

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO**

**NOTRANJE PODJETNIŠTVO  
KOT NA IN PREOBLIKOVANJA PODJETJA  
- PRIMER TELEKOM SLOVENIJE**

LJUBLJANA, SEPTEMBER 2003

**JANJA MILI**

## **IZJAVA**

Študentka Janja Mili izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Tee Petrin in skladno s 1. odstavkom 21. lena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 15. 9. 2003

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

# KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>NOTRANJE PODJETNIŠTVO V TEORJI IN PRAKSI</b>	<b>3</b>
<b>2.1</b>	<b>Notranje podjetništvo v praksi</b>	<b>3</b>
2.1.1	Notranje podjetništvo v državah razvite ekonomije	3
2.1.2	Notranje podjetništvo v državah v tranziciji	4
<b>2.2</b>	<b>Pojav in razvoj notranjega podjetništva v teoriji</b>	<b>7</b>
2.2.1	Pojav teorije o notranjem podjetništvu kot del teorije o podjetništvu	7
2.2.2	Opredelitve notranjega podjetništva	8
2.2.3	Področja preučevanja notranjega podjetništva danes	9
2.2.3.1	Lastnosti notranjih podjetnikov	10
2.2.3.2	Ustanavljanje novih podjetij znotraj obstoječih	17
2.2.3.3	Lastnosti podjetniških organizacij	20
<b>3</b>	<b>UVEDBA NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA V PODJETJU</b>	<b>22</b>
<b>3.1</b>	<b>Uvedba notranjega podjetništva kot odziv na spremembe okolja</b>	<b>22</b>
<b>3.2</b>	<b>Elementi uvedbe notranjega podjetništva v podjetje</b>	<b>23</b>
3.2.1	Ustrezna podpora vodstva	23
3.2.1.1	Opredelitev vizije, poslanstva in strategije	25
3.2.1.2	Sprememba organizacijske kulture	25
3.2.2	Izbira ustreznega pristopa	27
3.2.3	Vzpostavitev prilagoditve organizacijske strukture	29
3.2.3.1	Struktura notranjepodjetniške organizacije prihodnosti	32
3.2.4	Izpeljava izbranega programa notranjega podjetništva	32
<b>3.3</b>	<b>Uvedba notranjega podjetništva od spodaj na vzgor</b>	<b>34</b>
<b>4</b>	<b>PRIMER: TELEKOM SLOVENIJE, D. D.</b>	<b>37</b>
<b>4.1</b>	<b>Predstavitev podjetja</b>	<b>37</b>
4.1.1	Oblikovanje družbe Telekom Slovenije, d. d.	37
4.1.1.1	Razdružitev Pošte Slovenije ter Telekoma Slovenije, d. d.	37
4.1.1.2	Lastninsko preoblikovanje podjetja	38
4.1.1.3	Ustanovitev Skupine Telekom	40
4.1.2	Razvoj tehnologij in storitev	41
4.1.3	Trenutno poslovanje Telekoma Slovenije, d. d.	44
<b>4.2</b>	<b>Analiza elementov notranjega podjetništva v Telekomu Slovenije, d. d.</b>	<b>46</b>
4.2.1	Podpora vodstva Telekoma Slovenije, d. d. notranjemu podjetništvu	47

4.2.1.1	Poslanstvo in strateški cilji Telekoma Slovenije, d. d. _____	47
4.2.1.2	Projekt organizacijske kulture v Telekomu Slovenije, d. d. _____	51
4.2.2	Izbira ustreznega pristopa za Telekom Slovenije, d.d. _____	58
4.2.3	Vzpostavitev prilagodljive organizacijske strukture v Telekomu Slovenije, d. d. _____	63
4.2.3.1	Reorganizacija ob ustanovitvi Telekoma Slovenije, d. d. _____	64
4.2.3.2	Ustanovitev profitnih centrov _____	65
4.2.3.3	Oblikovanje poslovnih področij _____	65
4.2.3.4	Nova organizacijska prenova Telekoma Slovenije, d. d. _____	67
4.2.4	Izpeljava izbranega programa notranjega podjetništva _____	70
<b>4.3</b>	<b>Ocena možnosti vpeljave koncepta notranjega podjetništva v Telekomu Slovenije, d. d. _____</b>	<b>73</b>
<b>5</b>	<b><i>POVZETEK</i> _____</b>	<b>77</b>
<b>6</b>	<b><i>LITERATURA IN VIRI</i> _____</b>	<b>80</b>
<b>6.1</b>	<b>Literatura _____</b>	<b>80</b>
<b>6.2</b>	<b>Viri _____</b>	<b>84</b>
<b>7</b>	<b><i>PRILOGE</i> _____</b>	<b>1</b>
<b>7.1</b>	<b>Primerjava notranjega podjetništva s podobnimi managerskimi koncepti _____</b>	<b>1</b>
<b>7.2</b>	<b>Primeri uvedbe notranjega podjetništva _____</b>	<b>2</b>
7.2.1	Primeri uvedbe s strani notranjih podjetnikov _____	2
7.2.1.1	Primer notranjega podjetništva – preobrazba IBM _____	2
7.2.1.2	Primer notranjega podjetništva v podjetju Tipro Keyboards _____	5
7.2.2	Primeri uvedbe s strani vodilnega managementa _____	7
7.2.2.1	Primer notranjega podjetništva – 3M _____	7
7.2.2.2	Primer notranjega podjetništva – Bell Atlantic s programom Šampion _____	8
7.2.2.3	Primer uvajanja notranjega podjetništva – Niko Železniki _____	9
<b>7.3</b>	<b>Pregled nekaterih cen v Telekomu Slovenije, d. d. _____</b>	<b>12</b>
7.3.1	Naročnina _____	12
7.3.2	Cena pogovorov _____	13
7.3.2.1	Cena pogovorov krajevnega prometa (2 min) _____	13
7.3.2.2	Cena pogovorov medkrajevnega prometa (2 min) _____	13
7.3.3	Priključnina _____	14
<b>7.4</b>	<b>Vprašalnik za podrobno preučitev razsežnosti notranjega podjetništva _____</b>	<b>15</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1:	Obliki "novega" podjetništva iz 1980. let	3
Slika 2:	Socialisti na rna luknja	5
Slika 3:	Glavna področja preučevanja notranjega podjetništva	10
Slika 4:	Položaj notranjega podjetnika	14
Slika 5:	Inovacijska vrzel	14
Slika 6:	Greifonerjev model rasti podjetja	17
Slika 7:	Povezava med velikostjo podjetja in inovacijami	18
Slika 8:	Organizacijska oblika za notranjepodjetniške pobude	19
Slika 9:	Povezava med matičnim podjetjem in podjetniško enoto	20
Slika 10:	Notranjepodjetniški interaktivni model	21
Slika 11:	Značilnosti obstoječe in potrebne podjetniške organizacijske kulture	26
Slika 12:	Razvoj programa notranjega podjetništva v prihodnje	33
Slika 13:	Lastniška struktura na dan 31. 12. 2001 v odstotkih	39
Slika 14:	Rast števila telefonskih priključkov na 100 prebivalcev ter stopnja digitalizacije v Sloveniji v letih 1996-2001	42
Slika 15:	Povečanje deležev prihodkov tržnih storitev	44
Slika 16:	Struktura vlaganj v osnovna sredstva po namenu	45
Slika 17:	Primerjava doseženega EBITDA nekaterih evropskih telekomov v letu 2001	46
Slika 18:	Ocene posameznih kategorij organizacijske klime v Telekomu Slovenije, d. d.	52
Slika 19:	Primerjava rezultatov merjenj organizacijske klime v Telekomu Slovenije, d. d., glede na povprečje v Sloveniji	54
Slika 20:	Pet faktorjev organizacijske klime v Telekomu Slovenije, d. d.	55
Slika 21:	Trije faktorji zadovoljstva zaposlenih v Telekomu Slovenije, d. d.	56
Slika 22:	Zunanja organizacijska shema Telekoma Slovenije, d. d., v letu 1995	64
Slika 23:	Razdelitev poslovnih področij med lani uprave	66
Slika 24:	Notranja organizacijska shema Telekoma Slovenije, d. d., v letu 2000	67
Slika 25:	Mrphyjeva krivulja	72

## KAZALO SLIK V PRILOGI

Slika 26:	Spremembe naro nine v Telekomu Slovenije, d. d. (v SIT) _____	12
Slika 27:	Primerjava naro nine v Sloveniji z drugimi državami EU (v SIT) _____	12
Slika 28:	Primerjava cen pogovorov krajevnega prometa (2 min) v Sloveniji z državami EU (v SIT) _____	13
Slika 29:	Primerjava cen pogovorov medkrajevnega prometa (2 min) v Sloveniji z državami EU (v SIT) _____	14
Slika 30:	Spremembe priklju nine v Telekomu Slovenije, d. d. (v SIT) _____	14

## KAZALO TABEL

Tabela 1:	Sedem lastnosti notranjega podjetnika _____	11
Tabela 2:	Primerjava med notranjim podjetnikom, tradicionalnim managerjem in klasi nim podjetnikom _____	12
Tabela 3:	Povezanost med tipom osebnosti ter notranjepodjetniškimi tipom _____	16
Tabela 4:	Povezanost med starostjo (razvojem) in notranjepodjetniškimi tipom _____	16
Tabela 5:	Sedem razsežnosti notranjega podjetništva _____	24
Tabela 6:	Šest korakov programa notranjega podjetništva - Šampion _____	29
Tabela 7:	Razlikovanje med stabilnim-mehanskim in adaptivnim-organskim modelom organizacijske strukture _____	30
Tabela 8:	Pregled sprememb, ki vplivajo na ravnanje z ljudmi _____	31
Tabela 9:	Podfaze izvajanja notranjega podjetništva in odgovornosti dveh ravni v podjetju _____	34
Tabela 10:	Sedem korakov organiziranja preobrazbe podjetja od spodaj navzgor _____	35
Tabela 11:	Pregled cen javne telefonije (PSTN) v Sloveniji s povpre jem v Evropski uniji _____	43
Tabela 12:	Pregled novih strateških ciljev Telekoma Slovenije, d. d. _____	49
Tabela 13:	Ocene posameznih kategorij organizacijske klime v Telekomu Slovenije, d. d., glede na hierarhi nih položajih anketirancev _____	53
Tabela 14:	Faze poteka projekta dolo ene s pravilnikom o projektne delu _____	59
Tabela 15:	Posnetek stanja inovativnosti v Telekomu Slovenije, d. d. _____	61

<i>Tabela 16: Ideje o sistemati njih spodbudah inovativnosti in iniciativnosti v Telekomu Slovenije, d. d.</i>	61
<i>Tabela 17: Pregled zna ilnih stanj v Telekomu Slovenije, d. d., povezanih z organiziranostjo</i>	69
<i>Tabela 18: Ideje o spremembi organiziranosti v Telekomu Slovenije, d. d.</i>	69
<i>Tabela 19: Najve ji izzivi organizacijske kulture v Telekomu Slovenije, d. d., in aktivnosti za njihovo izboljšanje</i>	70
<i>Tabela 20: Sedem razsežnosti notranjega podjetništva v Telekomu Slovenije, d. d.</i>	74
<i>Tabela 21: Elementi uvajanja koncepta notranjega podjetništva v Telekom Slovenije, d. d.</i>	76

## KAZALO TABEL V PRILOGI

<i>Tabela 22: Primerjava notranjega podjetništva s podobnimi managerskimi koncepti</i>	1
<i>Tabela 23: Sedem korakov organiziranja preobrazbe podjetja od spodaj navzgor</i>	3
<i>Tabela 24: Šest korakov programa notranjega podjetništva - Šampion</i>	8
<i>Tabela 25: Glavni cilji in na ini uresni evanja koncepta uvajanja notranjega podjetništva v podjetju Niko Železniki</i>	10
<i>Tabela 26: Vprašalnik za podrobno preu itev razsežnosti notranjega podjetništva</i>	15





# 1 UVOD

Ob koncu 20. stoletja ponosno ugotavljamo, da živimo v dobi podjetništva (Glas, 2000, str. 1). Podjetniki in podjetništvo so bili sicer vedno v središču razvoja gospodarstva v modernem veku, vendar vsa obdobja podjetništvu niso dajala enake veljave. To je bilo bolj poudarjeno v obdobjih hitrih sprememb, manj pa v obdobjih utrjevanja doseženega stanja (Vah i , 2000, str. 12).

Sredi 20. stoletja so prevladovali velike korporacije, ki so s tehnologijo množile proizvodnje preplavljale trg z velikimi količinami poceni potrošnih izdelkov (Glas, 2000, str. 9). Preobrat se je v zahodnih gospodarstvih zgodil v 70. in 80. letih, ko so se začele kazati posledice tretje<sup>1</sup> tehnološke revolucije, ki označuje razvoj elektronike, računalnikov in telekomunikacij oziroma t. i. nove ekonomije. Ta revolucija ni povzročila le novih potrošnih izdelkov, pač pa je so se zgodile tudi velike spremembe v razvoju tehnologije, organizacije, metod trženja, filozofije vodenja podjetij ipd., te pa so spremenile naravo konkurence. Če je bilo v središču stare konkurence veliko podjetje, je v središču nove konkurence podjetniško vodeno podjetje (Petri<sup>2</sup>, 1996, str. 13).

To tezo, da so podjetniško preoblikovana podjetja bolj prilagojena glede na spremenjene okoliščine nove ekonomije, sem tudi postavila v izhodišče magistrskega dela. Nenazadnje jo potrjuje tudi Notranjepodjetniški interaktivni model<sup>3</sup>, ki med drugim dokazuje, da podjetništvo v podjetju pozitivno vpliva na rezultate poslovanja podjetja oziroma konkretnije na njegovo rast ter dobi konosnost (Anton i , 2000, str. 187).

V magistrskem delu želim predstaviti uvajanje notranjepodjetniškega koncepta kot načina in preoblikovanja podjetja na podlagi spreminjajočega se okolja, pri čemer imam v mislih zlasti konkreten primer preoblikovanja podjetja, in sicer podjetja Telekom Slovenije, d. d..

Telekom je tipičen predstavnik slovenskega državno ustanovljenega podjetja, ki mu je država z regulacijo zagotavljala monopol v Sloveniji. Vendar pa je obdobje varnega monopolističnega državnega ščititja sprejemom novega Zakona o telekomunikacijah v letu 2001 za Telekom vsaj formalno končano. V prihodnjih letih, zlasti pa po prodaji večinskega državnega deleža, se bo moralo soočiti z razmerami neusmiljene konkurence. Poleg tega posluje v dejavnosti telekomunikacij, ki je ena izmed najbolj hitro rastočih panog na svetu in zahteva zelo prilagodljivo podjetniško obnašanje.

---

<sup>1</sup> V preteklosti sta bili dve industrijski revoluciji. Prva se je zgodila v zadnji tretjini 18. stoletja in jo zaznamujejo izumi, kot so: predilni in parni stroj ter prvi uporabni vir električnega toka, galvanski člen. Začetek druge industrijske revolucije ujemamo v sredino 19. stoletja, ko se je pričel intenzivnejši razvoj elektrike oziroma elektrifikacije. Iznašli so motor z notranjim izgorevanjem ter učinkovite postopke za vliivanje jekla (Uratari , 2003, str. 49).

<sup>2</sup> Glej: Bizjak Franc, Petrin Tea: Uspešno vodenje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik. 1996. 314 str.

<sup>3</sup> Ta model je podrobneje predstavljen v nadaljevanju magistrskega dela (glej sliko 10 na strani 21).

Telekom je med svojim obstojema prešel skozi več reorganizacij (in vodstvenih menjav). V zadnjih letih je v procesu preoblikovanja zaslediti uvajanje nekaterih elementov notranjega podjetništva, čeprav (še) ni vodstvo nikoli formalno zastavilo notranjepodjetniškega koncepta kot prevladujoče strategije. V magistrskem delu bom poskusila analizirati postopke preoblikovanja podjetja Telekom Slovenije, d. d., in izpostaviti elemente notranjega podjetništva. Poleg uvoda, navedbe literature in virov ter povzetka bodo magistrsko delo sestavljali trije vsebinski deli, ki si bodo sledili po metodi dedukcije.

V prvem bom kot izhodišče predstavila notranje podjetništvo v teoriji in praksi. Teorija in praksa se običajno prepletata in tako je tudi v tem primeru. Poleg splošnejših teoretičnih opredelitev notranjega podjetništva bom predstavila tudi glavne spremembe gospodarskega okolja v zadnjem času, ki jih obutijo tako v razvitih zahodnih gospodarstvih kot tudi v državah v tranziciji, in njihov vpliv na potrebo po preoblikovanju podjetij.

Različna podjetja so se sicer v praksi lotila različnih poti za vpeljavo notranjega podjetništva v podjetje, vendar lahko kljub temu v večini primerov izluščimo nekatere ključne elemente. Ti bodo predstavljeni v drugem delu.

V tretjem, najboljšežnejšem delu, bom na podlagi spoznanj iz prvih dveh delov analizirala dosedanje preoblikovanje podjetja Telekom Slovenije, d. d., z vidika notranjega podjetništva. Pri tem se bom v glavnem opirala na v letu 2002 opravljeno raziskavo organizacijske kulture v podjetju.

Skozi magistrsko delo bom sledila cilju – na podlagi izdelane analize podati napotke za nadaljnje postopke uvajanja notranjega podjetništva v Telekomu Slovenije, d. d..

Pri predstavljanju izhodiščenega dela magistrskega dela bom uporabljala številne teoretične zapise, raziskave in ugotovitve strokovnjakov, ki so se in se še ukvarjajo s preučevanjem notranjega podjetništva ter in vzrokov za njegov tako silovit razvoj. Pri predstavitvi primera Telekom Slovenije, d. d., se bom poleg že omenjene raziskave v glavnem sklicevala na zapise iz Telekomovih medijev, interne dokumentacije podjetja in lastnih opažanj, saj v tem podjetju delam že od 1995, v zadnjih letih pa dejavno sodelujem pri postopkih ustanavljanja novega hčerinskega podjetja.

## 2 NOTRANJE PODJETNIŠTVO V TEORIJI IN PRAKSI

### 2.1 NOTRANJE PODJETNIŠTVO V PRAKSI

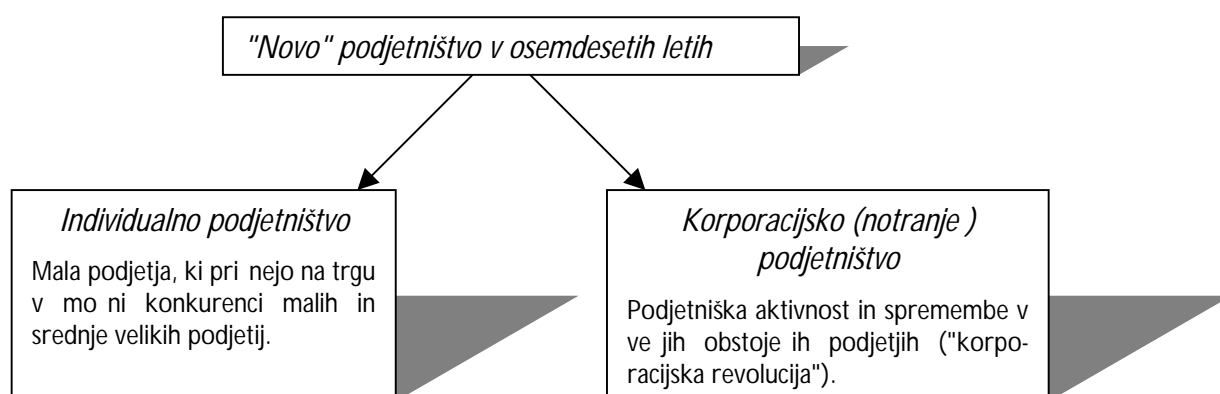
#### 2.1.1 Notranje podjetništvo v državah razvite ekonomije

Podjetniki in podjetništvo so bili vedno v središču razvoja gospodarstva v modernem veku, kar še posebej velja za 20. stoletje. Vendar vsa obdobja podjetništvu niso dajala enake veljave. To je bilo bolj poudarjeno v obdobjih hitrih sprememb, manj pa v obdobjih utrjevanja doseženega stanja (Vah i , 2000, str. 12).

Za prvi dve desetletji po drugi svetovni vojni, za 50. in 60., je značilna množica proizvodnja, ki so jo razvile velike korporacije. Z velikimi količinami poceni potrošnih izdelkov so preplavljale svetovni trg. V velikih korporacijah so do skrajnosti izpopolnili na ino vodenja in organizacijo velikih podjetij; razvila se je celo nova disciplina, imenovana management. Tako stanje je vladalo vse do sredine 70. let, ko so se začele kazati posledice tretje tehnološke revolucije, ki označuje razvoj elektronike, računalnikov in telekomunikacij.

Številne korporacije so v 80. po energetske krizi in tehnološki revoluciji zašle v težave – v procesih dezinvestiranja, razdruževanja in privatizacije ter regulacije (Glas, 2000, 190). Množica odpuščenih ljudi iz velikih korporacij, med njimi tudi ljudje z visoko kvalifikacijo, managerskimi izkušnjami in poznavanjem posameznih proizvodnih področij, si je bila prisiljena najti nov posel v manjših podjetjih, mnogi med njimi pa so ustanovili lastna (Vah i , 2000, str. 13). Podjetja so se bila prisiljena prilagoditi novim razmeram, ne so hotela ostati konkurenčna. Če je bilo v središču stare konkurence veliko podjetje, je v središču nove konkurence podjetniško vodeno podjetje (Petrin, 1996, str. 13). Slika 1 prikazuje nova vala podjetništva v 80. letih:

Slika 1: Obliki "novega" podjetništva iz 1980. let



Vir: Glas, 2000, str. 197

Poslovni izgled sodobnih tržnih gospodarstev se je spremenil v dveh smereh (Glas, 2000, str. 9): s hitrim nastajanjem velikega števila novih malih podjetij (jedro nastajanja novih enot v malem, individualnem gospodarstvu) in s preoblikovanjem velikih korporacij v bolj dinami na, na osnovno dejavnost osredoto ena podjetja, ki hitro uvajajo nove inovativne proizvode izdelke in storitve (notranje podjetništvo).

Po nekaterih ocenah ustanovijo v ZDA v povpre nem delovnem dnevu vsako uro približno tiso novih podjetniških enot. Tam so tudi najbolj u inkovito uresni ili obe poti te "ustvarjalne destrukcije", tako z razvijanjem novih malih podjetij kot tudi z razvijanjem podjetniških jeder v obstoje ih korporacijah. Evropa je pri tem zamudila zlasti pri drugi poti, saj so evropske korporacije bolj vztrajale pri notranjem redu in ustaljenih pravilih. Azijsko podjetništvo pa je najbrž precej svoje dinamike izgubilo prav zaradi premajhne podjetniške vitalnosti in prevelikega zapiranja v svoje okvire in povezovanja z državo (Glas, 2000, str. 1-2).

Za vnašanje inovativnih podjetniških zamisli so korporacije v praksi uporabile zelo razli ne pristope (Glas, 2000, str. 190-191): Svojim zaposlenim omogo ijo del delovnega asa nameniti preu evanju in razvoju lastnih inovativnih zamisli (3M). Oddelki oblikujejo neformalni spisak možnih idej, ki se postopoma preu ujejo v manjših timih, ustanovljenih le za as preu itve posamezne ideje (Hewlett-Packard). Pri ve jih projektih dobi sredstva ve neodvisnih skupin, ki delajo vzporedno na razli nih konceptih (IBM). Korporacijo se skuša preoblikovati kot skupino majhnih poslov, da bi imeli mo velikega podjetja in da bi delovali s prizadevnostjo malega podjetja (General Electric Company). Razli na druga podjetja so ubrala številne druge pristope. Nekatere izmed njih sem predstavila v prilogi.

### **2.1.2 Notranje podjetništvo v državah v tranziciji**

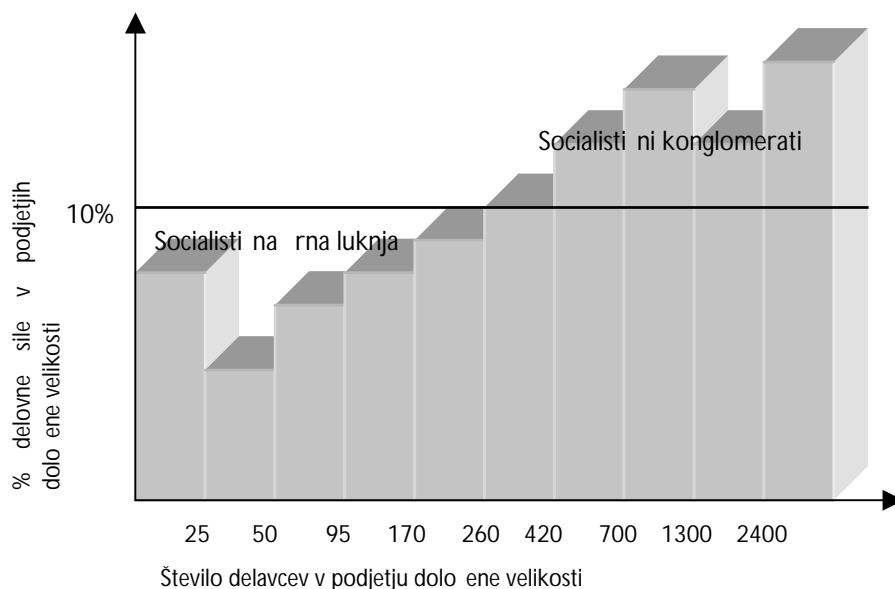
Tudi v nekdanjih socialisti nih državah so po drugi svetovni vojni prevladovale velike proizvodnje organizacije. Razlika med zahodnim in socialisti nim gospodarstvom je bila zlasti v stališ u, da je mogo e take organizacije ustanavljati in upravljati centralno, brez posredovanja tržiš a. Nastajanje podjetij, njihova organska rast z uveljavitvijo na trgu in podjetniki kot nosilci takšnega razvoja so bili po centralnoplanskem konceptu nepotrebni (Vah i , 2000, 13). Zaradi vztrajanja v industrijski dejavnosti, v velikih podjetjih in državnem nadzoru nad gospodarstvom so tako gospodarstva v socialisti nih državah za nekaj desetletij zaostala za svetovnim razvojem.

Po propadu socializma konec 80. so se v teh državah zgodile dramati ne spremembe v smeri gospodarskega razvoja. Pri preoblikovanju gospodarstva so bile soo ene z neprimerno težjo nalogo kot njihovi zahodni sosedje (Glas, 2000, str. 12-15).

Pred tem obdobjem je bilo za gospodarstva v tranziciji zna ilna t. i. socialisti na rna luknja, prikazana na sliki 2 na naslednji strani, ki ozna uje izrazito neuravnovešenost strukture

podjetij po velikosti. Za to strukturo je v primerjavi z zahodnimi gospodarstvi značilna precejšnja odsotnost podjetij z 10 do 100 delavci. Gospodarstvo so sestavljala v glavnem velika državna podjetja - socialistični konglomerati.

Slika 2: Socialistična rana luknja



Vir: Vahič, 1994, str. 894

Socialistična rana luknja se je v procesu tranzicije v 90. letih začela polniti hkrati od spodaj z ustanavljanjem novih malih podjetij in od zgoraj z razpadom velikih podjetij na več manjših (Vahič, 1994, str. 893-895).

Hiter tempo razpadanja velikih sistemov v teh državah moramo pripisati dejstvu, da so bila to podjetja, ki so bila velika predvsem po številu zaposlenih, ne pa v tehnološkem in tržnem smislu. To so bila geografsko omejena podjetja, ki v svetovnem merilu niso imela pomembne vloge. V prvi vrsti so bili konglomerati, sestavljeni iz množice manjših, srednjih in velikih enot, ki so se relativno hitro osamosvojile (Vahič, 2000, str. 15).

Med posameznimi nekdanjimi socialističnimi državami so bile sicer že pred koncem 80. let, ko se je pričela ta tranzicija, nekatere razlike. Za republike v nekdanji Jugoslaviji, med njimi zlasti za Slovenijo in Hrvaško, je bilo na primer značilno precej razvito obrtništvo, ki v drugih državah vzhodne Evrope ni bilo tako prisotno (Tajnikar, 1997, str. 63; Žanič, 2000, str. 83). V Bolgariji se je na primer število samostojnih podjetij različnih oblik takoj po letu 1991 povečalo za več kot dvaindvajsetkrat in ostalo v prihodnjih letih na približno enaki ravni (Dimitrov, 1995, str. 115). Razlike pa so se z leti tranzicijskega preoblikovanja v glavnem še

poglobile. (EGOS 16<sup>th</sup> Colloquium, 2000). Najbolj razvite med njimi so bile decembra 2002 povabljeni v Evropsko unijo<sup>4</sup>.

Slovensko gospodarstvo se je v obdobju tranzicije, 1991-1999, soočalo s procesom preoblikovanja poslovanja, ki ga lahko razdelimo na dve fazi (Lahovnik, 2000, str. 138). V prvi fazi tranzicije so vodilni managerji v slovenskih podjetjih največ pozornosti namenili kratkoročnim problemom, povezanim s preživetjem in na ino privatizacije podjetja. V tej fazi prevladuje transakcijski način vodenja podjetja, ki je bil bolj kot k izkoriščanju loveških virov in oblikovanju podjetniško naravnanih strategij in managementa sprememb, usmerjen k zniževanju stroškov kot temeljni strategiji preživetja (Prašnikar, Zupan, 1995, str. 4). V drugi fazi tranzicije (1995-1998) pa so se osredotočili na dolgoročno strateška vprašanja (Lahovnik, 2000, str. 138).

Konec 90. se je obdobje sunkovitega nastanka novih podjetij tudi v državah v tranziciji normaliziralo. Struktura gospodarstva po velikosti podjetij glede na število zaposlenih se je skoraj izenačila s strukturo, značilno za razvita gospodarstva. Povsem drugo vprašanje pa je vzpostavljanje normalne strukture gospodarstva, kar se tiče razporeditve virov, to je proizvodnih sredstev in ljudi med malimi, srednjimi in velikimi podjetji. Za vzpostavljanje normalne strukture je potrebna prerazporeditev fizičnih in loveških virov iz starih v nove načine uporabe. Postopki preoblikovanja zahtevajo svoj čas, zato lahko prave rezultate nove podjetniške aktivnosti pričakujemo šele v prihodnjih dvajsetih letih (Vahič, 2000, str. 16).

V Sloveniji je bilo opravljenih že kar nekaj preučevanj posameznih primerov podjetij, njihovega podjetniškega obnašanja in tudi manjše raziskave z zanimivimi ugotovitvami. Procesi notranjega podjetništva niso nov pojav za slovenska podjetja in jih marsikje že s pridom izkoriščajo (Selan<sup>5</sup>, 1999, str. 97). Zaposleni v slovenskih podjetjih, zlasti tistih z razvitim timskim vodenjem, prihajajo z idejami, vodstva pa so vse bolj dovzetna za te zamisli (Berginc<sup>6</sup>, 1993). Ni pa še opaziti zavestnega in sistematičnega razvoja, spodbujanja in ustreznega motiviranja notranjega podjetništva (Selan, 1999, str. 97). V nekaterih starejših podjetjih je vodstvo še vedno preveč ukoreninjeno v svoj uteren način poslovanja, prav je med zaposlenimi utiti željo po uveljavitvi svojih idej, medtem ko je pri mlajših podjetjih

---

<sup>4</sup> Države pristopnice so v Kopenhavnu decembra 2002 končale pristopna pogajanja. Zanje je Evropski svet ocenil, da bodo na članstvo pripravljene do 1. maja 2004. To so: Ciper, Češka, Estonija, Latvija, Litva, Madžarska, Malta, Poljska, Slovaška in Slovenija. Status držav kandidatk pa imajo: Bolgarija, Romunija in Turčija. Z Bolgarijo in Romunijo pogajanja za pristop k Evropski uniji še potekajo, Turčija pa z njimi še ni začela (<http://evropa.gov.si/evropomocnik/question/619-155/>, 22. 5. 2003).

<sup>5</sup> Podjetja, v katerih je T. Selan 1999 opravila raziskavo, so: Droga, Portorož; Kemi na tovarna, Podnart; Sava, Kranj; Merkur, Kranj; Iskra Emeco, Kranj.

<sup>6</sup> Podjetja, v katerih je J. Berginc 1993 izvedel raziskavo o notranjem podjetništvu, so: AM Cosmos, Ljubljana; Brest, Cerknica; Impol, Slovenska Bistrica; Kemoservis, Ljubljana; Tuba, Ljubljana.

notranje podjetništvo že od za etka vgrajeno v osnovni na in poslovanja, kar vodilni še dodatno stimulirajo (Bizjak<sup>7</sup>, 2000, str. 52).

V skladu z zgornjimi ugotovitvami je tudi razumljivo, da se v literaturi le s težavo najde kakšen poglobljen primer preu evanja notranjega podjetništva v konkretnem slovenskem podjetju. V tretjem poglavju navajam dva primera, ki obravnavata uvajanje notranjega podjetništva v konkretnih slovenskih podjetjih. Eden prikazuje uvedbo notranjega podjetništva v podjetju Niko, d. d., Železniki<sup>8</sup> kot na in preoblikovanja poslovanja podjetja. Drugi pa opisuje razvojno pot inovativnega podjetja, ki že od samega za etka spodbuja podjetniško klimo, podjetja Tipro Keyboard<sup>9</sup>.

## 2.2 POJAV IN RAZVOJ NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA V TEORIJ

### 2.2.1 Pojav teorije o notranjem podjetništvu kot del teorije o podjetništvu

Preu evanju fenomena podjetništva se v zadnjem asu namenja vse ve pozornosti, in sicer tako z vidika dogodkov, kot so npr.: inovacija, ustanovitev podjetja in rast, kot tudi z vidika lastnosti, npr.: individualnih podjetnikov in podjetniških organizacij (Anton i , 2000, str. 1). Tako ni presenetljivo, da so z oblikovanjem definicije samega pojma »podjetništvo« velike težave. V zadnjih stoletjih so se preu evalci podjetništva lotevali z različnih vidikov in mu tudi zaradi različnih ekonomsko-družbenih okoliš in, v katerih so živeli, pripisovali različne pomene.

eprav nekateri raziskovalci podjetniških teorij prve pojave preu evanja podjetništva umeš ajo že v obdobje Rimskega imperija, lahko govorimo o pojavu prve resnejše podjetniške teorije o podjetništvu šele v 18. stoletju<sup>10</sup>. Od takrat pa vse do danes se je pojavilo ve šol in smeri. Med tradicionalnimi pojmovanji podjetništva lahko izpostavimo štiri osnovne skupine (Tyson et al., 1994):

1. Podjetništvo kot inovacija; ta teorija je tesno povezana z za etnikom modernega razumevanja podjetništva J. Schumpetrom, ki opredeli podjetnika kot loveka novih idej, kombinacij, inovacij proizvodov in storitev, novih organizacijskih metod ... Podjetnik kot inovator je torej dinami en agent sprememb v ekonomiji, ki s svojimi inovacijami ruši obstoje a, ustaljena stanja v gospodarstvu in je kot tak gonilec gospodarskega razvoja družbe.

---

<sup>7</sup> Podjetja, v katerih je S. Bizjak 2000 opravila raziskavo, so: Gradbeno podjetje, Bežigrad, Butan plin, Poslovni sistem Mercator; Tipro Keyboards; Adacta.

<sup>8</sup> Primer povzet po diplomskem delu J. Nastran, 2000, str. 17-46.

<sup>9</sup> V podjetju Tipro Keyboard sem sodelovala kot svetovalka leta 1999 v okviru podiplomskega študija.

<sup>10</sup> Pojem podjetništva je v svojem delu prvi uvedel Richard Cantillon, približno 1730.

2. Podjetništvo kot prevzemanje tveganja; osnoval jo je R. Cantillon in pravi, da je vitalnost ekonomije odvisna od podjetij, ki prevzemajo tveganje. Naklonjenost ljudi do tveganja je redka in določa podjetnika. Prav prevzemanje tveganja je temeljna značilnost, ki loči podjetnika od managerja.
3. Podjetništvo kot stabilizacijska sila; to teorijo zagovarja I. Kirzner, ki v nasprotju s Schumpetrom vidi neravnovesno stanje v gospodarstvu kot edino okolje, v katerem lahko podjetnik sploh deluje. V takem stanju viri niso pravilno razporejeni in podjetnik lahko to dobro izkoristi (tržne niše), s tem pa pripelje gospodarstvo v ravnotežje. Podjetništvo torej premika trg proti ravnovesju.
4. Podjetništvo kot ustanavljanje ali lastništvo in upravljanje malega podjetja; ta definicija se najpogosteje uporablja kot empirična definicija – podjetnik je preprosto tisti, ki je pred kratkim ustanovil podjetje.

Preučevanje podjetništva še daleč ni zaključeno proces. Leta 1979 je na primer objava rezultatov raziskave ameriškega ekonomista Bircha povzročila pravo razburjenje v vrstah njegovih kolegov, saj je pokazala, da so prav mala podjetja generator ekonomske rasti in ne velika, kot je veljalo prepričanje do tedaj. V sodobnejši literaturi je verjetno tudi zaradi tega vzroka zaznati številne nove teorije, v katerih skušajo znanstveniki vključiti vlogo podjetništva v delovanje kapitalističnega gospodarstva. Poleg tega so se v raziskovanje podjetništva vključili tudi strokovnjaki iz drugih družbenih ved.

Poudarki preučevanja podjetništva so se v sodobnem času osredotočili predvsem na področja, kot so (Antonin, 2000, str. 1): podjetniške ideje in strategije, vpliv na ustanavljanje in propad podjetij, pridobivanje in ravnanje podjetniškega kapitala in podjetniških timov, samozaposlovanje, lastnik in manager v isti osebi, managersko nasledstvo<sup>11</sup>, notranje podjetništvo v večjih podjetjih, razmerje med podjetništvom ter ekonomskih razvojem ...

Preučevanje notranjega podjetništva je eno izmed rastočih področij preučevanja znotraj področja podjetništva, za katero bi lahko celo trdili, da se oblikuje v samostojno področje.

## 2.2.2 Opredelitve notranjega podjetništva

Resnejše raziskave o notranjem podjetništvu so se pričele pred približno dvajsetimi leti. Termin notranje podjetništvo<sup>12</sup> je prvi uporabil Gifford **Pinchot**, 1985, in ga je definiral kot

---

<sup>11</sup> Management succession (angl.).

<sup>12</sup> Angl.: intrapreneuring (Pinchot, 1985). Beseda sama naj bi bila stara več kot 150 let in naj bi izhajala iz francošine; vendar se jo šele v zadnjem času uporablja v smislu podjetnika v velikem podjetju. Nekateri menijo, da je besedo v tem pomenu prvi uporabil Norman Macrae, namestnik urednika revije Economist, 1982 v enem od člankov, vendar Macrae zanika avtorstvo besede. Tako se avtorstvo pojma "intrapreneur" z različnimi izpeljankami predpisuje svetovalcu za management Giffordu Pinchotu, ki je 1985 izdal knjigo z naslovom Intrapreneuring. Leta 1992 izraz »intrapreneur« vključijo v ameriški slovar angleškega jezika (The American Heritage Dictionary Language, Third Edition) z razlago, ki



podjetništvo znotraj obstoje ih velikih podjetij, za katere je zna ilno, da zaposleni generirajo podjetniške ideje in razmišljajo, kako jih spremeniti v profitne projekte. Je rešitev in možna revolucija za podjetja, ki imajo veliko kapitala, a so hkrati tudi velike in neu inkovite birokratske strukture, ki zavirajo inovativne procese. Razvoj notranjega podjetništva pomeni razvoj podjetniškega duha, kulture znotraj podjetja in iskanje sposobnih podjetnikov ter pomo le-tem pri razvijanju novih idej in ustvarjalnosti. Notranji podjetniki se pri tem opirajo na poslovno infrastrukturo, komercialno mrežo in finan no mo obstoje ega podjetja, zato imajo precejšnjo prednost pred "klasi nimi podjetniki", ki želijo svoje podjetniške ideje uresni iti v lastnem podjetju (Pinchot, 1985, str. 3-10).

Po Pinchotu drugi raziskovalci postavijo svoje definicije notranjega podjetništva in vpeljejo tudi nekatere druga ne termine<sup>13</sup> kot npr.: korporacijsko podjetništvo, inovativna in podjetniška strategija ipd., vendar bom v tem delu uporabljala termina notranje podjetništvo in notranji podjetnik.

**Hisrich in Peters** definirata notranje podjetništvo kot ustvarjanje novih podjetij v okviru starega podjetja ali razširjanje nekaterih vodstvenih funkcij (Hisrich, Peters, 1992, str. 513).

**Kanter** ga ozna i kot obliko notranje organizacijske preobrazbe podjetja, na in spodbujanja zaposlenih in na in pospeševanja inovacij v podjetju. (Kanter, 1989, str. 29-44).

Za **Blocka in MacMillana** predstavlja notranje podjetništvo poslovno politiko podjetja, s katero podjetje spodbuja nastajanje podjetniških idej med zaposlenimi, njihovo selekcioniranje in organiziranje okoli podjetniške skupine ter organizacijo pomo i pri njihovem uresni evanju (Block, MacMillan, 1993, str. 5).

**Drucker** pa postavi za rezultat notranjega podjetništva razvijanje podjetniškega duha, s imer se ustvarjajo pogoji za uspešen razvoj inovacij (Drucker, 1992, str. 177-191).

### **2.2.3 Področja preučevanja notranjega podjetništva danes**

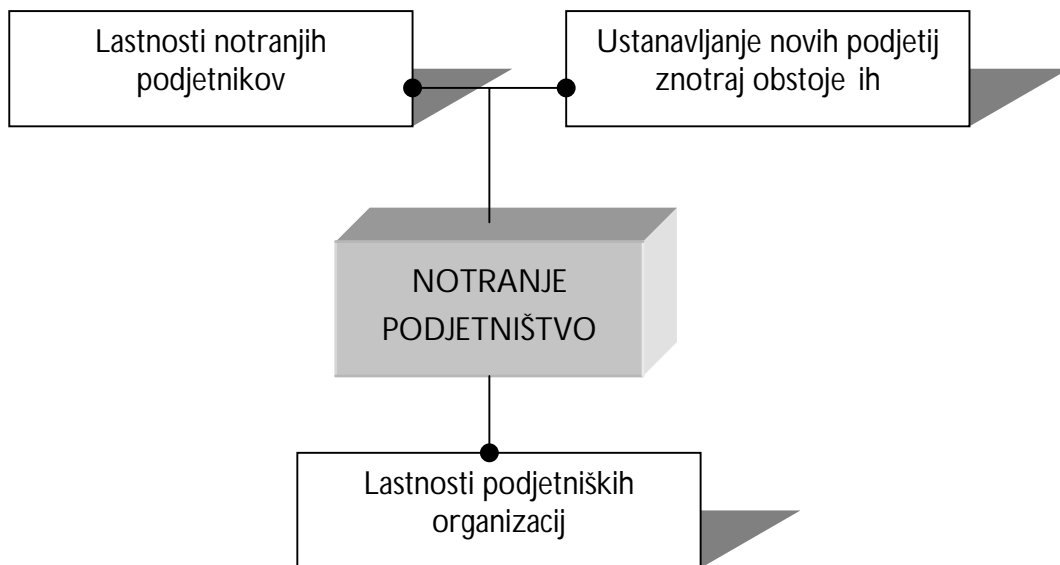
Iz razli nih definicij je razvidno, da so razli ni raziskovalci preu evali podro je notranjega podjetništva z razli nih vidikov. e jih strnemo, lahko danes govorimo o treh glavnih podro jih preu evanja (Anton i , 2000, str. 1 in str. 12), ki jih prikazuje tudi slika 3 na naslednji strani.

---

povzema po Giffordovi definiciji: Oseba v velikem podjetju, ki prevzame neposredno odgovornost za udejanjanje ideje v dobi konosen kon en proizvod s prevzemanjem tveganja in inoviranjem (<http://intrapreneur.com>, 16. 10. 2000).

<sup>13</sup> Številne termine je zelo težko prevesti v slovenš ino, saj slovenski poslovni jezik ne razlikuje med nekaterimi angleškimi izrazi; drugi termini notranjega podjetništva, ki so jih postavili drugi avtorji v angleš ini, so npr: corporate entrepreneurship, intra-corporate enrepreneurship, corporate venturing, internal corporate enterpreneurship, innovate and entrepreneurial strategy making, firm-level entrepreneurial posture and orientation ipd..

Slika 3: Glavna področja preučenja notranjega podjetništva



Vir: Po podatkih Anton i , 2000, str. 1 in str. 12, oblikovala avtorica

Prvotno so se raziskave notranjega podjetništva usmerjale praviloma na kreiranje novih podjetij znotraj že obstoječih (praviloma velikih) podjetij in na preučevanje podjetniških posameznikov znotraj obstoječih podjetij. Pozneje pa se je polje raziskav razširilo tudi na preučevanje podjetniških lastnosti na organizacijskem nivoju. Vsaka smer preučevanj je nekoliko podrobneje predstavljena v nadaljevanju.

### 2.2.3.1 Lastnosti notranjih podjetnikov

Notranje podjetništvo temelji na sposobnih ljudeh. Ugotovitve raziskave o približno petdesetih uspešnih in neuspešnih idejah o novih proizvodih v Texas Instruments so pokazale, da je pri vsakem propadlem proizvodu manjkal vnet prostovoljni prvak (šampion), manjkal je ustvarjalni podjetnik (Glas, 2000, str. 190). Ugotovimo lahko torej, da notranje podjetništvo ne more delovati brez notranjih podjetnikov.

Notranji podjetnik je inovativna in ustvarjalna oseba, ki spremeni sanje oziroma ideje v donosno realnost s pomočjo in v okviru podjetja, v katerem je zaposlen. Zato mora upoštevati interese podjetja, vodstva in zaposlenih ter s tem morebitne omejitve podjetniške avtonomije. S podjetjem se mora v procesu razvijanja ideje biti sposoben pogajati (Pinchot, 1985, str. 3-10).

Hisrich in Peters sta opredelila sedem značilnosti notranjega podjetnika, ki so predstavljene v tabeli 1:

*Tabela 1: Sedem lastnosti notranjega podjetnika*

<i>Lastnost</i>	<i>Opis lastnosti</i>
1. Strokovno in poslovno znanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potrebna znanja s področja tehnološkega procesa, marketinga, priprave in predstavitve poslovnega načrta.</li> <li>• Vodstvene sposobnosti, ob ustreznem uteku za izbiro pravih ljudi, ustvarjalnost.</li> </ul>
2. Vizionarstvo in sposobnost prepričevanja	Biti mora vizionar (oseba, ki sanja velike sanje, in o njenih vrednostih znati prepričati druge).
3. Zavedanje prednosti in slabosti notranjega podjetništva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zna izkoristiti prednosti, ki jih omogoča mati no podjetje, in se hkrati izogniti skritim slabostim.</li> <li>• Znati mora upoštevati potrebe in probleme organizacije, znotraj katere deluje.</li> <li>• Razumeti mora, da je še vedno del sistema in ne neodvisen posameznik.</li> </ul>
4. Sposobnost zgraditi tim	Spodbujanje timskega dela z uporabo multidisciplinskega pristopa (proizvodnja, marketing, finance).
5. Spretnost pogajanja in reševanja konfliktnih situacij	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spodbuja odprto razpravo, je spreten pogajalec.</li> <li>• Za reševanje konfliktov mora biti dober diplomat; znati mora zaobiti medoddelne pregrade.</li> </ul>
6. Graditev koalicije privržencev ter pridobitev podpornih oseb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odprtost vodi k ustanavljanju močne koalicije, ki te podpirajo in spodbujajo.</li> <li>• Znati mora identificirati potencialne zaveznike in nasprotnike, analizirati njihove potrebe ter nato poiskati načine, da jih pritegne k sodelovanju ali pa vsaj nevtralizira njihov možni negativni vpliv. To velja zlasti za pridobivanje vplivnih managerjev znotraj in zunaj podjetja.</li> <li>• Zgraditi si mora mrežo znanstev (networking), prek katere lahko najhitreje najde potrebne informacije za uresničitev zastavljenih ciljev.</li> </ul>
7. Vztrajnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pri ustanavljanju novega posla se pojavljajo mnoge frustracije in ovire, ki jih lahko premagamo le z vztrajnostjo.</li> <li>• Pri premagovanju ovir mu je v pomoč podpora skupine in vodstva, ki ga opogumljata.</li> </ul>

*Vir: Povzeto po Hisrich, Peters, 1992, str. 515, oblikovala avtorica*

Notranji podjetnik deluje v podjetju, vendar mora na nek način in presepati ustaljen način delovanja managerjev, delovati mora bolj podjetniško. Združevati lastnosti obeh: managerjev in podjetnikov. Glavne lastnosti notranjih podjetnikov v primerjavi s tradicionalnim managerjem in klasičnim podjetnikom so predstavljene v tabeli 2 na straneh 12-13:

Tabela 2: Primerjava med notranjim podjetnikom, tradicionalnim managerjem in klasi nim podjetnikom

Značilnosti	Tradicionalni manager	Klasi ni podjetnik	Notranji podjetnik
osnovni motivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• napredovanje in druge tradicionalne nagrade</li> <li>• pridobivanje moči</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• želi svobodo,</li> <li>• je ciljno usmerjen</li> <li>• samozadosten</li> <li>• samomotiviran</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• želi svobodo in dostop do virov (sredstev) v podjetju</li> <li>• je ciljno usmerjen</li> <li>• samomotiviran</li> <li>• odziva se na tradicionalne nagrade in priznanja</li> </ul>
osovna orientacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odziva se na višino in razporeditev finančnih sredstev</li> <li>• na bodoča predvidena napredovanja in premešanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uporablja cilje 5-10-letne rasti</li> <li>• ukrepa kratkoročno, da bi bil uspešen dolgoročno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• končni cilji so 3-15-letni (odvisno od vrste projekta)</li> <li>• upošteva lastne navedbe in navedbe podjetja</li> </ul>
delovanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• posreduje naloge naprej</li> <li>• nadzorovanje in poročanje mu vzameta največ energije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• loti se vsakega dela</li> <li>• lahko vznemiri zaposlene, če za ne neneadoma opravljati njihove naloge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• loti se vsakega dela</li> <li>• zna tudi posredovati</li> </ul>
znanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• klasično vodenje, pridobljeno v šoli</li> <li>• abstraktna analitična orodja</li> <li>• znanja za delo z ljudmi in politične spretnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dobro pozna poslovanje</li> <li>• bolj se naslanja na svojo bistroumnost kot na znanja o vodenju in politične spretnosti</li> <li>• v podjetju, kjer je bil zaposlen, je spoznal vzpore in padce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podoben je podjetniku, eprav rabi več sposobnosti za napredovanje v podjetju</li> <li>• pri tem potrebuje pomoč</li> </ul>
izobrazbena raven	je visoko izobražen	manj izobražen, predvsem v začetku poslovanja	pogosto je visoko izobražen, predvsem na tehni nem področju, včasih je tudi brez visoke izobrazbe
usmerjanje pozornosti	usmerjen ne predvsem na dogodke v podjetju	pozornost usmerja na tehnologijo in na trg	pozornost usmerja na dogajanje v podjetju ter izven njega - na trg

Tabela se nadaljuje na naslednji strani

**Nadaljevanje tabele 2 s prejšnje strani**

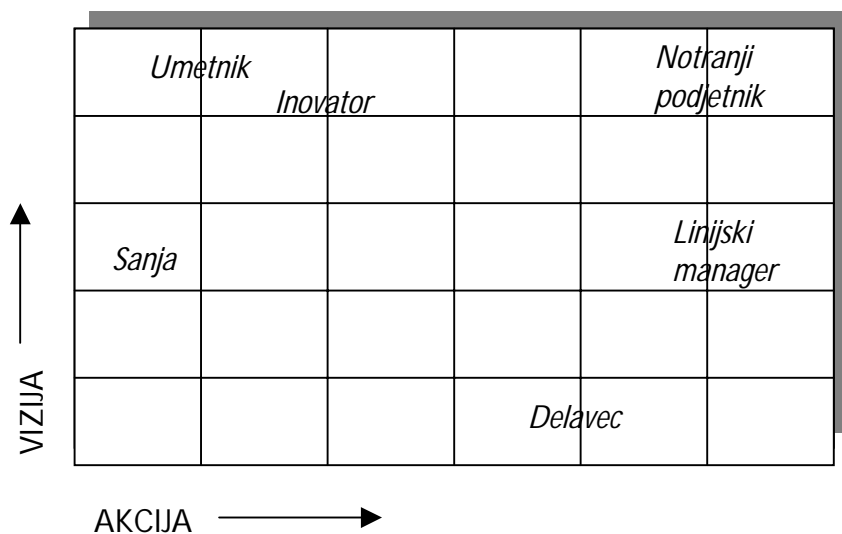
<i>Značilnosti</i>	<i>Tradicionalni manager</i>	<i>Klasični podjetnik</i>	<i>Notranji podjetnik</i>
<i>tveganje</i>	je previden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zmerno tvega</li> <li>• veliko vlaga in priakuje uspeh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zmerno tvega</li> <li>• ne boji se, da bo odpuščen in zato vidi le malo osebnega tveganja</li> </ul>
<i>neuspeh in napake</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• skuša se izogniti neuspehom in presenečenjem</li> <li>• neuspeha in napak ne prizna takoj</li> </ul>	oboje obravnava kot izkušnje, iz katerih se uči	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ne želi izstopati</li> <li>• iz napak se uči</li> <li>• tvegane projekte skuša skriti pred javnostjo</li> </ul>
<i>odločitve</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• soglašajo s tistimi, ki imajo</li> <li>• odlašajo z odločitvijo, dokler ne spozna želja vodilnih</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sledi svoji viziji</li> <li>• je odločen in usmerjen v ukrepanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• išče potrditev pri svojih sodelavcih</li> <li>• je bolj potrpežljiv in pripravljen na kompromise kot podjetnik ter še vedno usmerjen v ukrepanje</li> </ul>
<i>odnos do sistema</i>	sistem se mu zdi tolažilen in zaščitniški, v njem hoče doseči položaj	<ul style="list-style-type: none"> <li>• v sistemu hitro napreduje</li> <li>• ko je razočaran, ga hitro zapusti in ustanovi svoje podjetje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sistema ne mara</li> <li>• uči se z njim manipulirati</li> </ul>
<i>način reševanja problemov</i>	probleme rešuje znotraj sistema	problemom v sistemu se izogne tako, da odide in jih rešuje sam	probleme rešuje znotraj sistema ali se jim izogne, ne da bi odšel
<i>odnosi z drugimi</i>	osnovni odnos je hierarhija	osnovni odnos je v menjavi in sklepanju poslov	osnovni so menjalni odnosi znotraj hierarhije

*Vir: Pinchot, 1985, str. 54-56.*

Iz primerjave lastnosti managerja, klasičnega podjetnika ter notranjega podjetnika je razvidno, da notranjega podjetnika tradicionalnemu managerju bolj približuje dejstvo, da deluje znotraj obstoječega podjetja, tako da probleme rešuje znotraj sistema, ter v visoki izobrazbenosti (prav visoka izobrazba ni vedno nujna). Sicer pa je notranji podjetnik bolj podoben klasičnemu podjetniku, zlasti v odnosu do tveganja, dela, trga, neuspeha in napak.

Temeljni lastnosti notranjega podjetnika sta visoka stopnja vizionarstva in močna nagnjenost k akciji. Slika 4 na naslednji strani prikazuje notranjega podjetnika v odnosu do drugih zaposlenih v podjetju glede na ti dve lastnosti:

Slika 4: Položaj notranjega podjetnika

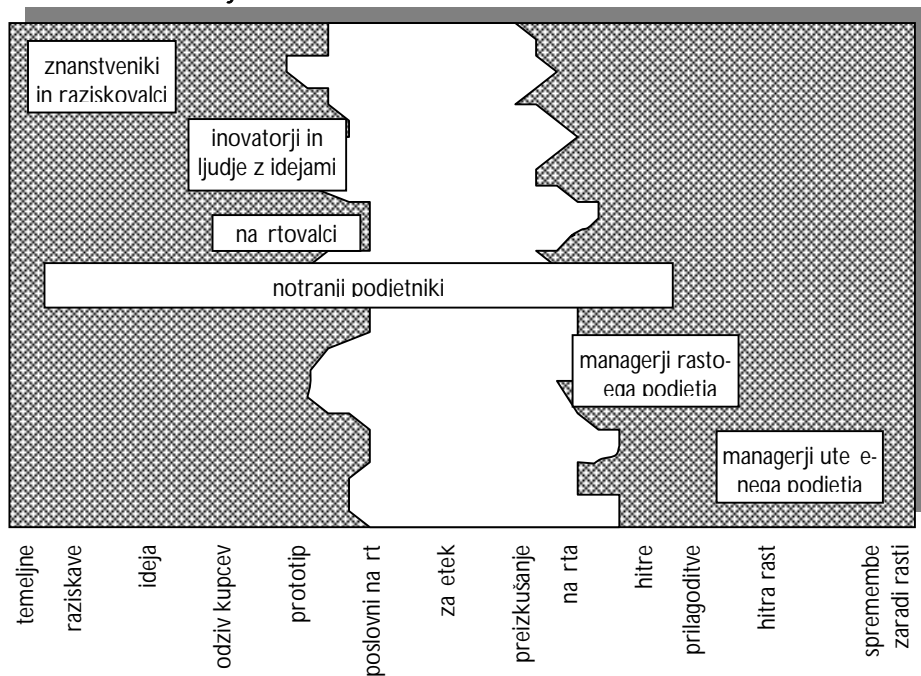


Vir: Pinchot, 1995, str. 44

Slika kaže, da notranjega podjetnika od umetnika loči visoka stopnja akcije, od linijskega managerja pa visoka stopnja vizionarstva.

Pogosto se notranje podjetništvo povezuje z inovatorstvom, vendar notranji podjetnik ni nujno idejni avtor novih proizvodov ali storitev, kar kaže tudi slika 5.

Slika 5: Inovacijska vrzel



Vir: Pinchot, 1985, str. 35

Slika 5 prikazuje t. i. inovacijsko vrzel, ki jo zapolnjuje notranji podjetnik. Proces uvajanja invencij ali inovacij v poslovno prakso v velikih podjetjih je običajno zelo počasen in dolgotrajen. V različnih fazah inovativnega procesa so potrebni različni ljudje z različnimi sposobnostmi. Notranji podjetnik s svojimi sposobnostmi in znanji premeša vrzel med inovatorji ter managerji.

Pinchot definira **pet vlog notranjega podjetnika**, ki morajo biti zajete v enem loveku ali v notranjepodjetniškem timu, da bi razvoj ideje kar najlažje in hitreje prerasel v njeno uresniitev (Pinchot, 1999, str. 15-20):

- Ljudje z idejo: vsakdo je sposoben kreativnosti, eprav se skriva v nas v latentni obliki. Na svetu je veliko več dobrih idej, kolikor jih je sploh možno implementirati. Z idejami je podobno kot z insekti: veliko se jih rodi, vendar le redke doživijo zrelost. Samo rojstvo ideje ni dovolj, treba jo je udejaniti z veliko mero zagnanosti in predanosti, kar premore notranji podjetnik.
- Notranji podjetnik: ni pomembno, ali je notranji podjetnik sam prišel do ideje, pomembno je, da s svojim delom doseže njeno uresniitev. Notranji podjetnik je sanja , ki je sposoben pripeljati stvari do konca. V svoje delo vklju i preostale.
- Notranjepodjetniški tim: vanj so vklju eni številni prostovoljni podporniki, ki jih je v ve ini rekrutiral in navdušil notranji podjetnik. To vrsto jedro običajno ostane skupaj od zgodnjih za etkov razvijanja ideje do njene uresni itve.
- Pokrovitelji: ti podpirajo notranjega podjetnika v primerjavi z "imunskim sistemom podjetja", ki se odziva na spremembe z odporom. Pokrovitelji svetujejo in pomagajo notranjim podjetnikom pri odnosih z višjim managementom in pomagajo pri pridobivanju potrebnih virov (sredstev).
- Razvijalci podjetniške kulture: razvijanje kulture v podjetju ni enostavno ali kratkotrajno. Sprememba kulture zahteva dolgotrajno, večletno delovanje, v katerega se morajo vklju iti številni posamezniki. Ve podrobnosti o podjetniški kulturi je v nadaljevanju.

Katero od vlog prevzamejo posamezniki, je v veliki meri odvisno tudi od tipa osebnosti. R. Lessem je predstavila šest notranjepodjetniških tipov in jih povezala z osebnostnimi zna ilnostmi, kar je predstavljeno v tabeli 3 ter starostjo oziroma razvojem posameznikov, kar je predstavljeno v tabeli 4. Obe tabeli sta predstavljeni na naslednji strani.

*Tabela 3: Povezanost med tipom osebnosti ter notranjepodjetniškim tipom*

<i>Tip osebnosti</i>	<i>Notranjepodjetniški tip</i>	<i>Glavne lastnosti</i>
domišljjski	inovator	izvirnost, inspiracija, radost, transformacija
intuitiven	preoblikovalec	evolucija, razvoj, simbioza, povezava
avtoritaren	vodja	usmeritve, odgovornost, struktura, kontrola
voljan	podjetnik	dosežki, priložnosti, prevzemanje tveganja, mo
družaben	animator	neformalnost, skupne vrednote, kultura
energi en	avanturist	dogajanje, delo, zdravje, naloge

*Vir: Lessem, 1986, str. 15 in 173*

*Tabela 4: Povezanost med starostjo (razvojem) in notranjepodjetniškim tipom*

<i>Starost</i>	<i>NP tip</i>	<i>Lastnosti posameznega notranjepodjetniškega tipa</i>
20. leta	avanturisti, preoblikovalci ali animatorji	Mladi v dvajsetih letih starosti so, e se jim le da malo priložnosti, neustavljivo fizi no, mentalno in ustveno dejavni. Znanje, izkušnje in poznanstva pridobivajo kar med potjo.
30. leta	podjetniki	V 30. letih, e se jih pravilno neguje, želijo ljudje pustiti vtis na drugih, želijo se dokazati z uporabo svojih izkušenj. Izklesati želijo svojo "tržno nišo".
40. leta	vodje ali preoblikovalci	Ljudje v 40. za nejo raje posegati po managerskih poteh. Kot vodje so avtoritativni, kot preoblikovalci pa pomagajo drugim razviti potencial izdelkov ali trgov.
50. leta	vodje, preoblikovalci ali inovatorji	Nekateri petdesetletniki postanejo glavni managerji, preoblikovalci še poglobijo pomen svojih naporov, nekateri pa na podlagi svojih minulih dosežkov in ugotovitev pri nejo z inovacijami.
60. leta	preoblikovalci	e so sledili obi ajnemu razvoju, stopijo šestdesetletniki v obdobje modrosti, sposobni so povezovanja preteklosti, sedanjosti in prihodnosti ter tako preoblikovati sebe ter organizacijo.

*Legenda:*

*NP tip – notranje podjetniški tip*

*Vir: Lessem, 1986, str. 179*

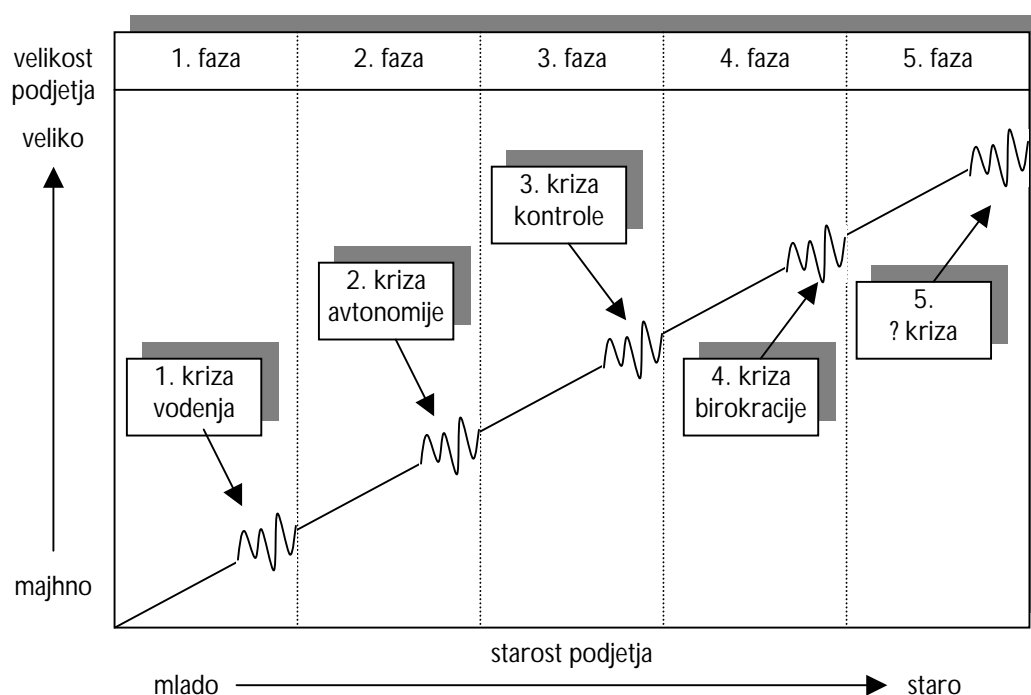
Pri tabeli 4 je treba poudariti, da gre v omenjenih primerih za tipe, ki so najpogosteje zna ilni za posamezne starostne skupine. Prav gotovo se v praksi najdejo številne izjeme, katerih ravnanje je svoji starostni skupini netipi no. Iz tabele je torej razvidno, da gre notranje podjetnike iskati v skupini tridesetletnikov.



### 2.2.3.2 Ustanavljanje novih podjetij znotraj obstoje ih

Z rastjo in starostjo podjetja se spreminjajo tudi razmere, ki zahtevajo dolo eno preoblikovanje podjetja. Po Robbinsu sestavlja življenjski cikel organizacije, ki jo lahko izrišemo v tipi ni zvon asti obliki, pet tipi nih faz: podjetniška, kolektivna, oblikovalna in nadzorna, izpopolnjevalna ter faza zatona (Robbins, 1987). Greiner je podobno definiral pet faz modela rasto ega podjetja, pri emer je poudarek na opredelitvah kriz, ki nastanejo ob koncu vsake faze. Prav nastanek krize je po Greinarju povod za preoblikovanje podjetja in prestop v naslednjo fazo. Model je predstavljen v sliki 6:

Slika 6: Greifonerjev model rasti podjetja



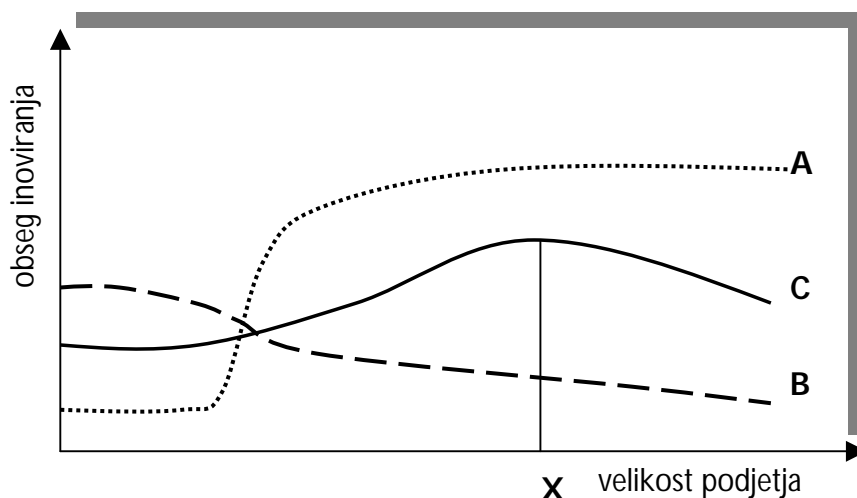
Vir: Greifoner, 1972, str. 42.

Bolj kot faze rasti rasto ega podjetja je ta model zanimiv z vidika preu evanja notranjega podjetništva, ker kaže na krize, ki nastajajo v velikih podjetjih, to je zlasti v zadnjih dveh fazah. V etrthi fazi rasti formalizem duši inovativnost in individualizem, saj postane podjetje preveliko in preve kompleksno, da bi bilo zagotovljeno u inkovito poslovanje. Sistemi in programi za usklajevanje in nadzor se razraš ajo ez smotrne meje. Nastane kriza birokracije. Zato je treba organizacijo za vstop v peto fazo preoblikovati. Podjetje mora postati bolj prilagodljivo in uveljavljati sodelovanje. Pogosta je matri na organizacijska struktura z uveljavitvijo timskega dela po problemskih podro jih. Ker ta faza med nastankom še ni bila prav pogosta, avtor modela ne imenuje vrste krize, ki mu bo sledila, zato je ozna ena le z vprašajem.

Ena izmed možnih smeri preoblikovanja podjetja v peti fazi bi bila lahko vsekakor uvedba notranjega podjetništva v podjetje, pri katerem podjetje vpelje značilnosti prvih faz razvoja, s čimer se "pomladi". Za prvo fazo je namreč značilna ustvarjalnost, nujno je, da se pojavi pravi podjetniški vodja; za drugo je značilna usmerjena rast in možnost želja po avtonomiji; pri tretji fazi se že pojavita prevelik obseg in kompleksnost dela, zato se pojavi potreba po delegiranju; na tem mestu je prehod iz podjetniškega na druga dela v managerskega najboljšo možnost. Prejeto na novo nastalo malo hčerinsko podjetje tako z nadaljnjo rastjo postaja veliko. Pri rasti se srečuje z enakimi razvojnimi fazami kot njegovi starši, pri čemer se pojavljajo potrebe po preoblikovanju. Gre za ponavljajoč se proces generiranja in razvoja novih organizacijskih oblik. Tako nastane nova organizacijska struktura - mreža medsebojno povezanih podjetij, imenovanih skupina ali družina.

Težava je v tem, ker za podjetje ne moremo enostavno ugotoviti optimalne velikosti podjetja, pri katerem naj bi za izločitev del poslovanja v oblike samostojnih hčerinskih podjetij. Enega izmed kazalcev bi lahko iskali v preobratu obsega inoviranja glede na velikost podjetja, ki je prikazan v sliki 7:

*Slika 7: Povezava med velikostjo podjetja in inovacijami*



Legenda:

- A - uinki ekonomije obsega, specializacije, kakovostnih sodelavcev in sposobnosti za izkoriščanje priložnosti
- B - uinki zavezanosti obstoječi tehnologiji in naraščajoči formalizaciji
- C - skupni uinki
- X - optimalna velikost podjetja

*Vir: Hitt, Hoskisson, Ireland, 1990, str. 39.*

Pozitivni vplivi ekonomije obsega, specializacije, kakovostnih sodelavcev in sposobnosti za izkoriščanje priložnosti za inovacije pozitivno naraščajo le do določene točke, nato pa se naraščanje ustavi. Obratno zavezanost tehnologiji ter formalizaciji vpliva na inovacije do

dolo ene to ke relativno stabilno, nato pa ima naraš ajo e negativne vplive. Zmanjševanje inovacij je najbolj povezano z naraš ajo o formalizacijo delovnega okolja, ki zmanjšuje pripravljenost managerjev za inoviranje. Rezultat teh vplivov se kaže v odnosu med velikostjo podjetja in inovacijami v obliki narobe obrnjene rke U.

Na tem mestu, ki ga ozna uje rka X, bi bilo za podjetje najbolj optimalno, da bi v procesu notranjega podjetništva izlo ilo nekatere relativno samostojne enote v samostojna podjetja, s tem zmanjšalo velikost podjetja, ki bi tako postalo bolj obvladljivo in prilagodljivo.

Vprašanje, ki se pojavi na tem mestu, je, katere od poslovnih zamisli v podjetju so primerne za oblikovanje v samostojno h erinsko podjetje. Burgelman in Sayles sta opredelila, naj se vodstvo podjetja odlo a o organizacijski obliki nove poslovne zamisli glede na to, koliko je nova zamisel strateško pomembna za podjetje, oziroma, koliko je povezana z drugimi posli v podjetju (Burgelman, 1984), kar prikazuje slika 8:

*Slika 8: Organizacijska oblika za notranjepodjetniške pobude*

		Strateška pomembnost	
		velika	majhna
Operativna povezanost	šibka	Samostojna enota	Samostojne podjetje
	mo na	Oddelek podjetja	Pogodbeni odnos

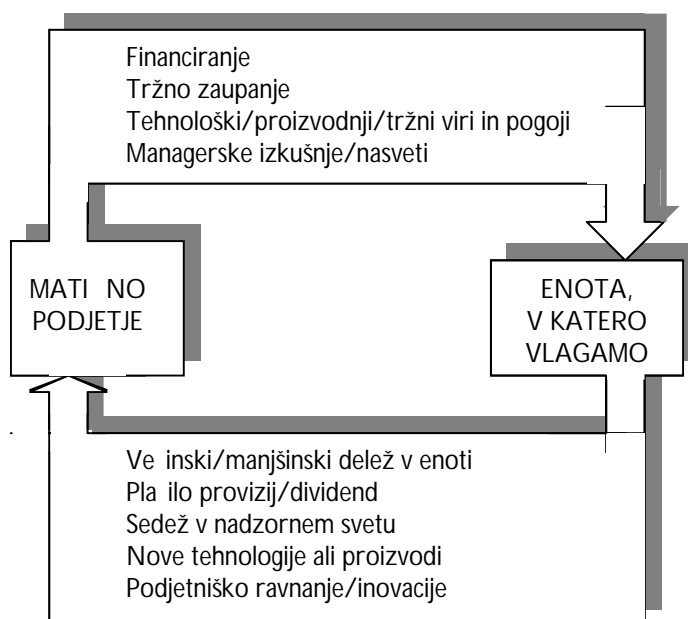
*Vir: Burgelman, 1984*

e je operativna povezanost podjetniške pobude in mati nega podjetja mo na, samostojnejše oblike organiziranosti niso primerne. Glede na strateško pomembnost pobude je primerno, da se jo oblikuje v okviru podjetja kot njegov sestavni del - oddelek, e je velika, oziroma kot pogodbeni odnos, e ni tako velika. e je operativna povezanost podjetniške ideje šibka, torej je narava podjetniške pobude le delno ali skoraj ni povezana z osnovno dejavnostjo podjetja, lahko vodstvo razmišlja o samostojnejših oblikah organiziranja. O obliki samostojne enote (na primer profitnega centra) je vredno razmišljati, e je strateška pomembnost pobude za podjetje velika. Tako enota posluje operativno samostojno, strateške odlo itve pa se sprejemajo skupaj. In kon no: samostojno - h erinsko podjetje – je smiselno ustanavljati le,

e je tudi strateška pomembnost podjetniške ideje za mati no podjetja šibka. Z izlo itvijo tega posla se podjetje v bistvu strateško diverzificira na drugo podro je.

Vendar tudi izlo itev podjetniške pobude v samostojno podjetje ne pomeni, da se med mati nim in h erinskim podjetjem pretrgajo vsakršne vezi. Na sliki 9 je prikazana povezava med mati nim podjetjem in podjetniško enoto, ki jo lahko v nekoliko šibkejšem smislu upoštevamo tudi pri povezavah med mati nim in h erinskim podjetjem.

*Slika 9: Povezava med mati nim podjetjem in podjetniško enoto*



*Vir: Glas, 2000, str. 201*

Med mati nim in h erinskim podjetjem ostajajo predvsem povezave v smislu sinergija izkoriš anja skupnih finan nih, trženjskih virov ter skupnega znanja in izkušenj (managerskega in tehnološkega), kar so zlasti prednosti h erinskega podjetja iz povezave z mati nim. Na drugi strani pa mati no podjetje pridobiva z ve anjem skupnega uskupinjenega dobi ka, z inovacijami in svežim podjetniškim duhom, ki veje iz manjšega h erinskega podjetja.

### **2.2.3.3 Lastnosti podjetniških organizacij**

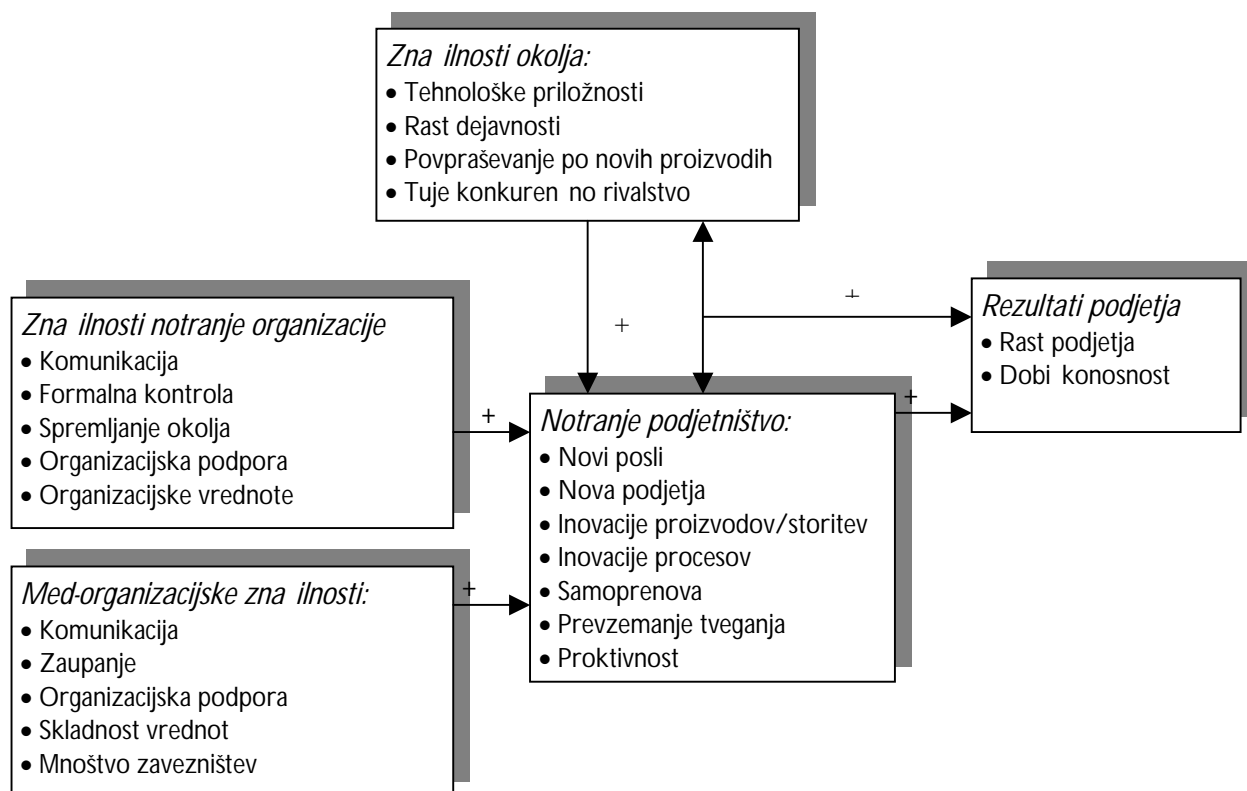
Podjetniška organizacija je relativen pojem: re emo lahko, da je organizacija bolj ali manj podjetniška, ne pa v absolutnem smislu, da je ali ni podjetniška (Anton i , 2000, str. 14). Anton i je v obširni empirni študiji<sup>14</sup> postavil sedem razsežnosti notranjega podjetništva.

<sup>14</sup> V raziskavo, ki je potekala za potrebe doktorske dizertacije, 2000, je bilo vklju enih 2086 slovenskih podjetij, ki so zaposlovala vsaj 30 zaposlenih. Pri analizi rezultatov je bilo upoštevanih 477 odgovorov.

Podjetja, ki imajo v svoji in poslovanja vgrajeni ve omenjenih razsežnosti ali pa so te bolj izrazite, so bolj podjetniška in obratno. Sedem razsežnosti notranjega podjetništva sestavljajo dve obliki poslovnega ustanavljanja (novih oblik poslovanja, novih podjetniških enot), dve obliki inoviranja (proizvodov/storitev ter procesov) ter tri strateške razsežnosti (samoprenova, prevzemanje tveganja in proaktivnost).

Z vidika organizacije je podjetništvo institucionalni pojav: organizacija podjetništvo ali zaduši ali spodbudi, odvisno od vzdušja in kulture, ki ju podjetje razvije (Petrin, 1996, str. 16). Omenjena Anton i eva raziskava je potrdila tudi Notranjepodjetniški interaktivni model, prikazan na sliki 10. Iz njega je razvidno, da na podjetništvo v podjetju vplivajo okolje in zna ilnosti organizacije, vse skupaj pa vpliva na rezultat poslovanja podjetja.

Slika 10: Notranjepodjetniški interaktivni model



Vir: (Anton i , 2000, str. 187):

Raziskava je potrdila le eno medsebojno (interaktivno) povezavo med dejavniki v modelu, in sicer med zna ilnostmi okolja in notranjim podjetništvom. Drugi vplivi, ozna eni na modelu, so enostranski. Z uvajanjem ve je stopnje podjetništva v podjetjih (notranjim podjetništvom) torej vplivamo na rezultate podjetja direktno pozitivno, to je na rast ter dobi konosnost. Posreden pozitiven vpliv je zaznati tudi z vplivanjem na razvoj okolja in s tem na razvoj celotnega gospodarstva. Posamezni dejavniki iz omenjenega modela so podrobneje predstavljeni v nadaljevanju magistrskega dela.

### 3 UVEDBA NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA V PODJETJU

#### 3.1 UVEDBA NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA KOT ODZIV NA SPREMEMBE OKOLJA

Na uvedbo notranjega podjetništva v podjetju lahko gledamo kot na logično posledico spreminjanja tega se zunanega in notranjega okolja podjetja, pri čemer predstavljajo zunanje okolje spreminjivke, ki jih organizacija ne more spreminjati, ampak se jim lahko le prilagaja (Purko, 1994, str. 279).

V okolju intenzivnih sprememb na vseh področjih, ki smo jim priča v zadnjem času, preživijo le najbolj prilagodljivi. Podjetja se v danih razmerah kosajo s tremi vrstami problemov (Stevenson, Gumpert, 1985, str. 85-88; Kampuš Trop, 1996, str. 153):

1. Hitra rast novih in vse bolj izpopolnjenih konkurentov. Globalizacija in zaostrene tržne razmere predstavljajo stalen pritisk za ohranjanje konkurenčnosti.
2. Obutek nezaupanja v tradicionalne metode managementa. Tehnološki pritiski, ki so posledica znanstveno-tehnološke revolucije v 80. in 90., zahtevajo nove tehnologije, nove proizvode in storitve ter s tem nove organizacijske pristope, nove metode vodenja in upravljanja. Zahteva se odprava hierarhije in bolj splošna organizacija ter možnosti večje prilagodljivosti.
3. Odhod najboljših in najbolj domiselnih ljudi, ki se naveličajo delovanja v okviru stroge strukture podjetja in postanejo sami podjetniki. Ta izguba je posledica dveh bistvenih sprememb (Glas, 1991, str. 3):
  - a. Podjetništvo je pridobilo mnogo višji status, publiciteto in spodbudo v hitrem gospodarskem razvoju. Zaradi vsestranske razširjenosti podjetništva je odločitev zanj lažja.
  - b. V zadnjih letih je tvegan kapital postal pomemben dejavnik, ki je sposoben financirati več novih vlaganj kot kdaj koli prej. Ta trg kapitala je omogočil novim podjetnikom, da začnejo s svojimi projekti.

Če malo splošimo, lahko rečemo, da se večina podjetij danes srečuje z dvema problemoma, ki sta med seboj tesno povezana (Tajnikar, 1990, str. 1):

- Zaradi bistveno spremenjenih tržnih razmer, v katerih podjetja poslujejo, se srečujejo s problemi na trgu.
- Zaradi teh tržnih razmer, ki zahtevajo novo organiziranost, se srečujejo z organizacijskimi problemi.

Tako je nujno, da se pod vplivom spreminjajo tega se okolja spreminjajo tudi podjetja sama, e želijo ohranjati svoje konkuren ne prednosti. Vendar tradicionalen pristop v novih razmerah ni ve ustrezen. V tradicionalnem pristopu k pobudam za novosti oziroma spremembe v podjetjih je namre ve slabosti (Kampuš Trop, 1996, str. 153):

- obstoj birokratske strukture podjetja, ki ne sprejema dobrohotno novosti oziroma sprememb;
- dušenje ustvarjalnosti z zahtevami po formalno urejenem ravnanju in disciplini;
- po asnost v prehodu od inovacije do njene dejanske komercializacije.

Uvedba notranjega podjetništva v podjetje se zdi še najbolj logi en odgovor na zahteve današnjega asa. Velika podjetja se v novih razmerah le stežka kosajo z manjšimi in okretnejšimi. e je bilo v središ u stare konkurence veliko podjetje, je v središ u nove konkurence podjetniško vodeno podjetje (Petrin, 1996, str. 13).

## **3.2 ELEMENTI UVEDBE NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA V PODJETJE**

Razli na podjetja so se sicer v praksi lotila razli nih poti za vpeljavo notranjega podjetništva v podjetje (nekatero izmed njih sem navedla v prilogi), vendar lahko kljub temu v ve ini primerov izluš imo nekatere klju ne elemente (Kampuš Trop, 1996, str. 152): podpora vodstva, izbira ustreznega pristopa, vzpostavitev prilagoditve organizacijske strukture ter izpeljava izbranega programa notranjega podjetništva. V nadaljevanju tega poglavja bom podrobneje predstavila vsakega izmed njih.

### **3.2.1 Ustrezna podpora vodstva**

Da bi vodstvo sploh lahko nudilo ustrezno podporo notranjemu podjetništvu, mora najprej spoznati podjetniški koncept<sup>15</sup> in se nato odlo iti, ali ga bo sprejelo. Notranjepodjetniški koncept je še najbolj predstavljen skozi sedem razsežnosti, ki so podrobneje<sup>16</sup> predstavljene v tabeli 5 na naslednji strani:

Posamezna razsežnost je pri konkretnem notranjepodjetniškem konceptu lahko bolj ali manj izražena. Ve kot je mo neje izraženih razsežnosti, bolj je koncept notranjepodjetniški. e se vodstvo podjetja odlo i za notranjepodjetniški koncept, se mora v njegovo uresni evanje vklju iti dejavno:

---

<sup>15</sup> Sicer je notranjepodjetniški koncept v marsi em podoben nekaterim že obstoje im managerskim konceptom. Koncepte je lažje oblikovati z opredeljevanjem njihovih negacij in s primerjavo s podobnimi koncepti. Enako velja tudi za koncept notranjega podjetništva, ki je na v prilogi strani 1 primerjan z nekaterimi uveljavljenimi podobnimi managerskimi koncepti (Anton i , 2000, str. 16-28).

<sup>16</sup> Še podrobneje pa so posamezne razsežnosti notranjepodjetniškega koncepta predstavljene v prilogi v tabeli 26.

Tabela 5: Sedem razsežnosti notranjega podjetništva

Razsežnost	Pojavne oblike
Novi posli	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimuliranje dodatnega povpraševanja po obstoje ih proizvodih na obstoje ih trgih z agresivnim trženjem (promocijo).</li> <li>• Uveljavljanje novih poslov na novih vsebinsko povezanih podro jih.</li> <li>• Iskanje novih tržnih niš za proizvode na obstoje ih trgih.</li> <li>• Vstop na novo tržiš e z novimi proizvodi.</li> </ul>
Nove organizacijske enote	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ustanavljanje novih polavtonomnih poslovnih enot.</li> <li>• Ustanavljanje novih avtonomnih poslovnih enot.</li> <li>• Ustanavljanje novih podjetij.</li> <li>• Ustanavljanje novih popolnoma neodvisnih podjetij.</li> </ul>
Razvoj proizvodov ali storitev	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poudarek na razvoju novih proizvodov.</li> <li>• Stopnja vpeljevanja novih proizvodov na trg.</li> <li>• Naložbe v lasten razvoj novih proizvodov.</li> <li>• Število novih proizvodov, vpeljanih s strani podjetja.</li> <li>• Delež prihodkov, ki jih ustvarijo novi proizvodi.</li> <li>• Nove linije proizvodov ali storitev.</li> <li>• Spremembe linij proizvodov ali storitev.</li> </ul>
Razvoj procesov	<ul style="list-style-type: none"> <li>• naložbe v razvoj ustreznih tehnologij.</li> <li>• Poudarek na izgradnji ustrezne tehnologije.</li> <li>• Poudarek na tehnoloških inovacijah.</li> </ul>
Samoprenova <sup>17</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definiranje misije podjetja.</li> <li>• Revizija poslovnega koncepta.</li> <li>• Vnovi na preu itev in dolo itev podro ij, na katerih bo podjetje tržilo in konkuriralo.</li> </ul>
Prezemanje tveganja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hitro reševanje problemov: vodilni management je visoko odziven pri razporejanju prora una za nove priložnosti.</li> <li>• Visoka nagnjenost k projektom z visokim tveganjem.</li> <li>• Pogumen, agresiven slog sprejemanja odlo itev.</li> </ul>
Proaktivnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uvajanje novih idej ali proizvodov pred konkurenco.</li> <li>• Uvajanje aktivnosti, ki jim konkurentje sledijo.</li> <li>• Biti prvi, ki vpelje nove proizvode/storitve, tehnike ali tehnologije.</li> </ul>

Vir: Povzeto po Anton i , 2000, str. 104-105

- Opredeliti mora novo vizijo, ki bo navdihovala, jasno poslanstvo in izbrati notranjepodjetniško strategijo.
- Za doseg na rtovanih ciljev mora oblikovati primerno (podjetniško) organizacijsko kulturo.

<sup>17</sup> V originalu (angl.): self-renewal.



### **3.2.1.1 Opredelitev vizije, poslanstva in strategije**

Nova opredelitev vizije sega čez meje tistega, kar je mogoče doseči z obstoječimi viri. Vizija naj ponuja jasn in privlačen pogled na prihodnost podjetja, ki ga zaposleni radi sprejmejo. Njeni pomembni vlogi sta motiviranje zaposlenih za doseganje čim boljših rezultatov in usmerjanje vsega obnašanja v podjetju (Pučko, 1999, str. 130-131).

Z vizijo podjetja razumemo notranjo sliko mogočega in želenega stanja podjetja. Iz nje izvirajo cilji podjetja, saj predstavlja neke vrste ideal h kateremu podjetje teži. Vizijo potrebuje vsako podjetje, še zlasti podjetje v krizi (Rozman, 1993, str. 92).

Vizijo se oblikuje v dveh procesih: z racionalnim se ugotovili prednosti, slabosti, možnosti in nevarnosti podjetja in na tem gradili želeno prihodnost; intuitivni proces, pri katerem bi lahko vključi ali vse zaposlene, je rezultat nenadnih prebliskov. Zaposleni podajo svoje zamisli bodočega stanja podjetja, čemur sledijo razprave, ki se sklenejo s skupno vizijo.

Vizija je običajno bolj meglena in oddaljena kot poslanstvo. Spreminjati jo je treba vsakokrat, ko jo dosežemo ali ko je podjetje v krizi. Takrat hitreje pridobimo kritično maso ljudi, potrebno za sprejem, saj vidijo možno rešitev v spremembah.

Poslanstvo podjetja vključuje predvsem opredelitev bistva poslovanja podjetja in usmeritev njegovega razvoja. Z njim podjetje opredeli razloge za svoj obstoj in utemelji prihodnje poslovanje (Rozman, 1993, str. 93). Vodstvo mora notranjepodjetniški koncept vključiti v strategijo poslovanja podjetja.

### **3.2.1.2 Sprememba organizacijske kulture**

Pogosto je potreba za oblikovanje vizije podjetja potrebna po koreniti spremembi organizacijske kulture podjetja, ki naj odpre pot potrebnim spremembam v podjetju v smislu vzpostavljanja novih vzorcev obnašanja, ki bodo omogočile mobilizacijo zaposlenih na novih temeljih.

Pri oblikovanju kulture podjetja poznamo tri faze: analizo, vrednotenje in oblikovanje kulture. Osnova analize sta prikaz in ugotavljanje različnih izraznih oblik obstoječe organizacijske kulture. Druga faza je vrednotenje. Njen namen je primerjava obstoječe organizacijske kulture s predlagano ali obstoječo strategijo in oblikovanje koncepta organizacijske kulture kot strateške sile. Tretja faza je vpeljava nove kulture podjetja. Njen temelj je utrditi organizacijsko kulturo, skladno s strategijo podjetja in organizacijsko kulturo (Rozman, 1993, str. 174).

Shematski prikaz namišljene obstoječe organizacijske kulture in potrebne spremembe so prikazane na sliki 11 na naslednji strani:

Slika 11: Značilnosti obstoječe in potrebne podjetniške organizacijske kulture

TRADICIONALNA KULTURA	TRADICIONALNA KULTURA	BLIŽJE TRADICIONALNI KULTURI	VMES	BLIŽJE PODJETNIŠKI KULTURI	PODJETNIŠKA KULTURA	PODJETNIŠKA KULTURA
HIERARHIJA		●	---	○		MREŽE, TIMSKO DELO
UKAZI			●	---	○	NASVETI
ŠEFI		●	---	○		POKROVITELJ, MENTOR
NAVODILA		●	---	○		VIZIJA, CILJI
KONTROLA	●	---	---	○		ZAUPANJE
VMEŠAVANJA			●	---	○	ZAŠTITA
DISTANCA		●	---	---	○	BLIŽINA
OSEMURNI DELAVNIK			●	---	○	DELO SE OPRAVI
DELO JE TLAKA			●	---	○	DELO JE ZABAVA

Legenda:

- Ugotovljena organizacijska kultura
- Zaželena organizacijska kultura
- ▶ Potreben premik

Vir: Rebernik, 1990, str. 159

S slike 11 je razvidno, da je v namišljenem podjetju trenutna organizacijska kultura, ki je bližje tradicionalni kulturi, želeni premik pa je v smeri proti podjetniški kulturi:

- Mreže, timsko delo: Da bi dali večji poudarek mrežam in timskega delu, mora vodstvo v večji meri spodbujati zaposlene k reševanju problemov, izražanju drugačnih mnenj. Spodbujati je treba neformalno komuniciranje in sestanke ter timsko, projektno delo z večjo avtonomije in manj kontrole.
- Nasveti; pokrovitelji in mentorji; bližina: Spodbujati bi bilo treba obojestransko komunikacijo, dodatno izobraževanje in podobno. Oddaljenost med nadrejenimi in drugimi zaposlenimi bi se morala zmanjšati. Nadrejeni naj bi spodbujali zaposlene, da se izogibajo togim postopkom in birokratskem ravnanjem. Pomembna je podpora, ki

bi jo morali jasno izražati do notranjih podjetnikov, pri čemer je treba včasih tudi dopustiti neuspehe in jih uporabiti kot poučno izkušnjo.

- Zaupanje; zaščitna: Prese i bi bilo treba prakso, ko morajo zaposleni nenehno pojasnjevati svoja dejanja in iskati dovoljenja, če želijo kaj narediti na drugačen način. Dose i bi morali prav nasprotno: inovativne osebe morajo biti nagrajene ter tem osebam omogočiti napredovanje.
- Delo se opravi; delo je zabava; vizija, cilji: Zaposleni morajo dose i preskok od mišljenja, da je delo osemurna tlaka, k potrebi, da delo opravijo, dokončajo. Pri tem jim bo v pomoč izkušnja, da mora vsakdo trdo delati, da pa so delovni dosežki prepoznani in ustrezno nagrajeni. Če so sposobnosti delavcev in njihovi osebni cilji usklajeni z zahtevami, postane delo hitro nekaj, pri čemer zaposleni uživajo in osebno rastejo – delo postane zabava.

### **3.2.2 Izbira ustreznega pristopa**

Po tem, ko zavzame vodstvo zavestno odločitev podpore notranjepodjetniškemu konceptu poslovanja, je na vrsti izbira ustreznega pristopa oziroma sistematičnega in vpeljave notranjega podjetništva v podjetje.

Korakov programa notranjega podjetništva je sedem (Tajnikar, 1992, str. 633-634; Glas, 1991, str. 10-13):

1. Najprej mora torej vodstvo notranjepodjetniški koncept spoznati in se odločiti, da ga bo sprejelo.
2. Nadalje se mora za izvedbo koncepta najprej samo usposobiti. Vodstvo se mora naučiti sprejemati različne ideje brez predsodkov, spoznati morajo metode za njihovo operacionalizacijo in metode za najverjetnejše potencialnih pobudnikov idej. Usposabljanje vodstva je torej neke vrste izobraževanje. V ta namen lahko angažirajo zunanje svetovalce različnih profilov.
3. Zelo pomembno je, da se zaposlene o uvajanju programa ustrezno informira. Predstaviti jim je treba naslednje informacije (Glas, 1991, str. 10):
  - Splošne informacije o vsebini in pomenu programa ter datumu formalnega začetka. Zelo pomembno je poudariti, da je program namenjen vsem zaposlenim in se vanj lahko vključi kdorkoli.
  - Opis vseh vrst podjetniških idej, za katere je zainteresirano vodstvo. Te naj bodo vsaj na začetku tesneje povezane z dejavnostjo podjetja, na primer o novih postopkih v proizvodnji oziroma pri storitvah, povezane s trženjem ali izobraževanjem in podobno.

- Pravila med podjetnikom in notranjim podjetnikom. Lahko se celo sklene posebna pogodba, ki dolo a okvire pravil. Tako se na primer lahko dolo ijo sredstva, ki se dajo notranjemu podjetniku na razpolago, pri emer pa lahko sodeluje tudi z lastnim kapitalom. Na osnovi istih finan nih rezultatov poslovanja enote notranjega podjetnika je lahko notranji podjetnik udeležen tudi pri delitvi dobi ka ali se dogovori za druga no obliko nagrade.
  - Obseg za etnih sredstev in nadaljnjih naložb. Na za etku je priporo ljivo izbirati zlasti take ideje, ki izkoriš ajo obstoje e poslovne prostore in opremo ter druge razpoložljive vire.
  - Opis pri akovanih rezultatov razvoja programa notranjega podjetnika. Pri izbiri idej za izvedbo se dolo i tudi pri akovan rezultat in asovno shemo. Ti bodo razli ni, saj ideje variirajo glede na obseg aktivnosti potrebne opreme in drugih virov, potrebnih za izvedbo. Spremembe v podjetju naj bi posledi no pove evale produktivnost, ta pa poslovne rezultate.
  - Prav je, da se konkretne programe<sup>18</sup> prilagodi konkretnim razmeram v podjetju in njihovim zaposlenim. Obi ajno jim pri tem pomagajo svetovalci.
4. Za potrebe iskanja idej in notranjih podjetnikov se oblikuje posebna skupina, ki bo zbirala, pregledovala in ocenjevala ideje. V skupino imenujemo ljudi razli nih strokovnih zanj, ki uživajo v podjetju dolo en ugled in zaupanje. Skupina povabi avtorje najzanimivejših idej na obširnejšo predstavitev. e vodstvo oceni, da ima ideja tržni potencial, se pobudnika vklju i kot notranjega podjetnika v nadaljnji program.
  5. Notranjemu podjetniku se omogo i udeležba na strokovnih seminarjih in te ajih ter obisk specializiranih sejmov, povezanih z njegovo idejo. Usposabljanje kot dodatno izobraževanje predstavlja pobudniku ideje na eni strani nagrado in priznanje, na drugi strani pa je temelj uspešnemu delovanju v prihodnje.
  6. Izdelava in predstavitev poslovnega na rta zahtevata konkretizacijo ideje. V njem se podrobneje predstavi idejo, njene na ine izvedbe in pri akovane u inke. Vklju i se ustrezne tržne analize, finan ne projekcije. Pri izdelavi poslovnega na rta pomaga notranjemu podjetniku podjetje. Sledi predstavitev vodstvu, temu pa razprava.
  7. e je poslovni na rt sprejet, se dogovori še na in spremljanja njegove izvedbe in doseženih rezultatov.

---

<sup>18</sup> V prilogi so navedeni primeri Bell Atlantic s programom »Šampion«, Tipro Keyboards z »idejo za jurja« in Niko Železniki s programom »Sponka«.

Dober primer podjetja s temeljito izdelanim programom notranjega podjetništva je podjetje Bell Atlantic (Glas, 2000, str. 191-192), prikazano v tabeli 6.

*Tabela 6: Šest korakov programa notranjega podjetništva - Šampion*

Korak	Vsebina
<p>1. Start</p> <p><i>Pogoj za nadaljevanje:</i> ideja je sprejeta kot program; predlagatelj postane šampion</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posredovanje idej zaposlenih o povečanju prodaje in dobička podjetja osebju programa Šampion.</li> <li>• Vključitev v proces samoizbire, v katerem opredelijo svoje zmožnosti, motivacijo in entuziazem.</li> </ul>
<p>2. Učenje in preverjanje</p> <p><i>Trajanje:</i> 3 meseci</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Šampion lahko ideji vsak teden nameni 5 delovnih ur znotraj projektnega dela, v svojem prostem času jo lahko preuči neomejeno.</li> <li>• Šampion je hkrati vključen v programe usposabljanja za tržne analize in tehnike podjetništva.</li> <li>• Za preverjanje tržnih možnosti ideje dobi proračun do 1000 dolarjev.</li> </ul>
<p>3. Premor za oceno</p> <p><i>Pogoj za nadaljevanje:</i> Ugodna ocena odbora; šampion preide za pol leta v skupino za razvoj novih poslov</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Po treh mesecih predloži oceno poslovne priložnosti odboru izbranih vodilnih delavcev.</li> <li>• Odbor lahko šampiona z dobro idejo, ki je tudi dobro pripravljena, nagradi z do 1000 dolarjev nagrade.</li> </ul>
<p>4. Oblikovanje in preizkus</p> <p><i>Pogoj za nadaljevanje:</i> Ugodna ocena; proizvod se uvrsti na trg, oblikuje se poslovna skupina</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• V skupini za razvoj novih poslov se šampion usposablja za razvoj enote, v kateri bi proizvajali ta proizvod.</li> <li>• Testiranje tržne možnosti predloženega proizvoda.</li> </ul>
<p>5. Vstop na trg</p> <p><i>Trajanje:</i> 3 leta</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Šampion lahko postane vodja tega posla za dobo treh let. V tem primeru zapusti svoje prejšnje delovno mesto in tvega v primeru neuspeha.</li> </ul>
<p>6. Vlaganje in dobiček</p> <p><i>Prenehanje:</i> po treh letih preide k drugim delom</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Šampion lahko postane solastnik poslovne skupine z vložkom 10 % svoje osnovne plače.</li> <li>• Kot plačilo za individualni rezultat prejema 3-5 % dobička od posla.</li> </ul>

*Vir: Prirejeno po Glas, 2000, str. 191, oblikovala avtorica*

V tabeli 6 predstavljeni program »Šampion« so razvili skupaj s švedskim svetovalnim podjetjem ForeSight. S tem programom naj bi pospešili razvoj novih poslovnih zamisli zaposlenih, njihovo podjetnost in sprejemanje tveganja.

### **3.2.3 Vzpostavitev prilagoditve organizacijske strukture**

Organizacijske strukture, ki bi bila najprimernejše za vse vrste organizacij v vseh obsevih in v vseh okoljih, ni. Organizacije morajo za uspešno prilagajanje raznolikim pogojem prilagajati tudi svojo strukturo. Ti pogoji definirajo oblikovanje strukture na kontinuumu med

mehanskih in stabilnim na eni strani ter organskim in prilagodljivejšim strukturam na drugi strani (Kav i , 1991, str. 185), kot je predstavljeno v tabeli 7:

*Tabela 7: Razlikovanje med stabilnim-mehanskim in adaptivnim-organskim modelom organizacijske strukture*

<i>Organizacijska karakteristika</i>	<i>Tipi strukture</i>	
	<i>Stabilno-mehanske</i>	<i>Adaptivno-organske</i>
<i>Odprtost do vplivov okolja</i>	Relativno zaprta; skuša minimizirati vplive okolja in zmanjšati negotovost	Relativno odprta; se prilagaja vplivom okolja
<i>Formalizacija aktivnosti</i>	Precejšnja formalizacija	Manjša formalizacija
<i>Diverzifikacija in specializacija aktivnosti</i>	Specifi ne, medsebojno izključujo e se funkcije in oddelki	Splošne v asih prekrivajo e se aktivnosti
<i>Koordinacija</i>	Predvsem s hierarhijo in administrativnimi postopki	Razli na sredstva in medosebno sodelovanje
<i>Oblast in struktura</i>	Koncentrirana, hierarhi na	Disperzirana multipla
<i>Viri mo i</i>	Položaj	Znanje in strokovnost
<i>Odgovornost</i>	Sestavina položajev in vlog	Razdeljena med številne udeležence
<i>Naloge, vloge in funkcije</i>	Jasno opredeljene in specificirane v organigramu in pravilih	Približno opredeljene, dolo ene z razmerami, pri akovanji itd.
<i>Vzorci interakcij in vplivanja</i>	Nadrejeni - podrejeni hierarhi ni navzdol	Obojesmerni hierarhi ni, horizontalni in diagonalni
<i>Postopki in pravila</i>	Številni in specifi ni navadno pisni, formalni	Redki in splošni, pogosto nenapisani in neformalni
<i>Stratifikacija (mo , status, povra ila itd.)</i>	Velike razlike med ravnmi	Majhne razlike med ravnmi
<i>Odlo anje</i>	Centralizirano, koncentrirano na vrhu	Decentralizirano in razporejeno po organizaciji
<i>Stalnost strukture</i>	Tendenca po relativni fiksnosti	Stalno prilagajanje novim razmeram

*Vir: Kav i , 1991, str. 185*

Dandanašnje razmere zahtevajo prilagodljive organizacijske strukture. Vzpostavitev te pa v osnovi zahteva dolo eno avtonomijo podjetniškega tima, ustrezne spodbude in nagrade za tveganje ter pravilno postavljen sistem nadzora(Vah i , 1995, str. 126).

Organizacija 21. stoletja mora biti hitrejša, zavedna glede kakovosti, usmerjena k strankam, predvsem pa bi morala temeljiti na sodelovanju zaposlenih (Lipi nik, 1998, str. 44). Pregled sprememb, ki vplivajo na ravnanje z ljudmi, je prikazan v tabeli 8:

*Tabela 8: Pregled sprememb, ki vplivajo na ravnanje z ljudmi*

	<i>PRETEKLOST</i>	<i>SEDANJOST</i>	<i>PRIHODNOST</i>
<i>organizacija</i>	funkcionalna org. struktura; natančno določena delovna mesta	divizijska org. struktura; timski načini dela	samo za vsako org.; projektna in matrična org. struktura
<i>opredelitev lastnosti</i>	z analizo delovnega mesta	potrebne lastnosti za delo v timu	kreativnost, prilagodljivost, znanja
<i>izobraževanje</i>	za delo	za delo v timu	za prilagodljivo vedenje in spoznavanje konkurence
<i>placilo</i>	na čas, odvisno od delovnega mesta	na čas, odvisno od uspešnosti projektov	samo od uspešnosti projektov - rezultatov

*Vir: (izsek) Lipi nik, 1998, str. 39*

Z vidika centralizacije in decentralizacije razlikujemo pet osnovnih tipov organizacijske strukture: funkcijska, produktna (divizijska), projektna, matrična in dinamična (Lipi nik, 1998, str. 53-58):

- **Funkcijska organizacijska struktura** je najpreprostejša in centralizirana. Izhaja iz zahteve, da se mora vsaka funkcija oblikovati v zaokroženem organizacijskem nosilcu. Njene prednosti so v njeni racionalnosti – naloge ene funkcije se opravljajo v enem prostoru. Vendar pa je primerna le v stabilnem okolju. To je tudi njena slabost.
- **Divizijska organizacijska struktura** je decentralizirana na ravni proizvodnega programa ali programske tržne celote. Prav v tem je njena prednost, saj omogoča ločeno spremljanje dobička, zato se divizije včasih imenujejo tudi profitni centri. Slabost je najpogosteje prevelika težnja po osamosvajanju posameznih centrov.
- **Projektno organizacijsko strukturo** uvajamo, da bi uresnili tiste cilje, ki zahtevajo visoko stopnjo usklajevanja velikega števila posamičnih aktivnosti, vezanih na določen projekt, ter za izvedbo enkratnih nalog. Prednost te organizacije je, da obravnavamo projekt na ravni in kontrolirano za ves čas njegovega trajanja. Slabosti izhajajo predvsem iz vodstvene hipertrofije.
- **Matrična organizacijska struktura** se je razvila v 70. kot kombinacija divizijske in funkcijske organizacije. Je precej podobna projektni. Razlika je v tem, da sodelavci pri

matri ni delajo v projektu po potrebi. Zahteva skupinsko delovanje in visoko zavzetost sodelavcev za doseg ciljev.

- **Dinami na organizacijska struktura** se pojavlja v zadnjem času in nevidno, navadno prek računalnikov, povezuje konstruktorje, proizvajalce, delovno silo in trgovce (primer izdelave hokejske palice, ki je zasnovana v Skandinaviji, konstruirana v ZDA, izdelana v Koreji in distribuirana prek japonske multinacionalke). Prednosti te organizacije so v njeni prilagodljivosti, vendar s sabo prinaša tudi strah poslovnežev, da ne bi mogli obvladovati vsega dogajanja, saj so odvisni od številnih partnerjev.

### **3.2.3.1 Struktura notranjepodjetniške organizacije prihodnosti**

Struktura notranjepodjetniške organizacije prihodnosti bo organizirana projektno. Večina zaposlenih se bo selila od projekta do projekta. Pri tem ne bodo ves čas podrejeni istemu nadrejenemu, pa tudi bodo ponudniki intelektualnih storitev v notranjem trgu kadrov.

Formalna struktura bo bolj podobna »virtualni«: osnova bo manjša vitka organizacija, ki bo vse ino dela najemala pri zunanjih dobaviteljih; pri notranjepodjetniškem podjetju bo vse ino dobaviteljev timov notranjih podjetnikov, ki bodo v pravno formalno ter v smislu pripadnosti še vedno zaposleni v matičnem podjetju (Pinchot, 1999, str. 145).

»Pravi« podjetniki živijo v svetu številnih možnosti. Če se eden izmed dobaviteljev ne izkaže za dovolj dobrega, ga lahko zamenjajo za drugega. Tak sistem podpira inovativnost in visoko kakovost storitev. Notranji podjetniki se morajo za razliko od »pravih« najprej soočiti z notranjimi monopolisti inimi dobavitelji. Na primer: trženje proizvodov lahko prepustijo le eni prodajni službi, organizirani v podjetju. Če naleti notranji podjetnik v stikih s to prodajno službo na težave oziroma z njihovim delom ni zadovoljen, običajno nima druge izbire. Tak sistem povzroča frustracije notranjim podjetnikom.

Rešitev je razvoj svobodnega notranjepodjetniškega sistema, v katerem notranjepodjetniški timi kupujejo in prodajajo svoje storitve drugim. Hkrati pa je treba dopustiti tudi možnost dobavljanja zunaj podjetja, kadar je to utemeljeno (Pinchot, 1999, 134-135).

### **3.2.4 Izpeljava izbranega programa notranjega podjetništva**

Izpeljava izbranega programa notranjega podjetništva poteka običajno v dveh fazah (Kampus Trop, 1996, str. 156):

- ustvarjanje spodbudnega podjetniškega ozračja in
- izvajanje notranjega podjetništva.

O spodbujanju podjetniškega ozračja z vpeljavo podjetniške kulture podjetja smo že podrobneje pisali v poglavju 3.2.1.2. Zavedati se moramo, da lahko procesi uvajanja in

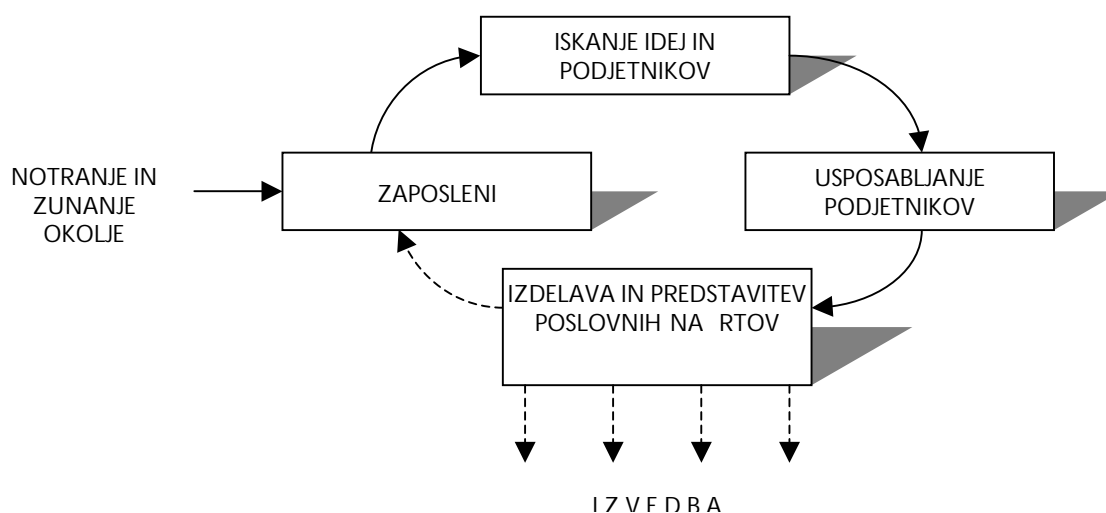


spreminjanja organizacijske kulture v podjetju trajajo tudi ve let. Managerji s svojimi pogledi, usmeritvami in strategijo oblikujejo organizacijsko kulturo podjetja, to pa sooblikujejo tudi vsi drugi lani podjetja (Rozman, Kova , Koletnik, 1993, str. 169). Tudi ko se doseže zadovoljiva kultura podjetja, so potrebne nenehne aktivnosti v smislu ohranjanja tega nivoja. Oblikovanje primerne kulture podjetja je torej nenehen proces.

Podjetniško naravnana kultura podjetja, ki spodbuja ustvarjalnost, sprejemanje tveganja in skupinsko delo, je pogoj za izvajanje notranjepodjetniškega programa. Tega izvajajo tako vodstvo kot tudi notranji podjetniki. Posamezne aktivnosti v izvajanju notranjega podjetništva zahtevajo razli ne odgovornosti vodstva podjetja in vodstva novega posla, kar prikazuje tudi tabela 9 na naslednji strani.

Izvajanje programa notranjega podjetništva, ko ta ste e, poteka v nadaljevanju v vsakokratnih ciklih, kot ga prikazuje slika 12:

Slika 12: Razvoj programa notranjega podjetništva v prihodnje



Vir: Vasev, 2000, str. 44

S slike je razvidno, kako naj bi bil videti program notranjega podjetništva v prihodnosti, ko se bodo v podjetju stalno iskale nove ideje, podjetniški duh pa bo zaživel kot stalnica podjetja.

Tabela 9: Podfaze izvajanja notranjega podjetništva in odgovornosti dveh ravni v podjetju

	VODSTVO PODJETJA	VODSTVO NOVEGA POSLA
<i>Izbiranje novih poslov</i>	Izbira in določa vodstvo novega posla ter odloča o načinu nagrajevanja.	Identificira, ocenjuje in izbira priložnosti ter sestavlja poslovne načrte, potrebne za predstavitev posla vodstvu podjetja.
<i>Načrtovanje, organizacija in začetek novega posla</i>	Določa organizacijsko obliko notranjega podjetništva in mesto novega posla znotraj organizacije ter povezave z drugimi enotami v organizaciji.	Konkretizira razvoj poslovnega načrta, s katerim zagovarja svoje delo in skuša pridobiti podporo vodstva podjetja, organizira in išče potrebne vire za nov posel.
<i>Spremljanje in nadzor novega posla</i>	Spremlja in nadzira stopnjo tveganja.	Upravlja in nadzira razvoj novega posla v ustrezno organizacijsko obliko.
<i>Zagovarjanje novega posla</i>	/	Ob kontinuiranem zagovarjanju novega posla mora razvijati sposobnosti, potrebne za preživetje posla, se uiti, kako upravljati neizogiben odnos z vodstvom podjetja, kar pomeni stalne izzive.
<i>Učenje na podlagi izkušenj</i>	Uporablja sistematizirane metode informiranja, na podlagi katerih spoznava, kako je mogoče učinkoviteje upravljati proces notranjega podjetništva.	Uporablja sistematizirane metode informiranja, na podlagi katerih spoznava, kako je mogoče učinkoviteje upravljati nov posel.

Vir: Kampuš Trop, 1996, str. 156-158

### 3.3 UVEDBA NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA OD SPODAJ NA VZGOR

Do sedaj so bili predstavljeni postopki vpeljevanja notranjega podjetništva s strani vodilnega managementa kot logična reakcija na spremenjeno okolje. Pri tem so napore vlagali v spremembe znotraj organizacije. Nemalokrat pa inovativni posamezniki prehitijo vodstvo ali vsaj dodatno spodbujajo preoblikovanje organizacije od spodaj navzdol<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> Tak primer je podrobneje predstavljen v prilogi (IBM).

V takih primerih so postopki vpeljave notranjega podjetništva seveda druga ni od predstavljenih v prejšnjem poglavju. Koraki preobrazbe podjetja od spodaj navzgor so predstavljeni v tabeli 10:

*Tabela 10: Sedem korakov organiziranja preobrazbe podjetja od spodaj navzgor*

<i>Koraki</i>	<i>Vsebina</i>
<i>1. Dolo itev stališ a</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vrsto oblikovana stališ a nam pomagajo ohranjati cilje in privabljajo somišljenike.</li> <li>• Biti morajo kredibilna, koherentna in logi na. Vzdržati morajo razli ne argumente.</li> <li>• Da bi se z njimi lažje identificirali, morajo vsebovati ustveno noto, nakazovati morajo koristi, ki jih prinašajo. Biti pa morajo tudi komercialno naravnana.</li> </ul>
<i>2. Izdaja manifesta</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ni dovolj, da imamo idejo jasno oblikovano v svoji glavi, treba jo je napisati in predstaviti tudi drugim.</li> <li>• Dolžina ni tako pomembna kot njegov u inek: ljudem se mora ideja jasno izrisati pred o mi. Izražati mora vizijo z upanjem.</li> </ul>
<i>3. Oblikovanje zaveznitva</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En lovek ne bo mogel sam preoblikovati podjetja, za to je potrebna koalicija kolegov, ki delijo našo vizijo ter zagnanost.</li> <li>• Organizirano skupino upornikov je težje utišati in ignorirati kot peš ico nepovezanih posameznikov.</li> <li>• Motivacija prostovoljnih lanov je mo nejša (boj za zmago) od motivacije tistih, postavljenih s strani managementa (boj za preživetje).</li> </ul>
<i>1. Dolo itev glavnih tar</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prej ali slej mora manifest postati mandat, da bi z idejo dejansko dosegli kakšno spremembo v podjetju, to pomeni, da jo mora potrditi glavno vodstvo.</li> <li>• Zato je koristno definirati glavno tar o (osebo ali skupino), prek katere bomo lahko pritisnili na vzvode.</li> <li>• Pri pogajanjih z vodstvom je koristno, e razumemo stališ e vodstva, njihove pritiske in cilje, ki jih morajo zasledovati. Pri tem je dolo ena stopnja kompromisa dopustna, e se tako bolje sklada s pogledi vodstva.</li> <li>• Najvišje vodstvo je obi ajno bolj dovzetno za nove na ine razmišljanja od srednjega vodstva.</li> </ul>

*Tabela se nadaljuje na naslednji strani*

*Nadaljevanje tabele 10 s prejšnje strani*

Koraki	Vsebina
5. <i>Nevtralizacija odpora in pritegnitev novih članov</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taktike, pri katerih bi svoje nasprotnike soočili in žalili, v poslovnem svetu niso primerne. Treba jih je razorožiti in pritegniti na svojo stran z "win - win" predlogi.</li> </ul>
6. <i>Iskanje prevajalca</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevajalec je oseba, ki lahko zgradi most med osebami z idejami in osebami z močjo (vodilnimi).</li> <li>• Običajno so najboljši kandidati za prevajalce starejši sodelavci ali na novo imenovani vodilni; ti si običajno želijo "lastnih projektov".</li> </ul>
7. <i>Skromno, hitro in pogosto zmagovanje</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vsi organizacijski naporji so odveč, če ne moremo dokazati, da naša ideja deluje. Za tak dokaz potrebujemo rezultate.</li> <li>• Dovolj je, če so ti rezultati sprva majhni in jih postopoma nizamos ter predstavljamo vodstvu. Tako bo vodstvo dobilo občutek, da se v vaši ideji razkriva prava priložnost.</li> <li>• Ne moremo pričakovati, da nam bodo že na začetku odobrili velik proračun za nadaljnji razvoj. Zavedati se moramo tudi, da bodo nekateri izmed poskusov tudi neuspešni, zato ni pametno preveliko tvegati in vse staviti na en velik projekt.</li> <li>• Tako bomo na koncu postopoma osamljeno iniciativo preobrazili v integralni del poslovanja podjetja in ne bomo dobili le bitke, temveč celo vojno.</li> </ul>

*Vir: Povzeto po Hamel, 2000, oblikovala avtorica*

## 4 PRIMER: TELEKOM SLOVENIJE, D. D.

### 4.1 PREDSTAVITEV PODJETJA

#### 4.1.1 Oblikovanje družbe Telekom Slovenije, d. d.

##### 4.1.1.1 Razdružitev Pošte Slovenije ter Telekoma Slovenije, d. d.

Telekom Slovenije, d. d., je nastal v za etku leta 1995, natan neje 1. januarja, ko se je z vpisom Pošte Slovenije, p. o., spremenila firma PTT podjetja Slovenije, p.o.. Ta se je po novem imenovala Telekom Slovenije, p. o.. Telekom Slovenije, d. d., je pravni naslednik vseh PTT podjetij Slovenije, ki so se s 1. oktobrom 1993 združila v PTT podjetje Slovenije, p. o..

Razdruževanje poštne in telekomunikacijske dejavnosti je proces, ki ga je v Evropi izvedla ve ina držav, saj nimata dejavnosti, ki sta bili tradicionalno povezani, danes skoraj ni esar ve skupnega. Pretekla povezanost je bila zato še bolj zaviralna v smislu hitrejšega prilagajanja posamezne dejavnosti potrebam trga.

Razlika med obema dejavnostma je ve plastna in zelo globoka. Gre namre za dva povsem samostojna tehnološka sistema, ki se med seboj razlikujeta po uporabljenih delovnih sredstvih, predmetu dela in tehnologiji proizvodnje storitev. Tako je za poštno dejavnost zna ilno, da je delovno intenzivna, telekomunikacije pa so kapitalsko zahtevne. Poštna dejavnost ima v zadnjem asu umirjen razvoj, telekomunikacije pa so skupaj z ra unalništvom med najhitreje razvijajo imi se dejavnostmi. Pošta opravlja ve ino storitev samostojno, telekomunikacije pa so edalje bolj raznovrstne in se dopolnjujejo z drugimi, predvsem ra unalniškimi storitvami.

V asu razdruženja je bila poštna dejavnost v Sloveniji sorazmerno razvita in jo je bilo po stopnji razvoja mo primerjati z razvitostjo evropskih državah, telekomunikacije pa so bile v fazi razvoja in so se razvitosti drugih evropskih držav šele pri ele približevati. Poštna dejavnost je bila ve inoma tudi nedonosna, medtem ko so telekomunikacije zelo donosna dejavnost.

Cilji reorganizacije PTT podjetja Slovenije so bili (Temeljne podlage za pripravo reorganizacije PTT sistema Slovenije, 1993, str. 2):

- pospešena rast telekomunikacijskega omrežja;
- imprejšnje uvajanje novih storitev, tako poštних kot telekomunikacijskih, zlasti za potrebe poslovnih uporabnikov;
- racionalno, u inkovito in uspešno poslovanje obeh dejavnostih;
- tržna naravnost ob strogem upoštevanju javnega interesa;

- zagotoviti osnove poštnih in telekomunikacijskih storitev po principu univerzalnih storitev;
- enotne cene poštnih in telekomunikacijskih storitev na nivoju države;
- usposobitev obeh dejavnosti za delovanje v konkurenem okolju ter
- harmonizirati organiziranost obeh dejavnosti s stanjem v EU.

Razdružitve PPT podjetja Slovenije na Pošto Slovenije ter Telekom Slovenije, d. d., je bila velikega pomena za nadaljnji razvoj telekomunikacijskih storitev v Sloveniji ter za Telekom Slovenije, d. d.. Vsa dotedanja leta pred razdružitvijo je bil prisoten dobitek, ki ga je ustvarila dejavnost telekomunikacij v pokrivanju izgub poštne dejavnosti. Šele z osamosvojitvijo je bilo mogoče ta sredstva nameniti posodabljanju. Problem pretakanja denarnih sredstev od Telekoma k Pošti je v nekoliko okrnjeni obliki ostal še prihodnjih nekaj let po razdružitvi. Podjetji sta podpisali pogodbo, s katero se je Telekom Slovenije, d. d., zavezal, da bo v petih letih po razdružitvi finančno pomagal Pošti Slovenije. Pomoč je bila določena v določenih zneskih, ki so se vsako leto zmanjševali in konec leta 1999 tudi dokončno usahnili.

Telekom Slovenije, d. d., je postal nacionalni operater telekomunikacij. Zagotavlja telekomunikacijsko infrastrukturo in storitve na celotnem območju Slovenije, kar je njegova glavna dejavnost. Poleg te opravlja še stranske dejavnosti, kot so razne storitve v zvezi z izvajanjem telekomunikacijskih dejavnosti, računalništvo in z njim povezane dejavnosti, prenosna dela, vzdrževanje in popravila, projektiranje, denarno posredništvo in drugo.

Podjetje postaja vedno močnejše in učinkovitejše, na kar kažejo računovodski, finančni, kakovostni in fizični kazalci poslovanja in razvoja, objavljeni v Letnih poročilih Telekoma Slovenije, d. d..

#### **4.1.1.2 Lastninsko preoblikovanje podjetja**

Slovenska vlada je v letu 1995 na podlagi ugotovljenega družbenega kapitala sprejela sklep o lastninskem deležu države v Telekomu Slovenije, d. d., in program o lastninskem preoblikovanju podjetja. Prihodnje leto je program dobil prvo soglasje pristojne agencije. V drugi polovici tega leta je sta v skladu s programom stekla interna razdelitev in notranji odkup, predpisani delež pa je bil prenesen na sklade.

Konec 1997 je Vlada Republike Slovenije sprejela sklep o preoblikovanju Telekoma Slovenije, d. d., v javno podjetje, delniško družbo, januarja 1998 pa še akt o lastninskem preoblikovanju in statut. Imenovala je tudi pet lansko upravo delniške družbe. Po pridobitvi drugega soglasja Agencije za privatizacijo in prestrukturiranje Republike Slovenije je bil Telekom Slovenije, d. d., 7. aprila 1998 kot delniška družba vpisan v sodni register, s čimer se je pravno in formalno zaključil proces lastninjenja.

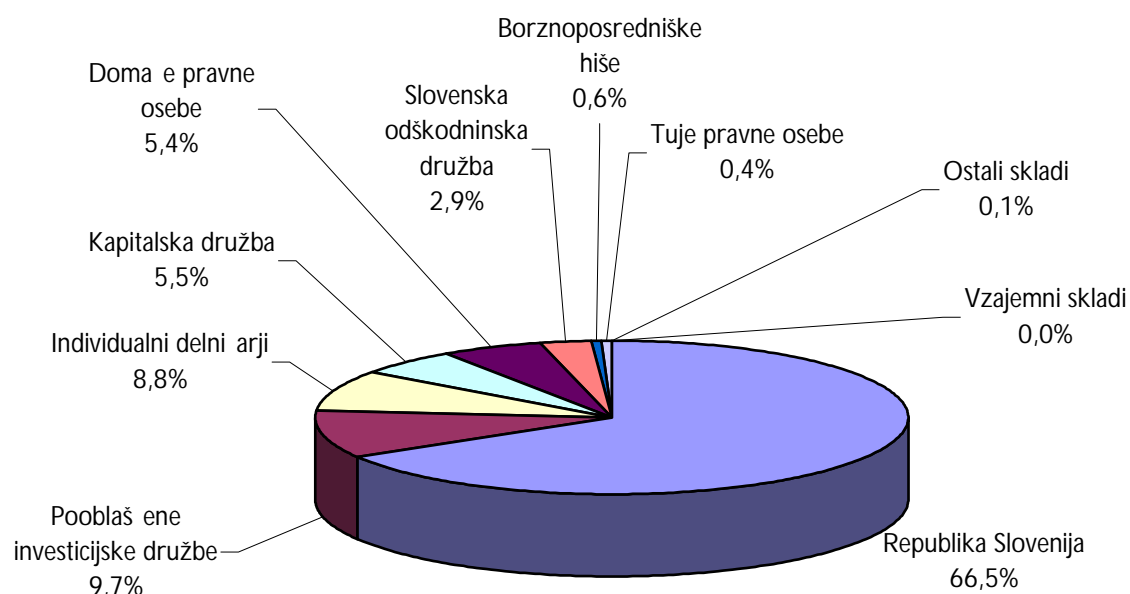
Sredi leta 1998 se je v Telekomu Slovenije, d. d., izpeljal še drugi krog notranjega odkupa in decembra 1998 so imeli prvo skupšino delni arjev, ki je sprejela poročilo o poslovanju Telekoma Slovenije, d. d., za obdobje 1995 do 1997. Skupšina je predlagala tudi sklepe o razdelitvi dobička in imenovala nadzorni svet (Letno poročilo Telekom Slovenije, d. d., 1998, str. 1–30).

V začetku 2000 je država na javni dražbi prodala 10 odstotkov svojih delnic za pokrivanje privatizacijskega primanjkljaja PID-ov. S tem se je državni delež v Telekomu Slovenije, d. d., znižal s 74 na 67 odstotkov.

2001 je s sprejetjem novega zakona o telekomunikacijah Telekom Slovenije, d. d., izgubil status javnega podjetja, poleg tega je panogo telekomunikacij tudi liberaliziral.

Telekom Slovenije, d. d., je imel konec leta 2001 8.196 delni arjev. Trenutna lastninska struktura je predstavljena v sliki 13:

*Slika 13: Lastniška struktura na dan 31. 12. 2001 v odstotkih*



*Vir: Poslovno poročilo za leto 2001, 2002, str. 12*

Država je trenutno še vedno večinoma lastnik Telekoma Slovenije, d. d., preostanek kapitala pa je namenjen lastninjenju po zakonu o lastninskem preoblikovanju podjetij.

Knjigovodska vrednost delnice Telekoma Slovenije, d. d., na dan 30. septembra 2002 je znašala 28.975 tolarjev, medtem ko se je cena delnice pri borznoposredniških hišah ustalila pri tridesetih tisočih. Kot je znano, so imeli v Telekomu Slovenije, d. d., vse pripravljeno za prihod svojih delnic na organizirani trg vrednostnih papirjev že v prvi polovici leta, vendar je

ve inški lastnik postopke zamrznil, dokler delniška družba ne bo privatizirana. Po zakonu o izvrševanju proračuna je predvidena najmanj 25-odstotna privatizacija v letu 2003 (E tednik, št. 38, 2002).

Dejstvo je, da je ve in telekomov po svetu od marca 2000 izgublja svojo vrednost. Če bi država Telekom Slovenije, d. d., privatizirala Telekom Slovenije, d. d., kot je načrtovala prvotno, bi lahko iztržila tudi 70.000 tolarjev in več za delnico, saj so bili tisti delničarji idealni zaradi preplavljenosti prevzemnih družb, ki se sedaj soočajo z odpisi in posledicami no z velikimi izgubami. Po evškem vzoru, kjer vlada sedaj prodaja svoj 51-odstotni delež, in zanj »želi« 80 milijard evških kron, bi si lahko naša vlada »zaželela« največ 44.200 tolarjev na delnico (da bi prodajna cena dosegla 1,55-kratnik knjigovodske vrednosti, kot to želijo na evškem). Pri tem se je treba zavedati, da ima evški Telekom boljše kazalnike rentabilnosti poslovanja, Telekom Slovenije, d. d., pa je boljši v uvajanju tehnoloških rešitev in storitev (Ivanovič, 2002).

#### **4.1.1.3 Ustanovitev Skupine Telekom**

Sredi leta 2000 so vsa tri podjetja, katerim je lastnik Telekom Slovenije, d. d., in obe hčerinski podjetji prvi priredile skupno novinarsko konferenco, na kateri so sporočili, da bodo od sedaj nastopali bolj usklajeno. Skupina Telekom je sicer formalno obstajala že pred tem. Telekom Slovenije, d. d., je kot 100 % lastnik hčerinskih podjetij izdeloval uskupinjenega računovodskega izkaza. Vendar lahko prvo skupno novinarsko konferenco štejemo za ustanovitev Skupine Telekom, saj so takrat uprave vseh družb oblikovale novo strategijo, ki je temeljila na izkoriščanju sinergij skupnega delovanja na trgu.

Takratni predsedniki uprav podjetij Skupine Telekom so v intervjuju za Telekomovo revijo Škrjanek izjavili (Zihrl, 2000, str. 6), da je projekt Skupine Telekom eden ključnih projektov tistega in prihodnjih let. Integracija gospodarskih sistemov je trend v sodobnem svetu, za dejavnost telekomunikacij pa je integracija omrežij, storitev in služb značilna že sama po sebi. Skupina Telekom ima danes skupaj najcelovitejšo ponudbo telekomunikacijskih, informacijskih in internetnih storitev v Sloveniji, ki je popolnoma primerljiva z najrazvitejšimi evropskimi državami (Marjan Podobnik, predsednik uprave Telekoma Slovenije). Omenjeni projekt ima dve vrsti pomenov: ena se nanaša na ekonomske učinke, ki jih bo skupen nastop na trgu prinesel vsem članicam Skupine. Druga, enako pomembna plat pa je povezana s tem, da bodo povezani uporabniki lahko ponujali večji nabor prijaznejših in kakovostnejših storitev po najboljših pogojih (Anton Majzel, predsednik uprave Mobitela). Vsa podjetja iz Skupine bodo izkoristila sinergijske učinke s skupnim nastopanjem pri oglaševalskih akcijah, sejmskih storitvah, pri bolj usklajenem razvijanju novih storitev in bolj usklajenem ponujanju storitev, kar pomeni racionalizacijo poslovanja (Sreta Marič, direktor Siola).



Telekom Slovenije, d. d., ima trenutno v stoddstotni lasti naslednje odvisne oziroma h erinske družbe:

- [Mobitel, d. d.](#), je največji slovenski operater mobilnih telekomunikacij, ki od 1991 zagotavlja zanesljive, kakovostne in sodobne storitve ter vse potrebne informacije za njihovo učinkovito uporabo.
- [SiOL, d. o. o.](#), je upravitelj glavnega omrežja interneta in vodilni ponudnik internetnih storitev v Sloveniji, ki vsem uporabnikom omogoča univerzalen dostop do številnih drugih omrežij in uporabo široke palete informacijskih storitev.
- [Impulz, d. o. o.](#), poleg upravljanja lastnega sistema telefonskih govornic, pretežno na severnem Primorskem, razvija telekomunikacijske storitve v javni fiksni telefoniji.

Uprava Telekoma Slovenije, d. d., ima v načrtih ustanavljanje novih h erinskih podjetij, s katerimi postopoma izloča dejavnosti, ki niso osnovna dejavnost Telekoma Slovenije, d. d., o čemer bomo podrobneje pisali v nadaljevanju.

#### **4.1.2 Razvoj tehnologij in storitev**

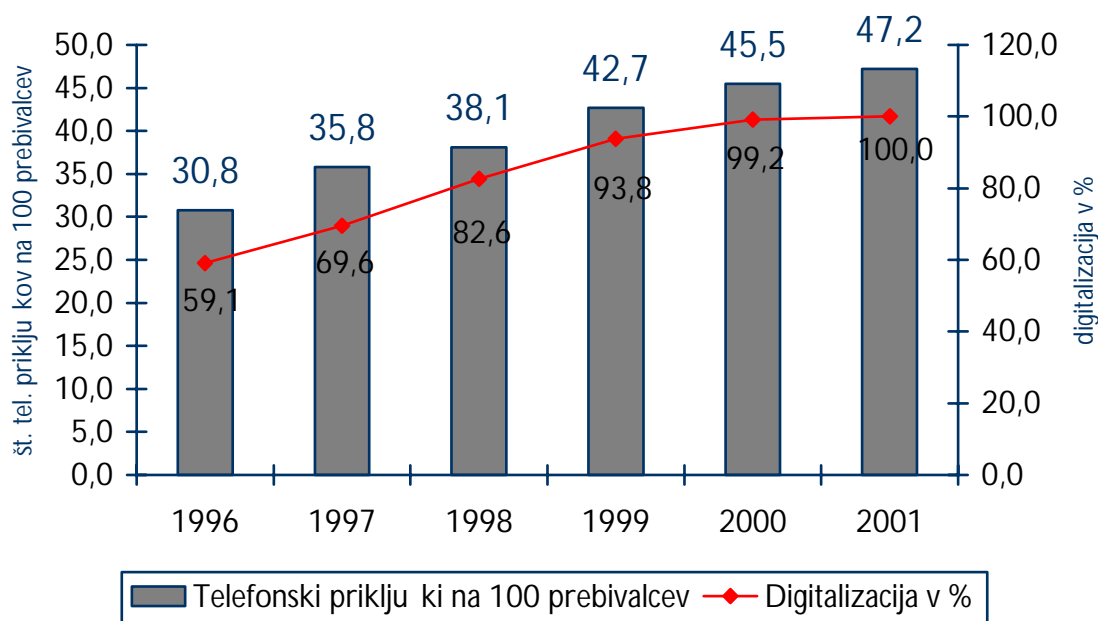
V skladu s srednjeročnim programom razvoja, ki ga je sprejelo vodstvo takoj po ustanovitvi Telekoma Slovenije, d. d., 1995, se je v Telekomu Slovenije, d. d., prišlo do pospešenega razvoja tehnologije in storitev. Program razvoja je bil konec 2000 uspešno zaključen, saj so bili temeljni cilji skoraj v celoti izpolnjeni. Rezultati uresnitve dveh od pomembnejših ciljev<sup>20</sup> tehnološkega razvoja so predstavljeni na sliki 14 na naslednji strani.

Konec 2001 je bilo skupaj vključenih 803.111 uporabniških priključkov oziroma 47,2 na 100 prebivalcev, kar že presega načrtovano 43 % penetracijo. Glede uvajanja novih tehnologij in storitev Slovenija danes ne zaostaja dosti za razvitimi državami in je pred vsemi državami v tranziciji. Je na dobri poti, da ujame najrazvitejše zahodnoevropske države, kar dokazujejo tudi osnovni kazalci, s katerimi se običajno meri stopnja razvitosti. To pomeni po osnovni telekomunikacijski infrastrukturi, gostoti priključkov na sto prebivalcev, stopnji digitalizacije omrežja, nujenju storitev in uvajanju sodobnih tehnoloških rešitev. Telekom Slovenije, d. d., ponuja od centrskega do ATM-ja, od ISDN-ja do ADSL-ja, od najetih vodov do elastičnega omrežja, prek svojih h erinskih firm pa od mobilne telefonije (Mobitel, d. d.) do interneta (SiOL Internet, d. o. o.).

---

<sup>20</sup> Cilji srednjeročnega načrta, sprejetega 1995, so bili: stoddstotna digitalizacija omrežja, 43-odstotna penetracija fiksni telefonskih priključkov, odprava vseh dvojnih priključkov in ukinitve vrste kablov na prvi priključek ter uvajanje sodobnih tehnoloških rešitev in storitev.

Slika 14: Rast števila telefonskih priključkov na 100 prebivalcev ter stopnja digitalizacije v Sloveniji v letih 1996-2001



Vir: Prezentacijsko gradivo Telekoma Slovenije, d. d., 1999; Letno poročilo za 2000, 2001, str. 16 in Letno poročilo za 2001, 2002, str. 15 in 19.

Na podlagi uresnitve sprejetega srednjeročnega načrta leta 1995 naj bi Telekom Slovenije, d. d., v štirih letih ujel korak z razvitejšimi evropskimi operaterji tudi z vidika uvajanja novih telekomunikacijskih storitev. V skladu s tem lahko v izkazu uspeha poslovanja podjetja Telekom Slovenije, d. d., za leto 1995 tudi prvi zasledimo razdelitev prihodkov iz poslovanja na prihodke iz prodaje tržnih in javnih storitev.

Telekom Slovenije, d. d., je sicer posloval pozitivno že od samega začetka, vendar je bil donos na kapital razmeroma nizek. Večina prihodkov (97,1 %) je Telekom Slovenije, d. d., ustvaril z javno telefonijo, na povečanje katerega ni imel neposrednega vpliva. Cene javne telefonije so bile (in so še vedno) namreč regulirane s strani Vlade Republike Slovenije. V Telekomu Slovenije, d. d., so večkrat predlagali spremembo teh cen, vlada pa je v prihodnjih letih postopoma<sup>21</sup> sprejemala njihovo povišanje<sup>22</sup>, vendar te cene<sup>23</sup> danes večinoma še vedno ne dosegajo povprečnih cen v Evropski uniji, kar je razvidno tudi iz tabele 11.

<sup>21</sup> Cene javne telefonije so namreč zastopane v košarici dobrin, na podlagi katere se izračunava indeks drobnoprodajnih cen oziroma stopnja inflacije, zato bi enkratno močno povišanje cen na raven povprečja v EU povzročilo tudi (pre)velik dvig inflacije.

<sup>22</sup> Ob hkratnem zniževanju nekaterih drugih cen, kot so cena priključka, cena mednarodnih pogovorov, cena zakupljenih vodov itd., kar je imelo vsakokrat skorajda izničilni učinek v skupnem povečanju prihodkov iz prodaje Telekoma Slovenije, d. d..

Tabela 11: Pregled cen javne telefonije (PSTN) v Sloveniji s povprejem v Evropski uniji

	Povpreje EU	Slovenija	Doseganje povpreja
Priključnina	17.833,80	17.769,40	99,64 %
Mesečna naročnina	3.079,09	2.140,00	69,50 %
Cena pogovora (z vzpostavitvijo zveze) v asu večje prometne obremenitve:			
• Krajevni promet	21,97	10,50	47,79 %
• Medkrajevni promet I	33,84	10,50	31,03 %
• Medkrajevni promet II	36,76	10,50	28,56 %
• V mobilno omrežje	114,98	119,78	104,17 %
Cena pogovora (z vzpostavitvijo zveze) v asu manjše prometne obremenitve:			
• Krajevni promet	15,34	5,25	34,22 %
• Medkrajevni promet I	22,89	5,25	22,94 %
• Medkrajevni promet II	24,01	5,25	21,87 %
• V mobilno omrežje	80,67	59,86	74,21 %

Opomba: Vse cene so v SIT, preračunane po srednjem tečaju BS na dan 15. 05. 2003

Vir: Tarificna CD-rom March, 2003

Poleg pritiskov na povišanje cen javne telefonije so v Telekomu Slovenije, d. d., prek predstavitvenih akcij na novo ustanovljenega sektorja za marketing skušali povečati promet (dolžino in količino pogovorov). Glavni ključ povečanja prihodkov je ležal v ponujanju novih (tržnih) storitev, ki so jih lahko oblikovali svobodno, poleg tega pa tudi postavili ceno (omejitvev je bil trg in ne regulator). Na rtovano strategijo so v prihodnjih letih uspešno uresnili evali, kar se je kazalo kot rast deleža prihodkov tržnih storitev v prihodkih od prodaje, kar prikazuje slika 15 na naslednji strani:

V letu 1999 je Telekom Slovenije, d. d., dosegel s tržnimi storitvami že več kot polovico vseh prihodkov od prodaje. V letu 2001 znaša ta delež že 66,1 %.

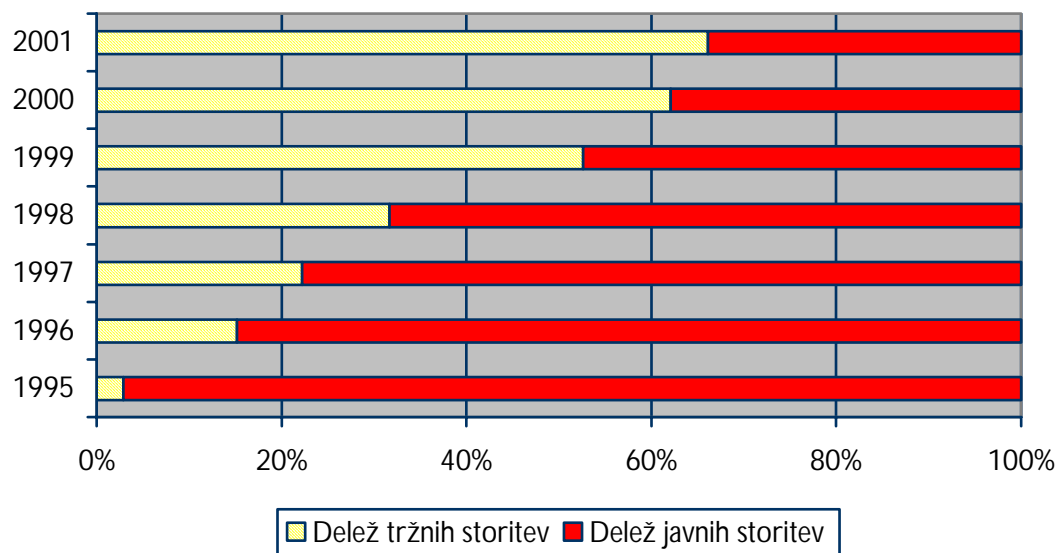
Telekom Slovenije, d. d., se danes dokončno spreminja iz tehnično-distributivnega v storitveno podjetje, kar dokazuje tudi uvajanje številnih novih storitev za njihove uporabnike.

Primerjalne raziskave, ki jih od 1995 izvaja Telekom Slovenije, d. d., kažejo na naraščajoč trend zadovoljstva uporabnikov s storitvami. Delež tistih, ki so svoje splošno zadovoljstvo s storitvami Telekoma Slovenije, d. d., ocenili z najvišjimi ocenami, je s 68,6 v letu 1995 narasel na 80 odstotkov v letu 2000. Povečal se je delež zadovoljnih s skrajšano čakalno dobo na nov priključek, in sicer s 40 na 78 odstotkov. Narasli pa so tudi drugi elementi

<sup>23</sup> Več o cenah glej v prilogi v tabelah 26–30.

zadovoljstva uporabnikov, kot so zadovoljstvo s hitrostjo reševanja reklamacij, zaupanje v strokovnost zaposlenih in zadovoljstvo z njihovo prijaznostjo.

Slika 15: *Pove anje deležev prihodkov tržnih storitev*



Vir: *Letno poro ilo za leto 2000, 2001, str. 15 in Letno poro ilo za leto 2001, 2002, str. 14*

#### 4.1.3 Trenutno poslovanje Telekoma Slovenije, d. d.

Trenutno poslovanje Telekoma Slovenije, d. d., lahko ugotovimo iz zadnjega objavljenega poslovnega poro ila, to pa je za leto 2001.

V tem letu so se zgodile številne spremembe na podro ju telekomunikacij: za el je veljati nov zakon o telekomunikacijah, sprejet v skladu s smernicami Evropske unije, ustanovljena je bila Agencija za telekomunikacije in radiodifuzijo Republike Slovenije, za ela se je postopna reforma cenovnega sistema Telekoma Slovenije, d. d.. Znotraj podjetja je bila imenovana nova pet lanska uprava, skupš ina pa je imenovala nov nadzorni svet. V tem letu je bilo v celoti digitalizirano telekomunikacijsko omrežje, podjetje Telekom Slovenije, d. d., pa je izgubilo status javnega podjetja.

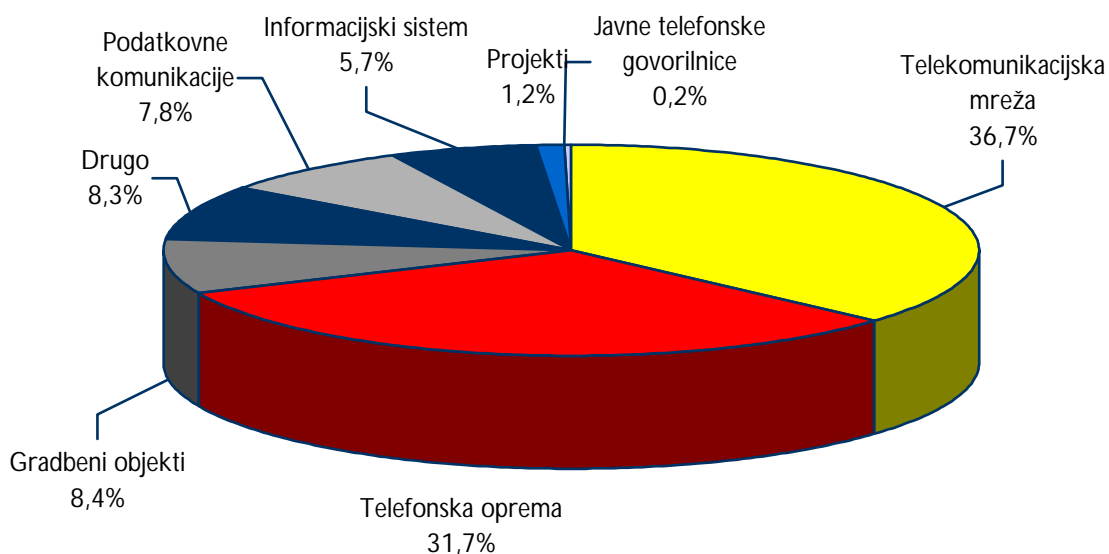
Prvi v zgodovini Telekoma Slovenije, d. d., so v letu 2001 prihodki naraš ali hitreje kot odhodki in to kljub uvedeni popolni liberalizaciji trga telekomunikacijskih storitev v Sloveniji. Prihodki od poslovanja so znašali 80,5 milijarde SIT (indeks 107 na leto 2000), odhodki od poslovanja pa 77,3 milijarde SIT (indeks 105 na leto 2000). Med prihodki iz prodaje se je delež tržnih storitev dvignil na 66 odstotkov v letu 2001, kar predstavlja 13 %-pove anje glede na leto poprej.

Med prihodki so najve ji delež še vedno predstavljali prihodki od javne telefonije oziroma PSTN, ki so prestavljali 38,7 % prihodka od prodaje. To predstavlja precejšnje znižanje ob

upoštevanju dejstva, da so ti prihodki leto poprej predstavljali 48 % vseh prihodkov od prodaje. Prihodki od javne telefonije so se nominalno celo znižali za 5 %. Na račun tega so se precej povečali prihodki od trženja ISDN, ki so v letu 2001 predstavljali 21,3 %, v letu poprej pa le 17,4 % vseh prihodkov od prodaje. Pomemben delež predstavljajo še medomrežne in mednarodne operaterske storitve (15 %) in zakup pasovne širine (11,5 %).

Naložbe Telekoma Slovenije, d. d., Mobitela, d. d., in SiOL-a, d. o. o., so v letu 2001 znašale 96 milijard SIT, pri čemer so večinoma naložili v telekomunikacijsko mrežo in telefonsko opremo, kar prikazuje tudi slika 16:

Slika 16: *Struktura vlaganj v osnovna sredstva po namenu*



Vir: *Letno poročilo, 2002, str. 20*

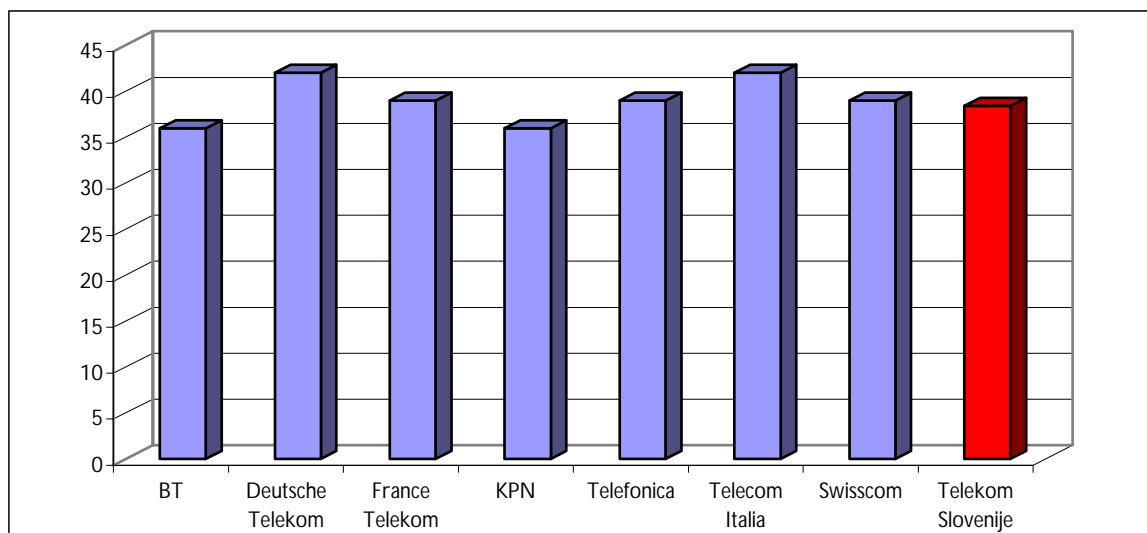
V Telekomu Slovenije, d. d., je bilo ob koncu leta 2001 zaposlenih 2.934 ljudi, od katerih jih ima skoraj polovica srednješolsko izobrazbo, tretjina manj kot srednješolsko izobrazbo in četrtina višjo izobrazbo ali več. V izobraževanje je vključena skoraj polovica zaposlenih, največja na področju telekomunikacij in informatike, prodaje, varstva pri delu in informatike.

Kljub globalni krizi telekomunikacijske dejavnosti je Telekom Slovenije, d. d., posloval uspešno in dosegel isti dobiček 5,1 milijarde SIT (indeks 101 na leto 2000). Od tega je znašal dobiček iz poslovanja fiksne telefonije Telekoma Slovenije, d. d., brez hčerinskih družb 3,2 milijarde SIT (indeks 146 na leto 2000). Stopnja EBITDA<sup>24</sup> se je s 36,4 odstotka v letu 2000 povečala na 38,4 odstotka (indeks 105 na leto 2000), kar uvršča Telekom Slovenije, d. d., med najbolj uspešne telekome v Evropi, kar je razvidno tudi s slike 17 na naslednji strani.

<sup>24</sup> EBITDA – finančni kazalec, ki prikazuje prihodek (pred plačilom obresti, davka na dobiček ter dividend) ulomljeno s sredstvi. Ta kazalec je primeren za mednarodne primerjave, saj izključuje posamezne kategorije, ki so med državami ali v času lahko različne.

EBITDA Telekom Slovenije, d. d., je v letu 2001 znaša 30,9 milijarde SIT (indeks 112 na leto 2000).

*Slika 17: Primerjava doseženega EBITDA nekaterih evropskih telekomov v letu 2001*



*Vir: Škrjan ek, 9(2002), str.8*

Iz uskupinjene bilance stanja na dan 31. 12. 2001 je razvidno, da znašajo skupna sredstva Skupine Telekom 334.988 milijonov SIT. Stalna sredstva v višini 255.566 milijonov SIT predstavljajo 93 % vsega premoženja in so se v primerjavi z letom poprej povečala za 15 %. Na porast je pomembno vplivalo skoraj stodontno povečanje dolgoročnih finančnih naložb oz. za 36 milijard SIT (dokapitalizacija Mobitela, d. d., revalorizacija in tekoči dobički). Gibljiva sredstva, 19.803 milijonov SIT, predstavljajo preostalih 7 % premoženja. Vrednost kapitala znaša 187.066 milijonov SIT in je višja za 9 % ter predstavlja 68 % vseh obveznosti do virov sredstev. Med obveznostmi prevladujejo dolgoročne, ki predstavljajo 57,6 % in so se v primerjavi z letom prej povečale kar za 50 %. Dobiček iz poslovanja, 3.207 milijonov SIT, je višji za 1 milijardo SIT oz. za 46 odstotkov in je presegel na računatnega za 18 odstotkov. Pomemben del predstavljajo prihodki od deležev v dobičkon odvisnih družbah, 3.983 milijonov SIT, od tega dobiček Mobitela, d. d., 3.690 milijonov SIT, SiOL-a, d. o. o., pa 292 milijonov SIT.

## **4.2 ANALIZA ELEMENTOV NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA V TELEKOMU SLOVENIJE, D. D.**

Podjetje Telekom Slovenije, d. d., doživlja zadnjih nekaj let številne in korenite spremembe. Ob lastniškem preoblikovanju se mora pospešeno pripravljati na novo nastale razmere po

sprejetju Zakona o telekomunikacijah, ki tudi na telekomunikacijskem tržišču uveljavlja liberalizacijo in demonopolizacijo.

V vodstvu podjetja je bila že v preteklosti prisotna zavest o potrebnosti prilagajanja na pogoje poslovanja v konkurenem okolju. Zadnja leta smo bili priča kar precej živahnemu menjavanju vodstva<sup>25</sup>, vsako pa je dajalo različne poudarke poslovanju podjetja. Sedanji predsednik uprave Peter Grašek je v nagovoru v Letnem poročilu za leto 2000 med drugim dejal: »Spremenjeni pogoji poslovanja pomenijo za Telekom Slovenije, d. d., sojenje s konkurenco, pritisk na znižanje cen storitev in posledično nujnost prilagajanja organizacije, na ino delovanja vseh zaposlenih, odvisnih družb in družbe kot celote. Neizogibna bo racionalizacija na vseh področjih zaradi zniževanja stroškov in povečanja produktivnosti. Cilj je preobrazba v učinkovito, prilagodljivo delniško družbo z motiviranimi in pripravnimi delavci na vseh ravneh.« (Letno poročilo, 2001, str. 8)

V nadaljevanju sem poskusila analizirati pojavnost vsakega izmed štirih elementov notranjega podjetništva v Telekomu Slovenije, d. d., danes:

- podporo vodstva,
- izbiro ustreznega pristopa,
- vzpostavitev prilagoditve organizacijske strukture in
- izpeljavo izbranega programa notranjega podjetništva

ter predlagala dodatne rešitve.

#### **4.2.1 Podpora vodstva Telekoma Slovenije, d. d. notranjemu podjetništvu**

Kot reeno, se pojem »notranje podjetništvo« v Telekomu Slovenije, d. d., ne uporablja, vendar je iz opredeljenega poslanstva in projekta organizacijske kulture, ki je še v teku, razbrati določeno stopnjo podpore vodstva k ideji notranjega podjetništva.

##### **4.2.1.1 Poslanstvo in strateški cilji Telekoma Slovenije, d. d.**

Navadno je poslanstvo podjetja prva stvar, ki je napisana v pomembnejših dokumentih podjetja, in tako je tudi pri Telekomu Slovenije, d. d.. Vodstvo je opredelilo in objavilo poslanstvo podjetja že takoj po ustanovitvi, in sicer v Letnem poročilu za leto 1995. To se je glasilo: "Naše poslanstvo je ostati vodilni ponudnik telekomunikacijskih storitev v Sloveniji. S

---

<sup>25</sup> Na mestu generalnega direktorja oziroma predsednika uprave so se v sedmih letih zamenjali kar štirje, in sicer Adolf Zupan, Peter Tevž, Marjan Podobnik in sedanji Peter Grašek. Sedanja uprava, imenovana v letu 2002, je sestavljena iz predsednika uprave (Peter Grašek), podpredsednice uprave (Darinka Virant) in treh članov, od katerih je ena delavska direktorica (Darja Senica), imenovana v skladu z zakonom, ki ureja sodelovanje delavcev pri upravljanju; ter direktorja in erinskih podjetij Mobitela, d. d., (Anton Majzel) ter Siola, d. o. o. (Miran Kramberger).

ponudbo visokokakovostnih storitev in omrežij za poslovne in zasebne uporabnike bomo ustvarjali dobiček, zadovoljevali naročnike oziroma poslovne partnerje in zagotavljali spodbudno delovno okolje za vse zaposlene.”

Na podlagi opredeljenega poslanstva je vodstvo podjetja sprejelo srednjerojni program razvoja, katerega temeljni cilji so bili: stototna digitalizacija omrežja, 43-odstotna penetracija fiksnih telefonskih priključkov, odprava vseh dvojnih priključkov in ukinitve vrste paketa ih na prvi priključek ter uvajanje sodobnih tehnoloških rešitev in storitev. Ta program razvoja je bil konec leta 2000 uspešno sklenjen, saj so bili temeljni cilji skoraj v celoti izpolnjeni.

Jeseni 2001 je nadzorni svet dal upravi Telekom Slovenije, d. d., nalogo, naj pripravi novo srednjerojno strategijo razvoja in poslanstva. Pri njegovi pripravi se je uprava uprla na študijo trenda razvoja telekomunikacij v prihodnjih letih dr. Lawrencea Robertsa. Po njegovih ugotovitvah je najbolj verjeten scenarij razvoja preselitev storitev na internet. Njegova vizija je bila sicer delana za ZDA, vendar velja enako tudi za druge dele sveta. V Evropi je verjeten dve- do triletni osnovni zamik. Poleg te vizije razvoja je uprava predpostavila, da bo Slovenija 2004 polnopravna članica Evropske unije in bo tako Telekom Slovenije, d. d., deloval na enotnem evropskem trgu. Tako so ugotovili, da imajo za vključitev v omenjene trende največjo eno do dve leti dragocenega časa (Ritonja, 2002, str. 5).

Izhajajo iz omenjene vizije razvoja telekomunikacijske dejavnosti in trgov so določili ali **novi poslanstvo** podjetij Skupine Telekom Slovenije, ki so ga prvi zapisali že na prvih straneh Letnega poročila Telekom Slovenije, d. d., za leto 2001, Glasi se: »Poslanstvo Telekom Slovenije, d. d., Mobitela, d. d., in Siola, d. o. o., je ostati vodilni ponudnik telekomunikacijskih in informacijskih storitev nove generacije v Sloveniji in postati eden od treh vodilnih ponudnikov v jugovzhodni Evropi«. Poleg na novo opredeljenega poslanstva je uprava pripravila tudi **novi strateške cilje**, ki so razvidni iz tabele 12 na straneh 49-50 (Letno poročilo, 2002, str. 9).



*Tabela 12: Pregled novih strateških ciljev Telekoma Slovenije, d. d.*

	<i>Strateški cilji</i>	<i>Komentar</i>
1.	Ostati vodilni ponudnik TK in informacijskih storitev nove generacije v Sloveniji in postati eden od treh vodilnih ponudnikov v jugovzhodni Evropi.	Med tem, ko se prvi del opredeljenega poslanstva (ki deluje bolj kot vizija) zdi dokaj verjeten, je drugi del precej bolj ambiciozen <sup>26</sup> . Zlasti zaradi dejstva, da Telekom Slovenije, d. d., danes na tem trgu še ni prisoten. Res pa je, da so bili v zadnjih nekaj letih <sup>27</sup> obiski telekomov z jugovzhodnoevropskega teritorija precej pogosti.
2.	Dosledno uveljavljati vse možne sinergije med Telekomom Slovenije, d. d., Mobitelom, d. d., in SiOL-om, d. o. o..	Sinergije je možno uveljavljati vsaj na dveh nivojih. Prvi se nanaša na isto ekonomske inke racionalizacije poslovanja, ki jih prinaša skupen nastop na trgu (pri oglaševalskih akcijah, sejmskih storitvah, razvoju itd.). Druga, enako pomembna plat je povezana s tem, da bodo povezani uporabnikom lahko ponujali veji nabor prijaznejših in kakovostnejših ter med seboj usklajenih storitev po najboljših pogojih. (Zihrl, 2000, str. 6).
3.	Za Telekom Slovenije, d. d., Mobitel, d. d., in SiOL, d. o. o., najti in skleniti strateško zaveznitvo s tehnološko in tržno vodilnimi globalnimi ponudniki storitev.	Uprava si namerava za iskanje strateškega zaveznitva vzeti as. Ne bodo ga sklepali za vsako ceno. Iskali bodo takega s kapitalsko povezavo ali brez nje s tehnološko in tržno vodilnimi globalnimi ponudniki storitev. Zavedajo se, da je v današnjem globaliziranem svetu težko preživeti na majhnem trgu. Prek kapitalске, komercialne ali kombinirane povezave bi se dalo uresniti precej pozitivnih uinkov, npr.: ugodnejše cene pri nabavah opreme, ponujanje globalnih storitev, spremljanje kupcev po svetu itd. (Ritonja, 2000, str. 6).
4.	Pove ati produktivnost na raven najboljših v dejavnosti v Evropi in zagotoviti najmanj 1.000 priklju kov na zaposlenega.	Dvig produktivnosti z današnjih 273 priklju kov na zaposlenega (kar je en priklju ek manj kot v Avstriji oz. nekje v evropskem povpre ju) na na rtovanih 1000 priklju kov na zaposlenega do leta 2006 se zdi precej ambiciozen, saj gre za ve kot trikratno pove anje produktivnosti <sup>28</sup> .

*Tabela se nadaljuje na naslednji strani*

26 Uprava utemeljuje svoje ambicije z dejstvom, da je na omenjenih trgih še vedno veliko povpraševanje po TK storitvah, eprav priznava, da je za uvrstitev na te trge zamujenih že pet do šest let. Skupina Telekom vidi na teh trgih veliko priložnost, saj so po ravni kakovosti, tehnologije, znanja in izkušenj deset do petnajst let pred ve ino tamkajšnjih operaterjev. Ve inoma morajo narediti vse to, kar je delal Telekom Slovenije, d. d., v zadnjih desetih letih: graditi omrežje, ga digitalizirati, uvajati širokopasovne storitve in vse drugo. V Telekomu Slovenije, d. d., vidijo svojo prednost pred drugimi operaterji vlagatelji v poznavanju razmer na tistih trgih, mentalitete ljudi in na podlagi nezanemarljivih osebnih stikov, ki so še ostali iz prejšnjih asov (Ritonja, 2002, str. 5). Konkretno se že dogovarjajo na Kosovu (Stergar, 2002, str. 11).

<sup>27</sup> V za etku januarja 2001 se je uprava Telekoma Slovenije, d. d., sicer potegovala za pridobitev ve inskega deleža v makedonskem Telekomu, vendar je ta poskus spodletel.

<sup>28</sup> Vendar je vodstvo Telekoma Slovenije, d. d., prepri ano, da bo prehod možno izpeljati na miren, loveški na in zaradi dobi konosnosti Telekoma Slovenije, d. d. (Stergar, 2002, str. 11), med tem ko je ve ina velikih telekomunikacijskih operaterjev in dobaviteljev v krizi zaradi prezadolženosti (Ritonja, 2002, str. 5). Za morebitne tehnološke preseške nameravajo poskrbeti kar najbolje, in sicer predvsem z uporabo možnosti, kot so dokup let za upokožitev, odpravnine, financiranje izobraževanja, pomo pri ustanavljanju zasebnih podjetij ali pri iskanju zaposlitev in podobno (Stergar, 2002, str. 11).

### Nadaljevanje tabele 12 s prejšnje strani

	Strateški cilji	Komentar
5.	Dosledno zniževati in obvladovati vse stroške.	Zasledovanje cilja zniževanja in obvladovanja stroškov se je že kmalu pokazalo za uresni ljivega, saj so se stroški v prvih petih mesecih 2002 v primerjavi z istim obdobjem 2001 znižali za 2 %, med tem ko so se prihodki povišali <sup>29</sup> za 6 %. Predsednik uprave je pozval vse zaposlene, naj ravnajo s sredstvi Telekoma Slovenije, d. d., kot ravnajo s svojim zasebnim denarjem (Ritonja, 2002, str. 6). V nadaljevanju leta se je rast prihodkov nekoliko upoasnila, tako da so se v prvih devetih mesecih prihodki pove ali za dva odstotka ve kot v enakem obdobju 2001, medtem ko so se odhodki pove ali za odstotek. Vendar je s tem kljub temu dosežen osnovni cilj po asnejše rasti odhodkov za prihodki (E tednik, št. 38, 2002).
6.	Optimizirati zadolženost Telekoma Slovenije, d. d., na najnižjo možno raven.	Zaradi pozitivnega denarnega toka so v letu 2002 lahko pri eli s pospešenim odpla evanjem posojil in s tem zniževanjem zadolženosti. V devetih mesecih so uspeli zmanjšati zadolženost za 12,6 milijarde tolarjev ob hkratnem izboljšanju ro nosti in znižanju cen posojil oziroma z 42 % konec leta 2001 na 29% po devetmese ju 2002 (E tednik, št. 38, 2002).
7.	Delni arjem zagotoviti 9-odstotni donos na kapital in pove evati vrednost delnice Telekoma Slovenije, d. d..	Tudi ta cilj se zdi precej ambiciozen, zlasti e upoštevamo dejstvo, da je dobi ek iz poslovanja na kapital v letu 2001 znašal 1,36 za Telekom Slovenije d.d. oziroma 5,26% za Skupino Telekom.

*Vir za strateške cilje: Letno poro ilo za leto 2001, 2002, str. 9*

Vizija formalno sicer ni opredeljena, vendar so nekateri izmed strateških ciljev bolj dolgoro ni in ambiciozni, med katerimi izstopata preusmeritev na tvegan trg jugovzhodne Evrope in izboljšanje poslovanja na raven najboljših telekomov v Evropi, in bi jih zato lahko razumeli tudi kot vizijo.

Omenimo lahko še, da bi bilo za strateške cilje primerneje, da bi bili vsi konkretni in merljivi, kot sta na primer etrti (1000 priklju kov na zaposlenega) in sedmi (9-odstoten donos na kapital). Cilja, kot sta »dosledno zniževanje in obvladovanje vseh stroškov« in »optimizacija zadolženosti na najnižjo možno raven<sup>30</sup>«, sta preve splošna.

<sup>29</sup> K temu povišanju so prispevali tudi dvigi reguliranih cen s strani vlade. Ve o cenah v prilogi v tabelah 26-30.

<sup>30</sup> Naj še omenim, da je po mojem mnenju »Optimizacija zadolženosti na najnižjo možno raven« ni najbolj posre en strateški cilj, saj nizka zadolženost ni nujno najboljša za podjetje. Optimalno stopnjo zadolženosti je možno izra unati, e izhajamo iz izkoriš enja finan nega vzvoda.

#### **4.2.1.2 Projekt organizacijske kulture v Telekomu Slovenije, d. d.**

Kot smo ugotovili že v poglavjih 3. 2. 1 in 3. 2. 4, je ustrezna, podjetniško naravnana organizacijska kultura pogoj za uvedbo in delovanje notranjega podjetništva v organizaciji. Pomena ustrezne organizacijske kulture se očitno zaveda tudi vodstvo Telekoma Slovenije, d. d., saj je v začetku 2002 v Telekomu Slovenije, d. d., stekel<sup>31</sup> projekt organizacijske kulture, imenovan tudi projekt OK.

Raziskavo organizacijske kulture v Telekomu Slovenije, d. d., sta v aprilu 2002 izvajali skupaj svetovalni podjetji ITEO Svetovanje in TMI Adria. Potekala je v več korakih.

Najprej je potekalo anketiranje vseh zaposlenih, pri čemer je bil uporabljen vprašalnik SiOK (Slovenska organizacijska klima), ki omogoča poleg analize podatkov znotraj podjetja tudi primerjavo z drugimi podjetji v Sloveniji<sup>32</sup>. Vprašalnik vsebuje pravzaprav dva instrumenta: vprašalnik klime<sup>33</sup> in vprašalnik zadovoljstva zaposlenih.

Izpolnjevanje vprašalnikov<sup>34</sup> je potekalo na kratkih delavnicah, na katerih so imeli možnost vsi zaposleni podati svoje mnenje in so hkrati tudi dobili osnovne informacije o namenu in poteku same raziskave. Na delavnicah je bilo 1.933 zaposlenih oz. 66 % odstotkov, kar daje rezultatom veliko verodostojnost.

Na podlagi analiz, dobljenih iz vprašalnikov, je bila izdelana analiza klime v Telekomu Slovenije, d. d.. Zaposleni so posamezne kategorije ocenjevali z ocenami od 1 (zelo slabo) do 5 (zelo dobro), pri čemer so v povprečju ovrednotili posamezne kategorije v razponu od 2,28 (najslabše) do 3,50 (najboljše).

Rezultati ocenjevanja posameznih kategorij na ravni celotnega podjetja so predstavljeni na sliki 18 na naslednji strani. Srednja vrednost vseh kategorij znašala 3,03 in je v tabeli predstavljena z ravno črto. Povprečni standardni odklon ocen je znašal 0,38.

---

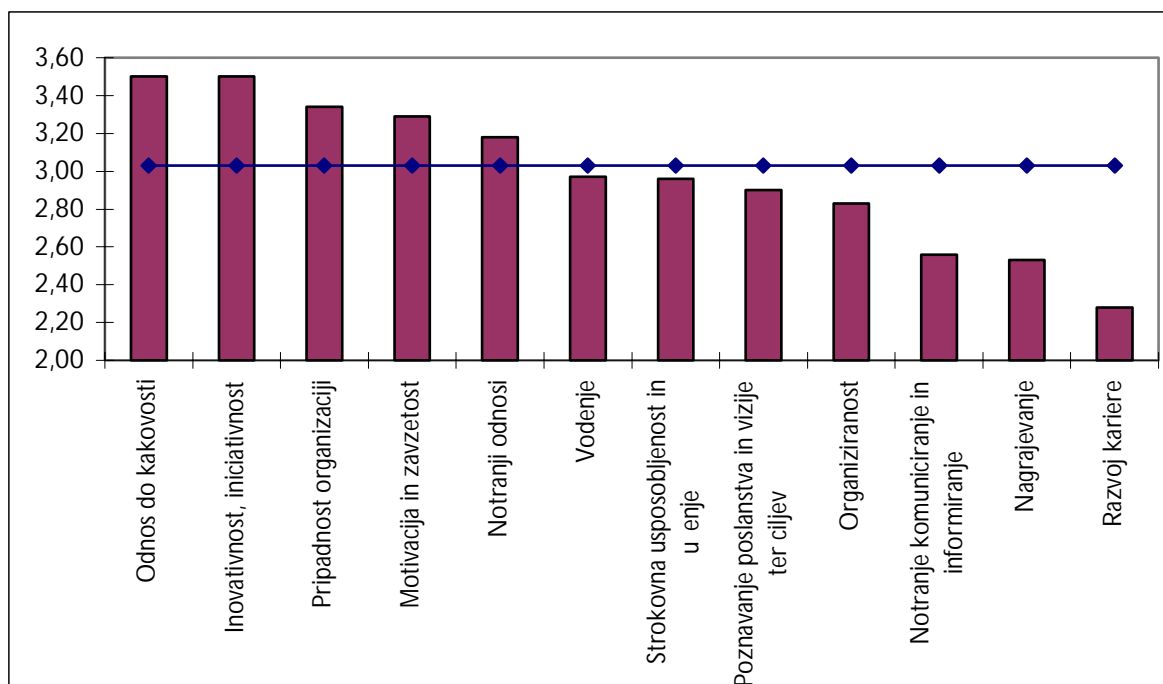
<sup>31</sup> O pomenu primerne organizacijske kulture so v različnih službah v Telekomu Slovenije, d. d., razmišljali že nekaj let pred formalnim začetkom projekta, vsak s svojega vidika, vsak na svoj način. V sektorju za kadrovske zadeve z vidika ravnanja s loveškimi viri, v konferenci sindikatov in svetu delavcev z vidika poslovnega bontona, v službi za odnose z javnostmi z vidika internega komuniciranja in upravljanja komunikacij na sploh (Rodež Štrucl, 2001, str. 19). Organizacijska kultura je stvar vseh služb in vseh zaposlenih v podjetju, zato so vsi dolžni zanjo skrbeti in prispevati k njenemu razvoju v pravo smer.

<sup>32</sup> V letu 2001 je bila opravljena raziskava organizacijske kulture v 26 slovenskih podjetjih različnih dejavnosti ([http://www.biro-praxis.si/Siok/601.htm#\\_Toc533486427](http://www.biro-praxis.si/Siok/601.htm#_Toc533486427)).

<sup>33</sup> Organizacijska klima preučuje tiste značilnosti, ki kažejo zadovoljnost zaposlenih s socialnimi vidiki dela. Organizacijska kultura se ukvarja bolj s pojavi, ki so objektivni, ki obstajajo, tudi če se jih lastni organizacije ne zavedajo. Njen cilj je razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj, vzorcev vedenja (Kavčič, 1994, str. 191).

<sup>34</sup> Vprašalnik klime vsebuje 60 vprašanj, razporejenih v 12 kategorij: organiziranost, strokovno usposobljenost in učenje, odnos do kakovosti, nagrajevanje, notranje komuniciranje in informiranje, vodenje, pripadnost organizaciji, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, motivacija in zavzetost, razvoj kariere, inovativnost in iniciativnost. Dodana je še skupina štirih primerjalnih vprašanj. Vprašalnik zadovoljstva vsebuje 11 vprašanj (Poročilo o raziskavi organizacijske kulture v podjetju Telekom, d. d., 2002, str. 4).

Slika 18: Ocene posameznih kategorij organizacijske klime v Telekomu Slovenije, d. d.



Opomba:

- Stolpci prikazujejo povprečne ocene posameznih kategorij v celotnem podjetju.
- Ravnar prikazuje povprečno oceno klime v celotnem podjetju.

Vir: Poročilo o raziskavi organizacijske kulture v podjetju Telekom Slovenije, d. d., 2002, str. 5.

Rezultati kažejo, da so zaposleni v Telekomu Slovenije, d. d., najbolj ocenili odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost ter pripadnost organizaciji. Najslabše pa so ocenili razvoj kariere, nagrajevanje in notranje komuniciranje.

Primerjava vzorcev tako po različnih organizacijskih enotah kot tudi po različnih hierarhičnih položajih anketirancev je pokazala, da med njimi ni bistvenih razlik v dojetju klime<sup>35</sup>. Rezultati s podrobnejšo analizo posameznih kriterijev, pomembnih z vidika notranjega podjetništva, vendarle kažejo nekatere zanimive zaključke.

V tabeli 13 na naslednji strani so prikazane ocene po različnih hierarhičnih položajih anketirancev.

<sup>35</sup> Ugotovitev je pomembna predvsem z vidika nadaljnjega ukrepanja tako v raziskavi, še posebej pa pri pripravi akcijskega načrta. Kadar se enotna slika ponovi tudi pri globoki analizi kulture, se lahko pripravi in izvaja enoten glavni akcijski načrt za celotno organizacijo, kar bistveno olajša tako načrtovanje kot izvajanje in spremljanje ukrepov.

Tabela 13: *Ocene posameznih kategorij organizacijske klime v Telekomu Slovenije, d. d., glede na hierarhi nih položajih anketirancev*

	povpre je	višji in srednji managerji	operativni vodje	samostojni strokovni kadri	izvajalci	ni podatka
Število anket	1931	118	236	585	900	92
Odnos do kakovosti	3,50	3,33	3,45	3,44	3,56	3,70
Inovativnost, iniciativnost	3,50	3,51	3,48	3,48	3,50	3,60
Pripadnost organizaciji	3,34	3,36	3,29	3,30	3,36	3,46
Motivacija in zavzetost	3,29	3,24	3,35	3,23	3,28	3,61
Notranji odnosi	3,18	3,15	3,19	3,11	3,22	3,29
Vodenje	2,97	3,08	2,91	2,92	2,97	3,23
Strok. usposobljenost in u enje	2,96	3,02	2,96	2,92	2,96	3,24
Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	2,90	2,82	2,82	2,88	2,93	3,14
Organiziranost	2,83	2,74	2,70	2,77	2,98	3,16
Notranje komuniciranje in informiranje	2,56	2,67	2,61	2,55	2,50	2,89
Nagrajevanje	2,53	2,55	2,42	2,50	2,56	2,82
Razvoj kariere	2,28	2,33	2,25	2,19	2,30	2,76
Primerjalna vprašanja	3,31	3,19	3,18	3,25	3,38	3,59
Zadovoljstvo	3,25	3,41	3,34	3,25	3,20	3,31

Vir: Poro ilo o raziskavi organizacijske kulture v podjetju Telekom Slovenije, d. d., 2002, str. 6.

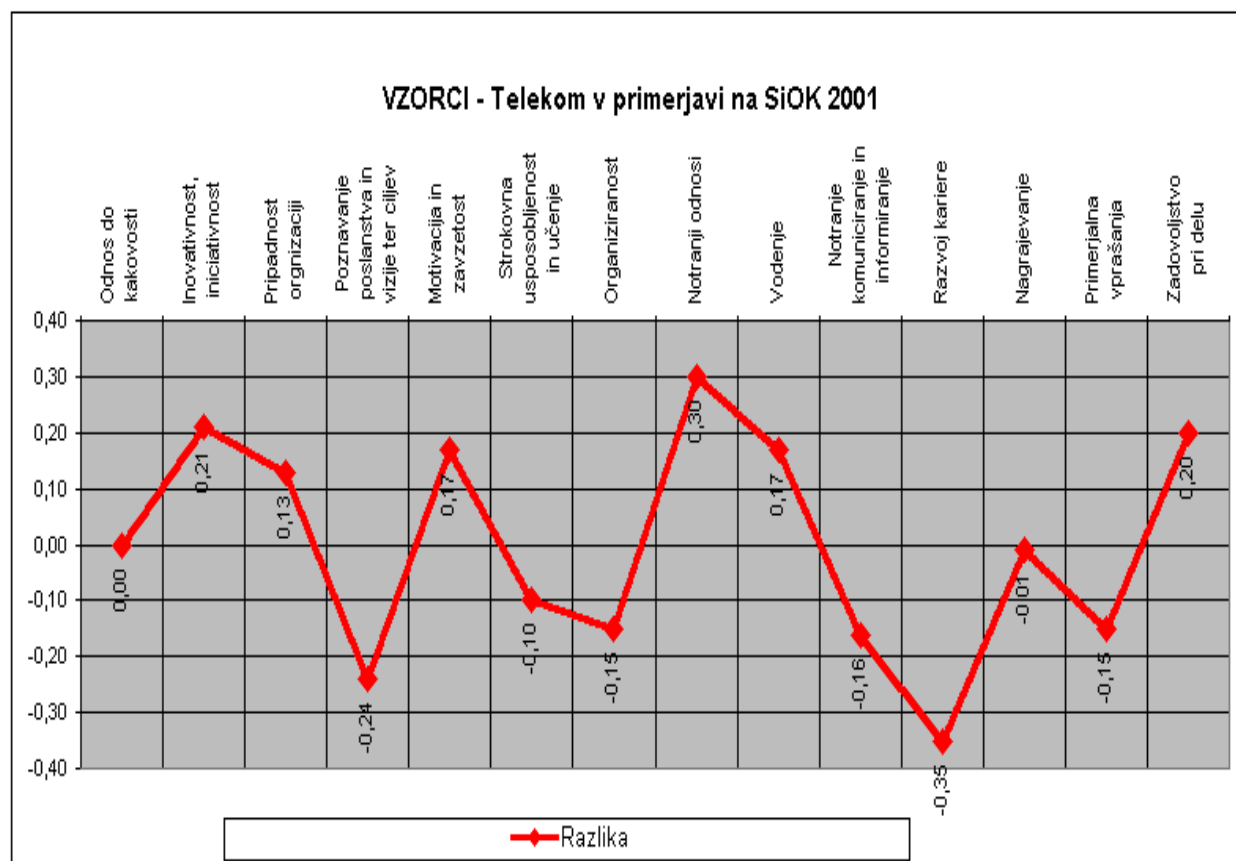
Iz tabele 13 lahko npr. razberemo, da so v Telekomu Slovenije, d. d., dale najbolj motivirani med vsemi hierarhi nimi nivoji prav operativni vodje, med katerimi najve krat najdemo zagnane notranje podjetnike. Vendar jim trenutne razmere v podjetju o itno niso preve naklonjene, saj so podpovpre no zadovoljni z razvojem svoje kariere in celo med vsemi skupinami najmanj zadovoljni z nagrajevanjem. Zato tudi ni presenetljivo, da uti ta skupina zaposlenih najnižjo pripadnost podjetju. To pa je lahko za prihodnost podjetja nevarno. e ne bodo mogli potencialni notranji podjetniki zadovoljivo uresni iti svojih ambicij znotraj Telekoma Slovenije, d. d., bodo odšli drugam.

Primerjava s slovenskim povpre jem<sup>36</sup> je pokazala, da je klima v Telekomu Slovenije, d. d., nekoliko nižje ocenjena (nižja za približno 0,4 na lestvici od 1 do 5) od povpre ja v Sloveniji. Bolj kot to dejstvo so za analizo pomembnejša odstopanja od slovenskega povpre ja. Teh v

<sup>36</sup> T. j. s povpre jem 51 slovenskih podjetjih, ki so sodelovala v projektu SiOK, 2001.

nekaterih kategorijah skorajda ni, v drugih pa je precejšnje. Primerjava rezultatov merjenj organizacijske klime je prikazana na sliki 19.

*Slika 19: Primerjava rezultatov merjenj organizacijske klime v Telekomu Slovenije, d. d., glede na povpre je v Sloveniji*



*Vir: Poro ilo o raziskavi organizacijske kulture v podjetju Telekom Slovenije, d. d., 2002, str. 7.*

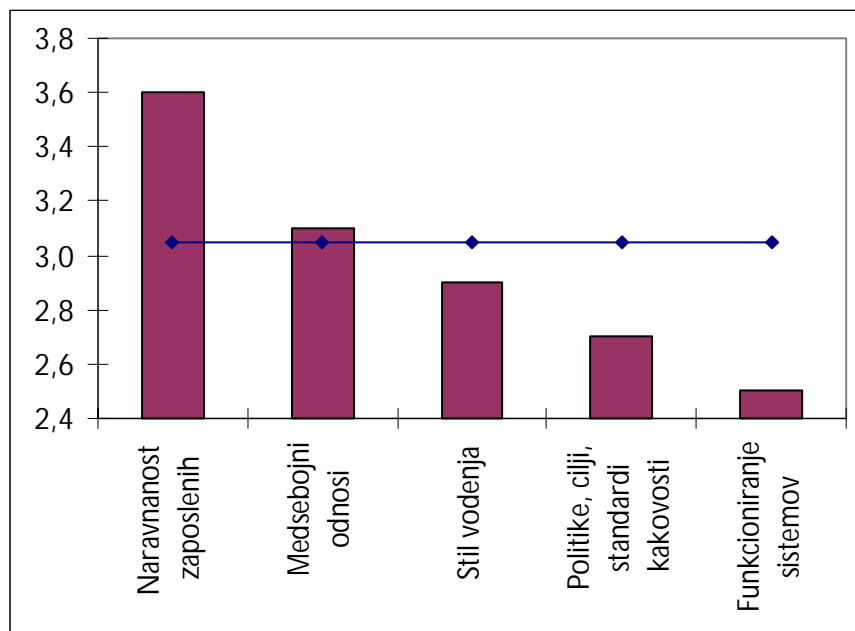
V primerjavi s slovenskim povpre jem so prednosti Telekoma Slovenije, d. d., inovativnost in iniciativnosti, pripadnost organizaciji, motiviranost zaposlenih, notranji odnosi in tudi zadovoljstvo pri delu; slabosti pa so predvsem poznavanje poslanstva in vizije, razvoj kariere, organiziranost ter notranje komuniciranje in informiranje.

V drugem koraku projekta organizacijske kulture v Telekomu Slovenije, d. d., so dobljene rezultate statisti no analizirali, najprej s pomo jo kvalitativne metode in pozneje tudi s faktorsko<sup>37</sup> analizo. Na podlagi opravljenih analiz podatkov, dobljenih iz vprašalnika SiOK, se je oblikovala dokaj jasna slika organizacijske klime v Telekomu Slovenije, d. d..

<sup>37</sup> Faktorska analiza skuša poenostaviti kompleksnost povezav med množico opazovanih spremenljivk z razkritjem skupnih razsežnosti ali *faktorjev*, ki omogo ajo vpogled v osnovno strukturo podatkov. S faktorsko analizo ugotovimo, ali se da zveze med opazovanimi spremenljivkami (ali indikatorji) pojasniti z manjšim številom posredno opazovanih spremenljivk ali faktorjev.

S pomočjo faktorjske analize se je pokazalo pet<sup>38</sup> jasnih<sup>39</sup> faktorjev, ki so prikazani na sliki 20.

Slika 20: Pet faktorjev organizacijske klime v Telekomu Slovenije, d. d.



Opomba:

- Stolpci prikazujejo povprečne ocene posameznega faktorja (ocene od 1 do 5).
- Ravna rta prikazuje povprečno oceno vseh faktorjev.

Vir: Poročilo o raziskavi organizacijske kulture v podjetju Telekom Slovenije, d. d., 2002, str. 8.

Skupni razpon ocen v tabeli 20 je približno med 2.5 in 3.6, povprečna ocena pa znaša 3,05 in je v sliki predstavljena z ravno rto. Klimo torej karakterizira pozitivnejša slika zaposlenih o motivaciji in naravnosti zaposlenih in medsebojnih odnosih. Istočasno pa je slika slabša pri oceni stila vodenja, slabše so ocenjeni politike, cilji in standardi kakovosti ter skupno dožemanje delovanja organizacijskih sistemov.

<sup>38</sup> 1. faktor: je sestavljen iz posameznih opisov kategorij nagrajevanja in sankcioniranja, sistema usposabljanja in napredovanja ter sistema komuniciranja in informiranja. Glede na vsebino ga lahko poimenujemo FUNKCIONIRANJE SISTEMOV;

2. faktor: se v glavnem nanaša na odnos zaposleni do dela, kakovosti, njihovo motiviranost, lojalnost podjetju, njihovo pripravljenost za vlaganje dodatnega napora in prevzemanje odgovornosti. Lahko ga poimenujemo motiviranost ali NARAVNOST ZAPOSLENIH;

3. faktor: je sestavljen iz opisov, ki se nanašajo na poznavanje poslanstva, poslovnih politik in ciljev, standardov kakovosti, jasnost in vrednotenje učinkov po ciljih in standardih. Ta faktor poimenujemo POLITIKE, CILJI, STANDARDI KAKOVOSTI;

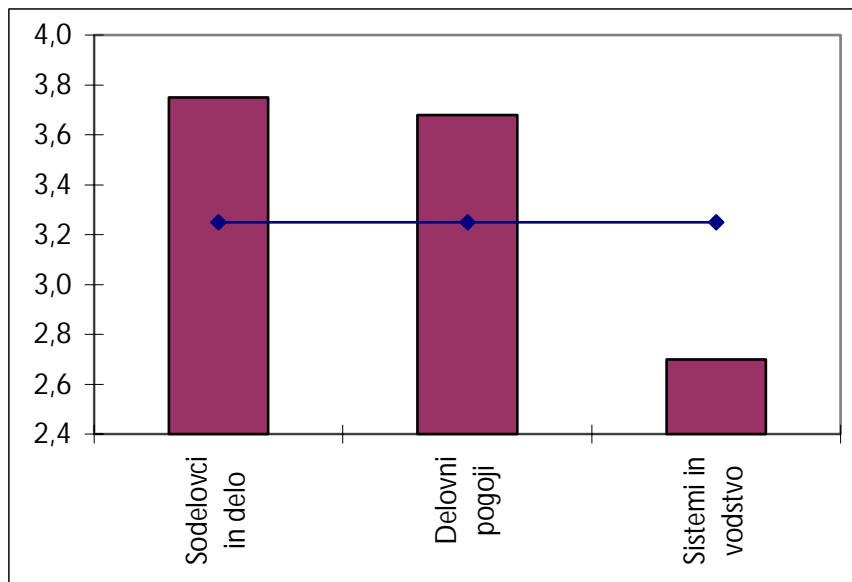
4. faktor: se vsebinsko nanaša na opise v zvezi z vodenjem zaposlenih in ga zato poimenujemo VODENJE;

5. faktor: pretežno vsebuje opise medsebojnih odnosov, sodelovanja in zaupanja, enakopravnosti in sproščenosti, zato smo ga poimenovali MEDSEBOJNI ODNOSI.

<sup>39</sup> Potrjeno in utemeljeno na osnovi scree-testa.

Faktorska analiza zadovoljstva v Telekomu Slovenije, d. d., pokaže trifaktorsko<sup>40</sup> strukturo. Vrednosti ocen treh faktorjev zadovoljstva so razvidne s slike 21 na naslednji strani:

*Slika 21: Trije faktorji zadovoljstva zaposlenih v Telekomu Slovenije, d. d.*



Opomba:

- Stolpci prikazujejo povprečne ocene posameznega faktorja (ocene od 1 do 5).
- Ravna črta prikazuje povprečno oceno vseh faktorjev.

*Vir: Poročilo o raziskavi organizacijske kulture v podjetju Telekom Slovenije, d. d., 2002, str. 9.*

Skupni razpon ocen faktorjev zadovoljstva je med 2.7 in 3.75, povprečna ocena skupnega zadovoljstva pa je 3.25. Zaposleni so najbolj zadovoljni s samim delom, s sodelavci in neposredno nadrejenim (faktor 3 - ocena 3.75) ter z delovnimi pogoji, stalnostjo zaposlitve in z delovnim okoljem (faktor 2 - ocena 3.68). Bolj so nezadovoljni s sistemi napredovanja, plačami, statusom, vodstvom in z možnostmi za izobraževanje (1. faktor - ocena 2.7).

Izsledki klime so bili uporabljeni kot osnova za delavnice analize kulture, ki so jih izvedli svetovalci s pomočjo reprezentativnih skupin predstavnikov zaposlenih in predstavnikov managementa Telekoma Slovenije, d. d.. Posamezni zaposleni so bili v skupine izbrani s pomočjo naključnega vzorčenja, skupaj pa jih je bilo 175.

Analiza kulture organizacije je bila sestavljena iz treh med seboj povezanih korakov:

- priprava paradoksov (nejasnih in nasprotujočih si izhodišč organizacijske klime);

<sup>40</sup> 1. faktor se nanaša na zadovoljstvo z organizacijskimi sistemi in vodstvom, 2. se nanaša na delovne pogoje, stalnost zaposlitve in delovni okolje in 3. faktor se nanaša na zadovoljstvo z najbližjimi sodelavci in samim delom.



- izvedba delavnice analize kulture (dve lo eni skupini predstavnikov zaposlenih in predstavnikov managementa) in
- analize in sinteze dobljenih rezultatov.

Zaključki analize so identificirali prednosti ter pomanjkljivosti (izzive) organizacijske kulture (Poročilo o raziskavi organizacijske kulture v podjetju Telekom Slovenije, d. d., 2002, str. 12):

Prednosti so:

- Visoka zavzetost in pripadnost zaposlenih, ki verjamejo v prihodnost Telekoma Slovenije, d. d..
- Relativno dobro delovanje znotraj svojih oddelkov in visoka energija.
- Pripravljenost oz. celo pripravljenost na akovanje pozitivnih sprememb.
- Zavedanje, da Telekom Slovenije, d. d., nudi dobro zaposlitev in veliko dodanih prednosti.

Izzivi pa so:

- Premalo jasno poslanstvo in vizija podjetja in preslabo širše poznavanje ključnih ciljev in strategij Telekoma Slovenije, d. d., kot celote in tudi posameznih podjetij znotraj skupine.
- Nepregledna organizacija, pooblastila in odgovornosti po celotni organizaciji niso uravnovešene; to je velika ovira za učinkovitejše delovanje celotnega managementa, še posebej srednji management uti veliko pritiska z obeh strani (zaposleni in uprava).
- Pomanjkanje dialoga med ravnmi v celotni organizaciji, še posebej, ker poteka komunikacija v Telekomu Slovenije, d. d., izrazito enosmerno – od zgoraj navzdol; to onemogoča pridobivanje informacij; pomanjkljivo je komuniciranje tudi med enotami.
- Manjkajo ali pa niso dovolj učinkoviti podporni sistemi upravljanja človeških virov (razvoj vodij in zaposlenih, spremljanje karier, sistem napredovanja, sistem letnih pogovorov ...).

Iz vrednotenja odgovorov zaposlenih o posameznih lastnostih organizacijske klime je očitno, da so pozitivne in cenjene vrednote, kot so: visoka motiviranost zaposlenih za opravljanje svojega dela, pripravljenost na spremembe, poznavanje vizije, dobra vsmerena komunikacija itd. To pa so značilnosti bolj podjetniške organizacijske kulture.

Zaposleni si torej želijo bolj podjetniško naravnane organizacijske kulture. Poleg tega so tudi pripravljeni na spremembe in si jih celo želijo. Vendar pa se je treba zavedati, da se bodo, če

bo vodstvo nadaljevalo s projektom organizacijske kulture, spremembe zgodile šele v nekaj letih. Dokazano je namreč, da traja spreminjanje vedenjskih vzorcev in na inovoden način vodenja v organizacijah v povprečju od dveh do treh let, spreminjanje vrednot in organizacijske kulture pa povprečno sedem let (Rodež Štrucl, 2001, str. 19). Ustrezna podjetniško naravnana organizacijska kultura je predpogoj za udeleževanje programov notranjega podjetništva.

#### 4.2.2 Izbira ustreznega pristopa za Telekom Slovenije, d.d.

V Telekomu Slovenije, d. d., ne moremo govoriti, da se je vodstvo odločilo za izrazit koncept notranjega podjetništva. Vendar lahko kljub temu v dosedanjem poslovanju najdemo nekatere izmed značilnosti notranjepodjetniškega pristopa, ki smo ga v sedmih korakih podrobneje predstavljali v poglavju 3. 2. 2.

Se bo vodstvo podjetja odločilo o formalni uvedbi notranjepodjetniško naravnane koncepta poslovanja (1. korak), lahko po vzoru uvedbe projekta organizacijske kulture upravičeno pričakujemo, da se bo pred uvedbo ustrezno usposobilo (2. korak) in o uvedbi programa informiralo<sup>41</sup> zaposlene (3. korak).

Okoli iskanja idej in potencialnih notranjih podjetnikov med zaposlenimi (4. korak) je bilo v Telekomu Slovenije, d. d., že nekaj storjenega, in sicer v okviru formalizacije<sup>42</sup> **projektne del**a, kot je razvidno iz tabele 14 na straneh 59-60.

Ta model projektne del je bil uporabljen pri uvajanju novih tehnologij in storitev ter pri ustanavljanju številnih enot v Telekomu Slovenije, d. d., tako manjših npr. služb, oddelkov in sektorjev kot tudi pri ustanavljanju hčerinskih podjetij<sup>43</sup>. Najverjetneje se bo uporabljal tudi pri ustanavljanju novih organizacijskih enot in hčerinskih podjetij v Telekomu Slovenije, d. d..

---

<sup>41</sup> Informiranje zaposlenih o uvedbi projekta organizacijske kulture je bilo izdatno: o njem so sproti poročali v internih medijih: E-tednik, Škrjanek; osebno pismo vsem zaposlenim, javna predstavitev rezultatov za vse zaposlene ...

<sup>42</sup> Projektno delo je postalo vedno bolj uporabljana oblika uvajanja novosti v Telekomu Slovenije, d. d., zato ga je vodstvo legitimiralo v letu 1996 s poslovnikom o projektne del Telekom Slovenije, d. d. (Uradno glasilo Telekom Slovenije, št. 4, 1996, str. 94). Projekt so opredelili kot enkratno zastavljeno nalogo z naslednjimi značilnostmi: jasno opredeljeni cilji, merljivi rezultati posameznih faz, določena odgovornost in zaključek, strokovna različnost sestavin ter to na razmejenost do operativnih funkcij (zaokrožene ponavljajo se operativne naloge ne obravnavamo kot projektov).

<sup>43</sup> Prvo hčerinsko podjetje **Mobitel, d. d.**, je bilo ustanovljeno že oktobra 1991. V tem primeru sicer ne moremo govoriti, da je podjetje nastalo kot rezultat notranjega podjetništva. Uradno je Mobitel, d. d., ustanovilo sestavljeno podjetje SP PTT Ljubljana kot družbo z omejeno odgovornostjo z le sedmimi zaposlenimi, glavni povodi pa so bili s strani takratne vlade. Osnovni nalogi Mobitela, d. d., sta bili zagotovitev razvoja mobilne telefonije in izgradnja mobilnega omrežja v Sloveniji. Decembra istega leta so k družbi Mobitel, d. d., pristopila še druga takratna PTT-podjetja Slovenije in vplačala dodatni kapital. Leta 1992 se je družba preoblikovala v delniško družbo. Po reorganizaciji PTT-podjetja Slovenije v letu 1994 in zložitvijo poštne in telekomunikacijske dejavnosti v letu 1995 je postal 100 % lastnik Mobitela, d. d., Telekom Slovenije, d. d. **SiOL, d. o. o.**, je prvo (in za zdaj edino) hčerinsko podjetje Telekom Slovenije d. d., ustanovljeno po 1995. Telekom Slovenije, d. d., je sicer že 1996 postavil omrežje SiOL kot nacionalno pristopno omrežje, ki je omogočalo dostop do drugih omrežij in uporabo nekaterih storitev. Za uradno ustanovitev podjetja pa šteje 1. 10. 1999 ko je SiOL Internet, d. o. o., postal upravitelj glavnega omrežja interneta. Takratni podpredsednik uprave ter močni podpornik ustanovitve Siola mag. Miran Kramberger je kot razlog za nujnost ustanovitve hčerinskega podjetja navedel (Kramberger, 1999, 12, str. 2): »Siol je sam po sebi prerasel okvire Telekom Slovenije, d. d.. V razvoju je prišel do tiste točke, ko bi se lahko v senci »velikega brata« uspal.«

*Tabela 14: Faze poteka projekta določene s pravilnikom o projektnem delu*

<i>Faza</i>	<i>Opomba:</i>
1. Sprožitev pobude za projekt.	Pravilnik določa, da je lahko pobudnik za projektno nalogo <sup>44</sup> vsak zaposleni v podjetju. Sproži jo v pisni obliki, v kateri grobo opredeli problem, ki ga je treba rešiti, vsebino projekta in okvirne cilje. V ta namen so na intranetu objavljeni ustrezni obrazci. Vodstvo pa je v namen stimuliranja zaposlenih k izražanju pobud po poslovnih prostorih izobesilo posebne nabiralnike. V njih lahko zaposleni anonimno ali z imenom in priimkom oddajajo različne predloge.
2. Strokovna obdelava pobud z opredelitvijo projekta.	O nadaljnji obdelavi projektne naloge odloči uprava in od nje pooblašeni sodelavci <sup>45</sup> . V pripravo <sup>46</sup> oz. okvirno opredelitev projekta na osnovi predloga pobudnika vključijo predvidenega vodjo projekta. Ta lahko izhaja iz strukture stalnih projektnih vodij pri upravi podjetja ali pa mu je vodenje <sup>47</sup> projekta začasna zadolžitev z delnim delom na projektu in delnim delom na tekočih nalogah.  V opredelitvi projekta določijo naslov projekta, cilje, aktivnosti, nosilce posameznih aktivnosti, okvirno določijo roke, stroške in ocenijo rezultate projekta.
3. Potrditev projekta.	Opredelitev projekta na posebnem obrazcu predloži služba za organizacijo v potrditev odločitvenemu organu, ki ga imenujejo uprava in od nje pooblašeni sodelavci.  Naslednja faza nastopi, če je bil predlog potrjen.

*Tabela se nadaljuje na naslednji strani*

O razvoju ustanavljanja novih hčerinskih podjetij je spregovoril tudi takratni predsednik uprave Telekoma Slovenije, d. o. o., Peter Tevž na skupni delni arjev za leto 1999: "Aktivnosti na tem področju so pohitrene. Zelo blizu smo ustanovitvi hčerinske družbe GVO (gradnje), enako velja tudi za telefonske imenike in javne telefonske govornice, medtem ko je na področju Ultraneta treba razistiti še nekaj temeljnih tehnoloških izhodov" (Ritonja, Zihrl, 1999, str. 4). Podjetje za javne telefonske govornice – Komcard – je bilo leta 1999 sicer ustanovljeno, vendar ni poslovanje nikoli steklo. Namesto tega je Telekom Slovenije, d. o. o., priključilo podjetje Impulz. Aktivnosti so bile od sredine 2000 z nastopom nove uprave začasno prekinjene, z novo menjava uprave v letu 2001 pa so se nadaljevale. Sedanji predsednik uprave Peter Grašek je znova predstavil namen Telekoma Slovenije, d. o. o., da ustanovi nova hčerinska podjetja. Poleg GVO, ki je že pri delovanju konec 2002, je še neka resna kandidata za »spin off«. Med njimi npr. Oddelek za založništvo, ki izdaja telefonske imenike.

<sup>44</sup> Pravilnik določa, da se na in projektne dela uporablja zlasti na naslednjih področjih: razvoj podjetja, storitev in tehnologij, priprava in izgradnja investicij, izgradnja in uveljavljanje informacijskega sistema, marketing z uvajanjem storitev na trg, organizacija poslovanja, ravnanje sloveškimi zmogljivostmi in drugo.

<sup>45</sup> Pobudo strokovno obdelala služba za organizacijo ob sodelovanju s pobudnikom projekta in posameznimi službami v odvisnosti od sestavin projektne naloge.

<sup>46</sup> Pri zahtevnejših, večjih in heterogeno sestavljenih projektnih nalogah se pripravljenci posvetujejo s pristojnimi strokovnimi sveti v okviru podjetja ali strokovnimi institucijami zunaj podjetja. V opredelitvi projekta določijo naslov projekta, cilje, dejavnosti, nosilce posameznih dejavnosti, okvirno določijo roke, stroške in ocenijo rezultate projekta. Opredelitev projekta predloži na posebnem obrazcu služba za organizacijo v potrditev odločitvenemu organu, ki ga imenujejo uprava in od nje pooblašeni sodelavci.

<sup>47</sup> Pristojnosti vodje projekta, kot jih določa poslovnik o projektnem delu Telekoma Slovenije, d. o. o., so: razporejanje nalog na osnovi dogovora s sodelavci, nadzor nad izvajanjem nalog, iskanje strokovne pomoči in informacij v stalnih organizacijskih enotah podjetja, osnovno vključevanje članov skupine; o sodelovanju članov je treba pisno obvestiti vodjo organizacijske enote, iz katere član prihaja; sprožanje, nadzor in analiza porabe stroškov projekta ter ustrezno ukrepanje v primeru neizpolnjevanja nalog (opozorila, predlog za izločitev sodelavca iz skupine).

### Nadaljevanje tabele 14 s prejšnje strani

Faza	Opomba:
4. Izdaja odlobo delovni zadolžitvi in sklepanje pogodb z vodjem projekta.	Z vodjo projekta sklenu upravo pogodbo, sodelavci v delovni skupini pa prejmejo odlobo delovni zadolžitvi. S pogodbo oz. odlobo delovni zadolžitvi so podrobno določene pristojnosti, odgovornosti in plačila projektnega dela.
5. Izvajanje oziroma delo na projektu.	Pri podrobnejšem določanju ciljev podrobneje preuči vsako izmed aktivnosti in za vsako doloži rezultat, rok za etka in konca dela, nosilce teh aktivnosti in sodelavce <sup>48</sup> . Za zagotovitev uspešnega timskega dela je število sodelavcev delovne skupine omejeno <sup>49</sup> . Ustrezni kadri izdelajo podrobnejše načrte stroškov materiala, opreme, storitev, dela in prostora. Projekte običajno organizirajo kot zasebna stroškovna mesta.
6. Spreminjanje in nadzor rezultatov po posameznih fazah dela na projektu.	Pri nadpovprečno uspešnem delu sodelavcev vodja projekta predlaga ustrezna napredovanja in stimulacije. Nadzor izvaja redno odložitveni organ po posameznih kontrolnih točkah, pri dolo enih delnih rezultatih, za katere odgovarja vodja projekta, ali po dolo enih rokih.
7. Posvetovanje o posebnih strokovnih vprašanjih.	Pri izvajanju se izvajalci lahko obrnejo po nasvet o posebnih strokovnih vprašanjih na posvetovalni organ, ki je sodeloval že pri opredeljevanju projekta.
8. Spremljanje sklepnega poročila o doseženem cilju in rezultatih projekta.	Za potrditev in sprejem končnih rezultatov projekta je na podlagi poročila vodje projekta pristojen odložitveni organ <sup>50</sup> . Za dosežene cilje projekta odgovarja vodja projekta. Sodelavci v skupini odgovarjajo za rezultate dela po posameznih aktivnostih, za katere so zadolženi. Pri pomembnejših projektih pa se o doseženih ciljih seznanijo uprava podjetja.  Če je vodja projekta uspešno zaključil svoje delo na projektu, ki preraste v novo, avtonomno obliko organiziranosti, se mu ponudi mesto vodje nove organizacijske enote.

Vir: Uradno glasilo Telekom Slovenije, d. d., št. 4, 1996, str. 94

V tabeli 14 predstavljeni postopki v pravilniku o projektne delu vsebujejo elemente, ki naj bi bili zajeti v 4. koraku notranjepodjetniškega programa. Notranjepodjetniške značilnosti omenjenega pravilnika so zlasti v iskanju idej za projekte pri vseh zaposlenih; določitev avtorja

<sup>48</sup> Glede stalnosti (občasnosti) delovanja na projektu velja enako za vodje projekta in članke projektne skupine: pri občasnem sodelovanju članov v projektne delovni skupini se uporablja sistem projektne-matrične organizacije. V tem primeru je sodelavec delovne skupine odgovoren za čas dela na tekočem delu funkcijskemu ravnalcu, za čas dela na projektu pa ravnalcu projektne delovne skupine.

<sup>49</sup> Primerno število sodelavcev je 5. Če je treba v delo vključiti več sodelavcev, se po posameznih delih projekta oblikujejo podskupine. Določijo pa lahko tudi stalne organizacijske enote, ki se vključujejo v proces dela na projektu.

<sup>50</sup> Odložitveni organ lahko ob koncu projekta zaprosi posvetovalni organ za strokovno mnenje o rezultatih projekta. Vlogo posvetovalnega organa imajo strokovni sveti na ravni podjetja in zunanji strokovnjaki ter strokovne institucije.

ideje za vodjo ali vsaj člana projekta in pri imenovanju vodje projekta za vodjo v primeru ustanovitve nove organizacijske enote.

V pravilniku o projektne delu je sicer predvidena možnost podajanja idej s strani vseh zaposlenih, vendar to v Telekomu Slovenije, d. d., izhajajo iz raziskave v okviru projekta organizacijske kulture, v praksi ni preve priljubljeno, kot kaže tabela 15:

*Tabela 15: Posnetek stanja inovativnosti v Telekomu Slovenije, d. d.*

Kategorija	Značilna stanja
Inovativnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ni akcije, veliko je kritike (ne daš idejo). Ideja se obravnava kot kritika svojega dela in ne kot pobuda za izboljšanje</li> <li>Daš idejo, potem jo moraš izvršiti, določi jo pa ti skupino, ki ti pri tem nagaja (ali ti ne more pomagati – nima znanja).</li> <li>Nalogo dobiš kot kazen.</li> </ul>

*Vir: Identifikacija in opredelitev vrednot družbe (Organizacijska kultura), 2002, str. 27-29.*

Glede na posnetek stanja v Telekomu Slovenije, d. d., ki so jih pokazale raziskave v okviru projekta organizacijske kulture, bo treba pri iskanju idej in notranjih podjetnikov program ustrezno dodelati. Veja nagnjenost do podajanja idej bi morala biti eden od pomembnih ciljev spreminjanja organizacijske kulture podjetja.

Nekaj idej o tem, kako bi lahko Telekomu Slovenije, d. d., vzpodbujali inovativnost in iniciativnost je navrgla delavnica, organizirana v okviru projekta o organizacijski kulturi, predstavljenih v tabeli 16:

*Tabela 16: Ideje o sistematičnih spodbudah inovativnosti in iniciativnosti v Telekomu Slovenije, d. d.*

Vprašanja	Uprava	Direktorji
Kako bomo nagrajevali iniciativnost / inovativnost?	<ul style="list-style-type: none"> <li>pohvale in materialne nagrade;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>primerna klima za vzpodbujanje,</li> <li>uvesti sistem spremljanja, vzpodbujanja in nagrajevanja sodobnih metod,</li> <li>zagotoviti povratno informacijo;</li> </ul>
Katere elemente sistema moramo vzpostaviti?	<ul style="list-style-type: none"> <li>sistem za odobravanje (neodobravanje), povratno informacijo danih iniciativ,</li> <li>podpora uvajanju iniciativ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>usposabljanje v tehnikah,</li> <li>kreativnosti in reševanju problemov,</li> <li>eksperimentiranje;</li> </ul>
Kakšen je odnos do napak na posameznih poslovnih področjih?	<ul style="list-style-type: none"> <li>profesionalizem, dosleden in strog;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ustvariti pozitiven odnos do napak kot priložnosti za izboljšavo;</li> </ul>

Vir: Vprašanja za razmišljanje o notranjih politikah, 2002, str. 4

Elemente iskanja potencialnih notranjih podjetnikov bi lahko našli v t. i. **interni borzi dela**, ki so jo v Telekomu Slovenije, d. d., vpeljali že pred leti. V njenem okviru so pri eli objavljati potrebe po kadrih v posameznih službah na oglasnih deskah. H kandidiranju za razpisano delovno mesto so povabljeni vsi zaposleni, ki ustrezajo danim pogojem. Z njimi se nato opravi razgovore in v primeru strinjanja na vseh straneh, se delavca prerazporedi na novo delovno mesto.

Ideja uvedbe interne borze dela je v zagotavljanju bolj preglednega prikaza potreb po kadrih na delovnih mestih znotraj podjetja, ki hkrati omogoča zaposlenim pridobitev ustrežnejšega delovnega mesta znotraj podjetja. Poleg tega pa se je Telekom Slovenije, d. d., zavezal k spodbujanju osebne rasti zaposlenih, kar jim omogoča tudi na in omogoča primernejše zaposlitve.

Vendar se prerazporeditev v praksi ne zgodi vsakokrat, saj se mora z njo strinjati tudi nadrejeni zaposlenega na trenutnem delovnem mestu, to pa se zgodi bolj redko. Nenazadnje kaže to sliko tudi rezultat raziskave organizacijske klime, v kateri so zaposleni razvoj kariere postavili na zadnje mesto med vsemi preučenimi kategorijami. Dolgotrajno zadrževanje delavca na delovnem mestu, ki posamezniku ne ustreza, gotovo ni v korist ne enemu ne drugemu. Zadrževani delavec se na takem mestu gotovo ne more po utiti motiviranega in le težko daje vse od sebe, zato bi želja po premestitvi zaposlenega morala imeti v sistemu interne borze dela gotovo bistveno večjo težo.

Usposabljanje potencialnih notranjih podjetnikov (korak 5 notranjepodjetniškega pristopa) v Telekomu Slovenije, d. d., ni formalno zastavljen. Vodje služb so sicer občasno vključili eno ali več funkcionalnih izobraževanj o vodenju, poleg tega pa so vodjem projektov pri svojem delu na voljo posvetovalni organi.

Za uresnitev 5. koraka bi bilo ustrezno, da bi v okviru Telekoma Slovenije, d. d., organizirali štabno enoto, ki bi skrbela za usposabljanje notranjih podjetnikov. V njej bi sodelovali zaposleni z različnimi strokovnimi znanji, ki uživajo v podjetju določeno ugled in zaupanje. Alternativa ustanovitvi štabne enote je tudi povezava s specializiranim zunanjim izvajalcem – svetovalnim podjetjem.

Omenjena skupina bi v bistvu lahko delovala že kot prvi »filter« idej, ki bi preučenila ideje zaposlenih in avtorje najzanimivejših povabila na obširnejšo predstavitev. Usposabljanje notranjih podjetnikov kot izobraževanje bi predstavljalo pobudniku ideje na eni strani nagrado in priznanje, na drugi strani pa je temelj uspešnemu delovanju v prihodnje. Program izobraževanja bi moral vsebovati tudi poglavja iz izdelave poslovnega načrta (6. korak).

Po predstavitvi poslovnega načrta, pri čemer se podrobneje predstavi idejo, njene značilnosti in izvedbe in pri razpravi in ki vključuje ustrezne tržne analize, finančne projekcije, sledi razprava. V kolikor je projekt sprejet sledi še izvedba notranjepodjetniške ideje v praksi (7.,

zadnji korak). Uspešno izvedeni primeri notranjepodjetniškega programa bi v podjetju stimulatивно delovali na organizacijsko kulturo in spodbudili preostale zaposlene k bolj podjetniškemu ravnanju.

Pred dejanskim za etkom izvedbe projekta se je treba dogovoriti za na in spremljanja izvedbe projekta in doseženih rezultatov. Prav je, da se uspešno izvedene projekte primerno nagradi. Nagrade v razli nih podjetjih in za razli ne rezultate so zelo razli ne, od nedenarnih do denarnih, pa tudi do podelitve (ali možnosti odkupa) lastninskega deleža v na novo nastalem h erinskem podjetju.

Glede nagrajevanja so se zaposleni v Telekomu Slovenije, d. d., na delavnicah v okviru projekta organizacijske kulture izrekli, da je sedanja praksa precej nezadovoljliva. To potrjuje tudi nizka ocena kriterija pri ocenjevanju klime v podjetju (drugi najslabše ocenjen kriterij – glej sliko 18 na strani 52).

Zaposleni poleg denarnih nagrad, ki naj temeljijo na osnovi dobro pripravljenega pravilnika o nagrajevanju (Vprašanja za razmišljanja o notranjih politikah, 2002, str. 6), pogrešajo nedenarne nagrade, saj pravijo, da se pohvale redko uporabljajo (Pregled zna ilnih stanj, 2002, str. 1). Zato predlagajo uvedbo prakse podeljevanja priznaj, kot so: manager leta, klub Super ... (do 20 najboljših zaposlenih v minulem letu), najboljši prodajalec meseca, najboljši ... meseca itd. S strani svojih neposrednih vodij pa si želijo javnih priznanj najboljšemu pred vsemi zaposlenimi v organizacijski enoti.

Nekaj konkretnih notranjepodjetniških programov, ki so jih postavili v drugih podjetjih, je predstavljenih v prilogi. Vendar je boljše kot nekriti no kopiranje že zgrajenih in uporabljanih programov postaviti svoj program, prilagojen konkretnim razmeram v podjetju njihovim zaposlenim. Tako bi morali postopati v primeru Telekoma Slovenije, d. d., e se vodstvo odlo i za notranjepodjetniški koncept poslovanja. Obi ajno pri razvoju programa pomagajo svetovalci.

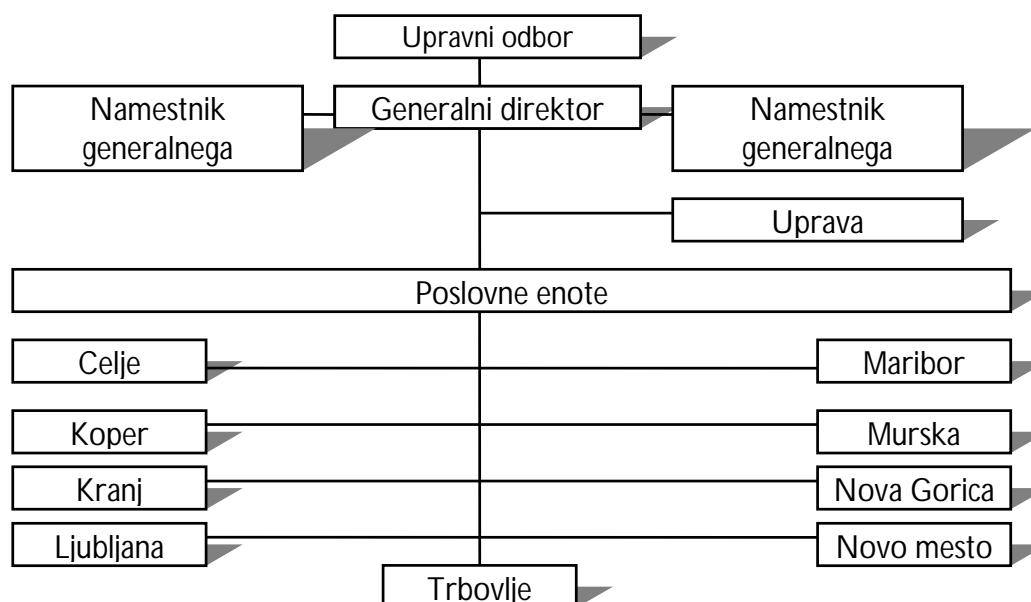
#### **4.2.3 Vzpostavitev prilagodljive organizacijske strukture v Telekomu Slovenije, d. d.**

Zdi se, kot da v Telekomu Slovenije, d. d., že od ustanovitve naprej relativno neuspešno iš ejo primerno organizacijsko strukturo, saj so reorganizacije zelo pogoste.

#### 4.2.3.1 Reorganizacija ob ustanovitvi Telekoma Slovenije, d. d.

Isto asno z ustanovitvijo je podjetje spremenilo<sup>51</sup> tudi organizacijsko strukturo. Organizacijska struktura ob ustanovitvi, 1995, je prikazana v sliki 22.

Slika 22: Zunanja organizacijska shema Telekoma Slovenije, d. d., v letu 1995



Vir: Statut podjetja Telekom Slovenije, p. o., 1995, str. 7

Organizacijsko je bil Telekom Slovenije, d. d., centralizirana organizacija z upravo in devetimi regionalnimi poslovnimi enotami, ki so se notranje lenile še na delovne enote in so tako skrbele za skladen razvoj telekomunikacij po slovenskih regijah. Pred preoblikovanjem podjetja v delniško družbo je bil organ upravljanja podjetja upravni odbor, poslovanje in delo podjetja pa je vodil generalni direktor z namestnikoma.

Ve ino poslovnih funkcij je bilo centraliziranih v upravi podjetja, ki ga je sestavljal poslovni sekretariat in sedem sektorjev, in sicer: sektor za telekomunikacije, za investicije, za marketing, za informatiko, za finan ne zadeve, za ra unovodske zadeve ter sektor za kadrovske, pravne in splošne zadeve.

<sup>51</sup> Nekdanje PTT podjetje Slovenije je namre z združitvijo posameznih samostojnih regionalnih podjetij leta 1993 v veliki meri prevzelo tudi organiziranost, ki je temeljila ne veliki samostojnosti regionalnih poslovnih enot. Z ustanovitvijo Telekoma Slovenije, d. d., pa je vodstvo ve ino poslovnih funkcij centraliziralo v upravi podjetja. Poslovne enote so tako zgubile precej svoje dotodanje samostojnosti, saj je bilo po novem v poslovnih enotah organiziranih le manjši del pretežno strokovnih služb s podro ja telekomunikacijskih naprav in omrežij.



#### **4.2.3.2 Ustanovitev profitnih centrov**

Z nakupom in za etki implementacije novega centralnega informacijskega sistema SAP, ki naj bi povezal posamezna področja poslovanja podjetja v enoten sistem, je prišla na plan povečana potreba po natančnem definiranju stroškovnih mest. V ta namen so oblikovali številne profitne centre<sup>52,53</sup>.

Že v letu 1999 so za štiri izmed profitnih centrov (PC 13: Gradnje, PC 14: Telefonske govorilnice, PC 15: Ultranet, PC 16: Založništvo) načrtovali, da bodo v prihodnjem letu postala samostojna, hčerinska podjetja. Na intranet straneh so takrat zapisali: »Telekom Slovenije, d. d., zasleduje z ustanovitvijo profitnih centrov nadaljevanje reorganizacije podjetja v smeri decentralizacije managementa. Tako se z ustanovitvijo avtonomnih enot znižuje kompleksnost celotnega podjetja in reflektira filozofijo managementa po porazdeljevanju odgovornosti k individualnim zaposlenim (management z delegiranjem, obogatitev dela, razširitev dela).«

Kot je znano, se načrtovane odcepitve niso zgodile, najverjetneje zaradi zamenjave uprave v sredini leta 2000 in s tem zamenjave poslovne vizije razvoja. Z novo zamenjavo uprave v letu 2001 pa je novo vodstvo znova izrazilo namen po nadaljnjem ustanavljanju hčerinskih podjetij. Podrobneje o tem v nadaljevanju.

#### **4.2.3.3 Oblikovanje poslovnih področij**

Z ustanovitvijo delniške družbe, 1998, je upravljanje podjetja prevzel nadzorni svet, poslovanje pa uprava podjetja. Upravo sestavlja pet članov. Vseh devet poslovnih enot je še vedno ostalo, vendar so v procesu notranje reorganizacije še nadalje izgubljale pristojnosti. Poleg tega se je število sektorjev in znotraj njih novih služb ter oddelkov precej povečevalo, tako da je bil nadzor nad njimi že težaven.

---

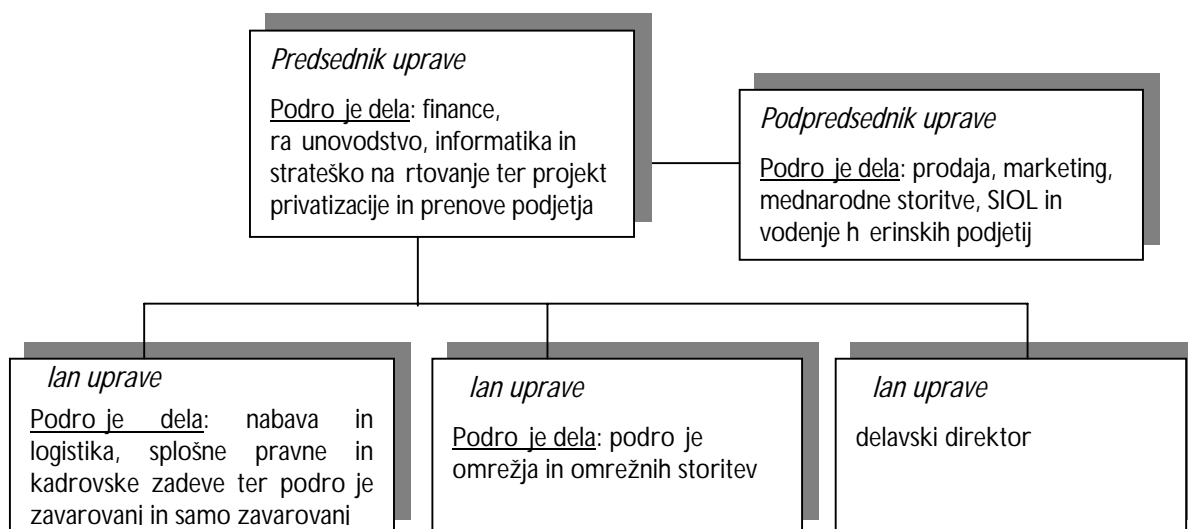
<sup>52</sup> Seznam profitnih centrov v Telekomu Slovenije, d. d., v letu 2000: PC1: Javna govorna telefonija in teleks, PC2: Mednarodne operaterske storitve, PC 3: ISDN, PC 4: Medomrežne povezave (doma e operaterske storitve), PC 5: Centreks, PC 6: DECT, PC 7: Zakup pasovne širine (ATM, Drugi vodi), PC 8: Govorne storitve 080 in 090, PC 9: Kabelsko operaterstvo, PC 10: Teletrgovine, PC 11: Podatkovne storitve - X.25, PC 12: Druga tržna telefonija, PC 13: Gradnje, PC 14: Telefonske govorilnice, PC 15: Ultranet, PC 16: Založništvo, PC 17: Turizem in rekreacija, PC 18: Skupne dejavnosti.

<sup>53</sup> Bistvena značilnost profitnega centra je, da je sam odgovoren za svoj izkaz uspeha, torej za prihodke, stroške in dobiček, na katerega ima direkten vpliv. V ta namen je treba za vsak profitni center oddvojiti tiste aktivnosti, ki jih v profitnem centru opravljajo, da bi uresnili svoj prodajni program. Opredeljeni stroški aktivnosti so lahko direktni in splošni, pa so kljub temu stroški konkretnega profitnega centra.

Poleg vsote vseh stroškov profitnih centrov obstajajo v celotnem podjetju še drugi stroški, t. i. skupni stroški, ki se jih lahko po določenih ključih prerazporedi na profitne centre. Vendar je smiselnost obremenjevanja profitnega centra z deležem skupnih stroškov omejena, saj profitni center na njihovo višino največkrat nima neposrednega vpliva, tako pa se zamegli dejanska uspešnost profitnega centra.

lani uprave so si zato leta 2000 med seboj razdelili pristojnosti nad posameznimi poslovnimi področji, kar prikazuje tudi slika 23:

*Slika 23: Razdelitev poslovnih področij med lani uprave*



Vir: <http://www.telekom.si>, 15. 03. 2000.

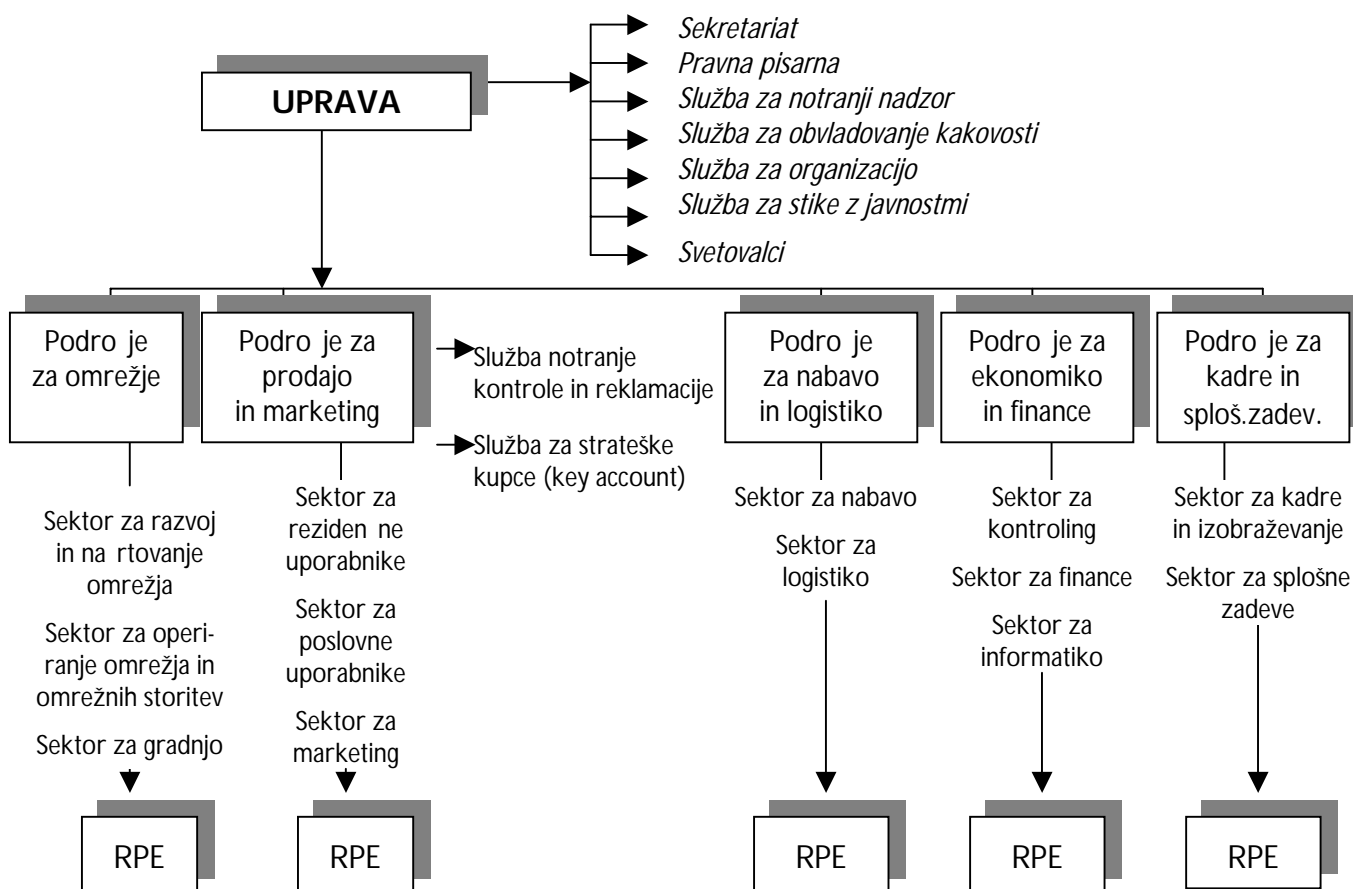
V sklopu z razdelitvijo pristojnosti med lani uprave so v Telekomu Slovenije, d. d., oblikovali za asno organizacijsko strukturo podjetja s petimi področji: področje za omrežje, za prodajo in marketing, za nabavo in logistiko, za ekonomiko in finance ter področje za kadre in splošne zadeve. Tako je bil ustvarjen dodaten hierarhični nivo, z njim pa je Telekom Slovenije, d. d., pridobil tudi nov nivo vodilnih: izvršne direktorje.

Organizacijska struktura po uvedbi področij je prikazana na sliki 24 na naslednji strani.

S to reorganizacijo se je zmanjševanje pristojnosti poslovnih enot še poglobilo, saj so posamezne službe prešle pod direktno pristojnost vodij posameznega področja. Direktorji poslovnih enot so tako izgubili direktni nadzor nad »svojimi« službami.

Uvedba področij je delovala kot vnovi na poenostavitev organizacijske strukture, ki je pred tem postala preve razvejana. Prvotna organizacijska struktura je imela sedem sektorjev, v letu 2000 pa jih lahko naštejemo kar trinajst, poleg tega pa še celo vrsto služb, direktno pristojnih upravi. Uvedba petih področij je tako prispevala k veji preglednosti in s tem k lažjemu usklajevanju dela in nadzoru.

Slika 24: Notranja organizacijska shema Telekom Slovenije, d. d., v letu 2000



*Legenda: RPE = regionalna poslovna enota*

Vir: <http://www.telekom.si>, 15. 03. 2000.

Uvedba podro j je uvedla nov hierarhi en nivo, kar je delovanje organizacije še dodatno upo asnilo. Zato je bilo pri akovati, da bo omenjena struktura bolj za asne narave v smeri bolj sploš ene organizacije, kar se je v nadaljevanju z oblikovanjem nove makro-, mezo- in mikroorganizacije tudi zgodilo (oz. je projekt še v teku).

#### 4.2.3.4 **Nova organizacijska prenova Telekom Slovenije, d. d.**

Nova uprava je na novo definirala strateške cilje podjetja in pri ela precejšnjo organizacijsko prenavo. Notranjo reorganizacijo je uradno sprožila aprila 2002 po nekajmese nih pripravah. Odlo ila se je za poenostavljanje organizacije s štirimi poslovnimi enotami (Stergar, 2002, str. 11): podro ja omrežja, storitev, GVO (gradnje in vzdrževanje omrežja) ter podpornih, skupnih dejavnosti. Te bodo lahko v za zdaj nedolo enem asu, odvisno od

razvoja in regulacije trga, postale samostojne h erinske družbe, kot sta Mobitel, d. d., in Siol, d. o. o..

V okviru skupnih dejavnosti je julija 2002 pri ela delovati enota Turizem. Ta bo delovala v organizacijski sestavi Telekom Slovenije, d. d., in bo združevala vso dejavnost turizma in rekreacije za zaposlene v Telekomu Slovenije, d. d., ter za zunanje uporabnike. Enota bo delovala kot profitni center in bo imela naslednje organizacijske dele: direktor in tajništvo, Hotel Pohorje, Hotel Oleander, Strunjan, ter Prodaja in marketing. V novo organizirano enoto Turizem bodo prenesene tudi nekatere naloge, vezane na dejavnost turizma, rekreacije in organizacije sre anj zaposlenih, ki jih je do sedaj opravljala splošna služba (E tednik, št. 21, 2002).

Prvo pravo poslovno podro je, kjer naj bi po steklo po novem, je enota GVO. V njej so tako združili gradnjo in naložbe pod enim vodstvom. Po zaklju eni reorganizaciji naj bi ta enota opravila ve ali manj vsa dela za Telekom Slovenije, d. d., brez zunanjih izvajalcev. Poleg dela za Telekom Slovenije, d. d., bodo v GVO iskali dodatne posle na odprtem trgu. Predmet poslovanja enote GVO je izvajanje montažnih in drugih del na podro ju gradenj, posodabljanja in vzdrževanja telekomunikacijskih kabelskih omrežij na vseh hierarhi nih nivojih ter projektiranje in izdelava preostale tehni ne dokumentacije, vezane na izvajanje del na TK-kabelskem omrežju. Enota GVO je za ela delovati 1. decembra 2002 (E tednik, št. 37, 2002).

Novost v organiziranosti je tudi skupno opravljanje nekaterih funkcij za vse družbe v Skupini Telekom. Kot re eno, je ustanovitev omenjene enote šele za etek in je trenutno še v teku. Uprava na rtuje ustanovitev novih enot in podjetij, ki bodo opravljale storitve za vse družbe v Skupini Telekom in jih tržile tudi drugim. Skupaj s tem bodo potekale tudi ustrezne prerazporeditve zaposlenih (Stergar, 2002).

Potrebo po vnovi ni reorganizaciji potrjujejo tudi rezultati raziskave podjetniške klime, v kateri so zaposleni precej slabo ocenili trenutno organizacijo. V bistvu so kot zelo slabo ocenili celotno funkcioniranje sistemov, kot so: sistem nagrajevanja in sankcioniranja, sistem usposabljanja in napredovanja ter sistem komuniciranja in informiranja.

Organiziranost se je pri vrednostnem ocenjevanju posameznih kategorij organizacijske klime znašla na repu ocenjevalnih kategorij (glej sliko 18 na strani 53), njihove opisne ocene pa so predstavljene v tabeli 17 na naslednji strani:

Tabela 17: Pregled značilnih stanj v Telekomu Slovenije, d. d., povezanih z organiziranostjo

Kategorija	Značilna stanja
Organiziranost	<ul style="list-style-type: none"> <li>Različne organizacijske rešitve in pristopi po organizacijskih enotah.</li> <li>Dolge procedure izvedbe in odločanja.</li> <li>Nepregledna organiziranost.</li> <li>Veliko sprememb organiziranosti, vendar nobena ni dokončana.</li> <li>Podvajanje del.</li> <li>Ogromno je različnih obrazcev, ki jih je treba stalno izpolnjevati.</li> <li>Za sklepanje pogodbe se potrebuje 3 do 4 mesece, da se pridobi vsa potrebna soglasja.</li> </ul>
Naloge, odgovornosti in pristojnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dvojno vodenje.</li> <li>Nedefinirane pristojnosti in odgovornosti (posebej direktorjev PE).</li> <li>Veljajo principi kolektivne odgovornosti - ker se mora veliko oseb podpisati na vsako odločitev, se tudi odgovornost razdeli.</li> </ul>

Vir: Telekom Slovenije, d. d.: Identifikacija in opredelitev vrednot družbe (Organizacijska kultura), 2002, str. 27-29.

Zaposleni so na delavnicah podali tudi odgovore na vprašanje, kakšno organizacijo si želijo. Njihove želje so prikazane v tabeli 18:

Tabela 18: Ideje o spremembi organiziranosti v Telekomu Slovenije, d. d.

Vprašanja	Uprava	Direktorji
Kakšno želimo, da je naša organizacija?	<ul style="list-style-type: none"> <li>plitka,</li> <li>projektna matrica,</li> <li>procesna;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kombinacija ustreznih organizacijskih oblik, ki bodo posledica jasno definiranih procesov,</li> <li>vsaka zahteva kupca sproži proces aktivnosti,</li> <li>aktivnosti izvajajo organizacijske enote opredeljene z natančnimi navodili,</li> <li>rezultat je zadovoljen kupec, manj pomembni so rezultati posameznih oddelkov oziroma služb,</li> <li>vsi bi morali enakovredni partnerji v procesu,</li> <li>projektni pristop edini omogoča hitro reagiranje (realizacija zahtevnejših poslov, uvedba novih storitev);</li> </ul>

Vir: Vprašanja za razmišljanje o notranjih politikah, 2002, str. 2

Zaposleni očitno želijo bolj podjetniško organizacijo. Ali bo na rtovana reorganizacija, ki je trenutno v teku, izpolnila njihova pričakovanja, bo pokazal čas.

#### 4.2.4 Izpeljava izbranega programa notranjega podjetništva

Izpeljava izbranega programa notranjega podjetništva poteka običajno v dveh fazah (Kampus Trop, 1996, str. 156): v prvi je treba ustvariti spodbudno podjetniško ozračje, to pa nato omogoča izvajanje druge faze: programa notranjega podjetništva.

Iz rezultatov raziskave organizacijske klime lahko ugotovimo, da trenutno ozračje v Telekomu Slovenije, d. d., ni idealno v smislu izvajanja programa notranjega podjetništva. Vendar je spodbudno že dejstvo, da se je vodstvo sploh odločilo za projekt organizacijske kulture. To potrjuje, da se vodstvo zaveda pomena ustreznega ozračja v podjetju. Rezultati raziskave so pokazali, da je v Telekomu Slovenije, d. d., trenutno največ težav. Z nekaterimi izmed izzivov so se v vodstvu že spopadli, kar prikazuje tabela 19:

*Tabela 19: Največji izzivi organizacijske kulture v Telekomu Slovenije, d. d., in aktivnosti za njihovo izboljšanje*

<i>Izzivi organizacijske kulture</i>	<i>Aktivnosti za njihovo odpravo</i>
1. Premalo jasno poslanstvo in vizija podjetja in preslabo širše poznavanje ključnih ciljev in strategij.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zaposleni so na delavnici menili, da bi morali pri njihovem definiranju in oblikovanju sodelovati lastniki. Dokončno naj bi jih oblikovali nadzorni svet in uprava, vključena pa naj bi bila tudi še vsaj dva nivoja vodstvenega kadra.</li><li>• Znotraj organizacije bi morali komunicirati osebno in prek interneta oz. intraneta, s strankami pa osebno, prek interneta in javnih medijev.</li><li>• V skladu z zgornjimi predlogi je predsednik uprave osebno predstavil novo poslanstvo in ključne cilje podjetja na javnih predstavitvah (rezultatov organizacijske kulture) vsem zaposlenim. Poleg tega jih najdemo na internetnih straneh Telekoma Slovenije, d. d., na letnih poročilih, objavljeni pa so bili tudi v internih medijih ter v prispevkih o Telekomu Slovenije, d. d., v javnih medijih.</li></ul>
2. Nepregledna organizacija, pooblastila in odgovornosti po celotni organizaciji niso uravnovešene.	<p>Predlogi zaposlenih v zvezi z organiziranostjo so med drugim bili :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• pregledna organiziranost z jasno opredeljenimi pristojnostmi in odgovornostmi,</li><li>• zagotovljeno sodelovanje med oddelki in področji ter dorečen prenos pooblastil,</li><li>• v središču mora biti kupec.</li></ul> <p>Trenutno je v teku projekt notranje reorganizacije, katere cilj naj bi bilo poenostavljanje organizacije.</p>

*Tabela se nadaljuje na naslednji strani*

### Nadaljevanje tabele 19 s prejšnje strani

Izzivi organizacijske kulture	Aktivnosti za njihovo odpravo
3. Pomanjkanje dialoga med ravnmi, še posebej, ker poteka komunikacija izrazito enosmerno – od zgoraj navzdol.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zaposleni si želijo odprte komunikacije, da bi bila dovoljena horizontalna in diagonalna komunikacija; da bi v primeru težav direktno kontaktirali osebo, ki bo pri reševanju najkoristnejša.</li><li>• V Telekomu Slovenije, d. d., že od prej delujejo nekateri<sup>54</sup> mehanizmi informiranja zaposlenih, ki pa o itno, glede na rezultate<sup>55</sup> raziskave, niso zadovoljivi.</li><li>• V poenostavljeni organizaciji, ki jo predvideva reorganizacija, ki je trenutno v teku, naj bi bilo izboljšano tudi komuniciranje.</li></ul>
4. Manjkajo ali pa niso dovolj uinkoviti podporni sistemi upravljanja loveških virov - HRM (razvoj vodij in zaposlenih, spremljanje karier, sistem napredovanja, sistem letnih pogovorov ...).	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kriteriji, povezani s sistemi HRM, so bili najslabše ocenjeni kriteriji med vsemi v raziskavi organizacijske kulture v podjetju. Svetovalci so v okviru projekta vodstvu predstavili potrebne izboljšave in na ine njihove izvedbe.</li><li>• Zaposleni so želijo, da bi v Telekomu Slovenije, d. d., razvili in vpeljali sistem razvoja kadrov, po katerem bi ocenjevali uspešnost zaposlenih na osnovi iniciative, rezultatov in osebne odgovornosti.</li><li>• V lanskem letu je v Telekomu Slovenije, d. d., (znova) stekel proces nove sistematizacije delovnih mest, ki naj bi odpravil sedanje neskladnosti.</li></ul>

*Vir: Poro ilo o raziskavi organizacijske kulture v podjetju Telekom Slovenije, d. d., 2002, str. 8, Vprašanja za razmišljanje o notranjih politikah, 2002, str. 1-2, Identifikacija in opredelitev vrednot družbe (Organizacijska kultura), 2002, str. 27-29.*

S ciljem izboljšanja organizacijske kulture v podjetju je v za etku leta 2003 Svet delavcev sprejel Kodeks poslovne etike in podjetniške kulture Telekoma Slovenije, d. d..

<sup>54</sup> Že pred leti so postavili *oglasne deske*, na katerih njihovi skrbniki redno objavljajo informacije iz poslovanja; potrebe po kadrih v okviru internih razpisov ter druge informacije za zaposlene. Poleg so postavili *skrinjice predlogov*, v katere naj bi zaposleni vlagali svoje ideje pa tudi prispevke za Telekomove medije: revijo Škrjan ek in elektronski bilten E-technik. Revija *Škrjan ek* deluje že šesto leto. V njej so objavljene tako strokovne teme s podro ja razvoja tehnologije, storitev ter teorij kot tudi bolj sproš eni prispevki, ki opisujejo družabno, športno in drugo delovanje zaposlenih. Prispevke v glavnem objavljajo zaposleni. Od 30. januarja 2001 naprej dobivajo zaposleni na svoj elektronski služben naslov vsak teden elektronskem bilten *E-technik*, ki je namenjen boljšemu, hitrejšemu in ažurnejšemu obveš anju zaposlenih o tem, kaj se dogaja v Telekomu Slovenije, d. d., pa tudi o tistem, kar se dogaja zunaj njega in je z njim povezano. V njem so objavljene kratke informativne novice, kratka poro ila o delu uprave, nadzornega sveta, konference sindikatov, posameznih sindikalnih organizacij, sveta delavcev, odbora ter sekcij za šport in rekreacijo ter obvestila posameznih služb.

V Telekomu Slovenije, d. d., je poleg vsem dostopnih uradnih spletnih strani ([www.telekom.si](http://www.telekom.si)) že ve let oblikovana tudi *notranja intranet mreža*, v kateri se predstavljajo poslovne enote in posamezni sektorji. Intranet mrežo oblikujejo posamezne organizacijske enote precej samostojno, zato so med njimi velike razlike v kakovosti oblike, informacij in ažurnosti. Ta je mo no odvisna od entuziazma posameznikov.

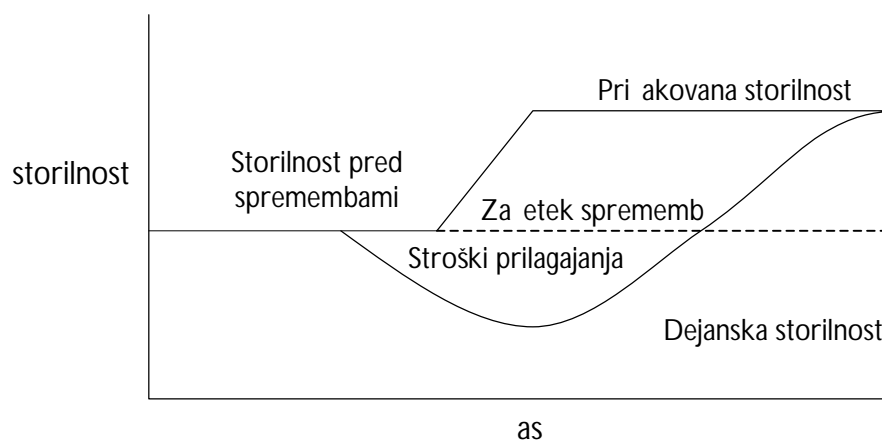
<sup>55</sup> O informacijah so zaposleni na delavnici v okviru projekta organizacijske kulture zapisali: Informacije za delo niso v celoti poznane in temeljijo na izkušnjah in iznajdljivosti. Informacije prihajajo po razli nih kanalih (neformalnih), po poznanstvih. Iskati jih je treba samostojno. Informacije niso zadostne in se skrivajo. Informacij o drugih enotah ni dovolj, ni tudi izmenjave in predvsem uporabe izkušeni posameznih organizacijskih enotah. Povratnih informacij ni.

Kodeks<sup>56</sup> obravnava vrednote in pravila vedenja zaposlenih in zavezuje vse zaposlene brez izjeme. S podpisom ga bo moral vsak delavec sprejeti kot sestavni del pogodbe o zaposlitvi. Za nespoštovanje kodeksa bodo zaposleni tudi disciplinsko in odškodninsko odgovorni, v primeru najhujših kršitev bodo delavcu lahko celo odpovedali pogodbo o zaposlitvi (Grašek, 2003, str. 8).

Kot smo že zapisali, Telekom Slovenije, d. d., (še) ni sprejel notranje podjetniškega programa niti se, kolikor mi je znano, vodstvo (še) ni odločilo zanj. Vendar lahko kljub temu ugotovimo, da se v Telekomu Slovenije, d. d., izvajajo napori pri spreminjanju ozraja v bolj spodbudno in podjetniško naravnano.

Spreminjanje ozraja oz. kulture je dolgotrajen proces. Poleg tega je uvajanje sprememb povezano s precejšnjimi stroški. Niti ni rečeno, da bodo vse spremembe uspešne in/ali v pravi smeri. Ta zakonitost je poznana kot Murphyjev zakon in je predstavljena na sliki 25:

*Slika 25: Murphyjeva krivulja*



Vir: Chew, Leonard-Barton, Bohn, 1991, str. 7.

Iz zakonitosti, prikazane na sliki 25, je razvidno, da je treba na začetku poti vztrajati kljub morebitnim začetnim neuspehom. Hkrati s spreminjanjem kulture bi lahko v Telekomu Slovenije, d. d., razvili svoj program notranjega podjetništva, ki bi ga lahko prišli izvrševati, ko bi bilo ozraje v podjetju že primerno zanj.

<sup>56</sup> Kodeks vsebuje bistvene smernice, pomembne za razumevanje in izpolnjevanje obveznosti in dolžnosti zaposlenih. Predpisuje, da morajo odnosi med zaposlenimi temeljiti na medsebojnem spoštovanju, ki temelji na poštenosti in nediskriminatornosti. Zaposleni so dolžni spoznavati o nezakonitem ali nemoralnem delovanju zaposlenih sporočati nadrejenim. Kodeks podrobno prepisuje varstvo osebnih podatkov ter Telekomove lastnine, med katerimi je zlasti poudarjeno varovanje Telekomovih informacijskih in komunikacijskih sistemov. Koristen je tudi za poslovanje, saj opredeljuje odnos do kupcev in poslovnih partnerjev. Kodeks vsebuje tudi določila o zasebnem času zaposlenih in določila, da je zasebno življenje sicer stvar posameznika, vendar v njem ne sme biti nasprotovanja interesov, kot je nastopanje v vlogi konkurenta ali poslovnega partnerja.



#### **4.3 OCENA MOŽNOSTI VPELJAVE KONCEPTA NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA V TELEKOMU SLOVENIJE, D. D.**

Za Telekom Slovenije, d. d., bi po zgledu Greifonerjevega modela rasti podjetja (glej sliko 6 na strani 17) lahko dejali, da se trenutno nahaja na koncu krize, ki je značilna za prehod podjetja iz četrte v peto fazo rasti, imenovani kriza birokracije. V to krizo podjetje zapade, ko postane preveliko in prezapleteno. Največje težave se pojavijo s sistemi in programi za usklajevanje ter nadzor, saj se razraščajo prek smotrnih meja. To je pokazala tudi raziskava organizacijske kulture v Telekomu Slovenije, d. d., v kateri so zaposleni najslabše ocenili ravno delovanje sistemov. Po Greifonarjevem modelu je treba organizacijo za vstop v peto fazo preoblikovati v bolj prilagodljivo in uveljavljati sodelovanje. To pa je tudi cilj reorganizacije Telekoma Slovenije, d. d., ki je trenutno že v teku.

Ko bo Telekom Slovenije, d. d., (v nekaj letih) prerasel peto fazo, bo naletel na novo krizo, ki jo je Greifoner v svojem modelu označil z vprašajem, saj med postavitvijo modela ta faza še ni bila prav pogosta. Kot ena od možnih smeri preoblikovanja podjetja po preživetju peti fazi bi bila lahko vsekakor uvedba poudarjenega koncepta notranjega podjetništva v podjetje. Tako bi podjetje vpeljalo značilnosti prvih, bolj podjetniških faz razvoja, s tem pa bi se »pomladilo«.

Podjetništvo v podjetju je sicer relativen pojem: reče mo lahko, da je organizacija bolj ali manj podjetniška, ne pa v absolutnem smislu, da je ali ni podjetniška (Antončič, 2000, str. 14). Tako ne moremo zanikati, da so določene razsežnosti podjetništva v Telekomu Slovenije, d. d., prisotne.

Na osnovi v tem delu opravljene analize poslovanja in elementov notranjega podjetništva v Telekomu Slovenije, d. d., sem v tabeli 20 na straneh 74-75 postavila svojo oceno trenutne zastopanosti sedmih razsežnosti notranjega podjetništva. Nekatere razsežnosti so močnejše izražene od drugih, pri vsaki pa sem nanizala še dodatne možnosti razvoja v smeri večje podjetniške intenzitete.

V Telekomu Slovenije, d. d., je vodstvo že pred leti pričelo posodabljati organiziranost in poslovanje, kamor lahko štejemo postavitev strategije in poslanstva podjetja, začetek projekta organizacijske kulture, ločitev javnih ter tržnih storitev, spodbujanje projektne delavnosti, ustanavljanje profitnih centrov in hčerinskih podjetij (ustanovitev Mobitela, d. d., 1991, in Siola, d. o. o., 1995) ter poskus pridobitve večinskega deleža v makedonskem Telekomu. Proces preoblikovanja podjetja sicer še ni končan, je pa vsekakor na pravi poti.

Ker je z vidika organizacije podjetništvo institucionalni pojav: organizacija podjetništvo ali zadušila ali ga spodbudi, je močno odvisno od vzdušja in kulture, ki ju podjetje razvija

(Petrin<sup>57</sup>, 1996, str. 16). In raziskava organizacijske kulture v Telekomu Slovenije, d. d., je pokazala, da mu trenutne razmere v podjetju sicer niso preve naklonjene, upanje na pozitivne spremembe pa daje projekt organizacijske kulture, ki se je pri el 2002 in še traja.

*Tabela 20: Sedem razsežnosti notranjega podjetništva v Telekomu Slovenije, d. d.*

<i>Dimenzija</i>	<i>Pojavne oblike</i>	<i>Potencialne možnosti</i>
1. Novi posli	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimuliranje dodatnega prometa stacionarne telefonije z agresivnim trženjem (s promocijo).</li> <li>• Vpeljevanje različic stacionarne telefonije, ki jih omogoča digitalizacija: ISDN, centreks itd.</li> <li>• Uveljavljanje mobilne telefonije, internet dostopa.</li> <li>• (Naravno) vstop na novo tržišče: tujina (JV Evropa).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stacionarni promet je sicer v upadanju, vendar bi lahko z uvedbo raznih paketov izkoristili tudi tržne niše (prenos prakse iz mobilne telefonije v stacionarno).</li> <li>• Vstop na nov, a (prek tehnologije UMTS) povezan trg: kabelske televizije.</li> </ul>
2. Nove poslovne enote	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ustanavljanje novih polavtonomnih poslovnih enot: novi oddelki, službe, sektorji, področja.</li> <li>• Ustanavljanje novih avtonomnih poslovnih enot: Turizem, GVO.</li> <li>• Ustanavljanje novih podjetij: Mobitel, d. d., Siol, d. o. o., naravnojanje novih.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadaljevanje ustanavljanja novih enot, zlasti h erinskih podjetij, na katere bi prenesli dejavnosti, ki s svojim generičnim razvojem znotraj Telekoma Slovenije, d. d., presežejo njegov okvir (primer GVO, založništva, klicnih centrov itd).</li> </ul>
3. Razvoj proizvodov ali storitev	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razvoj novih storitev: od centreksa do ATM-ja, od ISDN-ja, do ADSL-ja, od najetih vodov do elastičnega omrežja ter od mobilne telefonije (Mobitela) do interneta (SiOLa).</li> <li>• T.i. tržne storitve so v letu 2001 ustvarile že ve kot 66% vseh prihodkov od prodaje.</li> <li>• Na rti razvoja telekomunikacijskih in informacijskih storitev nove generacije (UMTS<sup>58</sup>).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poleg prevzemanja ponudbe telekomunikacijskih storitev od drugod bi lahko Telekom vpeljal na trg svoje lastne inovacije (pri čemer bi izkoristil notranje inovatorje notranje podjetnike).</li> <li>• Nabor storitev, ki jih ponuja Telekom danes je relativno skromen, pa praktično ni, saj je telefonski imenik praktično edini lastni.</li> </ul>
4. Razvoj procesov	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visoka vlaganja v razvoj tehnologije (2/3 vseh investicij).</li> <li>• Pospešen tehnološki razvoj (št. priključkov, digitalizacija).</li> <li>• Razvoj tehnologij nove generacije (omrežje UMTS).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poleg »trdih« tehnologij bi lahko Telekom razvijal tudi »mehke« v smislu lastnih postopkov razvoja proizvodov in storitev (tehnologija znanja).</li> </ul>

*Tabela se nadaljuje na naslednji strani*

<sup>57</sup> Glej: Bizjak Franc, Petrin Tea: Uspešno vodenje podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik. 1996. 314 str.

<sup>58</sup> Storitve, ki jih bo omogočalo omrežje UMTS, bodo poleg zelo hitrega prenosa podatkov še videokonferenca, združitve telefaksa, televizije, telefona itd. na eni liniji, spremljanje televizije po mobilnem omrežju, uporaba multimedije ...

### ***Nadaljevanje tabele 20 s prejšnje strani***

<i>Dimenzija</i>	<i>Pojavne oblike</i>	<i>Potencialne možnosti</i>
5. Samoprenova (self-renewal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definiranje poslanstva podjetja leta 1995 in 2002.</li> <li>• Revizija poslovnega koncepta: novi strateški cilji (2002-2010).</li> <li>• Vnovi na preu itev in dolo itev podro ij, na katerih bo podjetje tržilo in konkuriralo: stacionarna in mobilna telefonija ter internet v Sloveniji in JV Evropi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• V strategijo poslovanja dodati notranje podjetništvo kot prevladujo koncept poslovanja z jasno izdelanim programom izvajanja.</li> </ul>
6. Prezemanje tveganja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se kaže v ambiciozno zastavljenih ciljih, med katerimi izstopata: preusmeritev na tvegan trg JV Evrope ter izboljšanje poslovanja na raven najboljših telekomov v Evropi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prenos odgovornosti (vklju no z razporejanji z omejenimi prora uni) na nižje ravni.</li> <li>• Dolo en prora un nameniti R&amp;D in notranjepodjetniškim idejam.</li> </ul>
7. Proaktivnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prvi bo vpeljal UMTS tehnologijo na slovenski trg.</li> <li>• Izraža se v cilju ostati vodilen operater v Sloveniji ter eden od vodilnih v JV Evropi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vpeljati bolj vitko organizacijo; samostojnejše manjše enote, ki bodo lahko hitreje reagirale.</li> <li>• Dopustiti zdravo »notranjo konkurenco«.</li> </ul>

*Vir: to delo.*

Med omenjenimi razsežnostmi, nanizanimi v tabeli, so nekatere v Telekomu Sloveniji, d. d., do sedaj bolj izražene. Taki sta npr. prevzemanje tveganja in proaktivnost.

- Telekom Slovenije, d. d., so pri uvajanju novosti marsikdaj prehiteli manjši in gib nejši tekmeči, ki pa jim zaradi svoje »šibkosti« v primerjavi z velikim, po asnejšim, a mo nim Telekomom Slovenije, d. d., ni uspelo zadržati tržnega deleža po tem, ko se je na trgu naposled pojavil tudi Telekom Slovenije, d. d.. Tak primer je na primer uvedba ponudbe internetnega dostopa. V nekaterih drugih primerih je prav »mo « Telekoma Slovenije, d. d., tista, ki mu omogo a vpeljavo novih tehnologij na trg pred drugimi (pla ilo drage koncesije za UMTS).
- Telekom Slovenije, d. d., bi lahko ve postoril v smeri mo neje izražene proaktivnosti, v kar ga bo v prihodnosti gotovo prisilila konkurenca (tudi na trgu stracionarne telefonije, ki je trenutno na slovenskem trgu še ni).

Poleg tega je pri vsaki izmed razsežnosti še možnost ve anja njene mo i, s imer postaja podjetje še bolj podjetniško. Nekatere možnosti sem že predstavila v tabeli.

Tudi ocena prisotnosti elementov notranjega podjetništva v Telekomu Slovenije, d. d., je pokazala, da je mo zaslediti kar nekaj njegovih elementov. Njihov kratek pregled je zajet v tabeli 21 na naslednji strani.

Tabela 21: *Elementi uvajanja koncepta notranjega podjetništva v Telekom Slovenije, d. d.*

<i>Element</i>	<i>Pojavne oblike</i>
<i>1. Podpora vodstva</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ni formalne podpore vodstva: koncept je treba vodstvu ustrezno predstaviti. Opredeljeni poslanstvo in strateški cilji so združljivi z notranjepodjetniškim konceptom.</li> <li>Projekt organizacijske kulture je šele na za etku. Sode po rezultatih dosedanjih raziskav lahko sklepam, da prevladujejo tradicionalne zna ilnosti organizacijske kulture, izjema so le visoko motivirani zaposleni z željo po spremembah.</li> </ul>
<i>2. Izbira ustreznega pristopa</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Primerne zametke notranjepodjetniškega pristopa je mo iskati v pravilniku o projektne delu: npr. možnost podajanja idej s strani vseh zaposlenih; imenovanja tvorca ideje za vodjo projekta ter vodje projekta za vodjo s projektom nastale nove organizacijske enote.</li> <li>Treba je razviti svoj notranjepodjetniški program, ki bo vseboval sistemati en pristop iskanja notranjih podjetnikov, program njihovega usposabljanja, v naprej opredeliti pri akovanja do notranjih podjetnikov (donosi, odgovornost do tveganja) ter razmerja med njimi in podjetjem (nagrada).</li> </ul>
<i>3. Vzpostavitev prilagoditve organizacijske strukture</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Po vzoru Pinchotove organizacijske strukture prihodnosti bi morale podjetje delovati kot mreža med seboj povezanih podjetij. Kot podjetje bi lahko bile organizirane tudi servisne funkcije, kot sta npr. ra unovodstvo ali pravni sektor, ki bi ga druga podjetja najemala za lastne potrebe.</li> <li>Na rtovana sprememba organizacijske strukture Telekoma Slovenije, d. d., se zdi, da gre v tej smeri. Telekom Slovenije, d. d., se drobi v ve h erinskih podjetij, Skupina Telekom pa jih drži sinergi no povezane.</li> </ul>
<i>4. Izpeljava izbranega programa notranjega podjetništva</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pred izpeljavo programa je treba najprej spremeniti organizacijsko kulturo, ki mora postati bolj podjetniška. Njeno spreminjanje pa je dolgotrajen in kompleksen proces.</li> <li>Prvi uspešno izvedeni notranjepodjetniški procesi bodo stimulatивно delovali na druge zaposlene. Tako bo notranjepodjetniški koncept v podjetju edalje mo nejši.</li> </ul>

*Vir: to delo*

Kot sem ugotovila na za etku tega poglavja, Telekom Slovenije, d. d., šele vstopa v peto fazo Greifonerjevega modela rasti podjetja. Tako ima še dovolj asa, da se ustrezno pripravi, preden se soo i s krizo, ki bo sledila (imenovano vprašaj).

V tem vmesnem obdobju mora Telekom Slovenije, d. d., spremeniti organizacijsko kulturo v smeri k bolj podjetniški in pripraviti notranjepodjetniški program. Tako se bo prehod iz pete v novo, še neznano fazo rasti lahko pri el s prvimi izvedbami notranjepodjetniškega programa in bo tako hiter in mehak.

## 5 POVZETEK

Številni avtorji ugotavljajo, da živimo v dobi, v kateri podjetništvo pridobiva na pomenu. V sredini prejšnjega stoletja so prevladovali velike korporacije z množico proizvodnje, današnje spremenjene razmere pa zahtevajo neprestano inovativnost in prilagodljivost. Tako podjetniškega ravnanja ne najdemo izključno v malih podjetjih, temveč je vse bolj cenjena lastnost tudi v velikih podjetjih, poznana pod imenom notranje podjetništvo.

Prvi je termin »notranje podjetništvo« uporabil Pinchot leta 1985 in ga definiral kot podjetništvo znotraj velikih podjetij, za katera je znano, da zaposleni generirajo podjetniške ideje in razmišljajo, kako jih spremeniti v profitne projekte. Notranje podjetništvo je od tedaj postalo področje preučevanja, ki se mu raziskovalci vse bolj posvečajo.

(Notranje) podjetništvo ni absoluten pojem. Govorimo lahko o bolj ali manj podjetniških organizacijah. V bolj podjetniških organizacijah je prisotnih več od sedmih razsežnosti notranjega podjetništva ali pa so te izražene močneje. Te razsežnosti so: (1) novi posli, (2) nove poslovne enote, (3) razvoj proizvodov ali storitev, (4) razvoj procesov, (5) samoprenova, (6) prevzemanje tveganja in (7) proaktivnost. Omenjene razsežnosti tvorijo notranjepodjetniški koncept, ki je ustrezen odgovor na spremenjene razmere v okolju. Bolj podjetniško naravnana podjetja so v današnjem času bolj konkurenčna od drugih, saj so raziskave dokazale, da notranje podjetništvo pozitivno vpliva na rezultate poslovanja podjetja.

Različna podjetja so se v praksi lotila različnih poti za vpeljavo koncepta notranjega podjetništva v podjetje, vendar lahko pri tem vseeno ugotovimo štiri ključne elemente: (1) podporo vodstva, (2) izbiro ustreznega pristopa, (3) vzpostavitev prilagoditve organizacijske strukture in (4) izpeljavo izbranega programa notranjega podjetništva.

V tem magistrskem delu sem na podlagi teoretičnih izhodišč skušala analizirati prisotnost notranjega podjetništva v podjetju Telekom Slovenije, d. d., in predlagati nadaljnje postopke v zvezi z uvedbo notranjepodjetniškega koncepta v poslovanje podjetja.

Spreminjajo se okolje pod vplivom zadnje, tretje tehnološke revolucije, močno vpliva na Telekom Slovenije, d. d.. Trdimo lahko celo, da spremembe na to podjetje v primerjavi z drugimi vplivajo še močneje, saj deluje v panogi telekomunikacij. To pa je področje, znotraj katerega se odvijajo ene največjih sprememb zadnjega desetletja (močan tehnološki razvoj, povečane zahteve uporabnikov pri povpraševanju na področju storitev, liberalizacija trga s še boljše mednarodno konkurenco itd.). Zato je nujnost preoblikovanja Telekoma Slovenije, d. d., v smeri podjetniške naravnosti podjetja še toliko bolj izrazita.

Pri analizi prisotnosti elementov in razsežnosti notranjega podjetništva v Telekomu Slovenije, d. d., sem uporabljala številne dokumente, kot so letna poročila, poslanstvo podjetja, ključni strateški cilji, organizacijske strukture, internetne strani, različni linki in podobno. Ključno

vlogo je imela raziskava organizacijske kulture v Telekomu Slovenije, d. d., ki je bila opravljena 2002. V njej je v prvem koraku, raziskavi organizacijske klime, sodelovalo 1.933 zaposlenih oz. 66 % odstotkov, kar daje rezultatom veliko verodostojnost. V drugem koraku so na podlagi rezultatov klime na delavnicah, na katerih so sodelovale reprezentativne skupine predstavnikov zaposlenih in predstavnikov managementa, oblikovali prednosti in izzive organizacijske kulture Telekoma Slovenije, d. d..

Raziskava organizacijske kulture je pokazala, da trenutne razmere v Telekomu Slovenije, d. d., niso preve naklonjene notranjemu podjetništvu, saj je bližje tradicionalni kulturi kot podjetniški. Hierarhija je precej poudarjena in razvejana, informacije so izrazito enosmerne (od zgoraj navzdol), ni sodelovanja med oddelki, izražanje pobud in idej ni stimulirano (celo zavrto), ni ustreznega sistema ravnanja s loveškimi viri ... Vendar pa so se pokazale tudi svetle točke. Zaposleni utirajo pripadnost podjetju, motivirani so za delo, ki ga opravljajo kakovostno, imajo ideje, so inovativni in ne samo, da so pripravljeni na spremembe, teh si celo želijo in jih prikažejo.

Ustrezna kultura podjetja, ki je naklonjena podjetništvu, je predpogoj za uspešno uveljavitev programa notranjega podjetništva v podjetje. Vodstvo podjetja se sicer (še) ni odločilo za formalno vpeljavo koncepta notranjega podjetništva. Vendar je moja analiza kljub temu pokazala, da je v Telekomu Slovenije, d. d., zaslediti nekaj značilnosti vsake od sedmih razsežnosti notranjega podjetništva. Posamezne razsežnosti so bolj izražene od drugih. Pri tistih, ki so manj izražene, je še več prostora za nadaljnji razvoj. Po moji oceni sta manj poudarjeni razsežnosti zlasti dve: prevzemanje tveganja in proaktivnost. Možnosti razvoja za prvo vidim zlasti v prenosu odgovornosti na nižje ravni in v predvidenju proračunov za notranjepodjetniške ideje, za drugo pa v preoblikovanju podjetja v vitkejšo organizacijo z relativno samostojnimi manjšimi enotami, med katerimi je treba dopustiti nekoliko »zdrave« notranje konkurence.

Poleg tega sem na podlagi opravljene analize ocenila, da je iz poslovanja mogoče razbrati zametke notranjepodjetniških elementov: Določeno nivo podpore vodstva podjetja se kaže pri vpeljavi projekta organizacijske kulture in postavitvi novega poslanstva in strateških ciljev. Obstoj pravilnika o projektne delu, ki predvideva iskanje idej za projekte pri vseh zaposlenih, določitev avtorja ideje za vodjo ali vsaj imenovanje vodje projekta za vodjo nove nastale organizacijske enote, da se ta ustanovi. Pravilnik bi lahko uporabili kot zametek notranjepodjetniškega programa. Trenutno poteka projekt reorganizacije, ki daje slutiti, da bo bodoča organizacijska struktura bolj enostavna, to pa bo omogočilo njeno večjo prilagodljivost. Prve izvedbe notranjepodjetniških programov se bodo lahko pričele izvajati, ko bo organizacijska kultura že dovolj podjetniška. To pa bo, če se bo proces nadaljeval in bo uspešen, (še) le nekaj let. Torej je dovolj časa za pripravo ustreznega notranjepodjetniškega programa. Njegove prve uspešne izvedbe bodo

stimulativno delovale na preostale zaposlene in tako še dodatno krepile notranjepodjetniški koncept.

Na koncu naj poudarim, da pri ujo a analiza ni del formalno izvedene študije v Telekomu Slovenije, d. d., niti ni bila opravljena na podlagi naročila vodstva. Dejstvo je, da se v veliki meri naslanja na rezultatih uradne raziskave organizacijske kulture v Telekomu Slovenije, d. d., kar ji daje določeno verodostojnost. Preuevanji notranjega podjetništva in organizacijske kulture imata precej stvari, vendarle pa se ne prekrivata v celoti. Vire za manjkajoče delce sem iskala v javno objavljenih in splošno znanih dejstvih ter lastnih sklepih, kar ni zanemarljiva omejitev te študije.

Še bolj verodostojne podatke bi dobila iz samostojno opravljene raziskave, ki bi preuevala prav notranjepodjetniške razsežnosti in elemente, vendar bi bila ponovitev zelo podobne raziskave v tako kratkem času verjetno precej nesmiselna. Primerneje kot to bi bilo še enkrat ponoviti raziskavo organizacijske kulture v podjetju denimo vsaj nekaj (recimo pet) let in preuiniti njene spremembe. To bi bila lahko zanimiva tema že za kakšno drugo delo.

Vendar vseeno menim, da sem z opravljeno analizo vsaj delno dosegla zastavljeni cilj, to je na njeni podlagi podati napotke za nadaljnje postopke uvajanja notranjega podjetništva v Telekomu Slovenije, d. d.. Upam, da bo to delo pomagalo k predstavitvi notranjepodjetniškega koncepta vodstvu Telekoma Slovenije, d. d., in njegovi formalni odločitvi zanj. Tako bi bilo lahko to magistrsko delo razumljeno tudi kot notranjepodjetniško dejanje (od spodaj navzgor), kot moj prispevek k preoblikovanju podjetja.

## 6 LITERATURA IN VIRI

### 6.1 LITERATURA

1. Anton i Boštjan, Hisrich Robert D.: An Empirical Investigation of Impacts of Corporate Entrepreneurship-Related Contingencies on Organization Wealth Creation. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, Cleveland (O.H.) : Case Western Reserve University. 2000. 38 str.
2. Anton i Boštjan, Petrin Tea: Podjetništvo (Entrepreneurship). Ljubljana : Ekonomska fakulteta. 1995. 114 str.
3. Anton i Boštjan: Intrapreneurship: Construct Refinement and an Integrative Model Development. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy. Cleveland : Case Western Reserve University. 2000. 251 str.
4. Berginc Jordan: Notranje podjetništvo kot na in preoblikovanja podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede. 1993. 193 str.
5. Bizjak Franc, Petrin Tea: Uspešno vodenje podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik. 1996. 314 str.
6. Block Zenas, MacMillan C. Ian: Corporate Venturing. Boston : Harward Business School Press, 1993. 371 str.
7. Burglman Robert A.: Managing the Corporate Venturing Process. Sloan Management Review, 25, 2(1986), str. 21-24,
8. Chew W.B., Leonard-Barton D., Bohn R., Beating Murphy's Law, Sloan Management Rewiew, Vol.32, 3 (1991), str. 7.
9. Dimitrov Mitko, Todorov Kiril (ed.): Industrial Organisation and Entrepreneurship in Transition. Proceedings of the International Conference. Sofia : Informa Intellect Ltd. 1996. 283 str.
10. Dollinger M. J.: Intrapreneurship and Franchising vs. Entrepreneurship. 1995. Str. 365-387.
11. Drucker Peter F.: Inovacije i poduzetništvo. Zagreb : Globus, 1992. 250 str.
12. Glas Miroslav: Notranje (korporacijsko) podjetništvo. Ljubljana : Gea Ventures, 1991. 24 str.
13. Glas Miroslav: Notranje podjetništvo. Podjetništvo - izziv za 21. stoletje Ljubljana : Gea College. 2000. 188-203 str.



14. Glas Miroslav: Podjetništvo - izziv za 21. stoletje. Podjetništvo - izziv za 21. stoletje Ljubljana : Gea College. 2000. 1-5 str.
15. Glas Miroslav: Podjetništvo in malo gospodarstvo. Podjetništvo - izziv za 21. stoletje Ljubljana : Gea College. 2000. 7-11 str.
16. Grad Anton et al.: Veliki angleško - slovenski slovar. Ljubljana, Državna založba Slovenije, 1989. 1377 str.
17. Grašek Peter: Kodeks poslovne etike in podjetniške kulture Telekom Slovenije, d.d.. Škrjan ek, Ljubljana, 1 (2003), str 4-9.
18. Greiner L. E.: Evolution and Revolution as Organizations Grow, Harward Business Rewiew, Boston, julij - avgust (1972), str. 37-46.
19. Hamel Gary: Waking up IBM. Harward Business Review, 4(2000), str. 137-144.
20. Hiscrich D. Robert, Peters P. Michael: Entrepreneurship; Starting, developing and managing a New Enterprise. Homewood : Irwin, 1992. 641 str.
21. Hitt A. Michael, Hoskisson E. Robert, Ireland R. Duane: Mergers and Acquisition and Managerial Commitment to Innovation in M- form Firms. Strategic Management Journal, Chichester, 11 (1990), posebna izdaja - poletje 1990, str. 29-47.
22. Ivanovi Sašo: Kaj mi poje pti ica ...?. Delo, 09.04.2002.
23. Kampuš-Trop Vida: Uresni evanje inventivnih poslovnih idej v okviru notranjega podjetništva. Organizacija, Kranj, 29 (1996), 3, str. 152-161.
24. Kanter Moss Rosabeth: When Giants Learn to Dance. London : Routledge, 1989. 415 str.
25. Kav i Bogdan: Organizacijska kultura. Možina Stane, ed., Management. Radovljica : Didacta. 1994. 174 - 209 str.
26. Kav i Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana : Državna založba Slovenije. 1991. 329 str.
27. Kramberger, Siol. Škrjan ek, Ljubljana, 1999, 12, str. 2
28. Lahovnik Matej: Strateški dejavniki priklju itev podjetij v državah v tranziciji. Doktorska dizertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 220 str.
29. Lesjak J. Miran, Špende Romana: Ne bi rad, da bi bili ljudje samo številke. Danilo Ofentavšek, urednik telefonskega imenika. Dnevnik, 25.3.2000.
30. Lessem Ronnie: Enterprise Development. Aldershot : Gower Publishing Company Limeted, 1986. 190 str.

31. Lipi nik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management). Ljubljana : Gospodarski vestnik. 1998. 422 str.
32. Ložar Borut: Dobi ek je zame stranski proizvod. Manager, Ljubljana, 12(1999), str. 58-59.
33. Macrae Norman: Intrapreneurial Now. [URL: <http://intrapreneuring.com>]. Intrapreneuring.com. 16.10.2000.
34. Nastran Janez: Koncept uvajanja notranjega podjetništva v podjetju Niko d.d. Železniki. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta. 2000. 49 str.
35. Ofentavšek Danilo: Založništvo telefonskega imenika Slovenije 1994-1999. Škrjan ek, Ljubljana, 9(1998a), str. 6-7.
36. Ofentavšek Danilo: Založništvo telefonskega imenika Slovenije 1994-1999 (II.) Škrjan ek, Ljubljana, 10(1998b), str. 16-17.
37. Pinchot Gifford, Pellman Ron: Intrapreneuring in Action. A Handbook for Business Innovation. San Francisco : Berrett - Koehler Publishers, Inc. 1999. 176 str.
38. Pinchot Gifford, Pinchot Elizabeth: Free Intraprice. [URL: <http://www.pinchot.com>]. Pinchot & Company – On-line Articles. 16.10.2000a.
39. Pinchot Gifford, Pinchot Elizabeth: Intra-Corporate Entrepreneurship. [URL: <http://intrapreneuring.com>]. Intrapreneuring.com. 16.10.2000b.
40. Pinchot Gifford, Pinchot Elizabeth: Teams In a Free Intraprise System. [URL: <http://www.pinchot.com>]. Pinchot & Company – On-line Articles. 16.10.2000c.
41. Pinchot Gifford: Innovation Through Intrapreneuring. [URL: <http://intrapreneuring.com>]. Intrapreneuring.com. 16.10.2000a.
42. Pinchot Gifford: Intrapreneuring. New York : Harper & Row Publishers, 1985. 368 str.
43. Pinchot Gifford: What Intrapreneurs Can Do. What Senior manager Can Do. What Middle Managers Can Do. [URL: <http://www.pinchot.com>]. Pinchot & Company – On-line Articles. 16.10.2000b.
44. Prašnikar Janez, Zupan Nada: Human Resource Management in Transitional Firms; The Case of slovenia. Ljubljana : Ekonomska fakulteta. 1995. 22 str.
45. Pu ko Danijel: Planiranje kot managementska funkcija. Možina Stane, ed., Management. Radovljica : Didacta. 1994. 264 - 297 str.
46. Pu ko Danijel: Strateško planiranje. Možina Stane, ed., Management. Radovljica : Didacta. 1994. 298 - 341 str.

47. Pu ko Danijel: Strateško upravljane. Ljubljana : Ekonomska fakulteta. 1999. 399 str.
48. Rebernik Miroslav: Ekonomika inovativnega podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1990. 298 str.
49. Ritonja Stanka, Zihrl Boris: Še letos tri h erinske družbe. Škrjan ek, Ljubljana, 10(1999), str 4-5.
50. Ritonja Stanka: Cilje bo doseglo le uigrano moštvo. Predsednik uprave o strategiji Skupine Telekom Slovenije. Škrjan ek, Ljubljana, 6(2002), str. 5-7.
51. Ritonja Stanka: Nagrade za tiste, ki so pobarvali imenike. Škrjan ek, Ljubljana, 12(2001), str 9.
52. Robbins Stephen P.: Organization Teory. Structure, Design and Applications. Englewood Cliffs : Prentice Hall International Editions. 1997, 518 str.
53. Rodež Štrucl Simona: Motiviranje zaposlenih z razvojem in upravljanjem organizacijske kulture. Škrjan ek, Ljubljana, 12(2001), str. 18-19.
54. Rozman Rudi: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
55. Selan Tatjana: Notranje podjetništvo kot dejavnik uspešnosti korporacije. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta. 1999. 102 str.
56. Stergar Aleš: Na rt, ki jemlje sapo. Reorganizacija Telekoma, Delo, 4.10.2002, str. 11.
57. Stevenson Howard H., Gumpert David E.: The Heart of Entrepreneurship. Harward Business Review, Harward, 63 (1985), 2, str. 85-94.
58. Tajnikar Maks: Notranje podjetništvo - na in prestrukturiranja naših podjetij. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 43 (1992), 6, str. 628 - 634.
59. Tajnikar Maks: Podjetništvo in prestrukturiranje našega gospodarstva. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1990. 15 str.
60. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje, Knjiga o gazelah in rasto ih poslih. Ljubljana : Gea College. 1997. 174 str.
61. Tyson Laura d'Andrea, Petrin Tea, Rogers Halsey: Promoting Entrepreneurship in Estern Europe. Smal Bussines Economics, 6, št. 3, 1994. 165-185 str.
62. Uratari Nina: Tehnologije niso »od v eraj«. Škrjan ek, Ljubljana, 1(2003), str. 49.
63. Vah i Aleš: Podjetništvo in mala podjetja. Možina Stane, ed., Management. Radovljica : Didacta. 1994. 886 - 937 str.
64. Vah i Aleš: Razvoj podjetništva in malega gospodarstva. Podjetništvo - izziv za 21. stoletje Ljubljana : Gea College. 2000. 12-20 str.

65. Vah i Aleš: Stanje podjetništva v Sloveniji. *Economic and Business Review* 2(2), 2000, 49-59 str.
66. Vasev Ivo: Notranje podjetništvo na primeru podjetja Birostroj Computers d.d Maribor. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta. 2000. 47 str.
67. Vidic Franci et all.: Kako razviti uspešno podjetje. Ljubljana : Gea College. 1999. 224 str.
68. Von Hippel Eric, Thomke Stefan, Sonnack Mary: Creating Breakthroughs at 3M. *Harward Business Review*, 5(1999), str. 47-55.
69. Vrhunc Darja: Organizacijska kultura. *Škrjan ek*, Ljubljana, 6(2002), str. 7-8.
70. Zihrl Boris: Skupina Telekom je zaživela. *Škrjan ek*, Ljubljana, 12(2000), str. 6-9.
71. Žani Vladimir: Hrvaške izkušnje v sistematskem pristopu k razvoju malega gospodarstva. *Podjetništvo - izziv za 21. Stoletje*. Ljubljana : Gea College. 2000. 83-90 str.
72. Žižek Jan: Podjetništvo v ekonomski teoriji. *Podjetništvo - izziv za 21. Stoletje*. Ljubljana : Gea College. 2000. 21-36 str.

## 6.2 VIRI

1. Dobro poslovanje Telekoma Slovenije po devetih mesecih. *E tednik*, Ljubljana, 38(2002). Intranet Telekoma Slovenije. 12.11.2002.
2. EGOS 16<sup>th</sup> Colloquium. Abstract Information. [URL: [http://dpoy.vip.fi/catelse/show\\_abstract.phtml/](http://dpoy.vip.fi/catelse/show_abstract.phtml/)], EGOS, 10.10.2000
3. FIPO. [URL: <http://www.gvestnik.si/>], *Gospodarski vestnik*, 15.03.2000.
4. GVO tudi uradno potrjen. *E tednik*, Ljubljana, 37(2002). Intranet Telekoma Slovenije. 12.11.2002.
5. Managing Intrapreneurs – Intrapreneuring Cafe. [URL: <http://intrapreneuring.bigmindmedia.com/ubb/Forum1/HTML/>], *Ultimate Bulletin Board*. 16.10.2000
6. Mobitel [URL: <http://www.mobitel.si/>], 12.5.2000.
7. Organizacijska klima v Sloveniji. Poro ilo za leto 2001. [URL: [http://www.biro-praxis.si/Siok/601.htm#\\_Toc533486427](http://www.biro-praxis.si/Siok/601.htm#_Toc533486427)], 8.11.2002.
8. Poro ilo o raziskavi organizacijske kulture v podjetju Telekom d.d.. 2002, 12. str.
9. Poslovnik o projektnem delu Telekoma Slovenije. (Uradno glasilo Telekoma Slovenije, št. 4, 1996).
10. Pravilnik o urejanju in izdajanju telefonskih imenikov na obmo ju SFRJ (PTT Vestnik, 7/70)

11. Predstavitev projekta organizacijske kulture. E tednik, Ljubljana, 11(2002). Intranet Telekom Slovenije. 19.03.2002.
12. Siol. [URL: <http://www.siol.net/>], 12.5.2000.
13. Statut javnega podjetja Telekom Slovenije, d.d. (Uradni list RS, št. 11/98).
14. Tarifica on CD-rom March 2003
15. Telefonski imenik Slovenije. [URL: <http://tis.telekom.si/>], Telekom Slovenije, 10.1.2001.
16. Telekom Slovenije. Identifikacija in opredelitev vrednot družbe (Organizacijska kultura), 2002, 37. str.
17. Telekom Slovenije. [URL: <http://www.telekom.si/>], 12.5.2000.
18. Telekom Slovenije: Letno poročilo, 1998, 30. str.
19. Telekom Slovenije: Letno poročilo, 1999, 29. str.
20. Telekom Slovenije: Letno poročilo, 2000, 48. str.
21. Telekom Slovenije: Letno poročilo, 2001, 36. str.
22. Telekom Slovenije. Predstavitev akcijskega načrta. 2002, 33. str.
23. Telekom Slovenije v prvi polovici 2002 zelo uspešen. Škrjanek, Ljubljana, 9(2002), str. 8-9.
24. Telekom Slovenije. Vprašanja za razmišljanje o notranjih politikah. 2002, 2. str.
25. Temeljne podlage za pripravo reorganizacije PTT sistema Slovenije. Ljubljana: SP PTT Slovenije, 1993. 30 str.
26. The American Heritage Dictionary of the English Language. [URL: <http://intrapreneuring.com>]. Intrapreneuring.com. 16.10.2000.
27. The History of Intrapreneuring. [URL: <http://intrapreneuring.com>]. 16.10.2000
28. Urad vlade za informiranje. [URL: <http://evropa.gov.si/evropomocnik/question/619-155/>]. 15.05.2003.
29. Uredba o reorganizaciji PTT podjetja Slovenije p.o. v Telekom Slovenije p.o.. (Uradni list RS, št. 76/1994).
30. Ustanovitev Enote Turizem. E tednik, Ljubljana, 21(2002). Intranet Telekom Slovenije. 11.06.2002.
31. Zakon o telekomunikacijah (Uradni list RS, št. 30/2001).
32. Zakon o telekomunikacijah (Uradni list RS, št. 35/97).



## 7 PRILOGE

### 7.1 PRIMERJAVA NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA S PODOBNIMI MANAGERSKIMI KONCEPTI

Tabela 22: Primerjava notranjega podjetništva s podobnimi managerskimi koncepti

Koncept	Glavni poudarki	Glavne podobnosti	Glavne razlike
<i>strategija diverzifikacije</i>	odvisnost organizacije glede na proizvod ali trg	osredoto anje diverzifikacije zlasti z vidika vpeljevanja novih proizvodov ali trgov	Odvisnost ter sinergije proizvodov, trgov ter organizacije ni osnoven fokus NP; NP vklju uje tudi druge aktivnosti in orientacije, ne le vezanih na proizvod ali trg
<i>veriga vrednosti (capabilities)</i>	medsebojna povezanost virov in aktivnosti v verigo vrednosti organizacije	NP kot prikaz inovativnih sposobnosti organizacije	Iskanje organizacijske povezanosti ter sinergij ni glavna skrb NP
<i>organizacijsko u enje</i>	pridobivanje znanja in njegovo vzdrževanje; izboljševanje organizacijskih rutin	NP lahko proizvede razdore, ki so sestavni del procesa u enja	Izgradnja baze znanj, organizacijski spomin ter rutine niso glavna skrb NP
<i>organizacijsko inoviranje</i>	novе kombinacije iz organizacijske perspektive (inovacija proizvoda, tehnologije, administrativnih procesov)	Ustvarjanje ne esa novega v smislu novih kombinacij proizvodnje in podpornih aktivnosti	Glavni poudarek NP je na kreiranju novih podjetij; to pa ni fokus organizacijskega inoviranja

Legenda:

NP – notranje podjetništvo

Vir: Anton i , 2000, str. 18

## 7.2 PRIMERI UVEDBE NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA

Pobuda o uvedbi notranjega podjetništva v podjetju lahko pride z vrha, ko jo zavedni vodilni managerji vgradijo v strategijo podjetja in od svojih podrejenih zahtevajo ter spodbujajo podjetniško obnašanje. Lahko pa pronica od spodaj – ko neustavljiva energija notranjih podjetnikov prebije zakostenela pravila organizacije in prebudi spremembe v celotnem podjetju. V nadaljevanju predstavljamo nekatere primere.

### 7.2.1 Primeri uvedbe s strani notranjih podjetnikov

#### 7.2.1.1 Primer notranjega podjetništva – preobrazba IBM

Eno najboljše stoje ih podjetij v osemdesetih – IBM je do zgodnjih 90. zgubilo precej svojega bliš a in tonilo v edalje ve jih izgubah. Njihovi svetovalci so celo razmišljali o tem, da bi IBM razbili na ve manjših enot, neuspešne pa likvidirali. Nato se je v šestih letih preobrazilo v prevladujo ega ponudnika elektronskih storitev, za kar gre ve ji del odgovornosti pripisati peš ici upornih zagnancev, ki so s svojo zagnanostjo in vztrajnostjo prerodili spe ega velikana (Hamel, 2000).

Glavni povod za preporod IBM je bil prenos Zimskih olimpijskih iger v Lillehammerju februarja 1994, na katerih je bil kot glavni tehnološki pokrovitelj IBM odgovoren za zbiranje in obdelavo rezultatov. Eden od IBM-ovih zaposlenih, programer David Grossman, je med spremljanjem olimpijskih iger na televiziji v kotu zaslona opazil IBM-ov logotip, na kar je bil kot IBM-ovec še posebno ponosen. Ko pa je pregledoval spletne strani z rezultati olimpijskih iger na takrat še precej primitivni razli ici interneta, ki jih je takrat uporabljalo le malo ljudi, o IBM-u ni bilo niti sledu. Edino podjetje, ki je bilo oglaševano poleg rezultatov, je bilo Sun Microsystems, ki je vzdrževalo spletne strani. Grossmana je dejstvo, da na IBM-u nimajo oblikovane nikakršne politike do interneta, zelo motilo. Poleg tega je v internetu videl veliko priložnost, zato se je odlo il, da bo internet osebno predstavil vodilnim.

Na prvi predstavitvi je bil med drugimi prisoten tudi strateg John Patrick<sup>59</sup>, dolgoletni direktor marketinga. Patrick je bil nad internetom v trenutku popolnoma navdušen in kmalu sta z Davidom ustanovila navezo: David je bil zadolžen za tehnološki razvoj, Patrick pa je kot pokrovitelj pridobival potrebna sredstva in pristojnosti pri vodilnih. Kmalu so se tej navezi pri eli priklju evati drugi zaposleni. Za eli so graditi primitivno razli ico intraneta, Patrick pa je napisal manifest o internetu, imenovan Priklju i se!, v katerem je predstavil, kako naj se internet uporablja pri poslovanju v podjetju. V nekaj mesecih se je nad idejo navdušilo ve kot

---

<sup>59</sup> V njegovem obdobju je na primer IBM lansiral uspešen prenosni računalnik ThinkPad.



300 zaposlenih, pretežno hekerjev iz različnih geografskih in organizacijskih delov podjetja. Vendar je bilo treba vložiti še precej naporov in prepričevanj vodilnih, dokler ni bila tudi formalno oblikovana prva manjša samostojna organizacijska enota, na mesto vodje katere je bil postavljen Patrick. Do leta 1996, ko so postavili prve uradne spletne strani Olimpijskih letnih iger in poskusno pri njih prodajati prek interneta<sup>60</sup>, je narasla na sto zaposlenih.

Njihovo delo se je močno razlikovalo od ostalih. Pri delovanju niso upoštevali formalne organizacijske omejenosti, preskakovali so hierarhične nivoje in podobno. Ker je bilo v timu formalno zaposlenih le približno sto ljudi, ob vsaki potrebi pa so bile vse stvari, so si ljudi »sposojali« iz drugih oddelkov. Patrick je bil spreten pri pripravi evanĝelija vodij drugih oddelkov, da so mu za vsako posojali svoje zaposlene, po drugi strani pa je svoje ljudi tudi posojal drugam. Tako, pravi, je s svojo idejo postopoma »koloniziral« tudi druge dele podjetja. Patrick in Grossman sta danes v podjetju ter tudi zunaj njega priznana kot pobudnika odločilnega prispevka k preobrazbi IBM v smeri elektronskega poslovanja. Tako je IBM danes eden prevladujočih ponudnikov elektronskih storitev na svetu.

Na podlagi študije tega primera lahko oblikujemo sedem korakov organiziranja preobrazbe podjetja od spodaj navzgor, ki so predstavljeni v tabeli 23.

*Tabela 23: Sedem korakov organiziranja preobrazbe podjetja od spodaj navzgor*

<i>Koraki</i>	<i>Vsebina</i>
<i>1. Določitev stališča</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vrsto oblikovanih stališč nam pomagajo ohranjati cilje in privabljajo somišljenike.</li> <li>• Biti morajo kredibilna, koherentna in logična. Vzdržati morajo različne argumente.</li> <li>• Da bi se z njimi lažje identificirali, morajo vsebovati ustveno noto, nakazovati morajo koristi, ki jih prinašajo. Biti pa morajo tudi komercialno naravnana.</li> </ul>
<i>2. Izdaja manifesta</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ni dovolj, da imamo idejo jasno oblikovano v svoji glavi, treba jo je napisati in predstaviti drugim.</li> <li>• Dolžina ni tako pomembna kot njegov učinek: ljudem se mora ideja jasno izrisati pred očmi. Izražati mora vizijo z upanjem.</li> </ul>

*Tabela se nadaljuje na naslednji strani*

<sup>60</sup> Prek spletnih strani so prodajali karte za ogled olimpijskih iger. Prodaja prek kreditnih kartic je znašala več kot 5 milijonov dolarjev.

### ***Nadaljevanje tabele 23 s prejšnje strani***

<b><i>Koraki</i></b>	<b><i>Vsebina</i></b>
<b><i>3. Oblikovanje zaveznitva</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• En lovek ne bo mogel sam preoblikovati podjetja, za to je potrebna koalicija kolegov, ki delijo našo vizijo zagnanost.</li><li>• Organizirano skupino upornikov je težje utišati in ignorirati kot pešico nepovezanih posameznikov.</li><li>• Motivacija prostovoljnih članov je močnejša (boj za zmago) od motivacije tistih, postavljenih s strani managementa (boj za preživetje).</li></ul>
<b><i>4. Določitev glavnih tar</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prej ali slej mora manifest postati mandat, da bi z idejo dejansko dosegli kakšno spremembo v podjetju, to pomeni, da jo mora potrditi glavno vodstvo.</li><li>• Zato je koristno definirati glavno taro (osebo ali skupino), prek katere bomo lahko pritisnili na vzvode.</li><li>• Pri pogajanjih z vodstvom je koristno, da razumemo stališče vodstva, njegove pritiske in cilje, ki jim morajo slediti. Pri tem je dopustna določena stopnja kompromisa, da se tako bolje sklada s pogledi vodstva.</li><li>• Najvišje vodstvo je običajno bolj dovzetno za nove in inovativne razmišljanja od srednjega vodstva.</li></ul>
<b><i>5. Nevtralizacija odpora in pritegnitev novih članov</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Taktike, pri katerih bi svoje nasprotnike soočili in žalili, v poslovnem svetu niso primerne. Treba jih je razorožiti in pritegniti na svojo stran s predlogi "win - win".</li></ul>
<b><i>6. Iskanje prevajalca</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prevajalec je oseba, ki lahko zgradi most med osebami z idejami in osebami z močjo (vodilnimi).</li><li>• Običajno so najboljši kandidati za prevajalce starejši sodelavci ali na novo imenovani vodilni; ti si običajno želijo "lastnih projektov".</li></ul>
<b><i>7. Skromno, hitro in pogosto zmagovanje</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vsi organizacijski naporji so odveč, če ne moremo dokazati, da naša ideja deluje. Za tak dokaz potrebujemo rezultate.</li><li>• Dovolj je, če so ti rezultati sprva majhni in jih postopoma nizamo ter predstavljamo vodstvu. Tako bo vodstvo dobilo občutek, da se v vaši ideji razkriva prava priložnost.</li><li>• Ne moremo pričakovati, da nam bodo že na začetku odobrili velik proračun za nadaljnji razvoj. Zavedati se moramo tudi, da bodo nekateri izmed poskusov tudi neuspešni, zato ni pametno preveliko tvegati in vse staviti na en velik projekt.</li><li>• Tako bomo na koncu postopoma osamljeno iniciativo preobrazili v integralni del poslovanja podjetja in ne bomo dobili le bitke, temveč celo vojno.</li></ul>

*Vir: Povzeto po Hamel, 2000, oblikovala avtorica*

Omenjeni primer je plastični prikaz sistematične predstavitve ideje, ki je zrasla v glavah notranjepodjetniškega tima, v dobi konosnega proizvoda oziroma storitev.

### **7.2.1.2 Primer notranjega podjetništva v podjetju Tipro Keyboards**

Podjetje Tipro je danes vodilno evropsko podjetje ne področju specializiranih tipkovnic. Tudi v svetovnem merilu se uvršča med pet vodilnih podjetij. Njihovi zaetki pa niso bili tako obetajoči. Podjetje se je poslovno in kadrovske osnovalo iz oddelka proizvodnje na Inštitutu za elektroniko in vakuumsko tehniko, ki je imelo pred ustanovitvijo in odcepitvijo novega podjetja leta 1985 toliko delavcev, kot jih ima Tipro sedaj. Iz Inštituta je v Tipro odšlo sedem ustanoviteljev, ki so obvladovali celotno poslovanje od statusno-pravnih vprašanj, do trženja in razvoja proizvodnega programa. Direktor Tipra je postal nekdanji vodja oddelka proizvodnje Milan Belan.

Najprej so v sodelovanju z Inštitutom Jožef Stefan proizvodili tehnološko relativno nezahtevne tipkovnice in tipke za takrat slabo razvito računalniško industrijo. Ko se je v drugi polovici 80. let razcvet osebnih računalnikov, so se preusmerili na ta trg, vendar so kmalu ugotovili, da ostra konkurenca in standardizacija proizvodov preveč nižata cene klasičnim tipkovnicam in da na tem trgu kot mali proizvajalec ne morejo konkurirati. V začetku 90. let je podjetje dosegalo slabe poslovne rezultate in razmišljali so celo o likvidaciji. Zavedali so se, da je treba za nadaljevanje poslovanja oblikovati novo vizijo, ki ne bi bila usmerjena samo v proizvodnjo, ampak tudi v ohranjanje lastne razvojne prednosti. Manjša skupina razvojno usmerjenih zaposlenih se je odločila za usmeritev na specializirane tipkovnice. Ločili so se od Inštituta Jožef Stefan in oblikovali lasten razvojni oddelek. To jim je omogočilo večjo svobodo, hkrati pa tudi večjo stopnjo kontrole razvoja, kar je postalo ključ njihovega uspeha. Razvoj novih oblik, kot je modularna tipkovnica, je postavil Tipro v sam svetovni vrh.

Podjetje se zaveda, da je konkurenca na vrhu zelo ostra. Uspešne poteze v preteklosti ne zagotavljajo uspeha tudi v prihodnje. Zato Tipro tudi ne koristi pravic zaščitne intelektualne lastnine, kot je na primer patentiranje oblik ali blagovnih znamk, saj ocenjujejo, da jim te pravice, ki temeljijo na prepovedi izdelave enakih proizvodov, povzročajo obutek lagodnosti in s tem upočasnijo lasten napredek.

V Tipru se zavedajo, da je razvojni oddelek, ki šteje približno 15 ljudi, največja vrednost podjetja, saj stalno ustvarja tehnološko tržno vrednost. Ker podjetje strmo raste, so ti ljudje že precej obremenjeni. Razvojna ekipa je precej mlada, povprečna starost je približno 30 let, poleg tega pa jo sestavljajo pretežno izobraženi moški, ki prav si že daljša prizadevajo, da bi z zaposlitvijo ženskih strokovnjakinj nekoliko popestrili delovno vzdušje.

V podjetju so vsi spodbujani, da ustvarijo nove ideje. Postavili so celo svojevrsten sistem za spodbujanje idej, ki se imenuje Ideja za jurja. Vsakdo v podjetju lahko preda glavni tajnici kakršno koli idejo brez predpisane formalne oblike, ta pa mu nemudoma izroči 1.000 SIT iz posebnega fonda. Pri tem uporabnost in prava vrednost idej ni pomembna, bistvenejši sta

njihova množičnost in raznolikost. Dvakrat na leto se sestane posebna skupina zaposlenih (običajno sestavljena iz jedra razvojnikov in prodajnikov), ki obravnava vse zbrane ideje in ugotovi njihovo pravo vrednost. Nosilci in zagovorniki posameznih zanimivejših idej jih nato predstavijo jedru razvojnikov in prodajnikov, nato pa še širše. V primeru ideje za nov proizvod mora ideja ustrezati ostrim finančnim zahtevam, pri akovani prodajna cena mora biti vsaj v višini dvakratnih direktnih stroškov, da se o nadaljevanju projekta sploh pogovarjajo. Če je projekt sprejet, preide v nadaljnje faze testiranja, izdelave prototipa, oblikovanja in podobno. Pri celotnem razvoju sodelujejo tudi prodajniki, ki dobro poznajo razmere na trgu in zahteve kupcev. V podjetju namreč redno obiskujejo kupce in intenzivno raziskujejo njihove potrebe, kar poudarjajo tudi s sloganom: Focusing on your future needs! (Osredotočimo se na vaše bodoče potrebe!).

Hierarhična piramida je izrazito ploščata, pravzaprav neradi govorijo o hierarhiji. Njihova želja je, da bi zaradi ustrezne kulture podjetja obstajal en sam nivo. Odločitve se vedno sprejemajo v timih. Najboljši tim tvorijo štiri osebe (vključno z direktorjem), največjo odločitev pa sprejemajo v okviru razvojnega 15-članskega tima. Tako je o dogajanjih v podjetju dobro obveščeno celotno razvojno osebje. Sprejeli so celo Kodeks, v katerem so napisana pravila obnašanja. Zastopajo najvišja etična načela sodelovanja in skupne naravnosti vseh zaposlenih k doseganju ciljev podjetja.

V podjetju Tipro imajo uvedena stroškovna mesta, na katera so razporejeni posamezni zaposleni. Tako poteka sprotna kontrola stroškov, ki pa ni preveč formalna, hkrati pa so zaposleni zavezani, da ne presežejo namenovanih stroškov. Glede na to, da je večina zaposlenih tudi solastnikov podjetja, je pri akovanju, da se ne pojavljajo zavestne kršitve na tem področju. Posebnih nagrad za ohranjanje proračunskih okvirov podjetja nima, zaposleni pa so kljub temu motivirani, da jih ne presežejo, saj v tem primeru dobijo večje dividende, ki jih izplačujejo za notranje delnice. Tisti, ki niso solastniki, so motivirani s tem, da se tudi na tem področju izkažejo, saj tako hitreje dobijo solastniški delež.

Ob privatizaciji leta 1991 so vsi takratni zaposleni postali tudi lastniki podjetja. S to tradicijo nadaljujejo v podjetju še danes. Zaradi politike podjetja, da naj ne bi nihče mogel samostojno odločiti, imajo v podjetju v zvezi z lastništvom predpis, da nihče ne sme posedovati več kot 50 % podjetja.

Omenjeni primer podjetja Tipro v bistvu združuje tako uvedbo notranjega podjetništva s strani notranjih podjetnikov, kar se kaže v začetkih poslovanja (težnja po odcepitvi, prehod na proizvodnjo specializiranih tipkovnic); kot tudi sistematično uvajanje notranjega podjetništva s strani vodstva podjetja, kar se kaže v osvojenemu načinu poslovanja podjetja.

## **7.2.2 Primeri uvedbe s strani vodilnega managementa**

### **7.2.2.1 Primer notranjega podjetništva – 3M**

Eden najpogosteje navajanih primerov notranjega podjetništva v praksi je prav gotovo primer podjetja 3M. Eden od zaposlenih (Art Fry) je v 70. na podlagi inovacije nove vrste lepila razvil znane samolepilne liste (Post-It). Sprva so jih za elij uporabljali v administraciji podjetja, pozneje pa so postali pravi hit in so danes sestavni del običajnega pisarniškega poslovanja povsod po svetu.

Vendar tak preboj nove ideje v podjetju 3M ni bil povsem naključen. Lew Lehr, predsednik 3M, pravi (1983): "Že vrsto let je korporacijska struktura 3M organizirana posebej za to, da spodbudi mlade podjetnike, da prevzamejo idejo in jo razvijajo." Vsak raziskovalec lahko nameni 15 % svojega časa za projekte po lastni presoji. Če uspejo, lahko pridejo v položaj, da vodijo lasten posel v okviru 3M (Glas, 2000, str. 191).

Poleg tega so v 3M razvili sistem, ki je večji pomen pri ocenjevanju idej dajal timom različnih strokovnjakov in tudi samemu vodstvu. Prav temu sistemu je najpogosteje pripisana dolga zgodovina inovatorskega uspeha v podjetju 3M. V projektnem sistemu idejo preuči in oblikuje tim treh strokovnjakov: po eden iz marketinga, raziskav in proizvodnje (Pinchot, Pellman, 1999, str. 17). Za idejo, ki je obdelana iz tako različnih strokovnih zornih kotov, vodstvo upravičeno predvideva, da je prava. Dejstvo, da so trije različni strokovnjaki pripravljeni v razvoj te ideje vložiti dober del lastnih naporov in kariere, je boljši test kot marsikatero managersko preverjanje. Tako oblikovan tim naj bi pri razvoju ideje ostala in delovala skupaj vse do njenega razvoja v samostojno organizacijsko enoto - divizijo. Na podlagi tega sistema je število divizij v podjetju kmalu močno naraslo.

Kljub temu je v sredini 90. prišlo vodilni management skrbeti, da se je hitrost uvajanja novih proizvodov preveč upoasnila. Zato so sprejeli drzen načet, da naj bi 30 % prihodkov od prodaje nastalo od proizvodov, razvitih v zadnjih štirih letih. Svojim zaposlenim so predstavili novo metodo razvijanja prodornih inovativnih proizvodov, imenovano Proces glavnih uporabnikov (von Hippel, Thomke, Sonnack, 1999). Bistvo te metode je ugotoviti, kdo na trgu vodi pri razvoju novih proizvodov, nato pa se njihova dognanja vključiti v lastne razvoj. Na primer: vodilne pri razvoju zavora bi iskali v mehaničnih moštvih, ki oskrbujejo avtomobilsko dirkaleta ali letala, ki pristajajo na letalnosilkah. Vpeljava te metode se je obrestovala, saj je ena njihovih divizij že kmalu po uporabi te metode prišla testirati na novo razviti material, ki preprečuje razširitev infekcij med operacijo. V roku enega leta so oblikovali tri nove uspešne proizvodno-prodajne linije. Do konca 90. so to metodo preizkusili še v nekaj drugih divizijah, kjer so bili odzivi povsod pozitivni, tako da jo nameravajo v prihodnosti predstaviti tudi drugim divizijam in jo še razvijati še naprej.

### 7.2.2.2 Primer notranjega podjetništva – Bell Atlantic s programom Šampion

Podoben primer uspešnega podjetja, kjer na rtno gojijo notranje podjetništvo, je Bell Atlantic (Glas, 2000, str.191-192). Skupaj s švedskim svetovalnim podjetjem ForeSight so razvili program Šampion. Z njim naj bi pospešili razvoj novih poslovnih zamisli zaposlenih, njihovo podjetnost in sprejemanje tveganja.

S tem programom dosega podjetje tri cilje ustvarjalnega podjetništva: organizacijsko prilagodljivost, saj se za uspešne zamisli hitro oblikujejo nove enote; spodbuja poslovno, tržno razmišljanje zaposlenih in spodbuja uvajanje inovacij in novih proizvodov za podjetje. Program Šampion je sestavljen iz šestih korakov, predstavljenih v tabeli 24.

Tabela 24: Šest korakov programa notranjega podjetništva - Šampion

Korak	Vsebina
<b>7. Start</b> <i>Pogoj za nadaljevanje:</i> <i>ideja je sprejeta kot program;</i> <i>predlagatelj postane šampion</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Posredovanje idej zaposlenih o pove anju prodaje in dobi ka podjetja osebju programa Šampion.</li><li>• Vklju itev v proces samoizbire, v katerem opredelijo svoje zmožnosti, motivacijo in entuziazem.</li></ul>
<b>8. U enje in preverjanje</b>  <i>Trajanje:</i> <i>3 meseci</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Šampion lahko ideji vsak teden nameni 5 delovnih ur znotraj projektne delo, v svojem prostem asu jo lahko preu uje neomejeno.</li><li>• Šampion je hkrati vklju en v programe usposabljanja za tržne analize in tehnike podjetništva.</li><li>• Za preverjanje tržnih možnosti ideje dobi prora un do 1000 dolarjev.</li></ul>
<b>9. Premor za oceno</b> <i>Pogoj za nadaljevanje:</i> <i>Ugodna ocena odbora; šampion preide za pol leta v skupino za razvoj novih poslov</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Po treh mesecih predloži oceno poslovne priložnosti odboru izbranih vodilnih delavcev.</li><li>• Odbor lahko šampiona z dobro idejo, ki je tudi dobro pripravljena, nagradi z do 1000 dolarjev nagrade.</li></ul>
<b>10. Oblikovanje in preizkus</b> <i>Pogoj za nadaljevanje:</i> <i>Ugodna ocena; proizvod se uvrsti na trg, oblikuje se poslovna skupina</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• V skupini za razvoj novih poslov se šampion usposablja za razvoj enote, v kateri bi proizvajali ta proizvod.</li><li>• Testiranje tržne mo i predloženega proizvoda.</li></ul>
<b>11. Vstop na trg</b> <i>Trajanje:</i> <i>3 leta</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Šampion lahko postane vodja tega posla za dobo treh let. V tem primeru zapusti svoje prejšnje delovno mesto in tvega v primeru neuspeha.</li></ul>
<b>12. Vlaganje in dobi ek</b> <i>Prenehanje:</i> <i>po treh letih preide k drugim delom</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Šampion lahko postane solastnik poslovne skupine z vložkom 10 % svoje osnove pla e.</li><li>• Kot pla ilo za individualni rezultat prejema 3-5 % dobi ka od posla.</li></ul>

Vir: Prirejeno po Glas, 2000, str. 191, oblikovala avtorica

Omenjeni program Šampion je primer dobro premišljenega programa notranjega podjetništva, v katerem so pravila jasna za vse strani. Podjetnik tako na eni in na drugi strani, kaj lahko pričakuje od podjetja, po drugi strani pa so jasno opredeljene tudi njegove obveznosti, tveganja in rezultat. V kolikor doživi ideja uspeh na trgu, lahko postane vodja tega posla za določeno obdobje, v tem času pa lahko z vlaganjem dela svoje plače postane tudi njen solastnik.

Omenjeni program je formaliziral bistveno vsebino notranjega podjetništva, ki ga razlikuje od klasičnih inovacijskih programov, to pa je, da posameznik, ki je neko idejo razvil, z njo ostane vse do realizacije. Njegov status, ugled in denarna nagrada temeljijo prav na uspehu te ideje. Vse skupaj temelji na preprosti filozofiji, da se nihče ne bo za uspeh neke ideje ali posla bojeval bolj kot tisti, ki je to idejo sprožil. Vsem drugim je ta ideja le ena izmed mnogih, zanj je njegova. Predanost tej ideji je zanj nesporno najmožnejša.

### **7.2.2.3 Primer uvajanja notranjega podjetništva – Niko Železniki**

Začetki podjetja Niko segajo v leto 1946, ko je skupina ambicioznih posameznikov ustanovila proizvodnjo zadrugo kovinarjev, imenovano Niko. Zadruga je postavila temelje današnji kovinskopredelovalni industriji v Železnikih, iz nje pa izhajata tudi nekdanja Iskra, danes Domel, Tehnica iz Železnikov in Klavbar iz Žirov. V prvih dvajsetih letih delovanja je zadruga doživela številne organizacijske spremembe in preimenovanja, dokler se ni leta 1963 vnovič osamosvojila (odcepila se je od Iskre, Železniki). Tako posluje še danes. Leta 1996 so končali lastninsko preoblikovanje in postali delniška družba, vendar ta sprememba ni bistveno spremenila samega poslovanja podjetja.

Zaradi lažjega in boljšega obvladovanja proizvodnje so leta 1997 preoblikovali organizacijsko strukturo v kombinacijo funkcijske in proizvodnje strukture. Proizvodnje programe so oblikovali v tri skupine, ki so v razvojno-proizvodnem smislu samostojni: programi Mehanizmi, Sponke in Orodjarna. Poslovne funkcije, kot so nabavna, prodajna, finančna in kadrovska, so še vedno obdržali združene na nivoju celotnega podjetja. V minulem desetletju se je programu Mehanizmi posvečalo največ pozornosti, program Sponke pa se je sicer obnavljal in vzdrževal, a neprimerno manj intenzivno. Zaradi pomanjkanja prostorskih zmogljivosti in problemov na trgu se je vodstvo odločilo za takojšnjo preselitev celotnega programa Sponke na novo lokacijo v Škofjo Loko. To je bila tudi idealna priložnost, da se z menjavo okolja skuša spremeniti tudi način dela. Vodstvu je bil predstavljen podjetniški koncept poslovanja, ki naj bi ga poskusno/pilotno uvedli prav v proizvodnem programu Sponke. Ta je zaposloval 15 ljudi in je do tedaj predstavljal 7 % celotne dejavnosti podjetja. Za uresničitev tega programa so bili pripravljeni moralno, finančno in operativno podpreti vse potrebne ukrepe, ki bi izboljšali končni rezultat programa in posledično podjetja kot celote.

eprav so odhajali na novo lokacijo stari stroji in stari zaposleni, so želeli z dolo enimi spremembami v organizacijski strukturi in na inom nagrajevanja v vodstvu podjetja motivirati zaposlene, da se pri nejo obnašati kreativnejše, inovativnejše, skratka bolj podjetniško. Glavni cilji uvajanja notranjega podjetništva in na ini njihovega uresni evanja so predstavljeni v tabeli 25.

*Tabela 25: Glavni cilji in na ini uresni evanja koncepta uvajanja notranjega podjetništva v podjetju Niko Železniki*

<i>Glavni cilj</i>	<i>Na ini uresni evanja</i>
4. Sprememba organizacijske strukture	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spremeniti organizacijsko strukturo od biokratske, hierahi ne v bolj vodoravno, mrežno</li> <li>• poudarjanje mehkega dela organizacije</li> <li>• pove anje komunikacije znotraj podjetja</li> <li>• razvijati podjetniško kulturo</li> <li>• zamenjati nadrejenost za u iteljstvo in mentorstvo, avtoritarno vodenje preoblikovati v mrežne povezave, vodoravno koordinacijo in podporo in podobno</li> </ul>
5. Dolo itev odnosov med mati nim podjetjem in posameznimi "notranjimi" podjetji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prenos mo i odlo anja na nižje ravni s prevzemanjem odgovornosti za organizacijo dela in reševanje problemov (variabilnost pla zaposlenih v odvisnosti od uspešnosti)</li> <li>• prosto razpolaganje s preostalim dobi kom notranjega podjetja po prenosu zahtevanega donosa mati nemu podjetju</li> </ul>
6. Iskanje in usposabljanje kakovostnih delavcev znotraj in zunaj podjetja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• interno nova enje in prerazporejanje delavcev znotraj podjetja glede na interes in primernost</li> <li>• prerazporeditev nezainteresiranih za nov na in dela na nezahtevna dela v drugih programih</li> <li>• usposobiti vodje programa, ki z uvedbo podjetniškega postajajo vodje podjetja znotraj podjetja</li> <li>• spodbujati osebni razvoj zaposlenih</li> <li>• uvesti timsko delo</li> </ul>
7. Spodbujanje idej zaposlenih in ustrezno nagrajevanje inovativnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• postavitve u inkovitega sistema predlogov za razli ne izboljšave (pisne, predpisana vsebina in oblika)</li> <li>• vrednotenje predlogov, kar se upošteva pri bodo i pla i, in njihovo takojšnje simbolno nagrajevanje (žeton, reklamni material, nagrada ...)</li> <li>• uvedba tekmovanja Šampion leta<sup>61</sup>, ki še dodatno nagrajuje najbolj kreativne zaposlene</li> </ul>

*Vir: Povzeto po Nastran, 2000, str. 17-46, oblikovala avtorica*

<sup>61</sup> Zmagovalec z najve zbranimi to kami dobi denarno nagrado 300.000 SIT, najboljšim trem se omogo i obisk sejma v Frankfurtu, najboljših deset pa aka slavnostno kosilo z upravo podjetja.



Po uspešni prenovi programa Sponke je vodstvo nameravalo nadaljevati uvajanje notranjega podjetništva tudi v drugih delih podjetja. Najprej v Orodjarni, pozneje pa še v največjemu programu, v programu Mehanizmi. V primeru dobrih rezultatov bi lahko na podoben način prenovili tudi celotno administracijo – od računalniškega unovodstva do financ in marketinga. Vendar se je treba ves čas zavedati, da uvedba notranjega podjetništva ni enkratno dejanje, treba se je stalno prilagajati, spreminjati in inovirati.

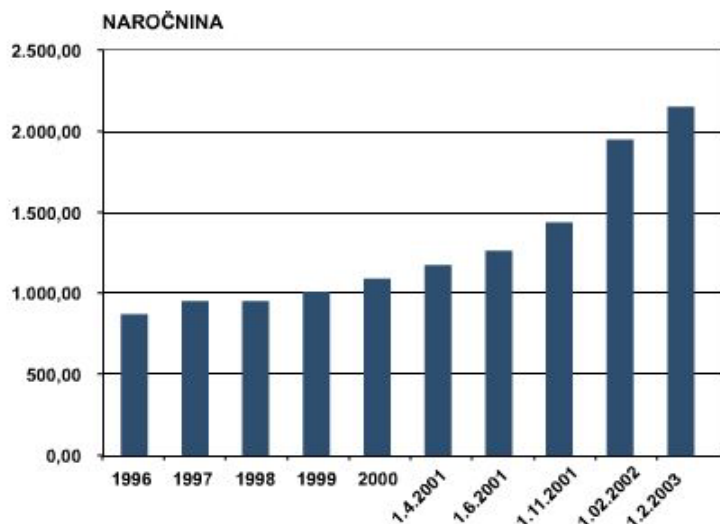
Tako bo uvedba notranjega podjetništva v podjetju Niko Železniki poleg stimulacije zaposlenih in boljših rezultatov poslovanja prispevala tudi k večji preglednosti posameznih proizvodnih programov. Na drugi strani pa se v podjetju zavedajo tudi pomena združevanja in skupnega nastopa na trgu, pri čemer že razmišljajo o vertikalnem in horizontalnem povezovanju z drugimi podjetji v strateško mrežo, vendar so konkretna imena za zdaj še skrivnost.

## 7.3 PREGLED NEKATERIH CEN V TELEKOMU SLOVENIJE, D. D.

### 7.3.1 Naročnina

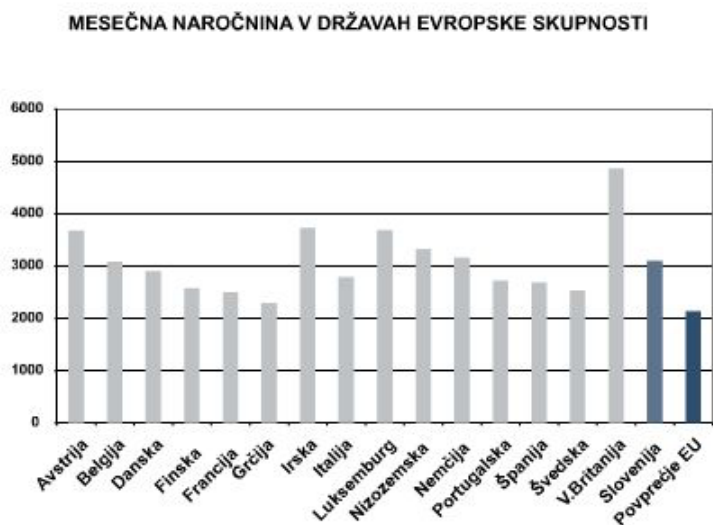
Stroški naročnine so naraščali sorazmerno po asneje od zunanjih dejavnikov (inflacijski pritiski in stroški dejavnosti) in zato so drugi stroški nižji od evropskega povprečja.

Slika 26: Spremembe naročnine v Telekomu Slovenije, d. d. (v SIT)



Vir: Novinarsko središče. Statistika. ([www.telekom.si](http://www.telekom.si)), 15. 05. 2003

Slika 27: Primerjava naročnine v Sloveniji z drugimi državami EU (v SIT)



Vir: Novinarsko središče. Statistika. ([www.telekom.si](http://www.telekom.si)), 15. 05. 2003

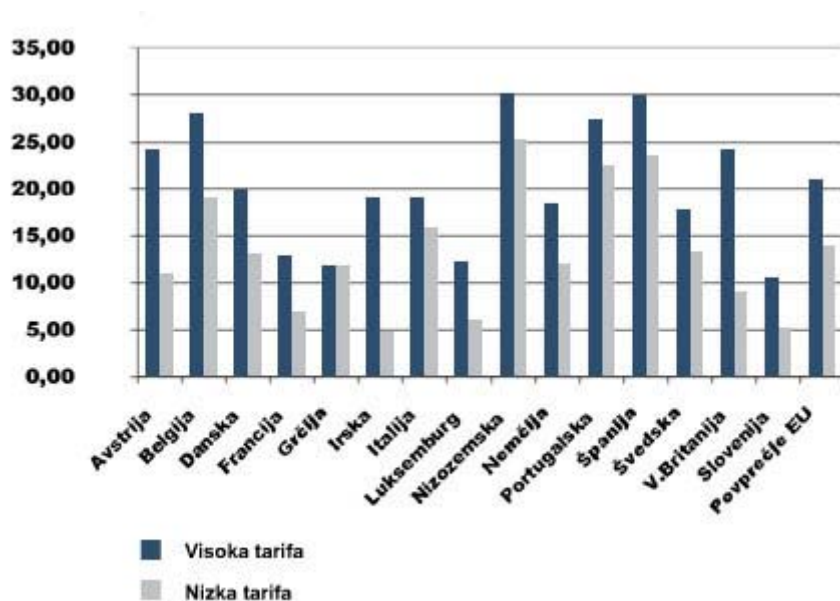
Mese na naročnina je v zadnjih letih bolj ali manj sledila inflacijskim trendom. Ob majhnih spremembah v zadnjih letih so v Telekomu Slovenije, d. d., tako dale najcenejši, ko se primerjajo s cenami v Evropski uniji. Trenutno dosegajo 67 % povprečne cene mesečne naročnine držav Evropske unije. Ob tem je treba poudariti, da tudi države Evropske unije kljub konkurenci na trgu govorne telefonije povečujejo cene mesečne naročnine.

### 7.3.2 Cena pogovorov

#### 7.3.2.1 Cena pogovorov krajevnega prometa (2 min)

Enotno tarifo v Sloveniji lahko primerjamo s cenami lokalnih in medkrajevnih pogovorov v Evropski uniji, kjer je ta trg odprt za konkurenco že od 1998. Primerjave pokažejo, da dosegamo 50 % povprečne cene krajevnih pogovorov v Evropski uniji. Pri tej primerjavi sploh ne upoštevamo dodatne cene za vzpostavitev pogovora, ki jo imajo nekatere evropske države.

Slika 28: Primerjava cen pogovorov krajevnega prometa (2 min) v Sloveniji z državami EU (v SIT)

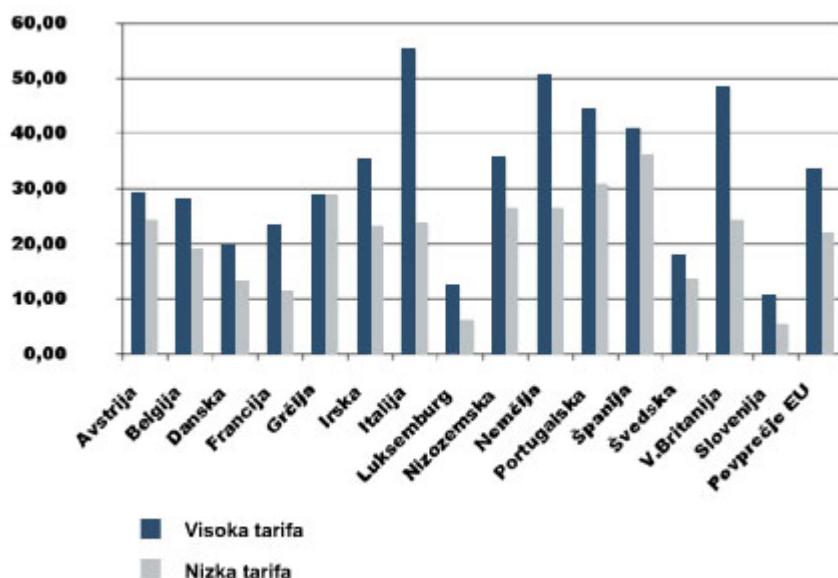


Vir: Novinarsko središče. Statistika. ([www.telekom.si](http://www.telekom.si)), 15. 05. 2003

#### 7.3.2.2 Cena pogovorov medkrajevnega prometa (2 min)

Enotno tarifo v Sloveniji lahko primerjamo s cenami lokalnih in medkrajevnih pogovorov v Evropski uniji, kjer je ta trg odprt za konkurenco že od 1998. Primerjave pokažejo, da dosegamo 31 % povprečne cene medkrajevnih pogovorov v Evropski uniji.

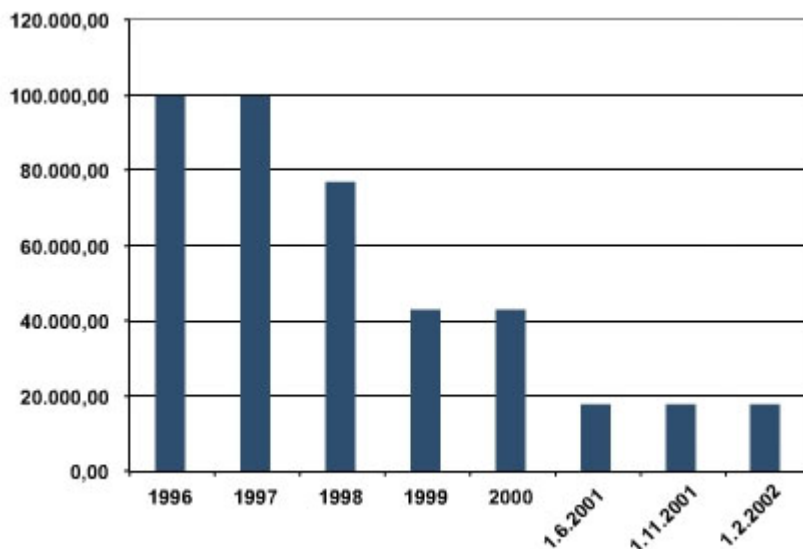
Slika 29: Primerjava cen pogovorov medkrajevnega prometa (2 min) v Sloveniji z državami EU (v SIT)



Vir: Novinarsko središ e. Statistika. ([www.telekom.si](http://www.telekom.si)), 15. 05. 2003

### 7.3.3 Priključnina

Slika 30: Spremembe priključnine v Telekomu Slovenije, d. d. (v SIT)



Vir: Novinarsko središ e. Statistika. ([www.telekom.si](http://www.telekom.si)), 15. 05. 2003

V Telekomu Slovenije, d. d., so postopoma zniževali stroške priključnine, ki je zaradi tehnološke izpopoljenosti procesa izvedljiva z manjšimi stroški. Danes znaša le še dobrih 17 tiso tolarjev (brez DDV), pred leti pa je bila skoraj 100.000 SIT.

## 7.4 VPRAŠALNIK ZA PODROBNO PREU ITEV RAZSEŽNOSTI NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA

Tabela 26: Vprašalnik za podrobno preu itev razsežnosti notranjega podjetništva

<i>Razsežnost</i>	<i>Vprašanje</i>	<i>Razpon od 1 do 5</i>	
Novi posli	Z agresivnim trženjem stimuliramo dodatno povpraševanje po obstoje ih proizvodih/storitvah na obstoje ih trgih.	1 - manjši poudarek	5 - ve ji poudarek
Novi posli	Uveljavljamo nove posle na novih, a vsebinsko povezanih podro jih.	1 - manjši poudarek	5 - ve ji poudarek
Novi posli	Na obstoje ih trgih iš emo nove tržne niše za proizvode/storitve.	1 - manjši poudarek	5 - ve ji poudarek
Novi posli	Na novo tržiš e vstopamo z novimi proizvodi/storitvami.	1 - manjši poudarek	5 - ve ji poudarek
Nove organizacijske enote	Ustanavljamo nove deloma avtonomne organizacijske enote.	1 - manjši poudarek	5 - ve ji poudarek
Nove organizacijske enote	Ustanavljamo nove avtonomne organizacijske enote.	1 - manjši poudarek	5 - ve ji poudarek
Nove organizacijske enote	Ustanavljamo nova podjetja.	1 - manjši poudarek	5 - ve ji poudarek
Nove organizacijske enote	Ustanavljamo nova popolnoma neodvisna podjetja.	1 - manjši poudarek	5 - ve ji poudarek
Razvoj proizvodov/storitev	Poudarek na razvoju novih proizvodov/storitev	1- znatno upadanje	5 - znatno naraš anje
Razvoj proizvodov/storitev	Stopnja vpeljevanja novih storitev na trg.	1- znatno upadanje	5 - znatno naraš anje
Razvoj proizvodov/storitev	Investiramo v lasten razvoj novih storitev in proizvodov.	1- znatno upadanje	5 - znatno naraš anje
Razvoj proizvodov/storitev	Število novih proizvodov, vpeljanih s strani podjetja.	1- znatno upadanje	5 - znatno naraš anje
Razvoj proizvodov/storitev	Delež prihodkov, ki jih ustvarijo novi proizvodi v skupnih prihodkih.	1- znatno upadanje	5 - znatno naraš anje

*Nadaljevanje tabele na naslednji strani.*

**Nadaljevanje tabele 26 s prejšnje strani:**

<i>Razsežnost</i>	<i>Vprašanje</i>	<i>Razpon od 1 do 5</i>	
Razvoj procesov	Vlagamo v razvoj lastnih tehnologij.	1 - znatno upadanje	5 – znatno naraš anje
Razvoj procesov	Poudarek na razvoju lastnih tehnologij.	1 - znatno upadanje	5 – znatno naraš anje
Razvoj procesov	Adaptiranje tehnologij, razvitih s strani drugih podjetij.	1 - znatno upadanje	5 – znatno naraš anje
Razvoj procesov	Poudarek na tehnoloških inovacijah.	1 - znatno upadanje	5 – znatno naraš anje
Razvoj procesov	Na splošno vodilni management v našem podjetju spodbuja ...	1 – eksperimentiranje in originalne pristope pri reševanju problemov	5 – imitacijo metod, ki so jih uporabljala druga podjetja
Razvoj procesov	Na splošno vodilni management v našem podjetju spodbuja ...	1 – trženje preverjenih in pravih proizvodov in storitev	5 – raziskave in razvoj, tehnološkem vodenje in inovacije
Razvoj procesov	V našem podjetju ...	1 – raje za naše potrebe adaptiramo dokazane metode in tehnike, ki so jih razvili drugi	5 – raje razvijamo naše lastne procese in metode proizvodnje/razvoja
Samoprenova	Definiranje misije podjetja.	1 – manjši poudarek	5 – ve ji poudarek
Samoprenova	Preu itev poslovnega koncepta.	1 – manjši poudarek	5 – ve ji poudarek
Samoprenova	Vnovi na preu itev in dolo itev podro ij, na katerih bo podjetje tržilo in konkuriralo.	1 – manjši poudarek	5 – ve ji poudarek
Samoprenova	Notranja reorganizacij s ciljem pove anja inovativnosti.	1 – manjši poudarek	5 – ve ji poudarek
Samoprenova	Koordinirane aktivnosti znotraj oddelkov v podjetju, ki bi pove ali inovativnost.	1 – manjši poudarek	5 – ve ji poudarek
Samoprenova	Pove anje avtonomnosti (samostojnost) razli nih enot, da bi s tem pove ali njihovo inovativnost.	1 – manjši poudarek	5 – ve ji poudarek
Samoprenova	Vpeljava prilagodljive organizacijske strukture, da bi pove ali inovativnost.	1 – manjši poudarek	5 – ve ji poudarek

**Nadaljevanje tabele na naslednji strani.**

**Nadaljevanje tabele 26 s prejšnje strani:**

<i>Razsežnost</i>	<i>Vprašanje</i>	<i>Razpon od 1 do 5</i>	
Prezemanje tveganja	Naše podjetje je ...	1 - visoko odzivno pri razporejanju proračunov za nove priložnosti.	5 - Raje temeljito preuči nove priložnosti preden se jih loti
Prezemanje tveganja	Na splošno vodilni management v našem podjetju ...	1 - raje temeljito preuči probleme, preden uporabi sredstva za njihovo reševanje	5 - hitro odobri sredstva za reševanje problemov, ki nas ovirajo
Prezemanje tveganja	Na splošno vodilni management v našem podjetju ...	1 - je močno nagnjen k projektom z nizko stopnjo tveganja (z normalnimi in gotovimi donosi)	5 - močno nagnjen k projektom z visoko stopnjo tveganja (in možnostjo zelo visokih donosov)
Prezemanje tveganja	Na splošno vodilni management v našem podjetju ...	1 - verjame, da je glede na okolišine najbolje delati postopne in previdne korake	5 - verjame, da je glede na okolišine potrebno prevzemati drzne, širokopotezne aktivnosti in tako doseči cilje
Proaktivnost	Na splošno vodilni management v našem podjetju ...	1 - večinoma sledi vodji v panogi pri vpeljevanju novih proizvodov in storitev	5 - se trudi biti pred vsemi konkurenti ter biti prvi pri vpeljevanju novosti
Proaktivnost	Pri ravnanju s konkurenco moje podjetje...	1 - tipično reagira na aktivnosti, ki jih vpeljejo konkurentje	5 - tipično vpelje aktivnosti, na katere reagira konkurenca
Proaktivnost	Pri ravnanju s konkurenco moje podjetje ...	1 - je zelo redko prvo podjetje, ki vpelje nove proizvode/storitve, administrativne tehnike, tehnologije inp.	5 - je zelo pogosto prvo podjetje, ki vpelje nove proizvode/storitve, administrativne tehnike, tehnologije inp.

Vir: Anton i, 2000, str. 203-209.