

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA V PODJETJU PROMPT**

Ljubljana, april 2012

ANES MUJEZINOVIĆ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani(-a) Anes Mujezinović, študent(-ka) Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor(-ica) zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije z naslovom Analiza notranjega podjetništva v podjetju Prompt, pripravljene(-ga) v sodelovanju s svetovalcem/svetovalko prof.dr. Tea Petrin.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 20.04.2012

Podpis avtorja(-ice): \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 NOTRANJE PODJETNIŠTVO</b> .....	<b>2</b>
1.1 OPREDELITEV POJMA NOTRANJE PODJETNIŠTVO.....	2
1.2 GLAVNE KARAKTERISTIKE NOTRANJEGA PODJETNIKA .....	4
1.3 PRIMERJAVA NOTRANJEGA PODJETNIKA S SAMOSTOJNIM PODJETNIKOM.....	8
1.4 PODPORA ORGANIZACIJE NOTRANJIM PODJETNIKOM.....	11
1.5 NOTRANJE PODJETNIŠTVO V SLOVENJI.....	14
<b>2 MODELI NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA</b> .....	<b>17</b>
2.1 ANTONČIČ – HISRICH MODEL NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA .....	17
2.1.1 Organizacija .....	18
2.2 PODJETNIŠTVO V KORPORACIJI.....	21
2.3 MODELI WOLCOTT IN LIPPITZ .....	23
2.4 INTEGRATIVNI MODEL NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA .....	25
<b>3 NOTRANJE PODJETNIŠTVO V PODJETJU PROMPT, D. O. O.</b> .....	<b>26</b>
3.1 ZGODOVINA PODJETJA.....	26
3.2 OCENA NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA V PODJETJU PROMPT, D. O. O. ....	32
3.2.1 Ocena notranjega podjetništva s pomočjo izbranega integrativnega modela .....	33
3.3 OCENA NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA NA PODLAGI INTERVJUJA .....	37
<b>4 PREGLED UGOTOVITEV NA OSNOVI POSTAVLJENE HIPOTEZE</b> .....	<b>48</b>
<b>SKLEP</b> .....	<b>49</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>51</b>
<b>PRILOGE</b>	

## KAZALO SLIK

Slika 1: Položaj notranjega podjetnika.....	6
Slika 2: Antončič-Hisrichev model podjetništva v korporaciji .....	18
Slika 3: Štirje modeli korporacijskega podjetništva.....	23
Slika 4: Antončič-Hisrich – Integrativni model notranjega podjetništva.....	26
Slika 5: Graf rasti .....	31
Slika 6: Varna soba .....	42

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Značilnosti notranjega podjetnika .....	5
Tabela 2: Povezanost med tipom osebnosti in notranjepodjetniškim tipom.....	7

Tabela 3: Povezanost med starostjo (razvojem) in notranjepodjetniškim tipom .....	7
Tabela 4: Primerjava med notranjim podjetnikom, tradicionalnim menedžerjem in klasičnim podjetnikom.....	8
Tabela 5: Delež inovacijsko aktivnih podjetij glede na velikost podjetja, Slovenija, 2006–2008.....	15
Tabela 6: Delež in struktura podjetij s tehnološkimi inovacijami glede na vrsto inovacije, Slovenija, 2006–2008.....	16
Tabela 7: Razlikovanje med stabilnim – mehanskim in adaptivnim organskim modelom organizacijske strukture.....	19

## UVOD

Danes si je zelo težko predstavljati moderno, uspešno podjetje, ki deluje na konkurenčnem trgu brez implementacije t.i. notranjega podjetništva, ki predstavlja gonilni vzvod podjetja v smislu vseh možnih dejanj oziroma akcij znotraj strukture nekega podjetja s ciljem doseganja konkurenčne prednosti na trgu.

Pomemben produkt notranjega podjetništva so inovacije. Na tehnično-storitvenem področju lahko inovacije bistveno pripomorejo k večji konkurenčnosti podjetja, kjer se lahko neka inovacija zelo hitro izrazi v izboljšanju kvalitete produktov, storitev ali pa v znižanju stroškov, kar lahko privede do prednosti pred konkurenco in posledično do povečanja povpraševanja, večanja tržnega deleža in končno tudi do povečanja dobička.

Da pa bi podjetje dejansko dolgoročno obstalo na trgu, pa so potrebne spremembe oziroma dognanja, ki vodijo k večji razvejanosti ter interaktivnosti podjetniške strukture poleg hkratno širšega zajemanja posameznih determinant, ki vplivajo na obravnavano podjetje s poudarkom na notranje podjetniške aktivnosti z vsemi pripadajočimi segmenti. V zadnjem desetletju je na teoretični ravni vse večji poudarek na upoštevanju integrativnega zajemanja vplivov na podjetje, kar pomeni upoštevati tudi interakcije med podjetjem ter npr. strateškimi povezavami ter ostalimi deli, ki potekajo dvosmerno, pozitiven vpliv takšnih povezav pa je preverljiv skozi teoretične modele, ki prikazujejo vpliv teh povezav na končno donosnost oziroma dobiček posameznega podjetja.

Na notranje podjetništvo v podjetju, ki deluje na mednarodnih trgih s hčerinskimi enotami ter strateškimi povezavami, vpliva vrsta dejavnikov, ki lahko ali zavirajo ali pa vzpodbujajo razvoj notranjega podjetništva. Vzpostavljanje kar najbolj optimalnega stanja, kar zadeva množico vplivov tako s strani organizacije in notranjih razmerij kot tudi s strani zunanjih povezav in stanjem na samem trgu, kjer podjetje deluje, je ključno za obstoj in napredek podjetja, rast tržnega deleža in posledično dobička. V svetovno znana podjetja z notranjim podjetništvom, kot so 3 M, General Electric, Hewlett – Packard, Johnson&Johnson in druga prinašajo notranji podjetniki v obliki novih proizvodov že 22–25 % celotne realizacije (Glas, 2000, str. 188).

Globalna ekonomska kriza je povzročila velik šok v gospodarstvu. Podjetja se soočajo z izgubo dobička, direktne posledice slednjega pa so izguba delovnih mest, socialna nestabilnost ter nepripravljenost velike večine slovenskih podjetij na nove, zaostrene razmere. Več kot očitno je, da je temeljni problem slovenskega prostora v smislu večje angažiranosti notranje podjetniške miselnosti v slovenskih podjetjih, ki že dalj časa delujejo na domačem trgu, prevelika navezanost na pretekli in zdajšnji relativni monopolni položaj oziroma trg, kjer je premalo konkurence, ki bi vodila k agresivnemu iskanju novih možnosti oziroma podjetniški pobudi na vseh ravneh organizacije. Prihodnost bo tudi velika in srednja podjetja, ki imajo prevladujoč vpliv na našem trgu, prisilila, da bodo začeli v večji meri upoštevati

notranjo podjetniško miselnost. V nasprotnem primeru bodo soočena z nekonkurenčnostjo na trgu in posledično z izgubami. V zadnjih letih beležimo veliko ozaveščenost malih in srednjih podjetij o pomembnosti notranjega podjetništva. Čas pa bo prisilil tudi velika podjetja, da sledijo tem trendom v svojo korist in korist slovenskega gospodarstva.

Cilj magistrske naloge je oceniti prisotnost notranjega podjetništva v podjetju Prompt, d. o. o. Postavil sem hipotezo, da je notranje podjetništvo v podjetju Prompt, d. o. o., uspešno uveljavljeno.

To osnovno hipotezo bom preveril na podlagi integrativnega modela notranjega podjetništva, ki upošteva vse relevantne determinante, ki vplivajo na notranje podjetništvo v najširšem smislu.

Struktura dela je naslednja: prvo poglavje je prikaz teoretičnih dognanj o pojmu notranjega podjetništva. V drugem poglavju obravnavam različne modele notranjega podjetništva, med njimi tudi integrativni model, ki ga bom uporabil za oceno notranjega podjetništva v obravnavanem podjetju.

V magistrskem delu se bom v začetnem delu osredotočil na prikaz teoretičnih dognanj o pojmu notranjega podjetništva, katerih izsledke bom v naslednjem delu uporabil za oceno notranjega podjetništva v konkretnem podjetju.

V drugem delu naloge pa bom s pomočjo integrativnega modela notranjega podjetništva prikazal stopnjo implementacije notranje podjetniške miselnosti v podjetju Prompt, d. o. o. Integrativni model bo pokazal, ali so ključni elementi kot so medorganizacijske povezave, in notranje organizacijski dejavniki, ki vplivajo na nivo notranjega podjetništva v posameznem podjetju, v podjetju Prompt zastopani v zadovoljivi meri.

Podrobnejša analiza bo tudi pokazala, na kakšen način in do katere mere podjetje sledi najnovejšim trendom v smislu pravilne in zadostne »uporabe notranjepodjetniških prijemov.«

V tretjem poglavju najdemo pregled ugotovitev na osnovi postavljene hipoteze in sklepne ugotovitve.

## **1 NOTRANJE PODJETNIŠTVO**

### **1.1 Opredelitev pojma notranje podjetništvo**

Obstaja več opredelitev pojma notranjega podjetništva, kjer posamezni avtorji vključujejo različne segmente organizacije, ki vplivajo na delovanje zaposlenih znotraj podjetja. V nadaljevanju so prikazane opredelitve notranjega podjetništva najpogosteje citiranih avtorjev:

Pinchot opredeli notranje podjetništvo kot podjetništvo znotraj obstoječih velikih podjetij, za katera je značilno, da zaposleni generirajo podjetniške ideje in razmišljajo, kako jih spremeniti v profitne projekte. Obstajata rešitev in možna revolucija za podjetja, ki imajo veliko kapitala, a so hkrati velike in neučinkovite birokratske strukture, ki zavirajo inovativne procese. Razvoj notranjega podjetništva pomeni razvoj podjetniškega duha, kulture znotraj podjetja in iskanje sposobnih podjetnikov ter pomoči le-tem pri razvijanju novih idej in ustvarjalnosti. Notranji podjetniki se pri tem opirajo na poslovno infrastrukturo, komercialno mrežo in finančno moč obstoječega podjetja, zato imajo precejšnjo prednost pred »klasičnimi podjetniki«, ki želijo svoje podjetniške ideje uresničiti v lastnem podjetju (Pinchot, 1985, str. 3–10).

Hisrich & Peters opredelita notranje podjetništvo kot ustvarjanje novih podjetij v okviru starega podjetja ali razširjanje nekaterih vodstvenih funkcij (Hisrich & Peters, 1992, str. 513). Hisrich & Antončič opredelita notranje podjetništvo kot pomemben pokazatelj rasti podjetja v absolutnem (rast, merljiva v številu zaposlenih ter v končnem dobičku) kot tudi v relativnem smislu (v primerjavi s konkurenco v smislu tržnega deleža) (Hisrich & Antončič, 2001, str. 523). Hisrich & Antončič opredelita notranje podjetništvo tudi kot kreacijo novih poslov v sklopu organizacije ne glede na stopnjo avtonomije (Hisrich & Antončič, 2001, str. 498). Block & MacMillan opredelita notranje podjetništvo kot poslovno politiko podjetja, s katero podjetje vzpodbuja nastajanje podjetniških idej med zaposlenimi, njihovo selekcioniranje in organiziranje okoli podjetniške skupine ter organizacijo pomoči pri njihovem uresničevanju (Block & MacMillan, 1993, str. 5). Kanter Moss opredeli notranje podjetništvo kot obliko notranje organizacijske preobrazbe podjetja, način vzpodbujanja zaposlenih in način pospeševanja inovacij v podjetju (Kanter Moss, 1989, str. 29–44). Drucker opredeli notranje podjetništvo kot razvijanje podjetniškega duha, s čimer se ustvarjajo pogoji za uspešen razvoj inovacij (Drucker, 1992, str. 177–191). Ferreira pa meni, da je prisotno notranje podjetništvo takrat, ko je poudarek na ljudeh (Ferreira, 2001, str. 23).

Nielsen, Hisrich & Peters menijo, da je notranje podjetništvo razvoj v okviru organizacije, pripadajočih trgov ter relativno majhnih in neodvisnih enot, ustvarjenih za razvoj, testiranja na trgih, razširitev ali izboljšanje kadrov, inovacij, tehnologij in metod (Nielsen, Hisrich & Peters, 1985, str. 181), Gartner & Katz pa razumeta notranje podjetništvo kot ustvarjanje novih organizacij (Gartner & Katz, 1988, str. 26).

Tajnikar pravi, da je notranje podjetništvo sistematična poslovna politika podjetja, s katero poskušajo podjetja spodbujati nastajanje podjetniških idej med zaposlenimi v podjetju, jih odkrivati, selekcionirati in organizirati okoli njih podjetniške skupine, jim pomagati pri uresničevanju teh idej ter pri ustanavljanju in ukinjanju podjetij znotraj matičnega podjetja (Tajnikar, 1990, str. 18).

Stevenson & Jarillo vidita notranje podjetništvo kot proces kjer posamezniki zasledujejo priložnosti brez upoštevanja stanja resursov, ki jih trenutno kontrolirajo (Stevenson & Jarillo, 1990, str. 17).

Notranje podjetništvo je ustvarjanje novih stvari ob hkratnem opuščanju ustaljenih delovnih nalog s ciljem zasledovanja novih priložnosti (Vesper, Mitchell & Garner 1990, str. 67).

Obstaja množica opredelitev, ki različno razlagajo pojem notranjega podjetništva, odvisno s katerega zornega kota gledamo na notranje podjetništvo: v najširšem smislu glede na poslovanje posameznega podjetja ter okolja, v katerem posluje, ali z vidika podjetja in usmerjanja zaposlenih.

V nadaljevanju sledi prikaz glavnih značilnosti notranjega podjetnika in primerjava s samostojnim podjetnikom.

## **1.2 Glavne karakteristike notranjega podjetnika**

»Notranji podjetnik je oseba, delujoča v večji korporaciji oziroma podjetju, ki prevzema direktno odgovornost za preobrazbo osnovne ideje v profitno upravičen končni produkt, kjer sočasno prevzema tudi tveganje za uspešno izvedbo inovacije« (Pinchot, 1985, str. 3–10).

To je le ena od temeljnih karakteristik profila notranjega podjetnika, ki samoiniciativno prevzema pobudo za realizacijo določenih aktivnosti v podjetju, ki so usmerjene k napredku bodisi na tehnični ravni ali drugih ravneh organizacije, kateri pripada. Zaradi relativno majhnega potenciala takšnega profila posameznikov v podjetjih je njihov obstoj in obstanek v podjetju bistvenega pomena za ohranitev konkurenčne prednosti na trgu.

Glavne osebnostne značilnosti notranjega podjetnika:

- samoiniciativnost,
- proaktivnost,
- prevzemanje tveganja,
- pogum,
- optimizem,
- inovativna sposobnost,
- občutek svobode,
- želja po napredovanju (napredku).

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 & Peters sta v sklopu svojih raziskav ugotovila naslednje značilnosti notranjega podjetnika:

*Tabela 1: Značilnosti notranjega podjetnika*

Lastnost	Opis lastnosti
Strokovno in poslovno znanje	Potrebna znanja s področja tehnološkega procesa, marketinga, priprave in predstavitve poslovnega načrta. Vodstvene sposobnosti, občutek za izbiro pravih ljudi, ustvarjalnost.
Vizionarstvo in sposobnost prepričevanja	Biti mora vizionar (oseba, ki sanja velike sanje, in o njenih vrednostih znati prepričati druge).
Zavedanje prednosti in slabosti notranjega podjetništva	Zna izkoristiti prednosti, ki jih omogoča matično podjetje, in se hkrati izogniti skritim slabostim. Znati mora upoštevati potrebe in probleme organizacije, znotraj katere deluje. Razumeti mora, da je še vedno del sistema in ne neodvisen posameznik.
Sposobnost zgraditi tim	Spodbujanje timskega dela z uporabo multidisciplinskega pristopa (proizvodnja, marketing, finance).
Spretnost pogajanja in reševanja konfliktnih situacij	Spodbuja odprto razpravo, je spreten pogajalec. Za reševanje konfliktov mora biti dober diplomat; znati mora zaobiti medoddelčne pregrade.
Graditev koalicije privržencev ter pridobitev podpornih oseb	Odprtost vodi k ustanavljanju močne koalicije, ki te podpirajo in spodbujajo. 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 menedžerjev znotraj in zunaj podjetja. Zgraditi si mora mrežo znanstev (networking), prek katere lahko najhitreje najde potrebne informacije za uresničitev zastavljenih ciljev.

se nadaljuje

nadaljevanje

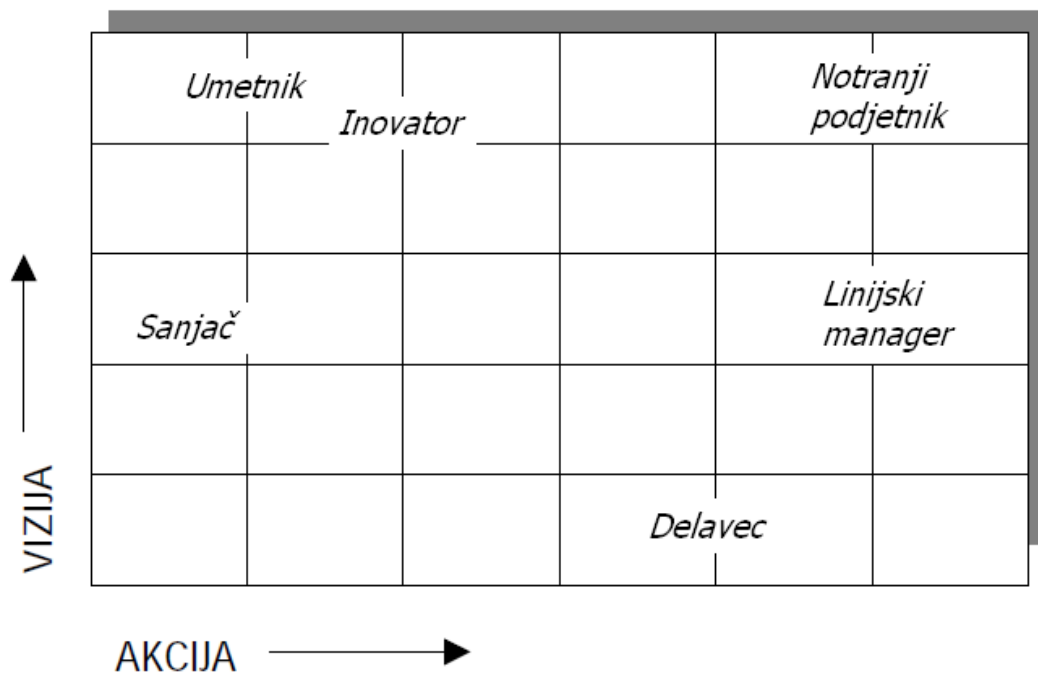
Lastnost	Opis lastnosti
Vztrajnost	Pri ustanavljanju novega posla se pojavljajo mnoge frustracije in ovire, ki jih lahko premagamo le z vztrajnostjo. Pri premagovanju ovir mu je v pomoč podpora skupine in vodstva, ki ga opogumljata.

Vir: Povzeto po R. D. Hisrich & M. P. Peters, *Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise*, 1992, str. 515.

Glavni lastnosti notranjega podjetnika sta visoka stopnja vizionarstva in močna nagnjenost k akciji. Slika (1) prikazuje notranjega podjetnika v primerjavi z drugimi zaposlenimi v podjetju glede na ti dve lastnosti. Od umetnika ga loči visoka stopnja akcije, od linijskega menedžerja pa visoka stopnja vizionarstva (Pinchot, 1985, str. 44).

Slika 1: Položaj notranjega podjetnika

*Položaj notranjega podjetnika*



Vir: I. Stubelj: *Notranje podjetništvo v slovenskih izvajalcih prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja*, 2007, str. 10.

Pinchot definira pet vlog notranjega podjetnika, ki morajo biti zajete v enem človeku ali pa v notranje podjetniškem timu, da bi se ideja kar najlaže uresničila (Pinchot & Pellman, 1999, str. 15–20):

- ljudje z idejo: vsakdo je sposoben ustvarjalnosti. Rodi se zelo veliko idej, vendar le redke doživijo zrelost. Ni dovolj le rojstvo ideje, treba jo je udejanjiti z veliko mero zagnanosti in predanosti, kolikor ju premore notranji podjetnik;
- notranji podjetnik: ni pomembno, da se je notranjemu podjetniku porodila ideja, pomembno je, da jo s svojim delom uresniči. Notranji podjetnik je sanjač, ki je sposoben speljati stvari do konca. V svoje delo vključuje tudi ostale;
- notranjepodjetniški tim: vanj so vključeni mnogi prostovoljni podporniki, ki jih je za to po večini navdušil notranji podjetnik. Za tak tim je značilno, da ostane skupaj od zgodnjih začetkov razvijanja ideje pa do njene uresničitve;
- pokrovitelji: notranje podjetništvo podpirajo v tistih podjetjih, ki se odzivajo na spremembe z odporom. Pokrovitelji svetujejo in pomagajo notranjim podjetnikom pri odnosih z višjim menedžmentom. Pomagajo tudi pri pridobivanju potrebnih virov;
- razvijalci podjetniške kulture: razvijanje kulture v podjetju ni kratkotrajen in enostaven proces. Gre za dolgotrajno večletno delovanje, v katerega se morajo vključiti številni posamezniki.

Katero vlogo bo prevzel posameznik, je v veliki meri odvisno tudi od njegovih osebnostnih značilnosti in pa starosti oziroma njegovega razvoja (Lassem, 1986, str. 173–179).

*Tabela 2: Povezanost med tipom osebnosti in notranjepodjetniškim tipom*

Tip osebnosti	Notranje podjetniški tip	Glavne lastnosti
domišljjski	inovator	izvirnost, inspiracija, radost, transformacija
intuitiven	preoblikovalec	evolucija, razvoj, simbioza, povezava
avtoritaren	vodja	usmeritve, odgovornost, struktura, kontrola
voljan	podjetnik	dosežki, priložnosti, prevzemanje tveganja, moč
družaben	animator	neformalnost, skupne vrednote, kultura
energičen	avanturist	dogajanje, delo, zdravje, naloge

*Vir: R. Lessem, Enterprise Development, 1986, str. 15, 173.*

*Tabela 3: Povezanost med starostjo (razvojem) in notranjepodjetniškim tipom*

Starost	Notranjepodjetniški tip	Lastnosti posameznega notranjepodjetniškega tipa
20. leta	avanturisti, preoblikovalci ali animatorji	Mladi v dvajsetih letih starosti so, če se jim le da priložnost, neustavljivo fizično, mentalno in čustveno dejavni. Znanje, izkušnje in poznanstva pridobivajo kar med potjo.

se nadaljuje

nadaljevanje

Starost	Notranjepodjetniški tip	Lastnosti posameznega notranjepodjetniškega tipa
30. leta	Podjetniki	V tridesetih letih, če 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 štiridesetih začnejo raje posegati po menedžerskih 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 menedžerji, preoblikovalci še poglobijo pomen svojih naporov, nekateri pa na podlagi svojih minulih dosežkov in ugotovitev pričnejo z inovacijami.
60. leta	preoblikovalci	Če so sledili običajnemu razvoju, stopijo šestdesetletniki v obdobje modrosti, sposobni so povezovanja preteklosti, sedanjosti in prihodnosti ter tako preoblikovati sebe ter organizacijo.

Vir: R. Lessem, *Enterprise Development*, 1986, str. 15, 179.

### 1.3 Primerjava notranjega podjetnika s samostojnim podjetnikom

Razlike v delovanju oziroma obnašanju notranjega podjetnika v primerjavi s samostojnim podjetnikom ali menedžerjem so bistvene predvsem v segmentu načina implementacije ideje, vodenja projektov in drugo. Nazorno in na pregleden način so predstavljene razlike v delovanju različnih tipov podjetnikov v spodnji tabeli:

*Tabela 4: Primerjava med notranjim podjetnikom, tradicionalnim menedžerjem in klasičnim podjetnikom*

Značilnosti	Tradicionalni menedžer	Klasični podjetnik	Notranji podjetnik
osnovni motivi	napredovanje in druge tradicionalne nagrade pridobivanje moči	želi svobodo je ciljno usmerjen samozadosten samomotiviran	želi svobodo in dostop do virov (sredstev) v podjetju je ciljno usmerjen samomotiviran odziva se na tradicionalne nagrade in priznanja

se nadaljuje

nadaljevanje

Značilnosti	Tradicionalni menedžer	Klasični podjetnik	Notranji podjetnik
časovna orientacija	odziva se na višino in razporeditev finančnih sredstev na bodoča predvidena napredovanja in premeščanja	uporablja cilje 5-10-letne rasti ukrepa kratkoročno, da bi bil uspešen	končni cilji so 3-15-letni (odvisno od vrste projekta) upošteva lastne načrte in načrte podjetja
delovanje	posreduje naloge naprej nadzorovanje in poročanje mu vzameta največ energije	loti se vsakega dela lahko vznemiri zaposlene, če začne nenadoma opravljati njihove naloge	loti se vsakega dela zna tudi posredovati
znanja	klasično vodenje, pridobljeno v šoli abstraktna analitična orodja znanja za delo z ljudmi in politične spretnosti	dobro pozna poslovanje bolj se opira na svojo bistroumnost kot na znanja o vodenju in politične spretnosti v podjetju, kjer je bil zaposlen, je spoznal vzpone in padce	podoben je podjetniku, čeprav potrebuje več sposobnosti za napredovanje v podjetju pri tem potrebuje pomoč
izobrazbena raven	je visoko izobražen	manj izobražen, predvsem v začetku poslovanja	pogosto je visoko izobražen, predvsem na tehničnem področju, včasih je tudi brez visoke izobrazbe
usmerjanje pozornosti	usmerjen je predvsem na dogodke v podjetju	pozornost usmerja na tehnologijo in na trg	pozornost usmerja na dogajanje v podjetju ter izven njega – na trg
tveganje	je previden	zmerno tvega veliko vlaga in pričakuje uspeh	zmerno tvega ne boji se, da bo odpuščen in zato vidi le malo osebnega tveganja
neuspeh in napake	skuša se izogniti neuspehom in presenečenjem neuspeha in napak ne prizna takoj	oboje obravnava kot izkušnje, iz katerih se uči	ne želi izstopati iz napak se uči tvegane projekte skuša skriti pred javnostjo

se nadaljuje

nadaljevanje

Značilnosti	Tradicionalni menedžer	Klasični podjetnik	Notranji podjetnik
odločitve	soglaša s tistim, ki ima moč odlaša z odločitvijo, dokler ne spozna želja vodilnih	sledi svoji viziji je odločen in usmerjen v ukrepanje	išče potrditev pri svojih sodelavcih je bolj potrpežljiv in pripravljen na kompromise kot podjetnik ter še vedno usmerjen v ukrepanje
odnos do sistema	sistem se mu zdi tolažil in zaščitniški, v njem hoče doseči položaj	v sistemu hitro napreduje ko je razočaran, ga hitro zapusti in ustanovi svoje podjetje	sistema ne mara uči se z njim manipulirati
način reševanja problemov	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
odnosi z drugimi	osnovni odnos je hierarhija	osnovni odnos je v menjavi in sklepanju poslov	osnovni so menjalni odnosi znotraj hierarhije

*Vir: I.Stubelj: Notranje podjetništvo v slovenskih izvajalcih prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja, 2007, str. 8-9.*

V podjetju bodo stalno iskali nove ideje, podjetniški duh pa bo zaživel in postal v podjetju vsakdanji (Vasev, 2000, str. 44).

Če povzamemo, so glavne razlike med notranjim ter klasičnim podjetnikom v podjetju:

- notranji podjetniki so še vedno del matičnega podjetja, vendar imajo svobodo delovanja na določenem segmentu podjetja, kot je npr. razvoj neke nove tehnološke linije ali neke druge podzvrsti,
- podjetniki so samozaposleni posamezniki, ki vodijo svoje podjetje,
- notranji podjetniki vedo, da bodo, tudi če njihov projekt propade, še vedno del podjetja z vsemi ugodnostmi vsaj še nekaj časa,
- zaradi sistema, v katerem delujejo, temelji izbira notranjih podjetnikov na standardnih, ki veljajo v podjetju, ne na podjetniških uspehih,
- podjetniki nujno ne skrbijo za zadeve kot so: ali so obiskovali prave izobraževalne ustanove, se gibljejo v pravih krogih, pomembnih za uspeh, skrbi jih, ali bodo zaslužili dovolj, da bodo poravnali vse obveznosti in zagotovili plače,
- notranje podjetnike običajno izberejo vodilni menedžerji oziroma vodstvo, zato jim ni treba skrbeti za spremljajoče aktivnosti v podjetju in se lahko skoncentrirajo samo na njihov projekt,

- podjetniki morajo skrbeti za delovanje celotnega sistema podjetja.

Kot vidimo, je največja razlika med notranjim in klasičnim podjetnikom večja možnost tveganja notranjega podjetnika z manjšimi posledicami za njegov obstoj, saj ga pred propadom ščiti matično podjetje, kar lahko le pripomore k boljšim rezultatom, ki pa morajo biti v primeru uspeha tudi ustrezno nagrajeni.

Notranje podjetniški projekti so dodeljeni zaposlenim z dobrimi poslovnimi rezultati in poslovno odlično dojemljivostjo med začetnimi stadiji inovativnega procesa. Te lastnosti omogočajo menedžerju, da se spoprime z izzivi, z upoštevanjem dodatne podpore inovativne podjetnosti notranjih podjetnikov (Pinchott & Pellman, 1999, str. 33).

## **1.4 Podpora organizacije notranjim podjetnikom**

Notranje podjetništvo lahko umestimo skoraj v vsako organizacijo, vendar le pod pogojem, da v organizacijo umestimo nekaj nujnih notranjepodjetniških menedžerskih strategij (Pinchot & Pellman, 1999, str. 25):

- zaupanje poslovne strategije celotni organizaciji,
- postavitve implementacijskih kanalov,
- podpora pri aktiviranju dodatnih notranjih enot,
- pregled stanja in izboljšave na področju vzpodbujanja inovacij.

### Zaupanje poslovne strategije celotni organizaciji

Strategija menedžmenta, da deli poslovno strategijo z vsemi zaposlenimi v podjetju, predstavlja širitev vizije prihodnosti vodstva na vse dele organizacije, kjer se posledično odpro vrata zaposlenim na vseh nivojih, da participirajo pri uresničitvi cilja podjetja. Namen te strategije je motivirati zaposlene, da razmislijo, kako lahko doprinesejo s svojim znanjem k inovativnim rešitvam za doseg zelenega cilja. Vendar če vizija ni stalna, začetni projekti ne bodo nikoli dokončani, kar deluje negativno na samozavest, motivacijo ter inovacijske težnje zaposlenih. Vizija podjetja mora biti stalno navzoča in večkrat ponovljena skozi različne vire komunikacije, ob hkratni odprtosti vodstva za različne načine oziroma metode doseganja končnega cilja (Pinchot & Pellman, 1999, str. 25–26).

### Postavitve implementacijskih kanalov

Ideje potrebujejo neovirane kanale, ki zagotavljajo varno distribucijo idej v podjetju. Da bi produciranje idej na podlagi strategije menedžmenta, da deli svojo vizijo razvoja z zaposlenimi, v polnosti zaživel, je treba dodobra razširiti komunikacijske procese. Takšna ekspanzija se zagotovi s pomočjo vnašanja kanalov, ki zagotavljajo vstop notranjepodjetniških menedžerskih strategij v organizacijo. Te vrste strategija omogoča komunikacijo ter procese, ki omogočajo spodbujanje dialoga vzdolž in počez organizacije,

upoštevajoč vizijo organizacije in inovativne koncepte za doseg ciljev. Najbolj popularen koncept, ki ga prakticirajo večja podjetja, je ustanovitev t.i. posebnega kanala ali fonda, ki je namenjen izključno inovacijskim timom. S postavitvijo takšnega fonda se izognemo celi vrsti ovir, ki bi imele potencial, da ovirajo inovacijske procese (Pinchot & Pellman, 1999, str. 26).

#### Podpora pri aktiviranju dodatnih notranjih enot

Po odločitvi, da se v podjetju vzpostavi dodatna notranja enota, ta še vedno potrebuje pomoč pri svojem zagonu. Podporo se zagotavlja s pomočjo implementacije »lansiranja podpore notranjim enotam« menedžerske strategije, ki predstavlja zagotovitev sponzorja za projekte znotraj organizacije. Tak sponzor je običajno srednji menedžer ali višji, ki asistira notranjemu podjetniku z nizom aktivnosti, kot so:

- prebijanje obstoječih blokad ter nekonstruktivne politike v podjetju,
- zagotovitev virov in dovoljenj za tim notranje podjetniške enote,
- pomoč pri določitvi realnih ciljev,
- pritegnitev drugih sponzorjev,
- zagotovitev notranjepodjetniških izobraževanj,
- obvarovanje tima pred kritikami, medtem ko zagrešijo izvirne napake,
- biti del notranje podjetniškega tima,
- zagotovitev, da ostane notranjepodjetniški tim nedotaknjen in da dobi ustrezno priznanje za svoje dobro opravljeno delo (Pinchot & Pellman, 1999, str. 162).

Medtem ko je sponzorstvo pomembno, je treba paziti, da ima notranji podjetnik še vedno največjo moč odločanja v timu oziroma svobodo odločanja (Pinchot, 1985, str. 242).

#### Pregled stanja in izboljšave na področju spodbujanja inovacij:

Čeprav lahko notranji podjetnik uspe tudi samo s pomočjo sponzorja, so rezultati veliko boljši v podjetjih z ustrezno inovacijsko klimo. Upoštevanje strategije »odkrij in izboljšaj inovacijsko klimo« naredi prav to (Pinchot & Pellman, 1999, str. 105):

- sprejetje vizije podjetja,
- toleriranje rizika, napak ter neuspeha,
- pomoč pri inoviranju (dodatni notranji podjetniki, sponzorji, pomoč drugih timov, izbira članov tima, dovoljenja povezovanja, lastna izbira notranjih dobaviteljev),
- osredotočanje na zadovoljstvo strank,
- podpora celotne organizacije (vsi za enega, eden za vse filozofija),
- sprejetje poštenega in transparentnega prenosa informacij na vseh nivojih.

Podjetje je tudi odgovorno za posamezne aktivnosti med tem, ko se odvijajo notranjepodjetniške aktivnosti. Podjetje mora podpirati notranjega podjetnika v smislu periodičnega svetovanja ob že običajnem nujenju ustrezne infrastrukture ter potrebnih



resursov za delo. Nivo napredka je treba ocenjevati v obdobju 6 mesecev in prepoznati sleherno oviro, katero je treba odpraviti (Pinchott & Pellman, 1999, str. 36).

Notranje podjetništvo v posameznem procesu razvoja zahteva od posameznega notranjega podjetnika, da poseduje različna znanja na drugačnih nivojih, kot jih obvladujejo menedžerji. Strategije, ki so običajne za vodilne menedžerje pri vodenju podjetij, ki upoštevajo ustaljene hierarhične strukture z minimalno stopnjo tveganja ter z več kratkoročnimi cilji, zmanjšuje fleksibilnost, kreativnost ter riziko, ki je potreben za zagon inovativnih poslov. Tako sta ustrezna spodbuda s strani podjetja ter ustrezna timska podpora skupaj s podporo okolice, medtem ko vzpostavljamo notranje podjetništvo v organizaciji, nujni. Notranji podjetnik mora na diplomatski način delovati znotraj podjetja z vključevanjem vseh v diskusije ter s podporo tima vztrajno premagovati ovire in slediti načrtanemu cilju (Hisrich, Peters & Shepard, 2005, str. 54). Notranji podjetnik hkrati tudi koristi svobodo in privilegije v smislu izvzetja iz primeža obstoječe kontrole podjetja (Mckenna, 2000, str. 241).

Načinov, oziroma s kakšnim pristopom podjetja spodbujajo notranje podjetništvo v organizaciji s ciljem konkurenčnejšega nastopa na trgu, je veliko (Pinchot & Pellman, 1999, str. 160):

- uporabnikom notranjih storitev je dovoljeno uporabljati vse segmente organizacije, oziroma tiste, ki jih potrebujejo za svoje delo;
- notranjim podjetnikom je odobrena neka oblika lastniških pravic nad novo ustvarjenimi enotami znotraj podjetja;
- spodbuja se participacija oziroma pomoč celotnega podjetja s poudarkom na zagotavljanju podajanja resničnih in poštenih informacij s strani marketinga predvsem povratnih rezultatov s trga;
- notranjepodjetniški timi štejejo kot centri ustvarjanja profita in ne kot porabniki sredstev. Odgovorni so sami za svoje izdatke – ustvarjanje posebnih računov, s katerih enote črpajo sredstva za svoje projekte;
- pripadnikom tima je dovoljeno uporabljati pri svojem delu različne profile delavcev, sklepati zaveznitva ter izmenjave,
- spodbujanje zaposlenih, da širijo svoje znanje skozi različne izobraževalne programe,
- notranji oddelki za različne priložnosti in potrebe izdajajo obvezna uradna mnenja,
- sistem pogodbenih razmerij med enotami znotraj podjetja definira ter spodbuja samo vodstvo organizacije,
- sistem odpravljanja nesoglasij med posameznimi enotami znotraj podjetja, zaposlenimi in drugimi podjetji je sestavni del notranjepodjetniškega načrta.

Tveganja in obrestovanje tveganj uresničevanja idej notranjega podjetništva

Z notranjim podjetništvom se ukvarjajo notranji podjetniki, zaposleni podjetniki ali notranji podjetniki podružnic v sklopu organizacije, ki tvegajo nekaj vrednega za doseg višjega cilja. Riziko je lahko v obliki časa, ki je porabljen za doseg preliminarnih raziskav ali poslovnega načrta ob hkratni odgovornosti vodilnih kadrov. Tveganja lahko vključujejo tudi finančna bremena v obliki zmanjševanja določenih postavk, dokler ni proces udejanjenja ideje realiziran, ali celo zmanjšanje plač zaposlenim, dokler ni objavljeno poročilo o uspešnosti ideje na terenu.

Notranji podjetnik si mora izpogajati delež tveganja, kateremu je izpostavljen za vsak projekt posebej, kajti riziko je faktor, ki hkrati testira ter izboljšuje »elan« in prepričanost notranjega podjetnika v pravilno odločitev. Nadalje je podjetje zavezano s pogodbo, da se ne vmešava v aktivnosti notranjega podjetnika v toku implementacije ideje, razen če se pokažejo same aktivnosti kot zelo slabo vodene.

Kar zadeva sam razvoj produkta, mora notranji podjetnik v toku raziskave poskrbeti, da bo njegov končni produkt primerno izražen v kapitalski vrednosti. Pri uspešno končanem projektu ima notranji podjetnik pravico do ustrezne nagrade, katere vrednost naj oceni zaupanja vredna notranje ustanovljena komisija, odbor ali podoben organ. Višina nagrade je določena kot delež od celotne vrednosti projekta ali pa kot rezultat seštevanja pozitivnih učinkov na celotno organizacijo. Notranji podjetnik v toku udejanjanja odobrenega projekta s strani vodstva obvladuje in usmerja neodvisno vse resurse, ki so mu na razpolago, razen končne nagrade, ki je v domeni vodstvene strukture. Ta odobrena sredstva se imenujejo »intra – capital«, notranjepodjetniški kapital (Pinchot & Pinchot, 1978, str. 41).

## 1.5 Notranje podjetništvo v Sloveniji

V tem delu bom prikazal rezultate treh raziskav, dve se nanašata na notranje podjetništvo v širšem smislu, ena pa na inovativnost slovenskih podjetij, to je na enega izmed elementov notranjega podjetništva.

Skladno z revidirano mednarodno metodologijo je določeno<sup>1</sup>, da so inovacijsko aktivna tista podjetja, ki so uvedla tehnološke inovacije/aktivnosti (v opazovanem obdobju so uvedla nov ali pomembno izboljšan proizvod – izdelek ali storitev in/ali proizvodni postopek – in/ali so tako inovacijsko dejavnost začela, a je niso dokončala ali pa so jo opustila) in/ali netehnološke inovacije (inovacije s področja organizacije in/ali inovacije s področja trženja) prikazuje Tabela 5 (Mervic, 2010).

---

<sup>1</sup> Prejšnja definicija je med inovacijsko aktivna podjetja uvrščala zgolj podjetja, ki so se ukvarjala s tehnološkimi inovacijami/aktivnostmi.

Tabela 5: Delež inovacijsko aktivnih podjetij glede na velikost podjetja, Slovenija, 2006–2008

	Število vseh podjetij	Skupaj inovacijsko aktivna podjetja	Samo tehnološko inov. aktivna podjetja	Samo netehnološko inov. aktivna podjetja	Tehnološko in netehnološko inov. aktivna podjetja hkrati
Mala podjetja	3.482,0	44,5	8,2	16,9	19,4
Srednje velika podjetja	899,0	63,4	12,2	14,1	37,1
Velika podjetja	213,0	89,4	11,6	7,9	69,9

Vir: H. Mervic, *Inovacijska dejavnost v predelovalnih in izbranih storitvenih dejavnostih, Slovenija, 2006–2008 –časni podatki, 2010.*

Po tej novi definiciji je bilo med podjetji v Sloveniji v obdobju 2006–2008 50,3 % takih, ki so bila inovacijsko aktivna. Največ je bilo takih, ki so v opazovanem obdobju uvedla tehnološke in tudi netehnološke inovacije (dobrih 50 % od vseh inovacijsko aktivnih ali 25 % od vseh podjetij). Inovacijsko aktivnih podjetij z netehnološkimi inovacijami (podjetja, ki so uvedla samo netehnološke inovacije, in podjetja, ki so uvedla netehnološke in tudi tehnološke inovacije), je bilo 41,2 %, kar je več, kot pa je bilo inovacijsko aktivnih podjetij s tehnološkimi inovacijami (podjetja, ki so uvedla samo tehnološke inovacije, in podjetja, ki so uvedla tehnološke in tudi netehnološke inovacije) – teh je bilo 34,4 %. Glede na velikost podjetja (število zaposlenih) delež podjetij z inovacijsko dejavnostjo raste z velikostjo podjetja. Delež podjetij, ki se ukvarjajo z inovacijsko dejavnostjo, je med malimi podjetji (10–49 zaposlenimi) še kar najmanjši (v obdobju 2006–2008 jih je bilo 44,5 %). Največ so se z inovacijsko dejavnostjo ukvarjala velika podjetja (več kot 250 zaposlenih); inovacijsko aktivnih je bilo 89,4 % teh podjetij. So pa razlike glede na velikost podjetja manjše pri inovacijsko aktivnih podjetjih z netehnološkimi inovacijami kot pri inovacijsko aktivnih podjetjih s tehnološkimi inovacijami. Pri podjetjih z zgolj netehnološkimi inovacijami pa je bil njihov delež med malimi podjetji najvišji (slabih 17 %), najnižji pa je bil pri velikih podjetjih (slabih 8 %) (Mervic, 2010).

Tabela 6 prikazuje delež in strukturo podjetij s tehnološkimi inovacijami glede na vrsto inovacije, Slovenija, 2006–2008.

*Tabela 6: Delež in struktura podjetij s tehnološkimi inovacijami glede na vrsto inovacije, Slovenija, 2006–2008*

	% od vseh	Struktura glede na vrsto inovacije, %
Inovatorji proizvoda	7,0	20,3
Inovatorji postopka	7,2	21,0
Inovatorji proizvoda in postopka	19,2	55,8
Podjetja z nedokončano in/ali opuščeno inovacijsko dejavnostjo	1,0 <sup>M2</sup>	2,9 <sup>M</sup>
Skupaj	34,4	100,0

*Vir: H. Mervic, Inovacijska dejavnost v predelovalnih in izbranih storitvenih dejavnostih, Slovenija, 2006–2008 – začasni podatki, 2010.*

Največ je bilo med inovacijsko aktivnimi podjetji s tehnološkimi inovacijami tistih, ki so uvedla inovacijo proizvoda in tudi inovacijo postopka (skoraj 56 %); 20 % je bilo tistih, ki so uvedla nov ali bistveno izboljššan izdelek ali storitev, 21 % pa je bilo tistih, ki so uvedla inovacijo postopka, torej nov ali bistveno izboljššan proizvodni postopek, način distribucije surovin, izdelkov ali storitev ali podporno dejavnost za izdelek ali storitev (Mervic, 2010).

Gramc (2006, str. 4, 9–10) v enem od svojih člankov podaja in testira ključne dejavnike notranjega podjetništva v slovenskih velikih in srednje velikih podjetjih. Tako navaja, da je notranjepodjetniško aktivnih približno 33 % podjetij. Na podlagi analize povprečnih vrednosti ugotavlja, da so v podjetjih, kjer inovacije spodbujajo, kjer izvajajo več projektov s področja izboljšanja proizvodov, storitev in organiziranosti podjetja, in v podjetjih, ki so bolj povezana z ostalimi podjetji, v povprečju bolj naklonjeni izvajanju notranje podjetniških aktivnosti.

Namen raziskave, ki je vključevala 79 slovenskih gradbenih podjetij, pa je bil ugotoviti vpliv notranjega podjetništva na uspešnost gradbenih podjetij oziroma na njihove poslovne rezultate. Šlo je za primerjavo, kakšna je navzočnost notranjega podjetništva v podjetjih in kako so ta podjetja uspešna glede na rast in dobičkonosnost. Rezultati raziskave kažejo na to, da lahko izboljšave gradbena podjetja dosežejo z uspešnejšimi izpeljavami gradbenih projektov, posledično boljšimi poslovnimi rezultati, in tudi z notranjim podjetništvom. Pri ugotavljanju poznavanja in navzočnosti notranjega podjetništva je šlo za analizo, koliko so anketirana podjetja imela razvito podjetniško kulturo, ki omogoča in spodbuja razvoj notranjega podjetništva. Podjetja so bila tako razvrščena v štiri skupine; notranje podjetništvo je bilo najbolj navzoče pri najuspešnejših podjetjih, potem pri podjetjih z veliko rastjo in nizko dobičkonosnostjo, sledila so tista z visoko dobičkonosnostjo in majhno rastjo,

<sup>2 M</sup> – manj natančna ocena, previdna uporaba.

najmanjša navzočnost notranjega podjetništva pa je bila v podjetjih z najnižjimi poslovnimi rezultati. Preko raziskave so prišli do sklepa, da notranje podjetništvo nedvomno vpliva na poslovne rezultate. Ugotovili pa so še, da nekoliko bolj vpliva na rast kot na dobičkonosnost. Notranje podjetništvo tako pozitivno vpliva na uspešnost gradbenih projektov, posledično pa na poslovne rezultate podjetja. Podjetja, v katerih je bolj navzoče, imajo večjo rast prihodkov in višjo donosnost kapitala (Petrič, 2006).

V naslednjem poglavju se bomo seznanili z modeli notranjega podjetništva, ki na različne načine predstavljajo in upoštevajo zgoraj navedena dejstva ter druge pomembne parametre, ki vplivajo na notranje podjetništvo v posamezni organizaciji.

Naj predstavim poglede na notranje podjetništvo s strani dveh izbranih slovenskih podjetij.

Za podjetje Halcom je notranje podjetništvo zelo pomembno, česar se morajo pri njih zavedati vsi zaposleni. Sicer ne pričakujejo od vsakega posameznika, da ima v sebi podjetniški duh, ampak nujno potrebno je, da ključni ljudje v podjetju ta duh in žilico imajo. Zaposlene tako spodbujajo, da pristopijo v sistem notranjega delničarstva in tako kot delničarji začutijo, da je uspeh podjetja tudi njihov osebni uspeh (Petkovšek Štakul, 2010).

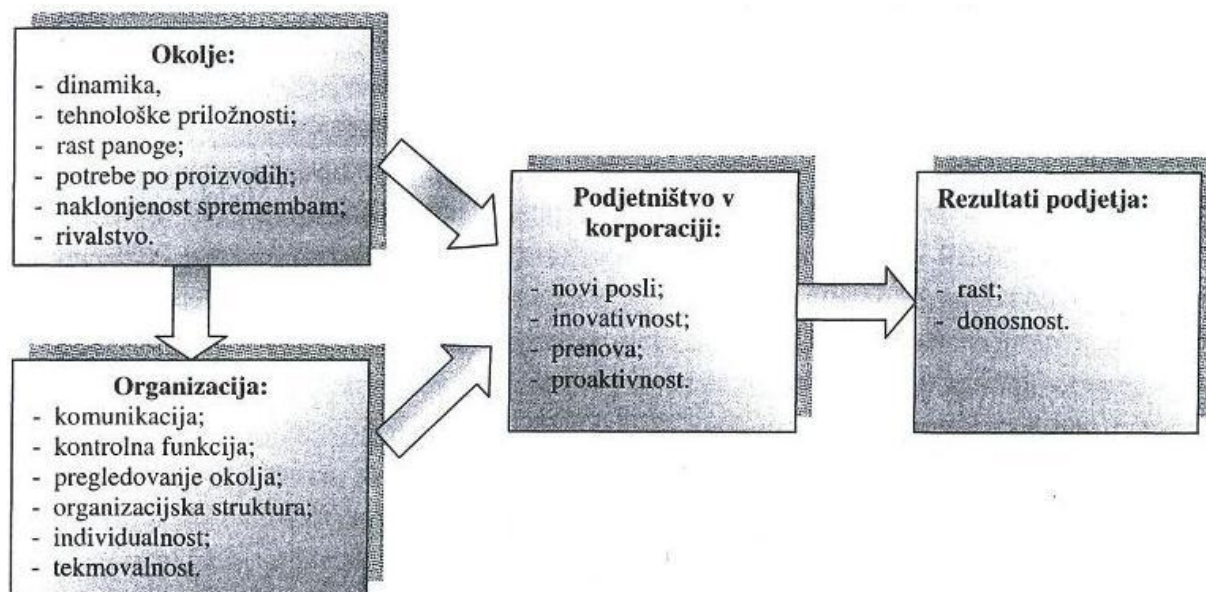
V podjetju Si.mobil notranje podjetništvo izvajajo na ta način, da dostikrat, ko se lotevajo novega projekta, postavijo sodelavcem vprašanje, ali bi svoj denar investirali v ta projekt, oglasno kampanjo, produkt, in se na osnovi tega odločijo. Ljudje se torej zavedajo, da je Si.mobil večje podjetje, da v ljudi, produkte in trg investira velika sredstva, a je vsaka investicija tudi potrebna pozorne presoje (Petkovšek, 2009).

## **2 MODEL NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA**

### **2.1 Antončič – Hisrichev model notranjega podjetništva**

Na sliki je predstavljen Antončič – Hisrichev model, kjer so predstavljeni osnovni sklopi ter determinante, ki vplivajo na notranje podjetništvo v posamezni organizaciji.

Slika 2: Antončič-Hisrichov model podjetništva v korporaciji



Vir: D. R. Hisrich & B. Antončič, *Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross – Cultural Validation*, 2001, str. 505.

V nadaljevanju bom pojasnil delovanje posameznih funkcij v modelu.

### 2.1.1 Organizacija

- Komunikacija

Odrpta komunikacija kot sredstvo za izmenjavo informacij in bogatenje znanja predstavlja enega od kritičnih elementov uspešnega razvoja organizacijske inovativnosti. Komunikacija v kvalitativnem ter kvantitativnem smislu predstavlja pomemben dejavnik za uspešno notranje-podjetniško pobudo ter implementacijo v večjih korporacijah. V sklopu že klasične vertikalne komunikacije predstavlja horizontalna komunikacija ključni element, ki spodbuja inovativnost in spremembe (Antončič, 2002, str. 26).

- Kontrolna funkcija

Na notranjih ravneh organizacije je formalna kontrola dobrodošel pojav v zvezi z notranjim podjetništvom. Formalna kontrola se v podjetju nanaša na ustvarjanje kodificiranih pravil, ciljev, procedur ter pravil, ki specificirajo zelene vzorce obnašanja. Kanter Moss meni, da je formalna kontrola nujna v zvezi s selekcijo notranjepodjetniških projektov v posameznem podjetju. Po drugi strani pa MacMillan, Block, Narasimha & Zahra poudarjajo negativen efekt prekomerne kontrole notranjega podjetništva. To kaže na nelinearno povezavo med formalno kontrolo in notranjim podjetništvom. Torej njihovo mnenje je, da bo formalna kontrola pozitivno vplivala na notranje podjetništvo v podjetju, vendar bi prekomeren učinek

kontrole deloval negativno na nivo notranjega podjetništva v podjetju (Antončič, 2002, str. 27).

- Pregledovanje okolja

Pregledovanje okolja predstavlja dejavnost v okviru notranje podjetniške aktivnosti, še posebej v zvezi z inovativnostjo ter novimi posli, ker osvetli trenutne trende, spremembe, priložnosti ter nevarnosti v podjetniškem okolju. Temeljito pregledovanje okolice bo tako pozitivno vplivalo na notranje podjetništvo (Antončič, 2002, str. 27).

- Organizacijska struktura

Organizacijske strukture, ki bi bile najprimernejše za vse vrste organizacij v vseh časih in v vseh okoljih, ni. Organizacije morajo za uspešno prilagajanje raznolikim pogojem prilagajati tudi svojo strukturo. Ti pogoji definirajo oblikovanje strukture na kontinuumu med mehanskim in stabilnim na eni strani ter organskim in bolj prilagodljivim strukturam na drugi strani, kot je predstavljeno v naslednji tabeli.

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

Organizacijska karakteristika	Tipi strukture	
	Stabilno-mehanske	Adaptivno-organske
Odprtost do vplivov okolja	Relativno zaprta; skuša minimizirati vplive okolja in zmanjšati negotovost	Relativno odprta; se prilagaja vplivom okolja
Formalizacija aktivnosti	Precejšnja formalizacija	Manjša formalizacija
Diverzifikacija in specializacija aktivnosti	Specifične, medsebojno izključujoče se funkcije in oddelki	Splošne, včasih prekrivajoče se aktivnosti
Koordinacija	Predvsem s hierarhijo in administrativnimi postopki	Različna sredstva in medosebno sodelovanje
Oblast in struktura	Koncentrirana, hierarhična	Disperzirana multipla
Viri moči	Položaj	Znanje in strokovnost
Odgovornost	Sestavina položajev in vlog	Razdeljena med številne udeležence
Naloge, vloge in funkcije	Jasno opredeljene in specificirane v organigramu in pravilih	Približno opredeljene, določene z razmerami, pričakovanji itd.

se nadaljuje

nadaljevanje

Organizacijska karakteristika	Tipi strukture	
	Stabilno-mehanske	Adaptivno-organske
Vzorci interakcij in vplivanja	Nadrejeni – podrejeni hierarhični navzdol	Obojesmerni hierarhični, horizontalni in diagonalni
Postopki in pravila	Številni in specifični navadno pisni, formalni	Redki in splošni, pogosto nenapisani in neformalni
Stratifikacija (moč, status, povračila itd.)	Velike razlike med ravnmi	Majhne razlike med ravnmi
Odločanje	Centralizirano, koncentrirano na vrhu	Decentralizirano in razporejeno po organizaciji
Stalnost strukture	Tendenca po relativni fiksnosti	Stalno prilagajanje novim razmeram

*Vir: R. D. Hisrich & M. P. Peters, Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise, 1992, str. 521.*

Z vidika centralizacije in decentralizacije razlikujemo pet osnovnih tipov organizacijske strukture: funkcijska, produktna (divizijska), projektna, matrična in dinamična (Lipičnik, 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 centralizirana 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 struktura: uvajamo jo, da bi uresničili tiste cilje, ki zahtevajo visoko stopnjo usklajevanja velikega števila posameznih aktivnosti, vezanih na določen projekt, ter za izvedbo enkratnih nalog. Prednost te organizacije je, da obravnavamo projekt načrtovano in kontrolirano za ves čas njegovega trajanja. Slabosti izhajajo predvsem iz vodstvene hipertrofije;
- matrična organizacijska struktura: razvila se je v 70. letih prejšnjega stoletja kot kombinacija divizijske in funkcijske organizacije. Je precej podobna projektni. Razlika je v tem, da sodelavci pri matrični organizacijski strukturi delajo v projektu po potrebi. Zahteva skupinsko delovanje in visoko zavzetost sodelavcev za doseg ciljev;
- dinamična organizacijska struktura: pojavlja se v zadnjem času in nevidno, navadno prek računalnikov, povezuje konstruktorje, proizvajalce, delovno silo in trgovce. Prednosti te organizacije so v njeni prilagodljivosti, vendar s sabo prinaša tudi strah poslovnih, da ne bi mogli obvladati vsega dogajanja, saj so odvisni od številnih partnerjev.



- Individualnost

Organizacijske vrednote predstavljajo spodbudo notranjega podjetništva. Obnašanje notranjega podjetnika je predvsem odvisno od karakteristik, vrednot, prepričanj ter vizij strateške vodstvene strukture (Guth & Ginsberg, 1990, str. 8). Obstaja povezava, ki kaže na pozitivne učinke, to je med podjetništvom ter organizacijskimi vrednotami, ki ciljajo na posameznika v organizaciji, ter vrednotami, ki zadevajo konkurenčni boj. Te različne filozofije, ideali ter pravila vključujejo s pozitivnega stališča njihovega vpliva na notranje podjetniške vrline posameznikov prvine, ki kažejo, na kakšen način naj se obnašamo do posameznika v dobrobit zastavljenim ciljem. Vrednote, kot so odprtost, usmerjanje, sodelovanje predstavljajo smernice obnašanja članov organizacije (Antončič, 2002, str. 28). Podjetništvo v podjetju je odvisno od odnosa posameznikov, ki ga gojijo do samega podjetja (Stevenson & Jarillo, 1990, str. 33).

- Tekmovalnost

Podjetje, ki želi imeti konkurenčno prednost na trgu, mora postati sposobno prekositi konkurenco v primarnem cilju vsakega podjetja – dobičkonosnosti. Za nastanek razlik v dobičkonosnosti konkurenčnih podjetij se mora praviloma zgoditi neka sprememba. Vir takšne spremembe se lahko pojavi v notranjem ali zunanjem okolju podjetja. Bistvo konkurenčnega procesa je biti vodilen ali posnemati strategije vodilnega podjetja v panogi (Grant, 1995, str. 158). Tekma sodobnih in rastočih podjetij ni sestavljena zgolj iz nenehnih bitk za nevtraliziranje notranjih in zunanjih dejavnikov poslovanja konkurenčnih subjektov, temveč tudi iz ustvarjanja takšnih konkurenčnih prednosti, ki jih neposredni in potencialni konkurenti na trgu težko posnemajo ali prevzamejo (Rebernik, 1996, str. 126).

Tekmovalnost predstavlja namero podjetja, da izzove svoje konkurenčne rivale na trgu. Tekmovalnost je administrativna namera, izražena skozi pripravljenost podjetja, da prevlada nad konkurenco na trgu (Hisrich & Antončič, 2003, str. 18).

## **2.2 Podjetništvo v korporaciji**

- Inovativnost

Podjetništvo in inovacija sta osnovna dejavnika uspeha korporacije v dobi negotovosti, v kakršni se nahajamo danes. V razmerah negotovosti, pogostosti in kompleksnosti sprememb se lahko notranji podjetnik obdrži le, če je usmerjen k iskanju sprememb, ki jih izrablja bolj kot priložnosti in ne kot svarila ali nevarnosti. To pa seveda pogojuje inovacije, ki so osnova notranjega podjetništva:

Po OECD je inovacija pretvorba ideje v tržni produkt ali storitev nov, izboljššan, proizvodni ali distribucijski proces ali nova metoda socialnih storitev. V tej povezavi je inovacija sinonim

za uspešno proizvodnjo, prilagoditev in pa izkoriščanje novosti v ekonomskem in socialnem smislu.

Po vsebini delimo inovacije na:

- programske,
- tehnično-tehnološke,
- organizacijske,
- upravljavske,
- metodijske.

Inovacija je v bistvu dvopomenska beseda; po eni strani pomeni ustvarjanje novih izdelkov, storitev in poslovnih procesov, po drugi strani pa odzivnost organizacij na spremembe, ki se dogajajo v okolju. Glede na to, da je okolje večplastno, so tudi spremembe večsmerne. Spreminjajo se zahteve porabnikov, povečuje se strokovnost konkurentov, spreminja se okus javnosti, z globalizacijo se spreminjajo tudi mednarodni ekonomski odnosi in vladni ukrepi (Trope, 2002, str. 25).

- Viri inovativnih priložnosti

Poleg vira, ki je rezultat očitne genialnosti posameznikov, je večina uspešnih inovacij rezultat nenehnega iskanja inovativnih priložnosti. Te priložnosti najdemo le v nekaj situacijah. Štiri od teh situacij najdemo v samem podjetju oziroma panogi, preostale tri pa se nahajajo izven samega podjetja, v njegovem socialnem ter intelektualnem okolju: demografske spremembe, spremembe v dojemanju in nova znanja. Seveda se lahko omenjeni viri prekrivajo, razlikujejo se po svoji naravi glede rizika, zahtevnosti, kompleksnosti, kjer lahko inovacijski potencial leži hkrati v več kot le enem viru. A vendarle so skupaj zaslužni za večino vseh inovacijskih priložnosti (Drucker, 2002, str. 6–7):

- nepričakovane okoliščine,
- neprimernost,
- procesne potrebe,
- strukturne spremembe,
- demografske spremembe,
- spremembe v dojemanju stanja,
- nova znanja.

- Prenova

Samoprenova kot ena izmed dimenzij notranjega podjetništva posnema oziroma imitira prenovo organizacij preko glavnih idej, skozi katere so zgrajene. Vsebuje strateške in organizacijske nianse sprememb in vključuje redefiniranje poslovnega koncepta,

reorganizacije in predstavitve širših sistemskih inovacijskih sprememb (Hisrich & Antončič, 2001, str. 499).

- Proaktivnost

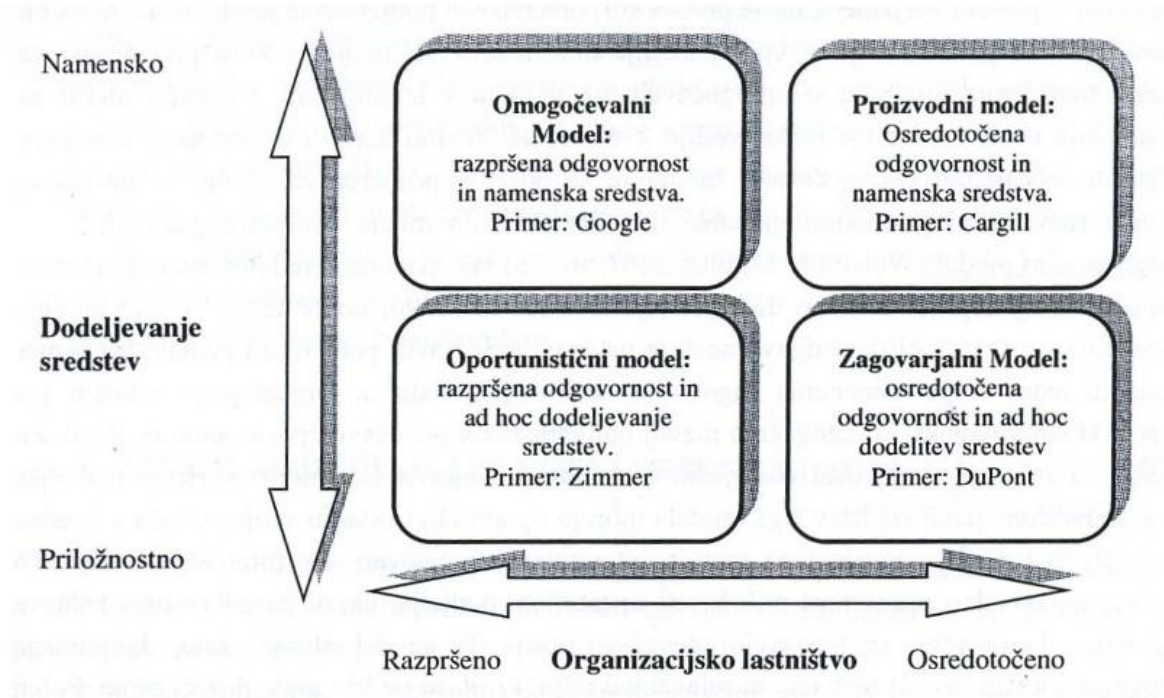
Koncept proaktivnosti izhaja iz dejstva, do katere mere podjetje poizkuša zasesti glavno vodilno vlogo pred konkurenco v tako pomembnih elementih razvoja, kot so predstavitve novih izdelkov ali storitev, operacijske tehnologije ali administrativnih tehnik (Hisrich & Antončič, 2003, str. 18).

## 2.3 Modeli Wolcott in Lippitz

Modeli so nastali ob študiji poslovanja različnih ameriških podjetij, kjer je bil poudarek na načinu uporabe notranjega podjetništva v podjetju z vidika dodeljevanja sredstev ter stopnje in načina odgovornosti za spremljanje, vodenje projektov do finalne realizacije.

Pri študiji sta se srečevala z različnimi koncepti glede uresničevanja dveh glavnih determinant, ki sta jih strnila v štiri modele.

Slika 3: Štirje modeli korporacijskega podjetništva



Vir: C. R. Wolcott & J. M. Lippitz, *The Four Models of Corporate Entrepreneurship*, 2007, str. 77.

- Omogočevalni model (Enabling model)

Bistvena lastnost omogočevalnega modela je namensko dodeljevanje sredstev ob sočasnem vključevanju celotne organizacije v izvedbene procese udejanjanja osnovne ideje, vključno z vodstveno strukturo. Namenska sredstva niso striktno omejena na posamezne zaključene time v podjetju; značilno pa je usmerjanje in spremljanje vodenja postopkov oziroma korakov do končne realizacije v organizacijskem, finančnem in strateškem smislu, kjer je vsak inovativni posameznik deležen posebne pozornosti s strani vodstva podjetja. Za podjetja, ki si prizadevajo za kulturno transformacijo, procesi omogočevalnega modela v kombinaciji z novimi merili za zaposlovanje in razvoj osebja lahko vodijo k temu, da številni zaposleni postanejo učinkovit katalizator sprememb. Omogočevalni model je še posebej primeren za okolja, v katerih se konceptni razvoj in eksperimentiranje lahko uresničujeta ekonomično v celotni organizaciji (Wolcott & Lippitz, 2007, str. 77).

- Proizvodni model (Production model)

Označuje ga osredotočena odgovornost in striktno namenska uporaba sredstev. S tem se predvsem želi preprečiti medsebojno rivalstvo oddelkov za sredstva in vzpodbujati sodelovanje med različnimi enotami v smeri realizacije posameznega projekta. Proizvodni model ni brez izzivov in tveganj, saj lahko zahteva znatne naložbe v več letih, po drugi strani pa je za uspešno vključevanje projektov v uveljavljene poslovne enote lahko zelo oteženo. In nenazadnje, izgradnja verodostojnosti in zaupanja v celotni družbi je ključnega pomena za uspeh proizvodnega modela. Če podjetje želi osvojiti nove domene rasti, odkriti nove možnosti preboja ali uničiti potencialno grozečo konkurenco, potem je proizvodni model prava izbira (Wolcott & Lippitz, 2007, str. 78).

- Oportunistični model (Opportunistic model)

Za oportunistični model sta značilna razpršena odgovornost in ad hoc dodeljevanje sredstev. Brez kakršnegakoli določenega lastništva ali virov se pri tem modelu podjetništvo razvija, temelječ na delu, prizadevanju in sreči inovativnih posameznikov, ki se trudijo ustvarjati nove posle, pogosto tudi navkljub različnim pogledom matične korporacije. Zato model dobro deluje le v zaupljivih korporacijskih kulturah, ki so odprte za eksperimentiranje in imajo raznovrstne socialne mreže za uradno hierarhijo. Brez te vrste okolja dobre ideje zlahka padejo skozi organizacijske razpoke ali prejemajo premalo sredstev. Zaradi tega je oportunistični pristop za mnoga podjetja nezanesljiv, saj ko organizacije razmišljajo o organski rasti, se vodstva večinoma zavedajo, da za uspeh projekta potrebujejo več kot le razpršen »ad hoc« pristop. Razvoj iz oportunističnega modela v katerokoli bolj načrtno obliko podjetništva se običajno prične z mandatom za rast in širokimi, jasno posredovanimi vizijami. Če je vizija rasti nekega podjetja preozka, se bo verjetno končalo samo s primarnimi koncepti, širša vizija pa pri tem modelu pomaga vsem razmišljati zunaj okvirov dosedanje poslovne prakse (Wolcott & Lippitz, 2007, str. 76).

- Zagovarjalni model (Arguing model)

Za zagovarjalni model sta značilna osredotočena odgovornost in bolj ali manj neproblematično dodeljevanje sredstev za razvoj podjetništva. V tem modelu družba določa organizacijsko odgovornost za ustanavljanje novih podjetij ali poslov, pri čemer nosilnemu jedru ekipe namenoma zagotavlja skromnejša sredstva. Organizacije delujejo kot inovacijski strokovnjaki, ki omogočajo razvoj podjetništva v povezavi s poslovnimi enotami. Za podjetja, ki želijo pospešiti rast obstoječih oddelkov, je zagovarjalni model verjetno najboljša izbira. Zaradi omejenih sredstev tega modela morajo upravitelji uskladiti svoje pobude z interesi obstoječih vrst posla, zaposleni pa morajo intenzivneje sodelovati v celotni organizaciji. To povečuje potencialno primernost priložnosti operacijam podjetja, hkrati pa od vodstva zahteva zagotovilo, da projekti ne postanejo preveč prirastni. Ta model obstaja zato, da pomaga poslovnim enotam doseči bistvene in relevantne cilje, ki jih te ne bi mogle doseči same. Poleg tega zagovarjalni model lahko prepreči, da bi korporacijsko podjetništvo postalo žrtev močnih poslovnih enot ali kotel tekmovalnih interesov znotraj korporacije (Wolcott & Lippitz, 2007, str. 78).

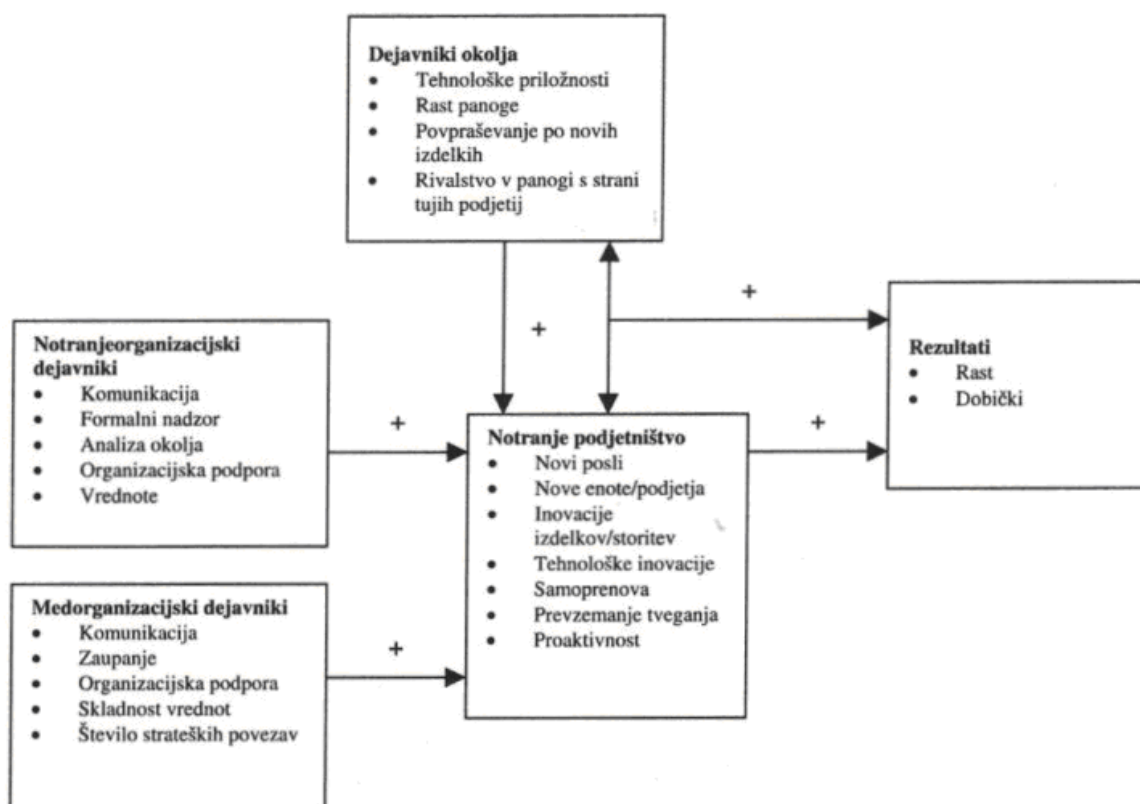
## **2.4 Integrativni model notranjega podjetništva**

Antončičev Integrativni model notranjega podjetništva predstavlja logično nadgradnjo osnovnega prvotnega Antončič – Hisrisch modela (slika 4), v smislu sinergije dejavnikov vplivanja ter medsebojnih interakcij na notranje podjetništvo.« Konceptualno se modela ne razlikujeta; so pa bolj vidne medsebojne interakcije med različnimi sklopi modela, kjer je posebna pozornost namenjena notranjeorganizacijskim ter medorganizacijskim dejavnikom, ki jih integrativni model podrobneje razčlenjuje.

»Njegov dodatni prispevek k notranje podjetniški teoriji lahko najdemo v njegovi integrativni zgradbi ter v njegovem potencialu, ki razčiščuje odnose med posameznimi konstrukti v notranjepodjetniškem modelu« (Antončič, 2002, str. 41).

Slika 4: Antončič-Hisrich – Integrativni model notranjega podjetništva

### Model notranjega podjetništva



Vir: D. R. Hisrich & B. Antončič, *An Empirical Investigation of Impacts of Corporate Entrepreneurship – Related Contingencies on Organization Wealth Creation*, 2000, str. 187.

## 3 NOTRANJE PODJETNIŠTVO V PODJETJU PROMPT, D. O. O.

### 3.1 Zgodovina podjetja

Podjetje PROMPT Group, d. o. o., je bilo ustanovljeno leta 1990, torej takoj, ko je zakonodaja omogočala ustanavljanje kapitalskih družb. Na samem začetku so se ukvarjali izključno z uvozom, prodajo in montažo klimatskih naprav.

Kot je značilno za napredno podjetje, in kot se za v razvoj usmerjeno podjetje spodobi, so kaj hitro razširili svojo dejavnost v trgovino na debelo in storitve ter hkrati vztrajno nadaljevali s povečanjem ponudbe izdelkov in storitev. V letih, ki so sledila, pa vse do danes so prepoznavni kot vodilno podjetje na območju Republike Slovenije (ter na širšem JV območju Balkana) na področju distribucije elektronskih komponent in gradnje sekundarne infrastrukture za telekomunikacijo in energetiko.

Med njihov asortiman izdelkov spada visoko kvalitetna oprema svetovno znanih proizvajalcev, hkrati pa nudijo kvalitetne storitve na področju inženiringa, instalacije in vzdrževanja. Podjetje do sedaj beleži preko 50 zaposlenih, od tega več kot 20 visoko kvalificiranih strokovnih oseb, ki delujejo v hčerinskih družbah na širšem evropskem prostoru.

Podjetje se ponaša z moderno matrično organizacijsko strukturo, saj narava dela zahteva veliko fleksibilnost zaposlenih, katerim je zaupana prenekatera zahtevna naloga na različnih projektih. Takšna struktura delovanja je v idealnem sozvočju ter del notranjega podjetništva, ki ga predstavljam v pričujočem delu kot enega poglavitnih sestavnih delov podjetniške miselnosti in delovanja podjetja Prompt Group, d. o. o.

Podjetje ima do sedaj odprte podružnice v naslednjih državah:

- Prompt, Slovenija,
- Prompt Priština, Kosovo,
- Prompt Makedonija,
- Prompt Tirana, Albanija,
- Prompt Beograd, Srbija,
- Prompt Minsk, Belorusija,
- Prompt Budimpešta, Madžarska,
- Prompt Technologies, Nemčija.

Kot je razvidno, je podjetje svoje delovanje v pretežni meri usmerilo na JV del evropskega prostora, kjer je veliko prostora za uvajanje novih tehnologij zaradi specifičnih lastnosti tega območja, kjer ni potrebno posebej predstavljati političnih, geografskih ter drugih značilnosti, ki opravičujejo vzpostavljanje enot na tem še tehnološko nenasičenem območju.

V letu 2009 se je podjetje preselilo v nove poslovne prostore v Šenčurju pri Kranju. V sami stavbi so vodstvo podjetja, trgovina in skladišče. Na tej zgradbi je podjetje zgradilo svojo sončno elektrarno, s katero si zmanjšuje stroške pri uporabi električne energije, hkrati pa je idealna tržna priložnost za potencialne stranke, da si lahko ogledajo delovanje tehnično zahtevne elektrarne kar na samem sedežu podjetja. Poleg dveh naštetih prednosti je tudi prodaja odvečne električne energije državi, kar še dodatno privede do zmanjšanja stroškov in pozitivnega vpliva na okolje, vendar bomo več o tem spregovorili v drugih poglavjih.

- Poslanstvo

V podjetju Prompt, d. o. o., so v času razvoja sprejeli odločitev, ki je bila le naravna posledica njihovega udejstvovanja na področju fotovoltaike oziroma izkoriščanja sončne energije, da naj predstavlja njihovo temeljno poslanstvo združitvev ali simbiozo človeka, narave in tehnologije. Ker poraba električne energije skokovito narašča v razvitem svetu in hkrati s tem

onesnaževanje okolja, je več kot nujno izkoriščati v čim večji meri alternativne vire energije, ki ne povzročajo obremenitve naravnega okolja. V luči teh prizadevanj so v podjetju Prompt, d. o. o., združili vse večjo osveščenost prebivalcev oziroma uporabnikov električne energije ter pripadajočih naprav, ki koristijo električni tok za svoje delovanje, da predstavijo svojo vizijo razvoja, ki bo v veliki meri v bližnji prihodnosti odvisen prav od alternativnih virov energetske rešitve. Vseh naštetih prednosti se zaveda vse večje število držav po vsem svetu, ki nagrajujejo na različne načine pridobivanje energije iz virov, ki ne obremenjujejo okolice. Njihovo poslanstvo se tako sklada z najnovejšimi težnjami po razbremenitvi okolja, kar daje njihovim produktom le še dodaten pozitiven pečat tako v ekonomskem kot ekološkem smislu.

- Prodajni program izdelkov

Izdelek je glavni igralec v trženjski filozofiji in praksi, »je karkoli, kar je mogoče ponuditi na trgu, da zadovoljimo neko željo ali potrebo. Izdelki, ki jih tržimo, vključujejo fizične izdelke, storitve, doživetja, dogodke, osebe, kraje, premoženja, organizacije, informacije ali ideje« (Dulc, 2006, str. 7).

Izdelek je treba približati željam in potrebam potrošnika, saj le-ta ocenjuje značilnosti izdelka in storitev. Od slednjega pa je odvisen življenjski cikel izdelka. Izbor izdelkov in storitev je ključnega pomena za ohranitev dobrega imena podjetja.

Tržni vidik izdelkov in storitev zajema zlasti:

- kakovost in funkcionalnost,
- oblika,
- asortiment,
- blagovna znamka,
- servis,
- garancija,
- imidž (ugled),
- dobro ime.

Njihova največja prednost pred konkurenti je, da ponujajo te izdelke »na ključ«, o čemer bomo govorili več v naslednjih poglavjih. Na kratko pa to pomeni, da opravijo vse faze delovnega procesa določenega projekta. V ta sklop spadajo vse aktivnosti, od snovanja idej za rešitev problema oziroma želja naročnikov, izdelave in pridobitve vse dokumentacije (razna soglasja, dokumenti za zadovoljitev zakonskih določil), izdelave projektne dokumentacije, svetovanje oziroma izobraževanje naročnika, montaža, vzdrževanje in servisiranje.



- Trženje

V podjetju Prompt, d. o. o., so v 20-letni zgodovini podjetja poskrbeli za učinkovito trženje svojih izdelkov in storitev. Poslužujejo se različnih tržnih poti. Kar zadeva domači trg, imajo klasično direktno prodajo v maloprodaji in distribucijsko v veleprodaji.

Na domačem trgu skrbi za trženje matična poslovna enota, stacionirana na območju RS, natančneje v industrijski coni Šenčur pri Kranju.

V podjetju Prompt, d. o. o., se poslužujejo različnih tržnih poti. Direktna prodaja v maloprodaji in distribucijska v veleprodaji zadovoljita vse potrebe strank. Kar zadeva najrazličnejše komponente in ostale suport artikle, jih lahko kupci dobavijo direktno v njihovi trgovini ali pa jih dostavijo do naročnika. Zaradi specialnih artiklov, ki morajo biti hranjeni pod določenimi normativi (vlažnost prostora, prašnost, temperatura) ali imajo rok uporabe omejen, ima podjetje omejene zaloge.

Promocija: Promocija je del tržnega komuniciranja. Je način komuniciranja s potrošniki zaradi pospeševanja prodaje, da potrošnika informira o izdelku, ga prepričuje in povezuje potrošnika s proizvajalcem. Vsaka promocija oziroma element tržnega komuniciranja zahteva ustrezna finančna sredstva, zato je treba biti pozoren na razmerje med vloženimi sredstvi in doseženimi rezultati. Promocijo lahko razdelimo na pet poglavitnih vej:

Oglaševanje: »Oglaševanje je kreativna množična komunikacija. Je zapeljevanje, je domišljija, so izrečene in neizrečene obljube lepšega, boljšega, hitrejšega, bolj zdravega, zapeljivega ... skratka, vsega, kar si človek na glas ali po tihem želi, čeprav tega pogosto niti sam ne ve. Oglaševanje je bitka za izstopanje! (Weiss, 2008, str. 38)«

Pospeševanje prodaje: Z njim se doseže kratkoročna prodaja izdelka, s tem pa se hkrati opogumlja potrošnike. Uporabljamo različne pristope, kot so: sejmi, nagradne igre, demonstracije izdelkov, razni natečaji ipd.

Osebna prodaja: Gre za neposredno komuniciranje z eno ali več osebami zaradi doseganja ugodnega prednakupnega vzdušja, sklepanja takojšnje prodaje ali razvijanja dolgoročnih odnosov. Kakovostna osebna prodaja zahteva veliko komunikacijskih in marketinških znanj in tako ugodno vpliva na razvoj dolgoročnih odnosov s poslovnimi partnerji in potrošniki.

Odnosi z javnostjo in publiciteta: Odnosi z javnostmi sodijo med izredno pomembne naloge vsake organizacije. S pravnimi odnosi in komuniciranjem z vsemi deli javnosti (kupci, dobavitelji, vlagatelji, državo, mediji, zaposlenimi, konkurenco) omogočamo dober ugled podjetja v okolju in zadovoljstvo vseh sodelujočih, kar je dolgoročno najboljša in najcenejša promocija podjetja.

Neposredno trženje: Gre predvsem za neposredno komuniciranje preko pošte, telefona in ugotavljanje odziva stranke.

Zaradi posebnosti področja dela, katerega pokrivajo, je njihov trg bolj omejen na strokovno javnost, zato pravijo, da se v klasične metode promocije ne zatekajo pogosto, saj je njihova prepoznavnost kvaliteta, delo in reference doma in v tujini.

Fizični dokazi: So vse tisto, kar potrošnik vidi, sliši in občuti. V trgovinski dejavnosti to pomeni urejenost okolice poslovnega prostora, urejenost poslovnih prostorov, klima v prostoru, urejenost in uslužnost zaposlenih v podjetju.

Podjetje Prompt, d. o. o., je svojo fizično prisotnost udejanjilo z naslednjimi elementi:

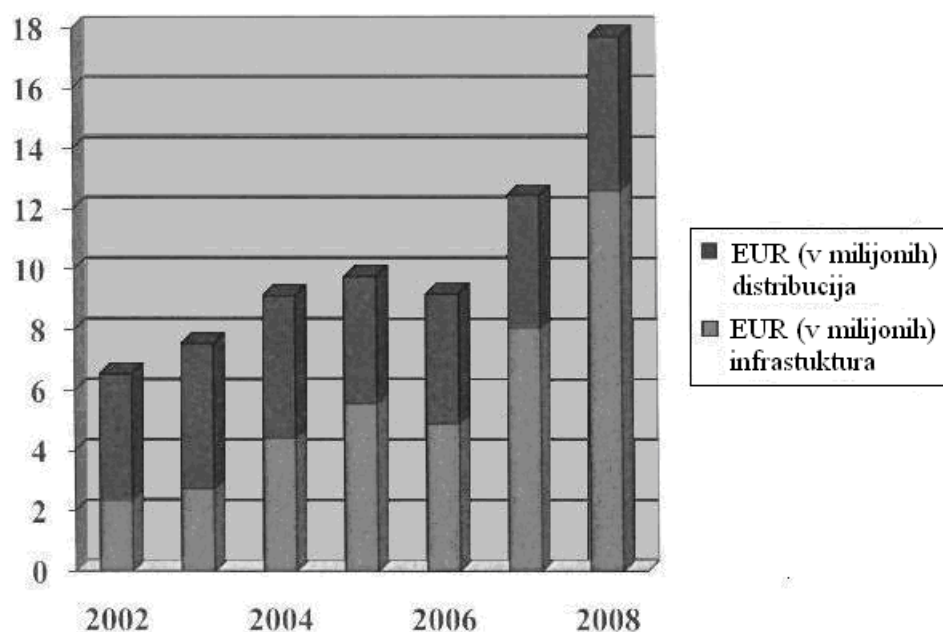
- spletno stranjo,
  - pestro izbiro izdelkov,
  - poslovno stavbo, kjer se odvija prodaja, tam je skladišče, vodstvo podjetja,
  - lahko dostopna tehnološko dovršena poslovna stavba (pametna tehnologija),
  - urejena okolica, veliko parkirišče,
  - objekt in avto park podjetja sta v njihovi prepoznavni barvi (bela – zelena).
- 
- Tuji trgi

Izredna angažiranost na trgih JV Evrope ni za poznavalce razmer nobeno presenečenje, saj je v primerjavi z bivšimi državami Vzhodnega bloka Evropski trg relativno tehnološko zasičen. Odpiranje podružnic na Kosovem, v Albaniji, Makedoniji in drugje je logična poteza, če upoštevamo podhranjeno infrastrukturo iz preteklosti, ki je potrebna temeljite obnove, za katero pa se odpirajo sredstva v zdajšnjem času, kjer je politika in čas naklonjen spremembam, ki peljejo v gospodarsko rast in razvoj tržnega gospodarstva.

Skoraj ni omembe vredno poudarjati, da je interes ob vstopu na te še »tehnološko nenasičene« trge tudi na strani tujih podjetij, ki jih zastopa Prompt, d. o. o., kjer poleg matičnega podjetja tudi tuji partnerji, in tok je sklenjen.

V dobi informacijske tehnologije in velikih mobilnih zmožnosti je komunikacija med dislociranimi enotami oziroma podružnicami ter matičnim podjetjem izrednega pomena, kar pa ne predstavlja neke dodatne skrbi, saj je podjetje informacijsko gledano na izredno visoki ravni, kar pa se za podjetje takšnega tipa tudi pričakuje, če že ni samoumevno.

Slika 5: Graf rasti



Vir: Prompt d. o. o., Interno gradivo Prompt, d. o. o., 2010.

- Profil strank

Stranke podjetja Prompt, d. o. o., so v veliki večini gospodarske družbe oziroma večja podjetja s področja telekomunikacij, storitvenih dejavnosti, informatike in drugo. Če gledamo po posameznih produktih, je večina produktov zanimiva predvsem za večja podjetja, kar pa ne pomeni, da so fizične osebe bolj izjema kot pravilo. Za fizične osebe so predvsem zanimive sončne elektrarne in podobni produkti manjšega obsega.

Večje zadovoljne stranke podjetja Prompt, d. o. o., so npr.:

- Telekom Slovenije,
- Petrol,
- Mobitel,
- Si.mobil,
- Dars,
- Loterija Slovenije,
- Slovenske železnice,
- Pošta Slovenije,
- Zavarovalnica Triglav,
- Gorenje,
- IskraTel,
- RTV SLO,
- Tuš mobil,

- SKB,
- Telekom Srbije,
- Gazprom,
- Turbo inštitut,
- IBM.

### **3.2 Ocena notranjega podjetništva v podjetju Prompt, d. o. o.**

- Metoda raziskave

Raziskava je temeljila tako na osnovi spoznanj o notranjem podjetništvu kot tudi na materialnem gradivu ter posameznih intervjujih zaposlenih v podjetju Prompt, ki so bili kompetentni z vidika poznavanja delovanja podjetja. S pridobljenimi materialnimi podlagami ter intervjuji zaposlenih z znanjem na področjih sem pridobil zadostno število informacij za nadaljevanje raziskovalnega dela. Materialno gradivo je zajemalo različne sistemske ter druge informacije, s posameznimi intervjuji pa sem pridobil informacije o delovanju podjetja v posameznih oddelkih, oziroma podrobnejše informacije o vseh relevantnih dejstvih, ki so mi pomagala pri sestavi in umestitvi informacij v sklop integrativnega modela. Obsežna intervjuja, ki sta bila opravljena na sedežu podjetja z vodjo tehničnega oddelka, gospodom Edom Alešičem, ter poslovnim direktorjem ter delnim lastnikom podjetja, gospodom Nedeljkom Dabićem, sta mi dala glavnino potrebnih informacij o obravnavani temi. S prvim intervjujem sem pridobil pomembne informacije o samem delovanju podjetja s tehničnega vidika, predvsem operativne in taktične ravni, kjer je gospod Edo Ališič kot poznavalec razmer v podjetju izčrpno in podrobno opisoval procese ter posamezne interakcije, ki potekajo tako znotraj kot zunaj podjetja. Kot pomembnega lahko še izpostavim intervju z gospodom Nedeljkom Dabićem, kjer sem pridobil informacije o samem menedžmentu in strateških usmeritvah podjetja. Ob vseh pridobljenih informacijah sem upošteval in uporabljal kar največje število različnih informacij o podjetju ter različno literaturo, ki je bila izbrana in ciljno usmerjena za dokončanje naloge. Z uporabljenimi metodologijami bom skušal potrditi tezo, da je podjetje Prompt sodobno podjetje, umeščeno tako na domačem kot tujih trgih, ki posluje na način, ki kaže na uporabo notranjega podjetništva v zadostni in učinkoviti meri, kar bom na podlagi predstavljenih modelov prikazal z integrativnim modelom notranjega podjetništva, ki poleg različnih povezav, ki vplivajo na notranje podjetništvo, upošteva tudi medsebojne interakcije med posameznimi deli, ki po integrativnem modelu vplivajo na razvoj notranjega podjetništva v posameznem podjetju.

S pomočjo modela bom prikazal, v kolikšni meri in kje se notranje podjetništvo udejanja z vidika vseh determinant, ki so zastopane v integrativnem modelu. S tem preizkusom bomo videli, kje vse se odvijajo notranjepodjetniški procesi (in kje ne) glede na sklope oziroma specifične uporabljene modele.

### **3.2.1 Ocena notranjega podjetništva s pomočjo izbranega integrativnega modela**

Na podlagi predstavljenih modelov iz prejšnjega poglavja bom analiziral stopnjo udejanjanja notranjega podjetništva v podjetju Prompt, d. o. o., s pomočjo Antončič-Hisrich integrativnega modela (glej točko 2.3).

#### **3.2.1.1 Razsežnosti notranjega podjetništva**

- novi posli,
- nove enote ali podjetja,
- inovacije izdelkov ali storitev,
- tehnološke inovacije,
- samoprenova,
- prevzemanje tveganja,
- proaktivnost.

- Novi posli

V podjetju Prompt, d. o. o., se novi posli uresničujejo izključno skozi vodstvene strukture podjetja, kar pomeni, da so v procese ustvarjanja pogojev za pridobitev novih poslov in dejansko angažiranost poleg uprave matičnega podjetja vključena še vodstva hčerinskih podjetij.

- Nove enote/podjetja

Ustanovitev novih enot je v domeni vodstvene strukture matičnega podjetja kot glavnega pobudnika za tovrstne aktivnosti.

- Samoprenova

Samoprenova kot pojem za ponovno opredelitev strategije podjetja, reorganizacije in spremembe na ključnih področjih v bližnji prihodnosti ni načrtovana.

- Prevzemanje tveganja

Podjetje prevzema relativno majhno tveganje za začenjanje novih poslov, saj gre v večini primerov za večje projekte, ki ne dopuščajo hitrih, nenadzorovanih, preverjenih korakov. Pri visoko tehnoloških rešitvah, kjer lahko razsežnosti projektov dosega tudi večletne plane na večjih območjih je hitrost pri začenjanju velikih projektov na relativno nizki ravni zaradi množice protokolov, ki morajo biti izpolnjeni, da se lahko začne udejanjati določen projekt. Vodstvena struktura v podjetju Prompt igra pri tem vodilno in ključno vlogo.

- Proaktivnost

Za prodornost podjetja skozi 20-letno zgodovino in širitev na tuje trge je predvsem zaslužna vodstvena struktura, ki vseskozi skrbi za konkurenčnost podjetja na domačem in tujih trgih. Visoka angažiranost in podjetnost se kaže skozi rezultate podjetja, ki konstantno povečuje svoj dobiček in delež na trgu. Proaktivnost se udejanja in je nujen pogoj za obstoj podjetja, ki konkurira na visoko tehnoloških trgih, kjer je relativno visoka stopnja konkurence in so ažurne spremembe glede na povpraševanje na trgu nujnost, ki motivira vodstvo, da je zavrto v prihodnost s ciljem večanja rasti in posledično dobička.

### **3.2.1.2 Notranjeorganizacijski dejavniki**

Pod vplive notranjeorganizacijskih dejavnikov na podjetje v modelu notranjega podjetništva štejemo:

- komunikacija,
- formalni nadzor,
- analiza okolja,
- organizacijska podpora,
- vrednote.

- Komunikacija

Visoko stopnjo pretoka komunikacijskih tokov v vseh smereh omogoča matrična organizacijska struktura v podjetju, ki omogoča prenos informacij po vertikali in horizontali, kar je izredno pomembno, če govorimo o podjetju, ki je specializirano za visoko tehnološke projekte. Ker gre za visoko tehnološko okolje, je izraba različne tehnologije pri komunikaciji samoumevna. Zaposleni v podjetju komunicirajo na vseh nivojih z uporabo različnih tehnoloških rešitev. Te so: uporaba informacijske tehnologije, to je spleta, najsodobnejših telefonskih mobilnih ter stacionarnih rešitev in osnovnega neposrednega komuniciranja, podkrepjenega z rednimi tedenskimi sestanki, kjer se preverja trenutno stanje na tekočih projektih. Sestanki potekajo tudi preko video konferenc, kjer se v razprave vključujejo tudi vodstva hčerinskih podjetij.

- Formalni nadzor

Formalni nadzor aktivnosti je prisoten na vseh nivojih v različnih fazah. Pri izvrševanju projektov na terenu je prisoten vodja projekta, ki poroča o vseh fazah projekta tehničnemu vodji podjetja, ki deluje kot usmerjevalec aktivnosti na tehnični, izvedbeni ravni. Tehnični vodja je najpomembnejša figura, kar zadeva nadzor projektov na sami izvedbeni ravni. Tehnični vodja poroča o aktivnostih vodstvu podjetja, ki kot vrhovni organ formalno izvaja, nadzira in koordinira delo podjetja. Hčerinska podjetja imajo enako formalno strukturo

nadzora, s tem da se vodstvo matičnega podjetja vključuje in hkrati nadzira projekte v določeni enoti preko vodstva posamezne enote.

**Prednosti:** Prednosti takšne ureditve so hiter in ažuren prenos predvsem povratnih informacij s terena, kjer tehnični vodja koordinira in usmerja potek dela, s tem da ima na terenu vodja projekta zagotovljeno relativno svobodo implementacije izvedbenega dela v odvisnosti od specifičnih razmer na samem projektu. Takšna ureditev omogoča veliko število različnih povratnih informacij z različnih projektov, ki prispevajo k večanju baze »možnih zapletov.« Tako vodstvu kot delavcem služijo pri odločanju v konkretnih primerih. Z vidika notranjega podjetništva ureditev nudi zadosten maneverski prostor za produciranje novih idej ter storitev.

**Slabosti:** Tehnični vodja se mora zanesti; torej zaupati pravilni odločitvi vodje projekta na terenu ter sami povratni informaciji. Ker tehnični vodja praviloma ni prisoten na samem terenu, lahko prihaja do različnih videnj istega problema oziroma situacije. Takšna stanja lahko potencialno privedejo do različnih odstopanj in trenj med obema stranema, zato bi bilo treba posebej paziti na samo interpretacijo realnega stanja z vidika zaposlenih na terenu. Morebitni zapleti v tej smeri škodijo notranje podjetniški pobudi v smislu pomanjkanja motivacije.

- Analiza okolja

Podjetje Prompt deluje na visoko tehnološkem področju, kjer so značilne konstante spremembe, temu primerno se mora prilagajati tudi podjetje, ki mora hitro, ažurno odgovoriti na spremembe, ki se odvijajo na trgu. Podjetje je z visoko tehnološko usposobljenimi kadri, komunikacijo na vseh ravneh, implementacijo visoke tehnologije pri svojem delovanju, zadostno mero fleksibilnosti pri upoštevanju predlogov vseh zaposlenih ter posluhom za potrebe strank podjetje, ki lahko konkurira na domačem in tujih trgih z visoko stopnjo uspešnosti, kar kažejo tudi njihovi rezultati. V podjetju vlada sproščen »podjetniški duh«, ki ga »producira« predvsem vodstvo matičnega podjetja, ki svoj vpliv in potencial širi na vse enote sistema.

### **3.2.1.3 Medorganizacijski dejavniki**

- Komunikacija

V tehnološko naravnem podjetju, kot je Prompt, z široko paleto proizvodov znanih tujih blagovnih znamk, je ustrezna komunikacija med partnerskimi podjetji stalnica, ki zagotavlja nemoteno in ustrezno sodelovanje na vseh ravneh poslovanja. Strateško partnerstvo z ameriškim podjetjem Emerson kot glavnim partnerjem podjetja Prompt predstavlja večji del izmenjave informacij, znanj, medsebojnih srečanj, resursov in kadrovskega potenciala.

- Zaupanje

Zaupanje med strateškimi partnerji je nadvse pomembna komponenta poslovanja, tega se zavedajo tudi v podjetju Prompt, ki si je zastopanje velikega števila uspešnih svetovno priznanih znamk zagotovilo predvsem na podlagi zaupanja v strokovnost in podjetnost podjetja, ki ga je uspešno udejanjalo v 20-letni zgodovini podjetja. Zaupanje med strateškimi partnerji je na najvišji možni stopnji, kar poudarja priznanje podjetja Emerson za prvo mesto med partnerji v Evropi, na kar so v podjetju še posebej ponosni.

- Organizacijska podpora

Vodstvo podjetja deluje po principu omogočevalnega modela (Wolcott in Lippitz 2007), za katerega je značilno namensko dodeljevanje sredstev ob sočasnem vključevanju celotne organizacije v izvedbene procese udejanjanja osnovne ideje, vključno z vodstveno strukturo. Namenska sredstva niso striktno omejena na posamezne zaključene time v podjetju; značilno pa je usmerjanje in spremljanje vodenja postopkov oziroma korakov do končne realizacije v organizacijskem, finančnem in strateškem smislu, kjer je vsak inovativni posameznik deležen posebne pozornosti s strani vodstva podjetja. Za podjetja, ki si prizadevajo za kulturno transformacijo, procesi omogočevalnega modela v kombinaciji z novimi merili za zaposlovanje in razvoj osebja lahko vodijo k temu, da številni zaposleni postanejo učinkovit katalizator sprememb (Wolcott – Lippitz, 2007, str. 77).

Podjetje je v stalnem stiku z glavnim strateškim partnerjem Emersonom, kjer sodelujejo pri izpopolnjevanju kadrov, imajo skupna interna srečanja vodstvenih struktur ter zagotavljajo vso podporo v smislu omogočanja zmogljivosti njihovega podjetja za izvedbo zahtevnih novih poslov velikih razsežnosti, kot so na primer državne investicije v infrastrukturne projekte in podobno.

- Skladnost vrednot

Vrednote se od področja do področja razlikujejo, s tem da v poslovnem svetu obstajajo univerzalne vrednote, kot so npr. poštenje, zaupanje itd. Pri podjetju Prompt sodelujejo predvsem s podjetji zahodnega sveta, kjer so vrednote v večji meri podobne narave, sodelujejo pa tudi z velikim kitajskim koncernom; še vedno prevladujejo univerzalne vrednote, so pa porabili kar nekaj časa, da so se ustrezno odzvali na odstopanja od standardov Zahoda s ciljem tem bolj uspešnega sodelovanja, kar jim je tudi uspelo.



### 3.2.1.4 Dejavniki okolja

- Povpraševanje po novih izdelkih

Ker samo podjetje ni direktni proizvajalec, temveč zastopnik številnih svetovnih znamk, je povpraševanje po novih izdelkih odvisno od ponudbe posameznih znamk. Glede na prepletenost oziroma povezanost proizvajalcev in ponudnikov rešitev, med katere spada tudi podjetje Prompt, je vsako povpraševanje po novostih oziroma rešitvah, ki še niso udejanjene, posredovano določenemu proizvajalcu, vendar so takšni primeri redki glede na široko paleto ponujenih rešitev.

- Rast panoge

Ker projektiranje solarnih elektrarn predstavlja precejšen delež storitvenih dejavnosti podjetja, so tovrstni trendi pri nas in v svetu ugodni za podjetje v smislu razvoja, rast in posledično dobička. Da pa bi prišlo do večjih premikov, bi bilo treba odstraniti vrsto administrativnih preprek v smislu normativne ureditve glede uporabe alternativnih virov energije, ki jo ureja vsaka država posebej. Ukrepi za sproščanje zakonodaje s ciljem lažjega dostopa in uresničevanje rešitev na tem področju bi ustvarili znatno povečanje povpraševanja. V prihodnosti je pričakovati postopno povečanje povpraševanja za tovrstnimi rešitvami.

### 3.3 Ocena notranjega podjetništva na podlagi intervjuja

Izvedel sem tudi intervju z vodjo tehnično-inženirskega oddelka v podjetju Prompt, d. o. o., gospodom Edom Ališičem. Intervju sem razdelil v tri sklope, in sicer:

- poslovna strategija pokritja ciljnih kupcev in trga,
- marketinške aktivnosti, in
- inovacijske aktivnosti.

Naj poudarim, da uporaba odgovorov iz intervjuja ni »dobesedna«, razen tam, kjer je avtor citiran.

V prvem sklopu me je najprej zanimalo, kako si direktor predstavlja doprinos notranjega podjetništva v sklopu prodajnih aktivnosti. Ališič je povedal naslednje: »Odločitev, ki je bila sprožena s strani inženirjev in realizirana kasneje v zelo kratkem času, je v nezanemarljivi meri vplivala na prodajo samih plošč, saj smo nove prednosti izpostavili ter našli vse vzroke, ki so pripeljali do sprememb, kar se je zelo hitro poznalo v povečanju prodaje in večanju zaupanja v našo kvaliteto proizvodov in storitev. Svoje zaupanje v obstojnost naših proizvodov oziroma materialov smo konec koncev podkrepili z zelo dolgo garancijsko dobo (20 in več let), kar že samo po sebi govori o stopnji kvalitete, kateri smo se skozi 20-letno obdobje približevali in jo na koncu dosegli, kar pa ne pomeni, da iščemo vedno znova nove poti k še bolj zanesljivim rešitvam.«

Storitve na visoko tehnično zahtevnem področju zahtevajo kar najbolj strokoven in multidisciplinaren pristop. V ta namen je bil eden prvih pogojev zagotoviti ustrezen strokovno podkovan kader, ki bo kos zahtevnim nalogam tako v sklopu inženiringa, instalacije oziroma montaže kot tudi zahtevnosti samega vzdrževanja kompleksnih sistemov. Poleg klasično naštetih storitev so se v podjetju Prompt, d. o. o., odločili, da bodo svojo storitveno ponudbo razširili tudi na pomoč pri urejanju vseh zakonskih normativov, ki morajo biti izpolnjeni, da se posamezna rešitev lahko »zažene« v praksi. Zaradi zelo zahtevne in obsežne zakonodaje, ki zahteva določene standarde, so v podjetju Prompt še posebej ponosni na ta del pomoči strankam, ki so več kot zadovoljne, da lahko urejanje te vrste prepustijo podjetju, ki tako poskrbi za celotno implementacijo končne rešitve od začetne ideje pa do samega zagona, kar pomeni, da ponujajo rešitve »na ključ« v pravem pomenu besede. Podjetje se je v 20-letni zgodovini izkazalo na področju storitev tako doma kot tudi v tujini in se lahko pohvalijo s kar lepim številom domačih podjetij, ki jim zaupajo, da bo njihovo delo strokovno in učinkovito opravljeno. To je potrdilo tudi podjetje Emerson, ki jim je podelilo nagrado za najboljšega distributerja (normativ je bila kvaliteta in ne promet od prodaje) na območju EU in Bližnjega vzhoda. Z jasno izdelano filozofijo, da je treba skrbeti za stranko tudi po tem, ko je posel že sklenjen in realiziran, si utrjujejo svoj prostor na trgu in skrbijo za promocijo svojega podjetja na najboljši možen način.

Ljudje so pri izvajanju najrazličnejših storitev izredno pomembni. Nastopajo lahko v različnih vlogah kot izvajalci storitev, prodajalci ali kupci. Predvsem izvajalci storitev morajo biti ustrezno usposobljeni, urejeni in komunikativni. Izvajalci potrebujejo motivacijo za delo, ki naj se odraža na rezultatih s področja strokovnosti kadrov, hitrosti in prilagodljivosti do strankinih želja. Zaposleni v podjetju Prompt, d. o. o., so ustrezno strokovno usposobljeni, zato se od njih pričakuje višja stopnja možnosti komuniciranja na zahtevani strokovni ravni. Več kot poudarek je na motiviranosti kadrov, ki naj se odraža na samoiniciativnosti in pripadnosti podjetju, v katerem opravljajo določene naloge. V ta namen se trudijo vzpostaviti določeno »ugodno klimo« v podjetju, ki bo producirala poleg omenjenega spodbujanja »notranjega podjetništva« in hkrati doprinesla k pozitivnim medsebojnim odnosom ter konec koncev pozitivno vplivala tudi na stranke in poslovne partnerje. Kot drugo me je zanimalo, kje na trgu direktor vidi največji potencial izkoriščanja notranjega podjetništva. Zanj domači trg predstavlja zanemarljiv delež poslovanja podjetja, kar zadeva ponudbo solarnih elektrarn, konkurenca pa se je v zadnjih letih povečala, tako da je v Sloveniji kar nekaj podjetij, ki ponujajo storitve, kot so projektiranje in sama izvedba, vendar so izkušnje in dolgoletna praksa prednost, ki jo podjetje Prompt s pridom izkorišča. Na tujih trgih obstaja močna konkurenca, vendar se podjetje uspešno bojuje na trgu z osredotočenjem predvsem na trge JV Evrope, kjer je njihova blagovna znamka prepoznavna zaradi geopolitičnih in drugih dejstev, ki posredno vplivajo na odločitve strank o izbiri ponudnika. Večje število hčerinskih podjetij priča o močni prisotnosti podjetja na teh trgih. Njihovo zavezništvo z gigantom Emerson ter zastopništvo številnih znamk je poleg kvalitetnih storitev in izkušenj dodaten garant za nadaljnji obstoj in rast tržnega deleža na JV trgih, kjer sta gradnja in prenova infrastrukture v zadnjih letih prioriteta novo nastalih držav.

Zanimalo me je tudi, kako bo implementacija notranjega podjetništva vplivala, če sploh, na zadovoljstvo končnih kupcev. Glede na dejstvo, da se podjetje Prompt ukvarja izključno s storitveno dejavnostjo, to je montiranjem, projektiranjem različnih tehnoloških rešitev s telekomunikacijskega ter energetskega področja svetovno znanih proizvajalcev, so tehnološke priložnosti po njegovem mnenju omejene in pogojene z novimi tehnološkimi dognanji ter rešitvami proizvajalcev oziroma zastopanih podjetij. To pomeni, da je večina pobude za tehnološke spremembe na strani proizvajalcev, ki jih podjetje zastopa. Ostaja pa manevrski prostor v storitveni sferi (montiranje, projektiranje, zastopanje), kjer se bodo tehnološke rešitve na izvedbeni ravni spreminjale v smeri bolj učinkovitih in zanesljivih raznovrstnih rešitev, ki pa bodo morale biti koordinirane in v skladu z rešitvami proizvajalcev opreme. Njihove stranke oziroma kupci kot koristniki njihovih storitev bodo na posamezne novosti, ki bodo nastale v okviru notranje podjetniške aktivnosti, skupaj z novitetami klasičnega izvora opozorjene oziroma informirane v skladu z marketinško strategijo prodaje. Končni rezultat zadovoljstva pa bo po njihovem mnenju odvisen od obsega in karakteristik inovacije na posameznem produktu.

Zadnje v tem sklopu me je zanimalo vprašanje, ali direktor misli, da bo posledica večjega poudarka vodstva na segmentu notranjega podjetništva višja kakovost proizvodov. Direktor je mnenja, da v podjetju vlada ustrezna delovna klima, ki je rezultat angažiranja vodstva, da ustvarja kar najboljše razmerje med formalistično ureditvijo in upoštevanjem neformalnih povezav, ki največkrat producirajo glavnino novih idej, inovacij itd.

V drugem sklopu me je najprej zanimalo, na katerih področjih delovanja podjetja direktor vidi še prostor za izboljšanje sodelovanja v smislu notranje podjetniške pobude. Direktor pravi, da so alternativni viri energije, med katere spada tudi izkoriščanje solarne energije, v stalnem porastu, zadnje desetletje pa trendi uporabe tovrstnih rešitev zaradi vse večjega onesnaževanja okolja in strahu pred jedrsko energijo strmo naraščajo.

Kot drugo me je zanimalo, na kakšen način izvajajo promocijo posameznih izdelkov oziroma storitev. Iz direktorjevega odgovora sem razbral, da ko govorimo o poslovni strategiji podjetja, kot je Prompt, d. o. o., ki se ukvarja z visoko tehnološkimi rešitvami, moramo več kot poudariti dohajanje najmodernejših rešitev, ki bodo zadovoljile čim širši krog zahtevnih strank. V poslovno strategijo podjetja med drugim spada težnja po kar najvišji kvalitetni oskrbi strank, ki se ne konča samo z določeno končno uspešno implementacijo rešitve, temveč je cilj ohranjati stik s stranko daljše obdobje v želji kar največje obojestranske koristi. Težnja po izvajanju rešitev na t.i. »ključ« je tudi ena od poslovnih strategij, kako ohraniti prednost pred vse hujšo konkurenco. Pripeljati stranko do zadovoljivega rezultata vse od začetka projektiranja, iskanja optimalnih rešitev, zadoščanju zakonskih določil pa vse do fizične izvedbe in uspešne uporabe izdelka je cilj, ki ga zasleduje omenjeno podjetje. V ta sklop spadajo tudi vsa strateška partnerstva s podjetji, ki so tako ali drugače s suport produkti vezana na njihov asortiment izdelkov, ki se aktivno uporabljajo pri končnih rešitvah, poleg tega pa je nadvse pomembna tudi odzivnost partnerskih podjetij, ki s svojo ažurnostjo

pripomorejo k čim hitrejši in za stranko kar najbolj ugodni končni rešitvi. Vsa omenjena dejstva predstavljajo neki sklop strateških ukrepov, ki sestavljajo neko celovito strategijo uspešnega delovanja na domačem in tujih trgih, seveda s ciljem večanja tržnega deleža in posledično pridobivanja dobička ob hkratnem varovanju okolja in skrbi za dolgoročno zadovoljstvo sleherne stranke.

Zanimalo me je tudi, katere produkte bi še lahko vključili v prodajni program, ali prihajajo pobude s strani zaposlenih v tej smeri. Direktor je odgovoril, da vse bolj razmišljajo o dodatni ponudbi, t. i. EMI ponudbi. To je poseben sklop različnih naprav, ki služijo kot ščit pred elektro-magnetnim delovanjem, ki naj bi po nekaterih raziskavah negativno vplivalo na počutje človeka. Glede na to, da imajo v svoji ponudbi opraviti med drugim z dobavo in montažo fotovoltaičnih plošč, transformatorji itd., se zdi ta korak kar nekako logičen. Zaposleni so njihov dodaten in sila pomemben generator novih idej, predvsem na izvedbeni ravni, saj neposredno sodelujejo pri posameznih izvedbenih procesih v podjetju, so v stikih s kupci, strankami ipd. Strateška raven oziroma vodstvo tako dobi na neki način povratne informacije, predloge »s terena«, ki neposredno vplivajo na strateške odločitve vodstva.

Eno od vprašanj je bilo, ali v svoj program tržnih aktivnosti poleg uprave in za to pristojnih služb vključujejo tudi druge enote podjetja. Odgovor je bil negativen, torej v program tržnih aktivnosti razen uprave in za to pristojnih služb ne vključujejo drugih enot podjetja.

Zanimalo me je, kako bi lahko povečali obseg poslovanja na domačem trgu. Storitve na visoko tehnično zahtevnem področju zahtevajo kar najbolj strokoven in multidisciplinaren pristop. V ta namen je bil eden prvih pogojev zagotoviti ustrezen strokovno podkovan kader, ki bo kos zahtevnim nalogam tako v sklopu inženiringa, instalacije oziroma montaže kot tudi zahtevnosti samega vzdrževanja kompleksnih sistemov. Poleg klasično naštetih storitev so se v podjetju Prompt, d. o. o., odločili, da bodo svojo storitveno ponudbo razširili tudi na pomoč pri urejanju vseh zakonskih normativov, ki morajo biti izpolnjeni, da se posamezna rešitev lahko »zažene« v praksi. Zaradi zelo zahtevne in obsežne zakonodaje, ki zahteva določene standarde, so v podjetju Prompt še posebej ponosni na ta del pomoči strankam, ki so več kot zadovoljne, da lahko urejanje te vrste prepustijo podjetju, ki tako poskrbi za celotno implementacijo končne rešitve od začetne ideje pa do samega zagona, kar pomeni, da ponujajo rešitve »na ključ« v pravem pomenu besede.

Zadnje vprašanje v drugem sklopu je bilo, kako skrbijo za prepoznavnost blagovne znamke, kje so ovire, kako jih preseči. V podjetju Prompt, d. o. o., se poslužujejo predvsem promocije v obliki oglaševanja v javnih tiskanih medijih, ki so namenjeni strokovni javnosti z izdajanjem strokovnih člankov. Pospeševanja prodaje se lotevajo v obliki poslovnih srečanj in z razdeljevanjem različnega reklamnega materiala. Najraje posegajo po stikih z javnostjo z izdajanjem letnih poročil, raznimi srečanji, aktivnostmi pri humanitarnih akcijah ipd.

V tretjem sklopu me je najprej zanimalo, kako in če vzpodbujajo inovativnost pri zaposlenih. Naj omenim, da me je na inovacije, ki jih predstavljam v nadaljevanju, opozoril direktor, in da sem se z njimi seznanil iz sekundarnih virov podjetja, torej jih iz teh tudi povzemam. Zaposleni v podjetju Prompt, d. o. o., so ustrezno strokovno usposobljeni, zato se od njih pričakuje višja stopnja možnosti komuniciranja na zahtevani strokovni ravni. Več kot poudarek je na motiviranosti kadrov, ki naj se odraža na samoiniciativnosti in pripadnosti podjetju, v katerem opravljajo določene naloge. V ta namen se trudijo vzpostaviti določeno »ugodno klimo« v podjetju, ki bo producirala poleg omenjenega vzpodbujanja »notranjega podjetništva« pozitivne medsebojne odnose in konec koncev pozitivno vplivala tudi na stranke in poslovne partnerje.

Inovacije izdelkov in storitev v Podjetju Prompt, ki spadajo v domeno notranjega podjetništva:

- dodatno orodje ob nakupu stojal za elektronske komponente:

Stojala za elektronske komponente imajo specifično nalogo, da držijo posamezne naprave skupaj v logično urejenem zaporedju, ki ga za stranko uredi podjetje Prompt. Ker podjetje Prompt odlikuje 24-urna servisna služba, ki skrbi za zadovoljstvo strank ob vsaki priložnosti, je vseeno prišlo do ideje s strani osebja servisne službe, da se ob nakupu posameznih stojal kot dodaten kos opreme doda komplet osnovnega orodja za morebitno fiksacijo ali premik posameznih komponent. Samo idejo je poizkusno odobrilo vodstvo podjetja in izkazalo se je, da je dodatek bolj kot funkcijsko imel psihološko ugoden učinek na stranke, ki so brezplačen dodatek sprejele s prijetnim presenečenjem.

Orodje samo kot dodatek ne pomeni, da bi servisna služba želela s tem zmanjšati svoje obiske ob manjših korekcijah oziroma popravilih, temveč se je v praksi pokazalo, da za res osnovna dela stranke rade poskrbijo same, za kar je dodatno orodje kot nalašč primerno in ugodno vpliva v smislu pozornosti do samih strank s strani podjetja Prompt, d. o. o.

Dodaten komplet orodja je tako postal stalna praksa ob naročilu stojal ali rackov, kar sicer predstavlja majhno, morda na videz kozmetično korekcijo ponudbe z relativno visokim promocijskim ter psihološkim učinkom.

Komplet orodja je opremljen s posebnimi ključi v vizualno ličnem asortimanu, kjer ne manjka kratka navedba podjetja Prompt, ter nekaj osnovnih podatkov. Tako do neke mere miniaturno simbolično orodje, ki se lahko uporablja tudi za druge namene, dobi nekakšno dodatno uporabno vrednost kot promocijski material trajne vrednosti.

Takšne rešitve ne predstavljajo neke novosti, a vendar je zanimiv pozitiven psihološki efekt, ki ga lahko ima objekt majhne vrednosti, kjer primarni kosi opreme daleč presegajo vrednost sekundarnih dodatkov, ki ciljajo na ugoden promocijski in reprezentativni učinek.

- Varna soba opremljena z napravo za dovajanje kisika:

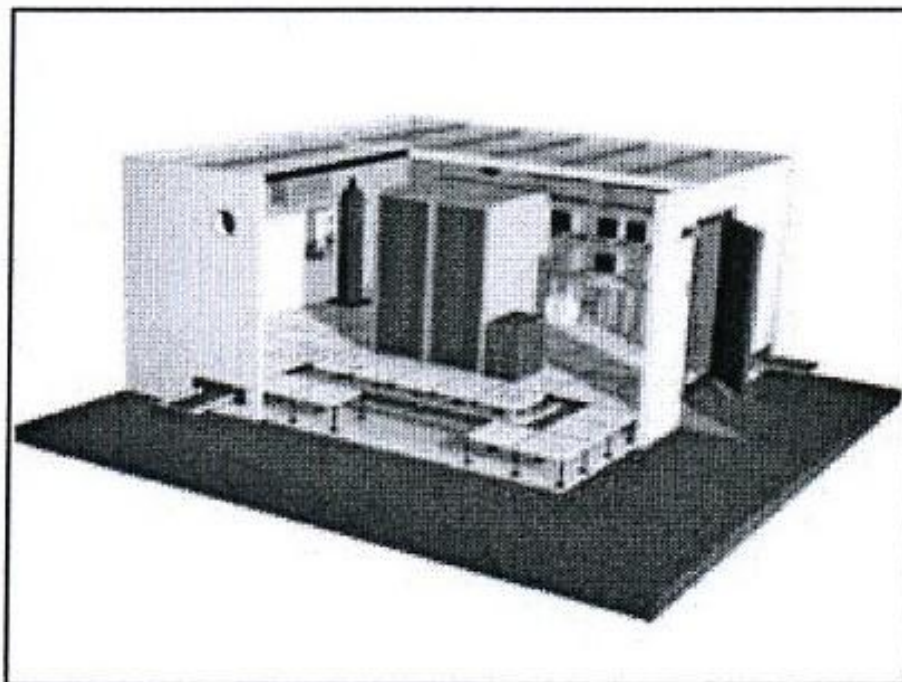
Varna soba kot eden izmed glavnih produktov podjetja Prompt, na katerega so izredno ponosni, predstavlja visoko tehnološko tehnično rešitev, ki skrbi poleg nemotenega napajanja v primeru izpada električne energije še za niz drugih aktivnosti, vse v službi optimalnega delovanja slehernega podjetja.

Varna soba (že ime samo napeljuje na pojem varnosti) je varna tudi v smislu omejevanja pred zunanjimi negativnimi vplivi, ki poleg razmer t.i. višje sile vključujejo tudi preprečitev pojavov, kot sta vandalizem in kraja.

V varni sobi površine 12 m<sup>2</sup> so se do nedavnega nahajale naslednje komponente:

- varnostna vrata dimenzije 90 X 210 cm
- redundantna precizna klimatizacija,
- centralno UPS napajanje (10 kVA) z 10 min avtonomijo,
- standardnih strežniških omar,
- električno ožičenje,
- sistem zgodnjega zaznavanja požara in gašenja s plinom FM200 ali NOVEC1270,
- biometrična kontrola dostopa z uporabo prstnega odtisa,
- nadzorni sistem za vse ključne naprave in parametre v sistemskem prostoru,
- 15 let garancije na konstrukcijo varne sobe.

*Slika 6: Varna soba*



*Vir: Prompt d. o. o., Interno gradivo Prompt, d. o. o., 2010.*

Kot je razvidno iz zgornjih podatkov t.i. varna soba vključuje tudi vhodna vrata (kar je logično), kar pomeni, da se v notranjosti zadržujejo v odvisnosti od potreb tudi osebe. Varna soba je opremljena, kot je razvidno iz podatkov, tudi s požarnimi detektorji ter s sistemom gašenja s plinom.

Notranje podjetniška inovacija oziroma predlog, ki je dobil podporo nedavno tega, je tudi predlog inženirskega tima, da se v varno sobo vključi tudi napravo ali pripomoček, ki bo v primeru požara ali kakršnekoli podobne nevarnosti pripomogel k preživetju oseb, ki se bi morebiti ob izbruhu požara ali druge nevarnosti nahajale v prostorih varne sobe. Tako se je porodila ideja o montaži naprave za dovajanje kisika (ali kisikove bombe) in montaži dveh kisikovih mask. Po preučitvi več možnih scenarijev z vidika varstva pri delu je bila takšna rešitev primeren in dobrodošel dodatek, ki predstavlja poleg varnosti nenazadnje tudi napredek v smislu konkurence produkta na trgu podobnih rešitev drugih proizvajalcev.

Z vidika zakonsko predpisanih določil, ki govorijo o obveznih rešitvah z vidika varstva pri delu, so ti dodatki neobvezni zaradi kratkega časovnega intervala ob morebitnem zadrževanju oseb v t.i. varni sobi, vendar je rešitev dobila zeleno luč pri vodstvu podjetja, saj se zavedajo, da vsaka najmanjša podrobnost oziroma izboljšava daje poseben pečat družbi, ki ne prepušča ničesar naključju. Varnostni dodatek ni samo dejansko efektiven pripomoček, ki lahko rešuje življenja oseb, temveč deluje tudi psihološko pozitivno in pri strankah ustvarja občutek sofisticiranosti proizvajalca.

- Pomožna kolesca za zaščitne kontejnerje:

Zaščitni kontejnerji predstavljajo idealno rešitev napajanja ter drugih tehničnih storitev večjih zmogljivosti na terenu, kjer je potreba po začasnem stacioniranju delovnih enot. Zaradi varnostnih ter drugih zunanjih vplivov so kontejnerji idealna rešitev, ki ne predstavlja večjega logističnega zalogaja. Podjetje Prompt sam kontejner opremi z zeleno vsebino ter ga dostavi na točno določeno oziroma zeleno lokacijo.

V praksi se je skozi mnogo primerov izkazalo, da pogosto pride do potrebe po minimalni spremembi stacioniranja enote bodisi zaradi nenadnih sprememb stanja določenih objektov ali zaradi talnih vgradenj itd. različnih vrst. Servisna skupina je kot iniciator zadeve prišla na idejo, kako preprečiti relativno nepotrebno izgubo časa zaradi majhnih premikov kontejnerja tako, da so enostavno montirali pod kontejner standardna kolesca, ki imajo možnost, da so v funkcionalnem stanju ali v stanju pripravljenosti skrita pod samim dnem kontejnerja. Na prvi pogled nepotreben dodatek se je dostikrat izkazal za zelo koristnega, o čemer pričajo mnoge zadovoljne stranke, ki so pohvalile tovrstno inovacijo.

- Industrijske baterije z antistatično zaščito:

Industrijske baterije predstavljajo eno izmed mnogih alternativnih virov zaščite pred nenadnim nepričakovanim izpadom električne energije. V podjetju Prompt na področju

akumulatorskih baterij jamčijo dolgo življenjsko dobo (10 let) ter 5-letno garancijo na brezhibnost delovanja.

Novost z vidika notranjega podjetništva je bila ideja enega izmed njihovih podrejenih, da bi vse dobavljene akumulatorske baterije dodatno antistatično zaščitili, saj bi tako pridobili nekaj na življenjski dobi ter dodatno zmanjšali že tako majhno možnost hitrega upadanja izkoristka same baterije. Kot je znano iz tehnike, umazanija, vlaga, korozija na zunanosti baterij negativno vpliva na elektrolitne procese v notranjosti baterije, kar povzroča prezgodnje padanje učinka in posledično nezmožnost baterij za doseganje optimalnih rezultatov. S posebno antistatično prevleko smo dodatno zaščitili baterije, kar ponovno predstavlja neko inovacijo v smislu konkurenčne prednosti. S to novostjo nismo samo zaščitili baterije, temveč smo v veliki meri zmanjšali upadanje izkoristka v tistih primerih, kjer so baterije stacionirane v vlažnih, nezaščitanih prostorih, kjer je velika možnost negativnega zunanega vpliva na samo delovanje in življenjsko dobo baterij.

S takšnimi na videz majhnimi korekturami izdelkov v podjetju Prompt kažejo na svojo vsestranskost in smisel za enostavne, a vendar učinkovite rešitve, ki rezultirajo na zaupanju strank, ki svoje zadovoljstvo prenašajo na okolico, kar se posledično odraža na vse večjem povpraševanju ter konec koncev na prepoznavnosti izdelkov.

- Vtis zaščitnega loga podjetja na nevidna mesta:

V servisnem oddelku so med drugim predlagali tudi vtis zaščitnega znaka Prompt v notranjosti posameznega ustroja (če gre za tehnično zahtevno napravo), da bi ob morebitni reklamaciji, identifikaciji itd. lahko zagotovo vedeli, da gre za sklope, ki jih je dobavilo podjetje Prompt. Vtis zaščitnega znaka poleg praktične vrednosti predstavlja tudi neke vrste garancijo proizvajalca oziroma simbolno jamstvo za kakovost izdelkov.

Vsak sklop komponent ima predvideno mesto za odtis znaka podjetja, ki je skrit na mestu, ki je za to predviden glede na sam proizvod. Vodstvo podjetja je relativno stroškovno nizko idejo pozdravilo, saj so podobne rešitve v tehnološkem svetu že preizkušene in imajo zelo velik učinek glede na vložena sredstva, še zlasti ob identifikacijah, kjer je potrebno sledenje posameznih proizvodov ali delov naprav.

- Zaščita pred elektromagnetnim sevanjem:

O škodljivih učinkih elektromagnetnega sevanja je bilo v zadnjih 20 letih narejenih veliko raziskav, ki pa niso dokazale nobenih izmerljivo škodljivih vplivov na človeški organizem, vsaj kar zadeva jakosti in napetosti, katerim smo izpostavljeni dnevno preko domače napeljave, nizkega sevanja gsm aparatov ter bližine daljnovodov in drugo. Seveda je bilo v zadnjem času na področju »osveščanja prebivalstva« o tem problemu narejeno kar nekaj. Predvsem ob razmahu mobilne telefonije so se ponovno pojavila ugibanja o škodljivih vplivih električnih naprav v naši neposredni bližini. Znano je, da kjer imamo električni tok oziroma



energijo, tam je prisotno tudi elektromagnetno valovanje, ki ga merimo v herzih; to pomeni, koliko ciklov valovanja se opravi v eni sekundi.

Zadnje nepreverjene in strokovno nepotrjene raziskave kažejo na škodljive vplive bližine močnih električnih postaj ter daljnovodov v neposredni bližini urbanih naselij, kar je pri številnih prebivalcih povzročilo strah pred bližino teh naprav kljub nepodprtim trditvam. Za veliko teh trditev je kriva možnost za dodaten zaslužek, saj se je na trgu pojavila množica različnih naprav, materialov itd., ki služijo pred tovrstno zaščito. Tovrstna zaščita je osnovana in potrebna pri zelo visokih napetostih in močeh posameznih sistemov in ta zaščita se največkrat uporablja v vojaške namene, kjer morajo biti posamezni prostori »čisti« brez kakršnihkoli vplivov elektromagnetnega sevanja.

V podjetju Prompt so spričo vseh tehnoloških dosežkov ter dostopnosti moderne družbe do vse več informacij preko spleta in drugih medijev, ki so polni vseh možnih nasvetov in širjenja raznih informacij na to temo, dali zeleno luč pobudniku ideje v sklopu inženirskega tima, da lahko kot opcijo izven uradnega seznama podjetij, katere zastopamo, za naše stranke dobavimo tudi t.i. zaščitne sisteme, ki naj bi ščitili samo okolico, kjer je postavljena solarna elektrarna. Ugotovili smo, da se veliko strank zanima na terenu, kaj menimo o tovrstni zaščiti, oziroma če jim lahko dobavimo in namestimo raznovrstne naprave, zaščitne trakove itd., ki naj bi služile preprečevanju prevelikega vpliva elektromagnetnega sevanja na človeka in okolico. Proizvodov, ki naj bi imeli pozitiven učinek, je mnogo in tako se naši serviserji na terenu, če pride do takšnega primera, skupaj s stranko odločijo in ji svetujejo o tovrstni zaščiti. Jasno je, da so solarni sistemi teh jakosti nenevarni in nimajo nobenega 100 % dokazanega vpliva po do sedaj narejenih raziskavah na človeški organizem, a vseeno smo strankam na voljo, da jim uredimo tudi to dodatno storitev.

Zadeva je bila ekonomsko zanimiva, zato je vodstvo podjetja Prompt odobrilo opsijsko svetovanje pri nabavi tovrstnih izdelkov strankam, ki si nameravajo priskrbeti katero izmed mnogih rešitev na trgu. Pri podjetju Prompt ne izključujejo nobene možnosti, da so tovrstne trditve o škodljivosti morda upravičene, kar bo pokazala prihodnost, nasploh pa že star pregovor pravi, da ima stranka vedno prav, kar je več kot na mestu tudi pri tovrstnih dejanjih, ki lahko samo pripomorejo k uveljavljanju podjetja, ki svoje široko znanje in odprtost za nove ideje kaže na kar najboljši način, to je skozi želje in zahteve strank, ki so zadovoljne z našimi storitvami.

- Shranjevanje kablov:

Podjetje Prompt je zastopnik visoko kvalitetnih kablov znamke Roxtec, katerih značilnosti so prahotesnost, vodotesnost in ognjevarnost. Pred leti se je v matičnem podjetju; natančneje v servisnem oddelku, porodila nova ideja shranjevanja teh vrhunskih kablov, primernih za kar najbolj zahtevne aplikacije.

Vse enote, torej tudi glavna enota v Šenčurju, ima poleg ostalih reprezentativnih delov stavbe tudi skladišče, kjer se hranijo rezervni deli, komponente in drugo. Poleg celotnega raznolikega asortimana so prisotni tudi najrazličnejši kabli. V servisnem delu so prišli na idejo, ki so jo kasneje uspešno uporabili, da bi bilo smotrno kable ločiti od ostalih delov zaradi njihove specifičnosti, saj so večinoma iz gumijaste osnove, ki pa ni imuna na temperaturne spremembe. Predlog je bil, da se gumijaste kable, za katere je značilno, da se ob visokih temperaturah njihova življenjska doba ter karakteristike slabšajo (enako velja za temperaturne spremembe), drži v prostoru, kjer bi bila temperatura čim bolj stalna in nadzorovana, da ne bi prišlo do slabšanja kvalitete shranjenih proizvodov, občutljivih na temperaturne spremembe. Vodstvo je upoštevalo nasvet oziroma predlog strokovnjakov iz servisnega dela ter posebno pozornost namenilo gumijastim delom, ki so dobili svoj poseben prostor z optimalno temperaturo za shranjevanje malo pod 20 stopinj C. Zahvaljujoč pametni elektroniki, ki nadzoruje temperaturo vsakega prostora v enotah Prompt, je bila zadeva več kot lahko izvedljiva. Na videz majhna korektura je prispevala k večji varnosti proizvodov in hkrati večji zanesljivosti, da bodo kabli, ki pridejo iz matične tovarne, resnično obdržali vse tiste karakteristike, ki so jih imeli, ko so prišli iz tovarne v hrambo podjetja Prompt, ki jih nato posreduje kupcem, vajenim visoke kakovosti. Da pa bi resnično dosegli kar največjo varnost in zanesljivost glede zahtevanih karakteristik kablovja, se izvaja enkrat na tri mesece temeljit pregled vseh občutljivih delov, kjer s posebnimi metodami strokovnjaki pregledajo vsak kabel posebej, ali so se na njem morebiti pojavila odstopanja, ki bi utegnila ogroziti njegovo kvaliteto. Če vzamemo v zakup vse možne scenarije, ki bi se lahko pripetili ob izgubi npr. ognjevarnega kabla, bi bile seveda posledice lahko velike, sploh če so kabli del nekega velike sistema, kjer se izvajajo operacije, ki zahtevajo visoke napetosti električnega toka. V osnovi so kabli, pripeljeni iz matične tovarne, večkrat pregledani in brezhibni, vendar je omenjeni dodatni pregled ter hranjenje pod posebnimi pogoji neki sekundarni preventivni vzvod, ki skrbi za že tako visok standard kvalitete, ki so si ga zastavili proizvajalci ter skupaj z njimi njihov zastopnik, podjetje Prompt.

Tehnološke inovacije se sicer udeležujejo v manjšem obsegu, v prihodnosti imajo planirano vzpodbujanje in zagotovitev sredstev za tovrstne inovacije. Kljub zmanjšanemu obsegu delovanja na tem področju so pripomogli k povečanju konkurenčnosti z eno bistvenih inovacij na področju fotovoltaike: sprememba dimenzij fotovoltaičnih plošč. Skozi zgodovino so se dimenzije fotovoltaičnih plošč nekako poenotile ne glede na proizvajalca, tako da so osnovne dimenzije do neke mere standardizirane. Standardizirani so seveda osnovni kosi, sama dolžina oziroma celotna dolžina in širina pa se spreminjata v odvisnosti od potreb posamezne stranke. Ob normalnih vremenskih pogojih in tudi pri relativno zadostnih odmikih od t.i. normalnih vremenskih pogojev so plošče prenesle vse zunanje vplive in delovale brez motenj v delovanju, ki bi se kazale ali v prekinitvi dobave električne energije ali v zmanjšanju izkoristka itd. Zadnje desetletje, ko se vremenska slika tudi pri nas v evropskem prostoru spreminja hitreje, kot smo bili vajeni, in je naše okolje podvrženo nenadnim ekstremnim vremenskim pojavom, kot so neurja, močni nalivi, toča, ekstremne temperaturne spremembe, pa je stabilnost teh plošč postala več kot vprašljiva. V tehnično-inženirskem oddelku podjetja

Prompt so v novih razmerah videli priložnost za izboljšave, ki bi prinesle konkurenčno prednost na nasičenem in neizprosнем svetovnem trgu, kar zadeva samo izdelavo fotovoltaičnih plošč. Inženirska ekipa je predlagala spremembo debeline fotovoltaičnih plošč, s katero naj bi dosegli večjo obstojnost in trpežnost celotne poljubne konstrukcije, še zlasti ob večjih skupnih dolžinah oziroma dimenzijah, kjer lahko pojavi, kot so močan veter, predstavljajo neko veliko uporno površino, ob katero se veterna sila upre ob plošče, kar lahko povzroči nepredvidljive škodljive posledice za okolico kot tudi za samo delovanje solarne elektrarne. Potrebno je bilo vzpostaviti direkten kontakt s proizvajalcem, ki bi lahko zagotovil zahteve podjetja Prompt po močnejši konstrukciji plošč. Vodstvo podjetja je v inovaciji videlo poslovno priložnost za še večji odmik od ostale konkurence predvsem na domačem trgu in na trgih JV Evrope, zato je bila sprememba odobrena in začeli so se odvijati koraki v smeri zelenih sprememb. Sedaj podjetje Prompt razpolaga z novimi, bolj odpornimi fotovoltaičnimi ploščami, ki so kos tudi ekstremnim vremenskim pojavom, ki smo jim priča v zadnjih letih tudi pri nas in v širši okolici. Inženirska ekipa je s svojo iniciativo sprožila postopke, ki so vodili do ključnih sprememb na tehničnem področju, kar je kasneje omogočila vodstvena struktura s svojimi pogajalskimi spretnostmi, da je izposlovala spremembe, ki so bile nujne, tako da jim zdaj sledi tudi ostala konkurenca.

Kot drugo me je v tretjem sklopu zanimalo, ali je vodstvo seznanjeno s pomembnostjo notranjega podjetništva in kako skrbi za tovrstne aktivnosti v smislu spodbujanja, zagotavljanja potrebnih resursov in nagrajevanja. Vodstvo podjetja je seznanjeno s pomembnostjo notranjega podjetništva, spodbujanje tako poteka na več ravneh. Prvič z nagrajevanjem, ki se pozna pri osebnem dohodku, kot tudi s priznanji in različnimi ugodnostmi. Podjetje zaradi specifičnosti dejavnosti in velikosti podjetja vključuje v inovativne procese na tak ali drugačen način tako vodstvo kot tudi posamezne zaposlene, ki morajo biti seznanjeni z vsem, kar se novega dogaja v podjetju.

Zanimalo me je tudi, kako skrbijo za ustrezno podjetniško klimo v organizaciji. Po besedah direktorja se v podjetju Prompt zavedajo pomembnosti ustrezne klime, ki vzpodbuja timsko delo in kar najboljše pogoje za delo, temu dejstvu pa so tudi prilagojene vrednote podjetja. Vrednote podjetja so predvsem spoštovanje vsakega posameznika, njegovega dela oziroma prispevka podjetju, skrb za naravo, poštenost, vestnost ter pošteno plačilo za dobro opravljeno delo. Podjetje je stalno prisotno na številnih dobrodelnih prireditvah kot glavni sponzor ali donator, kar vpliva tudi na zavedanje zaposlenih, da so del skupine, ki ima v svoj sistem vrednot poleg naštetih vključen čut za tiste, ki so prikrajšani.

Kot zadnje me je zanimalo, na kakšen način podjetje skrbi za izobraževanje oziroma seznanjanje zaposlenih z notranjim podjetništvom in katere ukrepe predvidevajo v bodoče. Direktor navaja, da podjetje strateško sodeluje z dvema velikima koncernoma, to sta ameriško podjetje Emerson in kitajski koncern Feyda. S podjetjem Emerson je sodelovanje poglobljeno in poteka v obeh smereh, kjer sta prisotna aktivno sodelovanje in podpora pri različnih projektih. Sodelovanje s kitajskim podjetjem pa je pretežno dobava specifičnih materialov,

kjer je sodelovanje manj intenzivno, a še vedno zadostno, da se oboji odzivajo in sodelujejo pri različnih segmentih izdelave. Podjetju Prompt je uspelo pridobiti visoko stopnjo zaupanja kitajskega partnerja glede na način poslovanja, ki je utečen na Vzhodu.

Zadnje vprašanje v tretjem sklopu je bilo, kje v njihovi organizaciji je notranjepodjetniška pobuda najbolj dobrodošla, oziroma kje je do sedaj prinašala največji uspeh. Direktor pravi, da so v procese inovacij vključeni vsi zaposleni, od vodstvene strukture do tehničnih ravni, kjer se vzpodbuja in nagradjuje inovacijske aktivnosti. Vodstvo podjetja zagotavlja potrebna sredstva za udeležanje pobud zaposlenih, kjer se pri odobrenih projektih s strani vodstva vključi celotno podjetje, ki je na razpolago akterju pobude, in sicer v smislu uspešnega dokončanja projekta. Tovrstnih tehničnih ter storitvenih inovacij je v podjetju največ.

#### **4 PREGLED UGOTOVITEV NA OSNOVI POSTAVLJENE HIPOTEZE**

Uresničevanje notranjega podjetništva v podjetju Prompt, d. o. o., sem analiziral s pomočjo integrativnega modela. Analiza je pokazala, da v podjetju obstaja visoka stopnja interakcij in pozitivnih rezultatov v ključnih segmentih modela, kot sta »notranjeorganizacijski dejavniki« ter medorganizacijsko delo, kjer je poudarek na številu strateških povezav in medsebojnih interakcijah. Ker preveliko število povezav negativno deluje na notranje podjetništvo, sta v primeru podjetja Prompt dve strateški povezavi pozitivno dejstvo, ki deluje v dobrobit razvoja notranje podjetništva v sami organizaciji oziroma podjetju.

Okolje organizacije daje velik potencial rasti glede na neizkoriščenost »zelene energije« v širši regiji ter v svetu nasploh, kar bo posledično privedlo do povečanja povpraševanja ter konkurence predvsem na domačem trgu in v širši regiji, vplivajoč na rast notranjega podjetništva. Kar zadeva pomanjkljivosti, je model pokazal na nezadostno stopnjo konkurence na domačih tleh, kjer lahko govorimo o oligopolu na področju fotovoltaičnih zmogljivostih. Relativna zaprtost in majhnost trga morda ne dopuščata prevelike koncentracije podobnih podjetij, zato je prav, da se podjetje Prompt intenzivno širi na tuje trge, kjer bo soočeno z »zadostno mero konkurence« za potrebno stimulacijo, ki bo posledično pripomogla k večji angažiranosti notranje podjetniške miselnosti.

Kar zadeva samo »absorbicijo« notranje podjetniške miselnosti v polnem obsegu s strani tako vodstvene strukture kot tudi drugih ravni podjetja, je treba narediti več. Predvsem je treba gojiti timski duh ter pripadnost podjetju in njeni temeljni viziji, na kateri bodo temeljile prihodnje inovacije, ki morajo biti na pravilen način stimulirane ter zaželeno dobrina s celovito podporo vodstva. Vodstvena struktura se deloma zaveda pomembnosti stimuliranja zaposlenih v duhu notranje podjetniške miselnosti, vendar so tržne razmere v tej panogi še premalo »razgibane«, da bi prišlo do večjih premikov na tem področju, kar je razumljivo. V prihodnosti se bodo tržne razmere v smislu večje konkurence zaostrole v vseh panogah, kar bo

posledično prisililo tudi za zdaj še relativno pasivna podjetja, kar zadeva notranje podjetništvo, da bodo več svoje energije ter potenciala usmerili v razvijanje notranjega podjetništva v polnem obsegu.

## **SKLEP**

V nalogi obravnavam podjetje Prompt, d. o. o., z vidika notranjega podjetništva. Podjetje je nastalo že zelo zgodaj, leta 1990, ko je bila zgodba samostojnih gospodarskih družb v privatnih rokah v naši regiji še v svojih prvih zametkih. Skozi 20-letno zgodovino je podjetje vztrajno širilo svoje področje delovanja in asortiman izdelkov ter storitev, hkrati pa se je razvijala podjetniška miselnost v pravem pomenu besede. Podjetje je z naskokom na zeleno energijo prešlo v eno vodilnih podjetij na našem trgu in k pomembnim ter cenjenim partnerjem tuje korporacije. Naloga je prikazala nivo notranjega podjetništva v podjetju, ki je s pomočjo visoko tehnološko usposobljenih delavcev ter s prodornim vodstvenim kadrom sledilo najnovejšim trendom v smeri razvoja notranjega podjetništva, še preden so dodobra »zagrizli« v omenjeni pojem. Z matrično organizacijsko strukturo, hitrim pretokom informacij, z ustrežno komunikacijo, s pravilno usklajenim in naravnanim formalnim nadzorom, z ustrežno podporo strateških partnerjev ter ob konstantni motivaciji vodstva so v podjetju vzpostavljeni pogoji za uveljavljanje podjetniške iniciative na vseh ravneh delovanja podjetja. To se je odrazilo v zelo hitrem napredovanju ne samo v smislu povečevanja povpraševanja po njihovih produktih v določenem časovnem obdobju, temveč tudi v širjenju prodajnih produktov, storitev in širitvi na tuje trge.

Notranje podjetništvo je v podjetju predvsem osredotočeno na inovativno-tehnološkem področju, kar je razumljivo glede na naravo podjetja, vendar bo treba v prihodnosti vzpostaviti oziroma pripraviti kadre na aktivno sodelovanje ne samo na izvedbeni ravni, temveč tudi širše, kar bo samo povečalo podjetniški potencial, ki bo na razpolago ob soočenju s tekočimi problemi ali v želji produciranja novih idej, ki bodo povečevale rast podjetja in posledično dobička.

Podjetje bo moralo več pozornosti posvetiti tudi elementu tveganja, kateremu se podjetje izogiba zaradi velikih vložkov v posamezne projekte večjih razsežnosti, svoj delež pri tem pa bo, kot smo že omenili, prineslo bolj konkurenčno okolje v širši regiji, ki bo prisililo podjetja k večji angažiranosti na področju inventivnosti.

Notranje podjetništvo je v zadnjih dobrih tridesetih letih postalo eno najpomembnejših »orodij«, ki služi uspešnim podjetjem po svetu, da se razvijajo s hitrostjo, kot jih narekujejo zaostrene in vse bolj konkurenčno intenzivne tržne razmere. Podjetja, ki bodo hitreje ugotovila pomembnost ter koristnost implementacije notranjega podjetništva, bodo napredovala hitreje in vzdržala korak s konkurenco. Tista podjetja, ki pa bodo vztrajala na

starih vzorcih, ki so predvsem posledica oligopolnih ali celo monopolnih položajev na trgu, pa bodo prej ali slej zaostala in končno prenehala delovati. Notranje podjetništvo je nekakšna logična posledica vse hitrejšega industrijskega ter tehnološkega razvoja (posledično pa tudi vse večje potrošnje), ki sili podjetja, da vse svoje resurse, predvsem zaposlene, izkoristijo ne samo kot upravljavce določenih nalog, temveč tudi kot zaposlene, ki bodo s podjetjem delili vizijo, jo pomagali ustvarjati po svojih najboljših močeh ter posledično delili usodo podjetja. Prednost takšne ureditve ni samo ekonomska, temveč ima tudi širše posledice, ki se odražajo predvsem v boljši povezanosti zaposlenih med seboj, večji pripadnosti timu oziroma podjetju, večjemu osebnemu zadovoljstvu ob končanih zastavljenih ciljih in na koncu tudi večji samozavesti vodilnih struktur, ki z višjo gotovostjo prevzemajo rizične korake in pogumno vstopajo v neznano s ciljem povečevanja dobička ter blaginje za vse zaposlene v podjetju.

Zavedanje pomembnosti stimuliranja zaposlenih za delo, ki presega njihov osnovni delokrog, postaja eno najbolj koristih. Notranje podjetništvo deluje kot alternativa rutinskemu delu zaposlenih v večjih podjetjih, omogoča, da svoje znanje in veščine uporabijo za korist podjetja ter posledično svojo korist, tako da se tveganja, ki bi normalno nastala ob zagonu novega posla zmanjšajo na minimum, hkrati pa se poveča verjetnost uspešne integracije novitete v prodajni sklop storitev podjetja ali kot samo izboljšava že obstoječih storitev ali pa kot povsem nova storitev ali izdelek, ki obogati prodajni program podjetja. S pomočjo podjetja inovator tudi bistveno hitreje in lažje spravi svojo zamisel v življenje, saj mu pri tem pomagajo infrastruktura, kadri ter vodstvo podjetja, ki skrbi, da gre zamisel o inovaciji v pravo smer. Prednosti notranjega podjetništva je veliko in samo od posameznega podjetja je odvisno, v kakšni meri ter na kakšen način bodo izkoristili vse prednosti, ki jih notranje podjetništvo prinaša.

Okolje, ki motivira in spodbuja zaposlene k izpolnjevanju in učenju, v pozitivni smeri prispeva k večji inovativnosti podjetij. Priložnosti za to učenje, tudi preko notranjega podjetništva, pa so odvisne v večini od tega, ali delodajalec zagotovi pretok in izmenjavo informacij med ljudmi, neoviran dostop do posameznikov, ki sprejemajo ključne odločitve, in notranjih mentorjev. Velja, da podjetja, ki investirajo v spodbudna delovna okolja za razvoj in učenje posameznikovega kreativnega potenciala, dobijo konkurenčne prednosti, te pa so vidne v boljših rezultatih za njihove lastnike (Drnovšek, 2008).

## LITERATURA IN VIRI

1. Antončič, B. (2002). *Notranje podjetništvo – prenova konstrukta in razvoj integrativnega modela*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
2. Block, Z., & MacMillan, I. C. (1993). *Corporate Venturing*. Boston: Harvard Business School Press.
3. Petkovšek Štakul, J. (2010, 20. februar). *Danes pripravljajo rešitve, ki jih bo trg potreboval jutri*. Najdeno 26. oktobra 2011 na spletnem naslovu [http://www.dnevnik.si/zaposlitve\\_in\\_kariera/aktualno/1042338455](http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042338455)
4. Drnovšek, M. (2008). *Notranje podjetništvo za dinamična delovna okolja*. Najdeno 23. novembra 2011 na spletnem naslovu [http://www.dnevnik.si/zaposlitve\\_in\\_kariera/aktualno/1042279136](http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042279136)
5. Drucker, F. P. (1992). *Managing for the Future*. New York: St. Martin's Press.
6. Drucker, F. P. (2002). *Managing in the Next Society*. New York: St. Martin's Press.
7. Drucker, P. (1998). *On the Profession of Management*. Boston: Harvard Business School Publishing.
8. Dulc, D. (2006). *Trženjski splet v hotelu Golf Grad Mokrice* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Ferreira, J. (2001). Corporate Entrepreneurship: A Strategic and Structural Perspective. *New England Journal of Entrepreneurship*, str. 59–71.
10. Gartner, B. W., & Katz, J. (1988). Properties of Emerging Organizations. *Academy of Management Review*, 13(3), 429–441.
11. Glas, M. (2000). *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea College.
12. Gramc, B. (2006, april). *Dejavniki notranjega podjetništva: primer Slovenije*. Najdeno 23. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-QVS07MPX/883946b8-fff3-40bd-b4a0-9b376fa69d6e/PDF>
13. Grant, W. (1995). *The International Library of Comparative Public Policy*. Aldershot, Brookfield: E. Edgar Cop.
14. Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Special Issue: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11 (2), 5-15.
15. Hisrich R. D., Peters M. P., & Shepard D.A. (2005). *Entrepreneurship*. New York: McGraw Hill Professional.
16. Hisrich, D. R., & Antončič, B. (2000). *An Empirical Investigation of Impacts of Corporate Entrepreneurship – Related Contingencies on Organization Wealth Creation*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Hisrich, D. R., & Antončič, B. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross – Cultural Validation. *Journal of Business Venturing, Elsevier*, 16(5), 495–527.
18. Hisrich, D. R., & Antončič, B. (2003). Clarifying the Intrapreneurship Concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7–24.
19. Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (1992). *Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise*. Homewood: BPI/Irwin.

20. Prompt d. o. o. (2010). *Interno gradivo Prompt d. o. o. (interno gradivo)*. Šenčur: Prompt d. o. o.
21. Kanter Moss, R. (1989). *When Giants Learn to Dance*. Appleton, WI: Simon&Schuster Inc.
22. Lessem, R. (1986). *Enterprise Development*. Cambridge: Gower Pub Co.
23. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Mckenna, E. F. (2000). *Business Psychology and Organisational Behaviour: A Student's Handbook*. New York: Psychology Press.
25. Mevric, H. (2010, 27. maj). Inovacijska dejavnost v predelovalnih in izbranih storitvenih dejavnostih, Slovenija, 2006–2008 – začasni podatki. Najdeno 3. maja 2011 na spletnem naslovu [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=3163](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3163)
26. Nielsen P. R., Hisrich D. R., & Peters, M. P. (1985). Intrepreneurship Strategy for Internal Markets – Corporate, Non – profit and Government Institutions Cases. *Strategic Management Journal*, 6(2), 181–189.
27. Petkovšek, J. (2009). »Moja prednostna naloga je delo z ljudmi«. Najdeno 28. oktobra 2011 na spletnem naslovu [http://www.dnevnik.si/zaposlitve\\_in\\_kariera/aktualno/1042305858](http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042305858)
28. Petrič, D. (2006, 19. oktober). Notranje podjetništvo - rešitev za močna podjetja. Najdeno 3. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/165980/Notranje-podjetni%C5%A1tvo---re%C5%A1itev-za-mo%C4%8Dna-podjetja>
29. Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper&Row.
30. Pinchot, G., & Pinchot, E. (1978). Intra–Corporate Entrepreneurship. Najdeno 26. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.intrapreneur.com/MainPages/History/IntraCorp.html>
31. Pinchott, G., & Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring in Action. A Handbook for Business Innovation*. San Francisco: Beret–Koehler Publishers, Inc.
32. Rebernik, M. (1996). *Oris nekaterih tem sodobne podjetniške ekonomike*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
33. Stevenson, H., & Jarillo, C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11(4), 17–27.
34. Stubelj, I. (2007). *Notranje podjetništvo v slovenskih izvajalcih prostovoljnega dodatnega zavarovanja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Tajnikar, M. (1990). *Podjetništvo in prestrukturiranje našega gospodarstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Trope, S. (2002). *Notranje podjetniški procesi v inovativni organizaciji – primer Mercator* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Ustava Republike Slovenije. (1991). *Uradni list RS*. (Št. 33/1991, 28. december 1991, 42/97, 66/2000, 24/03, 69/04 in 68/06).
38. Vasev, I. (2000). *Notranje podjetništvo na primeru podjetja Birostroj Computers d.d. Maribor* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.



39. Vesper, K. H., Mitchell, T. R., & Garner, W. B. (1990). A Taxonomy of New Business Ventures, *Journal of Business Venturing*, 4(3), 169–186.
40. Weis, L. (2008). *Trženje in tržno komuniciranje*. Ljubljana: B2 d. o. o.
41. Wolcott, C. R., & Lippitz J. M. (2007). The Four Models of Corporate Entrepreneurship. *MIT Sloan Management Review*, 49(1), 75–82.

# **PRILOGE**

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Slovar tujk.....	ii
Priloga 2: Izhodiščna vprašanja za izvedbo intervjuja .....	iii

## **PRILOGE**

### **Priloga 1: Slovar tujk**

Arzenal – orožarna, skladišče

Asortiment – razvrstitev, ureditev, porazdelitev

Generator – stroj za spreminjanje mehanske energije v električno

Herz – enota za frekvenco (1/s)

Implementacija – vstavitev

Integrativen – združevalni, spajalen

Intrapreneur – notranji podjetnik

Intrapreneurship – notranje podjetništvo

Operativa – izvršni organ

Performance – nastop, učinkovanje

Prosperirati – uspevati, napredovati

Rack – stojalo, polica

Stacionaren – stoječ, mirujoč, negiben

Strateški management – strateška uprava

## **Priloga 2: Izhodiščna vprašanja za izvedbo intervjuja**

### **Uvod**

#### Anketiranci iz podjetja Prompt

1. Koliko časa ste zaposleni v podjetju Prompt in katera dela in naloge ste od svojega prihoda do danes opravljali v podjetju?

### **Poslovna strategija pokritja ciljnih kupcev in trga**

1. Kako si predstavljate doprinos notranjega podjetništva v sklopu prodajnih aktivnosti?
2. Kje na trgu vidite največji potencial izkoriščanja notranjega podjetništva?
3. Kako mislite in kako bo implementacija notranjega podjetništva vplivala, če sploh, na zadovoljstvo končnih kupcev?
4. Ali mislite, da bo posledica večjega poudarka vodstva na segmentu notranjega podjetništva višja kakovost proizvodov?

### **Marketinške aktivnosti**

1. Na katerih področjih delovanja podjetja vidite še prostor za izboljšanje sodelovanja v smislu notranje podjetniške pobude?
2. Na kakšen način izvajate promocijo posameznih izdelkov oziroma storitev?
3. Katere produkte bi še lahko vključili v prodajni program, ali prihajajo pobude s strani zaposlenih v tej smeri?
4. Ali v svoj program tržnih aktivnosti poleg uprave in za to pristojnih služb vključujete tudi druge enote podjetja?
5. Kako bi lahko povečali obseg poslovanja na domačem trgu?
6. Kako skrbite za prepoznavnost blagovne znamke, kje so ovire, kako jih preseči?

### **Inovacijske aktivnosti**

1. Kako, in če, spodbujate inovativnost pri zaposlenih?
2. Ali je vodstvo seznanjeno s pomembnostjo notranjega podjetništva in kako skrbi za tovrstne aktivnosti v smislu vzpodbujanja, zagotavljanja potrebnih resursov in nagrajevanja?
3. Kako skrbite za ustrezno podjetniško klimo v organizaciji?
4. Na kakšen način skrbite za izobraževanje oziroma seznanjanje zaposlenih z notranjim podjetništvom in katere ukrepe predvidevate v bodoče?
5. Kje v vaši organizaciji je notranjepodjetniška pobuda najbolj dobrodošla, oziroma kje je do sedaj prinašala največji uspeh?