

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPELJAVA NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA V IZBRANEM  
KINEMATOGRAFU**

Ljubljana, oktober 2016

ŽIGA NOVAK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Žiga Novak, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vpeljava notranjega podjetništva v izbranem kinematografu, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Boštjanom Antončičem.

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil/-a samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 15. 10. 2016

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 PODJETNIŠTVO .....</b>	<b>3</b>
1.1 Podjetništvo v ekonomski teoriji .....	3
1.2 Podjetniki .....	6
1.2.1 Značilnosti podjetnikov .....	7
1.2.2 Dejavniki, ki vplivajo na podjetniško delovanje .....	7
<b>2 NOTRANJE PODJETNIŠTVO .....</b>	<b>8</b>
2.1 Razsežnosti notranjega podjetništva .....	10
2.1.1 Novi posli .....	10
2.1.2 Novi oddelki, podjetja .....	11
2.1.3 Inovacije izdelkov, storitev in tehnološke inovacije .....	11
2.1.4 Samoprenova .....	11
2.1.5 Proaktivnost .....	11
2.1.6 Prezemanje tveganja .....	11
2.1.7 Agresivna konkurenčnost .....	11
2.2 Notranje podjetniški model .....	12
2.2.1 Dejavniki okolja .....	12
2.2.2 Dejavniki organizacije .....	13
2.2.2.1 Notranjeorganizacijski dejavniki .....	13
2.2.2.2 Medorganizacijski dejavniki .....	14
2.2.3 Rezultati .....	15
2.3 Notranji podjetnik .....	15
2.3.1 Primerjava med notranjim podjetnikom, managerjem in klasičnim podjetnikom .....	16
2.3.2 Značilnosti notranjega podjetnika .....	17
2.4 Notranje podjetništvo v javnem sektorju .....	20
2.4.1 Primerjava notranjega podjetnika v javnem sektorju in klasičnega podjetnika ..	21
2.4.2 Notranje podjetniški model v javnem sektorju .....	22
2.4.2.1 Dejavniki okolja .....	23
2.4.2.2 Dejavniki javnega sektorja .....	23
<b>3 VPELJAVA NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA .....</b>	<b>24</b>
3.1 Vloga vodstvenega kadra pri vzpostavitvi notranjega podjetništva .....	24
3.2 Viri .....	26
3.3 Vloga inovacije .....	27
3.3.1 Vloge v inovacijskem procesu .....	27
3.3.1.1 Ljudje z idejo .....	28
3.3.1.2 Notranji podjetniki .....	28
3.3.1.3 Notranje podjetniška ekipa .....	28
3.3.1.4 Sponzorji .....	29
3.3.1.5 Spodbujevalci podjetniškega ozračja .....	29

3.3.2 Elementi inovacije.....	29
3.4 Ovire za nastanek notranjega podjetništva .....	30
3.5 Nagrajevanje .....	31
3.5.1 Angažiranost posameznika.....	31
3.5.2 Zadovoljstvo zaposlenih.....	33
3.6 Podjetniška kultura .....	33
3.7 Načini uvajanja notranjega podjetništva.....	34
3.7.1 Metoda »od spodaj navzgor« .....	34
3.7.2 Dvofazni pristop.....	35
3.7.3 »Foresight« pristop.....	36
<b>4 PREDSTAVITEV PODJETJA X .....</b>	<b>36</b>
4.1 Področja delovanja.....	37
4.1.1 Zaposleni .....	38
4.2 Predstavitev kinematografa.....	39
4.2.1 Prenova predvajalne tehnike .....	40
4.2.2 Kadrovska struktura v kinematografu in delovni procesi .....	41
4.2.3 Pregled panoge .....	42
<b>5 METODOLOGIJA.....</b>	<b>44</b>
5.1 Raziskovalni inštrument .....	44
5.2 Viri podatkov .....	44
5.3 Obdelava podatkov .....	45
<b>6 PREGLED DEJAVNIKOV ZA VPELJAVO NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA. 45</b>	<b>45</b>
6.1 Pregled razsežnosti notranjega podjetništva v izbranem kinematografu.....	45
6.1.1 Novi posli .....	45
6.1.2 Novi oddelki, podjetja .....	46
6.1.3 Inovacije izdelkov, storitev in proizvodne inovacije .....	47
6.1.4 Samoprenova.....	48
6.1.5 Proaktivnost.....	48
6.1.6 Prevezemanje tveganja.....	49
6.1.7 Agresivna konkurenčnost.....	50
6.2 Pregled dejavnikov notranje podjetniškega procesa .....	51
6.2.1 Dejavniki okolja .....	51
6.2.2 Organizacijski dejavniki.....	52
6.3 Notranji podjetnik v kinematografu.....	57
<b>7 PREDLAGANE SPREMEMBE .....</b>	<b>60</b>
<b>SKLEP .....</b>	<b>63</b>
<b>VIRI IN LITERATURA.....</b>	<b>65</b>
<b>PRILOGE</b>	
 <b>KAZALO SLIK</b>	
 Slika 1: Opredelitev notranjega podjetništva .....	9

Slika 2: Model notranjega podjetništva .....	12
Slika 3: Razmerje med številom strateških povezav in notranjim podjetništvom.....	15
Slika 4: Ključne karakteristike zaposlenih za doseganje višje stopnje podjetništva .....	20
Slika 5: Model notranjega podjetništva v javnem sektorju .....	22
Slika 6: Vpeljava notranjega podjetništva z vidika srednjega managementa.....	26
Slika 7: Vloge v inovacijskem procesu .....	28
Slika 8: Delovanje posameznika .....	32
Slika 9: Vpliv dejavnikov notranjega podjetništva na angažiranost posameznika.....	32
Slika 10: Področja delovanja v podjetju X .....	38
Slika 11: Število obiskovalcev po letih .....	40
Slika 12: Kadrovska struktura in funkcije .....	42
Slika 13: Obisk kinematografov po letih .....	43

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Pregled teoretskih opredelitev podjetnika .....	5
Tabela 2: Osebne lastnosti podjetnikov.....	8
Tabela 3: Razsežnosti notranjega podjetništva.....	10
Tabela 4: Primerjava med managerjem, podjetnikom in notranjim podjetnikom.....	16
Tabela 5: Razlike med podjetništvom v javnem sektorju in klasičnem podjetništvu .....	21
Tabela 6: Podjetniška kultura .....	34
Tabela 7: Delovna mesta in področja delovanja zaposlenih.....	38
Tabela 8: Pregled dejavnikov okolja izbranega kinematografa.....	51
Tabela 9: Pregled razsežnosti notranjega podjetništva na primeru izbranega kinematografa in predlagane spremembe .....	60
Tabela 10: Pregled ostalih elementov znotraj in izven delovanja kinematografa, ki vplivajo na razvoj notranjega podjetništva .....	61

## UVOD

Ker se v svetu in s tem tudi v Sloveniji spreminja način poslovanja, so avtorji začeli razmišljati kako bi prednosti majhnih podjetij približali velikim in nefleksibilnim organizacijam. Zato lahko rečemo, da je težnja po uvedbi sprememb posledica spreminjajočega zunanjega in notranjega okolja v katerem podjetje deluje. V osemdesetih so to potrebo po dinamičnosti in prilagodljivosti velika podjetja kot so IBM, DEC, Siemens, začela reševati z uvedbo koncepta notranjega podjetništva (Thornberry, 2003). Rešitev za spodbuditev dinamike delovanja in inovativnosti posameznikov in oddelkov v organizaciji je sicer več, sam pa se bom osredotočil na prej omenjeno vpeljavo notranjega podjetništva v izbranem kinematografu. Notranje podjetništvo je opredeljeno kot podjetje znotraj organizacije, ki je nagnjeno k iskanju novih priložnosti in ustvarjanju dodane vrednosti za podjetje (Pinchot, 1986a). Notranje podjetništvo lahko razumemo natančneje skozi njegovo vsebino in značilne razsežnosti. Antončič in Hisrich (2003) povzemata ugotovitve številnih ekonomistov, ki so skupaj oblikovali sedem razsežnosti in sestavljajo notranje podjetniški proces: novi posli, nova podjetja, inovacije, samoprenova, proaktivnost, prevzemanje tveganja in agresivna konkurenčnost. Na te razsežnosti pa vplivajo različni dejavniki, kateri prihajajo znotraj delovanja organizacije ter zunaj nje.

Dejavniki organizacije se delijo na notranjeorganizacijske dejavnike, ki potekajo znotraj okvirov delovanja organizacije, ter medorganizacijske dejavnike. Vpliv dejavnikov na razvoj notranjega podjetništva opisuje model notranjega podjetništva, ki združuje dejavnike, razsežnosti in rezultate notranje podjetniškega procesa v organizaciji (Antončič, 2000). Pomemben vidik notranjega podjetništva je tudi notranji podjetnik. Pinchot (1985) opisuje notranjega podjetnika kot osebo, ki je zaposlen v podjetju ter skozi inovativnostjo in zaznano priložnostjo ustvari dodano vrednost za podjetje. Pri tem se s svojim delovanjem razlikuje od klasičnega podjetnika. Upoštevati mora interese podjetja ter ostalih udeležencev v podjetju, kar pa lahko pomeni določeno omejitev. Znotraj organizacije morajo notranji podjetniki delovati z veliko mero zagnanosti, potrpljenja, diplomacije in morajo biti pripravljeni na prevzemanje tveganj.

V magistrskem delu so preučene tudi osebne značilnosti in karakteristike notranjih podjetnikov, za katere so opravljene primerjave med klasičnimi podjetniki in managerji. Ker izbran kinematograf deluje znotraj javnega zavoda, kot večinoma mestnih kinematografov v Sloveniji, se magistrsko delo osredotoča tudi na notranje podjetništvo znotraj javnega sektorja. Notranje podjetništvo v javnih podjetjih vodijo ljudje, ki so subtilni manipulaciji vodstva in sistema in imajo željo po samopotrditvi socialnih vrednot. Hkrati morajo zaznati poslovno priložnost in jo znati izkoristiti sebi, oziroma družbi v prid (Boyett, 1997). Javna podjetja so primer toge in neinovativne organizacije, za katero je notranje podjetništvo prava izbira, saj sledi vpeljavi dinamičnosti in inovativnosti v podjetja. Notranje podjetništvo v javnem sektorju je proces ustvarjanja dodane vrednosti za prebivalce, s posebno kombinacijo javnih in zasebnih virov, ki omogočajo zasledovanje socialnih priložnosti (Kearney, Hisrich, & Roche, 2009). Razlika med notranjim podjetništvom znotraj podjetja in notranjim podjetništvom v javnem sektorju je

predvsem v pričakovanem rezultatu. Pri prvem je to povečanje dobička, pri drugem pa je ta cilj izboljšanje uporabniške izkušnje njihovih strank, uporabnikov.

Pri vpeljavi notranjega podjetništva pa igra zelo pomembno vlogo tudi vodstvo podjetja. Buekens (2014) opisuje vlogo vodstvenega kadra kot ključno pri spodbujanju talentiranih in podjetniško usmerjenih ljudi. Pomembno je, da vodstveni kader zagotovi spodbudno okolje za inovacije skozi različne vire s katerimi podjetje razpolaga z namenom, da se inovacija pojavi tudi na trgu. Veliko vodij in direktorjev pa opaža pomanjkanje podjetniško usmerjenih ljudi. Do tega prihaja, ker taki ljudje niso privrženi velikim podjetjem, ki jih vodi birokracija in politika. Tisti, ki so bili prisotni pa največkrat niso slišani in so prevečkrat zaustavljeni s strani vodstvenega kadra (Thornberry, 2001). Preučil sem tudi nevarnosti oziroma ovire za nastanek notranjega podjetništva, ki po Buekensu (2014) izhajajo predvsem iz zastarelih vodstvenih tehnik, pomanjkanju holističnega pogleda in pomanjkanja zaupanja v organizaciji. Pomembna vidika pri uvajanju notranjega podjetništva sta tudi nagrajevanje in kultura v organizaciji, ki mora sprejemati drugačnost, drznost, inovativnost in sprejemanje tveganja (Dewald, 2016). Zadnji del teoretičnega dela pa bo namenjen vpeljavi načina notranjega podjetništva. Čeč in Germovšek (2012) po različnih avtorjih opisujeta tri različne pristope, ki se največkrat uporabljajo: metoda »od spodaj navzgor«, dvofazni pristop in »foresight« pristop. Vsakega izmed njih sem preučil ter na koncu podal mnenje, kateri je najbolj pomemben kot način vpeljave na primeru izbranega kinematografa.

Namen magistrske naloge je proučitev postopkov vpeljave notranjega podjetništva, opredelitev sprememb, ki so potrebne v organizaciji ter opis morebitnih težav, ki se pojavijo ob vpeljavi notranjega podjetništva v podjetju. Nato vse ugotovitve prenesti na praktični primer podjetja, ki deluje v javnem sektorju ter preučiti potencialne pozitivne učinke vpeljave. Iz tega sledi raziskovalno vprašanje naloge: Kakšne so možnosti vpeljave dejavnikov notranjega podjetništva v izbranem kinematografu?

Cilj magistrske naloge je poiskati teoretično osnovo k pristopu sodobnega načina delovanja podjetij, ki stremi k fleksibilnemu delovanju posameznika oziroma tima v organizaciji pa naj si bo ta še kako okorna navzven. S podrobno seznanitvijo pojma in predlaganih metodah vpeljave k oblikovanju podjetja v notranje podjetje, želim to znanje prenesti na izbrani kinematograf ter dognati, ali je taka vpeljava sploh mogoča in preučiti njene potencialne pozitivne učinke.

V uvodnem delu magistrske naloge sem se najprej osredotočil na teoretski vidik podjetništva ter nadaljeval s predstavitvijo koncepta notranjega podjetništva. Opisal sem nastanek koncepta, razsežnosti notranjega podjetja, način vpeljave ter naredil primerjavo med klasičnim podjetnikom, ki deluje na trgu, ter notranjem podjetniku. Sledi preučevanje načina uvajanja koncepta notranjega podjetništva v obstoječe podjetje, ter preučitev pogojev, ki morajo biti prisotni za uspešno vpeljavo. Drugi del je praktični, kar pomeni, da sem prej napisane ugotovitve opisal na izbranem kinematografu v Sloveniji. Začel sem z analizo panoge v kateri deluje, opisal podjetje ter nato prešel na proučitev dejavnikov za vpeljavo koncepta notranjega

podjetništva. Končal sem z analizo pridobljenih primarnih in sekundarnih podatkov ter preveril potencial vpeljave notranjega podjetništva v kinematografu. Na raziskovalno vprašanje sem odgovoril na podlagi podatkov zbranih z intervjuji in iz dokumentacije izbranega kinematografa.

## **1 PODJETNIŠTVO**

Podjetništvo danes opredeljujejo avtorji kot gonilno silo ekonomskega preoblikovanja. Pojem se odmika od zgolj optimizacije starih proizvodnih dejavnikov, ki temeljijo na načrtani tehnologiji in ustaljenih organizacijskih strukturah. Podjetništvo je torej gonilna sila preoblikovanja obstoječih organizacij in ustvarjanje novih. Temelji na inovacijah, konkurenčnih prednostih in rasti (Petrin, 2008).

### **1.1 Podjetništvo v ekonomski teoriji**

V zgodovini so se pojavile mnoge opredelitve podjetništva oziroma nosilcev podjetniških dejavnikov – podjetnikov. Spodnji pregled bo vseboval imena najbolj vidnih ekonomskih teoretikov skozi zgodovino, ki so se vsaka na svoj način ukvarjala z opredelitvijo podjetnika oziroma podjetništva.

Pojem podjetništvo, ki ga razumemo kot dejanje nekoga ali skupine ljudi, ki prepozna priložnost in potencial zaslužka, ob predpostavljajanju tveganja, je prvič opredelil irski ekonomist Richard Cantillon, ki ga uvrščamo med francosko šolo ekonomistov (18. stoletje). Po Cantillonovi opredelitvi je podjetnik strokovnjak za oceno tveganja. Podjetnika opisuje kot špekulanta, ki vidi prihodek v razliki med ceno, po kateri nabavi blago na trgu ter ceno, po kateri to blago v prihodnosti proda. Tveganje, ki izhaja iz razlike med predvideno prodajno ceno ter dejansko prodajno ceno, je na plečih Cantillonovega podjetnika (Casson, 1993).

Konec 18. stoletja pa podjetnika, ki je glavni nosilec proizvodne dejavnosti, ki skozi optimizacijo delovnega in nabavnega procesa v proizvodni dejavnosti ustvarja prihodek, opredeljuje Jean Baptiste Say. Z razliko od Cantillonovega podjetnika, Sayov podjetnik tveganju ne posveča velike pozornosti. Podjetnika opisuje kot glavnega agenta, managerja v proizvodnem procesu, ki uporablja delovno silo, kapital, zemljo, surovine in proizvodne zmogljivosti za doseg zadovoljevanja povpraševanja in doseg prihodka. Torej sledi temeljnemu načelu klasične ekonomske teorije Adama Smitha (Koolman, 1971).

Alfred Marshall v 19. stoletju postavi tezo o podjetniku, ki hkrati sprejema tveganje in razporeja produkcijske tvorce v optimalni položaj, za doseg višjega prihodka. Je manager, ki sprejema tveganje, negotovost. Kot predstavnik neoklasične šole vpeljuje koncepte inovacije v proizvodne procese, kateri pripeljejo posameznika oziroma organizacijo do napredka. S tem postavi temelje neoklasične šole. Ta vpeljuje ideje o trgu, kjer se srečujeta ponudba in



povpraševanje, ki sta v ravnotežju izenačena ter začne govoriti o ekonomijah obsega (Vidic, Vadnjal, & Knez, 2008).

Joseph Schumpeter, ki prihaja iz nemško avstrijske šole je deloval v sredini 20. stoletja in zavrača dotedanja dognanja o podjetniku kot privržencu tveganja in managerju. Sam daje poudarek na inovativnost ter podjetnika razglašča kot inovatorja skozi različne spektre: odpiranje novih trgov, pridobivanje novih produkcijskih faktorjev, ustvarjanje novih organizacijskih oblik oziroma industrij, oblikovanje novih metod proizvodnje. Njegovo teorijo kasneje, v 20. stoletju, podpira tudi ekonomist Peter Drucker (Stokes & Wilson, 2006). Schumpeter močno razlikuje med investitorji ter dejanskimi inovatorji, ki ugotavljajo, kako se lahko novi načini udejanjajo v praksi. Schumpetrov podjetnik ustvarja neravnovesja iz ustaljenih ekonomskih okolij. Le ta neravnovesja lahko radikalno spremenijo potek ekonomije ter nas pripeljejo do boljših pogojev. Procesu ustvarjanja neravnotežij iz statičnih okolij pravimo, kreativna destrukcija (Parker, 2012).

Predstavnik ameriške šole Frank Hyneman Knight, ki je deloval v enakem obdobju kot Schumpeter, prvi razlikuje med negotovostjo in tveganjem. Bistvena razlika je, da se na tveganja da vplivati in so merljiva, negotovost pa izhaja iz neracionalnih teženj in se nanjo ne da vplivati. Podjetnika pa opredeljuje kot zavarovalnega agenta pred negotovostmi v gospodarstvu ter kot lastnika podjetij, ki sprejema to negotovost in poskuša biti prvi na trgu, kar mu zagotavlja tudi prihodek. Knightov podjetnik deluje na treh področjih: začenja s spremembami ali inovacijami, vpeljuje spremembe v ekonomsko okolje ter prevzema posledice negotovosti v zvezi s podjetjem, ki ga vodi. Podjetnik deluje v ustvarjanju sprememb, ki jih povzroči sam ali zunanji dejavniki. Kasneje pa jih vpne v gospodarsko okolje ter jih najkoristneje uporabi v svojo korist (Sciascia & De Vita, 2004).

Avstrijski ekonomist Kirzner opredeljuje podjetništvo kot tekmovalnost akterjev, kar ustvarja ravnotežje na trgu. Poudarja podjetnikovo visoko stopnjo pozornosti, saj s to lastnostjo zazna tržne priložnosti, ki jih obrne sebi v prid preko špekulacije višanja cen v prihodnosti. Podjetnika dojema kot osebo, ki iz danih gospodarskih neravnotežij poskuša ustvariti ravnotežje v gospodarstvu. Kirzner spoznava podjetnika kot uravnoveženega agenta gospodarstva, ki ga prizadene nepoznavanje informacij v gospodarstvu, oziroma ne ve, da so te informacije na voljo (Cuevas, 1994).

Nobelov nagrajenec čikaške ekonomske šole Theodore W. Schultz posveča v svojih delih veliko poudarka opredelitvi podjetnika kot človeka, ki zazna priložnost za ustvarjanje novih produktov ali storitev ter premaga konkurenco zaradi tehnološkega napredka in znanja človeških virov. Preučuje agrarna gospodarstva in je mnenja, da vmešavanje države v gospodarstvo škoduje (Bowman, 1980).

V novejši zgodovini, v 21. stoletju, ekonomista Shane in Venkataraman v podjetništvu predpostavljata dva ključna dejavnika: prisotnost priložnosti, ki jih podjetnik zasleduje ter

prisotnost posameznika v podjetniškem delovanju. Za ravnovesje v gospodarstvu so potrebne prave informacije. Potrebna je predhodna informacija, ki se spaja z novimi, ki pripeljejo do poslovnih priložnosti. Tako kot Schultz poudarjata tudi pomembnost razporejanja človeškega kapitala kot del podjetniške sposobnosti ter dajeta veliko vlogo znanju. Mark Casson pa podjetnika opredeljuje kot specialista za sprejemanje odločitev, ki daje velik poudarek na prave informacije, ki so ključne za razporeditev redkih virov na trgu. Podjetnik z raziskovanjem ter inoviranjem ustvarja nove kombinacije, ki so dobičkonosne in zagotavljajo rast. Prav tako ne zanemarja situacij z zunanega okolja, katere poskuša izkoristiti v svojo prid (Cuevas, 1994).

Pregled teoretskih osnov v klasični ekonomski teoriji nam razkriva, da ekonomisti nimajo enotnega mnenja o podjetništvu in vlogi podjetnika na ekonomskem in širšem področju. Zasedovanje podjetniškega cilja je zato funkcija različnih oblik podjetniškega obnašanja v različnih ekonomskih okoljih. Podjetniški proces pa vključuje spremembe in priložnosti, ki jih je možno izkoristiti sebi oziroma družbi v prid (Vidic et al., 2008). Podjetništvo lahko torej opredelimo kot proces inovativnega ustvarjanja idej, prerazporejanja proizvodnih in človeških virov ter pripravljenosti sprejemanja finančnih, družbenih in psiholoških tveganj ob predpostavki pričakovanja nagrade. Ta je lahko v finančni obliki ali v obliki osebnega zadovoljstva (Tajnikar & Pušnik, 2005). Skupne ugotovitve različnih avtorjev povzemam v Tabeli 1, ki sem jo izdelal zaradi boljšega pregleda teoretskih osnov podjetnika.

*Tabela 1: Pregled teoretskih opredelitev podjetnika*

<b>IME TEORETIKA</b>	<b>ČAS DELOVANJA</b>	<b>OPREDELITEV PODJETNIKA</b>
RICHARD CANTILLON	Sredina 18. stoletja – francoska šola	Podjetnik je glavnega akterja v gospodarstvu, odgovornega za izmenjavo in kroženje tvorcev gospodarstva. Prevzema tveganje, predvsem zaradi neznanih informacij glede prodajnih cen. Ima vlogo arbitra, ki uravnava ponudbo in povpraševanje, da doseže ravnovesno stanje v gospodarstvu.
JEAN BAPTISTE SAY	Konec 18. stoletja, začetek 19. stoletja – klasična ekonomska šola	Na podjetnika gleda kot na glavnega agenta (managerja) v produkcijskem procesu. Njegov podjetnik ne pozna tveganja, dobiček pa povzema iz samega dela in dobrih odločitev. Deluje v ustaljenem tržnem ravnovesju.
ALFRED MARSHALL	Druga polovica 19. stoletja, začetek 20. stoletja – neoklasična šola	Prav tako kot Cantillonov podjetnik sprejema tveganje ter managiranje v poslovnem odločanju. Poleg tega poudarja minimiziranje stroškov skozi inovativne funkcije proizvodne ter vpeljuje načela ekonomij obsega, ki so značilne za velike industrije.

se nadaljuje

nadaljevanje

IME TEORETIKA	ČAS DELOVANJA	OPREDELITEV PODJETNIKA
JOSEPH SCHUMPETER	Konec 19. stoletja do sredine 20. stoletja – nemško avstrijska šola	Zavrača dotedanja dognanja o podjetniku kot privržencu tveganja in managerju. Poudarek daje na inovativnost ter podjetnika razglaša kot inovatorja. Razlikuje med investitorji in dejanskimi inovatorji, ki ugotavljajo, kako se nove načine da udejanjati v praksi. Podjetnik ustvarja neravnovesja iz ustaljenih ekonomskih okolij. Le ta neravnovesja lahko radikalno spremenijo potek ekonomije ter nas pripeljejo do boljših pogojev.
FRANK KNIGHT	Konec 19. stoletja, do polovice 20. stoletja – ameriška šola	Prvi razlikuje med negotovostjo in tveganjem. Podjetnika opredeljuje kot zavarovalnega agenta pred negotovostmi v gospodarstvu. So praviloma lastniki podjetij ter pridobivajo iz te dejavnosti profit.
ISRAEL KIRZNER	Začetek 20. stoletja do današnjih dni – moderna avstrijska šola	Podjetnika dojema kot osebo, ki iz danih gospodarskih neravnotežij poskuša ustvariti ravnotežje v gospodarstvu. Kirzner spoznava podjetnika kot uravnoveženega agenta gospodarstva, ki ga prizadene nepoznavanje informacij v gospodarstvu, oziroma ne ve, da so te informacije na voljo («utter ignorance»).
THEODORE SCHULTZ	V 20. stoletju – ameriška (čikaška) šola	Razume podjetnika kot osebo, ki je tesno povezana s situacijami v neuravnoveženem gospodarstvu. Ima sposobnosti spopasti se s temi situacijami. To počne s prerazporeditvijo in učinkovitejšo distribucijo virov, kar pripelje do večjega zadovoljstva. Z razliko od Kirznerjevega podjetnika njegov razume in ve, da informacije obstajajo, vendar pa uporaba le teh zahteva čas. Boljšo prerazporeditev virov lahko doseže s poskusi ali pa investicijami v človeški kapital.
OSTALI MODERNI EKONOMISTI:  SHANE IN VENKATARAMAN ----- CASSON	Danes, 21. stoletje	Shane in Venkataraman v podjetništvu predpostavljata dva ključna dejavnika: prisotnost priložnosti, ki jih podjetnik izkoristi ter prisotnost posameznika v podjetniškem delovanju. ----- Casson poskuša združiti Schumpetrovo in Knightovo definicijo s trditvijo, da je podjetnik oseba, ki se specializira za odločitvene procese.

*Povzeto po N. J. Foss & P.G. Klein, Entrepreneurship and the Economic Theory of the Firm: Any Gains from Trade, 2004, str. 1-20.*

## 1.2 Podjetniki

V tem poglavju so predstavljene lastnosti oseb, ki so značilne za podjetnike. Podjetniki so lahko prisotni v velikih in majhnih ekonomskih enotah, v javnem in zasebnem sektorju.

### 1.2.1 Značilnosti podjetnikov

Majhna podjetja nimajo monopola nad podjetniškim talentom. Obstaja sicer prepričanje, da so majhna podjetja bolj inovativna in zato bolj podjetniška. Pomanjkanje birokratskih pravil in politika delovanja majhnih podjetjih spodbujata kreativnost posameznikov. Vendar je potrebno poudariti, da so tudi velika podjetja začela spodbujati inovacije in kreativnost svojih zaposlenih ter tako vpeljala notranje podjetništvo v svojo strukturo delovanja (Stokes & Wilson, 2006).

Tajnikar (2000) v svoji knjigi Tvegano poslovanje, po Clarku, izpostavlja tri značilnosti podjetnika:

- Podjetnik je kreativna oseba. Podjetnik je oseba, ki se usmerja k strateškim odločitvam. Ne zanimajo ga administrativni elementi v podjetju, kakovost znotraj podjetja in ostala »vsakodnevna vprašanja«. Odloča o bodočem delovanju podjetja, o novih trgih, proizvodih, storitvah in financiranju za zasledovanje priložnosti.
- Podjetnik je poslovna oseba. Poslovna oseba pomeni, da je podjetnik povezan s kupcem ter deluje v namen zadovoljevanja potreb kupca. Skrbi za nemoten potek vseh poslovnih funkcij, ki jih izvajajo njegovi izbrani sodelavci. Stik s kupcem mu da informacijo za nadaljnji razvoj proizvoda ali storitve.
- Podjetnik mora biti oseba za reševanje problemov. Je oseba, ki uspešno rešuje probleme, kateri mu onemogočajo doseg zastavljenega cilja, ki je največkrat maksimizacija prihodka. Ne zanimajo ga podrobnosti nastanka problema, pač pa reševanje le tega.

### 1.2.2 Dejavniki, ki vplivajo na podjetniško delovanje

Podjetniki izhajajo iz različnih okolij in kultur. Zato ne moremo reči, da se podjetnik rodi. Podjetništva se je mogoče tudi priučiti. Vendar pri proučevanju podjetnikov lahko opazimo osebnostne lastnosti, ki so v večini enake pri vseh.

Na podjetniško dejavnost vplivajo različni dejavniki (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2010):

- Leta. Raziskave kažejo, da v povprečju v podjetniške vode vstopajo moški v zgodnjih tridesetih letih, ženske pa v sredini tridesetih let.
- Prejšnje delovne izkušnje. V podjetništvo vstopajo pogosteje ljudje, ki so prej delovali v hitro razvijajočem delovnem okolju, mladem podjetju ali podjetju, kjer so opravljali več nalog hkrati. V tem primeru štejejo izkušnje, ki človeka pripravijo na izzive, s katerimi se bo srečeval na podjetniški poti.
- Vzorniki in podporni sistem. Eden izmed najbolj pomembnih faktorjev pri vstopu na podjetniško pot je izbira vzornikov, ljudi po katerih se zgledujejo. To so lahko starši, sorodniki ali drugi podjetniki. Po drugi strani so lahko vzorniki v vlogi mentorjev pred in med delovanjem podjetnika. Tako jim lahko svetujejo o finančnih, organizacijskih in drugih

vzvodih, ki pomagajo podjetniku do rasti. Pomembna pa je tudi vloga mreženja z ostalimi podjetniki in interesnimi skupinami.

- Moralno podporna mreža. Za vsakega podjetnika je pomembno, da ima okoli sebe ljudi, ki ga spodbujajo na njegovi poti. Ti igrajo pomembno vlogo, kadar se podjetnik znajde v težavah. Podporniki ga tolažijo in mu dajejo upanje za nadaljnje delovanje. Pomembno vlogo igrajo tudi prijatelji, saj podjetnik ve, da se na njih lahko zanese in so hkrati iskreni v odgovorih na njegova vprašanja.
- Profesionalno podporna mreža. Kot nadgradnja moralne podpore pri delovanju, ki mu ga nudi moralno podporna mreža, podjetnik potrebuje tudi profesionalno podporno mrežo. Ta je sestavljena iz mentorjev, ki jih podjetnik lahko najde tako, da sestavi listo strokovnjakov s področja delovanja njegovega podjetja. Ponavadi mentor deli podobne težave in uspehe kot podjetnik, zato je sodelovanje koristno za oba. Timmons (1999) povzema podjetnikove osebne lastnosti skozi možnost priučitve, danimi lastnostmi ter negativnimi lastnosti podjetnikov, kar je prikazano v Tabeli 2.

*Tabela 2: Osebne lastnosti podjetnikov*

<b>OSEBNE LASTNOSTI PODJETNIKOV</b>	
<b>JIH JE MOŽNO PRIUČITI, RAZVITI</b>	<b>PRIROJENE LASTNOSTI</b>
Predanost in odločenost	Energičnost, zdravje in čustvena stabilnost
Obsedenost s priložnostjo	Ustvarjalnost in inovativnost
Strpnost do tveganja in negotovosti	Inteligenca
Ustvarjalnost, samozaupanje in prilagodljivost	Sposobnost motiviranja drugih
Motiviranost za doseganje rezultatov	Vrednote
Sposobnost vodenja	
<b>NEGATIVNE LASTNOSTI</b>	
Prepričanost o lastni neranljivosti, nezmotljivosti, vsevednosti	
Nesposobnost sprejemanja nasvetov in upoštevanja drugih mnenj	
Impulzivnost do stopnje koleričnosti	
Prepričanost, da sami težko prispevajo k uspehu ali neuspehu	
Perfekcionizem	
Neodvisnost za vsako ceno	

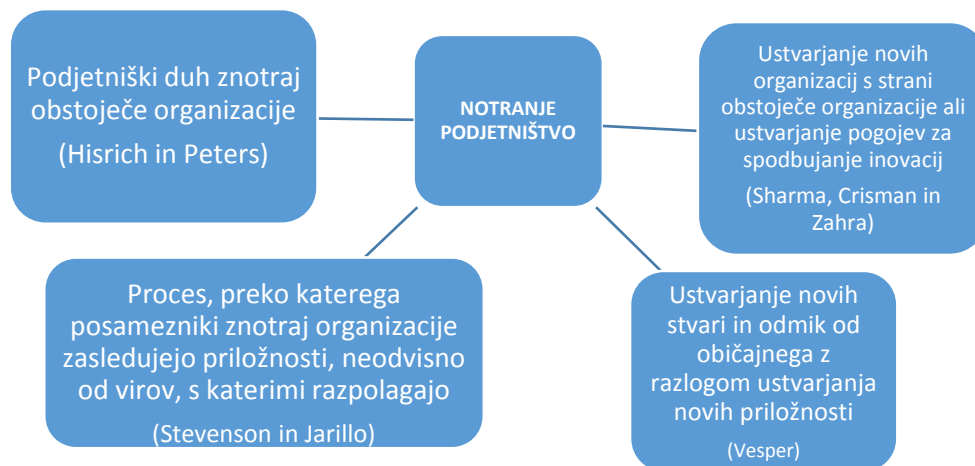
*Povzeto po F. Vidic, J. Vadnjal, & S. Knez, Podjetništvo, 2008, str. 17-18.*

## **2 NOTRANJE PODJETNIŠTVO**

V hitro spreminjajočem tržnem gospodarstvu se velika podjetja soočajo s težavami zaradi svoje okornosti ter neprilagodljivosti. Zato je podjetniško ravnanje lahko konkurenčna prednost, saj se z ustvarjanjem manjših enot v večji organizaciji lahko približamo konkurenčnim prednostim majhnih podjetij. Uveljavljanje podjetniškega delovanja znotraj že obstoječega podjetja imenujemo notranje podjetništvo (Pinchot, 1986a).

Antončič (2000) v svojem delu Notranje podjetništvo: Prenova konstrukta in razvoj integrativnega modela, povzema teoretike, ki opisujejo pojem notranjega podjetništva z različnimi angleškimi strokovnimi izrazi: »intrapreneuring«, »corporate entrepreneurship«, »intra-corporate entrepreneurship«, »corporate venturing«, »internal corporate entrepreneurship«, »entrepreneurial strategy making«, »firm-level entrepreneurial posture« in »orientation«. Skupna točka teoretikov, ki govorijo o notranjem podjetništvu, je spoznanje, da je podjetništvo proces odkrivanja in razvijanja priložnosti za ustvarjanje dodane vrednosti v organizaciji, skozi inovacije in pravočasno odkrivanje priložnosti

Slika 1: Opredelitev notranjega podjetništva



Vir: C. Kearney, R. D. Hisrich & F. Roche, *A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship*, 2007, str. 295-297.

V 80. letih prejšnjega stoletja so se velika podjetja srečevala s težavo kako tekmovati z velikim številom novo nastalih majhnih podjetij, ki so bila hitrejša, prodornejša, so lahko ponudila nižjo ceno in hitrejši razvoj proizvodov. Velika podjetja so začela kupovati majhna, da so lahko ostala na trgu, proizvodnja se je morala spremeniti. Veliko grožnjo je predstavljala tudi nova doba internetnih podjetij. Mnogo organizacij je zato začelo razmišljati o načinu preoblikovanja, s katerim bi se približale pozitivnim lastnostim majhnih podjetij. Zato je notranje podjetništvo postalo glavno orodje pri procesu preoblikovanja k bolj prilagodljivim, inovacijam naklonjenim organizacijam (Thornberry, 2003).

Pinchot (1985) opisuje primer ameriškega podjetja 3M in takratnega predsednika uprave Lewa Lehra, ki je spodbujal inovativnost in podjetnost znotraj podjetja na način, da je organizacijsko strukturo podjetja prilagodil tako, da je spodbujala podjetne zaposlene k razvijanju idej in udejanjanju načrtov. V kolikor so uspeli so lahko začeli voditi svoje podjetje pod zastopništvom 3M. Poleg omenjenega pa opisuje tudi elektro podjetje General Electric Company, katerega direktor je naznanil spremembo v organizaciji ter željo po ustvarjanju več manjših podjetij. Tako bi imel moč velikih ter prilagodljivost majhnih. Direktor podjetja Biejer-invest je poudarjal, da njihova organizacija potrebuje ljudi, ki so agenti sprememb, saj so uspešna

podjetja tista, ki ustvarjajo spremembe, nove tehnologije in uveljavljajo tržne in organizacijske novosti znotraj svoje organizacije. S pridom je prednosti notranjega podjetništva zasledovalo tudi podjetje Hewlett-Packart, ki je bilo znano po tem, da je delovalo kot konglomerat manjših podjetij. Pristop notranjega podjetništva je uporabljen tudi v avto industriji, kjer velika podjetja, kot je General Motors, ustvarjajo nova podjetja, ki postanejo del proizvodnega procesa, s samostojnim delovanjem, osnovanim na inovativnosti.

## 2.1 Razsežnosti notranjega podjetništva

Notranje podjetništvo lahko razumemo natančneje skozi njegovo vsebino in značilne razsežnosti. Antončič in Hisrich (2003) povzemata različne dimenzije notranjega podjetništva številnih ekonomistov, ki so skupaj oblikovali sedem razsežnosti, ki sestavljajo notranje podjetniški proces. Opis in kratko razlago posamezne razsežnosti povzema Tabela 3.

*Tabela 3: Razsežnosti notranjega podjetništva*

<b>RAZSEŽNOSTI NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA</b>	<b>RAZLAGA</b>
Novi posli	Vstopanje v nove posle, ki so povezani s sedanjimi izdelki, trgi podjetja
Novi oddelki, podjetja	Ustvarjanje novih avtonomnih oddelkov ali podjetij
Inovacije izdelkov, storitev in proizvodne inovacije	Ustvarjanje novih proizvodov in proizvodne inovacije
Samoprenova	Ponovna opredelitev strategije, reorganizacija, sprememba organizacije
Proaktivnost	Poudarek na vrhnjemu managementu, ki spodbuja inovativnost in proaktivnost zaposlenih
Prevzemanje tveganja	Zavedanje morebitne izgube zaradi hitrih in drznih odločitev in dodelitev sredstev za izpolnjevanje sledenja novim priložnostim
Agresivna konkurenčnost	Agresivno stališče proti konkurenčnim podjetjem

*Vir: B. Antončič & R. D. Hisrich, Clarifying the intrapreneurship concept, 2003, str.15.*

### 2.1.1 Novi posli

Vstopanje v nove posle lahko pomeni preoblikovanje obstoječih proizvodov ali storitev ali razvijanje novih trgov. Vstopanje v nove posle je sicer bližje spremembi organizacijskih aktivnosti kot aktivnosti znotraj nove organizacijske enote ali podjetja. Torej za vstopanje v nove posle ne potrebujemo notranje podjetniškega delovanja, ki govori o ustanovitvi novih avtonomnih enot ali novih podjetij.

### **2.1.2 Novi oddelki, podjetja**

Ta točka vključuje ustanavljanje novih formalnih avtonomnih ali delno avtonomnih poslovnih enot ali podjetij. Ta lahko delujejo znotraj ali zunaj obstoječega podjetja. Ustanavljanje novih podjetij, enot preko preoblikovanja izdelkov ali storitev ali preko ustvarjanja novih trgov je pomembna razsežnost notranjega podjetništva.

### **2.1.3 Inovacije izdelkov, storitev in tehnološke inovacije**

Notranje podjetniški proces vključuje razvijanje novih izdelkov, izboljšanje obstoječih izdelkov in storitev ter razvijanje novih metod in postopkov za nastanek novih izdelkov in storitev. Potrebna je ločitev inovacij proizvodnih procesov in inovacij izdelkov/storitev.

### **2.1.4 Samoprenova**

Samoprenova se kaže v preoblikovanju ključnih idej, po katerih organizacija deluje. Ta razsežnost ima težnjo po spremembi strateške in organizacijske narave podjetja v smer spodbujanja inovativnega okolja. Spremembe rezultirajo v bolj prilagodljivem in inovativnejšem delovanju na dinamičnih trgih.

### **2.1.5 Proaktivnost**

Proativnost se odraža v težnji podjetja po tem, da ima na trgu vodilni položaj in ne položaj zasledovalca. To je izraz delovanja v smeri odkrivanja novih priložnosti in pripravljenosti prevzemanja pobud za nove ideje. Ta lastnost se kaže predvsem v delovanju in usmeritvah v prihodnost s strani vrhnjega managementa.

### **2.1.6 Prevzemanje tveganja**

Prevzemanje tveganja je še ena od razsežnosti notranjega podjetništva, ki je hkrati zelo pomembna lastnost podjetnikov. Tveganje je prvič v zvezi s podjetnikom omenil Cantillon, ki opredeljuje podjetnika kot nosilca tveganja dobička ali izgube. Tveganje kot možnost izgube je povezano s konceptom inovativnosti, ustvarjanja novega podjetja in s stopnjo agresivnosti podjetja. Tveganje je povezano tudi z zasledovanjem neznane priložnosti, drznimi potezami in eksperimentalnim delovanjem.

### **2.1.7 Agresivna konkurenčnost**

Pripravljenost ostrega nastopanja na trgu proti konkurenčnim podjetjem je pomembna razsežnost notranje podjetniškega delovanja, ki se odraža kot pripravljenost vodilnih za prevzete in dominacijo položaja na trgu. Nekateri ekonomski teoretiki agresivnost umeščajo v razsežnost proaktivnosti. Drugi razlikujejo proaktivnost od agresivnega delovanja po tem, da je

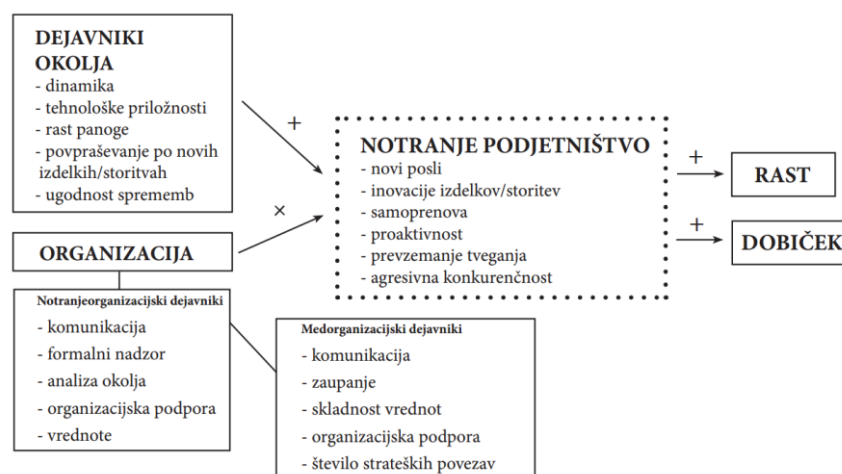


prva namenjena razvijanju in zasledovanju priložnosti, druga pa izraža stališče podjetja nasproti ostalim podjetjem na trgu.

## 2.2 Notranje podjetniški model

Na razvoj notranjega podjetništva vplivajo različni dejavniki. Ti izhajajo z notranjega in zunanjega delovanja organizacije. Dejavniki organizacije se delijo na notranjeorganizacijske dejavnike, ki potekajo znotraj okvirov delovanja organizacije ter medorganizacijske dejavnike, katerih vpliv na razvoj notranjega podjetništva čutimo v povezavi v delovanju z drugimi podjetji na trgu. Ko združimo dejavnike okolja in dejavnike organizacije se lahko razvije uspešen model notranje podjetniškega delovanja, z značilnimi razsežnostmi, ki sem jih opisal že v poglavju 2.1. V kolikor je model notranjega podjetništva v podjetju uspešen, sledita rast in dobiček (Antončič, 2000).

Slika 2: Model notranjega podjetništva



Vir: B. Antončič, *Intrapreneurship: Construct refinement and an integrative model development*, 2000, str. 64.

### 2.2.1 Dejavniki okolja

Zunanji dejavniki so poleg notranjih dejavnikov v raziskavah vedno igrali veliko vlogo pri podjetniškem udejanjanju, tako individualnem kot podjetništvu znotraj podjetja. Antončič (2000) v svojem raziskovalnem delu opredeljuje naslednje zunanje dejavnike, oziroma dejavnike okolja, ki vplivajo na razvoj notranjega podjetništva preko povzemanja ugotovitev nekaterih avtorjev na tem področju:

- **Dinamika:** Dogajanje v panogi je spreminjajoče in negotovo. Dinamika lahko pomeni priložnost za zasledovanje notranjega podjetništva, saj ima težnjo po ustvarjanju novih priložnosti na trgu. Dinamičnemu dogajanju na trgu se lahko prilagodimo z nenehnim inoviranjem in iskanjem novih priložnosti na trgu, kar pa je bistvo notranjega podjetništva.

- **Tehnološke priložnosti:** Skupaj z dinamiko trga omogočajo tehnološke priložnosti nove možnosti za razvoj novih tržnih priložnosti, novih proizvodov ter vplivajo na rast podjetja.
- **Rast panoge:** Spodbuja podjetja k samoprenovi, ki stremi k preoblikovanju organizacij na trgu z namenom prilagoditve k inoviranju in razvijanju novih postopkov. Rast panoge ponuja nove priložnosti, ki se kažejo v povečanju notranje podjetniške dejavnosti.
- **Povpraševanje po novih izdelkih/storitvah:** Povpraševanje in želja po novih izdelkih in storitvah prav tako pozitivno vplivata na podjetniško dejavnost znotraj podjetij.
- **Ugodnost sprememb:** Neugodne spremembe v okolici podjetja oziroma na trgu imajo pozitiven učinek na notranje podjetništvo, saj spodbujajo proaktivnost in agresivno konkurenčnost, ki sta dve od notranje podjetniških razsežnosti.

## 2.2.2 Dejavniki organizacije

Na delovanje organizacije vplivajo notranjeorganizacijski in medorganizacijski dejavniki, ki so predstavljeni v točkah spodaj.

### 2.2.2.1 Notranjeorganizacijski dejavniki

Notranjeorganizacijski dejavniki so pomemben del pri notranje podjetniškem delovanju. Antončič (2000) opisuje naslednje notranjeorganizacijske dejavnike, ki jih povzema od različnih avtorjev:

- **Komunikacija:** Odprta komunikacija in deljenje informacij med zaposlenimi, horizontalno in vertikalno. Je ena ključnih dejavnikov za razvoj izdelkov/storitev skozi proces inoviranja. Komunikacija v smislu njene obsežnosti in kvalitete v velikih podjetjih je pomemben faktor pri uveljavljanju notranjega podjetništva.
- **Formalni nadzor:** Je nadzor v smislu spremljanja podjetniške dejavnosti in ocenjevanja le te s strani vrhnjega managementa znotraj podjetja. Pomeni pozitivno podlago za ustvarjanje notranjega podjetništva. Težava se zna pojaviti takrat, ko se ta nadzor spremeni v birokratski nadzor, ki zna zavirati podjetniško delovanje zaposlenih.
- **Analiza okolja:** V smislu nenehnega pridobivanja informacij in pregleda delovanja trga za že obstoječimi novimi priložnostmi. Še posebej na hitro razvijajočih ter agresivnih trgih vpliva pozitivno na razvoj notranjega podjetništva v organizaciji.
- **Organizacijska podpora:** Pomembna je vpletenost managementa skozi spremljanje in spodbujanje samostojnosti pri delu, mentorstvu ter podeljevanju nagrad vpletenim v proces notranjega podjetništva. Zagotavljanje časa za razmišljanje o novih idejah, podpora novim idejam in sproščenost mej znotraj organizacije ter zagotavljanje potrebnih sredstev, so pomembni vidiki organizacijske podpore.
- **Vrednote:** So pomembno vodilo pri uveljavljanju notranjega podjetništva. Podjetniško delovanje se opira na karakteristike, prepričanja, vrednote in vizijo strateških vodij. Vrednote podjetja so usmerjenke na odnose do drugih ljudi v organizaciji ter v nagnjenost posameznikov in vodstvenega kadra k sodelovanju s pozitivnim odprtim

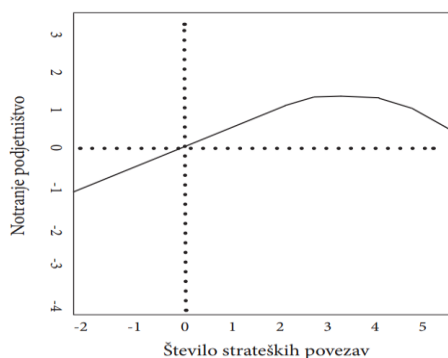
odnosom do sodelavcev. Podjetniško delovanje je rezultat odnosa vsakega posameznika v organizaciji.

#### 2.2.2.2 Medorganizacijski dejavniki

So ravno tako kot notranjeorganizacijski pomembni za razvoj notranje podjetniškega delovanja. Antončič (2000) povzema različne avtorje o ključnih medorganizacijskih dejavnikih, ki so pomembni za nastanek notranje podjetniškega okolja.

- **Medorganizacijska komunikacija:** Deljenje informacij in odprta komunikacija sta pomembni za dobre odnose v različnih povezavah z ostalimi podjetji. Raziskovalca Mohr in Spekman ugotavljata, da sta kvalitetna komunikacija in sodelovanje ključnega pomena pri vertikalnem povezovanju med proizvajalci in prodajalci v računalniški industriji.
- **Zaupanje in kontrola:** Medorganizacijsko sodelovanje največkrat poteka v notranje podjetniškem delovanju na osnovi zaupanja. Formalne kontrole je malo ali pa nič. Zaupanje tako potrjuje vezi med sodelujočimi ter zanašanje na obljubljeni dogovore, kar rezultira v bolj uspešnem vertikalnem sodelovanju med partnerji.
- **Organizacijska podpora:** Organizacijska podpora vodilnih je pomemben del notranjepodjetniškega okolja, a se lahko nadaljuje tudi zunaj organizacije. Ta podpora se kaže v dodatnem času, ki ga vodilni posvetijo spodbujanju sodelovanja med podjetji ter ohranjanju dolgoročnega skupnega sodelovanja.
- **Organizacijska skladnost vrednot:** Vrednote med podjetji so pomembne tudi v medorganizacijskem smislu, saj spodbujajo željeno ravnanje oziroma obnašanje v okolju. Z deljenjem informacij se ustvari makro kultura enakih vrednot, ki so podobne med podjetji. Vsako podjetje ima svojo kulturo delovanja, strateške usmeritve in vodstvene prijeme. Za razumevanje teh Antončič (2000) povzema Parkheja, ki predlaga tri mehanizme za reševanje teh razlik: spodbujanje modela učenja, izgradnjo fleksibilne partnerske strukture in izgradnjo enotnih managerskih procesov. Namen teh je razjasnjevanje avtoritete, povečanje komunikacije, spodbujanje odločitev za zaveznitva ter posledično povečanje skupnega uspeha.
- **Število strateških povezav:** Zlasti pri velikih visoko tehnoloških podjetjih so strateška zaveznitva in povezave pomemben del pri razvijanju novega produkta, ki je plod raziskav in inovacij. Dobri odnosi med partnerji v strateških povezavah vključujejo: vzpostavitev kvalitetnega komunikacijskega kanala, razvijanje zaupanja med partnerji, grajenje medsebojnega sodelovanja s primernimi spodbudami, odgovornost, nagrade in večanje števila zavezništov (Antončič & Scarlat, 2006). Vendar je potrebno poudariti, da je razmerje med številom zavezništov in stopnjo novih izdelkov nelinearno, kar pomeni, da lahko trdimo, da je majhno število zavezništov koristneje, kot veliko število.

Slika 3: Razmerje med številom strateških povezav in notranjim podjetništvom



Vir: B. Antončič, *Intrapreneurship: Construct refinement and an integrative model development*, 2000, str. 137.

### 2.2.3 Rezultati

Izboljšani rezultati podjetja se kažejo v rasti in povečani dobičkonosnosti skozi uveljavljanje podjetništva v organizaciji. Notranje podjetništvo se kaže kot pozitiven korak uspešnih podjetij na trgu. Raziskava, ki sta jo opravila Antončič in Hisrich leta 1999 sicer kaže pozitivno korelacijo med notranje podjetniškim delovanjem in rastjo ter povečano dobičkonosnostjo med slovenskimi podjetji, medtem ko se povečana dobičkonosnost ne kaže med analiziranimi ameriškimi podjetji (Antončič & Hisrich, 2001).

Podjetja z veliko stopnjo notranjega podjetništva, bodo najverjetneje dosegla boljše poslovne rezultate, kot tista z nizko stopnjo notranjega podjetništva. V raziskavi, ki sta jo izdala Antončič in Scarlet (2006) ugotavljata, da v Sloveniji inovacije skozi produkte in storitve predstavljajo gonilno silo v izboljševanju rasti in dobičkonosnosti podjetij z dodatkom, da je lahko ustanovitev novih podjetij tudi pomembna za rast. Ob tem poudarjata, da bi moralo biti ustvarjanje inovacijam prijaznega okolja glavno vodilo zakonodajnih organov.

## 2.3 Notranji podjetnik

Notranji podjetnik je oseba, ki je zaposlena v podjetju ter skozi inovativnost in zaznano priložnost ustvari dodano vrednost za podjetje. Pri tem mora upoštevati drugačne faktorje kot klasičen podjetnik. Upoštevati mora interese podjetja ter ostalih udeležencev, kar pa lahko pomeni določeno omejitev. Znotraj organizacije morajo notranji podjetniki delovati z veliko mero zagnanosti, potrpljenja, diplomacije in morajo biti pripravljeni na prevzemanje tveganj (Pinchot, 1985).

Nekateri ljudje nimajo talenta za vodenje oziroma managerjanje ali talenta za inoviranje. Za njih notranje podjetništvo ponuja možnost zaposlitve vrzeli med managerjem in inovatorjem. Notranji podjetniki, kot podjetniki niso nujno avtorji novih proizvodov ali storitev. Njihova vloga je, da te ideje in novosti spremenijo v dobičkonosen posel (Pinchot, 1985). Inovacija je

nova ideja ali kombinacija starih idej, zasnova, ki predstavlja izziv za obstoječe stanje v nekem okolju. Če je izpolnjena zahteva po tem, da neko stvar vpleteni ljudje sprejemajo kot novo, lahko trdimo, da gre za inovacijo, čeravno je podobno idejo moč zaslediti že kje drugje. Inovacijski proces je opredeljen kot razvoj in udejanjanje idej s strani ekipe ljudi, ki skozi čas razvijejo poseben odnos znotraj delovnega okolja. Definicija inoviranja vključuje štiri koncepte: nove deje, ljudi, odnose in delovno okolje (Guvenis, 1989).

### 2.3.1 Primerjava med notranjim podjetnikom, managerjem in klasičnim podjetnikom

Notranji podjetniki so zaposleni, ki razumejo poslovno okolje, so fleksibilni in vizionarsko usmerjeni. Spособni morajo biti opisati svojo vizijo razvoja in ideje tudi drugim. Znotraj organizacije morajo notranji podjetniki delovati z veliko mero zagnanosti, potrpljenja, diplomacije in biti pripravljeni na prevzemanje tveganj. Z razliko od managerjev so notranji podjetniki po mnenju Nandrama in Samsona odgovorni za razvijanje poslovnega načrta, vodijo razvoj novega produkta ali storitve in sprejemajo odločitve, povezane s stopnjo tveganja. Notranji podjetniki torej večino časa inovirajo in razvijajo nove ideje. Nekateri avtorji ponujajo stičišča med podjetniki in notranjimi podjetniki v končnem rezultatu njihovega dela, to je, da oboji spreminjajo ekonomske sisteme in svet (Rathna & Vijaya, 2009).

*Tabela 4: Primerjava med managerjem, klasičnim podjetnikom in notranjim podjetnikom*

ZNAČILNOSTI	MANAGER	KLASIČNI PODJETNIK	NOTRANJI PODJETNIK
Glavni motivi	Nagrade, napredovanja znotraj organizacije.	Svoboda, sledi ciljem, sam svoj motivator.	Svoboda, dostop do virov podjetja. Sledi ciljem in nagradam v podjetju ter išče potrditev od sodelavcev.
Časovni vidik	Sledi zastavljenim kvotam in proračunu. Načrtuje tedensko, mesečno, kvartalno in letno.	Cilje si zastavi za 5 do 10 let, odločitve sprejema sproti.	Cilje si zastavi za 3 do 15 let, sledi svojim in ciljem, ki si jih je zastavilo vodstvo.
Naloge	Delegira naloge, večinoma časa mu vzame nadzor in poročanje vodstvu.	Dela vse, lahko preseneti zaposlene, ko na trenutke prevzame njihove naloge.	Zna delegirati, po potrebi se loti vsakega dela.
Veščine	Profesionalec, pogosto šolan, ima analitične, politične in upravljaljske zmožnosti.	Ima poslovne zmožnosti in veščine. Pogosto šolan na področju tehničnih znanosti, razume osnove dobičkonosnosti.	Podobne veščine kot podjetnik, le bolj prilagojeno delovanje znotraj podjetja.
Pogum in odnos do usode	Dojema, da je njegova usoda odvisna od drugih ter da je zamenljiv.	Samozavesten, pozitiven, pogumen.	Samozavesten, pogumen, ciničen do sistema, prepričan, da lahko manipulira s sistemom.

se nadaljuje

nadaljevanje

ZNAČILNOSTI	MANAGER	KLASIČNI PODJETNIK	NOTRANJI PODJETNIK
Odnos do tveganja	Previden.	Všeč mu je zmerno tveganje, investira veliko, a pričakuje, da mu uspe.	Všeč mu je zmerno tveganje, na splošno se ne boji, da bo odpuščen iz podjetja v primeru neuspeha.
Raziskava trga	Preuči trg, da odkrije potrebe na trgu, kar mu da osnovo za zasnovo proizvodov.	Ustvarja potrebe. Njegovi produkti pogosto ne morajo biti tržno testirani, saj ob lansiranju potrebe po njih še ni.	Trg preuči intuitivno, najraje sam. Lahko se poslužuje tudi zunanjih raziskav.
Položaj v družbi	Statusni simbol mu pomeni veliko.	Vseeno mu je za statusne simbole.	Pred statusnimi simboli prednjači ideja o svobodi.
Komu odgovarja	Odgovarja drugim vodilnim.	Odgovarja sam sebi in kupcem.	Odgovarja sam sebi, kupcem in podpornikom.
Napake in neuspehi	Izogiba se napakam in presenečenjem. Neuspeha ne priznava takoj.	Napake in neuspehe sprejema kot lekcijo.	Iz napak se uči, vendar jih skriva pred vodstvom in drugimi.
Odločanje	Sledi zahtevam nadrejenih, čaka na navodila.	Sledi svoji viziji, je odločen in proaktiven.	Druge poskuša prepričati o pravilnosti svoje ideje. Je bolj potrpežljiv kot podjetnik, a vseeno aktiven v delovanju.
Odnos do sistema	Sistem vidi kot nekoga, ki ga ščiti in mu zagotavlja preživetje.	Hitro napreduje v sistemu, a ga hkrati poskuša zamenjati s svojim.	Ne mara sistema, a se nauči manipulirati z njim.
Način reševanja problemov	Rešuje probleme v sistemu.	Pobegne problemom v velikih organizacijah, tako da ustvari svoje podjetje.	Rešuje probleme v sistemu ali pa se jim izogne, brez da odide na svoje.
Družinsko ozadje	Družinski člani delajo za velika podjetja.	Družinski člani vpeti v podjetje, ali izhajajo iz agrikulturnih okolij.	Družinski člani izhajajo iz podjetniških vod, agrikultur ali iz velikih podjetij.
Raven izobrazbe	Visoko izobražen.	V začetnih raziskavah manj izobražen, kasneje visoko izobražen.	Visoko izobražen, tehnična smer.

Vir: G. Pinchot, *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrapreneur*, 1986, str. 54–55.

Iz Tabele 4 je razvidno, da so notranji podjetniki res bolj podobni klasičnim podjetnikom kot managerjem, a kljub temu posedujejo nekatere upravljaljske veščine ter odgovornost do lastnikov podjetij, kar je značilnost managerjev.

### 2.3.2 Značilnosti notranjega podjetnika

Notranji podjetniki imajo skupno s klasičnimi podjetniki predvsem energijo in entuziazem za uresničitev zadanega cilja. Vendar je na drugi strani najbolj očitna razlika ta, da oni nočejo

zapustiti organizacije v kateri delujejo. Raje delujejo znotraj organizacije z ustaljenim načinom delovanja in razpoložljivimi viri. Ravno viri so pomembni, saj lahko organizacije svojim zaposlenim nudijo marketinška sredstva, tehnološke naprave, finančna sredstva, že uveljavljena poslovna omrežja in obstoječo bazo kupcev. Pametna organizacija bo dovolila, da notranji podjetnik izkoristi te vire s tem, da mu bo dovolila obisk laboratorijev, uporabo računalnikov in ostalih tehnologij v prostem času. Notranji podjetniki razvijejo posebne vezi s svojimi sodelavci v trdno socialno omrežje, katero je tudi razlog njihovega obstoja v organizaciji. Motivacija notranjih podjetnikov izhaja tudi iz njihovega prispevka k večjemu obsegu trga, povečanemu obsegu kupcev in ustvarjanju novih inovacij. Razumejo, kako prevzemati preračunana tveganja ter se hitro učijo, predvsem preko sistema večkratnih poskusov. Ponavadi so najbolj v podjetju, saj nočejo, da njihova slaba učinkovitost vpliva na zmanjšanje možnosti za uspeh zastavljenega cilja. Vodje ne smejo narobe razumeti njihove arogantnosti in nenehnega omenjanja njihovih idej, saj se morajo zavedati, da so notranji podjetniki ključ do uspeha njihove organizacije. Vedno si zastavljajo visoke cilje, ne glede na ustaljene poglede ostalih v organizaciji ter s tem hkrati rušijo že zastavljene meje. Velikokrat veljajo za povzročitelje težav zaradi svojih naprednih prepričanj. Neradi se spopadajo z birokracijo in večkrat naredijo stvari po svoje, v upanju, da se izognejo morebitnim težavam zaradi samovoljnosti. So zelo iznajdljivi in samostojni na poti do zastavljenega cilja, kar pa zna biti slabost, v kolikor se izolirajo in svojih ugotovitev ne delijo s svojo ekipo (Desouza, 2011).

Organizacija potrebuje notranje podjetnike, ki izkazujejo talent, kar se kaže skozi dinamično prilagajanje v stalno spreminjajočem okolju delovanja. Notranji podjetnik mora poznati kupce ter predvidevati njihova povpraševanja v prihodnosti. Na povpraševanje lahko vplivajo preko inovativnega delovanja in implementacije aktivnih marketinških orodij. Tako delovanje torej pomeni stalno konkurenčno prednost na trgu in je bistvo za notranje podjetniško udejstvovanje (Gündoğdu, 2012).

V podjetjih, ki uvajajo način notranjega podjetništva, opazamo značilnosti uspešnih notranjih podjetnikov. Hisrich et al. (2010) izpostavljajo najbolj vidne:

- Razume okolje v katerem deluje. Notranji podjetnik mora razumeti vse vidike okolja, v katerem deluje. Del tega razumevanja je njegova raven kreativnosti, ki pa se z leti in višjo izobrazbo praviloma zmanjšuje. Kreativnost je umetnost reševanja problemov s pomočjo vizualizacije in logičnih povezav. Je aktivnost, ki je povezana z umom ob iskanju odgovorov na življenjska vprašanja. V današnjem svetu, ki je dinamičen, je kreativno mišljenje zelo pomembno za napredek in obstoj. Kreativna je tudi mentaliteta posameznika, ki je dovzeten do sprememb in deluje vizionarsko. Ima pozitiven odnos do novitet, saj tudi sam poskuša vpeljati spremembe v okolje (Okpara, 2007). Da ustvari uspešno samostojno poslovno enoto, novo podjetje ali izdelek, se mora zavedati notranjih in zunanjih dejavnikov znotraj okolja, v katerem deluje.
- Je vizionarski. Človek, ki bo vodil uspešno samostojno poslovno enoto mora biti vizionarski vodja. Je človek z velikimi sanjami. Notranji podjetnik je kot vrtnar, ki zelenjave ne

proizvaja, temveč jo goji in vzgaja s skrbjo in veliko mero entuziazma. Ta entuziazem in karizma sta pomembna zato, da mu ostali sledijo in postanejo del njegovih sanj.

- Vpeljuje spremembe in je fleksibilen. Notranji podjetnik je fleksibilen in stremi k spremembam v organizaciji. Venomer postavlja izzive ustaljenim smernicam v podjetju ter s tem ustvarja novosti v organizacijski strukturi.
- Spodbuja timsko delo. Išče dobre sodelavce, ki so hkrati multidisciplinarni. Večkrat s svojimi pristopi ruši strogo hierarhijo v podjetju ter ustaljene toke komunikacije. Rešitve išče v povezovanju različnih oddelkov v podjetju. Pri tem mu pomaga njegova diplomatska sposobnost in dobre komunikacijske lastnosti.
- Spodbuja odprto komunikacijo. Ena najbolj pomembnih stvari v podjetju je odprta komunikacija. Tako notranji podjetnik ne sme delovati kot mnogi tradicionalni managerji, ki delajo na tem, da se povzpnejo na položaj ter okoli sebe zgradijo zid, ki ne dopušča nesoglasij s strani sodelavcev. Hkrati ne podpirajo novih idej. Sprejemati mora pohvale, kritike ter nasvete vseh vpletenih. Stopnja odprtosti ekipe sodelavcev je odvisna od stopnje odprtosti notranjega podjetnika.
- Okoli sebe zbere koalicijo podpornikov. Odprtost notranjega podjetnika vodi tudi k vzpostavitvi močne koalicije podpornikov in spodbujevalcev, ki mu stojijo ob strani ob težkih trenutkih. Ta podpora je pomembna, saj so običajni motivacijski prijemi, kot sta ohranitev službe in višji položaj v organizaciji nepomembni.
- Je vztrajen. Med ustanavljanjem novega podjetja znotraj podjetja se bodo pojavile ovire in težave. Le skozi vztrajnostjo in »preskokom« teh ovir bo prišlo do ustanovitve novega podjetja ali enote, ki bo prinašala uspešne komercialne rezultate.

Organizacija je v strokovni literaturi največkrat opredeljena kot skupek ljudi, ki zasledujejo enake cilje. Tako lahko rečemo, da se ravnanje organizacije odraža preko delovanja posameznih zaposlenih v njej. Poleg prej omenjenih lastnosti notranjega podjetnika pa Jockenhöfer (2013) po Schulerju povzema bipolarni grafikon ravnanj, značilnosti in ostalih dejavnikov posameznikov. Ti dejavniki lahko pripeljejo do nizke ali visoke stopnje notranje podjetniškega delovanja v organizaciji. Višja stopnja notranjega podjetništva pomeni tudi večjo stopnjo posameznih karakteristik notranjih podjetnikov, ki so prikazane v Sliki 4.



Slika 4: Ključne karakteristike zaposlenih za doseganje višje stopnje podjetništva



Vir: M. Jockenhöfer, *How to promote entrepreneurship within established companies?*, 2013, str. 11.

## 2.4 Notranje podjetništvo v javnem sektorju

Podjetniško delovanje ni več rezervirano samo v okviru ustanavljanja podjetij ali individualnem podjetniškem pristopu, temveč danes pomeni različne poti v ekonomski, socialni in individualni sferi, ki poskušajo slediti konceptu podjetništva. Velika, majhna, javna in zasebna podjetja vnašajo v svoje delovanje podjetništvo. Javna podjetja so primer toge in neinovativne organizacije, za katero je notranje podjetništvo prava izbira, saj sledi vpeljavi dinamičnosti in inovativnosti. Javno sektorsko notranje podjetništvo je proces ustvarjanja dodane vrednosti za prebivalce, s posebno kombinacijo javnih in zasebnih virov, ki omogočajo zasledovanje socialnih priložnosti (Kearney et al., 2009).

Boyett (1997) povzema definicijo notranjega podjetništva v javnem sektorju s trditvijo, da se podjetništvo v javnem sektorju pojavi takrat, ko tako podjetje deluje v negotovih okoljih, kjer so prisotni delegirani načini opolnomočenja ter kjer je prisotna možnost alokacije sredstev. Notranje podjetništvo v javnih podjetjih vodijo ljudje, ki so subtilni manipulaciji vodstva in sistema ter imajo željo po samopotrditvi socialnih vrednot. Hkrati morajo zaznati poslovno priložnost in jo znati izkoristiti sebi, oziroma družbi v prid. Kearney et al. (2009) uporabljajo definicijo notranjega podjetništva v javnem sektorju kot proces v javnih podjetjih, ki rezultira

v inovativnih aktivnostih, kot so razvoj novih in obstoječih storitev, tehnologij, administrativnih tehnik, novih strategij ob prevzemanju tveganja in proaktivnosti.

Notranje podjetništvo v zasebnem sektorju in notranje podjetništvo v javnih sektorju se razlikujeta po končnem cilju. Pri prvem je to skoraj vedno dobiček, pri drugem pa je cilj izboljšanje uporabniške izkušnje njihovih strank, uporabnikov.

#### 2.4.1 Primerjava notranjega podjetnika v javnem sektorju in klasičnega podjetnika

Doig and Hargrove (1987) podjetnika, ki deluje v javnem sektorju, opredeljujeta kot vizionarja, ki postavlja nove strategije in programe za svojo organizacijo. Oblikuje skupino podpornikov (koalicijo), ki ga podpirajo pri zastavljenih ciljih. Motivira in zagotavlja novo znanje za zaposlene, zato da njihovo delo poteka bolj učinkovito, kar lahko dosežejo z novimi veščinami, pridobljenimi na izobraževanjih. Nenehno nadzoruje dogajanje znotraj in zunaj organizacije, da lahko z izbranimi strateškimi potezami omili pritiske in nevarnosti. Zaznava priložnosti, ki izhajajo iz politične oziroma administrativne sfere ter optimizira delovanje za odprtost k inoviranju ter hkrati skrbi, da nadrejeni dovolijo sprejemanje tveganja in alokacijo sredstev s katerimi razpolaga javno podjetje.

*Tabela 5: Razlike med podjetništvom v javnem sektorju in klasičnem podjetništvu*

	<b>PODJETNIŠTVO V JAVNEM SEKTORJU</b>	<b>KLASIČNO PODJETNIŠTVO</b>
CILJI	Diverzifikacija in multiplikativnost ciljev, večji konflikti med cilji.	Natančno opredeljeni cilji.
AVTORITETA	Več avtoritete, centralizirano vodeno.	Sproščeno vodenje, decentralizirano.
ODLOČEVALNI MODEL	Manj fleksibilnosti in manj sproščen vidik sprejemanja odločitev.	Več fleksibilnosti pri odločanju.
NAGRADE/MOTIVACIJA	Manjše finančne nagrade, ni podjetniškega dobička, manjša stopnja pripadnosti in zadovoljstva z delom.	Preračunljivo tveganje, investira osebni kapital v posel, dobiček je glavno vodilo pri delovanju.
INOVACIJE	Podjetni zaposleni sprejemajo tveganje z optimističnim mišljenjem, da bodo premostili birokratske in politične ovire, ki so pred njihovimi inovacijami.	Ustvarja vrednost skozi inovacije in prave poslovne priložnosti. Oplaja obstoječe vire z mislijo na njihovo potencialno dodano vrednost ob prodaji.
TVEGANJE	Previdni pri sprejemanju tveganja, tveganje je organizacijske narave, ne osebno. Sprejemanje tveganja ne vpliva na položaj posameznika, ki to tveganje sprejema.	Prevzemanje tveganja je glavni faktor podjetniškega delovanja in funkcije, prevzema velika osebna in finančna tveganja, ki jih skozi delovanje poskuša minimizirati.

se nadaljuje

nadaljevanje

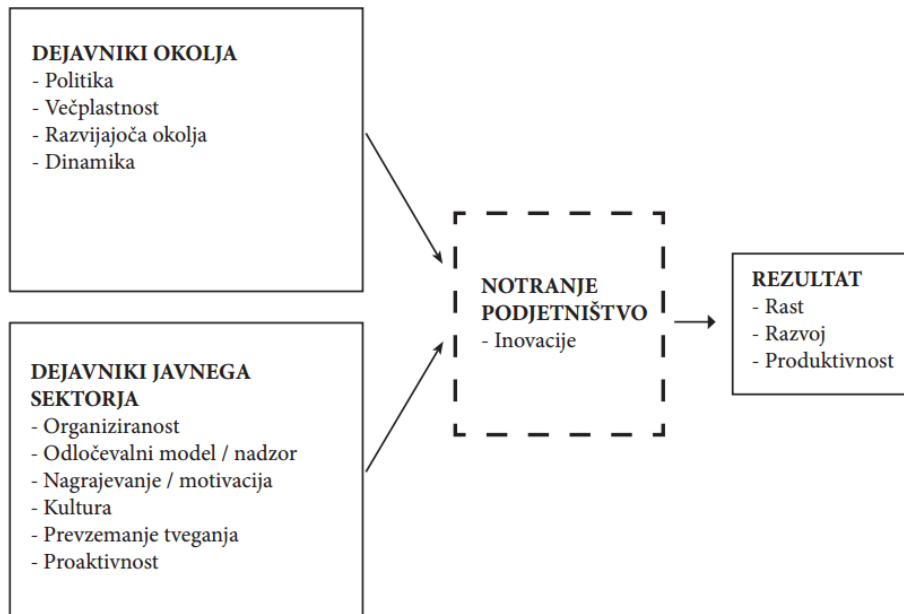
	<b>PODJETNIŠTVO V JAVNEM SEKTORJU</b>	<b>KLASIČNO PODJETNIŠTVO</b>
PROAKTIVNOST	Ob vsaki priložnosti poudarja razliko med njegovimi načini podjetniškega poslovanja in poudarja, da se odmika od klasičnega javno sektorskega načina poslovanja. Razume posel in podpira sledenje priložnosti za razvoj organizacije.	Aktivno zasleduje priložnosti neglede na vire s katerimi razpolaga.

*Vir: C. Kearney, R. D. Hisrich & F. Roche, Public and private sector entrepreneurship: similarities, differences or a combination?, 2009, str. 21.*

#### 2.4.2 Notranje podjetniški model v javnem sektorju

V točki 2.2 je predstavljen model notranjega podjetništva, v tej točki pa bo predstavljen notranje podjetniško model v javnem sektorju v Sliki 5. Ta model je sestavljen iz dveh glavnih dejavnikov, ki vplivata na razvoj notranje podjetniškega delovanja, iz zunanjih dejavnikov in dejavnikov, ki so značilni za javni sektor. Rezultat v modelu nam pove, kaj je cilj uspešnega delovanja notranjega podjetništva v javnem sektorju. Rezultat je sestavljen iz rasti, razvoja in produktivnosti.

*Slika 5: Model notranjega podjetništva v javnem sektorju*



*Vir: C. Kearney, R. D. Hisrich, & F. Roche, A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship, 2007, str. 298.*

#### 2.4.2.1 Dejavniki okolja

Dejavniki, ki izhajajo iz okolja so ključnega pomena za uspešno vzpostavitev notranjega podjetništva v javnem sektorju. Vsi navedeni dejavniki so značilni za delovanje v organizacijah javnega značaja. Kearney et al. (2007) razlagajo vsakega od dejavnikov:

- **Politika:** Politika igra pomembno vlogo pri delovanju podjetja oziroma organizacije v javnem sektorju in ima zaviralni način za podjetniško delovanje, in sicer zaradi nenehnih sprememb v zakonodaji in časovnih omejitvah mandata direktorjev tovrstnih organizacij. Spremljanje politike, manipulacija vodstvenega kadra, interesnih skupin ter spreminjanje ustaljenih načinov tako postanejo glavna skrb notranjega podjetnika.
- **Večplastnost:** Zunanje okolje podjetja, ki deluje v javnem sektorju bi lahko opisali kot turbulentno, ki postavlja dinamične, negativno nastrojene in večplastne pogoje delovanja. Spremembe v takšnem okolju niso dobrodošle, saj jih zavirajo tradicionalno razmišljanje nadrejenih in omejen dostop do virov.
- **Razvijajoča okolja:** Današnje okolje spodbuja hitro rast podjetij. Razvijajoča okolja lahko opišemo kot multidisciplinaren koncept, ki vključuje: dinamiko, tehnološke priložnosti, rast industrije in povpraševanje po novih proizvodih, storitvah. Takšna okolja pomenijo pozitiven vzvod k vpeljavi notranjega podjetništva, tudi v javnem sektorju.
- **Dinamika:** Okoljske spremembe in konkurenčna struktura trga ter tehnološko razvijajoč trg so elementi, ki pozitivno vplivajo na razvoj notranjega podjetništva v javnem sektorju.

#### 2.4.2.2 Dejavniki javnega sektorja

Tako kot klasičen model notranjega podjetništva razlikuje med zunanjimi in notranjimi dejavniki, je tudi pri modelu notranjega podjetništva v javnem sektorju ključen sistem dejavnikov znotraj sektorja. Kearney et al. (2007) razlagajo vsakega od dejavnikov:

- **Organiziranost:** Za pojav notranjega podjetništva v javnem sektorju je potrebno, da se tradicionalna toga organiziranost javnega podjetja sprostí in v svoje okvirje delovanja vnese fleksibilnost in prilagodljivost. Visoka stopnja zakonodajnih in ostalih formalnih pravil je v konfliktu z uveljavljanjem podjetništva v organizacijah.
- **Odločevalni model, nadzor:** Jasno je, da so načrtovane strukture in sistemi nujni za vodenje in nadzor delovanja v podjetju, vendar pa je potrebno poudariti, da ti sistemi ne smejo uničevati fleksibilnega, intuitivnega in kreativnega okolja. Prevelik nadzor lahko pomeni frustracije in oviranje notranjih podjetnikov. Zato je znano, da so notranji podjetniki v javnem sektorju manj inovativni kot notranji podjetniki v zasebnem sektorju.
- **Nagrajevanje, motivacija:** Vodstvo mora imeti toleranco do prevzemanja tveganja in potencialnega neuspeha zastavljenega projekta s strani notranjih podjetnikov. Učinkovit sistem nagrajevanja mora vključevati spremljanje podjetnika, spodbujanje in svetovanje s strani vodstva. Prav tako pa mora vodstvo delegirati naloge ter nagrajevati uspešnost posameznikov, ki prevzemajo tveganje za potencialen uspeh.

- **Kultura:** Organizacijska kultura je ena ključnih elementov, ki spodbuja podjetniško delovanje. Organizacijska kultura, ki spodbuja notranje podjetništvo poleg uspehov sprejema tudi neuspehe. V pravi organizacijski kulturi se vsi zaposleni počutijo kot podjetniki, hkrati pa organizacija ponuja mehanizme za zasledovanje inovacij.
- **Prevzemanje tveganja:** Organizacije, ki imajo veliko stopnjo formalnih in birokratskih omejitev, slabo povezavo med promocijo in učinkovitostjo in veliko stopnjo vmešanja izvoljenega vodstvenega kadra, so nagnjene k manj tveganemu delovanju. V javnem sektorju je vsaka poteza pod drobnogledom javnosti. Čeprav tveganje ni podvrženo delovanju organizacij v javnem sektorju, ga je potrebno spodbujati, saj delujejo v nestanovitvem sistemu spreminjajočih birokratskih pravil in njihovo notranje okolje ni nikoli stabilno. Zato lahko trdimo, da ima notranje podjetništvo pozitiven odnos med prevzemanjem zmerne tveganja in učinkovitostjo organizacije, ki deluje v javnem sektorju. Za uspešno vpeljavo sprememb je potrebna kreativna interpretacija pravil, sposobnost za mreženje in opiranje na dane vire.
- **Proaktivnost:** Proaktivnost se omenja v zvezi z uveljavljanjem podjetniškega koncepta v javnem podjetju oziroma organizaciji. Proaktivnost se nanaša na sedanje ravnanje vpletenih, navezujoč na pričakovane potrebe na trgu v prihodnosti. To zahteva veliko mero vztrajnosti, fleksibilnosti, prilagodljivosti, potrpežljivosti in volje do prevzemanja odgovornosti za morebitne napake. Proaktivni posamezniki opravijo najprej pregled za priložnostmi, pokažejo pripravljenost, stopijo v akcijo in čakajo na pravi trenutek, da vpeljejo spremembo.

### **3 VPELJAVA NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA**

Za izvedbo določenega projekta oziroma ideje si mora notranji podjetnik pridobiti podporo vseh vpletenih. Najprej se pogovori s svojim nadrejenim. V tem koraku mora dobro razložiti idejo in začeti iskati širšo podporo za začetek projekta. Širša podpora je pomembna pri višjem vodstvu, saj se o predlaganem projektu posvetujejo tudi z ostalimi v podjetju. Zato mora biti podjetnik pripravljen ustvariti močna zavezništva pri zaposlenih, ki ga bodo podpirali tudi pred vodilnimi v podjetju. Oni so njegov podporni steber, njegova »navijaška skupina«. Za potrditev zastavljene ideje mora notranji podjetnik razložiti pozitivne učinke pri izvedbi projekta, saj mu na podlagi tega podjetje ponudi čas, podporo, denar ter ostala sredstva, ki jih prispeva organizacija in sodelavci. Potrebno se je zavedati, da lahko notranji podjetnik naleti na upor in frustracijo, vendar mora njegova strast, prepričljivost in poslovna logika prepričati ostale, da se mu pridružijo pri izpolnjevanju zastavljenega projekta (Bateman & Snell, 2012).

#### **3.1 Vloga vodstvenega kadra pri vzpostavitvi notranjega podjetništva**

Buekens (2014) opisuje vlogo vodstvenega kadra kot ključno pri spodbujanju talentiranih in podjetniško usmerjenih ljudi. Pomembno je, da vodstveni kader zagotovi spodbudno okolje za inovacije s podporo skozi različne vire, s katerimi podjetje razpolaga z namenom, da se inovacija pojavi tudi na trgu. Odprto okolje je tako, ki sprejema tiste ideje zaposlenih, ki so

pravilno predstavljene, jih jemlje resno in jim ponuja vso podporo pri zasledovanju le teh. Še več, inovativna organizacija je tista, ki vabi ljudi, neglede na njihov položaj v podjetju, da predstavijo svoje ideje in zamisli. Podjetje mora slediti načelu sprejemanja neuspešnih projektov, če so le ti zastavljeni transparentno in izvedeni resno. Vodstveni kader mora spodbujati pogumne in samozavestne posameznike, ki se ne bojijo pasti, zato da bi na koncu uspeli.

Veliko vodij in direktorjev pa opaža pomanjkanje podjetniško usmerjenih ljudi. Verjetno je temu tako, ker taki ljudje niso privrženi velikim podjetjem, ki jih vodi birokracija in politika. Tisti pa, ki so prisotni, pa največkrat niso slišani in so prevečkrat zaustavljeni s strani vodstvenega kadra (Thornberry, 2001).

Podjetni posamezniki v organizaciji potrebujejo tudi več svobode ter medsebojno zaupanje vodilnih in priznanje za stvari, ki jih delajo v organizaciji. V kolikor bi vodilni poskušali prevzeti zasluge za podjetnikovo delo, bo ta zapustil organizacijo in začel drugje, sama pa bo zgubila prodornega zaposlenega in potencialno dobrobit za podjetje. Dodatno je potrebno zavedanje vodilnih, da inovacije podirajo ustaljeno delovanje v podjetju in prinašajo stalne spremembe. Vodilni morajo podpirati tudi dodatno izobraževanje o inovacijah in o podjetništvu svojih zaposlenih ter s tem nakazati zaposlenim, da podpirajo inovativno in kreativno delovno okolje. Poleg izobraževanja je pomembna tudi socialna podpora in izkazovanje zanimanja med delovnim procesom inoviranja. Pomembna je tudi motivacijska funkcija nagrajevanja ter nekaznovalna politika za neuspeh. Okolje, ki omogoča, da se ljudje naučijo iz svojih napak in ne pozabijo slaviti uspehov, je pravo za uveljavitev uspešne notranje podjetniške funkcije v njem (Buekens, 2014).

Slika 6 prikazuje konceptualno idejo o tem, kako strategija, ki si jo zastavi vrhni management vpliva na notranje dejavnike, ki oblikujejo organizacijo v notranje podjetniški način. Stopnja zaznavanja teh dejavnikov s strani srednjega managementa določa njihovo dejavnost pri posameznih dejavnikih, kar rezultira v uspešno preoblikovanje v notranje podjetništvo. Eden od dejavnikov so nagrade oziroma motivacijski dejavniki. Potreben je učinkovit sistem nagrad, ki spodbuja podjetniško dejavnost in vključuje cilje, povratne informacije, poudarke na osebno odgovornost, samostojnost in zasluge za dosežene rezultate. Naslednji dejavnik je podpora vodstva, ki pomeni predvsem voljo do sprejetja in spodbudo podjetniškega delovanja znotraj organizacije. Vodstvo igra tu pomembno vlogo skozi pozitiven odnos do inovativnih idej, preko zagotavljanja potrebnih sredstev in znanj za uresničevanje idej ter preko aktivne vpeljave podjetniškega delovanja znotraj ustaljenih sistemov in procesov v organizaciji. Naslednji pomembni dejavniki so sredstva in čas ter njuna razpoložljivost za uveljavljanje podjetniške aktivnosti. Dosegljivost virov spodbuja eksperimentalno in tveganju naklonjeno delovanje posameznikov. Čas, kot eden izmed virov za doseg cilja, je pomemben dejavnik in mora biti na voljo notranjim podjetnikom. Potrebna je pametna razporeditev običajnih delovnih obveznosti ter zasledovanje novih idej. Kot je bilo že omenjeno na prejšnjih straneh te naloge, je značilnost notranjih podjetnikov, da rušijo meje organizacije s svojo arogantnostjo in samozavestjo. Pomembno je, da se vodstveni kader zaveda, da je takšno ravnanje ključnega

pomena za nadaljnji razvoj organizacije in pusti proste roke notranjim podjetnikom (Hornsby Kuratko, & Zahra, 2002).

*Slika 6: Vpeljava notranjega podjetništva z vidika srednjega managementa*



*Vir: J. S. Hornsby, F. D. Kuratko & S. A. Zahra, Middle managers perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale, 2002, str. 261.*

### 3.2 Viri

Notranje podjetniško delovanje ne more nastati iz ničesar. Kot je že bilo omenjeno, so za uspešno vpeljavo potrebni ljudje, ki s svojim znanjem, inovativnostjo, zagnanostjo in sposobnostjo uvajajo spremembe v organizaciji. Poleg človeških virov pa so pomembni del tudi denarni in ostali viri, ki so potrebni za doseg zastavljenega cilja. Pomembno je, da vodstvo zasleduje trende na področju razporejanja z viri. Velika podjetja, kot sta 3M in Google sta uvedla dodaten razpoložljiv delovni čas za razvijanje idej izven ustaljenega delovnega procesa. Tako 3M omogoča 15 odstotkov »časa za razmišljanje«, Google pa 20 odstotkov. Pri Googlu sta najbolj znana projekta, ki sta se rodila iz tega »dodatnega časa« Gmail in Google News. Za uresničevanje ideje pa je potrebno, da organizacija razporedi tudi dodatna denarna sredstva, za kar pa ni potrebni, da skrbi notranji podjetnik. To je naloga vodstva oziroma sponzorjev, ki pri vrhnjem managementu priskrbijo dodatno količino kapitala (Menzel, Aaltio, & Ulijn, 2007).

Podjetje si ne more privoščiti, da ne bi ponujalo dodatnega časa za inovativnost in razvijanje novih idej za zaposlene. Za uspešno uveljavo tega koncepta je potrebno izobraziti zaposlene in vodstvo o morebitnih pričakovanih rezultatih takšnega delovanja, najbolje na primerih dobre prakse. To pomaga vodstvu pri izbiri notranjega podjetnika in pri načinih vodenja za ustvarjanje podjetniške klime. Ta preko svoje sproščenosti in spodbujevalne vloge poskrbi za napredek v organizaciji. Denarno nagrajevanje oziroma višina plače pa je odvisna od želje po zadržanju dobrega zaposlenega in vere vanj. V kolikor potencialni notranji podjetnik ne zaznava denarne in sociološke podpore, bo prej kot slej zapustil delovno mesto in odšel k drugemu delodajalcu, ali pa bo sam odprl lastno podjetje (Kerfood, 2007).

### **3.3 Vloga inovacije**

Inoviranje je proces, ki spremeni idejo v novo dodano vrednost. Posledica takega delovanja je kreativna ideja, ki spodbudi niz inovativnih dogodkov. Inovacija je ustvarjanje nove dodane vrednosti. Inoviranje ne more potekati brez kreativnega procesa. Inoviranje je proces, ki vključuje ideje in znanje ter njuno kombinacijo v novo dodano vrednost. Ideja ne postane inovacija, dokler ni širše vpeta v vsakdan ljudi. Ena od glavnih nalog inoviranja je prepričevanje ostalih o izjemnosti in uporabnosti ideje, saj se večina ljudi upira spremembam (Okpara, 2007).

Spodbujevalnik inovacijske dejavnosti posameznika znotraj podjetja je lahko želja, da spremeni ustaljene okvire v organizaciji v nekaj bolj privlačnega in učinkovitega. Za doseganje boljše učinkovitosti delovanja so notranji podjetniki pripravljene odstraniti neproduktivne birokratske ovire, uporabiti razpoložljivo tehnologijo, s katero razpolaga organizacija ter prerazporediti dosedanja strukturo moči skozi delegiranje avtoritet v svoji podjetniški ekipi. Karkoli sproži inovativno delovanje v organizaciji, ima pozitiven odnos do rasti podjetja na trgu. Inovativno delovanje pomaga podjetju, da razširi in poglobi konkurenčno prednost pred ostalimi (Seshadri, 2006).

Inovacije znotraj podjetja se ne nanašajo samo na ustvarjanje novih izdelkov, temveč lahko obsegajo tudi ustvarjanje novih procesov, ustvarjanje novih storitev, uveljavljanje novih elementov v podjetniškem procesu, ustvarjanje novih marketinških pristopov in podobno. Te druge inovacije so pomembne predvsem v storitvenem in javnem sektorju (Desouza, 2011).

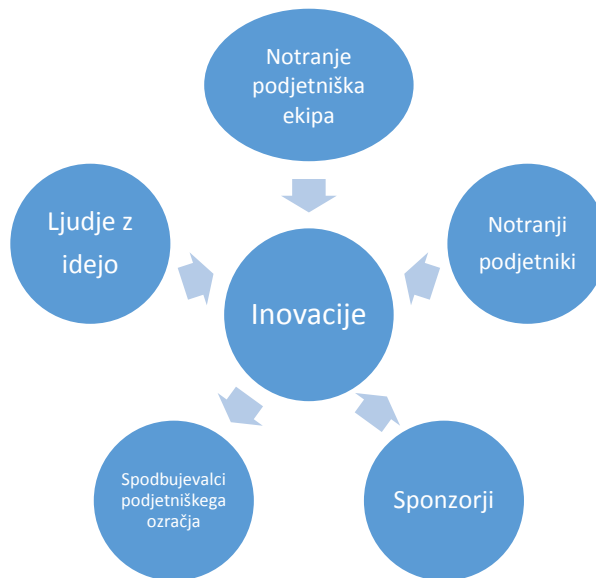
#### **3.3.1 Vloge v inovacijskem procesu**

Organizacije, ki podpirajo notranje podjetniški proces, omogočijo zaposlenim vire, čas in proračun, kateri mu pomagajo k uresničitvi njihovih idej. Dobri vodje se zavedajo, da je okolje, ki je naklonjeno inoviranju, bistvenega pomena za ustvarjanje dodane vrednosti. Prav tako taki vodje vedo, da je potrebno dati zasluge snovalcem idej, jih pohvaliti in spremljati njihov napredek, od začetka do komercializacije (Desouza, 2011).

Izbira ljudi s strastjo, da ustvarijo iz ideje pravo inovacijo, je bolj pomembna, kot izbira pravega plana za izvedbo. Korporacije lahko povečajo svojo donosnost inovacij z uvedbo pravega sistema za izbiro ljudi v timu, ki jim lahko zaupajo. Birokracija je osnovana na ideji, da so ljudje zamenljivi vir organizacije, vendar za notranje podjetnike tega ne moremo trditi. Pinchot in Pellman (1999) opredeljujeta vloge oziroma člene v inovacijskem procesu. Inovacije se razvijajo najbolje, če so člani oziroma vloge v inovacijskem procesu dobro usklajene in delujejo optimalno. Ti člani so: ljudje z idejo, notranji podjetniki, notranje podjetniška ekipa, sponzorji in spodbujevalci podjetniškega ozračja.



Slika 7: Vloge v inovacijskem procesu



Vir: G. Pinchot & R. Pellman, *Intrapreneuring in Action: a Handbook for Business Innovation*, 1999, str. 15.

#### 3.3.1.1 Ljudje z idejo

Vsakdo je kreativno nadarjen. Se pa velikokrat zgodi, da je ta talent zatrt s strani šol, staršev ali nadrejenih. V času informacijske tehnologije je vloga vsakega vodje, da ustvari kulturo v podjetju, ki spodbuja kreativno okolje in okolje, kjer so nove ideje plod vsakega zaposlenega. Vendar pa so ideje kot žuželke, veliko se jih rodi, a malo jih doseže zrelost. Zato je potrebno, da so dobre ideje zaznane ter pospremljene z veliko entuziazma in privrženosti.

#### 3.3.1.2 Notranji podjetniki

Notranji podjetniki niso nujno tisti, ki imajo dobre ideje. So ljudje akcije, ki poskrbijo, da so vse potrebne stvari za izvedbo ideje realizirane. Notranji podjetniki igrajo tudi vlogo zaposlovalca, saj okoli sebe zberejo ljudi, ki mu pomagajo uresničiti izbrano idejo.

#### 3.3.1.3 Notranje podjetniška ekipa

Prava notranje podjetniška ekipa je sestavljena iz ljudi, ki jih pritegne ideja notranjega podjetnika. Sestavljajo glavno ekipo, ki sodeluje od začetka do komercializacije, oziroma implementacije ideje. Kvaliteta ekipe ne izhaja zgolj iz kvalitet posameznika, temveč tudi iz kvalitetne povezave med ljudmi, ki delujejo v ekipi. Notranjega podjetnika morajo ljudje poznati, spoštovati ter mu biti pripravljeni slediti.

#### 3.3.1.4 Sponzorji

Sponzorji podpirajo ideje notranjega podjetnika s tem, da jih varujejo pred togim sistemom organizacij v javnem sektorju. So mentorji, ki postavljajo težka vprašanja, a pustijo, da nanj notranji podjetniki odgovorijo sami. Ekipi pomagajo do potrebnih virov za uresničitev ideje.

Učinkoviti sponzorji so tisti, ki:

- ustvarijo privlačno vizijo, ki podpira ideje in inovativno okolje
- stavijo na ljudi, ne samo na ideje in načrte
- si vzamejo čas za mentoriranje notranje podjetniške ekipe ter se prilagodijo in postanejo del ekipe
- prepoznajo politične ovire ter jih blokirajo – delujejo kot lobisti, ki ščitijo podjetniško ekipo
- sami priskrbijo potrebna sredstva, ali pa prepričajo druge, da jih odobrijo
- si ne prisvajajo zaslug za delo drugih, temveč jih hvalijo in spodbujajo na njihovi poti uspeha

#### 3.3.1.5 Spodbujevalci podjetniškega ozračja

Spodbujevalci podjetniške klime se ne vtikajo posredno v projekte notranjih podjetnikov, tako kot sponzorji, temveč skrbijo za organizacijsko kulturo, ki spodbuja podjetniško in notranje okolje. Omogočajo svobodo delovanja ter razvoj podjetniškega duha.

### 3.3.2 Elementi inovacije

Inovacije nas pripeljejo do uspešne konkurenčne prednosti, kar pa je za obstoj podjetja ključnega pomena. Inovacija pospešuje tekmovalnost skozi obnovo, prenavo in reorganizacijo podjetja, njihovih trgov in industrij. V literaturi največkrat zaznamo Fitzpatrickove elemente inovacije, ki jih Babu et al. (2013) povzemajo v naslednjih točkah:

- Izziv: kaj poskušamo spremeniti oziroma doseči (»pull«)
- Osredotočenost na kupca: ustvarjanje dodane vrednosti za kupca (»push«)
- Kreativnost: ustvarjanje in deljenje idej (»možgani«)
- Komunikacija: pretok informacij in idej (»življenjska energija«)
- Skupno delovanje: ljudje se združujejo, da skupaj delajo na razvoju ideje (»srce«)
- Dokončanje: implementiranje nove ideje (»mišica«)
- Učenje: učenje in deljenje znanja za doseg višjih ciljev (»lestev«)
- Kultura: je sestavljena iz vodenja (spodbuja aktivno delovanje posameznika), ljudi (diverzifikacija in spodbuda za inoviranje), vrednot (zaupanje in spoštovanje), vrednot za inoviranje (vrednote, ki spodbujajo inovativno delovanje posameznikov in skupine), vpetost (inovacije se oblikujejo zgolj ob interakciji z ostalim svetom)

- Vsebinskost: Inovacije lahko nastanejo samo preko interakcije z ostalim svetom

### 3.4 Ovire za nastanek notranjega podjetništva

Buekens (2014) izpostavlja nekaj najbolj pogostih preprek za nastanek notranjega podjetništva: zastarele vodstvene tehnike, pomanjkanje holističnega pogleda in pomanjkanje zaupanja.

- Zastarele vodstvene tehnike: Veliko tehnik vodenja je v konfliktu z inovacijskim delovanjem organizacij. Veliko tehnik, ki jih uporabljajo managerji je usmerjenih v centralizirano sprejemanje odločitev, kar pa je v konfliktu z odprtostjo organizacije, katero zahteva notranje podjetništvo.
- Pomanjkanje holističnega pogleda: Ob rasti podjetja je v navadi, da to ustvari divizije, ki delujejo ozko usmerjeno, na svojem področju. Zato je težko uvesti inovativne prijeme, saj je komunikacija v takšni organizaciji otežena. Tako se mora podjetnik pogajati z vsako divizijo posebej, kar pa zelo otežuje vpeljavo nove ideje skozi celotno organizacijo. Ekipe mora delovati za doseganje skupno zastavljenega cilja.
- Pomanjkanje zaupanja: Lastniki velikih podjetij se težko ločijo od svojega podjetja ter prepustijo drugim zaposlenim podjetniško delovanje. Podjetnik ustanovitelj je ponavadi perfekcionista, zato ostali zaposleni niso dovolj dobri in njihovo delo razvrednoti in ga naredi raje sam. Prav zaradi takšnega odnosa se večina klasičnih podjetnikov »rodi« znotraj podjetja, ki ni naklonjeno njihovim idejam in zamislim. Zato zapustijo delovno mesto in odprejo svoje podjetje. Le pravi uspešni podjetniki – lastniki, opolnomočijo druge in postanejo bolj zadovoljni z delom drugih kot z lastnim delom.

Bouchard (2001) po različnih avtorjih ugotavlja, da so konflikti, nedoslednost in prezgoden umik, dodatne težave pri notranje podjetniškem delovanju. Konflikti v organizaciji se kažejo predvsem v horizontalni smeri med klasično vodenimi enotami v podjetju ter notranje podjetniškimi enotami. Izhajajo iz nesoglasja o delitvi delovnega prostora, delitvi virov s katerimi razpolaga podjetje, nevoščljivostjo in nezaupanjem. Vertikalni konflikti med notranjimi podjetniki in managerji pa izhajajo predvsem iz težnje po avtonomnem delovanju, saj notranji podjetniki s svojo avtonomnostjo ogrožajo nadzorstveno in vodstveno moč managerjev znotraj organizacije. Tako hitro lahko organizacijske težave preidejo v medsebojne osebne težave, kar pa pomeni, da notranje podjetniški način delovanja ne bo uresničen optimalno. Nedoslednost notranjega podjetništva se kaže takrat, ko zajema premalo ljudi v organizaciji in ustvarja le postranske spremembe in izboljšave. V tem primeru notranji podjetniki delujejo rutinsko, opravljajo vsakodnevne naloge, saj jim nadrejeni ne omogočajo dodatnega časa za izvedbo zastavljenih ciljev ter jim dodelijo premalo razpoložljivih virov. Odsotnosti podpore s strani vodstva in ostalih zaposlenih bo sledila zmanjšana kreativnost in zmanjšano podjetniško udejstvovanje. Zgolj posamezniki z nadpovprečno zmogljivostjo, izkušnjami, zanosom, povezavami in iznajdljivostjo bodo uspeli v prej omenjenih pogojih ter pripeljali zastavljene ideje do končnega cilja. Naslednja težava, ki jo omenja Bouchard je prezgoden umik od notranjega podjetniškega delovanja. Motivi, ki pripeljejo do umika notranje

podjetniškega delovanja so različni in kompleksni. Lahko izhajajo iz okoliščin, kot je na primer prihod novega direktorja ali iz spremenjenih strateških prioritet, ki ne povečujejo več sprememb in inovativnega delovanja. Največkrat pa je predčasen umik notranjih podjetnikov rezultat nerazumevanja pozitivnih plati notranjega podjetništva s strani vrhnjega managementa. To nerazumevanje izhaja iz težke merljivosti kreativnosti, znanja, motivacije in ostalih elementov, ki jih prinaša notranje podjetniški proces. Zato se vodstvo velikokrat osredotoči zgolj na finančne parametre poslovanja, ki pa so, vsaj v začetni fazi procesa, nespodbudni v očeh vodstvenega kadra.

### **3.5 Nagrajevanje**

Motivacijska orodja in nagrajevanje so pomembni del vsakega delovanja v podjetniškem svetu. Zaposleni v podjetju pričakujejo nagrade v obliki deleža v podjetju, bonusov, povečanja plače ali napredovanja na položaj, kjer katerem bodo delovali bolj samostojno. Raziskava Blocka in Ornatija je pokazala, da notranji podjetniki pričakujejo nagrade v obliki variabilnega bonusa glede na njihov prispevek k povečanju učinkovitosti organizacije. Pričakovan rezultat notranje podjetniškega delovanja je odvisen od posameznika, sestoji pa iz neodvisnega delovanja, finančnih nagrad in povečanja prodaje oziroma rasti podjetja. V kolikor organizacija doseže te cilje je podjetniško delovanje še bolj okrepljeno, saj se notranji podjetnik čuti odgovornega za rezultat njegovega delovanja in delovanja izbrane ekipe (Kuratko & Hornsby, 2005).

Notranji podjetnik ne potrebuje izpostavitve. Potrebuje pa možnost razpolaganja z viri, saj preko njih lahko uresniči svoje zamisli. Zelo pomembna nagrada za posameznika je že zaznava in zanimanje za njegovo delo. Zanimanju in pohvali lahko sledi tudi sestanek z vodilnimi, kar bi mu dalo dodaten občutek sprejetosti, občutek opolnomočenja in samostojnosti. Napredovanje posameznika je z razliko od pohvale boljši pristop k nagrajevanju za uspešno delo. Vendar je potrebno tu poudariti, da vsak ni primeren za delovno mesto, kjer bo moral razdeljevati delo in se umakniti iz centraliziranega, samostojnega delovanja. Zato je potrebno predhodno premisliti o smiselnosti napredovanja za vsakega posameznega notranjega podjetnika. Najbolj razširjen motivacijski prijem pa predstavlja plača, oziroma dodatki za uspešno delo notranjega podjetnika, ki naj se dopolnjuje s pohvalo in spodbujanjem za nadaljnjo podjetniško delovanje. Podjetniki pa si želijo tudi svobodo skozi delovanje in zasledovanje svoje ideje. Svobodo, da izberejo svoje cilje, počnejo stvari po svoje. V kolikor se izkaže, da je notranji podjetnik uspešen, mu mora vodstvo prepustiti proste roke, tu pa so pomembna tudi sredstva. Raziskovalci omenjajo notranji kapital podjetnika, ki se veča z njegovo uspešnostjo in je namenjen nadaljnjemu razvoju obstoječe ideje ali kot semenski kapital za razvijanje nove (Pinchot, 1986b).

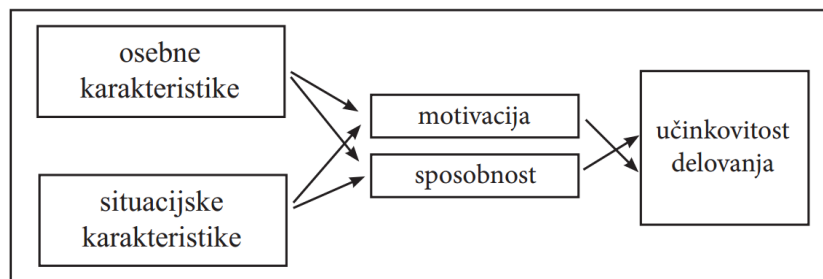
#### **3.5.1 Angažiranost posameznika**

Angažiranost posameznika v podjetniški proces znotraj podjetja je največkrat opredeljena kot čustvena in razumna pripadnost podjetju. V kolikor ideje, ki jih zasleduje, prihajajo iz njega

samega, je ta angažiranost večja, saj želi da uspe – zato pa mora delati več in dlje kot ostali. Je pozitiven odnos do dela, ki posameznika izpopolnjuje in je opredeljena skozi energičnost, predanost in sprejemanje. Energičnost posameznika se kaže skozi visoko energijo delovanja in pripravljenost za vlaganje v delo, tudi ko se pojavijo težave. Predanost se kaže v močni vpetosti v delo in občutku pripadnosti, entuziazmu, ponosu in izzivu, ki ga delo prinaša. Sprejemanje pa nakazuje pozitiven pogled na delo ter na visoko delovno vpetost, ko delovni čas mineva hitro in ko delo izpopolnjuje posameznika. Tak odnos zaposlenega v organizaciji ima pozitivne posledice, saj trdo delo predstavlja možnosti za napredek ter pridobitev konkurenčne prednosti na trgu (Kassa & Raju, 2015).

Delovanje posameznika, na katerega vplivajo osebne in situacijske karakteristike, pripelje do rezultata preko motivacije in sposobnosti.

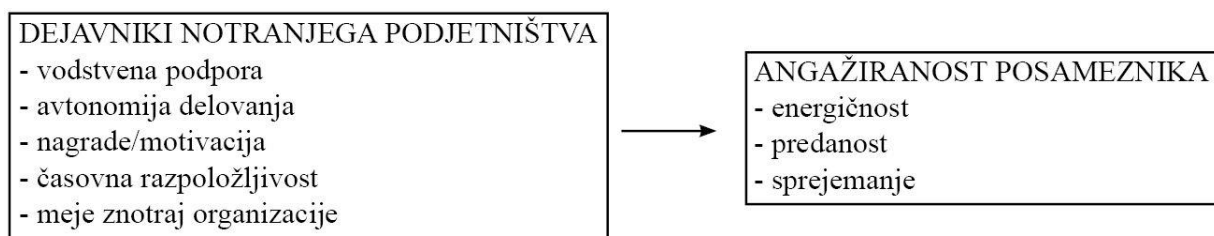
*Slika 8: Delovanje posameznika*



*Vir: D. Hatway, Managed Disruption: A Blueprint for Strategic Intrapreneurship, 2009, str. 108.*

V svojem delu Kassa in Raju (2015) raziskujeta, kako določeni organizacijski dejavniki v notranjem podjetništvu vplivajo na razvoj angažiranosti posameznika skozi prej omenjene: energičnost, predanost in sprejemanje.

*Slika 9: Vpliv dejavnikov notranjega podjetništva na angažiranost posameznika*



*Vir: A. G. Kassa & S. Raju, Investigating the relationship between corporate entrepreneurship and employee engagement, 2015, str. 155.*

Rezultati so pokazali, da dejavniki, kot so: podpora vodstva, nagrade in priznanje za delo, razpoložljivost virov, časovna in delovna avtonomija, pozitivno vplivajo na angažiranost

posameznika v podjetju. Zato lahko sklepamo, da je dobro, če podjetje upošteva in sledi predstavljenim dejavnikom, v kolikor želi dobre notranje podjetnike.

### **3.5.2 Zadovoljstvo zaposlenih**

Auer Antončič in Antončič (2011) v svojem raziskovalnem delu preučujeta povezanost zadovoljstva zaposlenih z rastjo podjetja in notranjim podjetništvom. Najprej po različnih avtorjih opredelita štiri elemente zadovoljstva zaposlenih:

- Splošno zadovoljstvo z delovnim mestom (delovni pogoji, delovni čas in ugled podjetja)
- Odnosi med zaposlenimi (vključuje tudi letne intervjuje)
- Nagrade, plače, ugodnosti in organizacijska kultura (vključuje plačo, nagrade v obliki bonusov in pohval, napredovanja, učenje, stalnost službe, primernost organizacijske kulture in pozitivno vzdušje v podjetju); finančne in nefinančne spodbude
- Lojalnost zaposlenih

Ti elementi vplivajo neposredno in posredno na zaposlene v povezavi s procesi v podjetju. Zaposleni ocenjujejo podjetje glede na svoja pričakovanja in potrebe, in v kolikor se ta skladajo s pričakovanji, so znotraj podjetja zadovoljni. Njuna raziskava potrjuje hipotezi, da zadovoljstvo zaposlenih pripelje do rasti podjetij in notranjega podjetništva. Zadovoljstvo zaposlenih ustvari samozavest, pripadnost in posledično pripelje do boljše kakovosti poslovanja organizacije. Zato je pomembno, da se vodstvo primerno izobrazí in usposobi za učinkovito ravnanje z zaposlenimi v smeri spodbujanja inovativnosti, učenja in podpore pri udejanjanju zastavljenih ciljev.

### **3.6 Podjetniška kultura**

Vsaka organizacijska kultura je drugačna. Vendar lahko vodje sledijo modelom in smernicam, ki spodbujajo spremembo trenutne organizacijske kulture v podjetju v bolj podjetniško. Organizacije, ki obstajajo na trgu nekaj časa, imajo ponavadi ustaljene toke delovanja, ki skozi birokracijo in pravila preprečujejo podjetniško udejanjanje zaposlenih. Dewald (2016) v svojem delu ponuja model, ki se osredotoča na kulturne dimenzije enakovrednosti, varnosti in kontrole.

Podjetniško usmerjena kultura v organizaciji mora biti odprta in pregledna. Zaposleni se morajo počutiti varno ter s svojimi vprašanji odpirati in opozarjati na morebitne ovire, ki jih opažajo, vodstvo pa jih mora pri tem podpirati. Prav tako se morajo zaposleni čutiti kot del ekipe enakovredne vodstvo, ki jih usmerja na pravo pot. V kolikor so sposobni in uspešni pri svojem delu, naj se ne glede na njihov položaj pripravi za njihovo napredovanje. Drugi del, predstavljen v Tabeli 6 se osredotoča na sproščenost in podporni sistem v organizaciji, predvsem skozi napake in pomoč vodilnih. Napake morajo biti sprejete kot del krivulje učenja, sredstva pa na razpolago za avtonomno delovanje k zastavljenemu cilju notranjega podjetnika. Zadnji del se nanaša na samostojnost, ki je značilna za podjetniško delovanje in podjetniški duh. Podjetnikom

prijazna organizacija spodbuja samostojnost in proaktivnost znotraj podjetja. Organizacijska kultura mora biti naravnana k odprtemu sprejemanju tveganja in drznim potezam notranjih podjetnikov. Zaposleni v takšni organizaciji morajo razumeti namen njihovega dela, da so lahko motivirani in navdušeni nad inovacijami in podjetniškim delovanjem. Podjetniška kultura mora vsebovati tudi usmerjenost v prihodnost, skozi dobro zastavljeno vizijo in strategijo (Dewald, 2006).

*Tabela 6: Podjetniška kultura*

<b>Dimenzije</b>	<b>Ključna vprašanja</b>	<b>Delovanje v podjetniški kulturi</b>
Enakost/ neenakost	Kaj storiti, ko nadrejeni naredi napako?	Organizacije je odprta in vrata do nadrejenih so odprta vsem. Pogovor je pomemben del zaupanja med sodelavci.
	Ali je nadrejeni enakovreden ostalim?	Nadrejeni mora biti enak ostalim v podjetju.
	Ali se lahko običajen človek povzpne do vrha?	V kolikor je dovolj sposoben, seveda!
Varnost/ negotovost	Bom bil odpuščen zaradi napake?	Vodstvo podjetnike podpira, zato je odpustitev zadnja možnost ob storjeni napaki.
	Mi bo organizacija pomagala, ko bom potreboval pomoč?	Podjetniške organizacije skrbijo za svoje podjetnike, ko potrebujejo pomoč.
	Kako bo nadrejeni odreagirali ob napakah zaposlenih?	Napake so spodbujevalne narave, saj predstavljajo priložnost za lekcijo in nadaljnji napredek.
Nadzor/ avtonomnost	Kako organizacija ravna ob zaznavanju zunanjih ovir?	Organizacija spodbuja avtonomno delovanje podjetniških zaposlenih.

*Vir: J. Dewald, Achieving Longevity: How Great Firms Prosper Through Entrepreneurial Thinking, 2016, str. 119.*

### **3.7 Načini uvajanja notranjega podjetništva**

V tem delu naloge se bom posvetil načinom uvedbe notranjega podjetništva. Povzel bom ugotovitve Čeča in Germovška (2012), ki po različnih avtorjih navajata najbolj pogoste in znane pristope uvedbe notranjega podjetništva.

#### **3.7.1 Metoda »od spodaj navzgor«**

Pobuda za zasledovanje notranjega podjetniškega načina delovanja v organizaciji prihaja od zaposlenih, sodelavcev iz nižjih nivojev v podjetju. Gre za klasični model notranjega podjetniškega procesa, ki vsebuje sedem korakov:

- Oblikovanje stališč: Zaposleni morajo svojo zamisel oziroma idejo oblikovati jasno in logično, da lahko prenese presojo vodstvenega kadra in ostalih. V tem koraku morajo jasno predstaviti tudi pot do cilja in potencialne koristi za organizacijo.
- Oblikovanje pisnega dokumenta: Ni dovolj, da imamo ideje zgolj v glavi. Misli je potrebno strniti v pisni dokument, preko jasnih in udarnih stavkov, ki navdušijo tudi ostale zaposlene v podjetju. S tem pridobimo podpornike za našo idejo.
- Iskanje podpornikov in oblikovanje podporne mreže: Pobudniki idej(e) lažjo implementacijo dosežejo s širšo podporo znotraj organizacije. Skupina je močnejša od posameznikov, zato sta enotnost in delovanje za isti cilj pomembni vrednoti v podjetniški kulturi podjetja.
- Določitev glavnih tarč: Glavne tarče so vodilni v podjetju, ki jih je potrebno prepričati k podpori projekta, saj lahko le tako uspešno dosežejo cilj. Najvišje vodstvo je ponavadi bolj dovzetno za spremembe kot nižje, saj so direktno odgovorni lastnikom in tako zasledujejo čim boljše rezultate za podjetje. Velikokrat pa so pri dogovoru potrebni kompromisi in odstopanja, zato je primerno, da se predstavniki ideje dobro pripravijo na morebitne različne situacije ob predstavitvi.
- Odstranitev nezaželenega odpora in pridobivanje novih članov: Morebitne nasprotnike ideje je potrebno pridobiti na svojo stran ter jih prepričati o pozitivnih učinkih za organizacijo in potencialno za njih.
- Iskanje prevajalca: To je oseba v organizaciji, ki je prevodnik med notranjim podjetnikom in vodilnimi v podjetju. Najbolj primerni prevajalci so starejši ali novo zaposleni vodilni, ki bi se radi dokazali preko svojih projektov.
- Male, hitre in pogoste zmage: Notranje podjetniško delovanje bo prineslo rezultate. Na začetku bodo ti majhni in neopazni, vendar jih moramo predstaviti vodstvu ter poudariti pozitivno potencialnost, ki izhaja iz teh rezultatov. Ob več manjših dobrih rezultatov bo vodstvo zadovoljno in nam bo zaupalo vedno bolj, tudi preko podpore z ustreznimi viri.

### **3.7.2 Dvofazni pristop**

Pristop zajema dve fazi procesa. V prvi fazi ustvarimo podjetniško okolje in zagotovimo vire za zasledovanje zastavljenega cilja. Znotraj prve faze moramo najprej izbrati in opisati podjetniške ideje, ki imajo podporo in so zanimive vodstvenemu kadru. Nato je potrebno določiti pravila odnosov med organizacijo in notranjimi podjetniki ter opraviti pregled med obstoječimi viri v podjetju. V kolikor s kakšnimi sredstvi, ki so pomembni za doseg cilja podjetje ne razpolaga je potrebno poskrbeti za pridobitev le teh. Za jasno opredelitev pričakovanj notranjega podjetnika in njegove vloge v projektu je potrebno natančno opredeliti željene končne rezultate ideje. Naslednji korak je začetek uvedbe sprememb na ravni organizacije, kjer je govora predvsem o spremembah v zavesti vodilnih, organizacijski kulturi in ostalih elementov, ki vplivajo pozitivno na razvoj notranjega podjetništva. Pomembno je tudi obvestiti vse zaposlene o načinih uvedbe novega programa v organizacijo za namen odprte komunikacije in zaupanja med sodelujočimi. Zadnji korak v prvi fazi pa je identifikacija pravih zaposlenih, ki imajo dobre ideje, so podjetni, si upajo in posedujejo ostale lastnosti podjetnikov.



V tej točki namreč izbiramo notranje podjetnike, ki jih potrebujemo za izpeljavo projekta skozi drugo fazo notranjega podjetništva.

Druga faza izkorišča ustvarjeno podjetniško ozračje in kulturo. Namenjena je predvsem podpori zaposlenim, usposabljanju in začetnim korakom k uresničevanju notranje podjetniškega načina delovanja. Notranji podjetnik aktivno sodeluje s sodelavci, vodstvom in kupci, saj le skupni napor in prave informacije lahko pomenijo uspešno vpeljavo zastavljene ideje v inovacijo.

### **3.7.3 »Foresight« pristop**

Tajnikar (2000) povzema »foresight« pristop, ki izhaja iz švedskega svetovalnega podjetja Foresight Group. Pri tem pristopu spremljamo resno in dosledno podporo vodstva pri uvajanju sprememb v organizaciji. Poleg podpore pa je potrebno popolno in nedvoumno razumevanje nove podjetniške kulture in inovativne klime v organizaciji. Pristop obsega pet korakov:

- Prvi korak: Opredelitev podjetniškega delovanja – v tem koraku se mora vodstvo seznaniti s podjetniškim konceptom znotraj organizacije in se odločiti za sprejetje. Celovitost razumevanja rezultira v pripravljenosti za sprejem notranjega podjetniškega načina delovanja.
- Drugi korak: Usposabljanje in izobraževanje vodstva – način vodenja se z vpeljavo notranjega podjetništva spremeni, v decentralizirano. Pomembno je uvajanje timskega dela zagotavljanje podjetniške kulture. Za uspešno spremembo se mora na to pripraviti tudi vodstveni kader.
- Tretji korak: Odkrivanje in izbira podjetniških pobud – v tem koraku poteka iskanje inovativnih posameznikov, ki bodo postali notranji podjetniki. Iščejo se tudi prave ideje in odkriva neizkoriščene vire in opremo.
- Četrty korak: Usposabljanje podjetnikov – svetovanje in usposabljanje notranjih podjetnikov pri razvijanju podjetniške ideje. Vodstvo mora osvojiti idejo o podpori in svetovanju ter jo vnesti v svoj vsak dan.

Med temi koraki je primerna tudi izdelava poslovnega načrta, paneli in razprave. Nato sledi še realizacija izbrane ideje.

## **4 PREDSTAVITEV PODJETJA X**

Za namen anonimizacije izbranega javnega zavoda, kateri upravlja z izbranim kinematografom je ime le tega izmišljeno in predstavljeno kot podjetje X.

Podjetje X je bilo ustanovljeno leta 2005 s strani občine z namenom združitve ključnih aktivnosti v občini, ki so bile do tedaj pokrite preko posameznih združenj in društev. V podjetju je zaposlenih 15 ljudi, veliko vlogo pa igrajo tudi številni študentje in prekerni delavci. Proračun

za delovanje zagotavlja občina. Delovanje zavoda obsega opravljanje storitev na področju športa, kulture in turizma v občini in širši okolici.

## 4.1 Področja delovanja

Delovno izhodišče podjetja X je razvoj dejavnosti na posamezni panogi ter izboljšanje kakovosti življenja prebivalcev občine. Velik poudarek pa je tudi na vsebinski, infrastrukturni in finančni podpori športnih, kulturnih in turističnih društev, ki jih je v občini okoli sto, njihove dejavnosti pa spremlja preko 16.000 ljudi, ki živijo na širšem območju občine (Podjetje X, 2007).

Področje športa zajema:

- pripravo strokovnih gradiv za potrebe zainteresirane javnosti
- opravljanje strokovnih, administrativnih in tehničnih nalog za potrebe osrednje športne zveze
- sodelovanje in izvajanje športnih programov športne vzgoje otrok in mladine
- finančno, vsebinsko in strokovno podporo zunanjim deležnikom (društva, zveze, zavodi)
- oddajanje in vzdrževanje športnih objektov
- izvajanje letnega razpisa za športno dejavnost
- izvajanje letnega programa športa v občini
- spremljanje in analiziranje nalog in razmer na področju športa

Področje kulture zajema:

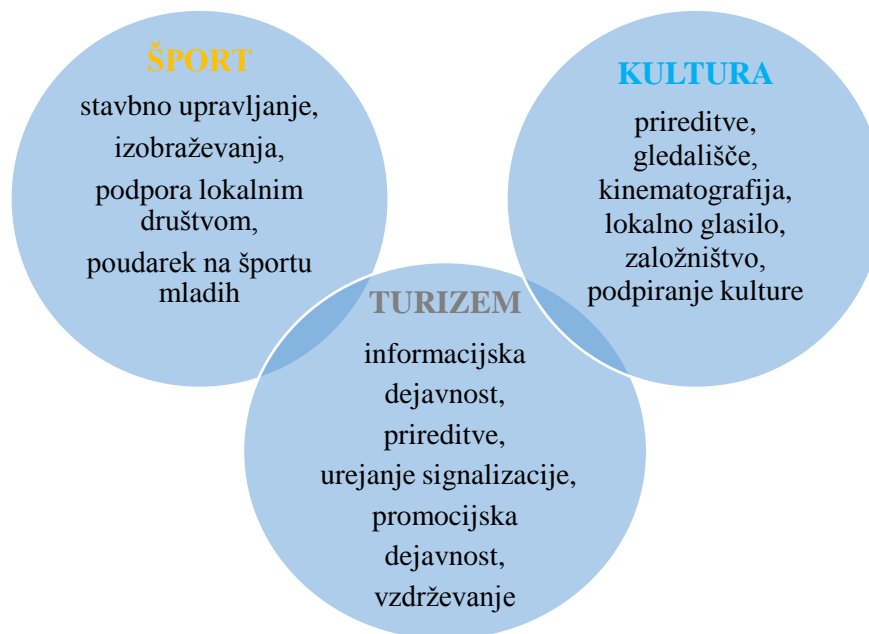
- prireditvena dejavnost
- organizacija kulturnih dogodkov (razstave, gledališke predstave, proslave)
- kinematografska dejavnost
- varstvo kulturne in naravne dediščine
- izvajanje letnega razpisa za kulturno dejavnost
- upravljanje in vzdrževanje objektov, ki so javnega značaja
- dejavnost muzejev
- izdajanje lokalnega glasila

Področje turizma zajema:

- informiranje turistov
- zbiranje podatkov, ugotavljanje potreb turistov
- spodbujanje turistične dejavnosti ostalih deležnikov v občini (društva, gostinci, hoteli, ...)
- urejanje turistične signalizacije
- prodaja turističnih spominkov

- delovanje turistično informacijskega centra
- muzejska dejavnost
- vzdrževanje javnih površin namenjenih turistom
- izvajanje letnega razpisa za kulturno dejavnost

Slika 10: Področja delovanja v podjetju X



Vir: Podjetje X, Strategija razvoja kulture, športa in turizma v občini X, 2007, str. 15–190.

#### 4.1.1 Zaposleni

Podjetje zaposluje 14 redno zaposlenih delavcev, ki so vpeti v skoraj vsa področja prej predstavljenih dejavnosti. Na vrhu družbe je direktor, ki opravlja poslovodne naloge in skrbi za komunikacijo med zaposlenimi. Njegova najpomembnejša naloga je razporeditev in pridobitev sredstev s strani ustanovitelja (občine), ter priprave poročil, ki so izhodišče za proračunske postavke za prihodnost. Za administrativno podporo direktorju skrbi tajnica. Na posameznih področjih so zaposleni strokovni sodelavci, velik delež pa predstavljajo tudi vzdrževalci javnih površin in objektov, s katerimi upravlja podjetje. Podrobnejše informacije o delovnih mestih in področjih na katerih delujejo so predstavljene v Tabeli 7.

Tabela 7: Delovna mesta in področja delovanja zaposlenih

Delovno mesto	Področje	Stopnja izobrazbe
Direktor	management in poslovođenje	7
Projektni sodelavec	administracija	5

se nadaljuje

nadaljevanje

<b>Delovno mesto</b>	<b>Področje</b>	<b>Stopnja izobrazbe</b>
Koordinator kulturnega programa	kultura	8/1
Strokovni sodelavec	šport	7
Strokovni sodelavec	turizem	7
Strokovni sodelavec	turizem	7
Strokovni sodelavec	turizem	7
Strokovni sodelavec	šport	6
Novinar urednik	lokalno glasilo	7
Glavni vzdrževalec	vzdrževanje	5
Vzdrževalec	vzdrževanje - šport	4
Vzdrževalec	vzdrževanje - šport	4
Čistilka	čiščenje	2
Zvokovni tehnik	vzdrževanje - kultura	5

*Vir: Podjetje X, Letno poročilo podjetja X 2015, 2015, str. 97.*

Pomemben steber delavcev pa predstavljajo tudi študentje, ki so zaposleni v turističnem centru, delajo kot hostese na gledaliških predstavah in kino predstavah, ter kot blagajničarke na prireditvah v kulturnem domu. Poleg njih ima podjetje zaposlene tudi tri delavce iz naslova javnih del ter štiri ljudi preko avtorske pogodbe (novinarji, vodiči).

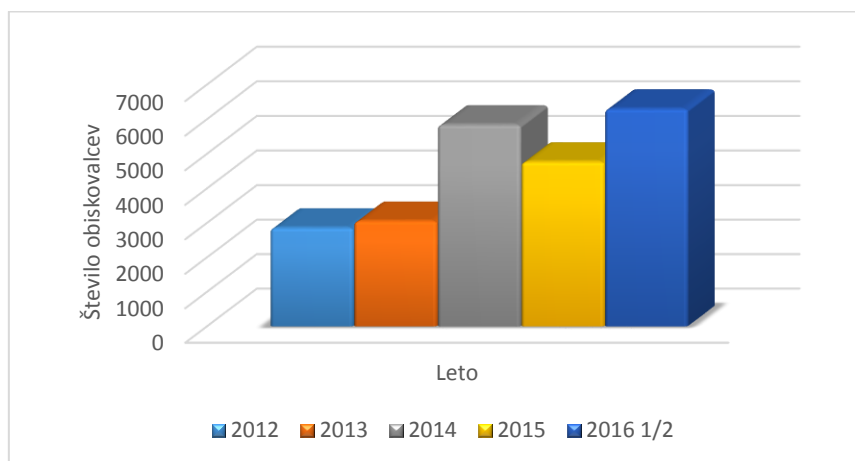
## **4.2 Predstavitev kinematografa**

Kinematograf z občasnimi prekinitvami deluje v kraju že od leta 1938. V začetkih svojega delovanja je predstavljal nepogrešljiv prostor filmskega dogajanja ter v svoje vrste privabljal tudi prebivalce bližnje Ljubljane. Priljubljenost kina izvira iz ponudbe najnovejših filmov in najnovejše tehnološke opreme takratnega kinematografa, ki se je kosal ter na nekaterih področjih celo presegel ljubljanske kinematografe. V okviru podjetja X je kinematograf začel delovati leta 2007. Kinematograf dosega občinstvo v radiju 20 kilometrov in pokriva občino ter širšo okolico okoliških krajev in vasi.

Leta 2009 pa je bila sklenjena pogodba z zunanjim izvajalcem, ki je vodil kinematograf eno leto. Nato je sledilo leto premora, ko je podjetje X v lastni režiji ponovno oživel kinematografsko dejavnost. Leta 2011 sta delovanje kina prevzela dva študenta, ki v kinu delujeta tudi danes, kot prekerna delavca.

V Sliki 11 je predstavljen podatek o številu obiskovalcev po posameznih letih, ki sem ga izdelal samostojno in izhaja iz različnih notranjih poročil kinematografa. Predvsem iz razpisnih dokumentacij in letnih poročil javnega zavoda.

*Slika 11: Število obiskovalcev po letih*



Ob razlagi Slike 11 je potrebno poudariti, da je upad števila gledalcev leta 2015 (4770) posledica prenove kulturnega doma znotraj katerega deluje kinematograf, saj je dejavnost potekala le štiri mesece. Število obiskovalcev se letno povečuje, največji skok pa je opazen leta 2016, ko zabeležujejo v prvi polovici leta več obiskovalcev, kot v katerem koli letu poprej (6005). Podatki so povzeti iz internih dokumentov kinematografa. Povečan obseg obiskovalcev izhaja predvsem iz pridobitve digitalne predvajalne opreme, ki omogoča predvajanje najnovejših filmov takoj, ko se pojavijo na trgu. Poleg tega pa se nenehno razvijajo tudi programski in trženjski prijemi za katere skrbita dva že prej omenjena delavca (zunanja sodelavca).

#### **4.2.1 Prenova predvajalne tehnike**

Veliko prelomnico za kinematograf je predstavljala digitizacija predvajalne opreme, ki je bila opravljena leta 2014 z namenom obstoja in nadaljevanja delovanja. Do tedaj je predvajanje filmov potekalo na klasičnih, 35 milimetrskih filmskih trakovih s projektorji, ki so bili stari preko petdeset let. Zaradi napovedanega prenehanja uporabe celuloida, ki je glavni material za izdelavo filmskih trakov, na katerega je predvajalo večina slovenskih kinematografov, so bili časi delovanja takrat težki in nepredvidljivi. Leta 2011 je bilo digitiziranih več kot polovica evropskih kinematografov. V Sloveniji pa je ta delež znašal okoli 15 odstotkov. Med mestnimi kinematografi med katere spada tudi obravnavani kinematograf je bil tedaj digitiziran samo mestni kino Kinodvor, ostalih 24 malih prikazovalcev pa je moralo poiskati hiter način za nadgradnjo predvajalne tehnike (Jurc, 2012).

Obravnavani kinematograf je pridobil novo predvajalno tehniko konec leta 2014. Pridobitev je bila mogoča zaradi zbranih sredstev na razpisu Slovenskega filmskega centra, del sredstev pa je prispevala tudi občina. Ta premik naprej je pomenil obstoj in nadaljnjo nemoteno delovanje ter izboljšanje pogojev, saj so digitalne kopije filmov dosegljive istočasno vsem prikazovalcem. Pred tem pa so zaradi omejenih kopij filmskih trakov v mestne kinematografe filmi prihajali z zakasnitvijo vsaj enega meseca po premieri v velikih multipleksih. Pomembna pridobitev pa je

predstavljala tudi dodatna namestitvev 3D predvajalnega sistema, ki ga je kinematograf namestil v decembru leta 2015.

#### **4.2.2 Kadrovska struktura v kinematografu in delovni procesi**

Glavne dejavnosti v kinematografu opravljata dva zunanja sodelavca podjetja X. Nadzor nad njunim delom pa izvaja direktor. Poleg nadzora direktor v sodelovanju z delavcema sprejema pomembne odločitve, ki se tičejo delovanja kinematografa. S svojo funkcijo v izbranem kinematografu sta zunanja sodelavca pričela kot študenta leta 2011. Njune delovne naloge so se z leti povečevale, danes pa so razdeljene na:

Zunanji sodelavec 1:

- Sestava filmskega programa: Koordinacija filmskega programa in usklajevanje z ostalimi prireditvami v kulturnem domu. Izbor filmskih naslovov na mesečni ravni.
- Organizacija, naročilo in odprema filmskih kopij od dobaviteljev in med ostalimi kinematografi po Sloveniji.
- Predvajanje filmov: Kinooperaterska dejavnost, predhodna priprava filmov ter predvajanje iz različnih naprav.
- Priprava razpisne dokumentacije: Spremljanje in prijava na različne državne razpise za namen sofinanciranja kakovostnega art programa.
- Povezovanje z ostalimi v mreži: Zastopanje kinematografa v slovenskem združenju prikazovalcev kakovostnega filma.

Zunanji sodelavec 2:

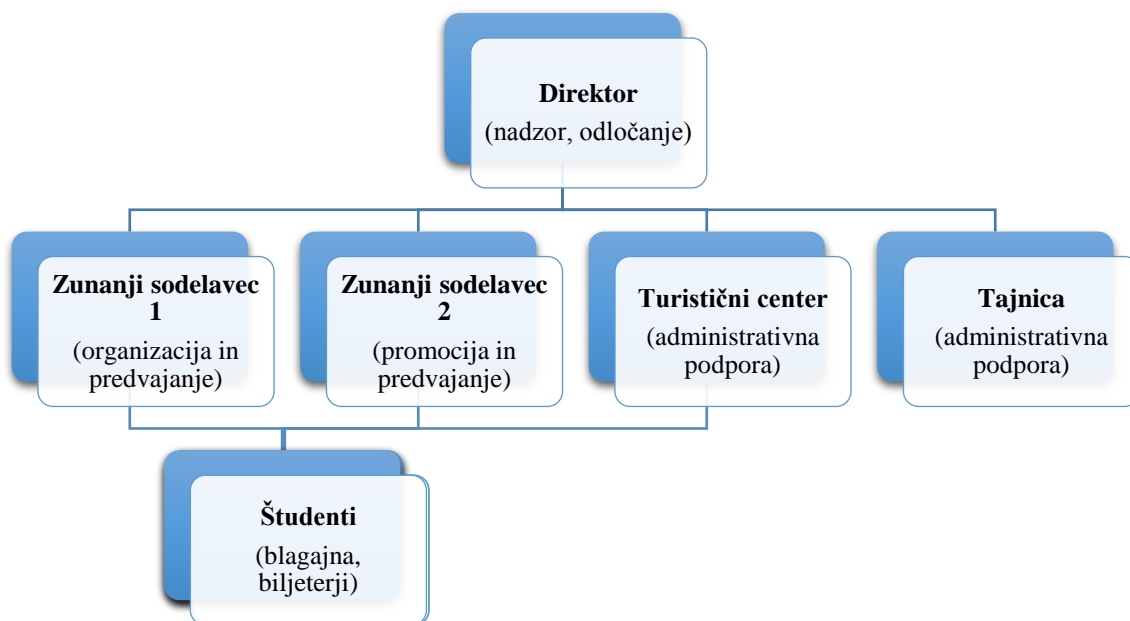
- Promocijske dejavnosti: Oblikovanje, prelom in priprava za tisk različnih tiskovin (letaki, plakati) za namen osveščanja zainteresirane javnosti. Pisanje spletnih in klasičnih člankov za lokalni časopis. Spletna promocija in komunikacija; Upravljanje s spletnim portalom, upravljanje s socialnimi omrežji, priprava spletnih oglasov za namen pospeševanja prodaje.
- Stik z zainteresirano javnostjo: Odgovarjanje na vprašanje obiskovalcev in ostale zainteresirane javnosti
- Predvajanje filmov: Kinooperaterska dejavnost, predhodna priprava filmov, ter predvajanje iz različnih naprav.
- Priprava razpisne dokumentacije: Spremljanje in prijava na različne državne razpise za namen sofinanciranja kakovostnega art programa.
- Povezovanje z ostalimi v mreži: Zastopanje kinematografa v slovenskem združenju prikazovalcev kakovostnega filma.

Zunanja sodelavca sta zaslužna za največjo prelomnico kinematografa v letu 2014, saj sta s preučitvijo in izpolnitvijo razpisa Slovenskega filmskega centra uspela zagotoviti polovico sredstev potrebnih za digitizacijo opreme, ki je bila odločilna za nadaljevanje dejavnosti

kinematografa. Poleg pa letno, skupaj z direktorjem, pripravljata dokumentacijo za letni razpis, ki sofinancira prikazovanje umetniškega kakovostnega programa. V letu 2017 pa se bo kinematograf vključil tudi v evropsko združenje kinematografov, za kar sta zopet zaslužena že omenjena zunanja sodelavca. To članstvo bo delovanje kinematografa še utrdilo in mu zagotavljalo dodatna denarna sredstva za delovanje.

Pomemben del delovanja kinematografa predstavljajo študentje, ki zasedajo mesta na blagajni in mesta hostes oziroma biljeterjev. Poleg sodelovanja s študenti med zunanjima sodelavcema poteka horizontalno tudi sodelovanje z zaposlenimi v podjetju. Poteka predvsem z zaposlenimi v turističnem centru v namen podpore informiranja in manjših administrativnih del, kot so tiskanje tiskovin, objavljanje sporedov na partnerskih straneh, prodaja kino vstopnic, razporejanja študentov na blagajni in mestu biljeterjev. Tajnica v podjetju pa opravlja osnovne računovodske dejavnosti, kot so sprejemanje in plačevanje računov dobaviteljem filmov.

*Slika 12: Kadrovska struktura in funkcije*

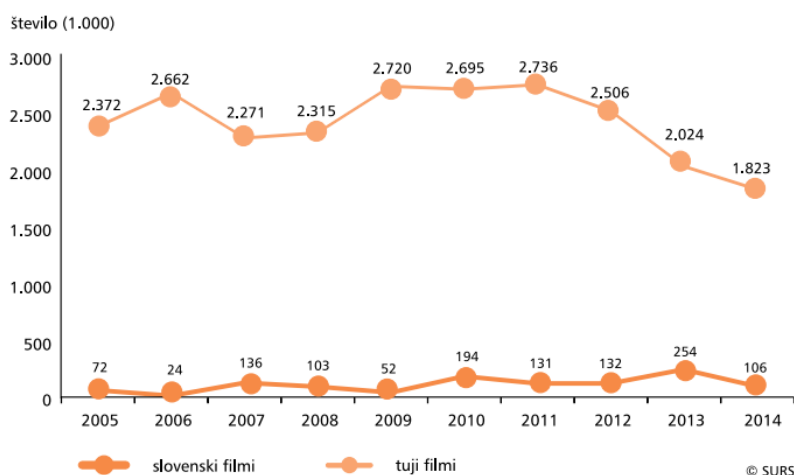


#### 4.2.3 Pregled panoge

V Sloveniji po podatkih Statističnega urada deluje v kinematografski dejavnosti 48 prikazovalcev. Od tega sta 2 komercialna multipleksa, Kolosej in Cineplexx, ki razpolagata s 59 dvoranami in ponujata v večini komercialne filmske predstave. Poleg multipleksov pa v dejavnosti deluje 27 mestnih kinematografov, ki se združujejo v Art kino mreži Slovenije (mreža prikazovalcev kakovostnih filmov) in skupaj razpolagajo z 32 dvoranami. Med njih spada tudi obravnavani kinematograf v tej magistrski nalogi. Člani Art kino mreže so v večini javni zavodi v ustanoviteljstvu lokalnih skupnosti in občin (Lešnik & Koren, 2015).

Moč dobaviteljev je v tej panogi zelo visoka, saj so kinematografi popolnoma odvisni od distributerjev filmskih kopij, kateri jim omogočajo opravljanje glavne dejavnosti, to je prikazovanje filmov. V Sloveniji po podatkih Slovenskega filmskega centra (v nadaljevanju SFC) za distribucijo filmov skrbi 11 distributerjev, med njimi so največji: Blitz, Karantanija Film, Fivia, 2i, Continental, Kolosej, Demiurg in Cinemania Group (SFC, 2015).<sup>1</sup>

Slika 13: Obisk kinematografov po letih



Vir: SURS, Statopis 2015, 2015, str. 36.<sup>2</sup>

Statistični urad Republike Slovenije v publikaciji Statopis (2015) prikazuje obisk kinematografov po letih, od leta 2005 do leta 2014. Opazimo lahko padanje obiska kinematografov od leta 2011. Ob tem je potrebno poudariti, da so se leta 2015 digitizirana večina od kinematografov in vmesni neuradni podatki kažejo, da se je število gledalcev v tem letu povzpelo na okoli 2.095.000, torej zaznavamo povečanje v primerjavi s preteklim letom.

Najbolj znana mreža, ki povezuje kinematografe v Sloveniji je Art kino mreža Slovenije, ki združuje 27 mestnih kinematografov. Obravnavani kinematograf je član mreže že od začetka delovanja. Mreža ima pravno obliko društva in je nastala leta 2011 z namenom medsebojnega povezovanja in razvoja delovanja kinematografov in prikazovalcev kakovostnega in umetniškega filma. To povezovanje poteka preko izmenjav izkušenj, primerov dobrih praks, deljenja znanj in informacij s področja promocije filmske kulture in filmske vzgoje (AKSM Statut, 2010<sup>3</sup>). Člani društva izkoriščajo mrežo tudi za skupne prijave na razne razpise, ki jih razpisuje Ministrstvo za kulturo, Slovenski filmski center ali katera druga institucija. Tako se stalno medsebojno sodelovanje in povezovanje odraža v skupnih projektih kot so: Slovenski filmski dan, Nacionalna filmska vzgoja, skupne premiere in promocija domače produkcije,

<sup>1</sup> SFC je kratica vladne organizacije Slovenski filmski center

<sup>2</sup> SURS je kratica Statističnega urada Republike Slovenije

<sup>3</sup> AKMS je kratica društva Art kino mreža Slovenije



skupne ogledne projekcije, skupni nastop na državni ravni in skupno dogovarjanje z dobavitelji (distributerji) filmov.

Nadgradnja domače mreže kinematografov pa je evropska mreža prikazovalcev kakovostnega in umetniškega filma evropske produkcije, Europa Cinemas, s sedežem v Parizu. Poleg že prej omenjenih pozitivnih lastnosti združevanja v mrežo pa to združenje nudi tudi finančne spodbude za prikazovanje filmov evropske produkcije in omogoča svojim članom, da delno pokrivajo stroške prikazovanja. Obravnavani kinematograf bo postal član tega združenja z januarjem, leta 2017, saj je v letu 2016 uspešno oddal prijavo za članstvo.

## **5 METODOLOGIJA**

Na zastavljeno raziskovalno vprašanje: Kakšne so možnosti vpeljave dejavnikov notranjega podjetništva v izbranem kinematografu?, bom odgovoril s pomočjo raziskovalnega inštrumenta intervjuja, del tega bo strukturiran, del pa nestrukturiran. Intervju bom opravil individualno, najprej z zunanjim sodelavcem I., katere naloge so opredeljene v točki 4.2.2. Nato pa bom pogovor opravil še z direktorjem podjetja X, ki opravlja predvsem nadzorstveno in odločevalno funkcijo v kinematografu.

### **5.1 Raziskovalni inštrument**

Uporabljeni raziskovalni inštrument v tem delu je intervju. Opravil sem individualni intervju z zunanjim sodelavcem, ki deluje neposredno v kinematografu. Ta intervju je nestrukturiran in izpolnjuje potrebo po globljem razumevanju in aktivnem sodelovanju sogovornika, saj le ta da zadostno količino informacij za nadaljnjo analizo stanja v kinematografu ter oriše možnosti vpeljave notranjega podjetništva. Strukturiran intervju pa sem opravil z direktorjem, saj ta vrsta intervjuja ne zahteva veliko časa s sogovornikom, daljša pa je predhodna priprava nanj. Sestavljen je iz naborov hitrih vprašanj, ki zahtevajo natančne odgovore in izhajajo iz kombinacije vprašanj preteklih raziskav strokovnjakov, najdenih v strokovnih člankih. Tudi podatki zbrani preko strukturiranega vprašalnika mi bodo dali natančen vpogled v stanje kinematografa in povezavo med dejavnikov, ki so potrebni za vpeljavo notranjega podjetništva.

### **5.2 Viri podatkov**

Za namen odgovora na vprašanje raziskovalnega vprašanja sem pridobil primarne podatke preko intervjuja. Odločitev za intervju direktorja izhaja iz njegove vodstvene funkcije, ki jo opravlja v kinematografu. Intervju z zunanjim sodelavcem I. pa izhaja iz težnje po osebi, ki je najbolj vpeta v dogajanje kinematografa in predstavlja potencialnega notranjega podjetnika. Dodatno pa sem pregledal tudi sekundarne podatke, ki so sestavljeni iz internih dokumentov kinematografa.

### **5.3 Obdelava podatkov**

Strukturirani intervju je nastal iz naslova obravnavane strokovne literature ter povzema pretekle raziskovalne metode, predvsem iz znanih anketnih vprašanj raziskovalcev in drugih avtorjev. Pregled rezultatov mi bo omogočil natančen vpogled delovanja kinematografa, kot ga vidi direktor. Za namen strukturiranega intervjuja sem izdelal vprašalnik, ki je dostopen v točki Priloge na koncu tega dokumenta. Nestrukturiran intervju pa izhaja iz ugotovitev in rezultatov kvalitativnih raziskav na področju notranjega podjetništva preteklih strokovnih raziskav. Intervju mi bo dal širši pogled za podrobno analizo dejavnikov primernosti vpeljave notranjega podjetništva ter primerjavo rezultatov s teoretskimi ugotovitvami preteklih raziskav. Priprave na nestrukturiran intervju mi niso zavzele veliko časa. Zapisal sem si le ključne stvari, ki sem jih moram vprašati, drugače pa je pogovor potekal povezano od enega vprašanja k drugim. Intervju je potekal 2 uri, dne 1. septembra 2016. Zbrani podatki obeh intervjujev bodo na voljo v točki Priloge na koncu tega dokumenta.

## **6 PREGLED DEJAVNIKOV ZA VPELJAVO NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA**

V poglavju 2.2 je razložen notranje podjetniški model, ki vključuje zunanje in notranje dejavnike, ki vplivajo na notranje podjetniške razsežnosti, te pa na učinkovitost notranjega podjetništva. Najprej bom pregledal razsežnosti notranjega podjetništva ter teoretsko osnovo preteklih raziskav primerjal z danimi odgovori delavca in direktorja. Nato se bom osredotočil na dejavnike, ki vplivajo na te razsežnosti, nazadnje pa bom pod drobnogled vzel sodelavca v kinematografu ter njune lastnosti in pretekla delovanja primerjal z uspešnimi lastnostmi notranjega podjetnika, ki jih ugotavlja strokovna literatura.

### **6.1 Pregled razsežnosti notranjega podjetništva v izbranem kinematografu**

Razsežnosti oziroma dimenzije oblikujejo nastanek notranjega podjetništva. Vsako od razsežnosti bom umestil v dogajanje izbranega kinematografa, kar mi bo dalo osnovno idejo o možnosti vpeljave notranjega podjetništva.

#### **6.1.1 Novi posli**

- Pregled podatkov pridobljenih preko nestrukturiranega intervjuja z delavcem, ki je neposredno vključen v vse delovne faze v kinematografu:

»Če bi moral navesti nove posle, kot so proizvodi ali storitve bi izpostavil uvedbo letnega kina, filmske vzgoje, ter digitalno 3D predvajanja. To so novosti, ki smo jih dodajali skozi leta ...«

- Pregled podatkov pridobljenih preko strukturiranega intervjuja z direktorjem Podjetja X, ki je pravno formalni zastopnik kinematografa:
  - Novosti in spremembe na področju dotičnega kinematografa, ki bodo prinesle večjo učinkovitost in zasledovanju ciljev se bodo v prihodnosti nanašale na zasledovanje: (od najbolj verjetno, do najmanj verjetno)  
Razširjenje ponudbe, novih segmentov kupcev, novih trgov, zniževanju stroškov, novih nepovezanih proizvodov.

Ugotovitev: Po zgoraj navedenih odgovorih ugotavljam, da je podjetje pozitivno naravnano za vpeljavo novih poslov, ki so povezani s sedanjimi izdelki ali trgi podjetja.

### 6.1.2 Novi oddelki, podjetja

- Pregled podatkov pridobljenih preko nestrukturiranega intervjuja z delavcem, ki je neposredno vključen v vse delovne faze v kinematografu:
 

»Ne, v trenutnih okvirih delovanja ne vidim takšne možnosti, da bi ustanovili novo podjetje ali dodatno poslovno enoto. Zato, ker bi za takšno potezo potrebovali več kadra, dodaten kapital ter dodaten čas, ki bi ga lahko namenili takšnemu načinu delovanja. In seveda idejo oziroma priložnost, katero pa je verjetno težje najti v naši panogi. Pa tudi mislim, da v javnem zavodu takšna stvar ni mogoča zaradi določenih regulativ, interesnih skupin, ki vplivajo na tako velike strateške odločitve. V tem trenutku ne vidim vsesplošne podpore, ki bi to dovoljevala.«
- Pregled podatkov pridobljenih preko strukturiranega intervjuja z direktorjem Podjetja X, ki je pravno formalni zastopnik kinematografa:
  - Obstaja velika verjetnost ustanovitve novih podjetij s strani vašega podjetja. (ni ovir in ostalih zadržkov): NE
  - Bolj kot ustanovitev novega podjetja je možna ustanovitev avtonomne skupine znotraj podjetja s svojim proračunom: DA
  - Je delovanje podjetja odvisno od mnogih birokratskih preprek, zakonov? (1 – najmanj, 5 – največ): 4

Ugotovitev: Po pregledu podanih odgovorov lahko sklepam, da podjetje ni naklonjeno ustanavljanju novih samostojnih gospodarskih subjektov. Večja naklonjenost se čuti do uvedbe samostojne enote s svojim proračunom, vendar je zaradi omejenih sredstev tudi tovrstna poteza vprašljiva oziroma rečeno drugače, težje izpeljiva. Dodatno ustanavljanje enot ali podjetji ovira birokratsko okolje, saj kinematograf deluje v okviru javnega zavoda.

### 6.1.3 Inovacije izdelkov, storitev in proizvodne inovacije

- Pregled podatkov pridobljenih preko nestrukturiranega intervjuja z delavcem, ki je neposredno vključen v vse delovne faze v kinematografu:

»Če bi moral navesti nove posle, kot so proizvodi ali storitve bi izpostavil uvedbo letnega kina, filmske vzgoje ter digitalno 3D predvajanja. To so novosti, ki smo jih dodajali skozi leta ...«

»V teh nekaj letih pa smo se res spremenili in po mojem mnenju uvedli letno nekaj sprememb, ki so nas pripeljale do stanja v katerem smo danes ...«

»... uvedla spletno stran brezplačno, nato so prišli na vrsto mesečni sporedi, najprej na A3 formatu, nato na B1 plakatu. Mesečno kino tudi dve leti objavlja v lokalnem časopisu ter izdaja posebno kino knjižico s sporedom in ostalimi podatki ...«

»Letos sva s kolegom pristopila tudi k plačljivim Facebook oglasom, ki so se izkazali za uspešno potezo in mislim, da smo eden redkih, če ne edini kinematograf, ki posega po tej vrsti oglaševanja.«

»Venomer razmišlja o uvedbi česa novega in vse novosti, ki jih danes poznamo že kot ustaljena praksa v kinematografu, so zrasle na najinem zelniku – s podporo vodstva.«

»Mislim, da smo eden redkih, če ne edini kinematograf, ki se redno poslužuje »online« oglaševanja na socialnem omrežju Facebook. Na nekaj mesec poteka tudi nagradni »online« kviz, ki se ga udeleži relativno veliko število filmoljubov, ki rešujejo vprašanja na področju filma in si tako lahko pridobijo brezplačno vstopnico. »

- Pregled podatkov pridobljenih preko strukturiranega intervjuja z direktorjem podjetja X, ki je pravno formalni zastopnik kinematografa:

- Ali sodelujoči uporabljajo pri svojem delovanju kreativne sposobnosti?
- (1 – nikakor, 5 – najbolj za): 5
- Ali menite da sodelujoči stremijo k nenehnemu napredku v dejavnosti?
- (1 – nikakor, 5 – najbolj za): 5
- Ali sodelavci delujejo pri svojem delu inovativno?
- (1 – nikakor, 5 – najbolj za): 5
- Mislite, da sodelavci uvajajo spremembe v kinematografu?
- (1 – nikakor, 5 – najbolj za): 5
- Koliko sprememb so sodelavci v kinematografu uvedli v preteklih 3 letih?
- (0, 1 – 2, 2 – 4, 5 in več): 5 in več

Ugotovitev: Ob pregledu odgovorov na temo inovacij znotraj kinematografa lahko z gotovostjo trdim, da v podjetju obstaja pozitivna usmerjenost k inovacijam in spremembam. Inovacije potekajo na ravni izboljševanja in dodajanja elementov v glavni dejavnosti kinematografa in na področju nenehne izboljšave kupčeve izkušnje.

#### 6.1.4 Samoprenova

- Pregled podatkov pridobljenih preko nestrukturiranega intervjuja z delavcem, ki je neposredno vključen v vse delovne faze v kinematografu:

»Strategija in vizija sta nastali spotoma ob izpolnjevanju obrazcev za namen nekega razpisa, sedaj sem že pozabil kaj smo zapisali. Sigurno pa je v grobem strategija kinematografa povezana z večanjem dobrega odnosa z našimi kupci ter skupaj z vizijo poudarja večanje kakovostnega Art kino programa v našem kinematografu.«

- Pregled podatkov pridobljenih preko strukturiranega intervjuja z direktorjem podjetja X, ki je pravno formalni zastopnik kinematografa:
  - Zaposleni poznajo poslanstvo in vizijo podjetja/enote.
  - (Zelo se strinjam | Se strinjam | Se delno strinjam | Sploh se ne strinjam): Se strinjam
  - Je delovanje podjetja odvisno od mnogih birokratskih preprek, zakonov?
  - (1 – nikakor, 5 – najbolj za): 4

Ugotovitev: Težnje po spremembi ustaljenih smernic delovanja na ravni celotnega podjetja ni opaziti, zato ugotavljam negativno usmerjenost k samoprenovi. Vizija in poslanstvo nista dovolj izpostavljeni, sodelavci poznajo le grobe usmeritve namena delovanja kinematografa.

#### 6.1.5 Proaktivnost

- Pregled podatkov pridobljenih preko nestrukturiranega intervjuja z delavcem, ki je neposredno vključen v vse delovne faze v kinematografu:

»Ponavadi je tako, da inovativnosti izhajajo iz angažiranosti mene in sodelavca. Tako se največkrat zgodi, da uvedeva spremembe, nato pa z njimi seznaniva vodstvo, v kolikor so po najinem mnenju uspešne. Da bi v podjetju obstajal podporni sistem, ki je dodatno naklonjen inovacijam in jih spodbuja ne opažam v veliki meri, tudi v obliki denarnega nagrajevanja ne.«

»... tako venomer razmišljava o »nekaj več«, Mislim, da smo eden redkih, če ne edini kinematograf, ki se redno poslužuje »online« oglaševanja na socialnem omrežju Facebook. Na nekaj mesec poteka tudi nagradni »online« kviz, ki se ga udeleži relativno veliko število filmoljubov, ki rešujejo vprašanja na področju filma, in si tako lahko pridobijo brezplačno vstopnico ... Vendar ta težnja po spremembi ne izhaja v namen prednjačenja pred drugimi, temveč v izboljšanje odnosa z našimi kupci – obiskovalci.«

»Direktor podpira inovativnost in spremembe in naju spodbuja k uveljavitvi le teh s pohvalami in rekognacijo. Da bi v podjetju obstajal poseben podporni sistem, ki je dodatno naklonjen inovacijam in jih spodbuja ne opažam v veliki meri, tudi v obliki nagrajevanja ne.«

- Pregled podatkov pridobljenih preko strukturiranega intervjuja z direktorjem podjetja X, ki je pravno formalni zastopnik kinematografa:

- Ali menite, da osebe znajo hitro reševati probleme?  
(1 – nikakor, 5 – najbolj za): 5
- Ali sodelujoči uporabljajo pri svojem delovanju kreativne sposobnosti?  
(1 – nikakor, 5 – najbolj za): 5
- Ali menite da sodelujoči znajo izkoristiti notranje vire (človeške (sodelavci), stvarne (stroji) za doseg zastavljenih ciljev?  
(1 – nikakor, 5 – najbolj za): 5
- Ali menite da sodelujoči stremijo k nenehnemu napredku v dejavnosti?  
(1 – nikakor, 5 – najbolj za): 5
- Ali menite, da so sodelavci zadovoljni z nagradami in dodatki za svoje uspešno delo?  
(1 – nikakor, 5 – najbolj za): 3
- Sedanji sistem nagrajevanja omogoča nagrajevanje sodelavcev po dosežkih.  
(Zelo se strinjam | Se strinjam | Se delno strinjam | Sploh se ne strinjam): Sploh se ne strinjam
- Na področju motiviranja zaposlenih niso potrebne spremembe.  
(Zelo se strinjam | Se strinjam | Se delno strinjam | Sploh se ne strinjam): Zelo se strinjam
- Motiviranje poteka predvsem s pohvalami in spodbudami:  
(Zelo se strinjam | Se strinjam | Se delno strinjam | Sploh se ne strinjam): Se strinjam
- Tržno okolje kinematografa ocenjujem kot intenzivno konkurenčno, prihodnost pa negotovo: NE

Ugotovitev: Delovanje vodstva in dinamika trga kinematografa negativno vpliva na proaktivnost. Po mojem mnenju je za ohlapnejšo delovanje v tej smeri kriv predvsem trg, ki je v tej panogi tog, konkurenca predvidljiva in neogrožujoča. Poleg tega pa namen delovanja ni dobičkonosnost in prevlada na trgu, temveč zadovoljstvo obiskovalcev kinematografa. Vseeno pa kljub pomanjkanju motivacijskih orodij delavca v kinematografu stremita k spremembam in novostim in jih v veliki meri tudi uveljavljata, kar prepisujem podjetni osebnosti omenjenih. To delovanje pa ne izhaja iz namena zasledovanja cilja prevlade nad konkurenco.

### 6.1.6 Prevezemanje tveganja

- Pregled podatkov pridobljenih preko nestrukturiranega intervjuja z delavcem, ki je neposredno vključen v vse delovne faze v kinematografu:

»Ja... jaz mislim, da so viri podjetja kar dostopni... Z leti delovanja se je povečalo tudi zaupanje in dostop do teh virov, na začetku pa sem moral za vsako stvar prositi večkrat, preden je bila odobrena za uporabo. Ponavadi je tako, da inovativnosti izhajajo iz angažiranosti mene in sodelavca. Tako se največkrat zgodi, da uvedeva spremembe, nato pa z njimi seznaniva vodstvo, v kolikor so po najinem mnenju uspešne.«

»No tudi razpise za dodatna sredstva za prikazovanje Art programa iščeva sama, v večji meri izpolnjujeva sama in poskrbiva, da so oddani v predpisanem roku.«

- Pregled podatkov pridobljenih preko strukturiranega intervjuja z direktorjem podjetja X, ki je pravno formalni zastopnik kinematografa:

Stalno uvajanje sprememb in novosti na področju storitev in izdelkov je del strategije vašega podjetja in enote (kinematografa): DA

- Zaposleni lahko v večji meri prosto razpolagajo z viri v podjetju (strojna oprema, vozila, sodelavci)?  
(Zelo se strinjam | Se strinjam | Se delno strinjam | Sploh se ne strinjam): Se strinjam
- Ali vi podpirate prevzemanje tveganj in posledično odgovornosti?  
(1– nikakor, 5 – najbolj za): 4
- Sprejemate neuspeh kot del učnega procesa?  
(Zelo se strinjam | Se strinjam | Se delno strinjam | Sploh se ne strinjam): Zelo se strinjam
- Ali vi verjamete v delegiranje, opolnomočenje (5) ali strogi nadzor (1) zaposlenih v podjetju? 5
- Ali menite, da osebe znajo hitro reševati probleme? 1– nikakor, 5 – najbolj za): 5
- Ali sodelavci delujejo pri svojem delu inovativno? (1 – nikakor, 5 – najbolj za): 5
- Ali sodelavci radi sprejemajo nove naloge, ki predstavljajo izziv? (1 – nikakor, 5 – najbolj za): 5

Ugotovitev: Na podlagi zgornjih odgovorov ugotavljam pozitivno usmerjenost k prevzemanju tveganja. V prvi meri delavca delujeta samostojno, nadzora nad njunim delom ni, saj direktor raje delegira kot nadzira. Tudi viri v podjetju so jima dostopni. Pretekle samostojne aktivnosti pa so pokazale, da delavca prevzemata tveganje za voljo zasledovanja priložnosti ter jih tudi sama realizirata, največkrat brez iskanja predhodne potrditve pri direktorju. V primeru kinematografa se samoiniciativnost kaže predvsem pri uspešni oddaji razpisov, ki jih v veliki meri poiščeta ter izpolnita sama.

### 6.1.7 Agresivna konkurenčnost

- Pregled podatkov pridobljenih preko nestrukturiranega intervjuja z delavcem, ki je neposredno vključen v vse delovne faze v kinematografu:

»Ja za direktorja so bolj pomembni stroški kot prihodki,... Verjetno zato, ker smo javni zavod ... vse vrtili znotraj proračuna, potrebno je delovati znotraj okvirov nekih pravil in pričakovanj, tako s strani ustanovitelja, to je občina, kot tudi zainteresirane javnosti – naših obiskovalcev. In kot sem že prej povedal ne zasledujemo večjih prihodkov, saj nam je važno zadovoljstvo čim širše množice ljudi.«

»Vendar ta težnja po spremembi ne izhaja v namen prednjačenja pred drugimi, temveč v izboljšanje odnosa z našimi kupci – obiskovalci.«

- Pregled podatkov pridobljenih preko strukturiranega intervjuja z direktorjem podjetja X, ki je pravno formalni zastopnik kinematografa:

- V panogi obstaja veliko rivalstva: NE
- Spodbujam sodelovanje in povezovanje z ostalimi kinematografi:  
(Zelo se strinjam | Se strinjam | Se delno strinjam | Sploh se ne strinjam): Zelo se strinjam
- Kupci imajo vedno nove zahteve (mesečno): NE
- Tržno okolje kinematografa ocenjujem kot intenzivno konkurenčno prihodnost v njem pa negotovo: NE
- Bolj sem osredotočen na stroškovno kot prihodkovno plat pri poslovanju:  
(Zelo se strinjam | Se strinjam | Se delno strinjam | Sploh se ne strinjam): Se strinjam
- Ali je glavna dejavnost podjetja dobičkonosnost?  
(1 – nikakor, 5 – najbolj za): 1

Ugotovitev: Po pregledu primarno zbranih podatkov ugotavljam negativno usmerjenost k agresivni konkurenčnosti. Glavni razlog je nedinamično delovanje podjetij v panogi in neogroženost ostalih podjetij. Prav tako lahko temu dejstvu prispeva strateške usmerjenost, ki ni zasledovanje večjih dobičkov, temveč zasledovanje zadovoljstva kupcev.

## 6.2 Pregled dejavnikov notranje podjetniškega procesa

Notranje podjetniški proces v javni upravi je sestavljen iz dejavnikov, ki prihajajo iz okolja in notranjih dejavnikov, ki vplivajo na razsežnosti notranjega podjetništva, ki smo jih analizirali v prejšnji točki. V tem segmentu pa bom preučil dejavnike okolja ter notranje dejavnike v kinematografu.

### 6.2.1 Dejavniki okolja

Dejavniki okolja so sestavljeni iz dejavnikov: dinamike, politike in iz razvijajočih okolij in ugodnosti sprememb. V primeru podjetja X, ki je javni zavod sem umestil politiko, ki je ključni dejavnik pri tovrstnih oblikah podjetij in s svojimi zakonodajnimi in omejevalnimi učinki negativno vpliva na težnjo po zasledovanju notranjega podjetništva. Ponavadi se na te dejavnike neposredno ne da vplivati.

*Tabela 8: Pregled dejavnikov okolja izbranega kinematografa*

DINAMIKA, RAST PANOGE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nedinamično dogajanje</li> <li>• predvidljivo dogajanje na trgu</li> <li>• neintenzivna konkurenčnost</li> <li>• počasen rast panoge v tehnološkem smislu in smislu večanja števila podjetij v panogi</li> </ul>
POLITIKA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• politika vpliva na poslovanje z zakoni in predpisi</li> <li>• odgovornost ustanovitelju (občini) in občanom</li> <li>• nezmožnost nagrajevanja in motiviranja v optimalnem obsegu</li> <li>• manipulativna vloga sodelavcev v kinematografu je skoraj neopazna, saj stikov z odločevalci o proračunu nimata</li> <li>• manipulativna vloga direktorja je opazna pri pridobitvi proračunskih sredstev za redno delovanje</li> </ul>

se nadaljuje



## nadaljevanje

RAZVIJAJOČA OKOLJA in UGODNOST SPREMEMB	<ul style="list-style-type: none"><li>• okolje v katerem deluje kinematograf je bolj kot ne mirno in nedinamično</li><li>• povpraševanje se ne spreminja</li><li>• tehnologije se spreminjajo na nekaj let (50 let – 35mm filmski trak, 20 let – digitalni kino, 15 let – 3D digitalni kino, 15 let – 4D digitalni kino – v povojih)</li></ul>
--	--

Ugotovitev: V tej nalogi pregledana strokovna literatura »povečuje« dinamična in spreminjajoča okolja, ki prisilijo podjetja v proaktivno delovanje in iskanje novih priložnosti ter posledično vpeljavo notranjega podjetništva. Med pregledom trga v katerem deluje izbrani kinematograf sem opazil nasprotje od prej opisanega. Obravnavano okolje ne privede do razmišljanja uvedbe notranjega podjetništva.

### 6.2.2 Organizacijski dejavniki

Organizacijske dejavnike, ki vplivajo na vpeljavo notranjega podjetništva sestavljajo: komunikacija, odločevalni model, nagrajevanja, strateške povezave, kultura in analiza okolja. Za vsako od dejavnikov bom pregledal zbrane podatke in jih analiziral.

#### a) Komunikacija

- Pregled podatkov pridobljenih preko nestrukturiranega intervjuja z delavcem, ki je neposredno vključen v vse delovne faze v kinematografu:

»Z direktorjem se razumem dobro, tudi komunikacija poteka neformalno, torej če ga potrebujem se oglasim pri njemu osebno, največkrat nenapovedano ...«

»Sodelavci kinematografa pa so poleg zaposlenih v TIC-u tudi študentje, ki opravljajo delo biljeterjev in blagajničark. Komunikacija z njimi poteka tekoče, vsakodnevno in na neformalni ravni, preko e-maila ali socialnih omrežij.«

- Pregled podatkov pridobljenih preko strukturiranega intervjuja z direktorjem podjetja X, ki je pravno formalni zastopnik kinematografa:
  - Zaposlenim/sodelavcem sem na voljo tudi izven delovnega časa.  
(Zelo se strinjam | Se strinjam | Se delno strinjam | Sploh se ne strinjam): Se strinjam
  - Vedno sem odprt do novih idej in moja vrata so odprta za pogovor.  
(Zelo se strinjam | Se strinjam | Se delno strinjam | Sploh se ne strinjam): Zelo se strinjam
  - Komunikacija med sodelavci v kinematografu in zaposlenimi v podjetju X poteka.  
(Horizontalno, Vertikalno, Nekje vmes): Nekje vmes
  - Komunikacija med sodelavci v kinematografu in direktorjem poteka.  
(Horizontalno, Vertikalno, Nekje vmes): Nekje vmes

Ugotovitev: Na podlagi zgornjih odgovorov ugotavljam, da komunikacija med deležniki poteka v pravi smeri, ki je potrebna za uveljavitev notranjega podjetništva. Predlagal bi več odprte in

horizontalne komunikacije med vsemi oddelki v podjetju, ki bi skrbelo tudi za prosto širjenje informacij, ki so potrebne za uspešno vpeljavo notranjega podjetništva.

#### b) Odločevalni model, formalni nadzor

- Pregled podatkov pridobljenih preko nestrukturiranega intervjuja z delavcem, ki je neposredno vključen v vse delovne faze v kinematografu:

»Nadzora praktično ni, delo se je v teh letih izoblikovalo in s sodelavcem pokriva vse dejavnosti v kinematografu samostojno ...«

- Pregled podatkov pridobljenih preko strukturiranega intervjuja z direktorjem podjetja X, ki je pravno formalni zastopnik kinematografa:
  - Ali vi verjamete v delegiranje, opolnomočenje ali strogi nadzor zaposlenih v podjetju? (5: popolno opolnomočenje – 4| 3| 2| 1: zelo strog nadzor): 5
  - Timsko delo je bolj prisotno kot hierarhični zaprti odnosi. (Zelo se strinjam | Se strinjam | Se delno strinjam | Sploh se ne strinjam): Se strinjam
  - Delavci v zadostni meri samostojno skrbijo za kakovost storitve. (Zelo se strinjam | Se strinjam | Se delno strinjam | Sploh se ne strinjam): Se strinjam
  - V večji meri zaupam, kot pa dajem večji poudarek navodilom in nadzoru. (Zelo se strinjam | Se strinjam | Se delno strinjam | Sploh se ne strinjam): Zelo se strinjam
  - Zaposleni lahko delujejo na lastno pest in ne rabijo iskati potrditve za vsako stvar. (Zelo se strinjam | Se strinjam | Se delno strinjam | Sploh se ne strinjam): Se strinjam

Ugotovitev: Odločevalni model in formalni nadzor pozitivno vplivata na morebitno vpeljavo notranjega podjetništva, saj ni opaziti prevelikega nadzora, ki ima težnjo po uničevanju fleksibilnega, intuitivnega in kreativnega okolja v organizacijah. Nadzor je ohlapen, sodelavci pa so samostojni pri svojem delu. Na tem področju bi predlagal boljši nadzor, ki naj bi pripeljal do stalnega spremljanja dogajanja in boljšega sistema spodbujanja.

#### c) Nagrajevanje, motivacija

- Pregled podatkov pridobljenih preko nestrukturiranega intervjuja z delavcem, ki je neposredno vključen v vse delovne faze v kinematografu:

»Direktor podpira inovativnost in spremembe in naju spodbuja k uveljavitvi le teh s pohvalami in rekognacijo. Da bi v podjetju obstajal poseben podporni sistem, ki je dodatno naklonjen inovacijam in jih spodbuja ne opažam v veliki meri, tudi v obliki nagrajevanja ne.«

- Pregled podatkov pridobljenih preko strukturiranega intervjuja z direktorjem podjetja X, ki je pravno formalni zastopnik kinematografa:

- Zaposlene v podjetju motiviram preko (1 – največji obseg, 6 – najmanjši obseg):  
1. spodbude, pohvale, 2. napredovanja, 3. prostimi dnevi, 4. preko motivacijskih sestankov, kosil, 5. zaposlene ne motiviram, 6. denarni bonusi, nagrade
- Sedanji sistem nagrajevanja omogoča nagrajevanje sodelavcev v kinematografu po dosežkih. (Zelo se strinjam | Se strinjam | Se delno strinjam | Sploh se ne strinjam):  
Sploh se ne strinjam
- Motiviranje v kinematografu poteka preko denarnih bonusov.  
(Zelo se strinjam | Se strinjam | Se delno strinjam | Sploh se ne strinjam): Sploh se ne strinjam
- Na področju motiviranja zaposlenih niso potrebne spremembe.  
(Zelo se strinjam | Se strinjam | Se delno strinjam | Sploh se ne strinjam): Zelo se strinjam
- Denarno motiviranje mi je onemogočeno zaradi predpisov: (Zelo se strinjam | Se strinjam | Se delno strinjam | Sploh se ne strinjam): Se strinjam
- V kolikor bi imel več sredstev bi se posluževal večjih količin denarnega motiviranja.  
(Zelo se strinjam | Se strinjam | Se delno strinjam | Sploh se ne strinjam): Se strinjam
- Ali menite, da so sodelavci zadovoljni z nagradami in dodatki za svoje uspešno delo?  
(5 – najbolj za | 4 | 3 | 2 | 1 – nikakor ne): 3

Ugotovitev: Po pregledu podatkov ugotavljam, da motivacijski sistem v kinematografu negativno vpliva na morebitno vzpostavitev notranjega podjetništva. Nagrade oziroma motivacijski inštrumenti so osnovani zgolj na ustni pohvali. Predlagal bi nagrajevanje glede na uspešnost delovanja.

#### d) Strateške povezave in medorganizacijska komunikacija

- Pregled podatkov pridobljenih preko nestrukturiranega intervjuja z delavcem, ki je neposredno vključen v vse delovne faze v kinematografu:

»Z zunanjimi podjetji poteka sodelovanje na področju avdiovizualnih tehnologij. Torej redno poteka kontaktiranje z dobavitelji opreme za namen servisov ali ostalih vprašanj, ki se tičejo naše opreme. Še bolj pa sodelujemo, kot pravite skozi povezovanje v strateško zvezo. Tako smo že iz samega začetka v Art kino mreži Slovenije, ki združuje preko 25 različnih kinematografov iz vse Slovenije. Sprva smo se združili v namen večje pogajalske moči pri politiki ... zdaj skupaj redno stopamo v skupne akcije... naš kinematograf se prijavlja tudi v članstvo evropskega združenja Europa Cinemas, kjer se ponovno pozitivno izkazuje naše članstvo v slovenski mreži, saj v evropsko nastopamo še z dvema kinematografoma s katerimi izpolnjujemo pogoje za članstvo.«

- Pregled podatkov pridobljenih preko strukturiranega intervjuja z direktorjem podjetja X, ki je pravno formalni zastopnik kinematografa:
  - Spodbujam povezovanje z zunanjimi deležniki.
  - (Zelo se strinjam | Se strinjam | Se delno strinjam | Sploh se ne strinjam): Zelo se strinjam
  - Spodbujam sodelovanje in povezovanje z ostalimi kinematografi:
  - (Zelo se strinjam | Se strinjam | Se delno strinjam | Sploh se ne strinjam): Zelo se strinjam

Ugotovitev: Po pregledu podatkov ugotavljam, da strateške povezave kinematografa pozitivno vplivajo na morebitno vzpostavitev notranjega podjetništva. Kinematograf se povezuje s svojimi dobavitelji, ostalimi kinematografi v mrežo prikazovalcev, kmalu pa bo postal tudi član evropske mreže prikazovalcev.

#### e) Kultura in vrednote

- Pregled podatkov pridobljenih preko nestrukturiranega intervjuja z delavcem, ki je neposredno vključen v vse delovne faze v kinematografu:

»Več pa lahko povem o spremembah v kinematografu. Te so ob najinem nastopu s sodelavcem postala kar stalnica našega delovanja.«

»V teh nekaj letih pa smo se res spremenili in po mojem mnenju uvedli letno nekaj sprememb, ki so nas pripeljale do stanja v katerem smo danes.«

»Z direktorjem se razumem dobro, tudi komunikacija poteka neformalno...«

»Ponavadi je tako, da inovativnosti izhajajo iz angažiranosti mene in sodelavca. Tako se največkrat zgodi, da uvedeva spremembe, nato pa z njimi seznaniva vodstvo, v kolikor so po najinem mnenju uspešne. Direktor podpira inovativnost in spremembe in naju spodbuja k uveljavitvi le teh na ravni pohvale in rekognacije.«

»Strategija in vizija sta nastali spotoma ob izpolnjevanju obrazcev za namen nekega razpisa, sedaj sem že pozabil kaj smo zapisali, objavljeno je tudi na spletni strani. Sigurno pa je v grobem strategija kinematografa povezana z večanjem dobrega odnosa z našimi kupci, ter skupaj z vizijo poudarja večanje kakovostnega Art kino programa v našem kinematografu.«

- Pregled podatkov pridobljenih preko strukturiranega intervjuja z direktorjem podjetja X, ki je pravno formalni zastopnik kinematografa:
  - Ali menite da sodelujoči stremijo k nenehnemu napredku v dejavnosti?  
(1 – nikakor, 2, 3, 4, 5 - najbolj za: 5)
  - Zaposleni imajo vedno vpogled o rezultatih njihovega dela v enoti.  
(Zelo se strinjam | Se strinjam | Se delno strinjam | Sploh se ne strinjam): Se strinjam
  - Sistem v podjetju tolerira napake v namen učenja.

- (Zelo se strinjam | Se strinjam | Se delno strinjam | Sploh se ne strinjam): Se strinjam
- V večji meri zaupam, kot pa dajem večji poudarek navodilom in nadzoru.  
(Zelo se strinjam | Se strinjam | Se delno strinjam | Sploh se ne strinjam): Zelo se strinjam
- Timsko delo je bolj prisotno kot hierarhični zaprti odnosi.  
(Zelo se strinjam | Se strinjam | Se delno strinjam | Sploh se ne strinjam): Se strinjam
- Spodbujam in nagovarjam zaposlene k uvajanju novosti in sprememb v delovnem procesu.  
(Zelo se strinjam | Se strinjam | Se delno strinjam | Sploh se ne strinjam): Zelo se strinjam
- Stalno uvajanje sprememb in novosti na področju storitev in izdelkov je del strategije vašega podjetja in enote: DA
- Delavci imajo dovolj časa za razmišljanje o inovativnih pristopih in spremembah.  
(Zelo se strinjam | Se strinjam | Se delno strinjam | Sploh se ne strinjam): Se delno strinjam
- Za svoje delovanje imajo poseben "fond denarja" iz katerega lahko črpajo sredstva za doseganje ciljev.  
(Zelo se strinjam | Se strinjam | Se delno strinjam | Sploh se ne strinjam): Sploh se ne strinjam

Ugotovitev: Po pregledu podatkov ugotavljam, da kultura v podjetju v večji meri pozitivno vpliva na morebitno vpeljavo notranjega podjetništva. Eden od problemov, ki jih opažam pa je pomanjkanje denarnih sredstev za zasledovanje priložnosti in motiviranje. To pomanjkanje izhaja iz določenih vnaprej predvidenih denarnih tokov, ki so del sprejetega proračuna za delovanje podjetja X in posledično kinematografa. Slabost pa zaznavam tudi ob slabem poznavanju strategije in vizije kinematografa s strani delavcev.

#### f) Analiza okolja

- Pregled podatkov pridobljenih preko nestrukturiranega intervjuja z delavcem, ki je neposredno vključen v vse delovne faze v kinematografu:
  - »... poteka sodelovanje na področju avdiovizualnih tehnologij. Torej redno poteka kontaktiranje z dobavitelji opreme za namen servisov ali ostalih vprašanj, ki se tičejo naše opreme. Še bolj pa sodelujemo, kot pravite skozi povezovanje v strateško zvezo. Tako smo že iz samega začetka v Art kino mreži Slovenije, ki združuje preko 25 različnih kinematografov iz vse Slovenije.«
- Pregled podatkov pridobljenih preko strukturiranega intervjuja z direktorjem podjetja X, ki je pravno formalni zastopnik kinematografa:
  - Spodbujam izobraževanje :  
(Zelo se strinjam | Se strinjam | Se delno strinjam | Sploh se ne strinjam): Se strinjam

Ugotovitev: Po pregledu podatkov ugotavljam, da analiziranje okolja pozitivno vpliva na morebitno vpeljavo notranjega podjetništva. Delavca v kinematografu redno spremljata

dogajanje v okolju preko mreže prikazovalcev kakovostnega filma. Izobraževanje poteka tudi na področju tehnologij, kjer sodelujejo z zunanjimi ponudniki izdelkov.

### 6.3 Notranji podjetnik v kinematografu

Za uspešno vpeljavo notranjega podjetništva podjetje potrebuje notranjega podjetnika, ki s svojo zagnanostjo, potrpljenjem, inovativnostjo in diplomacijo vodi novo nastalo podjetje ali enoto. V tem delu bom pregledal zbrane primarne podatke o osebah, ki delujejo znotraj kinematografa ter ugotovil kakšen potencial za notranjega podjetnika obstaja že v obstoječi strukturi delavcev.

#### a) Kreativna in inovativna dejanja

- Pregled podatkov pridobljenih preko nestrukturiranega intervjuja z delavcem, ki je neposredno vključen v vse delovne faze v kinematografu:

»Da bi deloval inovativno bi po mojem mnenju potreboval delovati v takšnem okolju - tehnološkem. Tako v naši panogi inovacije, tiste tehnološke mislim, potekajo predvsem s strani naših dobaviteljev strojne opreme.«

»Če bi moral navesti nove posle, kot so proizvodi ali storitve bi izpostavil uvedbo letnega kina, filmske vzgoje, ter digitalno 3D predvajanje. To so večje novosti, ki smo jih dodajali skozi leta ...«

»Ponavadi je tako da inovativnosti izhajajo iz angažiranosti mene in sodelavca. Tako se največkrat zgodi, da uvedeva spremembe, nato pa z njimi seznaniva vodstvo, v kolikor so po najinem mnenju uspešne.«

»... povečan obisk in število predvajanih filmov, ob enakem letnem proračunu pomeni, da sva sodelavca podjetna. Venomer razmišljava o uvedbi česa novega in vse novosti, ki jih danes poznamo že kot ustaljena praksa v kinematografu, so zrasle na najinem zelniku – s podporo vodstva.«

- Pregled podatkov pridobljenih preko strukturiranega intervjuja z direktorjem podjetja X, ki je pravno formalni zastopnik kinematografa:
  - Ali sodelujoči uporabljajo pri svojem delovanju kreativne sposobnosti?  
(1 – nikakor, 2, 3, 4, 5 – najbolj za: 5 (najbolj za): 5
  - Ali menite da sodelujoči stremijo k nenehnemu napredku v dejavnosti.  
(1 – nikakor, 2, 3, 4, 5 – najbolj za: 5 (najbolj za): 5
  - Ali sodelavci radi sprejemajo nove naloge, ki predstavljajo izziv?  
(1 – nikakor, 2, 3, 4, 5 – najbolj za: 5 (najbolj za): 5

Ugotovitev: Po pregledu podatkov ugotavljam, da sta oba sodelavca v kinematografu kreativna in inovativna pri svojem delu. Opravljata tudi vse naloge znotraj kinematografa ter stremita k napredku in spremembam.

## b) Razmišljanje na dolgi rok

- Pregled podatkov pridobljenih preko strukturiranega intervjuja z direktorjem podjetja X, ki je pravno formalni zastopnik kinematografa:
  - Ali so sodelavci vizionarski, ter poznajo trg na katerem delujejo?  
(1 – nikakor, 2, 3, 4, 5 – najbolj za: 5 (najbolj za): 5

Ugotovitev: Po pregledu primarnih podatkov in sklepanja ugotavljam, da osebi, ki delujeta v kinematografu razmišljata na dolgi rok v primeru večjih odločitev. Razlog pa tiči predvsem v nestalni menjavi tehnologij, zato je potrebno razmišljati na dolgi rok. Glavne tehnologije, ki jih uporablja kinematograf se menjajo na nekaj let oziroma na nekaj deset let. Prav tako se kinematograf povezuje v mrežo prikazovalcev za namen skupnega delovanja na področju administrativnih in pravnih zadev v pogovoru z državnimi institucijami ter zaradi težnje po nenehnemu izobraževanju. Nadalje potekajo priprave filmskega programa in dogodkov z miselnostjo na konec sezone, saj morajo biti zadoščeni nekateri pogoji zaradi razpisov iz katerih kinematograf dobiva dodatna sredstva za delovanje.

## c) Stopnja timskega dela

- Pregled podatkov pridobljenih preko nestrukturiranega intervjuja z delavcem, ki je neposredno vključen v vse delovne faze v kinematografu:
  - »Komunikacija z njimi poteka tekoče, vsakodnevno in na neformalni ravni, preko e-maila ali socialnih omrežij.«
- Pregled podatkov pridobljenih preko strukturiranega intervjuja z direktorjem podjetja X, ki je pravno formalni zastopnik kinematografa:
  - Ali sodelavci sodelujejo z ostalimi oddelki v podjetju?  
(1 – nikakor, 2, 3, 4, 5 – najbolj za: 5 (najbolj za): 5

Ugotovitev: Po pregledu primarnih podatkov in sklepanja ugotavljam, da je stopnja timskega dela znotraj enote kinematograf na visoki ravni. To se kaže predvsem v dobrem medsebojnem sodelovanju preteklih 5 let na področju izpolnjevanja razpisne dokumentacije in večanja obiska kino predstav/števila predvajanj. Timsko delo pa je na nižji ravni v kolikor gledamo sodelovanje preko vseh enot v podjetju. Sodelovanje poteka zgolj za namen administrativnih del z zaposlenimi v TIC-u in študenti, ki opravljajo delo blagajničark in biljeterjev.

## d) Stopnja prevzemanja tveganja

Ugotovitev (povzeto iz točke 6.1.6): Na podlagi zgornjih odgovorov ugotavljam pozitivno usmerjenost k prevzemanju tveganja. V prvi meri delavca delujeta samostojno, nadzora nad njunim delom ni, saj direktor raje delegira kot nadzira. Tudi viri v podjetju so jima dostopni.

Pretekle samostojne aktivnosti pa so pokazale, da delavca prevzemata tveganje za voljo zasledovanja priložnosti, ter jo tudi sama realizirata, največkrat brez iskanja potrditve pri direktorju. V primeru kinematografa se samoiniciativnost kaže predvsem pri uspešni oddaji razpisov, ki jih v veliki meri poiščeta ter izpolnita sama.

e) Naklonjenost spremembam in aktivnemu delovanju, sprejemanje fleksibilnih okoljih, prevzemanje odgovornosti, uporniškost in samoiniciativnost

- Pregled podatkov pridobljenih preko nestrukturiranega intervjuja z delavcem, ki je neposredno vključen v vse delovne faze v kinematografu:

»... več pa lahko povem o spremembah v kinematografu. Te so ob najinem nastopu s sodelavcem postala kar stalnica našega delovanja.«

»V teh nekaj letih pa smo se res spremenili in po mojem mnenju uvedli letno nekaj sprememb, ki so nas pripeljale do stanja v katerem smo danes.«

»Zanimivo je, da vse poteka znotraj enote kinematografa, od priprave tekstov, slikovnega materiala, preloma za tisk, tudi tiskamo na lastnem tiskalniku, režemo in spenjamo.«

»... tudi tu lahko omenim spremembo, saj sva s kolegom preko razpisa zagotovila sredstva Slovenskega filmskega centra za posodobitev opreme, drugo polovico pa je preko lobiranja pridobil direktor pri občini.«

»Nadzora praktično ni, delo se je v teh letih izoblikovalo in s sodelavcem pokrivava vse dejavnosti v kinematografu samostojno, le plačevanje računov opravlja računovodkinja oziroma tajnica v podjetju.«

»No tudi razpise za dodatna sredstva za prikazovanje Art programa iščeva sama, v večji meri izpolnjujeva sama in poskrbiva, da so oddani v predpisanem roku.«

- Pregled podatkov pridobljenih preko strukturiranega intervjuja z direktorjem podjetja X, ki je pravno formalni zastopnik kinematografa:

- Ali menite, da sodelujoči stremijo k nenehnemu napredku v dejavnosti:  
(1 – nikakor, 2, 3, 4, 5 - najbolj za: 5 (najbolj za): 5
- Ali so osebe včasih konfliktne, samosvoje?  
(1 – nikakor, 2, 3, 4, 5 - najbolj za: 4
- Ali kdaj med vami in sodelavci pride do nesoglasij, nestrinjanj (uporništvo)?:  
(1 – nikakor, 2, 3, 4, 5 - najbolj za): 4
- Ali sodelavci radi sprejemajo nove naloge, ki predstavljajo izziv?:  
(1 – nikakor, 2, 3, 4, 5 - najbolj za): 5
- So sodelavci privrženi prevzemanju tveganju in se lotijo neznanih stvari?  
(1 – nikakor, 2, 3, 4, 5 - najbolj za): 4
- Kako se sodelavci znajdejo v časovnem pritisku?  
(1 – nikakor, 2, 3, 4, 5 - najbolj za, odlično): 5



- Ali so sodelavci privrženi "Statusu Q - neaktivnost" v kinematografu?  
(1 – nikakor, 2, 3, 4, 5 - najbolj za, odlično): 1

Ugotovitev: Na podlagi podanih odgovorov ugotavljam pozitivno povezavo med delovanjem sodelavcev in sprejemanju sprememb, aktivnemu delovanju, prevzemanju odgovornosti, uporniškostjo in samoiniciativnostjo. Uporniškost je pomemben element notranjih podjetnikov, ki se praviloma ne strinjajo s sistemom in ga poskušajo spremeniti oziroma z njim manipulirati.

## 7 PREDLAGANE SPREMEMBE

V raziskovalnem delu te naloge sem preučil dejavnike, ki vplivajo na vzpostavitev notranjega podjetništva v izbranem kinematografu. Zanimivo je videti kateri dejavniki vplivajo na razvoj notranjega podjetništva pozitivno in kateri negativno. Pravno organizacijska oblika podjetja X, ki je javni zavod, pa je dodala tudi svoje specifikke, ki so značilne za tovrstno obliko podjetja. Sledi kratek pregled zbranih ugotovitev iz prejšnje točke ter predlog sprememb tam, kjer so ti smiselni. Vse skupaj bom zaradi preglednosti predstavil v Tabeli 9 in Tabeli 10.

*Tabela 9: Pregled razsežnosti notranjega podjetništva na primeru izbranega kinematografa in predlagane spremembe*

<b>RAZSEŽNOST</b>	<b>OCENA OBSTOJEČEGA STANJA</b>	<b>PREDLAGANE SPREMEMBE</b>
Novi posli	Pozitivno vpliva na razvoj notranjega podjetništva.	Spremembe niso potrebne.
Novi oddelki, podjetja	Naklonjenost k ustanavljanju novih podjetij je negativna, večja je naklonjenost ustanavljanju novih poslovnih enot.	Zaradi oblike poslovanja (javni sektor) podjetju predlagam ustanovitev poslovnih enot pred ustanovitvijo novih podjetij.
Inovacije izdelkov, storitev in proizvodne inovacije	V kinematografu obstaja pozitiven odnos do sprememb in inovacij.	Spremembe niso potrebne.
Samoprenova	Težnje po spremembi ustaljenih smernic delovanja na ravni celotnega podjetja ni opaziti, zato ugotavljam negativno usmerjenost k samoprenovi.	Predlagam ponovno opredelitev strategije in vizije, ki naj bo večkrat poudarjena ter vpeta v delovno okolje.
Proaktivnost	Okolje v katerem deluje kinematograf negativno vpliva na proaktivnost, zaradi svoje togosti. Na proaktivno pa negativno vpliva tudi motiviranje sodelavcev, saj se vodstvo poslužuje zgolj ustnih pohval.	Ker kinematograf deluje v togi panogi, ker je rivalstvo med konkurenti zelo majhno, povpraševanje ne spreminja redno zato v tem delu ne predlagam sprememb. Predlagam pa izboljšanje motivacijskih orodij, katera sedaj vključujejo zgolj ustno pohvalo.

se nadaljuje

nadaljevanje

RAZSEŽNOST	OCENA OBSTOJEČEGA STANJA	PREDLAGANE SPREMEMBE
Prevzemanje tveganja	Ugotavljam pozitivno naravnost za prevzemanje tveganja.	Spremembe niso potrebne.
Agresivna konkurenčnost	Konkurenčno okolje v katerem deluje kinematograf je togo, zato agresivne konkurenčnosti ni.	Spremembe niso potrebne zaradi značaja konkurenčnega okolja.

*Tabela 10: Pregled ostalih elementov znotraj in izven delovanja kinematografa, ki vplivajo na razvoj notranjega podjetništva*

VPLIVNI DEJAVNIK	OCENA OBSTOJEČEGA STANJA	PREDLAGANE SPREMEMBE
Komunikacija	Komunikacija poteka v horizontalni in vertikalni smeri, največkrat neformalno. Odvija se med tesnimi sodelavci in direktorjem ter nekaterimi drugimi zaposlenimi.	Predlagam več povezovanja z ostalimi zaposlenimi v podjetju ter bolj odprto komunikacijo med njimi z namenom prostega širjenja informacij.
Nadzorstveni in odločevalni model	Delovanje sodelavcev v kinematografu poteka brez rednih nadzorov. Direktor delegira naloge in prepušča samostojno odločanje o večini stvareh.	Predlagam bolj aktivno nadzorstveno funkcijo direktorja za namen spremljanja sprememb in spodbujanja za doseg zastavljenih ciljev.
Nagrajevanje in motivacija	Motivacija poteka zgolj preko ustnih pohval.	Strokovna literatura poudarja pomembnost motivacije notranjih podjetnikov za njihovo stalno proaktivno delovanje in njihovo zadržanje v podjetju, zato vodstvu predlagam vpeljavo ostalih motivacijskih orodij. Na tem mestu je smiselno denarno nagrajevanje glede na učinek (št. obiskovalcev, št. zbranih sredstev z razpisi ...).
Viri	Razpolaganje z materialnimi viri podjetja, kot so stroji, računalniki, tehnična oprema. Pomanjkanje denarnih virov ovira delovanje kinematografa in uspešno vpeljavo notranjega podjetništva.	Zaradi ničelne možnosti razpolaganja z denarnimi viri trenutno, predlagam ustanovitev posebnega fonda denarja, ki bi služil za zasledovanje priložnosti ter vpeljavo dodatnih sprememb v podjetju
Strateške povezave in medorganizacijska komunikacija	Kinematograf se povezuje s svojimi dobavitelji, ostalimi kinematografi v mrežo prikazovalcev, kmalu pa bo postal tudi član evropske mreže prikazovalcev.	Spremembe niso potrebne.

se nadaljuje

nadaljevanje

VPLIVNI DEJAVNIK	OCENA OBSTOJEČEGA STANJA	PREDLAGANE SPREMEMBE
Kultura in vrednote	Kultura v kinematografu vpliva pozitivno na vpeljavo notranjega podjetništva. Pomanjkljivosti pa zaznavam v pomanjkanju denarnih sredstev za zasledovanje priložnosti in za motiviranje. Pomanjkljivost pa je tudi slabo poznavanje vizije in poslanstva.	Predlagam ustanovitev posebnega fonda denarja, ki bi bil namenjen delovanju notranjega podjetja in zasledovanju priložnosti. Predlagam tudi oblikovanje nove strategije in vizije ter njuno vpetost v delovno okolje.

Rezultati podatkov kažejo na načelno možnost vpeljave notranjega podjetništva v izbran kinematograf. Vendar je potrebno slediti nekaterim predlaganim rešitvam, predvsem na področju nagrajevanja in razpolaganju z denarnimi viri. Predlagam ustanovitev posebnega fonda denarja s katerim bodo lahko sodelavci v kinematografu razpolagali za namen zasledovanja zaznanih priložnosti. Prav tako podjetje ne posveča dovolj pozornosti motivaciji zaposlenih, katera poteka le v obliki občasnih pohval in priznanj. Zato predlagam vpeljavo denarnega nagrajevanja na podlagi učinkovitosti, ki naj se opira na število obiskovalcev, zadovoljstvo obiskovalcev ter uspešnosti pridobljenih sredstev iz zunanjih virov. Potrebna je tudi večja vpetost vodstva v sprotno dogajanje v kinematografu in spodbujanje dela obeh zunanjih sodelavcev. To bi lahko dosegli z rednimi, vsaj mesečnimi sestanki. Po vzoru Googla bi predlagal tudi, da vodstvo odobri 20% delovnega časa za razmišljanje o idejah izven ustaljenega delovanja. Tako bi lahko prišlo lažje do kakšne nove ideje ter posledično potrebe po ustanovitvi nove samostojne poslovne enote. Nazadnje pa bi predlagal tudi novo oblikovanje strategije in vizije ter skrb za njuno izvajanje.

Ocenjujem, da trenutno velike težnje in potrebe po zasledovanju novih poslov, ki niso povezani z delovanjem kinematografa ali povezanih poslov. To pripisujem togemu dogajanju v panogi, kjer je konkurenca relativno pasivna, povpraševanje pa poteka po ustaljenih smernicah. Nadalje pa je tovrstno zasledovanje priložnosti onemogočeno tudi zaradi pravil in pričakovanih interesne javnosti in ostalih deležnikov, ki so vpeti v delovanje javnega zavoda, ki upravlja z kinematografom. Zavod ne zasleduje ekonomske interese, temveč mu splošen cilj predstavlja čim večje zadovoljstvo slehernega uporabnika njegovih storitev, tudi znotraj kinooperaterske dejavnosti s katero upravlja. V kolikor bi se dogajanje v panogi drastično spremenilo in zahtevalo razmišljanje o vpeljavi notranjega podjetništva morajo biti izpolnjeni še nekateri dejavniki, nato pa lahko podjetje začne razmišljati o tovrstnem načinu delovanja. Kot način uvedbe notranjega podjetništva bi v tem primeru predlagal koncept »od spodaj navzgor«, saj proaktivnost že izhaja od zunanjih sodelavcev, ki skrbita za vse funkcije v kinematografu.

Vsekakor pa spodbujam in predlagam vodstvu, da zasleduje izpostavljene dimenzije, ki negativno vplivajo na nastanek notranjega podjetništva. Tudi v kolikor namen ni ustanovitev novih podjetij ali poslovnih enot. Razlog za to je ustvarjanje podjetniške kulture, ki omogoča napredek, ter dokazano tudi boljše poslovne rezultate.

## SKLEP

V današnjem hitro spreminjajočem času so velika podjetja začela iskati rešitev, ki bi jim omogočala prednosti majhnih, fleksibilnih podjetij. Tako je v ospredje prišel koncept notranjega podjetništva, ki v osnovi pomeni udejanjanje podjetniškega duha znotraj obstoječe organizacije oziroma podjetja, skozi ustanavljanje novih samostojnih oddelkov ali podjetij. Kot rezultat takšnega ravnanja so lahko novoustanovljena podjetja, samostojne enote, izdelki, storitve in ostale novosti, ki imajo težnjo po povečanju konkurenčnega položaja ter nazadnje večjega ekonomskega dobička. Vendar pa je potrebno poudariti, da vpeljava notranjega podjetništva pomeni spremembo načina delovanja podjetja, ki zajema vse deležnike, od vodstvenega kadra, do najnižjega zaposlenega v hierarhični strukturi. Vsi bi morali delovati v smeri sprememb in inovacij, saj le tako lahko dosežejo prej omenjene cilje, večje ekonomske dobičke in prednost pred ostalimi.

Osnovni cilj magistrskega dela je bil seznanitev s konstruktom notranjega podjetništva skozi pregled strokovne literature in primere dobrih praks ter proučitev možnosti vpeljave notranjega podjetništva v izbrani kinematograf, ki deluje znotraj javnega zavoda. Magistrsko delo je vsebinsko razdeljeno na teoretični in empirično - raziskovalni del. Teoretični del vsebuje štiri poglavja, empirično - raziskovalni del pa dva.

V prvem poglavju teoretičnega dela sem proučeval pojem podjetništva in podjetnika. Najprej sem se osredotočil na podjetništvo skozi ekonomsko teorijo in pregledal opredelitve pojma skozi čas in različne ekonomske šole ter predstavnike teh šol. Nato je sledilo proučevanje podjetnikov skozi njihove osebne lastnosti in značilnosti. V drugem poglavju je sledila opredelitev pojma notranjega podjetništva. Za tem sem se osredotočil na razsežnosti notranjega podjetništva, notranje podjetniški model in dejavnike, ki vplivajo na razsežnosti. Nato sem proučil notranjega podjetnika ter ga primerjal z managerji in klasičnimi podjetniki. Na koncu drugega poglavja pa sem pod drobnogled vzel notranje podjetništvo v javnem sektorju, katerega del je tudi obravnavan kinematograf. Tretje poglavje teoretičnega dela pa govori o načinih vpeljave notranjega podjetništva ter o vlogi vodstvenega kadra, virov, inovacij, motivacije in kulture v podjetju pri tem. V teoretičnem delu sem uporabil metodo deskripcije, ki opisuje pojave, primerja, opazuje, analizira ter ustvarja zaključke na podlagi raziskav. Uporabil sem tudi metodo komparacije, s pomočjo katere sem primerjal in povezoval ugotovitve različnih avtorjev v strokovni literaturi. Gradivo in podatki za teoretični del izhajajo iz sekundarnih virov in so sestavljeni predvsem iz domačih in tujih strokovnih znanstvenih člankov s področja podjetništva in notranjega podjetništva.

Magistrsko delo sem v četrtem do sedmem, empirično-raziskovalnem poglavju zaključil s kvalitativno raziskavo na primeru izbranega kinematografa, v sklopu katerega sem proučeval možnosti vpeljave notranjega podjetništva. V tem segmentu sem naprej predstavil podjetje in kinematograf, nato prešel na zasnovo raziskovanja in metodologijo, čemur je sledila analiza zbranih podatkov zbranih s strukturiranim in nestrukturiranim intervjujem. Na podlagi

ugotovitev sem v zadnjem delu oblikoval predlagane spremembe za namen uspešne vpeljave notranje podjetniškega delovanja v kinematografu.

Raziskovalni del magistrskega dela je zasnovan na kvalitativni raziskavi, izvedeni preko pridobljenih primarnih podatkov z raziskovalnim orodjem intervjujem. Strukturiran intervju je bil opravljen z direktorjem, ki opravlja predvsem nadzorstveno funkcijo, nestrukturiran – globinski pa z zunanjim sodelavcem, ki je vpet v vse funkcije v kinematografu. Kvalitativno raziskavo sem izvedel z namenom primerjave pridobljenih podatkov v empiričnem delu z podatki v teoretičnem delu, ki se opira na pretekle raziskave strokovnjakov iz tega področja. V magistrskem delu sem izpolnil zastavljeni osnovni cilj ter preučil dejavnike in možnost za vpeljavo notranjega podjetništva v izbranem kinematografu. Tako sem ugotovil pozitivne vplive večine dejavnikov za uspešno vpeljavo, vendar pa so prisotni tudi negativni dejavniki, ki to onemogočajo. Poleg pomanjkanja finančnih virov, motivacijskih orodij, nefleksibilnosti zaradi pravnih in interesnih omejitev družbe ter nepopolne opredelitve vizije in poslanstva, je vpeljavi koncepta najmanj naklonjeno okolje v katerem kinematograf deluje, saj ne izkazuje hitro spreminjajočih pogojev, rivalske konkurence in spreminjajočih tehnologij. Tako v tem trenutku ocenjujem, da ni težnje in potrebe po tovrstni spremembi k ustvarjanju ločenih enot, podjetij znotraj kinematografa. Vseeno pa predlagam vodilnemu kadru, da zasleduje in popravi negativne vplive na razsežnosti, ki jih opredeljuje notranje podjetništvo, saj s tem omogočijo zaposlenim in sodelavcem prosto pot za razmišljanje, inoviranje in zasledovanje novih priložnosti, bodisi povezanih ali nepovezanih. Koristi od teh pa lahko žanjejo vsi. Hkrati s tem omogočajo boljše počutje zaposlenih, ki so deležni dodatne odgovornosti, sproščene komunikacije in nagrad v primeru uspešne implementacije novih idej.

## VIRI IN LITERATURA

1. Antončič, B. (2000). *Intrapreneurship: Construct refinement and an integrative model development*. Illinois: Bell and Howell Information and learning Company
2. Antončič B., & Hisrich D. R. (2001). Intrapreneurship Construct refinement and Cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16, 495–527.
3. Antončič, B., & Hisrich, D. R. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7–24.
4. Antončič, B., & Scarlat, C. (2006). Corporate Entrepreneurship Performance: Slovenia and Romania. *Management*, 3(1), 15–38.
5. Auer Antončič, J., & Antončič, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. *Industrial Management & Data Systems*, 111, 589–607.
6. Art kino mreža Slovenije. (2010). *Statut društva*. Slovenj Gradec: Društvo Art kino mreža Slovenije.
7. Babu, R. R., Krishna, M. M., & Swathi, A. (2013). Role of creativity and innovation in entrepreneurship. *Innovative Journal of Business and Management*, 2(5), 112–115.
8. Bateman T. S., & Snell S. A. (2013). *Management: leading & collaborating in a competitive world*. Irwin: McGraw-Hill.
9. Boyett, I. (1997). The public sector entrepreneur – definition, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 3(2), 77–92.
10. Bowman, M. J. (1980). On Theodore W. Schultz's contributions to economics. *Scandinavian Journal of Economics*, 82(1), 80–107.
11. Bouchard, V. (2001). *Exploring Corporate Entrepreneurship: A Corporate Strategy Perspective*. Lyon: E. M. Lyon – Ecole de management.
12. Buekens, W. (2014). Fostering Intrapreneurship: The challenge for a New Game Leadership. *Procedia Economics and Finance*, 16, 580–586.
13. Casson, M. (1993). Entrepreneurship: The Concise Encyclopedia of Economics. *Library of Economics and Liberty*. Najdeno 25. julija 2016 na spletnem naslovu: <http://www.econlib.org/library/Enc1/Entrepreneurship.html>

14. Cuevas, J. G. (1994). Towards a Taxonomy of Entrepreneurial Theories. *International Small Business Journal*, 12(4), 77–88.
15. Čeč, F., & Germovšek, A. (2012). *Notranje podjetništvo in NVO*. Ljubljana: Združenje slovenskih ustanov.
16. Desouza, K. C. (2011). *Intrapreneurship: Managing Ideas Within Your Organization*. Toronto: University of Toronto Press, Scholarly Publishing Division.
17. Dewald, J. (2016). *Achieving Longevity: How Great Firms Prosper Through Entrepreneurial Thinking*. Toronto: University of Toronto Press, Scholarly Publishing Division.
18. Doig, J. W., & Hargrove E. C. (1987). *Leadership and Innovation*. Baltimor: John Hopkins University Press.
19. Foss, N. J. & Klein, P. G. (2004). Entrepreneurship and the Economic Theory of the Firm: Any Gains from Trade? *Danish Research Unit for Industrial Dynamics*, 4(12), 1–20.
20. Gündoğdu, M. (2012). Re-Thinking Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Innovation: A Multi-Concept Perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 41, 296–303.
21. Guvenis, M. M. (1989). *The influence of technological innovations and organizational change on facility planning*. Pennsylvania: University Park: Department of Architectural Engineering.
22. Hatway, D. (2009). *Managed Disruption: A Blueprint for Strategic Intrapreneurship*. Vancouver: Hatway Management Consulting.
23. Hisrich, R. D., Peters P. M., & Shepherd D. A. (2010). *Entrepreneurship (8<sup>th</sup> ed.)* New York: McGraw-Hill Education.
24. Hornsby, J. S., Kuratko, F. D., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing* 17, 253–273.
25. Jockenhöfer, M. (2013). *How to promote entrepreneurship within established companies: Human Resource Management and Corporate Entrepreneurship*. Hamburg: Anchor Academic Publishing.

26. Jurc, A. (2012, 31. maj). O pomenu digitizacije za nacionalno kinematografijo. *Radio televizija Slovenija*. Najdeno 1. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.rtv slo.si/kultura/film/o-pomenu-digitizacije-za-nacionalno-kinematografijo/284309>
27. Kassa, A. G., Raju, S. (2015). Investigating the relationship between corporate entrepreneurship and employee engagement. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 7(2), 148–167.
28. Kearney, C., Hisrich, R. D., & Roche, F. (2007). A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal* 4, 295–313.
29. Kearney, C., Hisrich, R. D., & Roche, F. (2009). Public and private sector entrepreneurship: similarities, differences or a combination? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(1), 26–46.
30. Kerfood, K. (2007). Beyond Busyness: Creating Slack in the Organization. *MEDSURG Nursing*, 16(1), 62–65.
31. Koolman, G. (1971). Say's Conception of the Role of the Entrepreneur. *Economica*, 38(151), 269–286.
32. Kuratko, F. D., & Hornsby, S. J. (2005). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal* 11(5), 49–58.
33. Lešnik, A. & Koren, J. (2015). V slovenskih kinematografih vse manj obiskovalcev. *Radio televizija Slovenija*. Najdeno 1. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.rtv slo.si/mmc-priporoca/v-slovenskih-kinematografih-vse-manj-obiskovalcev/376851>
34. Menzel, H. C., Aaltio, I., & Ulijn, J. M. (2007). On the way to creativity: Engineers as intrapreneurs in organizations. *Technovation*, 27, 732–743.
35. Okpara, F. O. (2007). The value of creativity and innovation in entrepreneurship. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 3(2), 1–13.
36. Parker, S. C. (2012). Theories of entrepreneurship, innovation and the business cycle. *Journal of Economic Surveys*, 26(3), 337–394.
37. Petrin, T. (2008). Entrepreneurship and European growth. *Global Focus*. (2)1, 30–33.



38. Pinchot, G. (1985). Introducing the intrapreneur. *IEEE Spectrum* 22(4), 74–79.
39. Pinchot, G. (1986a). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrapreneur*. New York: Harper and Row publishers.
40. Pinchot, G. (1986b), Intrapreneuring Revisited. *European Management Journal*, 4(2), 89 – 94.
41. Pinchot, G., & Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring in Action: handbook for Business Innovation (1<sup>th</sup> ed.)*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.
42. Podjetje X. (2007). *Strategija razvoja kulture, športa, in turizma v občini X*. Občina X: Izšlo v samozaložbi.
43. Podjetje X. (2015). *Letno poročilo Podjetja X 2015*. Občina X: Podjetje X.
44. Rathna K. G., & Vijaya, T. G. (2009). Competencies of entrepreneurs and intrapreneurs : A comparative study. *South Asian journal of management* 16(2), 28–60.
45. Sciascia, S., & De Vitta, R. (2004). The development od entrepreneurship reasearch. *Liuc Papers*, 146, 1–30.
46. Seshadri, D., Tripathy, A. (2006). Innovation through Intrapreneurship: The Road Less Travelled. *Vikalpa January*, 31(1), 17–30.
47. Slovenski filmski center. (2015). *Statistični pregled delovanja v letu 2014*. Ljubljana: Slovenski filmski center.
48. Statistični urad Republike Slovenije. (2015). *Statopis 2015 – statistični pregled Slovenije*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
49. Stokes D., & Wilson, N. (2006). *Small Business Management Entrpreneursip (5<sup>th</sup> ed.)*. Boston: Thomson Learning.
50. Tajnikar M., & Pušnik K. (2005). Globalizacija in podjetništvo z vidika Slovenije. *Naše gospodarstvo*, 51(5/6), 34–44.
51. Tajnikar M. (2000). *Tvegano poslovanje (2. izdaja)*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
52. Thornberry, E. N. (2001). Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron?! *European Management Journal*, 19(5), 526–533.

53. Thornberry, E. N., (2003). Corporate entrepreneurship: teaching managers to be entrepreneurs. *Journal of Management Development*, 22(4), 329–344.
54. Timmons, J. A. (1999). *New venture creation. Entrepreneurship for the 21st century*. Boston: Irwin/McGraw-Hill Education.
55. Vidic, F., Vadnjak, J., & Knez, S. (2008). *Podjetništvo*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.

## **PRILOGE**

## **KAZALO PRILOG**

<b>PRILOGA 1: NESTRUKTURIRAN INTERVJU .....</b>	<b>1</b>
<b>PRILOGA 2: VPRAŠALNIK – PODPORA ZA STRUKTURIRAN INTERVJU .....</b>	<b>6</b>

## **PRILOGA 1: NESTRUKTURIRAN INTERVJU**

**Ali poznate koncept notranjega podjetništva, ki pridobiva na svoji veljavi v današnjem razgibanem ekonomskem okolju?**

Ne, koncept mi ni poznan.

**Ali pri vašem delu delujete inovativno, uvajate nove proizvode, storitve, tehnologijo, spremembe in če ja, prosim naštejte nekaj najbolj pomembnih prelomnic v delovanju v kinematografu?**

Da bi deloval inovativno bi po mojem mnenju potreboval delovati v takšnem okolju - tehnološkem. Tako v naši panogi inovacije, tiste tehnološke mislim, potekajo predvsem s strani naših dobaviteljev strojne opreme. Na primer dobavitelji projektorjev sledijo trendu in na nekaj let predstavijo novo rešitev, sedaj so aktualni novi laserski 3D projektorji. Če bi moral navesti nove posle, kot so proizvodi ali storitve bi izpostavil uvedbo letnega kina, filmske vzgoje ter digitalno 3D predvajanja. To so novosti, ki smo jih dodajali skozi leta, vendar pa v teh spremembah nismo edini v naši panogi. Več pa lahko povem o spremembah v kinematografu. Te so ob najinem nastopu s sodelavcem postala kar stalnica našega delovanja. Spominjam se začetkov, ko sem nastopil s funkcijo strokovnega sodelavca, takrat še kot študent, leta 2011. Število predvajanih filmov je bilo šest na mesec, oglaševanja praktično ni bilo, no, razen Facebook portala. V teh nekaj letih pa smo se res spremenili in po mojem mnenju uvedli letno nekaj sprememb, ki so nas pripeljale do stanja v katerem smo danes. Če samo pogledam promocijske dejavnosti, ... skupaj s sodelavcem sva uvedla spletno stran brezplačno, nato so prišli na vrsto mesečni sporedi, najprej na A3 formatu, nato na B1 plakatu. Mesečno kino tudi dve leti objavlja v lokalnem časopisu ter izdaja posebno kino knjižico s sporedom in ostalimi podatki. Zanimivo je, da vse poteka znotraj enote kinematografa, od priprave tekstov, slikovnega materiala, preloma za tisk, tudi tiskamo na lastnem tiskalniku, režemo in spenjamo. No in če ostanem na promociji se je kinematograf povezal tudi z drugimi spletnimi viri v okolici, ki ravno tako obveščajo o dogajanju pri nas. Letos sva s kolegom pristopila tudi k plačljivim Facebook oglasom, ki so se izkazali za uspešno potezo in mislim, da smo eden redkih, če ne edini kinematograf, ki posega po tej vrsti oglaševanja.

**Torej pripisujete večji obisk, večjo število predvajanih filmov večji promociji ali še čemu drugemu?**

Ja posledično večje promocije in spodbude naših obiskovalcev se je tudi število predvajanih filmov povečalo z leta v leto, in tudi gledalci. Za primer, v letu 2011 smo povprečno predvajali 6 filmov na mesec, letos (2016), pa je število v povprečju 25 filmov. No in tudi število gledalcev se je letos povečalo, če bo šel trend tako naprej, za kar polovico več. Seveda je promocija pomagala, tudi program se je z leti izoblikoval in ponujamo več različnih zvrsti,

vendar je po mojem mnenju za povečanje, ki ga beležimo zadnje dve leti odvisno tudi od nadgradnje predvajalne opreme. Leta 2014 smo se namreč digitizirali, do takrat pa smo uporabljali še 50 let stare kolutne projektorje. Tudi tu lahko omenim spremembo, saj sva s kolegom preko razpisa zagotovila sredstva Slovenskega filmskega centra za posodobitev opreme, drugo polovico pa je preko lobiranja pridobil direktor pri občini.

**Ko ste ravno omenili direktorja, kakšni pa so odnosi z njim in vami? Kako bi ocenili komunikacijo z njim? Vaše delo strogo nadzira?**

Z direktorjem se razumem dobro, tudi komunikacija poteka neformalno, torej če ga potrebujem se oglasim pri njemu osebno, največkrat nenapovedano. V mojem delu je pač tako, da se nekatere stvari potrebuje takoj in zdaj, zato je hitra odzivnost vodstva pomembna in potrebna, predvsem v potrditvah kakšnih večjih zadev, ki se tičejo kinematografa, kot na primer poizvedovanje o razpoložljivosti osnovne opreme za izven dvoransko predvajanje, podpisovanje in delno izpolnjevanje dokumentov v povezavi z razpisi, nabave osnovnega materiala in podobno. Se tudi zgodi, da je zaseden, in ga je malo težje dobiti preko telefona, zato pa kot sem rekel, ga raje obiščem osebno, njegova vrata pa so vedno odprta.

**Pa nadzor vašega dela, napredka? Imate vi vpogled vaših rezultatov dela? Veste, kar se od vas pričakuje? Je to večji prihodek ali kaj drugega?**

Nadzora praktično ni, delo se je v teh letih izoblikovalo in s sodelavcem pokriva vse dejavnosti v kinematografu samostojno, le plačevanje računov opravlja računovodkinja oziroma tajnica v podjetju. Midva pa pokriva prihod filmov, sestavo programa, odpremo filmov, pripravo tiskovin, obveščanje obiskovalcev preko spletnih portalov, socialnih omrežij, udeležujeva se strokovnih srečanj, kdaj pa kdaj pa opravljava tudi delo biljeterjev in blagajnikov, pa še kaj bi se našlo. No tudi razpise za dodatna sredstva za prikazovanje Art programa iščeva sama, v večji meri izpolnjujeva sama in poskrbiva, da so oddani v predpisanem roku. Kar se tiče rezultatov dela so mi znani, saj izhajajo iz števila gledalcev. Ker sem prisoten v kinematografu vsakič, ko predvajam film imam informacije o obiskanosti za vsako predstavo posebej. Ker gre za javni zavod prihodek ni toliko pomemben kot zadovoljstvo ljudi, kar se kaže tudi z samim obiskom in ta se po letih veča. Mi delamo za ljudi, da čim več ljudi, obiskovalcev lahko vidi različne filme, zato tudi poudarek na kakovostnem Art programu, komercialne predstave pa pokrivajo stroške manj obiskanih Art filmov. No vseeno pa na sestankih z direktorjem venomer pregledujemo tekoče stroške, obstaja celo kalkulator prihodkov/stroškov kamor vnašamo sproti podatke o obisku, da vemo kje smo.

**Torej bi lahko rekli, da je vodstvo osredotočeno bolj na stroškovni del, kot prihodkovni del poslovanja?**

Ja za direktorja so bolj pomembni stroški kot prihodki, vsaj tako mislim.

### **Veste morda, zakaj je temu tako?**

Verjetno zato, ker smo javni zavod. Večkrat poudari, da se vse vrsti znotraj proračuna, potrebno je delovati znotraj okvirov nekih pravil in pričakovanj, tako s strani ustanovitelja, to je občina, kot tudi zainteresirane javnosti – naših obiskovalcev. In kot sem že prej povedal ne zasledujemo večjih prihodkov, saj nam je važno zadovoljstvo čim širše množice ljudi.

### **Vodilni podpirajo inovativnost v vašem delu? Je kultura v podjetju usmerjena v inovativno delovanje, ali obstaja podporni sistem za tovrstno delovanje? Morda sistem nagrajevanja za inovativnost?**

Ponavadi je tako da inovativnosti izhajajo iz angažiranosti mene in sodelavca. Tako se največkrat zgodi, da uvedeva spremembe, nato pa z njimi seznaniva vodstvo, v kolikor so po najinem mnenju uspešne. Da bi v podjetju obstajal podporni sistem, ki je dodatno naklonjen inovacijam in jih spodbuja ne opažam v veliki meri, tudi v obliki nagrajevanja ne.

### **Bi rekli da delavci v kinematografu delujejo podjetno in inovativno?**

Mislím, da ja. Že sam povečan obisk in število predvajanih filmov, ob enakem letnem proračunu pomeni, da sva sodelavca podjetna. Venomer razmišljava o uvedbi česa novega in vse novosti, ki jih danes poznamo že kot ustaljena praksa v kinematografu, so zrasle na najinem zelniku – s podporo vodstva.

### **Kako pa je z viri v podjetju, prej ste že omenili da izdajate publikacije na lastnih tiskalnikih. Imate občutek, da so vam viri v podjetju na razpolago ali je do njih težko priti? Uporabljate še kakšne vire za vaše delovanje? Kako pa je z denarnimi viri, razpolagate s svojim fondom denarja?**

Ja... jaz mislim, da so viri podjetja kar dostopni. Tole tiskanje letakov poteka na pisarniški kopirni stroj, tudi ostale potrebne tiskovine si lahko natisnemo. Tudi mobilna predvajalna oprema nama je na razpolago ob predhodnem dogovoru, tudi izven kinooperaterske dejavnosti, samo z ostalimi se morava zmeniti – da slučajno ni zasedena za drugo prireditve. Enako velja za kakšno koli drugo orodje in opremo s katero razpolaga zavod. Z leti delovanja se je povečalo tudi zaupanje in dostop do teh virov, na začetku pa sem moral za vsako stvar prositi večkrat preden je bila odobrena za uporabo. Zdaj, kar se tiče denarja pa je zadeva slaba. Denarja za delovanje praktično ni, z razpisi zberemo letno okoli 5 tisoč evrov, vendar so ta namenjena pokrivanju morebitnega minusa ob koncu leta, če pa ga kaj ostane se ne prenese v naslednje leto, ker je potrebno zaključiti računovodske bilance. Tu vidim kar velik problem, ker nimaš občutka svobode, da bi lahko naredil kakšno stvar več, recimo plačal kak oglas, kupil kakšno dražjo opremo in tako dalje. Zato so sprotni dodatni nakupi manjši,

podjetje pa vrne kupnino za kupljeno stvar - govoriva o kakšnih manjših, sprotnih nakupih gradbenega materiala ali recimo oglaševanja na Facebook portalu.

**Kaj pa človeški viri? Torej imate kakšno podporo s strani zaposlenih pri vašem delu, se lahko na koga obrnete?**

Sodelujem z zaposlenimi v TIC-u, ki za kinematograf opravljajo kakšne administrativne stvari. Recimo priprava posameznih plakatov – to je označba datuma in ure predvajanja ali odprema filmskih kopij na pošto. Sodelavci kinematografa pa so poleg zaposlenih v TIC-u tudi študentje, ki opravljajo delo biljeterjev in blagajničark. Komunikacija z njimi poteka tekoče, vsakodnevno in na neformalni ravni, preko e-maila ali socialnih omrežij. Z ostalimi ne sodelujem veliko oziroma nekajkrat letno, ko se pojavi kakšna potreba za delovanje izven ustaljenih virov, v obliki fizične pomoči, prevozov in podobno.

**Ali sodelujete z zunanjimi izvajalci, podjetji, panožno, se povezujete v kakšne podobne interesne skupine? Strateške zveze?**

Ja, seveda. Z zunanjimi podjetji poteka sodelovanje na področju avdiovizualnih tehnologij. Torej redno poteka kontaktiranje z dobavitelji opreme za namen servisov ali ostalih vprašanj, ki se tičejo naše opreme. Še bolj pa sodelujemo, kot pravite skozi povezovanje v strateško zvezo. Tako smo že iz samega začetka v Art kino mreži Slovenije, ki združuje preko 25 različnih kinematografov iz vse Slovenije.

**Kakšen pa je namen takšnega sodelovanja oziroma združevanja?**

Sprva smo se združili v namen večje pogajalske moči pri politiki in skupaj smo nastopili pri krizi, ki nas je doletela pri napovedi menjave predvajalne tehnike, iz kolutne na digitalno. Tako smo bili primorani v premik naprej, vendar je takšna obnova pomenila ogromno denarnih vlaganj. No in skupaj smo dosegli, da nam je prisluhnil Slovenski filmski center, ki je prišel nasproti z v povprečju polovico potrebnih sredstev na treh ločenih razpisih. Tako smo se digitizirani skoraj vsi kinematografi v mreži. Po tem je bil poudarek na vsebini našega skupnega delovanja, zdaj skupaj redno stopamo v skupne akcije in datume prikazovanja izbranih slovenskih filmov ali sklopov, ki jih ponujajo samostojni ustvarjalci. Velik premik na celotnem ozemlju Slovenije pa je pomenila tudi Nacionalna filmska vzgoja, za katero del sredstev pridobimo pri Ministrstvu za kulturo, kjer nastopamo kot skupni prijavitelj projekta kot združenje prikazovalcev. Skupaj smo uspeli prikazati kar 200 filmov, projekt pa je zajemal preko 16.000 otrok. Srečanja potekajo okoli 5 krat letno. Prej pa sem pozabil omeniti, da se naš kinematograf prijavlja tudi v članstvo evropskega združenja Europa Cinemas, kjer se ponovno pozitivno izkazuje naše članstvo v slovenski mreži, saj v evropsko nastopamo še z dvema kinematografoma s katerimi izpolnjujemo pogoje za članstvo.

**Vidite kakšno možnost, da bi kinematograf uveljavil notranje podjetniški sistem delovanja za ustvarjanje novih podjetji, enot – torej, da bi v okviru kinematografa**



**nastala novo ločena poslovna enota, ki je povezana ali nepovezana z trenutnim delovanjem in bazira na inovativni rešitvi? Ali novo samostojno podjetje?**

Ne, v trenutnih okvirih delovanja ne vidim takšne možnosti.

**Zakaj?**

Zato, ker bi za takšno potezo potrebovali več kadra, dodaten kapital, ter dodaten čas, ki bi ga lahko namenili takšnemu načinu delovanja. In seveda idejo oziroma priložnost, katero pa je verjetno težje najti v naši panogi. Pa tudi mislim da v javnem zavodu takšna stvar ni mogoča zaradi določenih regulativ, interesnih skupin, ki vplivajo na tako velike strateške odločitve. V tem trenutku ne vidim vsesplošne podpore, ki bi to dovoljevala.

**Kako bi ocenili vašo konkurenčno vpetost v panogi? Poskušate biti prvi, uvajati novosti, ki jih konkurenca (še) ne?**

Ja, kot sem že omenil je zaradi najinih osebnih karakteristik napredek pomemben, tako venomer razmišljava o »nekaj več«, Mislim, da smo eden redkih, če ne edini kinematograf, ki se redno poslužuje »online« oglaševanja na socialnem omrežju Facebook. Na nekaj mesec poteka tudi nagradni »online« kviz, ki se ga udeleži relativno veliko število filmoljubov, ki rešujejo vprašanja na področju filma in si tako lahko pridobijo brezplačno vstopnico. Ideja in izvedba je zrasla na zelniku mojega sodelavca, ki je tudi strokovnjak za internetne stvari. Vendar ta težnja po spremembi ne izhaja v namen prednjačenja pred drugimi, temveč v izboljšanje odnosa z našimi kupci – obiskovalci.

**Zadnje vprašanje se dotika strategije in vizije v kinematografu. Je na njiju veliko poudarka?**

Strategija in vizija sta nastali spotoma ob izpolnjevanju obrazcev za namen nekega razpisa, sedaj sem že pozabil kaj smo zapisali, objavljeno je tudi na spletni strani. Sigurno pa je v grobem strategija kinematografa povezana z večanjem dobrega odnosa našimi kupci, ter skupaj z vizijo poudarja večanje kakovostnega art kino programa v našem kinematografu.

**Hvala za ta izčrpna pojasnila!**

Z veseljem!

## **PRILOGA 2: VPRAŠALNIK – PODPORA ZA STRUKTURIRAN INTERVJU**

**Strukturiran vprašalnik**  
Izpis vseh odgovorov

---

Število vprašanj: 24

Anketa je aktivna

Aktivna od: 1.09.2016

Aktivna do: 1.12.2016

Avtor: Žiga

Dne: 15.08.2016

Opis: Kopija ankete

Osebne lastnosti sodelavcev v kinematografu- vprašanja se nanašajo na enega ali več sodelujočih v kinematografu. Namen zbiranja podatkov je izkaz potenciala podjetniških lastnosti posameznikov. Torej ali posedujejo podjetniške lastnosti ali ne.

Ali menite, da osebe znajo hitro reševati probleme? 5 (NAJBOLJ ZA, ODLIČNO)

Ali sodelujoči uporabljajo pri svojem delovanju kreativne sposobnosti? 5 (NAJBOLJ ZA, ODLIČNO)

Ali menite da sodelujoči znajo izkoristiti notranje vire (človeške (sodelavci) , stvarne (stroji) za dosego zastavljenih ciljev? 5 (NAJBOLJ ZA, ODLIČNO)

Ali menite, da sodelujoči stremijo k nenehnemu napredku v dejavnosti? 5 (NAJBOLJ ZA, ODLIČNO)

Ali so sodelavci v kinematografu po vašem mnenju podjetni? 4

Ali so osebe včasih konfliktno, samosvoje? 4

Ali kdaj med vami in sodelavci pride do nesoglasij, nestrinjanj? \*upornišvo? 4

Ali osebe delujejo kdaj izven pričakovanih dejavnosti, nalog? 2

Ali sodelavci radi sprejemajo nove naloge, ki predstavljajo izziv? 5 (NAJBOLJ ZA, ODLIČNO)

So sodelavci privrženi prevzemanju tveganju in se lotijo neznanih stvari? 4

Ali opazite multidisciplinarnost pri sodelavcih? (posedovanje različnih znanj): 5 (NAJBOLJ ZA, ODLIČNO)

Ali osebe delujejo izven delovnega časa za dosego izpolnjevanja naloge? 4

Kako se sodelavci znajdejo v časovnem pritisku? 5 (NAJBOLJ ZA, ODLIČNO)

Ali sodelavci delujejo pri svojem delu inovativno? 5 (NAJBOLJ ZA, ODLIČNO)

Ali so sodelavci vizionarski, ter poznajo trg na katerem delujejo? 5 (NAJBOLJ ZA, ODLIČNO)

Mislite, da sodelavci uvajajo spremembe v kinematografu? 5 (NAJBOLJ ZA, ODLIČNO)

Ali sodelavci sodelujejo z ostalimi oddelki v podjetju? 5 (NAJBOLJ ZA, ODLIČNO)

Ali so sodelavci privrženi "Statusu Q - neaktivnost" v kinematografu? 1 (NIKAKOR, SLABO)

Ali menite, da so sodelavci zadovoljni z nagradami in dodatki za svoje uspešno delo? 3

Ali sodelavci delujejo z omejenimi sredstvi in viri podjetja? (nasproti: neomejenost do virov = 1): 4

Menite, da bi kateri izmed sodelavcev v kinematografu bil primeren za podjetnika? 5-DA ..3 VMES. 1-NE: 5  
(NAJBOLJ ZA, ODLIČNO)

#### SVOBODA PODJETJA | OMEJENOST DELOVANJA (status javnega podjetja)

Je delovanje podjetja odvisno od mnogih birokratskih prepek, zakonov? 4

Ali je proračun podjetja odvisen tudi od zunanjih deležnikov? 5 (ZELO)

Ali je glavna dejavnost podjetja dobičkonosnost? 1 (SPLOH NE)

Je prevzemanje tveganih odločitev pričakovano in podprto v vaši obliki podjetja? 3

Ali vi podpirate prevzemanje tveganj in posledično odgovornosti? 4

Ali se v panogi vašega delovanja pričakuje strog nadzor nad zaposlenimi ali sproščenost in delegiranje? 3

Ali vi verjamete v delegiranje, opolnomočenje (5) ali strogi nadzor (1) zaposlenih v podjetju? 5 (ZELO)

Koliko sprememb so sodelavci v kinematografu uvedli v preteklih 3 letih? 5 in več

Navedite 2 najbolj pomembni spremembi v kinematografu, za katere so zaslužni sodelujoči:

Digitalizacija kina	Uporaba socialnih omrežij
---------------------	---------------------------

#### NOTRANJE PODJETNIŠTVO

Ste že slišali za notranje podjetništvo? Mislim, da je to način delovanja v podjetju

Ali mislite, da v podjetju že obstajajo zametki notranjega podjetništva?: Pogosto

Ali v vašem podjetju vede izvajate dejavnosti za povečanje notranjega podjetništva?: Pogosto

Ali so zaposleni v zadostni meri seznanjeni z prednostmi in slabostmi notranjega podjetništva? Občasno

Inovacije in novosti so stalnice v našem delovanju: Pogosto

#### ZAPOSLOVANJE

Pri zaposlovanju mi je pomembno:

Izobrazba: Pomembno

Neformalna izobrazba in veščine: Zelo pomembna

Multidisciplinarnost posameznika: Zelo pomembna

Kompatibilnost z ostalimi zaposlenimi: Zelo pomembna

Pretekle podjetniške izkušnje: Pomembno

Priporočila preteklih delodajalcev: Pomembno

#### MOTIVIRANJE SODELAVCEV

Na področju motiviranja sodelavcev niso potrebne spremembe: Zelo se strinjam

Motiviranje poteka predvsem s pohvalami in spodbudami: Se strinjam

Motiviranje poteka preko denarnih bonusov: Sploh se ne strinjam

Denarno motiviranje mi je onemogočeno zaradi predpisov: Se delno strinjam

V kolikor bi imel več sredstev bi se posluževal večjih količin denarnega motiviranja: Se strinjam

Motiviranje poteka tudi preko napredovanj sodelavcev: Sploh se ne strinjam

Sprejemate neuspeh kot del učnega procesa? Zelo se strinjam

Obsojam neuspeh in kaznujem udeležence: Sploh se ne strinjam

Zaposlene motiviram preko (1- največji obseg, 6- najmanjši obseg)

Denarni bonusi, nagrade

6
---

Spodbude, pohvale

1
---

Napredovanja

2
---

Zaposlene ne motiviram

5
---

Prostim dnevi

3
---

Preko motivacijskih sestankov, kosil

4
---

#### KOMUNIKACIJA V PODJETJU

Vedno sem odprt do novih idej in moja vrata so odprta za pogovor: Zelo se strinjam

Zaposlenim/sodelavcem sem na voljo tudi izven delovnega časa: Strinjam se

Zaradi velike količine dela nisem vedno dostopen takoj: Zelo se strinjam

Komunikacija v podjetju med zaposlenimi/sodelavci: 4

Komunikacija v podjetju med zaposlenimi/sodelavci in vodstvom: 4

#### RAPOLAGANJE Z VIRI V KINEMATOGRAFU

Zaposleni lahko v večji meri prosto razpolagajo z viri v podjetju (strojna oprema, vozila, sodelavci): Se strinjam

Za svoje delovanje imajo poseben "fond denarja" iz katerega lahko črpajo sredstva za doseganje ciljev: Sploh se ne strinjam

Viri so dostopni zgolj določenim osebam v podjetju zato obstaja rivalstvo nad viri: Sploh se ne strinjam

Spodbujam k uporabi internih virov: Se delno strinjam

Menim, da imajo sodelavci v kinematografu dovolj virov (denarnih in ostalih) za zasledovanje zastavljenih ciljev: Se delno strinjam

Spodbujam in nagovarjam zaposlene k uvajanju novosti in sprememb v delovnem procesu: Zelo se strinjam

Delavci imajo dovolj dodatnega časa za razmišljanje o inovativnih pristopih in spremembah: Se delno strinjam

Spodbujam izobraževanje: Se strinjam

Spodbujam povezovanje z zunanjimi deležniki: Zelo se strinjam

Timsko delo je bolj prisotno kot hierarhični zaprti odnosi: Se strinjam

Zaposleni lahko delujejo na lastno pest in ne rabijo iskati potrditve za vsako stvar: Se strinjam

V podjetju večkrat svetujem kot ukazujem: Zelo se strinjam

Sistem v podjetju tolerira napake v namen učenja: Se strinjam

V večji meri zaupam kot pa dajem večji poudarek navodilom in nadzoru: Zelo se strinjam

Zaposleni se poznajo poslanstvo in vizijo podjetja/enote: Se strinjam

Bolj sem osredotočen na stroškovno kot prihodkovno plat pri poslovanju: Se strinjam

Za uresničevanje idej v podjetju ni možno ustvariti avtonomnih delovnih skupin: Sploh se ne strinjam

Delavci imajo svobodo pri uporabi virov v podjetju (bolj odprt kot zaprt sistem): Se delno strinjam

Delavci se lahko sami odločajo o večini stvareh (opolnomočene delavcev): Se strinjam

Spodbujam sodelovanje in povezovanje z ostalimi kinematografi: Zelo se strinjam

Delavci v zadostni meri samostojno skrbijo za kakovost storitve: Se strinjam

Zaposleni imajo vedno vpogled o rezultatih njihovega dela v enoti: Se strinjam

DA/NE SEKCIJA

Panoga v kateri deluje kinematograf se nenehno spreminja (spremembe tedensko): NE

Kupci imajo vedno nove zahteve (mesečno): NE

Obstaja velika verjetnost ustanovitve novih podjetij s strani vašega podjetja (ni ovir in ostalih zadržkov): NE

Bolj kot ustanovitev novega podjetja je možna ustanovitev avtonomne skupine znotraj podjetja s svojim proračunom:  
DA

Tržno okolje kinematografa ocenjujem kot intenzivno konkurenčno, prihodnost pa negotovo: NE

Stalno uvajanje sprememb in novosti na področju storitev in izdelkov je del strategije vašega podjetja in enote (kinematografa): DA

V panogi obstaja veliko rivalstva: NE

Novosti in spremembe na področju dotičnega kinematografa, ki bodo prinesle večjo učinkovitost in zasledovanju ciljev se bodo v prihodnosti nanašale na zasledovanje (1 najbolj verjetno, 5 - najmanj verjetno)

novih trgov

novih nepovezanih proizvodov

razširjene ponudbe (povezano)

novih segmentov kupcev

zniževanju stroškov

3
5
1
2
4

Ali menite, da osebe znajo hitro reševati probleme? 5 (NAJBOLJ ZA, ODLIČNO)

Ali sodelujoči uporabljajo pri svojem delovanju kreativne sposobnosti? 5 (NAJBOLJ ZA, ODLIČNO)

Ali menite da sodelujoči znajo izkoristiti notranje vire (človeške (sodelavci) , stvarne (stroji) za dosego zastavljenih ciljev? 5 (NAJBOLJ ZA, ODLIČNO)

Ali menite da sodelujoči stremijo k nenehnemu napredku v dejavnosti? 5 (NAJBOLJ ZA, ODLIČNO)

Ali so sodelavci v kinematografu po vašem mnenju podjetni? 4

Ali so osebe včasih konfliktno, samosvoje? 4

Ali kdaj med vami in sodelavci pride do nesoglasij, nestrinjanj? \*uporništvu? 4

Ali osebe delujejo kdaj izven pričakovanih dejavnosti, nalog? 2

Ali osebe stremijo k zunanjemu povezovanju z ostalimi v panogi? 5 (NAJBOLJ ZA, ODLIČNO)

- Ali sodelavci radi sprejemajo nove naloge, ki predstavljajo izziv? 5 (NAJBOLJ ZA, ODLIČNO)
- So sodelavci privrženi prevzemanju tveganju in se lotijo neznanih stvari? 4
- Ali opazite multidisciplinarnost pri sodelavcih? (posedovanje različnih znanj): 5 (NAJBOLJ ZA, ODLIČNO)
- Ali osebe delujejo izven delovnega časa za doseg izpolnjevanja naloge? 4
- Kako se sodelavci znajdejo v časovnem pritisku? 5 (NAJBOLJ ZA, ODLIČNO)
- Ali sodelavci delujejo pri svojem delu inovativno? 5 (NAJBOLJ ZA, ODLIČNO)
- Ali so sodelavci vizionarski, ter poznajo trg na katerem delujejo? 5 (NAJBOLJ ZA, ODLIČNO)
- Mislite, da sodelavci uvajajo spremembe v kinematografu? 5 (NAJBOLJ ZA, ODLIČNO)
- Ali sodelavci sodelujejo z ostalimi oddelki v podjetju? 5 (NAJBOLJ ZA, ODLIČNO)
- Ali so sodelavci privrženi "Statusu Q - neaktivnost" v kinematografu? 1 (NIKAKOR, SLABO)
- Ali menite, da so sodelavci zadovoljni z nagradami in dodatki za svoje uspešno delo? 3
- Ali sodelavci delujejo z omejenimi sredstvi in viri podjetja? (nasproti: neomejenost do virov = 1): 4
- Menite, da bi kateri izmed sodelavcev v kinematografu bil primeren za podjetnika? 5-DA ..3 VMES. 1-NE: 5 (NAJBOLJ ZA, ODLIČNO)