malih, uz **13%** veću produktivnost istraživanja

Izvori: Paunov & Planes-Satorra (2019); Knott (2018); Paunović (2017, str. 98–99)



03

STUDIJA SLUČAJA 4

Pet razloga zašto je Google najbolji poslodavac

Studiju slučaja pripremili su Jelica Rastoka i Saša Petković

RAZLOG 1 · MOUNTAIN VIEW, KALIFORNIJA

„Zlatni standard“ za poslodavce

86% zaposlenih ekstremno ili prilično zadovoljno svojim poslom

LinkedIn Top Companies (SAD), rang-lista velikih kompanija prema mogućnostima za razvoj karijere:

- **2025:** Alphabet (matična kompanija Google-a) je bio **na prvom mjestu**, ispred Amazona, Wells Farga, Northrop Grummana i PwC-a. LinkedIn ocjenjuje razvoj vještina, napredovanje, stabilnost kompanije i rodnu raznolikost. Iz rangiranja isključuje kompanije koje su otpustile više od 10 % zaposlenih.
- **2026:** Alphabet je **drugi**, iza JPMorgan Chase. Iza njega su Microsoft, Amazon i Wells Fargo.





Besplatni obroci

Fitnes i pranje rublja

Roditeljsko odsustvo

Vrtić na poslu

RAZLOG 2 · SMISAO I GOOGLEPLEX

Posao koji čini svijet boljim

73% zaposlenih smatra svoj posao smislenim

Misija – organizovati svjetske informacije i učiniti ih dostupnim i korisnim – namjerno je postavljena gotovo nedostižno, pa **tjera na stalne inovacije**.

Više od **85.000** zaposlenih koristi pogodnosti Googleplex-a.

Izvori: PayScale; Glassdoor; Bock, L. Work Rules!

RAZLOG 3 · KOMPENZACIJE

Plate iznad tržišnih cijena rada

110.000 $

prosječna godišnja plata

150.000 $

do toliko zarađuju iskusni radnici

6.706 $

mjesečno praktikant – softverski inženjer

⚠ **Namjerno nejednako:** dvije osobe na istom radnom mjestu mogu imati drastično različita primanja – najbolji mogu zaraditi i 10 puta više.

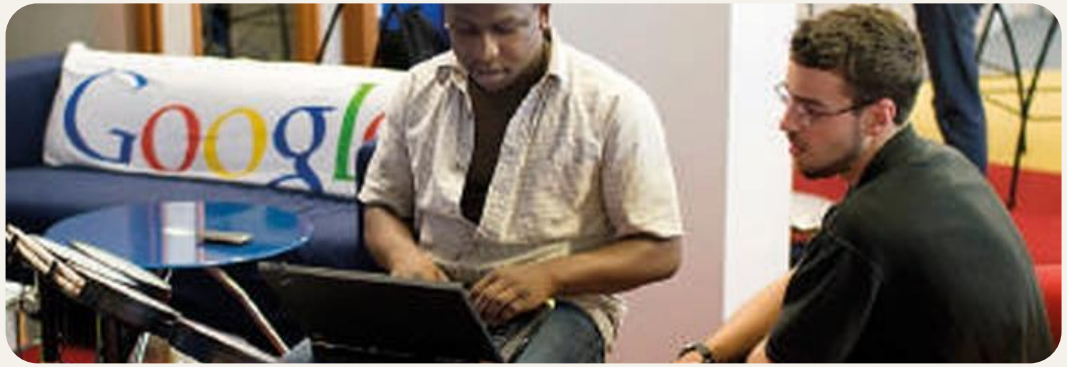
Izvori: PayScale; Glassdoor; Bock, L. Work Rules!

RAZLOZI 4 I 5 · FLEKSIBILNOST I NIZAK STRES

Sloboda, povjerenje i nizak stres



>¼ zaposlenih radi na daljinu dio ili cijelo radno vrijeme; organizovan prevoz s Wi-Fi mrežom



12% kaže da posao nije stresan – bolji skor ima tek nešto više od 50 kompanija s liste Fortune 500

> Menadžeri ne očekuju da se visoki ciljevi uvijek dostignu – pomažu zaposlenima da **uče iz grešaka**; kultura transparentnosti sprečava sputavanje i kritikovanje.

Izvori: PayScale; Glassdoor; Bock, L. Work Rules!

”

Trećinu života provodimo radeći, zato nije fer da radimo u demotivišućim i nehumanim uslovima.“

Laslo Bok (Laszlo Bock), bivši menadžer ljudskih resursa u Google-u

Pitanja za diskusiju

1. Može li se Google-ov model organizacione kulture „prekopirati“ u netehnološke kompanije i javna preduzeća? Da li je primjenljiv na Zapadnom Balkanu?

2. Od koga zavisi kakva će biti poslovna kultura u kompaniji? Obrazložite.

3. Prodiskutujte politiku kompenzacija zaposlenih na Google-ovom primjeru.

4. Pronađite trenutnu tržišnu vrijednost Alphabet-a. Analizirajte politiku 20% slobodnog vremena za vlastite projekte.

Izvori

Petković, S. (2021). *Preduzetništvo i inovacije u digitalnoj eri*, poglavlje 1.6.2 i Studija slučaja 4 (Rastoka i Petković).

Hisrich, R. D. et al. (2011); Zhang & Yang (2010).

Paunović, B. (2017); Eilenberg (2012); Kirzner (1979).

Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*.

Bock, L. *Work Rules!*

Wolcott, R. C., & Lippitz, M. J. (2010). *Grow from Within*.

Kuratko, D. F. et al. (2018); Marmer et al. (2011).

Pinchot, G. (1985); Stevenson & Jarillo (1990); Fayolle (2007).

Sathe, V. (2003); Kirby (2003); Knott (2018); Christensen (2011).

PayScale; Glassdoor; Business Insider (2016–2018).