

Pregledni članak

UDK: 005.21:334.72.021

doi:10.5937/ekonhor2403321J

ULOGA PLANIRANIH ORGANIZACIONIH PROMENA U KORPORATIVNOM PREDUZETNIŠTVU

Nebojša Janićijević*

Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu

U ovom radu se koncept korporativnog preduzetništva dopunjuje doprinosima koje nude modeli planiranih organizacionih promena. Korporativno preduzetništvo, kao rezultat preduzetničkih poduhvata pojedinaca i grupa unutar postojećih organizacija, ima za rezultat inoviranje odnosno regenerisanje postojećih i kreiranje potpuno novih biznisa unutar postojećih kompanija. U literaturi, međutim, malo je istraživani proces promena putem kojih se preduzetnički poduhvati realizuju. Taj jaz ovaj rad nastoji da zatvori. U njemu se, posle predavljanja korporativnog preduzetništva, vrši sinteza doprinosa najviše citiranih modela planiranih organizacionih promena što rezultira u aktivnostima ili koracima koje interni preduzetnik, kao agent promena, treba da preduzme kako bi realizovao projekat korporativnog preduzetništva. Zasnovane na Levinovom (Lewin) modelu (odmrzavanje - pokret - ponovno zamrzavanje), te aktivnosti su: kreiranje svesti o neophodnosti promena, kreiranje i komuniciranje vizije, priprema promena, implementiranje promena, olakšavanje promena, institucionalizacija i monitoring promena. Time se koncept korporativnog preduzetništva dopunjuje i čini realnijim u praksi.

Ključne reči: korporativno preduzetništvo, planirane organizacione promene, interni preduzetnik, proces organizacionih promena

JEL Classification: I26, M10

UVOD

Korporativno preduzetništvo, široko definisano kao preduzetništvo unutar postojećeg biznisa, sve se više posmatra kao alat koji omogućava preduzećima da se podmlade, revitalizuju i da stvore novu vrednost kroz inovacije, razvoj poslovanja i obnovu (Heinonen & Toivonen, 2008). Korporativno preduzetništvo

uključuje kontinuirani kreativni proces, čiji je osnovni cilj implementacija inovacija u organizaciji u funkciji uspešnog poslovanja i rešavanja problema potrošača i društva (Kuratko, Hornsby & Covin, 2014; Crnogaj & Širec, 2014). Mišljenje koje je dao S. A. Zahra and J. G. Covin (1995) sugeriše da je korporativno preduzetništvo formalna ili neformalna aktivnost usmerena na stvaranje novih biznisa u postojećim firmama kroz inovacije proizvoda i procesa i razvoj tržišta. Ovako shvaćeno, korporativno preduzetništvo mora da uključi proces organizacionih promena budući da se jedino kroz organizacione promene

* Korespodencija: N. Janićijević, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Kamenička 6, Beograd, Republika Srbija; e-mail: nebojsa.janicijevic@ekof.bg.ac.rs

moгу u postojeću organizaciju uneti inovacije kojima se obnavlja, revitalizuje i razvija biznis model (D'Angelo, Cavallo, Ghezzi & Di Lorenzo, 2024). Iz tog razloga bi planirane organizacione promene mogle da budu veoma koristan koncept u izgradnji modela korporativnog preduzetništva.

Planirane organizacione promene su skup promišljenih aktivnosti koje preduzima menadžment kompanije kako bi pomerio organizaciju iz njenog sadašnjeg stanja u željeno buduće stanje (Stouten, Rousseau & Cremer, 2018). Planirane organizacione promene su veoma složene i uključuju mnoge aktivnosti i učesnike i dešavaju se u uslovima koji se stalno menjaju, pa je njihov uspeh vrlo upitan. Prema nekim studijama, samo jedna trećina planiranih projekata organizacionih promena je uspešna (Jarrel, 2017). Nema razloga da se ne pretpostavi da se isto odnosi i na preduzetničke projekte u okviru korporativnog preduzetništva. I pored toga što je očigledno da je za uspešnu realizaciju projekata korporativnog preduzetništva potrebna sposobnost vođenja planiranih organizacionih promena na efikasan način, ova tema je do sada u oblasti korporativnog preduzetništva bila prilično zanemarena. Svi autori u oblasti korporativnog preduzetništva naglašavaju da ovaj napor vodi ka promenama ali niko nije ozbiljno istraživao problem sprovođenja tih promena. Tako je nastao ozbiljan jaz u oblasti korporativnog preduzetništva koji ovaj rad pokušava da zatvori. Integracija koncepta planiranih organizacionih promena u oblast korporativnog preduzetništva bi dala veoma korisne doprinose razvoju teorije i prakse korporativnog preduzetništva. Sa druge strane, svakako bi primena planiranih organizacionih promena u korporativnom preduzetništvu mogla da obogati i unapredi naša saznanja o tome kako treba sprovesti planirane organizacione promene.

Predmet istraživanja u ovom radu jeste upravljanje promenama tokom korporativnog preduzetništva. Osnovno istraživačko pitanje je: kako korporativni preduzetnici treba da sprovedu promene odnosno koje aktivnosti, metode i tehnike treba da preduzmu da bi efikasno sproveli promene kojima se realizuju njihovi preduzetnički poduhvati? Cilj rada je da predstavi

proces sprovođenja planiranih organizacionih promena tokom realizacije preduzetničkih poduhvata unutar kompanija. Osnovna hipoteza rada je sledeća:

H1: Uspešna realizacija poduhvata korporativnog preduzetništva u kompanijama zahteva primenu modela planiranih organizacionih promena.

Ova hipoteza će biti dokazana kroz integraciju modela korporativnog preduzetništva i modela upravljanja planiranim organizacionim promenama. Integracija će biti izvršena analizom relevantnih teorijskih koncepata kako korporativnog preduzetništva tako i planiranih organizacionih promena.

Rad je strukturiran na sledeći način. Prvo će korporativno preduzetništvo biti definisano i zatim objašnjene njegove osnovne dimenzije, komponente i procesi koje uključuje. Zatim će se izvršiti sinteza različitih modela planiranih organizacionih promena koji postoje u literaturi da bi se identifikovale aktivnosti, koraci ili faze planiranih organizacionih promena. Najzad, izvršiće se integrisanje modela planiranih organizacionih promena u korporativno preduzetništvo i to tako što će se opisati aktivnosti i faze planiranih organizacionih promena u toku procesa korporativnog preduzetništva.

KORPORATIVNO PREDUZETNIŠTVO

Korporativno preduzetništvo se odnosi na preduzetništvo unutar postojećih kompanija. Dakle, radi se o preduzetničkom ponašanju ne nezavisnog pojedinca, već člana organizacije, što značajno menja problem. Jedna od široko prihvaćenih definicija korporativnog preduzetništva sugerise da je ovo proces otkrivanja i razvoja novih mogućnosti za stvaranje vrednosti kroz inovaciju, bez obzira na resurse ili poziciju preduzetnika (Antončić & Hisrich, 2001). Takođe, neki autori definišu korporativno preduzetništvo kao proces kojim pojedinci unutar organizacije traže prilike u organizaciji i izvan nje i pokušavaju da ih iskoriste, bez obzira na resurse koji su im trenutno na raspolaganju (Lumpkin, 2007). Ove definicije naglašavaju spremnost pojedinca da

prihvati nove mogućnosti i preuzme odgovornost za kreativne promene. Korporativno preduzetništvo uključuje ponašanja koja se razlikuju od rutinske prakse i opisuje preduzetničko ponašanje zaposlenih unutar postojeće kompanije (Antončić & Hisrich, 2001).

Iako su koncept korporativnog preduzetništva razvijali mnogi istraživači, ne postoji konsenzus o njegovim uzrocima i procesima, tako da korporativno preduzetništvo ostaje „crna kutija“ (Glinyanova, Bouncken, Tiberius & Cuenca Ballester, 2021). Osim toga, istraživači su koristili različite termine za opisivanje preduzetničkih aktivnosti unutar organizacija, kao što su korporativno preduzetništvo (*corporate entrepreneurship*) (Kuratko *et al.*, 2014), intrapreduzetništvo (*intrapreneurship*) (Antončić & Hisrich, 2001) i korporativno ulaganje (*corporate venturing*) (Miles & Covin, 2002). Do sada su se istraživanja korporativnog preduzetništva uglavnom bavila definisanjem fenomena (Sharma & Chrisman, 2007), uticajem na performanse (Zahra & Covin, 1995), faktorima koji podstiču korporativno preduzetništvo i karakteristikama organizacije koja ga neguje (Burger & Blažková, 2020), ulogom menadžera kao facilitatora (Burgess, 2013; Cingula, 2013), merenjem korporativnog preduzetništva (Kuratko *et al.*, 2014) i uticajem drugih varijabli koje imaju indirektan ili posrednički uticaj na korporativno preduzetništvo (Lumpkin & Dess, 2001).

Važno pitanje u korporativnom preduzetništvu je njegov uticaj na performanse preduzeća. Generalno se smatra da preduzetništvo ima pozitivan efekat na performanse kompanije (Mokaya, 2012). Preduzetnička aktivnost dovodi do sticanja i zadržavanja konkurentne prednosti bez obzira na industriju i veličinu organizacije (Bhardwaj, Sushil & Momaya, 2011). „Preduzetničke akcije pomažu u održavanju konkurentne prednosti za firme koje se suočavaju sa brzim promenama u industriji, tržišnim strukturama, potrebama kupaca, tehnologiji i društvenim vrednostima“ (Bhardwaj *et al.*, 2011, str. 188). Takođe, povećava profitabilnost, dugoročni opstanak, rast i finansijsku stabilnost (Hitt, Ireland,

Camp & Sexton, 2001). Ipak, iako se preduzetništvo smatra pokretačkom snagom u stvaranju vrednosti na međunarodnom i nacionalnom tržištu, nema dovoljno empirijskih studija o povezanosti preduzetništva i performansi (Kahkha, Kahrazeah & Armesh, 2014).

Mnoge definicije korporativnog preduzetništva objašnjavaju ga kao deo procesa radikalne promene koja revitalizuje kompaniju (Glinyanova *et al.*, 2021). D. F. Kuratko, R. D. Ireland, J. G. Covin i J. S. Hornsby (2005) definišu korporativno preduzetništvo kao proces u kojem pojedinac ili grupa pojedinaca, u okviru postojeće kompanije, stvara novi biznis ili podstiče inovaciju u okviru postojećeg biznisa. Prema ovoj definiciji, strateška promena (transformacija organizacije koja uključuje velike strateške i/ili strukturne promene), inovacija (koja se bavi uvođenjem nečeg novog na tržište) i korporativni poduhvat (korporativni preduzetnički naponi koji dovode do stvaranja nove poslovne organizacije u okviru korporacije) su svi važni i legitimni delovi korporativnog preduzetničkog procesa. R. D. Ireland, J. G. Covin i D. F. Kuratko (2009) tvrde da korporativno preduzetništvo podržava stratešku obnovu kompanije, a samim tim i stvaranje novih biznisa uz istovremeno unapređenje postojećih. Ove definicije korporativnog preduzetništva uključuju: transformaciju stagnirajućih preduzeća u dinamične, mehanizme rekreiranja ekonomske sposobnosti, aktiviranje ili revitalizacija postojeće organizacije kroz preuzimanje rizika, inovacije i aktivno konkurentsko ponašanje (Zahra & Covin, 1995) ili podmlađivanje i revitalizaciju postojećih kompanija (Maes, 2003). G. G. Dess, R. D. Ireland, S. A. Zahra, S. W. Floyd, J. J. Janney i P. J. Lane (2003) navode četiri tipa korporativnog preduzetništva: održiva regeneracija, podmlađivanje organizacije, strateški oporavak i strateški zaokret. Te četiri kategorije uključuju većinu oblika korporativnog preduzetništva u organizacijama. Dakle, suština korporativnog preduzetništva je u uvođenju inovacija kroz promene u postojećim biznisima i organizacijama (Heinze & Weber, 2016). To znači da je sastavni deo procesa korporativnog preduzetništva ne samo kreiranje inovacija već i njihovo sprovođenje kroz planirane organizacione promene. Obzirom na to, iznenađujuće malo pažnje je do sada bilo posvećeno tom delu procesa

korporativnog preduzetništva. Čitav preduzetnički poduhvat unutar kompanije neće moći da bude realizovan i pored sjajnih ideja i inovacija ukoliko organizacija nema kapacitet za implementaciju tih inovacija kroz planirane organizacione promene.

Glavne aktivnosti vezane za korporativno preduzetništvo uključuju percepciju šansi, generisanje ideja, dizajniranje novog proizvoda ili druge rekombinacije resursa, izgradnju interne koalicije, ubeđivanje menadžmenta, nabavku resursa, planiranje i organizovanje (Burger & Blažková, 2020). Ključni bihevioralni aspekti internog preduzetništva su lična inicijativa, aktivno traženje informacija, razmišljanje izvan okvira („out of box“ thinking), formulisanje, zagovaranje, preuzimanje odgovornosti, pronalaženje rešenja i određeni stepen preuzimanja rizika (Lumpkin, 2007). D. F. Kuratko *et al* (2005) izneli su sledeće osnovne aktivnosti: podrška, usavršavanje i guranje preduzetničkih ideja kroz organizacionu birokratiju i individualne mreže, identifikovanje, sticanje i raspoređivanje resursa potrebnih za ostvarivanje ovih ideja. S. Shane i S. Venkataraman (2000) opisali su preduzetničku aktivnost kao otkrivanje, evaluaciju i iskorišćavanje mogućnosti. O. Belousova, B. Gailly i O. Basso (2009) uveli su još jednu aktivnost kao zasebnu kategoriju: legitimaciju ili uključivanje koja podrazumeva proces širenja ideje, njeno objašnjavanje članovima organizacije kao i njihovo uključivanje u mrežu projekta. Do sada identifikovane aktivnosti korporativnog preduzetništva nisu dovoljne da opišu sve ono što treba obaviti da bi se jedan preduzetnički poduhvat unutar postojeće organizacije realizovao. Autori su se do sada uglavnom fokusirali na kreiranje inovacija, ali ne i na njihovo sprovođenje. Da bi se realizovao preduzetnički poduhvat unutar kompanije potrebno je sprovesti planirane organizacione promene koje uključuju brojne aktivnosti. Te aktivnosti nisu do sada eksplicitno navođene u teorijama i modelima korporativnog preduzetništva. Stoga je potrebno identifikovati aktivnosti koje uključuju modeli planiranih organizacionih promena i zatim ih primeniti u kontekstu realizacije preduzetničkog poduhvata unutar kompanije.

PLANIRANE ORGANIZACIONE PROMENE

Poslujući u okolnostima globalizacije, tehnološkog razvoja, političkih promena i nepredviđenih događaja kao što su pandemije i rat, savremene kompanije su primorane na česte organizacione promene. Međutim, organizacione promene su skupe, rizične i povezane sa mnogim negativnim posledicama po organizaciju i njene članove. Stoga menadžment kompanije nastoji da ih sprovede brzo i efikasno pristupajući im na planski i promišljen način. Iz tog razloga su se u literaturi razvili mnogi modeli planiranih organizacionih promena koji imaju za cilj da pomognu menadžmentu u vođenju promena.

Planirane organizacione promene predstavljaju posebnu vrstu promena u organizacijama koje se odvijaju kao posledica svesnih, planiranih napora menadžmenta organizacije. One se razlikuju od spontanih organizacionih promena koje se dešavaju u svakoj organizaciji u svakom vremenskom trenutku, nezavisno od volje i intencija menadžmenta. Planirane organizacione promene mogu obuhvatiti vrlo različite promene po kriterijumu uzroka, sadržaja i vrste samih promena (Janićijević, 2008). Prema uzroku, promene mogu biti organizaciona adaptacija, promene prouzrokovane spoljnim faktorima koji nameću potrebu adaptiranja organizacije, sa jedne i organizacioni razvoj, internim faktorima prouzrokovne promene, sa druge strane (Maes & Hootegem, 2019). Sa aspekta sadržaja, planirane organizacione promene uključuju promene formalnih, tvrdih (hard) komponenti organizacije (strukture i sistemi), sa jedne i neformalnih, mekih (soft) komponenti organizacije (liderstvo, kultura, ljudski resursi), sa druge strane. Najzad, po kriterijumu vrste promena, planirane organizacione promene mogu uključiti kontinuelne promene (inkrementalne, parcijalne, evolutivne) i diskontinuelne promene (radikalne, sveobuhvatne, revolutivne) (Vrcelj, 2023). Planirane organizacione promene uvek vode pojedinac ili tim koji imaju ulogu agenta promena: nekoga ko operativno planira, vodi i kontroliše process promena (Janićijević, 2008).

Ključno pitanje u oblasti planiranih organizacionih promena jeste svakako proces promena odnosno

aktivnosti koje menadžment treba da obavi kako bi uspešno sproveo promene. Modeli planiranih organizacionih promena, koji su razvijeni u literaturi, međusobno se razlikuju upravo po koracima ili grupama aktivnosti koje treba preduzeti određenim redosledom da bi se uspešno sprovele planirane organizacione promene. U literaturi se mogu pronaći brojni modeli planiranih organizacionih promena (Siddiqui, 2017; Teczke, Bespayeva & Bugubayeva, 2017; Stouten *et al*, 2018; Rosenbaum, More & Steane, 2018; Maes & Hootegem, 2019; Vrcelj, 2023). Prema jednom od najboljih pregleda modela planiranih organizacionih promena (Stouten *et al*, 2018), najcitiraniji modeli u *Web of Science* i modeli koji se najviše pretražuju na Internetu su: 1. model u šest koraka (Beer, Eisenstat & Spector, 1996); 2. Kotterov model od osam koraka (Kotter, 1996); 3. Džadsonov petostepeni model (Judson, 1991); 4. model deset zapovesti (Kanter, Stein & Jick, 1992); 5. pozitivno istraživanje (Appreciative Inquiry) (Cooperrider & Srivastva, 1987); 6. ADKAR model (Hiatt, 2006). Dodali bismo i Nadlerov model dvanaest akcionih koraka (Nadler, 1997) i Model deset ključeva (Pendlebury, Grouard & Meston, 1998).

Čak i letimičan pregled ovih modela planiranih organizacionih promena implicira da su oni slični i da se u velikoj meri preklapaju. To je zato što su svi bazirani na istom, Levinovom (Lewin) modelu „odmrzavanje - kretanje - ponovno zamrzavanje“. K. Levin-ov ključni rad (Lewin, 1952) postavio je temelje za sva kasnija razmišljanja o tome kako bi trebalo da izgleda proces planiranih organizacionih promena. Relativna sličnost svih pomenutih modela planiranih organizacionih promena omogućava njihovu sintezu te smo zaključili da se sve aktivnosti koje menadžment treba da preduzme za sprovođenje planiranih organizacionih promena mogu grupisati u sedam velikih grupa koje predstavljaju i faze ili korake planiranih organizacionih promena: 1. stvaranje svesti o neophodnosti promena; 2. kreiranje i komuniciranje vizije; 3. priprema za promene; 4. implementacija promena; 5. olakšavanje (facilitating) promena; 6. institucionalizacija promena; i 7. monitoring promena. Ove grupe aktivnosti su hronološki poređane mada je moguće i njihovo preklapanje. Sve identifikovane grupe aktivnosti mogu se grupisati u tri osnovne

faze Levinovog procesa promena. Stvaranje svesti o neophodnosti promena, kreiranje i komuniciranje vizije, kao i priprema za promene pripadaju fazi odmrzavanja u Levinovom modelu. U Levinovoj fazi pokreta obavljaju se dve grupe aktivnosti: sprovođenje i olakšavanje promena. Najzad, Levinovo ponovno zamrzavanje uključuje dve grupe aktivnosti: institucionalizaciju promena i monitoring promena.

Prvi korak u planiranim organizacionim promenama jeste kreiranje svesti u organizaciji da su promene neophodne. Time se prekida inercija u organizaciji i stvaraju uslovi da promene uopšte započnu. Dobar broj autora pomenutih modela planiranih organizacionih promena su u svoje modele uključili neku od aktivnosti koja pripada ovoj grupi. J. P. Kotter (1996) eksplicitno naglašava važnost potrebe da se u organizaciji kreira i proširi svest da su promene ne samo potrebne već su i hitne. Slično je i u ADKAR modelu (Hiatt, 2006). Suština koraka jeste odvajanje od prošlosti (Kanter *et al*, 1992), što govori da ove aktivnosti treba da dovedu, pre svega, do promene na mentalnom planu, odnosno u svesti članova organizacije. Prema modelima planiranih organizacionih promena ova inicijalna aktivnost promena se odvija kroz analizu organizacionih problema i/ili percipiranjem mogućnosti i šansi koje zahtevaju promene (Stouten *et al*, 2018).

Drugi korak u okviru faze odmrzavanja jeste kreiranje i komuniciranje vizije. Nakon što je u prvom koraku postignuto razumevanje da su promene potrebne, u drugom koraku je potrebno oblikovati budućnost ka kojoj se teži, što će biti i cilj promena. U gotovo svim modelima nalazimo neke aktivnosti koje pripadaju ovoj grupi. Tako D. L. Cooperrider i S. Srivastva (1987), M. Beer *et al* (1990), J. P. Kotter (1996), J. Pendlebury *et al* (1998), J. M. Hiatt (2006), kao i J. Stouten *et al* (2018) eksplicitno navode da je u ovom koraku potrebno ne samo oblikovati jasnu i uverljivu viziju već i da je neophodno komunicirati je kroz organizaciju. Ovaj drugi deo koji se odnosi na širenje vizije je kritičan budući da, ukoliko vizija ostane u glavi lidera ili top menadžera, promene neće uspeti.

Treći korak u fazi odmrzavanja jeste priprema za promene i sastoji se od četiri osnovna zadatka

koje treba da izvede agent promena. Prvi zadatak podrazumeva planiranje promena i postavljanje strukture koja je potrebna da se promene izvedu, čime se otklanjaju prepreke promenama (Judson, 1991; Kanter *et al*, 1992; Kotter, 1996). Zatim je neophodno obezbediti političku podršku za promene ne samo od lidera, već i od svih onih koji imaju moć u organizaciji. Većina modela planiranih organizacionih promena sadrži aktivnosti kojima se upravlja moći jer je moć aktivan i pasivan učesnik promena (Kanter *et al*, 1992; Kotter, 1996; Nadler, 1997; Pendlebury *et al*, 1998; Stouten *et al*, 2018). Moć je aktivan činilac promena, jer agent promena mora imati moć da sprovede promene a pasivan jer oni koji imaju moć u organizaciji mogu olakšati ali i blokirati promene. Sledeći zadatak u okviru pripreme promena jeste motivisanje na promene kako bi se obezbedila dovoljna energija za njihovu realizaciju (Pendlebury *et al*, 1998; Hiatt, 2006; Stouten *et al*, 2018). Najzad, nije dovoljno samo motivisati članove organizacije na promene već je neophodno obezbediti da oni imaju dovoljno znanja i sposobnosti da se promene izvedu (Hiatt, 2006; Stouten *et al*, 2018).

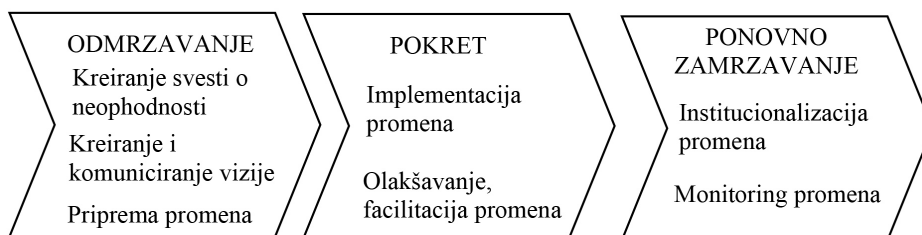
Druga faza procesa promena prema Levinu, faza pokreta, jeste ona u kojoj se promene izvršavaju. Ona obuhvata dve grupe aktivnosti prema citiranim modelima planiranih organizacionih promena. Prva je implementacija promena i obuhvata neposredne aktivnosti kojima se operacionalizuju promene. Svi izabrani modeli planiranih organizacionih promena sadrže neki oblik ove aktivnosti. One se sastoje u operativnom planiranju promena i njihovom sprovođenju. Uz njih J. P. Kotter (1996) dodaje i ostvarivanje brzih početnih uspeha i dalje

osnaživanje promena na bazi tih uspeha. Druga grupa aktivnosti u fazi pokreta podrazumeva da se tokom implementacije vrši i olakšavanje (facilitating) promena, što uključuje komunikaciju promena, praćenje i jačanje procesa promena (Kanter *et al*, 1992; Nadler, 1997; Stouten *et al*, 2018).

U trećoj Levinovoj fazi procesa promena, ponovno zamrzavanje (refreezing), organizacija se prole sprovedenih promena stabilizuje i to kroz dve grupe aktivnosti. Institucionalizacija promena podrazumeva njihovo uključivanje u kulturu organizacije kako bi se obezbedila održivost promena. Ove aktivnosti sadrže svi navedeni modeli planiranih organizacionih promena. Osim toga, na samom kraju procesa potrebno je izvršiti monitoring i kontrolu obavljenih promena čime se one dodatno ojačavaju (Beer *et al*, 1990; Judson, 1991; Kanter *et al*, 1992; Nadler 1997).

INTEGRISANJE PLANIRANIH ORGANIZACIONIH PROMENA U KORPORATIVNO PREDUZETNIŠTVO

Korporativno preduzetništvo podrazumeva iniciranje i realizaciju preduzetničkog poduhvata unutar postojeće organizacije kojim se inoviraju proizvodi, procesi, tržišni nastup i organizacija. Iz tog razloga, planirane organizacione promene moraju biti sastavni deo procesa korporativnog preduzetništva. Razumevanje korporativnog preduzetništva nije potpuno ako ne uključuje, pored izvora i efekata inovacija, i procese putem kojih se one realizuju kroz



Slika 1 Proces planiranih organizacionih promena

Izvor: Autorova sinteza na osnovu izabranih modela planiranih organizacionih promena

preduzetnički poduhvat unutar organizacije (Güven, 2020). Mišljenja smo da bi saznanja do kojih su došli istraživači organizacionih promena mogla da budu veoma korisna na teorijskom i praktičnom nivou u oblasti korporativnog preduzetništva. Aktivnosti, koraci i faze planiranih organizacionih promena treba da budu posmatrane kao deo procesa korporativnog preduzetništva. Takođe, ove aktivnosti i koraci treba da budu praktično uputstvo internim preduzetnicima kako da realizuju u praksi svoje preduzetničke ideje. Interni preduzetnici, kao pojedinci ili grupe, moraju se posmatrati kao agenti promena koji treba da proces preduzetničkih inovacija sprovedu, kao i svake promene, što efikasnije. Da bi to mogli, korisno je da budu upoznati sa osnovnim aktivnostima planiranih organizacionih promena identifikovanim u odgovarajućim modelima.

Prethodna sinteza aktivnosti, koraka i faza procesa planiranih organizacionih promena je korisna osnova za proširivanje teorije i prakse korporativnog preduzetništva. Pri tome, moraju se uzeti u obzir specifičnost promena koje se realizuju u korporativnom preduzetništvu i prilagoditi mu aktivnosti planiranih organizacionih promena.

Kreiranje i komuniciranje vizije je uobičajeno druga aktivnost odnosno drugi korak u procesu planiranih organizacionih promena (Phillips & Klein, 2023). Međutim, proces realizacije preduzetničke inovacije startuje upravo od kreiranja vizije te je u slučaju sprovođenja promena u korporativnom preduzetništvu to ipak prva aktivnost. Interni preduzetnik kreira viziju kroz svoju inovaciju biznisa koju osmišljava i predlaže. Vrlo je važno da ta vizija bude jasna i razumljiva svima u organizaciji. Zato treba da bude formulisana na način i jezikom koji mogu razumeti svi ili većina u kompaniji. Vizija mora biti poželjna i atraktivna, ali i realna tako da bude percipirana kao izvodljiva. Interni preduzetnik kao agent promena mora da na neki način formalizuje svoju viziju, najverovatnije, kroz formalni predlog preduzetničkog projekta koji će ponuditi rukovodstvu kompanije. Takođe, komuniciranje vizije stavlja pred internog preduzetnika zadatak da se posveti aktivnoj komunikaciji sa svim članovima organizacije, ne

samo sa menadžmentom. Komuniciranje vizije mora ići ne samo vertikalnim već i horizontalnim kanalima. Pri tome, važi pravilo „što više to bolje“ koje podrazumeva da je potrebno dati što je moguće više informacija o viziji, na što više načina i na što više mesta. Treba koristiti sve raspoložive kanale komuniciranja. U komuniciranju vizije interni preduzetnik treba da koristi princip ponavljanja odnosno da ponavlja više puta istu informaciju. U komuniciranju vizije interni preduzetnik treba da koristi metafore, analogije i slično.

Kreiranje svesti o neophodnosti promena može biti veoma izazovna aktivnost za internog preduzetnika kao agenta promena (Janićijević, 2008; McFee, 2023). Kada se promene uvode u organizaciju koja je u krizi, prilično je lako kreirati svest o neophodnosti promena. U tom slučaju, pojavni znaci krize kao što je, na primer, pad performansi, gubitak resursa ili štrajkovi čine da članovi organizacije brzo postanu svesni neophodnosti promena. Međutim, korporativno preduzetništvo podrazumeva promene koje najčešće nisu proizorokovane krizom, padom performansi ili problemima u funkcionisanju organizacije. Te promene su izazvane preduzetničkom inicijativnom i idejama kako unaprediti poslovanje i performanse organizacije koja je inače uspešna. Utoliko je to teži zadatak za internog preduzetnika kao agenta promena. On se može obaviti tako što će se ova aktivnost sprovođenja promena stopiti sa prethodnom i nastaviti na nju odnosno tako što će se komunicirati neophodnost realizacije vizije. Budući da se ne može osloniti na pretnju krizom i propašću kompanije, interni preduzetnik mora da jača svest o neophodnosti promena u kompaniji koristeći argumente prednosti koje će imati realizacija njegove vizije. Dakle, posle kreiranja vizije, u toku njenog komuniciranja zaposlenima i menadžerima, potrebno je naglašavati neophodnost korišćenja šansi koje pruža realizacija vizije i pretnji ako se ta vizija ne realizuje. Stoga, proces komuniciranja vizije mora da ima za cilj ne samo upoznavanje zaposlenih i menadžera sa preduzetničkom inovacijom već i sa razlozima zašto je neophodna njena realizacija, te kakve šanse kompanija propušta ako je ne realizuje.

Priprema promena bi za internog preduzetnika trebalo da počne obezbeđivanjem političke podrške za svoje vizije i inovacije (Kotter, 1996; Phillips & Klein, 2023). Neophodno je da dobije podršku lidera, ali i svih drugih moćnih grupa unutar organizacije. Ukoliko to ne uspe, preduzetnički projekat se neće realizovati. Obezbeđenje da top menadžment i moćne grupe unutar organizacije prihvate preduzetnički projekat bi trebalo preduzetničku ideju da pretvori u zvanično odobren preduzetnički projekat, a internog preduzetnika u agenta promena koji ima dovoljno moći da sprovede promene kojima se realizuje prihvaćeni projekat. Ova aktivnost podrazumeva političke aktivnosti kroz korišćenje moći i uticaja internog preduzetnika i zahteva od internog preduzetnika određene političke sposobnosti i veštine. Interni preduzetnik kao agent promena mora imati sposobnost da ostvari uticaj u sva tri pravca: naniže ka podređenima na nižim hijerarhijskim nivoima, horizontalno ka saradnicima na istom hijerarhijskom nivou i naviše ka rukovodiocima na višim hijerarhijskim nivoima. Jedino tako on može obezbediti prihvatanje njegovog preduzetničkog poduhvata u celoj organizaciji. Pored podrške i prihvatanja, interni preduzetnici treba da obezbede i motivaciju zaposlenih i menadžera da učestvuju u realizaciji preduzetničke inovacije (Güven, 2020). Motivisanje zaposlenih i menadžera da prihvate promene se može sprovesti na dva načina: razvojem nezadovoljstva postojećim stanjem kompanije (štap) i razvojem pozitivnih očekivanja od promena (šargarepa). Interni preduzetnik treba da se fokusira na ovaj drugi metod motivisanja budući da, osim ako je kompanija u krizi, nije realno da može postići motivaciju prvim metodom. Kao i u prethodne dve aktivnosti, da bi motivisao kolege da prihvate promene i uključe se u njih, interni preduzetnik mora intenzivno da komunicira kroz čitavu organizaciju. Poslednji zadatak u ovoj grupi aktivnosti jeste izgradnja znanja i sposobnosti zaposlenih i menadžera potrebnih da se inovacije realizuju (Phillips & Klein, 2023). To je veoma težak zadatak za internog preduzetnika budući da on nema formalni autoritet nad procesom razvoja ljudskih resursa. Stoga može samo primerom delovati na ostale menadžere i zaposlene u kompaniji.

Kada dođe do realizacije preduzetničkog poduhvata interni preduzetnik, kao agent promena, mora da preuzima aktivnosti operativnog sprovođenja (implementacije) promena (McFee, 2023). On mora da obavlja ulogu vođe projekta i da obavlja sve aktivnosti koje ta uloga podrazumeva. Operacionalizacija inovacionog projekta zahteva operativno planiranje i pripremu, kao i izvođenje tokom koga interni preduzetnik prati, usmerava i kontroliše aktivnosti svih članova projektnog tima (Pendlebury *et al*, 1998). Ukoliko su promene, koje implicira realizacija preduzetničke inovacije, široke i radikalne, vrlo je verovatno da će njihovo sprovođenje zahtevati osnivanje i rad više projektnih timova. Interni preduzetnik bi morao u tom slučaju da obavlja aktivnosti koordinacije rada više projektnih timova kao i praćenje i kontrolu njihovog rada. Obim angažovnja internog preduzetnika kao agenta promena u ovoj fazi zavisi od širine i dubine promena koje realizacija njegovog poduhvata zahteva. Izazov za internog preduzetnika mogao bi biti autoritet koji mu je potreban da bi efikasno vodio i koordinirao rad operativnih timova za sprovođenje promena. Zato je neophodno da se u prethodnoj fazi obezbedi u potpunosti podrška top menadžmenta organizacije.

Tokom sprovođenja promena neophodno je da agent promena deluje kao facilitator promena (Güven, 2020). Ta uloga podrazumeva tri osnovna zadatka. Prvo, interni preduzetnik mora da prati realizaciju sprovođenja promena i da u svakom trenutku ima informaciju o stanju projekta. Drugo, interni preduzetnik u ulozi agenta promena mora da otklanja teškoće i osnažuje učesnike u sprovođenju njegovog preduzetničkog poduhvata. Drugim rečima, on mora da rešava probleme koji iskrsavaju tokom sprovođenja promena. Treće, interni preduzetnik mora da komunicira promene tokom njihovog sprovođenja. On mora da komunicira tok promena, ostvarene efekte promena, kao i očekivanja u pogledu roka i krajnjeg rezultata. Komuniciranje je usmereno kako na top menadžment kao glavog sponzora projekta, tako i na sve zaposlene i menadžere u preduzeću. Takođe, interni preduzetnik treba da, u saradnji sa top menadžmentom, obezbedi plasiranje informacija o preduzetničkom poduhvatu zainteresovanoj eksternoj javnosti.

Institucionalizacijom promena započinje proces njihove konsolidacije ili ponovnog zamrzavanja (Janićijević, 2008). Da bi promene realizovane preduzetničkom inovacijom bile održive, one moraju biti usklađene sa organizacionom kulturom kompanije. Kultura kao set pretpostavki, vrednosti, normi i stvova koje dele članovi organizacije, u značajnoj meri oblikuje njihovo mišljenje i ponašanje (Janićijević, 2013). Ukoliko se realizacijom preduzetničke inovacije uvedu takve novine u poslovanje kompanije koje traže od zaposlenih i menadžera da rade na način koji je u neskladu sa njihovim postojećim vrednostima i normama, oni će ući u stanje kognitivne disonance. To je vrlo neprijatno i frustrirajuće stanje iz koga zaposleni i menadžeri nastoje da izađu tako što će se vratiti svom uobičajenom načinu rada koji je u skladu sa njihovim stavovima i vrednostima. Ukoliko se to desi, promene koje su uvedene će biti napuštene, odnosno biće samo formalne a ne suštinske. Da se to ne bi desilo, interni preduzetnik kao agent promena mora da proveri da li se preduzetnička inovacija kosi sa vladajućim kulturnim vrednostima i da, ako je takav slučaj, pristupi promeni organizacione kulture da bi se ona uskladila sa novim modelom poslovanja. Time se vrši institucionalizacija promena odnosno njena ugradnja u kulturu organizacije. Taj zadatak predstavlja značajan izazov za internog preduzetnika budući da je proces promene kulture veoma kompleksan, dug i zahtevan (Janićijević, 2013). U njemu je potrebno angažovanje velike količine moći i aktivna uloga lidera. Interni preduzetnik, sam po sebi, nema kapacitete da menja organizacionu kulturu kako bi u nju uključio novine koje donosi preduzetnički projekat. Stoga, da bi obavio ovu aktivnost, mora da obezbedi podršku, pa i učešće lidera organizacije.

Monitoring promena je poslednja aktivnost u procesu realizacije preduzetničkog poduhvata. Interni preduzetnik treba da prati realizaciju projekta i, na njegovom kraju, da analizira izvršene promene i da kontroliše njihove efekte. On treba da obezbedi da se iskustva realizacije projekta ugrade u organizaciono znanje za budućnost. Takođe, interni preduzetnik treba, na osnovu stečenih iskustava, osveži projekat ili čak da započne novi ciklus promena ukoliko monitoring pokaže da je to neophodno.

ZAKLJUČAK

Korporativno preduzetništvo podrazumeva inovativne, proaktivne i transformacione promene kompanije koje su rezultat preduzetništva pojedinaca i grupa unutar same kompanije. Pojedinci i grupe unutar organizacije, kao interni preduzetnici kreiraju inovacije kojima se menja način na koji kompanija isporučuje vrednost potrošačima. Krajnji efekat korporativnog preduzetništva je kreiranje novih biznisa u okvirima postojeće kompanije i/ili revitalizacija i regeneracija njenih postojećih biznisa.

S obzirom na činjenicu da se korporativno preduzetništvo zapravo realizuje kroz inovativne promene postojećih ili kreiranje novih biznisa unutar kompanije, neophodno je u koncept korporativnog preduzetništva uključiti saznanja do kojih su do sada došli istraživači planiranih organizacionih promena. Iz modela planiranih organizacionih promena potrebno je u koncept korporativnog preduzetništva uneti korake odnosno aktivnosti koje interni preduzetnik treba da preduzme da bi mogao da realizuje svoju preduzetničku inicijativu.

Identifikovanje aktivnosti ili koraka koje interni preduzetnici treba da preduzmu kako bi uspešno sprovedli promene i tako realizovali svoje preduzetničke poduhvate predstavlja najvažniji rezultat istraživanja prezentiranog u ovom radu. Te aktivnosti odnosno koraci ili faze planiranih organizacionih promena moraju biti sastavni deo procesa korporativnog preduzetništva kako bi ono bilo postavljeno na realnim osnovama i moglo da ostvari svoje efekte. Grupe aktivnosti, koraci ili faze procesa promena, kao sastavne komponente korporativnog preduzetništva, su: 1. kreiranje i komuniciranje vizije; 2. kreiranje svesti o neophodnosti promena; 3. priprema promena; 4. implementacija promena; 5. olakšavanje (facilitacija) promena; 6. institucionalizacija promena; i 7. monitoring promena. Identifikovanjem navedenih aktivnosti upravljanja promenama koje je neophodno preduzeti u procesu realizacije projekata korporativnog preduzetništva dokazana je osnovna hipoteza u ovom istraživanju.

Ključan teorijski doprinos rada ogleda se u dokazivanju potrebe da se teorija korporativnog

preduzetništva proširi istraživanjima organizacionih promena kao legitimnog elementa preduzetničkog procesa unutar postojećih organizacija. Ovo je vrlo obećavajući pravac istraživanja koji može doprineti ne samo razvoju koncepta korporativnog preduzetništva već i razvoju teorije organizacionih promena. Ključni aplikativni doprinos rada sastoji se u uputstvu menadžmentu kompanija i internim preduzetnicima kako da efikasno vode proces organizacionih promena tokom realizacije preduzetničkih projekata. Pored ovih doprinosa, rad otvara i neka pitanja relevantna za buduća istraživanja. Pre svega, budućim istraživanjima treba produbiti saznanja o metodima i tehnikama sprovođenja identifikovanih aktivnosti u procesu upravljanja promenama. Takođe, potrebno je istražiti uticaj relevantnih organizacionih varijabli na proces upravljanja promenama tokom korporativnog preduzetništva, kao što su: organizaciona kultura i liderstvo.

Ključna ograničenja prezentiranih istraživanja su sledeća. Istraživanje je teorijske prirode i nedostaje mu empirijska potvrda. Zatim, u istraživanju se nije pravila razlika između internog i korporativnog preduzetništva koja, prema nekim autorima, postoji. Najzad, korišćena je samo jedna, doduše vrlo kredibilna, klasifikacija modela planiranih organizacionih promena. Da je korišćena neka druga klasifikacija moguće je da bi rezultati bili drugačiji.

REFERENCE

- Antončić, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00054-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00054-3)
- Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, 68(6), 158-166.
- Belousova, O., Gailly, B., & Basso, O. (2009, November). *An integrative model of corporate entrepreneurial behavior*. Paper presented at conference Rent XXIII - Research in Entrepreneurship and Small Business, Corvinus University, Budapest, Hungary.
- Bhardwaj, B. R., Sushil, & Momaya, K. (2011). Drivers and enablers of corporate entrepreneurship: Case of a software giant from India. *Journal of Management Development*, 30(2), 187-205. <https://doi.org/10.1108/02621711111105777>
- Burger, L., & Blažková, I. (2020). Internal determinants promoting corporate entrepreneurship in established organizations: A systematic literature review. *Central European Business Review*, 9(2), 19-45 <http://doi.org/10.18267/j.cebr.233>
- Burgess, C. (2013). Factors influencing middle managers' ability to contribute to corporate entrepreneurship. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 193-201. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.009>
- Cingula, M. (2013). Entrepreneurial competence in contemporary management *Economic Horizons*, 15(1), 77-86. <http://doi.org/10.5937/ekonhor1301077C>
- Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development* (pp. 129-169). Greenwich, CT: JAI Press.
- Crnogaj, K., & Širec, K. (2014). Employment and value-added contribution of Slovenian high-growth companies (gazelles). *Economic Horizons*, 16(1), 17-30. <http://doi.org/10.5937/ekonhor1401017C>
- D'Angelo, S., Cavallo, A., Ghezzi, A., & Di Lorenzo, F. (2024). Understanding corporate entrepreneurship in the digital age: A review and research agenda. *Review of Managerial Science*, 18, 3719-3774. <http://doi.org/10.1007/s11846-024-00730-8>
- 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. http://doi.org/10.1016/S0149-2063_03_000
- Glinyanova M., Bouncken R. B., Tiberius V., & Cuenca Ballester, A. C. (2021). Five decades of corporate entrepreneurship research: Measuring and mapping the field. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17, 1731-1757. <http://doi.org/10.1007/s11365-020-00711-9>
- Güven, B. (2020). Intrapreneurship in terms of change management. *OPUS International Journal of Society Research*, 16(28), 846-863. <http://doi.org/10.26466/opus.644237>

- Heinonen, J., & Toivonen, J. (2008). Corporate entrepreneurs or silent followers? *Leadership & Organizational Development Journal*, 29(7), 583-599. <https://doi.org/10.1108/01437730810906335>
- Heinze, K. L., & Weber, K. (2016). Toward organizational pluralism: Institutional intrapreneurship in integrative medicine. *Organization Science*, 27(1), 157-172 <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1028>
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community. How to Implement Successful Change in Our Personal Lives and Professional Careers*. Loveland, CO: Prosci Learning Center Publications.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 479-491. <https://doi.org/10.1002/smj.196>
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 19-46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00279.x>
- Janićijević, N. (2008). *Upravljanje organizacionim promenama*. Beograd: Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu.
- Janićijević, N. (2013). *Organizaciona kultura i menadžment*. Beograd: Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu.
- Jarrel, T. (2017). *Success Factors for Implementing Change at Scale*. New York: McKinsey & Co Presentation, Behavioral Science & Policy Association.
- Judson, A. (1991). *Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to Change*. Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Kahkha, A. O., Kahrazeh, A., & Armesh, H. (2014). Corporate entrepreneurship and firm performance important Role of small and medium enterprise. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, 4(6), 8-25. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v4-i6/916>
- Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (1992). *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It*. New York, NY: Free Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57(1), 37-47. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.08.009>
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 699-716. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00104.x>
- Lewin, K. (1952). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. New York, NY: Harper & Brothers.
- Lumpkin, G. T. (2007). Intrapreneurship and innovation. In J. R. Baum, M. Frese, & R. A. Baron (Eds.), *The Psychology of Entrepreneurship* (pp. 237-265). New York, NY: The Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315750989>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3)
- Maes, G., & Hootegeem, G. (2019). A systems model of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 32(7), 725-738. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2017-0268>
- Maes, J. (2004). The search for corporate entrepreneurship: A clarification of the concept and its measures", *DTEW Research Report 0429*. Leuven, BE: Katholieke Universiteit Leuven.
- McFee, A. (2023). Unleashing Intrapreneurship: Driving Innovation and Change. *EHL insights*. Retrieved May 30, 2024 from: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/intrapreneurship-innovation-driving-change>
- Miles, M. P., & Covin, J. G. (2002). Exploring the practice of corporate venturing: Some common forms and their organizational implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(3), 21-40. <https://doi.org/10.1177/104225870202600302>
- Mokaya, S. O. (2012). Corporate entrepreneurship and organizational performance: Theoretical perspectives, approaches and outcomes. *International Journal of Arts and Commerce*, 1(4), 133-143.
- Nadler, D. A. (1997). *Champions of Change: How CEOs and Their Companies Are Mastering the Skills of Radical Change*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Pendlebury, J., Grouard, B., & Meston, F. (1998). *The Ten Keys to Successful Change Management*. London: John Wiley & Sons.
- Phillips, J., & Klein, J. (2023) How practitioners promote organizational change: Contemporary approaches to change management. *Performance Improvement Quarterly*, 36(4), 172-185. <https://doi.org/10.56811/PIQ-22-0047>
- Rosenbaum, D., More, E., & Steane, P. (2018). Planned organizational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 286-303. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2015-0089>
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217-226. <https://doi.org/10.2307/259271>
- Sharma P., & Chrisman, S. J. J. (2007). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. In A. Cuervo, D. Ribeiro, & S. Roig (Eds.), *Entrepreneurship* (pp. 83-103). Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8_4
- Siddiqui, S. T. (2017). A critical review of change management strategies and models. *International Journal of Advanced Research*, 5(4), 670-676. <https://doi.org/10.21474/IJAR01/3862>
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>
- Teczke, M., Bespayeva, R. S., & Bugubayeva, R. O. (2017). Approaches and models for change management. *Jagiellonian Journal of Management*, 3(3), 195-208. <https://doi.org/10.4467/2450114XJJM.17.014.9785>
- Vrcelj, N. (2023) Towards successful organizational change management: New process model identification. *Journal of Process Management and New Technologies*, 11(3-4), 1-15. <https://doi.org/10.5937/jpmnt11-45953>
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influence on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00004-E](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00004-E)

Primljeno 21. marta 2024,

nakon revizije,

prihvaćeno za publikovanje 29. novembra 2024.

Elektronska verzija objavljena 11. decembra 2024.

Nebojša Janićijević je redovni profesor na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu. Glavne oblasti istraživanja i nastave su: organizacioni dizajn, organizaciono ponašanje, upravljanje promenama, organizaciona kultura. Objavio je 7 knjiga, preko 150 članaka u domaćim i stranim naučnim časopisima i učestvovao na brojnim naučnim konferencijama u zemlji i inostranstvu.

THE ROLE OF PLANNED ORGANIZATIONAL CHANGE IN CORPORATE ENTREPRENEURSHIP

Nebojša Janićijević

University of Belgrade, Faculty of Economics and Business, Serbia

In this paper, the corporate entrepreneurship concept is complemented by the contributions from planned organizational change models. Resulting from entrepreneurial endeavors undertaken by both individuals and groups within established organizations, corporate entrepreneurship leads to innovation or the regeneration of the existing and the creation of new businesses within the existing companies. However, there is little research in the change process through which entrepreneurial endeavors are realized. This paper seeks to close this gap by synthesizing the contributions of the most cited planned organizational change models, resulting in the activities or steps that, as the change agent, the internal entrepreneur should undertake in order to implement a corporate entrepreneurship project. Based on Lewin's model (unfreezing - move - refreezing), these activities include creating the awareness of the necessity of change, creating and communicating a vision, preparing for changes, implementing changes, facilitating changes, the institutionalizing and monitoring of changes. Thereby, the corporate entrepreneurship concept is complemented and made more realistic in practice.

Keywords: corporate entrepreneurship, planned organizational change, internal entrepreneur, organizational change process

JEL Classification: I26, M10