

MOGUĆNOSTI PODSTICANJA INTERNIH PREDUZETNIČKIH INICIJATIVA KOD ZAPOSLENIH U PROIZVODNIM FIRMAMA - STUDIJA SLUČAJA KOMPANIJA VENDOM

Sandra Đukanović¹, Zoran Rakićević², Ognjen Anđelić²

¹Vendom d.o.o, Veliko Blasko bb, 78250 Laktaši, Bosnia and Herzegovina,
sandra.djukanovic@vendomdoo.com

²Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka, Jove Ilića 154, 11000 Beograd, Srbija,
zoran.rakicevic@fon.bg.ac.rs, ognjen.andjelic@fon.bg.ac.rs

Corresponding author: Sandra Đukanović, Vendom d.o.o, Veliko Blasko bb, 78250 Laktaši, Bosnia and Herzegovina, sandra.djukanovic@vendomdoo.com

SAŽETAK

Interno preduzetništvo predstavlja proces koji se zasniva na kreiranju i implementaciji inovativnih ideja unutar postojećih organizacija, sa ciljem unaprijeđenja poslovne strategije, poboljšanja operativne efikasnosti i ostvarivanja dugoročnih konkurentskih prednosti. Kreativna i inovativna rješenja razvijena kroz koncept internog preduzetništva rezultiraju stvaranjem novih proizvoda usluga ili dodatnih vrijednosti koje organizacija može ponuditi tržištu, odnosno drugim kompanijama, čime se jača njena konkurentska pozicija. Inovativnost zaposlenih dobrim dijelom se javlja kao rezultat osobenosti svakog pojedinca, što bi trebalo da predstavlja značajan potencijal svake kompanije. Predmet istraživanja ovog rada predstavljaju preduzetničke inicijative i mogućnosti njihovog podsticaja u preduzećima. U tu svrhu u radu je prezentovana studija slučaja kompanije iz oblasti metalske industrije gde su prikazani primjeri internih preduzetničkih inicijativa. Bez obzira na određene rizike i izazove koji mogu pratiti pojedine preduzetničke inicijative zaposlenih, nameće se zaključak da kompanije mogu imati više benefita i da i budućnosti savremenog poslovanja mora podržati inovativnost zaposlenih kroz podršku i stimulaciju njihovih ideja.

Ključne riječi: interno preduzetništvo, proizvodno preduzeće, ključni faktori, inovacija, menadžment.

UVOD

Konkurentsko rivalstvo moderne industrije intenziviralo je potrebu kompanija da postanu preduzetnije i inovativnije kako bi opstale i napredovale na tržištu. Naime, u vrijeme ubrzane globalizacije tržišta, praksa je pokazala da preduzeća koja žele da budu konkurenta na tržištu, moraju biti sposobna da se brzo prilagode, transformišu ili mijenjaju kako bi ispunila očekivanja potrošača. Da bi unaprijedile svoju proizvodnju i ostvarile, ili čak nadmašile, postavljene ciljeve, kompanije moraju poboljšati svoju sposobnost inoviranja, što podrazumijeva efikasno korišćenje kreativne snage svojih zaposlenih (Lee & Pati, 2017).

Cilj svake ozbiljne kompanije je postizanje konkurentске prednosti. Najpouzdaniji izvor sticanja dugoročne konkurentске prednosti predstavlja sposobnost učenja, kako zaposlenih orijentisanih ka razvoju preduzeća, tako i kompanije kao cjeline. Učenje podrazumijeva napuštanje starih u korist novih poslovnih metoda, kao i primjenjivanje novostečenih znanja i vještina u svakodnevnom poslovnim aktivnostima. Sposobnost transformacije iz tradicionalnih načina poslovanja i prihvatanja novih, predstavlja veoma važnu kariku u kontekstu uvođenja inovacija, s obzirom da korištene pretpostavke i organizacione rutine vremenom mogu zastariti i postati prevaziđene, što dalje otežava odvijanje preduzetničkih procesa u organizaciji. Upravo iz tog razloga, kontinuirana edukacija igra ključnu ulogu jer doprinosi povećanju kapaciteta organizacije da efektivnije koristi dostupne resurse, podstičući sistematsko inoviranje poslovnih procesa i unaprijeđenje načina kreiranje nove vrijednosti (Erić Nielsen, 2015).

Đukanović, S. i sar. (2025). Mogućnosti podsticajnih internih preduzetničkih inicijativa kod zaposlenih u proizvodnim firmama – studija slučaja kompanija Vendom. *STED Conference 14*(2), 99-110.

U savremenim uslovima poslovanja, kontinuirano inoviranje predstavlja ključni preduslov ostvarivanja održive konkurentске prednosti, ali i jedan od glavnih pokretača rasta i razvoja nacionalne ekonomije. Step en inovativnosti unutar organizacije u velikoj mjeri zavisi od spremnosti zaposlenih da aktiviraju i primjene svoje kreativne potencijale u funkciji unapređenja poslovanja i daljeg razvoja preduzeća. Iako na inovativno ponašanje zaposlenih utiče čitav niz objektivnih i subjektivnih faktora, posebno se izdvajaju oni koji potiču iz samog preduzeća - poput organizacione kulture, sistema nagrađivanja, stilova rukovođenja i mogućnosti za profesionalni razvoj (Erić, Nikolić, & Dukanac, 2023, str. 87).

Cilj ovog rada je da dodatno približi sve prednosti internog preduzetništva. Kao primjer je poslužila studija slučaja u kompaniji „Vendom“ gdje su prikazana tri primjera internih inicijativa zaposlenih (optimizacija procesa plaćanja, automatizovano robotsko zavarivanje i unaprijeđenje informacionog sistema preduzeća modifikacijom) koja su donijela direktne višestruke benefite kompaniji.

Struktura rada je takva da je u prvom dijelu rada akcenat stavljen na teorijske osnove internog preduzetništva, njegov značaj, karakteristike i načine primjene. Nakon toga, analizirani su faktori koji utiču na razvoj i realizaciju interne preduzetničke ideje. Na kraju su navedene prednosti i nedostaci internog preduzetništva. U drugom dijelu rada predložena je studija slučaja preduzeća Vendom d.o.o, koje posluje u oblasti metalne industrije, i ima značajna iskustva vezana za interno preduzetništvo. S tim u vezi, u navedenom preduzeću, prezentovani su konkretni primjeri internog preduzetništva kao što su: optimizacija procesa plaćanja, robotizacija procesa proizvodnje i unaprijeđenje informacionog sistema). Na kraju rada data su zaključna razmatranja i predložena je korištena literatura.

INTERNO PREDUZETNIŠTVO

Savremena teorija o preduzetništvu ne nudi jedinstvenu i opšteprihvaćenu definiciju ovog pojma, te broj definicija proporcionalno raste sa brojem autora koji se bave ovom temom. U ovom radu osvrt je dat na jednu od često korišćenih definicija, prema kojoj se preduzetništvo definiše kao proces koji se sastoji od kreiranja nečeg novog, koji zahtijeva vrijeme, i značajan lični angažman i ulaganje, uz preuzimanje različitih vrsta rizika - psiholoških, finansijskih i drugih - s ciljem postizanja materijalne i nematerijalne satisfakcije (Hisrich, 1986).

Suština preduzetništva ogleda se u aktivnosti u čijoj je srži inovacija, odnosno težnja i napor ka stvaranju svrsishodnih i usmjerenih promjena, bilo osnivanjem novih preduzeća ili implementacijom inovativnih ideja unutar već postojećih organizacija. U zavisnosti od konteksta u kojima se preduzetnička aktivnost realizuje - da li kroz formiranje novih malih preduzeća od strane pojedinca ili pod okriljem već etabliranih kompanija, razlikuje se eksterno ili interno preduzetništvo (Aničić, 2019). Eksterno orijentisano preduzetništvo može se definisati kao proces u kojem pojedinac ili tim, kombinovanjem resursa iz šireg okruženja sa sopstvenim jedinstvenim resursima, stvara novu kombinaciju koja je u potpunosti nezavisna od postojećih organizacionih struktura (Aničić, 2019).

Pojam internog preduzetništva

Termin interno preduzetništvo, odnosno interni preduzetnik (engl. *intrapreneuer*) prvi put se pojavio 1978. godine u knjizi „Intrakorporativno preduzetništvo“ (engl. *Intra-Corporate Entrepreneurship*), Džiforda Pinčota III i Elizabet S. Pinčot (Gifford Pinchot III, Elizabeth S. Pinchot), koji su pod tim terminom smatrali ličnost koja koristi inovacije da bi kreirala novi ili poboljšala već postojeći proizvod ili proces (Cadaru & Badulescu, 2015). Pinčot (1985) će nekoliko godina kasnije dopuniti svoju prvobitnu definiciju smatrajući interne preduzetnike sanjarima koji rade, odnosno onima koji preuzimaju odgovornost za stvaranje inovacije bilo koje vrste unutar organizacije (Cadaru & Badulescu, 2015). Godine 1992, u Američkom rječniku (engl. *The American Heritage Dictionary of the English Language – AHD*) prvi put je data definicija riječi „*intrapreneur*“, koja se već uveliko koristila u naučnim krugovima, podrazumijevajući pod tom riječju ličnost unutar velike kompanije koja preuzima direktnu odgovornost za pretvaranje ideje u

Đukanović, S. i sar. (2025). Mogućnosti podsticajnih internih preduzetničkih inicijativa kod zaposlenih u proizvodnim firmama – studija slučaja kompanija Vedom. *STED Conference 14*(2), 99-110.

profitabilan gotov proizvod, preuzimajući odgovornost, kako za inoviranje, tako i za rizik (Beatie, 1992).

Uopšteno, pod internim preduzetništvom podrazumijeva se proces koji se temelji na kreiranju inovativnih ideja unutar postojećih organizacija, sa ciljem unaprijeđenja poslovne strategije i ostvarivanja dugoročnih uspjeha (Alphabet Group, 2025). Rješenja nastala kroz koncept internog preduzetništva, često rezultiraju razvojem novih proizvoda, usluga, ili novih vrijednosti koje organizacija može plasirati na tržište, odnosno ponuditi drugim kompanijama, čime se dodatno jača njena konkurentska pozicija. Interno preduzetništvo, u svojoj suštini, podrazumijeva inkorporaciju novih inovativnih poslovnih ideja unutar već postojećih organizacija/preduzeća kako bi se podigao kvalitet ili poboljšala efikasnost poslovanja, a samim tim i unaprijedila konkurentska pozicija na tržištu, to jest, “uvođenje i implementaciju značajne inovacije ili inovacija za preduzeće od strane jednog ili više zaposlenih koji su zaposleni u preduzeću” (Carrier, 1996, str. 6).

Inovativnost zaposlenih dobrim dijelom se javlja kao rezultat osobenosti svakog pojedinca, što bi trebalo da predstavlja značajan potencijal svake kompanije. Inovacija predstavlja specifično oruđe preduzetnika pomoću kojeg preduzetnici koriste modifikaciju kao mogućnost za izvršenje različitih proizvodnih ili uslužnih aktivnosti (Drucker, 1985). Prema Drakeru (1985), preduzetnici treba na svrsishodan način da istražuju moguće izvore inovacija, promjene i njihove simptome, koji označavaju mogućnosti za ostvarenje uspješnih inovacija. Nadalje, Marić, Leković i Petković (2010) pod internim preduzetništvom posmatraju posebnu vrstu preduzetništva koje karakterišu aktivnosti koje se odnose na: “opažanje mogućnosti, generisanje ideja, kreiranje nečeg novog (proizvoda, metoda rada, delova poslovnih procesa, novog tržišta, itd.), nove kombinacije resursa koje uz podršku menadžmenta, dostupnost resursa i uz adekvatno planiranje i organizovanje svih pomenutih aktivnosti postaju realnost za značajnim doprinosom u organizaciji”. Neki drugi autori, kao npr. Bušra i Ahsan (2011, str. 3), posmatrali su interno preduzetništvo kao „način podsticanja inovacija unutar kompanije koristeći kreativni talenat radne snage i pružajući im potrebna sredstva i slobodu djelovanja unutar organizacije“. Njihov koncept ima korijene u uvjerenju da je uspješna inkorporacija brzih i efikasnih inovacija glavna osnova trajne konkurentske prednosti u savremenom dobu, ostavljajući organizacijama samo dvije mogućnosti: da kvalitetno inoviraju ili da prestanu da postoje.

Osnovne karakteristike internog preduzetništva

Interno preduzetništvo pretpostavlja uobličavanje takvog podsticajnog okruženja u kojem bi svi zaposleni mogli slobodno plasirati svoje ideje i raditi na razvoju proizvoda. Takav pristup zaposlenima daje veći stepen kontrole nad onim čime se bave, što svakako predstavlja određeni tip motivacije i povećava angažovanost radnika (Matias, Ambrocio, Balinong, & Yacap, 2024). Uzimajući u obzir navedeno, jasno je da interno preduzetništvo može povećati osjećaj pripadnosti i povezanosti zaposlenih sa preduzećem, što obično dovodi i do povećane angažovanosti, jer se zaposleni osjećaju kao bitan dio proizvodnog procesa.

Sve interne preduzetničke aktivnosti usmjerene su na implementaciju novih rješenja sa ciljem transformacije prethodno postojećih proizvoda ili usluga. Da bi se postigli značajni efekti koji proizlaze iz implementiranih inovacija koje povećavaju konkurentsku poziciju kompanije, moraju se u obzir uzeti determinante koje utiču na interno preduzetništvo, s obzirom da ono ne predstavlja jednokratnu i slučajno izabranu pojedinačnu akciju, već veoma složen proces. Kao rezultat ovog procesa, implementira se projekat (proizvod/usluga) koji poprima mnoštvo različitih oblika. S obzirom da preduzetnički proces karakteriše donošenje veoma značajnih odluka, rezultati preduzetničkih aktivnosti su zavisni od kvaliteta i efikasnosti donošenja tih odluka, te od menadžmenta, koji treba da omogućiti potrebne resurse za vođenje projekta, njegovo funkcionisanje i efikasnost. Iako se interni preduzetnički proces sastoji od nekoliko blisko povezanih faza (inovativne ideje, motivacije, sredstava za implementaciju, implementacije i analiza rizika), sve preduzetničke aktivnosti: prikupljanja resursa, formalizacije projekta i implementacije projekta trebaju biti u skladu s logikom efikasnog izvođenja i ne moraju se izvoditi uvijek istim i zacrtanim redoslijedom (Gajda, 2015).

Đukanović, S. i sar. (2025). Mogućnosti podsticajnih internih preduzetničkih inicijativa kod zaposlenih u proizvodnim firmama – studija slučaja kompanija Vedom. *STED Conference 14(2)*, 99-110.

Mogućnost preduzeća da kontinuirano radi na inovacijama proizvoda i usluga, odnosno da stvara inovativan poslovni sistem, predstavlja osnovu njegovog uspjeha. Jasno je da se inovativnost u nekoj proizvodnoj kompaniji ne može postići bez strukturnog menadžerskog okvira za stimulisanje inovacija. Sama mogućnost stimulisanja inovacija zavisi od kvaliteta potencijalnih ideja i rješenja problema koja su ugrađena u proces inovacije. Takav okvir teoretičari obično nazivaju umrežena kreativnost, a ista pretpostavlja mogućnost organizacije da se kontinuirano bavi inoviranjem svojih proizvoda i/ili usluga, pa čak i ukupnog poslovnog sistema radi postizanja uspjeha, povećavanja dobiti i opstanka na tržištu (Brennan & Dooley, 2005).

Određena istraživanja (Gajda, 2015) posebno su naglasila da je snažna organizacijska podrška važna za interno preduzetništvo, uključujući i top menadžment, kako bi se uspješno sprovele kako manje inovacije, tako i radikalne i revolucionarne promjene. Naime, podrška unutar kompanije za bilo koju inovaciju podstiče kreativnost i preuzimanje rizika, omogućavajući internim preduzetnicima da slobodno ulaze u kreiranje određenih poboljšanja, ili novog proizvoda, bez straha od ličnog finansijskog gubitka.

Koristeći svoju kreativnost i nadarenost, interni preduzetnici mogu pokrenuti značajne inovacije i transformisati neka od radnih mjesta. Interni preduzetnici su obično visoko motivisane osobe koje posjeduju specifične vještine, kao i liderske sposobnosti i inovativnu viziju koju drugi u kompaniji mogu podržati. Iako interni preduzetnici mogu imati svoja zaduženja i uobičajene zadatke koji proizilaze iz redovnih poslovnih aktivnosti, kompanija takvim osobama najčešće pruža mogućnost da pored toga imaju vremena i za iskazivanje njihove kreativnosti. To znači da su interni preduzetnici spremni preuzeti određene rizike i, prateći trendove na tržištu, predložiti korake koje kompanija trebati učiniti da bi se inovirala ili da bi se nadmašila konkurenciju.

Postoji više načina primjene internog preduzetništva, koje kvalitetnom primjenom može dovesti do širenja preduzetničkog duha kod zaposlenih, njihove povećane kreativnosti i inovativnosti, a samim tim i stvaranja novih vrijednosti unutar organizacije. Jedan od najvažnijih načina jeste uticaj na razvoj novih proizvoda ili usluga, što bi velike kompanije trebale da iskoriste. Dobar primjer je svjetski poznata kompanija „Google“ koja je veoma rano shvatila prednosti internog preduzetništva uvodeći poslovnu politiku po kojoj svi zaposleni imaju mogućnost da oko 20% svog radnog vremena iskoriste za razvoj ličnih projekata. Ovakav pristup je dao odlične rezultate koji su rezultovali velikim i bitnim projektima. Naime na ovakav ili sličan način su razvijeni neki od najpoznatijih Google servisa, primjera radi, *Gmail*, *Google Maps*, *Google Assistant* (Savoia & Copeland, 2011). Čest način primjene internog preduzetništva je kroz unaprijeđenje procesa i operacija što su primjera radi, uradile poznate kompanije *Dell* i *Amazon*. I dok je *Dell* kroz interno preduzetništvo razvio inovativni proces direktne proizvodnje, dotle je *Amazon*, zahvaljujući internom preduzetništvu, razvio efikasan sistem logistike i distribucije. Na kraju, interno preduzetništvo se takođe može primijeniti i pri razvoju novih poslovnih modela.

Razvoj, realizacija i značaj internog preduzetništva

Mnogi faktori su igrali ulogu u razvoju i širenju koncepta internog preduzetništva. S tim u vezi, Kuratko i Hodžets (2000) pomenuli su neke od njih: veoma brz porast broja postojećih i novih konkurenata; značajno povećanje potrošnje; pojava da inteligentni i inovativni zaposleni napuštaju kompanije u kojima rade obično prelazeći u manje kompanije gdje ih više cijene ili pokreću samostalan biznis; globalizacija promjene koje su povećale međunarodno konkurenciju; brze tehnološke promjene; želja za većom sopstvenom efikasnošću i sl.

Postoji više razloga za podržavanje razvoja internog preduzetništva u kompaniji. Šaper i Voleri (2007) navode neke od najvažnijih: (1) unaprijeđenje i diversifikacija poslovanja; (2) zadržavanje u kompaniji inovativnih, obrazovanih i motivisanih radnika; (3) podizanje stepena iskorišćenosti nedovoljno iskorišćenih resursa na nove načine; (4) rješavanje nepotrebnih aktivnosti ili aktivnosti koje donose samo gubitke.

Određeni autori navode korake koje bi svako preduzeće trebalo da preduzme da bi se kvalitetno pripremilo za razvoj internog preduzetništva (Blanka, 2019). Kao prvo, treba izgraditi kulturu podrške koja podrazumijeva podržavanje inovacije, ali i rizika koji ide sa novinama u poslovanju. Ovo je najlakše postići kroz stvaranje pozitivnog okruženja u kojem zaposleni mogu

Đukanović, S. i sar. (2025). Mogućnosti podsticajnih internih preduzetničkih inicijativa kod zaposlenih u proizvodnim firmama – studija slučaja kompanija Vedom. *STED Conference 14(2)*, 99-110.

slobodno iznositi i razvijati svoje ideje bez straha od bilo kakvih sankcija. Nakon toga, treba da se predvide i osiguraju resursi potrebni za razvoj internog preduzetništva, što podrazumijeva kako finansijska sredstva, tako i neophodnu tehnologiju potrebnu za realizaciju ideja, inovacija, proizvoda ili projekata. Takođe je neophodno imati i mrežu podrške, koja će, kada bude stvorena, moći da pruži svim zaposlenima stručnost, eventualnu mogućnost edukacije i druge resurse potrebne za razvoj projekata. Na kraju je potrebno osmisliti procese za razvoj, evaluaciju i implementaciju projekata, što između ostalog podrazumijeva procese za prijavljivanje i evaluaciju ideja, odabir projekata, upravljanje projektima i dr. Sve ovo bi trebalo dovesti do toga da preduzeće bude spremno da prihvati promjenu, te da se shodno svakom pojedinačnom projektu prilagođava. Ovo u nekim slučajevima može značiti i odustajanje od novog proizvoda ili projekta, ako se pokaže da isti nije rentabilan.

Svi zaposleni koji su na bilo koji način uključeni u interno preduzetništvo moraju imati hrabrosti, ali i pokretačku snagu da nove i neprovjerene ideje i inovacije implementiraju u praksi. Svi aspekti koji su u vezi sa kombinovanjem resursa na inovativan način uključeni su u inovaciju, od relativno manjih poboljšanja ili inovacija usluga, proizvoda, rutina i procedura, ili organizacionog dizajna do radikalnijih promjena (Saly, 2001). Upravo činjenica da se nešto mora mijenjati ili razvijati, i da to neko mora učiniti, pokreće proces internog preduzetništva. Većina inovacija se ne smatra očiglednim ili neophodnim sve dok se nova ideja ne implementira.

Kada se uđe u proces realizacije nečega novog i još nedovoljno ispitano, obično se u okviru zaposlenih formira projektni tim koji se dugoročno može razviti u interni preduzetnički tim sa kolektivnijim imidžom. Po nekim autorima (Mack, Green, & Vedlitz, 2008) veoma je bitno da se interno preduzetništvo od početka do kraja posmatra kao grupni proces, odnosno kao kolektivna akcija, s obzirom da je manje vjerovatno da će samo jedan zaposleni imati na raspolaganju svu moć i resurse. Čak i u takvim okolnostima unutar internog preduzetničkog tima, mora da postoji jedna osoba koja se smatra vođom tima i čije su nadležnosti veće od drugih članova tima. To znači da većinu timova vodi jedan interni preduzetnik, ali se i svi drugi članovi tima mogu nazvati internim preduzetnicima, sve dok se svaki od njih razumije u cijeli projekat i neprestano radi na pronalaženju najboljih načina da se on ostvari. Ono što je takođe bitno naglasiti jeste da interni preduzetnički tim, kada ima inovativnu ideju u koju vjeruje, mora pronaći ljude u organizaciji koji će podržati i zastupati njihovu ideju, iz razloga što bilo kakva inovacija tokom realizacije stvara direktne troškove te novac mora biti dostupan da bi se omogućio nastavak započetog procesa. U slučaju da postoje poteškoće, pogotovo novčane prirode, može se desiti da se privremeno zaustavi realizacija inovativnog projekta ili čak prekine sa njim. Naime, ako interni preduzetnički tim nema raspoloživih sredstava, neće biti u stanju da implementira sve potrebne mjere. Ovdje treba naglasiti da se preduzeća susreću sa mnogo više problema u pronalaženju sredstava za finansiranje istraživačko-razvojnih aktivnosti nego, primjera radi, za ulaganja u osnovna sredstva (Mateut, 2018). Ovo je logično iz razloga visokog stepena nesigurnosti inovacionih projekata zbog obično dugog perioda povraćaja sredstava i nepredvidivosti prihvatanja inovacije na tržištu. Upravo zbog visoke nepredvidivosti inovacija, institucije koje daju zajam, najčešće banke, radije finansiraju niskorizične projekte, odnosno projekte za koje mogu zahtijevati i dobiti garancije i kolateral (Erić, Nikolić, & Dukanac, 2023). Pritisak sa tržišta primorava kompanije da vode računa o adekvatnom izvoru i iznosu finansiranja za inovacione projekte.

Podrška inovativnom timu može imati mnogo različitih oblika, npr. podrška menadžera višeg nivoa, diskrecija u radu (sloboda odlučivanja kako da se posao obavlja), jasno definisani sistemi nagrađivanja/stimulacije, dostupnost resursa i sistema upravljanja (Diefenbach, 2011). Svakako da je najvažnija jaka organizaciona podrška, uključujući podršku najvišeg menadžmenta, jer je interno preduzetništvo sekundarna djelatnost organizacije. S obzirom da se radi o sekundarnoj djelatnosti kompanije sistem upravljanja treba osigurati kontinuirane informacije o inovativnim projektima. Ovo zahtijeva uspostavljanje administrativnih veza kako bi najvišem rukovodstvu pravovremeno stizali izvještaji o načinima na koji se realizuju strateški ciljevi, kako se upravlja raspodjelom resursa i kako se određuju proizvodni odnosi.

O značaju internog preduzetništva u moderno vrijeme najbolje govori zaključak Američke multinacionalne analitičke i savjetodavne kompanije Galup (engl. *Gallup, Inc.*) sa sjedištem u

Đukanović, S. i sar. (2025). Mogućnosti podsticajnih internih preduzetničkih inicijativa kod zaposlenih u proizvodnim firmama – studija slučaja kompanija Vedom. *STED Conference 14*(2), 99-110.

Vašingtonu, koja je po osnovu istraživanja u jednoj svojoj studiji (*State of the Global Workplace* 2013) došla do zaključka da su kompanije s visoko angažovanim i inovativnim zaposlenicima do 21% profitabilnije u odnosu na kompanije koje u svom poslovanju ne koriste inovativnost zaposlenih (Celestin, Vasuki, Sujathu, & Dinesh Kamar, 2024).

S tim u vezi, u adekvatnoj implementaciji internog preduzetništva neophodno je kvalitetno postaviti sistem nagrađivanja, stimulacija ili drugih vidova podsticaja za zaposlene koji su angažovani, pogotovo za one čije inovacije mogu da donesu značajan profit ili neki drugi vid benefita za kompaniju. Na taj način će se i svi drugi zaposleni više motivisati da u nekom budućem vremenu plasiraju, razvijaju i implementiraju svoje ideje. Svakako da u internom preduzetništvu ne treba zanemariti ni razvoj sistema komunikacije koji treba da bude potpuno transparentan, kako bi zaposleni mogli jedni sa drugima razmjenjivati informacije i podijeliti svoja iskustva.

Prednosti i nedostaci internog preduzetništva

Interno preduzetništvo ima svoje prednosti ali i nedostatke. Na osnovu sprovedenog istraživanja Badulescu (2013) je zaključio da se interno preduzetništvo pokazalo dobrim ne samo za poslodavca, već i za zaposlene, pošto zaposleni imaju priliku da se istaknu, pokažu svoje kvalitete, da se izdvoje, da budu inovatori. Takođe, kreativna, inovativna osoba koja je podstaknuta da koristi svoje lične kvalitete osjećaće se motivisano da ostane u kompaniji i stoga se fenomen, po kojem se vrijedni, otvoreni i inovativni zaposleni, razočarani organizacijama i birokratskim procesima prisutnim u srednjim velikim kompanijama, odlučuju dati otkaz, polako gubi (Badulescu, 2013).

Glavna prednost uspjele inovativnosti je ostvarenje profita nakon što istu prihvati tržište. Naravno da ostvarenje profita nije jedina benefit koju preduzeća imaju od internog preduzetništva. Naime, preduzeća koja podržavaju procese internog preduzetništva svojih zaposlenih na taj način dobijaju nove ideje, dijelove proizvodnih procesa, nove ili poboljšane proizvode, usluge i uopšteno nove vrijednosti unutar kompanije, što posljedično utiče na unaprijeđenje poslovanja. Pored toga, veoma bitan benefit internog preduzetništva, iz pozicije kompanija, jeste da se internim preduzetništvom ne stvara konkurencija već se pametnom stimulativnom politikom dobijaju saradnici. Naime, kompanije koje podržavaju preduzetnički duh svojih zaposlenih, od najboljih i najinovativnijih zaposlenih ne prave konkurenciju, već naprotiv, određenim stimulacijama, vjerne saradnike sa kojima mogu postići dugoročne uspjehe. U suprotnom, bi se moglo desiti da, zaposleni koji smatraju da se njihov rad potcjenjuje ili da kompanija ne ulaže dovoljno u njihovu edukaciju, pređu u konkurentsku kompaniju, ili da pokrenu svoj vlastiti poslovni biznis identičan ili sličan onom koji su ranije razvijali u preduzeću. Da se ovi rizici izbjegnu ili barem svedu na najmanju moguću mjeru, neophodno je razviti adekvatan sistem stimulacija koji predstavlja jednu od ključnih uloga razvoja korporativnog preduzetništva (Morris et al., 2008).

S druge strane, iz ugla zaposlenih, benefiti podržavanja internog preduzetništva su razvoj preduzetničkih znanja i vještina, mogućnost veće zarade, a time i povećana motivacija, koja podstiče kreativnost i inovativnost. Zaposleni čije ideje imaju podršku kompanije te svoje ideje pretvaraju u konkretne biznise na taj način postajući sve angažovaniji i produktivniji, iskazujući više zanimanja ka kreiranju i stvaranju nove vrijednosti unutar kompanije.

Postoji niz faktora koji predstavljaju prepreke razvoju kompanija u pravcu veće inovativnosti i kreativnosti zaposlenih. Jedan od ključnih razloga, zbog kojih se organizacije nerado odlučuju za implementaciju koncepta internog preduzetništva, jeste strah od gubitka kontrole nad poslovanjem. Naime, interno preduzetništvo podrazumijeva veću autonomiju zaposlenih u donošenju odluka i angažovanje na projektima koji nisu neposredno povezani sa svakodnevnim operativnim poslovanjem kompanije. Dodatno, prisutan je i strah od narušavanja funkcionalnosti organizacije, s obzirom na to da interno preduzetništvo često uključuje angažman na netipičnim ili rizičnim inicijativama. Konačno, prepreku može predstavljati i nedostatak finansijskih i drugih resursa. Kompanije takođe mogu imati problem sa finansiranjem internog preduzetništva, jer projekti koje pokreću zaposleni nerijetko zahtijevaju dodatna ulaganja čime se povećava opterećenje na postojeće kapacitete preduzeća. S obzirom da je prioritetni cilj bilo koje kompanije

Đukanović, S. i sar. (2025). Mogućnosti podsticajnih internih preduzetničkih inicijativa kod zaposlenih u proizvodnim firmama – studija slučaja kompanija Vendom. *STED Conference 14(2)*, 99-110.

ostvarenje profita, logično je da kompanija očekuje da u u nekom vremenu povрати uložena sredstva i ostvari određenu zaradu, što bi svakako bio benefit za kompaniju.

STUDIJA SLUČAJA KOMPANIJE VENDOM

Preduzeće “Vendom” d.o.o. Laktaši osnovano je 2003. godine. Bavi se proizvodnjom metalnih proizvoda za domaće i inostrano tržište, sa posebnim akcentom na razne vrste kontejnera za odlaganje otpada proizvedene za zemlje Evropske unije i Južne Amerike. Trenutno kompanija “Vendom” d.o.o. Laktaši ima oko 200 zaposlenih, sa godišnjim prihodom koji prelazi 20 miliona evra, i predstavlja jednog od najvećih izvoznika u metalnom sektoru u Bosne i Hercegovine. Najbitnije konkurentne prednosti preduzeća su: kratki rokovi isporuke, pouzdanost i kvalitet. Proizvodi preduzeća “Vendom” izdvajaju se svojim dizajnom, inovativnošću i kvalitetom, a prednosti saradnje sa ovom kompanijom od strane kupaca su odgovori na posebne zahtjeve klijenata, specifičnost proizvoda preduzeća, montaža, servis i održavanje proizvoda.

Paleta proizvoda ove renomirane kompanije kreće se od industrijskih i stambenih ograda, manjih čeličnih konstrukcija do 100 t, pa do zahtjevnih konstrukcija za industrijske potrebe do 1000 t. U paleti “Vendom” proizvoda posebno se izdvajaju paleta podzemnih i nadzemnih sistema za zbrinjavanje otpada, kao i kranova za pražnjenje kontejnera. Pored navedenog, kompanija nudi i konstrukcije, ograde, čelične kalupe, podzemne i nadzemne kontejnere za odlaganje otpada, čelične konstrukcije građevinskih objekata, različite proizvode od svih vrsta čelika proizvedeni prema zahtjevu kupaca ili rješenjima inženjera kompanije. Pored sopstvenih proizvoda kompanije, domaćem i inostranom tržištu nude se i usluge laserskog, plazmatskog i gasnog sječenja lima, savijanje lima, probijanje lima, varenje, pjeskarenje, praškasto farbanje, montaža, reparacija i rekonstrukcija, idejna rješenja, projektovanje i razvoj proizvoda prema zahtjevu kupca ili vlastitim idejnim rješenjima. Kompanija godišnje proizvode više od 2.500 nadzemnih i podzemnih kontejera za otpad, 50 kranova, 100.000 različitih metalnih proizvoda i više od 30 čeličnih konstrukcija.

Kompanija “Vendom” spada u red preduzeća koja već dugi niz godina, na obostrano zadovoljstvo, kod svojih zaposlenih podstiče interne preduzetničke inicijative. Naime, ova kompanija, kada je interno preduzetništvo u pitanju uglavnom se orijentiše na dva pravca:

- Podsticanje zaposlenih na preduzetničke inicijative koje se odnose na rješavanje neusaglašenosti i problema koje se javljaju u toku rada - proizvodnje ili primjedbe ili reakcije na implementaciju i prijedlozi za unaprijeđenje poslovnih procesa (engl. *bottom up* pristup – odozdo prema gore);
- dugoročni projekti koji se realizuju po osnovu inicijative višeg ili srednjeg menadžmenta (engl. *top down* pristup - odozgo prema dolje), ali i po osnovu inicijative pojedinca koji je menadžmentu predstavio svoju ideju/inovaciju/inicijativu i koji zatim učestvuje u realizaciji ideje sa timom, s tim da pokretač inicijative ne mora biti u strukturi u nivou višeg ili srednjeg menadžmenta.

Važno je naglasiti da kompanija 'Vendom', s obzirom na svoju organizacionu strukturu i viziju osnivanja, njeguje kulturu internog preduzetništva, aktivno podstičući zaposlene na inovativno razmišljanje i djelovanje. Ipak, kao što je već istaknuto u teorijskom dijelu rada, ovakav pristup može imati dvostruki efekat, donoseći istovremeno i potencijalne koristi i izazove za samo preduzeće.

U nastavku su navedeni neki primjeri internog preduzetništva u kompaniji „Vendom“.

Optimizacija procesa plaćanja

Na inicijativu finansijskog referenta optimizovano je plaćanje prema dobavljačima i isključeno (obustavljeno) je plaćanje privatnih finansijskih obaveza zaposlenih. Ovdje treba naglasiti da plaćanje u „Vendomu“ nije automatizovana procedura iz razloga što situacija na tržištu, a i potpisani ugovori u kojima su različita vremena plaćanja, zahtijevaju da finansijski direktor preduzeća donosi odluke o dugovanjima i potraživanjima. Prije izvršene optimizacije, plaćanja prema dobavljačima i knjiženja izvoda odvijala su se svakodnevno, što je uzrokovalo

Đukanović, S. i sar. (2025). Mogućnosti podsticajnih internih preduzetničkih inicijativa kod zaposlenih u proizvodnim firmama – studija slučaja kompanija Vendom. *STED Conference 14(2)*, 99-110.

preopterećenost finansijskog referenta čiji je opis posla svakako već obiman. Svakodnevno plaćanje, što je procedura koja zahtijeva veliku koncentraciju, spriječavalo je ovog zaposlenog da bude dnevno operativan u potrebnom i zahtjevanom kapacitetu. Pored pomenutog, postojao je još jedan uzrok zagušenja ovog radnog mjesta - plaćanje rata kredita zaposlenima koji kasne sa ratama, a po osnovu sudskih presuda, kao i relativno često aktiviranje administrativnih zabrana koje je preduzeće ovjeravalo zaposlenima. Na inicijativu samog referenta preduzeće „Vendom“ prestalo je zaposlenima ovjeravati administrativne zabrane. Zanimljivo je napomenuti da takav potez nije izazvao nezadovoljstvo zaposlenih iako je postojala bojazan menadžmenta da će se tako nešto desiti. Takođe se plaćanje prema dobavljačima, sa svakodnevnog, prebacilo na plaćanje u sedam uzastopnih dana tokom mjeseca o čemu su dobavljači na vrijeme obavješteni i sa čim su bili potpuno saglasni. Rezultat nastalih promjena/inovacija bio je da se umnogome rasteretilo radno mjesto finansijskog referenta što je izvršiocu tog posla olakšalo radne poslove, povećalo dnevnu operativu, smanjilo mogućnost greške radi premora, te olakšalo komunikaciju sa finansijskim direktorom koja je do tada bila na dnevnom nivou, a od trenutka promjena svela se na nedeljnu. Dio preduzeća zadužen za finansije je osjetio značajno poboljšanje implementacijom ovih inovacija. Zaposleni koji je predložio promjene nije dobio finansijsku stimulaciju, ali je kao benefit dobio rasterećenje, svog radnog mjesta. Menadžment je evidentirao zaposlenog u bazu "inicijatora" i kada bude ponovo predložio procedure za poboljšanje postojećih procesa, dobiće adekvatnu finansijsku povišicu na zaradu. U navedenom slučaju radilo se o zaposlenom koji je predložio procedure za unaprijeđenje poslova vezano za jedno konkretno radno mjesto. U nastavku ćemo navesti primjer internog preduzetništva od strane srednjeg nivoa menadžmenta.

Robotizacija procesa proizvodnje

Na inicijativu srednjeg menadžmenta kompanija „Vendom“ započela je proces robotizacije dijela proizvodnje. Ovaj proces iniciran je sa projektnim timom od pet ljudi koji su radili na principu od ideje do realizacije, a odnosio se na proces zavarivanja prilikom kojeg je dolazilo do grešaka izazvanih u najvećem broju slučajeva ljudskim faktorom (nestručnost, premor, nekvalitetno i neprecizno zavarivanje i sl). Problem je dalje uzrokovao nepotrebne troškove, povećavanje otpadnog materijala, pa čak i škartiranje proizvoda. Implementacijom robotskog zavarivanja u proizvodni proces ostvarene su brojne prednosti (tabela 1).

Tabela 1. Prednosti robotizacije procesa zavarivanja u kompaniji „Vendom“

PROCES ZAVARIVANJA		
	Zavarivanje od strane zaposlenih	Robotizacija procesa
Nestručnost	Srednja do niska	Veoma niska
Kvalitet zavarivanja	Srednji do visok	Veoma visok
Faktor umor	Postoji	Ne postoji
Stepen ponovljivosti radnje	Ograničen	Neograničen
Preciznost	Srednja do visoka	Veoma visoka
Brzina	Srednja do visoka	Veoma visoka
Faznost	Više faza	Jedna faza
Rizik od povreda	Postoji	Ne postoji
Produktivnost	Srednja do visoka	Veoma visoka

Jedna od najznačajnijih prednosti robotskog zavarivanja bio je visok stepen ponovljivosti radnje i velika preciznost, čime se povećavala sposobnost procesa da proizvodi ujednačene visokokvalitetne proizvode u većim serijama, što je glavni preduslov za razvoj saradnje sa zahtjevnim evropskim tržištem. Pomenuta inovacija takođe je značajno povećala i produktivnost, s obzirom da se proces zavarivanja uvođenjem robotizacije izvodi brže i bez bilo kakvog prekida.

Đukanović, S. i sar. (2025). Mogućnosti podsticajnih internih preduzetničkih inicijativa kod zaposlenih u proizvodnim firmama – studija slučaja kompanija Vendom. *STED Conference 14(2)*, 99-110.

Zahvaljujući ovoj inovaciji došlo je i do promjene sistematizacije radnih zadataka i to tako da se nekoliko radnih mjesta, na kojima su se ručnim zavarivanjem dobijali proizvodi u više faza pripojnog zavarivanja, spojilo u jedno. Na tom jednom radnom mjestu je sada, pomoću savremenih i precizno izrađenih pristroja (alata), omogućena izrada finalnog proizvoda u jednoj fazi (bez pripojnog zavarivanja). Konkretno, u ovom slučaju proizvodnog programa firme „Vendom“ produktivnost se povećala za oko 20%.

S obzirom da robotsko zavarivanje spada u savremenu tehnologiju, povećan je i broj kvalifikovanih i obučanih kadrova čime se povećala i kompetentnost i konkurentnost firme na tržištu, kao i mogućnost razvoja novih proizvoda bez prekidanja proizvodnog procesa (tzv. *offline* programiranje i simulacija). Robotizacija dijela proizvodnje donijela je određene benefite i za zaposlene, pogotovo za one koji su bili neposredno uključeni u proces zavarivanja. Naime, automatizovano robotsko zavarivanje smanjilo je zavarivačima rizik od povreda, s obzirom da su roboti preuzeli najveći dio rada koji se odvijao u opasnim ili nezdravim uslovima. U neposrednoj budućnosti, u kompaniji „Vendom“ se očekuje da će roboti preuzeti složene poslove zavarivanja stranica kontejnera, tako da će njegova proizvodnja uskoro biti 100% automatizovana. Da bi se to postiglo u prvoj polovini maja 2025. godine planirana je edukaciju za zaposlene koji će neposredno učestvovati u upravljačkim programima. Mogu se nabrojati benefiti koje je kompaniji „Vendom“ donijela ova inovacija u proizvodnji: povećana produktivnost, rasterećenje varijone, smanjena mogućnost greške, podignut kvalitet proizvoda, edukovani zaposleni koji su stekli nove vještine, povećani postojeći kapaciteti, automatizovan dio proizvodnje i dr. Uobičajeno je da u ovakvim slučajevima pokretač inicijative u kompaniji „Vendom“ napreduje u hijerarhiji i dobija stimulaciju u određenom novčanom iznosu, što se i bio rezultat ovog poduhvata.

Unaprijeđenje informacionog sistema preduzeća

Treći primjer internih preduzetničkih inicijativa, a koji se desio u kompaniji, vezan je za IT sektor. Naime, kompanija „Vendom“ je dugo vremena kao ERP (engl. *Enterprise Resource Planning*) sistem koristila *Pantheon*, odnosno poslovni informacioni sistem prilagođen za brzo rastuća preduzeća. Radi se o stabilnom sistemu koji ima napredne funkcionalnosti i široku prilagodljivost. Baš taj širok izbor funkcionalnosti omogućava da sistem koriste svi, od rukovodilaca, do radnika zaduženih za nabavke i računovodstvo. Na inicijativu projekt menadžera – zaposlene, koja je zadužena i nadležna za nekoliko različitih projekata u preduzeću, *Pantheon* je modifikovan i unaprijeđen sa dodatnom modulom koji je donio direktne benefite sektorima nabavke i proizvodnje. Konkretno, prije nadogradnje sistema ulaz materijala: toplo i hladno valjanih limova, aluminijuma, pocinčanog lima i nehrđajućeg čelika, bio je definisan samo u kilogramima, što je dovodilo do dvije vrste problema koji su posebno bili vezani za dva pomenuta sektora. Sektor nabavke je dobijao zahtjeve iz proizvodnje za nabavku lima, ali u broju tabli, a ne u kilogramima, dok Sektor proizvodnje, gdje se materijal sa stanja nakon sječenja skidao u kilogramima, nije imao informaciju koliko tabli je ostalo na stanju za dalje sječenje. Obje situacije dovodile su do gomilanja lima koji nije bio precizno evidentiran na pomoćnom lageru koji se nalazio na otvorenom prostoru. S obzirom na takvu situaciju kompanija je imala ne samo novčane gubitke, već je nabavljala i plaćala materijal koji je imala na stanju. Dodatno, zbog ovog problema nije postojala mogućnost transformacije otpadnih tabli u dodatnu količinu pozicija, što je kasnije bio slučaj. I ovaj problem riješen je inicijativom projekt menadžera koji je predložio da se dodatnom aplikacijom u postojećem ERP-u obezbijedi unos materijala u kilogramima i tablama, što je softverski i riješeno. Na kraju je projekt menadžer nagrađen novčanom stimulacijom, a kompanija je napravila nemale uštede i smanjila otpadni materijal.

Izazovi vezani za interno preduzetništvo

Kao što je već istaknuto u teorijskom dijelu rada, podsticanje internog preduzetništva može imati dvostruki efekat, donoseći istovremeno i potencijalne koristi i izazove za samo preduzeće. Naime, podsticanjem preduzetničke inicijative i davanjem alata zaposlenima postoji potencijalna opasnost da kompanija sebe dovede u nepovoljnu situaciju.

Đukanović, S. i sar. (2025). Mogućnosti podsticajnih internih preduzetničkih inicijativa kod zaposlenih u proizvodnim firmama – studija slučaja kompanija Vendom. *STED Conference 14(2)*, 99-110.

Nakon što kompanija uloži sredstva u edukaciju zaposlenih a zaposleni stekne neophodno znanje, iskustvo i pristup alatima, može doći do situacije u kojoj zaposleni napušta organizaciju i osniva sopstveni biznis, često proizvodeći identične ili slične proizvode kao matična kompanija čime direktno ulazi u konkurentski odnos sa njom. Takođe, nisu rijetki slučajevi u kojima zaposleni, uprkos očiglednom sukobu interesa, prenose sva svoja stečena znanja i prethodne inicijative zapošljavajući se u konkurentske kompanije.

ZAKLJUČAK

Rad koji je prikazan predstavio je mogućnosti podsticanja internih preduzetničkih inicijativa kod zaposlenih na primjeru proizvodne kompanije “Vendom”. Studija slučaja je obuhvatila tri primjera internih inicijativa zaposlenih. Rezultat optimizacije procesa plaćanja bio je da se u mnogome rasteretilo radno mjesto finansijskog referenta što je izvršiocu tog posla olakšalo radne poslove, povećalo dnevnu operativu, smanjilo mogućnost greške radi premora, te olakšalo komunikaciju sa finansijskim direktorom. S druge strane automatizovano robotsko zavarivanje smanjilo je zavarivačima rizik od povreda, s obzirom da su roboti preuzeli najveći dio rada koji se odvijao u opasnim ili nezdravim uslovima. Na kraju, modifikacijom se došlo do unaprijeđenja informacionog sistema preduzeća, što je donijela direktne benefite Sektoru nabavke i Sektoru proizvodnje. Ove aktivnosti ilustruju praktičnu primjenu inovacija unutar organizacije s ciljem povećanja efikasnosti, smanjenja troškova i jačanja konkurentске pozicije na tržištu.

Može se zaključiti da i pored toga što sa sobom nosi određene rizike prethodno opisane u okviru studije slučaja, primjera radi kada zaposleni u čiju edukaciju je kompanija uložila značajna sredstva napušta preduzeće i osniva sopstveni biznis, interno preduzetništvo predstavlja odličnu mogućnost da se iskoristi potencijal postojećih ljudskih resursa pri kreiranju nove vrijednosti, bez obzira da li inicijativa za uvođenje inovacije dolazi od pojedinca ili dijela menadžmenta. Da bi se ostvarila zamisao potreban je timski rad i puna podrška organizacionih dijelova kompanije, što je i pokazano na tri realna primjera internih preduzetničkih inicijativa implementiranih u kompaniji „Vendom“. Sve navedene inicijative bile su pokrenute i realizovane od strane zaposlenih u kompaniji i ostvarile su benefite kako u unaprijeđenju operativnih performansi rada tako i u finansijskim pokazateljima poslovanja.

Bitno je napomenuti da su ove uspješno ostvarene interne inicijative kompaniji “Vendom” donijele niz benefita koji su se manifestovali kroz povećanu produktivnost, rasterećenje najopterećenijeg dijela kompanije, smanjenu mogućnost greške u proizvodnji, podignut kvalitet proizvoda, povećan broj edukovanih zaposlenih koji su stekli nove vještine, povećane postojeće kapacitete, povećan automatizovan dio proizvodnje i dr. Zaposleni koji su pokazali inovativnost bili su adekvatno nagrađeni, što je rezultiralo povećanjem njihovog zadovoljstva, a samim tim i rastom ukupne produktivnosti. .

Prikazane inicijative predstavljaju odličan primjer dobre prakse osnaživanja i iskorišćenja preduzetničkog potencijala zaposlenih, što je donijele značajne benefite, kako za kompaniju, tako i za same zaposlene. Budući pravci istraživanja mogli se odnositi na dalje unaprijeđenje i strukturisanje inicijativa korporativnog preduzetništva u cilju maksimizacije preduzetničkog potencijala kompanije, iskorištavanje prednosti koje korporativno preduzetništvo donosi uz istovremeno adekvatno ophođenje prema identifikovanim rizicima.

DECLARATIONS OF INTEREST STATEMENT

The authors affirm that there are no conflicts of interest to declare in relation to the research presented in this paper.

LITERATURA

Alphabet Group. (2025). *Interno preduzetništvo kao pokretač inovacija: Primjeri uspješnih kompanija*. Retrieved 24.08.2025. from Alphabet group: <https://alphabetgroup.net/interno-preduzetnistvo-kao-pokretac-inovacija-primjeri-uspjesnih-kompanija/>

- Đukanović, S. i sar. (2025). Mogućnosti podsticajnih internih preduzetničkih inicijativa kod zaposlenih u proizvodnim firmama – studija slučaja kompanija Vedom. *STED Conference 14*(2), 99-110.
- Aničić, Z. (2019). *Ispitivanje prirode i determinanti veze korporativnog preduzetništva i performansi srednjih i velikih preduzeća u Srbiji*. Doktorska disertacija. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Beatie, B. A. (1992). The American Heritage Dictionary of the English Language. Dictionaries. *Journal of the Dictionary Society of North America*, 14(1), 179 -199.
- Blanka, C. (2019). An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward. *Review of Managerial Science* 13(5), 919-961.
- Brennan, A., & Dooley, L. (2005). Networked creativity: a Structured Management framework for stimulating innovation. *Technovation*, 25(12), 1388-1399.
- Bushra, Z., & Ahsan, H. (2011). Practicing the intrapreneurship: A case of service-sector firms in Pakistan. *Journal of Management and Social Sciences*. 7(1), 1-10.
- Cadar, O., & Badulescu, D. (2015). Entrepreneur, Entrepreneurship and Intrapreneurship. A Literature Review. *The Annals of the University of Oradea, Economic Sciences*, 2(24) 657-664.
- Carrier, C. (1996). Intrapreneurship in Small Business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(1), 5-20.
- Celestin, M., Vasuki, M., Sujathu, S., & Dinesh Kamar, A. (2024). Enhancing employee satisfaction and engagement to boost productivity: The role of leadership, culture, and recognition programs. *International Journal of Computational Research and Development*, 9(2), 67-74.
- Diefenbach, F. E. (2011). *Entrepreneurship in the public sector. When middle*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Drucker, P. (1985). *Preduzetništvo i inovacije. Praksa i principi*. Beograd: Grmeč.
- Erić Nielsen, J. (2015). Korporativno preduzetništvo, organizaciono učenje i implementacija znanja. *Ekonomski horizonti*, 17(3), 203-217.
- Erić Nilsen, J., Nikolić, J., & Dukanac, M. (2023). Interni organizacioni faktori kao pretpostavka unapređenja inovativnosti zaposlenih. *Megatrend revija*, 20(3), 87–104.
- Gajda, j. (2015). Organizational Entrepreneurship as a Prerequisite for the Management of High-Efficiency Organization. *Business Review*, 14(9), 438-445.
- Hisrich, R. D. (1986). *Entrepreneurship, entrepreneur, & venture capital*. Lexington MA: Lexington Books.
- Hodgetts, M. R., & Kuratko, F. D. (2000). *Business & Economics*. Hoboken: Wiley.
- Lee, J., & Pati, N. (2017). A study of the effect of corporate diversification strategy on technological innovation and strength in technology-oriented multinational corporations across countries. *International Journal of Business Innovation and Research*, 12(1), 1-29.
- Mack, W., Green, D., & Vedlitz, A. (2008). Innovation and implementation in the public sector: An examination of public entrepreneurship. *Review of Policy Research*, 25(3), 233–252.
- Marić, S., Leković, B., & Petković, Đ. (2010). Interno preduzetništvo kao značajan izvor inovacija u organizaciji - preduslovi i posledice . *15th International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management SM 2010*. Subotica: Ekonomski fakultet.
- Mateut, S. (2018). Subsidies, financial constraints and firm innovative activities in emerging economies. *Small Business Economics*, 50(1), 31–162.
- Matias, R., Ambrocio, B., Balinong, J., & Yacap, E. (2024). Examining the effect of entrepreneurial work environment on the innovative work behavior of employees: Management. *Divine Word International Journal of Management and Humanities*, 3(1), 585 - 604.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2008). *Corporate entrepreneurship and innovation*, 2nd ed. Mason: Thomson South-Western.
- Saly, A. (2001). *Corporate Entrepreneurship: Antecedents and consequences*. Rotterdam: Tinbergen Institute.
- Savoia, A., & Copeland, P. (2011). Entrepreneurial Innovation at Google. *Computer*, 44(1), 56-61.

Đukanović, S. i sar. (2025). Mogućnosti podsticajnih internih preduzetničkih inicijativa kod zaposlenih u proizvodnim firmama – studija slučaja kompanija Vendom. *STED Conference 14*(2), 99-110.

Schaper, M., & Volery, T. (2007). *Entrepreneurship and small business: A Pacific Rim perspective*. Hoboken: Wiley.

OPPORTUNITIES FOR ENCOURAGING INTERNAL ENTREPRENEURIAL INITIATIVES AMONG EMPLOYEES IN MANUFACTURING COMPANIES – CASE STUDY OF THE COMPANY VENDOM

Sandra Đukanović¹, Zoran Rakićević², Ognjen Anđelić²

¹Vendom d.o.o, Veliko Blasko bb, 78250 Laktaši, Bosnia and Herzegovina,

sandra.djukanovic@vendomdoo.com

²University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences, Jove Ilića 154, 11000 Belgrade, Serbia, zoran.rakicevic@fon.bg.ac.rs, ognjen.andjelic@fon.bg.ac.rs

ABSTRACT

Internal entrepreneurship refers to a process based on the creation of innovative ideas within existing companies with the aim of improving business strategy and achieving long-term success. Creative and innovative solutions arising from the concept of internal entrepreneurship represent a new product, a new service, or a new value that the organization can deliver to other companies. Employee innovativeness largely emerges as a result of individual characteristics, which should represent a significant potential for any company.

The subject of this paper is entrepreneurial initiatives and the possibilities for encouraging them within companies. To that end, the paper presents a case study of a company in the metal industry, showcasing examples of internal entrepreneurial initiatives.

Despite certain risks and challenges that may accompany individual entrepreneurial initiatives by employees, the conclusion is that companies can gain multiple benefits and that the future of modern business must support employee innovativeness through the encouragement and stimulation of their ideas.

Keywords: internal entrepreneurship, manufacturing company, key factors, innovation, management.