UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

NOTRANJE PODJETNIŠTVO IN INOVACIJE V IZBRANEM PODJETJU

Ljubljana, junij 2016 MARKO JERŠIN

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Marko Jeršin, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor predloženega dela z naslovom Notranje podjetništvo in inovacije v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Matejo Drnovšek.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;

2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;

3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;

4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;

5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;

6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;

7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;

8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;

9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;

10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____ Podpis študenta:_____

KAZALO

UVOD **1**
1 NOTRANJE PODJETNIŠTVO V TEORIJI **3**
1.1 Zgodovina notranjega podjetništva 5
1.2 Človeški viri v notranjem podjetništvu 8
1.2.1 Kako najti notranjega podjetnika med zaposlenimi? 9
1.2.2 Nagrajevanje in motiviranje podjetniškega obnašanja 10
1.3 Notranji podjetnik 12
1.4 Izvajanje notranjega podjetništva v podjetju 13
2 POMEN NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA IN RAZVOJ INOVACIJ V PODJETJIH **15**
2.1 Vloga poslovodstva pri razvoju inovacij in notranjega podjetništva 16
2.1.1 Podpora vodstva pri ustvarjanju konkurenčnih prednosti 16
2.1.2 Pozornost vodstva fazam razvoja programa notranjega podjetništva 18
2.2 Vloga notranjega podjetnika pri razvoju inovacij 20
2.2.1 Notranji podjetnik in njegova ideja ali predlog za izboljšavo 20
2.2.2 Oblikovanje delovne skupine 21
2.2.3 Vloga urjenja v notranjem podjetništvu 24
2.2.4 Nove pobude in izzivi 25
2.2.5 Institucionaliziranje podjetništva 26
3 UVEDBA NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA V PODJETJE **27**
3.1 Uvedba notranjega podjetništva za pospeševanje inovacij 29
3.2 Elementi uvedbe notranjega podjetništva 30
3.2.1 Priprava in usposabljanje vrhnjega menedžmenta 32
3.2.2 Priprava in usposabljanje srednjega menedžmenta 32
3.3 Ključni faktorji uspeha notranjega podjetništva 33
3.4 Učenje, ki vodi k uspešni podjetniški klimi in razvoju notranjega podjetništva 34
3.5 Temeljni pregled znanj za razvoj notranjega podjetništva 37
4 CILJI ANALIZE PRAKTIČNEGA PRIMERA **37**
4.1 Namen in cilji raziskave 38
4.2 Osnovna predstavitev podjetja 38
4.3 Raziskava obstoječega stanja podjetja na področju notranjega podjetništva 40
4.3.1 Delovanje skupine za izvedbo sistema izboljšav in inovacij 40
4.3.2 Sistem nagrajevanja 43
4.4 Postopek delovanja sistema 43
4.4.1 Vrste vzpodbud kreativnega razmišljanja 44
4.4.2 Zbiranje, vrednotenje in nagrajevanje predlogov izboljšav in inovacij 45
4.5 Raziskava med delavci omenjenega podjetja 49
4.6 Rezultati raziskave 50
4.6.1 Splošne značilnosti raziskave 50
4.6.2 Predlogi izboljšav po letih 51

4.6.3 Predlogi izboljšav po spolu ... 52
4.6.4 Pregled potrjenih predlogov izboljšav ... 53
4.6.5 Področja podajanja predlogov izboljšav s strani zaposlenih ... 55
4.6.6 Ugotovitve pogleda na notranje podjetništvo ... 59
5 IMPLEMENTACIJA NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA V PODJETJE ... 59
5.1 Kritična ocena stanja ... 60
5.2 Uvedba notranjega podjetništva ... 61
5.2.1 Izbira ustreznega pristopa ... 63
5.2.2 Vizija — identifikacija področji ... 64
5.2.3 Ocena možnih sinergijskih učinkov ... 65
5.2.4 Sistem nagrajevanja notranjega podjetnika ... 65
5.2.5 Predlog izboljšav ... 66
5.3 Praktični projekt – primer prve prijave ideje ... 67
5.3.1 Prva prijava ideje ... 68
5.3.2 Notranje podjetniški načrt izvedbe ideje ... 69
5.3.3 Oblikovanje notranje podjetniške skupine ... 70
5.4 Vloga in koristi notranjih podjetnikov ter podjetja ... 71
5.5 Predlog razvoja notranjega podjetništva in Primakubatorja ... 72
SKLEP ... 74
LITERATURA IN VIRI ... 77
PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Stili vodenja glede na strateško neodvisnost ... 19
Tabela 2: Razvoj notranje podjetniške organizacije. ... 28

KAZALO SLIK

Slika 1: Shematska opredelitev inovacije ... 21
Slika 2: Model notranjega podjetništva ... 30
Slika 3: Notranje podjetniško učenje in uspešnost ... 35
Slika 4: Delež predlogov izboljšav po področjih poslovanja ... 39
Slika 5: Delovanje sistema izboljšav in inovacij ... 44
Slika 6: Pregled prispelih predlogov izboljšav ... 50
Slika 7: Pregled potrjenih predlogov izboljšav ... 51
Slika 8: Analiza predlogov izboljšav po letih ... 51
Slika 9: Deleži predlogov izboljšav po letih ... 52
Slika 10: Pregled predlogov izboljšav po spolu ... 53
Slika 11: Izvedba potrjenih predlogov izboljšav ... 54
Slika 12: Izvedba potrjenih predlogov izboljšav v deležih ... 55
Slika 13: Delež izvedenih predlogov izboljšav po področjih ... 56

Slika 14: Odklon med potrjenimi in prejetimi predlogi izboljšav 57
Slika 15: Potrjeni predlogi izboljšav po področjih 58
Slika 16: Časovnica za izvedbo posameznega projekta v Primakubatorju 69
Slika 17: Shematski prikaz razvoja programa notranjega podjetništva v podjetju 70
Slika 18: Shematski prikaz razvoja programa notranjega podjetništva v podjetju 72
Slika 19: Časovnica za uvedbo Notranjega podjetništva v organizacijo..... 73

UVOD

Notranje podjetništvo postaja vedno pomembnejše tudi znotraj velikih sistemov. V velikih podjetjih in korporacijah je zato velik izziv, kako ravnati in kako nagrajevati dejavnost, ki lahko prinaša posamezniku velik osebni in finančni uspeh, znotraj velikih sistemov pa so te možnosti omejene (Auer Antončič & Antončič, 2011).

Notranje podjetništvo je gonilna sila največjih korporacij zadnjih 40 let. Podjetja, ki znajo poiskati svoj notranji potencial v zaposlenih, so imela, imajo in bodo imela močno konkurenčno prednost. Takšna podjetja izkoristijo znanja svojih zaposlenih jih nagradijo in si s tem pridobijo lojalne delavce, podjetje pa pridobi nešteto idej, ki so danes pomembne za obstoj na trgu. Samo podjetja, ki so konstantno sposobna ustvarjati novosti, lahko ostajajo na vrhu (Turner, 2004).

Čeprav korenine notranjega podjetništva izvirajo iz podjetništva (Amo & Kolvereid, 2005; Antončič, 2001; Honig 2001), pa obstaja kar nekaj razlik med notranjim podjetništvom in podjetništvom, ki vam ga bom predstavil v nadaljevanju naloge. V današnjem času, pri hitrem poslovnem tempu, se bodo morala velika podjetja, če bodo želela ostati konkurenčna in dosegati želene dobičke, zateči k svojim koreninam – podjetništvu (Muntner, 2002). Inovativnost večjim podjetjem ni pisana na kožo, saj vnaša preveč nemira in negotovosti, zato se pojavi šele, ko je spodbujena z dejavniki zunanjega okolja (Drnovšek, 2007). V kolikor želijo podjetja uspeti glede na svetovno konkurenco na trgu, morajo zelo hitro razvijati svoje dejavnosti, ki jih potrebujejo za razvoj svojih novih izdelkov ali storitev, poslovati morajo bolje in hitreje kot njihovi konkurenti, na trg morajo uvajati novosti (Solberg & Olsson, 2010).

Podjetja, ki imajo odprto in kvalitetno komunikacijo, formalne kontrole, intenziven pregled okolja, podporo vodstva, organizacijsko podporo in vrednote, postanejo bolj notranje podjetniško naravnana. Notranje podjetniške organizacije so tiste, ki se vključujejo v nove poslovne priložnosti, so inovativne, se nenehno obnavljajo in so proaktivne (Antončič, 2007).

Slovenska podjetja imajo na področju podjetništva še veliko možnosti za razvoj. Podjetništvo v Sloveniji potrebuje več vzpodbude in kot navaja prof. Antončič: »Začeti je treba že v vrtcu, v osnovni šoli. Poudarjati ustvarjalnost, dosežke, inovativnost. Spodbujati ljudi, da se lotevajo različnih projektov. Na ta način zgradimo prvake« (Antončič & Viršek, 2015).

Podjetja, ki uporabljajo zbiranje idej s strani zaposlenih, imajo programe zbiranja idej, ki imajo v posameznih podjetjih lahko različna imena, vse to pa je osnova notranjega podjetništva, ki je v zadnjih dveh desetletjih postalo priljubljena tema. Nekatera podjetja imajo cilj dejansko pridobiti in uporabiti zamisli in ideje svojih zaposlenih za izboljšanje

poslovanja in razširitev programa, pri nekaterih podjetjih pa gre lahko tudi samo za popularen pristop zbiranja idej zaposlenih, saj to delajo tudi v sosednjem ali konkurenčnem podjetju, do končne realizacije zbranih in izluščenih idej pa nikoli ne pride. V idealnem primeru podjetja med vsemi zbranimi idejami poiščejo najzanimivejše in nagradijo zaposlene za svoj prispevek v podjetju. Ideje potem tudi uspešno realizirajo. Vendar pa obstaja možnost, da se pred tem proces notranjega podjetništva ustavi in nekako zamre, izbrane in nagrajene ideje ostanejo v arhivih, mapah in predalih. Tako do razvoja ideje nikoli ne pride ali pa je postopek udejanjanja ideje zelo počasen, pravzaprav prepočasen glede na hitrost razvoja okolja tako, da učinki predlagane ideje niso tako močni, kot bi bili ob hitrejši realizaciji zaznane dobre ideje.

Cilj naloge je, da želim raziskati razvoj idej v proučevanem velikem podjetju, kako ravnajo z zbranimi idejami, ali jih usmerjajo v razvoj sistema notranjega podjetništva. V podjetju sistem zbiranja idej sicer obstaja, vendar pa realizacija le-teh ni optimalna. Zato želim po natančnem pregledu ravnanja z idejami, na osnovi ugotovitev, izdelati svoj predlog modela za hiter razvoj in implementacijo prepoznanih in nagrajenih idej. Tako je dosežen čim večji pozitiven učinek ideje na poslovanje podjetja, hkrati pa je to osnova za krepitev notranjega podjetništva in primernega nagrajevanja. Model in implementacijo bom opisal na konkretnem razvoju ideje, ki je bila zaznana kot primerna za razvoj. Naredil bom tudi raziskavo vseh zbranih idej v sedmih letih, opisal postopek filtracije in definiral razvoj izbranih idej, kje so ter kaj se z njimi dogaja. Želim raziskati, zakaj so določene ideje ostale v predalu ali mapi in se ne realizirajo. Prav tako bom raziskal, kdo je gonilna sila ideje in kako oblikovati notranjo podjetniško skupino, ki pripelje idejo do uspešne izvedbe. V organizaciji, ki jo v nalogi obravnavam, podjetniški model zbiranja idej že obstaja. S to nalogo želim ugotoviti, ali model uspešno deluje in kakšne bi bile morebitne izboljšave pri oblikovanju modela in s tem povezanega sistema nagrajevanja. S takšnim modelom želim pomagati slovenskim podjetjem pri vzpodbujanju in nagrajevanju notranjega podjetništva. Zato sem za raziskovalni problem postavil naslednja temeljna raziskovalna vprašanja:

Vprašanje 1. Ali se v velikih podjetjih lahko notranje podjetništvo razvije predvsem na inovativnih produktih, storitvah, sistemih in tehnologijah oziroma kaj bi lahko bili še viri razvoja?

Vprašanje 2. Ali je uporaba idej zaposlenih stalen vir inovacij?

Vprašanje 3. Kaj je potrebno za realizacijo podjetniške ideje do končne izvedbe?

Proučil sem obstoječo strokovno literaturo, z metodo kompilacije pa povzel spoznanja, stališča in rezultate drugih avtorjev. Za poglobljeno preučevanje sem uporabil kvalitativno metodo, ki temelji na študiji primera podjetja. Empirični del naloge temelji na analizi raziskave 2867 predlogov idej zaposlenih za izboljšave, ki sem jih zbral v 7 letih zbiranja podatkov.

Magistrsko delo je razdeljeno na 5 poglavij. V uvodu bom opredelil problem, namen in cilj; --v prvem poglavju naredil pregled notranjega podjetništva v teoriji; v drugem poglavju bom preveril notranje podjetništvo in razvoj ideje do inovacij v podjetjih. Pri tem bom preveril tudi vlogo vodstva pri razvoju inovacij in notranjega podjetništva. V tretjem poglavju bom pregledal, kako je z uvedbo notranjega podjetništva v podjetje, v četrtem pa predstavil preučevano podjetje in namen ter cilj raziskave. V petem poglavju bom predstavil lasten model implementacije in realizacije ideje ter izdelal predlog metode nagrajevanja notranjega podjetnika in podjetniškega tima. V zaključnem poglavju sledi sklep, kjer bom povzel poglavitne ugotovitve, podal predloge, temelječe na magistrskem delu, ki se zaključi z viri in literaturo ter prilogo.

1 NOTRANJE PODJETNIŠTVO V TEORIJI

Bistvo notranjega podjetništva je, da zaposleni v podjetju razmišljajo kot podjetniki in ne kot uslužbenci. Podjetje bi moralo izbirati zaposlene z namenom, da postane uspešnejše in da vsi v hierarhični strukturi sledijo viziji in skušajo doseči določen cilj. V velikih ustaljenih podjetjih so uslužbenci v preveliki meri dosegli poklicno samozadovoljnost, primanjkuje jim tudi inovativnosti ter lastniškega odnosa do podjetja. Za pozitivno rast v prihodnje bodo morala podjetja razviti zdravo ravnovesje med podjetniškim mišljenjem in svojo že uveljavljeno strukturo (Pinchot & Pellman, 1999).

Osnovni namen notranjega podjetništva je spodbujati podjetništvo in podjetniško vedenje v velikih podjetjih. Podjetniško razmišljanje vodi k razvoju novih idej in ustvarjalnosti, za to pa potrebujemo ustrezno podporno okolje in posluh vodstva. Saj se notranji podjetniki opirajo predvsem na sredstva, finančno moč in celotno infrastrukturo velikega podjetja, kar jim že v začetku prinese prednost pred klasičnimi podjetniki. Notranje podjetništvo je ena od mnogih rešitev kapitalsko močnih korporacij s togo hierarhično strukturo, s katero zavirajo razvoj inovacij in inovativnega razmišljanja ter onemogočajo razvoj podjetniškega duha ter podjetniške kulture (Pinchot, 1985).

Notranje podjetništvo lahko v širšem smislu opišemo kot podjetništvo znotraj obstoječe organizacije. Notranje podjetništvo vključuje podjetniška vedenja in usmeritve obstoječe organizacije. Mogoče ga je razumeti tudi kot razvoj inovacij v korporacijah, ki se oddalji od običajno uporabljenih za udejanjenje priložnosti (Vesper, 1984). Lahko bi ga opisali tudi kot proces, s katerim posamezniki znotraj organizacij opravljajo popolnoma podjetniške naloge (Stevenson & Jarillo, 1990), ali kot nastajajoči vedenjski vzorci ali vedenje, ki odstopajo od običajnega načina poslovanja korporacije (Antončič, 2007).

Notranje podjetništvo sta smiselno razvrstila svoji vsebini Antončič in Hisrich (2003). Notranje podjetništvo je v organizaciji mogoče zaznati, kadar deluje podjetniško pri uresničevanju novih priložnosti. V nasprotnem primeru se ne-notranje podjetniške

organizacije večinoma ukvarjajo z upravljanjem obstoječega stanja (Antončič & Hisrich, 2003).

Notranje podjetništvo se razlikuje od ostalih inovacijskih programov po tem, da posameznik, ki je invencijo razvil, ostaja z njo do njene dokončne izvedbe ter na njej gradi svoj osebni status, ugled v podjetju in se finančno okrepi – nagradi. Ta pristop temelji na preprosti filozofiji, da si nihče ne bo tako prizadeval za uspešno realizacijo podjetniške ideje, kakor tisti, ki je idejo sprožil (Glas, 2000). Notranje podjetništvo, ki je v današnjem podjetju pomembna za rast podjetja, se močno prepleta z elementi zadovoljstva pri delu. Dejavniki zadovoljstva zaposlenih pa se prepletajo z elementi organizacijskih dejavnikov, povezanih z notranjim podjetništvom (Antončič & Hisrich, 2001; Antončič, 2007).

Na vprašanje: » Kaj je notranje podjetništvo?« odgovarja Pinchot z naslednjo trditvijo: »Notranje podjetništvo so zaposleni, ki se obnašajo kot podjetniki v korist podjetja. To so vizionarji, ki ukrepajo. Oni so postali gonilna sila inovacij v podjetju. Raziskave so pokazale, da so notranji podjetniki pomemben člen za uspešen proces inovativnosti v velikih podjetjih« (Pinchot, 1985).

Notranje podjetništvo lahko pomaga oživiti organizacijo in spremeniti njeno usodo na več načinov, kot so na primer ustvarjanje novih prihodkov, povečanje fleksibilnosti velikega podjetja, spreminjanje strukturne organiziranosti in podobno. Problem je, da na poti prehoda in uvajanja notranjega podjetništva v podjetje obstaja veliko ovir, ki jih moramo premagati, in sprememb, ki jih moramo predstaviti vodstvu. Le z uporabo celostnega in strateškega pristopa so ti izzivi lahko pravilno vodeni in obravnavani. Glavne ugotovitve so, da notranje podjetništvo izboljšuje možnosti razvoja organizacije, vsebuje različne aktivnosti in strateške spremembe ter dodaja pomen in vrednost za oblikovanje novih podjetniških programov (Hathway, 2009).

Notranje podjetništvo je oblika vodenja velikega podjetja tako, da se del zaposlenih, ki delajo v podjetjih s podjetniško zagnanostjo ter ob tem kreirajo inovativne nove izdelke in procese v korist podjetja, označi za notranje podjetnike. Notranje podjetništvo je navadno povezano z velikimi podjetji, katera se zavedajo pozitivnega pomena podjetniških aktivnosti znotraj organizacije, ki pozitivno vpliva na rast in konkurenčnost na trgu. Ta podjetja si prizadevajo vzpostaviti okolje, kjer lahko kreativen delavec v kontekstu s strategijo podjetja sledi svojim novim zamislim, jih uveljavlja in uresničuje v prid podjetja. Za velika podjetja pomeni notranje podjetništvo vrnitev starega duha oziroma vzdušja v podjetju, ki je podjetje v začetni fazi popeljal do uspeha.

Najširše gledano je notranje podjetništvo "podjetništvo znotraj obstoječih organizacij".

Obsežen pregled literature pa opredeljuje osem razsežnosti notranjega podjetništva. Ključne dimenzije bi lahko razdelili na:

- popolnoma nove enote ali podjetja (avtonomna ali pol-avtonomna);
- novi posli (na trgu ali z izdelkom);
- inovacije izdelkov ali storitev;
- tehnološke inovacije;
- samoprenova;
- prevzemanje tveganja (izgube, oportunitetni stroški);
- proaktivnost;
- konkurenčna agresivnost (agresivna drža proti konkurentom).

Antončič in Hisrich (2003) vidita vsak element kot dovolj neodvisen, da je pomemben, vendar so med seboj dovolj povezani, da stremijo k skupnim rezultatom podjetja. Zaključna misel je, da je notranje podjetništvo povezano, vendar se razlikuje na različnih področjih, kot so raznolikost, organizacijsko učenje in zmožnosti. Osem mer razsežnosti zagotavlja široko področje nadaljnjega raziskovanja in možnosti za razvoj (Antončič & Hisrich, 2003).

Novejše oblike notranjega podjetništva so oblikovanje internih inkubatorjev znotraj velikih podjetji. V teh programih lahko zaposleni uporabljajo resurse podjetja, kot so: ime in ugled, menedžerske izkušnje vodstva, finančno podporo in ostalo potrebno infrastrukturo, za razvoj in promocijo svoje poslovne ideje. S takšno podporo si podjetje zagotovi ohranitev ambiciozne in talentirane delovne sile, ki bi se drugače najverjetneje podala v podjetniške vode. Podjetniško misleča delovna sila s tem dobi priložnost, da z majhnim vložkom in rizikom dobi del dobička od svoje ideje in uresniči svoje sanje, velika podjetja pa ohranijo kreativno delovno silo in pospešijo rast ter izboljšajo konkurenčnost na trgu (Turner, 2004).

Večina zaposlenih v velikih podjetjih je zadovoljna s svojim malo zahtevnim delovnim mestom, ki denarno zadosti njihovim vsakdanjim potrebam, s svojim delovnim mestom so zadovoljni in splošna socialna varnost po zaposlitvi jim je več kot dovolj. Med takšnimi zaposlenimi ne moremo iskati notranjih podjetnikov. Notranji podjetniki so uslužbenci, ki imajo željo in notranjo spodbudo po ustvarjanju in prispevanju sprememb in novosti v podjetju. Želijo si najboljše za podjetje in kreirajo inovacije ter nove poti za doseganje višjih vrednosti. Za njih je notranje podjetništvo najboljša oblika samo izražanja in zadovoljevanja svojih poslovnih potreb.

1.1 Zgodovina notranjega podjetništva

Že leta 1976 je Norman Macrae v članku revije The Economist predvidel več trendov usmeritve podjetij v prihodnosti. Eden izmed njih je bil tudi sledeč: »Dinamična podjetja prihodnosti morajo simultano poizkušati alternativne poti reševanja problemov tako, da

tekmujejo sama s seboj«. (Macrae, 1976). Leta 1982 je ponovno uporabil te misli v novem članku v reviji The Economist, kar je opisal takole: »Podjetja naj ne plačujejo ljudi zaradi navzočnosti v podjetju, vendar bi jih morali plačevati glede na uspešnost skupine, v kateri delajo«. Ena izmed njegovih idej je bila, da se znotraj podjetja organizira skupine, zadolžene, da opravijo določeno delo, v določenem času za osnovno plačilo. Člani skupine bi bili odgovorni za delitev dela, plačila, delavnika in drugih organizacijskih zadev znotraj skupine. Norman je predvideval, da bi takšne skupine znotraj podjetja spodbudile podjetniško tekmovalnost (Macrae, 1982).

Približno v istem času sta Grifford in Elizabeth Pinchot razvijala svoj koncept podjetništva znotraj korporacij. Na podlagi razmišljanja o članku Macrae iz leta 1976 sta skovala besedo »intrapreneuring« – notranje podjetništvo. V njunem modelu oseba, ki želi razviti notranje podjetništvo, mora ob enem tudi tvegati, na primer z delom svoje plače. Ko je projekt uspešno zaključen, pa lahko notranji podjetnik unovči svoje delo in idejo ter sredstva nameni za razvoj nadaljnjih projektov. Na podlagi uspehov začetnih poizkusov njune metode na Švedskem, sta odprla šolo notranjega podjetništva in leta 1985 objavila prvo knjigo Intrapreneuring, ki je združevala ugotovitve raziskav in praktične aplikacije (sedaj se ta knjiga imenuje Intrapreneuring in Action).

Koncept notranjega podjetništva je bil dovolj dodelan, tako da je leta 1990 Rosabeth Moss Kanter iz Harvardske poslovne šole v svoji knjigi »When Giants Learn to Dance« razpravljala o potrebah po razvoju notranjega podjetništva kot ključnem faktorju za zagotovitev preživetja podjetja. Čez dve leti, leta 1992, pa se je beseda »intrapreneur« – notranji podjetnik tudi uradno objavila in priznala v ameriškem slovarju knjižnega jezika. Njena definicija je sledeča: notranji podjetnik je oseba, zaposlena v velikem podjetju, ki prevzema odgovornost, da prenese svoje ideje v dobičkonosne izdelke.

Lengnick-Hall (1992) meni, da ima notranje podjetništvo 4 različne pristope. Te se merijo glede na obliko podjetja, potrebe trga, čas in sposobnosti. Leta 1994 je David videl notranjega podjetnika v dveh kategorijah. Prva je razvoj izdelka in druga usmerjanje izdelka na trgu. Notranji podjetnik je videti kot nekdo, ki razvija izdelke znotraj organizacije do mere, ko potrebuje večjo podporo in resurse. Leta 1994 je Halal preučeval vlogo notranjega trga v korporaciji. Ugotovil je, da so številne velike organizacije začele z zamenjavo notranjih hierarhij in birokracij z notranjimi trgi. Ključne prednosti, ki jih organizacija pridobi, je lahko povečana kreativnost in sposobnost reševanja problemov, dobiček, hitri rezultat in odziv na priložnosti. Leta 1997 sta Pinchot in Pinchot uvedla nekatere nove izraze v notranje podjetniški leksikon, kot so "freeholder", ki pomeni zaposlenega, ki deluje samostojno, neobremenjeno, "free intraprise sistem", ki je v lasti lastnikov. "Intra -property" so izključna sredstva profitnega centra korporacije. "Intra money" je koncept shranjeni neodvisnega premoženja notranjega podjetja, kar daje notranjemu podjetju neodvisnost in svobodo. Leta 1999 sta Pinchot in Pellman videla samo izbor, odgovornost, napredovanje in razvoj profitnih centrov, ki jih vodijo notranji podjetniki, kot začetek uspešne organizacije.

Ključno pri tem je toleriranje napak, zgodnja izdelava prototipov, notranje in zunanje mreženje, iznajdljiva uporaba sponzorjev in sposobnost pridobivanja notranjih in zunanjih virov.

Leta 2000 sta Gifford Pinchot and Ron Pellman izdala knjigo Intrapreneuring in Action: A Handbook for Innovation. Erkkila je leta 2000 ugotovil, da 93 % znanstvenikov verjame, da se podjetniške sposobnosti lahko razvijejo z usposabljanjem in izobraževanjem, kar je gonilo modernih smernic notranjega podjetništva. 2001 Antončič in Hisrich uporabita štiri dimenzionalni model merjenja notranjega podjetništva, ki je pokazala zmerno dobro usklajenost in veljavnost preko dveh vzorcev enega v Sloveniji in drugega v USA. Leta 2002 so Hornsby, Kuratko in Zahra v svoji študiji srednjega managementa in korporacijskega podjetništva ugotovili, da ima korporativno podjetništvo širok nabor uporabe kot so: dobiček, strateška obnova, spodbujanje inovativnosti in pridobivanje organizacijskega znanja. L. 2003 ponovno Antončič in Hisrich pripravita zelo obsežen pregled literature opredelitve notranjega podjetništva. Leto kasneje, 2004, Antončič in Hisrich potrdita, da podjetništvo ne sme biti prisila zaposlenih, ampak se mora podjetniško kulturo gojiti v organizaciji. Avtorja sta nato pripravila seznam desetih najpomembnejših vidikov za kadrovsko službo in upravo, da jim bo v pomoč pri razvoju programa notranjega podjetništva. Leta 2005 je študija Amo in Kolvereid pokazala, da čeprav sta korporativno in notranje podjetništvo videti kot dva konkurenčna si modela v organizaciji, to le ni tako. Razlika je v izvoru pobude za razvoj in inovacijo. Pri korporativnem pride pobuda iz vrha, dočim pride notranje podjetniška s strani zaposlenih. V vsakem primeru obe obliki prinašata pozitivne učinke organizaciji. Yang je leta 2007 odkril nekaj zanimivih vpogledov v notranje podjetništvo na Kitajskem. Meril je široko bazo 167 podjetji in gledal uspešnost po metodi 4-ih dimenzij Antončiča in Hisricha iz leta 2001. Študija je pokazala, da je delovanje na trgu pozitivno povezano z inovacijami, samo-obnovo in proaktivnostjo. Nasution in Mavondo sta leta 2008 poskušali identificirati ključne kulturne spremenljivke, ki vodijo do vrhunskih vrednot. Sklepati je mogoče, da gre za pozitiven izid materialnih in nematerialnih koristi.

Trenutno obdobje globalizacije zahteva od organizacij, ki želijo ostati in preživeti na trgu, da morajo postati konkurenčna in dinamična in to ne samo v njihovih podobah in vrednotah, ampak tudi v tehnološki, strukturni, in v spremembah vedenjskih navad (Beer, Voelpel, Leibold & Tekie 2005; Tennant & Fernie, 2013).

Nove razmere zahtevajo drugačne odnose in inovativne strategije, zato je za podjetja nujno, da ponovno preučijo metode delovanja (Shahzard, Luqman, Khan & Shabbir 2012). Za sledenje vseh trendov in hitrega razvoja pa je v organizaciji nujno potrebno učenje in prenos znanja. Organizacijsko učenje ohranja raznovrstnost, kar pomaga notranjem podjetništvu, da se hitro prilagodi na spremembe iz okolja (Santos-Vijande, López-Sánchez & Trespalacios, 2012; Berghman, Matthyssens, Streukens & Vandenbempt, 2013). Domneva se, da lahko organizacijsko učenje prispeva k upravljanju spremembe na način, da bodo skladne z delovanjem organizacije (Shahzard et al., 2012; Wang & Chugh, 2013). Tako

razumevanje učenja organizacije vodi k razvoju okvirov učenja, ki bodo skladnejša z dejanskim stanjem in bodo zagotavljala pomoč pri spodbujanju učenja v podjetjih.

Notranje podjetništvo lahko definiramo tudi po vsebini, ki vključuje dimenzije, ki temeljijo na Schumpetrovem konceptu inovativnosti – gradniku podjetništva. Tudi iskanje kreativnih ali novih rešitev za izzive, s katerimi se spopada podjetje, vključuje razvoj ali izboljšavo starih in novih produktov in storitev, trgov, tehnike upravljanja in tehnologij za izvajanje funkcij organizacije kot tudi spremembe v strategiji, organizaciji in ukvarjanje s konkurenco, lahko vidimo kot inovativnost v najširšem smislu (Antončič, 2007).

1.2 Človeški viri v notranjem podjetništvu

Notranje podjetništvo zahteva od zaposlenih, da se aktivno vključijo v proces inoviranja. Lastnik oziroma vodja mora zagotoviti sproščeno delovno okolje, kjer podjetni delavci brez zadržkov podajajo in uresničujejo svoje ideje. Notranje podjetništvo se razvija s pomočjo podjetnih zaposlenih, ki niso dovolj pogumni ali pa ne znajo ali ne morejo zbrati sredstev, da bi postali podjetniki. Tukaj nastopi vloga vodstva, ki mora odkriti takšne ljudi v svojem podjetju in izkoristiti njihov potencial ter jih primerno nagraditi. V začetku osemdesetih let prejšnjega stoletja je Grifford Pinochot (1985) razvil 10 zapovedi, ki se jih morajo notranji podjetniki držati za uspešno sodelovanje z nadrejenimi:

- Pridi na delo vsak dan, pripravljen, da te odpustijo.
- Zaobidi težave, ki bi onemogočile dosego zastavljenega cilja.
- Naredi vsa dela, ki so potrebna, da bo projekt uspešen.
- Najdi ljudi, ki ti lahko pomagajo.
- Sledi svoji intuiciji pri izbiri sodelavcev in zgradi najboljši tim.
- Zgradi tiho koalicijo, ki podpira tvojo idejo, neko zgodnjo podporo javnosti.
- Nikoli ne stavi na tekmo, v kateri ne tekmuješ.
- Zapomni si, da je lažje prositi za odpuščanje kot dovoljenje.
- Bodi lojalen zastavljenim ciljem in realističen na poti za dosego.
- Spoštuj svojega sponzorja.

V zadnjih letih se je oblikovalo še šest dodatnih trditev (The Pinchot Perspective, 2011):

- Vprašaj za nasvet, preden vprašaš za dodatna sredstva.
- Bodi hvaležen.
- Izgradi svoj tim sodelavcev, notranje podjetništvo ni dejavnost posameznika.
- Modro razpolagaj s sredstvi.
- Delaj v najboljšem interesu družbe in njenih strank, še posebej takrat, ko moraš kršiti pravila zaradi prekomerne birokracije.
- Ne ponujaj odpovedi, predvsem ne v primerih, ko si kršil pravila brez dovoljenja za

dobro družbe in posla, pri tem uporabi vso politično spretnost, da lahko brez pretresov, skupaj s sponzorjem premakneta projekt naprej do zastavljenega cilja.

Uspešen notranji podjetnik obvlada kombinacijo veščin, ki mu omogočajo, da opravi določeno delo. Ima inovativen duh in vizijo. Ima zmožnosti, da vidi pot, po kateri je možno doseči vizijo. Na koncu mora imeti tudi gonilo, da sledi začrtani poti do uspeha. Brez teh veščin je notranji podjetnik nepopoln. V vsakem podjetju se skrivajo notranji podjetniki. Nekateri se bolj izpostavijo in jih je lahko odkriti, drugi manj. Najlažje se notranje podjetnike aktivira s programi notranjega podjetništva, ki zaščitijo njihove ideje in podjetnike pred nevoščljivimi in obrekljivimi sodelavci. Tudi najbolj nore ideje moramo vzeti resno in jih preučiti (Muntner, 2002).

Poraja se nam vprašanje, kaj žene notranjega podjetnika, da zapusti varno mizo v podjetju in tvega morda celo neuspeh z odhodom v novo avanturo, kjer dolgoročnost ni zagotovljena. Identificirani so bili štirje ključni dejavniki samopotrjevanja in pomembnosti (Khayati, 2015).

- Notranji podjetniki se radi vključijo v dolgoročno strategijo korporacije, delajo zanjo z vsem srcem in z vsemi močmi. Pomembnost, ki jo s tem pridobijo, pa kompenzirajo z negotovostjo, ki jo projekt prinaša.
- Zanje je pomembno, da prejemajo pohvale za izvajanje novih metod in zagonskih start-up projektov znotraj njihovih podjetij. So pripravljeni tvegati s kršitvami togih struktur in raje prosijo za odpuščanje, kot da bi vprašali za dovoljenje.
- V projektih, ki se jim pridružijo, običajno prevzamejo vodilno vlogo. To jim zagotavlja prepoznavnost na ravni uprave.
- V vlogi in na položaju, ki ga zasedajo, so radi samostojni in sprejemajo odgovornost. Stremijo k ambicioznim rezultatom, medtem ko uživajo svobodno ustvarjanje po lastnih smernicah (Khayati, 2015).

1.2.1 Kako najti notranjega podjetnika med zaposlenimi?

Vsaka organizacija bi si morala postaviti vprašanje: »Ali ima med svojimi zaposlenimi tudi prave notranje podjetnike?« Notranje podjetnike je lahko strah izražati svoje mnenje pred svojim nadrejenim in znotraj konvencionalne organizacije. Notranji podjetnik ima v običajni organizaciji lahko sloves drugačnega, nezadovoljnega s trenutnim stanjem, polnega čudnih idej, itd … Ne bi jih želel opisati kot ekscentrične, vendar so pogosto na meji realnosti in zato čudaški za okolico. Takšnih zaposlenih se drugi v podjetju navadno izogibajo, ker razmišljajo drugače od postavljenih norm. Notranjega podjetnika bomo v podjetju našli s primernim notranje-podjetniškim programom, ki bo opogumil takšne zaposlene, da stopijo naprej in podajo svoja mnenja. Za to potrebujemo primerno delovno okolje in sistem nagrajevanja.

Da ostanemo usmerjeni, konkurenčni in inovativni, moramo v skupini zgraditi sistem notranjega podjetništva. Po Turnerju (2004) to dosežemo s poučevanjem sodelavcev, z uspešnimi primeri ter iskanjem priložnosti, da podkrepimo podjetniški duh med sodelavci. Pomembno je tudi vzgajanje organizacijske kulture, kjer zaposlene žene strast in sanje, kulture z razumevanjem, da je notranji podjetnik motiviran s samostojnostjo, ter da ima priložnost prispevati svoj delež k skupnemu uspehu organizacije, tako da pokaže svoje individualne talente.

Govindarajan in Desai (2013) sta opredelila tipične značilnosti, kako najti notranjega podjetnika v organizaciji. Primarna motivacija za notranjega podjetnika je vpliv in svoboda. Želijo si pošteno nagrajevanje, vendar denar ni njihov edini motivator. Nenehno razmišljajo o prihodnosti: kaj sledi, kako lahko naredi nekaj drugače, kako nekaj narediti na novo. So zavzeti, z vizijo in doslednostjo pri realizaciji ciljev. So sposobni oblikovati in vizualizirati vrsto rešitev v svoji glavi. Rešitvam dajo čas, da dozorijo, predno jih predstavijo okolici. Njihovi koncepti in ideje so včasih precej futuristični, razvijajo ideje, ki jih trg še ne pozna. Sposobni so preusmeriti trenutne strateške usmeritve organizacije na drugo pot, ki sledi novim trendom. To je sicer težko razumljivo v okviru koncepta organizacije velikega in urejenega podjetja, čeprav je pogosto ravno to tisto, kar je potrebno, da oživi umirajoče podjetje. Notranji podjetniki v podjetju in skupini izražajo atribute zaupanja, ponižnosti, sodelovanja s hrabrimi in premišljenimi odločitvami, nikakor pa to niso individualisti s hrabrimi odločitvami. Ko organizacija razvije notranje podjetništvo, so notranji podjetniki prvi, ki se odzovejo. Počutijo se kot lastniki in svoje delo popolnoma osredotočijo na uspeh in vizijo podjetniškega projekta.

Iskanje prave osebe še zdaleč ni lahko. Najprej moramo imeti razdelano idejo in področje razvoja. Opredeliti moramo lastnosti in znanja, ki jih mora notranji podjetnik poznati. Predlagan postopek notranjega podjetnika je, da se ne uporablja klasični model znotraj kadrovske službe. Notranje podjetnike motiviramo z marketinškimi prijemi z inovativnim pristopom izbora kadrov. Cilj je doseči vse zaposlene v podjetju, za nadaljnji izbor pa moramo zajeti le tiste, ki so pokazali interes. Zainteresirane kadre dodatno informiramo in jim pošljemo vlogo. V vlogi kandidati na kratko opišejo svoje lastnosti in načine, kako bi se lotili projekta. V ožjem izboru se preveri obstoječe znanje iz področja razvoja novega projekta. Na podlagi vseh zbranih informacij pridemo do najboljšega možnega kadra za razvoj notranje podjetniške ideje (Van Balen, 2016).

1.2.2 Nagrajevanje in motiviranje podjetniškega obnašanja

Motiv je sila, ki nas vodi do nekega cilja, ki nam v prvi meri zagotavlja eksistenco, v nadaljevanju stremimo k zadovoljstvu na vseh ravneh življenja, tako na delovnem mestu, doma in v prostem času. Obstaja več razvrstitev motivov, ampak na splošno bi jih lahko opredelili na primarne, ali tiste, ki nam zagotavljajo eksistenco in sekundarne , tiste ki nam prinašajo zadovoljstvo. Na samo motivacijo vplivajo različni dejavniki, ki jih razdelimo med

notranje motivatorje, kot so: radovednost, interesi, vzburjenje, zanos, pozitivna samopodoba; in na zunanje, ki jih delimo na materialne dejavnike, kot so: denar, nagrade, zavarovanje, potovanja, službeni avto; nematerialni, kot so slava, pohvale, priznanja, dobri odnosi in zanimivo delo ter podobni neizogibni dejavniki uspeha (Lipičnik, 2002; Uhan, 2000).

Če želimo, da so zaposleni zadovoljni s svojo plačo, ni edini odgovor denar. Na kratko: denar ne kupi posla, je pa pomemben. Obstaja naravna napetost med zunanjimi in notranjimi motivi in finančne nagrade lahko na koncu okrepijo ali izrinejo notranje motive (na primer uživanje, čista radovednost, učenje in osebni izziv). Rezultati so pokazali, da so zaposleni, ki so sami po sebi motivirani, trikrat bolj angažirani kot zaposleni, ki so zunanje motivirani, na primer z denarjem. Preprosto rečeno, zaposleni bolj verjetno radi opravljajo svoje delo, kadar so osredotočeni predvsem na delo in manj verjetno radi opravljajo delo, če so osredotočeni samo na denar. Tako prava mera notranje motivacije pozitivno vpliva na delovno uspešnost v primerjavi z zunanjo motivacijo, pri kateri lahko višje ali previsoke finančne nagrade zavirajo ne le notranjo motivacijo, temveč tudi učinkovitost dela. Bolj ko se zaposleni osredotočijo na svoje plače, manj se bodo osredotočili na zadovoljevanje svojih intelektualnih radovednosti, učenje novih spretnosti, zabavo in tistih stvari, ki jih delajo najbolj uspešne (Chamorro-Premuzic, 2013).

Kljub vsemu je notranji podjetnik kot smo že predhodno omenjali neke vrste podjetnik in tako kot on pričakuje poleg vseh drugih motivacij, ki jih prejme, tudi denarno nagrado. Kot navajata (Auer Antončič & Antončič, 2011) v svoji raziskavi, kjer sta potrdila pozitivni odnos med zadovoljstvom zaposlenih, notranjim podjetništvom in podjetniško rastjo. Zadovoljstvo zaposlenih sta opredelila s štirimi različnimi dejavniki, kot so: splošno zadovoljstvo, odnosi med zaposlenimi, nagrade in organizacijska kultura in pripadnost zaposlenih. Skupek elementov zadovoljstva lahko napoveduje dejavnosti, kot so: razvoj novega posla, izdelka ali storitve, procesa ali tehnološke inovacije in samo obnove. Na podlagi raziskave sta pripravila dva sklopa priporočil. Prvi sklop priporočil se osredotoča na zaposlene in predvidevajo v prvi vrsti pošteno plačilo ter ostala priporočila. Drugi sklop priporočil pa se nanaša na razvoj notranjega podjetništva in podjetja kot organizacije.

Organizacija naj bi omogočala, da so zaposleni, ki se priključijo sistemu notranjega podjetništva, plačani izven običajnega sistema plač v organizaciji. Kar pomeni, da se zaposleni kot notranji podjetnik strinja z zmanjšanjem plače po običajnem sistemu, kot ga ima organizacija, to je riziko, ki je v podjetništvu prisoten in nujen. Hkrati pa pristopi k dodatnem sistemu nagrajevanja kot bonus na uspešnost projekta, v katerem sodeluje. (Munter, 2002).

V praksi je na področju nagrajevanja še veliko prostora za izboljšavo, zato sem v svoji nalogi temu posvetil še posebno pozornost in pripravil predlog sistema nagrajevanja, ki ga bom predstavil v prilogi.

1.3 Notranji podjetnik

Notranji podjetnik je podoben podjetniku, vendar z manjšimi razlikami. Notranji podjetnik se razlikuje od podjetnika po tem, da sprejema to, da je voden, medtem ko želi biti podjetnik popolnoma samostojen. Poleg tega je notranji podjetnik manj naklonjen tveganju in ve, da bo v primeru neuspelega projekta v varnem zavetju korporacije.

Nekateri ljudje se rodijo s podjetniškim duhom, drugi pa lahko to miselnost in veščine v daljšem časovnem obdobju s treningom pridobijo. Obstaja enotno področje, ki je vsem notranjim podjetnikom skupno, to je stalno razmišljanje, kako bi nekaj naredili drugače od obstoječega stanja ali procesov. Notranji podjetniki imajo najboljše od obeh področij poslovanja, razumejo in so prilagojeni korporacijskem načinu dela in razmišljanja, ob enem pa so sposobni poslušati svobodo svojega podjetniškega duha (Khayati, 2015).

Notranjemu podjetniku se daje veliko nalog, kot so: razviti unikatno idejo, izdelati inovativen marketinški koncept, oceniti konkurenco, izdelati prodajni in tržni načrt, oceniti tveganje in uspešnost in na koncu izpeljati nalogo. Vse to v malem podjetju izdela podjetnik sam. Notranji podjetnik pa ima na tem področju zaledje materinskega podjetja in ve, da bo le to priskrbelo potrebne resurse za izvedbo projekta in da bo notranji podjetnik dobil svojo plačo kljub temu, če projekt ne bi uspel (Kuratko, 2007). Takšnih ugodnosti seveda podjetnik v malem podjetju nima. Toda kljub vsem prednostim notranjega podjetnika obstaja tveganje, da neuspeli poizkus uvedbe ideje iztiri kariero zaposlenega.

Poraja se vprašanje, ali lahko enostavno samo zgrabimo podjetnika, ga oblečemo v obleko in ga postavimo v poslovno okolje?

Veliko je ugibanja, vendar to v večini primerov ne bo delovalo. Tako je (Khayati 2015) naredil pregled šestih spretnosti, ki jih mora notranji podjetnik spodbujati, da postane uspešen pri svojem delu in v podjetju. Spretnosti, ki jih potrebuje notranji podjetnik, so:

- start–up miselnost (namesto težave, notranji podjetnik vidi le priložnosti),
- poslovna zrelost (strateške sposobnost in predvidevanje),
- projektno vodenje (veščine projektnega vodenja in biti sposoben upravljati za različne profila vodenja),
- poznavanje notranjega in zunanjega okolja (razumevanje gonilne sile gospodarstva),
- upravljanje z deležniki (mora biti mojster mreženja),
- 110 % na voljo (istočasno je lahko vpleten v več pomembnih projektov).

Notranji podjetnik je nekdo, ki je sposoben razviti idejo ali koncept v posel, ki živi samega sebe in prinaša dobiček. Uspešni podjetniki ali notranji podjetniki morajo biti odločni pri doseganju zastavljenih ciljev. Stopnja zagona in želje po uspehu bo izziv za premostitev

preprek na poti do uspeha (Howe, 2001). Napaka, ki jo lahko naredi notranji podjetnik pri ovirah, ki se bodo vsekakor pojavile na poti notranjega podjetništva, je, da lahko ob prešibki želji po uspehu in nizki stopnji zagona pokoplje idejo in s tem ugled notranjega podjetnika. Notranji podjetnik mora za uspeh preseči vse težave, se delno prilagoditi materinskemu podjetju ali imeti moč za ustvarjanje organizacijskih sprememb, ki jih projekt za uspešnost potrebuje, vsekakor pa mora imeti sposobnost, da se prilagodi ali premosti izzive na poti do uspeha (Kuratko, 2007).

Razumeti moramo, da ni vsaka ideja dobro sprejeta in je ni enostavno izpeljati. Kakorkoli uspešni notranji podjetnik ostane odločen pri dosegu ciljev in fleksibilen pri svojem pristopu. Težave lahko nastopijo v kateri koli fazi razvoja ideje, zato mora notranji podjetnik poleg uspešnega vodenja projekta znati v kriznih situacijah stimulirati svojo skupino. Pri notranjem podjetništvu je pogosto zaznati porodne težave in krizne čase, preden projekt uspe, in le najboljši zmorejo to premostiti (Turner, 2004).

1.4 Izvajanje notranjega podjetništva v podjetju

Notranje podjetništvo bi lahko zelo preprosto opisali kot kreiranje inovacij, ki jih podjetje potrebuje v današnjem hitrem poslovnem okolju, globalizaciji, prihajajočem trgu in ob obsežnih tehnoloških inovacijah. Notranje podjetniške aktivnosti v podjetjih se spreminjajo glede na razvoj trga. V kolikor želi podjetje v današnjem času ohranjati vodilno vlogo na trgu, mora spodbujati notranje podjetništvo med zaposlenimi (Pinchot, 1985) . Trg pokaže potrebe po inovacijah za razvoj in uspešnost ideje, inovacije, pa je potreben notranji podjetnik in notranje podjetniški tim, ki razvijejo idejo do te mere, da dosežejo poslovni cilji.

Eden izmed pristopov spodbujanja konkurenčnosti podjetja hitro rastočem, globalnem gospodarstvu je notranje podjetništvo. Glavni namen notranjega podjetništva je izkoriščane priložnosti, ki jih izurjen notranji podjetnik zazna na trgu pred ostalimi tekmeci (Short, Moss & Lumpkin, 2009). Notranje podjetništvo se oblikuje znotraj velikega podjetju in ima kolektivni značaj podjetništva (Pinchot, 1985). Proces v podjetju se prične z identifikacijo priložnosti, ki vključuje različne dejavnosti, kot so pregled notranjih in zunanjih okolij, iskanje novih trgov, potreb na posameznih trgih, reševanje težav v delovnem procesu in razvoj novih proizvodov (Sandberg, 1991). Nadaljnji razvoj se v podjetju nadaljuje v majhnih skupinah, ki so strastno predane delu, doseganju ciljem in verjamejo v realizacijo ideje, ki jo razvijajo (Miller, 1983). Kot odgovor na spremembe poslovnega okolja se v zadnjih letih vse bolj pojavlja organizacijsko učenje in kaže njegovo pomembnost v podjetju (Santos-Vijande et al., 2012; Berghman et al., 2013). Vse kaže na to, da lahko organizacijsko učenje prispeva velik delež k razvijanju tistih sprememb v podjetju, ki so pomembne za oblikovanje praks, ki so skladne s posamezno organizacijo in njenimi zahtevami (Shahzard et al., 2012; Wang & Chugh, 2013). Organizacijsko učenje je rezultat procesa, s katerim se organizacija uči spodbujati podobe ljudi in delovne skupine, da izboljšajo ustvarjalnost, organizacijske in tehnične ter splošno inteligenco zaposlenih. Na pojav organizacijskega

učenja se gleda kot na proces, ki omogoča razvoj in spremembo sistema vrednot in znanj ter izboljša zmogljivosti hitrega ukrepanja in reševanja problemov (Farooq, 2012;. García-Morales, Jiménez-Barrionuevo & Gutiérrez-Gutiérrez, 2012). Organizacijsko učenje je usmerjeno spodbujanje in pospeševanje, ki ustvarja ozračje, v katerem sodelujoči ves čas poizkušajo izboljšati svoje prizadevanje in so ponosni na delo in svoj prispevek k organizaciji (Azadegan & Dooley, 2010; Bell, Menguc & Widing, 2010).

Notranje podjetništvo se v podjetju razvija po modelu spodbujanja, zbiranja, sortiranja in izvedbe idej, ki jih zaposleni posredujejo na podlagi svojih videnj in ugotovitev tudi na najnižjih ravneh poslovanja podjetja. Kvaliteten sistem vodenja idej dolgoročno podjetju prinaša koristi, kot so zvišanje tržnega deleža in povečanje prihodkov. Prav tako morajo te koristi občutiti vsi zaposleni in sicer bolj aktivni bolj od manj aktivnih. Notranje podjetništvo in inovacije na vseh področjih poslovanja odražajo pozitivne spremembe v celotni organizaciji. Vseeno pa ne smemo pozabiti, da so zaposleni del podjetja in da za delo dobivajo plačilo. Uspešno delo in razvoj novih izdelkov je tako ali tako del njihovega dela. Dodatna denarna nagrada je samo kot spodbuda k večji produkciji idej. Največje priznanje, ki ga delavec dobi, je razlikovanje od drugih in zapuščina, ki ostane v podjetju tudi potem, ko ga delavec zapusti.

Tveganje uvajanja notranjega podjetništva v podjetje nastane, kadar so projekti premalo nadzorovani in ni postavljenih določenih pravil, saj naj bi bilo pravil in birokracije čim manj. Nevarno je vodenje prevelikega števila notranjih podjetniških programov znotraj ene organizacije naenkrat, kar lahko privede do nevarnosti, da vsak dela nekaj po svoje. Na tem mestu moramo postaviti kvaliteten sistem, ki bo projekte usmerjal v smer korporacije in ob tem ne bo pregrobo posegal v razvoj inovacije (Sandberg, 1991). Notranje podjetništvo se lahko kaj hitro sprevrže v sistem, kjer se zaposleni tako imenovani notranji podjetniki obnašajo neodgovorno in zapravljajo čas ter izgubljajo denar podjetja.

Sistem mora zagotoviti varovalko, ki bo slabe ideje izločil že pred začetkom ali vsaj na stopnji razvoja. Komisija, ki izbira in definira pomembnost prispelih idej, je ključnega pomena za uspešen razvoj notranjega podjetništva v podjetju. Ideje, ki jih komisija prepozna kot pomembne in skladne z razvojem in cilji podjetja, se razvijajo naprej glede na obseg in vložek, ki je potreben za njihovo realizacijo. Seveda pa obstajajo tudi takšni primeri notranjega podjetništva, ki so popolnoma spremenili obstoječo strategijo podjetja in obstoječemu podjetju začrtali popolno novo pot. V kolikor komisija spregleda takšno idejo ali predlog inovacije, ima takšno podjetje lahko na dolgi rok posledice, saj se podjetje ni pravočasno prilagodilo trgu.

2 POMEN NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA IN RAZVOJ INOVACIJ V PODJETJIH

Tesna povezanost med podjetniškim razmišljanjem in vodenjem ter razvojem inovacij je vzrok za nastanek notranjega podjetništva. Brez sistema notranjega podjetništva si je težko predstavljati konstanten, kvaliteten razvoj inovacij v velikih podjetjih s hierarhičnim stilom vodenja. Inoviranje znotraj velikih podjetij in spodbujanje zaposlenih k temu je danes pogoj za uspešno rast in razvoj podjetji. Inovacijsko verigo je Joseph Schumpeter, začetnik modernega podjetništva, razdelil v tri faze: invencija, inovacija in difuzija. Naloga notranjega podjetništva pa je, da jih filtrira, izbere najboljše in jih popelje vse do difuzije ali uresničenja ideje, tako da začne prinašati koristi podjetju, zaposlenim in ostalim partnerjem (Likar, 1998).

Invencija je ideja oziroma zamisel o neki novosti izdelka ali storitve. Je zelo širok pojem in označuje vsakršno ustvarjalno spoznanje, rešitev, zamisel ali dosežek (Pretnar, 1995). Invencija je proces novega znanja z opazovanjem in razmišljanjem, kako se lahko obstoječe stanje izboljša ali prilagodi potrebam. Zamisli v obliki invencije se oblikujejo na vseh področjih poslovanja kot novi proizvodi, naprave postopki, nova uporaba proizvodov, nove storitve ali njihov način izvajanja (Likar, 1998). Invencija je le potencialna inovacija, kar pomeni, da še ni nujno, da bo prinašala koristi. V velikem podjetju je zelo pomembno, da zaposleni generirajo in predstavijo čim večje število invencij svojim nadrejenim, kar predvidoma omogoča generirane zadostne količine inovacij za uspešno rast. Zaposleni v podjetju so tudi dejansko tisti, ki iz okolja ali narave dela zaznajo potrebo po invenciji na določenem področju.

Razvoj ideje - invencije se v notranjem podjetništvu prične s prijavo invencije posebni skupini v podjetju, ki preuči pomembnost, dejanske možnosti, potrebe, skladanje s strategijo podjetja in ostale pomembne dejavnike posla. Invencija postane inovacija s komercializacijo (Mulej, Ženko, Bastič, Knez-Riedl & Mulej, 2002). Inovacija tako pomeni ustvariti nekaj novega in to uspešno uvesti na trg. Kar v notranjem podjetništvu pomeni, da skupina, ki izbere določeno invencijo za primerno, s pomočjo inovatorja oziroma lastnika ideje oblikuje tim pod okriljem matičnega podjetja, ki mora v določenem času in s predvidenimi sredstvi ter resursi invencijo pripeljati do inovacije in kasneje difuzije. Invencija postane inovacija, ko začne podjetju prinašati koristi in med njima ne moremo potegniti enostavne linearne povezave, kjer bi invencija avtomatično vodila do inovacije. Menedžment podjetja se mora zavedati, da se selekcija pojavi v vsaki fazi inovacijskega procesa, ker ne moremo opredmetiti vseh idej in niso vse inovacije tržno uspešne (Stanovnik & Kavaš, 2004).

2.1 Vloga poslovodstva pri razvoju inovacij in notranjega podjetništva

Vloga vodje je, da spodbuja in podpira zaposlene, ki imajo nove ideje, ter podpira in spodbuja realizacijo idej, ki bodo prinesle uspeh, rast podjetja in povečale vrednost delničarjem.

Njihova vloga je predvsem oblikovanje programa in strukturiranje fleksibilne organiziranosti podjetniških programov, ki morajo sovpadati s togo strukturo podjetja. Ni predpisane strukture, po kateri bi vodili inovacije, obstajajo pa osnovni elementi, ki jih struktura, kot navaja Muntner mora vsebovati, to so: preglednost, identifikacija idej, filtri, prioritete idej, proces realizacije in sistem nagrajevanja (Muntner, 2002). Pri tem smatra pod preglednost, da je program znotraj podjetja stalno oglaševan in predstavljen zaposlenimi. Mora biti pregleden in privlačen. Pomembno je kreiranje atmosfere, ki zaposlene pritegne k sodelovanju, inoviranju in prispevanju idej. Pri identifikaciji, filtrih za prioritete idej, mora sistem vsebovati predhodna pravila prijave, pregleda, ocenjevanja in kategorizacije idej (Howe, 2001). Postopek mora teči brez zapletov in pregledno, da ne pride do zastoja idej in posledično zapletov. Pri tem mora biti sistem zelo natančen pri sredstvih, ki so namenjena za celoten projekt. Sam proces realizacije pomeni, da je ideje, ki so razdeljene po prioritetni lestvici, potrebno realizirati, da dosežemo njihov učinek. Zato moramo imeti predpisan postopek razvoja in implementacije ideje v realnost. Najbolje se je izkazalo, da ideje razdelimo na nove proizvode, ki jih razvijemo za dokončno uporabo in na ideje, kjer je predhodno potrebno narediti prototip in potrebujejo manj sredstev. Kot zadnjega navaja sistem nagrajevanja, saj meni, da proces razvoja inovacij mora imeti predhodno opredeljen sistem nagrajevanja. To ne pomeni, da mora biti vedno in samo denarna nagrada, največkrat je sistem neke vrste enačba. Pomembno je, da je sistem oblikovan tako, da uspešnega notranjega podjetnika pritegne k temu, da ponovno inovira. Pomembno je, da v sistemu vodimo zgodovino prijav in uspešnih projektov. Za mnoge notranje podjetnike je nagrada že, če mu pomagamo uresničiti njegovo zamisel in če ta deluje (Turner, 2004).

2.1.1 Podpora vodstva pri ustvarjanju konkurenčnih prednosti

S programom notranjega podjetništva si podjetje ustvarja konkurenčno prednost. Sistem mora biti zasnovan in mora delovati na neprekinjeni osnovi. Če je za organizacijo program notranjega podjetništva le modna muha, potem iz tega programa ne bo ne napredka in ne uspeha. Sam uspeh projekta bo vzpodbudil zaposlene, da se mu pridružijo in sodelujejo na dolgi rok ter s tem zagotovijo svetlejšo prihodnost organizacije.

Notranje podjetništvo vpliva na uspešnost podjetij. Mnogo dimenzionalna struktura notranjega podjetništva je potrjena in ima pomembno vlogo pri pro-aktivnosti in inovativnem delovanju zaposlenih in vodstva, ki je povezano z izzivom nagnjenosti k tveganju (Augusto Felício, Rodrigues & Caldeirinha, 2012).

Poslovodstvo mora poskrbeti za osnovno podporo programa v kulturi, resursih in strategiji organizacije. Prvi test, ki ga opravimo na ideji, ko želimo videti ali ima možnost za uspeh, je tri dimenzionalna projekcija. Projekcija je tri dimenzionalen koordinatni sistem, ki je sestavljen iz koordinat kultura, resursi in strategija. Nov projekt, ki ga nameravamo vpeljati v organizacijo, predhodno ocenimo s temi tremi spremenljivkami. Če na primer projekt sovpada z razpoložljivimi resursi in se sklada s kulturo podjetja, ni pa skladen z dolgoročno strategijo podjetja, potem programu manjka ena dimenzija in je zelo verjetno, da ne bo uspešen. V tem primeru moramo prilagoditi projekt strategiji ali pa ga opustiti in izmed idej izbrati takšnega, ki vsebuje vse tri dimenzije. Dolgoročno strategijo organizacije najverjetneje ne bomo spreminjali, razen v primeru, da bi se projekt izkazal za zelo revolucionarnega in se s tem strinja celo uprava organizacije (Muntner, 2002).

Takšna projekcija je zelo uporabna, saj nam omogoči, da že zgodaj ocenimo, kako se ideja sklada s podjetjem kot celoto. Če se ideja ujema s kulturo, resursi in strategijo podjetja, že lahko ocenjujemo, da imamo v rokah možnost ustvarjanja konkurenčne prednosti za podjetje.

Prav tako je pri razvoju notranjega podjetništva v organizaciji pomembna podpora vodstva pri razvoju kulture, ki je pomembno gonilo inovacij v organizacijah. Lahko pomaga razvijati inovacije ali pa jih zavira. Različne raziskave ves čas poudarjajo ključno vlogo vodstva organizacije pri ustvarjanju kulture, ki podpira in spodbuja inovacije na vseh nivojih. Vodstvo ima tako neposreden in posreden vpliv na kulturo v organizaciji.

Neposredni vplivi vodij se lahko odražajo kot neposredni aktivni prispevki. Tudi vodje imajo lahko ustvarjalni talent in se želijo aktivno ukvarjati z ustvarjanjem prispevkov in predlogov v inovacijskemu procesu. Pomembno je, da se zmerno vključujejo v proces inovacij, ker prevelika količina ustvarjalnih vložkov s strani vodstva lahko zavira ostale zaposlene pri sodelovanju. Postavitev jasne strategije in vizije neposredno pomaga razvijati inovacijski proces, bolj ko je jasno definiran problem, večja je verjetnost uspeha in pozitivnega končnega rezultata. Preveč jasni cilji pa so lahko tudi ovira pri razvijanju ustvarjalnega mišljenje. Zaradi tega morajo imeti vodje jasno vizijo, ob kateri morajo biti dovolj prožni, da prilagodijo svojo vizijo poteku procesa inovacije. Razporeditev resursov je tudi eden izmed pomembnih vlog vodstva pri razvijanju inovativnosti in notranjega podjetništva v organizaciji. To je še toliko bolj pomembno v obdobjih recesij na trgu, ko nekateri vodje popolnoma ustavijo projekte inovacij. V takšnem času je pomembno, da vodja prepozna pomembnost razvoja podjetja in proces razvoj inovacij samo zmanjša, ne pa popolnoma ustavi (Dey, Tan, & Logan, 2012).

Poleg neposrednega vpliva ima vedenje vodstva tudi posredni vpliv na kulturo in okolja organizacije, ki je ključnega pomena za spodbujanje inovativnosti in ustvarjalnosti. Njihovo vedenje ima pogosto velik vpliv na ustvarjanje kulture inovativnosti. Obstaja več načinov,

na katere lahko vodje posredno vplivajo in oblikujejo inovacijski in ustvarjalni potencial organizacij.

Posredni vpliv vodstva na spodbujanje inovativne kulture je v prvi vrsti pomembno od njihovega odnosa in odzivov na inovacije. Vodja je vzor celotni organizaciji; tako zaposleni prevzemajo vedenja vodij v upanju za doseganja podobnih rezultatov. Prav tako ima direktni vpliv podeljevanje nagrad in priznanj. Zaposleni so pozorni na to, kaj voditelji prepoznajo kot vrednost za podjetje in kako delijo nagrade med zaposlene. Eden od pomembnih vplivov vodij je tudi izgradnja fizičnega ustvarjalnega okolja z avtonomijo delavca pri oblikovanju le-tega. Saj raziskave kažejo, da ima okolje velik vpliv na to, kako delamo in kaj počnemo. Voditelji imajo priložnost, da ustvarijo podporna okolja, ki spodbujajo kreativna razmišljanja in spodbujajo ustvarjalnost (Dey et al., 2012).

Razvoj notranjega podjetništva in inovacijska kultura ni neke vrste hitra rešitev za podjetje v težavah. Izgradnja procesa notranjega podjetništva zahteva čas, predanost in tudi premike v kulturi organizacije. Predvsem kulturi učenja in prenašanja znanja. Zaradi tega se morajo vodje pri razvoju notranjega podjetništva in inovativnosti na vseh ravneh organizacije zavedati, kako s svojim vedenjem in vodenjem oblikujejo in vplivajo na inovacije.

2.1.2 Pozornost vodstva fazam razvoja programa notranjega podjetništva

Muntner je razvoj notranjega podjetništva opredelil s tremi različnimi fazami. Pri prvi fazi gre za kratkoročni razvoj, to je odkritje, nego in razvijanje. Ta faza je neke vrste sito idej. Kajti pomembno je, da vse še tako nore ideje sprejmemo z enako stopnjo resnosti, jih negujemo in razvijamo v smeri dolgoročne strategije organizacije, in se šele potem odločimo, katera ideja ni primerna in katera je. V tej fazi se tudi odkriva potencial notranjih podjetnikov v organizaciji. Druga faza je srednjeročni razvoj ali skladnost. V srednjeročnem razvoju programa se največkrat ukvarjamo s skladnostjo projekta s kulturo organizacije. V primeru, da program ni skladen s kulturo podjetja, moramo to v tej fazi razvoja projekta spremeniti in prilagoditi organizaciji. V primeru, da to ni mogoče iz kateregakoli razloga, moramo projekt opustiti ali začeti znova ali pa razmišljati o spremembi strategije celotne organizacije. Pomemben je razum in želja po prilagoditvi situacije. Pri tretji fazi gre za dolgoročni razvoj ali trajno podporo. Ko uspemo obiti vse težave in imamo vpeljan kvaliteten program notranjega podjetništva s konstantnim pritokom novih idej in projektov je pomembno, da takšno situacijo vzdržujemo. Sistem deluje na konstantnem sorazmerju med redom in kaosom in to mora vodstvo podjetja ves čas vzdrževati na produktivni ravni. Sistem se nam poruši, kadar povečamo kontrolo in uvedemo red ali pa spustimo nadzor in zavlada kaos. Zato sistem potrebuje konstanten vložek energije, se pravi delo vodstva podjetja in zaposlenih, ki uravnavajo oba pola (Muntner, 2002).

Angwin ponuja zanimivo analizo stilov vključevanja v podjetje glede na strateško neodvisnost. Področje je razdelil na dimenzije pridobivanja strateške neodvisnosti in

sposobnosti oziroma vir sodelovanja. To prinaša nekaj zanimivih dejstev o upravljanju notranjega podjetništva v organizaciji. Lahko bi trdili, da notranje podjetništvo temelji na visoki zmogljivosti in virih sodelovanja, saj je notranje podjetništvo ustvarjeno s strani podjetja in tako zelo povezano s svojim ustanoviteljem. Na drugi strni pa mu podjetje, v katerem deluje, omogoča visok nivo strateške neodvisnosti. Takšen rezultat je smiseln, saj je cilj notranjega podjetništva v podjetju, da dolgoročno spremeni strategijo, izboljša znanje in na splošno vse funkcije, ki so pomembne za kvalitetnejši razvoj podjetja v prihodnosti (Angwin, 2003).

Tabela 1: Stili vodenja glede na strateško neodvisnost

		Pridobitev strateške neodvisnosti	
		Nizka	Visoka
Sposobnost komunikacije z viri	Nizka	IZOLACIA	VZDRŽEVANJE
	Visoka	DOMINANCA	SODELOVANJE

Vir: D. Angwin, Strategy as Exploration and Interconnection, 2003, str. 256.

Piercy in Morgan (1991) menita, da bi podjetje in njihovo vodstvo moralo imeti načrt za premagovanje organizacijskih ovir. Osnovna logika načrta je, da se posamezna področja v podjetju ali interni trgi razumejo med seboj enako dobro, kot se podjetje predstavlja navzven. To za notranje podjetništvo pomeni, da je razvoj nove ideje potrebno promovirati najprej znotraj podjetja in šele nato na trgu. Notranjo promocijo ali notranji marketing, notranje podjetniške ideje sta razdelila na štiri dele. Prvi del je promocija izdelka ali storitve same, kako predstaviti pomembnost in strategije. Drugi del je cena, ki v tem delu pomeni strošek sprememb in uvedbe novega proizvoda za podjetje. Sledi tretji del, komunikacija, v tem delu mora vodstvo in notranji podjetnik paziti na način komunikacije in predstavitve novega proizvoda. Pogosto na tem mestu govorimo o izdelkih, ki so trgu še nepoznani in jih nekateri še niso pripravljeni sprejeti. Sledi zadnje področje notranjega marketinga, to je distribucija, ki predstavlja potrebe po človeških resursih znotraj organizacije za realizacijo projekta. Notranji marketing sta predstavila kot sredstvo za izvajanje strateških sprememb, zaradi vplivno zunanjih potreb trga ter povezovanje teh potreb z notranjimi spremembami. Srednji

menedžment ima pri notranji promociji ključno vlogo, da pomaga sponzorju in notranjemu podjetniku čim hitreje sprejeti idejo ali produkt znotraj organizacije (Piercy & Morgan, 1991).

2.2 Vloga notranjega podjetnika pri razvoju inovacij

Vloga notranjega podjetnika je, da hitro in cenovno učinkovito razvija inovacije, ki so primarni vir konkurenčne prednosti, še posebej v primerih tehnološke nadvlade. Notranje podjetniško obnašanje se je izkazalo še za posebej uspešen faktor v primerih ekonomske nestabilnosti, ko je za uspešnost potrebna velika stopnja inovativnosti, fleksibilnosti in podjetniškega vodenja (Davis, 1999).

Notranji podjetnik je proaktivno zadolžen v inovativnem procesu, ki ga mora voditi do uspešne vpeljave in uporabe produkta ali storitve. Od njega se zahteva več kot samo potencialno dobra ideja. Od njega se zahteva vodenje inovativnega procesa v obliki timskega dela, sodelovanje z navzkrižnimi skupinami ter sodelovanje več notranjih podjetnikov skupaj. Ideja in kreativno razmišljanje so vsekakor potrebni za uspešen projekt, poleg tega pa je zelo pomemben tudi notranji podjetnik ali ekipa, ki vodi projekt kontinuirano ne glede na težave, s katerimi se srečujejo na poti do uspeha.

2.2.1 Notranji podjetnik in njegova ideja ali predlog za izboljšavo

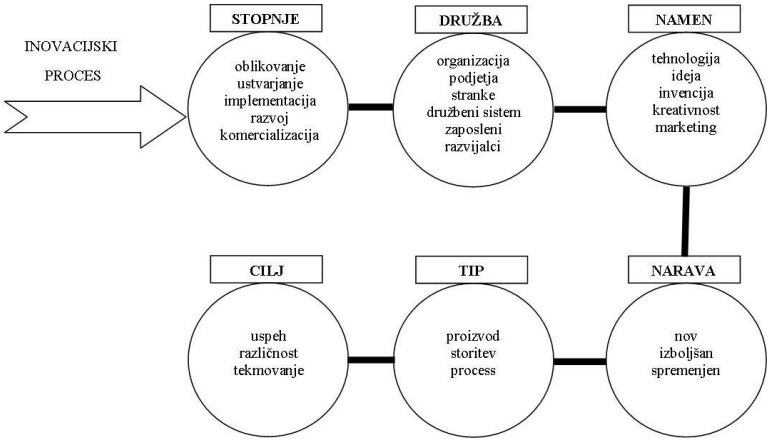
S tem, ko trg postaja vse bolj dinamičen, se vse bolj stopnjuje tudi zanimanje za inovacije, njihovo zajemanje v organizacijah, upravljanje z njimi in na koncu realizacija. Zaposleni v podjetju se morajo zavedati, da ni vsak doprinos, predlog izboljšav ali ideja inovacija in tudi že osnova za projekt notranjega podjetništva. Na tem mestu mora podjetje kvalitetno opredeliti naloge zaposlenih in opredeliti, kaj spada med naloge delovnega mesta, kje je meja, da ideja zaposlenih lahko kandidira za razvojni projekt. Najpogosteje imajo podjetja v ta namen sestavljene posebne komisije in pravilnik, ki zbrane ideje zaposlenih razvršča po pomembnosti in po področjih.

Poznano je že, da ima inovativnost osrednjo vlogo pri ustvarjanju vrednosti in ohranjanje konkurenčne prednosti posamezne organizacije. Zaradi tega potrebujejo organizacije inovacije v odgovor na spreminjajoče zahteve trga, načina življenja strank in priložnosti, ki jim jo nudi vse hitreje razvijajoča se tehnologija. Inovacije v podjetjih se lahko izvedejo na različnih področjih, kot so: izdelki, storitve, postopki, procesi in zaposleni (Bessant, Lamming, Noke & Phillips, 2005).

Združena analiza inovacij in pojmov je oblikovana iz osnovnega koncepta inovacij. Na podlagi obsežnega pregleda so bile definirane naslednje lastnosti (Baregheh, Rowley & Sambrook, 2009):

- narava inovacij – se nanaša na oblike inovativnosti, v obliki novega proizvoda ali izboljšave;
- tip inovacije – se nanaša na vrsto inovacije glede na tehnične, procesne, proizvodne ali storitve;
- stopnja inovacije – zajema vse korake, ki so se dogodili med procesom razvoja inovacije, ki se običajno začne z ustvarjanjem ideje in konča s komercializacijo;
- družbeni kontekst – se nanaša na vsak socialni subjekt, sistem ali skupino ljudi, ki sodelujejo v procesu inovacije ali na okoljske dejavnike, ki jih inovacija zadeva;
- sredstva za inovacije – se nanašajo na potrebne vire, kot so: tehnične zahteve, oblikovalno ustvarjalni vidiki, finančna sredstva, ki jih potrebujemo za izvedbo inovacije;
- namen inovacije – je skupni rezultat, ki ga organizacija želi doseči z inovacijo.

Slika 1: Shematska opredelitev inovacije



Vir: A. Baregheh et al., Towards a ultidisciplinary definition of innovation, 2009, str. 1333.

Model šestih komponent ne opisuje le načina toka in razvijanja inovacij, ampak kaže tudi različna izhodišča v inovacijskem procesu. V ozadju tega je vpliv večplastnosti, tako lahko inženir začne razvoj s poudarkom na tehničnih možnostih za novi produkt in ob enem strokovnjak za trženje že išče morebitne nove trge. Vhodno točko za izvedbo inovacije si izbere vsak posameznik posebej. Posamezniki znotraj organizacije si na poti razvoja inovacije sam izbere vhodno točko, ki pa je močno povezana z načinom in izvedbo inovacije do konca (Baregheh et al., 2009).

2.2.2 Oblikovanje delovne skupine

Notranje podjetništvo potrebuje vnete vodje, ki komaj čakajo, da uresničijo podjetniško pobudo. Identifikacija takšnih posameznikov pa ni vedno avtomatična. Delovno skupino oblikuje mentor notranje podjetniškega projekta. Pri kreiranju skupine mora biti predvsem pozoren na sposobnost ljudi, ki jim zaupa določeno nalogo. Podjetniški tim mora delovati

homogeno, skladno in suvereno (The Pinchot Perspective, 2011). Vsem sodelujočim v timu mora biti edini cilj uspeh projekta. Inovator mora delovno skupino sprejeti in si ne sme pripisovati večjih zaslug. Za uspeh projekta je na koncu nagrajena celotna skupina. Netimsko delo v notranjem podjetništvu ni zaželeno, saj lahko vodi k neuspehu.

V konceptu notranjega podjetništva je vse bolj pomembno to, kako so sestavljene ekipe, da pridemo do učinkovite proizvodnje inovativnih izdelkov in storitev (Kozlowski & Ilgen, 2006). Zaradi tega je bila v zadnjem času velika pozornost usmerjena v raziskovanje bolj učinkovitega dela v ekipah. Predvsem nas zanimajo dejavniki iz področij poslovanja, upravljanja in psihologije, ki pozitivno vplivajo na uspešnost ekipe (Kozlowski & Bell, 2003). Timsko delo pri razvoju inovacij notranjega podjetništva in tako imenovanih »Start Up« podjetij je zelo pomembno. Heterogena ekipa ima pri razvoju inovacij in uspešnosti skupine velik pomen, pri čemer je potrebno izpostaviti individualne značilnosti in lastnosti članov tima, ki vplivajo na razdelitev nalog in pooblastil (O'Neill & Allen, 2011; Peeters, Van Tuijl, Rutte & Reymen, 2006). Porazdelitev vlog v heterogeni skupini mora biti uravnoteženo zastopana (Aritzeta, Swailes & Senior, 2007). Organizacijska učinkovitost na ravni inovativnih skupin je odvisna od interakcije članov skupine in njihove osebnosti. Z identifikacijo in potrjevanjem značilnosti članov v skupini lahko dosežemo izjemne uspehe skupine, kar za podjetje pomeni konkurenčno prednost (Prebil & Drnovšek, 2013).

Razvoj inovacij kot osnovna naloga notranje podjetniškega tima, zahteva usklajeno delovanje celotne skupine. Kelley in Littman (2005) trdita, da bi morala vsaka ekipa vključevati 10 različnih timskih vlog na treh področjih. Prvo področje je učenje, ki vsebuje vloge kot so; antropolog, preizkuševalec in opraševalec. Drugo področje je organizacija, ki vsebuje vloge vlečni konj, sodelavec in direktor. Tretje področje pa gradnja, ki vsebuje vloge izkušeni arhitekt, oblikovalec, pripovedovalec in negovalec. Deset vlog še ne pomeni tudi 10 oseb in se lahko razdeli med poljubno število članov v skupini. Ena oseba v timu ima lahko tudi več kot le eno vlogo in ni vedno potrebo, da so v timu zastopane vse vloge. Vloge se razdelijo med člane glede na osebne značilnosti in tehnične sposobnosti posameznega člana tako, da oblikujemo učinkovito razvojno skupino z veliko znanja na pravem mestu.

Prebil in Drnovšek (2013) sta naredila poglobljeno raziskavo, kako naključna kombinacija 10 vlog po Kelley in Littman (2005) vpliva na uspešnost tima in razvoj inovacij. Študija, ki sta jo izdelala, je pokazala, da delovanje inovacije pozitivno vplivala na število izraženih vloge v ekipi. Na podlagi ugotovitev raziskave sta prišla do naslednjih zaključkov. Ekipe, ki obsegajo več vlog, ki jih Kelley in Littman (2005) predlagata, so bolj inovativne, ne glede na kombinacijo vlog. Vloge je potrebo enakomerno porazdeliti med člani skupine, kar privede do boljšega sodelovanja, zadovoljstvo članov in interakcije znotraj skupine. Posamezni član ne sme sprejeti ali imeti več kot tri vloge. V ekipi obstaja ena prevladujoča osebnost, to je tista, ki sprejme največ vlog in ta oseba je optimalna z vidika uspešnosti inovacij v skupini. Skupine, ki zajemajo vseh 10 vlog, so bolj inovativne (Prebil & Drnovšek, 2013).

Na podlagi ugotovitev študija predlaga, da menedžerji in podjetniki, pri strukturiranju ciljev svoje ekipe vključijo vseh 10 timskih vlogah po Kelley in Littman (2005). Zaradi tega avtorja priporočata, da se izbrano skupino za posamezen projekt pred razdelitvijo vlog testira in se za vsakega posameznika določi vloge, za katere izkazuje najboljši potencial. Če so vloge članov enakomerno razdeljene med člane skupine, potem bo takšna skupina delala optimalno. Nasprotno, če vloge niso porazdeljene pravilno ali enakomerno, bi to lahko privedlo do pomanjkljivosti pri delovanju skupine. Zaznane pomanjkljivosti so: če člani skupine ne izpolnjujejo zahtev, se ne izražajo in niso sposobni reševati nalog projekta. Ter v primeru, kadar je skupina sestavljena iz enega ali več prevladujočih in močnih članov, ki zavirajo razvoj vlog in tako tudi splošno ustvarjalnost skupine (Prebil & Drnovšek, 2013).

Proces sestavljanja notranje podjetniške skupine je koncept poskusov in napak in zahteva vztrajnost pri iskanju optimalne kombinacije sodelavcev. Na takšen način lahko od notranjega podjetništva pričakujemo uspešne rezultate, ki bodo optimalno vplivali na razvoj podjetja v prihodnje. Vloge sta Prebil in Drnovšek (2013) razložila na naslednji način:

- antropolog – opazuje trg in razvije razumevanje potreb družbe in interakcijo ljudi z izdelki;
- preizkuševalec – da ideji oprijemljivo obliko nov koncept, izvede poskus in eksperimentira z namenom odpravljanja napak in izboljšave izdelka;
- opraševalec – zagotovi širino znanja v skupini, združuje in povezuje znanja, izkušnje, spretnosti, hobije, probleme na področju strokovnega znanja;
- vlečni konj – podjetnik ekipe, vztrajen, optimističen, sposoben reševanja problemov, sledi poti do cilja in verjame v uspešnost premagovanja ovir;
- sodelavec – združuje ljudi, zna povezati skupino, skrbi za skupino, članom dodeljuje vloge glede na potrebe in spretnosti;
- direktor – je operativni vodja ekipe, najti mora nadarjene posameznike, sestaviti in usmerjati ekipo k cilju;
- izkušeni arhitekt – ustvarja edinstvene potrošniške izkušnje, na globalni ravni prepozna in poveže potrebe trga, izredno izkušen na področju, ki ga razvija;
- oblikovalec – ima sposobnost preoblikovanja delovnih okolij v močna orodja, ki spodbuja ustvarjalnost in inovacije ter vplivajo na obnašanje udeležencev;
- pripovedovalec – gradi moralno in okoljsko ozaveščenost, spodbuja prenos vrednot, čustev in ciljev skozi kreiranje zgodb;
- negovalec – potrošnika, stranko, kupca usmerja z močjo empatije in ob enem spodbuja nadgradnjo potrošniške izkušnje tako, da stranke občutijo edinstvenost, da so edine na svetu in da je določen izdelek ali storitev namenjen posebej za njih.

2.2.3 Vloga urjenja v notranjem podjetništvu

Med raziskovalci na univerzah že dolgo časa poteka debata o tem ali se je lahko podjetništva naučimo (Erkkila, 2000). Akademska skupnost je do relativno nedavnega podjetništvo obravnavala kot poklicno obrt, bolj kot odliko upravljalskega oziroma organizacijskega vedenja. Vendar je razmah v raziskovanju podjetništva v zadnjih treh desetletjih ponovno oživil interes za dolgo obstoječo debato o naravnem talentu nasproti vzgoji.

Okoli 93 % raziskovalcev verjame, da je moč podjetniško spretnost razviti prek izobraževanja in urjenja (Erkkila, 2000). Nekatere odlike podjetništva (poslovno načrtovanje) je morda lažje učiti kot druge (prepoznavanje priložnosti), vendar se zdi, da se akademski krogi strinjajo, da je moč praktično vse zaposlene naučiti, da so bolj inovativni.

Do notranjega podjetništva v organizacijah lahko pride tudi spontano (Sundbo, 1999), ali pa je posledica strateških iniciativ. Vendar je vpliv formalnih kontrol na notranje podjetništvo minimalen (Antončič & Hisrich, 2000), kar kaže na to, da naj podjetja, raje kot da skušajo izsiliti podjetniške iniciative, prek urjenja nudijo plodno okolje, kjer se lahko ideje pretakajo celostno.

Na podlagi pregleda akademskih člankov sta avtorja Antončič in Hisrich (2000) naredila seznam desetih najbolj pomembnih premislekov, namenjenih vodilnim delavcem in upravljalcem človeških virov, ki razmišljajo o razvoju programa urjenja notranjega podjetništva:

- Podjetje mora opraviti forenzično analizo svoje kulture, da ugotovi ali ima podjetniško usmeritev (Dess & Lumpkin, 2005). Morda je primerno, da to analizo opravi svetovalec, saj rezultati samo-nadzorovanega testa morda niso veljavni.
- Če želite, da se ljudje obnašajo kot podjetniki, jih morate plačati kot podjetnike (Dess & Lumpkin, 2005). Ni nujno, da podjetnike motivira denar, vendar pa bodo pričakovali pošteno nadomestilo za vrednost, ki so jo ustvarili interesnim skupinam.
- Cilji podjetja in notranjega podjetnika morajo biti usklajeni (Johnson, 2001). Poslanstvo podviga mora biti jasno napisano; odgovornosti pripisane primernim interesnim skupinam; določiti je potrebno jasne in merljive cilje.
- Notranji podjetnik mora biti resnično zadostno motiviran (Auer Antončič & Antončič, 2011), drugače morda ne bo imel(a) potrebne predanosti za dosego zastavljenih ciljev.
- Birokracija je največja ovira notranjemu podjetništvu (Ireland, Kuratko & Morris, 2006). Zato bo zavezanost pomagati korporativnemu podjetniku prek vzpostavitve bolj ploske organizacijske strukture v pomoč.
- Urjenje mora biti kontinuirano in ne pretirano strukturirano (Ireland et al., 2006).
- Notranje podjetništvo se mora izvajati v vseh oddelkih organizacije (Thornberry, 2001).
- Organizacija in urjenje morata ostati zelo fleksibilna. Obstaja pozitivna korelacija med učenjem in podjetništvom (McFadzean, Ezingeard & Birchall, 2006). Tako, da so lahko

neuspehi enega podviga dragocen poduk za uspeh prihodnjih podvigov.

- Višje vodstvo mora uriti ambiciozne podjetnike, da ustvarijo veljaven poslovni model za razvoj svojih idej, preden jih predstavijo (Echols & Neck, 1998).
- Podjetništvo se najbolje kaže skozi eksperimentalne učne metodologije, zato morajo učne naloge vsebovati posredovane komponente (Rae, 2006).

Še en pomemben vidik razvoja notranjega podjetništva je vzpostavljanje skupinsko orientiranega pristopa. Notranji podjetniki so v osnovi vodje, zaradi tega se morajo izogibati razvijanju karakternih potez individualističnih podjetnikov ter se osredotočiti na izgradnjo močne skupine notranjih in zunanjih interesnih skupin (Lewis, Wright & Geroy, 2004).

Vodje urjenja bodo na boljšem, če bodo poudarjali skupinsko orientiran pristop, raje kot da se osredotočajo prvenstveno na individualistične kvalitete, ki se jih pogosto povezuje s podjetniki.

2.2.4 Nove pobude in izzivi

Podjetništvo potrebuje strastne vodje, ki jim je v užitek obvladovati podjetniške pobude. Prepoznavanje tovrstnih posameznikov ni nujno vedno avtomatično. Oglaševanje podjetništva prek procesa pooblaščanja privede do imenovanja vodij na mesto podjetnikov, vloge, za katero morda niso primerni. Tovrstni vodje lahko sledijo mehaničnemu ali površinskemu procesu iskanja predpostavljenih priložnosti. Čeprav ta pride prav pri pripravi privlačnega poslovnega načrta, pa je lahko kvaliteta same osnovne ideje vprašljiva, če v delovni skupini primanjkuje podjetniških kvalitet. Tako je zlasti takrat, kadar zunanje karakteristike niso ugodne (Russell, 1999). Nekatere organizacije so šle celo tako daleč, da so začele novačiti praktično podjetnike začetnike. Vendar pa neodvisni podjetniki, dodeljeni na mesto notranjih podjetnikov, lahko ne ustrezajo, saj nimajo ne potrpljenja, ne izkušenj, da bi krmarili politične in kulturne realnosti organizacij. Smiselno si je zapomniti, da seže dojemanje in izkoriščanje priložnosti za inovacijo onkraj truda enega samega ključnega menedžerja (Miller, 1983). Skratka, težko je doseči, da bi bile tovrstne "injekcije" podjetništva trajne.

Čeprav uporaba visokih finančnih spodbud daje vtis neenakosti, ki lahko pripelje celo do sabotaže podjetniške iniciative, pa vodi uporaba obstoječih sistemov finančnega nadzora za spremljanje podjetniških podvigov k številnim intervencijam ter napačni usmeritvi napredovanj teh podvigov (Sathe, 1989). Izvorni vzrok teh težav je uporaba klasičnega pristopa zastavljanja ciljev, motiviranja ljudi, da jih dosežejo ter spremljanja in nadziranja tovrstnih dosežkov. Ta pristop je učinkovit pri aktivnostih, za katere so pričakovani rezultati in proces njihovega doseganja dobro znani. Podjetniška dejavnost že po sami naravi redko ustreza temu kalupu.

Vendar pa obstajajo dokazi o variacijah tega pristopa, ki dejansko spodbujajo male eksperimentalne iniciative s strani menedžerjev, ki vedno izkazujejo podjetniške kvalitete,

kot so iniciative, generiranje idej in mreženje. Stopford in Baden-Fuller (1994) sta odkrila, da lahko podjetja opustijo pretekla vedenja in sprejmejo politike, ki pospešujejo podjetništvo ter akumulirajo inovativne skupke virov, ki ustvarjajo platformo, na kateri je moč izgraditi vodstvo gospodarske panoge. Pot, ki jo je potrebno sprejeti, se začne z neodvisnim podjetništvom nekaterih ključnih menedžerjev, ki se razširi v prenovitev celotne organizacije. Viri in zmožnosti, ustvarjeni v procesu prenove, ustvarjajo platformo, s katere je mogoče izgraditi dolgoročno spremembo gospodarske panoge.

2.2.5 Institucionaliziranje podjetništva

Nekatera izmed načel, ki jim sledimo pri razvoju in ohranjanju podjetništva, so naslednja: (Ramachandran, Devarajan & Sougha, 2003):

- selektivno rotiranje talentiranih vodij z namenom, da so izpostavljeni različnim poslovnim teritorijem, ki lahko stimulirajo dojemanje novih priložnosti;
- razporeditev virov mora potekati v več stopnjah;
- vodstvo mora jasno komunicirati svojo dolgoročno trajnostno predanostjo podjetništvu;
- vse ideje ne bodo zmagovalne, vendar se učite s poskušanjem in stavite na zmožnosti ljudi.

Kvaliteta vodstva, ki ga zastopa najvišji menedžment, igra zelo kritično vlogo pri spodbujanju inovacije v podjetjih ter obvladovanju dinamik (Kipp, 2001; Kuczmarski, 1998; Schoen, 1969). Uspeh podjetja določa skupno vodstvo najvišjih delovnih skupin menedžmenta (Reich, 1987), s spretnostmi, ki se medsebojno dopolnjujejo (Timmons, 1999).

Najvišji menedžment, ki verjame, da lahko podjetništvo bistveno doprinese h konkurenčni sposobnosti in uspešnosti podjetja, bo sledil podjetniški strategiji. Ta predstavlja politiko odločanja in iskanja konkurenčne prednosti prek inovacije na trajnostni osnovi (Mintzberg, 1984). Vodstvo bo:

- izdelalo organizacijski kontekst, ki bo ugoden za avtonomno ustvarjanje podjetniških iniciativ – temu sledi ustvarjanje struktur in kulture, ki spodbuja podjetniško vedenje;
- poskrbelo za občutek splošne usmeritve inovacijskih iniciativ prek podjetniške vizije;
- poskrbelo, da so obetavni podvigi deležni potrebnih virov, medtem, ko so v negotovem razvojnem procesu.

Podjetje, ki namerava ustvariti ekosistem, ki omogoča podjetništvo, ne bo le prevzelo podjetniške strategije, temveč tudi ustvarilo organizacijo, za katero je inovacija sprejet in na primeren način odgovorna za organizacijske težave. Prav tako bo razvilo primerne prakse za upravljanje procesa ustvarjanja in širjenja znanja, ki ga ustvarja prek inovacijskega truda ter učinkovito delovalo kot delovna skupina, z namenom izpolnjevanja svoje vloge

prepoznavanja vrednosti ter priložnosti, ki jo predstavlja specializirano znanje. Takšen ekosistem bo podjetju pomagal pridobiti ugodnosti v smislu zmožnosti razvoja ter povečanja in razvoja novih proizvodov, storitev ter procesov, ki podjetju omogočajo, da je konkurenčno na tržišču in deluje čimbolj uspešno. Najvišja menedžerska delovna skupina je tudi tista, ki sprejme podjetniško strategijo in ustvari v podjetju okolje, na tak način, da ta strategija izkazuje podjetniško vodstvo (Ramachandran et al., 2003).

Torej je vloga najvišje menedžerske delovne skupine v podjetjih, ki sledijo podjetniški strategiji, da izgradi organizacijsko okolje, ki stimulira izmenjavo informacij med posamezniki in razvija kulturo, ki spodbuja inovacijo. Delovna skupina prav tako izpolnjuje vlogo prepoznavanja vrednosti in priložnosti, ki jih predstavlja specializirano znanje ter jih integrira z namenom ustvarjanja rent (Alvarez & Busenitz, 2001).

Organizacijsko okolje, v katerem je inovacija sprejeta in primerna oblika odgovora na organizacijske probleme, krepi predanost ter navdušenje, tako da ustvarjajo skupen občutek, namen in smisel v organizaciji (Roberts, 1991). V takšnem okolju se krepi kultura podjetja in kot poudarja Favolle in Kyro (2008), je lahko organizacijska kultura vir trajnostne konkurenčne prednosti.

Najvišja menedžerska delovna skupina mora v kontekstu podjetniške organizacije delovati tako, da rešuje težave, zlasti tiste, povezane z inovacijo, na dobro podkovan, ne težaven in učinkovit način, tako da inovacijska dejavnost v podjetju cveti, ter da je vrednost ustvarjenega specializiranega znanja prepoznana in integrirana tako, da ustvarja rente. Spretnost skupine, ki tako delovanje dopušča, je kvaliteta (McGrath, MacMillan & Venkataraman, 1995). Da bi najvišja vodstvena delovna skupina delovala spretno, morajo obstajati jasni in skupni cilji ter vloge; komunikacija mora biti natančna, pretok informacij hiter, konstruktivno soočanje spodbujeno; graditi je potrebno prepričanje ter zaupanje drug v drugega ter v delovno skupino.

Celotno organizacijo bi morala nenehno prevevati inovacija in razburjenje. V ta namen je potrebno razviti ekonomsko in politično eko-strukturo, ki ne ovira majhnih in velikih prerazporeditev virov na nove načine, v smer kreativnosti (Brazeal & Herbert, 1999).

Notranjega podjetništva se organizacije lotevajo na različne načine. Vsaka organizacija mora glede na svojo lastno strukturo presoditi, kateri je najboljši način zanjo, in temu primerno določiti najboljši pristop.

3 UVEDBA NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA V PODJETJE

Na podlagi članka Korporativno podjetništvo: Strateške in strukturne perspektive (Ferreira, 2002) vidimo, da notranje podjetništvo pogosto pričnejo uvajati podjetja, ki želijo na ta način izboljšati finančno sliko. Kadar rast podjetja začne padati, se sestane upravni odbor in

razpravljajo, kaj narediti. Ugotovijo, da imajo vse; ljudi, sredstva in denar, ostane pa vprašanje – kaj jim manjka?

Kar takšno podjetje potrebuje, je notranje podjetništvo. Velikokrat takšno idejo od celotne uprave podpre le peščica mlajše generacije, ki v tem vidi priložnost za preboj in spremembo pravil podjetja in organizacije. Optimistično, toda včasih pogubno za njihovo kariero, se mladi vodje podajo na pot nove iniciative podjetja. Postavi se vprašanje, kaj sedaj?

Vodstvo izbere notranjega podjetnika v upanju, da njegova ideja uspe in podjetje popelje nazaj med vodilna podjetja. Če notranjemu podjetniku uspe, bo ta dobil posebno mesto v podjetju oziroma bo vodil svoj projekt. Lahko se zgodi, da zaposleni zapusti podjetje in postane podjetnik. Lahko pa se zgodi, da se obetajoča ideja in z njo notranji podjetnik ne uresniči ali je onemogočena s strani vodstva, ki se ne strinja z novo idejo. Nesojeni podjetnik se je tako prisiljen vrniti med običajne zaposlene.

Tako se postavi vprašanje – zakaj, kljub pravičnem sistemu, ne uspe več notranje podjetniških podvigov? Podjetje se odloči za model notranjega podjetništva iz več razlogov (Antončič & Hisric 2004), kot so:

- izboljšanje svoje konkurenčnosti,
- razvijanje obstoječega procesa ali novega proizvoda,
- vstopanje na nov trg ali tržno nišo,
- uvajanje novih tehnologij,
- proizvodov,
- storitev.

Študije so pokazale, da je potrebno vložiti veliko napora za uveljavljanje notranjega podjetništva v togo strukturo organizacije. Zaradi uvajanja fleksibilne strukture v togo strukturo, nastanejo rizična tveganja, katerih se mora vodstvo zavedati in jih ves čas nadzorovati. Pomembno je, da že od samega začetka izberemo pravilno strukturo notranjega podjetništva, ki se vključuje v organizacijo, nadzorujemo delovanje in aktivnosti, ter bdimo nad strateškimi odločitvam.

Tabela 2: Razvoj notranje podjetniške organizacije

Trg / Tehnologija	**Osnovna**	**Povezana**	**Nepovezana**
Osnoven	razvoj v okviru podjetja		partnerstvo
Povezan		notranje podjetništvo	
Nepovezan	partnerstvo		pripojitev

Vir: Povzeto po Burgelman, Designs for Corporate Enterpreneurship, 1984, str. 155.

Kakor vidimo v Tabeli 2, lahko s pomočjo osnovne razporeditve določimo in na osnovi tega izberemo tisto strukturo notranjega podjetništva, ki je najbolj smiselno vključena v organizacijo. S tem lahko zmanjšamo tveganja, ki bi jih sicer z veliko verjetnostjo težje obvladovali.

Korporacije odkrijejo podjetniški duh, ko se povezujejo z zaposlenimi, gradijo skupine, ki sodelujejo in vzpodbujajo inovacije (Fogarty, 2014).

Pravi glasnik podjetništva znotraj korporacije je Sir Richard Branson podjetje Virgin, ki javno in preko vseh sodobnih medijskih poti, kot so: blog, twitter, spletne strani in podobno, vzpodbuja svoje zaposlene in ostalo javnost k notranjemu podjetništvu.

Podjetje Virgin ne bi brez stalnega toka notranjih podjetnikov, ki so iskali razvojne priložnosti in njihovih nenehnih naporov, nikoli zraslo v skupino več kot 200 podjetij. Ključ kako sprostiti moč notranjega podjetnika je v tem, da mu omogočiš slediti svoji viziji. Pogosto takšni notranji podjetniki postanejo tako zavzeti s tem kar delajo, da se počutijo kot lastniki svojega podjetja (Branson, 2011).

Sodobno notranje podjetništvo torej ne temelji več na ekskluzivnih posameznikih, ampak na prodorni notranje podjetniški kulturi, ki z osredotočanjem na izkušnje kupcev omogoča trajnostno rast in konkurenčne prednosti podjetij (Webb, 2013).

3.1 Uvedba notranjega podjetništva za pospeševanje inovacij

Trend notranjega podjetništva v svetu je zelo velik in še raste. Velika podjetja in korporacije so spoznale, da morajo pozornost usmeriti v inovacije, sicer obstaja velika verjetnost, da jih bo prehitela konkurenca. Bolj kot kdaj koli prej, mora vodstvo bodisi najti ali razviti strategije za izvajanje inovacij na vseh ravneh organizacije. Ta novost je razvidna iz notranjega podjetništva v praksi, ki spodbuja ustvarjanje novih poslovnih priložnosti v podjetjih (Antončič & Hisrich, 2001; Davis, 1999).

Za zgled so nam lahko uspešna podjetja v poslovnem svetu, kot sta Microsoft in Google, ki dosegajo velike dosežke s pomočjo notranjega podjetništva. Nekatere organizacije, kot so Dell in Google, so z uradnimi nazivi celo formalizirale vlogo notranjega podjetnika.

Notranji podjetniki s sprejemanjem tveganih, vendar pogosto uspešnih odločitev, pomagajo podjetju povečati učinkovitost, obnoviti organizacijske strukture in strategije za boljše prilagajanje na okoljske zahteve (Antončič & Hisrich, 2001). Na tej podlagi Antončič in Hisrich (2001) predlagata model (Slika 2), v katerem okolje in organizacija spodbujata notranje podjetništvo, ki v zameno pripomore k večji organizacijski uspešnosti.

Slika 2: Model notranjega podjetništva

Vir: C. Molina & J. L. Callahan, Fostering organizational performance, 2009, str. 390, slika 1.

Model je konstrukt štirih dimenzij okolja, organizacije, notranjega podjetništva in rezultata. Vsaka od teh dimenzij zajema posamezna področja. Okolje zajema: povečano dinamiko, tehnične možnosti, rast industrije, povpraševanje po novih izdelkih, nenaklonjenost spremembam in konkurenčno rivalstvo. V drugo dimenzijo, dimenzijo organizacije štejemo komunikacijo, formalni nadzor, pregled okolja, podporo organizacije, konkurenco in osebne vrednote. V dimenziji notranjega podjetništva najdemo razvoj novih poslov ali podjetij, inovacije, samo obnovo in proaktivnost. Kot rezultat lahko dobimo dve posledici: rast in dobičkonosnost. Z modelom definiramo tri hipoteze v notranjem podjetništvu. Prva, da obstaja pozitivna povezava med organizacijskimi lastnostmi in notranjim podjetništvom. Druga, da obstaja pozitivna povezava med okoljskimi značilnostmi in notranjim podjetništvom. Tretja, da obstaja pozitivna povezava med notranjim podjetništvom in uspešnostjo v smislu rasti in dobičkonosnosti (Antončič & Hisrich, 2001). S pomočjo tega modela notranji podjetnik nudi pomoč podjetju, poveča učinkovitost in obnovi organizacijske strukture in strategije z namenom, da je podjetje bolje prilagojeno okoljskim zahtevam (Antončič & Hisrich, 2001; Davis, 1999).

Notranje podjetništvo je opredeljeno kot proces, ki je usmerjen v podjetje in njegovim rezultatom. Komunikacija znotraj podjetja je ključnega pomena in je opredeljena s kakovostjo, smerjo in področjem informacijskih tokov. Podpora, prepoznavnost in čas, ki ga uprava namenja razvoju inovacije tako znotraj kot zunaj organizacije, pozitivno vpliva na notranjem podjetništvo. Še vedno ni znano, zakaj nekateri posamezniki lahko prepoznajo priložnosti in uspešno vzpostavijo nove posle znotraj podjetij, medtem ko drugi ne morejo. Vendar Politis (2005) trdi, da morajo notranji podjetniki imeti kognitivne sposobnosti za vrednotenje teh priložnosti, s katerimi se potem uspešno ukvarjajo.

3.2 Elementi uvedbe notranjega podjetništva

Notranje podjetnike je potrebno najprej poiskati, jih identificirati, razumeti, nato pa vzpodbuditi in podpreti. Lastniki in vodje morajo biti zelo transparentni s prepoznanimi podjetniki v podjetju, z njimi morajo deliti vizijo in jim omogočiti širše razumevanje

strategije razvoja podjetja. Notranji podjetniki morajo dobiti signal, da so vključeni, cenjeni, opolnomočeni, kar jih še dodatno motivira. Potrebno jim je dati pooblastila in odgovornost nad odločitvami in neodvisnost pri kreiranju rešitev. Podjetje mora tolerirati napake in sprejeti tveganje. Ustvariti je potrebno tudi kulturo učenja, iskanja znanja in nenehnih izboljšav. Zaposlene je potrebno naučiti in konstantno spodbujati, da kreirajo in podajajo svoje ideje podjetju, saj tako postanejo neizčrpen vir informacij in napredka. Za kreativno razmišljanje in razvoj inovacij potrebujejo tudi čas in prostor izven delovnega okolja. Vse uspehe tako male kot velike je potrebno proslaviti in določiti finančne vzpodbude, jih predstaviti interni publiki, to lahko spodbudi še neaktivne sodelavce, da se pridružijo notranje podjetniškemu gibanju. Vzpodbujati je potrebno medoddelčno sodelovanje in interdisciplinarne projekte. Prav tako je pomembno vzpodbujati mreženje in deljenje znanja. Ves čas je potrebno ohranjati usmeritev na kupca, stranko, potrošnika in biti pozoren na zunanje spremembe, kar omogoča hitrejši razvoj poslovanja. Velik izziv je tudi skrajšanje verige potrditev »Yes chain«, kar omogočajo hiter preboj skozi birokracijo v podjetju. In seveda zagotavljanje potrebnih virov, ki pravočasno omogočijo razvoj projekta (Webb, 2013).

Uspešno uvedbo notranjega podjetništva dosežemo torej s programi izobraževanja na vseh ravneh. Na najvišji ravni moramo izobraževati vodje, menedžerje in družabnike. Na teh delavnicah prikažemo, kako so zaposleni osnovni vir energije, ki daje moč organizaciji. Organizacija je neke vrste kompleksen energetski sistem. Pozitivna energija zaposlenih je moč, ki poskrbi, da so naloge opravljene in doseže uspešnost posla. Negativna energija zaposlenih je primarni vzrok za konflikte, probleme, zmanjšanje produktivnosti, kar prinese oziroma zmanjša stopnjo donosnosti organizacije. Negativna energija zaposlenih zmanjša moč organizacije, bolj kot problemi z opremo, financami ali drugimi sredstvi organizacije.

Biti ustvarjalen ne pomeni nujno, da bo posameznik notranji podjetnik. Nekdo je lahko ustvarjalen, ni pa nujno, da to vpliva na organizacijsko uspešnost, kar je zaščitni znak notranjega podjetništva (Amo & Kolvereid, 2005). Potrebna je tako ustvarjalnost kot inovacije, vendar to še ni dovolj za notranje podjetništvo. Notranje podjetništvo ima tudi različna enačenja s podobnimi konstrukti (Antončič in Hisrich, 2001), kot so:

- notranje podjetništvo,
- korporacijsko podjetništvo,
- podjetništvo v korporaciji,
- notranje korporativno podjetništvo.

V mnogih primerih obstajajo le subtilna razlikovanja med temi konstrukti (Amo & Kolvereid, 2005). Na splošno pa vsi opisujejo podjetniško obnašanje znotraj večjih podjetij.

3.2.1 Priprava in usposabljanje vrhnjega menedžmenta

Izobraževanje in usposabljanje najvišjega menedžmenta je še posebej pomembno, saj preusmerja energijo zaposlenih v klimo organizacije, povzroča permanentne pozitivne učinke na način razmišljanja zaposlenih, kar povzroča naravni proces pozitivnega obnašanja in posledično rezultate, povečuje osebno moč in s tem pobude in duhovitost, poveča sodelovanje in podporo med skupinami in zaposlenimi, povečuje komuniciranje in izboljšavo medosebnih odnosov, zmanjšuje nizko moralo, odsotnost, počasnost in zamujanje ter emocijske reakcije in duševne motnje, vzpostavlja močno energetsko okolje in naravno motivira zaposlene in izboljšuje tako odnose znotraj podjetja kot odnose z zunanjimi partnerji ali strankami (Kuratko & Hodgetss, 2002).

3.2.2 Priprava in usposabljanje srednjega menedžmenta

Srednji menedžment v notranjem podjetništvu funkcionira kot trener (angl. *Coach*). Tudi njim je potrebno omogočiti izobraževanje. Namen izobraževanja srednjega menedžmenta je, da postanejo uspešni trenerji potencialnih notranjih podjetnikov in neke vrste njihovi botri. S tem zagotavljamo uspeh posameznih projektov. Izobraževanje mora nove trenerje usposobiti, da najdejo vodje s prirojenimi sposobnostmi med svojimi zaposlenimi. Trener mora znati pretvoriti energije v posel. Ker je posel kompleksen energetski sistem, je pomembno, da zna trener pravilno razporediti in upravljati s pozitivno in negativno energijo, ki se vsekakor pojavi. Uspešni trenerji razumejo pomembnost sinergije; orientacije, kooperacije in sinhronizacije različnih energij, da povečamo moč posla in dosežemo cilje, ki bi bili drugače nedosegljivi. Prav tako pa mora trener znati prepoznati in izolirati negativne energije, ki bi zmanjšale sinergije in tako moč posla, kar zmanjša možnosti za uspeh.

Zato mora trener razumeti razliko med inspiracijo in motivacijo, vzpostaviti podjetniško mišljenje znotraj organizacije, povečati osebno moč vpliva na spremembe, povečati sposobnost pozitivnega vpliva na svojo skupino, osvoboditi potencial zaposlenih, ki spi skrit znotraj organizacije, obenem pa sprostiti tudi svoj skriti potencial, spodbuditi iniciativo tveganja pri sebi in svoji skupini (Kuratko & Hodgetss, 2002).

Za uspešno uvedbo notranjega podjetništva je potrebno izobraževanje na treh nivojih, in sicer top menedžmenta, srednjega menedžmenta in seveda pri samem notranjem podjetniku. Pri tem je potrebno upoštevati več dimenzij izobraževanja. Takšno izobraževanje na vseh nivojih lahko prinese odlično sodelovanje in napredek ter s tem razvoj notranjega podjetnika.

3.3 Ključni faktorji uspeha notranjega podjetništva

Za vodstvo podjetja, ki želi uvesti notranje podjetništvo in pri tem ne želi spodleteti, je pomembno, da se zaveda, kaj prinaša uspeh in kaj lahko prinese neuspeh. Tako Mitchell opozarja na vlogo organizacije ter vlogo vodstva pri uspehu ali neuspehu notranjega podjetništva. Meni, da je vloga organizacije, da postavi okvirje, s katerimi spodbudi, pospeši in podpre notranje podjetniški proces, omogoči razvoj podjetniških veščin, vlaga v organizacijsko strukturo, ki omogoči notranje podjetništvo (Mitchell, 2007).

Notranje podjetništvo, kot navaja Mitchell (2007) uspe, kadar vodstvo:

- ne daje pomena govoricam;
- ima strast, samozaupanje, prepričljivost, da spodbudi ostale zaposlene;
- izbere ljudi s širino in drznostjo;
- izbere zaposlene s tržnim, distribucijskim, produkcijskim in tehnološkim znanjem – podjetnik ali notranji podjetnik za svoj uspeh potrebuje široka znanja iz več področji, predvsem pa mora poznati trg, na katerega vstopa;
- izbere akterje – izbere in nagradi vročekrvne zaposlene prej kot pa lojalne in ponižne pomembna je učinkovitost in ne le skladnost;
- pazi, da ne popelje svojih dobrih delavcev v neuspeh – loči med dobrimi delavci z odličnimi idejami in slabim časom in omejenimi zmožnostmi, skupaj z delavcem določi, kdaj je ideja pripravljena;
- ne pričakuje ali zahteva od notranjega podjetnika, da izboljša prodajo, oglaševanje ali organizacije celotnega podjetja – to je delo menedžerjev.

Ter nadaljuje, da notranje podjetništvo ne uspe, kadar vodstvo tolerira (Mitchell, 2007):

- neiskrenost – Nezainteresiranost vodstva ali vodje, da investira čas, denar ali osebno kredibilnost, s čimer lahko pogubi podjetniški zanos. Velika napaka je tudi, kadar vodja govori eno, dela pa drugo.
- nepremostljiva politika – Kadar nadrejeni ne vidijo preko svojega oddelka in ne znajo narediti skladnosti in kooperacije znotraj podjetja, postane politika nepremostljiva. Notranji podjetnik mora učinkovito funkcionirati znotraj organizacije. Vodja pa se mora soočiti s konfliktno situacijo med svojo nadrejenostjo in notranjim podjetnikom.
- nefunkcionalno organizacijsko okolje – Kadar okolje ni zdravo, en sam zaposlen ali sam notranji podjetnik težko izvede spremembe. Spreminjanje kulture pomeni spreminjanje sistema, strukture, zaposlenih in dohodkov. Kadar podjetje potrebuje takšno operacijo, jo mora izvesti vodstvo, notranji podjetnik je lahko samo pobudnik, ne more pa voditi takšnih sprememb.

Vodstvo se mora zavedati, da so aktivni zaposleni v podjetju gonilna sila podjetja.

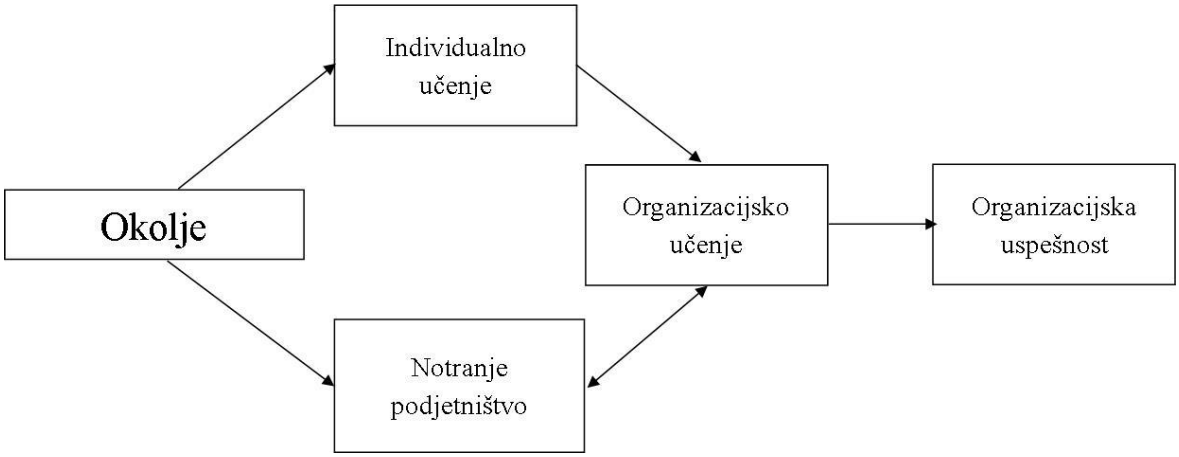
Kadar se zaposlenemu ponudi priložnost, da postane notranji podjetnik, je postavljen pred dejstvo. Ne glede na to, kakšno idejo ima zaposleni, da razvije proizvod, storitev, aplikacijo ali prodajni kanal, v vseh primerih je postavljen pred dilemo, ali se uveljavi ali pa je lahko tudi neuspešen. Porajajo se mu tri dileme: ali uveljavi idejo v podjetju, ali se ustavi in odpove ideji in ali odide iz korporacije in postane podjetnik. Zaposleni se odloča glede na reakcije vodstva, ki so po Mitchell-u (2007) sledeče:

- Uveljavi idejo v podjetju, kadar vodstvo sprejme idejo in jo je pripravljeno podpreti; kadar sodelavci sprejmejo idejo, so pripravljeni sodelovati pri projektu; ostali oddelki v korporaciji imajo dobro mnenje glede ideje.
- Se ustavi in odpove ideji, kadar se vodstvo odloči, da je pomembneje zaščititi premoženje kot pa investirati v nove ideje, ki bi morda kreirale dodane vrednosti.
- Odide iz korporacije. To se lahko zgodi, kadar ideja naleti na gluha ušesa, vendar zaposleni še vedno misli, da je uspešna ali pa se ideja ne sklada s strategijo in cilji podjetja.
- Odide iz korporacije in postane podjetnik. Lahko se ideja zdi delavcu tako donosna, da je ne želi deliti z organizacijo in za uspeh ne potrebuje podpore organizacije. Seveda pa je lahko tudi tako prepričan v idejo, da je pripravljen prevzeti celoten riziko neuspeha.

3.4 Učenje, ki vodi k uspešni podjetniški klimi in razvoju notranjega podjetništva

Zaradi vse bolj zapletenega trga in kompleksnih multidisciplinarnih rešitev, s katerimi se srečujejo podjetja v današnjem času, moramo zaposlovati posameznike, ki imajo znanja in veščine, da razvijejo produkte, ki nas na trgu ločijo od konkurence. Znanje je mogoče razumeti kot sredstvo za izdelavo razlik, kajti znanje pripomore k reševanju problemov. Po drugi strani pa je reševanje problemov moč razlagati kot del pomembne metodologije za spodbujanje inovacij in po drugi strani, spodbujanje podjetniškega obnašanja (Lobler, 2006). Na to temo obstaja kar nekaj del, ki konkretno pojasnjujejo, kako notranje podjetništvo spodbuja učenje v organizaciji za pomoč pri izboljšanju organizacijske uspešnosti (Lumpkin & Lichtenstein, 2005). Organizacijsko učenje in notranje podjetništvo imata kolektivni vpliv na uspešnost organizacije. S tem potrdimo, da ima učenje ključno vlogo v tem postopku. Individualno učenje in notranje podjetništvo skupaj ustvarjata kulturo in procese organizacijskega učenja. Po tej poti notranji podjetnik deluje v podjetju, poveča učinkovitost in obnovi organizacijske strukture in strategije z namenom, da podjetje postane bolje prilagojeno okoljskim zahtevam (Antončič & Hisrich, 2001; Davis, 1999). Zato sta Antončič in Hisrich (2001) razvila alternativni koncept notranje podjetniškega učenja (Slika 3.), v kateri zunanje okolje ustvarja kontekst za oba, notranje podjetništvo in individualno učenje, ki skupaj spodbujata organizacijsko učenje, ki vodi v organizacijsko uspešnost.

Slika 3: Notranje podjetniško učenje in uspešnost



Vir: C. Molina & J. L. Callahan, Fostering organizational performance, 2009, str. 390, slika 2

Zunanje okolje in učenje

Zunanje okolje spodbuja različne vrste sprememb, ki zagotavljajo priložnosti kot tudi nevarnosti za notranje podjetnike, ki želijo razviti nove izdelke in storitve (Rae, 2006). Tako mora notranji podjetnik dobro poznati zunanje okolje, kot so kulturne razlike in ostale posebnosti okolja, kjer posluje ali želi poslovati. Na okolje vplivata individualno učenje in notranje podjetništvo. Ljudje se učijo s sodelovanjem, tako da preko okolja iščejo informacije (Casey, 2005), notranji podjetniki pa znajo izkoristiti razlike v okolju za svoje podjetniške podvige (Duta & Crossan, 2005). Predlagani model trdi, da organizacije, ki se učijo in izvajajo kot posledica notranje podjetništvo, imajo sposobnost prepoznavanja priložnosti v okolju (Antončič & Hisrich, 2001).

Notranje podjetništvo in učenje

V predlaganem modelu igra notranje podjetništvo ključno vlogo, saj združuje individualno učenje in deluje kot vez med zunanjim in notranjim okoljem, kar skupaj predstavlja organizacijsko učenje. Notranji podjetniki se sprva učijo kot posamezniki, kasneje pa delijo to znanje s svojimi ekipami. Skupina omogoči notranjemu podjetniku, da se izkaže na področjih, kjer je strokovnjak ali specialist (Hisrich, 1990). Druga stvar, ki naredi notranjega podjetnika edinstvenega, je njegov pozitivni odnos do novih procesov in učenja ter njihova pripravljenost za reševanje vsakovrstnih sprememb in problemov. Tako rekoč bi lahko rekli, da je v določenih primerih notranje podjetništvo lahko tudi edini trajni vir razvoja dolgoročne konkurenčne prednosti podjetja. Za uspešno poslovanje potrebujemo vedno več usposobljenih delavcev, ki se morajo soočiti z vedno bolj zahtevnimi nalogami, okolji in problemi (Thornberry, 2002). Tako lahko notranje podjetništvo spodbuja učenje in na takšen način ustvarja organizacijsko razliko glede na konkurenco.

Individualno učenje

Individualno učenje je pomembno v tem modelu, saj so notranji podjetniki v edinstvenem položaju, ker se učijo skozi inovacije, tveganje, delovno vedenje (Ortenblad, 2002) in posledično strateško širijo to učenje v organizaciji kot način za spodbujanje organizacijskega učenja. Notranji podjetniki razvijajo raziskovalno učenje znotraj organizacije kot način za razvoj novih znanje ključnega pomena za spopadanje z novimi in spreminjajoče se okoljskimi zahtevami (Kang, Morris & Snell, 2007). Notranji podjetnik je zelo verjetno bolj usmerjen proti neformalnim kot formalnim oblikam učenja (Lans, Wesselink, Biemans & Mulder, 2004), saj ga po navadi hitreje in bolj neposredno uporablja v praksi. Notranji podjetniki zelo radi razvijejo inovacije iz neobičajnih virov informacij in zelo verjetno je, da prepoznajo in izkoristijo naključne priložnosti za učenje, ko se le te pojavijo (Silva & Callahan, 2009).

Organizacijsko učenje

Organizacijsko učenje v predlaganem modelu ne predstavlja le postopka, ampak tudi kulturo. Takšno organizacijsko učenje se izraža na način, na katerem se pojavi učenje na kolektivni ravni, vendar to lahko vidimo tudi kot predstavnika okolja, ki omogoča kolektivno učenje. Organizacijsko učenje se nanaša na naravo in procese v razvoju pomembnih znanj, da se poveča sposobnost prilagajanja organizacije (Callahan, 2003). Predlagani model se osredotoča na organizacijsko učenje kot center med učenjem, ki izhaja iz medsebojne povezanosti okolja, notranjega podjetništva in individualnega učenja ter posledično učinkovitosti do organizacije (Dess, Ireland, Zahra, Floyd, Janney & Lane, 2003). V okviru organizacijskega učenja lahko organizacije zbirajo, pridobivajo in posredujejo informacije in strateška znanja v okviru zaposlenih (King, 2001), ki ga kasneje kot organizacijsko učenje širijo med zaposlenimi s pomočjo novih tehnologij ali uporabijo za razvoj mentorjev, ki lahko prilagodijo strateška znanja za posebne potrebe vsakega zaposlenega. Voditelji se lahko odločijo za spodbujanje notranje podjetniške kulture znotraj njihove organizacije, ki bo deloval kot način za spodbujanje organizacijskega učenja (Harrison & Leitch, 2005). Tako v organizaciji gradimo kulturo učenja.

Kultura učenja v organizaciji

Vse vrste učenja v daljšem časovnem obdobju pozitivno vplivajo tako na zaposlene kot na uspešnost podjetja v (Bapuji & Crossan, 2004). Fleksibilnost učenja je zelo pomemben dejavnik za prilagajanje potreb in znaj organizacijskim potrebam. Organizacijsko učenje ustvarja organizacijsko kulturo, ki spodbuja nove načine dela, uvaja nove zahteve po učenju za uspešno izpolnjevanje zahtev trga in kupcev (Levinthal in Rerup, 2006). Kultura učenja pozitivno vpliva spodbujanje ustvarjalnosti, ki je tesno povezana z notranjim podjetništvom. Notranji podjetnik sprejme visoko razvito kulturo učenja in konstantno pridobivanje novih

potrebnih znanj v svojem podjetju kot prioriteto in dodano vrednost oziroma kot del nagrade za uspešno delo v podjetju.

3.5 Temeljni pregled znanj za razvoj notranjega podjetništva

Temeljit pregled zgodovine in razvoja notranjega podjetništva mi bo pomagal pri nadaljnjem razvoju naloge, ker bom v izbranem podjetju na začetku pregledal obstoječe stanje, ga ocenil in razvil model uvedbe notranjega podjetništva v podjetje. Temeljit pregled literature nam pokaže, da je uvedba notranjega podjetništva za velika podjetja danes nuja, saj jim z notranjimi resursi pomaga razvijati nove produkte, storitve in tehnologije. Kot vidimo, je ta način za podjetja zelo praktičen, vseeno pa zahteva nekaj prilagoditev obstoječe organizacije. Iz pregleda lahko vidimo, da mora v prvi vrsti sam vrh – uprava podjetja – podpirati notranje podjetniški model, če želimo, da mu zaposleni sledijo, da mu zaupajo in da so pripravljeni podati svoje ideje in mnenje na uporabo. Pri pregledu literature sem opazil še nekaj bistvenih področij v podjetju, ki so še pomembni za kakovosten razvoj notranjega podjetništva. Eden izmed njih je motivacija zaposlenih. Ključni namen motivacije je prebujanje spečih podjetnikov in promocija podjetniškega razmišljanja v organizaciji. Za motiviranje zaposlenih lahko in moramo uporabiti različne pristope na različnih nivojih razvoja ideje. Denar ni vedno motivacija, brez njega pa tudi ne gre. Drugo področje, ki se mu moramo pri uvajanju notranjega podjetništva posvetiti, je učenje in razvoj učeče se organizacije. V podjetju moramo izkoristiti interno znanje posameznikov, razviti dober koncept prenosa znanja z organizacijskim učenjem. Temelj za dobro delovanje notranjega podjetništva je dobro organizirana učeča se organizacija. Ko imamo vse potrebno in pripravljeno za udejanjanje idej, potrebujemo še dobro podjetniško skupino. Pri sestavi učinkovite podjetniške skupine moramo paziti na enakomerno deljenje vlog med posamezne člane skupine. Paziti moramo, da je skupina homogena in da deluje v timu. Igralci, ki delujejo samostojno v notranjem podjetništvu, niso zaželeni in lahko povzročijo težave. Vsa pridobljena znanja bom sedaj uporabil pri analizi praktičnega primera in izdelavi predloga modela za preučevano podjetje.

4 CILJI ANALIZE PRAKTIČNEGA PRIMERA

Z raziskavo nameravam preučiti stanje in potrebe po uvedbi celovitega sistema notranjega podjetništva v večjem slovenskem trgovskem podjetju. S sistemom notranjega podjetništva bi izkoristili notranji potencial zaposlenih, spodbudili inovacije in pospešili njihovo implementacijo. Podjetje že ima razvit sistem zbiranja in ocenjevanja idej, ki ga tudi podrobneje predstavljam. Vse ideje zaposlenih se v procesu obdela in najboljše nagradi. S poglobljenim pregledom področja želim ugotoviti, ali je dosedanji sistem zbiranja idej, implementacija in realizacija optimalna. S poglobljeno raziskavo prejetih in realiziranih idej od leta 2009 do leta 2015 bom poizkušal ugotoviti pomanjkljivosti v sistemu implementacije prepoznanih idej. Moj del v nalogi bo predlog nadgradnje obstoječega sistema, ki bo temeljil na ugotovitvah raziskave.

Cilj raziskave je, da na podlagi zbranih podatkov o prispelih in izvedenih idejah zadnjih sedem let natančno preučimo, kako v podjetju ravnajo s potrjenimi idejami in izdelati predlog celovitega modela za hiter razvoj in implementacijo teh idej tako, da dosežemo čim večji pozitiven učinek na poslovanje podjetja.

4.1 Namen in cilji raziskave

Namen in cilj raziskave je ugotoviti stanje v podjetju na področju zajemanja in uporabe idej zaposlenih. Na začetku raziskave želim identificirati ambicije zaposlenih v podjetju ter njihovo motivacijo za posredovanje idej. Podatke bom črpal iz analize prispelih idej, pravilnika podjetja, osebnih intervjujev in ostalega internega gradiva, povezanega z zbiranjem in razvrščanjem idej. Vse prispele ideje bom razvrščal po področjih poslovanja in po statusu izvedbe. Urejeni in obdelani podatki mi bodo pokazali stanje v podjetju, predvsem katera področja so tista, kjer zaposleni vidijo kot možnost za nadaljnji razvoj in koliko idej letno se v podjetju generira ter kakšen je odstotek uporabnih ter implementiranih. V delu raziskave bom pregledal obstoječe pravilnike podjetja in sistem notranjega podjetništva, kar mi bo pomagalo pripraviti predlog za nadgradnjo že obstoječega sistema z minimalnimi potrebnimi spremembami. Predvsem se bom osredotočal na izgradnjo sistema nagrajevanja notranjega podjetnika in celotnega tima za primer, kadar ideja dobi status razvojnega projekta. Saj nagrajevanje igra pomembno vlogo pri razvoju kvalitetnega notranje podjetniškega modela in motivira ter pripomore k samoiniciativnosti zaposlenih. Vse to pa pozitivno vpliva na poslovanje podjetja. Za takšne primere podjetje še nima razvitega modela konstantnega načina nagrajevanja za notranjega podjetnika in celotnega razvojnega tima. Na koncu raziskave bom naredil povzetek stanja in zabeležil ugotovitve, kako v podjetju upravljajo z zbranimi idejami. V zaključku bom predstavil okvirni model, po katerem naj bi celovit sistem notranjega podjetništva funkcioniral v podjetju in ga uvrstil med ostale procese v podjetju.

4.2 Osnovna predstavitev podjetja

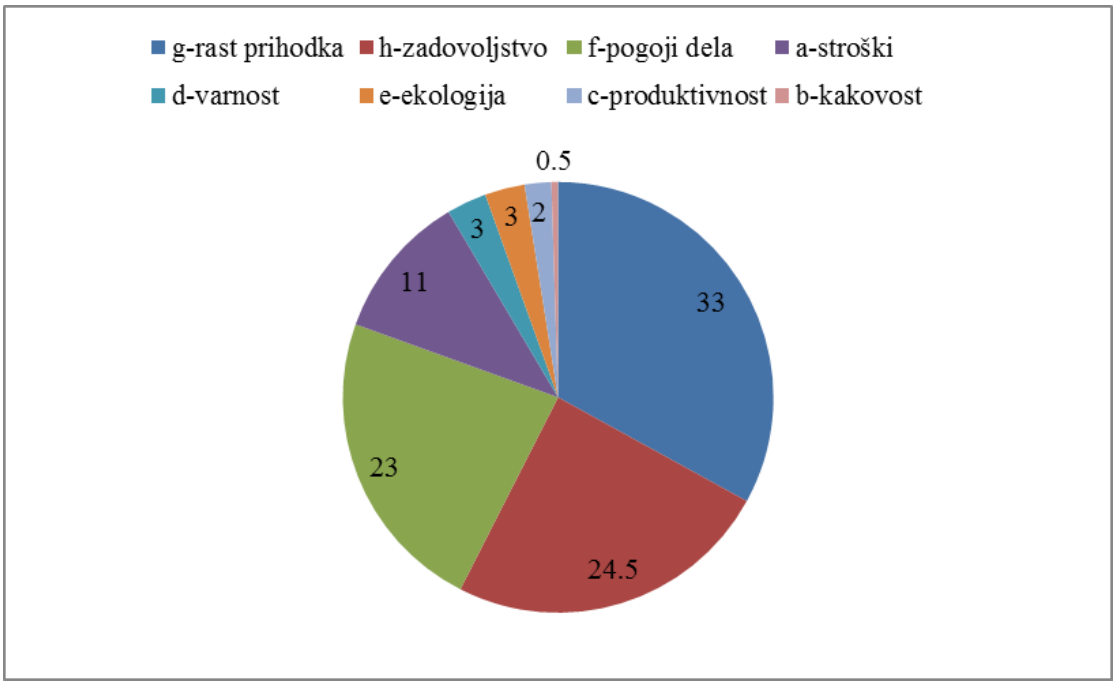
Izbrano podjetje je velika trgovska družba, ki Sloveniji zagotavlja strateško oskrbo prek razvejane mreže prodajalen. Cilj družbe je ohraniti vodilni položaj, hkrati pa svoje poslovanje razširiti še na ostale trge jugovzhodne Evrope. Družba se povezuje s strateškimi partnerji, posamezne dejavnosti pa organizira v odvisnih in povezanih družbah. Družba zaradi narave dela in široke ponudbe potrebuje v današnjem času širok pritok informacij o novostih in trendih ter hiter odziv. Vse to lahko podjetje pridobi s kvalitetnim modelom notranjega podjetništva, kjer vsi zaposleni aktivno razmišljajo in prinašajo informacije in inovacije v podjetje ter jih pomagajo razvijati. Vse prispele ideje se v podjetju obravnava po področjih, na koncu pa jih potrdi ali razporedi v izvedbo. Enostavnejše ideje se realizirajo v posameznem področju, kamor sodi. Za bolj inovativne ideje, ki jim lahko rečemo kar inovacije, pa se pripravi razvojno ekipo, ki idejo v obliki projekta realizira. Posamezna ideja lahko zaradi različnih vzrokov ostane tudi nerealizirana.

Ocena stanja, potrebe zainteresiranih uslužbencev;

Na podlagi interne raziskave zbiranja predlogov idej in inovacij med zaposlenimi v podjetju je bilo v letu od leta 2009 do 2015 zbranih 2867 različnih idej iz vseh področji delovanja podjetja po celotni Sloveniji. Z raziskavo želim pridobiti informacijo, koliko zaposlenih je pripravljeno sodelovati pri razvoju in podajati ideje za nove projekte ter kakšen bazen idej, od tega tudi uporabnih, lahko s strani zaposlenih pričakujemo vsako leto. Zbrano število idej pomeni, da je bilo zbrano v povprečju 0,16−0,18 ideje na zaposlenega v tem obdobju. To število kaže, da se je na sodelovanje, odzvalo 16−18% vseh zaposlenih ter podalo svoje mnenje in predloge. Iz rezultatov lahko sklepamo, da 18 % zaposlenih želi in je pripravljeno aktivno sodelovati pri nadaljnjem razvoju podjetja ter se vključevati v notranje podjetniške projekte. Rezultat kaže, da obstaja v podjetju dobra baza motiviranih sodelavcev. Prav tako pa ta podatek pokaže, da je v podjetju še kar nekaj potenciala za prebujanje spečih kadrov, zaposlenih, ki jih je potrebno dodatno motivirati, da bi v njih ali vsaj v delu speče baze prebudili podjetniški duh. Rezultat je vsekakor vzpodbuden za nadaljnji razvoj notranjega podjetništva.

Zelo vzpodbudno je (Slika 4), da so sodelujoči razvijali podjetniški duh predvsem na projektih, ki podjetju zvišujejo prihodke, in kar 32 % predlogov bi lahko uvrstili v to skupino. Sledile so izboljšave na povečanju zadovoljstva stranke in zaposlenih, kjer je bilo 24,5 % izboljšav. Nato sledijo izboljšave na področju pogojev dela, to je 23 %. Zanimivo področje je še področje zniževanja stroškov, kjer je bilo 11 % predlogov izboljšav.

Slika 4: Delež predlogov izboljšav po področjih poslovanja (v %)



Ostala področja pa so bila zastopana z manjšimi deleži. Struktura področij in njihovi deleži kažejo, da so sodelujoči v raziskavi usmerjali svoje ideje in razmišljanje na tista področja, ki bodo podjetju v prihodnje omogočala zdravo in kvalitetno rast.

Raziskava je pokazala, da obstaja zdrava baza motiviranih zaposlenih in da je za nadaljnji razvoj potrebno razviti pravilni pristop in model, ki bo hitro in kvalitetno prepoznal dobre in pomembne predloge. Ta model mora biti hkrati takšen, da omogoča hiter razvoj izbranih in potrjenih predlogov.

4.3 Raziskava obstoječega stanja podjetja na področju notranjega podjetništva

Obstoječe stanje v podjetju zajema sistem za uvajanje notranjega podjetništva pod imenom Prima ideja. V nadaljevanju je iz internega gradiva družbe Navodilo Opis sistema Prima ideja (Petrol, 2008a) in Pravilnika o izboljšavah in inovacijah (Petrol, 2008b) povzet obstoječ sistem, njegov obseg in delovanje. Sistem spodbuja predlaganje izboljšav vseh zaposlenih, analizo teh predlogov in kar je najpomembnejše, pospeševanje realizacije predlogov, ki so postali Prima ideja v praksi.

Za delovanje sistema so zelo pomembni posamezniki – animatorji, ki ostale zaposlene spodbujajo k dajanju koristnih predlogov in jim pri tem procesu tudi pomagajo. Nadzor nad delom animatorjev, vodenje in koordiniranje sistema izvajajo koordinatorji. Sporne in druge primere obravnava Odbor za izboljšave in inovacije. Statistično in administrativno pomoč delovanja sistema zagotavlja administrator. Sistem podpira izbrana informacijska aplikacija.

Nadaljnji del raziskave obstoječega stanja modela notranjega podjetništva v izbranem podjetju sem opravil za potrebe priprave sistema nagrajevanja in nadgradnje za razvoj idej z oznako ideja za projekt.

4.3.1 Delovanje skupine za izvedbo sistema izboljšav in inovacij

V projektu Prima ideja aktivno sodelujejo naslednji udeleženci:

- zaposleni,
- animatorji,
- koordinatorji,
- odbor za izboljšave in inovacije,
- administrator sistema.

Zaposleni;

Predlog za izboljšavo posreduje posameznik. Do podajanja predlogov so upravičeni le

zaposleni, ki niso vodstveni delavci, nižje od nivoja vodja službe in poslovodje na bencinskih servisih (v nadaljevanju BS). Vodstveni delavci lahko predloge izboljšav in inovacij podajajo samo za področja, ki niso v neposredni povezavi z delovnim mestom, ki ga zasedajo, vendar niso posebej nagrajeni po tem sistemu.

Animator;

Zaradi velikega števila zaposlenih, ki so geografsko porazdeljeni, delo na sistemu poteka po območnih organizacijskih enotah. Inovativno dejavnost znotraj vsakega dogovorjenega področja pokrivajo animatorji. Vlogo animatorjev izvajajo zaposleni, ki so se javili na interni razpis za animatorja. Prvi izbor je opravljen s pomočjo zunanjega izvajalca – testiranja kandidatov. Animatorji lahko delajo na sistemu Prima ideja v svojem delovnem času in so za to delo nagrajeni.

Naloge s področja animiranja sistema inovacij in izboljšav so sledeče:

- informiranje zaposlenih o sistemu izboljšav in inovacij,
- vodenje rednih aktivnosti za spodbujanje generiranja izboljšav in idej,
- pomoč zaposlenim pri izpolnjevanju obrazcev,
- zbiranje obrazcev »Predlog izboljšav«,
- sodelovanje pri analiziranju in izvedbi Prima idej,
- obveščanje avtorjev o sprejetju ali zavrnitvi ideje,
- druge naloge za vzdrževanje in izvajanje sistema izboljšav in inovacij,
- sistemska administrativna dela.

Vsi animatorji so deležni ustreznega usposabljanja. Med izobraževanjem se seznanijo s samim sistemom, prav tako pa so jim podane tudi vse potrebne osnove za izvajanje njihovega dela. Način izvajanja obiskov je 4x letno – četrtletno v enem delovnem dnevu (ca. 40 delovnih ur letno) oziroma izjemoma skladno z dogovorom z neposredno nadrejenim. Stroški dela in potni stroški se planirajo in realizirajo na organizacijski enoti, iz katere je animator.

Koordinator;

Koordinatorji so zaposleni, ki vodijo posamezne organizacijske enote oziroma področja, ki vsebinsko zaokrožujejo celoto, vezano na sistem spodbujanja inovativnosti in izboljšav. Koordinatorji so direktorji organizacijskih enot oziroma pooblaščene osebe.

Koordinator ima sledeče naloge:

- vodi in nadzira delo animatorjev,

- pomaga delavcem pri oblikovanju predloga izboljšave ali inovacije,
- spremlja evidenco prispelih predlogov,
- ocenjuje prejete predloge in določa končno oceno,
- obvešča animatorja o sprejetju ali zavrnitvi predloga ter pošilja prejeta obvestila administratorju, ki določi zaporedno številko predloga,
- odobri izplačilo enkratne nagrade za Prima idejo,
- odloči o realizaciji Prima idej,
- skrbi za hitro realizacijo Prima idej ali inovacijskega predloga,
- skrbi za informiranje zaposlenih o delovanju sistema izboljšav in inovacij,
- v sodelovanju z animatorjem, predlaga Odboru za izboljšave in inovacije tri najboljše ideje za posebno nagrado leta,
- druge naloge za vzdrževanje in izvajanje sistema izboljšav in inovacij.

Odbor za izboljšave in inovacije;

Odbor za izboljšave in inovacije (v nadaljevanju: Odbor) skupine sestavljajo stalni in vabljeni člani. Stalne člane Odbora imenuje uprava Družbe.

Naloge Odbora so:

- predlaganje usmeritev skupine in priprava programov dela na področju sistema izboljšav in inovacij,
- priprava posebnih razpisov za zbiranje Prima idej ali inovacijskih predlogov,
- zbiranje, obravnava in odločanje o inovacijskih predlogih,
- arbitrira v neusklajenih (animator-koordinator) in spornih primerih,
- skrbi za prenos sprejetih inovacijskih predlogov v uporabo, zasledovanje njihovih poslovnih učinkov in skrb za izplačila pripadajočih nagrad avtorjem,
- predlaga posebne nagrade upravi, vodstvu odvisnih družb na osnovi ovrednotenja inovacijskih predlogov sektorja, ravnanje s človeškimi viri in viri sektorja, tehnični razvoj, kakovost in varnost,
- proglasi Prima idejo periodičnega obdobja,
- predlaga upravi višino enkratne nagrade za Prima idejo oziroma Prima idejo leta.

Administrator in informacijski sistem;

V sektorju razvoj je imenovana oseba, ki je administrator sistema in se v okviru delovnih nalog ukvarja s sistemom inovacij in izboljšav. Delovanje sistema je integriran in se spremlja preko poslovne aplikacije podjetja.

Zagotavljajo se sledeče možnosti posredovanja predlogov izboljšav (predlog izboljšave pomeni tudi prijavo za Prima idejo):

- osebna vročitev obrazca s prijavo pri animatorju,
- osebna vročitev obrazca s prijavo pri koordinatorju,
- pošiljanje prijave po e-pošti na naslov,
- pošiljanje prijave po pošti.

Projekt Prima ideja se izvaja s pomočjo promocijskih akcij, s plakati, članki v internem časopisu in elektronskih medijih oziroma preko obvestil zaposlenim o sistemu, o možnostih sodelovanja, načinu vrednotenja, prijavljanja izboljšav in idej ter podobo.

4.3.2 Sistem nagrajevanja

Nagrajevanje Prima ideje;

Ideje se nagrajujejo selektivno, kar pomeni, da je do nagrade upravičen le pobudnik Prima ideje, torej predloga izboljšave, ki je spoznan za dobrega in koristnega. Pobudnik Prima ideje je nagrajen z enkratno nagrado 20 EUR bruto, prepoznane inovacije pa so vrednotene po posebnem postopku, ki ga opredeljuje Pravilnik o izboljšavah in inovacijah. Nalog za izplačilo nagrad izda služba razvoja do prvega delovnega dne v tekočem mesecu, za prepoznane Prima ideje preteklega meseca.

Nagrajevanje animatorjev;

Animatorji bodo nagrajeni za obisk posameznega poslovnega subjekta v znesku 8 EUR bruto in z dodatno nagrado 4 EUR na prepoznano Prima idejo, ki so jo podali zaposleni, katerih skrbnik je animator. Animatorjem se nagrade izplačujejo za polletno obdobje po oddanem pisnem poročilu, katerega obliko predpiše odbor.
Za oblikovanje plana potrebnih sredstev za izvajanje in vzdrževanje sistema izboljšav in inovacij so zadolženi:

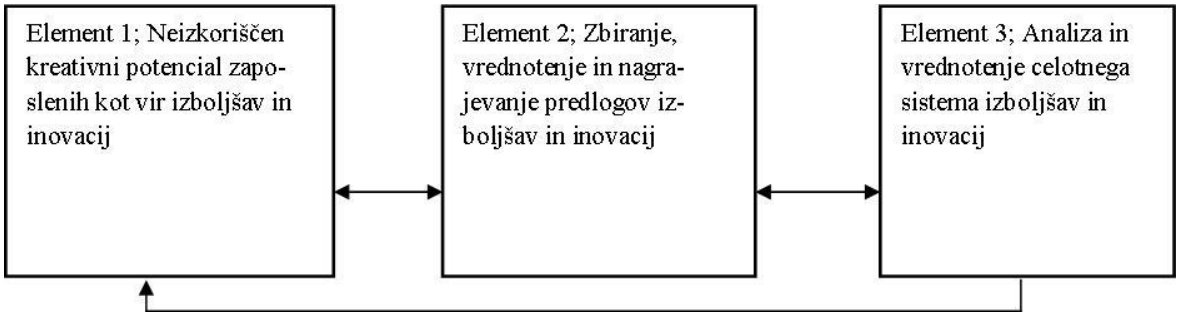
- sektor razvoja – sredstva za intelektualne storitve,
- sektor izobraževanja – sredstva za nagrajevanje in izobraževanje,
- sektor marketinga – sredstva za promocijo in organizacijo dogodkov,
- posamezne organizacijske enote – sredstva, potrebna za uvajanje predlogov v predlagani organizacijski enoti.

4.4 Postopek delovanja sistema

Delovanje sistema izboljšav in inovacij temelji na treh ključnih elementih:
Element 1: Neizkoriščen kreativni potencial zaposlenih kot vir izboljšav in inovacij.
Element 2: Zbiranje, vrednotenje in nagrajevanje predlogov izboljšav in inovacij.

Element 3: Analiza in vrednotenje celotnega sistema izboljšav in inovacij.
Shematska predstavitev delovanja sistema je razvidna iz slike št. 5:

Slika 5: Delovanje sistema izboljšav in inovacij



Vir: Petrol d. d., Navodilo opis sistema PRIMA IDEJA, 2008a.

Podporna infrastruktura;

Novi sistem spodbujanja izboljšav in inovativnosti je urejen s Pravilnikom o izboljšavah in inovacijah. Novi pravilnik uveljavlja Prima ideje, izboljšave in inovacije kot tri kategorije izboljšav ter uveljavlja nov institut delovanja sistema – Odbor za izboljšave in inovacije. Prima ideje so hitro uresničljive manjše ideje, katerih gospodarske koristnosti (prihranka), ni moč izračunati. Praviloma ne zahtevajo velikih investicij.

Neizkoriščen kreativni potencial zaposlenih;

Pod tem pojmom lahko razumemo vse znanje in izkušnje v podjetju, ki ima zvezo z dejavnostjo podjetja, ni pa izkoriščeno. Zaposleni, ki imajo to znanje ga iz različnih razlogov ne posredujejo naprej; bodisi nočejo, bodisi ne morejo. Namen sistema je v največji meri prav vzpodbujanje in motiviranje zaposlenih, da se odločijo svoje znanje in ideje posredovati in deliti s sodelavci.

4.4.1 Vrste vzpodbud kreativnega razmišljanja

Sprotno nagrajevanje idej;

Koncept Prima ideje temelji na selektivnem nagrajevanju predlogov izboljšav, kar pomeni, da bodo nagrajeni samo dobri predlogi in ideje. Pobudniki Prima ideje bodo nagrajeni z enkratno nagrado 20 EUR bruto v roku 1 meseca od dneva izbora. Inovacije bodo nagrajene v skladu s »Pravilnikom o izboljšavah in inovacijah«.

Občasno dodatno nagrajevanje posebej dobrih izboljšav;

Znotraj sistema Prima ideje je predvideno tudi periodično nagrajevanje najboljših izboljšav (na primer Prima ideja polletnega obdobja ali Prima ideja leta). Vsak animator v sodelovanju s koordinatorjem izbere tri najboljše polletne ideje in jih predlaga za izbor Prima ideja leta. Odbor na svoji seji proglasi Prima idejo leta. O načinu izbire in o vrsti nagrade se izreče Odbor in nagrado predlaga upravi družbe.

Redni timi;

Čeprav so redni timi eden od načinov zbiranja idej, imajo v največji meri spodbujevalni namen. Animator tekom trajanja rednega dela, na primer pregleda poslovne enote, spodbuja in izziva k dajanju idej. Kot že ime pove, gre za tim, ki se znotraj določene skupine zaposlenih izvaja redno – 4 obiski na leto, kar pomeni, da gre za stalni način spodbujanja zaposlenih k dajanju idej za izboljšave. Timi trajajo max. 20 minut in potekajo na način, ki ne ovira tekočega poslovanja poslovne enote.

Problemski timi;

Problemski timi so kot že ime samo pove, orientirani na reševanje določenega problema kot na primer posvetovalni dnevi, poslovodski sestanki, dnevi maloprodaje. Vodstvo definira določen problem oziroma izziv. Koordinator nato zbere ustrezen tim, ki mora z intenzivnim delom v določenem časovnem obdobju predlagati rešitev tega problema. Način dela je primeren za kreiranje izboljšav in inovacij.

Informiranje zaposlenih;

Informiranje zaposlenih lahko delimo na dve vrsti. Pod prvo vrsto štejemo začetno informiranje zaposlenih o konceptu Prima ideja. Tukaj gre predvsem za seznanjanje zaposlenih s sistemom Prima ideja. Poleg zloženk in plakatov največjo vlogo tukaj odigrajo animatorji, ki so poglavitni vir informacij svojim zaposlenim. Na začetku vpeljevanja sistema vsak zaposleni prejme opis sistema, s katerim se tudi osebno seznani z možnostmi in načini sodelovanja v sistemu izboljšav in inovacij.

Pod drugo vrsto informiranja štejemo seznanjanje zaposlenih z delovanjem sistema Prima ideja. To informiranje je trajno in neprestano. Vrši se s pomočjo oglasnih desk, okrožnic, intraneta in s pomočjo objave v internem časopisu. Drugi del informiranja že spada tudi v okvir informacijskega sistema. Redno je objavljen seznam prepoznanih koristnih idej oziroma izboljšav.

4.4.2 Zbiranje, vrednotenje in nagrajevanje predlogov izboljšav in inovacij

Zbiranje predlogov izboljšav in inovacij;

Na rednih timih animator seznanja svoje zaposlene z najbolj perečo problematiko na njihovem področju oziroma enoti in jih spodbuja k dajanju predlogov izboljšav na to temo. Možno je, da se tokom rednih timov že porajajo tudi predlogi izboljšav, ki jih zaposleni po končanem timu zapišejo na obrazec »Predlog izboljšave«. Problemski timi (na primer posvetovalni dnevi, poslovodski sestanki, dnevi maloprodaje), katerih rešitve se uveljavljajo kot predlog izboljšave ali inovacije ter individualno z izpolnitvijo obrazca »Predlog izboljšave«.

Prijava izboljšave;

Osnova zbiranja predlogov izboljšav in inovacij je obrazec »Prva prijava ideje« (Priloga 1), kjer predlagatelj izpolni modro obarvan del obrazca.

- Podatki o predlagatelju – Predlagatelj vpiše osebne podatke, datum oddaje predloga in predlog podpiše.
- Opis izboljšave – Predlagatelj opiše predhodno stanje, novo rešitev, opredeli pričakovane koristi. Po potrebi uporabi tudi hrbtno stran obrazca ali doda ustrezne priloge.

Predlagatelj lahko obrazec »Prva prijava ideje« odda oziroma predlog posreduje v obravnavo na sledeče načine:

- obrazec preda animatorju,
- obrazec preda koordinatorju,
- obrazec posreduje na elektronski naslov,
- obrazec posreduje po pošti.

Če predlagatelj obrazec »Prva prijava ideje« odda animatorju ali koordinatorju, lahko na ta način skupaj še enkrat pregledata obrazec in ga po potrebi dopolnita. Animator oziroma koordinator izpolni rubriko 2 s tem, da vnese datum in uro prejema predloga, prejem predloga podpiše ter zagotovi, da predlagatelj prejme potrdilo o oddaji v obliki kopije obrazca. Animator oziroma koordinator nato prejet obrazec posreduje administratorju sistema. V primeru predaje obrazca po pošti ali e-pošti, se predlog izboljšave zavede neposredno v informacijski sistem. Administrator ob prejemu obrazca izpolni rubriko 2 z datumom in uro prejema predloga, prejem podpiše ter s kopijo obrazca obvesti predlagatelja o prejemu. V primeru spornega avtorstva se upošteva predlog izboljšave, ki je prej prejet. Obrazec »Prva prijava ideje« je zaposlenim na voljo pri koordinatorjih, pri animatorjih in na intranetu.
Evidentiranje predlogov izboljšav »Prva prijava ideje« in inovacij;

Vsi oddani predlogi izboljšav ali inovacij se zbirajo pri administratorju sistema. Administrator sistema posamezen predlog zavede v informacijski sistem in mu s tem dodeli

zaporedno številko. Ta nato predlog posreduje, vrne animatorju v nadaljnjo obravnavo – vrednotenje. V primeru, da iz obrazca »Prva prijava ideje« ni razvidna identifikacija animatorja, koordinatorja ali je bil obrazec posredovan neposredno po pošti oziroma e-pošti, administrator predlog za nadaljnjo obravnavo in vrednotenje posreduje animatorju, ki je določen in odgovoren za posamezno geografsko območje. Administrator mora navedene aktivnosti za posamezen predlog izvesti v roku največ treh delovnih dni. Administrator oštevilčene predloge animatorjem praviloma posreduje s pošto ali v obliki PDF datoteke. (Administrator) Ima pravico, da po oštevilčenju in vnosu posameznega predloga v informacijski sistem, le tega po posvetu z vodjem projekta, izloči iz nadaljnje obravnave. Izločitev je mogoča samo v primerih, ko je iz vsebine prejetega predloga razvidna nedvoumna zlonamernost, žaljivost ali druga očitna zloraba sistema Prima ideja.

Vrednotenje predlogov izboljšav ali inovacij;

Kot je bilo že navedeno, je v veljavi določilo, da niso nagrajeni pobudniki vseh predlogov izboljšav, ampak samo koristnih. Da predlog izboljšave štejemo za koristnega, mora biti dokazljiv njegov vpliv na enega ali več naštetih področij:

- zmanjšanje stroškov poslovanja,
- izboljšanje kakovosti poslovanja,
- izboljšanje produktivnosti in poslovanja,
- izboljšanje varnosti dela,
- izboljšanje ekologije,
- izboljšanje pogojev dela in zadovoljstva zaposlenih.

Kriteriji: Predlog izboljšave se ocenjuje z merili, navedenimi v obrazcu »Prva prijava ideje« (Priloga 1):

- Prima ideja; pomeni, da je ocenjevalec predlog prepoznal kot koristno izboljšavo;
- nadaljnja obravnava; pomeni, da je ocenjevalec predlog prepoznal kot koristen ali zelo koristen in ocenjuje, da učinki predloga presegajo nivo Prima ideje;
- predlog se zavrne; pomeni, da ocenjevalec predloga ni prepoznal kot koristno izboljšavo;
- odbor; če predlog dobi oznako »odbor« pomeni, da ocenjevalec, koordinator ugotovi neskladnost podanih ocen animatorja in koordinatorja.

Vrednotenje predloga Prima ideje mora biti zaključeno v enem mesecu od prejema predloga.

Analiza in vrednotenje celotnega sistema izboljšav in inovacij;

Analize in vrednotenje sistema izboljšav in inovacij temeljijo na statistični obdelavi podatkov iz informacijskega sistema. Pomembno je dosledno in natančno vnašanje

pridobljenih podatkov. Informacijski sistem v svoji bazi podatkov predvideva zbiranje sledečih podatkov o:

- zaporedni številki predloga,
- predlagatelju (ime, priimek, telefonska št., območna enota, oddelek zaposlitve),
- predlogu izboljšave (naziv-opis predloga, razlog koristnosti, varnost, stroški, …) in način oddaje predloga,
- trajanju postopkov vrednotenja posameznega predloga,
- rezultati ocenjevanja koristnosti posameznih predlogov,
- animatorju,
- koordinatorju,
- realizaciji ideje (da/ne, nosilec, rok za realizacijo, št. dni do zaključka realizacije),
- povezavah na dodatne obrazložitve.

Bazo podatkov vodi in ureja administrator. Podatki iz baze so v vsakem trenutku na voljo vodstvu sistema Prima ideja, na osnovi podatkov pa se hkrati izvaja tudi statistika učinkovitosti projekta. Baza je na voljo koordinatorjem in animatorjem sistema.

Realizacija;

Koordinator odloča ali se posamezna Prima ideja realizira v praksi ali ne. Svojo odločitev zabeleži v rubriko štiri na obrazcu predloga za izboljšave. V primeru odločitve za realizacijo Prima ideje so na voljo možnosti:

- Za realizacijo je potrebno izdati predlog za izvedbo. V tem primeru koordinator izda predlog za izvedbo, določi rok, ki je usklajen z zadolženo službo in ki je od tega trenutka dalje odgovorna za realizacijo ideje.
- Za realizacijo ideje ni potrebno izdati predloga za izvedbo. V tem primeru koordinator določi nosilca realizacije ideje in mu nalogo preda z obvestilom ali v drugi pisni obliki ter določi rok izvedbe.
- V kolikor koordinator ne potrdi realizacije Prima ideje, v obrazcu navede razlog.

Koordinator izpolnjen obrazec posreduje administratorju sistema. Koordinator oziroma zadolžena oseba za vpeljavo, realizacijo Prima ideje administratorju sistema sporoči datum realizacije.

Informiranje zaposlenih o delovanju sistema Prima ideja;

Tovrstno informiranje se vrši preko animatorjev, koordinatorjev, oglasnih desk, interneta, brošur in publikacij. Zbirajo se podatki o posebej dobrih idejah. Za oglasne deske skrbi koordinator oziroma njegov pooblaščenec. Prav tako se informiranje zaposlenih lahko vrši še z drugimi oblikami, kot so interni časopis in elektronske publikacije.

Zgoraj opisan model zbiranja in sortiranja predlogov izboljšav v podjetju deluje in iz raziskave, ki sem jo naredil lahko vidimo, da zaposleni vsako leto prispevajo v povprečju med 300 do 400 predlogov. In da je ta količina zbranih predlogov zadnjih šestih let dokaj konstantna. Zadnja tri leta se izboljšuje delež potrjenih predlogov, kar pomeni, da se izboljšuje kakovost podajanja predlogov. Predvsem to nakazuje na pričetek delovanja vzvoda organizacijskega učenja. Večji delež uspešnih in potrjenih predlogov med prispelimi predlogi nakazuje na to, da se po organizaciji dobro širijo informacije o strategiji in želeni smeri razvoja podjetja.

4.5 Raziskava med delavci omenjenega podjetja

Iz profila podjetja je razvidno, da sistem notranjega podjetništva še ne deluje, deluje pa sistem zbiranja in urejanja idej in predlogov, ki je zametek notranjega podjetništva. V sami organizacijski shemi procesov obstajajo osnove, na katerih bi se dalo izgraditi sistem notranjega podjetništva, ki bi ga prilagodili že obstoječemu profilu podjetja. V obdobju sedem letne raziskave med delavci sem zajel naslednje spodnje podatke, ki pričajo o zelo velikem interesu zaposlenih za sodelovanje pri soustvarjanju uspešnosti družbe. Podatke sem pridobival na podlagi vseh prispelih predlogov izboljšav in jih zbiral na letni ravni ter jih razvrstil po spolu, regijah, področju poslovanja, oceni odbora in statusu izvedbe. (Podatke sem) Obdelal sem jih na letnem nivoju ter v nalogi zaokrožil v obdobju sedmih let od 2009 do 2015. Raziskava je bila narejena na podlagi zbranih prijav idej in nadaljnjem obravnavanju le-teh.

Z raziskavo sem želel dobiti okviren vzorec, kako se zaposleni odzivajo na sodelovanje pri izboljšanju poslovanja in uvajanju novosti. V primeru nejasnosti sem opravil osebno poizvedovanje pri ključnih osebah v podjetju. Zelo pomemben podatek je razmerje dobrih predlogov znotraj vseh predlogov in področja, na katera se predlogi nanašajo. Ključen podatek za nadaljnji razvoj notranjega podjetništva v podjetju so predlogi izboljšav, ki so prepoznani kot projekti. Tu govorim o obsežnejših izboljšavah ali inovacijah, ki zahtevajo daljše obdobje za razvoj, več sredstev podjetja in projektno vodenje.

V sami raziskavi se je pokazalo, da nekatere ideje in novosti ostanejo neizvedene. Takih je bilo vsako leto kar nekaj. V internem raziskovanju sem ugotovil, da so nekatere že potrjene izboljšave zaradi neuspešnega modela razvoja ostale le na papirju in se ne razvijejo ali pa je njihov razvoj prepočasen in zaradi tega ni dosežen uspeh, ki bi ga lahko dosegli v primeru uspešnega modela notranjega podjetništva. Rezultati raziskave in analiza mi bodo pomagali pri nadaljnjem razvoju modela za razvoj kompleksnih predlogov v okviru notranjega podjetništva.

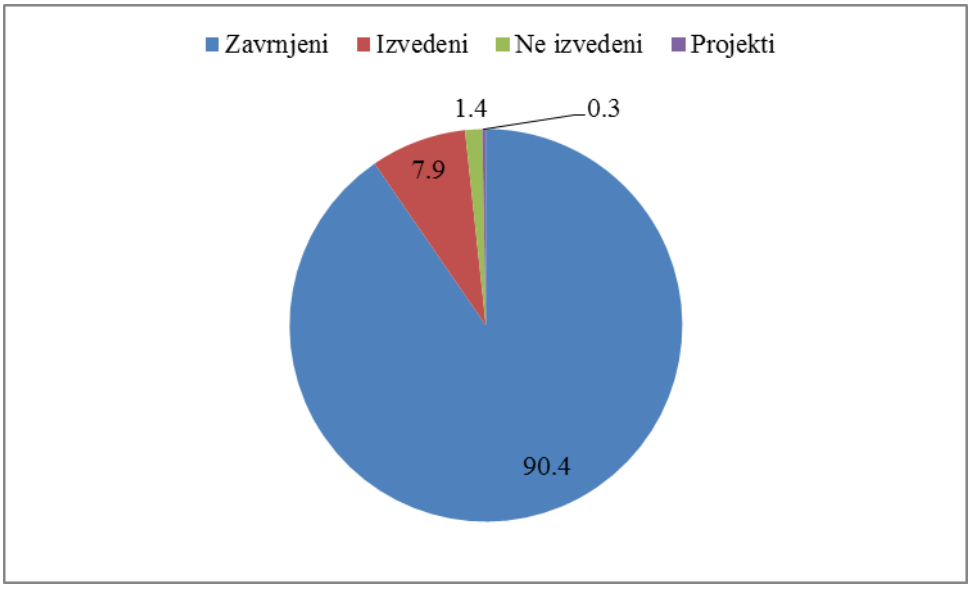
4.6 Rezultati raziskave

4.6.1 Splošne značilnosti raziskave

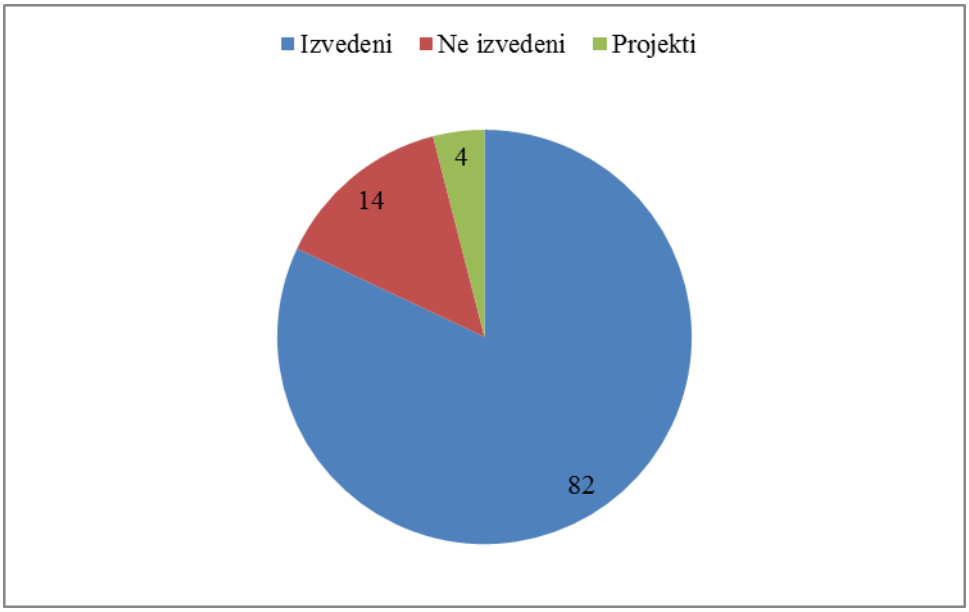
Raziskava je potekala na območju celotne Slovenije in je potencialno zajela 2468 zaposlenih. V sedmih letih so pobudniki oddali povprečno letno 409 predlogov, kar pomeni 0,17 predlog na zaposlenega. V raziskavi so sodelovale ženske zaposlene s 539 predlogi, kar predstavlja 21 %, in s 2.274 predlogi moški zaposleni, kar predstavlja 79 % vseh prispelih predlogov. V vzorcu zaposlenih pa je povprečno razmerje med spoloma 58 % moški in 42 % ženske.

V obdobju sedmih let sem v raziskavi zajel 2867 predlogov za izboljšave (Slika 6 in Slika 7), od tega jih je bilo 276 potrjenih, kar predstavlja 9,6 % uspešnih predlogov. Znotraj tega je 10 predlogov dobilo predznak za nadaljnji razvoj kot projekt, kar predstavlja 0,3 % od vseh prispelih predlogov in 4 % znotraj potrjenih predlogov. Na tem delu ima podjetje še možnost razvoja. V tem času je bilo izvedenih 227 potrjenih predlogov izboljšav, kar predstavlja 7,9 % od vseh prispelih in 82 % od potrjenih predlogov. Manjše število potrjenih predlogov, to je 39, je ostalo neizvedenih iz različnih poslovnih vzrokov. Ta del v strukturi prispelih predlogov predstavlja 1,4 %, znotraj potrjenih predlogov izboljšav pa kar 14 %. Tu gre za izboljšave, ki so potrjene in so v fazi realizacije, vendar za zamik obstajajo tehtni poslovni razlogi, kot sem ugotovil iz osebnega poizvedovanja.

Slika 6: Pregled prispelih predlogov izboljšav (v %)



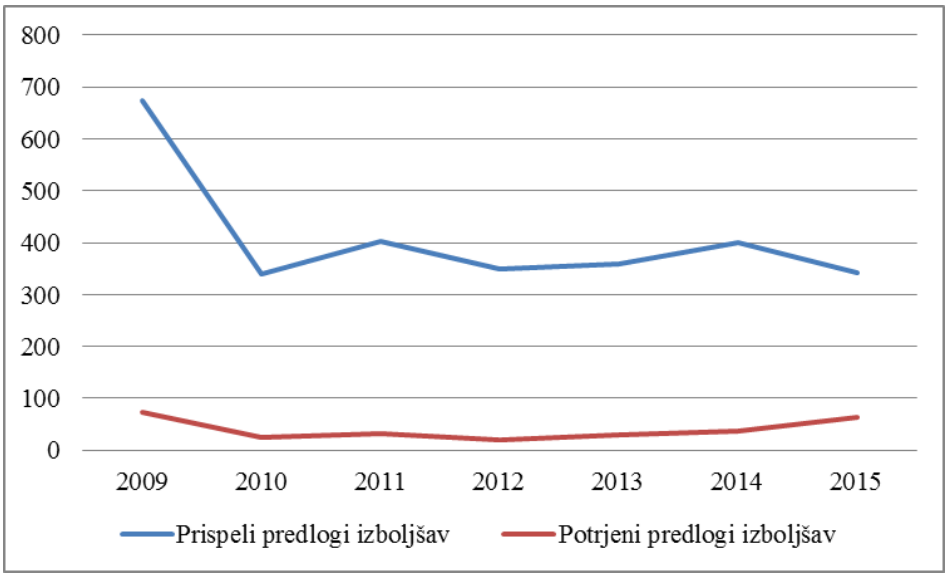
Slika 7: Pregled potrjenih predlogov izboljšav (v %)



4.6.2 Predlogi izboljšav po letih

V prvem letu 2009, ko se je zbiranje izboljšav pričelo, je bilo predlogov največ, kar 673, v naslednjih letih pa se je število izboljšav stabiliziralo in se giblje med 300 do 400 na leto. Takšna količina predlogov je dobra osnova za nadaljnji razvoj projekta in tudi za razvoj temeljitega modela notranjega podjetništva.

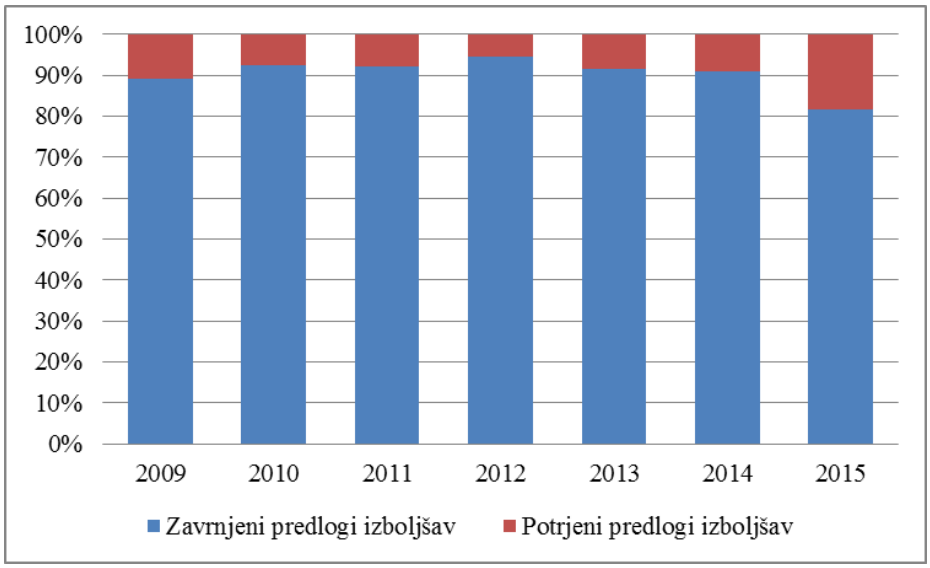
Slika 8: Analiza predlogov izboljšav po letih



Padec predlogov (Slika 8) po prvem letu je posledica začetnega navdušenja nad projektom in aktivne predstavitve projekta. V nadaljevanju pa ugotavljam, da se je število predlogov

ustalilo. Zadnja tri leta lahko opazimo, da število potrjenih predlogov izboljšav konstantno raste, kar nakazuje, da so predlogi, ki prispejo, bolj premišljeni in bolje pripravljeni. Kot kaže, so se zaposleni v prvih štirih letih izpopolnili v pripravah in načinu razmišljanja.

Slika 9: Deleži predlogov izboljšav po letih

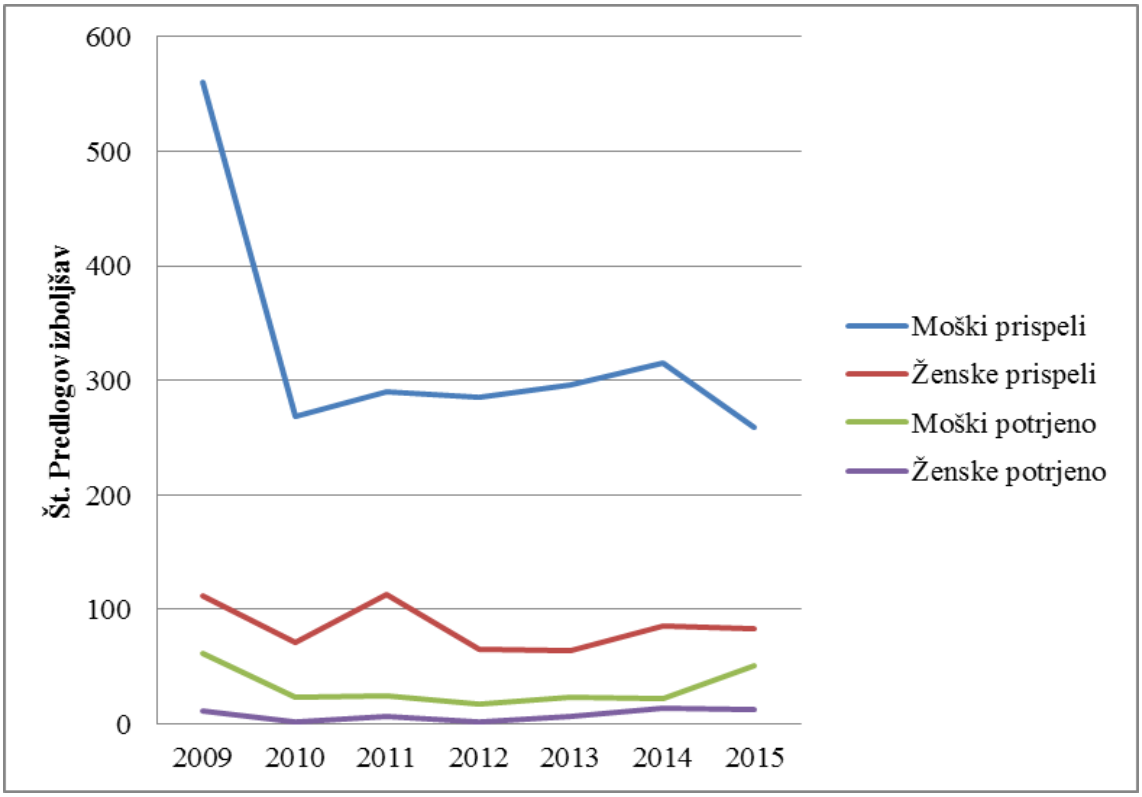


Od leta 2012 delež potrjenih predlogov (Slika 9) konstantno raste in je v letu 2015 dosegel že razmerje 18 % od vseh prispelih predlogov. Iz teh podatkov je razvidno, da so zaposleni pripravljeni sodelovati in se izpopolnjevati na novih področjih dela. To lahko še posebej opazimo v zadnjem letu, ko se je število prispelih predlogov zmanjšalo, hkrati se je močno povečalo število potrjenih predlogov izboljšav.

4.6.3 Predlogi izboljšav po spolu

V analizi (Slika 10) sem pregledal tudi razmerje podajanja predlogov izboljšav glede na spol. V podjetju je razmerje zaposlenih po spolu 58 % moških in 42 % žensk. Raziskava je pokazala dokaj konstantno razmerje podajanja predlogov izboljšav med spoloma. V sedemletnem obdobju je razmerje rahlo nihalo v območju med +10 % in -10 %. Sedemletno povprečje nam kaže, da je razmerje med podajanjem predlogov in med sprejetimi idejami 80 % moški in 20 % ženske, kar nakazuje, da imamo v podjetju bolj aktivno populacijo moških. Ta rezultat raziskave namiguje, da je v podjetju še prostor za razvoj tudi na področju ženskih podjetnic.

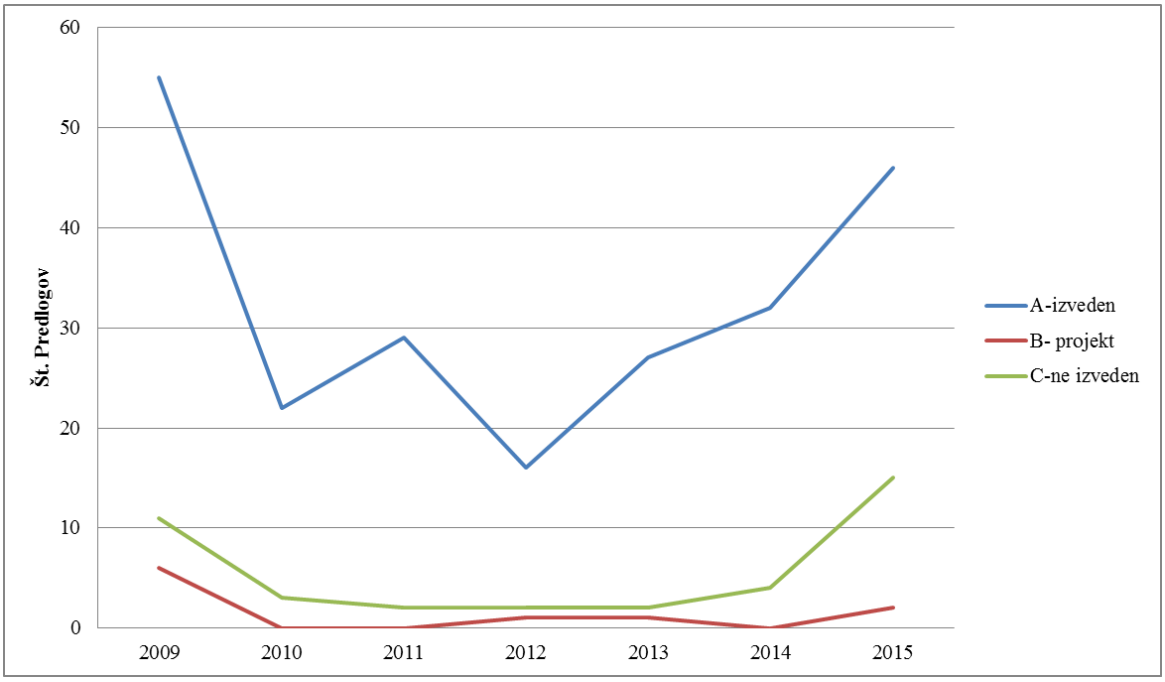
Slika 10: Pregled predlogov izboljšav po spolu



4.6.4 Pregled potrjenih predlogov izboljšav

Od vseh 2867 prispelih predlogov (Slika 11) je bilo v sedmih letih 276 potrjenih. Potrjen predlog izboljšave pomeni, da je ideja zanimiva za razvoj v posameznem področju podjetja in da od nje lahko pričakujemo pozitivne učinke. Nekateri predlogi so hitro izvedljivi, drugi pa potrebujejo še nekaj prilagoditev ali kakšnih drugih priprav. Med potrjenimi predlogi so tudi predlogi izboljšav, ki so zaznani kot projekt, kateri imajo večjo težo in pričakovan doprinos podjetju. Takšne projekte se v nadaljevanju obravnava ločeno. Obstaja pa tudi kategorija neizvedeni projekti, to so projekti, ki so bili potrjeni in zaznani kot koristni, vendar zaradi različnih razlogov še niso bili izvedeni. Obstaja možnost, da se za posamezen potrjen projekt kasneje izkaže, da je bila ocena prenagljena. Analiza kaže, da podjetja vsako leto iz baze predlogov dobijo med 30 in 40 koristnih predlogov izboljšav. Kot lahko vidimo iz raziskave, je prve štiri leta projekt nekoliko stagniral, saj je bilo v letu 2012 izvedenih le 16 predlogov in 1 izveden projekt, po tem letu pa količina potrjenih predlogov konstantno raste. V letu 2015 je količina potrjenih in izvedenih predlogov izboljšav že presegla število 40, še nekaj pa jih je v fazi izvedbe. Iz analize lahko dodatno priložnost vidimo v projektih. Na tem delu bi se dalo s pravilnim usmerjanjem in razvojem pridobljenega predloga izboljšav pripraviti nekoliko več projektov, ki prinašajo večje učinke. V podjetju ocenjujejo, da je v optimalnih pogojih možno letno izvesti med tri in pet notranje podjetniških projektov.

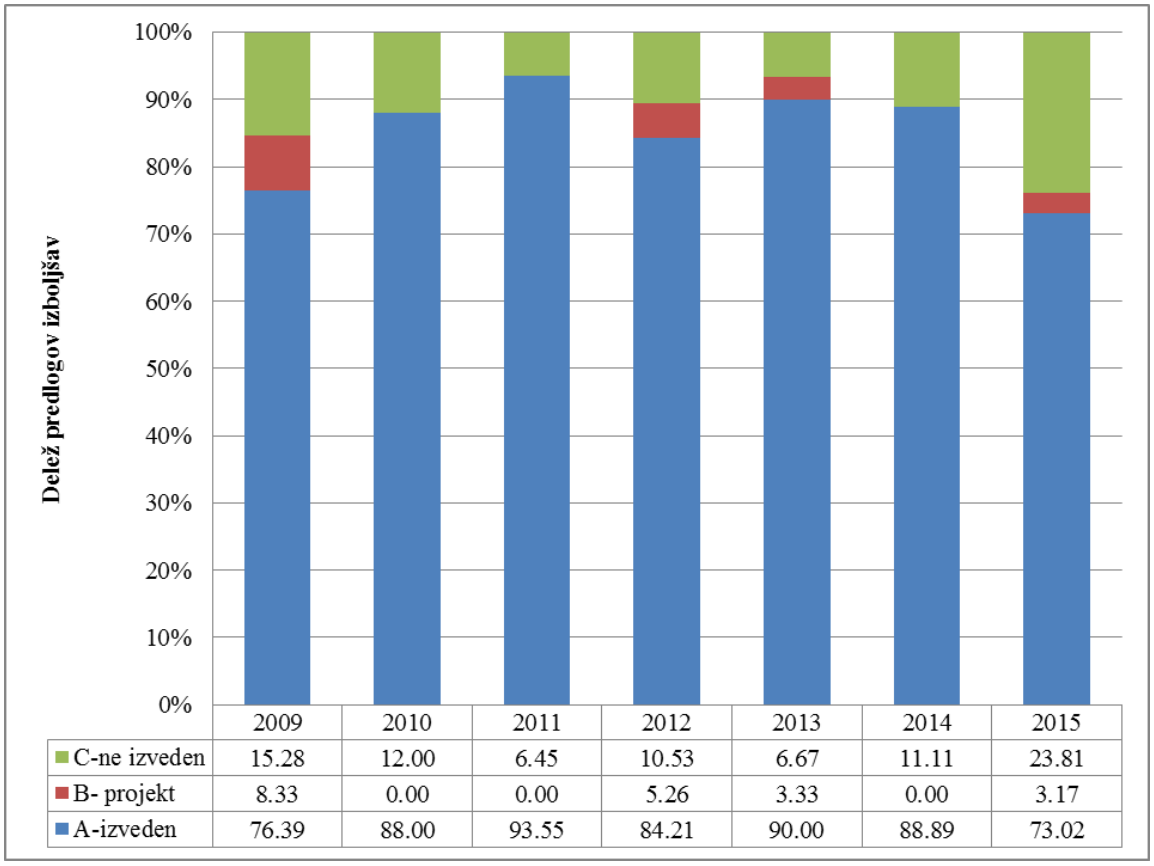
Slika 11: Izvedba potrjenih predlogov izboljšav



Od vseh potrjenih izboljšav jih v podjetju izvedejo med 90 % in 95%, tako ostane neizvedenih predlogov med 5 % in 10 %, kar v številkah pomeni med enim in tremi potrjenimi predlogi na leto. Ta kazalec nam kaže kakovost filtra pri potrjevanju prispelih predlogov s strani komisije, saj je delež neizvedenih predlogov zelo majhen.

Dokaj visoka deleža neizvedenih predlogov izboljšav (Slika 12) za zadnji dve leti 2014 in 2015 še nista dokončna, saj obstaja velika verjetnost, da je nekaj predlogov še v fazi izvedbe. Predvsem to velja za leto 2015, ker so posamezni predlogi prihajali še v zadnji četrtini leta in so predlogi še v fazi izvedbe. Nekoliko zaskrbljujoče je dejstvo, da v letih 2010, 2011 in 2014 ni bilo predloga, ki bi prerasel v projekt. V letu 2015 se je ta kazalec sicer popravil, vendar opažamo, da v podjetju ni nekega modela, kako dobre predloge preoblikovati do te mere, da bi jih lahko v nadaljevanju razvijali kot projekt notranjega podjetništva. Cilj podjetja kot smo že omenili je, da bi letno iz nabora prispelih predlogov našli med tri in pet podjetniških projektov.

Slika 12: Izvedba potrjenih predlogov izboljšav v deležih (v %)

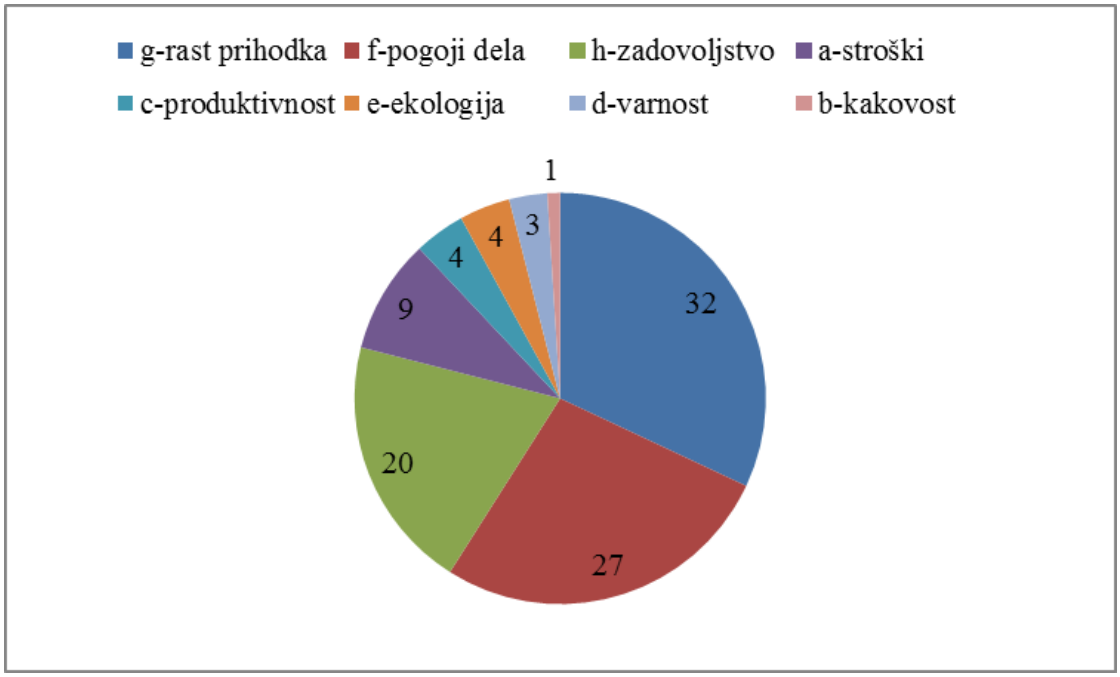


	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
C-ne izveden	15.28	12.00	6.45	10.53	6.67	11.11	23.81
B- projekt	8.33	0.00	0.00	5.26	3.33	0.00	3.17
A-izveden	76.39	88.00	93.55	84.21	90.00	88.89	73.02

4.6.5 Področja podajanja predlogov izboljšav s strani zaposlenih

Prejete predloge sem razdelil na osem različnih področij delovanja podjetja (Slika 13), da bi pojasnil, na katerih področjih poslovanja podjetja zaposleni vidijo največji potencial za razvoj in inovacije. Rezultati raziskave kažejo, da so zaposleni v velikem številu razumeli namen podajanja predlogov izboljšav, saj področja, na katerih so najpogosteje razvijali svojo podjetniško idejo, kažejo na to, da sodelujoči razumejo princip notranjega podjetništva. Največ, kar 32 % vseh potrjenih predlogov izboljšav, se je nanašalo na področje rasti prihodkov. Temu področju je sledilo področje pogoji dela s 27 % vseh potrjenih predlogov. Na tretjem mestu sledi področje zadovoljstva, ki zajema tako zadovoljstvo zaposlenih in pa zadovoljstvo strank. Iz tega področja je bilo potrjenih 20 % predlogov. Četrto večje področje pa je z 9 % potrjenih predlogov izboljšav sledilo področje optimizacija stroškov. Sledila so še preostala štiri področja: produktivnost in ekologija s 4 %, varnost s 3 % in kakovost z 1 %. Vsi ti kazalci kažejo na to, da zaposleni razumejo namig za sodelovanje pri projektu notranjega podjetništva, kjer vsebina prejetih predlogov izboljšav sovpadajo s cilji razvoja storitvenega podjetja. Raziskava je na tem mestu pokazala, da je prostor za nadaljnji razvoj še na področju kakovosti storitev, ostala področja pa so v okvirih ciljev podjetja.

Slika 13: Delež izvedenih predlogov izboljšav po področjih (v %)

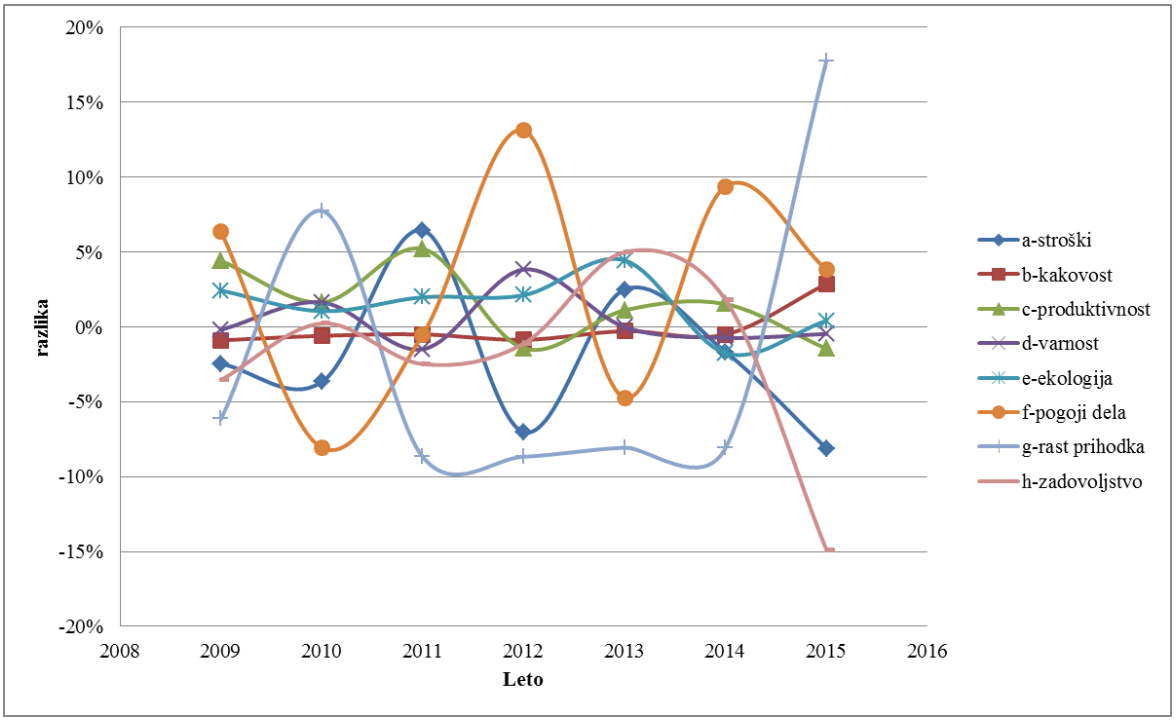


V raziskavi so vključeni prispeli predlogi izboljšav in potrjeni predlogi. Da bi ugotovili zaznavanje zaposlenih po potrebnih spremembah in na drugi strani sprejemanje predlogov na strani komisije glede na strategijo in razvoj podjetja, smo izvedli analizo prispelih predlogov izboljšav po področjih v korelaciji potrjenimi predlogi izboljšav.

Iz raziskave (Slika 14) lahko ugotovimo, da so največje razlike med zaznavo zaposlenih in potrjevanjem komisije pri predlogih na področjih prihodkov in pogoji dela, občasno se v večji meri razlikujeta področja stroškov in zadovoljstva. Če pogledamo leto 2009 je bil delež prejetih predlogov pri rasti prihodkov za 6 % manjši kot delež prejetih in delež potrjenih predlogov za izboljšanje pogojev dela za 6 % večji kot delež enakih prejetih predlogov. V naslednjem letu 2010 se je to razmerje obrnilo v prid rasti prihodkov za 8 %. V naslednjih štirih letih od 2011 do 2014 je bilo razmerje med potrjenimi predlogi za rast prihodkov in med prispelimi predlogi vedno za 8 % do 9 % nižje.

To pomeni, da so zaposleni videli sorazmerno več priložnosti na tem področju, kot je bilo sprejemljivo za komisijo. V letu 2012 je večji negativni odklon v razmerju med potrjenimi in prejetimi predlogi doživelo tudi področje stroški, glede na majhnost področja 7 % manjši delež potrjenih predlogov od sprejetih ni zanemarljiv.

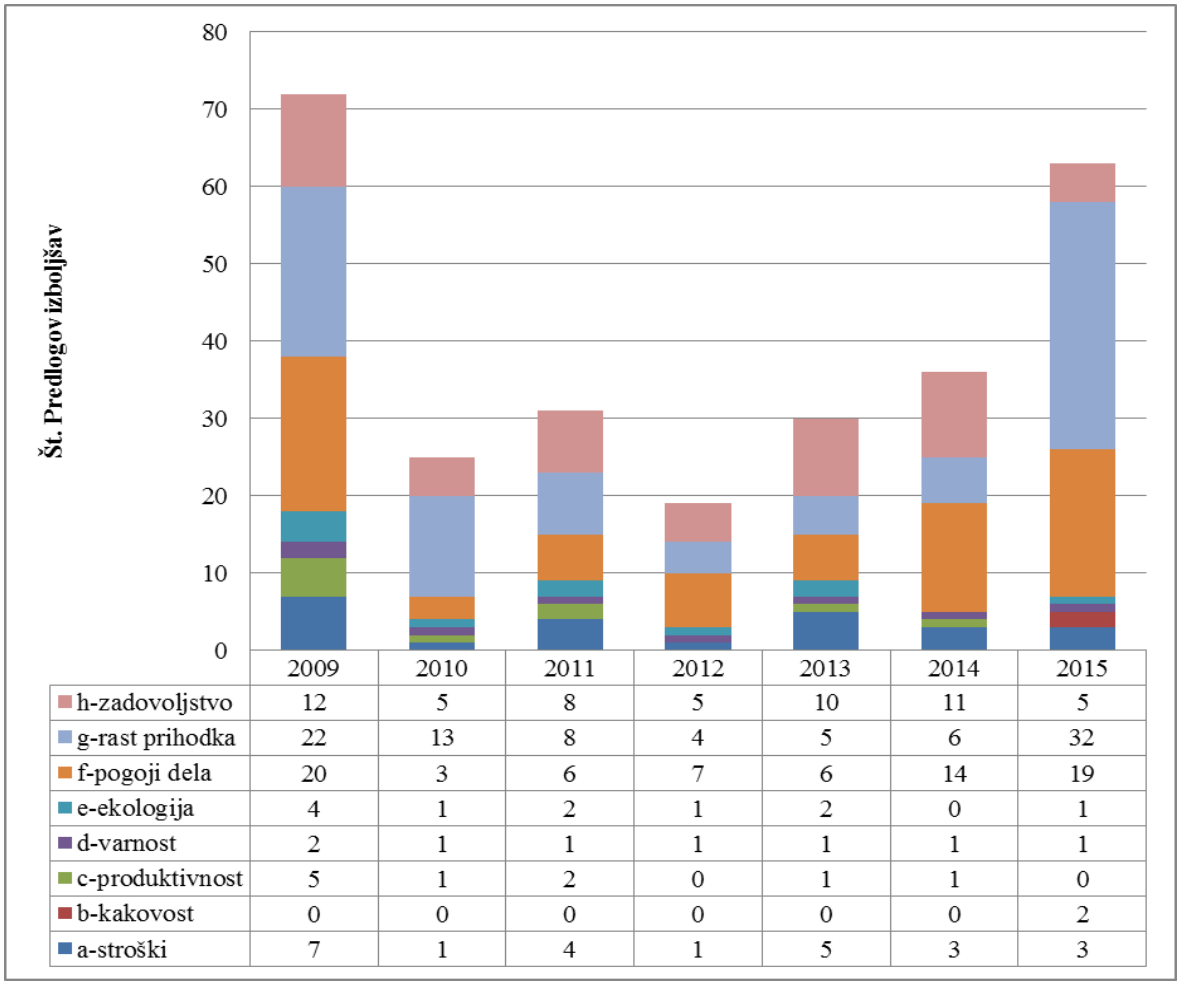
Slika 14: Odklon med potrjenimi in prejetimi predlogi izboljšav



To v številkah pomeni, da je bilo prejeto 43 predlogov izboljšav, potrjen pa je bil le eden. Istega leta je bil velik odklon v pozitivni delež na področju pogojev dela, kar za 13 % se je povečal delež potrjenih predlogov glede na delež prejetih. V tem letu je bilo izjemno malo potrjenih predlogov, le dobrih 5 %, kar tudi vpliva na povečanje odklonov nekaterih področij. Večja dva odklona pa sta se dogodila tudi v letu 2015, v katerem je sicer delež potrjenih predlogov največji do sedaj. Na področju rasti prihodkov je komisija kar za 18 % povečala delež potrjenih idej, glede na delež prejetih na področju zadovoljstva strank pa je komisija potrdila za 15 % manjši delež predlogov glede na prispele predloge. Ostali odkloni deležev med potrjenimi predlogi in prejetimi predlogi se gibajo v območju 5 % odklona, kar pomeni, da je dotok predlogov dokaj usklajen z željami in usmeritvami komisije.

V spodnjem grafu (Slika 15) lahko vidimo, kako so se tekom let spreminjali deleži potrjenih predlogov izboljšav po področjih poslovanja. Kot kaže, so za zaposlene in za komisijo najpomembnejša področja rast prihodkov, ki je imel v zadnjem letu največ potrjenih predlogov izboljšav. Sledi mu področje pogoji dela, ki se ves čas kosa s področjem zadovoljstva strank in delavcev. Področje stroškov se tudi občasno pojavi v malo večjem obsegu, na ostalih področjih pa se predlogi podajajo v manjšem obsegu in temu sorazmerno so tudi potrjeni. V zadnjem letu lahko vidimo, da so se na seznamu v večjem deležu pojavili tudi predlogi s področja kakovosti, kar je zelo spodbudno za nadalje delo in razvoj projekta notranjega podjetništva.

Slika 15: Potrjeni predlogi izboljšav po področjih



	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
h-zadovoljstvo	12	5	8	5	10	11	5
g-rast prihodka	22	13	8	4	5	6	32
f-pogoji dela	20	3	6	7	6	14	19
e-ekologija	4	1	2	1	2	0	1
d-varnost	2	1	1	1	1	1	1
c-produktivnost	5	1	2	0	1	1	0
b-kakovost	0	0	0	0	0	0	2
a-stroški	7	1	4	1	5	3	3

Celotna raziskava in zadnji graf nam daje sliko podjetja in potrjuje, da baza potencialnega znanja v podjetju diha s podjetjem. Iz grafa lahko sklepamo, da so zaposleni seznanjeni s strategijo podjetja, saj predlogi, ki jih podjetje pridobi s strani svojih zaposlenih, z manjšimi odkloni sovpadajo s predvidenim razvojem podjetja. Vse skupaj v pravo smer zapelje komisija za potrjevanje predlogov. Kot sem v raziskavi že omenil, je trenutna povprečna stopnja pridobivanja predlogov na zaposlenega 17 %. Glede na to, da je posameznik podal tudi več predlogov, na tem področju obstaja še veliko prostora za spodbuditev speče baze zaposlenih, ki imajo vsaj malo podjetniškega potenciala. Za razvoj in motivacijo speče populacije podjetnikov v podjetju je zaposlenim potrebno povedati in pokazati, da bodo za svoje delo in doprinos podjetju tudi primerno nagrajeni. Auer Antončič in Antončič (2011) sta v svojem članku zapisala, da so pri nagrajevanju zaposlenih poleg raznih ugodnosti, bonitet in pohval, pomembni tudi drugi elementi nagrajevanja, kot so: plača, stalnost zaposlitve, možnost izobraževanja, možnost napredovanja, organizacijsko vzdušje, organizacijska kultura. Vsi ti med seboj prepleteni elementi so pomembni tako za nagrajevanje zaposlenih kot tudi za razvoj notranjega podjetništva (Auer Antončič & Antončič 2011). Glede na zgoraj omenjeno bom poleg predloga modela razvoja notranjega podjetništva izdelal tudi konkretni predlog nagrajevanja podjetnika in podjetniške skupine.

4.6.6 Ugotovitve pogleda na notranje podjetništvo

Vsi dosedanji rezultati raziskave kažejo na to, da obstaja v podjetju zelo dober potencial notranjih podjetnikov, ki bi jih lahko mobilizirali brez večjega napora. Od slabih 10 % predlogov v sedmih letih, ki jih je komisija označila kot sprejemljive, jih je bilo kar 82 % manjših, z možnostjo hitre implementacije. Ti predlogi prinašajo podjetju majhen, toda hiter doprinos. Poleg tega pa lahko opazimo, da je od teh 10 % dobrih predlogov kar 4 % takšnih, ki so bili ali so še primerni za razvoj v obliki projekta, kar pomeni, da bo od predloga do izvedbe potreben določen čas, delo in resursi, vendar bi morali takšni predlogi prinašati tudi večje pozitivne učinke. Za razvoj predloga in inovacij v obliki projektov ali notranjega podjetništva podjetje še nima popolnoma razvitega sistema, zaradi tega se bom v nadaljevanju teoretične naloge posvetil predvsem razvoju modela za vodenja notranjega podjetništva v podjetju. Cilj podjetja bi bil, da bi vsako leto iz nabora predlogov izboljšav lahko razvil med tri do pet večjih notranje podjetniških projektov. Želja je, da se razvije neke vrste interni inkubator, kjer bi izbrane notranje podjetniške skupine lahko nemoteno razvijale podjetniške projekte, ki bodo imele dolgoročno pozitiven vpliv na organizacijo.

5 IMPLEMENTACIJA NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA V PODJETJE

V proučevanem podjetju že obstaja dobro razvit sistem zbiranja podjetniških idej in filtracija le-teh. Podjetniške ideje ločijo glede na pomembnost in zahtevnost razvoja ali realizacijo posamezne ideje, ki je prepoznavna kot primerna ideja. Najmanj zahtevne ideje se smatrajo kot redno delo in se razvijejo znotraj posameznega sektorja v rednem delovnem času. Bolj zahtevne ideje se smatrajo za razvojne ideje, ki potrebujejo oblikovanje projektne skupine in večjo angažiranost posameznih vpletenih. Zadnje, najbolj pomembne ideje so strateške ideje, to so ideje, ki so pomembne za dolgoročni strateški razvoj celotnega podjetja in zahtevajo še mnogo več kot le projektno skupino. Ideja, ki je prepoznana kot strateška, potrebuje umestitev v strategijo razvoja podjetja in potrditev lastnikov in uprave.

Tako lahko opredelimo ideje glede na njihovo pomembnost v naslednje skupine:

- osnovna ideja (izboljšanje rednega dela, dopolnitev, ekonomika);
- razvojna ideja (nov koncept, storitev, proizvod ali oblike znotraj že obstoječih področij);
- strateška ideja (novo področje delovanja ali popolna preobrazba obstoječega področja).

Uspešno oblikovan sistem notranjega podjetništva v organizaciji igra pomembno vlogo, ne samo razvoja novih produktov, storitev in tehnologij, temveč vpliva tudi na organizacijsko učenje in posledično na kulturo podjetja.

Kot smo videli v raziskavi, ima podjetje dokaj dobro razvit sistem za zbiranje, obdelavo in razporeditev idej. Ta sistem podjetju omogoča stalen vir svežih idej s strani zaposlenih. Kot je razvidno iz predhodne raziskave, podjetje neprestano že več let sprejme med 300 in 400 idej letno. Obstaja razvit sistem zbiranja idej, pot do cilja, torej realizacije idej, pa še ni popolna.

5.1 Kritična ocena stanja

Podjetje aktivno zbira ideje po uvedenem sistemu že od leta 2009, ki ga je z leti delno prilagodilo. V začetni fazi je bil projekt namenjen predvsem za pridobivanje informacij s trga, saj so bila v projekt vključena le prodajna mesta in njihovi zaposleni. Prvotni cilj je bil, da upravna področja dobijo informacije s trga o tem, kaj se dogaja na trgu, kako se trg spreminja in kaj naše stranke iščejo in želijo. Projekt je bil odlično zastavljen in tudi oglaševan in predstavljen znotraj podjetja. Vse to odraža tudi zelo visoko stopnjo odzivnosti v prvem letu projekta in kasnejšo stabilizacijo, kot je razvidno iz raziskave. Kasneje se je izkazalo, da so informacije s trga sicer dobrodošle in zaželene, da pa mogoče med njimi manjkajo tiste, ki bi bile še bolj strateško usmerjene in pomembne. Govorim o idejah razvoja, za katere sem v nadaljevanju pripravil model vključitve v poslovni proces. V podjetju so ugotovili, da so zaposleni iz drugih področji lahko prav tako vir informacij in idej, ne glede na to, če niso v konstantnem stiku z našim potrošnikom. Zaposleni v podpornih področjih imajo druge atribute, ki so prav tako pomembni in lahko prinesejo celo boljše razvojne ideje. Obstaja velika verjetnost, da imajo več formalnega strokovnega znanja, informacije iz medpodjetniškega trga, ki prav tako ni zanemarljiv podatek, bolj sveže informacije in več strateških informacij s strani uprave o prihodnjih usmeritvah. Hkrati so tudi sami potrošniki in lahko opazijo priložnosti tudi s pogleda potrošnika. Tako so v podjetju leta 2011 projekt zbiranja idej s strani zaposlenih razširil na vsa področja poslovanja. Tega leta je količina idej sicer rahlo poskočila, ni pa prišlo do neke drastične spremembe. Problem na tem mestu vidim predvsem v tem, da je bil projekt v prvem letu med zaposlenimi zelo promoviran, ko se je razširil na vsa področja, pa je bilo promocije mnogo manj. V tem času se je spremenil tudi način prijave iz ročno v elektronsko, kar je sicer bolj priročno, vendar kaže, da enostavnost sama po sebi še ne prinese boljšega učinka. Za izboljšanje na tem delu razvoja notranjega podjetništva vidim priložnosti predvsem v stalnem usmerjanju promocij projekta zbiranja idej med zaposlenimi na vseh področjih poslovanja, tako v podpornih področjih kot na prodajnih mestih.

Tukaj bi se ustavil še na razmerju prejetih idej v razmerju med spoloma. V podjetju je zaposlenih 58 % moške populacije in 42 % ženske populacije, pri prejetih predlogih pa ženska populacija posreduje le 20 % predlogov. Kot kaže je v podjetju že velik potencial med žensko populacijo. Morda je problem le v načinu nagovora ali obstajajo kakšni drugi zadržki? To področje je dobro izhodišče za nadaljnje raziskave. Kljub temu pa sem mnenja, da bi bilo potrebo v podjetju posvetiti posebno pozornost ženski populaciji in poskusiti razviti model zbiranja idej, ki bi jim bil bolj naklonjen.

Podjetje odlično skrbi za svoje zaposlene in za razvoj mladih kadrov. Poleg programa zbiranja idej ima razvitih še nekaj komplementarnih programov. Program zbiranja idej je namenjen pritoku novih svežih idej znotraj podjetja, poleg imajo še program strateških projektov, to so projekti, ki v večini pridejo s strani vodstva, sledi program akademija, kjer znotraj podjetja izberejo in šolajo najboljši kader za prihodnje vodilne pozicije v podjetju. Razvoj kadrov pa se tu še ne ustavi: začenjajo nove programe za razvoj notranjih podjetnikov, ki bi sodelovali v razvoju start-up projektov in programu mentorstva, kjer zaposleni, ki imajo specifična individualna znanja in veščine poučujejo sodelavce, da se tako razširja znanje znotraj organizacije. Kot sem že omenil ima podjetje izvrstne programe, ki vsak za sebe delujejo odlično. Priložnost je v večji usklajenosti vseh programov, kot usklajeno igra simfonični orkester. Pogosto se zgodi, to sem opazil predvsem iz raziskave idej, da se določene ideje podvajajo ali pa se celo istočasno razvijajo sicer z malenkostnimi razlikami, vendar bi z usklajenim delovanjem na tem področju takšne pomanjkljivosti brez večjih težav odpravili.

Ena od pomanjkljivosti sistema je tudi neenoten proces za razvoj projektnih in strateških idej. Na tem področju ima podjetje sicer program razvoja strateških projektov, vendar ta program zajema predvsem projekte, ki jih razvija vodstvo in projekti prvotno ne prihajajo iz baze zaznanih idej za razvoj s strani zaposlenih. Kot sem že predhodno omenil, je smiselno, da vsi programi v podjetju delujejo usklajeno in da se razvojne projekte združi pod enotni program, ki je podaljšek programa zbiranja in izbiranja idej. Pri spodbujanju zaposlenih za sodelovanje v posameznem programu ima velik vpliv tudi motivacija. Kot na vseh drugih področjih ima podjetje tudi tu razvit sistem, ki sem ga podrobneje raziskal in obdelal v četrtem poglavju, to je sistem nagrajevanja. Poleg manjših denarnih nagrad so zaposleni močno motivirani z notranjimi dejavniki, kot so pohvale, objave v internem časopisu, čestitke in podobi motivatorji, ki gradijo zanos in samopodobo aktivnih zaposlenih v podjetju. Glede na predelano gradivo, kjer Auer Antončič in Antončič (2011) poleg vseh drugih vrst motivacij navajata denarno nagrado, tudi kot eno izmed pomembnih nagrad, opažam, da v podjetju za razvojne in strateške projekte nimajo nekega modela dolgoročnih denarnih nagrad na podlagi doprinosa in ročnosti projekta, ki so ga predlagali in razvili za podjetje v okviru izbrane skupine. Takšen model nagrajevanja bi bil dober motivator predvsem za tiste interne kadre, ki imajo resnično dobro strateško idejo in jo zaradi prednosti, ki jih vidijo v drugih okoljih ne predlagajo v sistem zbiranja idej, temveč izven podjetja poiščejo partnerja ali vire in z idejo vred zapustijo podjetje. To so tiste vrste projektov, ki bi podjetju dolgoročno prinašali največje koristi, čeprav bi del od dobička stalno dobival zaposleni notranji podjetnik.

5.2 Uvedba notranjega podjetništva

Notranje podjetništvo bi se z manjšimi popravki in dodatki v sistemu enostavno vključilo kot dodaten glavni proces družbe. Umestil bi ga med korporativne funkcije kot svoj sektor, ki močno sodeluje s sektorjem strateški razvoj. Kot podpora notranjemu podjetništvu bi

razvil podporni informacijski sistem za notranje podjetništvo, ki bi imel funkcijo zajemanja idej, datiranje in beleženje, kdo je podal idejo in nato predstavitev te ideje celotnemu kolektivu. Ta programski paket bi deloval kot nekakšen planski vodič ali forum, kjer bi zainteresirani zaposleni lahko sodelovali. Pomembno je, da zaposleni v podjetju najprej razumejo razliko med posameznimi idejami, ki jih predlagajo. Komisija za potrditev idej pa pri filtraciji označi pomembnost ideje in jo razvrsti v posamezno skupino. Sam podporni sistem bi bil sestavljen iz naslednjih nivojev; inovator – podjetnik, vodja projekta, mentor in pa boter ali sponzor. V nadaljevanju natančno opisujem potek sistema notranjega podjetništva, ki ga predlagam. Nanaša se predvsem na implementacijo razvojne in strateške ideje v podjetje in na dolgoročno nagrajevanje inovatorja in ostalega razvojnega tima inovacije.

- Osnovna ideja;

Osnovna ideja je ideja, ki se porodi posameznemu zaposlenemu pri svojem delu in povzroči manjše izboljšanje. Gre za manjše spremembe, ki pa lahko pripomorejo k uspešnosti podjetja. Zaposleni za takšno idejo dobi nagrado.

Samo idejo pa razvije in realizira posameznik ali skupina iz pripadajočega področja, ki upravlja poslovanje, kamor ideja posega. To v podjetju že deluje in ne potrebuje večjih sprememb, le nekaj več promocije na področjih podjetja, kjer je zaznati manjše delovanje.

- Razvojna ideja;

Razvojna ideja je ideja, ki doda neko pomembno novost na področju storitve, produkta ali oblikovanja, znotraj enega ali več področij podjetja. Takšna ideja že potrebuje razvojno skupino, v katero je obvezno vključen dajalec ideje ali inovator. Inovator – podjetnik skupaj z mentorjem sestavi razvojno skupino. Poimenoval jo bom IVMS (Inovator, Vodja, Mentor, Sponzor – in ostali strokovni sodelavci) skupino, ki aktivno sodeluje pri projektu. Skupina dobi navodila in v roku enega do treh mesecev naredi podjetniški načrt, s katerim določijo vse ključne parametre za razvoj ideje in ovrednotijo doprinos in pomembnost za podjetje za obdobje pet let. Podjetniški načrt ocenijo strokovnjaki in komisija ter član uprave, odgovoren za področje, kamor ideja sodi. V primeru, da je rezultat podjetniškega načrta pozitiven in ga komisija s članom uprave podpre, se prične priprava na inkubacijo ideje.

Predlagam, da bi v podjetju razvili določeno število poslovnih enot internih inkubatorjev »intrakubator«, v nadaljevanju poimenovan PRIMAKUBATOR. Glede na potrebe in zmožnost podjetja predvidevam od dveh do šest enot, kjer skupina dobi svojo razvojno pisarno in vse potrebne resurse, ki so navedeni v podjetniškem načrtu, da v določenem času razvije idejo do faze implementacije v redni poslovni cikel.

V primeru, da je skupina uspešna in so cilji glede na podjetniški načrt doseženi ali celo preseženi, vsi udeleženci projektne skupine prejmejo nagrado, ki jo po določenem ključu izračuna komisija in potrdi uprava.

V primeru, da skupina v določenem roku projekta ne izvede kakovostno, se skupino razpusti in preveri nove možnosti razvoja ideje. V primeru, da so bile predpostavke napačne, se razvoj ideje opusti. V vsakem primeru člani neuspešne skupine vstopajo z rizikom nižje plače za čas razvoja projekta. Predvidevam, da naj bi člani projektne skupine v času razvoja projekta le temu namenjali 20 % rednega časa in za ta del ne bi dobili plačila, ampak bi se jim plačilo za ta čas obračunalo na koncu projekta, po uspešni implementaciji. V tem primeru interni podjetnik vstopa v posel samo z rizikom investiranega časa, kar je minimum za zagotavljanje resnega pristopa k projektom. Kot je omenil Turner (2004) notranji podjetnik za neuspeh projekta ne sme biti kaznovan, vseeno pa mora vodstvo paziti, da ne pride do prekomernega izkoriščanja zaradi manjšega nadzora.

Pomemben del sodelovanja pri razvoju posamezne razvojne ideje je tudi čas zaposlenih, ki se porabi za razvoj. V primeru intrakubatorja podjetje investira v prostor, infrastrukturo, materialne stroške in ostale stroške razvoja ter pri tem prevzame riziko, da ideja ne bi obrodila sadov, ki so bili predvideni v podjetniškem načrtu. Da bi povečali resnost in zagnanost posameznih sodelujočih predlagam, da sodelujoči poleg svojega znanja investirajo v razvoj ideje tudi svoj čas. S tem opredeljujem, da podjetje pokrije čas, ki ga sodelavec porabi za projekt v višini 20 % rednega delovnega časa, ostalo delo pa je prispevek sodelujočega v projektu. Takšna časovna razporeditev je hkrati tudi zelo močan filter, kjer bi dejansko prepustil le ideje, za katere podjetnik-inovator resnično verjame, da bodo uspele.

- Strateška ideja;

Strateška ideja je ideja, ki se je razvila znotraj podjetja predvsem na nivoju vodstva in uprave. Takšni projekti so konstanta organizaciji in zato že obstaja utečen protokol. Tovrstni projekti nimajo vseh atributov podjetništva, zato predlagam, da razvoj takšnih projektov poteka po ustaljenem postopku. V primeru, da s strani vodstva pride manj obsežen projekt, ki ima vse kazalce razvojno podjetniškega projekta, predlagam, da je voden po postopku notranjega podjetništva v Primakubatorju.

5.2.1 Izbira ustreznega pristopa

Glede na zgoraj našteto ter preučitev dosedanjega stanja znotraj podjetja, predlagam za organizacijo uporabo modela, korporacijske inovacije, kot ga je opisal Howe, 2001. V tem modelu nastopajo: izumitelj in podjetnik, ki sta lahko v eni osebi, champion – vodja projekta odgovoren za uresničevanje in realizacijo podjetniške ideje, trener ali mentor, ki pomaga podjetniku s svojim znanjem tako organizacijskem kot tehničnem na področju projekta in oblikovanja podjetniške skupine. Sponzor je oseba iz uprave ali tik pod njo, ki se pridruži

podjetniški ideji, v katero verjame, jo zagovarja in predstavlja njeno napredovanje v samem vodstvu. Predlagam naslednje nazive znotraj organizacije sistema notranjega podjetništva: Podjetnik, Mentor, Vodja projekta in Sponzor. Pri oblikovanju notranje podjetniškega tima in dodeljevanje vlog članom pa bi upošteval rezultate študije Mihe Prebila in Mateje Drnovšek (2013), tako bi na podlagi njunih ugotovitev enakomerno razdelili čim več timskih vlogo od 10, med člane projektne skupine. Projektna skupina naj bi bila prvotno sestavljena iz 4 do 6 članov, lahko tudi več, če bi narava razvoja zahtevala večjo skupino.

Podjetnik ima idejo in jo razvija po svojih željah in predpostavkah. Podjetniku, inovatorju se dodeli mentorja. To je oseba iz podjetja, ki ima veliko znanja in izkušenj iz področja, v katerega spada določen projekt. Mentor tesno pomaga podjetniku pri nadaljnjem razvoju ideje v produkt. Prav tako mu zaradi svojih znanj in poznavanja organizacije pomaga obiti težave, ki bi utegnile nastopiti na razvojni poti. Ker dobro pozna organizacijo, v kateri dela, ob enem pa ima podjetniški duh, bo razumel podjetnika in mu pomagal pri komunikaciji z ostalimi področji v podjetju. Podjetnik in mentor skupaj predlagata člane razvojne skupine, ki bi bila potrebna za razvoj določene ideje. Za dokončno oblikovanje podjetniške skupine se jima priključi še vodja projekta, ki skupino potrdi. Vodja projekta skrbi, da projekt pridobi resurse, ki jih potrebuje za zagon in delovanje. Interno vodi podjetniško skupino, navzven pa v dobro projekta išče povezave v organizaciji ali na trgu. Vodja tudi skrbi, da delo skupine poteka v zastavljenih rokih in v primeru zapletov pomaga s svojim znanjem in povezavami. Sponzor je oseba iz uprave ali tik pod njo, ki je odobril pričetek razvoja ideje in tudi materialno in moralno skrbi za podporo razvoja projekta. Sponzor in vodja morata zelo tesno sodelovati in stremeti k istem cilju. V nasprotnem primeru obstaja velika nevarnost, da projekt ne uspe.

5.2.2 Vizija – identifikacija področji

Vizija pri uvedbi notranjega podjetništva v podjetje je, da s takšnim sistemom spodbudimo razmišljanja pri zaposlenih. Sistem jim omogoči, da realizirajo svoje ideje ali skrite želje ob pomoči podjetja ter da z njim delijo dobljeno žetev. Z uspešnim vodenjem sistema podjetje pridobi konkurenčno prednost na trgu in lahko postane »lider« inovacij. Ker je podjetje zelo razvejano, so temu primerna tudi široka področja, kjer se notranje podjetništvo lahko razvija.

Ustrezna področja za inoviranje v preučevanem podjetju so predvsem:

- energetika,
- maloprodaja,
- veleprodaja,
- prodaja na tujih trgih,
- nabava in logistika,
- marketing,
- informatika,

- človeški viri,
- urbana mesta,
- upravljanje centralnih sistemov mest in krajev,
- in ostala, morda tudi nova področja, ki kakorkoli sovpadajo s strategijo podjetja.

5.2.3 Ocena možnih sinergijskih učinkov

Razvoj notranjega podjetništva v velikih podjetjih pomeni izkoristiti potencial delovne sile. Ta način rasti podjetja je lahko zelo učinkovit ob kvalitetnem sistemu ali modelu upravljanja z ljudmi, ki imajo ideje in motivacijo po realizaciji svojih idej. Eden izmed pomembnih dejavnikov uspešnih projektov in uspešnega notranjega podjetništva je zagotovo kvalitetno sejanje idej, kjer morajo strokovnjaki v komisiji nepristransko odločiti, katera ideja je prava za razvoj podjetja.

Na tej stopnji se morajo člani komisije zavedati tudi sinergijskih učinkov, ki jih določena ideja lahko prinese v podjetje na različna področja poslovanja. Zaradi tega je potrebno gledati idejo v sklopu podjetja kot celote in ne samo kot poslovno idejo, kakor jo gleda podjetnik začetnik. Včasih se lahko zdi, da ideja ni zanimiva, če jo gledamo le kot samostojno dejavnost v podjetju. V sistemu velike korporacije pa lahko ideja predstavlja popolnoma drugačno sliko in zelo pomembno je, da to prepoznajo in se zavedajo vsi člani komisije. Včasih so lahko sinergijski učinki ideje močnejši od ideje in inovacije same in to dejstvo moramo vedno tudi preveriti na različnih področjih dela podjetja, kjer ugotovimo, da so sinergije pri razvoju ideje možne.

Pri razvoju notranje podjetniške ideje opredelimo tudi možne sinergije in jih poizkušamo naprej oceniti. Ta ocena nam v nadaljevanju služi za oceno uspešnosti razvoja ideje, kjer sinergijske učinke prištevamo realnim učinkom ideje same. V določenih primerih bodo sinergijski učinki posamezne ideje na določeno področje poslovanja podjetja vidni šele z implementacijo ideje in teh učinkov predhodno sploh ne bom predvideli. Kot prikaz lahko navedem primer naslednje ideje: na bencinskih prodajnih servisih bi uvedli prodajo ribiških kart. Kot potencialni sinergijski učinek, ki ga lahko predvidimo, je dvig prodaje piva in sendvičev. S tem predpostavljamo, da se bodo ribiči namesto, da kupijo karto na stari lokaciji, ustavili na bencinskem servisu in ob karti kupili še zavitek piva in sendvič.

Z uvedbo nove podjetniške ideje moramo za kakovostno merjenje sinergijskih učinkov le-te čim bolj natančno opredeliti in jih meriti, da lahko ocenimo, ali je do njih res prišlo in kakšen je njihov obseg.

5.2.4 Sistem nagrajevanja notranjega podjetnika

Notranji podjetnik je pripravljen deliti ideje in se dodatno angažirati v podjetju, a za to pričakuje dodatno nagrado. Del nagrade je že uresničenje njegovih sanj in samopotrditev.

Uspela ideja je že sama po sebi velika stimulacija za notranjega podjetnika in hkrati idealno izhodišče za podjetje, da s tem postane še uspešnejše. Vendar samo to ni dovolj za kvaliteten in učinkovit model notranjega podjetništva. Notranji podjetnik potrebuje tudi zagotovilo, da bo ob uspehu ideje tudi finančno nagrajen. Finančna nagrada je lahko enkratna ali dolgoročna glede na učinek, ki ga ideja doprinese podjetju. Podjetje mora v modelu jasno opredeliti, kdaj in kakšna bo finančna nagrada. Notranji podjetnik mora biti že ob podajanju ideje seznanjen s tem, kaj ga čaka v primeru različnega uspeha razvoja ideje, tako da kasneje ne pride do zapletov in slabe volje med podjetjem in notranjim podjetnikom. Zapleti lahko namreč na dolgi rok negativno vplivajo na razvoj notranjega podjetništva v podjetju. Saj bi lahko zaradi slabih izkušenj prišlo do odtekanja idej in kreativnih zaposlenih v druga podjetja, ki bi jim ponudila bolj jasen osebni in poslovni razvoj.

Sam predlagam naslednji način nagrajevanja notranjega podjetnika in notranje podjetniškega tima. Dajalec dobi nagrado za vsako idejo, ki je zaznana kot Prima ideja 25 €, v kolikor se ideja izvede ali v obliki enostavne implementacije ali preko Primakubatorja se podjetniku doda nagrada v višini 500 €. V primeru, da gre za razvojno ali strateško idejo, se podjetniškemu timu dodeli nagrada po naslednjem ključu: vsem sodelujočim se za ves čas trajanja pozitivnega ekonomskega učinka izplačuje letna nagrada v skupni vrednosti dogovorjenega odstotka od EBIT- a projekta za preteklo leto, a ne več kot 20 %, ki jo podjetju prinese razvita ideja. Nagrada se preneha izplačevati, če projekt več ne deluje in ne nosi dobička ali je ukinjen, ter v primeru, da delavec zapusti podjetje. V tem primeru je delavec upravičen do odpravnine v vrednosti 60 mesecev, gledano povprečje zadnjih 12 mesecev oziroma za krajše časovno obdobje, če skupaj ocenijo, da projekt nima daljše življenjske dobe.

Nagrada se med člane tima razdeli po naslednjem ključu. 10 % dobi dajalec ideje ali inovator. Glavni del 90 % nagrade se razdeli med udeležence celotnega razvojne skupine, vključno z inovatorjem in mentorjem, vsak dobi enak delež. Poleg tega predlagam še, da vsi člani skupine zaradi sodelovanja pri projektu in resnosti prispevajo 5 % bruto plače za čas dela na projektu do zaključka projekta. Ta sredstva se zbirajo v posebnem skladu, ki ga nato uporabimo za razvoj Primakubatorja. Ta način tudi zagotavlja, da bodo vsi člani stremeli k hitremu razvoju projekta. Opisan sistem nagrajevanja in način izračuna za plačilo na izmišljenem projektu se nahaja v prilogi (Priloga 2, Predlog modela).

5.2.5 Predlog izboljšav

Podjetje ima dobro razvite temelje za kakovostni nadaljnji razvoj programa notranjega podjetništva. V podjetju se zavedajo pomembnosti zbiranja idej in predlogov med zaposlenimi in analiziranja potreb trga. Razvitih imajo več sorodnih programov, ki vsak na svoj način podpirajo idejo notranjega podjetništva.

Na podlagi pregleda vseh programov, ki na kakršenkoli način sovpadajo v koncept notranjega podjetništva, bi podjetju predlagal sledeče izboljšave:

- Pri področju zbiranja idej predlagam, da podjetje vloži več napora v promocijo programa in zaposlene še bolj informira o strateški smeri podjetja. Cilj izboljšave je povečati pritok idej predvsem iz podpornih področji. Zaradi občutno manjšega deleža sodelovanja ženske populacije zaposlenih predlagam, da za njih pripravi poseben program znotraj obstoječega. Cilj tega je spodbuditi »speče« podjetnice znotraj organizacije.

- Na področju programov za razvoj kadrov, razvijanja idej zaposlenih, organizacijskega učenja in razvoj in realizacija projektov predlagam bolj usklajeno delovanje. Področja, ki trenutno vodijo posamezne programe, bi morala delovati bolj usklajeno, še bolje, da se ti programi združijo pod skupno področje, kjer bi delovali bolj sinhrono in usklajeno.

- Tretji predlog izboljšave se deloma nanaša na prejšnjega. Glede na situacijo se zbrane ideje razvijajo na različnih nivojih in se občasno posamezni del podvaja. V ta namen sem izdelal shemo za enoten razvoj idej tako enostavnih kot razvojnih in strateških. Shema je opisana in predstavljena v naslednjem poglavju.

- Četrti predlog je uvedba recikliranja idej. Glede na raziskavo smo videli, da v podjetju letno nastaja veliko idej, izbranih pa je le dobrih 10 %. Predlagam, da se občasno zavržene ideje temeljito pregleda, med njimi izbere ideje, ki bi imele potencial, niso pa dovolj dodelane. Za ta namen bi vzpostavil sistem za recikliranje potencialnih idej. Na takšen način bi ideje, ki so bile pripravljene površno, vrnili v proces razvoja in verjetno s tem dvignili odstotek realiziranih idej in tudi na ta način izboljšali poslovanje podjetja.

5.3 Praktični projekt – primer prve prijave ideje

Projekt notranjega podjetništva se začne z oddajo predloga izboljšave ali inovacije v okviru Prima ideje. V primeru, da je ideja dovolj dobra in prestane sejanje pri vseh komisijah in jo ta oceni z nazivom Prima ideja, gre v izvedbo projekta manjše razsežnosti v okviru Prima ideje. V primeru, da komisija zazna idejo za večjo in obsežnejšo, pa ideja dobi status projekta notranjega podjetništva in prične se z oblikovanjem skupine, ki bo zadolžena, da v določenem času projekt pripelje do konca. K razvijalcu ideje, podjetniku se priključi mentor, to je oseba z izkušnjami in znanjem, ki pokriva področje, v katero spada projekt. Mentor poišče vodjo projekta, ki bo podjetniku pomagal sestaviti delovno skupino in vodil poslovne funkcije znotraj skupine. Vodja ima tudi funkcijo lobiranja pri upravi, kjer mora pridobiti tako imenovanega sponzorja, ki bo moralno in materialno podpiral razvoj ideje. Podjetnik, mentor in vodja pripravijo pregled potrebnega dela, veščin in znanja in na podlagi pregleda, predlagajo umestitev dodatnih razvojnih članov v razširjeno podjetniško skupino.

Razvojna skupina naj ne bi bila prevelika, vključevala naj bi štiri do osem članov. Na podlagi posameznih znanj in osebnostnih lastnostih posameznika v skupini se vsakemu dodeli njegovo timsko vlogo iz nabora desetih vlog. Vsak posameznik ima lahko več vlog, morajo pa biti enakomerno razdeljene med člane skupine, kot sta ugotovila Prebil in Drnovšek (2013). Ko je podjetniška skupina sestavljena ter vloge smiselno in enakomerno porazdeljene po skupini, se izdela natančen poslovni načrt z dokaj natančno opredeljeno časovnico in učinki poslovne ideje. V fazi razvoja podjetniškega načrta strokovnjaki vsak iz svojega področja predvidijo dogodke in učinke. V kolikor se v podrobnem podjetniškem načrtu izkaže, da ideja ni takšna, kot je pokazal prvi načrt, ki ga je pripravil podjetnik sam, se skupina razpusti in projekt ukine. V primeru, da se pokaže, da bi ideja dejansko imela pozitivne učinke, se projekt pelje po začrtani časovnici načrta. V fazi potrjevanja podjetniškega načrta mora sponzor zagotoviti finančno in materialno podporo do konca projekta, ki je v celoti opredeljena v podjetniškem načrtu.

5.3.1 Prva prijava ideje

Prva prijava ideje je obrazec podjetja, sedaj predvsem v elektronski obliki, ki je dostopen vsem zaposlenim in kamor zaposleni zapišejo osnovne podatke in sistem razvoja ideje. Obvezno je potrebno izpolniti osebne podatke zaposlenega in datum oddaje ideje ter kdo je bil prejemnik prijave, tako da v primeru dveh enakih ali identičnih idej lahko odločimo komu pripada nagrada in zasluge. Vedno velja pravilo prva oddaja vloge ima prednost.

Prva prijava ideje in pregled idej je v proučevanem podjetju razvit dokaj dobro, zaradi tega sistema ne bi spreminjal. Tako še naprej dajalec – notranji podjetnik, idejo besedno in slikovno predstavi na prijavi, ki je datirana in časovno opredeljena. Na podlagi pisne prijave ideje komisija poda oceno in v kolikor je ideja sprejeta, se prične realizacija.

V kolikor je ideja manjših razsežnosti in hitro izvedljiva, se le to posreduje organizacijski enoti, da idejo razvije in vpelje v sistem. Predlagatelja se nagradi glede na učinkovitost predloga in sistem nagrajevanja, ki velja za podjetje.

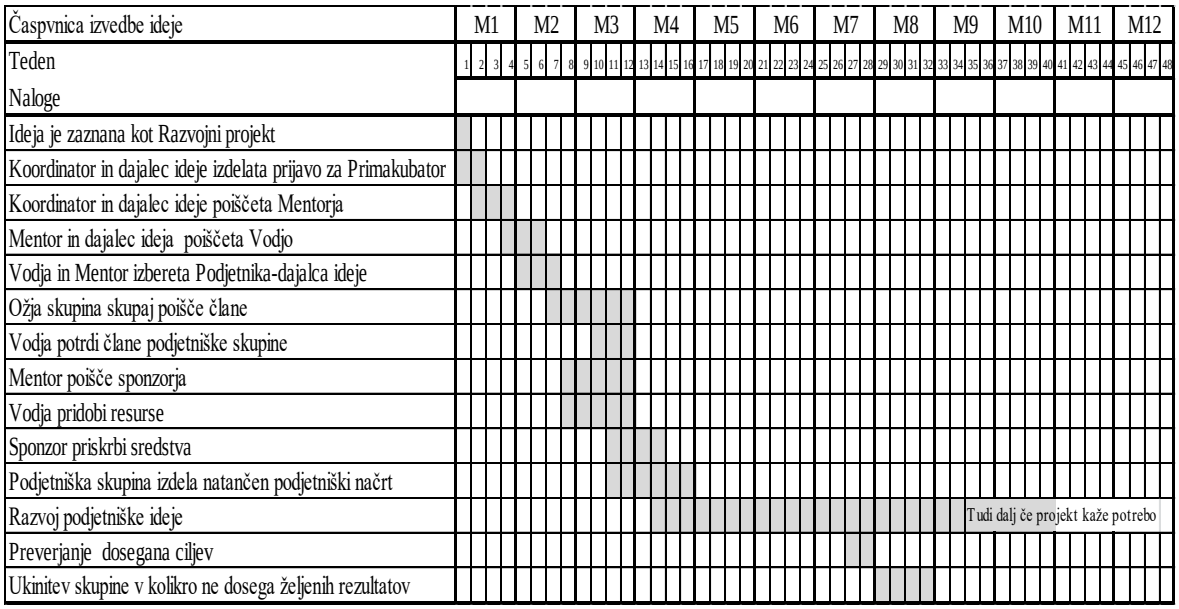
Ideja večjih razsežnosti, ki zahteva projektno vodenje in sodelovanje več področji v podjetju, je razglašena za notranje podjetniško idejo in zanjo se oblikuje projektni tim. Projektni tim oblikujeta predlagatelj ideje in njegov mentor, ki je strokovnjak s področja, od koder ideja prihaja. Notranje podjetniški tim ima primarno nalogo, da pripravi vso dokumentacijo, da pride do realizacije ideje, ter sekundarno funkcijo, da razvoj ideje pripelje do ekonomske uporabe. Na začetku mora tim pripraviti »Prijavo za vključitev projekta v PRIMAKUBATOR«, kateri vključuje tudi podjetniški načrt. Prijavo temeljito pregleda in potrdi komisija. Če je projekt dobro narejen, ga komisija spusti v realizacijo in timu priskrbi prostor in sredstva, ki so opredeljena v prijavi. V prijavi je opredeljen tudi čas razvoja ideje, katerega se mora tim v PRIMAKUBATORJU držati, saj za njim pridejo že novi projekti in prostor je potrebno sprostiti, hkrati pa se morajo čimbolj natančno držati zastavljene

časovnice, kajti razvoj novega projekta za podjetje predstavlja dodatni strošek. Primer prijavnice za vključitev v projekt PRIMAKUBATOR je v prilogi (Priloga 3).

5.3.2 Notranje podjetniški načrt izvedbe ideje

Ko komisija za sejanje idej ugotovi, da je ideja sprejeta in da potrebuje razvoj v obliki projektnega tima, je funkcija koordinatorja iz komisije, da obvesti notranjega podjetnika - dajalca ideje o odločitvi in skupaj z njim pripravi načrt izvedbe ideje. Načrt izvedbe ideje še ne pomeni podjetniškega načrta ideje, vendar vsebuje informacije, katere ljudi in oddelke iz podjetja ali zunanje sodelavce je v nadaljevanju potrebno vključiti za kvalitetno izvedbo podjetniškega načrta. Ker je za hitro in učinkovito izvedbo projekta pomembno, da so sodelavci v timu močno kooperativni, je potrebno skrbno izbrati ekipo sodelavcev. Ker je dajalec ideje ključna gonilna sila ideje in vir dodatnih globljih rešitev, ga ne smemo izločiti iz projektne skupine. Pri razvoju ideje lahko namreč pride do zapletov, od koder ima ravno dajalec ideje ključ do rešitve. Predvidevamo lahko, da dajalec ideje ni napisal na prijavni list vseh ključnih stvari, ki jih ima v glavi. To dejstvo je potrebno upoštevati pri oblikovanju skupine. Ko sta koordinator komisije in dajalec ideje (Podjetnik) usklajena, je čas, da se vključi mentor, ki poišče vodjo projekta in prične sestavljati ekipo, ki bo pripravila podjetniški načrt. Koordinator komisije mora preveriti tudi podjetniška znanja in sposobnosti dajalca ideje in mu predpisati dodatna izobraževanja, v kolikor je to potrebno. To lahko štejemo tudi kot dodatno nefinančno motivacijo. Nato nova skupina v ožji zasedbi: mentor, koordinator in dajalec ideje – podjetnik ponovno preveri ekonomsko upravičenost izvedbe projekta. Inkubacijski proces razvoja predloga se lahko začne, če so kazalci pozitivni. Določiti je potrebno tudi čas za sestavo skupine in pripravo podjetniškega načrta ter razvojno inkubacijske pisarne, kjer se skupina sestaja in razvija projekt.

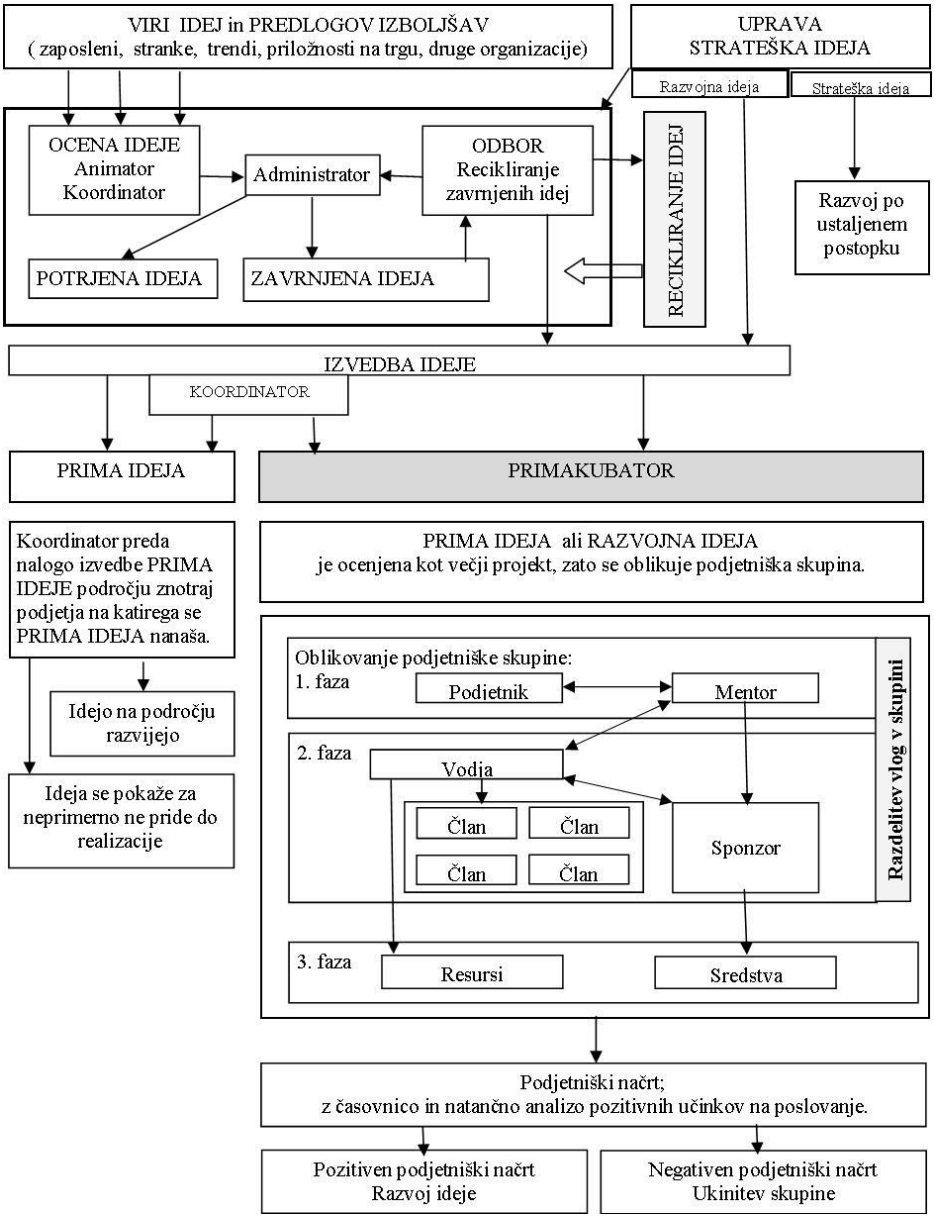
Slika 16: Časovnica za izvedbo posameznega projekta v Primakubatorju



5.3.3 Oblikovanje notranje podjetniške skupine

Mentor, koordinator in dajalec ideje – podjetnik sestavijo akcijski načrt s časovnico (Slika 16) ter seznamom koga, kdaj in zakaj bodo povabili k sodelovanju. Ko koordinator predstavi projekt mentorju, se počasi umakne iz projekta in pusti, da strokovnjaki razvijajo idejo on pa se posveti nadaljnjemu iskanju in sejanju idej (Slika 17).

Slika 17: Shematski prikaz razvoja programa notranjega podjetništva v podjetju



V nadaljevanju mentor skupaj z dajalcem ideje poišče vodjo projekta. Mentor, ki mora biti strokovnjak s področja, s katerega ideja izvira, skupaj s vodjem poiščeta podjetnika projekta, v kolikor dajalec ideje nima znanj in veščin za takšno funkcijo. V tem primeru dajalec ideje ostane v projektu kot član in se mu dodeli funkcija, za katero ima kompetence. Za nagrado

se mu omogoči dodatna usposabljanja iz področja podjetništva in morda bo ob naslednjem predlogu izboljšav lahko podjetnik projekta. Če vodja projekta in mentor ugotovita, da je dajalec ideje hkrati zmožen tudi voditi projekt, je podjetnik in vodja projekta ena oseba.

Ko je to določeno, je cilj vodje, da poišče strokovne sodelavce, ki jih potrebuje za kakovostno delo. Mentor pa ima še funkcijo, da znotraj podjetja poišče in navduši za sodelovanje sponzorja projekta, običajno člana uprave. Vodja projekta skupaj z mentorjem oblikuje skupino strokovnjakov, ki bodo delovali na projektu, med njimi je obvezno vključen tudi podjetnik. Skupina si razdeli naloge in vodja projekta neprestano bdi nad izvajanjem in napredovanjem, o čemer poroča mentorju.

Mentor se vključi v projekt, kadar skupina potrebuje dodatno pomoč ali nasvete. Ko skupina pripravi podjetniški načrt izvedbe ideje in vrednostno oceni projekt, le tega predstavijo mentorju in sponzorju, ki podata zadnjo odločitev ali bo prišlo do izvedbe ali pa se skupino razpusti in idejo oceni za zavrnjeno.

V kolikor je podjetniški načrt pozitiven in ideja sprejeta, je naloga sponzorja, da zagotovi finančna sredstva in druge resurse za izvedbo projekta. Vsa potrebna finančna in materialna konstrukcija projekta mora biti natančno zajeta v podjetniškem načrtu. Po sprejetju projekta s strani mentorja in sponzorja je vloga vodje, da izvede projekt v času in z resursi, ki jih je predvidel v podjetniškem načrtu.

5.4 Vloga in koristi notranjih podjetnikov ter podjetja

Vloga notranjega podjetnika je, da v podjetju, kjer je zaposlen, po svojih močeh in znanju, kar najbolj pripomore k uspešnosti poslovanja podjetja. Pomembno je tudi notranje zavedanje podjetnika, da je do določenih znanj prišel tekom dela v podjetju in s pomočjo teh znanj do notranje podjetniške ideje. Notranji podjetnik mora zaupati organizaciji, da mu bo le ta pomagala razviti njegovo idejo, ki jo morda v drugačnih okoliščinah nikoli ne bi mogel razviti. Hkrati pa notranji podjetnik ohranja vso socialno varnost, ki mu jo nudi veliko podjetje. Notranji podjetnik si z dajanjem in uresničevanjem svojih idej znotraj podjetja dviga samozavest in hkrati socialni status, saj mu vsaka ideja doprinese dodatne finančne spodbude, ki lahko dolgoročno ali kratkoročno dvignejo osebni proračun. Nekateri notranje podjetniški projekti so tako močni, da lahko poskrbijo za finančno varnost več generacij notranjega podjetnika.

Vloga podjetja je, da spodbudi razmišljanje zaposlenih in jih aktivno vključi v razvoj podjetja in idej. To naredi s preglednim sistemom ali modelom notranjega podjetništva, ki ga lahko razumejo vsi in si želijo biti njegov del. Pomembno je, da dajalca ideje podjetje primerno nagradi in s tem spodbudi njegov nadaljnji razvoj in razmišljanje. Sama korist podjetja je v tem, da so ljudje z idejami že v podjetju, njegova naloga je samo, da te ideje pridobi, jih razvrsti in omogoči izvedbo. Ideja zaposlenega v podjetju je najcenejši vir

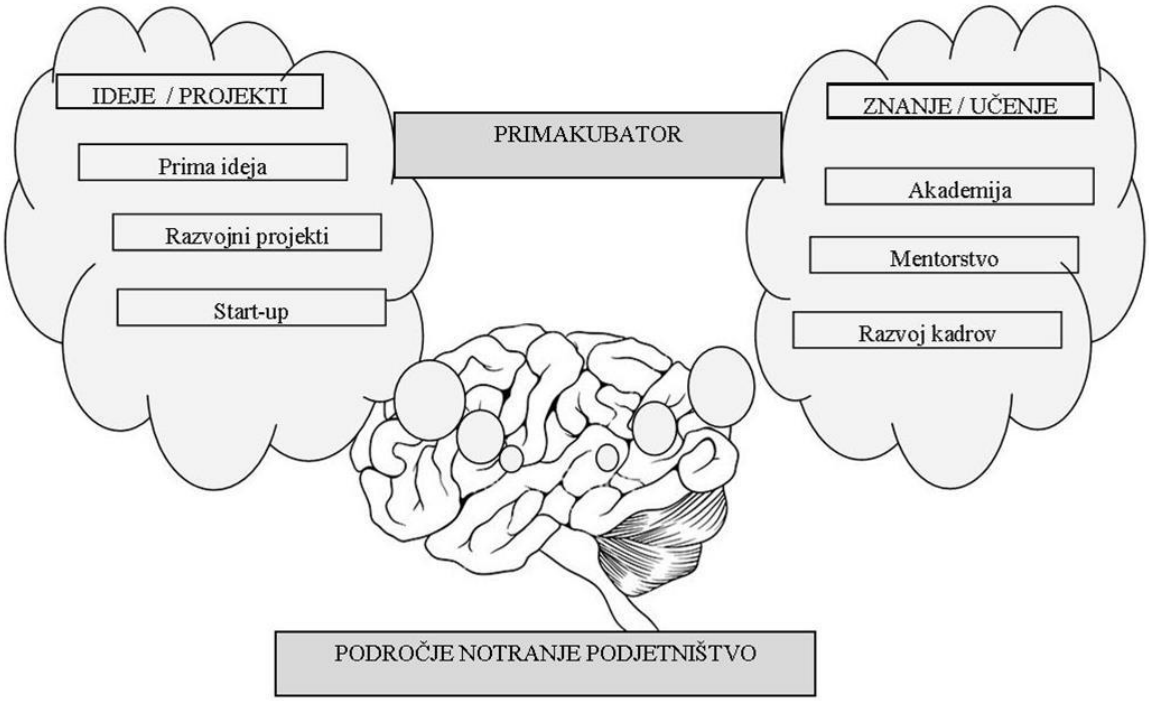
inovacij za podjetje, saj del plačila izvede v nefinančni stimulaciji s tem, ko notranjemu podjetniku omogoči izvedbo in mu zagotovi samopotrditev in zadovoljstvo. S finančno vzpodbudo delavca tudi spodbudi k nadaljnjem razvoju. V kolikor ima podjetje dolgoročne učinke zaradi posamezne ideje zaposlenega, je smiselno, da te učinke čuti tudi dajalec ideje, tudi če ne dela več v podjetju.

Takšen sistem, ki ga predlagam, bi pomenil sistematično podporo notranjemu podjetništvu v velikem podjetju in je uporaben za vsa podjetja, ki razmišljajo o razvoju svojih notranjih podjetnikov.

5.5 Predlog razvoja notranjega podjetništva in Primakubatorja

Preučevano podjetje ima precej dobrih programov, ki vsi sodijo v koncept notranjega podjetništva in bi konstruktivno gradili to področje kot samostojno področje v podjetju. Predlagam, da področje notranjega podjetništva postane center podjetniškega razvoja organizacije. Tako bi v podjetju imeli celovit pregled nad podjetniškim razvojem in bi vse projekte celovito in kakovostno usmerjali. Zaradi zmanjšanega nadzora nad projekti in zaradi same narave projektov bi s takšno organiziranostjo lahko še pravočasno preprečili napake in ustavili projekte, ki ne prinašajo pravih rezultatov, nikakor pa ne bi podjetniških projektov nadzorovali na način, ki bi zaviral podjetniško miselnost in dinamiko.

Slika 18: Shematski prikaz razvoja programa notranjega podjetništva v podjetju



Ti programi so danes pod okriljem različnih področji v organizaciji. Prima ideja in razvoj

projektov je pod okriljem službe za razvoj in kakovost. Program interne Akademije se izvaja občasno po potrebi in je pod okriljem kadrovske službe. Program Razvoj kadrov je razpršen med kadrovskim področjem in področjem energetskih rešitev. Prav tako velja za program Mentorstvo, ki je razpršen med kadrovsko službo, službo za kakovost in področjem energetskih rešitev. Poleg že predhodno naštetih prednosti bi združitev teh programov pod skupno področje (Slika 18) predstavljalo bolj jasno sliko in lažjo komunikacijo z zaposlenimi, kaj vse obstaja v podjetju in kaj se dogaja z razvojnimi projekti ter kam je podjetje usmerjeno na področju razvoja internega podjetništva.

Za ureditev tega področja predlagam naslednje ukrepe po časovnici (Slika 19). Program Prima ideja in način zbiranja idej je zelo kakovosten in naj teče po ustaljenih postopkih. Vseeno pa naj v podjetju naredijo pregled vseh nerešenih idej in nerealiziranih projektov do danes. Od teh izločijo razvojne ideje, ki čakajo na realizacijo in jih pripravijo za izvedbo po predlaganem postopku Primakubator.

Slika 19: Časovnica za uvedbo Notranjega podjetništva v organizacijo

Časovnica uvedbe Notranjega podjetništa	2016												2017											
Potrebne naloge	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	avg	sep	okt	nov	dec	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	avg	sep	okt	nov	dec
Program zbiranja ideja - teče																								
Pregled starih nerešenih idej																								
Pregled stanja programa Razvojin projekti																								
Pregled stanja programa Akademija																								
Pregled stanja programa Mentorstvo																								
Pregled stanja programa Razvoj kadrov																								
Pregled stanja programa Start -Up																								
Oblikovanje Notranje podjetniške skupine																								
Izbor in priprava starih neizvedenih idej																								
Priprava idej za recikliranje																								
Priprava idej za čakalnico																								
Priprava idej-projektov za izvedbo																								
Izdelava baze organizacijskega znanja																								
Izdelava baze organizacijskih veščin																								
Izdelava baze primerneg kadra v org.																								
Izdelava 3-6 valilnic za podjetniške skupine																								
Pričezek delovanja primakubatorja																								
Začetek izvajanja projektov																								
Prvi izvedeni projekti																								

To bo za področje Notranje podjetništvo prva osnova informacij za pričetek delovanja. Področje Notranje podjetništvo mora pridobiti informacije o trenutni razvojnih in Start- up programih, ki bi se morebiti izvajali na katerem od področij v podjetju, da jih evidentira in vnese v bazo tekočih projektov. Iz druge strani mora področje Notranje podjetništvo pridobiti informacije o internem znanju, veščinah in učenju, ki se tudi nahajajo na različnih področjih. Na osnovi dveh izvedenih internih akademij je potrebno pridobiti in urediti bazo znanj udeležencev, kajti oni bodo prvi, med katerimi bomo iskali podjetnike ali člane notranje podjetniškega tima. Prav tako predlagam, da se zberejo podatki iz programa Mentorstvo ter se naredi bazo mentorjev in mentorirancev. Tako bo v sklopu področja

notranje podjetništvo ob pomoči kadrovske službe vodena baza internega znanja podjetja. V prostorih podjetja se poišče primeren prostor, kjer bi domoval Primakubator, kreativni prostor za razvoj idej, s tremi do šestimi valilnicami za nove notranje podjetniške projekte. Na takšen način bi v podjetju pridobili nov center znanja, razvoja in moči za razvoj vse bolj kompleksnih, multidisciplinarnih projektov. Na podlagi predlogov razvoja področja Notranje podjetništvo in zagona internega inkubatorja Primakubator sem pripravil časovnico.

SKLEP

Skozi opredelitev teorije notranjega podjetništva, sem najprej proučil zgodovino notranjega podjetništva ter pomen človeških virov v notranjem podjetništvu. Pri preučevanju notranjega podjetništva sem ugotovil, da se določene svetovne korporacije zelo močno poslužujejo svojih lastnih virov za razvoj inovacij, kar jim pomaga ohranjati neprestano rast na trgu. Kakovosten model notranjega podjetništva je pomemben motivator in lahko dviga zadovoljstvo zaposlenih, celo bolje od učinkov finančnih nagrad.

Za razvoj inovacij in notranjega podjetništva je potrebno močno podporno okolje. Pri tem sem ugotovil, da je izrednega pomena podpora vodstva programom notranjega podjetništva. Da se iz ideje realizira podjetniški projekt, je potrebno razvijati podjetništvo v celotni organizaciji in mu dodeliti tudi uradno mesto v strategiji podjetja.

Uvajanje sistema notranjega podjetništva zahteva pripravo in usposabljanje menedžmenta, da postane pozoren na potencialne notranje podjetnike in jim lahko nudi učinkovito podporo. Za ustvarjanje uspešne podjetniške klime, pa so potrebni procesi, ki takšno podjetniško naravnanost podprejo.

Primer, ki sem ga preučil v nalogi, je eden izmed primerov poizkusa uvedbe notranjega podjetništva. Pri proučevanju podjetja s trgovsko dejavnostjo kažejo rezultati raziskav, da si zaposleni želijo soudeležbe v podjetju in so pripravljeni deliti ideje in sodelovati. Veliko ljudi je posredovalo svojo idejo in nekaj jih je podjetje tudi uresničilo. Kot enega večjih problemov opredeljujem pojav v nadaljnjem razvoju idej, ki zahteva več kot enega človeka in več ur dela, torej sistem podpore ideji. Izziv je razviti in podpreti pravo podjetniško idejo znotraj podjetja.

Predlagane dobre ideje, ki so bile sicer ocenjene kot sprejete, potem pa so aktivnosti ustavljene in ne zaživijo, pomenijo veliko verjetnost, da bo dajalec ideje zaradi neaktivnosti s strani podjetja in po svoji želji za uresničitvijo ideje, zapustil podjetje ali idejo predal drugemu podjetju, ki mu je za to pripravljeno plačati. Na tak način podjetje izgublja dragocene ideje in konkurenčno prednost na trgu. Lahko se zgodi, da ga začnejo zapuščati najboljši zaposleni. V primeru podjetja, ki sem ga preučeval obstaja na tem področju še prostor za izboljšanje. Podjetje razpolaga z množico idej, le manjši delež njih pa se razvije

v podjetniške projekte. Določene ideje, ki so bile v čakalni vrsti, je konkurenca ali dobavitelj celo razvila pred opazovanim podjetjem in ga na ta način prehitela. Prav tako se mora upoštevati vidik zaposlenega: v kolikor ni bil sam tisti, ki je informacije zaradi slabega odziva v lastnem podjetju posredoval naprej, mu motivacija in zaupanje v podjetje gotovo pade, ko vidi, da je njegovo idejo razvilo neko drugo podjetje in da je zelo uspešna, njegovo lastno podjetje pa dobre ideje ni izkoristilo. Na tej stopnji se pojavi nevarnost neuspeha za celotno notranje podjetništvo, čeprav ima podjetje še tako dober sistem za zbiranje in sejanje dobrih idej od slabih.

Za izboljšanje obstoječega sistema predlagam nov sistem nagrajevanja notranjega podjetnika. S tem sistemom omogočimo, da bo notranji podjetnik ob uspehu ideje, tudi primerno finančno nagrajen. Zato sem izdelal model nagrajevanja in ga natančno predstavil v Prilogi 2 – Predlog modela.

Velika podjetja imajo velik potencial, saj vsi njihovi produkti, storitve in sistemi, predstavljajo bazo za razvoj notranjega podjetništva. Notranje podjetništvo je namreč spodbujevalec inovativnosti pri produktih, storitvah in sistemih. Zato s svojim delom lahko potrdim raziskovalno vprašanje 1: »V velikih podjetjih se lahko notranje podjetništvo razvije predvsem na inovativnih produktih, storitvah in sistemih in predvsem IT tehnologijah , ki so za današnji čas zelo pomembne in največja gonilna sila »*Start-Up«* podjetij«.

V velikih podjetjih in tudi v preučevanem podjetju zaposleni prispevajo nabor idej, ki jih je potrebno uporabiti. S pravilnim pristopom, zajemanjem, nadzorom in uporabo idej je podjetju zagotovljen dotok inovacij. V svojem delu sem tako potrdil tudi raziskovalno vprašanje 2: »Uporaba idej zaposlenih je stalen vir inovacij.«

Tretje in končno raziskovalno vprašanje »Na osnovi notranjega podjetništva je za realizacijo podjetniške ideje do končne izvedbe potreben ciljni podporni sistem – model implementacije idej.« je tudi potrjeno, kar je prikazano na primeru konkretne ideje s povezavo na izboljšavo sistema notranjega podjetništva.

S svojim magistrskim delom sem predstavil sodobne načine in modele notranjega podjetništva ter teoretično in empirično dokazal na primeru preučevanega podjetja, da se vodstvu splača smiselno izkoristiti potencial zaposlenih in njihove ideje.

V nalogi sem raziskal, kako pomembni so človeški viri v podjetništvu in kako najti notranjega podjetnika med zaposlenimi. Ugotovil sem, da je vodstvo, ki podpira notranje podjetništvo, eden izmed ključnih dejavnikov, da se notranje podjetništvo lahko uspešno razvije. Zato sem želel še prav posebej poudariti in na primerih pokazati, da je potrebno izobraziti celotno vodstveno strukturo, da bo znala podpreti notranje podjetniški razvoj.

Pa ne samo vodstvo, celotna organizacija mora nuditi podporni sistem, ki omogoča razvoj idej in posledično uspešno notranje podjetništvo. V nalogi sem predstavil, katere so tiste usmeritve, na katerih lahko v podjetju vzpostavi takšen sistem, ki omogoča notranje podjetništvo.

Na primeru sem pripravil tudi prikaza poteka koncepta od zasnove, prijave, podjetniškega načrta do načrta oblikovanja skupine za izvedbo projekta. Končni cilj magistrskega dela je dosežen s potrditvijo raziskovalnih vprašanj in s tem, da sem nadgradil obstoječ sistem podjetja v celovit notranje podjetniški koncept, s tem ko predlagam nov način nagrajevanja. Menim, da bi z njegovo pomočjo lahko omejili fluktuacijo motivirane delovne sile, določili časovni okvir izvedbe idej, popestrili delovno okolje in povečali število inovacij ter posledično povečali konkurenčnost podjetja na trgu.

Za zaključek predstavljam lastno sintezo in interpretacijo notranjega podjetništva, do katere sem prišel po poglobljeni raziskavi področja in na podlagi katerega sem tudi izdelal model razvoja notranjega podjetništva za omenjeno podjetje.

Notranje podjetništvo je proces v organizaciji, ki identificira in združuje posamezne zaposlene v podjetniške orkestre. Vsak posameznik ima znotraj podjetniškega orkestra individualno vlogo ali več vlog, katere se mu dodeli na podlagi informacij o njegovih znanjih, izkušnjah, sposobnostih in osebnostnih lastnostih, ki jih dirigent pridobi in sestavi orkester ob usklajenem delovanju podpornih programov, kot so: razvoj kadrov, individualno učenje, organizacijsko učenje, zbiranje in razvoj idej, razvoj in vodenje projektov in podobno, glede na organizacijo. Orkester se zbere na pobudo ideje – nove melodije, notranjega podjetnika, ki ima vlogo skladatelja, producenta. Tako rečemo, da je notranje podjetništvo orkester specialistov, izjemnih zaposlenih uslužbencev, ki so premišljeno sestavljeni v skupino posameznikov in skupaj uigrano igrajo podjetniško simfonijo ter razvijajo inovativne proizvode, storitve in procese, ki organizacijo popelje med vodilne na trgu.

LITERATURA IN VIRI

1. Alvarez, S., & Busenitz, L. (2001). The Entrepreneurship of Resource-based Theory. *Journal of Management, 27*(6), 755–775.
2. Amo, B. W., & Kolvereid, L. (2005). Organizational strategy, individual personality and innovation behavior. *Journal of Enterprising Culture, 13*(1), 7–19.
3. Angwin, D. (2003). Strategy as Exploration and Interconnection. V D. C. Wilson & S. C. Cummings (ur.), *Images of Strategy* (str. 228–265). Oxford: Blackwells.
4. Antončič B., & Hisrich, R. D. (2000). *An Empirical investigation of Impact of Corporate Entrepreneurship-Related Contingencies on Organization Wealth Creation*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Antončič, B. (2001). Organizational processes in intrapreneurship: a conceptual integration. *Journal of Enterprising Culture, 9*(2), 221–35.
6. Antončič, B. (2007). Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study. *Industrial Management & DataSystems, 107*(3), 309–25.
7. Antončič, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing, 16*(5), 495–527.
8. Antončič, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 10*(1), 7–24.
9. Antončič, B., & Hisrich, R. D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and wealth creation. *Journal of Management Development, 23*(6), 518–548.
10. Antončič, B., & Viršek, D. (2015, 5. december). S podjetniško čarobno palico je treba mahati dolgoročno. *Delo,* str. 8–9.
11. Aritzeta, A., Swailes, S., & Senior, B. (2007). Belbin's team role model: Development, validity and applications for team building. *Journal of Management Studies, 44*(1), 96–118.
12. Auer Antončič, J., & Antončič, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. *Industrial Management & Data Systems, 111*(4), 589–607.
13. Augusto Felício, J., Rodrigues, R., & Caldeirinha, V. R. (2012). The effect of intrapreneurship on corporate performance. *Management Decision, 50*(10), 1717–1738.
14. Azadegan, A., & Dooley, K. J. (2010). Supplier innovativeness, organizational earning styles and manufacture rperformance: an empirical assessment. *Journal of Operations Management, 28*(6), 488–505.
15. Bapuji, H., & Crossan, M. (2004). From questions to answers: reviewing organizational learning research. *Management Learning, 35*(4), 397–417.
16. Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a ultidisciplinary definition of innovation. Management Decision. *Emerald Group Publishing Limited, 47*(8), 1333.
17. Beer, M., Voelpel, S. C., Leibold, M., & Tekie, E. B. (2005). Strategic management as organizational learning. *Long Range Planning, 38*(5), 445–465.

18. Bell, S. J., Menguç, B., & Widing, R. E. (2010), Salesperson learning organizationall earning, and retailstore performance. *Journal of the Academy of Marketing Science, 38*(2), 187–201.
19. Berghman, L., Matthyssens, P., Streukens, S., & Vandenbempt, K. (2013). Deliberate learning mechanisms for stimulating strategic innovation capacity. *Long Range Planning, 46*(1–2), 39–71.
20. Bessant, J., Lamming, R., Noke, H., & Phillips, W.(2005). Managing innovation beyond the steady state. *Technovation, 25*(12), 1366–1376.
21. Branson, R. (2011). Richard Branson on Intrapreneurs. Najdeno 15. marca 2015 na spletnem naslovu http://www.entrepreneur.com/article/218011
22. Brazeal, D. V., & Herbert, T. T. (1999). The Genesis of Enterpreneurship. *Enterpreneurship: Theory & Practice 23*(3), 29–45.
23. Burgelman R. A. (1984). Designs for Corporate Enterpreneurship. *California Management Review, 26*(3), 154–166.
24. Callahan, J. L. (2003). Organizational learning: a reflective and representative critical issue for HRD. V A. M. Gilley, J. L. Callahan, & L. A. Bierema (ur.), *Critical Issues in Human Resource Development* (str. 161–78). Cambridge: Perseus Books.
25. Casey, A. (2005). Enhancing individual and organizational learning: a sociological model. *Management Learning, 36*(2), 131–147.
26. Chamorro-Premuzic, T. (2013, 10 april). Does, Money Really Affect Motivation? A Review of the Research. Najdeno 5. aprila 2016 na spletnem naslovu https://hbr.org/2013/04/does-money-really-affect-motiv
27. Davis, S. K. (1999). Direction criteria in the evaluation of potential intrapreneurs. *Journal of Engineering Technology Management 16*(3), 295–327.
28. Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *The Academy of Management Executive, 19*(1), 147–156.
29. Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., & Lane, P. J. (2003). Emerging issues in corporate intrapreneurship. *Journal of Management, 29*(3), 351–78.
30. Dey, D. R., Tan, E., & Logan, S., (2012). Innovation in organisations. *Australian Psychological Society,* Najdeno 2. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.inventium.com.au/wp-content/uploads/2015/03/Innovation-in-Organisations-APS-Shelley-Logan.pdf
31. Drnovšek, M. (2007). *Podjetništvo* (zapiski predavanj). Ljubljana: VPŠ Ekonomska fakulteta.
32. Duta, D. K., & Crossan, M. M. (2005). *The nature of entrepreneurial opportunities: understanding the process using the 4I organizational learning framework. Entrepreneurship Theory and Practice, 29*(4), 425–49.
33. Echols, A. E., & Neck, C. P. (1998). The Impact of Behaviours and Structure on Corporate Entrepreneurial Success. *Journal of Managerial Psychology 13*(1/2), 38–46.

34. Erkkila, K. (2000). *Entrepreneurial Education: mapping the debates in the United States, the United Kingdom and Finland*. New York: Garland Publishing Inc.
35. Farooq, O. (2012). Why are some firms more innovative than others? Exploring the role of learning organization components. *Global Business and Organizational Excellence, 22*(4), 42–49.
36. Favolle, A., & Kyro P. (2008). *The Dynamics Between Enterpreneur, Environment and Education*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
37. Ferreira, J. (2002). Corporate Entrepreneurship: a Strategic and Structural Perspective. Najdeno 20. aprila 2016 na spletnem naslovu https://www.utdallas.edu/~chasteen/paper%20on%20corp%20ent.pdf
38. Fogarty, N. (2014). Corporate Effectiveness, Intrapreneur, Leadership. Najdeno 15. marca 2015 na spletnem naslovu http://www.neilfogarty.com/wp4/sie/
39. García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research, 65*(7), 1040–1050.
40. Glas, M. (2000). *Notranje podjetništvo. Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea College.
41. Govindarajan, V., & Desai, J. (2013, 20. september). Recognize Intrapreneurs Before They Leave. Najdeno 5. aprila 2016 na spletnem naslovu https://hbr.org/2013/09/recognize_intrapreneurs
42. Harrison, R. T., & Leitch, C. M. (2005). Entrepreneurial learning: researching the interface between learning and the entrepreneurial context. *Entrepreneurship Theory and Practice, 29*(4), 351–371.
43. Hathway, D. (2009). *Managed Disruption: A Blueprint for Strategic Intrapreneurship.* London: Warwick University.
44. Hisrich, R. D. (1990). Entrepreneurship/intrapreneurship. *American Psychologist, 45*(2), 209–222.
45. Honig, B. (2001). Learning strategies and resources for entrepreneurs and intrapreneurs. *EntrepreneurshipTheoryandPractice, 26*(1), 21–35.
46. Howe, L. (2001). Inovation for Organizations. Najdeno 15. maja 2008 na spletnem naslovu http://www.innovationgame.com/invgame
47. Ireland, R. D., Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2006). A health audit for corporate entrepreneurship: Innovation at all levels: Part i. *Journal of Business Strategy, 27*(1), 10–17.
48. Johnson, D. (2001). What is innovation and entrereneurship? *Lessons for larger organizations. Industrial and Commercial Training, 33*(4), 135–140.
49. Kang, S., Morris, S. S., & Snell, S. A. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: extending the human resource architecture. *Academy of Management Review, 32*(1), 236–256.
50. Kanter, M. R. (1990). *When Giants Learn to Dance*. London: Routledge.
51. Kelley, T., & Littman, J. (2005). *The ten faces of innovation*. New York: Doubleday.

52. Khayati, Y. (2015, 17. december). Board of Innovation, The perfect intrapreneur: a skillset. Najdeno 20. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.boardofinnovation.com/2015/12/17/the-skills-of-the-perfect-intrapreneur/
53. King, W. R. (2001). Strategies for creating a learning organization. *Information Systems Management, 18*(1), 12–20.
54. Kipp, M. (2001). Mapping the Business Innovation, Process. *Strategy & Leadership, 29*(4), 37–39.
55. Kozlowski, S. W. J, & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological. Science in the Public Interes*t, *7*(3), 77–124.
56. Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. V W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (ur.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (str. 333–375). London: Wiley.
57. Kuczmarski, T. (1998). The Ten Traits of an Innovation, Mindset. *Journal for Quality & Participation, 21*(6), 44–46.
58. Kuratko, D. F. (2007). Corporate entrepreneurship. *Foundations and Trends in Entrepreneurship, 3*(2), 151–203.
59. Kuratko, D. F., & Hodgetss, R. M. (2002). *Enerpreneurship: A Contemporary Approach.* New York: Harcourt.
60. Lans, T., Wesselink, R., Biemans, H. J. A., & Mulder, M. (2004). Work-related lifelong learning for entrepreneurs in the agri-food sector. *International Journal of Training and Development, 8*(1), 73–89.
61. Lengnick-Hall, C. A. (1992). Innovation and competitive advantage: What we know and what we need to learn. *Journal of Management, 18*(2), 399–429.
62. Levinthal, D., & Rerup, C. (2006). Crossing an apparent chasm: bridging mindful and less-mindful perspectives on organizational learning. *Organization Science, 17*(4), 502–513.
63. Lewis, J., Wright, P., & Geroy, G. (2004). Managing human capital: The study of a self-managed group venturing into the digital economy. *Management Decision, 42*(1/2), 205–228.
64. Likar, B. (1998). *Inoviranje. Učbenik k predmetu inoviranje in proizvodnja*. Koper: Visoka šola za management
65. Lipičnik, B. (2002). Krmiljenje človekovih aktivnosti. V S. Možina (ur.), *Management nova znanja za uspeh* (str. 55–497). Radovljica: Didakta.
66. Lobler, H. (2006). Learning entrepreneurship from a constructivist perspective. *Technology Analysis & Strategic Management, 18*(1), 19–38.
67. Lumpkin, G. T., & Lichtenstein, B. B. (2005). The role of organizational learning in the opportunity-recognition process. *Intrepreneurship Theory and Practice, 29*(4), 451–72.
68. Macrae, N. (1976). The coming Entreprenurial Revolution: survey. *The Economist.* Najdeno 15. avgusta 2008 na spletnem naslovu http://www.tlemea.com/economist/results-view.asp?searchText=macrae&searchDate=&resperpage=10&respage=26&res

total=388&sort=aFDATE&resnumber=265&DocId=590160&Index=D%3a%5cdatabase%5cuserdata%5cEconxml1&HitCount=1&hits=13f+&bhcp=1

69. Macrae, N. (1982). Intrapreneurila now. *The Economist*. Najdeno 15. avgusta 2008 na spletnem naslovu http://www.intrapreneur.com/MainPages/History/Economist.html
70. McFadzean, E., Ezingeard, J., & Birchall, D. (2006). Anchoring information security governance research: Sociological groundings and future directions. *Journal of Information System Security, 2*(3), 3–48.
71. McGrath, R. G., MacMillan, I. C., & Venkataraman S. (1995). Defining and Developing Competence: A Strategic Process Paradigm. *Strategic Management Journal, 16*(4), 251–275.
72. Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science, 29*(7), 770–791.
73. Mintzberg, H. (1984). Power of in and around organizations. *Academy of Management rewiew, 9*(2), 207–224.
74. Mitchell, A. (2007). *Intraprenurship; enabling postgraduate researchers to drive organisational innovation*. Glasgow: Strathclyde University.
75. Molina, C., & Callahan, J. L. (2009). Fostering organizational performance. *Journal of European Industrial Training, 33*(5), 388–400.
76. Mulej, M., Ženko, Z., Bastič, M., Knez-Riedl, J., & Mulej, N. (2002). Koliko inovativna sta poslovanje slovenskih proizvodnih podjetji in njihov management? *Naše* gospodarstvo, *48*(4/5), 217–237.
77. Muntner, M. (2002). *Tapping the new product ideas within an organisation*. Manchester: Inovation partners Ltd.
78. O'Neill, T. A., & Allen, N. J. (2011). Personality and the prediction of team performance. *European Journal of Personality, 2*5(1), 31–42.
79. Ortenblad, A. (2002). Organizational change learning: a radical perspective. *International Journal of Management Reviews, 4*(1), 87–100.
80. Peeters, M. A. G., Van Tuijl, H. F. J. M., Rutte, C. G., & Reymen, I. M. M. J. (2006). Personality and team performance: A meta analysis. *European Journal of Personality, 20*(5), 377–396.
81. Petrol d.d. (2008a). *Navodilo opis sistema PRIMA IDEJA* (interno gradivo). Ljubljana: Petrol d.d.
82. Petrol d.o.o. (2008b). *Pravilnik o izboljšavah in inovacijah. Služba za kakovost STRKV* (interno gradivo) Ljubljana: Petrol d.d.
83. Piercy, N., & Morgan, N. (1991). Internal Marketing – The Missing Half of the Marketing Programme. *Long Range Planning, 24*(2), 82–93.
84. Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring*. New York: Harper&Row Publishers.
85. Pinchot, G., & Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring in Action. A Handbook for Business Inovation.* San Francisco: Berrett – Koehler Publishers, Inc.
86. Politis, D. (2005). The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. *Entrepreneurship Theory & Practice, 29*(4), 399–424.

87. Prebil, M., & Drnovšek M. (2013). Effects of Team Structure on Innovation Performance: An Empirical Study. *Chinese Business Review, 12*(8), 554–571.
88. Pretnar, B. (1995). *Osnove ekonomike tehnologije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
89. Rae, D. (2006). Entrepreneurial learning: a conceptual framework for technology-based enterprise. *TechnologyAnalysis&StrategicManagement, 18*(1), 39–56.
90. Ramachandran, K., Devarajan, T. P., & Sougha, R. (2003). Corporate Enterpreneurship: How? *Vikalpa, 31*(1), 85–97.
91. Reich, R. B. (1987). Entrepreneurship Reconsidered: The Team as Hero. *Harvard Business Review, 65*(3), 79–91.
92. Roberts, E. B. (1991). *An Environment For Entrepreneurs, Entrepreneurs in High Technology: Lessons from MIT and Beyond*. New York: Oxford University Press.
93. Russell, R. D. (1999). Developing a process model of intrapreneurial systems: A cognitive mapping approach. *Entrepreneurship: Theory & Practice, 2*3(3), 65–84.
94. Sandberg, W. R.(1991). Strategicmanagement's potential contributions to a theory of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice, 16*(3), 73–90.
95. Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & Trespalacios, J. A. (2012). How organizational Learning affects a firm's flexibility, competitive strategy and performance. *Journal of Business Research, .65*(8), 1079–1089.
96. Sathe, V. (1989). Fostering Entrepreneurship in the Large, Diversified Firm. *Organizational Dynamics, 18*(2). 20–32.
97. Schoen, D. R. (1969). Managing Technological Innovation. *Harvard Business Review, 47*(3), 156–167.
98. Shahzard, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: an overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Researchin Business, 3*(9), 975–985.
99. Short, J. C., Moss, T. W., & Lumpkin, G. T. (2009). Research in social entrepreneurship: past contributions and future opportunities. *Strategic entrepreneurship journal, 3*(2), 161–194.
100. Silva, P. M., & Callahan, J. L. (2009). Fostering organizational performance: The role of learning and intrapreneurship. *Journal of European Industrial Training, 33*(5), 388–400.
101. Solberg, C. A., & Olsson, U. H. (2010). Management Orientation and Export Performance: The Case of Norwegian ict Companies. *Baltic Journal of Management, 5*(1): 28–50.
102. Stanovnik, P., & Kavaš, D. (2004). *Ekonomika tehnoloških sprememb*. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja.
103. Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11, 17–.27
104. Stopford, J. M., & Baden-Fuller, C. W. F. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal, 15*(7), 521–536.
105. Sundbo, J. (1999). *The Theory of Innovation: Entrepreneurs, Technology and Strategy (New Horizons in the Economics of Innovation).* Cheltenham: Edward Elgar Pub.

106. Tennant, S., & Fernie, S. (2013). Organizational learning in construction supply chain, engineering. *Constructionand Architectural Management, 20*(1), 83–98.
107. The Pinchot Perspective. (2011, 20. november). The Intrapreneur's Ten Commandments. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.pinchot.com/intrapreneuring/
108. Thornberry, N. (2001). Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymeron? *European Management Journal, 19*(5), 526–533.
109. Thornberry, N. E. (2002). Corporate entrepreneurship: teaching managers to be entrepreneurs. *Journal of Management Development, 22*(4), 329–344.
110. Timmons, J. A. (1999). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century.* Boston: Irwin / McGraw Hill.
111. Turner, C. (2004). *Vodenje k uspehu: ustvarjanje notranjega podjetništva*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
112. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II.* Kranj: Moderna Organizacija.
113. Van Balen, A. (2016, 12. januar). Board inovativnosti, CASE: How we identified & selected the right intrapreneur for one of our latest corporate startup projects. Najdeno 20. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.boardofinnovation.com/2016/01/12/case-how-we-identified-selected-the-right-intrapreneur-for-one-of-our-latest-corporate-startup-projects/
114. Vesper, K. H. (1984). Three faces of corporate entrepreneurship. V J. A. Hornaday, J. A. Timmons & K. H. Vesper (ur.), *Frontiers of Entrepreneurship* Research (str. 294–320). Wellesley: Babson College.
115. Wang, C. L., & Chugh, H. (2013). Entrepreneurial learning: past research and future challenges. *International Journal of Management Reviews, 16*(1), 24–61.
116. Webb, J. (2013). How Dreamworks, LinkedIn and Google Build Intrapreneurial Cultures. Najdeno 15. marca 2015 na spletnem naslovu http://www.innovationexcellence.com/blog/2013/01/23/how-dreamworks-linkedin-and-google-are-building-intrapreneurial-cultures-to-drive-innovation-competitive-advantage-and-customer-experience/

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Prva prijava ideje 1
Priloga 2: Sistem nagrajevanja notranje podjetniškega tima 3
Priloga 3: Primer izračuna nagrajevanja notranje podjetniškega tima 4
Priloga 4: Prijavnica za vključitev projekta v Primakubator 5

Priloga 1: Prva prijava ideje

⇨ 1. Izpolni predlagatelj izboljšave	
Ime in priimek:	
Naslov :	
Delovno mesto:	*Organizacijska enota:*
Kontakt (tel. št., GSM, e-mail):	
	Ident delavca:
Naziv, oznaka izboljšave:	
Opis izboljšave: (skica ali dodatno besedilo na hrbtno stran). Iz opisa ideje mora biti razvidno dosedanje stanje, predlagana izboljšava in pričakovana korist.	
Datum oddaje predloga:	***Podpis predlagatelja:***

⇨ 2. Izpolni prejemnik predloga izboljšave in kopijo vrne predlagatelju	
Prejemnik predloga izboljšave (ustrezno obkrožiti): *A. Animator* *B. Koordinator* *C. Administrator sistema*	***Podpis prejemnika*** (priimek izpisati tudi tiskano)*:* ***Datum in ura prejema predloga:***
⇨ Pred nadaljnjim izpolnjevanjem (vrednotenjem) mora prejemnik predlog posredovati administratorju sistema	

⇨ 3. Vrstni red izpolnjevanja: animator, koordinator (ki povzame tudi končno oceno) in/ali odbor. V primeru, ko je končna ocena predloga »Prima ideja«, koordinator izpolni tudi polje »Realizacija«.			
OCENA ANIMATORJA	***OCENA KOORDINATORJA***	***KONČNA OCENA*** *(izpolni koordinator)*	***OCENA ODBORA***
○ *sprejem* ○ *nadaljna obravnava* ○ *predlog se zavrne*	○ *sprejem* ○ *nadaljna obravnava* ○ *predlog se zavrne*	○ *sprejem* ○ *nadaljna obravnava* ○ *predlog se zavrne* ○ *odbor*	○ *sprejem* ○ *nadaljna obravnava* ○ *predlog se zavrne*
Podpis in datum:	*Podpis in datum:*	*Podpis in datum:*	*Podpis in datum:*

⇨ 4. Izpolni koordinator v primeru, ko je končna ocena predloga »sprejem«.	
REALIZACIJA PRIMA IDEJE:	
***DA**, podan bo pisni predlog za izvedbo:*	*Rok:*
***DA**, odgovorna oseba za izvedbo je:*	*Rok:*
***NE**, razlog:*	

Priloga 2: Sistem nagrajevanja notranje podjetniškega tima

Slika 1: Sistem nagrajevanja notranje podjetniškega tima

Sistem nagrajevanja notranje podjetniškega tima

Primer izračuna nagrade za notranje podjetniško idejo

1.	**Nagrada za izbrano idejo**	**25 €**	**na idejo**

2.	**Nagrada ob izvedbi ideje ali uvrstitvi v PRIMAKUBATOR**	**500 €**	**na idejo**

3.	**Konstantna nagrade razvojne skupine v PRIMAKUBATORJU**		
	a. Dajalec ideje in član razvojne skupine - Bruto Nagrada Inovatorja	**BNI = DNI + BNP**	
	b. vsi člani razvojne skupine + mentor- Bruto Nagrada Clanoc	**BNP = OST / X**	
	1. osnova nagrade = dog. % max do 20% od EBIT ustvarjenega s projektom	**ON**	ON = EBIT * D%
	2. dogovorjen odstotek za nagrado od EBIT	**D**	D% = 1% -20%
	2. Dodatek Inovatroja = 10 % osnove nagrade	**DIN**	DIN = ON *0,1
	2. ostanek Nagradni Sklad od ON = osnova nagrade ON -10%	**NS**	NS = ON - DIN
	3. Bruto nagrada posameznika	**BNC**	BNC = OST / x
	4. Bruto nagrad inovatorja	**BNI**	BIN = DIN + BNC
	5. Število članov projektne skupine	**X**	X = število članov projekta

4.	**Prispevek članov projekta v projekt PRIMAKUBATOR**	
	Za čas poteka podjetja vsi člani podjetniške skupine Primakubator cca 20 % časa porabijo za projekt. Zaradi tega so se za čas trajanja projekta odpovedati 5 % bruto plače, in ta sredstva namenijo v projekt Primakubator. Fond za razvoj idej.	
	Ta delje riziko notranjega podjetnika za uspeh ideje in njegov vložek v tveganje. S tem ukrepom izločimo ideje v katire notranji podjetnik ne verjame	
	Vsak čan , ki pristopi v projekt Primakubator za čas trajanja projekta od pričetka projekta in do zaključka prispeva 5 % bruto plače v sklad Primakubator.	
	a4 - prispevek člana skupine v fond Primakubator	**PCPCU = bruto plača*0,05**

5.	**Trajanje izplačila nagrade**	
	Nagrada se vem članom skupine izplačuje vsak mesec ob rednem dohodku, glede na uspeh iz preteklega meseca. V primeru, da se z projektom prekine zaradi kakršnega koli razloga se prekinejo tudi izplačila nagrad.	

6.	**ODPRAVNINA**	
	Če dalavec, ki je bil član projekztne skupine zapusti podjetje ali odide v pokoj mu je podjetje iz tega naslova dolžna plačati odpravnino za Prima Projekt v višini ocenejnega življenske dobe projekta ali največ 60 mesecev.	
	a6 - Odpravnina iz naslova Prima Projekt	**Odpravnina a6 = EBIT ODK*MDO**
	1. Ocenjena življenska doba projekta -če je neomejeno sledi 5 let	OZDP
	2. EBIT v zadnjem letu in vrednost odkupa/ leto	EBIT ODK
	3. Dogovorjen odstotek odpravnine na EBIT	max do 10%
	3. Maksimalna doba za obračunv letih (za projekte brez omejitve)	MDO = max 5 let

Priloga 3: Primer izračuna nagrajevanja notranje podjetniškega tima

Slika 2: Primer izračuna nagrajevanja notranje podjetniškega tima

Izračun Nagrade Notranjega Podjetnika

PROJEKT:	**PRIMER 1**							
Ime:	**Priložnostni paketni prevzem**		leto 1	leto 2	leto 3	leto 4	leto 5	
	Predvidena rast obsega	Index	100%	105%	105%	105%	105%	
Promet:	Promet v enem letu	**180,000**	180,000.00	189,000.00	198,450.00	208,372.50	218,791.13	EBIT v 5 letih
EBIT	EBIT od projekta na leto	**30%**	54,000.00	56,700.00	59,535.00	62,511.75	65,637.34	**298,384.09**
OCM	1. osnova = X dogovorjen % od EBIT projekta (dogovor 20%)	**20%**	10,800.00	11,340.00	11,907.00	12,502.35	13,127.47	
DIN	2. dodatek inovatroja = 10 % osnove	**10%**	1,080.00	1,134.00	1,190.70	1,250.24	1,312.75	
NS	3. ostanek = osnova -10%		9,720.00	10,206.00	10,716.30	11,252.12	11,814.72	
BNC	4. Bruto nagrada članov notranje podjetniške skupine		1,944.00	2,041.20	2,143.26	2,250.42	2,362.94	
BNI	4. Bruto nagrada Inovatorja		3,024.00	3,175.20	3,333.96	3,500.66	3,675.69	
X	Število članov Prima Projekta	**5**						

	Član	**X**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
	Naziv		Inovator	Mentor	član 1	član 2	član 3	
1.	**Nagrada za izbrano idejo**		**25**	0	0	0	0	
2.	**Nagrada ob izvedbi ideje ali uvrstitvi v PRIMAKUBATOR**		**500**	0	0	0	0	
3.	**Letna nagrada za razvojno skupino v PRIMAKUBATORJU**		3,024.00	1,944.00	1,944.00	1,944.00	1,944.00	
	Ob predpostavki rasti prometa bi bile nagrade sledeče:							
	Nagrada v 2. letu poslovanja		3,175.20	2,041.20	2,041.20	2,041.20	2,041.20	
	Nagrada v 3. letu poslovanja		3,333.96	2,143.26	2,143.26	2,143.26	2,143.26	
	Nagrada v 4. letu poslovanja		3,500.66	2,250.42	2,250.42	2,250.42	2,250.42	
	Nagrada v 5. letu poslovanja		3,675.69	2,362.94	2,362.94	2,362.94	2,362.94	
								Nagrade v 5 letih
	Skupaj dodatna nagrada v 5 letih		**17,234.51**	**10,741.83**	**10,741.83**	**10,741.83**	**10,741.83**	**60,201.82**

4.	**Prispevek članov projekta v projekt PRIMAKUBATOR**							
	Bruto Plača		2500	4000	2000	1700	1290	
	Višina prispevka na mesec - znižanje bruto plače	5%	125.00	200.00	100.00	85.00	64.50	
	Trajanje Projekta - v mesecih	14						Prispevek članov
	Skupaj investicija - v projekt PRIMAKUBATOR		**1,750.00**	**2,800.00**	**1,400.00**	**1,190.00**	**903.00**	**8,043.00**
	Povprečen čas povratka investicije v mesecih	60	**6.09**	**15.64**	**7.82**	**6.65**	**5.04**	

5.	**Trajanje izplačila nagrade**		neomejeno	neomejeno	neomejeno	neomejeno	neomejeno

6.	**ODPRAVNINA v primeru odhoda po 5 letih**		1	2	3	4	5	
	1. Ocenjena življenska doba projekta	neomejeno	Inovator	Mentor	član 1	član 2	član 3	
	2. EBIT v zadnjem letu in vrednost odkupa/ leto	65,637.34	6,563.73	5,250.99	3,281.87	3,281.87	3,281.87	
	3. Dogovorjen odstotek odpravnine na EBIT		10%	8%	5%	5%	5%	
	3. Maksimalna doba za obračun v letih (za projekte brez omejitve)	5	5	5	5	5	5	strošek odkupa
	a6 - Odpravnina iz naslova Prima Projekt		**32,818.67**	**26,254.94**	**16,409.33**	**16,409.33**	**16,409.33**	**108,301.61**

Priloga 4: Prijavnica za vključitev projekta v Primakubator

PRIJAVNICA ZA VKLJUČITEV PROJEKTA V **PRIMAKUBATOR**

⇨ 1. PREDLAGATELJ	
Ime in priimek:	
Naslov:	
Delovno mesto:	*Organizacijska enota:*
Kontakt (tel. št., GSM, e-mail):	
	Ident delavca:

Naziv in oznaka izboljšave:

⇨ 2. Izpolni MENTOR	
Ime in priimek:	
Naslov :	
Delovno mesto:	*Organizacijska enota:*
Kontakt (tel. št., GSM, e-mail):	
	Ident delavca:

Datum prejema prijave:	***Podpis Mentorja:***
⇨ Pred nadaljnjim izpolnjevanjem (vrednotenjem) mora MENTOR predlog posredovati administratorju sistema	

⇨ 3. Člani projekta in opis projekta

Član 1	
Ime in priimek:	
Naslov :	
Delovno mesto:	*Organizacijska enota:*
Kontakt (tel. št., GSM, e-mail):	
	Ident delavca:

Član 2	
Ime in priimek:	
Naslov :	
Delovno mesto:	*Organizacijska enota:*
Kontakt (tel. št., GSM, e-mail):	
	Ident delavca:

Član 3	
Ime in priimek:	
Naslov :	
Delovno mesto:	*Organizacijska enota:*
Kontakt (tel. št., GSM, e-mail):	
	Ident delavca:

Član 4	
Ime in priimek:	
Naslov :	
Delovno mesto:	*Organizacijska enota:*
Kontakt (tel. št., GSM, e-mail):	
	Ident delavca:
Opis Izboljšave: (Proizvoda, storitve…)	
Opis izboljšave: (skica ali dodatno besedilo na hrbtno stran). Iz opisa ideje mora biti razvidno dosedanje stanje, predlagana izboljšava in pričakovana korist.	

Konkurenčne prednosti izboljšave ali projekta:
(prednosti, priložnosti, trg)
- -
- -
- -

Nevarnosti, kritične točke izboljšave ali projekta:
(nevarnosti, ozka grla,)
- -
- -
- -
- - -
Opis glavnih kupcev in potencialnih strank:
Kupci:
Navade:
Ocenjene letne količine:

Potreba po zaščiti patenta ali blagovne znamke izboljšave ali projekta:
Potreba po patent- znamka:
Potreba po visoko strokovnem znanju
Potreba po sodelovanju z zunanjim inštitucijami.

TRG:
Ciljni Trgi:
Konkurenca:
Strategije:

Organizacijska struktura izboljšave ali projekta:
(ocena potrebnega števila delavcev)

⇨4. VIRI, EKONOMIKA IN FINANCE

Investicije in prihodki:	leto 1	leto 2	leto3	leto 4	leto 5
Predvidene investicije					
Predvideni prihodki					
Predvidena čista marža					
Predviden indeks rasti obsega					

Viri financiranja v €	leto 1	leto 2	leto3	leto 4	leto 5
Lastni kapital podjetja					
Bančni kredit					
Dobavitelji – neformalno posojilo					
Tvegani kapital					
Subvencije					
Drugi viri					
SKUPAJ:					

Zaposleni:	leto 1	leto 2	leto3	leto 4	leto 5
Redni zaposleni št.					
Pogodbeni zunanji sodelavci:					
Študenti.					
SKUPAJ:					

Vključitev v PRIMAINTRAKUBATOR:
Ocenjen potreben čas za izvedbo projekta:
Predviden datum pričetka:
Predvidena področja s katerim boste sodelovali:

⇨5. POTREBE PO SREDSTVIH:

Vrste sredstev:	količina	enota mere
Pisarna		
Oprema		
Proizvodnji prostor		
Laboratorij		
Skladišče		
Prodajni kanali		
Promocija		

Podporna področja sodelovanja:	obseg	ocenjen čas
Marketing		
Računovodstvo		
IT		
Pravno področje		
Logistika		
Sodelovanje z zunanjimi partnerji		
TRKV Služba za razvoj		
Maloprodaja / Veleprodaja		
Drugo		

⇨6. Vrstni red ocenjevanja za vključitev ve PRIMAINTRAKUBATOR (PIK). V primeru, ko je končna ocena predloga »Takoj«, koordinator izpolni tudi polje »Realizacija«.			
OCENA ANIMATORJA	***OCENA KOORDINATORJA***	***OCENA UPRAVE***	***SKUPNA OCENA*** *(izpolni koordinator)*
○ *takoj* ○ *nadaljna obravnav.* ○ *ponoven izračun* ○ *čakanje* ○ *zavrnjeno*	○ *takoj* ○ *nadaljna obravnav.* ○ *ponoven izračun* ○ *čakanje* ○ *zavrnjeno*	○ *takoj* ○ *nadaljna obravnav.* ○ *ponoven izračun* ○ *čakanje* ○ *zavrnjeno*	○ *takoj* ○ *nadaljna obravnav.* ○ *ponoven izračun* ○ *čakanje* ○ *zavrnjeno*
Podpis in datum:	*Podpis in datum:*	*Podpis in datum:*	*Podpis in datum:*

⇨*7.* Izpolni koordinator v primeru, ko je končna ocena predloga »PRIMAKUBATOR« takoj, ali nadaljnja obravnava. V ostalih primerih se ponovno vloži prijavo:	
REALIZACIJA PRIMAKUBATORJA:	
Začetek izvedbe*:*	*Prostor:*
Konec izvedbe*:*	*Podpis mentorja :*
Podpis vseh članov:	