

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO**

**MOŽNOSTI NOTRANJEGA IN KORPORACIJSKEGA  
PODJETNIŠTVA V ELEKTRODISTRIBUCIJSKEM PODJETJU**

**Ljubljana, junij 2006**

**Mitja Brudar**

## IZJAVA

Študent Mitja Brudar izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Miroslava Glasa in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 7. junija 2006

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO VSEBINE

1.	Uvod.....	0
1.1.	Opis problematike .....	0
1.2.	Namen in cilji dela .....	1
1.3.	Uporabljene metode in zasnova dela.....	2
1.4.	Struktura magistrskega dela .....	2
2.	Notranje in korporacijsko podjetništvo .....	3
2.1.	Opredelevitev temeljnih pojmov.....	3
2.2.	Proces podjetništva v organizaciji.....	9
2.3.	Podjetništvo kot način rasti podjetja .....	11
3.	Podjetništvo v obstoječih podjetjih .....	12
3.1.	Pojem podjetništva .....	12
3.1.1.	Razvoj opredelitev podjetnika in podjetništva .....	12
3.1.2.	Osebnostne lastnosti podjetnika .....	15
3.2.	Razlogi za pojav podjetništva v podjetjih .....	17
3.3.	Opredelevitev podjetništva v obstoječih podjetjih.....	18
3.3.1.	Organizacijske spremenljivke podjetništva v obstoječih podjetjih.....	19
3.3.1.1.	Strateška usmeritev podjetja v podjetništvo.....	19
3.3.1.2.	Organizacijska kultura.....	20
3.3.1.3.	Organizacijska struktura.....	22
3.3.1.4.	Viri, s katerimi razpolaga podjetje .....	23
3.3.1.5.	Nagrajevanje v podporo podjetništvu .....	24
3.3.1.6.	Podpora vodstva .....	26
3.3.1.7.	Sprejemanje tveganja .....	27
3.3.1.8.	Vloga zunanjega okolja.....	27
3.4.	Modeli notranjega in korporacijskega podjetništva .....	28
3.4.1.	Model Gutha in Ginsberga .....	29
3.4.2.	Model Antončiča in Hisricha .....	30
3.4.3.	Model Hornsby-a et al.....	30
3.5.	Uvedba notranjega in korporacijskega podjetništva .....	32
3.5.1.	Pristop od »spodaj navzgor« .....	32
3.5.2.	Dvofazni pristop.....	33
3.5.3.	»Foresight« pristop.....	34

3.5.4.	Ovire za notranje in korporacijsko podjetništvo .....	35
4.	Elektrogospodarstvo in njegova deregulacija .....	36
4.1.	Pravne podlage (de)regulacije in liberalizacije v EU .....	37
4.2.	Regulacija cen za uporabo omrežij .....	38
4.3.	Stanje (de)regulacije trgov z električno energijo v EU .....	39
4.3.1.	Stanje odprtosti trga .....	39
4.3.2.	Enakopraven dostop do omrežja in neodvisnost regulatorja omrežja .....	41
4.3.3.	Učinkovit način regulacije .....	41
4.4.	Obseg (de)regulacije in liberalizacije v RS .....	42
4.5.	Razmere v elektroenergetskem sektorju v RS .....	47
4.6.	Vpliv (de)regulacije na odvijanje podjetniških procesov .....	50
5.	Možnosti notranjega in korporacijskega podjetništva v Elektro Ljubljana, d.d. ....	53
5.1.	Osebna izkaznica podjetja Elektro Ljubljana, d.d. ....	53
5.2.	Raziskavi o notranjem in korporacijskem podjetništvu .....	55
5.2.1.	Namen in metodologija .....	55
5.2.2.	Splošni podatki o anketirancih .....	56
5.2.3.	Rezultati raziskave o notranjem podjetništvu .....	59
5.2.3.1.	Poglavitne ugotovitve raziskave .....	69
5.2.3.2.	Preverjanje hipotez .....	71
5.2.4.	Rezultati raziskave o korporacijskem podjetništvu .....	73
5.2.4.1.	Poglavitne ugotovitve raziskave .....	81
5.2.4.2.	Preverjanje hipotez .....	82
5.3.	Vpeljava notranjega in korporacijskega podjetništva .....	83
5.3.1.	Oblikovanje ustrezne organizacijske strukture .....	84
5.3.2.	Oblikovanje ustrezne organizacijske kulture .....	86
5.3.3.	Oblikovanje podporne strukture .....	89
5.3.4.	Program vpeljave notranjega in korporacijskega podjetništva .....	91
6.	Sklep .....	94
	Literatura .....	97
	Viri .....	100

## KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Razčlenitev pojmov korporacijskega podjetništva</i> .....	4
<i>Slika 2: Proces korporacijskega podjetništva</i> .....	9
<i>Slika 3: Model korporacijskega podjetništva po Guthu in Ginsbergu</i> .....	29
<i>Slika 4: Antončič-Hisrichov model podjetništva v korporaciji</i> .....	30
<i>Slika 5: Model korporacijskega podjetništva Hornsby-a et al.</i> .....	31
<i>Slika 6: Odprtost trga z električno energijo v EU-15 in Sloveniji v letih 2003 in 2004 v %</i> .....	39
<i>Slika 7: Obstoječa organizacijska struktura podjetja s številom zaposlenih po OE</i> .....	54
<i>Slika 8: Struktura zaposlenih v Elektro Ljubljana po vrstah dejavnosti</i> .....	55
<i>Slika 9: Starostna struktura anketirancev</i> .....	56
<i>Slika 10: Izobrazbena struktura anketirancev</i> .....	57
<i>Slika 11: Delovna doba anketirancev v podjetju</i> .....	57
<i>Slika 12: Struktura anketirancev po organizacijskih enotah</i> .....	58
<i>Slika 13: Struktura anketirancev po delovnem mestu – notranji podjetniki</i> .....	58
<i>Slika 14: Struktura notranjih podjetnikov po številu zaposlenih v enoti/oddelku</i> .....	59
<i>Slika 15: Ocene strinjanja s trditvami v zvezi s strateško usmerjenostjo podjetja</i> .....	59
<i>Slika 16: Ocene ustreznosti organizacijske kulture za uvajanje notranjega podjetništva – OKI</i>	61
<i>Slika 17: Ocene strinjanja s trditvami v zvezi z organizacijsko kulturo – notranji podjetniki</i> .....	61
<i>Slika 18: Ocene strinjanja s trditvami v zvezi z organizacijsko kulturo – vodilni delavci</i> .....	62
<i>Slika 19: Ocene strinjanja s trditvami v zvezi z organizacijsko strukturo – notranji podjetniki in vodilni delavci</i> .....	63
<i>Slika 20: Ocene strinjanja s trditvami v zvezi z razpoložljivostjo virov – notranji podjetniki in vodilni</i> .....	64
<i>Slika 21: Ocene strinjanja s trditvami v zvezi z nagrajevanjem – notranji podjetniki in vodilni delavci</i> .....	65
<i>Slika 22: Ocene strinjanja s trditvami v zvezi s podporo vodstva – notranji podjetniki in vodilni delavci</i> .....	66
<i>Slika 23: Ocene strinjanja s trditvama v zvezi s sprejemanjem tveganja - notranji podjetniki in vodilni delavci</i> .....	67
<i>Slika 24: Ocene strinjanja s trditvami v zvezi z zunanjim okoljem – notranji podjetniki in vodilni delavci</i> .....	67
<i>Slika 25: Ocena primernosti posameznih oblik realizacije podjetniških projektov - notranji podjetniki in vodilni delavci</i> .....	68

<i>Slika 26: Ocene strinjanja s trditvama v zvezi z možnostmi notranjega podjetništva – SU4 in SU5</i>	72
<i>Slika 27: Ocene strinjanja s trditvami v zvezi s strateško usmeritvijo podjetja</i>	74
<i>Slika 28: Ocene strinjanja s trditvami v zvezi s korporacijskim podjetništvom</i>	75
<i>Slika 29: Ocene strinjanja s trditvami v zvezi s samostojnostjo</i>	76
<i>Slika 30: Ocene strinjanja s trditvami v zvezi z inovativnostjo</i>	77
<i>Slika 31: Ocene strinjanja s trditvami v zvezi s proaktivnostjo</i>	77
<i>Slika 32: Ocene strinjanja s trditvami v zvezi z ofenzivnim poslovanjem</i>	78
<i>Slika 33: Ocene strinjanja s trditvami v zvezi s sprejemanjem tveganj</i>	79
<i>Slika 34: Ocene strinjanja s trditvami v zvezi s strategijami rasti</i>	80
<i>Slika 35: Različica organizacijske strukture podjetja Elektro Ljubljana</i>	85
<i>Slika 36: Sestavni deli podjetniške podporne strukture</i>	89
<i>Slika 37: Program vpeljave notranjega in korporacijskega podjetništva v Elektro Ljubljana</i>	92

## **KAZALO TABEL**

<i>Tabela 1: Razsežnosti podjetniške naravnosti po Dessu in Lumpkinu (2005)</i>	7
<i>Tabela 2: Primerjava razsežnosti notranjega in korporacijskega podjetništva</i>	10
<i>Tabela 3: Primerjava lastnosti podjetnika in notranjega podjetnika</i>	16
<i>Tabela 4: Nekateri primeri v vzpodbujanju podjetništva usmerjenega nagrajevanja</i>	26
<i>Tabela 5: Viri težav za notranje podjetništvo in rešitve</i>	35
<i>Tabela 6: Skupen obseg zamenjav dobavitelja električne energije v EU od odprtja trga</i>	40
<i>Tabela 7: Stopnja koncentracije v članicah EU v proizvodnji električne energije v letu 2004</i>	40
<i>Tabela 8: Minimalne, maksimalne in srednje cene proizvodov na Borzenu in v EU [v SIT/MWh]</i>	48
<i>Tabela 9: Tržni deleži dobaviteljev upravičenim odjemalcem v letu 2004</i>	48
<i>Tabela 10: Poslovni rezultati prenosnega in distribucijskih podjetij v letu 2004</i>	49
<i>Tabela 11: Načrtovani in realizirani prilivi iz omrežnine in povprečnih stroškov priključevanja v letu 2004</i>	49
<i>Tabela 12: Osnovni podatki o poslovanju Elektro Ljubljana</i>	53
<i>Tabela 13: Struktura anketirancev po delovnem mestu – vodilni delavci</i>	58

# 1. UVOD

## 1.1. OPIS PROBLEMATIKE

Elektroenergetska panoga je v 1990-ih letih doživela korenite spremembe. Proces spreminjanja še vedno traja. Pobudniki sprememb so v ZDA, kjer so kljub specifičnim lastnostim, ki jih ima električna energija v primerjavi z ostalimi viri energije, z deregulacijo in idejo o električni energiji kot tržnem blagu vnesli svež veter v posel. Z nekajletno zamudo je sledila Evropa, vzporedno je do sprememb prišlo tudi pri nas. Sektor, ki dolga leta ni bil podvržen tržnim načelom, se je znašel v povsem novem položaju. Da bi si podjetja zagotovila večje možnosti za razvoj in boljši konkurenčni položaj na trgu, je prišlo do združevanja in prevzemov elektroenergetskih družb. Nastale so multinacionalne korporacije kot so E-on (Nemčija), Vattenfall (Švedska), EDF (Francija) in druge.

Tudi v Sloveniji je država kot večinski lastnik pričela razmišljati o pripravi ustreznih strategij, kako domači elektroenergetski sektor narediti bolj učinkovit in pripravljen na konkurenčni boj. V prvi fazi je prišlo do povezovanja proizvodnih družb v Holding slovenskih elektrarn, nato pa je proces zastal. Po napovedih Vlade RS si lahko sektor v prihodnje obeta hitrejše in korenitejše prestrukturiranje kot ga je bil deležen doslej.

Po veljavnem Energetskem zakonu (Ur.l. RS št.51/2004) so morala podjetja ločiti regulirane dejavnosti od tržnih. Glavni namen je bil vzpodbuditi konkurenco pri proizvodnji električne energije in omogočiti pregleden način dostopa in uporabe omrežij, kar naj bi dosegli z regulacijo nadomestil za uporabo omrežja. Glavne koristi so pričakovali uporabniki električne energije, saj naj bi imeli zagotovljeno nemoteno dobavo kvalitetne električne energije za nižjo ceno. V zadnjih petih letih, kolikor proces traja, se s stališča zunanjih deležnikov ni dosti spremenilo. Cene električne energije se niso znižale, nasprotno, zvišale so se. Tudi napovedi glede cen v prihodnje niso obetavne. Še vedno je velik del poslovanja sektorja nepregleden, delovanje podjetij pa bolj podobno delovanju upravnih enot in državnih organov kot poslovanju podjetja. Kljub temu je delitev tržnih dejavnosti, čeprav izvedena nepopolno, prinesla novosti. V tržnih delih podjetij so se soočili s konkurenco na trgu, čeprav mnogokrat le v omejenem obsegu. Pričeli so se zavedati, kako pomembni so kupci, kaj je učinkovitost. Nadzor nad stroški v pravem pomenu besede je prvič postal bistven parameter v procesu poslovanja podjetja. V teh delih podjetij so dokazali, da se znajo uveljaviti na trgu in uspešno delovati pod enakovrednimi pogoji s svojimi konkurenti. Ideje, kako izboljšati obstoječe procese, vpeljati nov proizvod v prodajni program podjetja, poskušati nekaj novega, kar so značilnosti podjetniškega načina razmišljanja in delovanja – vse to je postalo v tržnih dejavnostih sprejemljivo, zaželeno in nepogrešljivo.

Na drugi strani je v reguliranih delih podjetij prišlo do še strožje formalizacije delovnih postopkov in birokratske organizacijske strukture v njenem slabem pomenu. V določeni meri se je ta formaliziran način delovanja prenesel tudi na odnos kupec-prodajalec. Tako imamo v podjetjih dva dela, ki sta po mnogih razsežnostih diametralno različna, zato je njuno sobivanje težavno in obsojeno na konflikt. Pri ustvarjanju pogojev za razvoj takega okolja igra odločilno vlogo vodstvo podjetja. Odnos vodstva do novosti, stopnja sprejemanja tveganja in stopnja

tolerance do napak odločilno vpliva na nastanek in razvoj ustrezne organizacijske kulture in klime.

V nekaj zadnjih desetletjih so v velikih svetovnih korporacijah spoznali, da morajo v svoje poslovanje nujno vpeljati elemente podjetništva. To jim omogoča združiti prednosti, ki jih imajo zaradi svoje velikosti, s prednostmi, kot sta inovativnost in prilagodljivost, ki izhajata iz podjetniškega načina delovanja. Podjetniški področji, ki se ukvarjata z vpeljavo podjetniškega načina delovanja in iskanja trajnih konkurenčnih prednosti na podjetniški podlagi, sta **notranje in korporacijsko podjetništvo**. S preučevanjem obeh področij in raziskavama odnosa zaposlenih in vodstva do notranjega podjetništva ter odnosa vodstva do korporacijskega podjetništva bom poskušal nakazati ustrezen način, kako v elektrodistribucijsko podjetje vpeljati podjetniški način razmišljanja in delovanja.

Na drugi strani je potrebno upoštevati omejitve, ki izhajajo iz osnovnega cilja, ki ga mora panoga dosegati z narodnogospodarskega vidika, to je zagotavljanje nemotene dobave kvalitetne električne energije. Nenačrtovana deregulacija delovanja sektorja bi lahko pripeljala do težkih posledic za stabilno preskrbo gospodarstva in gospodinjstev z električno energijo.

## ***1.2. NAMEN IN CILJI DELA***

Ključno vprašanje, na katerega bom poskušal odgovoriti v magistrskem delu, je, kako v takem podjetju ustvariti okolje, kjer bi z vzpodbujanjem inovativnosti zaposlenih presekali z obstoječo prakso in zaposlene ter s tem podjetje pripravili na tržne razmere, v katerih bo vsaj pretežni del podjetja posloval v bodoče.

Namen magistrskega dela je preučiti možnosti notranjega in korporacijskega podjetništva v slovenskem elektrodistribucijskem podjetju, prikazati prednosti, ki jih tako notranje kot korporacijsko podjetništvo nudita, in nakazati postopke za vpeljavo v podjetju.

Cilji dela, ki izhajajo iz namena, so:

- opredeliti notranje in korporacijsko podjetništvo in njune glavne sestavine,
- preučiti teoretične modele notranjega in korporacijskega podjetništva,
- preučiti vplive, ki izhajajo iz narave panoge oziroma potrebe po njeni (vsaj) delni regulaciji,
- preučiti odnos zaposlenih do podjetništva in možnosti za spremembe,
- preučiti odnos vodstva in vodilnih delavcev do podjetništva in njihovo oceno možnosti notranjega in korporacijskega podjetništva v podjetju,
- izdelati smernice (program) vpeljave notranjega in korporacijskega podjetništva v podjetje.

V delu postavim tri glavne hipoteze. S prvo preverjam razlike v vrednostih spremenljivk, od katerih je odvisna uspešnost vpeljave in poteka podjetniških procesov, med tržnim in reguliranim delom podjetja. S tremi delnimi hipotezami preverjam večje možnosti podjetništva v tržnih dejavnostih, razlike v oceni med vodilnimi delavci in potencialnimi notranjimi podjetniki ter skladnost ocen obeh populacij v tržnem in reguliranem delu podjetja:



*H1: Dejavniki razvoja notranjega podjetništva v Elektro Ljubljana so bistveno različni v reguliranih in tržnih dejavnostih.*

*H1A: Možnosti za razvoj notranjega podjetništva so večje v tržnih kot v reguliranih in skupnih podpornih dejavnostih.*

*H1B: Vodstveni in vodilni delavci v podjetju ocenjujejo možnosti notranjega podjetništva drugače kot potencialni notranji podjetniki.*

*H1C: Razlike med ocenami možnosti notranjega podjetništva potencialnih notranjih podjetnikov in vodilnih delavcev so manjše v tržnih kot v reguliranih in skupnih podpornih dejavnostih.*

Z drugo glavno hipotezo preverjam možnosti vpeljave sprememb v poslovanje podjetja, ki posluje v reguliranem okolju, z oblikami korporacijskega podjetništva:

*H2: V elektrogospodarski dejavnosti je zaradi vpliva regulacije mogoče doseči velike premike v poslovanju podjetja s projekti korporacijskega podjetništva, predvsem z reorganizacijo, združevanjem ali prevzemi podjetij.*

V tretji glavni hipotezi se sprašujem o razlikah v stopnji podpore korporacijskemu podjetništvu med vodilnimi delavci v tržnem in reguliranem delu podjetja:

*H3: Vodilni delavci v tržnih dejavnostih pripisujejo korporacijskemu podjetništvu v Elektro Ljubljana. večje možnosti kot vodilni iz reguliranih in skupnih podpornih dejavnosti.*

### **1.3. UPORABLJENE METODE IN ZASNOVA DELA**

Magistrsko delo ima klasično strukturo, kjer v prvem delu preučim teoretske koncepte, v nadaljevanju pa jih uporabim na primeru Elektro Ljubljana, d.d. V teoretičnem delu se opiram predvsem na proučevanje strokovne literature s področja podjetništva. Z analizo spoznanj vodilnih avtorjev izluščim bistvene značilnosti teoretičnih modelov in jih prilagodim omejitvam, ki veljajo za elektroenergetsko panogo. V drugem delu preučim Elektro Ljubljana kot konkretno podjetje, ki razmišlja o projektih notranjega in korporacijskega podjetništva.

Z empiričnima raziskavama obeh vidikov podjetništva, ki ju izvedem z anketo na izbranem vzorcu zaposlenih, pridobim podatke o odnosu zaposlenih na eni strani, na drugi pa o odnosu in oceni možnosti notranjega in korporacijskega podjetništva s strani vodstva in vodilnih delavcev v podjetju. Na tej podlagi izdelam program, ki bi lahko pripeljal do uspešne vpeljave elementov notranjega in korporacijskega podjetništva v podjetje.

### **1.4. STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA**

Magistrsko delo ima šest poglavij. V uvodnem delu opišem problematiko, ki me je navedla k izdelavi naloge, tu vključim opredelitev namena in ciljev. V drugem in tretjem poglavju obdelam notranje in korporacijsko podjetništvo s teoretičnega vidika. Opredelim podjetništvo in podjetnika, saj mora imeti tudi notranji podjetnik določene lastnosti. Opredelitvi podjetništva v obstoječih podjetjih sledi navedba razlogov za njegovo vpeljavo. Podrobneje preučim elemente notranjega in korporacijskega podjetništva ter teoretične modele vpeljave v konkretno okolje.

Posebna točka je namenjena podjetništvu kot generatorju rasti podjetja. V magistrskem delu me namreč notranje in korporacijsko podjetništvo zanimata z vidika omogočanja rasti podjetja. V četrtem poglavju preučim procese liberalizacije v elektroenergetski panogi v EU. Prikažem pravni okvir in stanje (de)regulacije v EU in Sloveniji, pokažem tudi potencialni vpliv na odvijanje podjetniških procesov. V petem poglavju proučim možnosti notranjega in korporacijskega podjetništva v podjetju Elektro Ljubljana. Z raziskavama o notranjem in korporacijskem podjetništvu dobim podatke, ki mi omogočajo izdelavo ocene o možnosti vpeljave notranjega in korporacijskega podjetništva. Določim ustrezno organizacijsko strukturo in na podlagi izsledkov raziskave opredelim potrebne aktivnosti za oblikovanje podjetništvu prijaznega notranjega okolja. Poglavje sklenem s prikazom programa uvajanja v podjetju. Sklepno poglavje je namenjeno povzetku glavnih ugotovitev in priporočilom, ki izhajajo iz magistrskega dela.

## 2. NOTRANJE IN KORPORACIJSKO PODJETNIŠTVO

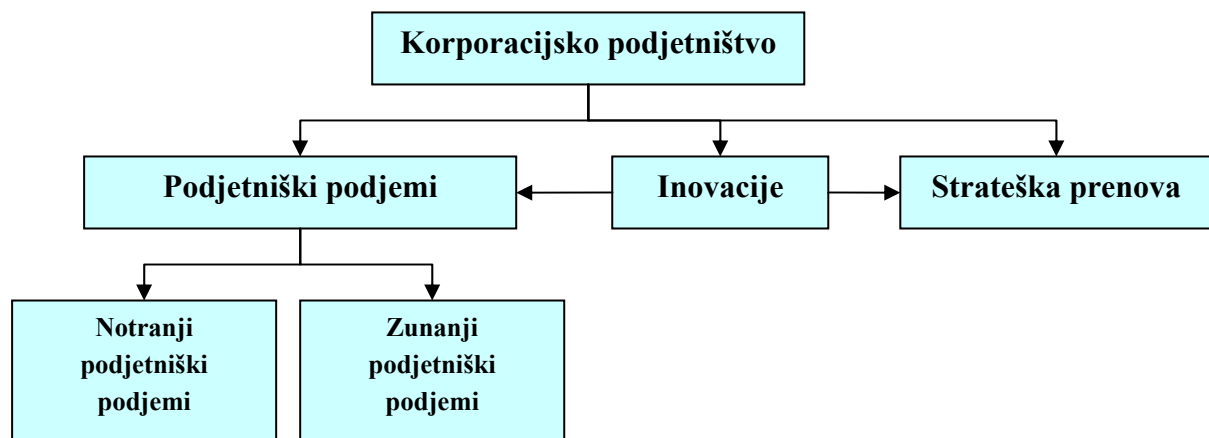
### 2.1. OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV

Čeprav se avtorji v splošnem strinjajo o naravi in vsebini podjetniških aktivnosti v obstoječih podjetjih, bi enako težko trdili za terminologijo. Tako raziskovalci uporabljajo iste besede za označitev različnih pojavov, včasih pa isti pojav poimenujejo z različnimi besedami. »Corporate entrepreneurship«, »intrapreneurship«, »internal corporate entrepreneurship«, »internal entrepreneurship«, »corporate ventures«, »new venture« ter »internal corporate venturing« (Priya, Viswanathan, 2004, str. 4, Sharma, Chrisman, 1999, str. 13) so besedne zveze, ki jih lahko najdemo v literaturi. Bogastvo pri uporabi terminov in definicij ni nujno v korist raziskovalcem področja, saj otežuje primerljivost in onemogoča nadgrajevanje in povezovanje raziskovalnih dosežkov posameznih avtorjev. Neenotnost opredelitev ima tudi negativne praktične posledice. Potencialni uporabniki izsledkov ne vedo, ali so le-ti uporabni v njihovi konkretni situaciji. Pomemben poskus prispevka k razjasnitvi teh težav sta dala Sharma in Chrisman (1999). Na podlagi preučevanja dela številnih avtorjev sta predlagala terminološko sistematično. Po kriteriju poimenovanja sta definicije razdelila v več skupin. Z analizo vsebine posameznih definicij in navzkrižno primerjavo sta prišla do nabora treh pojavov, ki jih avtorji obravnavajo in označujejo z izbranimi besednimi zvezami. Prvi pojav so novi **podjetniški podjemi**. Ti veljajo za klasiko notranjega podjetništva, saj so jih raziskovalci pričeli preučevati prve. V literaturi se zanje uporabljajo pojmi: »intrapreneurship«, »internal corporate venturing«, »internal venturing« ipd. Gre za ustanovitev novih organizacijskih enot, katerih stopnja povezanosti z matičnim podjetjem je lahko različna. V razvoju podjetniškega podjema se stopnja te povezanosti spreminja. Lahko gre za nove oddelke, strateške poslovne enote ali za popolnoma samostojne pravne osebe. Njihov namen je razširiti delovanje matičnega podjetja na nova področja z uvajanjem novih proizvodov ali osvajanjem novih trgov. Naslednji pojav je **strateška prenova podjetja** (Sharma, Chrisman, 1999, str. 19), ki ga v angleški literaturi zasledimo kot »strategic renewal«, »strategic change«, »revival and transformation«, »organizational renewal« itd. Pojav obsega podjetniške aktivnosti, ki so usmerjene bodisi v znatne spremembe poslovno-funkcijskih in korporativnih strategij ali v velike spremembe organizacijske strukture. V bistvu

gre pri strateški prenovi za spremembe obstoječih razmerij znotraj organizacije ali pa postavljanje odnosov podjetja z zunanjim okoljem na nove temelje. Posledica aktivnosti strateške prenove ni ustanovitev novih podjetij. Tretji pojav, ki ga praktično vsi avtorji povezujejo z področjem korporacijskega podjetništva, so **inovacije**. Njihova prisotnost je zadosten pogoj za podjetništvo na splošno, novi podjetniški podjemi in proces strateške prenove pa lahko na njih temeljijo.

Avtorja na podlagi tega nabora pojavov in terminov predlagata uporabo naslednje sheme pri preučevanju področja podjetništva v obstoječih podjetjih.

Slika 1: Razčlenitev pojmov korporacijskega podjetništva



Vir: Sharma, Chrisman, 1999, str. 20

Kot krovni pojem predlagata »corporate entrepreneurship«, ki obsega vse tri pojave. Podjetniške podjeme dalje razdelita na notranje in zunanje. Za prve je značilna povezanost z obstoječo organizacijsko strukturo oziroma vključitev vanjo. Tesnost povezave je lahko različna, opazujemo pa jo lahko s štirih vidikov (Sharma, Chrisman, 1999, str. 22):

- Samostojnost nasproti organizacijski strukturi matičnega podjetja; govorimo o stopnji povezanosti novega podjetniškega podjema z organizacijsko strukturo matičnega podjetja; nov projekt je lahko popolnoma vključen v obstoječo organizacijo, lahko pa je samostojna strateška poslovna enota, ki v veliki meri neodvisno sprejema svoje poslovne odločitve.
- Povezanost z obstoječo dejavnostjo matičnega podjetja; aktivnosti so lahko tesno povezane z obstoječimi posli v smislu palete proizvodov, trgov, ključnih sposobnosti ali potrebnih virov, lahko pa predstavljajo popoln odmik od sedanjih aktivnosti matičnega podjetja.
- Inovativnost; pri podjetniškem podjemu gre lahko npr. za posnemanje že obstoječih proizvodov in vstop na trg na eni strani, na drugi lahko podjem s svojimi proizvodi pomeni veliko novost na tržišču ali celo ustvari nov trg.
- Formalizacija in podpora; podjetniški podjemi se razlikujejo po stopnji formalizacije in podpore, ki je pri odvijanju aktivnosti zahtevana oziroma predpisana in ki jo prejmejo predvsem od vodilnih oseb iz matičnega podjetja; na eni strani gre lahko za formaliziran splet aktivnosti, ki je vpeljan v poslovne procese podjetja in ga vodstvo popolnoma podpira (»top-down«), lahko pa podjetniški podjem nastane neformalno in neodvisno (»bottom-up«).

Rezultat zunanjih podjetniških podjemov je stvaritev popolnoma ali delno samostojne enote, ki se običajno ukvarja s posli izven osnovne dejavnosti podjetja. Primeri takih podjetij so skupna vlaganja (»joint-ventures«), »spin-off« podjetja ipd.

Podobno kot Sharma in Chrisman ugotavljajo tudi nekateri drugi avtorji, a ne oblikujejo celovite sistematike podjetništva v obstoječih podjetjih. Covin et al. (1999) navajajo, da se s pojmom korporacijsko podjetništvo najpogosteje opisujejo tri situacije, v katerih obstoječa podjetja: 1. ustanovijo novo podjetje, 2. posameznik ali skupina posameznikov razvije nov proizvod, ki postane del prodajnega programa in 3. podjetniška filozofija spremeni strukturo in delovanje celotne organizacije. Za prvi pojav je značilno poimenovanje »corporate venturing«, za drugega »intrapreneurship«, sprememba podjetja pod vplivom podjetniške filozofije pa »entrepreneurial management«, kar je po Sharmi in Chrismanu najbližje opredelitvi strateške prenovе - »strategic renewal«. Za zadnji pojav Covin et al. (1999) uporabijo izraz »corporate entrepreneurship« in ga namenijo podjetjem, ki so v celoti podjetniška, ne pa zgolj deli ali posamezniki v njih. Skupni imenovalec takih podjetij je inovativnost, s katero razumejo vpeljavo novih proizvodov, procesov, tehnologij, sistemov, tehnik, virov ali sposobnosti v podjetje ali pa na trge, na katerih je prisotno. Pomembno je torej, da gre za podjetniško naravnost na nivoju celotnega podjetja (Lumpkin, Dess 1996, str. 138). Vendar po Covinu et. al (1999) inovativnost ni zadosten pogoj, da podjetje razglasimo za podjetniško. Potrebna je stalna usmerjenost v izboljšanje konkurenčnega položaja podjetja, ki ga dosežemo s pomladitvijo, prenovo in ponovno opredelitvijo vizije podjetja. Korporacijsko podjetništvo v svojem bistvu obnovi, poživi in ponovno opredeli delovanje podjetja na najvišjem korporacijskem nivoju.

Tako opredeljeno korporacijsko podjetništvo se na nivoju celotnega podjetja kaže v odvijanju štirih procesov (Covin et al., 1999):

- trajna regeneracija (»sustained regeneration«); tu gre za redno in trajno uvajanje novih proizvodov in storitev ali razširitev dejavnosti podjetja na nove trge; za taka podjetja je značilna prisotnost podjetništvu prijazne kulture in organizacijske strukture,
- organizacijska pomladitev (»organizational rejuvenation«): nanaša se na spremembe in izboljšave v procesih, strukturah in sposobnostih. Pogosto gre pri tem pojavu za spremembe posameznih členov v vrednostni verigi in nove načine uporabe že obstoječih virov v podjetju. Značilnost pomladitve oz. osvežitve je usmerjenost v podjetje. Podjetju omogoča boljše uresničevanje že izbranih strategij brez njihovega spreminjanja,
- strateška prenova; gre za poskus podjetja, da pregleda in na novo definira svoja razmerja do konkurentov in do trgov, na katerih nastopa. V središču pozornosti so povezave podjetja s poslovnim okoljem in strategije, ki ga z njim povezujejo. V procesu strateške prenovе podjetje oblikuje nove strategije, ki lahko precej odstopajo od sedanjih, in sicer z boljšim razporejanjem in izrabo virov ali pa boljšim izkoriščanjem tržnih priložnosti,
- ponovna opredelitev področij delovanja (»domain redefinition«); v tem primeru gre za poskus podjetja, da ustvari nov trg in kot prvo ponudi proizvod ter si tako pridobi prednost prvega vstopa. S tem postavi nove standarde panogi in merila, po katerih se sodi konkurente, ki vstopijo kasneje. Covin et al. (1999) navajajo dva načina uresničevanja tega pojava: prvi je izvajanje »bypass« strategije, kjer podjetje primarno z namenom zmanjševanja svoje ranljivosti zaradi neugodnih razmer na trgu prvo uvede nov proizvod in tako prehitijo svoje

tekmece. V drugem primeru tako delovanje ni motivirano z ogroženostjo konkurenčnega položaja podjetja, le-to uvede nov proizvodov zgolj z namenom izkoristiti potencial, ki ga nov trg nudi prvemu ponudniku.

Opredelitev korporacijskega podjetništva, kot ga ponujajo Covin et al., se zdi primerna iz več razlogov. Za razliko od klasičnih opredelitev, ki se osredotočajo na konkretne pojavne oblike (podjetniški podjemi, inovativnost kot uvajanje novih proizvodov in storitev) in jih opredelijo kot korporacijsko podjetništvo samo, so pri Covinu le-te zgolj posledica odvijanja procesa korporacijskega podjetništva (enako Guth, Ginsberg, 1990, str. 5). Raziskovanje korporacijskega podjetništva zgolj z vidika ustanavljanja novih podjetij izpusti pomemben del področja. Da bi podjetje trajno ohranjalo konkurenčno prednost, je potrebna stalna podjetniška usmerjenost na nivoju celotnega podjetja. Ta v odvisnosti od okoliščin, ki jih narekuje poslovno okolje, in notranjih organizacijskih spremenljivk omogoči podjetju izbiro ustreznih aktivnosti glede na poslanstvo, vizijo in postavljene cilje. Tako bo npr. za stabilna in močna podjetja, katerih strategije so dobre in imajo le operativne težave z njihovim izvajanjem, primeren proces organizacijske pomladitve. Strateška prenova je smiselna v primerih, ko sedanje strategije ne obetajo doseganja trajnih konkurenčnih prednosti in jih je potrebno ponovno pregledati. Za podjetja, ki delujejo v hitro spreminjajočih se panogah, se zdi privlačno prakticiranje ponovne opredelitve področij delovanja. Ali bo podjetje za doseg zastavljenih ciljev izbralo ustanovitev nove organizacijske enote znotraj podjetja ali pa samostojno podjetje, je s tega vidika zgolj taktična odločitev, katere namen je v konkretnih danih okoliščinah omogočiti doseganje najboljših rezultatov.

Tudi Stopford in Baden Fuller ugotavljata (1994, str. 521), da literatura obravnava tri pojave v okviru korporacijskega podjetništva. Prvi je ustanavljanje novih podjetij pod okriljem obstoječe organizacije ali klasično notranje podjetništvo oz. Pinchotov »intrapreneuring«, drugi je strateška prenova, zadnji pa je značilen za podjetja, ki z velikimi inovacijami rušijo ravnovesje v panogi, v kateri delujejo, in postavljajo nova pravila konkurenčni tekmi. Pomemben je njun sklep, da vzpodbuda za proces notranjega podjetništva v splošnem pride od posameznikov ali manjše skupine s podjetniško idejo, ki je uspešna pri prepričevanju sodelavcev, medtem ko je za proces korporacijskega podjetništva, ki bo trajen in uspešen, potrebna angažiranost v prvi vrsti posloводства in nato celotnega podjetja (Stopford, Baden Fuller, 1994, str. 522). Pri notranjem podjetništvu gre torej za pristop »od spodaj navzgor«, ki pa pri korporacijskem podjetništvu ne more biti uspešen. Potreba za njegovo vpeljavo mora dozoreti v vrhu podjetja.

Dess in Lumpkin (2005, str. 147) podobno povzemata, da obstajata v splošnem dve vrsti korporacijskega podjetništva, in sicer ustvarjanje in zasledovanje novih podjetniških priložnosti z ustanovitvijo novih podjetij ter strateška prenova. Ti dve kategoriji opredelita kot cilja, ki jih ima potek procesov korporacijskega podjetništva. Za izvajanje katerekoli oblike korporacijskega podjetništva kot potreben pogoj postavljata podjetniško naravnost. Njeno stopnjo ocenjujemo s petimi dimenzijami, ki so prikazane v tabeli 1 na strani 8. Pri dimenziji samostojnosti gre za omogočanje podjetniškega delovanja in sprejemanja odločitev (Lumpkin, 1996, str. 140). Pomembno ni le zgolj formalno dati moč odločanja, temveč vzpodbujati zaposlene, da to moč dejansko izkoriščajo (Lumpkin, 1996, str. 142). To ne pomeni, da jih je potrebno v celoti prepustiti same sebi, saj to lahko vodi v neučinkovitost. Primer Motorole, kjer je v določenem

časovnem obdobju 15 podjetniških timov ponudilo 128 različic mobilnega telefona za proizvodnjo (Dess, Lumpkin, 2005, str. 149), je poučen, saj takšna raznolikost sicer kaže na velik inovativni potencial, a bi ob proizvajanju tako širokega programa, kjer bi se lastnosti posameznih različic med seboj prekrivale, nastali nesorazmerni stroški.

*Tabela 1: Razsežnosti podjetniške naravnosti po Dessu in Lumpkinu (2005)*

<b>Dimenzija</b>	<b>Definicija</b>
Samostojnost	Možnost neodvisnih aktivnosti posameznika ali skupine z namenom oblikovanja poslovnega koncepta in njegove uresničitve
Inovativnost	Pripravljenost za vpeljavo novosti z eksperimentiranjem in kreativnostjo z namenom vpeljave novih proizvodov, storitev ali postopkov
Proaktivnost	Sposobnost predvidevanja bodočega povpraševanja in izraba priložnosti, ki iz tega izhajajo; značilnost v prihodnost usmerjenih podjetij, pogosto tržnih vodij
Ofenzivno konkurenčno delovanje	Usmerjenost v premagovanje tekmecev v konkurenčno intenzivnem okolju
Sprejemanje tveganja	Sprejemanje odločitev in izvajanje aktivnosti, katerih izid je negotov; lahko gre tudi za precejšnje angažiranje virov podjetja za negotove bodoče izide

*Vir: Dess, Lumpkin, 2005, str. 148*

Takemu stanju se izognemo tako, da spremljamo in merimo podjetniške aktivnosti, odločitve o njih pa sprejemamo uravnoteženo, in sicer s tehtanjem tako kratkoročnih učinkov, ki so lahko negativni za poslovni rezultat podjetja, kot dolgoročnih, ki so lahko z doseganjem trajnih konkurenčnih prednosti izjemno pozitivni.

Dimenzija inovativnosti se nanaša na usmerjenost podjetja v iskanje novih priložnosti in vpeljavo novih rešitev za izkoriščanje teh priložnosti. Inovativno podjetje podpira nove ideje, eksperimentiranje in iskanje novih poti (Lumpkin, 1996, str. 142). Za inovativnost je pogosto potrebno, da se podjetje odmakne od ustaljenih poslovnih praks, razmišlja in deluje preko časovnega horizonta (Dess, Lumpkin, 2005, str. 150). Inovativnost ima več pojavnih oblik: pri tehnološki gre za raziskovalne in inženirske aktivnosti, ki so usmerjene v razvoj novih proizvodov in tehnoloških postopkov, tržno-produktne vsebujejo tržne raziskave, oblikovanje izdelka in inovacije na področju oglaševanja in promocije, upravljavska inovativnost pa se nanaša na novosti pri tehnikah poslovanja, kontrole in oblikovanja organizacijskih struktur. Inovativnost je velik potencialni vir rasti podjetja, kratkoročno pa lahko vpliva na poslovanje podjetja negativno. Stroški, ki nastanejo, ko podjetje vlaga v razvoj in raziskave, se lahko v konkretnem primeru izkažejo za neupravičene, če hkrati konkurenčno podjetje za dosego podobnega rezultata vpelje postopke, ki so racionalnejši pri izrabi virov in s tem stroškovno učinkovitejši. Kratkoročno ima zmanjševanje vlaganj v razvoj in raziskave celo pozitiven učinek na poslovanje, zato podjetja v kritičnih časih pogosto instinktivno posežejo po tem ukrepu. Pri sprejemanju takih odločitev se morajo managerji zavedati, da inovativnost dolgoročno pomeni ustvarjanje konkurenčnih prednosti, v današnji konkurenčni tekmi pa je to nujen pogoj za rast in preživetje podjetja.

Naslednja dimenzija, proaktivnost, se nanaša na usmerjenost podjetja v izrabo novih priložnosti. Gre za stalno spremljanje trendov, iskanje sprememb v vzorcih povpraševanja, predvidevanje bodočih potreb kupcev ali identifikacijo naraščajočih problemov, ki so lahko potencialni vir

priložnosti. Glavna značilnost proaktivnih podjetij je njihova pripravljenost zagrabiti te priložnosti pred konkurenco (Dess, Lumpkin, 2005, str. 150). Proaktivnost je dober način ustvarjanja konkurenčne prednosti, saj postavlja podjetje v položaj prvovstopnika oz. pionirja, kar konkurenco postavi v pozicijo, v kateri mora odgovoriti na začetni uspeh. Pionirji s tega naslova pogosto pridobijo precejšnje začetne profite, ki jih z razvojem in utrditvijo položaja blagovne znamke zavarujejo do vstopa panoge v zrelo fazo življenjskega cikla. Vendar položaj pionirja še ne pomeni zagotovljenega uspeha. Nemalokrat začetniki zaidejo v težave, ker poskušajo prodreti z izdelkom ali storitvijo, konservativni kupci pa niso pripravljeni tvegati s nepreizkušeno rešitvijo. Drugi razlog neuspeha je lahko nezadostna pripravljenost podjetja za pionirstvo. Vsekakor imajo podjetja, ki uspešno izvajajo proaktivne strategije, velike možnosti za notranji razvoj in rast.

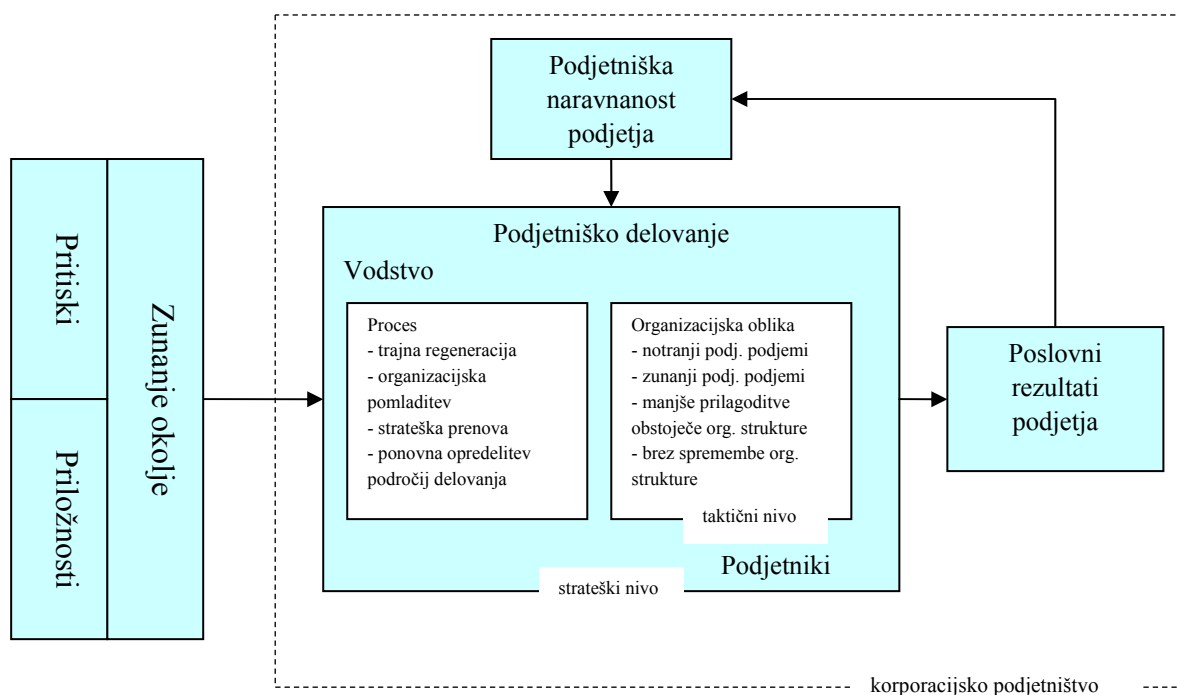
Ofenzivno konkurenčno delovanje se nanaša na usmerjenost podjetja v premagovanje tekmecev v odprtem konkurenčnem boju z namenom vstopa na trg ali izboljšanja svojega položaja v primerjavi s tekmeci (Dess, Lumpkin, 2005, str. 151, Lumpkin, 1996, str. 148). V konkurenčni boj taka podjetja rada vstopajo ali ga izzovejo sama. Podjetje v pripravi na ta boj uporabi nekonvencionalne pristope, se osredotoči npr. na slabosti konkurentov, proizvode z visoko dodano vrednostjo ipd. (Lumpkin, 1996, str. 149). Najpogostejši tehniki, ki se jih poslužujejo tovrstna podjetja, sta vstop na trg z nižjimi cenami in kopiranje uspešnih tekmecev (Dess, Lumpkin, 2005, str. 151). V prvem primeru gre za zavestno izgubo kratkoročnih profitov z namenom osvajanja tržnega deleža, pri kopiranju tekmecev pa oponašanje že preizkušenih poslovnih praks in tehnik, s katerimi poskuša podjetje prevzeti položaj konkurenci. Ena od možnosti je tudi zavestno predhodno najavljanje novih tehnologij ali proizvodov. Signaliziranje ni usmerjeno zgolj h kupcem, temveč tudi proti konkurentom, kar naj bi jih odvrnilo od konkurenčne tekme. Ofenzivno konkurenčno delovanje pa ni vir konkurenčne prednosti, če ga podjetja ne prakticirajo z zmernostjo. Pri kupcih lahko preveč agresivno nastopanje na trgu povzroči negativne odzive in tako škoduje ugledu podjetja. Dober primer je Microsoft (Dess, Lumpkin, 2005, str. 152), ki si je z agresivnim nastopanjem na trgu nakopal precej težav. Vodilo pri ofenzivnem delovanju naj bo premagovanje tekmecev, ne pa njihovo popolno uničenje.

Zadnja dimenzija podjetniške naravnosti, kot jo opredelita Dess in Lumpkin (2005, str. 152), je sprejemanje tveganja. Da bi bilo podjetje uspešno v svojem podjetniškem delovanju, mora pogosto sprejemati odločitve o novem in neznanem. Brez tega pri podjetništvu nasploh ne gre. Tudi vse ostale dimenzije, ki opredeljujejo podjetniško naravnost, nakazujejo potrebo po sprejemanju tveganj. To je lahko poslovno, finančno ali osebno. Pri poslovnem gre za oceno, ali se lotiti podjema brez zanesljivega vedenja o rezultatih. Finančno tveganje izhaja iz potrebe po večjem zadolževanju in uporabi finančnega vzvoda ter dodelitvi ostalih virov podjetja pri izvajanju podjetniških podjemov. Z osebnim tveganjem je mišljen vpliv na kariere managerjev, ki podpirajo aktivnosti korporacijskega podjetništva. Sprejemanje tveganj nikakor ne pomeni igre na srečo. Zgolj sistematično obvladovanje tveganj in njihovo zmanjševanje pri podjetniških projektih vodi h konkurenčni prednosti. Podjetja so tu v prednosti pred podjetniki-posamezniki, saj lahko tveganja bolje ocenijo, hkrati pa tudi sprejmejo projekte z večjim tveganjem zaradi relativno manjšega vpliva na poslovanje podjetja (Lumpkin, 1996, str. 145).

## 2.2. PROCES PODJETNIŠTVA V ORGANIZACIJI

Proces korporacijskega podjetništva lahko poenostavljeno modeliramo z diagramom poteka, prikazanim v sliki 2.

Slika 2: Proces korporacijskega podjetništva



Vir: lastna spoznanja

Podjetje lahko ocenimo kot podjetniško, če izkazuje določeno stopnjo podjetniške naravnosti, ki mu sploh omogoča razmišljanje o podjetniški reakciji na konkreten izziv (po Dessu in Lumpkinu, 2005). Spodbuda oz. potreba za podjetniško delovanje prihaja iz poslovnega okolja podjetja, in sicer v obliki groženj in pritiskov (npr. zaostrenih konkurenčnih razmer v branži) ter priložnosti (npr. možnost prvega vstopa z inovativnim proizvodom, storitvijo). Kjer v okolju take vzpodbude obstajajo (dogodek-sprožilec, lahko tudi proces, ki v okolju poteka, Hornsby et al., 1992, str. 31), vodstvo podjetja v odvisnosti od vrste vzpodbude in stanja podjetniške naravnosti opredeli vrsto podjetniškega procesa, ki je najprimernejši kot odgovor na izzive, ki jih poslovno okolje prinaša. V okviru odvijanja izbranega procesa mora podjetje sprejemati taktične odločitve, ki bodo omogočile doseganje strateških ciljev. Taka taktična odločitev je tudi izbira organizacijske oblike uresničitve podjetniškega odziva in izbira podjetnikov, ki bodo vodili posamezen projekt. V konkretnem primeru je lahko najprimernejša npr. ustanovitev novega podjetja ali npr. manjše spremembe v organizacijski strukturi podjetja. Celoten proces v končni fazi vpliva na poslovanje podjetja. Pozitivni rezultati imajo vzpodbuden povratni vpliv na podjetniško naravnost podjetja, kar izboljša možnosti za uspešno odvijanje procesov korporacijskega podjetništva v prihodnje.

Odločitve v posameznih fazah izvajanja podjetniških aktivnosti v podjetju nimajo enake teže. Strateške odločitve o poslovanju podjetja se sprejemajo na najvišjem nivoju celotnega podjetja.



Da bi bilo podjetniško delovanje uspešno, mora odločitev zanj sprejeti vodstvo. Le tako bodo podjetniške aktivnosti skladne z vizijo in poslanstvom podjetja. Sprejemanje podjetniške miselnosti s strani zaposlenih je močno odvisno od odnosa vodstva do podjetništva. Ta proces je praviloma dolgotrajen. Stopford in Baden-Fuler (1995, str. 528) sta v raziskavi, ki je obsegala vzorec evropskih podjetij iz štirih panog, ugotovila, da nobenemu ni uspela hitra transformacija v podjetje, v katerem so dani pogoji za razvoj korporacijskega podjetništva. V konkretnem primeru nato sledi izbira organizacijske oblike, ki je zgolj taktična odločitev v procesu korporacijskega podjetništva. Ko podjetje doseže ustrezen nivo podjetniške usmerjenosti, je ta odločitev v veliki meri rutinska. Je pa od njene izbire zelo odvisen uspeh konkretnega podjetniškega projekta, saj mora organizacijski okvir zagotavljati njegovo učinkovito izvajanje.

V naši literaturi nekateri avtorji pri obravnavi podjetniških procesov v obstoječih podjetjih uporabljajo besedno zvezo notranje podjetništvo za splet aktivnosti, ki so po definiciji Sharma in Chrismana »corporate entrepreneurship«. Kot primernejši izraz se tako kaže korporacijsko podjetništvo. Pojem notranje podjetništvo je v bistvu primeren za opis klasičnega, »od spodaj navzgor« oz. »bottom-up« podjetništva, ki ga je opisoval Pinchot (1985), kjer posameznik ali skupina sodelavcev v večini primerov neformalno razvije podjetniško idejo, s svojo zagnanostjo in energičnostjo pridobi podporo vodstva podjetja in jo realizira. Z razvojem proučevanja te problematike in dokazano pozitivno povezavo teh aktivnosti s poslovnimi rezultati podjetja so raziskovalci ugotovili, da je podjetniško naravnost v podjetju smiselno razvijati sistematično, začevši na najvišjem nivoju, in je nikakor ne prepuščati zgolj prodornim posameznikom. Tako sistematično delovanje celotnega podjetja, ki je usmerjeno v zagotavljanje trajnih konkurenčnih prednosti in ustvarjanje vrednosti, je smiselno poimenovati korporacijsko podjetništvo. Klasični proces notranjega podjetništva je lahko dopolnitev in pomemben del tega. Usmeritev v zgolj to obliko korporacijskega podjetništva pa pomeni začetno stopnjo v razvoju podjetništva v obstoječem podjetju. Primerjava nekaterih razsežnosti med notranjim in korporacijskim podjetništvom je prikazana v tabeli 2. Sklenemo lahko, da sta notranje in korporacijsko podjetništvo na nek način dve razvojni fazi procesa, gledano z vidika razvoja teorije podjetništva kot tudi posameznega podjetja, vendar lahko potekata v podjetju tudi vzporedno. Dokler niso ustvarjeni ustrezni pogoji v smislu podjetniške usmerjenosti, je težko govoriti o korporacijskem podjetništvu kot usmeritvi podjetja, možna pa je izvedba posameznih klasičnih notranjepodjetniških projektov.

*Tabela 2: Primerjava razsežnosti notranjega in korporacijskega podjetništva*

<b>Razsežnost</b>	<b>Notranje podjetništvo</b>	<b>Korporacijsko podjetništvo</b>
Strateška usmerjenost	ne ali delno	da
Izvor pobude	posamezniki	vodstvo
Podjetniška usmerjenost podjetja kot nujen pogoj	ne	da
Način uvajanja	od spodaj navzgor	od zgoraj navzdol
Časovni horizont	srednjeročen	dolgoročen
Narava sprejetih odločitev	taktična	strateška
Ključni posamezniki	posamezniki - podjetniki, podporniki med vodstvom	vodstvo
Prisotnost inovacij	da - nujno	da - zadosten pogoj
Vpliv na poslovanje	pozitiven	pozitiven

*Vir: lastna spoznanja*

### **2.3. *PODJETNIŠTVO KOT NAČIN RASTI PODJETJA***

Danes je podjetništvo splošno priznано kot poganjalec ekonomskega napredka in rasti. Zaradi svojih značilnosti, kot so zaznavanje priložnosti, sprejemanje tveganja pri prodiranju na nove trge, ustvarjanju novih proizvodov in razvoju novih tehnoloških postopkov, predstavlja osnovno orodje narodnih gospodarstev za ustvarjanje novih delovnih mest, povečanje produktivnosti in inovativnosti (Lalkaka, 2001, str. 4). Tudi velika podjetja so spoznala naraščajoč pomen inovativnosti pri obvladovanju hitrih sprememb (Drejer et al., 2004, str. 102). Zavedanje, da naslanjanje na tradicionalne, v zniževanje stroškov usmerjene strategije, ne zagotavlja uspeha v globalni tekmi, je velika podjetja vodilo v razmišljanje o vpeljavi podjetniških elementov v svoje poslovanje, saj naj bi z njimi povečale stopnjo inovativnosti in prilagodljivosti ter dosegale rast (Stevenson, Jarillo, 1990, str. 18). Rast so raziskovalci prepoznali kot verjeten rezultat uspešnega odvijanja podjetniških procesov v obstoječih podjetjih, z njo pa so povezali različne vidike podjetništva v obstoječih podjetjih. Tako Burgelman (1983, str. 1345) v podjetniškem potencialu zaposlenih vidi notranji impulz za rast, ki jo podjetje lahko doseže z diverzifikacijo ali povečanjem obsega poslovanja na obstoječih področjih. Kemelgor (2002, str. 70) trdi, da je podjetniška prilagodljivost in sposobnost hitrih odzivov garancija za doseganje rasti v hitro spreminjajočih se pogojih gospodarjenja. Dess in Lumpkin (2005, str. 149-153) preučujeta vseh pet dimenzij podjetniške naravnosti - samostojnost, inovativnost, proaktivnost, ofenzivno konkurenčno delovanje in sprejemanje tveganja, skozi vidik omogočanja notranje rasti podjetja.

Ker so se v praksi potencialne koristi, ki jih podjetništvo prinaša v obstoječa podjetja, izkazale za občutne in dolgoročne, so raziskovalci pričeli iskati povezave med korporacijskim podjetništvom in strateškim managementom. Ugotovili so, da sta procesa komplementarna. Strateški management v splošnem raziskuje načine, ki pomagajo podjetju ustvariti trajno konkurenčno prednost, ki predstavlja temelj, na katerem lahko podjetja trajno ustvarjajo vrednost. Kot izvor trajne konkurenčne prednosti se v literaturi najpogosteje navaja razpolaganje z redkimi, nezamenljivimi viri, ki jih je težko posnemati, ustvariti ali pridobiti (De Carolis, 2003, str. 28). Podjetništvo na drugi strani po vsebini predstavlja iskanje podjetniških priložnosti in kombiniranje različnih resursov, ki izrabo teh priložnosti omogočijo (Ireland et al., 2003 str. 965). Njuna komplementarnost temelji na dejstvu, da podjetja ustvarjajo vrednost z identifikacijo priložnosti, ki se porajajo v zunanjem okolju, kar je značilnost podjetništva, in ustvarjanjem konkurenčne prednosti, ki omogoča izrabo teh priložnosti, kar pa je predmet strateškega managementa (Ireland et al., 2003, str. 966).

Poleg te komplementarnosti so našli povezave še v drugih vidikih. Tako Mintzberg (1982, str. 465) pripisuje podjetništvu pomembno vlogo pri oblikovanju strategij, ker vpelje elemente intuicije in močnega čustvenega odnosa do posla v način sprejemanja strateških odločitev. Nielsen (1985, str. 187) prepozna podjetništvo kar kot komplementarno strategijo v poslovanju podjetja, ki lahko omogoči učinkovitejšo izrabo virov, je v pomoč pri uravnovešenju centralizacije in decentralizacije v velikem podjetju in je v podporo pri izvajanju strategij diverzifikacije. Hitt in Ireland (2001) identificirata šest stičnih točk obeh področij: inovativnost, organizacijske mreže, internacionalizacijo, organizacijsko učenje, upravljanje in oblikovanje timov na najvišjem nivoju ter rast in fleksibilnost. Rast je strateški cilj, ki ga zasledujejo tako velika kot mala podjetja, saj omogoča trajno ustvarjanje vrednosti in dolgoročno zagotavlja

obstoj. Vrhni management je odgovoren za razrešitev dilem pri oblikovanju ustreznih strategij, s katerimi bo podjetje doseglo primerno rast in tako zadovoljilo lastnike in ostale deležnike. Uvedba elementov korporacijskega podjetništva v poslovanje podjetja lahko pomaga pri uspešnem iskanju priložnosti, na katerih zrastejo trajne konkurenčne prednosti podjetja, ki se pretvorijo v dobre poslovne rezultate, torej tudi rast podjetja. Načeloma ima management dve izbiri za njeno zagotavljanje: notranjo oz. samostojno rast in zunanjo rast. Notranja rast nastaja s povečanjem obsega poslovanja že obstoječih dejavnosti, zunanjo pa management realizira s prevzemom ali združitvijo z drugim podjetjem (Pučko, 2003, str. 39), kar je z vidika podjetništva domena korporacijskega podjetništva. Po drugi strani nekateri avtorji menijo, da je predvsem notranja rast tista, ki lahko svoj izvor najde v podjetniških priložnostih (Hitt, Ireland, 2001). Če kot osnovo za opredelitev možnih strategij notranje rasti vzamemo razširjeno Ansoffovo matriko rasti s tremi dimenzijami – proizvod, trg in tehnologija (Pučko, 2003, str. 180), vidimo, da so zgolj v osnovnih različici, to je obdelavi obstoječega trga z obstoječimi proizvodi ob nespremenjeni tehnologiji, možnosti za podjetniško delovanje omejene. Vse ostale variante produktne, tržne in tehnološke diverzifikacije odpirajo prostor delovanju z značilnostmi podjetništva.

Kakšna je vloga vodstva podjetja v procesih strateškega managementa v povezavi s korporacijskim in notranjim podjetništvom? Z vidika strateškega managementa je vloga poslovodstva zlasti postavljati vizijo, usmerjati razvoj podjetja, proučevati njegovo poslanstvo, postavljati cilje in organizirati delo tako, da bodo izpolnili svojo temeljno odgovornost, to je zagotavljanje uspešnega poslovanja na dolgi rok (Pučko, 2003, str. 5). V vseh fazah mora vodstvo sodelovati neposredno, igrati aktivno vlogo in sprejemati ključne odločitve, katerih teža leži praktično izključno na njihovih ramenih. Vpeljava elementov podjetniškega načina razmišljanja in delovanja je dopolnitev strateškega managementa, kjer z aktivno vključitvijo podjetniškega potenciala zaposlenih v proces oblikovanja strategij vodstvo dobi dobrodošlo pomoč v rešitvah, ki so posledica odvijanja podjetniških procesov. Njegova vloga mora sicer biti še vedno aktivna, a je lahko manj neposredna. Svoje delovanje mora z vidika korporacijskega in notranjega podjetništva usmeriti predvsem v oblikovanje ustreznega notranjega okolja, ki bo s podjetništvu prijazno organizacijsko kulturo in podporno infrastrukturo omogočalo sproščanje inovativnega potenciala zaposlenih.

### **3. PODJETNIŠTVO V OBSTOJEČIH PODJETJIH**

#### **3.1. POJEM PODJETNIŠTVA**

Podjetništvo ima v človeški zgodovini pomembno mesto. Posamezniki, ki so si upali prevzeti tveganje in poskušati nekaj novega, so bili v vseh obdobjih pomembni dejavniki razvoja gospodarstva in družbe na sploh, zlasti v obdobjih tehnoloških premikov.

##### **3.1.1. Razvoj opredelitev podjetnika in podjetništva**

Podjetništvo je ena od najstarejših človekovih aktivnosti. Odkriti priložnost za nov posel in jo izkoristiti za ustvarjanje ekonomske koristi, je bilo za človeka vedno pomembno. Že v stari

Grčiji najdemo zapise o podjetnosti trgovcev, ki so kljub rizikom pluli po Sredozemlju, prevažali blago po morju in ga prodajali tam, kjer so ga ljudje najbolj cenili in bili pripravljeni plačati najvišjo ceno (Landstrom, 2005, str. 20). Ena prvih opredelitev podjetništva izhaja iz 11. stol., ko je Marco Polo poskušal vzpostaviti trgovske poti z Daljnim vzhodom. V tistem času so pretežni del tveganja v poslu nosili trgovci, ljudje, ki so posel financirali z denarjem, pa so bili le pasivni nosilci tveganja, saj so trgovci za posel garantirali s svojim premoženjem.

V srednjem veku so bili podjetniki vodje velikih proizvodnih ali gradbenih projektov, ki so jih izvajali s sredstvi, ki jih je zagotovil naročnik. V 17. stoletju so podjetniki ponovno prevzeli tveganje, saj so z naročnikom podpisali pogodbo za določeno pogodbeno ceno. S tem so prevzeli odgovornost za dobiček ali zgubo. V 18. stoletju se loči lastnik kapitala od podjetnika. Tvegani kapitalist z naložbo v posel pričakuje visoko donosnost, podjetnik pa s svojimi sposobnostmi posel izpelje. V 19. stol. pripisujejo podjetniku vlogo managerja, ki vodi svoje podjetje, za poslovanje pa pridobiva sredstva, ki jih potrebuje. K uspehu posla prispeva predvsem s svojo intuicijo, veščinami in iznajdljivostjo. V sredini 20. stoletja se pojavi podjetnik-inovator kot posameznik, ki razvija nekaj posebnega, kar je zlasti poudaril Schumpeter. Inovativnost postane sestavni del podjetništva, podjetnik pa človek, ki z izkoriščanjem invencij poskuša izboljšati ali temeljito spremeniti načine proizvodnje obstoječih in pričeti z izdelavo novih izdelkov ter išče nove načine in poti v vseh dimenzijah poslovanja. Beseda podjetnik – »entrepreneur«, je francoskega izvora. Predstavlja nekoga, ki deluje in nekaj doseže (Landstrom, 2005, str. 24). Francoski pisci srednjega veka so besedo uporabljali v povezavi z vojnimi aktivnostmi, saj je bil »entrepreneur« nekdo, ki je žilav in je za doseg cilja pripravljen tvegati svoje premoženje in življenje.

Eno od prvih opredelitev podjetnika v ekonomskem smislu je podal Cantillon l. 1755 v svojem delu »Essai sur la nature du commerce en general« (Sciascia, De Vita, 2004, str. 3). Podjetnika je videl kot špekulanta, ki išče profit v razliki med ceno, po kateri blago kupi, in ceno, po kateri bo blago v prihodnosti prodal. Ta prihodnost s seboj prinaša negotovost, to pa pomeni, da je v bistvu profit podjetnika nagrada za sprejemanje tveganja. Tveganje je sicer možno zmanjšati z razpršitvijo poslov v več dejavnosti, katerih tveganja ne korelirajo popolnoma, negotovost pa je praviloma nemerljiva, ker temelji na mnenju in na racionalni presoji (Knight, 1921). Tako je za Cantillonovega podjetnika značilno sprejemanje tveganja, kateremu se ni moč izogniti ali se proti njemu zavarovati. Zanimiva je Baudeau-jeva (1730-1792) opredelitev podjetnika, še posebej ker izvira iz 18. stoletja. Francoski ekonomist vidi podjetnika kot inovatorja, ki je sposoben zniževati stroške in zato povečevati profit z uresničitvijo različnih inovacij. Jean-Baptiste Say (1855) v opredelitev podjetnika prvi vpelje elemente poslovanja oz. managementa. Podjetništvo je zanj umetnost kontrole in organiziranja. Say tako v prvi plan postavi podjetnika kot managerja, katerega prva naloga je usklajevanje različnih proizvodnih dejavnikov na učinkovit način z namenom ustvarjanja bogastva. Anglež Marshall (1920) vidi poslanstvo podjetnikov v tem, da v gospodarstvo neprestano prinašajo inovacije, katerih posledica je proces napredka. Marshall je k dosedanjim opredelitvam dodal razsežnost napredka, ki ga poganja inovativnost podjetnikov. Po njegovem mnenju niso vsi gospodarstveniki hkrati tudi podjetniki, saj nekateri preprosto niso sposobni utirati novih poti. Avstrijska šola na čelu z Mengerjem je v preučevanje podjetništva vnesla pomembno novost. Za razliko od neoklasičnega pristopa, kjer izhajajo iz predpostavke o trgu v ravnovesju, je njihovo izhodišče drugačno. Trg je

namreč daleč od ravnovesja, kar je posledica nepopolnih in asimetričnih informacij (Menger, 1950). Do menjave na trgu prihaja zato, ker posamezniki v istem trenutku različno vrednotijo iste proizvode in pojave. Tako je podjetnikova funkcija v zbiranju informacij, njihovem tehtanju in iskanju podjetniških priložnosti. Pri tem je pomembnejša sposobnost razumevanja in vrednotenja različnih situacij in pojavov kot pa nagnjenost k sprejemanju tveganj. Američan Knight (1921) opredeli podjetnika kot nekoga, ki v negotovih razmerah sprejema odločitve in prevzema odgovornost za posledice teh odločitev. Njegova nagrada izvira iz njegovih sposobnosti in dejstva, da je sprejel tveganje.

Po mnenju mnogih je najpomembnejši prispevek k teoriji podjetništva v tridesetih letih 20. stoletja dodal Schumpeter, saj je prvi opredelil vlogo podjetnika kot ključno v ekonomskem razvoju. Podjetniki so tisti, ki s svojo aktivnostjo in inovativnostjo povzročajo spremembe in ustvarjajo neravnotežje na trgu. Podjetništvo je za Schumpetra proces, ki trge odmika od ravnotežja, h kateremu težijo. Ta proces ni nujno odvisen od invencij. Tudi te so lahko element, ki oddaljuje trg od ravnotežja, a šele potem, ko so uporabljene kot praktične rešitve v poslovanju podjetja, torej ko postanejo inovacije. Odmik od ravnotežja kot posledica podjetniškega procesa običajno izvira iz inovativnega kombiniranja virov, ki že obstajajo in jih podjetnik kontrolira. Schumpeter nadalje ugotavlja, da je podjetnikov relativno malo, saj je za iskanje rešitev zunaj ustaljenih poti ekonomskega sistema nujno potrebna svoboda duha, ki je po naravi redka. V teorijo podjetništva vpelje pojem ustvarjalne destrukcije, ki jo opredeli kot gonilno silo ekonomskega razvoja. Tako podjetnik kot izvajalec ustvarjalne destrukcije postane gonilo družbenega razvoja. V kasnejšem obdobju je Schumpeter nekoliko spremenil svoj pogled na podjetništvo. Vzrok gre iskati v spremenjenih ekonomskih razmerah v sredini 20. stoletja. Ker so velika podjetja pričela sistematično usmerjati sredstva v razvoj in raziskave, so se zmanjšale možnosti za odkritja in velike inovacije s strani podjetnikov. Ugotovil je, da je inovativnost postala že skoraj rutina, zagotavljanje tehnološkega napredka pa je postala naloga timov visoko usposobljenih strokovnjakov. Ocenjeval je, da bo vloga podjetnikov v tem procesu vedno manjša (Sciascia, De Vita, 2004, str. 7-8).

Nasploh je raziskovanje podjetništva skozi dimenzijo inovativnosti pomembno prispevalo k razvoju teorije podjetništva. Zanimiva je delitev podjetnikov glede na vrsto inovacij, ki jih uveljavljajo. Avtorja Abernathy in Clark ločita štiri vrste inovacij, vsako od teh pa značilno uvaja poseben tip podjetnika (Sciascia, De Vita, 2004, str. 10):

- arhitekturno inovacijo uvaja podjetniški podjetnik,
- revolucionarno inovacijo uvaja tehnološki podjetnik,
- inovacijo, ki ustvari tržno nišo, uvaja podjetnik - tržnik,
- običajno inovacijo uvaja podjetnik - administrator.

V zadnjem času postavljajo raziskovalci v ospredje znanje kot odločilni dejavnik pri identifikaciji in izrabi podjetniških priložnosti. Tako podjetniški proces ni več odvisen samo od osebnostnih lastnosti, ki jih ima posamezni podjetnik, in tržnih neravnovesij ali nepravilnosti, temveč tudi od znanja, ki je potrebno za obvladovanje določene tehnologije.

### 3.1.2. Osebnostne lastnosti podjetnika

Z opredelitvami podjetnikov in podjetništva so se ukvarjali številni psihologi in sociologi, katerih pozornost je bila namenjena predvsem osebnostnim lastnostim podjetnikov. Splošna je ugotovitev, da se podjetniki ne rodijo (Morris, Kuratko, 2002, str. 79) in da tipičen podjetnik ne obstaja (Antončič et al., 2002 str. 85). Podjetniki izhajajo iz različnih okolij, imajo različne izkušnje in izobrazbo. Področja človekovega delovanja na gospodarskem področju so tako raznolika, da je nemogoče oblikovati enovit profil idealnega podjetnika. Je pa kljub temu mogoče določiti osnovne značilnosti, ki jih imajo uspešni podjetniki.

Kot vsakega posameznika tudi podjetnika oblikuje okolje, v katerem je odraščal in v katerem živi. Značilno je, da podjetniki pogosto izhajajo iz specifičnih okolij, za katera je značilen podrejen položaj in marginalnost. Pomembno vlogo pri oblikovanju značaja podjetnika ima družinsko okolje. Vplivni faktorji so vrstni red rojstev, poklic staršev, družbeni status in odnos s starši (Antončič et al., 2002, str. 89). Prvorojenci so običajno deležni posebne pozornosti, kar ustvarja pogoje za razvoj večje stopnje samozavesti, ki je pomembna lastnost podjetnika. Odločujočega pomena je odnos staršev do želje po podjetniškem udejstvovanju. Podporni odnos je pri tem nepogrešljiv. Vse pomembnejšo vlogo ima izobrazba. Stereotip, da so podjetniki manj izobraženi od povprečja populacije, ne drži, saj statistike kažejo njihovo nadpovprečno izobrazbo. Podjetniki in podjetnice potrebujejo poleg znanj, ki so neposredno povezana z dejavnostjo podjetja, tudi poslovna znanja z naslednjih področij: finance, strateško načrtovanje, trženje in management. Poleg naštetega so pomembne še osebne vrednote, starost in poklicne izkušnje, ki jih je podjetnik pridobil v prejšnjih zaposlitvah.

Mnogi so poskušali izdelati profil uspešnega podjetnika s psihološkega vidika. Med lastnosti, ki naj bi jih podjetnik imel, prištevajo naslednje (Hornsby et al., 1992, str. 31, Morris, Kuratko, 2002, str. 78): želja po prevzemanju odgovornosti, ambicioznost, želja po neodvisnosti, odgovornost, samozaupanje, sposobnost ocenjevanja tveganj, potreba po dosežkih, samostojnost, ustrezna stopnja agresivnosti v delovanju, potreba po moči, inovativnost, osebna integriteta in ustrezne reakcija ob neuspehu. Timmons (1978, str. 12) podaja opis sedmih elementov, ki jih od posameznika zahteva vloga podjetnika: prilagoditev podjetju, popolna poglobitev in predanost projektu, kreativnost in inovativnost, poznavanje posla, s katerim se namerava ukvarjati, izbira sodelavcev in graditev timskega vzdušja, ustrezne vrednote in etičnost. Markman in Baron (2003, str. 288) na podlagi raziskav izmed mnogih izluščita pet pomembnih lastnosti, ki so značilne za uspešne podjetnike: visoka stopnja samoučinkovitosti, ki je značilnost ljudi, sposobnih organizacije in učinkovite akcije za doseg postavljenih ciljev; sposobnost prepoznavanja priložnosti omogoča podjetnikom na podlagi omejenih informacij prepoznati visok potencial poslovne priložnosti, hkrati pa pravočasno zaznavanje ovir, ki bi lahko ta potencial zmanjšale; vztrajnost, ki podjetnikom pomaga premagati številne težave na poti do uspeha in je pogosto pomembnejša od priložnosti same; sposobnost vzpostavljanja socialnih stikov omogoča posameznikom prednost na mnogih področjih, kot npr. boljši dostop do poslovno relevantnih informacij, pri motiviranju sodelavcev, ustvarjanju pozitivne podobe, vzpostavljanju poslovnih stikov. Za podjetnike je značilen tudi poseben način razmišljanja, ki je posledica delovanja v situacijah z veliko mero negotovosti, časovnega pritiska in novosti (Baron, 1998, str. 275). Tako znajo podjetniki v mislih za nazaj temeljito analizirati različne scenarije in

iskati vzroke za izid. Še posebej to velja, če je izid neugoden. Vnašanje čustvene note v racionalno razmišljanje je naslednja lastnost podjetnikov. To jih naredi ranljive, saj se lahko napačno odločajo pod vplivom trenutnega razpoloženja in intenzivnega osebnega doživljanja situacije. Na drugi strani visoka stopnja analitičnega razmišljanja in določanja ustreznih povezav med vzroki in posledicami omogoča podjetnikom, da prepoznajo priložnosti in načine, kako jih izkoristiti. Posebej so nagnjeni k poudarjanju lastnih sposobnosti, predanosti in naporov pri uspehu, medtem ko vzroke za neuspeh običajno iščejo izven sebe in v objektivnih okoliščinah. Pogosto svoje sposobnosti precenjujejo, kar se kaže v pretiranem optimizmu pri napovedovanju rezultatov in predolgem vztrajanju na začrtani poti, tudi če se neuspeh že jasno kaže (Baron, 1998, str. 280-288).

So pa med značilnostmi, nagnjenji in načini razmišljanja samostojnega in notranjega podjetnika določene razlike, ki izvirajo iz objektivnih okoliščin v okoljih, v katerih delujeta. Podobnosti in razlike so prikazane v preglednici 3. Podobno kot je za uspeh malega podjetja ključnega pomena podjetnik, je tudi notranji podjetnik s svojimi osebnostnimi lastnostmi zelo pomemben dejavnik uspeha notranjega in korporacijskega podjetništva. Odločitve o organizacijski strukturi, nagrajevanju in ostalih področjih v podporo korporacijskemu podjetništvu morajo sprejemati managerji v skladu z značilnostmi, ki jih imajo notranji podjetniki.

*Tabela 3: Primerjava lastnosti podjetnika in notranjega podjetnika*

Značilnosti	Podjetnik	Notranji podjetnik
Osnovni motivi	Želi svobodo; zaupa vase, je usmerjen v doseganje ciljev, sposoben se je motivirati	Želi širok dostop do virov podjetja, usmerjen v doseganje ciljev, sposoben se je motivirati sam, dovzeten za priznanja in nagrade
Usmerjenost	V tehnologijo in na trg	Navzven h kupcem in navznoter, ko sodelavce in vodilne poskuša prepričati o uspešnosti projekta
Veščine	Tehnično temeljito pozna svoj posel, pomanjkljiva managerska znanja	Podobno kot podjetnik, le prilagojen delovanju v podjetju, več »političnih« veščin
Pogum in odnos do svoje usode	Samozavesten, po naravi optimist in pogumen	Samozavesten in pogumen; pogosto ciničen do sistema in prepričan, da ga lahko izzigra
Odnos do tveganja	Sprejema zmerno tveganje;	Enako; v splošnem se ne boji izgube zaposlitve, zato tveganja ne vidi kot osebno
Odnos do porazov in napak	Obravnava jih kot izkušnje, na katerih se je potrebno naučiti	Občutljiv; napake poskuša skriti in se na njih naučiti brez javnega priznanja
Časovni horizont	Cilje si postavlja za 5-10 let; o načinu izvedbe načrta se odloča sproti	3-15let; zavezan k doseganju vmesnih ciljev, ki si jih zadal ali pa jih zahteva podjetje
Odnos do sistema	Lahko hitro napreduje; če doživi frustracijo, pogosto odide in ustanovi svoje podjetje	Negativen, a se nauči z njim manipulirati
Način sprejemanja odločitev	Sledi svoji viziji; odločen, usmerjen v akcijo	Išče soglasje ostalih z njegovo vizijo; bolj potrpežljiv in pripravljen na kompromise, a še vedno usmerjen v akcijo

*Vir: Morris, Kuratko, 2002, str. 87-88*

### **3.2. RAZLOGI ZA POJAV PODJETNIŠTVA V PODJETJIH**

Nikoli do sedaj niso bile tehnološke spremembe tako hitre, življenjski cikli proizvodov in tehnologij tako kratki, ekonomsko okolje pa tako nepredvidljivo. Konkurenti se v mnogih panogah hitro pojavijo in čez noč postanejo pomembni igralci v panogi. Trg postaja vse ostrejši pri zahtevah po raznolikosti, kvaliteti in nižjih cenah, povpraševanje je manj predvidljivo zaradi spremenljivih navad in vrednot potrošnikov. Množičnih trgov praktično ni več, saj se od ponudnikov zahteva prilagajanje individualnim potrebam kupcev. To vodi v veliko specializacijo in segmentacijo trgov, kar omejuje možnosti izkoriščanja ekonomij obsega. Dodatne zahteve podjetjem postavljajo višji standardi varovanja okolja, potrošnikov ipd. Vsi ti razvoji in procesi v poslovnem okolju postavljajo podjetja pred hude preizkušnje, saj morajo poslovati v vse bolj zaostrenih pogojih. To zahteva hitro sprejemanje odločitev in intenzivno specializacijo, zmanjšuje možnost dolgoročnega planiranja poslovanja in nasploh povečuje poslovno tveganje. V tekmi za ustvarjanje trajne konkurenčne prednosti pretekle izkušnje izgubljajo na pomenu, saj se je tehnika nagnila v korist inovativnosti in sprejemanju tveganja (Morris, Kuratko, 2002, str. 14). Za iskanje konkurenčne prednosti danes na zadostuje več zgolj zmanjševanje stroškov ali zviševanje kakovosti proizvodov in storitev, podjetje mora v proces oblikovanja strategij in v njih same vgraditi prilagodljivost, odzivnost, aktivnost in inovativnost. Od množice strategij, ki so na voljo podjetjem v tej tekmi, kot so strategije, vezane na temeljne sposobnosti, reinženiring poslovnih procesov, zunanje izvajanje, decentralizacija in druge, se zdi, da ima ena sama vse potrebne lastnosti, in sicer vpeljava podjetniških elementov v svoje poslovanje. Porast zanimanja za podjetništvo v obstoječih podjetjih v zadnjem času je posledica prej naštetih razvojnih procesov, ki jih doživljamo v svetovnem gospodarstvu. Po Druckerju (1984, str. 60) jih lahko povzamemo v naslednje:

1. Hiter razvoj znanja in tehnologije je omogočil pojav novih visokotehnoloških podjetij.
2. Demografske spremembe, med katerimi so družine z dvema zaposlenima, vseživljenjsko izobraževanje in staranje prebivalstva.
3. Pojav trga tveganega kapitala, ki je postal učinkovit način financiranja novih podjetij; ponudba pogosto celo presega povpraševanje.
4. Managerji so se naučili, kako voditi podjetnike in podjetniške projekte.

Podjetja, ki notranje in korporacijsko podjetništvo prepoznajo kot strateško usmeritev, so sposobna vpeljati nove proizvode, kar je nujno zaradi dejstva, da postopno izboljševanje obstoječih več ne zagotavlja uspešnega poslovanja, hkrati pa se uspešneje prilagajajo hitrim spremembam v poslovnem okolju (Glas et al., 2000, str. 188). Dodatne razloge v korist podjetništvu v obstoječih organizacijah lahko iščemo v nezaupanju v tradicionalne metode korporacijskega managementa in odhodih najboljših in najbistrejših kadrov iz večjih organizacij (Kuratko, Hodgetts, 1995, str. 96). Ti pogosto zapuščajo neprijazna okolja hierarhično ustrojenih podjetij in ustanovijo svoje podjetje, v kar jih poleg želje po neodvisnosti in ekonomskem uspehu vzpodbuja družbeni ugled, ki ga danes podjetniki uživajo v razvitih državah.

Ko podjetje vgradi elemente podjetništva v svoje poslovanje, postavi temelje za svojo rast. Z vzpostavitvijo podjetniške kulture, katere značilnosti se bistveno razlikujejo od tradicionalne korporacijske kulture, omogoči podjetje energičnim, domiselnim in inovativnim sodelavcem, ki



so sposobni generiranja idej za nove proizvode ali storitve, takšno okolje, kjer bodo pripravljeni uveljaviti svoje sposobnosti. Ob ustrezni vzpodbudi in zagotavljanju sredstev bodo takšni entuziasti brez dvoma prispevali k razvoju in rasti podjetja.

### **3.3. OPREDELITEV PODJETNIŠTVA V OBSTOJEČIH PODJETJIH**

Podjetništvo v klasičnem smislu povezujemo z ustanovitvijo samostojnega podjetja. Koncept notranjega in korporacijskega podjetništva se od klasičnega razlikuje najbolj po tem, da podjetniški proces poteka znotraj obstoječega podjetja (Kuratko, 1995, str. 94). Podjetje na eni strani s svojo organizacijsko strukturo predstavlja okvir in ustvarja klimo, ki vzpodbuja inovativnost in razvoj podjetniške pobude. Na drugi strani obstoječe podjetje razpolaga z določenimi sredstvi, ki jih lahko nameni za razvoj in uresničitev podjetniških idej (Kuratko, 1995, str. 94).

V nadaljevanju podajam nekatere opredelitve podjetništva v obstoječih podjetjih. Nielsen, Peters in Hisrich (Nielsen et. al, 1985, str. 181) opredelijo notranje podjetništvo kot notranji razvoj relativno majhnih in samostojnih organizacijskih enot, katerih namen je stvaritev, notranje preizkušanje in v primeru potrditve uspešnosti uveljavitev novih storitev, tehnologij ali metod. Pri tej definiciji gre izrecno za podjetniško iniciativo, ki je usmerjena v podjetje, njen namen pa ni ustvarjanje večjih podjetniških poslovnih enot, ki bi relativno samostojno delovale na tržišču in ustvarjale profit. Zanimiva je Pinchotova (1985) opredelitev notranjega podjetnika. Notranji podjetniki so ljudje, ki ustvarjajo podjetniške ideje in hkrati razmišljajo, kako bi jih spremenili v podjetniške priložnosti. Covin in Slevin (1991, str. 7) vidita bistvo korporacijskega podjetništva v razširitvi področij kompetentnosti podjetja in s tem povečanju potencialnih priložnosti, ustvarjenih z novimi kombinacijami že obstoječih virov v podjetju. Zahra (1996, str. 1715) pojmuje korporacijsko podjetništvo kot zbir inovativnosti, prenove in podjetniških naporov. Inovacije pomenijo stvaritev in uveljavitev novih proizvodov, novih proizvodnih postopkov in organizacijskih struktur. Prenova pomeni revitalizacijo poslovanja podjetja, lahko tudi s spremembo osnovnega namena poslovanja. Podjetniški podjem pomeni razširitev poslovanja podjetja na nova področja, povečanje aktivnosti na obstoječih ali osvojitve novih trgov. Iz nanizanih opredelitev lahko povzamemo skupno bistvo opredelitev podjetništva v obstoječih podjetjih:

- ustvarjanje novega posla oz. dejavnosti pod okriljem obstoječega podjetja,
- transformacija organizacije s prenovo ključnih poslovnih področij; radikalen odmik od uveljavljenih struktur in obstoječih praks daje podjetniško dimenzijo temu procesu,
- ustvarjanje in inoviranje; gre za uveljavitev podjetniškega načina razmišljanja in delovanja, kar omogoči razširitev nabora področij, kjer ima podjetje potencialne možnosti za uspeh.

Notranje in korporacijsko podjetništvo se nanašata na vse formalizirane podjetniške aktivnosti znotraj obstoječih podjetij. Formalizirane podjetniške aktivnosti so tiste, ki dobijo organizacijski okvir v organizacijski strukturi podjetja in jim podjetje za njihovo odvijanje nameni vire.

### **3.3.1. Organizacijske spremenljivke podjetništva v obstoječih podjetjih**

Poleg individualnih lastnosti potencialnih notranjih podjetnikov in značilnosti zunanjega okolja, v katerem posluje podjetje, imajo odločilen pomen organizacijski dejavniki. Organizacijska struktura odločilno vpliva na potencialne možnosti korporacijskega in notranjega podjetništva. Lahko je podporno usmerjena, lahko pa je zaviralni in omejevalni faktor. Tako prevelika poudarjenost hierarhičnih značilnosti onemogoči neformalne strukture razmerij, ki se ne tvorijo v potrebnem kritičnem obsegu, so pa nujne za razvoj inovativnosti in timskega delu prijazne organizacijske kulture. Pogosta posledica teh dejstev je pomanjkanje obrobnih programov, katerih prodajni potencial bi v prihodnosti lahko pomenil pomemben delež v prihodkih podjetja. Ti programi pomagajo podjetju bolje izkoriščati obstoječe vire, ki so morda nezadostno zasedeni, hkrati pa zmanjšujejo odvisnost podjetja zgolj od osnovnega programa (Tajnikar, 2000, str. 98).

V hierarhičnih organizacijskih strukturah poteka vodenje poslovanja iz enega centra. Na njem leži breme usklajevanja posameznih poslovnih funkcij v podjetju, ki poteka po formalnih poteh. Te so potekajo vertikalno, to je med hierarhičnimi nivoji znotraj ene poslovne funkcije, in ne lateralno. Če v takem okolju podjetniška ideja ali inovacija sploh nastane, ima vse možnosti, da na svoji poti po linijah poveljevanja izgubi svoj zagon. Za podjetniške projekte je ključno medsebojno sodelovanje sodelavcev z različnih hierarhičnih nivojev, ki poteka neposredno in mimo ustaljenih kanalov.

#### ***3.3.1.1. Strateška usmeritev podjetja v podjetništvo***

Usmeritev podjetja v notranje in še posebej v korporacijsko podjetništvo pomeni strateško odločitev, da bo podjetje iskalo konkurenčno prednost z vpeljavo podjetniških elementov v svoje poslovanje. Ob sprejemu takšne usmeritve je pomembno:

- poskrbeti za oblikovanje in predstavljanje ustrezne vizije, da zaposleni občutijo usmerjenost podjetja v podjetniške iniciative,
- oblikovati organizacijo, ki je sposobna prevajati (=voditi) generiranje podjetniških idej in inovacij,
- dokazati dejansko podporo podjetniškim podjemom.

Izkoriščanje podjetniških priložnosti predstavlja dobro orodje, s katerim lahko podjetje pridobi trajno konkurenčno prednost in tako ustvarja večjo dodano vrednost. Integracija podjetništva in strateškega managementa temelji na dejstvu, da se oba ukvarjata z ustvarjanjem vrednosti. Obe področji se usmerjata na proučevanje načinov, kako podjetja ustvarjajo spremembe oziroma se na njih prilagajajo (Ireland et al., 2003, str. 966). Podjetja, ki identificirajo podjetniško priložnost, niso pa je sposobna izrabiti, ne izkoristijo potenciala za ustvarjanje vrednosti. Njihovi deležniki so tako prikrajšani. Podobno velja za podjetje, ki v trenutnih razmerah razpolaga s konkurenčno prednostjo, ni pa sposobno poiskati novih priložnosti. Na ta način postavlja zainteresirane skupine v potencialno nevaren položaj, saj preti zmanjševanje ustvarjanja vrednosti v prihodnje ali celo njeno zmanjševanje v absolutnem smislu. Podjetja torej ustvarjajo

vrednost z identifikacijo priložnosti, ki se porajajo v zunanjem okolju, in ustvarjanjem konkurenčne prednosti, ki omogoča trajno izrabo te priložnosti (Ireland et al., 2003, str. 966).

Značilnost majhnih podjetij je, da uspejo priložnosti poiskati, ne pa jih vselej izrabiti za ustvarjanje trajne konkurenčne prednosti. Na drugi strani imajo večja podjetja z definiranimi notranjimi strukturami razmerij sposobnost razvijati in obdržati konkurenčno prednost, težje pa poiščejo nove podjetniške priložnosti. Novoustanovljena podjetja so nagnjena k iskanju novih priložnosti, zrela podjetja v kasnejših fazah razvoja pa običajno promovirajo načine delovanja, ki so usmerjeni v iskanje prednosti. Slednja lahko s strateško usmeritvijo v podjetništvo združijo oba vidika in zagotovijo uspešno poslovanje na dolgi rok.

### **3.3.1.2. Organizacijska kultura**

Uspešnost projekta vpeljave notranjega in korporacijskega podjetništva je odvisna od tega, če zaposleni v podjetju sprejmejo vrednote, ki podpirajo podjetniško razmišljanje. Zato mnogi raziskovalci pripisujejo ustrezni organizacijski kulturi osrednje mesto pri vpeljavi notranjega in korporacijskega podjetništva v podjetju. Ustrezna organizacijska kultura podjetja predstavlja strukturo, ki združuje ideološko osnovo, s katero se zaposleni poistovetijo, ter socialno nadgradnjo, ki omogoča nastanek takšnega socialnega kapitala, ki vodi v ustvarjanje trajne konkurenčne prednosti. Ideološko osnovo sestavljajo splošna ideološka načela, sprejeta prepričanja in vrednote (Chung, Gibbons, 1997). Te vrednote in prepričanja predstavljajo temelj v razmišljanju zaposlenih o namenu obstoja njihovega podjetja, o zaželenih vzorcih obnašanja in načinu vzpostavljanja razmerij z zunanjim okoljem (Morris, Kuratko, 2002, str. 253). Skozi čas se spreminjajo, z njimi pa tudi kultura podjetja, ki v vsakokratnem časovnem preseku v sebi nosi zgodovino odnosov v podjetju in njegovih razmerij z zunanjim okoljem. Temu dejstvu lahko pripišemo vztrajnost, ki jo organizacijska kultura kaže pri poskusih njenega zavestnega spreminjanja. Ti so lahko uspešni samo, če so aktivnosti skrbno načrtovane, cilji jasno določeni in za procesom trdno stoji vodstvo podjetja (Možina et al., 1994, str. 203). V procesu spreminjanja je potrebno posvetiti dobršno mero pozornosti ravnovesju med obstoječo organizacijsko kulturo in želenim stanjem.

Sprejemanje različnih kultur loči uspešne podjetniške organizacije od manj uspešnih. V podjetjih obstajajo različne kulture, saj posamezne skupine sodelavcev oblikujejo različne norme in vrednote. Iz te različnosti lahko podjetje črpa elemente, ki predstavljajo največjo skladnost z vizijo in namenom obstoja podjetja in jih zavestno vgrajuje v ustrezno organizacijsko kulturo. Ta je odvisna tudi od značilnosti poslovnega okolja, v katerem podjetje deluje. Tako je za podjetja, ki delujejo v dinamičnih in konkurenčnih okoljih, verjetno, da bo njihova organizacijska kultura vsebovala elemente, ki podpirajo vpeljavo novih proizvodov, novih proizvodnih postopkov in vzpodbujajo poizkušanje. Za tako podjetje je značilna kultura, ki temelji na enakosti, v njem vlada ozračje sodelovanja, sveže ideje so dobrodošle. Tako podjetje ima večje možnosti za uspešno vgraditev podjetniškega razmišljanja v svoje delovanje. V literaturi je večkrat kot dober primer obravnavana korporacija Sony (Chung, 1997, Dess 2005 str. 149, Morris, Kuratko, 2002, str. 257). Biti drugačen je vodilna misel njihove filozofije, ključ svojega uspeha pa vidijo v utiranju lastnih poti in iskanju drugačnih rešitev. Odstopati od ostalih in presežati povprečje je

med zaposlenimi sprejeta norma in sestavni del filozofije korporacije Sony. Nasprotno v tradicionalni korporativni kulturi podjetniška iniciativa nima veliko možnosti za uspeh. V podjetju, kjer so nagnjeni k zbiranju velikih količin podatkov, ki služijo za kasnejše racionalno sprejemanje odločitev, tvegane odločitve pa odložijo na čas, ko niso več tvegane, ni prostora za ustvarjalnost. Kultura, kjer veljajo pravila » ne delaj napak«, »ne razočaraj«, »ne dajaj pobud«, »čakaj na navodila« in »ostajaj znotraj svojega delovnega področja«, ni ustrezna za razvoj podjetniške iniciative (Antončič et al., 2002, str. 63). Splošno sprejete vrednote, ki tvorijo kulturo podjetja, lahko predstavljajo zaviralno silo pri uveljavitvi notranjega in korporacijskega podjetništva. Spremembam v okolju, ki jim mora slediti podjetje, se mora prilagoditi tudi organizacijska kultura. Podjetja se ne smejo slepo držati načel, ki so jih pripeljala do uspehov, saj reševanje današnjih in jutrišnjih problemov z včerajšnjimi metodami v dinamičnem okolju največkrat ni uspešno. Ko podjetje že zgradi ustrezno organizacijsko kulturo, je potrebno strateške odločitve pretehtati s stališča njihovega vpliva nanjo. Nekaterne strategije, kot so zunanje izvajanje, krčenje poslovanja, združitve in managerski prevzemi, v veliki meri vplivajo na dožemanje zaposlenih, katera pričaranja in vrednote podjetje pričakuje in podpira.

Russell (1989, str. 11-12) je identificiral osem razsežnosti organizacijske kulture, od katerih je odvisen inovativen podjetniški proces:

1. Vrednote, ki podpirajo inovativnost kot stalni proces in primerno rešitev za strateška vprašanja podjetja.
2. Norme, ki ugodno vplivajo na kreativnost pri zaposlenih.
3. Norme, ki vzpodbujajo iskanje priložnosti, katere izvirajo v zunanjem okolju podjetja.
4. Norme, ki vzpodbujajo dajanje podpore inovatorjem in podpirajo uporabo virov podjetja za podjetniške podjeme.
5. Norme, ki vzpodbujajo medsebojno izmenjavo informacij med zaposlenimi ne glede na njihov položaj v hierarhični strukturi podjetja.
6. Norme, ki dopuščajo možnost neuspeha in vzpodbujajo tolerantnost do nosilcev podjetniških projektov, ki niso uspeli.
7. Norme, ki odsevajo pozitiven pristop k novim idejam brez vnaprejšnjih predsodkov.
8. Norme, ki podpirajo uveljavitev sprememb.

Amabile et al. (1996, str. 1159) so podobno identificirali pet pospeševalnih in dva zaviralna vplivna dejavnika za ustvarjalnost, ki izvirajo iz organizacijske kulture oziroma vrednot in norm, ki veljajo v podjetju. Pospeševalni dejavniki so podpora bližnjih sodelavcev oziroma delovne skupine, zanimivo delo, ki predstavlja izziv za posameznika, podpora nadrejenih, svoboda in razpoložljivost virov in sredstev v potrebnem obsegu. Zaviralna dejavnika sta obilica rutinskega dela in iz tega izhajajoča preobremenjenost ter organizacijske ovire.

Za Minkesa in Foxalla (1982, str. 44) je stopnja zaupanja kot element organizacijske kulture ena od temeljnih dilem, s katero se srečujejo sodobne korporacije. Težnja po ohranitvi kontrole in nadzorovanju poslovanja ter osrednjem sprejemanju odločitev je običajno v nasprotju s podjetništvu prijazno organizacijsko kulturo. Zato morajo podjetja najti ravnovesje med potrebo po temeljitim poslovnem poročanju in stopnjo zaupanja med sodelavci. Visoka stopnja zaupanja

med zaposlenimi ima pozitiven vpliv na inovativnost, saj spodbuja izmenjavo poslovno relevantnih informacij (Chung, Gibbons, 1997).

Če želi podjetje svojo prihodnost oblikovati z vpeljavo podjetniških elementov v svoje poslovanje, mora nujno vzpostaviti podjetništvu prijazno organizacijsko kulturo. Ta mora imeti naslednje značilnosti: jasna in pregledna struktura razmerij v podjetju, visoki standardi in želja po doseganju odličnosti, predanost, prevzemanje odgovornosti, priznavanje uspešnosti, timski duh, pripravljenost poslušanja in sprejemanja drugačnih mnenj, sprejemanje sprememb, usmerjenost v kupca, odličnost, možnost dajanja pobud in angažiranja, poizkušanje, inoviranje, sprejemanje neuspehov, stik managementa z zaposlenimi, objektivno ugotavljanje rezultatov, sprejemanje tveganja, z rezultati pridobljeno vzajemno spoštovanje, usmerjenost v ljudi, pozornost na malenkosti, delegiranje pooblastil in odgovornosti ter priznavanje dela kot vrednote (Timmons, 1999, Peters, 1997 Cornwall, Perlman, 1990, povzeto po Morris, Kuratko, 2002, str. 261). Pri izgradnji ustrezne organizacijske kulture mora management iskati ustrezno ravnovesje med vrednotami, saj ni mogoče zgolj preprosto izbrati ustreznih in jih vgraditi v vrednostni sistem podjetja. V procesu spreminjanja je potrebno stalno prilagajanje, izbiranje srednjih poti in dobršna mera potrpežljivosti.

### **3.3.1.3. Organizacijska struktura**

Organizacijska struktura predstavlja hrbtenico podjetja in lahko močno pripomore ali pa omeji potek podjetniških procesov. Organizacijska struktura povezuje strukture razmerij v celoto in omogoči učinkovito delovanje organizacije. Predstavlja podporni element ob spremembah v poslovnem okolju podjetja in omogoča odzive, ki ne povzročijo večjih nestabilnosti v podjetju, njena prevelika togost pa lahko onemogoči nujne prilagoditve, ki so ključne za preživetje in razvoj podjetja.

Večplastne organizacijske strukture otežujejo identifikacijo tržnih priložnosti, sprejemanje tveganj in izvedbo učinkovitih tržnih potez. Hierarhija vzpodbuja delovanje organizacije od zgoraj navzdol in poskuša omejiti komunikacijske kanale zgolj na formalne in predpisane. To pogosto vodi v neprilagodljivost in neprožnost, kar vodi do pomanjkanja inovativnosti in pripravljenosti na spreminjanje na vseh nivojih organizacije (Morris, Kuratko, 2002, str. 195-197). S strogo in natančno razporeditvijo zaposlenih ter razmejitvijo poslovnih funkcij v organizacijske enote povzročimo zožitev horizonta razmišljanja potencialnih notranjih podjetnikov. Visoko formalizirane strukture s svojimi običajno trdno postavljenimi pravili ravnanja in obnašanja na delovnem mestu puščajo malo možnosti za kreativnost in inovacije. Sposobnost preseganja meja znotraj podjetja je otežena, prenašanje strokovnih znanj, ki jih imajo zaposleni, na projekte, ki zahtevajo interdisciplinarni pristop - takšni so tudi podjetniški, pa v pretežni meri onemogočeno.

Podjetja, v katerih je uveljavljena odprta in kvalitetna komunikacija in razvita faza kontrole poslovodnega procesa ter intenzivno spremljanje dogajanja v okolju podjetja, so uspešnejša pri uveljavitvi podjetniških elementov v poslovanje podjetja (Antončič, Hisrich, 2001, str. 523). Organizacije z nizko stopnjo formalizacije, katerih značilnost je malo pravil in predpisanih

postopkov, omogočajo zadosten prostor za eksperimentiranje z inovativnimi rešitvami. Za vpeljavo notranjega podjetništva so od togih, mehanističnih organizacijskih struktur primernejše organske. Te omogočijo sodelovanje strokovnjakov z različnih področij, podpirajo intenzivno neformalno komunikacijo, kar stimulira posameznike, da poskušajo gledati na podjetje s širše perspektive in ne zgolj z vidika svojega natančno opisanega in z delovnimi nalogami opredeljenega delovnega mesta. Moč odločanja je decentralizirana, avtoriteto pa si zaposleni ustvarijo na podlagi znanja. Podjetja s tako organizacijsko strukturo so pogosto usmerjena navzven in aktivno spremljajo relevantne razvoje v okolju (Morris, Kuratko, 2002, str. 195). Kontrolni razponi so širši, sama arhitektura strukture pa usmerjena bolj v širino kot v veliko število hierarhičnih nivojev. Prevladujoč tok informacij in pobud poteka od spodaj navzgor, zaželeno je sodelovanje strokovnjakov z različnih funkcijskih področij (Morris, Kuratko, 2002, str. 203). Večja povezava med podjetniškimi aktivnostmi in pozitivnimi poslovnimi rezultati je značilna za podjetja, ki imajo organizacijsko strukturo z naslednjimi značilnostmi (Covin, Slevin, 1990, povzeto po Morris, Kuratko, 2002, str. 203):

1. managerji lahko po svojem prepričanju oblikujejo lastni slog vodenja,
2. pooblastila se zaposlenim podeljujejo na podlagi njihovega strokovnega znanja,
3. dopuščanje prilagajanja posameznih delov strukture spremenjenim okoliščinam,
4. poudarek na doseganju rezultatov namesto spoštovanja procedur,
5. ohlapen in hkrati konsistenten sistem kontrole, ki temelji na sodelovanju,
6. prilagodljiva pravila obnašanja na delovnem mestu, ki so usklajena s zahtevami podjetja in značajem posameznika,
7. pogosto skupinsko delo in sprejemanje odločitev na podlagi konsenza,
8. odprtost komunikacijskih kanalov za prost pretok informacij.

Podjetja poskušajo z organizacijsko strukturo zagotoviti učinkovitost sedanjega poslovanja, medtem ko so podjetniške aktivnosti v pretežni meri usmerjene v ustvarjanje novih proizvodov in poti do njih. Tako postane podjetništvo pogosto ujetnik obstoječe organizacijske strukture in je v konfliktu z njo. Za smotrno in učinkovito odvijanje podjetniških aktivnosti je potrebno zagotoviti ustrezno gibljivost in zmožnost spreminjanja organizacijske strukture. Le taka struktura omogoča hitre in ustrezne odzive na spremembe v turbulentnem gospodarskem okolju, v katerem danes poslujejo podjetja.

#### ***3.3.1.4. Viri, s katerimi razpolaga podjetje***

Sredstva, s katerimi podjetje posluje, in njihova razpoložljivost so pomembna spremenljivka pri obravnavi notranjega in korporacijskega podjetništva. Seveda tudi podjetniške aktivnosti v podjetju uporabljajo vire. Njihova razpoložljivost je odločujoča pri uspešnosti podjetništva v podjetju (Covin, Slevin, 1991, str. 15). Mednje sodijo zaposleni, delovna sredstva, denar, znanje in čas. Če želimo spodbujati ustvarjalnost, moramo zaposlenim omogočiti izrabo dela delovnega časa za ta namen. Z ustrezno razporeditvijo delovnih obremenitev ustvarimo možnosti, da sodelavci med seboj izmenjujejo ideje, jih kritično presojujejo in poskušajo najti poti do njihove uresničitve.

Za notranje podjetnike so lahko za izvajanje podjetniških aktivnosti kritični postopki za pridobivanje virov, ki veljajo v podjetju. Ker v začetku projekti nimajo rezultatov, ki bi lahko pomagali pri teh naporih, se morajo notranji podjetniki pogosto zanašati na socialni kapital in se do virov dokopati s sposojanjem, prosjačenjem, uporabo virov, ki so jih ostali zavrgli, in iskanjem dopolnilnih variant izrabe, ne da bi s tem ogrozili avtonomnost uporabnika vira pri njegovem razporejanju (Starr, MacMillan, 1990, str. 84). Vloga funkcijskih managerjev je ključna pri odločitvah o dodeljevanju virov. Na eni strani morajo skrbeti, da opravijo naloženo jim delo v okviru poslovne funkcije, hkrati se od njih pričakuje, da bodo namenili vire tudi za potrebe podjetniških projektov. Da bi jih v to vzpodbudili, mora imeti podjetništvo polno podporo najvišjega vodstva podjetja, ki mora poskrbeti za ustrezne motivacijske vzvode in jih vgraditi v sistem nagrajevanja managerjev.

Kraatz in Zajac (2001, str. 648) ugotavljata, da je obseg virov in sredstev, s katerimi razpolaga podjetje, pretežno negativno povezan s pripravljenostjo podjetja za uveljavljanje potrebnih sprememb, ki jih zahtevajo razvoji v poslovnem okolju. Hkrati lahko nagnjenost k ozki uporabi obstoječega znanja, tehnologije ipd., ki jih je podjetje akumuliralo v preteklosti, predstavlja preozek okvir za nujne prilagoditve današnjemu dinamičnemu okolju. To stanje imenujeta kompetenčna zanka (Kraatz, Zajac 2001, str. 634). V njo se podjetje ujame, če da izrazito prednost izrabi obstoječih priložnosti in ne iskanju novih. Rešitve, ki jih podjetje že pozna in obvladuje, so seveda z vidika poslovnega rezultata na kratek rok manj tvegane. Kratkoročni rezultati so s podjetniškimi projekti dosegljivi zgolj ob uporabi obstoječih virov podjetja, ki so premalo izkoriščeni na sedanjih poslovnih področjih. Z vidika boljše izkoriščenosti teh virov so torej razumljive odločitve vodilnih, da je potrebno dati prednost uporabi obstoječih virov pred pridobivanjem novih. Pogosto pa viri, ki jih podjetje že ima na razpolago, ne ustrezajo potrebam podjetniškega projekta. Ta strategija vodi v kompetenčno zanko, ko poskuša podjetje doseči hitre rezultate na novih področjih z neustreznimi viri.

Ko se enkrat podjetniški procesi pričnejo odvijati in prihajajo otipljivi rezultati, postaneta tudi notranje in korporacijsko podjetništvo sama kot taka sredstvi, s katerima podjetje dosega trajno konkurenčno prednost. V skladu s pogledom na strategije z vidika virov so notranji viri podjetja, ki jih konkurenca težko posnema, ključni pri zagotavljanju trajne konkurenčne prednosti. Ustreznega, podjetništvu prijaznega notranjega okolja, ki ga zgradimo ob uvedbi podjetništva, ni mogoče preprosto prenašati v drugo podjetje.

### ***3.3.1.5. Nagrajevanje v podporo podjetništvu***

Pogoj za učinkovit sistem nagrajevanja v podporo notranjemu in korporacijskemu podjetništvu je jasna opredelitev ciljev, ki bi jih radi dosegli z nagrajevanjem. Če od zaposlenih želi, da razmišljajo podjetniško, mora management v skladu s teorijo pričakovanj ustvariti jasno povezavo med vloženim naporom zaposlenega v podjetniške aktivnosti in prepoznano delovno uspešnostjo na eni ter prepoznano delovno uspešnostjo in priznanjem ali prejeto nagrado na drugi strani (Morris, Kuratko, 2002, str. 244). To pomeni, da mora biti sistem nagrajevanja usmerjen k ciljem, zagotoviti mora povratno povezavo in zaposlenemu nuditi informacijo o njegovem delu. Poudariti mora odgovornost posameznika, nagrade pa morajo temeljiti na

rezultatih. Ustrezno uravnotežen sistem motivira zaposlene k podjetniškim aktivnostim in jih opogumlja, da sprejmejo tveganje, ki je neločljivo povezano s temi aktivnostmi. Pri snovanju sistema nagrajevanja se moramo zavedati nevarnosti, ki lahko izhajajo iz preozko postavljenih okvirov. Če se pretirano opremo na nagrajevanje po dosežkih, lahko s tem zmanjšamo intenzivnost na dolgi rok usmerjenih notranje podjetniških aktivnosti. Če nagrajujemo delovanje, ki ni podjetniško ali je temu celo nasprotno, bomo zaposlenim poslali signal, ki ne vodi k želenemu cilju, uveljavitvi podjetniškega načina delovanja v podjetju.

Kanter (1994, povzeto po Morris Kuratko, 2002, str. 248) je opredelila devet načel, ki jih je potrebno upoštevati pri izgradnji učinkovitega sistema nagrajevanja v podporo podjetništvu:

1. Poudarjanje uspehov namesto porazov; če si zaposlen z iskanjem krivcev, spregledaš uspešne.
2. Priznanja in nagrade je potrebno podeljevati javno in odmevno; če jih skrivamo, izgubijo precej svojega učinka.
3. Nagrajaj iskreno in na osebni način; pri tem se izogibaj pretiravanju.
4. V čim večji meri se prilagajaj posamezniku; z velikim naborom možnih nagrad lahko daš priznanje na način, ki konkretnemu posamezniku v danem trenutku največ pomeni.
5. Nagrajaj pravočasno; nagrada naj neposredno sledi dosežku.
6. Izogniti se je potrebno vtisu, da nagrado podeljuješ pokroviteljsko, naključno in zgolj iz vljudnostih nagibov.
7. Prizadevaj si za jasno povezavo med dosežki in nagradami; nagrajenemu je potrebno jasno predstaviti, za kateri dosežek je nagrado dobil in kakšni so bili kriteriji, po katerih se je dosežek ocenjeval.
8. Nadgrajuj dane nagrade in priznanja; posveti jim trenutek pozornosti ob srečanjih z zaposlenimi ob koncu leta in podobnih priložnostih.
9. Pohvali ljudi, ki priznavajo podjetniško usmerjenost pri svojih sodelavcih.

Morris in Jones (1993) sta opravila raziskavo o vplivu področij upravljanja s človeškimi viri na podjetniško orientiranost podjetij. Vzorec je obsegal 112 malih in srednje velikih podjetij. Za področja nagrajevanja sta ugotovila (Morris in Jones, 1993, str. 881), da ima pozitiven vpliv na podjetništvo dolgoročno naravnani sistem nagrajevanja, ki je prilagojen specifičnostim posameznih organizacijskih enot in oddelkov v podjetju, je zmožen prilagajanja potrebam in željam posameznika, je usmerjen v merjenje tistih posameznikovih dosežkov, ki pripomorejo k uspešnosti celotnega tima, vsebuje možnost izplačevanja zajetnih denarnih nagrad, temelji na merjenju in vzdrži primerjave izven podjetja.

Pri oblikovanju ustreznega sistema nagrajevanja so v pomoč konkretne rešitve podjetij, ki že imajo izkušnje s področja vpeljave podjetništva. Osnovni rešitvi sta soudeležba pri dobičku, ustvarjenem s podjetniškimi projekti, in kapitalski delež v podjetju, na katerega matično podjetje v kasnejši fazi morda prenese izvajanje projekta. Obe rešitvi sta neposredno vezani na uspešnost projekta in zato zelo primerni. Pri delitvi dobička gre praviloma za razdelitev dobička, ki presega prag, določen za investiranje v nadaljnji razvoj samega projekta. Kapitalski delež v podjetju motivira notranje podjetnike v iskanje rezultatov na daljši rok, saj so kot solastniki zainteresirani za dolgoročno uspešnost podjetja in njegov razvoj. Osnovne načine motiviranja podjetnikov je



dobro dopolniti še z drugimi, ki niso nujno finančne narave. Motiviranost posameznika ni odvisna zgolj od denarne nagrade. Nekatere rešitve so zbrane v tabeli 4.

*Tabela 4: Nekateri primeri v vzpodbujanju podjetništva usmerjenega nagrajevanja*

<b>Primeri nagrajevanja v podporo podjetništvu</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- zaposleni, ki sodelujejo pri podjetniškem projektu, za njegovo financiranje namenijo del plače; v primeru neuspeha ga izgubijo, lahko pa podvojijo ali potrojijo, če projekt prinaša rezultate,</li><li>- zaposlene, ki se obnašajo podjetniško, nagradimo z oblačili in potrebščinami, ki jih razlikujejo od ostalih,</li><li>- v podjetju vpeljemo točkovni sistem, kjer zaposleni za različne inovativne prispevke prejmejo določeno število točk; osvojene točke lahko menjajo za različne nagrade,</li><li>- izbira inovatorja meseca, ki ga za mesec dni nagradimo npr. z najboljšim parkirnim mestom,</li><li>- člani tima podjetniškega projekta že v začetku prejmejo delnice projekta brez vrednosti; če je projekt uspešen, se v teku projekta tem delnicam pripiše določena vrednost,</li><li>- v internem glasilu redno izhajajo članki o inovatorjih, ki jih predstavljajo v pozitivni luči,</li><li>- podjetje izplača zaposlenemu 15% prihranka, ki ga je doseglo z realizacijo njegove ideje v prvih dveh letih po uresnitvi, ali delež v prodaji, če gre za nov izdelek.</li></ul>

*Vir: Morris, Kuratko, 2002, str. 247*

### **3.3.1.6. Podpora vodstva**

Podpora vodstva notranjepodjetniškim procesom se kaže v več oblikah, med katerimi so določanje »šampionov«, ki podpirajo posamezne ideje, zagotavljanje ustrezne strokovne podpore in formalna vključitev podjetniških aktivnosti in procesov v strukture podjetja. S tem v bistvu podjetje iz faze, za katero so značilni klasični notranjepodjetniški projekti, preide v podjetniško korporacijo. Uspešnost podjetja pri uveljavljanju podjetniškega načina delovanja je v veliki meri odvisna od obstoječih poslovnih praks, predvsem od njihove podjetniške naravnosti. Covin in Slevin (1991, str. 10) sta vpeljala pojem podjetniška drža (»entrepreneurial posture«), ki se nanaša na odnos managementa do podjetniškega načina delovanja. Definirata tri njene sestavine:

1. Trajna naklonjenost posloводства bolj tveganim projektom.
2. Število inovacij, njihov obseg in naklonjenost tehnološkemu vodstvu (=odličnosti).
3. Sposobnost vodstva za prevzem aktivne pozicije nasproti tržnim konkurentom.

V podjetju obstaja običajno neka prevladujoča poslovna logika, ki usmerja managerske odločitve. Bettis in Prahalad (1995, str. 7) sta prevladujočo poslovno logiko opredelila skozi različne poslovne prakse in načela, ki jih uporablja posloводство pri razporejanju ključnih virov. Ta logika povzema prevladujoče načine razmišljanja in s tem določa okvire za procese, ki potekajo v podjetju. Avtorja nadalje ugotavljata, da predstavlja dominantna logika filter za informacije iz okolja. To lahko pripelje do napačne selekcije in napačne razlage sicer objektivnih informacij. Pri pripravi odločitev tako pogosto uporabimo le tiste informacije, ki se nam zdijo relevantne, objektivno pomembne pa zanemarimo, ker se ne skladajo s to logiko. Morris in Kuratko (2002, str. 152) trdita, da mora podjetje, če želi z vpeljavo podjetništva doseči trajno konkurenčno prednost, nujno preveriti prevladujočo poslovno logiko predvsem z vidika njene zastarelosti. Močno orodje, s katerim prevzame podjetje dinamično prevladujočo logiko, je podjetništvo.

Od kod izvira prevladujoča poslovodna logika v podjetju in na kakšen način se vzpostavi? Vodilne osebe igrajo odločilno vlogo pri njenem oblikovanju. Zaposleni opazujejo vsak njihov korak, presojajo vsako izrečeno besedo. Managerji se pogosto ne zavedajo, da z načinom sprejemanja poslovnih odločitev in signali, ki jih pošiljajo sodelavcem, nezavedno oblikujejo prevladujočo poslovodno logiko. Z zavestjo o svojem vplivu in usmerjenim delovanjem morajo v podjetju zavestno vplivati na oblikovanje logičnih načel, ki bodo podprla podjetniške procese.

### **3.3.1.7. Sprejemanje tveganja**

Sprejemanje tveganja mora s seboj nujno prinesiti tudi toleranco do morebitnih neuspehov. Pomembno je, da notranje okolje v podjetju vzpodbuja zavestno in razumsko sprejemanje tveganj, na neuspeh podjetniških projektov pa se odziva na ustrezen in neagresiven način. Pri obravnavi tveganj je potrebno upoštevati povezavo z različnimi vrstami inovacij (Morris, Kuratko, 2002, str. 42, str. 125). Če podjetje npr. z novim proizvodom razprši svojo dejavnost na področja, kjer nima izkušenj s tehnologijo ali trženjem, je stopnja tveganja višja kot pri izboljšavah obstoječega prodajnega programa. Strategije obvladovanja tveganj so torej odvisne od vrste inovacij, ki so rezultat podjetniških procesov. Ločimo štiri vrste inovacij (Morris, Kuratko, 2002, str. 124):

- prelomne inovacije; te ne nastajajo kontinuirano, njihov rezultat je popolnoma nov proizvod ali storitev, po katerem na trgu sploh še ni jasno izraženega povpraševanja, torej je namenjen zadovoljevanju nekih bodočih potreb,
- dinamične stalne inovacije; nanašajo se na spremembe in izboljšave obstoječih programov, zato predstavljajo manjše tveganje za podjetje,
- stalne inovacije; v tem primeru gre za majhne, prirastne spremembe obstoječih proizvodov; običajno gre za dodajanje novih lastnosti k proizvodom brez posega v že obstoječo funkcionalnost, tveganje je v teh primerih minimalno,
- posnemanje: v tem primeru ne gre za prave inovacije, temveč za prenos inovacij iz drugih okolij v podjetje in njihovo prilagoditev.

Največ tvegajo podjetja, ki uporabijo strategije posnemanja in strategije prelomnih inovacij. Prva lahko s čakanjem na akcije konkurentov zamudijo tržne priložnosti in ogrozijo svoj obstoj, če z zapoznelimi reakcijami zamujajo z vpeljavo novih tehnologij v svoje poslovanje. Tveganje obstaja tudi zaradi civilno-pravne odgovornosti, ki izhaja iz zakonodaje o varstvu industrijske lastnine. Druga se pogosto nahajajo na področjih, kjer pred njimi ni bil nihče. Tveganje je pri tovrstnih inovacijah največje, verjetnost neuspeha pa zato visoka. Vzroki so lahko različni: težavna izvedba tržnih analiz, ki iz objektivnih razlogov ne morejo dati zanesljivih napotkov, oblikovanje neustreznega trženjskega spleta, tehnološke težave pri proizvodnji ipd. (Morris, Kuratko, 2002, str. 124).

### **3.3.1.8. Vloga zunanjega okolja**

Pod zunanjim okoljem razumemo vse dejavnike izven meja organizacije, ki lahko posredno ali neposredno vplivajo na poslovanje podjetja. Zunanje okolje močno vpliva na razvoj podjetništva

v obstoječem podjetju in je z njim neločljivo povezano (Covin, Slevin, 1991, str. 11). Povezava je tudi povratna. Podjetja, ki poslujejo v dinamičnih in neprijaznih okoljih, se morajo z inovativnostjo in prodornostjo boriti za svoj obstoj, kar vpliva tudi na samo panogo. Nove rešitve povzročijo odzive tekmecev, ki so bodisi usmerjeni v posnemanje ali inovacije, kar požene nov krog dogajanj. Zunanje okolje opredeli jakost povezave med podjetniško usmerjenostjo podjetja in poslovnimi rezultati. V konkurenčnih in neprijaznih okoljih je vpliv podjetniške usmerjenosti na rezultate izrazito viden in pozitiven. Na drugi strani je povezava pri podjetjih, ki poslujejo v nedinamičnih in prijaznih okoljih, lahko celo negativna (Covin, Slevin, 1991, str. 12). Že od samega začetka raziskovanja notranjega in korporacijskega podjetništva jima pripisujejo večje možnosti v hitro razvijajočih se panogah (Nielsen, 1985, str. 186). Z izvajanjem podjetniških aktivnosti lahko podjetje hitreje najde ustrezen odziv na spremembe v okolju. Kjer ni hitrih sprememb, tudi ni potrebe po hitrih reakcijah, za obvladovanje razmer pa zadostujejo klasični poslovodni prijemi.

Avtorji pri obravnavi vpliva na odvijanje podjetniških procesov opredelijo različne dimenzije zunanjega poslovnega okolja podjetja. Covin in Slevin (1991, str. 7) opredelita štiri: tehnološko dovršenost, dinamičnost, sovražnost in življenjski cikel panoge. Predpostavita, da je podjetniška naravnost sorazmerna stopnji tehnološke dovršenosti, dinamičnosti in sovražnosti poslovnega okolja, hkrati pa ocenita, da so podjetja v panogah, ki se nahajajo v začetnih fazah življenjskega cikla, bolj podjetniško usmerjena. Antončič in Hisrich (2001, str. 503) obravnavata naslednje dimenzije: dinamiko, tehnološke priložnosti, rast panoge, povpraševanje po novih izdelkih, naklonjenost spremembam in intenzivnost konkurence. Na vzorcu slovenskih in ameriških podjetij pokažeta, da vse dimenzije, z izjemo intenzivnosti konkurence na slovenskem vzorcu, pozitivno vplivajo na podjetniške aktivnosti. Miller in Friesen (1983, str. 222) pri preučevanju vpliva značilnosti okolja na stopnjo inovativnosti v podjetjih opredelita tri dimenzije: dinamičnost, sovražnost in heterogenost. Slednja se nanaša na stopnjo različnosti med dejavnostmi podjetja. Pri dinamičnosti in heterogenosti najdeta pozitiven vpliv, medtem ko za sovražnost ne dobita enoumne povezave (Miller in Friesen 1983, str. 229).

### **3.4. MODEL NOTRANJEGA IN KORPORACIJSKEGA PODJETNIŠTVA**

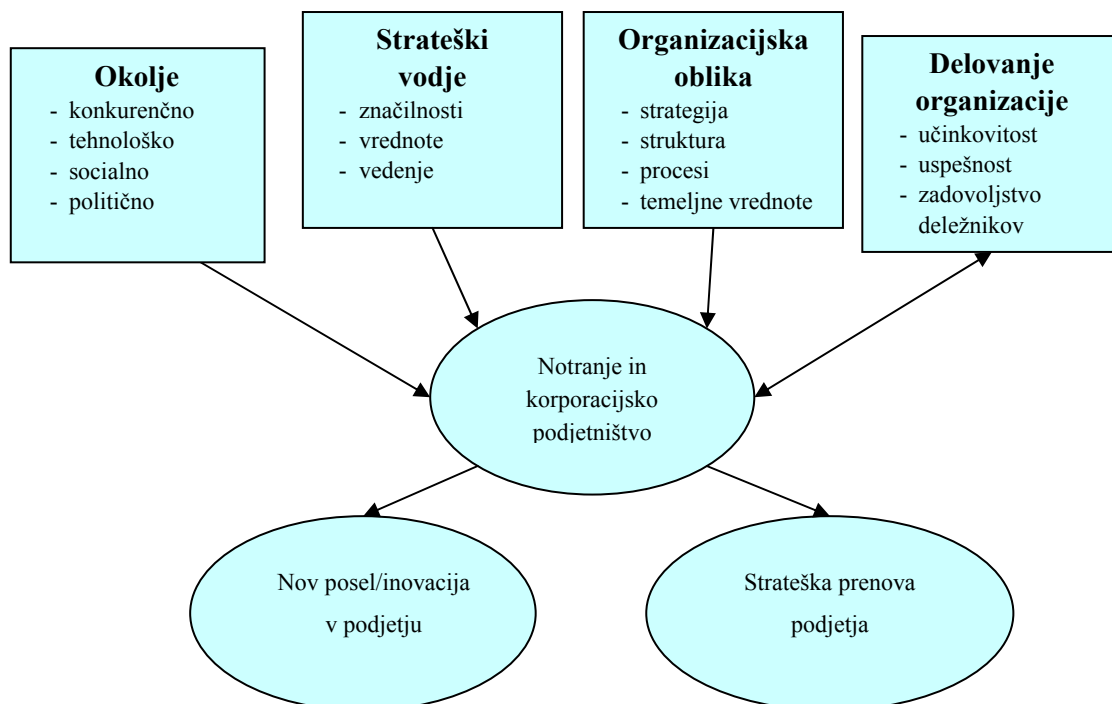
Teorija notranjega in korporacijskega podjetništva je relativno mlada. Svoje temelje je dobila v osemdesetih letih prejšnjega stoletja. Med začetne raziskovalce te discipline lahko uvrstimo Gifforda Pinchota, Petra Druckerja, Rosabeth Moss Kanter, Roberta Burgelmana (Badguerahanian, Abetti, 1995, str. 479). Notranje podjetništvo so obravnavali predvsem z vidika ustvarjanja novega posla v obstoječem podjetju, ki pomeni novost in odmik od obstoječega poslovanja (»new stream business=outside mainstream business«, Kanter, 1984, povzeto po Badguerahanian, 1995, str. 479). Za ta proces je nujna vzpostavitev okolja, ki vzpodbuja inovativnost zaposlenih, in oblikovanje ustrezne organizacijske strukture (Kanter, 1990, str 29-40 Kodak, Apple). Ko so uresničeni pogoji za podjetniške aktivnosti, mora podjetje za dejansko izvajanje zaposlenim omogočiti konkretno delovanje, ki odstopa od uveljavljene poslovne prakse (Pinchot, 1985, str. 198-199). Ta pojav je dolgo veljal za tipično ameriškega, saj je večina prvih raziskav obravnavalo primere iz ameriških korporacij – Analog Devices, NEES Energy, Kodak, Raytheon, Teleflex itd. (Kanter, 1987, str. 15-16 ). S temi primeri kot

izhodiščem so raziskovalci razmišljali, kako izluščiti dobro prakso, razviti teorijo ter jo prenesti nazaj v širšo prakso. Z razvojem znanstvene discipline se je povečevalo tudi število raziskovalcev, ki so iskali nove pristope. Kot približek odvijanja podjetniških aktivnosti v realnem okolju so izdelali modele, ki temeljijo predvsem na medsebojni interakciji podjetja in okolja, v katerem le-to deluje.

### 3.4.1. Model Gutha in Ginsberga

Neodvisne spremenljivke, ki vstopajo v proces, sta Guth in Ginsberg (1990) razvrstila v štiri skupine: okolje, strateški vodje, organizacijska oblika in delovanje organizacije. Medsebojne povezave med elementi so razvidne v sliki 3, ki prikazuje model. Poudariti velja, da sta povratno zvezo avtorja videla le pri spremenljivkah, ki sta jih uvrstila v skupino delovanje organizacije, pri ostalih pa ne.

Slika 3: Model korporacijskega podjetništva po Guthu in Ginsbergu



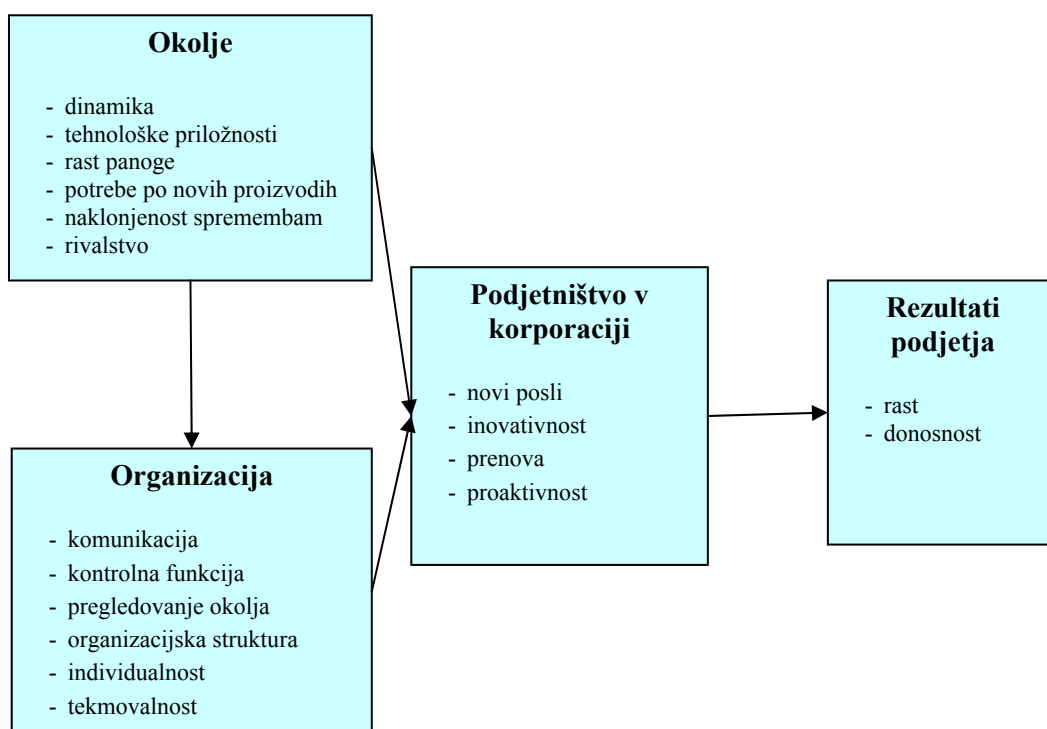
Vir: Guth in Ginsberg (1990, str. 7)

Rezultata uvedbe notranjega in korporacijskega podjetništva v podjetju sta po mnenju avtorjev lahko dva: prvi je uresničitev novega posla oziroma inovacije znotraj obstoječe organizacije, drugi pa strateška prenova organizacije. Model je pomanjkljiv predvsem v delu o vplivu organizacijske kulture na odvijanje podjetniških procesov. Oblikovanje ustrezne organizacijske kulture, ki je nujna za razvoj podjetništva, reducira zgolj na značilnosti in vrednote najvišjega vodstva oz. strateških vodij.

### 3.4.2. Model Antončiča in Hisricha

Antončič in Hisrich (2001, str. 505), njun model prikazuje slika 4, opredelita dve vrsti spremenljivk, ki vplivajo na odvijanje podjetniških procesov: okoljske in organizacijske. Med prve prištevata dinamiko poslovnega okolja podjetja, tehnološke priložnosti, rast panoge, potrebe po novih proizvodih, (ne)naklonjenost spremembam in rivalstvo med konkurenti. Kot organizacijske spremenljivke opredelita komunikacijo, razvitost kontrolne poslovodne funkcije, pregledovanje okolja in iskanje priložnosti, organizacijsko strukturo v podporo podjetništvu ter spremenljivke organizacijske kulture, ki jih ločita v vrednote, ki podpirajo tekmovalnost, ter vrednote, ki podpirajo individualnost (Antončič, Hisrich, 2001, str. 501-503). Pojavne oblike podjetništva v tem modelu pripomorejo k rasti in večji donosnosti podjetja.

Slika 4: Antončič-Hisrichov model podjetništva v korporaciji



Vir: Antončič, Hisrich, 2001, str. 505

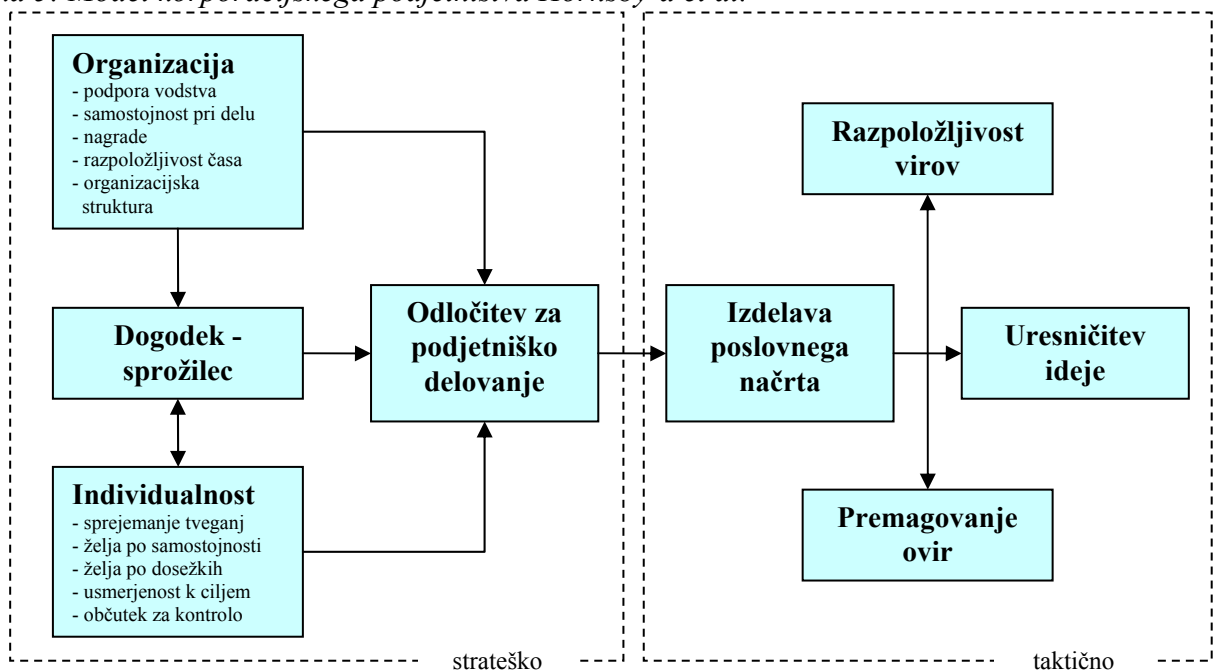
Ta model ustrezno vključi organizacijske spremenljivke, med katerimi so tudi tiste, ki po svoji vsebini spadajo v področje organizacijske kulture, in poudarja vpliv spremenljivk zunanjega okolja na odvijanje podjetniških procesov. Model sta avtorja empirično preverila na vzorcu 141-ih slovenskih in 51-ih ameriških podjetji in v veliki meri potrdila njegovo veljavnost, saj zgolj pri ameriškem vzorcu nista našla vzročne povezave med podjetniškimi procesi in donosnostjo (Antončič, Hisrich, 2001, str. 521).

### 3.4.3. Model Hornsby-a et al.

V tem modelu so opredeljeni posamezni koraki podjetniškega procesa (Hornsby et al., 1992, str. 31-35). Prikazan je na sliki 5 na strani 32. V prvo skupino vplivnih faktorjev, med organizacijske

značilnosti, so avtorji vključili podporo vodstva, raven samostojnega oblikovanja dela, motivacijske elemente in nagrade, razpoložljivost časa in organizacijski okvir. V drugo skupino, med individualne značilnosti, so uvrstili naklonjenost sprejemanju tveganj, željo po samostojnosti, potrebo po dosežkih, usmerjenost k ciljem in občutek za kontrolo. Za vplivne dejavnike zunanjega okolja predpostavljajo, da se odražajo v pojavu podjetniške priložnosti, ki jo podjetje identificira. Vplivi, ki so posledica dogodkov v zunanjem okolju podjetja, v povezavi s spremenljivkami iz ostalih dveh skupin sprožijo podjetniški proces. Med dogodke, ki so lahko sprožilci tega dogajanja, uvrščajo avtorji razvoj novih postopkov, spremembe v načinu poslovanja podjetja, združitve ali prevzeme, poskus konkurenta, da bi povečal svoj tržni delež, pojav oziroma razvoj novih tehnologij, zniževanje stroškov, spremembe v povpraševanju in ostale spremembe v ekonomskem okolju.

Slika 5: Model korporacijskega podjetništva Hornsby-a et al.



Vir: Hornsby et al., 1992, str. 31, nadgrajeno z lastnim razmišljanjem

Naslednji korak je izdelava poslovnega načrta. Ta mora vključevati tudi fazo preverjanja potencialne uspešnosti. Ključna na poti k uresnitvi projekta sta odgovora na dve vprašanji:

1. Ali lahko podjetje zagotovi potrebne vire za izvedbo projekta?
2. Ali lahko nosilci projekta na poti k uspešni izvedbi premagajo ovire, ki izvirajo iz organizacijske strukture in tiste, ki izvirajo iz njihovih individualnih lastnosti?

Če sta odgovora pritrdilna, poslovni načrt pa je prestopil preizkus potencialne uspešnosti, lahko pričnemo z izvajanjem projekta.

Model lahko razdelimo na dva vsebinska sklopa. Prvi – strateški del – predstavlja odločitev za podjetniško delovanje kot reakcijo na presek vpliva treh skupin vhodnih spremenljivk. Da gre za zavestno delovanje od »zgoraj navzdol« s podporo vodstva podjetja, kaže strukturiranje organizacijskih spremenljivk. V drugem - taktičnem delu - model v grobem razdeli fazo

uresničevanja konkretnih podjetniških projektov na posamezne aktivnosti. Te predstavljajo posamezne faze v realizaciji konkretnega podjetniškega projekta. Kot pomanjkljivost modela lahko omenimo njegovo osredotočenje na dogajanje v podjetju samem, saj vse vplive zunanjega okolja združi zgolj v dogodku-sprožilcu. Avtorji tudi ne vključijo namena izvajanja podjetniških procesov v model, zato tudi ne prikažejo oziroma ne morejo prikazati povratnih vplivov.

### **3.5. UVEDBA NOTRANJEGA IN KORPORACIJSKEGA PODJETNIŠTVA**

Pojav podjetništva v obstoječih podjetjih je posledica dejstva, da postaja inovativnost nujnost za preživetje podjetja v izredno dinamičnem poslovnem okolju. Podjetje se lahko znajde v situaciji, ko mora sprejeti odločitve, ki pomenijo korenit odkik od sedanjih strategij. Razmislak o korenitih spremembah lahko izvira npr. iz zmanjševanja tržnega deleža, izgube iz tekočega poslovanja, nizke produktivnosti v primerjavi s konkurenco, odhoda vodilnih tehničnih strokovnjakov. Na drugi strani lahko management podjetja oceni, da ima podjetje razpoložljive vire za rast. Ena od ustreznih strategij v takih primerih je tudi uvedba podjetniških elementov v poslovanje. V teoriji obstaja nekaj sistematično obdelanih pristopov uvajanja notranjega in korporacijskega podjetništva v podjetje. Pogledali si bomo tri:

- pristop od »spodaj navzgor«; pristop je znan predvsem zato, ker ga je uporabila korporacija IBM pri svoji prenovi v sredini 1990-ih let,
- dvofazni pristop,
- pristop svetovalno-raziskovalne skupine »Foresight« iz Švedske.

Prikazani pristopi seveda niso edini in absolutni. Predstavljajo podlago, na katero se lahko načrtovalci oziroma nosilci projekta uvedbe notranjega in korporacijskega podjetništva oprejo pri izvedbi projekta. To osnovo je smiselno nadgraditi v smeri, ki upošteva specifičnosti konkretnih podjetij, npr. obstoječo organizacijsko kulturo, stopnjo tržne usmerjenosti ipd.

#### **3.5.1. Pristop od »spodaj navzgor«**

Ta pristop je zanimiv zato, ker prihaja iniciativa za vpeljavo podjetništva od sodelavcev z nižjih nivojev hierarhične strukture podjetja in ne od vodstva podjetja, torej gre za klasični notranjepodjetniški pristop. Znan je postal zato, ker se je razvil v korporaciji IBM. Pristop lahko razdelimo na sedem korakov, ki si sledijo v logičnem zaporedju izvajanja (Hamel, 2000, str. 142):

1. Oblikovanje stališča; v tem koraku morajo zaposleni na podlagi ideje, ki se jim je porodila, oblikovati stališča, ki jih hočejo v nadaljevanju zastopati. Ta stališča morajo biti jasno opredeljena, logična in postavljena tako, da vzdržijo kritično presojo. Dobro je, če igrajo tudi na čustveno noto. Izpostaviti je potrebno koristi od izpeljave ideje in njeno komercialno naravnost, zato jo je potrebno povezati s poslovnim rezultatom podjetja.
2. Predstavitev ideje s pisnim dokumentom; s tem avtorji dokažejo, da si znajo idejo ne le zamisliti v glavi ampak je imajo strukturirano do te mere, da jo lahko predstavijo ostalim. Predstavitev mora biti udarna, z vizionarskimi elementi in seveda jasno razumljiva tistim, ki jim je namenjena.

3. Iskanje zaveznikov in oblikovanje zavezništva; v tej fazi se morajo pobudniki ideje zavedati, da je skupina močnejša od posameznika. Tudi preglasiti jo je težje. Hkrati delajo za prihodnost, saj je s sodelavci, ki verjamejo v idejo, le-to lažje uresničiti kot s sodelavci, ki jih kasneje, če je projekt potrjen, dodeli vodstvo podjetja.
4. Določitev glavnih tarč; če želimo uspeh, bo projekt na neki točki moral pridobiti podporo in odobritev vodstva. Pri določitvi osebe ali skupine, preko katere bomo poskusili projekt predstaviti najvišjemu vodstvu, moramo upoštevati, da je običajno višji management bolj dojemljiv za nove načine razmišljanja od srednjega managementa. Pripravljeni moramo biti na odstopanja, saj bomo le tako dosegli dogovor. Upoštevati moramo dejstvo, da vodstvo zasleduje svoje cilje, za doseg katerih je dobilo mandat od lastnikov.
5. Nevtralizacija odpora in pridobivanje novih članov; uporabljamo taktiko »zmagam-zmagaš«, kjer v polju sprejemljivosti iščemo rešitve. Izogibamo se razvrednotenju in poniževanju nasprotnikov.
6. Iskanje prevajalca; ta oseba ima vlogo povezovalca notranjih podjetnikov in ljudi z močjo. Najboljši kandidati so starejši ali na novo postavljeni vodilni, ki se želijo še uveljaviti z »lastnimi« projekti.
7. Skromno, hitro in pogosto zmagovanje; dokazati moramo, da naša ideja deluje, kar lahko naredimo le z rezultati. Sprva so lahko rezultati majhni in na videz nepomembni, zato jih morajo notranji podjetniki ustrezno predstaviti vodstvu. Ne delajmo si utvar, da bo že po prvih uspehih vodstvo podjetja projektu takoj dodelilo velika sredstva in visoko prioriteto, zato je potrebno biti vztrajen. Ne stavimo vse na en projekt, sprejeti moramo tudi neuspeh.

Ta pristop je nastal kot poskus sistematičnega zapisa dogajanja v podjetju IBM v drugi polovici 1990-ih let, ko je na pobudo zaposlenega vpeljalo notranje informacijsko omrežje v svoje poslovanje. Naslednji korak je bil vzpostavitev strežnikov, s katerih so njihove stranke lahko na svoje računalnike nameščale najnovejše različice njihovih programov. To je pomenilo bistveno znižanje razvojnih stroškov programske opreme. Morebitna napaka v programu je v času, ko so le-te distribuirali na CD-ROM-u, pomenila veliko težavo in stroške, saj je bilo potrebno vsakokrat izdelati nove kopije in jih dostavljati uporabnikom. Zato so odkrivanju napak namenili veliko pozornosti. Sprememba distribucijskega kanala je omogočala takojšnje popravke, ki so praktično takoj dostopni vsem uporabnikom. Napaka tako ni več kritična, saj jo je možno odpraviti centralno in novo verzijo dostaviti naročnikom z minimalnimi stroški. Ta podjetniška akcija je imela zelo otipljive rezultate za poslovanje podjetja.

### **3.5.2. Dvofazni pristop**

Proces uvedbe notranjega podjetništva je pri dvofaznem pristopu razdeljen v dve fazi (Glas, 2000, str. 195). Pristop je bližje naši opredelitvi korporacijskega podjetništva. V prvi, pripravljalni fazi, se posvečamo ustvarjanju podjetništvu prijaznega okolja in zagotavljanju virov za izvajanje podjetniških projektov. V drugi fazi je potrebno pridobiti in usposobiti udeležence in pričeti z izvedbo prvih podjetniških projektov. Koraki prve faze so:

- določitev in opis vseh podjetniških idej, ki so potencialno zanimive vodstvu podjetja,
- postavitve pravil med notranjim podjetnikom in podjetjem,



- določitev obsega sredstev in nadaljnjih investicij, ki jih je podjetje pripravljeno vložiti v projekt,
- natančno oblikovanje ciljev projekta z namenom jasne opredelitve pričakovanj do podjetnika,
- spremembe v zavesti vodstva podjetja in organizacijski klimi, ki mora postati podjetništvu prijazna,
- vse zaposlene je potrebno na ustrezen način obvestiti o novem projektu v podjetju in jih povabiti k sodelovanju,
- identifikacija potencialnih notranjih podjetnikov v podjetju,
- izbiranje podjetnikov, ki bodo vključeni v drugo fazo projekta.

Drugo fazo sestavljajo naslednji koraki:

- prepričevanje zaposlenih, naj prevzamejo aktivnejšo vlogo na delovnem mestu in tako pomagajo pri uresničitvi projekta notranjega in korporacijskega podjetništva,
- zaposlenim nudimo pomoč, jih vključimo v izobraževalne programe in jim pomagamo, da v podjetniškem projektu najdejo svojo osebno motivacijo ter pripomorejo k njegovi izpeljavi,
- notranje podjetnike, ki se ukvarjajo s prvimi projekti, vzpodbujamo k načrtovanju kasnejših faz projekta, k iskanju prvih kupcev, jim dajemo podporo pri pridobivanju potrebnih sredstev za izvedbo projekta.

Gre za pristop, kjer mora pobuda nesporno priti s strani vodstva podjetja. Pobuda in podpora vodstva je še posebej nujna, ko želimo celotno podjetje preobraziti v podjetniško. Dvofazni pristop je tako zelo primeren za vpeljavo korporacijskega podjetništva.

### **3.5.3. »Foresight« pristop**

Izhodišče tega pristopa je podpora vodstva podjetja pri uveljavitvi podjetništva, pri čemer običajno uporabi zunanjo svetovalno organizacijo. Ta podpora mora biti dosledna, vse hierarhične ravni v podjetju pa morajo razumeti, da je uvedba sprememb v smeri uveljavitve podjetništva ključen projekt. Vodilni managerji se ne smejo zadovoljiti zgolj s formalno vpeljavo korporacijskega podjetništva v organizacijsko strukturo podjetja. Zaposlene je potrebno prepričati, da brez sprejetja novih vrednot, ki so podjetništvu prijazne, obstoječe organizacijske kulture v podjetju ne bomo spremenili v zadostni meri. Ta sprememba je eden od ključnih pogojev za uspeh projekta (Glas, 2000, str. 199, Tajnikar 2000, str. 105). Pristop je razdeljen v pet korakov:

1. Predstavitev podjetniškega koncepta; vodstvo mora spoznati projekt vpeljave podjetništva in ga sprejeti za svojega po njegovi vsebini in ne zgolj z vidika potencialne uspešnosti. Bolje je, da projekt zavrne, če ga podpira zgolj načelno.
2. Usposabljanje vodstva podjetja; pri korporacijskem podjetništvu gre nujno za vpeljavo decentralizacije v podjetju, kar je lahko za obstoječi management novost. Poglobiti morajo svoja znanja o projektne vodenju, timskem delu ter mehkih organizacijskih spremenljivkah.

3. Identifikacija in izbira notranjepodjetniških pobud; iskanje inovativnih posameznikov, njihovo selekcioniranje ter vključevanje v programe.
4. Usposabljanje notranjih podjetnikov; strokovno izobraževanje in strokovna podpora pri izvajanju projektov.
5. Strukturna podpora notranjim podjetnikom: zagotavljanje ustreznih virov, zagotavljanje komunikacije, ki omogoča zadosten pretok informacij.

### 3.5.4. Ovire za notranje in korporacijsko podjetništvo

Težave pri uvajanju in izvajanju notranjega in korporacijskega podjetništva izvirajo predvsem iz uporabe uveljavljenih managerskih praks, ki pri poslovanju novih podjetniških projektov niso učinkovite (Kuratko, 1995, str. 96). Vpliv je lahko tako negativen, da se bodo potencialni notranji podjetniki izogibali podjetniškim akcijam. Razumevanje te problematike je ključno. Da bi dosegli podporo s strani zaposlenih in negovali interes za podjetniške projekte, mora vodstvo premagati ovire predvsem z iskanjem alternativnih metod poslovanja, ki bodo prijazne notranjim podjetnikom in njihovim aktivnostim (Holister, 1989, str. 159-197, navedba po Kuratko, 1995, str. 97). V tabeli 5 navajam tradicionalne managerske tehnike, možne negativne posledice in priporočen ukrep za odpravo oziroma omilitev posledic.

Tabela 5: Viri težav za notranje podjetništvo in rešitve

Tradicionalna managerska praksa	Neželena posledica	Priporočen ukrep
Vpeljava standardnih postopkov z namenom izogniti se napakam	Blokada inovativnih rešitev, neučinkovita poraba virov	Postavi osnovna pravila, prilagajaj se posamezni situaciji
Uporaba virov za doseganje učinkovitosti in ROI	Izguba tržnega vodstva, nizka stopnja tržne penetracije	Osredotoči se na kritične zadeve, npr. tržni delež
Kontrola nasproti planu	Ignoriranje dejstev, s katerimi bi morali nadomestiti predpostavke	Spremeni plan in dokaži, da si se nekaj naučil
Dolgoročno planiranje	Neživiljenjski in togo postavljeni cilji, visoki stroški neuspeha	Cilje postavi v okvir vizije, predvidi ključne točke na poti za doseg cilja, ob vsaki točki ponovno oceni možnosti
Management po poslovnih funkcijah	Neuspeh podjetniškega projekta	Podpri podjetnika s poslovnimi veščinami, ki so multidisciplinarno usmerjene
Izogibanje potezam, ki ogrožajo osnovno dejavnost	Zamujene priložnosti	Napreduj počasi, izhajaj iz prednosti, ki ji lahko identificiraš
Ščitenje osnovne dejavnosti ne glede na stroške	Opustitev notranjepodjetniških aktivnosti takoj, ko je osnovni posel le malo ogrožen	Postavi podjetniške projekte v središče pozornosti v podjetju, obvladuj sprejemanje tveganj
Ocenjevanje novih projektov na podlagi izkušenj iz preteklosti	Sprejemanje napačnih odločitev o konkurenci in trgih	Razvij strategije, ki omogočajo učenje, preverjaj predpostavke
Togo sistemsko urejeno nagrajevanje	Nizka motiviranost zaposlenih, neučinkovito poslovanje	Najdi ravnotežje med tveganjem in nagrado, razvij razmeram prilagojene načine nagrajevanja
Napredovanje posameznikov, katerih pogledi so skladni s pogledi vodstva	Odhod inovatorjev	Naredi prostor za ustvarjalce viharjev in izvrševalce

Vir: Kuratko, 1995, str. 97

Notranji podjetniki se morajo na poti do uspeha soočiti z mnogimi izzivi, ki izvirajo iz nenaklonjenega notranjega okolja v podjetju. Naslonijo se lahko na socialni kapital, s pomočjo katerega pridobijo podporo za projekt, potrebna pa je tudi uporaba različnih političnih taktik in veščin, kot so izogibanje pravil, iskanje političnih zaveznikov, vključitev vplivnih posameznikov v podjetniški tim ipd. (Morris, Kuratko, 2002, str. 185).

#### **4. ELEKTROGOSPODARSTVO IN NJEGOVA DEREGULACIJA**

Do sredine osemdesetih let prejšnjega stoletja so posamezne države regulirale elektroenergetski sektor, ki ni posloval po tržnih načelih. Izjem tudi v svetovnem merilu praktično ni bilo. Ker na ta način ni bilo možno zagotoviti učinkovitejšega poslovanja podjetij, so pričeli iskati poti, kako v sektor pripeljati drugačno poslovanje. Na eni strani je šlo za deregulacijo, in sicer tam, kjer je mogoče zagotoviti učinkovito poslovanje po tržnih načelih. Ker pa imajo veliki (in dragi) prenosni ter distribucijski sistemi za električno energijo značilnosti naravnega monopola, popolna liberalizacija ni smiselna<sup>1</sup>. Na tem področju je rešitev v preiščeni regulaciji, s katero postavimo pogoje poslovanja, ki onemogočajo izkoriščanje monopolnega položaja in vodijo k učinkovitosti. Poleg naravnega monopola so poglavitni razlogi za regulacijo dela elektroenergetskega sektorja še nepopolne informacije, zunanji učinki ter nezmožnost individualne obravnave uporabnikov zaradi tehnoloških značilnosti panoge (Giannakis et al., 2005, str. 2257).

Proces (de)regulacije elektrogospodarstva izhaja iz zahtev po učinkovitejšem poslovanju sektorja, katerega proizvod, električna energija, predstavlja pomembno postavko v strukturi stroškov podjetij. Če bi v sektor vpeljali tržna načela poslovanja, bi dosegli znižanje izdatkov, ki jih plačujejo podjetja za električno energijo, ter tako povečali njihovo konkurenčnost. Vzroki so tudi v vse hujši tekmi na svetovnem gospodarskem igrišču. Oblikovala so se tri velika območja – ameriško-pacifiški prostor, Evropa in Azija. Z ustvarjanjem konkurenčnih pogojev za gospodarjenje poskušajo vlade držav prepričati investitorje, da imajo ravno pri njih najugodnejše pogoje za poslovanje, in tako spodbuditi gospodarsko rast. Če so v oblikovanju ustreznega gospodarskega okolja uspešne, to vodi do dviga življenjskega standarda prebivalstva, ki v demokratičnih državnih ureditvah periodično izbira svoje predstavnike. Tekma se tako prenaša tudi v politično areno na svetovnem nivoju. Razlogi za deregulacijo so tudi pravne narave. Evropske države poskušajo z ustvarjanjem velikega enotnega evropskega trga brez notranjih meja, kjer je zagotovljen prost pretok oseb, blaga, kapitala in storitev, zagotoviti dvig konkurenčne sposobnosti svojih gospodarstev. Evropska unija naj bi z znižanjem cen za storitve gospodarskih javnih služb povečala globalno konkurenčnost glede na najpomembnejše konkurente - ZDA in azijske države. Naslednji cilj procesa je prelivanje koristi, ki izhajajo iz zniževanja stroškov v panogi, k uporabnikom (Hrovatin, 2000, str. 7). Članice EU so se obvezale, da bodo v skladu z evropsko direktivo 96/92/EC spremenile pogoje, v katerih poslujejo

---

<sup>1</sup> – Naravni monopol imenujemo določeno tržno strukturo, katere značilnost je prevladovanje ekonomij obsega tudi pri zelo visokem obsegu proizvodnje. Povprečni stroški proizvodnje takega podjetja se vztrajno znižujejo, podjetje pa lahko izrine konkurente s trga. (Tajnikar, 2001, str. 232). Zakon padajočih donosov variabilnih proizvodnih faktorjev prične delovati zelo pozno ali pa sploh ne. V primeru, da je takih podjetij na trgu več, to onemogoča ustrezno izkoriščanje njihovih zmogljivosti, kar z narodnogospodarskega vidika zvišuje povprečne stroške. Naravni monopoli so značilni za področja oskrbe z električno energijo, vodo, plinom, telekomunikacijskih storitev, in sicer za dele teh sektorjev, ki so vezani na infrastrukturo oz. omrežje.

podjetja iz elektroenergetskega sektorja. V letu 2003 je bila sprejeta nova direktiva 2003/54/EC, ki predstavlja nadgradnjo prve.

#### **4.1. PRAVNE PODLAGE (DE)REGULACIJE IN LIBERALIZACIJE V EU**

S sprejetjem direktive 96/92/EC ob koncu leta 1996, katere veljavnost je bila zadržana do 19.2.1999, so države članice Evropske unije dobile usmeritve, kako prilagoditi nacionalne zakonodaje tega področja s pravili skupnega trga. Direktiva je bila sprejeta kot kompromisna rešitev, saj se države članice niso mogle zediniti o reformah elektroenergetskega sektorja. Nekatere, npr. Velika Britanija, so zagovarjale liberalizacijo v največji možni meri, na drugi strani je npr. Francija želela zaščititi monopolni položaj svojega velikega vertikalno integriranega podjetja EDF. V proizvodnji in dobavi električne energije je predvidena deregulacija in poslovanje podjetij po načelih tržne konkurence, dejavnosti prenosa in distribucije pa ostajata regulirana. Direktiva predvideva odpiranje trga z električno energijo za v treh stopnjah. V prvi fazi ob pričetku veljavnosti je bila meja postavljena na 40GWh, v drugi (do 19.2.2000) na 20GWh, v tretji fazi pa 9GWh letne porabe električne energije. Državam članicam je prepuščena možnost, da odpirajo trg tudi hitreje. Zainteresiranim strankam mora biti omogočen dostop do omrežja. Možni so trije načini: dostop tretje strani s pogajanjem, reguliran dostop tretje strani in način pooblaščenega kupca. Podjetjem, ki poslujejo v sektorju, so predpisane tudi določene zahteve v zvezi s kakovostjo električne energije, stalnostjo in zanesljivostjo dobave, prednostnim razdeljevanjem energije iz obnovljivih primarnih virov ter varstvom okolja.

Da bi zagotovili enakopravno obravnavo zainteresiranih in preglednost poslovanja reguliranih dejavnosti prenosa in distribucije električne energije, je potrebno ločeno spremljati poslovanje v podjetjih, ki se poleg prenosa in distribucije ukvarjajo tudi s proizvodnjo in prodajo. Tudi pretok poslovno relevantnih informacij znotraj takih podjetij mora biti nadziran. Potencialno koristnih podatkov, ki jih upravljavci omrežij pridobijo, nikakor ne smejo razkriti na pristranski način. Izvajalci dejavnosti prenosa in distribucije električne energije morajo skrbeti za ustrezno vzdrževanje in razvoj omrežij. Izkušnje nekaterih držav, npr. Madžarske, kažejo, da se lahko pri popolni deregulaciji celotnega sektorja in njegovi privatizaciji v celoti močno zmanjša skrb za vzdrževanje in vlaganje v razvoj. Ker predstavlja elektroenergetski sistem enega od temeljev za učinkovito delovanje gospodarstva, pri reformah ne gre preveč tvegati.

Julija 2003 je v veljavo stopila nova direktiva 2003/54/EC, ki vpeljuje nekatere novosti. Odpravlja način dostopa do omrežja po principu pooblaščenega kupca, ohrani pa obe varianti dostopa tretje strani. Z novo direktivo sta dodatno določeni dve fazi odpiranja trga za odjemalce. S 1.7.2004 so morale članice sprostiti trg z električno energijo za najmanj vse negospodinjске odjemalce, s 1.7.2007 pa bodo tudi gospodinjски odjemalci lahko prosto izbirali dobavitelja električne energije.

## 4.2. REGULACIJA CEN ZA UPORABO OMREŽIJ

Proizvodnja in dobava električne energije sta dejavnosti, ki nimata značilnosti naravnega monopola, zato je na teh področjih predvidena popolna liberalizacija. Na ta način bo zagotovljeno učinkovito poslovanje podjetij, ki vodi v zniževanje stroškov. Ta znižanja naj bi se preko tržnih mehanizmov prenašajo tudi v cene, ki jih proizvajalci zaračunajo končnim kupcem. Trg kot regulator cen je tudi najučinkovitejši, vendar ga v omrežnem delu elektroenergetskega sistema, ki predstavlja naravni monopol, ni mogoče uporabiti. Tu za pritisk na stroške, ki jih s poslovanjem ustvarjajo upravljavci, uporabimo regulirane cene za uporabo omrežij. Pri tem moramo upoštevati osnovna načela regulacije cen (Hrovatin, 2005, str. 3): nepristranskost, preglednost, javno objavljane cen in meril za njihovo določanje, vezanost cen na stroške in pokrivanje vseh stroškov, zagotavljanje normalnega donosa na kapital, ukinjanje navzkrižnega subvencioniranja dejavnosti, uveljavljanje načela »uporabnik plača« in razvezanost cen posameznih storitev, da lahko uporabnik kupi le tisto storitev, ki jo želi. Namen obeh direktiv ni oblikovanje enotnih cen za uporabo omrežij na celotnem področju Evropske unije že v prvi fazi. To zaradi velikih razlik v poslovnih stroških med posameznimi članicami ni mogoče. Tudi pri izbiri kriterijev za določanje cen je odločitev prepuščena posameznim državam. Obvezno je oblikovanje preglednega in učinkovitega sistema regulacije ter nadzora, ki bo preprečil izkoriščanje prevladujočega položaja na trgu.

Poznamo dve osnovni metodi regulacije cen, in sicer regulacijo donosnosti in metodo zamejene cene ali »price-cap regulation«. Pri prvi gre za določitev praga donosnosti, ki naj bi ga podjetja lahko dosegala. Cena za regulirano storitev se oblikuje s seštevanjem stroškov, ki jih podjetja ustvarijo z opravljanjem regulirane dejavnosti, in donosa na kapital, ki je določen na nivoju podjetij s primerljivim tveganjem<sup>2</sup>. Ta metoda ima dve večji pomanjkljivosti. Prva je v tem, da pri določitvi cen v prihodnosti upošteva pretekle stroške in ne stimulira podjetja k njihovem zniževanju in k učinkovitosti. Druga se nanaša na zamik pri regulaciji, zaradi katerega lahko ob neustrezni postavitvi cen na začetku regulatornega obdobja podjetja prizadene izguba dohodka. Bistvo regulacije z metodo zamejene cene je v omejevanju porasta cen v prihodnjem obdobju. Izvajalcem gospodarskih javnih služb se predpiše največje dovoljeno povečanje cen v določenem regulatornem obdobju, ki npr. v Veliki Britaniji traja 5 let. Uporablja se formula  $RPI - X$ , kjer predstavlja RPI (Retail Price Index) porast cen na drobno, X pa korekcijski faktor. Ta je lahko pozitiven ali negativen, določijo ga na osnovi predvidenih stroškov, ki bodo nastali pri opravljanju regulirane dejavnosti, in normalne donosnosti kapitala. Regulira se zgolj cene, na katere ima podjetje neposreden vpliv, medtem ko se za ostale postavke uporablja t.i. metoda prenosa stroškov (»cost passthrough«). V formulo se lahko vpelje modifikacije. Tako lahko dovolimo večje povečanje cen in omogočimo višjo kakovost storitev ali proizvodov. Formula za cenovno regulacijo dobi obliko  $RPI - X + K$ . Pomanjkljivosti metode so v težavni določitvi vrednosti za korekcijski faktor X, ob nekritičnem upoštevanju stroškov v začetku regulatornega obdobja pa lahko podjetja realizirajo visoke profite (Hrovatin, 2000, str. 12). Glavna primerjalna prednost cenovne regulacije nasproti metodi regulacije donosnosti je v stimuliranju podjetij k učinkovitejšemu poslovanju in zniževanju stroškov.

2- Do zanimivih ugotovitev sta prišla angleška raziskovalca Robinson in Taylor (1998, str. 342). Ugotovila sta, da nepredvideni ukrepi regulatorjev vplivajo na pričakovanja borznih investorjev o poslovanju reguliranih podjetij, saj vnašajo negotovost. S študijo vpliva na 12 angleških regionalnih elektrodistribucijskih podjetij sta pokazala, da obstaja povezava med ukrepi regulatorja in tržnim tveganjem teh podjetij, kot ga dojemajo investitorji. To negativno vpliva na strošek lastniškega kapitala.

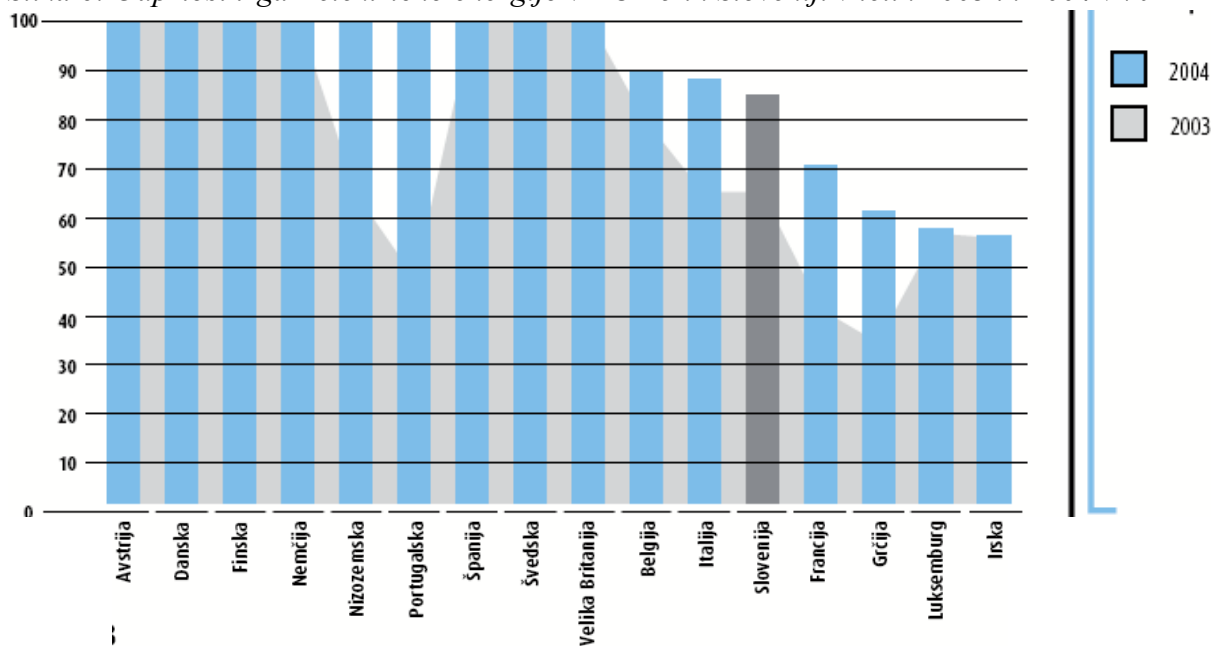
### 4.3. STANJE (DE)REGULACIJE TRGOV Z ELEKTRIČNO ENERGIJO V EU

Pred sprejetjem direktive 96/92EC je le nekaj evropskih držav pričelo s konkurenčnimi reformami elektroenergetskega sektorja : Velika Britanija, Norveška, Švedska in Finska. Vsak od teh trgov je prehodil razvojno pot, iz katere izhajajo pozitivne in negativne izkušnje, ki jih je možno in potrebno upoštevati. Stopnja razvitosti posameznih trgov po Evropi je različna. Tudi trgi, ki so sicer deklarativno odprti, kažejo značilnosti, ki tega dejstva ne potrjujejo. Stanje po oceni Evropske komisije (Komisija Evropskih skupnosti, 2005) ni takšno, kot bi si ga želeli, končni cilj reforme sektorja, to je enoten in homogen evropski trg z električno energijo, pa oddaljen bolj kot se zdi na prvi pogled. V nadaljevanju prikazem dejansko stanje pri odprtosti trga z električno energijo v EU, ugotovitve na področjih enakopravnega dostopanja do omrežja in neodvisnosti regulatorja omrežja ter usmeritve za učinkovit način regulacije.

#### 4.3.1. Stanje odprtosti trga

Popolno odprtje trga so v letu 2004 dosegli na Nizozemskem in Portugalskem, stopnjo odprtosti trga pa so povečale Belgija, Italija, Francija, Grčija in Slovenija. V celotni EU je imelo popolnoma odprt trg devet držav. Stopnjo odprtosti trga z električno energijo v 15 državah EU in Sloveniji v letu 2004 in primerjavo z letom 2003 prikazuje slika 6.

Slika 6: Odprtost trga z električno energijo v EU-15 in Sloveniji v letih 2003 in 2004 v %



Vir : Javna agencija RS za energijo, 2005, str. 71

Naravni indikator učinkovitosti konkurence je obseg zamenjav dobavitelja. V tabeli 6 na strani 41 so podatki o kumulativnem številu zamenjav dobavitelja v posamezni državi od odprtja trga dalje.

Tabela 6: Skupen obseg zamenjav dobavitelja električne energije v EU od odprtja trga

Skupen obseg zamenjav dobavitelja od odprtja trga	Veliki industrijski uporabniki	Srednje veliki uporabniki	Manjši uporabniki in gospodinjstva
>50%	DK, FI, IE, SE, UK, NO, IT	FI, UK, NO	NO
20-50%	AT, FR, DE, BE, LU, HU	AT, IT, HU	FI, UK, SE,
5-20%	ES, LT, PL, PT, CZ, SI	IE, DK, DE, PT, BE	IE, NL, DE, DK, BE
<5%	GR, EE, LV, SK	vse ostale države	vse ostale države

Vir: Commission of European Communities, 2006, str. 3

Države, v katerih je napredek v zadnjem času najbolj opazen, so poudarjene. Če zamenjav praktično ni, težko govorimo o dejanski konkurenci na trgu. Podatki se med članicami zelo razlikujejo. V državah, kjer je trg odprt z visoko stopnjo že dalj časa, je visok tudi odstotek odjemalcev, ki so zamenjali dobavitelja električne energije.

Koncentracija na trgu ostaja v večini držav visoka. Tudi v državah, kjer je število dobaviteljev električne energije visoko, so ti večinoma odvisni od večjih proizvodnih podjetij, ki so praviloma tudi vertikalno integrirana in obvladujejo verigo vrednosti do končnega kupca. Stanje pri proizvodnji električne energije je prikazano v tabeli 7.

Tabela 7: Stopnja koncentracije v članicah EU v proizvodnji električne energije v letu 2004

Stopnja koncentracije	Država
Zelo visoka koncentracija [HHI <sup>3</sup> preko 5000]	BE, FR, GR, IE, PT, EE, LV, SK, SI
Visoka koncentracija [HHI 1800-5000]	DE, IT, ES, LT, CZ,
Zmerna koncentracija [HHI 750-1800]	AT, NORDIC, NL, UK, PL, HU

Vir: Commission of European Communities, 2005, str. 20

Poleg vertikalnih integracij in horizontalnih povezav med podjetji v posameznih državah prihaja tudi do prevzemov preko meja, kar povečuje koncentracijo v sektorju. Pri proučevanju posameznih primerov morajo protikonkurenčni organi držav članic in Evropske komisije tehtati med pozitivnimi učinki sinergij in ekonomij obsega na eni strani in negativnimi učinki v zvezi s povečanjem koncentracije na drugi. Evropska komisija je sprožila preiskavo o učinkih visoke koncentracije na delovanje trga, na podlagi katere bo predlagala ustrezne ukrepe za izboljšanje stanja.

3 - Herfindahl-Hirschmanov Indeks = vsota kvadratov tržnih deležev vseh ponudnikov, njegova maksimalna vrednost je 10000.

### **4.3.2. Enakopraven dostop do omrežja in neodvisnost regulatorja omrežja**

Nemčija je kot zadnja država članica julija 2005 sprejela zakonodajo, s katero v celoti uveljavlja pravilo nediskriminatornega dostopa do omrežja. Regulator mora odobriti vse tarife, povezane z uporabo omrežij. Cene za uporabo omrežij v državah članicah so še vedno v preširokem razponu od 2 €/MWh na Madžarskem za velike industrijske uporabnike do 72 €/MWh za gospodinjstva v Luksemburgu (CEC, 2005, str. 66). Ker je tehnologija, ki jo uporabljajo za izgradnjo omrežja, podobna, je razlike iskati v pogojih poslovanja in računovodskih tehnikah, lahko pa izhajajo tudi iz navzkrižnega subvencioniranja dejavnosti v vertikalno integriranih podjetjih.

Direktiva zahteva od držav članic, da zagotovijo pravno in funkcionalno neodvisnost operaterjev prenosnih in distribucijskih omrežij. Le podjetje, ki posluje neodvisno od interesov proizvajalcev in trgovcev z električno energijo, lahko zagotovi enakopravno obravnavo vseh uporabnikov omrežja. Države članice so pri operaterjih prenosnega omrežja zagotovile zadovoljivo stopnjo neodvisnosti – Slovenija je v skupini najbolj ocenjenih skupaj z Nizozemsko, Dansko, Irsko, Finsko, Veliko Britanijo in drugimi. Stanje je slabše pri operaterjih distribucijskega omrežja. Rok za pravno ločitev operaterjev omrežja je 1.1.2007, več kot polovica držav članic tega še ni zagotovila. Z uresničitvijo zahtev direktive prednjačijo Belgija, Estonija in Litva, Slovenija je v sredini lestvice, povsem na dnu sta Francija in Poljska, ki denimo ne zahtevata niti ločenega računovodstva za regulirane dejavnosti. V mnogih državah članicah se regulator financira iz proračuna, torej sredstev za svojo dejavnost ne dobiva iz opravljanja dejavnosti, ki jo regulira, temveč se zanje pogaja z vlado in posameznimi ministrstvi (CEC, 2005, str. 80).

### **4.3.3. Učinkovit način regulacije**

Vse države članice so ustanovile regulatorje, katerih minimalne pristojnosti so predpisane z direktivo. Slednja zavezuje države članice k vzpostavitvi take strukture sektorja, ki bo delovanje podjetij usmerjala k vzpostavitvi dejanskega konkurenčnega trga, pisana pa je na način, ki omogoča različne interpretacije. Tako dovoljuje npr. postavitve regulatorja zgolj v svetovalno vlogo pristojnemu ministrstvu, možna je tudi ustanovitev večjega števila regulatorjev. Pri pregledu stanja je komisija ugotovila izvire potencialnih težav pri delovanju regulatorjev, ki lahko ogrozijo izpolnitev osnovnega namena, to je oblikovanja enotnega evropskega trga z električno energijo. Tako ni priporočljivo, da (CEC, 2005, str. 85):

- regulatorji ne določajo tarif neposredno ampak nastopajo zgolj v vlogi svetovalcev,
- določitev tarif za podjetja pod določenim velikostnim pragom ni v pristojnosti regulatorja,
- regulatorji ne določajo načinov za izravnano odstopanj od napovedi proizvodnje in porabe,
- regulatorji nimajo odgovornosti za spremljanje trgovanja z električno energijo na debelo v smislu zagotavljanja transparentnosti trgovanja,
- regulatorji nimajo pristojnosti za določitev tarif za končne uporabnike, posledica česar so lahko nerealne tarife (previsoke ali prenizke),
- nimajo dostopa do podatkov, ki bi jim omogočili celovito poročanje o stanju na trgu v skladu z direktivo,
- nimajo pravice postaviti jasnih meril za ločeno spremljanje stroškov v integriranih podjetjih,



- nimajo možnosti spodbujanja sistemskih operaterjev prenosnega omrežja k povečanju razpoložljivosti čezmejnih zmogljivosti,
- ne morejo sooblikovati pogojev za združitve podjetij v sektorju,
- ne morejo sooblikovati pogojev za izgradnjo novih proizvodnih kapacitet in za njihovo priključitev na omrežje,
- nimajo vpliva na nalaganje obvez iz naslova izvajanja javnih gospodarskih služb posameznim podjetjem, še posebej, če je to povezano a plačilom kompenzacije,
- ne morejo sankcionirati nespoštovanja pravil igre.

Pravila, kot jih postavlja direktiva, so ohlapna. Dopuščajo različne interpretacije in različne rešitve v državah članicah.. Če v nacionalnih zakonodajah dovoljujemo pojav nekaterih zgoraj naštetih pomanjkljivosti, to za posamezen trg nujno ne predstavlja večje ovire. Vsaka članica je namreč svoja pravila prilagodila lastni situaciji. Je pa tako nehomogeno stanje velika ovira pri vzpostavitvi enotnega evropskega trga. Težava zaradi neusklajenega nastopa lahko nastopi znotraj posamezne države članice v primeru, če sta za nadzor nad stanjem trga pristojni dve državni instituciji, npr. organ za varovanje konkurence in sektorski regulator.

Na razvoj bosta v prihodnje poleg evropske politike vplivali dve dejstvi (Bandelj, Štokelj, 2003, str. C5-35). Prvo je odločenost vlad za izpolnjevanje kriterijev Kjotskega protokola za zmanjševanje emisij toplogrednih plinov. V prvi fazi že opazamo ukrepe, ki vzpodbujajo proizvodnjo električne energije iz obnovljivih virov, sledili pa bodo ukrepi, ki bodo omejevali uporabo fosilnih goriv. Drugo dejstvo je pogled nacionalnih vlad na elektrogospodarstvo kot strateški člen narodnih gospodarstev. Strategije, ki jih oblikujejo države v zvezi s sektorjem, zato v mnogih primerih v prvi plan postavljajo zaščito in subvencioniranje domačih elektroenergetskih podjetij, kar izvajajo na različne načine, npr. s prilagajanjem zakonodaje in direktnimi subvencijami.

#### **4.4. OBSEG (DE)REGULACIJE IN LIBERALIZACIJE V RS**

V procesu pridruževanja Evropski uniji je Republika Slovenija uskladila svojo zakonodajo z evropsko. Področje elektroenergetskega sektorja je sprva urejal Energetski zakon iz leta 1999 (Ur.l. 79/1999), ki je uveljavil zahteve iz direktive 96/92/EC. Zagotavljal je osnove za vzpostavitev pogojev, v katerih bo možna varna in zanesljiva oskrba uporabnikov električne energije po tržnih načelih. Obravnava tudi oskrbo z zemeljskim plinom, a v magistrskem delu smiselno povzemam le del, ki se nanaša na električno energijo. Zakon določa pravila za vzpostavitev in delovanje trga z električno energijo, določa gospodarske javne službe in načine njihovega izvajanja, ureja izdajo dovoljenj in licenc akterjem na trgu ter opredeljuje organe, ki opravljajo nadzorne in regulatorne naloge. Energetski zakon je v času, ko je bil sprejet, postavil temelje za reformo elektroenergetskega sektorja pri nas.

V splošnih določbah zakon opredeljuje pojme, ki jih uporablja. Nekateri so bili novost v besednjaku elektroenergetike. Definirana je skupina upravičenih odjemalcev, v katero so bili vključeni uporabniki z močjo nad 41kW, ki lahko prosto izbirajo dobavitelja električne energije. Organizator trga z električno energijo je pravna oseba, ki je določena za organiziranje trga z

električno energijo. Kvalificiran proizvajalec je proizvajalec električne energije, ki jo proizvaja v kogeneracijskem procesu z nadpovprečnim izkoristkom, kot primarni vir uporablja odpadke ali pa obnovljive vire. Upravljavec omrežja je pravna ali fizična oseba, ki upravlja z omrežjem, skrbi za njegovo obratovanje in razvoj. Izvajalec prenosa in distribucije električne energije ni nujno hkrati tudi upravljavec omrežja. V drugem delu zakon opredeli pogoje za pridobitev licenc za delovanje na energetske trgu, ki jih izdaja agencija za energijo in jih pod določenimi pogoji lahko tudi odvzame. Naslednje poglavje je namenjeno razlagi energetske politike RS in namenov, ki jih želi doseči. Bistvena je zanesljiva in kakovostna oskrba z energijo s povečevanjem deleža obnovljivih virov pri njeni proizvodnji. Eden od namenov je tudi vzpodbujanje konkurenčnosti na trgu ob enakopravnem položaju vseh udeležencev. V četrtem poglavju zakon opredeli trg z energijo in gospodarske javne službe. Te so prenos električne energije in upravljanje prenosnega omrežja, distribucija električne energije, dobava električne energije odjemalcem, ki niso upravičeni, ter organiziranje trga z električno energijo. Da bi preprečili navzkrižno subvencioniranje, diskriminiranje odjemalcev in izkrivljanje konkurence, morajo pravne osebe objavljati ločene računovodske izkaze po posameznih energetskih dejavnostih. Še posebej je potrebno ločevati opravljanje gospodarskih javnih služb in tržnih dejavnosti. V naslednjih dveh poglavjih zakon govori o vlaganjih v energetiki in opredeli infrastrukturo. Izvajalcem javnih gospodarskih služb je naloženo dobro gospodarjenje, predpisani so posebni pogoji, pod katerimi je možno infrastrukturo prodati ali iz nje izločiti posamezen objekt, napravo ali omrežje. V osmem poglavju Energetski zakon govori o stečaju podjetja, ki opravlja gospodarsko javno službo. Uvedba stečajnega postopka za javna podjetja, ki opravljajo tako službo, ni možna. Za poslovne obveznosti subsidiarno odgovarjata Republika Slovenija in lokalna skupnost, če je lastnica podjetja. Edini način, da se stečaj vendarle opravi, je s prodajo celotnega podjetja, pri čemer kupec prevzame vse obveznosti podjetja, ki je izvajalo gospodarsko javno službo. Nadalje je v zakonu poudarjen pomen učinkovite rabe energije in njeno pridobivanje iz obnovljivih virov. Temu se pripisuje enak pomen kot zagotavljanju zadostne oskrbe z energijo. Predviden je spekter aktivnosti, ki jih izvaja država na tem področju. Deseto poglavje je namenjeno ureditvi razmerij med izvajalci gospodarskih javnih služb in odjemalci. Ta razmerja urejajo Splošni pogoji za dobavo in odjem električne energije iz omrežja za prenos in distribucijo električne energije, katerih izdajo določa zakon. O priključitvi na omrežje mora izvajalec gospodarske službe odločati v upravnem postopku in pri tem upoštevati merila in pogoje iz Splošni pogojev za dobavo in odjem in izdati soglasje za priključitev. Na odločitev imajo odjemalci možnost pritožbe, o kateri odloča pristojni minister. Agencija za energijo, katere ustanovitev je bila predvidena z zakonom, je pravna oseba javnega prava. Njen namen je zagotoviti pregledno in nepristransko delovanje trga z električno energijo. Sredstva za delovanje Agencije za energijo se zagotavljajo iz proračuna in iz deleža cene za uporabo omrežja, vodi pa jo direktor, ki ga s petletnim mandatom imenuje vlada. Naloge agencije so:

- odločanje o cenah za uporabo elektroenergetskih omrežij,
- odločanje o upravičenosti stroškov in drugih elementov cen za uporabo elektroenergetskih omrežij,
- odločanje o sporih v zvezi z zavrnitvijo dostopa do elektroenergetskih omrežij ali z obračunano ceno za uporabo elektroenergetskih omrežij,
- izdajanje licenc,
- sodelovanje s pristojnimi organi in inšpekcijami,

- izdajanje letnih poročil in obveščanje javnosti in
- opravljanje drugih nalog, določenih z zakonom.

V dvanajstem poglavju določi zakon tarifni sistem. To je predpis, ki določa elemente za obračunavanje dobavljene energije za različne skupine odjemalcev glede na moč, vrsto in karakteristiko odjema, kvaliteto ter druge elemente. Pred končnimi in prehodnimi določbami je opredeljeno še nadziranje izvajanja določil zakona. Ta naloga je naložena energetskega inšpektoratu, ki bedi predvsem nad varnim in zanesljivim obratovanjem energetskih naprav, postrojev in napeljav.

S sprejetjem nove direktive 2003/54/EC je bilo potrebno tudi našo zakonodajo prilagoditi novim usmeritvam. Aprila 2004 je Državni zbor sprejel Zakon o spremembah in dopolnitvah Energetskega zakona (Ur.l. RS št. 51/2004). Določil je načela energetske politike, nova pravila za delovanje trga z energijo, načine in oblike izvajanja gospodarskih javnih služb na področju energetike, načela zanesljive oskrbe in učinkovite rabe energije ter pogoje za opravljanje energetske dejavnosti. Da bi zadostili zahtevam direktive po pravni ločitvi dejavnosti upravljanja prenosnega in distribucijskega elektroenergetskega omrežja, je predvidena ustanovitev systemskega operaterja prenosnega (SOPO) in systemskega operaterja distribucijskega omrežja (SODO), ki se ne smeta ukvarjati z nobeno drugo dejavnostjo. Dejavnost SOPO in SODO lahko za celotno državo opravlja ena oseba. Agencija za energijo dobi večje pristojnosti na področju licenciranja, saj poleg izdaje licenc skrbi tudi za nadzor nad izpolnjevanjem pogojev izdanih licenc, ki ga opravlja skupaj z energetskega inšpektoratom. Z določbo, da vsi odjemalci električne energije postanejo upravičeni odjemalci, je predvideno popolno odprtje trga, ki naj bi se zgodilo postopno, in sicer v skladu z obsegom in roki, ki jih predvideva direktiva 2003/54/EC. Za gospodinjske odjemalce je predvidno odprtje trga 1. julija 2007. Za SOPO se ustanovi javno podjetje ali podeli koncesijo pravni osebi ali samostojnemu podjetniku za celotno državo, in sicer za dobo največ 50 let. Naloga SOPO so natančneje določene predvsem v delu, ki se nanaša na zagotavljanje zadostnih prenosnih zmogljivosti omrežja in ustreznem informiranju zainteresiranih za njegovo uporabo. Pri SODO so določila novega zakona podobna. Glavna razlika je v tem, da lahko to dejavnost na območju države opravlja več pravnih oseb ali samostojnih podjetnikov. Naloga izvajalcev dejavnosti SODO so naslednje:

- izvajanje distribucije električne energije,
- vzdrževanje in razvoj omrežja za distribucijo električne energije,
- zagotavljanje dolgoročne zmogljivosti omrežja, ki mora omogočati razumne zahteve za priključitev in dostop do omrežja,
- zagotavljanje zanesljivosti oskrbe z električno energijo s tem, da zagotavlja ustrezno zmogljivost in zanesljivost omrežja,
- upravljanje pretokov električne energije v omrežju in zagotavljanje systemskih storitev,
- enakopravno obravnavanje uporabnikov omrežja,
- zagotavljanje potrebnih podatkov upravičenim odjemalcem, da lahko učinkovito uveljavljajo dostop do omrežja,
- napoved porabe električne energije ter potrebnih energetskih virov z uporabo metode celovitega načrtovanja z upoštevanjem varčevalnih ukrepov pri porabnikih.

Zakon dopušča možnost, da SODO ni lastnik omrežja, na katerem opravlja dejavnost. V tem primeru mora z lastnikom skleniti pogodbo, s katero uredi vsa vprašanja uporabe tega omrežja za opravljanje nalog systemskega operaterja. Vsebino pogodbe je potrebno uskladiti z agencijo za energijo in pristojnim ministrstvom, ki tudi nadzirata njeno izvajanje. Način dostopanja do omrežja ni spremenjen in se izvaja v skladu z načinom reguliranega dostopa tretje strani. Kot edina metoda določanja cene za uporabo omrežja oziroma omrežnino ni več določena metoda zamejene cene, odločitev o tem pa je naložena Agenciji za energijo. Za nadzor nad spremljanjem stroškov gospodarskih javnih služb ločeno od ostalih dejavnosti morajo podjetja zagotoviti notranjo revizijo.

Gradnja objektov, ki so potrebni za dejavnost prenosa in distribucije električne energije, predstavlja gradnjo v javno korist in se zanjo uporablja določba 1. odstavka 93. člena Zakona o urejanju prostora (Ur.l. RS 110/2002). Ta med objekte, za gradnjo katerih je pod določenimi pogoji dovoljena razlastitev, uvršča tudi gradnjo infrastrukture. Po novem ni možna omejitev dobave električne energije pod mejo, ki glede na okoliščine pomeni ogrožanje življenja in zdravja odjemalca in oseb, ki z njim prebivajo.

Javna agencija Republike Slovenije za energijo, kot se imenuje po novem, ima po tem zakonu natančneje opredeljene naloge. Opravlja razvojne, regulatorne in strokovne naloge na energetske področju, večje pristojnosti ima tudi pri reševanju sporov med zainteresiranimi osebami. Pri oblikovanju aktov je agencija dolžna pridobiti in primerno upoštevati mnenja in predloge zainteresirane javnosti. Da bi zagotovili večjo strokovnost pri presoji posameznih zadev in omejili diskrecijsko pravico direktorja, po novem vodita agencijo dva organa: direktor in svet. S tem se zmanjša potencialni pritisk lobijev na odločitve direktorja in omeji nevarnost regulacijskega zajetja (Hrovatin, 2000, str. 15). Agenciji je naloženo temeljito poročanje o svojem delu in stanju na področju energetike. Enkrat letno mora poročati Komisiji evropskih skupnosti o morebitnem prevladujočem položaju na trgu z električno energijo, okoriščanju in zatiranju konkurence. Poročilo mora vsebovati tudi pregled spremembe lastništva podjetij in ukrepov, s katerimi država zagotavlja zadostno število udeležencev na trgu, spodbuja povečevanje čezmejne izmenjave in konkurenco. Agencija za energijo pripravi metodologijo za pripravo tarifnega sistema v soglasju z Vlado RS.

Spremenjena so tudi določila o privatizaciji podjetij, ki opravljajo energetske dejavnost. Dovoljena je privatizacija organizatorja trga z električno energijo, še vedno pa velja prepoved privatizacije v podjetjih, ki opravljajo javni gospodarski službi prenosa električne energije in upravljanja prenosnega omrežja, ter Nuklearne elektrarne Krško. Privatizacija podjetij, ki imajo v lasti infrastrukturo, potrebno za izvajanje gospodarskih javnih služb na področju distribucije električne energije, je možna do obsega 25% osnovnega kapitala. Sedanji izvajalci gospodarskih javnih služb s področja distribucije električne energije morajo zagotoviti opravljanje teh dejavnosti v samostojni pravni osebi do 1. julija 2007. Pred uveljavitvijo dejanske ločitve je potrebno vse statusno pravne akte, s katerimi bo ta ločitev izvedena, predložiti agenciji v potrditev.

V prvem regulatornem obdobju v letih 2003-2005 je Agencija za energijo določila ceno za uporabo omrežij na podlagi Pravilnika o določitvi cen za uporabo elektroenergetskih omrežij in

kriterijih za upravičenost stroškov (Ur.l. RS št. 109/02). Agencija je izračunala potreben prihodek za vsa tri leta regulatornega obdobja in predvidela precejšen dvig omrežnine – 15,56% za distribucijsko omrežje in 13,19% za prenosno omrežje na letnem nivoju, saj omrežnina v preteklosti ni pokrivala stroškov, vanjo pa ni bil vključen niti normalen donos na sredstva. Do realizacije tega povišanja ni prišlo v celoti, saj je zaradi izpolnjevanja makroekonomskih ciljev državne ekonomske politike agencija pod pritiskom Vlade RS v letu 2004 preučila določene cene za uporabo omrežij in jih zamrznila do konca regulatornega obdobja. Konec leta 2005 je bil sprejet Akt o določitvi metodologije za obračunavanje omrežnine in metodologije za določitev omrežnine in kriterijih za ugotavljanje upravičenih stroškov za elektroenergetska omrežja (Ur.l. RS, št. 121/2005), na podlagi tega pa Sklep o določitvi omrežnine za uporabo elektroenergetskih omrežij in korekcijskih faktorjev za izravnavo prihodka iz omrežnine (Ur.l. RS, št. 121/2005), ki je določil višino spreminjanja omrežnine za tekoče regulatorno obdobje 2006-2008. Tudi to obdobje se je pričelo z zamrznitvijo za leto 2006. Razlogi ostajajo isti, to je prevzem skupne evropske valute in obvladovanje inflacije (Janjič, 2006, str. 28).

Namen Akta o določitvi metodologije za določitev omrežnine (Ur.l. RS, št. 121/2005) je izvajanje ekonomskega reguliranja omrežnine za elektroenergetska omrežja na način, ki bo vzpodbujal stroškovno učinkovitost izvajalcev, izboljševanje komercialne kakovosti, zanesljivosti oskrbe ter kakovosti napetosti. Omogočil naj bi trajno poslovanje izvajalcev gospodarskih javnih služb brez izgub in z omejenim donosom na kapital. Poleg tega naj bi zagotovil stabilne razmere za poslovanje in nova vlaganja ter spodbujanje razvoja omrežij, ki vodi k izboljševanju ali ohranjanju kakovosti prenosa in distribucije električne energije. Omrežnina se določa po metodi zamejene cene in temelji na omejitvi rasti tarifnih postavk. Pri določitvi je dolžna agencija upoštevati pravila stroke ekonomskega reguliranja, omrežnino mora določati pregledno in nediskriminatorno po metodi netransijskih stroškov, kar pomeni enotne tarifne postavke omrežnine po celotni Republiki Sloveniji, opredeliti mora metodo za izravnavo razlik v prihodkih zaradi različne strukture odjema in drugih objektivnih razlogov, ki jih imajo sistemski operaterji pri svojem poslovanju, izvajalcem gospodarske javne službe sistema operaterja pa morajo prihodki iz omrežnine omogočiti normalno poslovanje. Omrežnina mora pokrивati stroške za:

- vodenje, obratovanje in vzdrževanje distribucijskega omrežja,
- razvoj distribucijskega omrežja, ki omogoča dolgoročno kakovostno oskrbo z električno energijo brez omejitev,
- merjenje električne energije, obdelavo in posredovanje merilnih podatkov, izdajanje soglasij in projektnih pogojev,
- pokrivanje izgub v distribucijskem omrežju in izvajanje nujne oskrbe z električno energijo, kot jo opredeljuje Energetski zakon.

Metoda zamejene cene temelji na omejitvi rasti reguliranega prihodka. Ta rast, ki se določi po obrazcu (1), mora biti manjša ali enaka vrednosti, ki je določena z rastjo cen na drobno, zmanjšano za faktor X, ki odraža zahtevano izboljšanje učinkovitosti in zagotavlja izravnavanje prihodkov v regulatornem obdobju, ter povečano za faktor Q.

$$\text{Indeks porasta prihodka v letu } n+1 \leq (1 + \text{CPI} - X) \cdot (1 + Q) \cdot 100 \quad (1)$$

*Vir: prirejeno po Aktu o določitvi metodologije za obračunavanje omrežnine (Ur.l. RS 121/2005)*

Če podjetje povečuje kakovost dobave, mu pripada bonus v obliki dodatnega povečanja za faktor Q. Kakovost dobave je določena s parametri napetosti po standardu SIST EN 50160, komercialne kakovosti in zanesljivosti oz. neprekinjenosti dobave. Sistemskemu operaterju je dopuščena možnost, da odjemalcem ponudi nadstandardne storitve in jih tudi dodatno zaračuna.

Prihodek, do katerega je upravičen sistemski operater za opravljanje gospodarskih javnih služb, se ugotavlja z upoštevanjem nadzorovanih stroškov delovanja in vzdrževanja, nenadzorovanih stroškov delovanja in vzdrževanja, stroškov izgub električne energije v omrežju, amortizacije, donosa na sredstva, stroškov sistemskih storitev sistema operaterja prenosnega omrežja in stroškov poravnalnega sklada sistemskih operaterjev prenosnega omrežja. Upravičenost se ugotavlja ločeno za omrežnino za prenosno omrežje, omrežnino za distribucijsko omrežje in omrežnino za sistemske storitve, pri presoji pa agencija upošteva predvsem namensko rabo sredstev, usklajenost z razvojnimi načrti, gospodarno in učinkovito rabo sredstev, vpliv na kakovost oskrbe in reguliran donos na lastniški in dolžniški kapital. Pri določitvi upravičenih stroškov se uporablja metoda primerjalnih analiz (»benchmarking«), na podlagi katere se določi zahtevano učinkovitost obvladovanja nadzorovanih stroškov. Razlike med sistemskimi operaterji, ki izvirajo iz narave njihovih omrežjih, se pri izračunu upoštevajo na način, da je možno relativno uspešnost poslovanja ugotavljati pod enakimi pogoji.

#### **4.5. RAZMERE V ELEKTROENERGETSKEM SEKTORJU V RS**

RS je z dopolnitvijo Energetskega zakona in s podzakonskimi akti izpolnila zahteve iz direktive 2003/54/EC o skupnih pravilih za notranji trg z električno energijo. Tako so s 1. julijem 2004 postali upravičeni do proste izbire dobavitelja vsi odjemalci, razen gospodinjstev. S tem se je stopnja odprtja trga povečala s 65% na 75% vse porabljene električne energije (Javna agencija RS za energijo, 2005, str. 68). Med pogoje, ki omogočajo konkurenco na trgu z električno energijo, sodi poleg reguliranega dostopa do omrežja pod preglednimi in enakopravnimi pogoji ter ločevanja računovodskih izkazov podjetij, ki poleg reguliranih opravljajo tržne dejavnosti, tudi možnost zamenjave dobavitelja. Zgolj ustvarjanje normativnih pogojev za to možnost seveda ni dovolj. Merilo konkurenčnosti je število dejanskih zamenjav dobavitelja. V letu 2004 je po podatkih Agencije za energijo (2005, str. 69) dobavitelja zamenjalo 276 upravičenih odjemalcev ali 3% vseh. Kumulativni delež zamenjav dobavitelja električne energije od odprtja trga v naši državi znaša pri velikih industrijskih odjemalcih 8%, med manjšimi porabniki pa le 2% (Commissison of European communities, 2005, str. 38). Za primerjavo naj navedem, da znaša v nekaterih državah članicah, npr. Veliki Britaniji in skandinavskih državah, kumulativni delež vseh uporabnikov, ki so od odprtja trga zamenjali dobavitelja, preko 50% (Commissison of European communities, 2005, str. 38).

Struktura proizvajalcev električne energije kaže visoko koncentracijo. Indeks HHI, s katerim merimo stopnjo koncentracije, znaša preko 5000, kar je krepko nad mejo 1800, ki velja za merilo visoke koncentracije. Vzrok je v premajhnem številu udeležencev na trgu in prevladujočem položaju največjega, Holdinga slovenskih elektrarn. Cene na borzi električne energije so za

posamezne proizvode v letu 2004 občutno nihale in so prikazane v tabeli 8. Preko borze se prodaja majhen delež energije. V letu 2004 je dosegel 2.2%, kar je predstavljalo zmanjšanje glede na pretekla leta.

Tabela 8: Minimalne, maksimalne in srednje cene proizvodov na Borzenu in v EU [v SIT/MWh]

Proizvod	Minimalna cena	Maksimalna cena	Povprečna cena
Pas	3.350	12.190	7.023
Trapez	3.400	15.010	8.894
Nočna	1.200	7.000	4.494
EU trapez	4.100	11.810	9.276
EU nočna	4.120	7.450	6.142

Vir : Javna agencija RS za energijo, 2005, str.66;

Vzroke je iskati v sklepanju dolgoročnih pogodb o dobavi električne energije med kupci in dobavitelji, umiku trgovanja s prednostno dispečirano energijo in odločitvi treh distribucijskih podjetij, da se umaknejo iz trgovanja. Do tega je prišlo zaradi vertikalne povezave v prodajni verigi med njimi in HSE.

Razmere na trgu na drobno so vsaj navidezno nekoliko boljše. Trg na drobno lahko razdelimo na dva dela. Prvi del, katerega poraba električne energije znaša 75% porabe električne energije vseh upravičenih odjemalcev, predstavljajo uporabniki, ki so priključeni na distribucijsko omrežje. V drugi del, ki predstavlja preostalo četrtino porabe, sodijo odjemalci, ki so priključeni direktno na prenosno omrežje. Izračun indeksa HHI za prvi del trga pokaže vrednost 2115, kar še vedno pomeni visoko koncentracijo. Tržni deleži na celotnem trgu upravičenih odjemalcev so prikazani v tabeli 9:

Tabela 9: Tržni deleži dobaviteljev upravičenim odjemalcem v letu 2004

Dobavitelj	Dobava upravičenim odjemalcem v GWh	Delež
HSE, d. o. o.	2.152	26,0 %
Elektro Ljubljana, d. d.	1.901	23,0 %
Elektro Maribor, d. d.	988	11,9 %
Elektro Primorska, d. d.	880	10,6 %
Elektro Celje, d. d.	734	8,9 %
Elektro Gorenjska, d. d.	569	6,9 %
Elektro prodaja, d. o. o.	35	0,4 %
Dobavitelji električne energije iz tujine	1.014	12,3 %
<b>Skupaj</b>	<b>8.273</b>	<b>100 %</b>

Vir : Javna agencija RS za energijo, 2005, str. 67

Poslovni rezultati podjetij v panogi so bili v letu 2004 zelo dobri, saj se je HSE uvrstil med najboljša podjetja v državi glede na ustvarjeni dobiček. Podjetja s področja prenosa in distribucije električne energije so ravno tako vsa poslovala z dobičkom, ki se je glede na preteklo leto 2003 povečal. Poslovni izid in dobičkovnost prihodkov so prikazani v preglednici 10 na strani 50.

Tabela 10: Poslovni rezultati prenosnega in distribucijskih podjetij v letu 2004

Podjetje	Poslovni izid v mio SIT			Indeks 2004/2003	Delež poslovnega izida v prihodkih v %	
	2002	2003	2004		2003	2004
Elektro Celje, d. d.	-635,0	602,2	875,3	145	2	2,7
Elektro Primorska, d. d.	165,8	450,5	859,4	190	1,7	2,9
Elektro Gorenjska, d. d.	440,6	432,0	815,8	188	2,5	4,2
Elektro Ljubljana, d. d.	-529,5	703,9	1.995,6	283	1,1	3
Elektro Maribor, d. d.	-1.585,8	193,8	1.275,8	658	0,5	3,2
Skupaj distribucija	-2.143,9	2.382	5.821,9	244	1,4	3,1
Elektro-Slovenija, d. o. o.	7.129,8	3.738	1.684,6	45	9	3,3
<b>Skupaj</b>	<b>4.985,9</b>	<b>6.121,3</b>	<b>7.506,6</b>	<b>122</b>	<b>2,9</b>	<b>3,2</b>

Vir : Javna agencija RS za energijo, 2005, str. 39

Pogled v poslovanje distribucijskih podjetij pokaže, da so v letu 2004 gospodarske javne službe, ki jih regulira agencija, ustvarile dobiček v višini dobrih 3,8 mrd SIT, pri dobavi električne energije tarifnim odjemalcem pa izgubo v višini 4,8 mrd SIT. Razlog takih rezultatov je v zadrževanju cen električne energije na tarifnem odjemu zaradi zniževanja inflacijskih pritiskov. Cene za gospodinjstve uporabnike tako ne pokrivajo stroškov nabave energije in uporabe omrežij. Podjetja so položaj reševala z prelivanjem dobičkov, ki so jih ustvarila na tržnih dejavnostih. Ti so znašali preko 6,7 mrd SIT (Javna agencija RS za energijo, 2005, str. 40).

Tabela 11 kaže, da napovedani prihodki iz naslova omrežnine in povprečnih stroškov priključevanja ne odstopajo veliko od dejansko realiziranih. Njihovo povečanje gre pripisati nekoliko večji količini prenesene energije po omrežju od načrtovane.

Tabela 11: Načrtovani in realizirani prilivi iz omrežnine in povprečnih stroškov priključevanja v letu 2004

Podjetje	Plan v mio SIT	Realizacija v mio SIT	Indeks real./plan
Elektro Celje, d. d.	8.166,0	8.441,0	103
Elektro Primorska, d. d.	6.693,4	6.963,0	104
Elektro Gorenjska, d. d.	5.118,5	5.089,8	99
Elektro Ljubljana, d. d.	13.308,4	13.580,4	102
Elektro Maribor, d. d.	10.225,9	10.236,6	100
<b>Skupaj distribucija</b>	<b>43.512,2</b>	<b>44.310,8</b>	<b>101</b>

Vir : Javna agencija RS za energijo, 2005, str. 41

Kakšna bo prihodnost in razvoj dogodkov? Vladni program za reforme (Odbor za reforme Vlade RS, str. 50) ocenjuje stanje na področju konkurenčnosti kot nezadovoljivo, zato predvideva ukrepe za izboljšanje. Tržna moč glavnega akterja, Holdinga slovenskih elektrarn, je prevelika, saj obvladuje pretežni del trga. Delež električne energije, s katero se trguje na borzi z električno energijo, je majhen. Kljub (de)regulaciji podjetja še vedno poslujejo po načelih dogovorne ekonomije, kar se odraža v nepreglednem poslovanju in navzkrižnem subvencioniranju. Da bi povečali likvidnost trgovanja na borzi z električno energijo, je predvideno trgovanje s celotnim obsegom električne energije, za katero Energetski zakon predvideva prednostno dispečiranje. To bi pomenilo dvig deleža na borzi prodane električne energije na okoli 15% celotne porabe. Z



oblikovanjem drugega energetskega stebra, ki bo temeljil na lastniku slovenskega deleža v Nuklearni elektrarni Krško, naj bi dali nov zagon tržni preobrazbi. Na področju proizvodnje in prodaje naj bi nadaljevali z aktivnostmi pri privatizaciji na podlagi novih modelov. Od podjetij v sektorju se bo zahtevala realizacija določenega donosa na kapital, postopoma bodo prenehali subvencionirati sedaj privilegirane odjemalce (Talum, Tovarna dušika Ruše). Tarife za uporabo omrežij naj bi odražale realne stroške njihove uporabe. Splošna ocena je, da obstoječa zakonodaja dobro ureja to področje, zato njena sprememba v prvi fazi ni potrebna. Posebna pozornost bo namenjena zanesljivemu obratovanju in oskrbi z električno energijo ustreznih tehničnih parametrov. Predvidene so tudi aktivnosti za izboljšanje konkurenčnosti v sektorju. Država se bo kontrolirano umaknila iz lastniške strukture. Preoblikovanje podjetij bo izvedeno tako, da bo omogočilo različne stopnje privatizacije in morebitne povezave med gospodarskimi javnimi službami na lokalnem nivoju po konceptu integriranih lokalnih energetskih sistemov (»multi-utility«). Prednostni koncept pri privatizaciji elektrodistribucijskih podjetij bo popolna ločitev med tržnimi dejavnostmi (oskrba z električno energijo) in monopolnimi dejavnostmi (infrastruktura in funkcije systemskega operaterja). Z osvežitvijo Energetskega zakona bi vzpodbudili izkoriščanje prednosti integriranega koncepta infrastrukture in drugih načinov lokalne energetske integracije, vključno s ponovnim vrednotenjem ukrepov učinkovite rabe energije, kar mora imeti za posledico zmanjšanje energetske intenzivnosti slovenskega gospodarstva. Povečati bo potrebno tudi pridobivanja energije iz obnovljivih virov .

#### **4.6. VPLIV (DE)REGULACIJE NA ODVIJANJE PODJETNIŠKIH PROCESOV**

Pri vzpostavljanju razmer, ki bodo omogočile tržno konkurenco pri proizvodnji in dobavi električne energije na eni ter pregledno poslovanje reguliranega dela elektroenergetskega sektorja na drugi strani, lahko govorimo o večplastnem vplivu na podjetja in možnosti odvijanja podjetniških procesov v njih. Gre za dvoje: neposreden vpliv normativne ureditve na notranje organizacijske spremenljivke, od katerih je odvisna podjetniška naravnost, in za posreden vpliv na podjetja, ki se kaže v spremembah zunanjega poslovnega okolja.

O neposrednem vplivu govorimo predvsem pri podjetjih, ki opravljajo gospodarske javne službe. Pred ta postavlja regulativa natančne zahteve in pogoje, ki jih morajo izpolnjevati pri svojem poslovanju. Z opredelitvijo poslovnega področja in konkretnih nalog imajo ta podjetja specifičen položaj pri določanju svoje poslovne politike. Njihovo poslanstvo in vizija sta v veliki meri določena v zakonskih in podzakonskih aktih, tako da vodstvo podjetja nima vpliva na temeljne izbire pri oblikovanju poslovnih strategij, kot so določitev področja poslovanja, izbire ciljnih trgov, odločitve o virih, ki jih bo angažiralo za izpolnitev poslovnih ciljev itd. Iz navedenih razlogov je odločitev o vpeljavi korporacijskega podjetništva v tako podjetje v splošnem vprašljiva. Podjetju, za katerega poslovanje so značilne velika mera predvidljivosti, zanesljivost zaposlitve zaradi dejstva, da stečaj podjetja ni možen, določenost in nespremenljivost prodajnega programa in cenovne politike, pooblaščen položaj, ko se znajde v vlogi investitorja, čisti monopol v svoji dejavnosti in dejstvo, da sploh ne potrebuje konkurenčne prednosti, tudi v primeru velike podpore in aktivnosti prosvetljenega vodstva najverjetneje ne bo uspelo oblikovati podjetništvu prijazne organizacijske kulture. Tudi organizacijske strukture takih podjetij so običajno toge in mehanistične, saj hitri odzivi in prilagodljivost podjetja niso

potrebni. Pričakujemo lahko vzpostavitev visoke stopnje formalizacije kot posledico stroge normativne ureditve poslovanja podjetja. Z regulativo so določene prioritete poslovanja SODO. Ta mora v prvi vrsti skrbeti za vzdrževanje in razvoj omrežja za distribucijo električne energije in na ta način zagotavljati dolgoročne zmogljivosti omrežja, ki bodo zadostovale za zanesljivo oskrbo. To nujno vodi v zadržanost pri sprejemanju poslovnih odločitev, ki pomenijo večje tveganje, kar negativno vpliva na možnosti za izvajanje podjetniških aktivnosti v takem podjetju. Tudi razpoložljivost virov za podjetniške projekte je vprašljiva, saj predstavlja izpolnjevanje s predpisi določenih nalog veliko prioriteto. Natančno določen je tudi odnos takega podjetja do uporabnikov njegovih storitev. Pri oblikovanju svojih prodajnih strategij nima prostih rok, cene standardnih storitev so v celoti regulirane. Pri izvajanju svojih nalog mora operater omrežja natančno upoštevati sistemska obratovalna navodila, ki določajo tehnološke postopke ter tehnična merila za obratovanje elektroenergetskega sistema. To potencialno zmanjšuje možnosti za iskanje inovativnih rešitev. Določene priložnosti za podjetniški način delovanja sicer obstajajo tudi v takih podjetjih, predvsem pri zagotavljanju nadstandardnih storitev svojim uporabnikom, dvigovanju kakovosti nudenih storitev in zniževanju stroškov. Vpeljava podjetniških elementov v poslovanje takega podjetja ne izhaja iz potreb, ki jih narekuje njegovo zunanje poslovno okolje, temveč je v pretežni meri odvisna od želje poslovodstva in njegove podpore pri oblikovanju ustreznega notranjega okolja.

Pri posrednem vplivu gre za določanje zunanjega poslovnega okolja podjetja. Z vzpostavitvijo pravnega in regulativnega okvira vplivamo na dimenzije zunanjega okolja, ki smo jih obravnavali v razdelku 3.3.1.8. Združimo jih lahko v štiri skupine: 1. tehnološka dovršenost in priložnosti, 2. dinamičnost in rast panoge, 3. intenzivnost konkurence in sovražnost, 4. povpraševanje po novih izdelkih in naklonjenost spremembam.

Elektroenergetika ni hitro razvijajoča se panoga. Zadnja resnično prelomna inovacija je bila Teslova iznajdba simetričnega izmeničnega trifaznega sistema napetosti, ki omogoča učinkovit prenos električne energije na daljše razdalje in povečuje njeno uporabnost. Pri vodenju in nadzoru obratovanja sistemov je z intenzivno vpeljavo informacijskih tehnologij v zadnjih dvajsetih letih prišlo do pomembnih, a ne revolucionarnih sprememb. Iz fizikalnih razlogov tudi v prihodnje ni pričakovati hitrih in korenitih sprememb v tehnologijah. Težko bi tudi trdili, da bo imela deregulacija pomemben vpliv na tehnološki vidik panoge. Iz tega področja izvirajoče podjetniške priložnosti lahko ocenimo kot majhne, vpliv na podjetniške procese pa nevtralen.

Drugače je pri vplivu novih razmer, ki jih ustvarja deregulacija, na dinamičnost panoge. Tu je prišlo v času od sprejetja direktive 96/92/EC do sprememb. Poslovanje elektrodistribucijskih podjetij je postalo nekoliko manj predvidljivo. V delih podjetij, kjer se ukvarjajo s tržnimi dejavnostmi, so se srečali s spremenljivim povpraševanjem, kar vnaša zahteve po hitrejšem odzivanju in večji prilagodljivosti poslovanja. V reguliranih delih podjetij, katerih poslovanje je neposredno vezano na omrežje, se razmere pri dinamičnosti poslovanja niso dosti spremenile, kar je posledica praktično nespremenjenega monopolnega položaja teh dejavnosti. Do zmernih pritiskov prihaja, pripisati pa jih gre splošnemu dvigu ozaveščenosti potrošnikov in prenosu poslovnih običajev kupcev v razmerja z distribucijskim podjetjem kot poslovnim partnerjem. Vpliv deregulacije na dinamiko v poslovnem okolju distribucijskih podjetij obstaja in je vsekakor pozitiven. Potreba po prilagajanju spremembam v poslovnem okolju bo ugodno

vplivala na možnosti podjetništva. Tudi rast panoge, ki jo lahko merimo s povečanjem porabe električne energije - to je konstantno in znaša v RS 2-6 % letno (Letno poročilo o obratovanju za leto 2004, str. 5), pripomore k ustvarjanju ugodnega okolja za uvajanje notranjega in korporacijskega podjetništva.

Sprostitev trga z električno energijo in prosta izbira dobavitelja vodita k večji konkurenčnosti. Dejansko danes težko govorimo o ostri tržni tekmi za kupca ali celo sovražnem okolju. V prihodnje lahko pričakujemo zaostritev konkurenčnih razmer. Razloge gre iskati v popolnem odprtju trga z električno energijo 1.7.2006, ko bodo tudi gospodinjstva lahko zamenjala dobavitelja. Tudi vzpostavitev drugega energetskega stebra v državi bo povečala konkurenco v panogi. Začetni koraki so bili storjeni februarja 2006 s prenosom Elesovega lastništva Eles Gen-a (lastnika slovenskega deleža v NE Krško) na državo in s tem osamosvojitvijo podjetja. Pričakujemo vstop tuje konkurence na področje prodaje električne energije in ostalih storitev, povezanih z elektroenergetiko. Glede na ocene razmer v EU je pričakovati intenzivne aktivnosti in konkretne ukrepe Komisije evropskih skupnosti v smeri odprave ovir za ustvarjanje enotnega evropskega trga z električno energijo. Vpliv na vpeljavo podjetniških procesov v podjetja z vidika stopnje konkurence v panogi lahko ocenimo kot potencialno vzpodbuden, saj bo povečanje konkurence ob hkratni rasti panoge in novih možnostih na področju povezovanja (»multi-utility«) pred podjetja postavljalo izzive, ki jih bo mogoče uspešno obvladovati z iskanjem novih produktivnih rešitev in organizacijskih konceptov.

Elektroenergetika velja za tradicionalno panogo, v kateri je odnos do sprememb, še posebej hitrih, konservativen. To dejstvo izhaja iz objektivnih okoliščin, ki spremljajo poslovanje panoge od njenega začetka. V preteklosti smo varnosti in zanesljivosti obratovanja namenjali bistveno več pozornosti kot stroškovno učinkovitemu poslovanju. Varnost je od samega pričetka široke uporabe električne energije v središču pozornosti, saj je treba zanjo aktivno poskrbeti z uporabo tehničnih zaščitnih ukrepov. Rešitve, ki so omogočale varno uporabo, so kmalu standardizirali. Uporaba standardov je obvezna in predstavlja strog okvir pri izbiri tehničnih rešitev, kar ne vpliva pozitivno na možnost inovacij. Vsaka nova naprava mora pred pričetkom uporabe v praksi skozi sito zahtevnih preizkusov in preverjanja skladnosti s predpisi. Uporabljene tehnologije so tako v prvi vrsti determinirane s fizikalnimi lastnostmi električne energije, pogled nanjo kot na tržno blago pa je še v povojih. Elektroenergetski sistem hkrati predstavlja pomembno infrastrukturo, zanesljivo obratovanje pa nujen pogoj za uspešno poslovanje narodnega gospodarstva. Nepremišljena transformacija sektorja brez upoštevanja vseh vidikov ter pozitivnih in negativnih izkušenj ostalih držav lahko dolgoročno predstavlja visoko tveganje za celoten gospodarski sistem države. Zahteva po zanesljivem obratovanju in ustreznem razvoju omrežja, ki jo regulatorni organ postavlja sistemskemu operaterju, je skladna tudi z dejstvom, da je občutljivost uporabnikov električne energije na zanesljivost dobave precej večja od občutljivosti na ceno.

Kaj lahko torej sklenemo? Vpeljava korporacijskega podjetništva v podjetje, ki bo opravljalo zgolj dejavnost systemskega operaterja distribucijskega omrežja, je vprašljiva iz dveh pglavitnih razlogov: postavitve jasnih ciljev, ki bi jih z vpeljavo radi dosegli, sploh ni možna, stanje organizacijskih spremenljivk, ki ga pričakujemo v takem podjetju, pa je skoraj v popolnem nasprotju z želenim. Sicer pa smeri razvoja zunanjega okolja nakazujejo ugodne možnosti za

razvoj podjetništva v panogi. Ob ustrezni reorganizaciji in izločitvi reguliranih dejavnosti ali vsaj pregledni ločitvi od tržnih lahko vpeljava podjetniških elementov v poslovanje pomeni možno rešitev, ki bi podjetju omogočila uspeh v tržnih razmerah.

## 5. MOŽNOSTI NOTRANJEGA IN KORPORACIJSKEGA PODJETNIŠTVA V ELEKTRO LJUBLJANA, D.D.

Elektroenergetski sektor v RS, katerega del je tudi Elektro Ljubljana, d.d., lahko razdelimo na proizvodni, prenosni in distribucijski del. Vsa podjetja so v večinski lasti države, država je v nekaterih celo edini lastnik. Proizvodnja v hidroelektrarnah, termoelektrarnah in jedrski elektrarni predstavlja prvi člen v verigi oskrbe porabnikov z električno energijo. Elektrarne pošiljajo energijo v elektroenergetsko omrežje višjih napetostnih nivojev, s katerim upravlja prenosno podjetje Elektro Slovenija, d.o.o. (Eles d.o.o.). To omrežje predstavlja hrbenico elektroenergetskega sistema. Električna energija nadaljuje svojo pot po omrežju nižjih napetostnih nivojev, ki je v lasti petih elektrodistribucijskih delniških družb: Elektro Maribor, Elektro Celje, Elektro Primorska, Elektro Gorenjska in Elektro Ljubljana. Omrežje, za katerega skrbijo ta podjetja, predstavlja zadnji del poti, ki jo električna energija prepotuje do uporabnika.

### 5.1. OSEBNA IZKAZNICA PODJETJA ELEKTRO LJUBLJANA, D.D.

Podjetje je s svojo dejavnostjo pričelo leta 1896 z izgradnjo mestne elektrarne v Kočevju, ki je z električno energijo oskrbovala 700 gospodinjstev. Danes pokriva podjetje 5.231 km<sup>2</sup> veliko področje osrednje in jugovzhodne Slovenije, z električno energijo pa oskrbuje preko 300.000 odjemalcev. Osnovni podatki o poslovanju podjetja v zadnjih letih so zbrani v naslednji tabeli:

Tabela 12: Osnovni podatki o poslovanju Elektro Ljubljana

Kategorije\leto	2000	2001	2002	2003	2004
Sredstva v 1000 SIT	96.152.688	75.517.274	76.957.379	78.628.815	81.932.828
Kapital v 1000 SIT	79.659.581	59.256.127	58.768.190	59.527.129	61.232.264
Celotni prihodki v 1000 SIT	46.630.869	51.697.574	56.274.475	61.913.882	65.182.574
Čisti dobiček v 1000 SIT	-4.445.739	-25.979.625	-529.494	703.858	1.995.610
Stopnja zadolženosti v %	13,57	17,4	20,33	20,7	20,68
Donosnost sredstev v %	-4,76	-30,27	-0,69	0,9	2,49
Donosnost kapitala v %	-5,67	-37,4	-0,9	1,19	3,31

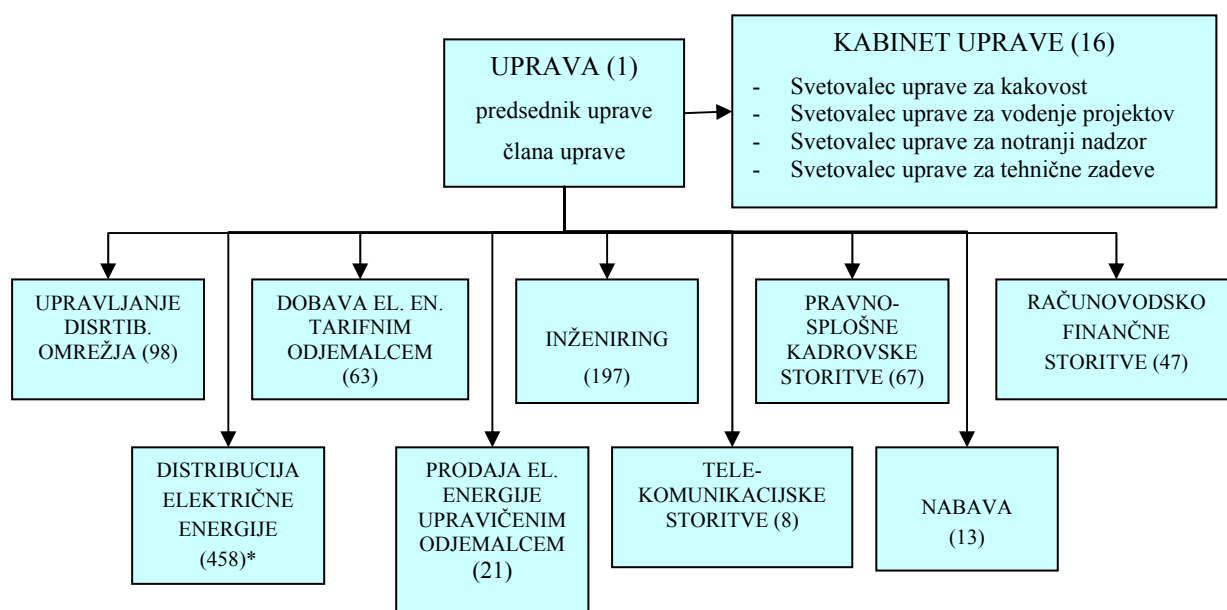
Vir : GV podatkovna baza, 2006

Podjetje Elektro Ljubljana danes posluje kot delniška družba. Nadzorni svet podjetja sestavlja šest članov, od katerih štirje predstavljajo kapital, dva pa zaposlene. Podjetje vodi uprava z do tremi člani, ki ji predseduje predsednik uprave. V kabinetu uprave so svetovalci uprave za področje kakovosti, strateška vprašanja, notranji nadzor investicij in tehnične zadeve, služba za odnose z javnostmi, služba za marketing in služba za notranjo revizijo. Podjetje je na drugi ravni razdeljeno na organizacijske enote (OE), vsako vodi izvršni direktor. Izjema je področje telekomunikacij, ki jo vodi vodja projekta. Organizacijske enote lahko razvrstimo v tri skupine:

- **gospodarske javne službe**; sem spadajo OE za upravljanje distribucijskega omrežja, kjer se ukvarjajo pretežno z vodenjem in načrtovanjem obratovanja elektroenergetskega sistema, OE za distribucijo električne energije, kjer načrtujejo razvoj omrežja in opravljajo naloge v zvezi z vzdrževanjem in obratovanjem omrežja, ter OE za dobavo električne energije tarifnim odjemalcem. S popolnim odprtjem trga z električno energijo 1.7.2007 bo ta dejavnost postala tržna,
- **tržne dejavnosti**, kamor sodijo OE za prodajo električne energije upravičenim odjemalcem, OE za inženiring, ki se pretežno ukvarja s projektiranjem in gradnjo elektroenergetskega omrežja za lasten in tuj račun, in OE za telekomunikacijske storitve, ki poleg razvoja telekomunikacijskega omrežja za lastne potrebe trži njegove presežne kapacitete,
- **podporne dejavnosti**, kjer so OE nabava, OE za pravno – splošne kadrovske storitve in OE za računovodsko finančne storitve.

Vse OE so v naslednjih nivojih razdeljene v službe in oddelke. Ker podjetje pokriva veliko geografsko področje, je prostorsko razdeljeno v distribucijske enote (DE): Ljubljana-mesto, Ljubljana-okolica, Kočevje, Novo mesto in Trbovlje. Vloga distribucijskih enot je pomembna predvsem za tehnično delitev dela. Organizacijska struktura podjetja je poslovno – funkcijska in je skupaj s številom zaposlenih po organizacijskih enotah na dan 10.4.2006 prikazana na sliki 7.

Slika 7: Obstoječa organizacijska struktura podjetja s številom zaposlenih po OE

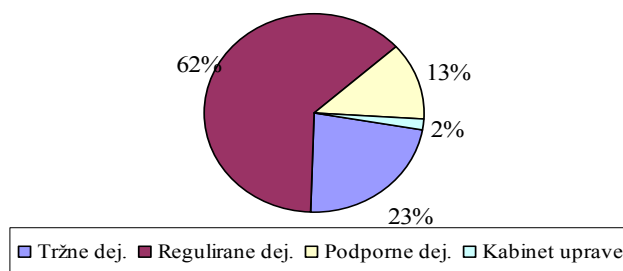


\* - vključno s Službo za informacijske storitve

Vir : Informacijski sistem Elektro Ljubljana, 2006

Deleže zaposlenih po vrstah dejavnosti prikazuje slika 8. Pretežni del zaposlenih v podjetju se ukvarja z reguliranimi dejavnostmi, ki predstavljajo temeljno poslanstvo podjetja. Slaba četrtnina

Slika 8: Struktura zaposlenih v Elektro Ljubljana po vrstah dejavnosti



Vir: Informacijski sistem Elektro Ljubljana, 2006

zaposlenih v tržnih dejavnostih podjetja je v poslovnem letu 2004 ustvarila 26,1 mrd SIT prihodka, kar predstavlja 40% ustvarjenega prihodka celotnega podjetja (Poslovno poročilo Elektro Ljubljana, d.d. za leto 2004).

## 5.2. RAZISKAVI O NOTRANJEM IN KORPORACIJSKEM PODJETNIŠTVU

### 5.2.1. Namen in metodologija

S spremembami v panogi, ki se kažejo v zahtevnejših pogojih poslovanja, bo v podjetju potreben premislek o ključnih strateških vprašanjih. Izločitev systemskega operaterja distribucijskega omrežja in popolno odprtje trga z električno energijo 1. julija 2007 sta le dva izmed mejnikov, ki bosta zahtevala ustrezne odgovore in reakcije. Dejstvo je, da bo v določeni meri nujen odmik od sedanjega načina poslovanja, ki ne vsebuje podjetniških elementov. Osnovni namen obeh raziskav je pridobiti podatke o stanju organizacijskih spremenljivk v Elektro Ljubljana, d.d., ki vplivajo na možnosti odvijanja podjetniških procesov. Z anketiranjem pridobljene informacije predstavljajo osnovo, na kateri je možno podati ocene o možnosti vpeljave podjetništva po posameznih organizacijskih kategorijah. Te informacije gre sicer gledati s perspektive zaposlenih, ki pri odgovarjanju na vprašanja iz različnih vzrokov težko ostanejo neprizadeti in nevtralni, a boljše metode za opredelitev stanja različnih organizacijskih spremenljivk v konkretnem podjetju ni. Na podlagi ugotovljenega stanja je možno pripraviti ustrezen program vpeljave in dati poudarek področjem, ki smo jih z raziskavo ugotovili kot kritične za uspešno vpeljavo notranjega in korporacijskega podjetništva. Aktivnosti, ki sestavljajo program, je tako možno usmeriti v popravke posameznih dejavnikov.

Raziskavo o notranjem podjetništvu sem izvedel v dveh populacijah. V prvi so sodelavci iz tretjega in nižjih hierarhičnih nivojev, ki jih lahko označimo tudi kot potencialne notranje podjetnike. Med to populacijo sem anketo izvedel s pisnim anketiranjem. Pri določitvi anketnega vzorca sem upošteval deleže posameznih organizacijskih enot v številu zaposlenih. Da bi zagotovil tudi ustrezno pokritost celotnega geografskega področja, sem sestavo ustrezno razpršil po distribucijskih enotah. Raziskava je potekala v prvi polovici meseca februarja 2006. Od poslanih 104-ih vprašalnikov sem jih prejel 55, kar v relativnem deležu predstavlja 52%. Od teh

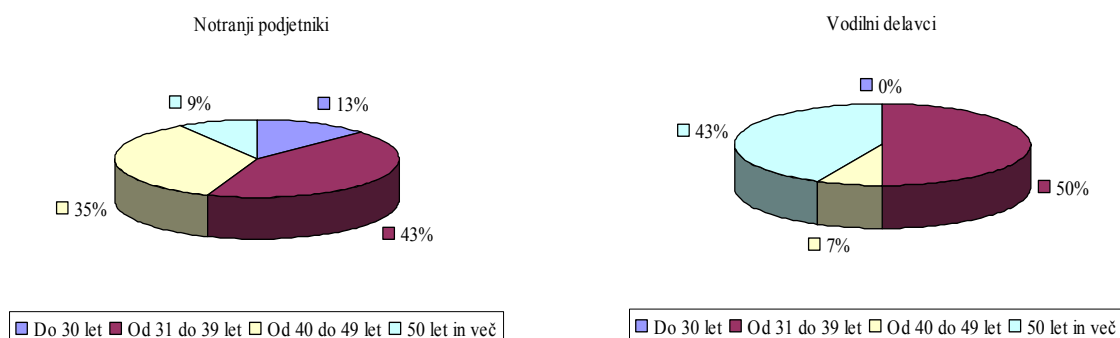
eden ni bil opremljen z demografskimi in splošnimi podatki in je tako za raziskavo neuporaben. Drugo populacijo tvorijo vodilni delavci podjetja. V anketni vzorec sem vključil 14 vodilnih delavcev, vsi so bili pripravljeni sodelovati. Obe populaciji sta izpolnili smiselno enaka vprašalnika, le pri vodilnih je bilo eno vprašanje (PV2 – glej prilogo 2) izpuščeno. Vprašalnika sta razdeljena v tri sklope. V prvem povprašujem po splošnih podatkih anketiranca. Drugi del obsega vprašanja, s katerimi merim stanje osmih organizacijskih spremenljivk iz točke 3.3.1. Največji poudarek sem namenil organizacijski kulturi, ki po mojem videnju predstavlja odločujoč dejavnik pri oceni možnosti podjetništva v obstoječem podjetju. V tretjem delu prosim anketirance, da ocenijo primernost konkretnih oblik realizacije notranjepodjetniških idej za vpeljavo v podjetju. V vprašalniku prevladujejo vprašanja v obliki trditve, kjer anketiranci po Likertovi petstopenjski lestvici odgovarjajo v skladu s stopnjo svojega strinjanja s trditvijo, nekaj vprašanj pa je izbirnega in prostega tipa. Vprašalnik, namenjen notranjim podjetnikom, se nahaja v prilogi 2.

Med vodilnimi delavci podjetja sem izvedel raziskavo o možnostih korporacijskega podjetništva. Izvedel sem jo na istem vzorcu kot raziskavo o možnostih notranjega podjetništva, in sicer v začetku meseca aprila 2006. Uporabil sem metodi pisnega anketiranja po elektronski pošti in intervjuja, odzvalo se je vseh 14 anketirancev. Vprašalnik o korporacijskem podjetništvu je razdeljen v tri dele. V prvem želim od anketirancev izvedeti njihovo oceno strateške usmeritve podjetja. Drugi sklop je sestavljen iz trditve, s katerimi preverjam možnosti korporacijskega podjetništva po dimenzijah podjetniške naravnosti po Dessu in Lumpkinu (glej točko 2.1.). V zadnjem sklopu vprašujem vodilne delavce podjetja o njihovi oceni posameznih vrst strategij rasti kot primernih poti za nadaljnji razvoj podjetja. Vprašalnik sestavljajo trditve, stopnjo strinjanja z njimi anketiranci opredelijo po petstopenjski Likertovi lestvici, eno vprašanje pa je prostega tipa. Vprašalnik se nahaja v prilogi 3.

## 5.2.2. Splošni podatki o anketirancih

Na sliki 9 je prikazana starostna struktura anketirancev. V raziskavi o notranjem podjetništvu

Slika 9: Starostna struktura anketirancev



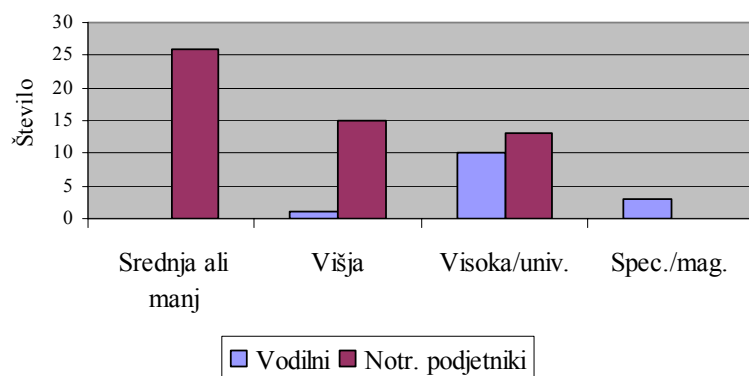
*Vir: raziskavi o notranjem in korporacijskem podjetništvu, 2006*

sem uporabil odgovore 68-ih anketirancev, od tega 13 ženskega spola, v raziskavi o korporacijskem podjetništvu pa je sodelovalo 14 vodilnih delavcev, 12 moškega in dve ženskega spola. Starostna struktura pokaže, da v populaciji potencialnih notranjih podjetnikov prevladuje

srednja generacija, saj jih je več kot tri četrtine starih med 30 in 49 let. Vodilni delavci, ki so sodelovali v raziskavi, so nekoliko starejši.

Pregled izobrazbene strukture, ki je prikazana na sliki 10, pokaže, da v populaciji potencialnih notranjih podjetnikov prevladujejo sodelavci s srednješolsko izobrazbo. Izobrazba vodilnih delavcev je po pričakovanju najmanj višješolska, trije pa so zaključili podiplomski študij.

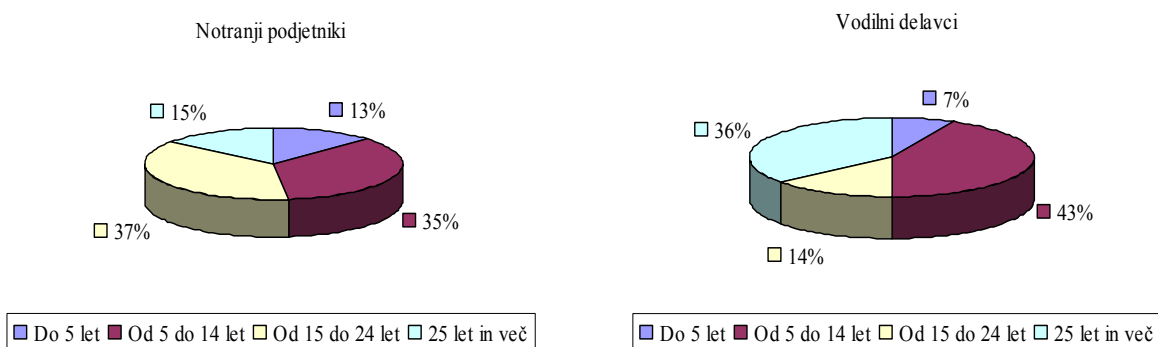
Slika 10: Izobrazbena struktura anketirancev



Vir: raziskavi o notranjem in korporacijskem podjetništvu, 2006

Na sliki 11 je razporeditev anketirancev glede na delovne izkušnje, ki jih imajo v podjetju.

Slika 11: Delovna doba anketirancev v podjetju



Vir: raziskavi o notranjem in korporacijskem podjetništvu, 2006

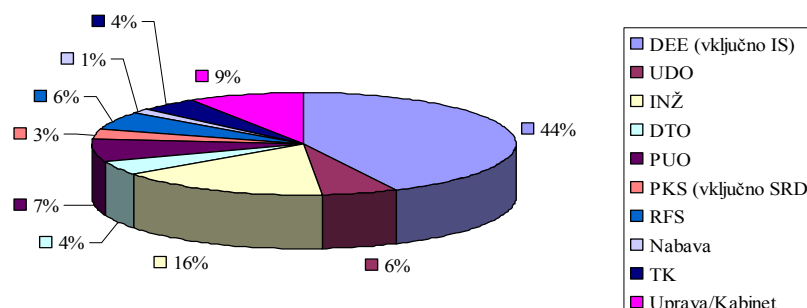
Vzorec potencialnih notranjih podjetnikov kaže enakomerno razpršenost, pri vodilnih delavcih pa je opazen premik v smeri večjih izkušenj. To lahko za rezultate raziskave pomeni višjo stopnjo veljavnosti pri odgovorih, kjer je potrebno poznavanje razmer v podjetju.

Na sliki 12 na strani 59 (za razlago legende glej prilogo 2, točka 5) je prikazana struktura anketirancev po organizacijskih enotah, v katerih so zaposleni. Vzorec potencialnih notranjih podjetnikov, ki sem jih prosil za sodelovanje, sem sestavljal uravnoteženo, in sicer v razmerju števila zaposlenih v posamezni organizacijski enoti. Nabor anketirancev izmed vodilnih sem



oblikoval na način, da sem anketiral ključne delavce v tržnih in reguliranih dejavnostih ter posameznike, katerih delovno področje je potencialno povezano s področjem podjetništva.

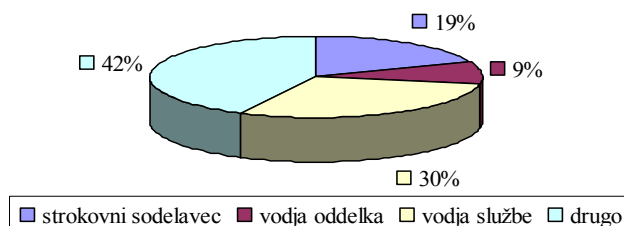
Slika 12: Struktura anketirancev po organizacijskih enotah



Vir: raziskavi o notranjem in korporacijskem podjetništvu, 2006

Vzorec potencialnih notranjih podjetnikov sem poskušal uravnotežiti tudi glede na delovno mesto, ki ga zasedajo. Strukturo anketirancev, ki so vrnilo vprašalnik, pokaže slika 13.

Slika 13: Struktura anketirancev po delovnem mestu – notranji podjetniki



Vir: raziskavi o notranjem in korporacijskem podjetništvu, 2006

Pregled strukture delovnih mest, ki jih zasedajo anketirani vodilni delavci, je prikazan v tabeli 13

Tabela 13: Struktura anketirancev po delovnem mestu – vodilni delavci

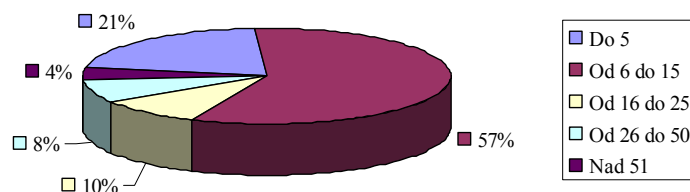
	Regulirane in podporne dej.	Tržne dej.	Kabinet	Skupaj
Vodja službe			1	1
Pomočnik izvršnega direktorja	2	2		4
Izvršni direktor	3	3		6
Svetovalec uprave			2	2
Namestnik predsednika uprave			1	1
<b>Skupaj</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>14</b>

Vir: raziskavi o notranjem in korporacijskem podjetništvu, 2006

Število sodelavcev v ožjem okolju, v katerem deluje posameznik, igra pomembno vlogo pri presoji za možnost odvijanja podjetniških procesov. Pogled na strukturo anketiranih potencialnih

notranjih podjetnikov glede na velikost oddelka, v katerem delajo (slika 14), pokaže, da jih preko tri četrtine prihaja iz oddelkov z manj kot 15 zaposlenimi, preko polovica vseh pa iz enot, ki jih sestavlja 6 do 15 sodelavcev. Velikost enot, v katerih delajo vodilni, je nekoliko težje opredeliti. Vodijo svoje organizacijske enote, ki štejejo od 10 pa do preko 400 sodelavcev. Te imajo različno hierarhično strukturo, s tem pa izvršni direktorji in njihovi pomočniki različno število sodelavcev v prvi liniji. Hkrati so člani projektih skupin, ki jih za različne naloge imenuje predsednik uprave. Podobno velja tudi za svetovalce uprave.

*Slika 14: Struktura notranjih podjetnikov po številu zaposlenih v enoti/oddelku*



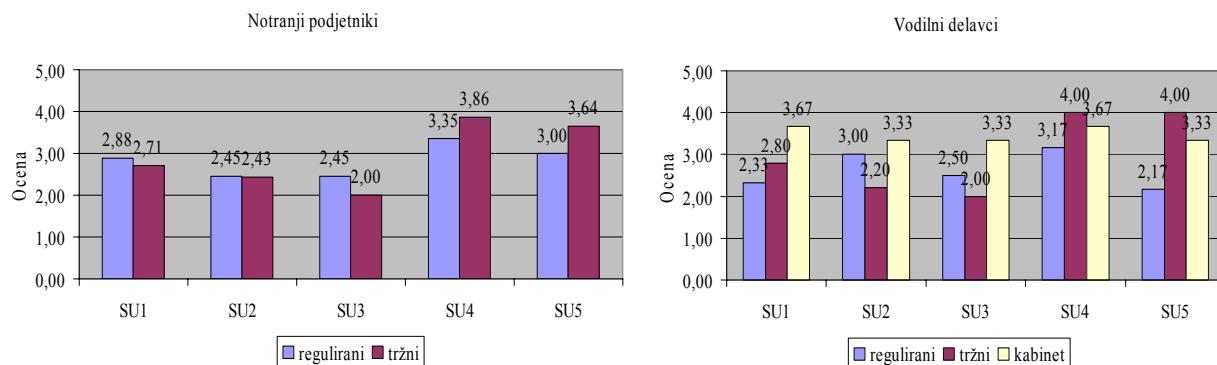
*Vir: raziskavi o notranjem in korporacijskem podjetništvu, 2006*

### 5.2.3. Rezultati raziskave o notranjem podjetništvu

Vsebinski del vprašalnika o možnostih notranjega podjetništva je razdeljen v devet delov: I. Strateška usmeritev podjetja, II. Organizacijska kultura, III. Organizacijska struktura, IV. Viri, s katerimi podjetje razpolaga, V. Nagrajevanje v podporo notranjemu podjetništvu, VI. Podpora vodstva, VII. Sprejemanje tveganja, VIII. Vloga zunanjega okolja in XI. Oblike realizacije notranjepodjetniških idej. Z odgovori na postavljena vprašanja v posameznih sklopih lahko izmerim stanje organizacijskih spremenljivk, od katerih so odvisne možnosti za vpeljavo podjetniških elementov v poslovanje Elektro Ljubljana. Z analizo rezultatov raziskave poleg postavljanja izhodišč za oblikovanje ustreznega programa vpeljave podjetništva v podjetju preverjam tudi v nalogi postavljene hipoteze. Zato med seboj primerjam odgovore posameznih skupin anketirancev, in sicer potencialne notranje podjetnike razdelim na zaposlene v tržnih in reguliranih dejavnostih, kamor uvrstim tudi zaposlene iz podpornih dejavnosti, vodilne delavce pa razdelim v zaposlene v tržnih, reguliranih dejavnostih in kabinetu uprave.

I. V prvem sklopu vsebinskega dela sprašujem anketirance po njihovem strinjanju s trditvami, ki so povezane s strateško usmeritvijo podjetja: o jasnosti vizije podjetja in strateških ciljev (SU1- glej prilogo 2), o stopnji podpore podjetja inovativnosti pri svojih zaposlenih (SU2), o pripravljenosti podjetja za nove projekte in odmik od sedanjega poslovanja (SU3) ter o smiselnosti vpeljave notranjega podjetništva v podjetje (SU4) in organizacijsko enoto anketiranca (SU5). Odgovore potencialnih notranjih podjetnikov in vodilnih prikazuje slika 15 na strani 61.

*Slika 15: Ocene strinjanja s trditvami v zvezi s strateško usmerjenostjo podjetja*



Vir: raziskavi o notranjem in korporacijskem podjetništvu, 2006

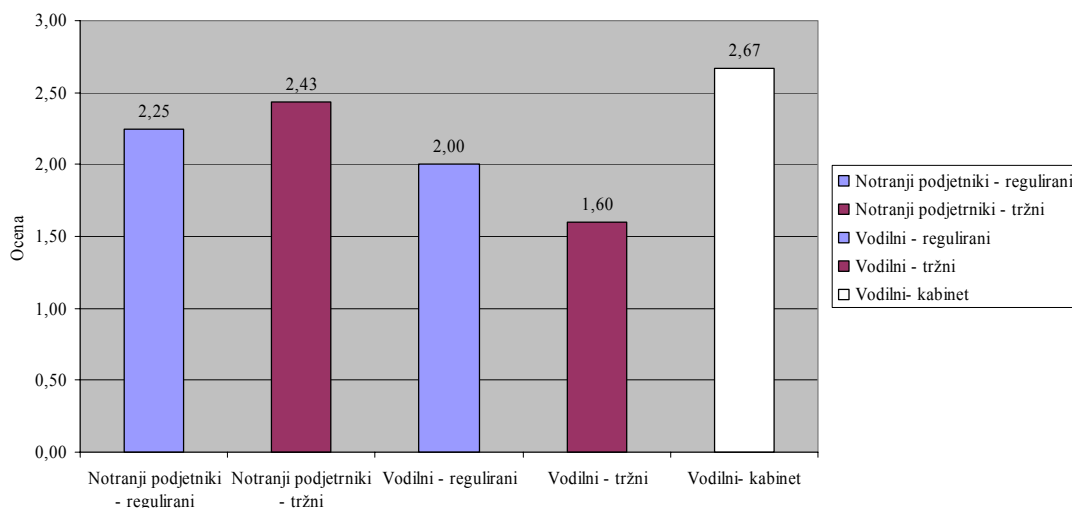
V odgovorih notranjih podjetnikov iz reguliranih in tržnih dejavnosti ni velikih razlik, podpovprečne ocene pa kažejo na občutek pomanjkanja jasne strateške usmeritve podjetja ali pa njene slabe predstavitve s strani vodilnih delavcev, nezadostno podporo inovativnosti in na nepripravljenost na odmik od obstoječega poslovanja. Ocena smiselnosti vpeljave notranjega podjetništva je pri obeh skupinah ugodna, in sicer tako za podjetje v celoti kot organizacijsko enoto, v kateri so zaposleni. Razlike so nekoliko večje pri odgovorih vodilnih. Zanimivo je, da pomanjkanje jasne vizije najbolj občutijo vodilni v reguliranih dejavnostih, saj je njihova povprečna ocena z 2,33 najnižja izmed vseh. To morda izhaja iz pričakovanj po jasnejših usmeritvah s strani najvišjega vodstva podjetja za poslovanje reguliranih dejavnostih oziroma iz negotovosti o dolgoročnih rešitvah, ki jih bo uveljavila država. Izmed vseh treh skupin le vodilni delavci iz kabineta uprave ugodno ocenjujejo razmere na tem področju, razlika do ostalih dveh skupin pa je precejšnja. To govori v prid potrebe po jasnejši opredelitvi ciljev podjetja, njihovi medsebojni uskladitvi ter ustrezni predstavitvi na vseh nivojih. Rezultati glede smiselnosti vpeljave notranjega podjetništva v podjetju in organizacijski enoti so pričakovani: najnižjo oceno so podali vodilni iz reguliranih dejavnosti, najvišjo njihovi kolegi iz tržnih, vsi pa ocenjujejo vpeljavo podjetniških elementov v poslovanje podjetja kot smiselno. Značilne so podobne povprečne vrednosti pri posameznih odgovorih in skoraj popolna linearna korelacija (koeficient korelacije = 0,99) med odgovori potencialnih notranjih podjetnikov iz tržnih dejavnosti podjetja in njihovih predpostavljanih. To kaže na enotnost kritike zaposlenih v tržnih dejavnostih glede strateških usmeritev podjetja. Na zadnje vprašanje tega sklopa, kjer anketirance povprašam, ali so pri svojem delu že izpeljali podjetniško idejo (SU6), je 14 notranjih podjetnikov in 7 vodilnih delavcev odgovorilo pritrdilno, 7 notranjih podjetnikov in eden vodilni delavec pa trenutno delajo na ideji. Če predpostavimo, da gre za pravilno razumevanje notranjepodjetniških aktivnosti, potem lahko sklepamo na soliden podjetniški potencial zaposlenih v Elektro Ljubljana.

II. Organizacijska kultura predstavlja ključni dejavnik pri uspešnem izvajanju podjetniških procesov v podjetju, zato mu pri raziskavi posvečam posebno pozornost. Ker sem želel omogočiti vsaj določeno primerljivost rezultatov o stanju organizacijske kulture tudi navzven, sem za anketiranje izbral trditve, ki jih je uporabil Trope (2002)<sup>4</sup> pri raziskavi organizacijske

4 – Trope je ugotovil precejšnje razlike v ocenah obstoječe organizacijske kulture med potencialnimi notranjimi podjetniki, ki so na trditve odgovarjali z ocenami med 3 in 4,5, in vodilnimi delavci Mercatorja, katerih odgovori so v razponu med 1 in 3 (Trope, 2002, str. 62). To glede na način ocenjevanja, kjer nižje stopnja strinjanja s trditvijo predstavlja podjetništvu prijaznejšo kulturo, pomeni, da so v poslovnem sistemu Mercator vodilni ocenili obstoječo organizacijsko kulturo kot bistveno bolj podjetništvu prijazno kot njihovi kolegi notranji podjetniki.

kulture v podjetju Mercator. S prvim vprašanjem od štiriindvajsetih (slika 16) anketiranci povedo svoje subjektivno mnenje o primernosti organizacijske kulture za uveljavitev notranjega podjetništva (OK1), z ostalimi (slika 17 na tej strani in slika 18 na strani 63) pa poskušam ugotoviti, katere vrednote sestavljajo organizacijsko kulturo v podjetju. Trditve so oblikovane na način, da odgovor 1 pomeni podjetništvu prijazno, odgovor 5 pa podjetništvu neprijazno lastnost organizacijske kulture.

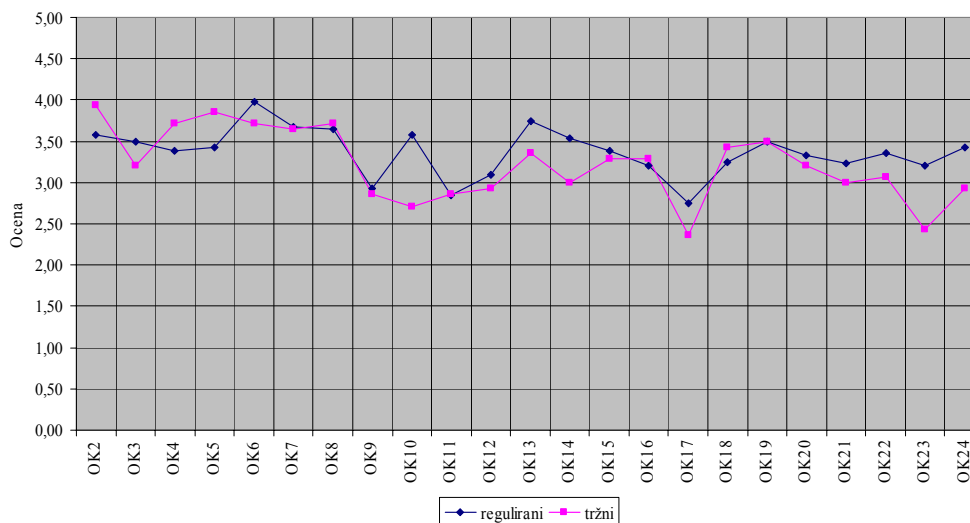
Slika 16: Ocene ustreznosti organizacijske kulture za uvajanje notranjega podjetništva – OK1



Vir: raziskavi o notranjem in korporacijskem podjetništvu, 2006

Razpon srednjih vrednosti odgovorov posameznih populacij je med 1,6 (vodilni – tržni) in 2,67 (vodilni – kabinet), kar kaže, da zaposleni sedanje organizacijske kulture ne vidijo kot dejavnika, ki bi vzpodbujal podjetniško delovanje. Odgovori notranjih podjetnikov na trditve OK2 do OK24, prikazani so na sliki 17, kažejo na podobno zaznavanje stanja notranjih podjetnikov iz reguliranih in tržnih dejavnosti.

Slika 17: Ocene strinjanja s trditvami v zvezi z organizacijsko kulturo – notranji podjetniki

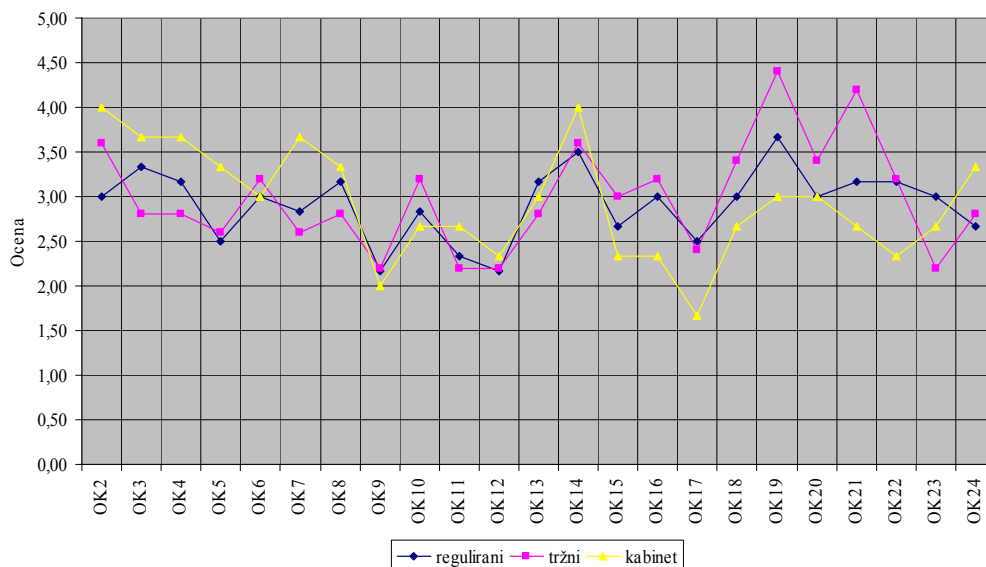


Vir: raziskavi o notranjem in korporacijskem podjetništvu, 2006

S t-testom ugotovljene statistično značilne razlike med populacijama ( $p < 0,1$ ) so pri OK10, OK14, OK23 in OK24. Očitno je, da je pomembnost dela po navodilih (OK10) v reguliranih dejavnostih večja od strogega držanja pravil v tržnih, podobno velja za nadzor managementa nad poslovanjem (OK23: regulirani=3,20, tržni= 2,43; OK24: regulirani=3,43, tržni=2,93). Iz odgovorov glede stroškovne usmerjenosti nadrejenih (OK14) je bolj kot strožje kontroliranje stroškov v reguliranih dejavnostih v primerjavi s tržnimi zaznati odsotnost prihodkovne usmerjenosti vodilnih v reguliranih dejavnostih. Vzroke za oba rezultata je iskati v različnih pogojih poslovanja za oba dela podjetja. Povprečna vrednost odgovorov notranjih podjetnikov v tržnih dejavnostih znaša 3,22, medtem ko je v reguliranih dejavnostih 3,37. Tudi dejstvo, da je povprečna vrednost odgovorov notranjih podjetnikov iz tržnih dejavnosti nižja pri 15-ih od 23-ih trditvah, govori v prid potrditve ocene o nekoliko podjetništvu prijaznejši organizacijski kulturi v tržnih dejavnostih podjetja.

Analiza odgovorov vodilnih delavcev, ki so prikazani na sliki 18, kaže opazen premik ocen v smeri podjetništvu prijazne organizacijske kulture v primerjavi z notranjimi podjetniki. Nekoliko slabše ocene s strani vodilnih v tržnem delu podjetja (povprečje OK2-OK24 2,99 proti 2,91 pri vodilnih v reguliranem delu podjetja; kabinet 2,93) gre pripisati njihovi večji kritičnosti in želji po spremembi obstoječe organizacijske kulture, katere vpliv čutijo kot izjemno zaviralnega (OK1, glej sliko 16 na strani 62) pri morebitni uveljavitvi notranjega podjetništva v podjetju.

*Slika 18: Ocene strinjanja s trditvami v zvezi z organizacijsko kulturo – vodilni delavci*

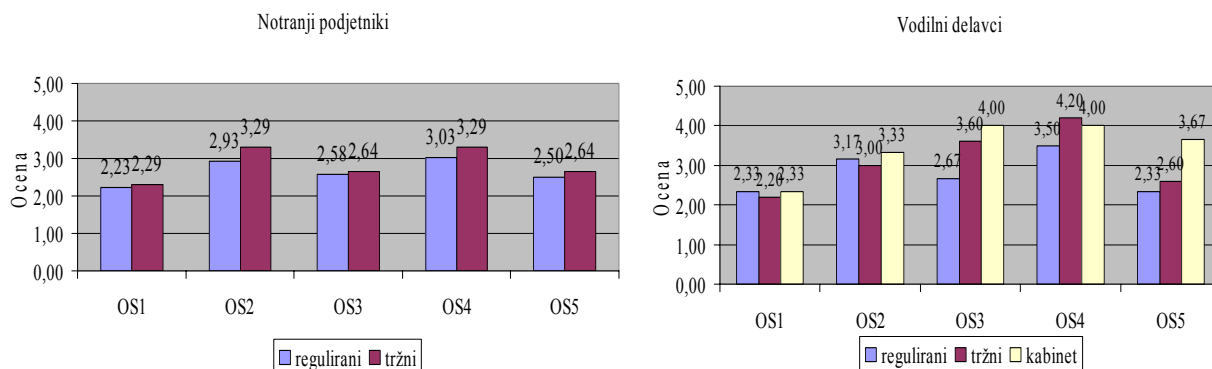


*Vir: raziskavi o notranjem in korporacijskem podjetništvu, 2006*

III. Organizacijska struktura je naslednja dimenzija, ki odločilno vpliva na možnosti razvoja notranjega podjetništva. Odgovori na ta sklop vprašanj so prikazani na sliki 19 na strani 64. S prvo trditvijo, o ustreznosti organizacijske strukture podjetja za vpeljavo podjetniških elementov v poslovanje podjetja (OS1), želim ugotoviti subjektivno mnenje zaposlenih. Srednje vrednosti odgovorov se nahajajo v relativno ozkem obsegu od 2,2 do 2,33, kar kaže na enoten pogled, ki zahteva spremembe organizacijske strukture v smer podjetništvu prijaznejše. Z drugo trditvijo, o

stopnji formalizacije opravljanja delovnih nalog v podjetju (OS2), želim izvedeti, kako zaposleni dojemajo ta vidik organizacije pri opravljanju svojega dela.

*Slika 19: Ocene strinjanja s trditvami v zvezi z organizacijsko strukturo – notranji podjetniki in vodilni delavci*



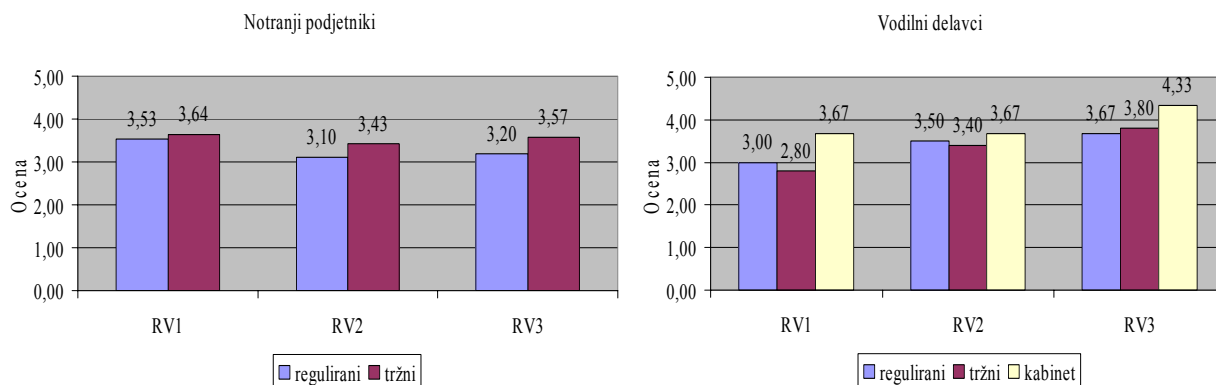
*Vir: raziskavi o notranjem in korporacijskem podjetništvu, 2006*

Ocene v razponu 2,93 (notranji podjetniki iz reg. dejavnosti) do 3,33 (kabinet uprave) kažejo na podoben pogled, da je določena stopnja formalizacije opravljanja delovnih nalog prisotna, a ni pretirana. Glede ocene neformalne komunikacije v podjetju (OS3) in organizacijskih enotah (OS4) ni opaziti take enotnosti. Tako v tržnih kot reguliranih dejavnostih so notranji podjetniki kritičnejši, še posebej glede razmer v podjetju (OS3), ki so jih ocenili kot podpovprečne. Nekoliko bolje ocenjujejo možnosti neovirane izmenjave informacij v organizacijski enoti, v kateri so zaposleni (OS4). Razlike med odgovori so večje v tržnih dejavnostih, kjer vodilni delavci stanje ocenjujejo kot precej bolj podjetništvu prijazno. Pri oceni ustreznosti organizacijske strukture za prilagajanje izzivom poslovnega okolja (OS5) so si vsi anketiranci, razen kabineta uprave podjetja, precej enotni, saj s srednjimi vrednostmi v razponu 2,33 (vodilni v reguliranih dejavnostih) do 2,60 (vodilni v tržnih dejavnostih) kažejo na potrebo po njeni spremembi.

IV. Za izvajanje notranjepodjetniških projektov je potrebno nameniti določene vire, med katerimi so poleg človeških najpomembnejša denarna sredstva. Pogosto je potrebno pri teh projektih angažirati tudi vire, ki jih podjetje trenutno nima na razpolago. Pomembno je, da lahko potem, ko so viri projektu dodeljeni, notranji podjetnik z njimi prosto razpolaga. S trditvami četrtega sklopa, odgovori nanje so prikazani na sliki 20 na strani 65, sem poskušal dobiti osnovne informacije o pogledih anketirancev na ta vprašanja. Ocene notranjih podjetnikov na vse tri trditve so precej enotne. Razpoložljivost virov pri opravljanju nalog, ko so jim ti enkrat dodeljeni (RV1), ocenjujejo kot povprečno. Do načrtovanja poslovanja podjetja zgolj na podlagi obstoječih virov (RV2) niso preveč kritični, rešitev za zagotavljanje denarnih sredstev v obliki kapitalskega sklada (RV3) pa se jim zdi smiselna - nekoliko bolj to velja za notranje podjetnike iz tržnih dejavnosti (regulirani=3,20, tržni =3,57), razlika pa statistično ni značilna ( $p = 0,278$ ). Ob pregledu odgovorov vodilnih na ta vprašanja lahko ugotovimo naslednje: v reguliranih in tržnih dejavnostih ocenjujejo prosto razpoložljivost virov (RV1) nekoliko slabše kot notranji podjetniki in vodilni iz kabineta uprave, kar kaže na možne težave drugega hierarhičnega nivoja

v podjetju v zvezi z razpoložljivostjo virov. Njihove višje ocene pri načrtovanju novih projektov zgoj na podlagi obstoječih virov (RV2) pa so znak morebitnih težav pri pridobivanju novih virov, s katerimi podjetje še ne razpolaga. Tudi njim se zdi kapitalski sklad primeren za zagotavljanje financiranja podjetniških projektov (RV3).

*Slika 20: Ocene strinjanja s trditvami v zvezi z razpoložljivostjo virov – notranji podjetniki in vodilni*



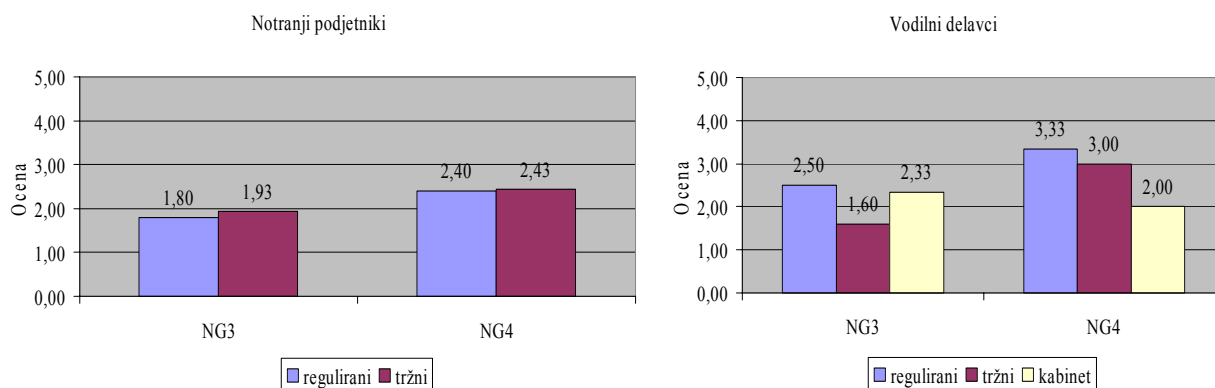
*Vir: raziskavi o notranjem in korporacijskem podjetništvu, 2006*

Anketirance sem prosil tudi za mnenje o ustanovitvi kapitalskega sklada (RV4). V odgovorih so navajali različne razloge za in proti: ustanovitev sklada da, a ne na račun osnovnih dejavnosti; nesmiselnost rešitve za Elektro Ljubljana, ki je regulirano podjetje; zagotavljanje nujno potrebnega zagonskega kapitala; z ustanovitvijo takega sklada bi podjetje resnično pokazalo, da s podjetništvom misli resno; dvig zaupanja zaposlenih v možnost realizacije podjetniških idej; eden od anketirancev bi bil pripravljen vložiti lastna sredstva v ta sklad; sklad da, a projekte naj bi sofinancirali tudi člani podjetniškega tima.

V. Motiviranost zaposlenih je pomemben dejavnik za izvajanje notranjepodjetniških aktivnosti. Sistem nagrajevanja v podjetju, ki predstavlja osnovni mehanizem, je pri tem ključen. Usmerjen mora biti v nagrajevanje doseganja ciljev, nagrade pa morajo temeljiti na rezultatih. Poleg denarnih nagrad so pomembni tudi ostali načini, s katerimi notranjim podjetnikom v podjetju pokažemo, koliko so cenjeni njihovi napor. V prvih dveh vprašanih petega sklopa, ki sta izbirnega tipa, anketirance povprašam o vrsti nagrade, ki so jo prejeli za že izpeljano podjetniško idejo v podjetju (NG1), in za kakšno nagrado bi bili pripravljeni podjetniško delovati v prihodnje (NG2). Iz odgovorov notranjih podjetnikov gre sklepati, da za inovativno delovanje v preteklosti niso bili ustrezno nagrajeni, saj jih velika večina ni bila deležna ničesar ali pa zgolj pohvale. Le pet jih je bilo deležno tudi denarne nagrade. Vodilni razmere ocenjujejo nekoliko bolje, saj so bili trije za svojo idejo denarno nagrajeni, trije pa menijo, da je bilo njihovo napredovanje tudi posledica njihovega podjetniškega delovanja. Največjo vzpodbudo za podjetniško delovanje v prihodnje bi zaposlenim pomenila denarna nagrada, sledi delež dobička, ustvarjenega pri podjetniškem projektu. S tretjo in četrto trditvijo preverjam pogled anketirancev na sistem nagrajevanja v podjetju (NG3) in nagrajevanje inovativnosti na simbolni ravni (NG4), odgovori pa so prikazani na sliki 21 na strani 66. Do nagrajevanja v podjetju so notranji podjetniki enotni in najbolj kritični, saj po njihovi oceni ne omogoča nagrajevanja po dosežkih (regulirani = 1,80,

tržni = 1,98). Tudi vodilni delavci so temu področju namenili najslabše ocene. Še najmanj kritični so vodilni v reguliranih dejavnostih, največje nestrinjanje izražajo vodilni v tržnih dejavnostih podjetja. To gre pripisati večji želji po nagrajevanju uspešnih posameznikov, saj so že prišli do spoznanja, da so rezultati poslovanja neposredno povezani z motiviranostjo sodelavcev.

*Slika 21: Ocene strinjanja s trditvami v zvezi z nagrajevanjem – notranji podjetniki in vodilni delavci*



*Vir: raziskavi o notranjem in korporacijskem podjetništvu, 2006*

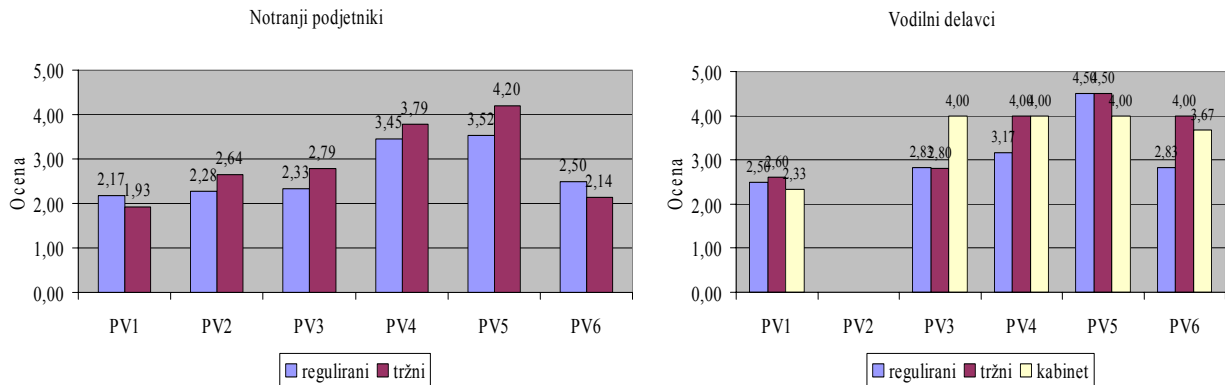
Nekoliko boljše ocene so anketiranci namenili podpori, ki jo daje podjetje na simbolni ravni, presenečajo pa slabe ocene članov kabineta uprave podjetja, saj so ravno oni aktivni oblikovalci delovanja podjetja na tem področju.

VI. Podpora vodstva podjetja je naslednja dimenzija, ki jo preverjam z raziskavo. Brez te podpore ima podjetništvo bore malo možnosti za uveljavitev, v najboljšem primeru pa so posamezni projekti le osamljeni poskusi notranjih podjetnikov, ki imajo malo možnosti za uspeh. S pozitivnim odnosom do podjetniških idej, vzpodbujanjem inovativnosti in aktivno podporo podjetnim posameznikom vodstvo podjetja igra ključno vlogo pri ustvarjanju podjetništvu prijaznega notranjega okolja. Odgovori so prikazani na sliki 22 na strani 67. Prve tri trditve so namenjene preverjanju podpore, ki jo razvijanju podjetniških idej daje vodstvo podjetja (PV1), vodstvo organizacijske enote (PV2) in neposredno nadrejeni anketiranca (PV3). Vprašanja o odnosu vodstva organizacijske enote vodilnim delavcem nisem zastavil (PV2), saj bi s tem ocenjevali sami sebe. Najslabše ocene so notranji podjetniki namenili vodstvu podjetja (PV1: regulirani = 2,17; tržni = 1,93), nekoliko bolje so ocenili vodilne v organizacijski enoti (PV2) in neposredno predpostavljene (PV3). Razlika v ocenah je opaznejša pri anketirancih iz tržnega dela podjetja. Notranji podjetniki se v zadostni meri strinjajo s trditvijo, da se poslovne odločitve v podjetju sprejemajo na podlagi uveljavljene poslovne logike (PV4), v tržnem delu podjetja pa se skoraj popolnoma strinjajo, da je potrebno ta način spremeniti (PV5). Glede podpore tveganim projektom (PV6) so notranji podjetniki vodstvu podjetja dali podpovprečne ocene. Vodilni so do podpore vodstva podjetja precej enotni in nekoliko manj kritični od notranjih podjetnikov (PV1), a ga še vedno ocenjujejo kot nezadostnega. Podpore neposredno predpostavljenih razvijanju podjetniških idej (PV3) so najbolje ocenili člani kabineta uprave. Občutek, da se v podjetju poslovne odločitve sprejemajo zgolj na podlagi uveljavljene poslovne logike (PV4), je najmanj prisoten pri vodilnih iz reguliranega dela podjetja, v mnenju o nujnosti spremembe tega načina



(PV5) pa so si vsi anketiranci enotni. O podpori vodstva podjetja tveganim projektom (PV6) so mnenja deljena, opaziti pa je precej višje ocene v primerjavi z notranjimi podjetniki.

Slika 22: Ocene strinjanja s trditvami v zvezi s podporo vodstva – notranji podjetniki in vodilni delavci

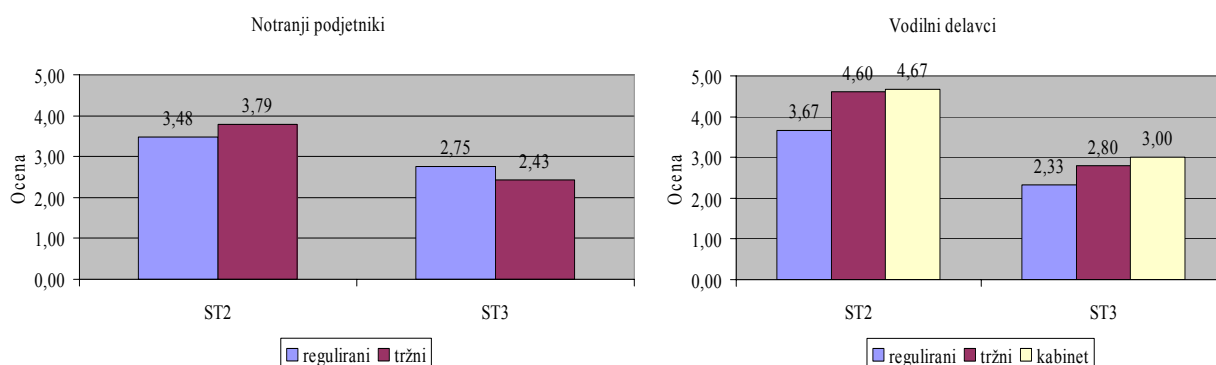


Vir: raziskavi o notranjem in korporacijskem podjetništvu, 2006

VII. Podjetništvo in tveganje sta trdno povezana. Inovacijski procesi, ki pripeljejo do novega izdelka ali storitve, nove prodajne poti ipd., nujno s seboj prinašajo negotovost, saj ni moč zanesljivo napovedati rezultatov, ki jih bo podjetje doseglo na ta način. Kaj lahko se pri podjetniških projektih primeri neuspeh, od odnosa do njega pa so odvisne možnosti za nadaljnji razvoj notranjega podjetništva v podjetju. Če so reakcije na neuspeh agresivne in nerazumevajoče, to zaviralno vpliva na odvijanje podjetniških procesov. To nikakor ne pomeni, da je popolna toleranca do neuspehov dopustna ali celo zaželena. Pomembno je, da se podjetje zaveda povečanih tveganj podjetniških projektov, uporablja primerna orodja za njihovo sistematično obvladovanje, v kulturo podjetja pa vnese vrednote, ki pomagajo zaposlenim pri sprejemanju morebitnih neuspehov.

S prvim vprašanjem v sklopu o sprejemanju tveganja (ST1) anketirance sprašujem, na kakšen način bi morali vodilni v podjetju osebno tvegati za uveljavitev notranjega podjetništva v Elektro Ljubljana. Med notranjimi podjetniki, ki imajo izoblikovano mnenje o tej zadevi, prevladuje mnenje, da bi morali vodilni prispevati z delno izgubo hierarhičnega položaja, kar kaže na potrebo po spremembi načina sodelovanja med zaposlenimi in njihovimi predpostavljanimi. Iz odgovorov vodilnih je razvidno, da se nekateri vodilni tega zavedajo in kažejo pripravljenost sprejeti določeno mero osebnega tveganja v smislu potencialne izgube položaja in ugodnosti. Anketiranci so navedli tudi druge oblike osebnega prispevka vodilnih k uveljavljanju notranjega podjetništva: z osebnim angažiranjem v projektih, s podajanjem podjetniških idej in finančnim prispevkom. S stopnjo strinjanja s trditvijo o neuspehih kot normalnem delu poslovanja (ST2) tako notranji podjetniki kot vodilni izkazujejo primeren odnos do tveganja v smislu vzpodbujanja podjetniškega delovanja. Bolj kritični so pri oceni sistematičnega obvladovanja tveganja in njegovega upoštevanja kot dejavnika pri sprejemanju poslovnih odločitev (ST3). Srednje vrednosti odgovorov anketirancev na trditvi ST2 in ST3 so prikazane na sliki 23 na strani 68.

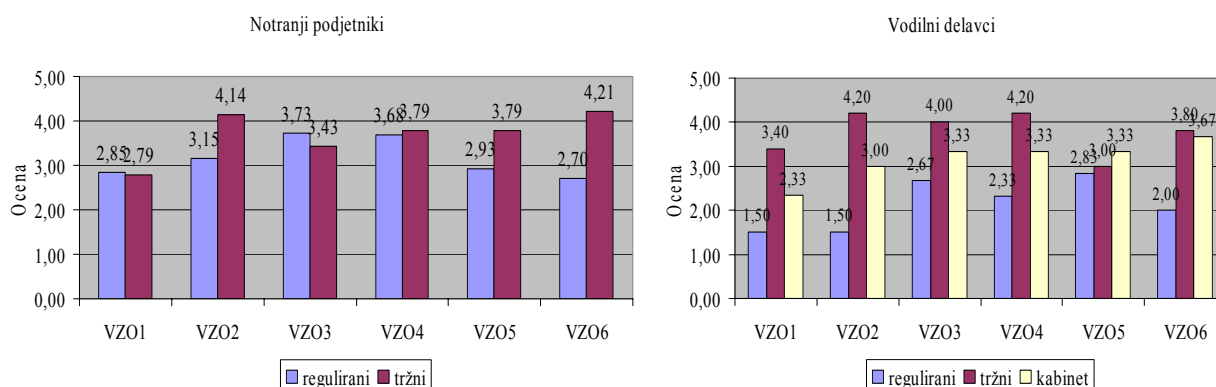
Slika 23: Ocene strinjanja s trditvama v zvezi s sprejemanjem tveganja - notranji podjetniki in vodilni delavci



Vir: raziskavi o notranjem in korporacijskem podjetništvu, 2006

VIII. Vloga zunanjega okolja je po moji presoji poleg organizacijske strukture in organizacijske kulture najbolj odločilna za odvijanje podjetniških procesov. Vsi raziskovalci brez izjeme prepoznavajo vpliv zunanjega okolja in ga vključujejo v modele notranjega in korporacijskega podjetništva. Elektro Ljubljana je zaradi dvojne narave svojega poslovanja s tega vidika zelo zanimivo podjetje. Del podjetja deluje v strogo reguliranem in predvidljivem okolju, tržne dejavnosti pa se pod vplivom odpiranja trga z električno energijo in s povečevanjem konkurence na področju z energetiko povezanih storitev privajajo na poslovanje v konkurenčnem okolju. Ob primernem razvoju dogodkov bo lahko v prihodnje večji del podjetja deloval po normalnih tržnih načelih. Zato sem temu delu raziskave namenil posebno pozornost. V sklopu je šest trditvev. Rezultati so prikazani na sliki 24. S prvima dvema trditvama želim od notranjih podjetnikov in vodilnih izvedeti njihovo mnenje o hitrosti sprememb v panogi, v kateri deluje podjetje (VZO1), in v dejavnostih, v katerih delujejo posamezne organizacijske enote (VZO2). Notranji podjetniki so pri vrednotenju hitrosti sprememb v panogi podjetja enotni (VZO1), ocenjujejo pa jo s srednjo oceno. Te enotnosti ni opaziti pri ocenah okolja organizacijskih enot, v kateri delajo (VZO2).

Slika 24: Ocene strinjanja s trditvami v zvezi z zunanjim okoljem – notranji podjetniki in vodilni delavci



Vir: raziskavi o notranjem in korporacijskem podjetništvu, 2006

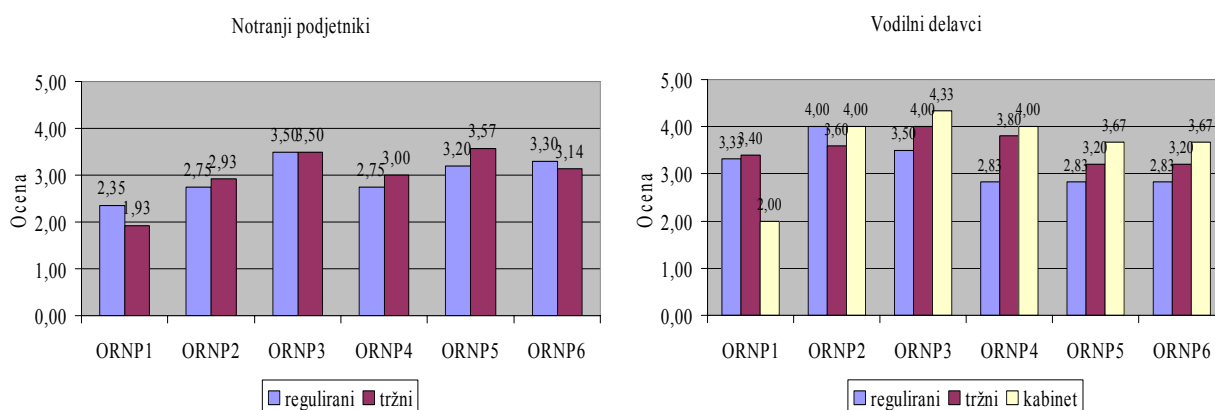
Tu je razlika v povprečni vrednosti odgovorov notranjih podjetnikov iz reguliranih in tržnih dejavnosti velika in statistično značilna (regulirani = 3,15, tržni = 4,14,  $p = 0,002$ ). Notranji

podjetniki iz tržnih dejavnosti zunanje okolje svojih organizacijskih enot (VZO2) pričakovano dojemajo kot hitro spreminjajoče se, kar zahteva prilagajanje in hitre odzive. Pri stopnji strinjanja s trditvama o spreminjanju potreb kupcev podjetja (VZO3) in kupcev v dejavnostih organizacijskih enot (VZO4) so v obeh delih podjetja enotni v visokih ocenah. Povprečne vrednosti odgovorov se malo razlikujejo, razlike statistično niso značilne. Drugače je pri vrednotenju konkurenčnosti tržnega okolja in negotove prihodnosti podjetja kot celote (VZO5) in organizacijske enote (VZO6). Notranji podjetniki iz tržnih dejavnosti se s trditvami strinjajo s precej višjo stopnjo kot njihovi kolegi iz reguliranega dela podjetja, razlike so tudi statistično značilne (VZO5:  $p = 0,006$ , VZO6:  $p = 0,0000011$ ).

Zanimivi so rezultati ankete pri vodilnih. Razlike v povprečnih vrednostih med reguliranimi in tržnimi dejavnostmi so velike in statistično značilne pri vseh trditvah (VZO1:  $p = 0,005$ , VZO2:  $p = 0,00001$ , VZO3:  $p = 0,081$ , VZO4:  $p = 0,036$ , VZO6:  $p = 0,024$ ), z izjemo ocene tržnega okolja celotnega podjetja (VZO5). To potrjuje različnost okoliščin, v katerih poslujejo posamezni deli podjetja. Zaradi majhnih razlik v ocenah pri posameznih trditvah za celotno podjetje in za svojo organizacijsko enoto, kar velja tako za vodilne iz tržnih kot tudi iz reguliranih dejavnosti, lahko sklepamo, da oboji celotno podjetje vidijo skozi prizmo poslovnega okolja organizacijske enote, ki jo vodijo. Odgovori vodilnih iz kabineta uprave so nekje med vrednostmi obeh ostalih skupin, najbolj od vseh treh skupin pa se strinjajo s trditvijo o intenzivnosti konkurence v tržnem okolju celotnega podjetja (VZO5).

IX. Z zadnjim sklopom trditev v vprašalniku želim preveriti, katere oblike realizacije notranjepodjetniških idej notranji podjetniki in vodilni delavci v podjetju Elektro Ljubljana ocenjujejo kot primerne. Trditve so oblikovane tako, da z njimi zajamem različne organizacijske oblike ter tržno in produktno diverzifikacijo, ki sta možni posledici podjetniških projektov. Odgovori anketirancev po posameznih skupinah so grafično prikazani na sliki 25.

Slika 25: Ocena primernosti posameznih oblik realizacije podjetniških projektov - notranji podjetniki in vodilni delavci



Vir: raziskavi o notranjem in korporacijskem podjetništvu, 2006

Prva in druga trditev preverjata sprejemljivost ustanovitve novega podjetja, katerega dejavnost ni (ORN1) oziroma je povezana s poslovnim področjem matičnega podjetja (ORN2). Notranji podjetniki so do razširitve poslovanja na nove dejavnosti rezervirani (ORN1), saj se jim očitno

zdi diverzifikacija poslovanja, ki bi pomenila velik odmik od obstoječih aktivnosti, manj primerna. Skupina iz tržnih dejavnosti je tej obliki v svojih ocenah še manj naklonjena. Kot primernejšo so notranji podjetniki ocenili različico delne diverzifikacije (ORNP2) in njeno realizacijo v samostojnem podjetju. Pozitivno oceno je dobila razširitev obstoječega prodajnega programa, ki bi jo organizacijsko izpeljali v matičnem podjetju (ORNP3), različica razširitve prodajnega programa z novimi proizvodi, ki z obstoječimi niso povezani (ORNP4), pa slabšo, a se zdi notranjim podjetnikom še vedno primerna. Nekoliko nižje ocene pri obeh trditvah, ki vsebujeta razširitev poslovanja na doslej neznana področja (ORNP1, ORNP4), kažejo na manjšo naklonjenost notranjih podjetnikov za delovanje na področjih, ki jih zaenkrat ne poznajo. Očitno pa bi notranji podjetniki podprli širitev dejavnosti podjetja na trge, na katerih podjetje zaenkrat še ne posluje (ORNP5). Pozitivno ocenjujejo tudi morebitne korenite spremembe v organizacijski strukturi podjetja, ki bi nastopile kot posledica podjetniške ideje (ORNP6). To je konsistentno z odgovori na trditev OS1 iz sklopa o organizacijski strukturi, kjer so kritično ocenili organizacijsko strukturo s stališča njene primernosti za odvijanje podjetniških procesov. Ob pregledu odgovorov vodilnih lahko ugotovimo, da so v splošnem naklonjeni vsem predlaganim oblikam realizacije podjetniških idej. Opazimo lahko boljše ocene pri vodilnih v tržnih dejavnostih in kabinetu uprave, njihovi kolegi iz reguliranih dejavnosti pa so najvišjo podporo izrazili omejeni diverzifikaciji poslovanja podjetja z ustanovitvijo novih podjetij (ORNP2). Do popolne diverzifikacije (ORNP1) so najbolj kritični v kabinetu uprave, najvišje ocene pa sta dobili varianti, ki predvidevata razširitev poslovanja s programi, povezanimi z obstoječim poslovnim področjem matičnega podjetja (ORNP2, ORNP3).

### **5.2.3.1. Poglavitne ugotovitve raziskave**

Ugotovitve iz raziskave o možnostih notranjega podjetništva v Elektro Ljubljana povzemam v naslednjih točkah:

- I. Z izjemo vodilnih iz kabineta uprave vsi ostali anketiranci občutijo potrebo po jasnejši opredelitvi vizije in ciljev podjetja, po večji podpori inovativnosti in večji pripravljenosti podjetja na odmik od obstoječih področij delovanja. V tržnih dejavnostih možnosti notranjega podjetništva ocenjujejo kot pozitivne za organizacijsko enoto in podjetje kot celoto. Pričakovano so možnosti notranjega podjetništva slabše ocenili anketiranci v reguliranem delu podjetja.
- II. Organizacijska kultura je eden od poglavitnih dejavnikov pri vpeljavi notranjega podjetništva, zato ji pri izdelavi programa vpeljave namenjam posebno poglavje (5.3.2.). Na tem mestu povzemam glavna področja, ki jim bo potrebno nameniti posebno pozornost:
  - zmanjšanje prevlade hierarhičnih odnosov nad tinskimi,
  - ustrezno nagrajevanje za dobro opravljeno delo,
  - nadomestitev prevladujočega avtokratskega načina vodenja z na sodelovanju temelječimi pristopi ter preseganje obstoječih meja v podjetju, ki otežujejo sodelovanje med organizacijskimi enotami,
  - v podjetju bo potrebno v sistem vrednot vgraditi takšne, ki bodo spodbujale premik od čiste stroškovne usmerjenosti v podporo ustvarjanju prihodka.

Raziskava je pokazala, da vse skupine anketirancev obstoječo organizacijsko kulturo podjetja ocenjujejo kot neustrezno za vpeljavo elementov notranjega podjetništva. Najbolj kritična je skupina vodilnih iz tržnega dela podjetja.

- III. Organizacijska struktura je naslednje ključno področje pri oceni možnosti notranjega podjetništva. Tudi njej zato pri izdelavi programa za vpeljavo namenjam posebno točko (5.3.1). Vsi anketiranci so glede organizacijske strukture enotnega mnenja, da njena sedanja oblika ni primerna za vpeljavo elementov podjetniškega poslovanja v Elektro Ljubljana. Slabo oceno so dobile možnosti neformalne komunikacije v podjetju kot celoti, nekoliko bolj so anketiranci zadovoljni s tem v svojih organizacijskih enotah. To potrjuje dejstvo, da med posameznimi organizacijskimi enotami v podjetju obstajajo pregrade, ki otežujejo razvoj za podjetniško delovanje tako pomembnih horizontalnih povezav. Raziskava kaže enotno oceno vseh skupin anketirancev, da obstoječa organizacijska struktura ne omogoča zadostnega prilagajanja spremembam v poslovnem okolju.
- IV. Razpoložljivost virov in samostojno razpolaganje z njimi pri opravljanju nalog je po oceni anketirancev zadovoljiva, v nekoliko manjši meri so s tem zadovoljni vodilni. Po oceni anketirancev podjetje oblikuje svoje poslovne načrte pretežno na podlagi obstoječih virov, kar lahko pomeni težave pri zagotavljanju potrebnih virov za izvajanje podjetniških projektov, s katerimi podjetje še ne razpolaga. Za zagotavljanje denarnih sredstev je raziskava pokazala podporo ustanovitvi kapitalskega sklada.
- V. Področje nagrajevanja je v raziskavi ocenjeno kot najbolj kritično in potrebno sprememb. Sedanji sistem namreč praktično v celoti onemogoča nagrajevanje zaposlenih po dosežkih in ne zagotavlja povratne povezave med nagrado in dobro opravljenim delom. To je posledica dejstva, da se delovni rezultati posameznikov zelo pomanjkljivo merijo, razdelitev variabilnega dela plače, ki predstavlja zgolj nekaj odstotkov, pa je prepuščena presoji predpostavljenih brez ustreznih usmeritev in navodil. Tudi z nagrajevanjem inovativnega delovanja na simbolni ravni zaposleni niso v celoti zadovoljni.
- VI. Odnos in podpora vodstva podjetja razvijanju podjetniških idej v tem trenutku ni zadostna. Boljšo oceno so dobili vodilni v organizacijskih enotah in neposredno predpostavljeni. Tako stanje je razumljivo, saj je bilo do sedaj v Elektro Ljubljana razmišljanje o podjetniškem delovanju prisotno zgolj v okviru sistema stalnih izboljšav, ki je v podjetju vzpostavljen v okviru obvladovanja kakovosti. Inovativnost in pozitivne spremembe v smer podjetniškega razmišljanja sta v podjetju neke vrste ujetnika tega sistema, ki s svojo visoko formalizacijo in neživljenjskostjo tako delovanje prej zavira kot spodbuja. V podjetju je v veliki meri prisotna želja po spremembi poslovne logike, na podlagi katere se sprejemajo poslovne odločitve. Vodilni v podjetju svojo usmerjenost v podporo bolj tveganim projektom, kar podjetniški brez dvoma so, ocenjujejo kot zelo dobro, notranji podjetniki pa se z njimi ne strinjajo.
- VII. Raziskava kaže, da sedanji način obvladovanja tveganj v podjetju ni zadovoljiv. Na splošno podjetje nima razvitih orodij in postopkov za njihovo določanje, zato bo nujno potrebno tak sistem vzpostaviti. Določene aktivnosti v to smer se v podjetju že izvajajo, pobuda pa je

prišla iz tržnega dela podjetja, kjer se zaradi manj stabilnih pogojev poslovanja začutili potrebo po iskanju rešitev. Kot pozitivno dejstvo velja izpostaviti ustrezno sprejemanje občasnih neuspehov kot sestavnega dela poslovanja. Strinjanje s to trditvijo so še posebej potrdili vodilni delavci.

VIII. Pri oceni zunanjega okolja kot odločujočega dejavnika za možnosti notranjega in korporacijskega podjetništva se kažejo velike razlike v ocenah med reguliranim in tržnim delom podjetja. Slednji v občutno večji meri zunanje okolje svoje organizacijske enote dojemajo kot hitro spreminjajoče se in konkurenčno, kar še posebej vodilni posplošijo tudi na celotno podjetje. Podobno v tržnem delu podjetja v precej večji meri ocenjujejo prihodnost organizacijske enote in podjetja kot negotovo. Rezultati tega dela raziskave morda najbolj nazorno prikazujejo razlike v okoliščinah poslovanja posameznih delov podjetja Elektro Ljubljana.

IX. Nekoliko večjo naklonjenost so anketiranci namenili tistim oblikam realizacije notranjepodjetniških idej, ki ne pomenijo večjega odmika od obstoječega poslovanja podjetja. To kaže na rezervirano stališče do morebitne širitve poslovanja na nova področja. Ugodno so tako notranji podjetniki kot vodilni delavci ocenili možno širitev podjetja na nove trge. V razgovorih so anketirani vodilni potrdili predvsem pripravljenost za širitev poslovanja podjetja na celotno področje Republike Slovenije, manj pa je prisotna namera po internacionalizaciji poslovanja.

#### **5.2.3.2. Preverjanje hipotez**

V zvezi z notranjim podjetništvom sem postavil glavno hipotezo ter tri delne hipoteze, ki opisujejo moja predvidevanja stanja dejavnikov notranjega podjetništva v Elektro Ljubljana:

*H1: Dejavniki razvoja notranjega podjetništva v Elektro Ljubljana so bistveno različni v reguliranih in tržnih dejavnostih.*

*H1A: Možnosti za razvoj notranjega podjetništva so večje v tržnih kot v reguliranih in skupnih podpornih dejavnostih.*

*H1B: Vodstveni in vodilni delavci v podjetju ocenjujejo možnosti notranjega podjetništva drugače kot pa potencialni notranji podjetniki*

*H1C: Razlike med ocenami možnosti notranjega podjetništva potencialnih notranjih podjetnikov in vodilnih so manjše v tržnih kot v reguliranih in skupnih podpornih dejavnostih*

Vprašalnik o možnostih notranjega podjetništva sem sestavil tako, da se del trditve nanaša na podjetje kot celoto, preostale pa na organizacijsko enoto, v kateri delajo anketiranci. Z analizo odgovorov na slednje trditve preverjam veljavnost glavne hipoteze H1 in prve delne hipoteze H1A. V preizkušanje sem po svoji presoji vključil tudi posamezne trditve, za katere ocenjujem, da so na odgovore anketirancev v pretežni meri vplivale razmere v organizacijski enoti. V

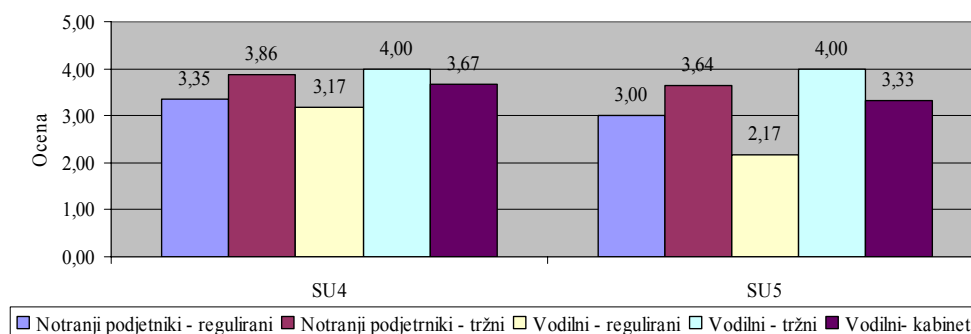
preverjanje glavne hipoteze sem tako vključil odgovore na trditve SU5, OK2-OK24, OS2, OS4, RV1, RV3, NG3, PV2, PV3, ST2, VZO2, VZO4 in VZO6. Primerjal sem povprečne vrednosti odgovorov notranjih podjetnikov iz obeh delov podjetja med seboj in vodilnih iz reguliranega in tržnega dela podjetja med seboj (glej prilogo 4). Opravi sem tudi t-test statistične značilnosti razlik, rezultati izračuna se nahajajo v prilogi 5. Rezultati kažejo naslednje:

- od 35-ih preverjenih trditev so se pri 26-ih notranji podjetniki iz tržnih v primerjavi s kolegi iz reguliranih dejavnosti v povprečju strinjali s stopnjo, ki pomeni ugodnejše možnosti za razvoj notranjega podjetništva. Statistične razlike sem s t-testom potrdil pri naslednjih trditvah: SU5, OK10, OK14, OK23, OK24, VZO2 in VZO6, pri vseh sedmih pa so notranji podjetniki iz tržnih dejavnosti izrazili stopnjo strinjanja, ki izraža večje možnosti notranjega podjetništva,
- od 34-preverjenih trditev (brez PV2 – glej 5.2.3. VI) so se vodilni iz tržnih dejavnosti podjetja pri 16-ih v povprečju strinjali s stopnjo, ki pomeni ugodnejše možnosti za razvoj notranjega podjetništva. Statistične razlike je t-test potrdil pri naslednjih trditvah: SU5, OK21, VZO2, VZO4 in VZO6. Pri štirih od petih trditev so vodilni iz tržnih dejavnosti izrazili stopnjo strinjanja, ki izraža večje možnosti notranjega podjetništva v primerjavi z vodilnimi iz reguliranih in podpornih dejavnosti,

kar nas vodi k zaključku, da lahko na podlagi analize veljavnost glavne hipoteze H1 in delne hipoteze H1A v veliki meri potrdimo.

Drugo delno hipotezo H1B o razlikah v oceni možnosti notranjega podjetništva med celotno populacijo notranjih podjetnikov in celotno populacijo vodilnih delavcev ter tretjo delno hipotezo H1C o velikosti razlik med odgovori v tržnih in reguliranih dejavnostih preverjam s primerjavo odgovorov na trditvi, ki anketirance neposredno povprašujeta o možnostih notranjega podjetništva - SU4 (možnosti v podjetju) in SU5 (možnosti v organizacijski enoti). Poprečne vrednosti odgovorov po posameznih skupinah prikazuje slika 26.

Slika 26: Ocene strinjanja s trditvama v zvezi z možnostmi notranjega podjetništva – SU4 in SU5



Vir: raziskavi o notranjem in korporacijskem podjetništvu, 2006

Če pogledamo na notranje podjetnike in vodilne kot na dve celoviti populaciji in preučimo odgovore na trditvi SU4 in SU5 (glej prilogo 4, II.), analiza kaže na malenkostne razlike (SU4: notranji podjetniki = 3,48, vodilni = 3,57; SU5: notranji podjetniki = 3,17, vodilni = 3,07), ki niso statistično značilne (SU4:  $p = 0,78$ ; SU5:  $p = 0,79$ ). To govori v prid zaključku, da moramo veljavnost druge delne hipoteze H1B o razlikah v ocenah možnosti notranjega podjetništva v Elektro Ljubljana med notranjimi podjetniki in vodilnimi delavci zavrniti.

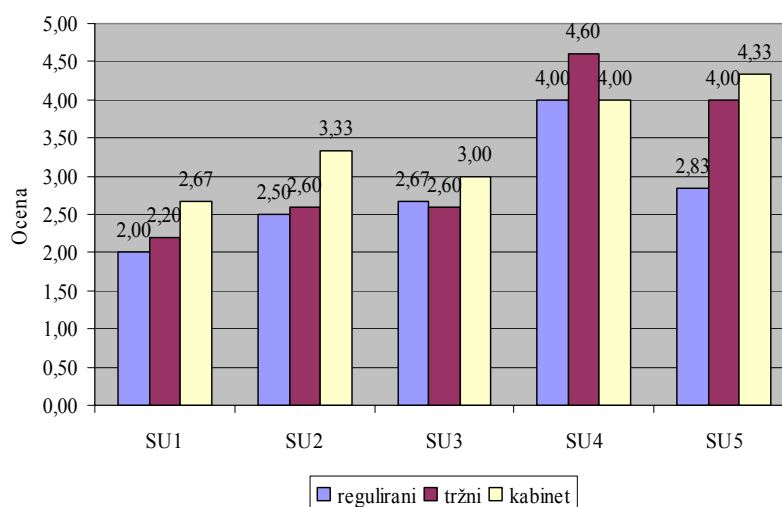
Tretjo delno hipotezo H1C, s katero predpostavim manjše razlike v odgovorih med notranjimi podjetniki in vodilnimi v tržnih dejavnostih v primerjavi z razlikami med odgovori notranjih podjetnikov in vodilnih v reguliranih in podpornih dejavnostih, preverjam z analizo povprečnih vrednosti odgovorov po posameznih skupinah anketirancev in testiranjem statistične značilnosti razlik (glej prilogi 4 in 5). Primerjava med obema skupinama v tržnih dejavnostih pokaže precejšnjo enotnost v stopnji strinjanja z obema trditvama (SU4: notranji podjetniki tržni = 3,86 in vodilni tržni = 4,00; SU5: notranji podjetniki tržni = 3,64 in vodilni tržni = 4,00), razlike pa niso statistično značilne (SU4:  $p = 0,779$  in SU5:  $p = 0,595$ , glej prilogo 5). Razlike so večje v reguliranih in podpornih dejavnostih (SU4: notranji podjetniki regulirani = 3,35 in vodilni regulirani = 3,17; SU5: notranji podjetniki regulirani = 3,00 in vodilni regulirani = 2,17), a je razlika statistično značilna le pri trditvi SU5 ( $p = 0,084$ ). Tako je veljavnosti tretje delne hipoteze H1C raziskava le delno potrdila.

#### **5.2.4. Rezultati raziskave o korporacijskem podjetništvu**

Vprašalnik raziskave o možnostih korporacijskega podjetništva sem razdelil na tri poglobitne sklope. V prvem sklopu želim pridobiti mnenja anketirancev o strateških usmeritvah podjetja. Potreben pogoj, da lahko v podjetju govorimo o odvijanju procesov korporacijskega podjetništva, je jasna opredelitev celotnega podjetja za podjetniški način delovanja, strategije, s katerimi podjetje stalno izboljšuje konkurenčni položaj, pa morajo zagotavljati oblikovanje primerne okolja in podporne infrastrukture, ki omogoča porajanje in udejanjanje podjetniških idej. Korporacijsko podjetništvo je splet aktivnosti, usmerjenih predvsem v zunanjo rast podjetja, in je hkrati komplementaren proces strateškemu managementu. Temu z identifikacijo podjetniških priložnosti omogoča izgradnjo trajnih konkurenčnih prednosti in tako pripomore k doseganju dolgoročnih ciljev podjetja. Odgovori na ta sklop trditev so prikazani na sliki 27 na strani 75. S prvo trditvijo preverjam, v kolikšni meri vodilni dojemajo vizijo podjetja kot jasno opredeljeno sliko podjetja v prihodnosti, ki jo poznajo vsi zaposleni (SU1, glej prilogo 3). Naslednja trditev je namenjena preverjanju, v kolikšni meri sedanje strategije vodijo do uresničitve vizije in dolgoročnih ciljev (SU2). Ker je korporacijsko podjetništvo poslovodni prijem, ki je pretežno usmerjen v rast, želim z naslednjo trditvijo preveriti mnenje vodilnih o trenutni usmerjenosti podjetja v rast in povečevanje obsega poslovanja (SU3). Z zadnjima dvema trditvama želim preveriti, v kolikšni meri se vodilni zavedajo nujnosti prepoznavanja ali ustvarjanja konkurenčnih prednosti v poslovanju podjetja nasploh (SU4) in v kolikšni meri bi vpeljava korporacijskega podjetništva lahko pripomogla k ustvarjanju konkurenčnih prednosti (SU5).



Slika 27: Ocene strinjanja s trditvami v zvezi s strateško usmeritvijo podjetja



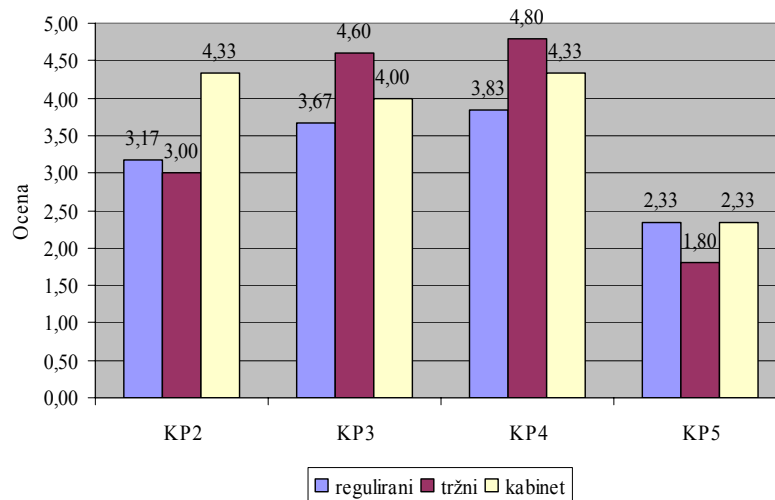
Vir: raziskavi o notranjem in korporacijskem podjetništvu, 2006

Glede jasnosti vizije (SU1) in obstoja ustreznih strategij za doseganje dolgoročnih ciljev (SU2) so anketiranci precej kritični. Še najbolj se s trditvama strinjajo v kabinetu uprave, a so tudi tu ocene zgolj povprečne. Nekoliko manj kritični so anketiranci do usmeritve podjetja v povečevanje obsega poslovanja in rast (SU3). Iz odgovorov na četrto trditev, ki se nanaša na nujnosti prepoznavanja konkurenčnih prednosti (SU4), lahko sklepamo, da s sedanjim konkurenčnim položajem podjetja nikakor niso zadovoljni. Zavedanje, da dolgoročno uspešnega poslovanja brez ustvarjanja konkurenčnih prednosti ni mogoče zagotoviti, je pri vodilnih delavcih močno prisotno, kar je vzpodbudno za možnosti korporacijskega podjetništva. Razlike v odgovorih na trditev, v kolikšni meri lahko k iskanju konkurenčnih prednosti pripomore vpeljava korporacijskega podjetništva v poslovanje podjetja (SU5), so občutne. V reguliranih dejavnostih to možnost iz razumljivih razlogov ocenjujejo s podpovprečno oceno. Anketiranci so v intervjujih kot glavni razlog navajali tog regulatorni okvir, ki izvajalcem gospodarskih javnih služb s področja distribucije električne energije natančno predpisuje naloge in celo postopke, ki se jih morajo držati pri poslovanju. Nasprotno sta ostali dve skupini vodilnih korporacijskemu podjetništvu pripisali velike možnosti in ga prepoznavata kot poslovodni prijem, ki bi lahko pripomogel k boljšim poslovnim rezultatom podjetja.

Naslednji sklop trditev se nanaša neposredno na korporacijsko podjetništvo. Pričnem ga s prostim vprašanjem, s katerim želim od anketirancev izvedeti, kaj bi podjetje po njihovem mnenju pridobilo z vpeljavo elementov korporacijskega podjetništva v svoje poslovanje (KP1). Odgovori nakazujejo številne možnosti. Tako pričakujejo, da bi podjetje pridobilo prednost pred konkurenco, povečalo obseg poslovanja in dobiček, razširilo svoj prodajni program, spremenilo organizacijsko kulturo, doseglo višje zadovoljstvo svojih zaposlenih in imelo večje možnosti zadržati najboljše kadre. V korporacijskem podjetništvu izvršni direktor ene izmed tržnih organizacijskih enot vidi priložnost za preseganje razlik v organizacijski kulturi med reguliranim in tržnim delom podjetja, kar bi omogočilo postavitvev in doseganje usklajenih ciljev. Z naslednjimi tremi trditvami dobim pogled anketirancev na različne postopke pri vpeljavi korporacijskega podjetništva (KP2, KP3, KP4), trditev KP5 pa ponudi konkreten odgovor, da

zaradi reguliranega poslovanja vpeljava korporacijskega podjetništva v Elektro Ljubljana ni smiselna. Odgovori na trditve so prikazani na sliki 28.

Slika 28: Ocene strinjanja s trditvami v zvezi s korporacijskim podjetništvom



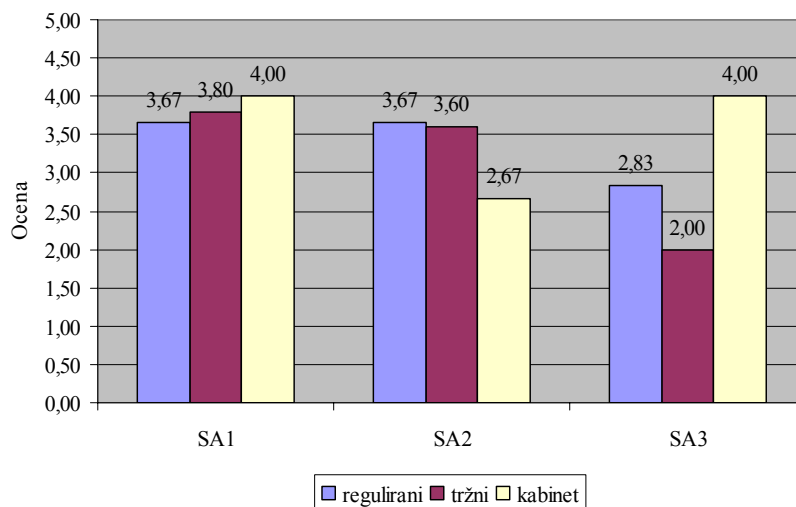
Vir: raziskavi o notranjem in korporacijskem podjetništvu, 2006

Da je ustanovitev projektne skupine (KP2) in pomoč s strani usposobljenih svetovalcev s tega področja (KP3) ustrezna pot za vpeljavo korporacijskega podjetništva, se vodilni v precejšni meri strinjajo. To kaže, da se vodilni delavci zavedajo potrebe po multidisciplinarnem pristopu k projektu vpeljave in smiselnosti uporabe znanja ljudi z izkušnjami iz tega področja, kar povečuje možnost za uspeh. Prisotno je tudi prepričanje, da je potrebno za vpeljavo elementov korporacijskega podjetništva nameniti finančna sredstva in človeške vire, kar kaže visoka stopnja strinjanja s trditvijo KP4. Nizke ocene, ki so jih vodilni prisodili trditvi o nesmiselnosti vpeljave korporacijskega podjetništva zaradi reguliranosti poslovanja (KP5), potrjujejo možnosti korporacijskega podjetništva v Elektro Ljubljana. Najnižjo stopnjo strinjanja s trditvijo so pokazali vodilni iz tržnega dela podjetja.

Raziskavo nadaljujem s trditvami, s katerimi preverjam stanje petih dimenzij podjetniške naravnosti (glej točko 2.1.). To so: I. Samostojnost – avtonomnost (SA1 – SA3), II. Inovativnost (I1 – I4), III. Proaktivnost (P1 – P3), IV. Ofenzivno poslovanje (OP1 – OP3) in V. Sprejemanje tveganj (ST1 – ST2).

I. Samostojnost pri načrtovanju poslovanja, opravljanju svojega dela in razpolaganju z rezultati, ki jo podjetniki – posamezniki tako zelo cenijo, je v določeni meri nujno zagotoviti tudi pri odvijanju podjetniških procesov v obstoječih podjetjih. To ne pomeni, da je potrebno podjetniške aktivnosti prepustiti njihovem toku. Vodstvo podjetja mora vzpostaviti sistem planiranja in kontrole, ki z ustreznimi orodji omogoča selekcijo uspešnih podjetniških projektov in z merjenjem rezultatov podjetniških aktivnosti zagotavlja možnosti za ustrezne in pravočasne odločitve, npr. tudi o prenehanju projekta. Odgovori na trditve iz tega sklopa so prikazani na sliki 29 na strani 77.

Slika 29: Ocene strinjanja s trditvami v zvezi s samostojnostjo

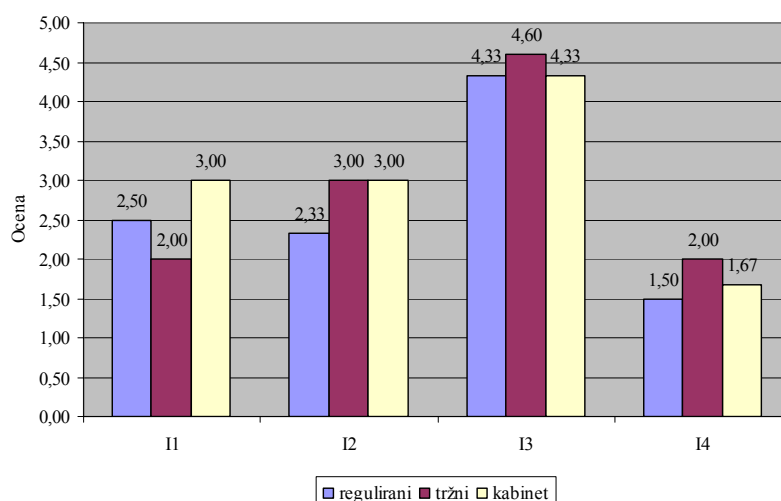


Vir: raziskavi o notranjem in korporacijskem podjetništvu, 2006

Odgovori na trditve o potrebnosti ustanovitve samostojnih delovnih skupin z namenom stopnjevanja kreativnega mišljenja (SA1) so v prid možnosti korporacijskega podjetništva, saj se vodilni s trditvijo močno strinjajo. Mnenja, ali vključenim v te skupine omogočiti popolno samostojnost pri delu (SA2), so različna. Vodilni iz reguliranih in tržnih dejavnosti bi omogočili višjo stopnjo avtonomije, medtem ko se v kabinetu uprave nagibajo k večjemu usmerjanju dela teh skupin in kontroli, kar je ustrezen pristop posloводства pri izvajanju podjetniških aktivnosti. Po mnenju anketirancev iz reguliranih, še bolj pa iz tržnih dejavnosti, v podjetju ne znamo ločevati potencialno uspešnih projektov od neuspešnih (SA3), kar kaže na potrebo po iskanju ustreznih sistemskih rešitev, ki bodo v korist na vseh področjih poslovanja in ne zgolj pri morebitni vpeljavi korporacijskega podjetništva. Drugačnega mnenja so vodilni iz kabineta uprave, ki stanje pri vrednotenju projektov v podjetju ocenjujejo pozitivno.

II. Vzpodbujanje inovativnosti je nujen pogoj za odvijanje procesov korporacijskega podjetništva, saj na kreativnih novih idejah in iz njih izhajajočih rešitvah temeljijo podjetniški projekti. Inovativna podjetja imajo pri ustvarjanju konkurenčnih prednosti dolgoročno večje možnosti, zato mora biti vzpodbujanje kreativnosti in inovativnosti vgrajeno v strategije podjetja. To zagotavlja njuno izvajanje kot trajna procesa. Odgovori na trditve so prikazani na sliki 30 na strani 78. S prvo trditvijo v tem sklopu preverjam, ali podjetje v zadostni meri investira v raziskave in razvoj, ki sta potencialni vir novih idej, ter posveča dovolj pozornosti stalnim izboljšavam v poslovanju (I1). Ocene so različne, do razmer pa so najbolj kritični v tržnem delu podjetja. Nekoliko bolje vodilni delavci ocenjujejo stopnjo zaščite inovativnih rešitev podjetja pred kopiranjem s strani konkurence (I2). Kot zelo pozitivno vrednotim dejstvo, da se vsi vodilni absolutno strinjajo, da morata postati kreativnost in inovativnost stalna procesa v podjetju (I3), podobno pa velja za enotno negativno mnenje o trditvi, da se mora podjetje v težkih časih najprej odreči investiranju v razvoj in raziskave (I5).

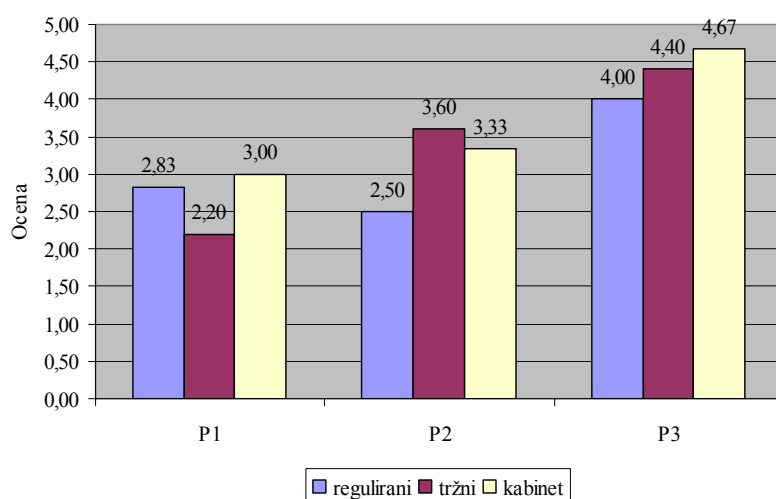
Slika 30: Ocene strinjanja s trditvami v zvezi z inovativnostjo



Vir: raziskavi o notranjem in korporacijskem podjetništvu, 2006

III. Za podjetja, ki aktivno spremljajo dogajanje v svojem poslovnem okolju in poskušajo prva odgovoriti na izzive, velja, da imajo boljše možnosti za razvoj korporacijskega podjetništva kot njihovi tekmeci, ki so raje pasivni opazovalci razvojev v zunanjem okolju in ne tvegajo s pionirstvom. To lastnost imenujemo proaktivnost. Za ta podjetja je značilno, da z različnimi orodji poskušajo predvideti, kakšne bodo navade kupcev v prihodnje. Ne zadovoljijo se zgolj s poznavanjem sedanjih potreb kupcev. Taka podjetja so pogosto aktivni oblikovalci trendov v panogah, v katerih delujejo. Na sliki 31 so prikazane srednje vrednosti odgovorov po posameznih skupinah anketirancev.

Slika 31: Ocene strinjanja s trditvami v zvezi s proaktivnostjo



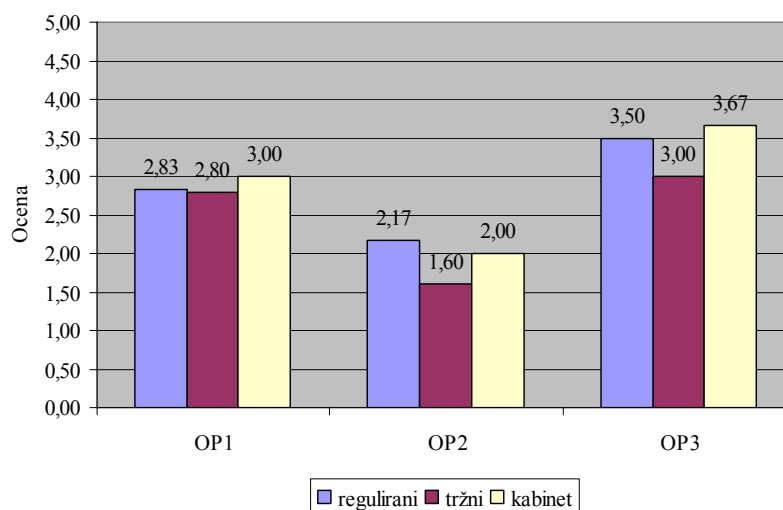
Vir: raziskavi o notranjem in korporacijskem podjetništvu, 2006

S prvo trditvijo pridobim mnenje anketirancev, v kolikšni meri podjetje spremlja razvojne trende, poskuša predvideti pogoje poslovanja in potrebe kupcev v prihodnje (P1). Najbolj kritični so v tržnem delu podjetja. Temu delu podjetja bi aktivnejši pristop omogočil pripravo

ustreznejših odgovorov na izzive poslovnega okolja. Nekoliko boljšega mnenja so v ostalih dveh skupinah, kar je za vodilne iz reguliranih dejavnosti razumljivo in pričakovano, saj poslujejo v stabilnem okolju, potrebe po aktivnejšem spremljanju zunanjega okolja pa tako ne čutijo. S trditvijo, da se podjetje s svojimi storitvami trudi biti pionir na trgu (P2), se v povprečju strinjajo vodilni iz tržnih dejavnosti in kabineta uprave, nekoliko manj pa iz reguliranih dejavnosti. Razlika med tržnimi in reguliranimi dejavnostmi je razumljiva, razloge gre iskati v isti smeri kot pri trditvi P1. Vzpodbudna je stopnja strinjanja s trditvijo, da je uvajanje novih proizvodov in storitev pomemben del strategij uspešnega podjetja (P3). Tu so vodilni enotni v visokih ocenah, kar je vzpodbudno za morebitne nadaljnje korake v smeri vpeljave korporacijskega podjetništva v podjetje.

IV. Ofenzivno poslovanje je naslednja lastnost podjetij, ki so podjetniško usmerjena. Zanje je značilno, da poskušajo svoje konkurente premagati v odprti tekmi. Na situacije, ki predstavljajo potencialno grožnjo pozicijam, ki jih podjetje drži na trgu, se odzivajo hitro in aktivno. Pri prvem odzivu pogosto uporabijo strategijo posnemanja tekmecev in strategijo nižjih cen. Z ofenzivnostjo v poslovanju pa ne gre pretiravati, saj lahko dolgoročno zmanjšuje ugled podjetja in povzroči negativne reakcije pri kupcih. V kolikšni meri podjetje Elektro Ljubljana v svojem poslovanju uporablja elemente ofenzivnega poslovanja, v raziskavi o možnostih korporacijskega podjetništva preverjam s tremi trditvami. Odgovori vodilnih po posameznih skupinah so prikazani na sliki 32. S trditvijo, da se podjetje aktivno odziva na situacije, ki ogrožajo njegov tržni položaj (OP1), se anketiranci strinjajo s srednjo vrednostjo ocen v razponu 2,80 (tržni) do 3,00 (kabinet). Praksa vstopa na trg z nižjo ceno in kopiranjem tehnoloških postopkov uspešnih tekmecev (P2) v podjetju ni prisotna, saj se vodilni s trditvijo strinjajo le delno. Kot kažejo ocene strinjanja z zadnjo trditvijo, ki govori o izogibanju agresivnega nastopanja nasproti konkurenci (OP3), se vodilni zavedajo morebitnih negativnih posledic take poslovne prakse.

Slika 32: Ocene strinjanja s trditvami v zvezi z ofenzivnim poslovanjem

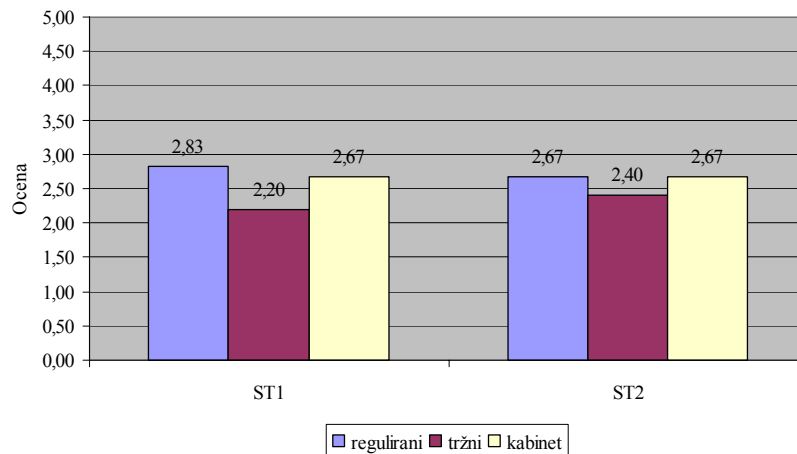


Vir: raziskavi o notranjem in korporacijskem podjetništvu, 2006

V. Nujen element pri odvijanju procesov korporacijskega podjetništva je ustrezno obvladovanje in sprejemanje tveganja v podjetju. Sprejemljivost tveganja in možnost neuspeha je potrebno kot

vrednoti vnesti tudi v organizacijsko kulturo, za obvladovanje tveganj pa mora podjetje razviti ustrezne postopke in uporabljati orodja ter instrumente, ki to omogočajo. Temu področju v raziskavi namenjam dve trditvi, odgovori pa so prikazani na sliki 33. Prva trditev se nanaša na vzpodbujanje obvladovanega sprejemanja tveganj v Elektro Ljubljana (ST1).

*Slika 33: Ocene strinjanja s trditvami v zvezi s sprejemanjem tveganj*

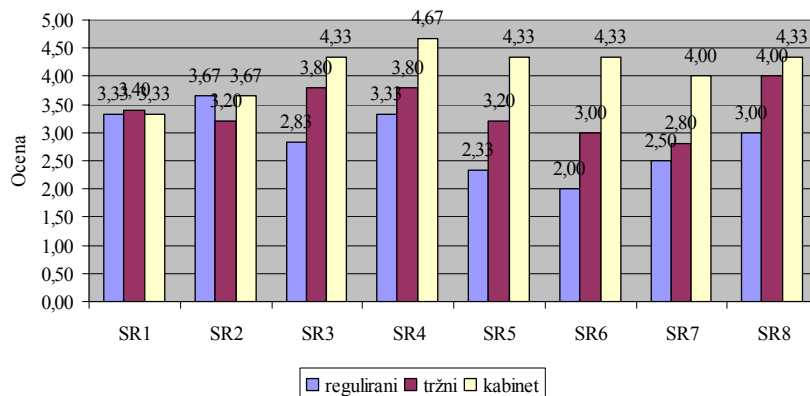


*Vir: raziskavi o notranjem in korporacijskem podjetništvu, 2006*

Do te dimenzije poslovanja so vodilni precej kritični, saj so povprečne ocene vseh skupin nižje od 3. Podobno velja za drugo trditev v tem sklopu, ki sprašuje anketirance o stopnji uporabe preizkušenih orodij za obvladovanje tveganj v podjetju (ST2). Vodilni so si v stopnji strinjanja dokaj enotni, saj v povprečju odgovarjajo v ozkem razponu.

Zadnji del raziskave o možnostih korporacijskega podjetništva v Elektro Ljubljana posvečam strategijam rasti. Korporacijsko podjetništvo je namreč lahko zelo učinkovit generator rasti podjetja. Pri tem gre v prvi vrsti za aktivnosti vodilnih v podjetju, ki z združitvami, prevzemi in drugimi oblikami zunanje rasti podjetja dosegajo enega od osnovnih ciljev. Z vpeljavo podjetniških elementov v poslovanje se podjetje na nek način pomladi, postane dojemljivo za spremembe v okolju in je sposobno hitrejših in ustrežnejših odzivov. Z iskanjem in ustvarjanjem priložnosti predstavlja korporacijsko podjetništvo dobro dopolnitev strateškega managementa, ki na podlagi teh priložnosti ustvari konkurenčne prednosti. Če postane korporacijsko podjetništvo stalen proces v podjetju, proizvaja niz priložnosti, ki podjetju ob ustrezni strateški nadgradnji v konkurenčne prednosti omogočajo trajno rast in obstoj. Priložnost pa ostane zgolj priložnost, če te strateške nadgradnje v smislu ustvarjanja konkurenčne prednosti, ki je ubranljiva, ni. Zato lahko sklepamo, da brez ustreznega nivoja strateškega managementa tudi vpeljava podjetniških elementov v poslovanje podjetja nima velikega smisla. Nivo strateškega managementa v podjetju, še posebej odnos vodilnih do strategij rasti, je zato po mojem prepričanju pomemben sestavni del mozaika pri vpeljavi korporacijskega podjetništva. S prvo v sklopu osmih trditev, odgovori so prikazani na sliki 34 na strani 81, anketirance pozivam, da se opredelijo do strategij obdelave obstoječih trgov (SR1).

Slika 34: Ocene strinjanja s trditvami v zvezi s strategijami rasti



Vir: raziskavi o notranjem in korporacijskem podjetništvu, 2006

V svojih ocenah so enotni. Sklepamo lahko, da so vodilni mnenja, da Elektro Ljubljana v zadovoljivi meri obvladuje obstoječa tržišča. Glede širitve prodajnih trgov (SR2) so vodilni enotnega mnenja, da je sicer možna, ni pa ravno prva strategija, ki bi jo moralo podjetje uporabiti. Naslednja trditev sprašuje vodilne o njihovem mnenju glede strategij diverzifikacije poslovanja na nove panoge, v katerih podjetje še ne posluje (SR3). Tu so odgovori zelo različni. Anketiranci iz reguliranih dejavnosti so precej rezervirani, njihovi kolegi iz tržnih dejavnosti in kabineta uprave pa diverzifikacijo ocenjujejo kot odlično priložnost za rast podjetja. Podobno vse tri skupine odgovarjajo o strategijah skupnih vlaganj (SR4), ki se vodilnim iz kabineta uprave zdi še posebej primerna, saj so ji namenili najvišjo oceno nasploh (4,67). Glede strategij priključevanja drugih podjetij (SR5) in združevanja z drugimi podjetji (SR6) so anketiranci nekoliko bolj rezervirani, še posebej to velja za vodilne iz reguliranih dejavnosti, ki tovrstne strategije ocenjujejo zgolj kot delno primerne za Elektro Ljubljana. Strategija internacionalizacije poslovanja podjetja (SR7) pri vodilnih iz reguliranih in tržnih dejavnosti ni dobila velike podpore, kot ustrezno pa jo ocenjujejo v kabinetu uprave. Zadnja strategija, ki jo preverjam v raziskavi, je strategija razvoja mrežnih povezav s svojimi poslovnimi partnerji (SR8). Anketirancem se zdi primerna za doseganje rasti podjetja, saj so stopnjo strinjanja izrazili v razponu od 3,00 (regulirani) do 4,33 (kabinet).

Pogled na ocene, ki so jih vodilni namenili strategijam rasti, pokaže, da je povprečje najnižje pri reguliranih, kjer znaša 2,83, sledijo vodilni iz tržnih dejavnosti s 3,40, najvišje pa je pri vodilnih iz kabineta uprave, kjer znaša 4,13. To kaže na različen odnos do rasti podjetja pri vodilnih delavcih podjetja. Pričakovano je ta najmanj pozitiven pri reguliranih dejavnostih, saj regulirani pogoji poslovanja in predvidljivost tržnega okolja ne dajejo vzpodbud, ki bi rast postavile kot enega od prioritarnih poslovnih ciljev. Tako razmišljanje, ki je sicer logično in objektivno pogojeno, ne govori v prid možnosti korporacijskega podjetništva, saj je njegov glavni smisel v omogočanju rasti podjetja. Očitno je drugače pri vodilnih iz tržnega dela podjetja, a so bila moja pričakovanja še višja. Rast podjetja vidijo kot zaželeno posledico poslovnih aktivnosti, še posebej so naklonjeni diverzifikaciji in strategiji skupnih vlaganj, kar govori o nekoliko rezervirani držbi glede samostojnega prodora v nove panoge. Visoko stopnjo strinjanja so izrazili tudi s strategijo mreženja, kar govori v prid potrebi po povezovanju vrednostne verige, v kateri

podjetje sodeluje, in njenem vsaj delnem obvladovanju. V tržnih dejavnostih podjetja je nekaj let udeleževanja na trgu že povzročilo pozitiven premik v razmišljanju, a po moji oceni še vedno premajhnega. Prijetno presenečenje predstavljajo odgovori vodilnih iz kabineta uprave, katerih podpora rasti podjetja je po rezultatih raziskave sodeč zares visoka.

#### ***5.2.4.1. Poglavitne ugotovitve raziskave***

Ugotovitve raziskave o korporacijskem podjetništvu lahko strnemo v naslednje točke:

- V podjetju vizija ni jasno opredeljena, strategije za doseganje dolgoročnih ciljev niso dovolj natančno izoblikovane in predstavljene na ustrezen način. To kaže na nezadostno strateško usmerjenost podjetja, kar je posledica nizke ravni prakticiranja strateškega managementa v podjetju. Tako tudi ni pričakovati ustrezno postavljenih poslovno-funkcijskih strategij, kar v praksi povzroča neusklajenost poslovanja posameznih organizacijskih enot, ki v svoje načrte pogosto vgradijo nasprotujoče si cilje. Obstaja nevarnost, da tudi projekt vpeljave korporacijskega podjetništva postane ujetnik teh razmer.
- Usmeritev podjetja v rast ni jasna. K sreči se management podjetja zaveda nujnosti ustvarjanja konkurenčnih prednosti, različna pa so mnenja o tem, ali je korporacijsko podjetništvo ustrezno orodje, ki bi k temu pripomoglo. Najbližje so ideji korporacijskega podjetništva v tržnem delu podjetja, kot možnost pa ga nikjer v celoti ne zavračajo.
- Rezultati raziskave kažejo, da bi se vodilni uvedbe projekta korporacijskega podjetništva lotili na ustrezen način. K sodelovanju bi povabili zunanje svetovalce, ki bi pomagali s svojim strokovnim znanjem in izkušnjami. Razmišljanje vodilnih o potrebnosti ustanovitve samostojnih delovnih skupin za stopnjevanje kreativnega mišljenja in dejstvo, da bi tem skupinam v zadostni meri omogočili samostojno delo, je vzpodbudno z vidika možnosti korporacijskega podjetništva.
- Inovativnost in kreativnost bi po trdnem prepričanju vodilnih morala postati stalna procesa, podjetje pa bi moralo storiti več za zaščito svojih inovativnih rešitev pred posnemanjem. Vodilni se strinjajo, da je stalno uvajanje novih proizvodov in storitev pomemben del strategij uspešnega podjetja. Trenutno za Elektro Ljubljana ne moremo trditi, da je proaktivno podjetje in da prakticira ofenzivne strategije v svojem poslovanju. Vodilni ocenjujejo stanje pri sprejemanju tveganj kot pomanjkljivo, saj podjetje pri poslovanju v premajhni meri uporablja orodja in postopke za njihovo obvladovanje.
- Po pričakovanjih so najnižjo podporo strategije rasti dobile s strani vodilnih iz reguliranih dejavnosti. Ostali dve skupini sta rasti podjetja precej bolj naklonjeni, najvišjo podporo so izkazali diverzifikaciji poslovanja, skupnim vlaganjem in mrežnim povezavam s partnerji. Manj primerne se jim zdijo strategije, ki vključujejo prevzeme in združitve. Iz tega lahko sklepamo, da bi za doseganje rasti podjetja vodilni v Elektro Ljubljana ubrali načine, ki prinašajo manj tveganja.

Na podlagi raziskave trenutnega stanja podjetniške naravnosti v Elektro Ljubljana ne moremo oceniti z visoko oceno, je pa iz odgovorov vodilnih možno razbrati, da korporacijsko podjetništvo ima priložnost v podjetju. To pa potrjujejo ustrezna razmišljanja anketirancev v zvezi s potrebnimi spremembami.



#### 5.2.4.2. *Preverjanje hipotez*

V zvezi s korporacijskim podjetništvom v magistrskem delu preverjam dve hipotezi:

*H2: V elektrogospodarski dejavnosti je zaradi vpliva regulacije mogoče doseči velike premike v poslovanju podjetja s projekti korporacijskega podjetništva, predvsem z reorganizacijo, združevanjem ali prevzemi podjetij.*

*H3: Vodilni delavci v tržnih dejavnostih pripisujejo korporacijskemu podjetništvu v Elektro Ljubljana večje možnosti kot vodilni iz reguliranih in skupnih podpornih dejavnosti.*

Veljavnost druge glavne hipoteze H2 preverjam z logičnim razmislekom, v katerem se nanašam na razpravo v nalogi. Kot izhodišče razmišljanja postavim zaključke četrtega poglavja v točki 4.6., kjer sem v obravnavi neposrednih in posrednih vplivov regulacije na elektroenergetski sektor med drugim prišel do zaključka, da je smiselnost vpeljave korporacijskega podjetništva v podjetja, ki opravljajo zgolj regulirane dejavnosti, vprašljiva. Na drugi strani sprostitev trga z električno energijo nedvomno prinaša večjo konkurenčnost v tržnih energetske dejavnosti, ki jih opravljajo v teh podjetjih. V državah članicah Evropske skupnosti bo postopno v sektor z njegovo privatizacijo prihajal svež kapital, njegovi lastniki pa bodo od vodstev podjetij pričakovali doseganje ustreznih donosov. Da bi podjetja te donose uresničila, bodo morala poslovanje racionalizirati in povečevati njegov obseg. Sedaj podjetja, ki so v večini evropskih držav v pretežni državni lasti, obvladujejo večinske tržne deleže, ki se bodo z veliko verjetnostjo ob popolnem odprtju trga zmanjševali. Tega zmanjšanja rast panoge, ki znaša nekaj odstotkov letno, kolikor znaša porast porabe električne energije, ne more nadomestiti. Tako bosta podjetjem v principu preostali dve možnosti: povečanje svoje dodane vrednosti v vrednostni verigi, katere člen so, ali pa širitev na nove trge. Že prva možnost daje priložnost korporacijskemu podjetništvu kot elementu strateškega managementa, kjer vodstvo in celotno podjetje z inovativnim razmišljanjem in deluje podjetniško. Tako lahko podjetja z reorganizacijo, ki temelji na podjetniški ideji, racionalizirajo svoje poslovanje in dosežejo svoj cilj, hkrati pa povečajo svojo dodano vrednost z vertikalno integracijo, ki jo podjetje izvede s prevzemom ali združitvijo z drugim podjetjem. Druga možnost je širitev na nove trge. Popolna diverzifikacija teh podjetij ni najbolj verjetna, saj bodo še vedno na nek način vezana na infrastrukturo, dejavnosti v zvezi z njo pa bodo prepoznala kot svoje osrednje sposobnosti. Tako je za pričakovati oziranje po geografski širitvi, vendar v isti ali vsaj z osnovno povezani dejavnosti. V tej smeri se zopet kažejo možnosti za aktivnosti, vezane na korporacijsko podjetništvo, saj ja širitev na nove trge možno realizirati s prevzemom ali združitvijo s podjetjem, ki na ciljnem trgu posluje in drži primeren tržni položaj. Dogajanja v elektroenergetskem sektorju v Evropi na nek način potrjujejo gornje razmišljanje. Velika energetska podjetja, kot so nemško E-on, švedsko Vatenfall, francosko EdF idr., so nastala s prevzemi in združitvami podjetij v domačih državah, nato pa rasla s prevzemi sorodnih podjetij v tujini.

Za preverjanje tretje glavne hipoteze H3 uporabim rezultate raziskave o korporacijskem podjetništvu. Primerjam povprečne vrednosti stopnje strinjanja med vodilnimi v tržnih in vodilnimi v reguliranih in podpornih dejavnostih. V analizo uvrstim trditve, ki od anketirancev zahtevajo mnenje o aktivnostih in stanjih, ki podpirajo uveljavljanje korporacijskega

podjetništva, izpustim pa trditve, s katerimi ugotavljam trenutno stanje podjetniške naravnosti v podjetju. Opravim tudi test statistične značilnosti razlik pri posameznih odgovorih. V analizo tako vključim trditve SU4, SU5, KP2-KP5, SA1, SA2, I3, I4, P3, SR1-SR8. Rezultati analize kažejo naslednje: od 19-ih preverjenih trditvev so pri 16-ih vodilni iz tržnih dejavnosti podjetja v primerjavi s svojimi kolegi iz reguliranih in podpornih dejavnosti izrazili stopnjo strinjanja, ki kaže večje možnosti za korporacijsko podjetništvo (glej prilogo 6). Razlike so statistično značilne pri treh trditvah (SU5:  $p = 0,05$ , KP3:  $p = 0,1$ , KP4:  $p = 0,07$ , glej prilogo 7). Pri vseh so vodilni iz tržnega dela podjetja izrazili stopnjo strinjanja, ki daje večje možnosti korporacijskemu podjetništvu. Primerjava srednjih vrednosti sicer kaže, da vodilni iz tržnih dejavnosti pripisujejo večje možnosti korporacijskemu podjetništvu kot pa njihovi kolegi iz reguliranih in podpornih dejavnosti, kar kaže na veljavnost hipoteze H3. Ker so razlike statistično značilne le pri treh trditvah, tega z zanesljivostjo ne moremo trditi.

### **5.3. VPELJAVA NOTRANJEGA IN KORPORACIJSKEGA PODJETNIŠTVA**

Da bi projektu uvajanja podjetniških elementov v poslovanje podjetja povečali možnosti za uspeh, je potrebno vanj uvrstiti ključne faze, v katerih se lotimo korekcij vplivnih organizacijskih spremenljivk, te faze razvrstiti v ustrezno zaporedje in najbolj pomembnim posvetiti posebno pozornost. Do spoznanja, da je podjetništvo smiselna pot podjetja za ustvarjanje konkurenčne prednosti in uspešnega poslovanja, mora v prvi vrsti priti najvišje vodstvo podjetja. Razmere v zunanjem poslovnem okolju podjetja so namreč edina organizacijska spremenljivka, na katerega vodstvo nima neposrednega vpliva. Če vodstvo prisotnosti podjetništva ne prepozna kot nujnost in projekta vpeljave ne vzame resnično za svojega, o korporacijskem podjetništvu v podjetju sploh ne moremo govoriti, izvajanje notranjega podjetništva pa bo v najboljšem primeru ostalo pri osamljenih poskusih inovativnih in podjetnih posameznikov. Program vpeljave notranjega in korporacijskega podjetništva mora biti usmerjen v preobrazbo celotnega podjetja v podjetniško.

Večjo pozornost mora projekt vpeljave nameniti ključnim področjem. V Elektro Ljubljana sta to organizacijska struktura in organizacijska kultura. K tej izbiri vodijo rezultati raziskav in razprava v tretjem in četrtem poglavju. Za uspeh podjetništva v podjetju morajo biti v zunanjem poslovnem okolju podjetja izpolnjeni določeni pogoji. Četudi ti obstajajo, šele z vzpostavitvijo ustrezne organizacijske strukture omogočimo razvoj podjetništvu prijazne organizacijske kulture. Tako bi v primeru Elektro Ljubljana ustrezno rešitev predstavljala popolna izločitev reguliranih dejavnosti v samostojno pravno osebo. S tem bi celotnemu podjetju omogočili poslovanje po tržnih načelih, kar bi bila najboljša možna popotnica uveljavitvi podjetništva. Ta varianta je sicer načeloma predpisana v noveli Energetskega zakona (Ur.l. št. 51/2004), a so možne različne razlage in rešitve, ki v praksi omogočajo nadaljnji obstoj statusa quo v panogi, kot ga imamo sedaj. Alternativno predstavlja organizacijska struktura podjetja, ki bi resnično zagotovila pregledno ločitev reguliranih od tržnih dejavnosti. To bi slednjim omogočilo razvoj ustrezne organizacijske kulture, kar je po mojem prepričanju temeljni predpogoj za uveljavitev notranjega in korporacijskega podjetništva.

### 5.3.1. Oblikovanje ustrezne organizacijske strukture

Dvojna narava poslovanja Elektro Ljubljana, ki je posledica opravljanja tako reguliranih kot tržnih dejavnosti, zahteva posebno pozornost pri načrtovanju ustrezne organizacijske strukture. Osnovno poslanstvo podjetja je zagotavljanje zanesljive oskrbe z električno energijo. To je gospodarska javna služba, ki je v veliki meri opredeljena z zakonodajo in predpisi (glej poglavje 4). Predvidljivost zunanjega poslovnega okolja reguliranih dejavnosti, ki so v glavnem povezane z elektroenergetskim omrežjem v lasti Elektro Ljubljana, in ostale značilnosti, zlasti tehnične, omogočajo učinkovito izvajanje gospodarske javne službe v organizacijski strukturi, ki ni zgrajena v prid vpeljave podjetniških elementov v poslovanje. Omogočiti mora učinkovito izvajanje bolj ali manj standardiziranih postopkov, odkloni pa so v določenih procesih, kot npr. obratovanje omrežja, iz varnostnih razlogov celo prepovedani. Opravila v zvezi z razvojem omrežja sicer zahtevajo tehnično visoko usposobljene strokovnjake, a so v svojih osnovnih obrisih standardna. Spremembe v poslovnem okolju so relativno majhne in predvidljive, saj so v stabilnem makroekonomskem okviru, ki ga imamo v Republiki Sloveniji, zgolj posledica pritiskov regulatorja na učinkovitejše poslovanje skozi zmanjševanje dovoljene stopnje povečevanja dohodka iz reguliranih dejavnosti. Te je torej možno učinkovito opravljati v klasični vitki hierarhični strukturi, kjer so komunikacijski kanali pretežno vertikalno usmerjeni, vodenje in odločanje pa centralizirano. Sposobnost prilaganja ni ena od prioritet pri oblikovanju take strukture, glavni cilj pa je zagotavljanje zanesljivosti obratovanja elektroenergetskega sistema. Temu opisu ustreza tudi sedanja organiziranost reguliranega dela podjetja, kjer je npr. v določenih delih hierarhična struktura sestavljena iz sedmih nivojev.

Iz značilnosti tržnih dejavnosti in njihovega poslovnega okolja izhajajo drugačne zahteve. Četudi sedanje razmere glede konkurenčnosti na trgih, kjer delujejo, ne moremo oceniti kot zaostrene, je realno pričakovati spremembe. Te bodo zahtevale ustrezne odzive in prilagajanje. Dinamika v poslovnem okolju je že sedaj večja kot to velja za regulirane dejavnosti, ta razkorak se bo še povečal. Poglavitni razlog je v odprtju trga z električno energijo. Sčasoma je pričakovati vstop novih igralcev na trg, s tem pa zaostren boj za vsakega kupca. Podobno je možno pričakovati povečanje konkurence v tržnih dejavnostih, ki so vezane na projektiranje in izgradnjo elektroenergetskega omrežja. Vzrok sprememb je v pričakovanem odprtju trga storitev v EU in vzpodbujanju podjetniške dejavnosti v državi. Slednje lahko povzroči odhod najboljših sodelavcev z vseh nivojev. Vgradnja podjetniških elementov v poslovanje tržnih dejavnosti je vsekakor zaželena. V skladu z izvajanjem v točki 3.3.1.3. je za to primerna struktura z značilnostmi organske, ki omogoča prosto komuniciranje v vseh smereh. Nizka stopnja formalizacije omogoča prilagajanje situacijam, vzpodbuja sodelovanje strokovnjakov z različnih hierarhičnih nivojev in poslovno-funkcijskih področij ter zagotavlja ustvarjanje in pretok znanja. Prevladujoč tok informacij od spodaj navzgor in decentralizirana moč odločanja omogočata zaposlenim iskanje in uresničevanje inovativnih rešitev.

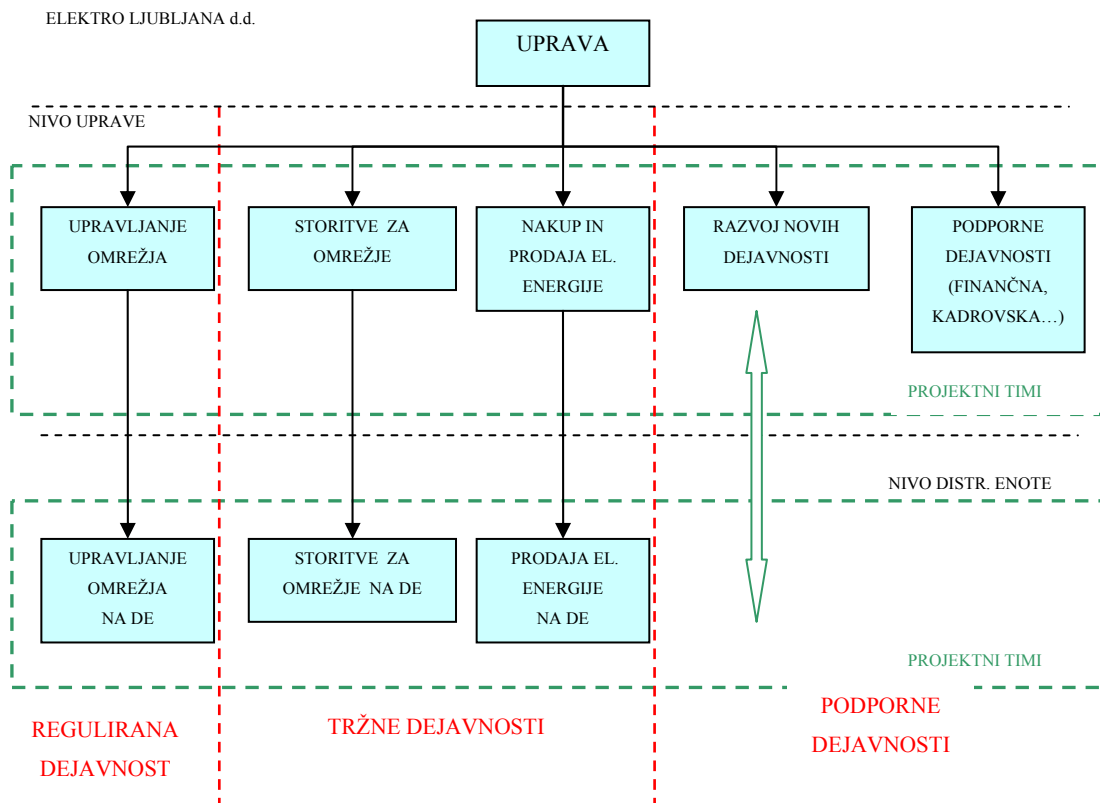
Od predpostavki, da bo vsaj del poslovanja Elektro Ljubljana tudi v prihodnje reguliran, mora organizacijska struktura, ki bo omogočala izvajanje procesov notranjega in korporacijskega podjetništva, zagotoviti predvsem naslednje:

- jasno in pregledno ločitev tržnih in reguliranih dejavnosti,

- merljivost doseganja rezultatov, da bi zaposlene lahko nagrajevali v skladu z dosežki,
- decentralizacijo sprejemanja operativnih odločitev,
- obseg virov podjetja, ki jih podjetje uporablja pri izvajanju reguliranih dejavnosti, optimizirati, s tem povečati njihovo razpoložljivost in jih nameniti za izvajanje tržnih dejavnosti,
- omogočiti prenos pozitivnih poslovnih praks iz tržnega dela podjetja v reguliranega in s tem povečati ugled podjetja kot celote pri svojih kupcih,
- omogočiti angažiranje strokovnjakov z različnih področij na različnih projektih na vseh hierarhičnih nivojih,
- zagotoviti podjetju možnosti za širitev poslovanja.

Slika 35 prikazuje eno od možnih organizacijskih struktur, ki izpolnjuje te kriterije. Podrobneje so prikazani gornji hierarhični nivoji, saj bi celoten prikaz presegal namen in obseg magistrskega dela..

Slika 35: Različica organizacijske strukture podjetja Elektro Ljubljana



Vir: lastna razmišljanja, delovni material projektne skupine podjetja za reorganizacijo, 2006

Po predlagani shemi sta dve sedanji organizacijski enoti, ki opravljata gospodarsko javno službo – to sta OE za distribucijo električne energije in OE za upravljanje distribucijskega omrežja, združeni v eno, ki jo poimenujem upravljanje omrežja. Ta na podlagi pogodbenega odnosa Elektro Ljubljana in SODO za slednjega opravlja razvojne in druge naloge, ki jih predvideva Energetski zakon in nanj vezani predpisi. V ta del podjetja razporedimo sodelavce, ki bodo načrtovali razvoj, obratovanje in vzdrževanje omrežja, ne pa tudi izvajalce teh nalog. Tržni del podjetja je razdeljen v dve enoti. Storitve za omrežje je po številu zaposlenih največja

organizacijska enota, saj v njej združimo izvajalske resurse podjetja, ki so v sedanji organiziranosti razdrobljeni med regulirane in tržne dejavnosti. Opravljajo dela na omrežju v skladu z načrtom, ki ga pripravi OE za upravljanje omrežja, ter pridobivajo posel na trgu. OE nakup in prodaja el. energije se ukvarja z tržno energetsko dejavnostjo. V tretjem delu so podpirne dejavnosti, med katerimi izpostavljam novo enoto, ki jo poimenujem OE za razvoj novih dejavnosti. Ta je projektno organizirana. Njena glavna naloga je vzpostavitev ustreznih podpornih struktur, ki bodo omogočale zajem novih idej, njihovo selekcijo in realizacijo, po možnosti do stopnje, kjer bodo predstavljale novo dejavnost podjetja. Ta enota lahko deluje kot podjetniški center, ki notranjemu podjetniku s potencialno uspešno idejo pomaga pri pripravi poslovnega načrta, oblikovanju ustreznega podjetniškega tima in zagotavljanju potrebnih virov, hkrati pa je zadolžena za vzpostavitev podjetništvu prijaznih podpornih struktur. Podjetniški projektni timi so lahko sestavljeni iz članov z različnih hierarhičnih nivojev podjetja in poslovno - funkcijskih področij. V tem delu podjetja so še podpirne poslovne funkcije, ki servisirajo ostale organizacijske enote s svojimi storitvami.

Predlagana shema je kombinacija poslovno-funkcijske in projektne organizacijske strukture. Ta v svojem poslovno-funkcijskem delu zagotavlja učinkovitost izvajanja standardiziranih opravil, projektni del pa omogoča zadostno odzivnost, prilagodljivost, prenos znanja, idej ter pozitivnih izkušenj med organizacijskimi enotami. Projektna struktura je s svojimi mehкими značilnostmi primerna tudi za realizacijo podjetniških projektov.

### **5.3.2. Oblikovanje ustrezne organizacijske kulture**

Sprememba organizacijske kulture je dolgotrajen proces, ki od vodstva zahteva dobro poznavanje problematike in veliko občutka. To je tek na dolge proge, kjer ni pričakovati hitrih pozitivnih rezultatov, ki bi sami po sebi proces pospešili. Običajno gre pri kulturi podjetja za globoko zasidrane norme, vrednote in prepričanja, ki se jih zaposleni ne odrečejo zlahka. Ker pa je oblikovanje ustrezne organizacijske kulture nujen pogoj za uspešno vpeljavo podjetništva v obstoječe podjetje, se temu procesu ni možno izogniti. Prilagoditev je načeloma sestavljena iz treh faz (Možina et al., 1994, str. 200). V prvi »odmrzujemo« obstoječe stanje in ga s tem pripravimo na spremembe. Potrebno je ugotoviti, kje so šibke točke kulture podjetja z ozirom na želeno stanje, pripraviti načrt sprememb, nato pa na podlagi tega preiti v drugo fazo, to je spreminjanje kulture. V zadnji fazi »zamrzujemo« novo stanje in nadaljujemo z utrjevanjem novega načina obnašanja. Odločilno vlogo ima najvišje vodstvo, saj to razpolaga z vzvodi za uvajanje novih vrednot. V procesu spreminjanja organizacijske kulture se običajno ne moremo izogniti različnim odporom. Ti izvirajo iz več razlogov (Možina et al., 1994, str. 200):

1. neobveščeno o spremembah; praviloma v podjetjih zaposlene premalo obveščajo o spremembah, ki se pripravljajo in bodo brez dvoma zadevale tudi nje; to pogosto vodi v mnogo govoric in ugibanj, napačnih informacij in celo groženj proti spremembam,
2. bojazen pred neugodnimi ekonomskimi posledicami; za posameznika v organizaciji lahko spremembe povzročijo izgubo pridobljenega položaja, ki mu poleg materialnih koristi prinaša tudi družbeni status,

3. bojazen pred socialnimi neugodnostmi; delavec si v organizaciji vzpostavi status in izoblikuje formalne in neformalne povezave z ostalimi; na podlagi v podjetju vzpostavljenega statusa oblikuje posameznik svoja razmerja tudi do družbe izven delovnega okolja, zato se spremembe v podjetju pogosto odražajo tudi na socialne odnose izven podjetja,
4. bojazen pred neznanim; proces sprememb je pogosto nepredvidljiv in prinaša s seboj neznane učinke, ki so včasih celo večji od tistih, ki jih predvidevamo; od posameznikovega značaja je odvisno, kako prirojen strah pred neznanim vpliva na njegovo vedenje in ravnanje,
5. druge neprijetnosti; to so spremembe v utečenih obrazcih življenja, življenjskem ritmu, pritisk na spremembe navad ipd.

Raziskava je glede subjektivne ocene primernosti organizacijske kulture za vpeljavo elementov podjetništva v poslovanje pokazala dobršno mero kritičnosti vseh skupin anketirancev. Analiza rezultatov ni pokazala velikih razlik med notranjimi podjetniki v tržnih in reguliranih dejavnostih, določena razhajanja pa je vseeno opaziti. Predpostavljeni v tržnem delu podjetja očitno manj poudarka dajejo navodilom pri izvajanju nalog in sodelavcem prepuščajo več svobode pri izbiri poti do cilja (OK10). Notranji podjetniki iz tržnih dejavnosti so mnenja, da so vodilni delavci v tržnem delu podjetja manj stroškovno usmerjeni (OK14). To gre v večji meri pripisati njihovi usmerjenosti v pridobivanje prihodka na trgu in želji po rasti kot pomanjkanju nadzora nad stroški poslovanja. Tudi nadzor nad izvajanjem del po predpisanih postopkih (OK23) in samostojno zbiranje informacij o poslovanju brez upoštevanja okoliščin, ki bi pojasnile konkretne rezultate in jih pomagale interpretirati (OK24), je bolj prisotno v reguliranem delu podjetja. Če opazujemo celotno populacijo notranjih podjetnikov, so najbolj kritično ocenili naslednje vidike organizacijske kulture:

- prevelika prisotnost in prevlada hierarhičnih odnosov nad kolegialnimi, ki so nujno potrebni za timsko delo (OK2), je značilnost organizacijske kulture, ki ne podpira podjetniškega načina delovanja. Jasna ločnica med posameznimi hierarhičnimi nivoji zavira inovativno razmišljanje pri zaposlenih, saj imajo pred očmi ovire, ki jih čakajo ob predstavitvi, pridobivanju podpore in uresničevanju idej,
- notranji podjetniki občutijo pomanjkanje spodbude k sprejemanju tveganih odločitev in tolerance do neuspehov (OK4),
- nezadostne spodbude s strani predpostavljenih za dobro opravljene naloge (OK6), kar kaže na pomanjkanje sistemskih rešitev nagrajevanja, nepoznavanje motivacijskih vzvodov ali pa nepripravljenost njihove uporabe,
- odnos predpostavljenih do sodelavcev, kjer prepogosto nastopajo avtokratsko in s stališča moči, ki je vezana na položaj v hierarhiji (OK5, OK7). Notranji podjetniki si očitno želijo drugačnega pristopa, ki bi zanje pomenil dodatno motivacijo pri opravljanju rutinskih nalog, v prihodnje pa bi jih vzpodbudil tudi k razmišljanju o podjetniških projektih,
- velik poudarek navodilom, ki ga po mnenju notranjih podjetnikov dajejo predpostavljeni (OK8), pri zaposlenih ne more spodbujati podjetniškega delovanja. Potreben bo drugačen, bolj odprt in integrativen način vodenja, ki temelji na odprti komunikaciji in porazdelitvi moči po hierarhični verigi,

- mnenje notranjih podjetnikov, da vodilni bolj kot o novih idejah razmišljajo o obrambi svojega »vrtička« (OK13), jasno kaže na usmerjenost k ohranitvi obstoječega stanja in nenaklonjenost spremembam.

Vodilni delavci vidijo organizacijsko kulturo podjetja nekoliko drugače od notranjih podjetnikov. V povprečnih ocenah bistvene razlike v primerjavi z notranjimi podjetniki ni, opazimo pa lahko drugačno mnenje o tistih področjih, ki jih notranji podjetniki ocenjujejo kot najbolj kritična. Skoraj pri vseh področjih, ki so jih notranji podjetniki najslabše ocenili, so vodilni delavci drugačnega mnenja, kar še posebej velja za vodilne iz reguliranih in tržnih dejavnosti. Tako menijo, da sistem v podjetju v zadostni meri vzpodbuja k sprejemanju tveganja, tolerira neuspehe, zaposleni da so v zadostni meri nagrajani po dobro opravljeni nalogi ter da v podjetju ne prevladuje avtorski način vodenja. Tako lahko rečemo, da je samopodoba vodilnih o načinu vodenja v podjetju Elektro Ljubljana drugačna kot razmere dojemajo ostali zaposleni. Rezultati raziskave kažejo, da imajo vodilni največje težave pri samostojnosti razpolaganja z viri, kar ocenjujejo vodilni iz tržnega dela podjetja (OK19, OK21), poudarjenosti hierarhičnih odnosov (OK2, predvsem tržni in regulirani) in premajhni prihodkovni usmerjenosti (OK14).

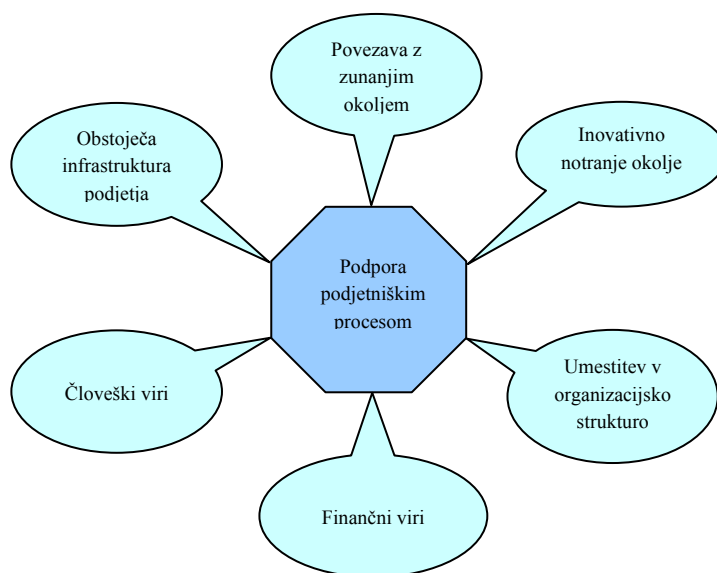
Oblikovanje ustrezne organizacijske kulture v Elektro Ljubljana mora temeljiti predvsem na jasni predstavi vodstva, kaj želi doseči s spremembami. Želena stanje organizacijske kulture mora biti usklajeno z vizijo in poslanstvom podjetja, strategije, ki jih podjetje uporablja za doseganje svojih ciljev, pa morajo biti pripravljene v skladu z vrednotami, ki jih želimo promovirati. Taka kultura mora temeljiti na ozračju zaupanja, v katerem so zaposleni vzpodbujani k podajanju inovativnih predlogov, morebitni neuspehi niso takoj kaznovani, temveč v njih vidimo priložnost, kako biti boljši v prihodnje. Doseganje ciljev mora postati pomembnejše od spoštovanja postopkov, sposobnost sodelavca za delovanje v timu s kolegi z različnih poslovno-funkcijskih področij in njegovo znanje pa pomembnejša dejavnika od formalne izobrazbe in trenutnega hierarhičnega položaja za uvrstitev med ljudi, ki jih podjetje želi zadržati. Pomembni so neovirani komunikacijski kanali v vseh smereh, ki omogočajo prenos idej in znanja na mesta, kjer sta potrebna, način vodenja s skrivanjem informacij pa nesprejemljiv in stvar preteklosti. Pri načrtovanju procesa sprememb bi bilo dobro prej poudarjenim kritičnim področjem, ki jih je izpostavila raziskava, nameniti posebno pozornost. Stanje bi lahko izboljšali, npr s promoviranjem timskega dela in vpeljavo načina vodenja s cilji, kar bi sčasoma izrinilo avtorski odnos nadrejenih do sodelavcev in z njim njegove negativne posledice.

Pri spreminjanju je pričakovati precejšnje odpore predvsem s strani srednjega managementa v reguliranih dejavnostih. S spremembo težišča poslovanja z reguliranega dela podjetja v tržne dejavnosti in oblikovanje nižje, bolj ploske organizacijske strukture, bodo nastopili razlogi, ki lahko povzročijo predvsem strah pred negativnimi ekonomskimi posledicami in izgubo družbenega statusa, ki ga prinaša ustrezno visok položaj na hierarhični lestvici.

### 5.3.3. Oblikovanje podporne strukture

Da bi notranje in korporacijsko podjetništvo dobila realne možnosti za uveljavitev v podjetju, je potrebno vzpostaviti infrastrukturo, ki bo podjetniškimi projektom zagotavljala potrebne vire, podporo in notranjim podjetnikom omogočala izrabo prednosti izvajanja podjetniških aktivnosti pod okriljem podjetja. Prednosti, ki jih iz tega naslova dobi podjetje, na tem mestu ne bomo ponavljali, saj so v delu v zadostni meri predstavljene. Zaradi velike raznolikosti virov, s katerimi razpolaga podjetje, in manjše občutljivosti na finančni neuspeh pomeni ta način tudi manjše osebno tveganje za notranjega podjetnika v primerjavi z odločitvijo za samostojno podjetniško pot. Pri izgradnji podporne strukture podjetja gre za ustvarjanje pogojev, ki omogočajo in aktivno promovirajo izvajanje podjetniških aktivnosti in v končni fazi pripomorejo k potrditvi uspeha na trgu. Pri oblikovanju je potrebno upoštevati več vidikov, ki so shematsko prikazani na sliki 36.

Slika 36: Sestavni deli podjetniške podporne strukture



Vir: lastna razmišljanja

1. Prvi vidik je ustvarjanje ustreznega **inovativnega okolja**, v katerem bodo zaposleni razmišljali podjetniško, bili pripravljeni svoje ideje predstaviti in uresničiti. Z vzpostavitvijo organizacijske kulture, ki bo temeljila na podjetništvu prijaznih vrednotah, spodbujamo zaposlene k drugačnemu načinu razmišljanja in odkluku od ustaljenih načinov delovanja. Podjetniški projekti pomenijo odklук od ustaljenega poslovnega področja podjetja, zato obstaja nevarnost, da jih spremembam nenaklonjeni zaposleni dojemajo kot grožnjo. Ključno vlogo pri vzpostavljanju inovativnega okolja mora odigrati vodstvo podjetja, ki mora izražati iskreno in trdno podporo podjetnikom in njihovim projektom.
2. Nadalje je pomembna umestitev korporacijskega in notranjega podjetništva v obstoječo **organizacijsko strukturo podjetja**. Nerealno in celo nevarno je razmišljanje, da bi podjetje na račun novih podjetniških projektov tvegalo svojo osnovno dejavnost in utečene prodajne



programe ter tako postavilo svoj obstoj na kocko. Na aktivnosti korporacijskega in notranjega podjetništva gre gledati kot na dopolnitev procesa strateškega managementa, ki v identificiranih podjetniških priložnostih pridobi močno orodje za ustvarjanje konkurenčnih prednosti. Pomembno je, da je ta umestitev v organizacijsko obliko izvedena na ustrezno visokem nivoju. V poglavju 5.3.1. predlagam ustanovitev organizacijske enote na najvišjem nivoju, katere vodja je član kolegija uprave. Tako novi enoti zagotovimo ustrezen položaj in veljavo v podjetju. Kot primerna organizacijska struktura za novo enoto se kaže projektna, ki na eni strani omogoča delovanje z nizkimi fiksnimi stroški, na drugi pa je inovativnosti in podjetništvu s svojo prilagodljivostjo pisana na kožo. S tem novo organizacijsko enoto postavimo izven klasičnega poslovno-funkcijskega okvira podjetja in se izognemo nevarnosti, da bi postala njegov ujetnik. Izvajanje projekta vpeljave notranjega in korporacijskega podjetništva bi nova enota prevzela takoj po svoji vzpostavitvi in opravljenih nekaj začetnih korakih (glej poglavje 5.3.4.).

3. Vsaka gospodarska aktivnost za svoje odvijanje potrebuje **finančne vire**. Za njihovo zagotavljanje je v Elektro Ljubljana smiselno ustanoviti **kapitalski sklad**, ki bi zagotavljal zagonska sredstva za podjetniške projekte, saj so zadostno podporo tej varianti izkazali notranji podjetniki in vodilni delavci podjetja. Začetna sredstva sklada bi podjetje zagotovilo v poslovnem načrtu s prerazporeditvijo finančnih sredstev, v nadaljevanju pa bi se delež ustvarjenega dobička iz naslova podjetniških projektov vrnil vanj. Za upravljanje sklada se iz članov kolegija uprave podjetja ustanovi skrbniški odbor. Predseduje mu vodilni OE razvoj novih dejavnosti, glavni nalogi odbora pa sta dodeljevanje sredstev sklada podjetniškemu projektom, ki so uspešno prestali preverjanje in se kažejo kot potencialno uspešni, in skrb za vzdrževanje sklada skozi reinvestiranje deleža dobička.
4. Zagotavljanje **človeških virov** je za uspeh notranjega in korporacijskega podjetništva ključni dejavnik. Z ustreznimi postopki iskanja, preverjanja in izbire potencialnih podjetnikov lahko podjetje med zaposlenimi pridobi osebe, ki bodo sposobne voditi podjetniške projekte. Poleg notranjih podjetnikov je potrebno poiskati potencialne člane projektnih timov, ki bodo želeli delati v podjetniški ekipi in prispevati svoje znanje in izkušnje za uspeh projekta. Vsem tem ljudem je potrebno omogočiti pridobivanje znanj, ki jih v svojih organizacijskih enotah ne pridobijo in so za podjetniško delovanje potrebne (delovanje v timu, tehnike ustvarjalnega razmišljanja, osnove trženja ipd.). Raziskava je pokazala kritično stanje obstoječega sistema nagrajevanja. Nujno je oblikovanje takega sistema, ki bo omogočal nagrajevanje po dosežkih in uporabo posamezniku prilagojenih motivacijskih vzvodov. Moje trdno prepričanje, ki ga delim z anketiranci, je, da je vsak poskus podjetniškega ali inovativnega delovanja ob sedanjem načinu nagrajevanja v podjetju, katerega skupni imenovalec je uravnalovka, obsojen na propad.
5. Za uspešno in učinkovito izvajanje podjetniških projektov je nujno **angažiranje obstoječih struktur**, ki jih je podjetje razvilo in jih uporablja pri vsakodnevnem poslovanju. Mednje spadajo informacijska podpora, prodajna mreža, specialni tehnološki postopki ipd. Po drugi plati podjetniški projekti običajno pomenijo odmik od obstoječih področij poslovanja, podjetje pa vseh potrebnih virov in orodij nima na razpolago. Zato je pomembno, da notranjim podjetnikom omogočimo tako uporabo obstoječih poslovnih struktur kot tudi pridobivanje virov v zunanjem okolju brez zapletenih in zbirokratiziranih postopkov.
6. Na koncu mora tudi podjetniški projekt svojo potrditev poiskati na trgu, kjer mora dosegati merljive in zadovoljive rezultate. Morda je korak od uspešnega odvijanja podjetniškega

projekta znotraj podjetja, ki obsega niz aktivnosti: od inovativnega razmišljanja, selekcije idej, sestave podjetniškega tima, angažiranja finančnih in ostalih virov podjetja ipd., do uspešnega trženja proizvoda podjetniškega podjetja najtežji. Tu lahko podjetje s svojimi obstoječimi prodajnimi trgi, mrežo poslovnih partnerjev in ostalimi **povezami z zunanjim okoljem** odločilno pripomore k uspešnosti podjetniških projektov.

#### 5.3.4. Program vpeljave notranjega in korporacijskega podjetništva

Da bi podjetje uspešno uvedlo notranje in korporacijsko podjetništvo, mora pripraviti ustrezen načrt. Vpeljava podjetniških elementov v poslovanje podjetja je projekt, ki običajno zahteva drugačen pristop od uveljavljenih poslovnih praks v podjetju. Vztrajnost obstoječih struktur v podjetju in odpori spremembam nenaklonjenih posameznikov zahtevajo predvsem od vodstva in višjih managerjev odločnost, veliko naporov, prilagodljivost in potrpežljivost. Projekt praviloma traja dolgo časa in dobljena bitka še ne pomeni dokončne zmage, vsak poraz pa ni razlog za odstop od projekta. Potencialne koristi za podjetje so namreč visoke. Še dodatno pridobijo na veljavi, če alternativne poti vodijo v stagnacijo, zmanjšanje obsega poslovanja ali celo ogrožanje obstoja podjetja. Priporočljivo je, da temelji izdelava programa na v praksi preverjenih pristopih, ki so jih raziskovalci vključili v teorijo korporacijskega in notranjega podjetništva ter jih nadgradili z dodatnimi spoznanji. Ti pristopi priporočajo osnovne usmeritve, ki jih je v konkretnem primeru potrebno prilagoditi posebnostim podjetja.

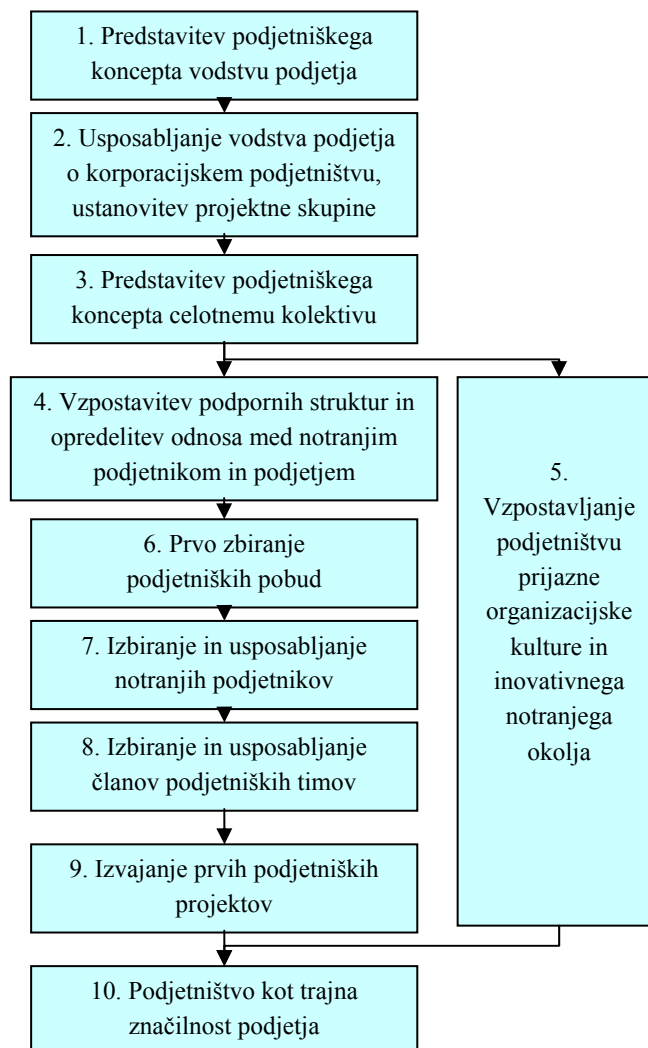
Program za vpeljavo notranjega in korporacijskega podjetništva v Elektro Ljubljana sem pripravil na podlagi dveh teoretičnih pristopov, in sicer dvofaznega pristopa, ki je predstavljen v točki 3.5.2., in pristopa skupine »Foresight«, ki ga predstavim v točki 3.5.3. Oba zahtevata jasno odločitev in dosledno podporo vodstva za uvajanje podjetništva v podjetje, kot ključni element pa vidita prilagoditev organizacijske kulture. Dvofazni pristop sem izbral zaradi načela postopnosti, ki ga predvideva, kot bistveno pa sem ocenil njegovo takojšnjo naravnost v izvajanje podjetniških aktivnosti in iskanje rezultatov. K temu razmisleku me vodi prepričanje, da so prav rezultati podjetniških aktivnosti najboljši spodbujevalci nadaljnje uveljavitve notranjega in korporacijskega podjetništva v konkretnem okolju. Prva faza tega pristopa daje poudarek oblikovanju podjetništvu prijaznega okolja, v drugi se prične z izvajanjem prvih podjetniških projektov, notranje podjetnike, ki jih vodijo, pa vzpodbujamo k zgodnjem iskanju prvih potrditev na prodajnih trgih. Drugi, »Foresight« pristop, predstavlja dopolnitev dvofaznega pristopa, saj sistematično razdela začetni del projekta in predvideva najetj zunanjih svetovalcev. Ti lahko s poznavanjem problematike s teoretičnega vidika in bogatimi praktičnimi izkušnjami pomagajo pri identifikaciji ključnih problemov in njihovem reševanju, visoko podporo tej rešitvi pa so izrazili tudi vodilni v raziskavi o možnostih korporacijskega podjetništva.

Kot prednost dvofaznega pristopa sem izpostavil njegov prehod v izvajanje podjetniških projektov, kar omogoča celovit pristop in celoten proces pospeši. To je še posebej pomembno v okoljih, kjer je pričakovati rezervirano stališče večine zaposlenih in odkrite odpore s strani nekaterih. V Elektro Ljubljana je zaradi dvojne narave poslovanja, obstoječih relativno ostrih meja med organizacijskimi enotami in dejstva, da sta obe raziskavi pokazali na razlike v organizacijski kulturi in na različne možnosti korporacijskega in notranjega podjetništva v

reguliranem in tržnem delu podjetja, potrebno tak razvoj dogodkov pričakovati. Menim, da so hitri in merljivi rezultati izvajanja podjetniških aktivnosti v podjetju ključni. Ni smiselno čakati na zaključek procesa prilagajanja organizacijske kulture in sprejetje podjetniškega načina razmišljanja s strani vseh zaposlenih, še preden bi pričeli z izvajanjem prvega podjetniškega projekta. Rezultati podjetniških procesov, ki pozitivno vplivajo na poslovanje podjetja, so najboljši pospeševalci projekta vpeljave notranjega in korporacijskega podjetništva.

Prvi korak v programu vpeljave, ki je prikazan na sliki 37, je predstavitev koncepta podjetništva najvišjemu vodstvu Elektro Ljubljana, to je kolegiju predsednika uprave. Gre za njihovo seznanitev z notranjim in korporacijskim podjetništvom. Poudarek je na potencialnih koristih, ki jih lahko podjetju prineseta. Osnovni namen tega koraka je zainteresirati vodstvo podjetja za nadaljevanje aktivnosti. Obe raziskavi v sklopu magistrskega dela sem opravil s soglasjem in podporo uprave podjetja, zato se kot primerna priložnost ponuja predstavitev izsledkov raziskav.

*Slika 37: Program vpeljave notranjega in korporacijskega podjetništva v Elektro Ljubljana*



*Vir: lastna razmišljanja*

V naslednjem koraku se vodstvo podjetja podrobno pouči o možnostih notranjega in korporacijskega podjetništva v podjetju in prepozna odločilen pomen svoje vloge pri projektu. Ključno za uspeh projekta je, da vrh podjetja korporacijsko podjetništvo spozna za odlično orodje za doseganje zunanje rasti podjetja. Prav tako je pravi čas za ustanovitev projektne skupine, ki bo vodila prve korake vpeljave. Sestavljena naj bo iz najvišjih managerjev podjetja, dopolnjena s strokovnjaki s funkcijskih področij. V tej fazi je koristno najeti svetovalno podjetje, ki s svojim znanjem in izkušnjami usmerja potek aktivnosti pri vpeljavi korporacijskega in notranjega podjetništva. V tretjem koraku vodstvo podjetja, potem ko je že sprejelo odločitev o nadaljevanju projekta, na ustrezen način seznaniti celoten kolektiv. Pri tem poudarja pozitivne rezultate za podjetje, ki jih lahko podjetništvo prinese. Sodelovanje v podjetniških projektih predstavi tudi kot priložnost za posameznika, da se uveljavi in izkoristi svoj potencial. Zaposlenim je potrebno razložiti tudi spremembe, ki bodo potrebne za doseg podjetniških ciljev in bodo pomenile spremembo sistema vrednot in s tem organizacijske kulture v podjetju. Četrty in peti korak sta odločilna za uspeh. Zato smo o njiju podrobno govorili v posebnih točkah 5.3.1., 5.3.2. in 5.3.3. Na tem mestu poudarjam, da bo proces spreminjanja organizacijske kulture dolgotrajen, to področje pa najverjetneje tudi vir najmočnejših odporov, ki bi lahko ogrozili projekt. V naslednjem koraku lahko pričnemo z zbiranjem in vrednotenjem prvih podjetniških pobud. Tu bi vodenje projekta vpeljave že lahko prevzela nova organizacijska enota, ustanovljena tudi za ta namen. Možen način je npr. razpis nagrade v internem glasilu, ki bi prvim trem idejam zagotovil v naprej določeno denarno nagrado in vodenje podjetniškega tima ali vključitev vanj, če bi tako podjetje in predlagatelj to ocenila kot smiselno. Sedmi in osmi korak sta pojasnjena v točki 5.3.3., kjer je govora o zagotavljanju človeških virov. Tudi tu bi bilo smiselno sodelovanje z zunanjimi strokovnimi sodelavci, ki bi svetovali pri oblikovanju selekcijskih kriterijev ter pripravi in izvedbi izobraževalnih programov. V zadnjem koraku že pričnemo z izvajanjem prvih projektov, prvi merljivi in pozitivni rezultati pa dobro vplivajo na oblikovanje ustrezne organizacijske kulture in nadaljnje odvijanje podjetniških procesov. Končni cilj projekta je transformacija Elektro Ljubljana v podjetniško podjetje.

## 6.SKLEP

Notranje in korporacijsko podjetništvo se ob koncu sedemdesetih in v začetku osemdesetih let 20. stoletja pojavita v poslovni praksi in teoriji podjetništva. Gre za splet aktivnosti, ki v že obstoječem in delujočem podjetju z oblikovanjem podjetništvu prijaznega okolja spodbujajo zaposlene k ustvarjanju poslovnih zamisli in inovacij, tako pri proizvodih in storitvah kakor tudi pri poslovnih procesih, ki se v podjetju neprestano odvijajo. Uspešnost vpeljave in izvajanja notranjega in korporacijskega podjetništva je odvisna predvsem od dejavnikov zunanjega okolja, podjetništvu prijazne organizacijske kulture in podpornih struktur, ki jih za podporo podjetništvu vzpostavi podjetje. Rezultati odvijanja podjetniških procesov so lahko nove dejavnosti podjetja, novi prodajni programi, novi proizvodi, prisotnost podjetja na do sedaj še neosvojenih trgih, prenova poslovnih procesov in organizacijske strukture. Za velika podjetja lahko notranje in korporacijsko podjetništvo pomenita ustrezno rešitev, saj na eni strani omogočata ohranitev vseh prednosti, ki izvirajo iz njihove velikosti, na drugi pa z izvajanjem podjetniških aktivnosti podjetja postanejo inovativna in prilagodljiva. Korporacijsko podjetništvo je odlično orodje za doseganje rasti podjetja, saj se z iskanjem podjetniških priložnosti izkaže kot dobra dopolnitev strateškega managementa, ki na teh priložnostih gradi trajne konkurenčne prednosti. V svetu poznamo veliko uspešnih primerov iz prakse. Prednjačijo korporacije iz ZDA, ki že vrsto let prakticirajo notranje in korporacijsko podjetništvo in žanjejo rezultate. IBM, HP, Johnson & Johnson, Raytheon, 3M, General Electric so le nekatere izmed njih.

Elektroenergetski sektor v Evropi je v 90-ih letih prejšnjega stoletja stopil na pot korenitih sprememb v poslovanju. Proces še vedno traja. Njegov namen je na eni strani z deregulacijo tržnih energetske dejavnosti uvesti pravila tržne konkurence v panogo, na drugi pa z regulacijo dejavnosti, ki imajo značilnosti naravnega monopola, narediti poslovanje preglednejše. Vse skupaj naj bi imelo za posledico povečanje učinkovitosti v sektorju in pritisk na cene električne energije. Tudi v slovenski elektroenergetiki je v procesu pridruževanja Republike Slovenije Evropski skupnosti prišlo do ločitve tržnih od reguliranih dejavnosti. V petih elektrodistribucijskih podjetjih so poskrbeli za ločeno spremljanje poslovanja tržnih in reguliranih dejavnosti, ki pa še naprej poslujejo v okviru enovitih podjetij. S 1. julijem 2007 to ne bo več možno, saj je potrebno dejavnost sistemskega operaterja distribucijskega omrežja opravljati v ločeni pravni osebi. Hkrati se bo trg za električno energijo popolnoma odprl. Ta dva dogodka z vidika uveljavitve korporacijskega in notranjega podjetništva v panogi pomenita povečanje možnosti za njuno uveljavitev. Zaradi stroge regulacije poslovnega okolja je smiselnost vpeljave podjetniških elementov v poslovanje reguliranih dejavnosti vprašljiva, zato njihova ločitev v samostojno pravno osebo preostalemu delu podjetja, ki bo poslovalo v konkurenčnem okolju, povečuje možnosti za uspešno izvajanje podjetniških aktivnosti.

Z raziskavama, ki sem ju izvedel v največjem slovenskem elektrodistribucijskem podjetju Elektro Ljubljana, d.d., sem pridobil podatke, ki so mi pomagali oceniti možnosti vpeljave notranjega in korporacijskega podjetništva in izdelati program vpeljave v podjetje. Pokazali sta, da zaposleni občutijo potrebo po jasnejši opredelitvi vizije in ciljev podjetja ter večji podpori inovativnosti. V tržnih dejavnostih pripisujejo notranjemu podjetništvu večje možnosti kot v reguliranem delu podjetja. Organizacijsko kulturo, ki je ključni dejavnik pri vpeljavi podjetniških elementov v poslovanje, zaposleni ocenjujejo kot neustrezno. Pri njenem spreminjanju bo

potrebno delovati v smeri zmanjšanja prevlade hierarhičnih odnosov nad timskimi in nadomestitve prevladujočega avtokratskega načina vodenja z na sodelovanju temelječimi pristopi. V sistem vrednot, ki veljajo v podjetju, bo potrebno vgraditi takšne, ki bodo spodbujale premik od čiste stroškovne usmerjenosti v ustvarjanje prihodka. Kot naslednji odločujoč dejavnik opredelim organizacijsko strukturo. Ta mora v Elektro Ljubljana z vidika vpeljave podjetništva zagotavljati predvsem pregledno ločitev tržnih in reguliranih dejavnosti. Večja dinamika poslovnega okolja tržnih v primerjavi z okoljem reguliranih dejavnosti, kar je potrdila tudi raziskava, zahteva oblikovanje strukture, ki vzpodbuja prosto komuniciranje v vseh smereh in z nizko stopnjo formalizacije omogoča prilagajanje situacijam, vzpodbuja sodelovanje strokovnjakov z različnih hierarhičnih nivojev in zagotavlja ustvarjanje in pretok znanja. Obstoječa organizacijska struktura po mnenju sodelujočih v raziskavi to v veliki meri onemogoča. Področje nagrajevanja so zaposleni ocenili kot najbolj kritično in potrebno sprememb. Obstoječ sistem nagrajevanja v podjetju praktično v celoti onemogoča nagrajevanje zaposlenih po dosežkih. To je posledica dejstva, da se delovni rezultati posameznikov zelo pomanjkljivo merijo, razdelitev variabilnega dela plače, ki predstavlja zgolj nekaj odstotkov, pa je prepuščena presoji predpostavljenih brez ustreznih usmeritev in navodil. Odnos in podpora vodstva podjetja razvijanju podjetniških idej v tem trenutku prav tako ni zadostna. Tako stanje je razumljivo, saj je sedaj v Elektro Ljubljana razmišljanje o podjetniškem delovanju posredno prisotno zgolj v okviru zbiranja predlogov za stalne izboljšave, ki je v podjetju vzpostavljeno v okviru sistema za obvladovanje kakovosti. Inovativnost in pozitivne spremembe v smer podjetniškega razmišljanja sta v podjetju neke vrste ujetnika tega sistema, ki s svojo visoko formalizacijo in neživljenjskostjo tako delovanje prej zavira kot spodbuja.

Podjetje kot celota nima razvitih orodij in postopkov za obvladovanje tveganj. Določene aktivnosti v to smer se v podjetju že izvajajo, pobuda pa je prišla iz tržnega dela podjetja, kjer so zaradi manj stabilnih pogojev poslovanja začutili potrebo po iskanju rešitev. Nejasnost strateških usmeritev podjetja je posledica nizke ravni prakticiranja strateškega managementa v podjetju. Tako tudi ni ustrezno postavljenih poslovno-funkcijskih strategij, kar povzroča neusklajenost poslovanja posameznih organizacijskih enot, ki v svoje načrte pogosto vgradijo nasprotujoče si cilje. Obstaja nevarnost, da tudi projekt vpeljave korporacijskega podjetništva postane ujetnik teh razmer. Pregled petih dimenzij podjetniške usmerjenosti, s katero lahko ocenimo možnosti podjetja za izvajanje korporacijskega podjetništva, pokaže, da trenutnega stanja podjetniške naravnosti v Elektro Ljubljana ne moremo oceniti z visoko oceno. Raziskava o možnostih korporacijskega podjetništva je pokazala, da usmeritev podjetja v rast ni jasna, še najmanj pri vodilnih v reguliranih dejavnostih. V tržnih dejavnostih so najvišjo podporo izkazali diverzifikaciji poslovanja, skupnim vlaganjem in mrežnim povezavam s partnerji, manj primerne pa se jim zdijo strategije, ki vključujejo prevzeme in združitve. Iz tega lahko sklepamo, da bi za doseganje rasti podjetja vodilni v Elektro Ljubljana ubrali načine, ki prinašajo manj tveganja. Sklenemo lahko, da brez sprememb na skoraj vseh področjih, ki vplivajo na možnosti notranjega in korporacijskega podjetništva, uspešna vpeljava podjetniških elementov v Elektro Ljubljana ni možna.

Na drugi strani sta raziskavi pokazali, da obstajajo želje in težnje po spremembi obstoječega stanja. Zaposleni in vodilni predvsem v tržnih dejavnostih vidijo priložnost za notranje in korporacijsko podjetništvo. V prid temu govorita tudi potrditev delne hipoteze H1A in delna

potrditev glavne hipoteze H3, ki predpostavljata večje možnosti notranjega in korporacijskega podjetništva v tržnih dejavnostih podjetja. V petih letih poslovanja v drugačnih pogojih v primerjavi z reguliranimi dejavnostmi je tržni del ustvaril pozitivno poslovno prakso, iz katere lahko podjetje črpa tudi v prihodnosti, ko bo pretežni del podjetja deloval v konkurenčnem okolju. Management podjetja se zaveda nujnosti ustvarjanja konkurenčnih prednosti, potrebe po stalnem uvajanju novih proizvodov in storitev ter vpeljave inovativnosti in kreativnosti kot stalnih procesov. Ob jasni ločitvi tržnega od reguliranega dela podjetja, pri čemer mora biti slednji v čim manjšem možnem obsegu, ob načrtovanem oblikovanju podjetništvu prijazne organizacijske kulture v podjetju in ob vzpostavitvi podpornih struktur imata notranje in korporacijsko podjetništvo možnosti v podjetju.

Prepričan sem, da bo uvedba podjetništva v takšni ali drugačni obliki slej kot prej postala realnost v podjetju Elektro Ljubljana, a bo za njegov uspeh pred tem potrebno dvigniti raven strateškega upravljanja. Ko bodo (novi?) lastniki podjetja pred management postavili jasne zahteve po doseganju poslovnih rezultatov, bo slednji prisiljen iskati poti, kako jih doseči. To bo spodbudilo razmišljanja v smeri iskanja priložnosti za ustvarjanje konkurenčnih prednosti na podlagi podjetniških idej in podjetniškega načina delovanja.

## LITERATURA

1. Amabile T.M. et al.: Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39 (1996), 5, str. 1154-1184.
2. Antončič B., Hisrich R.D.: Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16 (2001), str. 495-527.
3. Antončič B. et al.: *Podjetništvo*. Ljubljana: GV založba, 2002. 485 str.
4. Badguerahanian L, Abetti P.A.: Case Study: The Rise and Fall of the Merlin-Gerin Foundry Business: A Case Study in French Corporate Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 10 (1995), str. 477-493.
5. Bandelj B., Štokelj T.: Pregled razmer na evropskih trgih električne energije. Portorož: Zbornik CIGRE: Šesta konferenca slovenskih elektroenergetikov, 2003, str. C5 35-39.
6. Barney J.B.: Is the Resource-Based View a Usefull Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, 26 (2001), 1, str. 41-56.
7. Baron R.A.: Cognitive Mechanisms in Entrepreneurship: Why and When Entrepreneurs Think Differently than Other People. *Journal of Business Venturing*, 13 (1998), str. 275-294.
8. Bettis R.A., Prahalad C.K.: The Dominant Logic: Retrospective and Extension. *Strategic Management Journal*, 16 (1995), 1, str. 5-14.
9. Burgelman R.A.: Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study. *Management Science*, 29 (1983), 12, str. 1349-1364.
10. Carree M.A., Thurik A.R.: The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth., [URL: <http://72.14.207.104/search?q=cache:TYxyhMIGI3EJ:www.wiwi.tu-freiberg.de/wipol/pdf/files/seminar2003/CareeThurik2002.pdf+%22The+Impact+of+Entrepreneurship+on+Economic+Growth%22&hl=sl&ct=clnk&cd=1>], julij 2002
11. Chung L, Gibbons P.T.: Corporate Entrepreneurship: The Roles of Ideology and Social Capital. *Group and Organization Management*, 22 (1997), str. 10-30.
12. Covin J.G., Slevin D.P.: A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 15 (1991), 1, str. 7-25.
13. Covin J.G. et al.: Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23 (1999), 3, str. 47-63.
14. De Carolis D.M.: Competencies and Imitability in Pharmaceutical Industry : An Analysis of Their Relationship with Firm Performance. *Journal of Management*, 29 (2003), 1, str. 27-50.
15. Dess G.G., Lumpkin G.T.: The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19 (2005), 1, str. 147-156.
16. Drejer A. et al.: Understanding Intrapreneurship by Means of State-of-the-art Knowledge Management and Organisational Learning Theory. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 1 (2004), 2, str. 102-119.
17. Drucker P.F.: Our Entrepreneurial Economy. *Harvard Business Review*, 62 (1984), 1, str. 59-64.
18. Giannakis D. et al.: Benchmarking and Incentive Regulation of Quality of Service: An Application to the UK Electricity Distribution Networks. *Energy Policy*, 33 (2005), str. 2256-2271.



19. Glas M. : Notranje podjetništvo. V: Glas M., Pšeničny V.,ur.: Podjetništvo – izziv za 21. stoletje. Ljubljana: Gea College, 2000. 498 str.
20. Guth W.D, Ginsberg A. : Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. Strategic Management Journal, 11 (1990), Special Issue: Corporate Entrepreneurship, str. 5-15.
21. Hamel G.: Waking up IBM. Harvard Business Review, 78 (2000), 4, str. 137-146.
22. Hornsby J.S. et al.: An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process. Entrepreneurship: Theory & Practice, 17 (1992), 2, str. 29-37.
23. Hrovatin N.: Regulacija trgov po vključitvi Slovenije v EU. [URL: <http://www.gov.si/umar/projekti/sgrs/raziskave/a6.pdf>], Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 15.2.2006.
24. Hunger D., Wheelen T.L.: Strategic Management. London: Adison-Wesley, 1996. 441 str.
25. Ireland R.D. et al.: Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Actions to create Firm Wealth. Academy of Management Executive, 15 (2001), 1, str. 49-63.
26. Ireland R.D. et al.: A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and Its Dimensions. Journal of Management, 29(2003), 6, str. 963-989.
27. Kanter, R.M.: The Change Masters. New York: Simon and Schuster, 1984. 432 str.
28. Kanter R.M. et al.: Driving Corporate Entrepreneurship. Management Review, 76 (1987), 4, str. 14-16.
29. Kanter, R.M.: When Giants Learn to Dance. New York: Simon and Schuster, 1990. 415 str.
30. Kemelgor B.H.: A Comparative Analysis of Corporate Entrepreneurial Orientation Between Selected Firms in the Netherlands and the USA. Entrepreneurship & Regional Development, 14 (2002), str. 67-87.
31. Kirzner I.M.: Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach. Journal of Economic Literature, 35 (1997), 1, str. 60-85.
32. Knight F.H.: Risk, Uncertainty and Profit. Boston: Hart, Schaffner & Marx, Houghton Mifflin Company, 1921. [URL: <http://www.econlib.org/library/Knight/knRUP.html>], 10.12.2005.
33. Kraatz M.S., Zajac E.J.: How Organisational Resources Affect Strategic Change and Performance in Turbulent Environments: Theory and Evidence. Organization Science, 12 (2001), 5, str. 632-657.
34. Kuratko D.F., Hodgetts R.M.: Entrepreneurship: A Contemporary Approach, 3rd International Edition. Forth Worth: The Dryden Press, 1995. 748 str.
35. Lalkaka R.: Fostering Technological Entrepreneurship and Innovation. [URL:[http://www.anprotec.org.br/idisc/pdfs/publicacoes/FIT\\_bookchapte-Inn\\_Entr.pdf](http://www.anprotec.org.br/idisc/pdfs/publicacoes/FIT_bookchapte-Inn_Entr.pdf)], 2001
36. Landstrom H.: Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research. Boston: Springer Science+Business Media, 2005. 396 str.
37. Lumpkin G.T., Dess G.G.: Clarifying Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. Academy of Management Review, 21 (1996), 1, str. 135-172.
38. Markman G.D., Baron R.A.: Person–Entrepreneurship Fit: Why Some People Are More Successful as Entrepreneurs Than Others. Human Resource Management Review, 13 (2003), str. 281-301.

39. Marshall A.: Principles of Economics. London: Macmillan and Co., Ltd., 1920. [URL: <http://www.econlib.org/library/Marshall/marP.html>], 14.12.2005.
40. Menger C.: Principles of Economics. New York: The Free Press, 1950. [URL: <http://www.mises.org/etexts/menger/principles.asp>], 14.12.2005.
41. Miller D., Friesen P.H.: Strategy Making and Environment: The Third Link. *Strategic Management Journal*, 4 (1983), 3, str. 221-235.
42. Minkes A.L., Foxall G.R.: The Bounds of Entrepreneurship: Inter-Organisational Relationships in The Process of Industrial Innovation. *Managerial and Decision Economics*, 3 (1982), 1, str. 41-47.
43. Mintzberg H., Waters J.A.: Tracking Strategy in Entrepreneurial Firm. *Academy of Management Journal*, 25 (1982), 3, str. 465-499.
44. Morris M.H., Jones F.F.: Human Resource Management Practices and Corporate Entrepreneurship: An Empirical Assessment from the USA. *The International Journal of Human Resource Management*, 4 (1993), 4, str. 873-896.
45. Morris M.H., Kuratko D.F.: *Corporate Entrepreneurship*. New York: Harcourt College Publishers, 2002. 364 str.
46. Možina S. et al.: *Management*. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
47. Nielsen et al.: Entrepreneurship Strategy for Internal Markets - Corporate, Non-Profit and Government Institutions Cases. *Strategic Management Journal*, 6 (1985), 2, str. 181-189.
48. Pinchot G.P.: *Intrapreneurship*. New York: Harper & Row, 1985. 368 str.
49. Porter M.A.: Strategy and Internet. *Harvard Business Review*, 79 (2001), 3, str. 62-78
50. Priya T.S., Viswanathan R.: *Corporate Entrepreneurship*. [URL: <http://www.indiaonline.com/bisc/ari/coen.pdf>], 2004.
51. Pučko Danijel: *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 389 str.
52. Robinson T.A., Taylor M.P.: The Effects of Regulation and Regulatory Risk in the UK Electrical Distribution Industry. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 69 (1998), 3, str. 331-346.
53. Russell R.D.: How Organisational Culture Can Help to Institutionalise the Spirit of Innovation in Entrepreneurial Ventures. *Journal of Organizational Change Management*, 2 (1989), 3, str. 7-15.
54. Say J.B.: *A Treatise on Political Economy*. Philadelphia: Lippincott, Grambo & Co., 1855. [URL: <http://www.econlib.org/library/Say/sayT.html>], 16.12.2005.
55. Sciascia S., De Vita R.: *The Development of Entrepreneurial Research*. [URL: <http://www.biblio.liuc.it/liucpap/pdf/146.pdf>], Liuc: Mario Rostoni Library, 2004.
56. Shane S., Venkataraman S.: The Promise of Entrepreneurship as Field of Research. *Academy of Management Review*, 25 (2000), 1, str. 217-226.
57. Starr J.A., Macmillan I.C.: Resource Cooptation via Social Contracting: Resource Acquisition Strategies for New Ventures. *Strategic Management Journal*, 11 (1990), Special Issue: Corporate Entrepreneurship, str. 79-92.
58. Stevenson H.H., Jaiillo J.C.: A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11 (1990), Special Issue: Corporate Entrepreneurship, str. 17-27.
59. Stopford J.M., Baden-Fuller C.W.F.: Creating Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15 (1994), 7, str. 521-536.

60. Tajnikar M.: Tvegano poslovanje - knjiga o gazelah in rastočih poslih (2. izdaja). Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 308 str.
61. Tajnikar M.: Mikroekonomija s poglavji iz teorije cen. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 469 str.
62. Timmons A.J.: Characteristics and Role Demand of Entrepreneurship. American Journal of Small Business, 3 (1978), 1, str. 5-17.
63. Trope Srečko: Notranjepodjetniški procesi v inovativni organizaciji – primer Mercator. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 100 str.
64. Zahra S.A.: Governance, Ownership and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities. Academy of Management Journal, 39 (1996), 6, str. 1713-1735.

## VIRI

1. Akt o določitvi metodologije za obračunavanje omrežnine in metodologije za določitev omrežnine in kriterijih za ugotavljanje upravičenih stroškov za elektroenergetska omrežja (Uradni list Republike Slovenije št. 121/2005).
2. Janjič B.: Omrežnina ostaja letos za vse nespremenjena. Naš stik, Ljubljana, 47 (2006), 1, 96 str.
3. Commission of European Communities: Corrigendum Commission Communication on Progress in Creating the Internal Gas and Electricity Market, COM(2005) 568 and Technical Annex, SEC(2005) 1445. Bruselj, 18 str., [URL:[http://europa.eu.int/comm/energy/electricity/report\\_2005/doc/2005\\_report\\_corrigendum\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/energy/electricity/report_2005/doc/2005_report_corrigendum_en.pdf)], 20.2.2006.
4. Commission of European communities: Report on Progress in Creating the Internal Gas and Electricity Market - Technical Annex to the Report from the Commission to the Council and the European Parliament, SEC(2005) 1448-5. Bruselj, 180 str., [URL:[http://europa.eu.int/comm/energy/electricity/report\\_2005/doc/2005\\_report\\_technical\\_annex.pdf](http://europa.eu.int/comm/energy/electricity/report_2005/doc/2005_report_technical_annex.pdf)], 20.2.2006.
5. Energetski zakon (Uradni list Republike Slovenije št. 79/1999).
6. Energetski zakon (Uradni list Republike Slovenije št. 51/2004).
7. Energy Statistic Yearbook. Enerdata, Junij 2005, [URL:<http://www.enerdata.fr/enerdatauk/products/demo/yearbook/Pages/23.pdf>], 20.5.2006.
8. Hrovatin N.: Ekonomika javnih podjetij – prosojnice za predavanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005, 47 str.
9. Informacijski sistem Elektro Ljubljana, d.d., 2006.
10. Javna agencija RS za energijo: Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2004. Maribor: 2005, 112 str., [URL:[http://www.agenrs.si/dokumenti/36/2/2005/Porocilo\\_energetika04\\_800.pdf](http://www.agenrs.si/dokumenti/36/2/2005/Porocilo_energetika04_800.pdf)], 22.2.2006.
11. Komisija Evropskih skupnosti: Poročilo o napredku pri oblikovanju notranjega trga z električno energijo in plinom, KOM(2005) 568 končno. Bruselj, 15 str.

- [URL:[http://europa.eu.int/comm/energy/electricity/report\\_2005/doc/2005\\_report\\_sl.pdf](http://europa.eu.int/comm/energy/electricity/report_2005/doc/2005_report_sl.pdf) ].  
20.2.2006.
12. Letno poročilo o obratovanju za leto 2004 in primerjava s preteklim 10-letnim obdobjem. Ljubljana: Eles d.o.o., 2005,  
[URL:[http://www.upo.eles.si/files/letno-porocilo/obratovanje\\_v\\_letu\\_2004-objava\\_na\\_internetu.pdf](http://www.upo.eles.si/files/letno-porocilo/obratovanje_v_letu_2004-objava_na_internetu.pdf) ].24.5.2006.
  13. Odbor za reforme Vlade RS: Predlog konceptov ekonomskih in socialnih reform za povečanje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva - vladno gradivo za javno razpravo. Ljubljana, oktober 2005, 98. str,  
[URL: <http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/DPK/15.05.Program.pdf> ]  
25.2.2006.
  14. Poslovno poročilo Elektro Ljubljana, d.d., za leto 2004. Ljubljana: Elektro Ljubljana, d.d., 2005.
  15. Pravilnik o določitvi cen za uporabo elektroenergetskih omrežij in kriterijih za upravičenost stroškov (Uradni list Republike Slovenije št. 109/2002).
  16. Sklep o določitvi omrežnine za uporabo elektroenergetskih omrežij in korekcijskih faktorjev za izravnano prihodka iz omrežnin (Uradni list Republike Slovenije št. 121/2005).
  17. Zakon o urejanju prostora (Uradni list Republike Slovenije št. 110/2002).

## **PRILOGE**

PRILOGA 1: Slovarček izrazov.....	1
PRILOGA 2: Anketni vprašalnik o notranjem podjetništvu s kraticami in kodami za obdelavo...2	
PRILOGA 3: Anketni vprašalnik o korporacijskem podjetništvu s kraticami in kodami za obdelavo .....	9
PRILOGA 4: Odgovori anketirancev – notranje podjetništvo.....	13
PRILOGA 5: Izračun t - testa za ugotavljanje statistične značilnosti razlik – notranje podjetništvo .....	21
PRILOGA 6: Odgovori anketirancev – korporacijsko podjetništvo .....	23
PRILOGA 7: Izračun t - testa za ugotavljanje statistične značilnosti razlik – korporacijsko podjetništvo .....	25

## **PRILOGA 1: Slovarček izrazov**

Benchmarking – metoda primerjalnih analiz

Bottom-up – proces, za katerega pobuda pride z nižjih hierarhičnih nivojev podjetja

By-pass – obvoz, obhod

Corporate Venturing – ustanovitev novega podjetja kot posledica podjetniškega delovanja

Corporate Entrepreneurship, Internal Corporate Entrepreneurship – korporacijsko podjetništvo

Cost Passthrough Method – metoda prenosa stroškov

Domain Redefinition – ponovna opredelitev področij delovanja

EdF – mednarodno energetska podjetje s sedežem v Franciji

Entrepreneur (fr., ang.) – podjetnik

Entrepreneurial Management – podjetniško vodenje

Entrepreneurial Posture – podjetniška drža

Internal Venturing, Internal Corporate Venturing –podjetniški podjemi

Intrapreneurship, Internal Entrepreneurship – notranje podjetništvo

Joint Ventures – podjetja, ki nastanejo s skupnim vlaganjem

Main Stream Business – glavno poslovno področje podjetja

Multi-utility Concept – koncept integriranih infrastrukturnih sistemov

New Stream Business – novo poslovno področje, ki pomeni odmik od obstoječega poslovanja

New Venture - novo podjetje

Price Cap Regulation – metoda regulacije z zamejeno ceno

RPI (Retail Price Index) – indeks rasti cen na drobno

Organisational Rejuvenation – organizacijska pomladitev

Organizational Renewal – organizacijska prenova

Spin-off – način ustanovitve podjetja z izločitvijo dejavnosti

Strategic Renewal, Strategic Change – strateška prenova

Sustained Regeneration – trajna regeneracija

Top Down - proces, za katerega pobuda in podpora pride z vrha podjetja

## PRILOGA 2: Anketni vprašalnik o notranjem podjetništvu s kraticami in kodami za obdelavo

### A. Osnovni podatki o anketirancu

1. **Spol:** **1.** Moški **2.** Ženski
2. **Starost:** **1.** do 30 let **2.** od 30 do 39 let **3.** od 40 do 49 let **4.** 50 let in več
3. **Izobrazba:** **12.** Srednja ali manj **14.** višja **16.** visoka / univerzitetna **18.** special. / magisterij
4. **Delovna doba** v podjetju
  - 1.** do 5 let
  - 2.** od 5 do 14 let
  - 3.** od 15 do 24 let
  - 4.** 25 let in več
5. **Organizacijska enota**, v kateri ste zaposleni
  - 1.** DEE Distribucija električne energije (vključno z IS-informacijske storitve)
  - 2.** UDO Upravljanje distribucijskega omrežja
  - 3.** INŽ Inženiring
  - 4.** DTO Dobava tarifnim odjemalcem
  - 5.** PUO Prodaja upravičenim odjemalcem
  - 6.** PKS (vključno SRD) Pravno-kadrovske storitve, vključno s službo režijskih dejavnosti
  - 7.** RFS Računovodsko-finančne storitve
  - 8.** Nabava
  - 9.** TK Telekomunikacije
  - 10.** Uprava/Kabinet
6. **Delovno mesto:**
  - 1.** strokovni sodelavec
  - 2.** vodja oddelka
  - 3.** vodja službe
  - 4.** drugo \_\_\_\_\_
7. Obkrožite **število zaposlenih v oddelku/službi** v kateri delate?
  - 1.** do 5
  - 2.** od 6 do 15
  - 3.** od 16 do 25
  - 4.** od 26 do 50
  - 5.** več kot 51

### B. Notranje podjetništvo

#### I. Strateška usmeritev podjetja **SU**

V tabeli so nanizane trditve. Obkrožite vrednost, ki predstavlja stopnjo vašega strinjanja s trditvijo, npr. 1 – sploh se ne strinjam, 2 - delno se strinjam, 3 – s trditvijo se strinjam, 4 - s trditvijo se močno strinjam, 5 - popolnoma se strinjam

	Trditev	Sploh ne	delno	srednje	močno	popolnoma
8. <b>SU1</b>	Podjetje ima jasno opredeljeno vizijo in strateške cilje	1	2	3	4	5

9. <b>SU2</b>	Podjetje v zadostni meri podpira inovativnost pri svojih zaposlenih	1	2	3	4	5
10. <b>SU3</b>	Podjetje je pripravljeno za nove projekte, ki bi pomenili odmik od obstoječih področij delovanja	1	2	3	4	5
11a <b>SU4</b>	Vpeljava notranjega podjetništva v podjetje je smiselna	1	2	3	4	5
11b <b>SU5</b>	Vpeljava notranjega podjetništva v organizacijsko enoto, v kateri delam, je smiselna	1	2	3	4	5

**Obkrožite ustrezen odgovor**

12. **SU6** Ali ste pri svojem delu že razvili svojo podjetniško idejo in jo izpeljali?

1a.) da    2 b.) trenutno delam na ideji    3 c.) ne

II. Organizacijska kultura **OK**

V tabeli so nanizane trditve. Obkrožite vrednost, ki predstavlja stopnjo vašega strinjanja s trditvijo, npr. 1 – sploh se ne strinjam ..... 5 - popolnoma se strinjam

	Trditve	Sploh ne	delno	srednje	močno	Popolnoma
13 <b>OK1</b>	Organizacijska kultura* v podjetju je ustrezna za uspešno uveljavljanje notranjega podjetništva	1	2	3	4	5
13a <b>OK2</b>	Hierarhični odnosi v podjetju so bistveno bolj prisotni in poudarjeni kakor timsko delo	1	2	3	4	5
13b <b>OK3</b>	Zaposleni morajo nenehno pojasnjevati svoja dejanja nadrejenim in iskati dovoljenja, kadar želijo nekaj narediti na drugačen način	1	2	3	4	5
13c <b>OK4</b>	Sistem v podjetju ne opogumlja zaposlenih k tveganim odločitvam in ne tolerira morebitnih napak	1	2	3	4	5
13č <b>OK5</b>	Nadrejeni v podjetju v večji meri ukazujejo kot svetujejo	1	2	3	4	5
13d <b>OK6</b>	Kljub temu, da zaposleni dobro opravijo določeno nalogo, niso ustrezno spodbujeni	1	2	3	4	5
13e <b>OK7</b>	Nadrejeni v podjetju se obnašajo bolj kot »šefi«, kakor kot pokrovitelji in mentorji	1	2	3	4	5
13f <b>OK8</b>	Nadrejeni dajejo bistveno večji poudarek navodilom, kakor zaupanju	1	2	3	4	5



13g <b>OK9</b>	Nadrejeni striktno nadzirajo vsak korak, kadar podrejenemu zaupajo neko novo nalogo	1	2	3	4	5
13h <b>OK10</b>	Jasna navodila imajo bistveno večjo vlogo, kakor skupni cilji in skupna vizija	1	2	3	4	5
13i <b>OK11</b>	Nadrejeni se stalno vmešavajo v delo svojih podrejenih	1	2	3	4	5
13j <b>OK12</b>	Distanca med nadrejenim in podrejenim je bistveno bolj poudarjena, kakor bližina in »kolegialen« odnos	1	2	3	4	5
13k <b>OK13</b>	Nadrejeni v podjetju bolj razmišljajo o obrambi svojega »vrtička«, kakor o novih idejah	1	2	3	4	5
13l <b>OK14</b>	Nadrejeni so bolj stroškovno, kakor prihodkovno usmerjeni	1	2	3	4	5
13m <b>OK15</b>	Podjetje ne vzpodbuja in opogumlja samoiniciativnih zaposlenih delavcev	1	2	3	4	5
13n <b>OK16</b>	Zaposleni v podjetju nimajo povratnih informacij o rezultatih svojega dela	1	2	3	4	5
13o <b>OK17</b>	Delo v podjetju je bolj tlaka, kakor zabava	1	2	3	4	5
13p <b>OK18</b>	Podjetje ne omogoča in ne podpira svojih zaposlenih, da vztrajajo pri razvijanju podjetniške ideje	1	2	3	4	5
13r <b>OK19</b>	V podjetju niso utečene hitre in neformalne poti za pridobivanje virov za uresničevanje novih idej	1	2	3	4	5
13s <b>OK20</b>	Za uresničevanje podjetniških idej v podjetju ni možno ustvariti avtonomnih funkcionalnih skupin	1	2	3	4	5
13š <b>OK21</b>	Zaposleni v podjetju nimajo veliko svobode pri uporabi razpoložljivih virov v podjetju	1	2	3	4	5
13t <b>OK22</b>	Zaposleni pri opredeljevanju in izvajanju del niso svobodni in neodvisni	1	2	3	4	5
13u <b>OK23</b>	Management strogo nadzoruje izvajanje pisnih opisov del in nalog zaposlenih	1	2	3	4	5
13v <b>OK24</b>	Management samostojno zbira in interpretira informacije za odločanje ter kontrolira izvajanje svojih odločitev	1	2	3	4	5

\* Org. kultura je splet vrednot, norm, običajev, prepričanj, vzorcev vedenja, ki so v podjetju prisotni in veljajo za sprejemljive.

### III. Organizacijska struktura **OS**

V tabeli so nanizane trditve. Obkrožite vrednost, ki predstavlja stopnjo vašega strinjanja s trditvijo, npr. 1 – sploh se ne strinjam ..... 5 - popolnoma se strinjam

	Trditev	Sploh ne	delno	srednje	močno	popolnoma
14. <b>OS1</b>	Organizacijska struktura v podjetju je ustrezna za uspešno uveljavljanje notranjega podjetništva	1	2	3	4	5
15. <b>OS2</b>	Opravljanje nalog v podjetju je formalizirano in opredeljeno na način, ki ne dopušča odstopanj	1	2	3	4	5
16a. <b>OS3</b>	V podjetju je omogočena horizontalna/neformalna komunikacija med različnimi hierarhičnimi nivoji	1	2	3	4	5
16b. <b>OS4</b>	V organizacijski enoti je omogočena horizontalna/neformalna komunikacija med različnimi hierarhičnimi nivoji	1	2	3	4	5
17. <b>OS5</b>	Organizacijska struktura omogoča prilagajanje izzivom poslovnega okolja, v katerem podjetje posluje	1	2	3	4	5

### IV. Razpoložljivost virov **RV**

V tabeli so nanizane trditve. Obkrožite vrednost, ki predstavlja stopnjo vašega strinjanja s trditvijo, npr. 1 – sploh se ne strinjam ..... 5 - popolnoma se strinjam

	Trditev	Sploh ne	delno	srednje	močno	popolnoma
18. <b>RV1</b>	Pri izvajanju rednih dejavnosti v zadostni meri razpolagam z viri, ko so mi le-ti enkrat dodeljeni	1	2	3	4	5
19. <b>RV2</b>	Podjetje oblikuje svoje načrte za prihodnost zgolj na podlagi virov, ki jih že ima na razpolago	1	2	3	4	5
20. <b>RV3</b>	Vsak podjetniški projekt za uresničitev potrebuje sredstva. Ustanovitev posebnega kapitalnega sklada** v podjetju bi bila ustrezna rešitev za ta namen	1	2	3	4	5

\*\* kapitalni sklad je fond denarnih sredstev, ki se po določenih pravilih dodeljuje za izvedbo notranjepodjetniških projektov

20a. **RV4** V nekaj besedah obrazložite odgovor na vprašanje št. 20:

## V. Nagrajevanje v podporo notranjemu podjetništvu **NG**

### Obkrožite ustrezen odgovor

21. **NG1** V kolikor ste že kdaj izpeljali podjetniško idejo v podjetju, kakšne nagrade ste bili deležni?

1 a.) ničesar 2b.) pohvale 3c.) denarne nagrade 4d.) napredovanja 5 e.) deleža dodatnega dobička

22. **NG2** Na kakšen način bi bili pripravljeni razvijati podjetniško idejo in s tem pripomoči k izboljševanju poslovnih rezultatov podjetja?

1a.) z ničemer 2b.) s pohvalo 3c.) z denarno nagrado 4d.) z napredovanjem 5e.) z deležem dodatnega dobička

V tabeli sta trditvi. Obkrožite vrednost, ki predstavlja stopnjo vašega strinjanja s trditvijo, npr. 1 – sploh se ne strinjam ..... 5 - popolnoma se strinjam

	Trditev	Sploh ne	delno	srednje	močno	popolnoma
23. <b>NG3</b>	Sednji sistem nagrajevanja omogoča nagrajevanje zaposlenih po dosežkih	1	2	3	4	5
24. <b>NG4</b>	Podjetje na simbolni ravni (prireditve, interno glasilo...) v zadostni meri nagrajuje zaposlene, ki podajajo inovacijske predloge	1	2	3	4	5

## VI. Podpora vodstva **PV**

V tabeli so nanizane trditve. Obkrožite vrednost, ki predstavlja stopnjo vašega strinjanja s trditvijo, npr. 1 – sploh se ne strinjam ..... 5 - popolnoma se strinjam

	Trditev	Sploh ne	delno	srednje	močno	popolnoma
25a. <b>PV1</b>	Odnos vodstva podjetja pozitivno vpliva na razvijanje podjetniških idej pri zaposlenih	1	2	3	4	5
25b. <b>PV2</b>	Odnos vodstva OE pozitivno vpliva na razvijanje podjetniških idej pri zaposlenih	1	2	3	4	5
26. <b>PV3</b>	Moji neposredno nadrejeni v zadostni meri vzpodbujajo k razvijanju podjetniških idej	1	2	3	4	5
27. <b>PV4</b>	V podjetju se poslovne odločitve sprejemajo zgolj v skladu z uveljavljeno poslovno logiko, ki izhaja iz tradicije	1	2	3	4	5
27a <b>PV5</b>	V kolikor ste na vprašanje 27 odgovorili s 4 ali 5, ali menite, da bi bilo potrebno to dejstvo spremeniti	1	2	3	4	5

28. <b>PV6</b>	Vodstvo podjetja podpira projekte, ki z večjim potencialnimi koristmi prinašajo tudi večje tveganje od običajnega	1	2	3	4	5
-------------------	---	---	---	---	---	---

## VII. Sprejemanje tveganja **ST**

**Obkrožite ustrezen odgovor ali odgovorite na vprašanje**

29. **ST1** Na kakšen način bi morale poslovodstvo osebno prispevati k uveljavljanju notranjega podjetništva, če bi s tem bistveno pripomogli k izboljšanju poslovnih rezultatov?

- 1 a.) z delno izgubo doseženega hierarhičnega položaja  
 2 b.) z delnim zmanjšanjem osebnega dohodka in bonitet  
 3 c.) nimam izoblikovanega mnenja  
 4 d.) z ničemer  
 5 e.) drugo \_\_\_\_\_

**V tabeli sta trditvi. Obkrožite vrednost, ki predstavlja stopnjo vašega strinjanja s trditvijo, npr. 1 – sploh se ne strinjam ..... 5 - popolnoma se strinjam**

	Trditev	Sploh ne	delno	srednje	močno	popolnoma
30. <b>ST2</b>	Občasni neuspehi in napake so normalni sestavni del poslovanja podjetja	1	2	3	4	5
31. <b>ST3</b>	V podjetju na sistematičen način upoštevamo tveganje kot enega od dejavnikov pri sprejemanju poslovnih odločitev	1	2	3	4	5

## VIII. Vloga zunanjega okolja **VZO**

**V tabeli so nanizane trditve. Obkrožite vrednost, ki predstavlja stopnjo vašega strinjanja s trditvijo, npr. 1 – sploh se ne strinjam ..... 5 - popolnoma se strinjam**

	Trditev	Sploh ne	delno	srednje	močno	popolnoma
32A <b>VZO1</b>	Panogo, v kateri deluje podjetje, ocenjujem kot hitro spreminjajočo se, kar zahteva hitre odzive in prilagajanje	1	2	3	4	5
32b <b>VZO2</b>	Dejavnost, v kateri deluje OE, v kateri sem zaposlen, ocenjujem kot hitro spreminjajočo se, kar zahteva hitre odzive in prilagajanje	1	2	3	4	5
33a <b>VZO3</b>	Potrebe kupcev v dejavnostih podjetja se spreminjajo	1	2	3	4	5
33b <b>VZO4</b>	Potrebe kupcev v dejavnosti OE se spreminjajo	1	2	3	4	5

34a <b>VZO5</b>	Tržno okolje podjetja ocenjujem kot intenzivno konkurenčno, prihodnost pa kot negotovo	1	2	3	4	5
34b <b>VZO6</b>	Tržno okolje OE, v kateri delam, ocenjujem kot intenzivno konkurenčno, prihodnost OE pa kot negotovo	1	2	3	4	5

35. V tabeli so nanizane nekatere **oblike realizacije notranjepodjetniških idej**. Ocenite njihovo primernost za vpeljavo v podjetju. **ORNP**

**Obkrožite ustrezno vrednost**

	Oblika realizacije podjetniške ideje	Neprimerna	Manj primerna	Primerna	Zelo primerna	Najbolj primerna
35a <b>OR NP1</b>	Novoustanovljeno podjetje z dejavnostjo, ki ni povezana s poslovnim področjem matičnega podjetja	1	2	3	4	5
35b <b>OR NP2</b>	Novoustanovljeno podjetje z dejavnostjo, ki je povezana s poslovnim področjem matičnega podjetja	1	2	3	4	5
35c <b>OR NP3</b>	Nov proizvod/storitev/program, organizacijsko vključen v matično podjetje ki je povezan/a z obstoječim prodajnim programom in bi ga podjetje tržilo na obstoječih trgih	1	2	3	4	5
35d <b>OR NP4</b>	Nov proizvod/storitev/program, organizacijsko vključen v matično podjetje, ki ni povezan z obstoječim prodajnim programom in bi ga podjetje tržilo na obstoječih trgih	1	2	3	4	5
35e <b>OR NP5</b>	Uresničevanje ideje, katere rezultat so aktivnosti podjetja na novih trgih, na katerih podjetje do sedaj še ni bilo aktivno	1	2	3	4	5
35f <b>OR NP6</b>	Uresničevanje podjetniške ideje, katere rezultat bi bile aktivnosti, ki bi pripeljale do korenitih sprememb v obstoječi organizacijski strukturi podjetja	1	2	3	4	5

## PRILOGA 3: Anketni vprašalnik o korporacijskem podjetništvu s kraticami in kodami za obdelavo

### A. Strateška usmeritev podjetja SU

V tabeli so nanizane trditve. Obkrožite vrednost, ki predstavlja stopnjo vašega strinjanja s trditvijo, npr. 1 – sploh se ne strinjam ..... 5 - popolnoma se strinjam

	Trditev	Sploh ne	delno	srednje	močno	Popolnoma
1 <b>SU1</b>	V podjetju imamo jasno vizijo o prihodnosti, ki jo poznajo vsi zaposleni.	1	2	3	4	5
2 <b>SU2</b>	Naše podjetje ima začrtano dolgoročno pot – strategijo – kako bo uresničilo zastavljene cilje, vizijo, poslanstvo.	1	2	3	4	5
3 <b>SU3</b>	Podjetje je usmerjeno v povečevanje obsega prodaje, dobičkov in v rast.	1	2	3	4	5
4 <b>SU4</b>	Podjetje mora prepoznati ali ustvariti konkurenčne prednosti.	1	2	3	4	5
5 <b>SU5</b>	Vpeljava korporacijskega podjetništva bi pripomogla k ustvarjanju konkurenčnih prednosti.	1	2	3	4	5

### B. Korporacijsko podjetništvo KP

Odgovorite na vprašanje

6. **KP1** Kaj bi po vašem mnenju podjetje pridobilo z vpeljavo elementov korporacijskega podjetništva v svoje poslovanje?

V tabeli so nanizane trditve. Obkrožite vrednost, ki predstavlja stopnjo vašega strinjanja s trditvijo, npr. 1 – sploh se ne strinjam ..... 5 - popolnoma se strinjam

	Trditev	Sploh ne	delno	srednje	močno	Popolnoma
7 <b>KP2</b>	Podjetje bi moralo za vpeljavo korporacijskega podjetništva ustanoviti projektno skupino, ki bi izdelala program vpeljave	1	2	3	4	5
8 <b>KP3</b>	Podjetje bi moralo za vpeljavo korporacijskega podjetništva kot pomoč pri projektu najeti svetovalce s tega področja	1	2	3	4	5
9 <b>KP4</b>	Podjetje bi moralo za vpeljavo korporacijskega podjetništva nameniti finančna sredstva in človeške vire	1	2	3	4	5

10	Poslovanje podjetja je v celoti regulirano, zato vpeljava korporacijskega podjetništva ni smiselna	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---

### Samostojnost-avtonomnost SA

V tabeli so nanizane trditve. Obkrožite vrednost, ki predstavlja stopnjo vašega strinjanja s trditvijo, npr. 1 – sploh se ne strinjam ..... 5 - popolnoma se strinjam

	Trditev	Sploh ne	delno	srednje	močno	Popolnoma
11	SA1 V podjetju bi morali ustanoviti manjše samostojne delovne skupine z namenom stopnjevanja kreativnega mišljenja.	1	2	3	4	5
12	SA2 Delo v teh samostojnih delovnih skupinah je potrebno popolnoma in v celoti prepustiti vključenim sodelavcem.	1	2	3	4	5
13	SA3 V podjetju znamo ustrezno vrednotiti projekte in ločevati potencialno uspešne od neuspešnih.	1	2	3	4	5

### Inovativnost I

V tabeli so nanizane trditve. Obkrožite vrednost, ki predstavlja stopnjo vašega strinjanja s trditvijo, npr. 1 – sploh se ne strinjam ..... 5 - popolnoma se strinjam

	Trditev	Sploh ne	delno	srednje	močno	Popolnoma
14	I1 Podjetje v zadostni meri investira v nove tehnologije, raziskave in razvoj in posveča zadostno pozornost stalnim izboljšavam v poslovanju.	1	2	3	4	5
15	I2 Inovativne rešitve, do katerih pridemo v našem podjetju, konkurenti težko posnemajo.	1	2	3	4	5
16	I3 Kreativnost in inovativnost morata v podjetju postati stalna procesa in ne zgolj posamične in kratkotrajne akcije	1	2	3	4	5
17	I4 V težkih časih se mora podjetje najprej odreči investiranju v razvoj in raziskave.	1	2	3	4	5

## Proaktivnost **P**

V tabeli so nanizane trditve. Obkrožite vrednost, ki predstavlja stopnjo vašega strinjanja s trditvijo, npr. 1 – sploh se ne strinjam ..... 5 - popolnoma se strinjam

	Trditev	Sploh ne	delno	srednje	močno	Popolnoma
18 <b>P1</b>	V podjetju stalno spremljamo razvojne trende, poskušamo predvideti pogoje poslovanja in potrebe kupcev v prihodnje.	1	2	3	4	5
19 <b>P2</b>	S svojimi storitvami se trudimo na trgu pojaviti kot prvi.	1	2	3	4	5
20 <b>P3</b>	Stalno uvajanje novih proizvodov in storitev je pomemben del strategije uspešnega podjetja.	1	2	3	4	5

## Ofenzivno poslovanje **OP**

V tabeli so nanizane trditve. Obkrožite vrednost, ki predstavlja stopnjo vašega strinjanja s trditvijo, npr. 1 – sploh se ne strinjam ..... 5 - popolnoma se strinjam

	Trditev	Sploh ne	delno	srednje	močno	Popolnoma
21 <b>OP1</b>	V podjetju se aktivno odzivamo na situacije, ki ogrožajo naš tržni položaj.	1	2	3	4	5
22 <b>OP2</b>	V podjetju prakticiramo vstop na trg z nižjo ceno in kopiranjem tehnoloških postopkov uspešnih tekmecev.	1	2	3	4	5
23 <b>OP3</b>	V podjetju se izogibamo agresivnem nastopanju nasproti konkurenci, ker se zavedamo potencialnih negativnih učinkov pri naših kupcih.	1	2	3	4	5

## Sprejemanje tveganj **ST**

V tabeli so nanizane trditve. Obkrožite vrednost, ki predstavlja stopnjo vašega strinjanja s trditvijo, npr. 1 – sploh se ne strinjam ..... 5 - popolnoma se strinjam

	Trditev	Sploh ne	delno	srednje	močno	Popolnoma
24 <b>ST1</b>	V podjetju vzpodbujamo obvladovano sprejemanje tveganj.	1	2	3	4	5
25 <b>ST2</b>	V podjetju za obvladovanje tveganj uporabljamo že preizkušena orodja.	1	2	3	4	5



### C. Strategije rasti **SR**

V tabeli so nanizane trditve. Obkrožite vrednost, ki predstavlja stopnjo vašega strinjanja s trditvijo, npr. 1 – sploh se ne strinjam ..... 5 - popolnoma se strinjam

	Trditve	Sploh ne	delno	srednje	močno	Popolnoma
26 <b>SR1</b>	Podjetje bi moralo natančneje obdelati trge, na katerih posluje.	1	2	3	4	5
27 <b>SR2</b>	Podjetje bi moralo širiti svoje prodajne trge.	1	2	3	4	5
28 <b>SR3</b>	Podjetje bi moralo svoje delovanje diverzificirati na nove panoge.	1	2	3	4	5
29 <b>SR4</b>	Podjetje bi moralo uresničevati strategijo skupnih vlaganj.	1	2	3	4	5
30 <b>SR5</b>	Podjetje bi moralo uresničevati svojo rast s preišljenim priključevanjem podjetij.	1	2	3	4	5
31 <b>SR6</b>	Podjetje naj se združi z drugim podjetjem.	1	2	3	4	5
32 <b>SR7</b>	Podjetje naj svoje poslovanje širi tudi preko meja R Slovenije.	1	2	3	4	5
33 <b>SR8</b>	Podjetje naj razvija mrežne povezave s svojimi partnerji.	1	2	3	4	5

## PRILOGA 4: Odgovori anketirancev – notranje podjetništvo

### I. Odgovori anketirancev

Prikazani sta frekvenčna porazdelitev odgovorov v relativnem deležu in povprečna vrednost strinjanja s trditvami po posameznih skupinah anketirancev, razen pri:

- **SU6, NG1, NG2, ST1**, ki so vprašanja izbirnega tipa; v tabelah so frekvence odgovorov v relativnih deležih
- **RV4**, ki je vprašanje prostega tipa.

Za kratice trditve in vprašanj glej prilogo 2: Anketni vprašalnik o notranjem podjetništvu s kraticami in kodami za obdelavo

Notr. podjetniki regulirani	SU						OK			
Stopnja strinjanja	SU1	SU2	SU3	SU4	SU5	SU6	OK1	OK2	OK3	OK4
1	2,5%	20,0%	12,5%	7,5%	7,5%	27,5%	17,5%	2,5%	7,5%	2,5%
2	25,0%	32,5%	40,0%	15,0%	27,5%	10,0%	42,5%	15,0%	15,0%	12,5%
3	57,5%	32,5%	37,5%	25,0%	32,5%	62,5%	37,5%	20,0%	15,0%	40,0%
4	12,5%	12,5%	10,0%	40,0%	22,5%	0,0%	2,5%	47,5%	45,0%	35,0%
5	2,5%	2,5%	0,0%	12,5%	10,0%	0,0%	0,0%	15,0%	17,5%	10,0%
POVPREČJE	2,88	2,45	2,45	3,35	3,00		2,25	3,58	3,50	3,38
SKUPAJ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Notr. podjetniki regulirani	OK									
Stopnja strinjanja	OK5	OK6	OK7	OK8	OK9	OK10	OK11	OK12	OK13	OK14
1	2,5%	5,0%	2,5%	0,0%	5,0%	2,5%	7,5%	5,0%	2,5%	0,0%
2	15,0%	2,5%	10,0%	12,5%	22,5%	7,5%	30,0%	22,5%	15,0%	15,0%
3	35,0%	15,0%	25,0%	25,0%	55,0%	32,5%	37,5%	42,5%	15,0%	30,0%
4	32,5%	45,0%	42,5%	47,5%	10,0%	45,0%	20,0%	17,5%	40,0%	42,5%
5	15,0%	32,5%	20,0%	15,0%	7,5%	12,5%	5,0%	12,5%	27,5%	12,5%
POVPREČJE	3,43	3,98	3,68	3,65	2,93	3,58	2,85	3,10	3,75	3,53
SKUPAJ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Notr. podjetniki regulirani										
Stopnja strinjanja	OK15	OK16	OK17	OK18	OK19	OK20	OK21	OK22	OK23	OK24
1	2,5%	7,5%	17,5%	5,0%	2,5%	0,0%	0,0%	2,5%	0,0%	2,5%
2	17,5%	12,5%	20,0%	20,0%	12,5%	25,0%	17,5%	10,0%	22,5%	7,5%
3	35,0%	40,0%	40,0%	27,5%	35,0%	30,0%	50,0%	50,0%	40,0%	47,5%
4	30,0%	32,5%	15,0%	40,0%	32,5%	32,5%	25,0%	25,0%	32,5%	30,0%
5	15,0%	7,5%	7,5%	7,5%	17,5%	12,5%	7,5%	12,5%	5,0%	12,5%
POVPREČJE	3,38	3,20	2,75	3,25	3,50	3,33	3,23	3,35	3,20	3,43
SKUPAJ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Notr. podjetniki regulirani	OS					RV				NG
Stopnja strinjanja	OS1	OS2	OS3	OS4	OS5	RV1	RV2	RV3	RV4	NG1
1	17,5%	2,5%	10,0%	7,5%	10,0%	0,0%	0,0%	5,0%	TXT	60,0%
2	50,0%	32,5%	40,0%	30,0%	35,0%	10,0%	20,0%	20,0%	TXT	26,7%
3	27,5%	40,0%	35,0%	20,0%	50,0%	37,5%	57,5%	32,5%	TXT	13,3%
4	2,5%	20,0%	12,5%	37,5%	5,0%	42,5%	15,0%	35,0%	TXT	0,0%
5	2,5%	5,0%	2,5%	5,0%	0,0%	10,0%	7,5%	7,5%	TXT	0,0%
POVPREČJE	2,23	2,93	2,58	3,03	2,50	3,53	3,10	3,20		
SKUPAJ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		100,0%

Notr. podjetniki regulirani				PV						ST	
Stopnja strinjanja	NG2	NG3	NG4	PV1	PV2	PV3	PV4	PV5	PV6	ST1	ST2
1	2,5%	45,0%	20,0%	22,5%	20,0%	22,5%	0,0%	4,8%	15,0%	27,5%	2,5%
2	5,0%	35,0%	35,0%	42,5%	45,0%	37,5%	10,0%	28,6%	30,0%	17,5%	17,5%
3	62,5%	15,0%	30,0%	30,0%	22,5%	25,0%	45,0%	0,0%	45,0%	40,0%	32,5%
4	7,5%	5,0%	15,0%	5,0%	12,5%	15,0%	35,0%	42,9%	10,0%	5,0%	25,0%
5	22,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	10,0%	23,8%	0,0%	10,0%	22,5%
POVPREČJE		1,80	2,40	2,18	2,28	2,33	3,45	3,52	2,50		3,48
SKUPAJ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Notr. podjetniki regulirani			VZO						ORNP	
Stopnja strinjanja	ST2	ST3	VZO1	VZO2	VZO3	VZO4	VZO5	VZO6	ORNP1	ORNP2
1	2,5%	7,5%	10,0%	5,0%	0,0%	0,0%	5,0%	10,0%	22,5%	15,0%
2	17,5%	30,0%	32,5%	15,0%	15,0%	15,0%	25,0%	25,0%	30,0%	17,5%
3	32,5%	42,5%	27,5%	47,5%	20,0%	22,5%	45,0%	50,0%	37,5%	50,0%
4	25,0%	20,0%	22,5%	25,0%	42,5%	42,5%	22,5%	15,0%	10,0%	12,5%
5	22,5%	0,0%	7,5%	7,5%	22,5%	20,0%	2,5%	0,0%	0,0%	5,0%
POVPREČJE	3,48	2,75	2,85	3,15	3,73	3,68	2,93	2,70	2,35	2,75
SKUPAJ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Notr. podjetniki regulirani				
Stopnja strinjanja	ORNP3	ORNP4	ORNP5	ORNP6
1	5,0%	12,5%	7,5%	2,5%
2	7,5%	30,0%	15,0%	17,5%
3	32,5%	30,0%	37,5%	37,5%
4	42,5%	25,0%	30,0%	32,5%
5	12,5%	2,5%	10,0%	10,0%
POVPREČJE	3,50	2,75	3,20	3,30
SKUPAJ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Notr. podjetniki tržni	SU						OK			
Stopnja strinjanja	SU1	SU2	SU3	SU4	SU5	SU6	OK1	OK2	OK3	OK4
1	14,3%	7,1%	28,6%	0,0%	0,0%	21,4%	14,3%	0,0%	7,1%	0,0%
2	28,6%	57,1%	50,0%	7,1%	28,6%	21,4%	35,7%	14,3%	14,3%	14,3%
3	35,7%	28,6%	14,3%	28,6%	14,3%	57,1%	42,9%	14,3%	35,7%	21,4%
4	14,3%	0,0%	7,1%	35,7%	21,4%	0,0%	7,1%	35,7%	35,7%	42,9%
5	7,1%	7,1%	0,0%	28,6%	35,7%	0,0%	0,0%	35,7%	7,1%	21,4%
POVPREČJE	2,71	2,43	2,00	3,86	3,64		2,43	3,93	3,21	3,71
SKUPAJ	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Notr. podjetniki tržni										
Stopnja strinjanja	OK5	OK6	OK7	OK8	OK9	OK10	OK11	OK12	OK13	OK14
1	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	7,1%	14,3%	7,1%	7,1%	7,1%	14,3%
2	7,1%	21,4%	14,3%	14,3%	35,7%	21,4%	28,6%	21,4%	21,4%	14,3%
3	28,6%	14,3%	21,4%	21,4%	28,6%	42,9%	42,9%	50,0%	14,3%	42,9%
4	35,7%	35,7%	50,0%	42,9%	21,4%	21,4%	14,3%	14,3%	42,9%	14,3%
5	28,6%	28,6%	14,3%	21,4%	7,1%	0,0%	7,1%	7,1%	14,3%	14,3%
POVPREČJE	3,86	3,71	3,64	3,71	2,86	2,71	2,86	2,93	3,36	3,00
SKUPAJ	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Notr. podjetniki tržni										
Stopnja strinjanja	OK15	OK16	OK17	OK18	OK19	OK20	OK21	OK22	OK23	OK24
1	0,0%	14,3%	21,4%	0,0%	0,0%	7,1%	0,0%	0,0%	21,4%	7,1%
2	28,6%	7,1%	35,7%	21,4%	7,1%	21,4%	28,6%	35,7%	28,6%	21,4%
3	28,6%	42,9%	28,6%	28,6%	50,0%	35,7%	42,9%	21,4%	35,7%	42,9%
4	28,6%	7,1%	14,3%	35,7%	28,6%	14,3%	28,6%	42,9%	14,3%	28,6%
5	14,3%	28,6%	0,0%	14,3%	14,3%	21,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
POVPREČJE	3,29	3,29	2,36	3,43	3,50	3,21	3,00	3,07	2,43	2,93
SKUPAJ	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Notr. podjetniki tržni										
Stopnja strinjanja	OS					RV				NG
	OS1	OS2	OS3	OS4	OS5	RV1	RV2	RV3	RV4	NG1
1	14,3%	0,0%	14,3%	7,1%	7,1%	0,0%	0,0%	7,1%	TXT	30,0%
2	57,1%	21,4%	28,6%	14,3%	35,7%	14,3%	14,3%	14,3%	TXT	60,0%
3	14,3%	35,7%	35,7%	28,6%	42,9%	21,4%	50,0%	21,4%	TXT	10,0%
4	14,3%	35,7%	21,4%	42,9%	14,3%	50,0%	14,3%	28,6%	TXT	0,0%
5	0,0%	7,1%	0,0%	7,1%	0,0%	14,3%	21,4%	28,6%	TXT	0,0%
POVPREČJE	2,29	3,29	2,64	3,29	2,64	3,64	3,43	3,57		
SKUPAJ	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		100%

Notr. podjetniki tržni										
Stopnja strinjanja	NG			PV						ST
	NG2	NG3	NG4	PV1	PV2	PV3	PV4	PV5	PV6	ST1
1	0,0%	28,6%	21,4%	35,7%	14,3%	14,3%	7,1%	10,0%	21,4%	21,4%
2	7,1%	57,1%	28,6%	50,0%	35,7%	28,6%	0,0%	10,0%	57,1%	7,1%
3	14,3%	7,1%	42,9%	7,1%	35,7%	35,7%	21,4%	0,0%	7,1%	28,6%
4	42,9%	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%	7,1%	50,0%	10,0%	14,3%	0,0%
5	35,7%	0,0%	7,1%	7,1%	14,3%	14,3%	21,4%	70,0%	0,0%	42,9%
POVPREČJE		1,93	2,43	1,93	2,64	2,79	3,79	4,20	2,14	
SKUPAJ	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Notr. podjetniki tržni										
Stopnja strinjanja	ST		VZO						ORNPI	
	ST2	ST3	VZO1	VZO2	VZO3	VZO4	VZO5	VZO6	ORNPI	ORNPI2
1	0,0%	28,6%	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	21,4%	7,1%
2	14,3%	14,3%	35,7%	7,1%	28,6%	21,4%	21,4%	7,1%	64,3%	14,3%
3	28,6%	42,9%	35,7%	21,4%	21,4%	7,1%	14,3%	14,3%	14,3%	64,3%
4	21,4%	14,3%	14,3%	21,4%	28,6%	42,9%	28,6%	28,6%	0,0%	7,1%
5	35,7%	0,0%	7,1%	50,0%	21,4%	28,6%	35,7%	50,0%	0,0%	7,1%
POVPREČJE	3,79	2,43	2,79	4,14	3,43	3,79	3,79	4,21	1,93	2,93
SKUPAJ	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Notr. podjetniki tržni				
Stopnja strinjanja	ORNP3	ORNP4	ORNP5	ORNP6
1	7,1%	7,1%	7,1%	7,1%
2	7,1%	7,1%	7,1%	14,3%
3	35,7%	64,3%	21,4%	35,7%
4	28,6%	21,4%	50,0%	42,9%
5	21,4%	0,0%	14,3%	0,0%
POVPREČJE	3,50	3,00	3,57	3,14
SKUPAJ	100%	100%	100%	100%

Vodilni regulirani	SU						OK			
Stopnja strinjanja	SU1	SU2	SU3	SU4	SU5	SU6	OK1	OK2	OK3	OK4
1	16,7%	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%
2	33,3%	16,7%	83,3%	33,3%	50,0%	16,7%	66,7%	0,0%	16,7%	16,7%
3	50,0%	66,7%	0,0%	33,3%	33,3%	66,7%	16,7%	50,0%	0,0%	16,7%
4	0,0%	16,7%	0,0%	16,7%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	50,0%	33,3%
5	0,0%	0,0%	16,7%	16,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	16,7%
POVPREČJE	2,33	3,00	2,50	3,17	2,17		2,00	3,00	3,33	3,17
SKUPAJ	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Vodilni regulirani										
Stopnja strinjanja	OK5	OK6	OK7	OK8	OK9	OK10	OK11	OK12	OK13	OK14
1	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	33,3%	16,7%	16,7%	16,7%	0,0%
2	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%
3	33,3%	50,0%	16,7%	33,3%	33,3%	16,7%	16,7%	33,3%	50,0%	50,0%
4	16,7%	33,3%	16,7%	50,0%	0,0%	50,0%	16,7%	0,0%	16,7%	50,0%
5	0,0%	0,0%	16,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	0,0%
POVPREČJE	2,50	3,00	2,83	3,17	2,17	2,83	2,33	2,17	3,17	3,50
SKUPAJ	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Vodilni regulirani										
Stopnja strinjanja	OK15	OK16	OK17	OK18	OK19	OK20	OK21	OK22	OK23	OK24
1	16,7%	0,0%	0,0%	16,7%	0,0%	16,7%	0,0%	0,0%	16,7%	0,0%
2	33,3%	16,7%	50,0%	16,7%	16,7%	16,7%	33,3%	16,7%	0,0%	50,0%
3	16,7%	66,7%	50,0%	16,7%	0,0%	16,7%	16,7%	50,0%	50,0%	33,3%
4	33,3%	16,7%	0,0%	50,0%	83,3%	50,0%	50,0%	33,3%	33,3%	16,7%
5	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
POVPREČJE	2,67	3,00	2,50	3,00	3,67	3,00	3,17	3,17	3,00	2,67
SKUPAJ	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Vodilni regulirani	OS					RV				NG
Stopnja strinjanja	OS1	OS2	OS3	OS4	OS5	RV1	RV2	RV3	RV4	NG1
1	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	0,0%	0,0%	0,0%	TXT	33,3%
2	16,7%	33,3%	50,0%	0,0%	50,0%	16,7%	16,7%	16,7%	TXT	0,0%
3	33,3%	16,7%	33,3%	50,0%	16,7%	66,7%	16,7%	0,0%	TXT	33,3%
4	16,7%	50,0%	16,7%	50,0%	16,7%	16,7%	66,7%	83,3%	TXT	33,3%
5	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	TXT	0,0%
POVPREČJE	2,33	3,17	2,67	3,50	2,33	3,00	3,50	3,67		
SKUPAJ	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		100%

<b>Vodilni regulirani</b>				<b>PV</b>				<b>VEZ</b>		<b>ST</b>
<b>Stopnja strinjanja</b>	<b>NG2</b>	<b>NG3</b>	<b>NG4</b>	<b>PV1</b>	<b>PV2</b>	<b>PV3</b>	<b>PV4</b>	<b>PV5</b>	<b>PV6</b>	<b>ST1</b>
1	16,7%	16,7%	0,0%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	0,0%
2	0,0%	33,3%	33,3%	66,7%		33,3%	16,7%	0,0%	16,7%	0,0%
3	66,7%	33,3%	16,7%	16,7%		50,0%	50,0%	0,0%	33,3%	16,7%
4	16,7%	16,7%	33,3%	16,7%		16,7%	33,3%	50,0%	33,3%	0,0%
5	0,0%	0,0%	16,7%	0,0%		0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	83,3%
POVPREČJE		2,50	3,33	2,50		2,83	3,17	4,50	2,83	
SKUPAJ	100%	100%	100%	100%		100%	100%	100%	100%	100%

<b>Vodilni regulirani</b>			<b>VZO</b>						<b>ORNP</b>	
<b>Stopnja strinjanja</b>	<b>ST2</b>	<b>ST3</b>	<b>VZO1</b>	<b>VZO2</b>	<b>VZO3</b>	<b>VZO4</b>	<b>VZO5</b>	<b>VZO6</b>	<b>ORNP1</b>	<b>ORNP2</b>
1	16,7%	16,7%	50,0%	50,0%	16,7%	50,0%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%
2	0,0%	50,0%	50,0%	50,0%	33,3%	0,0%	33,3%	50,0%	33,3%	0,0%
3	0,0%	16,7%	0,0%	0,0%	16,7%	16,7%	50,0%	0,0%	0,0%	33,3%
4	66,7%	16,7%	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	16,7%	16,7%	66,7%	33,3%
5	16,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%
POVPREČJE	3,67	2,33	1,50	1,50	2,67	2,33	2,83	2,00	3,33	4,00
SKUPAJ	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

<b>Vodilni regulirani</b>				
<b>Stopnja strinjanja</b>	<b>ORNP3</b>	<b>ORNP4</b>	<b>ORNP5</b>	<b>ORNP6</b>
1	0,0%	16,7%	16,7%	16,7%
2	0,0%	33,3%	16,7%	16,7%
3	50,0%	0,0%	33,3%	33,3%
4	50,0%	50,0%	33,3%	33,3%
5	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
POVPREČJE	3,50	2,83	2,83	2,83
SKUPAJ	100%	100%	100%	100%

<b>Vodilni tržni</b>	<b>SU</b>						<b>OK</b>			
<b>Stopnja strinjanja</b>	<b>SU1</b>	<b>SU2</b>	<b>SU3</b>	<b>SU4</b>	<b>SU5</b>	<b>SU6</b>	<b>OK1</b>	<b>OK2</b>	<b>OK3</b>	<b>OK4</b>
1	0,0%	20,0%	40,0%	0,0%	0,0%	60,0%	40,0%	0,0%	0,0%	20,0%
2	60,0%	40,0%	40,0%	0,0%	20,0%	0,0%	60,0%	0,0%	40,0%	0,0%
3	0,0%	40,0%	0,0%	40,0%	0,0%	40,0%	0,0%	60,0%	40,0%	60,0%
4	40,0%	0,0%	20,0%	20,0%	40,0%	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%	20,0%
5	0,0%	0,0%	0,0%	40,0%	40,0%	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%
POVPREČJE	2,80	2,20	2,00	4,00	4,00		1,60	3,60	2,80	2,80
SKUPAJ	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

<b>Vodilni tržni</b>										
<b>Stopnja strinjanja</b>	<b>OK5</b>	<b>OK6</b>	<b>OK7</b>	<b>OK8</b>	<b>OK9</b>	<b>OK10</b>	<b>OK11</b>	<b>OK12</b>	<b>OK13</b>	<b>OK14</b>
1	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%	20,0%	40,0%	20,0%	20,0%
2	40,0%	20,0%	40,0%	40,0%	40,0%	0,0%	40,0%	20,0%	20,0%	0,0%
3	60,0%	40,0%	60,0%	40,0%	40,0%	20,0%	40,0%	20,0%	20,0%	0,0%
4	0,0%	40,0%	0,0%	20,0%	0,0%	60,0%	0,0%	20,0%	40,0%	60,0%
5	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%
POVPREČJE	2,60	3,20	2,60	2,80	2,20	3,20	2,20	2,20	2,80	3,60
SKUPAJ	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Vodilni tržni										
Stopnja strinjanja	OK15	OK16	OK17	OK18	OK19	OK20	OK21	OK22	OK23	OK24
1	0,0%	0,0%	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2	20,0%	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	20,0%	80,0%	60,0%
3	60,0%	40,0%	40,0%	60,0%	0,0%	40,0%	20,0%	40,0%	20,0%	0,0%
4	20,0%	40,0%	20,0%	40,0%	60,0%	20,0%	40,0%	40,0%	0,0%	40,0%
5	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	40,0%	20,0%	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%
POVPREČJE	3,00	3,20	2,40	3,40	4,40	3,40	4,20	3,20	2,20	2,80
SKUPAJ	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Vodilni tržni										
Stopnja strinjanja	OS					RV				NG
	OS1	OS2	OS3	OS4	OS5	RV1	RV2	RV3	RV4	NG1
1	20,0%	20,0%	0,0%	0,0%	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%	TXT	25,0%
2	60,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%	40,0%	0,0%	TXT	0,0%
3	0,0%	40,0%	60,0%	20,0%	0,0%	80,0%	0,0%	20,0%	TXT	25,0%
4	20,0%	40,0%	20,0%	40,0%	20,0%	0,0%	40,0%	80,0%	TXT	50,0%
5	0,0%	0,0%	20,0%	40,0%	20,0%	0,0%	20,0%	0,0%	TXT	0,0%
POVPREČJE	2,20	3,00	3,60	4,20	2,60	2,80	3,40	3,80		
SKUPAJ	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		100%

Vodilni tržni										
Stopnja strinjanja				PV				VEZ		ST
	NG2	NG3	NG4	PV1	PV2	PV3	PV4	PV5	PV6	ST1
1	0,0%	40,0%	0,0%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	60,0%
2	0,0%	60,0%	40,0%	60,0%		40,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%		40,0%	20,0%	0,0%	20,0%	0,0%
4	20,0%	0,0%	40,0%	20,0%		20,0%	60,0%	50,0%	60,0%	0,0%
5	80,0%	0,0%	0,0%	0,0%		0,0%	20,0%	50,0%	20,0%	40,0%
POVPREČJE		1,60	3,00	2,60		2,80	4,00	4,50	4,00	
SKUPAJ	100%	100%	100%	100%		100%	100%	100%	100%	100%

Vodilni tržni										
Stopnja strinjanja			VZO						ORNP	
	ST2	ST3	VZO1	VZO2	VZO3	VZO4	VZO5	VZO6	ORNP1	ORNP2
1	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2	0,0%	40,0%	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%	40,0%	20,0%	20,0%	20,0%
3	0,0%	40,0%	40,0%	20,0%	40,0%	20,0%	40,0%	0,0%	20,0%	20,0%
4	40,0%	20,0%	20,0%	40,0%	20,0%	40,0%	0,0%	60,0%	60,0%	40,0%
5	60,0%	0,0%	20,0%	40,0%	40,0%	40,0%	20,0%	20,0%	0,0%	20,0%
POVPREČJE	4,60	2,80	3,40	4,20	4,00	4,20	3,00	3,80	3,40	3,60
SKUPAJ	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Vodilni tržni				
Stopnja strinjanja	ORNP3	ORNP4	ORNP5	ORNP6
1	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%
2	0,0%	20,0%	40,0%	20,0%
3	20,0%	0,0%	20,0%	0,0%
4	60,0%	60,0%	20,0%	40,0%
5	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
POVPREČJE	4,00	3,80	3,20	3,20
SKUPAJ	100%	100%	100%	100%

<b>Vodilni kabinet</b>	<b>SU</b>						<b>OK</b>			
<b>Stopnja strinjanja</b>	<b>SU1</b>	<b>SU2</b>	<b>SU3</b>	<b>SU4</b>	<b>SU5</b>	<b>SU6</b>	<b>OK1</b>	<b>OK2</b>	<b>OK3</b>	<b>OK4</b>
1	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%
2	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3	66,7%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	33,3%
4	0,0%	66,7%	66,7%	66,7%	33,3%	0,0%	33,3%	33,3%	66,7%	66,7%
5	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%
POVPREČJE	3,67	3,33	3,33	3,67	3,33		2,67	4,00	3,67	3,67
SKUPAJ	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

<b>Vodilni kabinet</b>										
<b>Stopnja strinjanja</b>	<b>OK5</b>	<b>OK6</b>	<b>OK7</b>	<b>OK8</b>	<b>OK9</b>	<b>OK10</b>	<b>OK11</b>	<b>OK12</b>	<b>OK13</b>	<b>OK14</b>
1	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%
2	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	33,3%	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%
3	66,7%	100,0%	33,3%	66,7%	0,0%	66,7%	66,7%	33,3%	0,0%	33,3%
4	33,3%	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%
5	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%
POVPREČJE	3,33	3,00	3,67	3,33	2,00	2,67	2,67	2,33	3,00	4,00
SKUPAJ	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

<b>Vodilni kabinet</b>										
<b>Stopnja strinjanja</b>	<b>OK15</b>	<b>OK16</b>	<b>OK17</b>	<b>OK18</b>	<b>OK19</b>	<b>OK20</b>	<b>OK21</b>	<b>OK22</b>	<b>OK23</b>	<b>OK24</b>
1	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%
2	66,7%	0,0%	66,7%	33,3%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%
3	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	66,7%	66,7%	66,7%
4	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	33,3%
5	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
POVPREČJE	2,33	2,33	1,67	2,67	3,00	3,00	2,67	2,33	2,67	3,33
SKUPAJ	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

<b>Vodilni kabinet</b>	<b>OS</b>					<b>RV</b>				<b>NG</b>
<b>Stopnja strinjanja</b>	<b>OS1</b>	<b>OS2</b>	<b>OS3</b>	<b>OS4</b>	<b>OS5</b>	<b>RV1</b>	<b>RV2</b>	<b>RV3</b>	<b>RV4</b>	<b>NG1</b>
1	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	TXT	33,3%
2	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	TXT	33,3%
3	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	TXT	33,3%
4	0,0%	66,7%	100,0%	100,0%	66,7%	66,7%	33,3%	66,7%	TXT	0,0%
5	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	TXT	0,0%
POVPREČJE	2,33	3,33	4,00	4,00	3,67	3,67	3,67	4,33		
SKUPAJ	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		100%

<b>Vodilni kabinet</b>				<b>PV</b>				<b>VEZ</b>			<b>ST</b>
<b>Stopnja strinjanja</b>	<b>NG2</b>	<b>NG3</b>	<b>NG4</b>	<b>PV1</b>	<b>PV2</b>	<b>PV3</b>	<b>PV4</b>	<b>PV5</b>	<b>PV6</b>	<b>ST1</b>	
1	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	
2	0,0%	66,7%	100,0%	66,7%		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
3	33,3%	33,3%	0,0%	33,3%		0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	0,0%	
4	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%		100,0%	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%	
5	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	
POVPREČJE		2,33	2,00	2,33		4,00	4,00	4,00	3,67		
SKUPAJ	100%	100%	100%	100%		100%	100%	100%	100%	100%	



<b>Vodilni kabinet</b>			<b>VZO</b>						<b>ORNP</b>	
<b>Stopnja strinjanja</b>	<b>ST2</b>	<b>ST3</b>	<b>VZO1</b>	<b>VZO2</b>	<b>VZO3</b>	<b>VZO4</b>	<b>VZO5</b>	<b>VZO6</b>	<b>ORNP1</b>	<b>ORNP2</b>
1	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2	0,0%	33,3%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	100,0%	0,0%
3	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	66,7%	66,7%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%
4	33,3%	33,3%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	66,7%	66,7%	0,0%	100,0%
5	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
POVPREČJE	4,67	3,00	2,33	3,00	3,33	3,33	3,33	3,67	2,00	4,00
SKUPAJ	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

<b>Vodilni kabinet</b>				
<b>Stopnja strinjanja</b>	<b>ORNP3</b>	<b>ORNP4</b>	<b>ORNP5</b>	<b>ORNP6</b>
1	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%
3	0,0%	33,3%	0,0%	66,7%
4	66,7%	33,3%	33,3%	0,0%
5	33,3%	33,3%	33,3%	33,3%
POVPREČJE	4,33	4,00	3,67	3,67
SKUPAJ	100%	100%	100%	100%

## II. Izračun za preverjanje hipoteze H1B

<b>Preverjanje hipoteze H1B</b>	<b>SU4</b>	<b>SU5</b>
Povprečje odg. notranjih. podjetnikov	3,48	3,17
Povprečje odg. vodilnih delavcev	3,57	3,07
T - test notranji podjetniki - vodilni	0,78	0,79

## PRILOGA 5: Izračun t - testa za ugotavljanje statistične značilnosti razlik – notranje podjetništvo

Kratice: NP – notranji podjetniki; V – vodilni delavci; za oznake trditev glej

T-test	SU						OK			
Populaciji\Trditev	SU1	SU2	SU3	SU4	SU5	SU6	OK1	OK2	OK3	OK4
NP tržni- NP regulirani	0,554	0,946	0,096	0,137	0,079		0,473	0,272	0,426	0,252
NP tržni- V tržni	0,886	0,638	1,000	0,779	0,595		0,060	0,549	0,440	0,103
NP regulirani - V regulirani	0,113	0,215	0,899	0,712	0,084		0,457	0,205	0,756	0,637
V tržni - V regulirani	0,438	0,104	0,517	0,241	0,014		0,297	0,353	0,500	0,657

T-test										
Populaciji\Trditev	OK5	OK6	OK7	OK8	OK9	OK10	OK11	OK12	OK13	OK14
NP tržni-regulirani	0,168	0,430	0,916	0,823	0,822	0,004	0,982	0,599	0,269	0,097
NP tržni- V tržni	0,013	0,371	0,032	0,085	0,243	0,398	0,218	0,212	0,399	0,392
NP regulirani - V regulirani	0,043	0,037	0,077	0,241	0,061	0,092	0,247	0,044	0,245	0,948
V tržni - V regulirani	0,852	0,746	0,747	0,573	0,946	0,675	0,822	0,959	0,657	0,883

T-test										
Populaciji\Trditev	OK15	OK16	OK17	OK18	OK19	OK20	OK21	OK22	OK23	OK24
NP tržni-regulirani	0,783	0,806	0,262	0,578	1,000	0,739	0,381	0,334	0,008	0,084
NP tržni- V tržni	0,589	0,899	0,941	0,954	0,044	0,775	0,010	0,787	0,638	0,801
NP regulirani - V regulirani	0,131	0,644	0,605	0,593	0,703	0,475	0,876	0,645	0,608	0,059
V tržni - V regulirani	0,602	0,662	0,870	0,530	0,122	0,599	0,097	0,946	0,163	0,822

T-test	OS					RV				NG
Populaciji\Trditev	OS1	OS2	OS3	OS4	OS5	RV1	RV2	RV3	RV4	NG1
NP tržni-regulirani	0,824	0,210	0,819	0,445	0,555	0,655	0,227	0,278		
NP tržni- V tržni	0,866	0,589	0,079	0,103	0,944	0,071	0,961	0,706		
NP regulirani - V regulirani	0,787	0,554	0,821	0,307	0,631	0,140	0,267	0,291		
V tržni - V regulirani	0,854	0,808	0,104	0,129	0,766	0,568	0,883	0,753		

T-test	NG			PV				VEZ		ST
Populaciji\Trditev	NG2	NG3	NG4	PV1	PV2	PV3	PV4	PV5	PV6	ST1
NP tržni-regulirani		0,636	0,928	0,385	0,247	0,170	0,225	0,203	0,205	
NP tržni- V tržni		0,425	0,319	0,229		0,982	0,680	0,706	0,001	
NP regulirani - V regulirani		0,084	0,041	0,383		0,239	0,428	0,310	0,410	
V tržni - V regulirani		0,119	0,635	0,852		0,946	0,093	1,000	0,084	

T-test	ST		VZO					ORN		
Populaciji\Trditev	ST2	ST3	VZO1	VZO2	VZO3	VZO4	VZO5	VZO6	ORNPI	ORNPI2
NP tržni-regulirani	0,372	0,271	0,852	0,002	0,359	0,726	0,006	0,000	0,128	0,569
NP tržni- V tržni	0,142	0,500	0,287	0,913	0,342	0,464	0,225	0,440	0,001	0,203
NP regulirani - V regulirani	0,703	0,291	0,006	0,000	0,022	0,005	0,812	0,077	0,024	0,007
V tržni - V regulirani	0,188	0,438	0,005	0,000	0,081	0,036	0,787	0,024	0,912	0,530

<b>T-test</b>				
<b>Populaciji\Trditev</b>	<b>ORNP3</b>	<b>ORNP4</b>	<b>ORNP5</b>	<b>ORNP6</b>
NP tržni-regulirani	1,000	0,422	0,270	0,601
NP tržni- V tržni	0,383	0,095	0,541	0,925
NP regulirani - V regulirani	1,000	0,862	0,442	0,288
V tržni - V regulirani	0,218	0,227	0,635	0,675

## PRILOGA 6: Odgovori anketirancev – korporacijsko podjetništvo

Prikazani sta frekvenčna porazdelitev odgovorov v relativnem deležu in povprečna vrednost strinjanja s trditvami po posameznih skupinah anketirancev, razen pri **KP1**, ki je vprašanje prostega tipa.

Za kratice trditev in vprašanj glej prilogo 3: Anketni vprašalnik o korporacijskem podjetništvu s kraticami in kodami za obdelavo

Vodilni regulirani	SU					KP					
Stopnja strinjanja	SU1	SU2	SU3	SU4	SU5	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	SA1
1	16,7%	16,7%	0,0%	0,0%	0,0%	TXT	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	0,0%
2	66,7%	33,3%	50,0%	16,7%	50,0%	TXT	50,0%	16,7%	16,7%	50,0%	0,0%
3	16,7%	33,3%	33,3%	16,7%	16,7%	TXT	0,0%	16,7%	0,0%	16,7%	50,0%
4	0,0%	16,7%	16,7%	16,7%	33,3%	TXT	33,3%	50,0%	66,7%	16,7%	33,3%
5	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	TXT	16,7%	16,7%	16,7%	0,0%	16,7%
POVPREČJE	2,00	2,50	2,67	4,00	2,83		3,17	3,67	3,83	2,33	3,67
SKUPAJ	100%	100%	100%	100%	100%		100%	100%	100%	100%	100%

Vodilni regulirani												
Stopnja strinjanja	SA2	SA3	I1	I2	I3	I4	P1	P2	P3	OP1	OP2	OP3
1	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	0,0%	50,0%	0,0%	16,7%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%
2	0,0%	50,0%	50,0%	50,0%	0,0%	50,0%	33,3%	16,7%	0,0%	33,3%	16,7%	16,7%
3	33,3%	16,7%	50,0%	16,7%	16,7%	0,0%	50,0%	66,7%	33,3%	50,0%	50,0%	33,3%
4	66,7%	33,3%	0,0%	16,7%	33,3%	0,0%	16,7%	0,0%	33,3%	16,7%	0,0%	33,3%
5	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	16,7%
POVPREČJE	3,67	2,83	2,50	2,33	4,33	1,50	2,83	2,50	4,00	2,83	2,17	3,50
SKUPAJ	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Vodilni regulirani	SR									
Stopnja strinjanja	ST1	ST2	SR1	SR2	SR3	SR4	SR5	SR6	SR7	SR8
1	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	16,7%
2	33,3%	33,3%	16,7%	0,0%	0,0%	16,7%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%
3	50,0%	66,7%	33,3%	33,3%	16,7%	50,0%	0,0%	33,3%	50,0%	50,0%
4	16,7%	0,0%	50,0%	66,7%	50,0%	16,7%	33,3%	0,0%	16,7%	33,3%
5	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
POVPREČJE	2,83	2,67	3,33	3,67	2,83	3,33	2,33	2,00	2,50	3,00
SKUPAJ	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Vodilni tržni	SU					KP					
Stopnja strinjanja	SU1	SU2	SU3	SU4	SU5	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	SA1
1	20,0%	20,0%	20,0%	0,0%	0,0%	TXT	20,0%	0,0%	0,0%	60,0%	0,0%
2	60,0%	20,0%	40,0%	0,0%	0,0%	TXT	20,0%	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%
3	0,0%	40,0%	20,0%	0,0%	20,0%	TXT	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%
4	20,0%	20,0%	0,0%	40,0%	60,0%	TXT	60,0%	40,0%	20,0%	20,0%	20,0%
5	0,0%	0,0%	20,0%	60,0%	20,0%	TXT	0,0%	60,0%	80,0%	0,0%	40,0%
POVPREČJE	2,20	2,60	2,60	4,60	4,00		3,00	4,60	4,80	1,80	3,80
SKUPAJ	100%	100%	100%	100%	100%		100%	100%	100%	100%	100%

Vodilni tržni												
Stopnja strinjanja	SA2	SA3	I1	I2	I3	I4	P1	P2	P3	OP1	OP2	OP3
1	0,0%	40,0%	20,0%	20,0%	0,0%	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	40,0%	0,0%
2	20,0%	40,0%	60,0%	20,0%	0,0%	20,0%	80,0%	20,0%	0,0%	20,0%	60,0%	20,0%
3	20,0%	0,0%	20,0%	20,0%	0,0%	40,0%	20,0%	40,0%	0,0%	20,0%	0,0%	60,0%
4	40,0%	20,0%	0,0%	20,0%	40,0%	0,0%	0,0%	20,0%	60,0%	40,0%	0,0%	20,0%
5	20,0%	0,0%	0,0%	20,0%	60,0%	0,0%	0,0%	0,0%	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%
POVPREČJE	3,60	2,00	2,00	3,00	4,60	2,00	2,20	3,60	4,40	2,80	1,60	3,00
SKUPAJ	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	80%	100%	100%	100%	100%

Vodilni tržni										
Stopnja strinjanja	ST1	ST2	SR1	SR2	SR3	SR4	SR5	SR6	SR7	SR8
1	40,0%	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	40,0%	20,0%
2	20,0%	20,0%	20,0%	60,0%	0,0%	0,0%	40,0%	20,0%	0,0%	0,0%
3	20,0%	0,0%	20,0%	0,0%	40,0%	40,0%	20,0%	20,0%	20,0%	0,0%
4	20,0%	40,0%	60,0%	0,0%	40,0%	40,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
5	0,0%	0,0%	0,0%	40,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	60,0%
POVPREČJE	2,20	2,40	3,40	3,20	3,80	3,80	3,20	3,00	2,80	4,00
SKUPAJ	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Vodilni kabinet											
Stopnja strinjanja	SU1	SU2	SU3	SU4	SU5	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	SA1
1	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	TXT	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%
2	66,7%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	TXT	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%
3	0,0%	66,7%	33,3%	33,3%	0,0%	TXT	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%
4	33,3%	33,3%	33,3%	33,3%	66,7%	TXT	66,7%	33,3%	66,7%	33,3%	100,0%
5	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	TXT	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%
POVPREČJE	2,67	3,33	3,00	4,00	4,33		4,33	4,00	4,33	2,33	4,00
SKUPAJ	100%	100%	100%	100%	100%		100%	100%	100%	100%	100%

Vodilni kabinet												
Stopnja strinjanja	SA2	SA3	I1	I2	I3	I4	P1	P2	P3	OP1	OP2	OP3
1	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%
2	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%
3	0,0%	33,3%	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%
4	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	66,7%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	66,7%
5	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%
POVPREČJE	2,67	4,00	3,00	3,00	4,33	1,67	3,00	3,33	4,67	3,00	2,00	3,67
SKUPAJ	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Vodilni kabinet										
Stopnja strinjanja	ST1	ST2	SR1	SR2	SR3	SR4	SR5	SR6	SR7	SR8
1	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2	33,3%	66,7%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%
3	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
4	0,0%	33,3%	66,7%	33,3%	66,7%	33,3%	66,7%	66,7%	0,0%	66,7%
5	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	66,7%	33,3%	33,3%	66,7%	33,3%
POVPREČJE	2,67	2,67	3,33	3,67	4,33	4,67	4,33	4,33	4,00	4,33
SKUPAJ	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

## PRILOGA 7: Izračun t - testa za ugotavljanje statistične značilnosti razlik – korporacijsko podjetništvo

Kratica: V – vodilni delavci

T-test	SU					KP					
Populaciji\ Trditev	SU1	SU2	SU3	SU4	SU5	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	SA1
V tržni - V regulirani	0,713	0,883	0,928	0,353	0,054	TXT	0,845	0,100	0,074	0,468	0,840

T-test	SA		I			P		OP			
Populaciji\ Trditev	SA2	SA3	I1	I2	I3	I4	P1	P2	P3	OP1	OP2
V tržni - V regulirani	0,900	0,241	0,218	0,421	0,550	0,318	0,134	0,161	0,407	0,959	0,283

T-test	OP		ST		SR							
Populaciji\ Trditev	OP3	OP1	ST1	ST2	SR1	SR2	SR3	SR4	SR5	SR6	SR7	SR8
V tržni - V regulirani	0,389	0,338	0,338	0,693	0,900	0,523	0,227	0,438	0,313	0,218	0,749	0,273