

**Pregledni članak**

UDK: 005.21:334.72.021; 005.941

doi: 10.5937/ekonhor1503203E

## KORPORATIVNO PREDUZETNIŠTVO, ORGANIZACIONO UČENJE I IMPLEMENTACIJA ZNANJA

Jelena Erić Nielsen\*

*Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu*

Osnovna svrha istraživanja je sprovođenje dubinske analize međusobnih odnosa korporativnog preduzetništva, organizacionog učenja i znanja, imajući u vidu nedovoljnu zastupljenost ove teme u savremenoj literaturi. Osnovni istraživački cilj je da se kroz sveobuhvatno preispitivanje ostvari suštinski pomak u razumevanju prirode navedene međuzavisnosti, proširi baza znanja i ponudi detaljniji odgovor na pitanje kako organizaciju učiniti inovativnijom i fleksibilnijom korišćenjem sopstvenih saznavnih potencijala. Sprovedeno kvalitativno istraživanje obuhvata deskriptivno proučavanje, komparaciju i inoviranu interpretaciju relevantnih naučnih izvora. Glavni rezultat ukazuje da implementacija znanja vodi različitim formama korporativnog preduzetništva, tako što primena tehničkog znanja vodi ekstenziji proizvodnih linija, integrativnog razvoju nove platforme, a eksploativnog kreiranju novog poslovnog poduhvata. Znanje nastaje kao rezultat organizacionog učenja i korporativnog preduzetništva, ali je, istovremeno, i okidač daljih preduzetničkih inicijativa. Implikacije istraživanja se odnose na bolje razumevanje koncepta korporativnog preduzetništva sa teorijskog stanovišta, dok se praktičan doprinos ogleda u pružanju preporuka menadžerima kako podstaći konkretne varijetete preduzetničkih inicijativa pomoću alternativnih pristupa organizacionom učenju i znanju. Na kraju je ukazano na potencijalni pravac budućih istraživanja, u kontekstu izučavanja preduzetništva kao procesa učenja.

**Ključne reči:** korporativno preduzetništvo, organizaciono učenje, znanje, novi poduhvat

JEL Classification: L26, D23, O31, M13

### UVOD

Transformacija tradicionalne ka preduzetničkoj organizaciji se odvija pod pritiskom kompleksnog i dinamičnog okruženja, u uslovima rapidnih tehnoloških promena i hiperkonkurencije. Sposobnost prilagođavanja zahtevima za sve inovativnijim

i kvalitetnijim proizvodima je determinisana spremnošću organizacije da uči i sistematski generiše znanje. Iako inovativne u ranim fazama životnog ciklusa, organizacije vremenom postaju rigidnije, tako da, iako potreba za preduzetničkom inicijativom raste, intenzitet inovativnih aktivnosti opada.

Korporativno preduzetništvo predstavlja okvir za odvijanje stalnih promena i inoviranje u organizacijama, čime se kreira efektivni odgovor na savremene konkurentske izazove. Do nagle

\* *Korespondencija:* J. Erić Nielsen, Ekonomski fakultet  
Univerziteta u Kragujevcu, Đ. Pucara 3, 34000 Kragujevac,  
Republika Srbija; e-mail: jelena\_eric@kg.ac.rs

reafirmacije preduzetništva uopšte, a samim tim i korporativnog preduzetništva kao relativno novog područja istraživanja, došlo je usled potrebe za revitalizacijom organizacija u uslovima globalne ekonomske krize i neophodnosti njihovog osnaživanja oslanjanjem na sopstvene sposobnosti kao najzdravijeg izvora rasta. Korporativno preduzetništvo je kompleksan i dinamičan proces, zasnovan na nizu kognitivnih, motivacionih, strukturnih i upravljačkih pretpostavki, i kao takav zahteva sveobuhvatna istraživanja. Istraživači su naglasili da, uprkos pozitivnim efektima, ostaju nedorečenosti vezane za prirodu koncepta korporativnog preduzetništva (Dess, Ireland, Zahra, Floyd, Janney & Lane, 2003; Hornsby, Kuratko, Shepherd & Bott, 2009), te je zato potrebno dalje proučavanje njegove heterogene prirode i dimenzija (Phan, Wright, Ucbasaran & Tan, 2010). Analiza dosadašnjih naučnih dostignuća ukazuje na to da postoje značajni istraživački gepovi i otvorena pitanja, što predstavlja osnovni razlog za iniciranje novog istraživanja u ovoj oblasti.

Jedan od najpouzdanijih izvora konkurentske prednosti u dugom roku predstavlja sposobnost učenja, kako zaposlenih orijentisanih ka rastu, tako i organizacije kao celine. Za efektivno učenje potrebna je široka participacija, posvećenost i agilnost na svim organizacionim nivoima. Učenje podrazumeva odricanje od starih u korist novih poslovnih metoda i načina, kao i primenu stečenih znanja u svakodnevnim aktivnostima. Sposobnost zaboravljanja starih načina i prihvatanja novih je posebno važna u kontekstu inoviranja, jer vladajuće pretpostavke i rutine, vremenom zastarevaju i bivaju prevaziđene, otežavajući odvijanje preduzetničkih procesa u organizaciji. Zahvaljujući neprekidnom učenju, povećava se kapacitet organizacije da resurse koristi efektivnije, kroz sistematsko inoviranje poslovnih procesa i načina kreiranje nove vrednosti. Organizacija koja uči prikuplja relevantna znanja iz eksternog okruženja, sa ciljem da unapredi performanse, preispita vladajuće pretpostavke i proširi jezgro kompetentnosti. Ona ima sposobnost da se transformiše ohrabrujući sistematsko traganje za najboljim načinima, eksperimentisanje, izvlačenje pouka iz iskustva, i, kao najvažnije, primenu stečenog znanja. Tako se znanje o tome kako,

nadgrađuje suštinskim razumevanjem zašto se nešto dogodilo.

Istinski preduzetničke organizacije su organizacije koje uče, što znači da je učenje pokretački duh korporativnog preduzetništva. Organizaciono učenje, znanje i preduzetničke aktivnosti su dvosmerno povezani, jer korporativno preduzetništvo doprinosi učenju na svim nivoima organizacije i kreiranju specifičnih vrsta znanja, a istovremeno je rezultat prethodno stečenih znanja i iskustava. Svrha organizacionog učenja treba da bude u olakšavanju i jačanju preduzetničkih napora, koji za cilj imaju inovacije i ostvarenje konkurentske prednosti. Preduzetnički orijentisane organizacije učenje tretiraju kao sastavni deo poslovanja, te zato uče kvalitetnije, a iskustvo zasnivaju na širem dijapazonu inovativnih pokušaja. Učenje ima izuzetan značaj i u kontekstu izvlačenja adekvatnih pouka iz neuspešnih poslovnih poduhvata, što doprinosi širenju baze znanja i iskustva, usled efekta „padanja unapred“. Shodno navedenom, analiza međusobnih relacija korporativnog preduzetništva, organizacionog učenja i znanja predstavlja predmet istraživanja u ovom radu.

Saglasno opredeljenom predmetu istraživanja, cilj rada je da pruži doprinos razvoju područja korporativnog preduzetništva u nekoliko pravaca. Prvo, cilj je da se bolje osvetli odnos korporativnog preduzetništva i procesa učenja u organizaciji, kao i da se istaknu mogućnosti primene alternativnih strategija korporativnog preduzetništva u zavisnosti od vrste i fokusa primene znanja. Drugo, istraživanje teži da doprinese širenju baze znanja, reducira istraživačke nedoumice i identifikuje organizaciono učenje i znanje kao neodvojiv aspekt korporativnog preduzetništva, njegovo polazište i ishodište. Treće, smisao istraživanja je da ponudi detaljniji odgovor na pitanje kako tradicionalnu organizaciju zasnovanu na hijerarhiji i birokratiji učiniti efikasnijom i fleksibilnijom korišćenjem sopstvenih potencijala.

U skladu sa postavljenim predmetom i ciljevima istraživanja, koncipirana je naučna hipoteza da je modalitet korporativnih preduzetničkih aktivnosti uslovljen vrstom znanja proisteklog iz procesa organizacionog učenja, kao i definisane strategije korporativnog preduzetništva.

Sprovedeno kvalitativno istraživanje obuhvata deskriptivno proučavanje, komparaciju i inoviranu interpretaciju naučnih dostignuća izdvojenih kao relevantnih u okviru definisanog problemskog područja. Proces teorijske verifikacije je ostvaren na logičan način, primenom metoda analize i sinteze, dedukcije i indukcije, sa ciljem da se apstrakcijom i generalizacijom dođe do validnih opštih zaključaka.

Rad je strukturiran iz tri segmenta, praćena odgovarajućim zaključnim razmatranjima. Nakon uvoda, u prvom delu objašnjena je priroda koncepta korporativnog preduzetništva, elaborirane osnovne organizacione forme, i ukazano na značaj znanja u sprovođenju preduzetničkih aktivnosti. Drugi deo rada je posvećen bližem određenju organizacionog učenja, u okviru njega su istaknute različite perspektive proučavanja u odnosu na identifikovane tipove znanja. U okviru trećeg odeljka, analiziran je uticaj korporativnog preduzetništva i organizacionog učenja u kontekstu alternativnih pristupa u primeni znanja. Konačno, u poslednjem delu rada su izvedeni odgovarajući zaključci i zauzet stav o validnosti postavljene hipoteze, čime je u metodološkom pogledu, ostvarena veza između predmeta i cilja istraživanja. U nastavku zaključnih razmatranja istaknute su teorijske i praktične implikacije istraživanja, identifikovana percipirana ograničenja i predložen pravac budućih istraživanja.

## POJAM I SUŠTINA KORPORATIVNOG PREDUZETNIŠTVA

Rapidna evolucija znanja i tehnologije u poslednje dve decenije, dovodi do toga da nivo korporativnih performansi sve više zavisi od sposobnosti organizacije da inovira, tako da se fokus menadžerskih napora usmerava na podsticanje preduzetničkog duha u okviru postojeće hijerarhijske i birokratske strukture, kroz fenomen korporativnog preduzetništva. Koncept korporativnog preduzetništva je nastao kao odgovor na potrebu osnaživanja organizacija kroz stvaranje pretpostavki za podsticanje preduzetničkih inicijativa od strane zaposlenih. Danas korporativno preduzetništvo pretežno obuhvata kreiranje novih

poduhvata ili transformaciju osnovnih vrednosti na kojima organizacija počiva.

Pitanje preduzetničke transformacije je postalo aktuelno poslednjih godina kada su se mnoge organizacije, pod uticajem ekonomske krize, našle pred izazovom kako ostvariti rast i održivu konkurentsku poziciju. Preduzetnička transformacija organizacije se može posmatrati u užem kontekstu, kroz koncept korporativnog preduzetništva, ali i u širem kontekstu, kroz alternativne strategije rasta, uključujući i koncept korporativnog preduzetništva. Rast se može ostvariti internim putem, kroz kapitalne investicije ili ulaganja u obrtna sredstva, ali i eksterno, preuzimanjem udela u vlasništvu drugog preduzeća. Menadžment se može opredeliti za investiranje u nove ili proširenje postojećih kapaciteta, kao i za ulazak u potpuno nove delatnosti. Kada je zbog percipiranog rasta tražnje važno brzo ući u poslovni domen koji dugoročno može imati strateški značaj, a procene govore da osnivanje samostalnog poduhvata zahteva značajno vreme i resurse, moguće strateške alternative se odnose na spajanje ili pripajanje. Osim toga, moguće je značajno unaprediti preduzetnički potencijal organizacije kroz različite vrste kooperativnih strategija, kao što su strateške alijanse i zajednička ulaganja. Organizacije često istovremeno imaju više kooperativnih aranžmana sa različitim *stakeholder*-ima. Svi navedeni strateški pristupi dovode do značajnog povećanja baze znanja i jačanja jezgra kompetentnosti.

Korporativno preduzetništvo je proces kojim individua ili grupa deluje interno, inicirajući inovacije, obnovu postojeće organizacije ili kreiranje novog organizacionog poduhvata. Zahvaljujući korporativnim preduzetničkim aktivnostima, organizacije se nalaze u poziciji da diktiraju promene na tržištu ili da im se blagovremeno prilagođavaju (Kuratko, 2009, 53). Najpoznatiju definiciju dali su W. D. Guth i A. Ginsberg (1990), konstatujući da „korporativno preduzetništvo obuhvata nastanak novih poslova u okviru postojećeg i/ili revitalizaciju organizacije kroz redefinisane ključnih vrednosti“. Korporativno preduzetništvo se nalazi u fokusu brojnih istraživača (Morris, Kuratko & Covin, 2008; Narayanan, Yang & Zahra, 2009), a motivi za njegovo izučavanje su: profitabilnost (Zahra, 1993a; Vozikis, Bruton, Prasad & Merikas, 1999), strateška obnova

(Guth & Ginsberg, 1990), sticanje znanja (McGrath, Venkataraman & MacMillan, 1994), inovativnost (Baden-Fuller, 1995), efektivna alokacija resursa (Borch, Huse & Senneseth, 1999; Covin & Miles, 1999) itd.

Faktori inicijatori korporativnog preduzetništva su brojni. To su, prevashodno, uslovi u okruženju, promene u tehnologiji ili preferencijama kupaca, agresivni konkurentski potezi, regulatorne pretnje, makroekonomske tendencije i drugi eksterno uslovljeni faktori (Stopford & Baden-Fuller, 1994; Sathe, 2003; Kuratko, Hornsby & Goldsby, 2004). Interno posmatrano, za podsticanje preduzetničke inicijative presudna je uloga menadžmenta. Preduzetnički menadžment se razlikuje od tradicionalnog, jer razume da postojeće aktivnosti obezbeđuju stabilnost poslovanja u sadašnjosti, ali bez preduzetničkih neće biti moguće voditi konkurentsku borbu u budućnosti. Podrška zavisi od karakteristika, vrednosti i vizije transformacionih lidera koji oblikuju preduzetničku organizacionu kulturu, kao i kvaliteta njihovih relacija sa zaposlenima. Preduzetničko ponašanje je u uslovljeno znanjem, emocijama i kognitivnim predispozicijama zaposlenih da percipiraju šanse i odlučuju pod neizvesnim okolnostima i vremenskim pritiskom, svesni velike verovatnoće da preduzetnički poduhvat doživi neuspeh. Preduzetnička inicijativa zavisi od definisanih mehanizmima motivisanja zaposlenih kroz vrednovanje njihovog doprinosa, adekvatno dizajniranje posla i adekvatan sistem kompenzacija. Nivo individualnih inicijativa je uslovljen i načinom odvijanja preduzetničkih procesa u organizaciji. Postoje različiti pristupi korporativnim preduzetničkim aktivnostima, u kontekstu prilagođavanja strategijskog pristupa preduzeća promenljivom konkurentskom okruženju. Među najznačajnijim internim procesima koji podsticajno deluju na korporativne preduzetničke aktivnosti nalazi se organizaciono učenje i znanje.

Povećanje interesovanja za korporativno preduzetništvo dovelo je do toga da se organizacija posmatra kao kolektivni entitet sposoban da uči, sa ciljem unapređenja performansi kroz preduzetničke aktivnosti. Preduzetničke organizacije razlikuje sposobnost akumulacije znanja, efektivne asimilacije i implementacije. Visoka stopa neuspeha poduhvata je faktor koji je dodatno iskristalisao potrebu za

boljim razumevanjem procesa učenja u ovakvim organizacijama (Wang, 2008). Najuspešnije preduzetničke organizacije su one koje imaju priliku da znanje stečeno u prethodnim preduzetničkim poduhvatima inkorporiraju u strategiju, sa ciljem da ga efikasno eksploatišu u budućnosti.

Postoje dve osnovne manifestacije korporativnog preduzetništva, kreiranje korporativnih poduhvata i strategijsko preduzetništvo (Morris, Kuratko & Covin, 2008, 81). Suštinska razlika između ova dva pristupa je da kreiranje korporativnih poduhvata podrazumeva stvaranje novog poduhvata, dok se strategijsko preduzetništvo uglavnom odnosi na rekonfiguraciju aktivnosti u okviru postojeće organizacije.

Korporativni poduhvati nastaju kada organizacija uđe u nove poslove. Proširivanje portfolija poslova obuhvata formiranje poslovnih poduhvata u novim područjima kompetencija, priključivanje srodnih poslovnih aktivnosti, kao i investiranje u već postojeće eksterne poduhvate. Interni korporativni poduhvati se formiraju u organizaciji, bilo kao deo već postojeće organizacione strukture, u okviru novoformiranih organizacionih delova, ili kao eksterno lociran poluautonomni entitet. Zajednički korporativni poduhvati (*joint ventures*), odnose se na preduzetničke poslove koje osniva i poseduje više organizacija. Oni obično egzistiraju kao samostalni pravni entiteti koji posluju van granica matične organizacije. Eksterni korporativni poduhvati su najčešće već etablirani poduhvati na tržištu u koje organizacija investira ili nad njima sprovodi akviziciju, osnovana od strane trećih lica. Oni uglavnom imaju značajan strategijski potencijal i nalaze se u ranim fazama rasta (Erić, Babić & Nikolić, 2011).

Strategijsko preduzetništvo se odnosi na iniciranje preduzetničkih aktivnosti sa strategijskom perspektivom. Ono obuhvata dijapazon preduzetničkih inicijativa koje mogu, ali ne moraju rezultirati kreiranjem novog poslovnog poduhvata, i obuhvata sledeće strategijske pristupe (Morris, Kuratko & Covin, 2008, 89-93) (Slika 1):

- Strategijska obnova - odnosi se na transformaciju organizacije kroz redefinisane temeljne vrednosti na kojima je izgrađena. Fundamentalna odrednica



**Slika 1** Međuzavisnost strategije korporativnog preduzetništva, organizacionog učenja, vrsta znanja i implementacije

Izvor: Dess, Ireland, Zahra, Floyd, Janney & Lane, 2003, 354

preduzetničke inicijative leži u stratezijskoj inovaciji korporativne strategije, odnosno, suštinskom zaokretu, na bazi kojeg se organizacija tržišno repozicionira.

- Održiva regeneracija - podrazumeva sistematsko i kontinuirano inoviranje proizvoda ili periodične ulaske na nova tržišta. Odnosi se na konstantno traganje za šansama, koje rezultira brojnim inkrementalnim inovacijama, a sporadično krajnji ishod može biti nastanak novog poslovnog poduhvata. Najpogodnija je u uslovima promenljive tehnologije, kratkog životnog ciklusa proizvoda i izražene tržišne segmentacije. Ovo je najčešći oblik stratezijskog preduzetništva, a organizacije koje je sprovode imaju reputaciju veoma inovativnih.
- Redefinisanje poslovnog domena - odnosi se na proaktivno kreiranje potpuno novog poslovnog područja, bilo proizvoda ili tržišta, koje konkurenti još uvek nisu počeli da eksploatišu ili nisu čak ni prepoznali. Cilj je da se kreira industrijski standard kao osnova za *benchmark*-ing budućim

konkurentima i neizostavno rezultira kreiranjem novog poslovnog poduhvata.

- Organizaciona revitalizacija - podrazumeva modifikaciju internih procesa, strukture i/ili kapaciteta. Cilj je da se sama organizacija inovira, odnosno, da se unapredi implementacija postojeće korporativne strategije, bez promene proizvodnog programa ili tržišta. Revitalizacija može podrazumevati reinženjering poslovnih procesa rekonfiguracijom lanca vrednosti ili promenom organizacionih rutina.
- Restrukturiranje poslovnog modela - sprovođenje inovacija u (re)dizajniranju poslovnog modela sa ciljem da se podigne operativna efikasnost ili sprovede diferenciranje. Najčešće se odnose na *outsourcing*, odnosno, podugovaranje aktivnosti iz lanca vrednosti koje ne pripadaju jezgru kompetentnosti ili, ređe, na vertikalnu integraciju.

Znanje je jedan od najznačajnijih rezultata korporativnog preduzetništva (Dess *et al*, 2003). Tradicionalno je preduzetnik posmatran kao pojedinac koji uči u procesu osnivanja novog preduzeća, ali je on

istovremeno i kreator i posrednik u diseminaciji novog znanja (Zahra & George, 2002; Todorova & Durisin, 2007). Efektivni preduzetnici uče iz okruženja, od *stakeholder-a*, drugih preduzetnika, iz iskustva. Što je njihova baza znanja šira, biće kvalitetnija interpretacija stvarnosti i identifikovanje prilika. Primarna uloga preduzetnika je da pristupi novim izvorima informacija i znanja, da ih sistematizuje, prekombinuje, i tako kreira novo znanje (Hardagon & Douglas, 2001). Kreatori znanja identifikuju druge članove organizacije koji poseduju korisna znanja i teže da sa njima uspostave stalnu komunikaciju. Oni prikupljaju, proučavaju i diseminuju informacije o tehnološkim i tržišnim novitetima, sa drugim kreatorima znanja uspostavljaju komunikacione mreže. Preduzetničko učenje i znanje je posebno značajno za formulisanje strategije kada se radi o aktivnostima koje zahtevaju značajno ireverzibilno ulaganje resursa.

## PRIRODA KONCEPTA ORGANIZACIONOG UČENJA

Učenje je proces u kome čovek usvaja nova znanja, stiče veštine i razvija specifične kompetencije, prihvatajući ih i usklađujući sa prethodno stečenom bazom znanja, čime ona postaju raspoloživa u rutinskim i nerutinskim situacijama (Anderson, 1982). Postoji fundamentalna razlika između znanja, odnosno, onoga što je usvojeno kao poznato, i procesa učenja. U eri znanja, kritični faktor predstavlja sposobnost učenja, a ne znanje samo po sebi. Organizaciono učenje je neraskidivo povezano sa organizacionim znanjem, pri čemu je znanje statička, a učenje dinamička kategorija. Zajedno, učenje i znanje predstavljaju ključne strategijske resurse za kreiranje održive konkurentne prednosti.

Organizaciono učenje se odnosi na kreiranje novog znanja koje doprinosi unapređenju organizacionih performansi (Hitt & Ireland, 2000). Organizaciono učenje se definiše kao „promena u kognitivnim strukturama i ponašanju članova organizacije koja omogućava povećanje sposobnosti organizacije kao celine da se prilagodi okruženju” (Reinhardt, Boremann, Pawlovsky & Schneider, 2003). Ono predstavlja okvir koji obuhvata intuiciju, interpretaciju, integraciju i institucionalizaciju znanja, na nivou

pojedince, grupa i organizacije (Dutta & Crossan, 2005). Organizaciono učenje se odnosi na usvajanje ponašanja koja doprinose razvoju organizacije i omogućavaju joj da unapredi konkurentsku sposobnost. Kada organizacija menja strukturu i procese, a pri tome proširuje i bazu znanja, ona stiče sposobnost ne samo da se prilagođava, već i da kreira promene u okruženju. Učenje nastaje kada organizacija ima neophodni apsorpcioni kapacitet, posmatran kao sposobnost da se znanje iz eksternih izvora prepozna i vrednuje, kao i da se asimiluje u postojeće poslovne operacije (Cohen & Levintal, 1990). Što je apsorpcioni kapacitet veći, veća je sposobnost organizacije da uči kako da razvije i iskoristi novo znanje (Zahra, Filatotchev & Wright, 2009). Neki autori tvrde da organizaciono učenje jača sposobnost organizacije da prepozna prilike i pomogne u kreiranju novih poduhvata (Lumpkin & Bergman Lichenstein, 2005). Organizaciono učenje se može posmatrati i kao iskustveni proces, pri čemu je akcent na distinkciji između iskustva i znanja koje nastaje kao rezultat iskustva (Politis, 2005). Organizacija koja razvija sposobnost organizacionog učenja kroz sistematsko podsticanje i usmeravanje zaposlenih je „organizacija koja uči”.

Koncept organizacije koja uči je dobio značajnu pažnju u literaturi o menadžmentu i pretežno je bio oslonjen na uticaj koji je prethodno poslovno iskustvo imalo na učenje i buduće poslovanje organizacije. U njegovoj suštini je pretpostavka da uspešne organizacije, kao i ljudi, imaju sposobnost da stiču znanje i da ga efektivno primenjuju. Jedna od najvećih dilema vezanih za organizaciono učenje je da li je organizacija uopšte sposobna da uči, kao što to mogu pojedinci. Drugim rečima, da li je moguće da organizacija raspolaže kvantumom organizacionog znanja, koje nijedan zaposleni individualno ne poseduje. Rasprava o ovom pitanju je smisljena i svrsishodna, jer se znanje koje predstavlja jezgro kompetentnosti organizacije upravo nalazi na organizacionom, a ne na individualnom nivou. Kapacitet organizacije da uči se najbolje ogleda kroz organizacionu memoriju, odnosno, konstantno ponavljanje poslovnih aktivnosti. Ovakva praksa doživljava institucionalizaciju i kodifikaciju kroz sistem rutinskih aktivnosti, oličan u vidu poslovnih pravila, politika i procedura koje omogućavaju da se znanje sačuva i akumulira kroz

različite periode poslovanja. On sistematski evoluira na bazi svakodnevnog iskustva i učenja u rešavanju problema. Zaposleni konstantno šire, nadograđuju i razvijaju dijapazon rutinskih aktivnosti, akumulirajući nova znanja koja čine srž napora na jačanju jezgra kompetentnosti i inovativnih aktivnosti (Hitt, Ireland, Camp & Sexton, 2002, 58). Organizacija koja uči ima sposobnost da relativno brzo unapređuje i menja svoje rutine, gradeći nove kompetencije. Ipak, paradoks leži u činjenici da rutinske aktivnosti, istovremeno, predstavljaju najsnažniji izvor organizacione inercije i svojevrsnu barijeru učenju, jer se veoma teško i sporo menjaju, usled rezistenosti celog sistema.

Organizaciono učenje može biti adaptivno, odnosno, učenje u jednom krugu (*single loop learning*) i generativno, tj. učenje u duplom krugu (*double loop learning*) (Wang, 2008; Jančićević, 2008, 381-390). Adaptivno učenje podrazumeva sticanje znanja i promene u okviru prethodno definisanog skupa vladajućih pretpostavki, koje imaju dogmatsku snagu i kao takve se ne dovode u pitanje. Organizacija samo koriguje aktivnosti koje odstupaju od zadatog okvira. Ovaj tip učenja nalaže merenje performansi u odnosu na projektovane standarde i rezultira inkrementalnim promenama i unapređenjima. Generativno učenje podrazumeva sticanje znanja koje izaziva radikalne promene usled redefinisavanja bazičnih pretpostavki i misaonog okvira na kome su kreirane sadašnje poslovne rutine. Većina organizacija pretežno uči adaptivnim putem, što je zadovoljavajuće u uslovima relativno stabilnog okruženja. Međutim, u uslovima intenzivnih promena organizacije su primorane da generativno učenje integrišu u strukturu i procese, tako da ono samo po sebi postane deo rutinskih aktivnosti. One prilagođavaju svoj dizajn, procese i organizacionu kulturu podsticanju organizacionog učenja i efikasnog korišćenja znanja, i tako postaju organizacije koje uče.

Postoje različite konceptualizacije organizacionog učenja (Miller, 1996). Učenje ima dva osnovna oblika: učenje pre delovanja i učenje tokom delovanja (Slika 1). Učenje pre delovanja (*learning before doing*) obuhvata sve oblike sistematskog prikupljanja, širenja, memorisanja i interpretiranja informacija radi proširivanja baze znanja organizacije. Ovaj tip znanja se naziva i akvizitivno, jer podrazumeva ekstrahovanje informacija iz spoljašnjih izvora, strukturiranje

i interpretaciju u okviru procesa akumuliranja novog znanja. Eksterno znanje koje se usvaja putem akvizitivnog učenja doprinosi povećanju baze znanja, čime se unapređuje inovativni potencijal, preispituju vladajuće pretpostavke i menja dominantna logika organizacije. Učenje tokom delovanja (*learning by doing*) je eksperimentalno učenje na bazi pokušaja i grešaka, iz sopstvenog iskustva, i predstavlja najznačajniji model učenja. Zahvaljujući eksperimentalnom učenju nastaje jedinstveno interno znanje, koje nadograđuje jezgro kompetentnosti u dužem periodu (Dess *et al*, 2003).

Organizaciono učenje obuhvata identifikaciju trenutnog nivoa znanja relevantnog za unapređivanje ključnih kompetencija, kreiranje novog znanja i njegovu diseminaciju kroz organizacionu strukturu, i kao najvažniju asimilaciju kojom se znanje strukturira, usvaja i trajno prožima sve poslovne procese. Smisao učenja je trajna promena ponašanja zaposlenih zahvaljujući korišćenju novog znanja. Jednu od najinteresantnijih klasifikacija dao je I. Nonaka (1991), identifikujući dva oblika organizacionog znanja: eksplicitno (objektivno, otvoreno, opipljivo) i implicitno (subjektivno, skriveno, neopipljivo). Eksplicitno znanje se može izraziti na formalan i kodifikovan način, u obliku informacija, procedura, dokumentacije i sl. Ovakvo znanje može se lako transferisati i transformisati, jer je oslobođeno zavisnosti od konteksta. Nasuprot tome, implicitno znanje je duboko personalizovano, povezano sa individualnim kognitivnim kapacitetima i teško ga je pojmovno odrediti. Ovo znanje je inkorporirano u čovekove aktivnosti, intuiciju i vrednosti, predstavlja ono što on zna, ali ne može lako da izrazi ili prenese drugima. U interakciji kognitivnih sposobnosti i implicitnog znanja nastaju mentalni modeli od kojih zavisi individualno poimanje sveta i posledično delovanje.

Organizacija koja uči ima nekoliko karakteristika (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2005, 343-348):

- podeljeno liderstvo - Odgovornost za donošenje odluka i ostvarivanje ciljeva je zajednička, kako lidera, tako i zaposlenih. Podeljeno liderstvo je stalni proces prepoznavanja formalnih i neformalnih lidera među zaposlenima. Osnovni preduslov za uspostavljanje podeljenog liderstva

je podela moći, odnosno, spremnost lidera da privremeno ustupi autoritet pozicije zaposlenima, u skladu sa zahtevima situacije (Babić, Stojanović-Aleksić & Erić, 2012);

- kultura inoviranja - Inoviranje je neprekidni proces, a ne *ad hoc* aktivnost. Postoji atmosfera otvorenog dijaloga i međusobnog uvažavanja, zaposleni su spremni da uče i samostalno rešavaju probleme zahvaljući procesu opunomoćenja, tako da pojedinci sa preduzetničkim predispozicijama dobijaju priliku da istupe sa svojim idejama;
- strategijski fokus na kupce - Organizacija koja uči kreira novu vrednost neprekidno preispitujući trenutne i potencijalne preferencije kupca;
- organski organizacioni dizajn - Organizaciona struktura je fleksibilna i fluidna, zasnovana na timskom radu, otvorenoj komunikaciji i strategijskom umrežavanju sa *stakeholder*-ima. Zaposleni imaju autonomiju u odlučivanju, čime se stvara povoljna klima za ispoljavanje preduzetničke inicijative. Zaposleni ispoljavaju ne samo veću inovativnost, već i sklonost riziku, autonomiju i samopouzdanje;
- intenzivno korišćenje informacija - Organizacija uči da bi napredovala, a napredak se mora sistematski meriti. Informacije se prikupljaju, analiziraju, prenose i koriste, pri čemu su posebno značajne *soft* informacije i implicitno znanje, na bazi kojih su iskusni zaposleni u stanju da procene problem i potencijalno rešenje. Razmenom iskustava među zaposlenima kroz neformalnu komunikaciju se neprekidno ubrzava proces učenja, kako na individualnom, tako i organizacionom nivou.

Svako učenje podrazumeva promenu, ali svaka promena ne predstavlja učenje. C. Argyris (1977) smatra da organizacije mogu biti uspešne, ali isto tako i neuspešne u procesu učenja, odnosno, mogu da se menjaju pod određenim okolnostima, a da pri tome nisu ništa naučile. U toj situaciji organizacija ne koristi prednosti iskustva i reterira starim navikama. To može biti pod pritiskom okruženja, kada se primenjuje izmenjeni obrazac poslovanja, ali bez posledičnog proširivanja baze znanja. Zato je važno da se organizacija angažuje u generativnom učenju, jer

ono dovodi do suštinske nadgradnje i preoblikovanja organizacije.

## ULOGA KORPORATIVNOG PREDUZETNIŠTVA I ORGANIZACIONOG UČENJA U KREIRANJU I IMPLEMENTACIJI ZNANJA

Analizirajući sposobnost organizacije da uči i da inovira, neki autori su šezdesetih godina XX-og veka postavili tezu da će fleksibilne organizacione strukture biti pogodnije za podsticanje inovacija, za razliku od birokratskih (Burns & Stalker, 1961). H. I. Ansoff (1968) je istakao potrebu predviđanja i razvoja tehnika analize okruženja, dok je R. Daft (1982) apostrofirao neophodnost postojanja stabilne baze znanja koja se širi unapređenjem komunikacije. R. Rothwell (1975) ističe ulogu zaposlenih sa preduzetničkim predispozicijama u procesu nadgradnje organizacionog znanja. Skorija istraživanja pokazuju da organizacije koje teže da razvijaju kompetencije moraju da proniknu u suštinu rutinskih aktivnosti, koje su utemeljene na implicitnom znanju (Nonaka, 1991). Ovu tezu je dalje razradio P. Trott (1993), kroz model akumulacije internog znanja kojim su identifikovane individualne nerutinske aktivnosti koje doprinose generisanju poslovnih šansi.

Preduzetničko učenje je proces pomoću koga zaposleni stiču, sistematizuju i asimiluju novo znanje sa već postojećim saznavnim strukturama. Postoji nekoliko pretpostavki na kojima je zasnovano preduzetničko učenje. Prvo, tržišne šanse objektivno postoje i raspoložive su za otkriće i eksploataciju. Rezultat su tržišnih neefikasnosti, promena u socijalnom, tehnološkom, političkom okruženju i inovacija koje proizvode novo znanje. Drugo, zaposleni raspoložu raznovrsnim znanjima i kognitivnim predispozicijama, odlikuje ih različit stepen preduzetničke budnosti i pripravnosti za akciju. Preduzetnici poseduju implicitno znanje, koje drugi ne mogu da razumeju, niti da imitiraju, što posebno dolazi do izražaja kada se radi o retkim veštinama ili iskustvu (Baron & Shane 2005, 243-245). Treće, pojedinci imaju različitu sposobnost učenja. U nedostatku potpunih informacija, preduzetnik se oslanja na heuristiku. Informaciona asimetrija i razlike u procesuiranju informacija



determinišu varijacije u percipiranju preduzetničkih šansi. Efekti heuristike na učenje zavise od konteksta učenja, odnosno, da li ono nastaje kroz lično iskustvo, eksperimentalno ili kroz akviziciju informacija iz okruženja (Holcomb, Ireland, Holmes & Hitt, 2009). Tako nastaju saznavne strukture koje posledično utiču na akumulaciju znanja.

Iako i eksperimentalno i akvizitivno znanje doprinose unapređenju organizacionih performansi, smatra se da eksperimentalno učenje ima pozitivniji efekat, jer je ono nastalo na bazi specifičnog organizacionog iskustva. Eksperimentalno učenje doprinosi razvoju baze znanja i ljudskih resursa, po prirodi je jedinstveno i teško za imitiranje. Znanje akumulirano na ovaj način postaje unikatni resurs, skoro potpuno nedostupan konkurentima. Eksperimentalna priroda preduzetničkih inicijativa ima nepredvidljive ishode, tako da menadžment često ispoljava rezistentnost ka riziku i postupa reaktivno.

Vrste znanja koje potiču od eksperimentalnog u odnosu na akvizitivno učenje se razlikuju, tako da se konsekvantno može očekivati nejednak efekat na organizacione performanse. Razumevanje ovih razlika može pomoći u odlučivanju o najadekvatnijim načinima učenja sa aspekta unapređenja performansi. Korporativne preduzetničke aktivnosti vode kreiranju tri vrste novog znanja (Dess *et al*, 2003):

- Tehničko znanje je vitalno za sprovođenje održive regeneracije i rezultira primarno iz akvizitivnog učenja. Ono doprinosi unapređenju postojećih proizvoda i širenju proizvodnih linija, uglavnom kroz proces inoviranja. Ipak, ova vrsta znanja je retko osnova za sticanje dugotrajne održive konkurentne prednosti. G. S. Lynn, R. B. Skow i K. D. Abel (1999) izneli su stav da učenje olakšava uspešan razvoj novih proizvoda u visokotehnološkim organizacijama (Zhao, Hoon Lee & Bo Chen, 2011). Tehnologija prožima sve proizvode i poslovne procese, ali pribavljanje najnovije tehnologije ne podrazumeva automatski da organizacija poseduje i tehnološke kompetencije neophodne za razvoj novih proizvoda ili procesa.
- Integrativno znanje je specifično za svaku organizaciju i po prirodi je uglavnom implicitno.

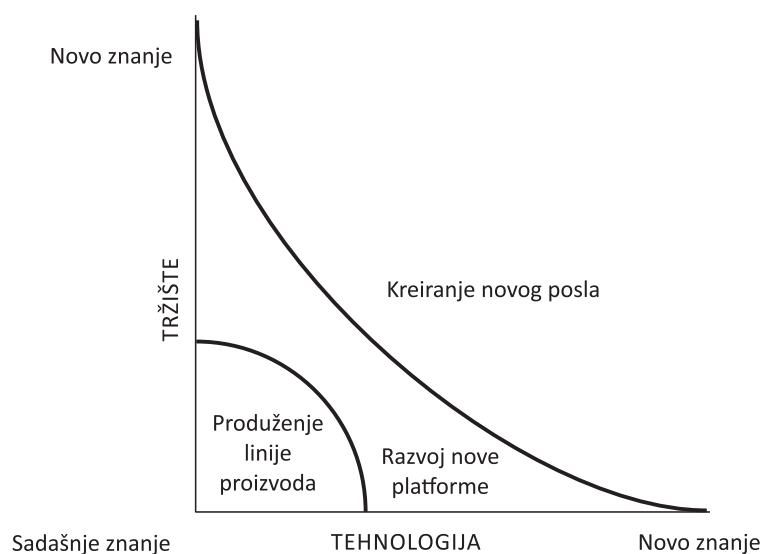
Ono nastaje kao rezultat internih sposobnosti organizacije da kreativno kombinuje raspoložive resurse i kapacitete. Neprekidno se sprovodi rekombinovanje znanja usađenog u organizacionoj memoriji, iskustvu i rutinama, u skladu sa klasičnim shvatanjem preduzetništva, prema J. A. Schumpeter-u (1934). Dakle, integrativno učenje rezultira iz zajedničkih, ali indirektnih efekata akvizitivnog i eksperimentalnog učenja.

- Eksploativno učenje se akumulira iskustvom, stalnim razvojem kreativnih načina kreiranja nove vrednosti. Eksploativno znanje je orijentisano na pronalazak novih načina komercijalizacije proizvoda i usluga, koji je evoluirao iz efikasne implementacije tehničkog i integrativnog znanja.

Fokus u primeni znanja je različit u zavisnosti od vrste znanja stečenog u procesu organizacionog učenja i strategijskog pristupa korporativnom preduzetništvu (Slika 1). Implementacija znanja se sprovodi putem ekstenzije proizvodnih linija, razvoja nove platforme ili kreiranja novog poduhvata. Kada se pretežno koristi tehničko znanje, fokus implementacije je na produžavanju proizvodnih linija, dok su rekombinovanje i širenje znanja rezultat integrativnog pristupa znanju. Konačno, ishod eksploativnog znanja odnosi se na kreiranje nove vrednosti kroz otpočinjanje novog poslovnog poduhvata.

Na Slici 2 prikazani su modaliteti korporativnog preduzetništva u zavisnosti od vrste raspoloživog i novog znanja. Koordinatnim početkom označen je nivo postojećeg znanja, na apscisi je prikazan stepen u kome je potrebno razvijati novo znanje na strani tehnologije, istraživačko-razvojnih aktivnosti, dizajna i proizvodnje, a ordinata pokazuje u kojoj meri su neophodna nova znanja iz oblasti menadžementa i poznavanja tržišta.

Najčešći oblik primene znanja je produžavanje, odnosno, ekstenzija proizvodnih linija, kroz bolju eksploataciju postojećeg znanja. Rastuće organizacije teže da prate liniju najmanjeg otpora, što znači da koriste postojeće proizvode kao bazu za rast u povezanim proizvodnim ili tržišnim domenima, kroz „ponavljanje replikacije“ (Norman, 1977, 52). Organizaciona struktura se prilagođava tako da



**Slika 2** Korporativno preduzetništvo i primena znanja

Izvor: Kazanjian, Drazin & Glynn, 2002, 178

omogućiti deljenje resursa u proizvodnji, marketingu, istraživanju i razvoju itd. Uloga menadžmenta je, po nekim autorima, značajnija od raspoloživosti fizičkih resursa (Penrose, 1959; Ansof, 1965). Sa razvojem znanja jača potencijal organizacije za njegovu inovativnu implementaciju. Menadžmentu stoji na raspolaganju više opcija dizajniranja organizacije tako da omogućiti što širu primenu postojećeg znanja i iskustva na nove načine (Kazanjian, Drazin & Glynn, 2002). Prva se odnosi na diferenciranje poslova iznutra, u okviru postojećih organizacionih celina, kada menadžeri simultano upravljaju tekućim poslovnim aktivnostima i koriste novo znanje za modifikovanje postojećih proizvoda i procesa, primenom već raspoložive tehnologije. Druga alternativa ima za cilj povećanje organizacionog kapaciteta da generiše znanje fokusiranjem na razvoj novih proizvoda u okviru funkcije istraživanja i razvoja. Treća opcija podrazumeva formiranje intrafunktionalnih *ad hoc* timova, na projektnom principu.

Nova platforma se razvija postepeno, rekombinovanjem i proširenjem postojećeg znanja. Platforma predstavlja skup zajedničkih elemenata vezanih za tehnologiju ili tržišni segment, koja omogućava inoviranje u potpuno novom području.

Interakcija zaposlenih i njihovog poimanja postojećeg stanja, traganje za novim razumevanjem izmenjenog konteksta i eksperimentisanje sa obećavajućim, ali nedokazanim pristupima, generišu novo znanje na osnovu koga se kreira platforma. Razvoj platforme zahteva angažovanje svih organizacionih potencijala, stvarajući osnovu za brojne ekstenzije proizvodnih linija (na primer razvoj biotehnologije je doveo do otkrića niza lekova u farmaceutskoj industriji). Platforma se, po pravilu, kreira u izdvojenoj, često čak i fizički dislociranoj organizacionoj jedinici, zaduženoj za razvoj nove generacije proizvoda ili tehnologije, koja se zatim integriše u organizacione procese. Alternativni pristup se primenjuje uglavnom u okviru multifunktionalne matične strukture, kada se kreiraju multifunktionalni timovi čiji članovi poseduju specifična znanja vezana za tehnologiju, marketing, finansije, dizajniranje i razvoj proizvoda itd. H. Takeushi i I. Nonaka (1986) su smatrali da ovaj pristup donosi očigledne prednosti, dok su K. B. Clark i T. Fujimoto (1991) otišli korak dalje, tvrdeći da su ovakvi timovi kritičan faktor uspeha i doprinose skraćenju ciklusa razvoja proizvoda, nižim troškovima razvoja i dizajniranju konkurentnijih proizvoda.

Treća alternativa odnosi se na organizacije koje kreiraju nove poduhvate, svoju poziciju diversifikuju kroz razvoj tržišta ili preduzimanjem tehnoloških inovacija (Zahra, 1993b). Kreiranje novog poduhvata koji je nepovezan sa postojećim kompetencijama organizacije zahteva usvajanje novog znanja iz eksternih izvora. Novi poslovni poduhvat podrazumeva aktivnosti na iskorišćenju nove poslovne prilike koja je nova za organizaciju, sprovodi se interno i prevodi organizaciju u nepovezane delatnosti (Zahra, 1991; Block & MacMillan, 1993). Mnogi novi poslovi kreirani na ovakav način se zato u organizacionoj strukturi kreiraju kao nezavisne poslovne jedinice, čiji menadžer podnosi izveštaje neposredno top menadžmentu. Uspostavljanjem relativno samostalnog organizacionog dela, u njemu se svaka od funkcija kreira ponovo, primenjujući nova znanja relevantna za eksploataciju identifikovane poslovne šanse. Neke kompanije su kreirale veći broj novih poslova, od kojih je svaki uspostavljen kao nova poslovna jedinica u okviru tzv. korporativnih inkubatora (Hansen, Chesbrough, Nohria & Sull, 2000). Vremenom, neki poduhvati mogu biti integrisani u portfolio organizacionih poslova.

Modaliteti implementacije korporativnih preduzetničkih aktivnosti zavise ne samo od vrste, već i kvaliteta raspoloživog, odnosno, potrebnog znanja. Eksploatacija, diseminacija i kreiranje novog znanja su preduslovi implementacije različitih preduzetničkih inicijativa. Dizajniranje odgovarajuće organizacione strukture pogodne za odvijanje ovih aktivnosti povećava kompetencije menadžmenta i efektivnost izabrane strategije korporativnog preduzetništva.

## ZAKLJUČAK

Znanje je zajednička valuta u ekonomiji znanja, ali mali je broj menadžera koji umeju da iskoriste prednosti učenja u unapređenju organizacionih performansi. Menadžment se nalazi pred izazovom sistematskog podsticanja lične inicijative i nadgradnje kompetencija. To je proces koji stimuliše učenje i kreiranje znanja, neophodnih u boljem iskorišćenju raspoloživih resursa i identifikovanju novih načina kreiranja vrednosti. Dodatna poteškoća za menadžment je

kako korporativno preduzetništvo balansirati sa sopstvenom odgovornošću za upravljanje tekućim poslovanjem, što za rezultat ima njegovu podeljenu pažnju. Konzistentnost u pristupu ima pozitivne reperkusije na sadašnje poslovanje u kontekstu razvoja organizacionih kompetencija, uočavanja novih prilika i podizanja nivoa organizacionih performansi. Uspostavljene rutine često deluju obeshrabrujuće na preduzetničku inicijativu i tako perspektivno podrivaju konkurentsku poziciju. Organizacija prirodno teži inerciji, čak i kada evidentno postoji imperativ inoviranja. Prevazilaženje tradicionalnih uhodanih šablona i orijentacija ka inovacijama postaju uslov ne samo jačanja konkurentске pozicije već i samog opstanka.

Na osnovu prethodne elaboracije može se zaključiti da je osnovna istraživačka hipoteza potvrđena, odnosno, implementacija znanja vodi različitim formama korporativnog preduzetništva, tako što primena tehničkog znanja vodi ekstenziji proizvodnih linija, integrativnog razvoju nove platforme, a eksploativnog kreiranju novog poslovnog poduhvata. Navedene vrste znanja su rezultat akvizitivnog, eksperimentalnog organizacionog učenja, ili oba, kao i opredeljenog strategijskog pristupa korporativnom preduzetništvu.

Naučni doprinos istraživanja ogleda se u boljem osvetljavanju fenomena korporativnog preduzetništva sa teorijskog stanovišta, u širenju baze znanja i boljem razumevanju povezanosti sa konceptom organizacionog učenja i znanja. Očekivane implikacije istraživanja za unapređenje poslovne prakse odnose se na razjašnjavanje značaja organizacionog učenja i znanja kao faktora na koje menadžment treba posebno da se fokusira prilikom izgradnje preduzetničke organizacije, kao i na činjenicu da je vrsta preduzetničkih aktivnosti u organizaciji direktno uslovljena menadžerskim pristupom upravljanju znanjem. Za proizvodna preduzeća je posebno važno ne samo da se fokusiraju na razvoj tehničkog znanja i osvajanje novih tehnologija, već i da stalno budu usmerena na prikupljanje informacija iz okruženja relevantnih za sve poslovne aspekte. Preduzeća koja razvijaju novu platformu poslovanja preporuka je da se, osim informacija koje generišu iz okruženja, pažnja menadžmenta usmeri na razvoj internih

kreativnih potencijala, kroz izgradnju preduzetničke organizacione kulture, otvorenu komunikaciju među zaposlenima i transformacioni stil liderstva. Navedeni uslovi pogoduju kreiranju i razvoju novog znanja kroz svakodnevne poslovne aktivnosti, kao i povećanoj spremnosti zaposlenih da iniciraju kreiranje novih poslovnih poduhvata. Praktične implikacije mogu poslužiti kao putokaz menadžerima kako alternativni pristupi upravljanju znanjem doprinose kreiranju povoljne organizacione klime za određene tipove preduzetničkih inicijativa.

U savremenoj literaturi postoji načelna saglasnost da korporativno preduzetništvo u dužem roku doprinosi ostvarivanju održive konkurentne prednosti, ali do danas nije prevaziđen problem nedostatka informacija i kreiranja adekvatnog instrumentarijuma za merenje njegovog doprinosa unapređenju organizacionih performansi. Istraživači se susreću sa nizom teorijskih i metodoloških ograničenja prilikom evaluacije, pouzdane informacije je teško pribaviti, a problem njihove uporedivosti je stalno aktuelan. Dosadašnja istraživanja nisu dovoljno konceptualno razrađena, niti adekvatno teorijski utemeljena, pretežno su deskriptivna, sa nedovoljnom empirijskom potporom. Osim toga, nema dovoljnog napretka u pogledu razvoja novih teorijskih prilaza. Organizaciono učenje i znanje su faktori čiji je uticaj teško egzaktno meriti i evaluirati, a kada se u analizu uključi i korporativno preduzetništvo, izazov postaje još veći. Na implementaciju korporativnog preduzetništva utiču i svest i podrška menadžmenta, spremnost zaposlenih da stiču nova znanja, organizacione politike i procedure, eksterni pritisci i drugi faktori u odnosu na koje je teško izolovano proučavati odnos organizacionog učenja, znanja i korporativnog preduzetništva, što predstavlja glavno ograničenje istraživanja. Navedena ograničenja mogu u izvesnom stepenu oslabiti zaključke i verifikaciju istraživačkih rezultata, ali svest o njihovom postojanju i neophodnosti prevazilaženja doprinosi ukupnim naporima u osvetljavanju fenomena korporativnog preduzetništva

I pored objektivnih teškoća, rezultati ukazuju da je u budućnosti potrebno otvoriti nova polja istraživanja. Jedan od potencijalnih pravaca budućih istraživanja treba da bude usmeren na preduzetništvo kao proces učenja, što znači da je teoriji preduzetništva potrebna

teorija preduzetničkog učenja. Kao što su primetili L. Dickens i K. Watkins (1999, 23) „naše ograničeno znanje i razumevanje interakcije učenja i preduzetničkog procesa ostaje jedno od najviše zanemarenih područja istraživanja i razumevanja preduzetništva“. Izgradnja preduzetnički orijentisanih organizacija u XXI-om veku nalaže fleksibilnost i uspostavljanje sinergije između kreativne snage preduzetnika i sazajnih kapaciteta organizacije.

## REFERENCE

- Anderson, J. R. (1982). Acquisition of cognitive skill. *Psychological Review*, 89(4), 369-406. doi: 10.1037/0033-295X.89.4.369
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York, NY: McGraw Hill.
- Ansoff, H. I. (1968). *Corporate Strategy*. Harmondsworth: Penguin.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55(5), 115-125.
- Babić, V., Stojanović-Aleksić, V., & Erić, J. (2012). The leadership role in new venture creation. U B. Predic (Red.), *Reengineering and Entrepreneurship Under the Contemporary Conditions of Enterprise Business* (pp. 5-16). Nis, The Republic of Serbia: Faculty of Economics, University of Nis.
- Baden-Fuller, C. (1995). Strategic innovation, corporate entrepreneurship and matching outside-in to inside-out approaches to strategy research. *British Journal of Management*, 6(6), 3-16. doi: 10.1111/j.1467-8551.1995.tb00134.x
- Baron, R. A., & Shane, A. S. (2005). *Entrepreneurship: A Process Perspective*. Canada, Thomson Corporation, South-Western.
- Block, Z., & MacMillan, I. C. (1993). *Corporate Venturing: Creating New Businesses Within the Firm*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Borch, O. J., Huse, M., & Senneseth, K. (1999). Resource configuration, competitive strategies and corporate entrepreneurship: An empirical examination of small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 49-70.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London, UK: Tavistock.
- Clark, K. B., & Fujimoto, T. (1991). *Product Development*

- Performance: Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Cohen, W. M., & Levintal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152. doi: 10.2307/2393553
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47-64.
- Daft, R. (1982). Bureaucratic versus non-bureaucratic structures and the process of innovation and change. In S. Bacharach (Eds.), *Research in Sociology of Organizations* (pp. 129-166). Greenwich.
- Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., & Lane, P. J. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 351-378. doi:10.1016/S0149-2063(03)00015-1
- Dickens, L., & Watkins, K. (1999). Action research: Rethinking Lewin. *Management Learning*, 30(2), 127-140. doi: 10.1177/1350507699302002
- Dutta, D. K., & Crossan, M. M. (2005). The nature of entrepreneurial opportunities: Understanding the process using 4I organizational learning framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 425-449. doi: 10.1111/j.1540-6520.2005.00092.x
- Erić, J., Babić, V., & Nikolić, J. (2011). The role of alternative corporate entrepreneurship organizational forms in attaining superior competitive position. In V. Babić (Red.), *Contemporary Issues in Economics, Business and Management* (pp. 295-306). Kragujevac, The Republic of Serbia: Faculty of Economics, University of Kragujevac.
- Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, Special issue 11, 5-15.
- Hansen, M. T., Chesbrough, H. W., Nohria, N., & Sull, D. N. (2000). Networked incubators: hothouses of the new economy. *Harvard Business Review*, 78(5), 74-84.
- Hardagon, A. B., & Douglas, Y. (2001). When innovations meet institutions: Edison and the design of the electric light. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 476-501. doi: 10.2307/3094872
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. Jr. (2005). *Management: A Competency Based Approach*. 10th ed. Mason, Ohio: South-Western Thomson Learning.
- Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2000). The intersection of entrepreneurship and strategic management research. In D. L. Sexton, & H. Landstrom (Eds.), *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship* (pp. 45-63). Oxford, UK: Blackwell.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2002). *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Holcomb, T. R., Ireland, D. R., Holmes, R. M., & Hitt, M. A. (2009). Architecture of entrepreneurial learning: Exploring the link among heuristics, knowledge and action. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 167-192. doi: 10.1111/j.1540-6520.2008.00285.x.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A., & Bott, J. P. (2009). Managers' corporate entrepreneurial actions: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 236-247. doi:10.1016/j.jbusvent.2008.03.002
- Janićijević, N. (2008). *Organizaciono ponašanje*. Beograd, Republika Srbija: Data Status.
- Kazanjian, R. K., Drazin, R., & Glynn, M. A. (2002). Implementing strategies for corporate entrepreneurship: A knowledge-based perspective. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Kuratko, D. F. (2009). *Entrepreneurship: Theory, process, practice*, 8th ed, Mason, OH: Thomson Publishers. Retrieved October 30, 2012, from <http://books.google.rs/books?id=C3hUm9viQoMC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Goldsby, M. G. (2004). Sustaining corporate entrepreneurship: A proposed model of perceived implementation/outcome comparisons at the organizational and individual levels. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 5(2), 77-89. doi:10.5367/000000004773863237
- Lumpkin, G. T., & Bergman Lichenstein, B. (2005). The role of organizational learning in the opportunity-recognition process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 451-472. doi: 10.1111/j.1540-6520.2005.00093.x
- Lynn, G. S., Skow, R. B., & Abel, K. D. (1999). Practices that support team learning and their impact on speed of market and new product success. *Journal of Product Innovation Management*, 16, 439-454. doi: 10.1111/1540-5885.1650439
- McGrath, R. G., Venkataraman, S., & MacMillan, I. C. (1994). The advantage chain: Antecedents to rents from internal corporate ventures. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 351-369. doi:10.1016/0883-9026(94)90012-4
- Miller, D. (1996). A preliminary typology of organizational learning: Synthesizing the literature. *Journal of Management*, 22(3), 485-505.

- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2008). *Corporate Entrepreneurship and Innovation*. 2nd ed. Mason, Thomson South-Western.
- Narayanan, V., Yang, Y., & Zahra, S. A. (2009). Corporate venturing and values creation: A review and proposed framework. *Research Policy*, 38, 58-76. doi: 10.1016/j.respol.2008.08.015
- Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96-104.
- Norman, R. (1977). *Management for Growth*. New York, NY: John Wiley.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York, NY: John Wiley.
- Phan, P., Wright, M., Ucbasaran, D., & Tan, W. (2010). Corporate entrepreneurship: Current research and future directions. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 197-205. doi:10.1016/j.jbusvent.2009.01.007
- Politis, D. (2005). The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 399-424. doi: 10.1111/j.1540-6520.2005.00091.x.
- Reinhardt, R., Boremann, M., Pawlovsky, P., & Schneider, U. (2003). Intellectual capital and knowledge management: Perspectives on measuring knowledge. In M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child, and I. Nonaka (Eds.), *Handbook of Organizational Learning & Knowledge* (pp. 749-823). Oxford, Oxford University Press.
- Rothwell, R. (1975). Intracorporate entrepreneurs. *Management Decision*, 13(3), 246-256.
- Sathe, V. (2003). *Corporate Entrepreneurship: Top Managers and New Business Creation*. Cambridge, UK: Cambridge Press.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Stopford, J. M., & Baden-Fuller, C. W. F. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15(7), 521-536. doi: 10.1002/smj.4250150703
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). The new new product development game. *Harvard Business Review*, 64(1), 137-146.
- Todorova, T., & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3), 774-786. doi: 10.5465/AMR.2007.25275513.
- Trott, P. (1993). *Inward Technology Transfer as an Interactive Process: A Case Study of ICT*. UK: Cranfield University.
- Vozikis, G. S., Bruton, G. D., Prasad, D., & Merikas, A. A. (1999). Linking corporate entrepreneurship to financial theory through additional value creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 33-43.
- Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635-657. doi: 10.1111/j.1540-6520.2008.00246.x.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285. doi:10.1016/0883-9026(91)90019-A
- Zahra, S. A. (1993a). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(4), 5-21.
- Zahra, S. A. (1993b). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319-340. doi:10.1016/0883-9026(93)90003-N
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *The Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. doi: 10.5465/AMR.2002.6587995
- Zahra, S. A., Filatotchev, I., & Wright, M. (2009). How do threshold firms sustain corporate entrepreneurship? The role of boards and absorptive capacity. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 248-260. doi:10.1016/j.jbusvent.2008.09.001
- Zhao, Y., Li, Y., Hoon Lee, S., & Bo Chen, L. (2011). Entrepreneurial orientation, organizational learning, and performance: Evidence from China. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2), 293-317. doi: 10.1111/j.1540-6520.2009.00359.x.

Primljeno 3. novembra 2015,  
nakon revizije,

prihvaćeno za publikovanje 15. decembra 2015.

Elektronska verzija objavljena 25. decembra 2015.

*Jelena Erić Nielsen* je docent na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Kragujevcu, gde je doktorirala iz uže naučne oblasti Menadžment i poslovna ekonomija. Izvodi nastavu na osnovnim, master i doktorskim akademskim studijama, a ključne oblasti njenog istraživačkog rada su korporativno preduzetništvo, kreiranje novih poslovnih poduhvata, liderstvo i organizaciono ponašanje.

## CORPORATE ENTREPRENEURSHIP, ORGANIZATIONAL LEARNING AND KNOWLEDGE IMPLEMENTATION

Jelena Eric Nielsen

*Faculty of Economics, University of Kragujevac, Kragujevac, The Republic of Serbia*

The main research purpose in this paper is to perform an in-depth analysis of the relationships between corporate entrepreneurship, organizational learning and knowledge, the topic mostly neglected by academicians so far. The main research objective is to conduct a comprehensive analysis and make a step forward in understanding the nature of interdependencies, expand the knowledge base and offer a more profound answer to the dilemma of how to make an organization more innovative and flexible, by using the internal cognitive potential. Qualitative research incorporates a descriptive study, a comparison and an innovative interpretation of the relevant scientific achievements. The main result indicates that the knowledge implementation results in various forms of corporate entrepreneurship, more specifically the application of technical knowledge, lead to product lines extension, the integrative initiating of a new platform development and the exploitative creating of a new business venture. Knowledge is not only a result of organizational learning and corporate entrepreneurship, but also the trigger of future entrepreneurial activities. The research implications refer to the improved contemplation of the corporate entrepreneurship concept from a theoretical standpoint, while the practical contribution lies in providing recommendations to managers on how to stimulate specific types of entrepreneurial initiatives through corresponding approaches to organizational learning and knowledge. Finally, the potential avenue of research is indicated in relation to entrepreneurship as a learning process.

**Keywords:** corporate entrepreneurship, organizational learning, knowledge, new venture

JEL Classification: L26, D23, O31, M13