UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

POMEN ORGANIZACIJSKE PODPORE ZA NOTRANJE PODJETNIŠTVO

Ljubljana, avgust 2016 MAJA RAUTER

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Maja Rauter, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Pomen organizacijske podpore za notranje podjetništvo, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Boštjanom Antončičem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;

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

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

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

7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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 30.08.2016 Podpis študentke:_____

KAZALO

UVOD 1
1 NOTRANJE PODJETNIŠTVO 4
1.1 Opredelitev pojma notranje podjetništvo 5
1.2 Definicije notranjega podjetništva 6
2 MODEL NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA 7
2.1 Dimenzije notranjega podjetništva 7
2.1.1 Novi posli 8
2.1.2 Nove enote in podjetja 8
2.1.3 Inovacije izdelkov in storitev 8
2.1.4 Tehnološke inovacije 8
2.1.5 Samoprenova 8
2.1.6 Prevzemanje tveganja 9
2.1.7 Proaktivnost 9
2.2 Dejavniki notranjega podjetništva 10
2.2.1 Organizacijski dejavniki 10
2.2.2 Dejavniki okolja 14
3 NOTRANJI PODJETNIK 16
3.1 Značilnosti notranjega podjetnika 16
3.2 Primerjava menedžerjev, podjetnikov in notranjih podjetnikov 18
4 ORGANIZACIJSKA PODPORA NOTRANJEMU PODJETNIŠTVU 21
4.1 Načela podjetniškega vodenja 21
4.2 Organizacijska kultura inovativnosti 24
4.3 Strategije notranjega podjetništva 26
4.3.1 Delitev poslovne strategije inovativnosti 26
4.3.2 Postavitev »kanalov« za usklajevanje notranje-podjetniških idej s poslovno strategijo 27
4.3.3 Podpora notranjemu podjetništvu 27
4.3.4 Pregled stanja in izboljšanje organizacijske kulture inovativnosti 28
4.4 Ravni notranjega podjetništva 28
4.5 Organizacijska struktura 30
4.6 Mentorstvo pri notranjem podjetništvu 32
4.7 Motiviranje in nagrajevanje 33
5 NEKAJ NOVEJŠIH ZNANSTVENIH RAZISKAV IZ NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA 35
6 ANALIZA STANJA ORGANIZACIJSKE PODPORE NOTRANJEMU PODJETNIŠTVU 38
6.1 Metodologija raziskave 38
6.1.1 Načrt raziskave 38
6.1.2 Struktura vprašalnika 39
6.1.3 Obdelava podatkov 41
6.2 Osnovne značilnosti vzorca 42
6.2.1 Panoga podjetij 42

6.2.2 Starost podjetij ... 43
6.2.3 Velikost podjetij ... 43
6.2.4 Celotna prodaja podjetij ... 44
6.3 Organizacijska podpora ... 45
6.3.1 Fleksibilna organizacijska struktura ... 45
6.3.2 Trening zaposlenih ... 46
6.3.3 Nagrajevanje zaposlenih ... 47
6.3.4 Procedure za pridobivanje inovativnih zamisli ... 48
6.3.5 Procedure za analizo novih inovativnih zamisli ... 49
6.3.6 Imenovanje vodij za zamisli ali projekte ... 50
6.3.7 Sredstva za projekte ... 51
6.4 Notranje podjetništvo ... 52
6.4.1 Inovacije izdelkov ali storitev ... 52
6.4.2 Spremembe izdelkov ali storitev ... 53
6.4.3 Trženje preizkušenih izdelkov in storitev ali poudarek na raziskavah in razvoju, inovacijah ter vodilnem položaju v tehnologiji ... 54
6.4.4 Odnos do konkurence ... 55
6.4.5 Vpeljava novih izdelkov, storitev, administrativnih tehnik in proizvodne tehnologije ... 56
6.4.6 Preživetje ali uničenje konkurence ... 57
6.5 Analiza zanesljivosti konstrukta ... 58
6.5.1 Zanesljivost spremenljivk organizacijske podpore ... 59
6.5.2 Zanesljivost spremenljivk notranjega podjetništva ... 60
6.6 Analiza vpliva organizacijske podpore na notranje podjetništvo ... 61
SKLEP ... 65
LITERATURA IN VIRI ... 69
PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Dimenzije podjetniške naravnanosti po Dessu in Lumpkinu (2005) ... 12
Tabela 2: Notranje-podjetniško okolje ... 13
Tabela 3: Primerjava menedžerjev, podjetnikov in notranjih podjetnikov ... 20
Tabela 4: Načela in postopki podjetniškega vodenja ... 22
Tabela 5: Teoretična osnova ... 36
Tabela 6: Koeficienti popravek korelacij za nezanesljivost zaradi slučajne napake in koeficienti zanesljivosti za spremenljivke organizacijske podpore ... 59
Tabela 7: Koeficienti popravek korelacij za nezanesljivost zaradi slučajne napake in koeficienti zanesljivosti za spremenljivke notranjega podjetništva ... 60
Tabela 8: Aritmetična sredina in standardni odklon za obe spremenljivki ... 62
Tabela 9: Moč linearne povezanosti dveh spremenljivk ... 62
Tabela 10: Pearsonov koeficient korelacije ... 63
Tabela 11: Povzetek modela ... 63

Tabela 12: Analiza variance ANOVA 64
Tabela 13: Koeficienti 64

KAZALO SLIK

Slika 1: Obliki »novega« podjetništva v 80. letih 4
Slika 2: Model notranjega podjetništva 15
Slika 3: Ravni uvajanja notranjega podjetništva 29
Slika 4: Integrirana vloga mentorstva 33
Slika 5: Prikaz vpliva korporacijskega podjetništva na osnovne organizacijske kompetence in inovacije 35
Slika 6: Prikaz vpliva korporacijskega tveganega podjetništva, samoprenove in inovacij na poslovanje podjetja 37
Slika 7: Prikaz podjetij glede na panogo 42
Slika 8: Prikaz starosti podjetij (v letih) 43
Slika 9: Prikaz velikosti podjetij 44
Slika 10: Prikaz celotne prodaje podjetij v preteklem letu 45
Slika 11: Prikaz vzpostavitve fleksibilne organizacijske strukture 46
Slika 12: Prikaz treninga zaposlenih v tehnikah za izboljšanje ustvarjalnosti 47
Slika 13: Prikaz nagrajevanja zaposlenih za njihovo ustvarjalnost in inovacije 48
Slika 14: Vzpostavitev procedur za pridobivanje inovativnih zamisli od zaposlenih 49
Slika 15: Vzpostavitev procedur za analizo novih inovativnih zamisli 50
Slika 16: Formalno imenovanje vodij za zamisli/projekte 51
Slika 17: Dajanje sredstev na razpolago za eksperimentalne projekte 52
Slika 18: Nobenih novih vrst izdelkov ali storitev/zelo veliko novih vrst izdelkov ali storitev 53
Slika 19: Spremembe izdelkov ali storitev so bile predvsem manjše/spremembe izdelkov ali storitev so bile navadno izjemno velike 54
Slika 20: Močan poudarek na trženju preizkušenih izdelkov in storitev/močan poudarek na raziskavah in razvoju, inovacijah ter vodilnem položaju v tehnologiji 55
Slika 21: Se navadno odzove na dejavnosti, ki jih začnejo konkurenti/navadno začenja z dejavnostmi, na katere se nato konkurenti odzovejo 56
Slika 22: Zelo redko prvo vpelje nove izdelke, storitve, itd./zelo pogosto prvo vpelje nove izdelke, storitve, itd. 57
Slika 23: Se navadno poizkuša izogniti konkurenčnim trenjem in ima raje »živi in pusti živeti« odnos/navadno je zelo konkurenčno in ima v ospredju nagnjenje k »uničenju konkurence« 58

UVOD

Podjetništvo kot gonilno silo gospodarskega razvoja si dandanes težko predstavljamo brez notranjega podjetništva, to je podjetništvo znotraj obstoječih organizacij (Ruzzier, Antončič, Bratkovič & Hisrich, 2008, str. 95). Podjetje se bo v razmerah negotovosti, globalizacije in hitrih sprememb težko prilagodilo ter konkuriralo brez intenzivnih inovacij in vključevanja posameznikov, ki pripomorejo s svojim znanjem in idejami k razvoju ter napredku. Sodobnemu podjetniku dandanes iskanje nenehnih poslovnih priložnosti in k notranjemu podjetništvu usmerjenih posameznikov postaja največji izziv. To so ljudje, ki bodo s svojim delovanjem ustvarili v podjetju dodano vrednost, ki se zrcali v razvoju novih proizvodov, storitev, tehnologij, upravnih tehnik, strategij in konkurenčnih prednosti (Antončič & Zorn, 2004, str. 6).

V sodobnem poslovnem okolju se je podjetnik tako primoran soočati z novimi pristopi upravljanja s človeškimi viri in sodobnejšim konceptom vodenja zaposlenih (Tsui, Pearce, Porter & Tripoli, 1997, str. 1089). Za uspešno rast in razvoj podjetja mora menedžment vse več energije vlagati v delo z zaposlenimi, v smislu motiviranja, nagrajevanja ter spodbujanja in zagotavljanja nenehnega napredka. Empatija menedžerjev do zaposlenih, sposobnost približevanja poslovnih ciljev njihovim potrebam, je vrlina, ki narekuje uspeh podjetja. Da bi menedžment pridobil čim večje zaupanje in pripadnost zaposlenih, se mora biti pripravljen soočiti z novimi, inovativnimi pristopi vodenja, zaposlovanja, nagrajevanja in motiviranja (Auer Antončič & Antončič, 2010, str. 116).

V magistrskem delu smo se osredotočili na enega ključnih dejavnikov, ki vplivajo na razvoj notranjega podjetništva, to je organizacijska podpora. Organizacijska podpora je izjemnega pomena predvsem v smislu podpore menedžmenta in vodstvenega kadra pri vzpostavljanju primernega poslovnega okolja, ki pozitivno vpliva na zaposlene pri razvijanju in ustvarjanju novih idej ter zamisli. Organizacijska podpora v prvi vrsti vključuje ustvarjanje primerne inovativne organizacijske kulture, poleg tega tudi vzpostavljanje fleksibilne organizacijske strukture, primerne strategije motiviranja in nagrajevanja inovativnih posameznikov ter nadzora nad podjetniškimi projekti (Gramc, 2006, str. 7). S tega vidika ima srednji in vrhnji menedžment pomembno vlogo pri ustvarjanju spodbudnega ali v nasprotnem primeru zaviralnega podjetniškega okolja.

Pri vzpostavljanju notranjega podjetništva se menedžerji in notranji podjetniki srečujejo s številnimi izzivi, ki hkrati predstavljajo nove priložnosti ter prednosti, v kolikor so le-te tudi opažene in realizirane na primeren način. Za menedžerje predstavlja velik izziv na primer vpeljevanje novega decentraliziranega vodenja, timskega dela in širjenje podjetniške kulture znotraj podjetja. Uvajanje takšnih sprememb pogosto predstavlja izziv za zaposlene oziroma notranje podjetnike, kako se soočiti in prilagoditi spremembam, pri čemer imajo pomembno vlogo spodbujanje osebnega razvoja zaposlenih, mentorstvo

oziroma sponzorstvo, mrežne povezave in prerazporejanje odgovornosti od višjih na nižje ravni ter seveda podpora menedžmenta (Gramc, 2006, str. 4).

V praksi je bilo na področju razvoja notranjega podjetništva in dejavnikov, ki vplivajo nanj, na rast in razvoj podjetij, narejenih že kar nekaj raziskav. Ena izmed njih je empirična raziskava, ki jo je izvedel Antončič (2002) med 477 slovenskimi podjetji, s katero je bil ugotovljen pozitivni vpliv dejavnikov okolja, dejavnikov notranje organizacije in dejavnikov, povezanih s strateškimi povezavami na razvoj notranjega podjetništva, kot tudi pozitiven vpliv notranjega podjetništva na rast in dobičke podjetja (Antončič, 2002, str. 6).

Do podobnih ugotovitev je pripeljala tudi raziskava (Antončič & Hisrich, 2001), ki je primerjala notranje-podjetniški model med slovenskimi in ameriškimi podjetji. Za ameriška podjetja je raziskava potrdila, da je notranje podjetništvo pozitivno povezano z rastjo, ne pa tudi z donosnostjo. Posledično sklepamo, da je notranje podjetništvo pomemben generator rasti tudi v poslovnem okolju, kjer obstaja večja naklonjenost notranjemu podjetništvu in kjer so notranje-podjetniške dejavnosti bolj razvite kot v Sloveniji (Antončič & Hisrich, 2001, str. 521).

Magistrska naloga temelji na teoretičnih spoznanjih in analizi empirične raziskave. Magistrsko nalogo smo razdelili na teoretični ter analitični del. Namen teoretičnega dela raziskave je opredeliti glavne pojme notranjega podjetništva, organizacijske podpore ter pomen le-te za razvoj notranjega podjetništva. Osredotočili smo se na teoretična spoznanja tako domačih kot tujih avtorjev.

Drugi del magistrske naloge smo posvetili analizi vpliva organizacijske podpore na notranje podjetništvo. Podatke za analizo smo pridobili iz že opravljene raziskave, ki je bila izvedena v okviru projekta J5-5542 (A) Vloga značilnosti menedžerjev majhnih in srednje velikih podjetij in njihovega povezovanja pri tehnološkem razvoju, inovativnosti in rasti (temeljni raziskovalni projekt), katerega vodja je prof. dr. Boštjan Antončič (2013–2016). V raziskavo je bilo zajetih 139 slovenskih mikro, malih in srednje velikih podjetij. V analizo bomo vključili vprašanja, ki so bila že uporabljena v preteklih raziskavah (Antončič & Hisrich, 2001; Antončič, 2007). Na podlagi ugotovljene problematike in skladno s predmetom raziskave smo oblikovali osnovno hipotezo: organizacijska podpora je pozitivno povezana z notranjim podjetništvom. Za preverjanje hipoteze smo uporabili regresijsko analizo.

V okviru analitičnega dela magistrske naloge smo predpostavili, da se poslovno okolje v Sloveniji v času od zbiranja podatkov do predstavitve ugotovitev ne bo bistveno spremenilo. Soočili smo se tudi z nekaj omejitvami, ki se nanašajo na zbiranje podatkov raziskave, katerim se nismo mogli izogniti. Prva omejitev se nanaša na vzorec, ki seveda ni obsegal vseh podjetij v Sloveniji, saj je proučevanje celotne populacije, zaradi njene

velikosti, praktično neizvedljivo. Druga omejitev se prav tako nanaša na vzorec, saj so bili podatki zbrani samo od podjetij v Sloveniji. V tem pogledu pa bi bila zanimiva primerjava s podobnimi raziskavami v drugih državah. Zadnja omejitev se nanaša na slabosti uporabe anketnih vprašanj zaprtega tipa, zaradi česar težko predvidimo vse možne odgovore, rezultati pa so lahko nenatančni. Kljub temu nam je takšen tip vprašalnika omogočil statistično analizo v skladu z zastavljenimi cilji in želenimi rezultati.

Namen analitičnega dela naloge je, s pomočjo podatkov, zbranih z že omenjeno anketo med slovenskimi podjetji, pridobiti vpogled o pomenu organizacijske podpore za razvoj notranjega podjetništva v slovenskih podjetjih in potrditi, da je organizacijska podpora pozitivno povezana z notranjim podjetništvom.

Cilj magistrske naloge je opredeliti in definirati notranje podjetništvo, organizacijsko podporo ter poudariti pomen le-te za razvoj notranjega podjetništva, analizirati nivo organizacijske podpore za notranje podjetništvo v slovenskih podjetjih in na koncu dokazati, da je organizacijska podpora pozitivno povezana z notranjim podjetništvom.

V prvem poglavju smo opredelili različne pojme in definicije, ki so povezani z notranjim podjetništvom. V drugem poglavju smo opredelili model notranjega podjetništva in podrobno opisali vse dimenzije notranjega podjetništva ter dejavnike, ki vplivajo na razvoj notranjega podjetništva. V tretjem poglavju smo opisali značilnosti in lastnosti notranjega podjetnika, primerjavo med menedžerji, podjetniki in notranjimi podjetniki. Glede na predmet raziskovanja smo četrto poglavje posebej namenili organizacijski podpori notranjemu podjetništvu in opisali načela podjetniškega vodenja, organizacijsko kulturo inovativnosti, strategije notranjega podjetništva, ravni notranjega podjetništva, primerno organizacijsko strukturo, mentorstvo in motiviranje, nagrajevanje notranjih podjetnikov. V petem poglavju smo navedli tri novejše raziskave na področju notranjega podjetništva. V zadnjem šestem poglavju pa smo se osredotočili na analitičen prispevek, in sicer smo na podlagi sekundarnih podatkov iz že opravljenih raziskav (Antončič & Hisrich, 2001; Antončič, 2007; Antončič, 2013–2016), izvedli analizo, s katero smo preverili stanje organizacijske podpore v slovenskih mikro, malih in srednje velikih podjetjih ter preverili, kakšen je vpliv organizacijske podpore na notranje podjetništvo. Na koncu smo vse teoretično in analitično znanje strnili v sklepno misel.

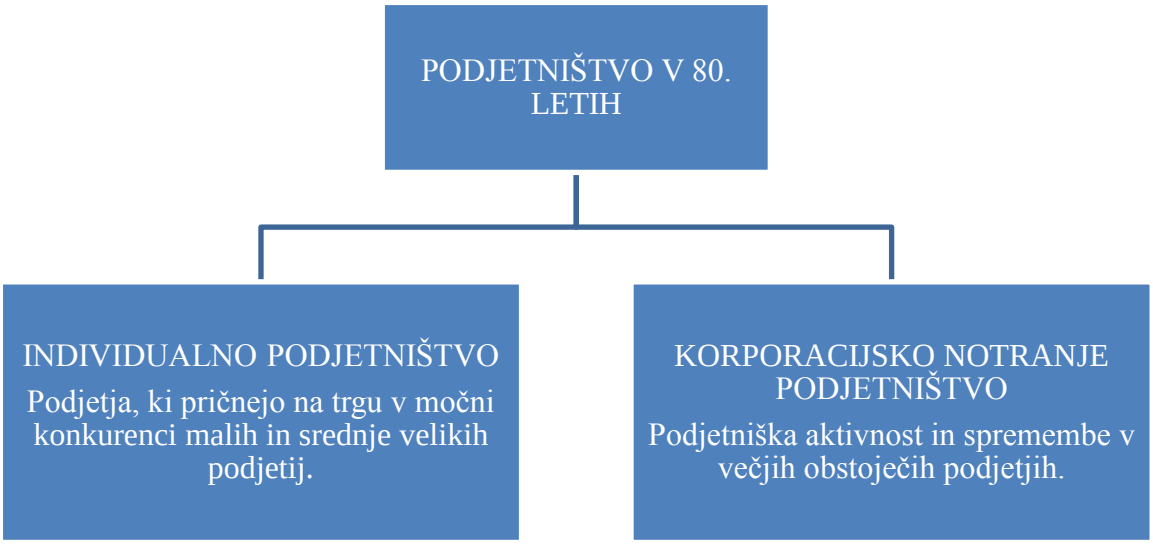
1 NOTRANJE PODJETNIŠTVO

Mnoga velika podjetja so se bila, v obdobju po energetski krizi in tehnološki revoluciji v 80. letih, primorana soočiti s številnimi problemi. Začelo se je obdobje dezinvestiranj, razdruževanj, privatizacije in regulacije (Glas, 2000, str. 190). Številni posamezniki, med njimi tudi tisti z visoko kvalifikacijo, menedžerskimi izkušnjami in poznavanjem posameznih proizvodnih področij, so ostali brez zaposlitve. Primorani so se bili zaposliti v manjših podjetjih, mnogi med njimi pa so ustanovili lastna podjetja (Vahčič, 2000, str. 13).

Z razvojem novih naprednih izdelkov ter storitev so postajala manjša, agresivna in podjetniško vodena podjetja vse pomembnejši člen v gospodarstvu (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002, str. 62). Če so velika podjetja želela ostati konkurenčna, so morala spremeniti obstoječe pristope, koncepte vodenja ter poslovanja. Nekoč so bila velika podjetja vodilno gonilo konkurence, sčasoma so to vlogo začela prevzemati majhna, podjetniško vodena podjetja (Bizjak & Petrin, 1996, str. 13).

Tako se je začelo sodobno tržno gospodarstvo spreminjati v dveh smereh: nastajati so začela številna nova mala podjetja (individualno podjetništvo) na eni strani, na drugi pa so se velike korporacije začele preoblikovati v dinamična, na osnovno dejavnost osredotočena podjetja, ki zmorejo hitro uvajanje inovativnih proizvodov, izdelkov in storitev (korporacijsko/notranje podjetništvo) (Glas, 2000, str. 9). Slika 1 prikazuje omenjeni dve veji podjetništva v 80. letih.

Slika 1: Obliki »novega« podjetništva v 80. letih



Vir: M. Glas & V. Pšeničny, Podjetništvo – izziv za 21. stoletje, 2000, str. 197.

Pritiski na ameriška podjetja pa so v 80. letih začeli prihajati tudi z vzhoda. Japonska podjetja, ki so poslovala z uporabo koncepta celovitega obvladovanja kakovosti (angl. *Total Quality Management*), so tako prinesla nov val konkurence. Ameriška podjetja so se soočila z novimi izzivi in priložnostmi. Postopoma se je začel vpeljevati bolj individualističen koncept poslovanja. Številni avtorji so začeli razvijati koncept notranjega podjetništva in preučevati učinke notranjega podjetništva na rezultate poslovanja podjetij (Ruzzier et al., 2008, str. 96).

1.1 Opredelitev pojma notranje podjetništvo

Pojem notranje podjetništvo ima precej bogato terminologijo, saj so številni avtorji isti pojav opisovali z različnimi besedami. V nadaljevanju smo navedli nekaj pojmov, ki so v povezavi z notranjim podjetništvom.

Avtor pojma notranje podjetništvo (angl. *Intrapreneuring*) je Gifford Pinchot (1985), ki pravi, da je to podjetništvo znotraj obstoječih velikih podjetij; notranji podjetnik (angl. *Intrapreneur*) pa je sanjač, ki dela in sprejema odgovornost za ustvarjanje kakršnihkoli inovacij; je ustvarjalec ali izumitelj, ki zna idejo spremeniti v donosni projekt (Pinchot, 1985, str. 9).

V povezavi s pojmom notranjega podjetništva se uporablja tudi izraz korporacijsko podjetništvo (angl. *Corporate Intrapreneurship*). Burgelman (1983, str. 1349) pravi, da je korporacijsko podjetništvo proces diverzifikacije notranjega razvoja. Takšna diverzifikacija potrebuje nove kombinacije virov za razširitev dejavnosti podjetja na področja, ki niso povezana ali so malo povezana s trenutnim področjem poslovanja in ustreznimi priložnostmi.

Block in MacMillan (1993, str. 14) uporabljata pojem korporacijsko tvegano podjetništvo (angl. *Corporate Venturing*). O njem govorimo, kadar gre za novo aktivnost v obstoječem podjetju, ki je bila izvedena s pomočjo notranjih resursov in ima visoko stopnjo tveganja ter negotovosti. Vodi se ločeno od ostalih dejavnosti v podjetju. Cilj je povečanje prodaje, produktivnosti ali kakovosti.

Takšne razlike je moč pripisati različnim pristopom pri proučevanju pojava in tudi različnim izhodiščem, saj je od razumevanja podjetništva odvisen obseg aktivnosti, ki jih avtor prišteva k notranje-podjetniškim (Gramc, 2006, str. 5). Za boljše razumevanje pojma notranjega podjetništva smo v nadaljevanju opredelili nekaj najpomembnejših definicij notranjega podjetništva.

1.2 Definicije notranjega podjetništva

Pinchot (1985, str. 3–10) je opredelil notranje podjetništvo kot edinstven sistem za velika podjetja, ki imajo dovolj kapitala, v katerih pa se inovacije ne morejo razvijati zaradi neučinkovitih birokratskih struktur. Razvoj notranjega podjetništva pomeni razvoj podjetniškega duha, kulture ter iskanje sposobnih, ustvarjalnih in inovativnih podjetnikov ter pomoč le-tem pri razvijanju novih idej in ustvarjalnosti. Notranji podjetniki si pri tem pomagajo s poslovno infrastrukturo, komercialno mrežo in finančnim zaledjem obstoječega podjetja, zaradi česar imajo prednost pred »klasičnimi podjetniki«, ki želijo svoje podjetniške ideje uresničiti v lastnem podjetju.

Med začetnike raziskovanja koncepta notranjega podjetništva prav gotovo prištevamo tudi avtorico številnih knjig in člankov na to temo Kanter (1989). Notranje podjetništvo je opredelila kot organizacijsko preobrazbo podjetja, ki naj bi sledila spodbujanju in motiviranju zaposlenih s ciljem pospeševanja inovacij v podjetju. V ospredje je postavljen posameznik in naloge, ne pa podjetje, v katerem ali za katerega posameznik dela. Posameznik je zvest sebi, se trudi za čim boljšo izvedbo nalog (Kanter, 1989, str. 29–44).

Stevenson in Jarillo (1990, str. 17) sta opredelila notranje podjetništvo kot proces, kjer posamezniki znotraj obstoječega podjetja iščejo poslovne priložnosti neodvisno od virov, s katerimi razpolaga podjetje.

Hisrich in Peters (1992, str. 531) sta opredelila notranje podjetništvo kot ustvarjanje novih podjetij znotraj obstoječega podjetja ali razširjanje nekaterih vodstvenih funkcij. Poudarita, da je notranje podjetništvo izjemnega pomena z vidika motiviranja in vlaganja v človeški kapital, saj se v nasprotnem primeru lahko zgodi, da najboljši kadri zapustijo podjetje.

Za Blocka in MacMillana (1993, str. 5) je notranje podjetništvo proces ustanavljanja notranjih tveganih podjetij. Notranje podjetništvo je tudi poslovna politika podjetja, katere namen je spodbujanje ustvarjanja podjetniških inovacij ter organizacija timov za pomoč pri njihovem uresničevanju.

Sharma in Chrisman (1999, str. 18) proces notranjega podjetništva definirata kot proces ustanavljanja novih podjetij s strani matičnega podjetja ali kot proces spodbujanja k prenovi in inovaciji znotraj podjetja.

Antončič et al. (2008, str. 95–96) opredelijo notranje podjetništvo kot podjetništvo znotraj obstoječega podjetja, ki ima pozitivne učinke na poslovne rezultate (rast, dobički, nova vrednost). Notranje podjetništvo se izraža v načinu obnašanja podjetij, poudarja uvajanje novosti na različnih področjih (izdelki/storitve, tehnologije, strategije, organiziranost, itd.).

Notranje podjetniško obnašanje je pomembno za podjetja različnih velikosti, saj jim omogoča večjo fleksibilnost in s tem boljši položaj na trgu.

Čeprav so definicije notranjega podjetništva po vsebini precej različne, imajo vse enak cilj: izboljšati prilagodljivost poslovanja podjetja v razmerah negotovosti, globalizacije in hitrih sprememb. Koncept notranjega podjetništva omogoča, da tudi velika podjetja postanejo fleksibilnejša in prilagodljivejša, zaradi česar bodo sposobna hitreje inovirati in razvijati nove proizvode, storitve, tehnike ter tehnologije (Gramc, 2006, str. 5).

2 MODEL NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA

2.1 Dimenzije notranjega podjetništva

Notranje podjetništvo pomeni uvajanje novosti na različnih področjih (izdelki/storitve, tehnologija, organiziranost, strateške usmeritve, itd.) (Antončič, 2002, str. 4).

Notranje-podjetniško usmerjena podjetja se ukvarjajo z novimi in novimi posli, ustvarjajo nove enote, so inovativna, se neprestano prenavljajo, prevzemajo tveganje in imajo proaktivno usmeritev. Po raziskavah so taka podjetja najbolj uspešna (Antončič, 2002, str. 8).

Raven notranjega podjetništva se udejanja skozi več dimenzij. Antončič (2002, str. 4) navaja sedem glavnih dimenzij notranjega podjetništva:

- novi posli;
- nove enote in podjetja;
- inovacije izdelkov in storitev;
- tehnološke inovacije;
- samoprenova;
- prevzemanje tveganja;
- proaktivnost.

Dimenzije notranjega podjetništva se med seboj razlikujejo, hkrati pa so med seboj povezane in se dopolnjujejo. Vsem dimenzijam je skupno uvajanje inovacij na različnih področjih, razvoj in iskanje priložnosti za novosti ter rešitve, kar predstavlja temelje notranje-podjetniškega koncepta. Izzivi za inovacije se kažejo na področju proizvodov, storitev, trgov, tehnologije, strategij in administracije. Proaktivna podjetja pa ustvarjajo prihodnost s svojo odzivnostjo na pričakovane tržne razmere ali soustvarjajo trg s pričakovanimi novostmi (Ruzzier et al., 2008, str. 96–97).

Najpogostejše dimenzije notranjega podjetništva so oblikovanje notranjega podjetja in inovacije na področju proizvodov oziroma storitev ter procesov znotraj podjetja (Antončič, Zorn, 2004, str. 6).

2.1.1 Novi posli

Pri novih poslih je poudarek na iskanju priložnosti in vstopanju v nove posle, ki so povezani z obstoječimi izdelki ali trgi podjetja (Antončič, 2002, str. 22). Vstopanje v nove posle predstavlja vpeljevanje novosti v okvirih obstoječe organizacijske strukture (Levičar, 2004, str. 13).

2.1.2 Nove enote in podjetja

Nove enote in podjetja so najpogostejša značilnost notranjega podjetništva. Pri tej dimenziji gre za ustvarjanje novih samostojnih ali delno samostojnih enot ali podjetij (Antončič, 2002, str. 22). Nova podjetja ali enote lahko delujejo v okviru organizacijske strukture matičnega podjetja ali zunaj nje (Levičar, 2004, str. 13).

2.1.3 Inovacije izdelkov in storitev

Pri tej dimenziji gre za ustvarjanje novih proizvodov, storitev ter njihovih izboljšav (Antončič, 2002, str. 22). Zaradi večjega obsega in pogostosti ustvarjanja novih izdelkov je močno prisotna tudi težnja po tehnološkem vodstvu. Tovrstno inovativnost je mogoče doseči ob nespremenjenih oz. že vpeljanih proizvodnih procesih (Levičar, 2004, str. 14).

2.1.4 Tehnološke inovacije

Tehnološke inovacije predstavljajo inovacije na področju proizvodnih procesov in postopkov (Antončič, 2002, str. 22). Tehnološke inovacije se razlikujejo od inovacij na področju proizvodov in storitev v tem, da gre za proizvodnjo obstoječih proizvodov ter storitev s pomočjo novih inovativnih proizvodnih procesov, metod in postopkov (Levičar, 2004, str. 14).

2.1.5 Samoprenova

Samoprenova pomeni ponovno opredelitev strategije, reorganizacijo in organizacijske spremembe (Antončič, 2002, str. 22). Samoprenova vključuje ponovno opredelitev poslanstva, vizije in ključih idej, na katerih temelji delovanje podjetja. Pri močno podjetniško razvitih podjetjih se ta proces odvija neprestano, zaradi česar so takšna podjetja izjemno prilagodljiva in fleksibilna (Levičar, 2004, str. 14).

2.1.6 Prevzemanje tveganja

Tveganje je neločljivo povezano z ustvarjanjem nečesa novega. Prevzemanje tveganja je povezano s fleksibilnostjo pri sprejemanju drznih, hitrih ukrepov ter mobilizaciji virov za izkoriščanje novih priložnosti, izzivov (Antončič, 2002, str. 22). Pri notranjem podjetništvu je podjetje izpostavljeno tveganju na vseh ravneh, od vstopanja v nove posle, ustanavljanja novih podjetij in enot, inovacij na področju proizvodov, storitev in tehnologij, do tveganj pri širjenju in opredelitvi novega poslanstva, vizije ter strategij.

Tveganje izvira iz sprejemanja pomembnih in ključnih odločitev v razmerah negotovosti. Pri razvoju notranjega podjetništva je zelo pomembno, da se natanko opredelijo pooblastila in odgovornosti, ki jih njegovi nosilci prevzemajo. To je v nasprotju s klasičnim podjetništvom, kjer teh dogovorov ni ter podjetnik sam razpolaga v polni meri in povsem neodvisno z viri, ki jih ima na voljo, zaradi česar tudi sam nosi celotno tveganje za rezultate sprejetih odločitev. Iz tega je razvidna tesna medsebojna povezanost in soodvisnost prevzemanja tveganja z drugimi dimenzijami notranjega podjetništva. Od zasnove podjetja, opredelitve oblik notranjih podjetij ter njihove umestitve v odnosu do matičnega podjetja so odvisni vrsta tveganja in njegovi nosilci. Progresivnost samoprenove in vstopanja v nove posle določata njegov obseg. Ne glede na to, je prevzemanje tveganja kot bistven element podjetništva nedvomno prisoten tudi kot samostojna dimenzija notranjega podjetništva (Levičar, 2004, str. 14–15).

2.1.7 Proaktivnost

Dimenzija proaktivnosti je opredeljena z usmeritvijo vrhnjega menedžmenta, ki teži k izboljšanju konkurenčnega položaja z dajanjem pobud, iniciativnosti, usmerjenostjo v prihodnost in vodilno vlogo pri uvajanju sprememb (Antončič et al., 2002, str. 68). Proaktivnost je torej merjena z obsegom sprejemanja odločitev na osnovi daljnosežnosti in izvajanja aktivnosti, ki so usmerjene v zadovoljevanje prihodnjih potreb. Z naraščanjem proaktivnosti narašča tveganje, saj je za daljše časovno obdobje težje natančno napovedati ključne dejavnike želenega izida (Levičar, 2004, str. 15).

Kot smo že omenili, so posamezne dimenzije med seboj povezane in soodvisne. Inovativnost, najpomembnejša lastnost podjetništva, je dejansko povezovalna sila med različnimi dimenzijami, tako tudi povezuje koncept notranjega podjetništva. Iskanje novih kreativnih rešitev za izzive, ki jim je podjetje izpostavljeno, iskanje novih proizvodnih tehnik in tehnologij za opravljanje podjetniških funkcij, prav tako pa spremembe v strategiji, organiziranju in ravnanju s konkurenco so pravzaprav inovacija v najširšem pomenu (Gramc, 2006, str, 6).

2.2 Dejavniki notranjega podjetništva

Da bi se v podjetju notranje podjetništvo uspešno razvijalo, morajo biti za to izpolnjeni določeni notranji in zunanji pogoji.

Na razvoj notranjega podjetništva vplivata dve glavni skupini dejavnikov. V prvi skupini so organizacijski dejavniki kot notranje okolje podjetja. V drugo skupino pa spadajo dejavniki kot zunanje okolje podjetja. Poleg omenjenih dveh skupin dejavnikov je potrebno dodati še tretjo, kamor spadajo organizacijski dejavniki, ki so povezani s sodelovanjem podjetja z drugimi podjetji v strateških povezavah (Antončič et al., 2002, str. 69).

2.2.1 Organizacijski dejavniki

2.2.1.1 Notranji dejavniki

Organizacijski notranji dejavniki, ki vplivajo na raven notranjega podjetništva, so (Antončič et al., 2002, str. 69):

- odprta komunikacija: poleg horizontalnega je zelo pomembno tudi vertikalno komuniciranje med različnimi ravnmi v organizaciji;
- nadzor nad podjetniškimi projekti: pomembno je zanimanje menedžmenta za spremljanje izvajanja projektov in ne strog birokratski nadzor;
- analiza okolja: nenehno pridobivanje informacij predvsem o sedanjih in potencialnih novih trgih, konkurentih in kupcih;
- organizacijska podpora: podpora menedžmenta v smislu spodbujanja samostojnosti pri delu, nagrajevanja, zagotavljanja časa za razmišljanje o novih projektih in ukvarjanja z njimi ter sproščanja mej znotraj organizacije;
- vrednote: pomembne so vrednote v odnosih do ljudi v podjetju v smislu nagnjenosti k sodelovanju in pozitiven (razumevajoč) odnos do drugih, poleg tega so pomembne tudi vrednote, ki pomenijo usmeritev glede na konkurenco (odprtost in sodelovanje), težnja k odličnosti, vodstvu in prevladi.

Eden ključnih in najpomembnejših dejavnikov notranjega podjetništva je organizacijska podpora, torej podpora vrhnjega menedžmenta v smislu dajanja podpore notranje-podjetniškim aktivnostim. Vrhnji menedžment spodbuja notranje podjetnike k odkrivanju poslovnih priložnosti, jim močno zaupa, zagotovi vire in sredstva za doseganje zastavljenih ciljev (Antončič & Zorn, 2004, str. 7).

Za uspešno vpeljavo notranjega podjetništva mora vrhnji menedžment (Antončič & Zorn, 2004, str. 8):

- spodbuditi druge zaposlene v podjetju k notranje-podjetniškim aktivnostim;
- omogočiti notranjim podjetnikom, da sprejemajo odločitve na podlagi lastne presoje;
- imenovati idejne prvake;
- vzpostaviti postopke za pridobivanje in pregled novih idej, priložnosti;
- odstraniti ovire glede zaposlovanja;
- omogočiti usposabljanje in primerno nagrajevanje;
- zagotoviti potrebne vire in čas za izpeljavo notranje-podjetniških aktivnosti;
- zagotoviti novo organizacijsko strukturo;
- zasledovati strategijo, ki sloni na inovativnosti proizvodov in procesov, kot glavni strateški cilj podjetja.

Dess in Lumpkin (2005, str. 148) navajata pet dimenzij podjetniške naravnanosti, ki morajo obstajati, če se želi podjetje notranje-podjetniško razvijati. Prva dimenzija je samostojnost, ki pomeni omogočanje podjetniških aktivnosti, sprejemanje odločitev ter spodbujanje, da se moč odločanja tudi dejansko izkorišča.

Inovativnost, druga dimenzija, pomeni usmerjenost podjetja v iskanje novih priložnosti in vpeljavo novih rešitev za izkoriščanje priložnosti. V inovativnem podjetju se podpira nove ideje, eksperimentiranje in iskanje novih poti za doseganje ciljev.

Naslednja dimenzija je proaktivnost, ki pomeni usmerjenost v prihodnost in predvidevanje prihodnjih priložnosti. Proaktivna podjetja neprenehoma spremljajo trende, prepoznavajo spremembe v obnašanju potrošnikov in njihovih potrebah ter predvidevajo prihodnje obnašanje.

Obrambno konkurenčno delovanje pomeni usmerjenost podjetja v premagovanje tekmecev v konkurenčno intenzivnem okolju z namenom prodora na trg ali izboljšanja položaja na trgu.

Zadnja dimenzija podjetniške naravnanosti pa je sprejemanje tveganja, ki je povezano z vsemi odločitvami in aktivnostmi, ki so negotove. Tveganje je del vsake dimenzije podjetniške naravnanosti, saj je podjetništvo samo po sebi ustvarjanje nečesa novega, zato neznanega in tveganega (Dess & Lumpkin, 2005, str. 148–152). V Tabeli 1 so navedene dimenzije podjetniške naravnanosti po Dessu in Lumpkinu (2005).

Tabela 1: Dimenzije podjetniške naravnanosti po Dessu in Lumpkinu (2005)

Dimenzija	Definicija
Samostojnost	Možnost neodvisnih aktivnosti posameznika ali skupine z namenom uresničevanja poslovnega koncepta.
Inovativnost	Pripravljenost za vpeljavo novosti z eksperimentiranjem in ustvarjalnostjo.
Proaktivnost	Sposobnost predvidevanja prihodnjega povpraševanja in izkoriščanje priložnosti, ki iz tega izhajajo; značilnost v prihodnost usmerjenih podjetnikov.
Obrambno konkurenčno delovanje	Usmerjenost v premagovanje tekmecev v konkurenčno intenzivnem okolju.
Sprejemanje tveganja	Sprejemanje odločitev in izvajanje aktivnosti, katerih izid je negotov.

Vir: G. G. Dess & G. T. Lumpkin, The Role of Entreprenurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship, 2005, str. 148.

Pri ustvarjanju primernega okolja za razvoj notranjega podjetništva je pomembno, da podjetje temelji na uporabi najnovejših tehnologij v panogi, saj so raziskave in razvoj glavni vir uspešnih idej za nove proizvode, izdelke in storitve. Pri tem je spodbujanje novih idej, toda ne njihovo zatiranje, zelo pomembno. Poleg tega naj se spodbuja eksperimentiranje, kar ima za posledico poskuse in napake – iz njih se največ naučimo. Neuspehi so dovoljeni in pričakovani. Tveganje je sestavni del vsake priložnosti, kljub temu da imajo mnoga podjetja velik odpor do njega. Prepoznati je potrebno možne ovire za priložnosti, kajti le-te delujejo zaviralno na ustvarjalnost in razvoj novih izdelkov. Tudi dostopnost in razpoložljivost poslovnih virov je izjemnega pomena. Nekatera podjetja oblikujejo poseben sklad tveganega kapitala, s katerim financirajo nove projekte. Za učinkovito izpeljavo projekta je zelo pomembna sestava tima, pri čemer je najbolje zasledovati multidisciplinaren pristop, kar pomeni, da v timih sodelujejo posamezniki iz različnih področij. Določiti je potrebno dolgoročni časovni horizont za ocenjevanje uspešnosti celotnega projekta kot tudi uspešnosti posameznega novega podjetja. Duh notranjega podjetništva ne sme biti vsiljen, temveč prostovoljen. Notranjemu podjetniku mora biti dana svoboda pri izpeljavi projekta. Notranji podjetnik mora biti za ves trud primerno nagrajen. Nagrade temeljijo na doseganju zastavljenih ciljev. Ena najboljših metod za motiviranje in spodbujanje dejavnosti je lastniški delež v novem podjetju. V podjetju obstajajo podporniki ter zagovorniki, ki podpirajo inovativne dejavnosti. V primeru neuspeha pa so sposobni določiti nove cilje in usmeritve. Najpomembnejša značilnost inovacijam naklonjenega podjetja je podpora vodstva, brez katere se nobena še tako dobra inovacija ne more uresničiti (Antončič et al., 2002, str. 65–67).

V Tabeli 2 so navedeni dejavniki, ki ugodno vplivajo na notranje podjetništvo, kot jih navajajo Antončič et al. (2002).

Tabela 2: Notranje-podjetniško okolje

Organizacija deluje na meji tehnologije
Spodbujajo se nove ideje
Spodbujajo se poskusi in napake
Neuspehi so dovoljeni
Ni ovir za priložnosti
Viri so razpoložljivi in dostopni
Multidisciplinarni ekipni pristop
Dolgoročni časovni horizont
Volunterski program
Primeren sistem nagrajevanja
Sponzorji in vodje so dosegljivi
Podpora vrhnjega menedžmenta

Vir: B. Antončič, R. D. Hisrich, T. Petrin & A. Vahčič, Podjetništvo, 2002, str. 65.

2.2.1.2 Strateške povezave

Dejavniki, povezani s sodelovanjem v strateških povezavah, so (Antončič et al., 2002, str. 69):

- število strateških povezav podjetja z drugimi podjetji;
- komunikacija med podjetji: pogostost in kakovost komuniciranja s strateškimi partnerji;
- stopnja zaupanja med strateškimi partnerji;
- organizacijska podpora pri sodelovanju z drugimi podjetji: podpora menedžmenta in zavzemanje menedžmenta za strateške povezave, zagotavljanje nagrad in časa, ki ga namenijo sodelovanju s partnerskimi podjetji in za sproščene zunanje meje organizacije;
- skladnost vrednot: gre za raven ujemanja ter skladnost organizacijskih vrednot, norm in menedžerskih praks med partnerskimi podjetji.

2.2.2 Dejavniki okolja

Dejavniki zunanjega okolja, ki vplivajo na raven notranjega podjetništva, so (Antončič, et al., 2002, str. 69–70):

- prijaznost okolja: hitrost sprememb v okolju in razmere, ki omogočajo izkoriščanje vedno novih poslovnih priložnosti;
- sovražnost okolja: neugodne tržne razmere v smislu neugodnih sprememb v okolju, kot so lahko povečanje konkurence, nestabilno makroekonomsko okolje, strukturni problemi v gospodarstvu in slaba gospodarska zakonodaja (Gramc, 2006, str. 7).

Številni raziskovalci so z razvojem teorij in empiričnimi raziskavami dokazali, da obstaja neločljiva povezanost med zunanjim okoljem in podjetniškimi procesi. Covin in Slevin (1991, str. 11) izpostavita naslednje značilnosti zunanjega okolja, ki pomembno vplivajo na notranje-podjetniške aktivnosti: okoljska tehnološka dovršenost, dinamičnost okolja, sovražnost okolja in faza življenjskega cikla industrije.

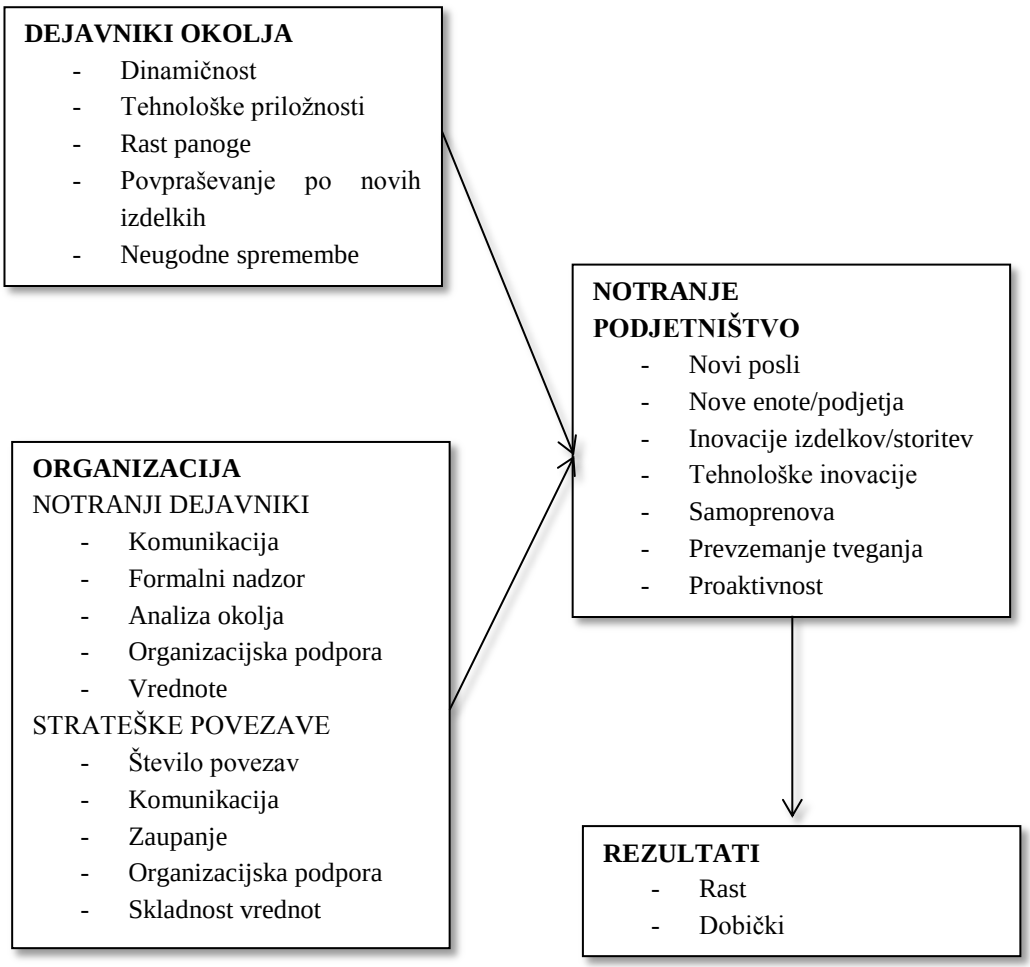
Notranje-podjetniško naravnana podjetja se pogosto znajdejo v dinamičnem in sovražnem okolju zaradi podjetnih vodij, ki zasledujejo hitro rast in pravočasne aktivnosti, to so aktivnosti, ki so visoko tvegane hkrati pa zelo donosne. Podjetja s svojo inovativnostjo sama ustvarjajo dinamiko okolja. Bolj kot so podjetja inovativna, večja je dinamika in konkurenca, okolje pa je zato bolj »sovražno« (Covin & Slevin, 1991, str. 11–12).

Antončič in Hisrich (2001, str. 503–504) opredelita naslednje lastnosti zunanjega okolja, ki pozitivno vplivajo na notranje podjetništvo:

- povečanje dinamike: zaznavanje nestabilnosti in nenehne spremembe v okolju notranji podjetniki dojemajo kot vir neizkoriščenih priložnosti;
- povečanje tehnoloških priložnosti: spremembe okolja in tehnološke spremembe predstavljajo priložnosti za notranje podjetnike;
- upadanje industrijske rasti: zaznavanje upadanja industrijske rasti predstavlja priložnost notranjim podjetnikom za nove aktivnosti;
- povečano povpraševanje po novih proizvodih: povpraševanje po novih proizvodih spodbudi notranje podjetnike k akciji;
- povečanje konkurenčnosti: če se poveča konkurenčnost, so se podjetja prisiljena boriti, notranje podjetništvo je primeren vir ustvarjanja konkurenčnih prednosti;
- nenaklonjenost spremembam: odpor do sprememb pomeni grožnjo podjetjem pri doseganju ciljev, hkrati spodbuja notranje-podjetniške aktivnosti.

Slika 2 prikazuje model notranjega podjetništva, ki vključuje notranje podjetništvo kot osrednji del modela. Model vključuje tudi posamezne dejavnike, ki vplivajo na raven notranjega podjetništva ter njegove posledice.

Slika 2: Model notranjega podjetništva



Vir: M. Ruzzier, B. Antončič, T. Bratkovič & R. D. Hisrich, Podjetništvo, 2008, str. 98.

Z empirično raziskavo (Antončič, 2002) med 477 slovenskimi podjetji je bilo ugotovljeno (Antončič et al., 2002, str. 98):

- dejavniki okolja imajo pozitiven vpliv na notranje podjetništvo;
- dejavniki notranje organizacije imajo pozitiven vpliv na notranje podjetništvo;
- dejavniki, povezani s strateškimi povezavami, imajo pozitiven vpliv na notranje podjetništvo;
- dejavniki notranje organizacije so najpomembnejši, med katerimi ima menedžment največji vpliv;
- dejavnika, ki najmočneje vplivata na razvoj notranjega podjetništva, sta notranje-organizacijska podpora in število strateških povezav (število strateških povezav ugodno

vpliva na notranje podjetništvo le do določene meje, saj preveliko število povezav že lahko deluje zaviralno);
- notranje podjetništvo ima pozitiven vpliv na rast in dobičke podjetja.

Notranje podjetništvo ima pozitiven vpliv na rast podjetij tako v absolutnem (rast števila zaposlenih, rast obsega prodaje) kot v relativnem smislu (rast v primerjavi s konkurenco/rast tržnega deleža). V prihodnosti bodo uspešna tista podjetja, ki so podjetniško usmerjena in podjetja, ki širijo vrednote ter postavljajo organizacijske strukture, ki ugodno vplivajo na razvoj podjetniških aktivnosti. Odprta komunikacija, formalni nadzor nad aktivnostmi, podrobna analiza okolja, organizacijska podpora, vrednote ter sodelovanje v strateških povezavah – vse to bo prispevalo, da bo podjetje postalo notranje-podjetniško oziroma inovativno v najširšem pomenu besede. K notranjemu podjetništvu usmerjena podjetja se ukvarjajo z novimi in novimi posli, ustvarjajo nove enote in podjetja, so inovativna, pogosto prenavljajo poslanstvo in vizijo, prevzemajo tveganje in so proaktivno usmerjena. Rezultat vsega tega pa je, da so po raziskavah takšna podjetja najbolj uspešna (Antončič et al., 2002, str. 70–71).

Menedžment igra pomembno vlogo pri razvoju notranjega podjetništva s tem, da nudi podporo notranje-podjetniškim aktivnostim, spodbuja samostojnost pri delu, ustrezno nagrajuje ustvarjalnost, zagotavlja zaposlenim sredstva in čas za razmišljanje o novih projektih in ukvarjanje z njimi ter sproščene meje znotraj organizacije (Antončič et al., 2002, str. 71).

3 NOTRANJI PODJETNIK

3.1 Značilnosti notranjega podjetnika

Notranje podjetniško naravnani posamezniki so sposobni razvijati nove proizvode, storitve in tehnologije znotraj obstoječega podjetja. Notranji podjetniki prepoznajo tržne priložnosti pred drugimi in sprejmejo izzive, s katerimi se sooča podjetje s polno mero entuziazma in kreativnosti. Velik del časa namenijo razmišljanju, kako bi svoje ideje uresničili v ekonomsko donosne projekte.

V nadaljevanju smo povzeli nekatere ključne karakteristike notranjega podjetnika, ki sta jih opredelila Hisrich in Peters (1992, str. 515):

- strokovno in poslovno znanje: ima znanje s področja tehnološkega procesa, trženja, priprave in predstavitve poslovnega načrta; ima vodstvene sposobnosti in občutek za izbiro pravih ljudi; je kreativen;
- sposobnost sledenja viziji in prepričevanja: mora biti človek z velikimi sanjami, o katerih zna prepričati tudi druge;

- sposobnost zavedanja prednosti in slabosti notranjega podjetništva: zna izkoristiti prednosti, ki jih nudi matično podjetje, hkrati se zna izogniti slabostim; zna prepoznati potrebe ter probleme podjetja, se zaveda, da je še vedno del sistema in ne neodvisen podjetnik;
- sposobnost sestaviti tim: spodbuja timsko delo na podlagi multidisciplinarnega pristopa (proizvodnja, trženje, finance);
- sposobnost pogajanja in reševanja konfliktnih situacij: spodbuja odprto komunikacijo, je spreten pogajalec, ima diplomatski pristop pri reševanju konfliktnih situacij; zna premagati ovire, ki nastajajo med različnimi oddelki;
- sposobnost pridobivanja zaupnikov in podpornih oseb: odprta komunikacija vodi do ustanavljanja močne koalicije, ki te podpira in spodbuja; zna prepoznati možne zaveznike in nasprotnike, analizirati njihove potrebe ter poiskati načine, da jih pritegne k sodelovanju; zna si zgraditi mrežo poznanstev, prek katere lahko pridobi informacije za dosego ciljev;
- sposobnost vztrajanja: vztrajnost je zelo pomembna pri premagovanju ovir, ki se pojavljajo v zvezi z ustanavljanjem novega posla; pri premagovanju ovir imata veliko vlogo skupina in vodstvo, ki mu nudita podporo.

Razvoj podjetja, za katerega je značilno notranje podjetništvo, je strateška odločitev. Pri sprejemanju strategije sta pomembna trdno soglasje in močna podpora vodstva. Glavna vloga strategije je ustvariti podjetniško prednost, ki bo prinesla večjo vrednost kupcem ter podjetju samemu. Vodje in menedžerji, ki želijo delovati strateško, morajo razviti naslednje podjetniške kvalitete (Turner, 2004, str. 53–54):

- zavedanje realnosti;
- pozornost in iniciativnost;
- izrabljanje prednosti negotovega položaja;
- iskanje tistega, česar na trgu primanjkuje;
- strastno sledenje izbranim priložnostim;
- prilagajanje, prisvajanje, izboljševanje, spreminjanje in preoblikovanje po potrebi;
- gojenje discipline doslednega končevanja zadev;
- osredotočanje na konkretne stvari; ohranjanje fleksibilnosti;
- zavzetost pri komunikaciji;
- sprejemanje dejstva, da napake prinašajo uspeh.

Zaposleni in njihovo podjetje se morata razvijati sočasno, drugače podjetje ne bo niti ustvarilo niti ohranilo podjetniških značilnosti. Turner (2004) navaja šest ključnih podjetniških značilnosti, ki so bistvene za razvijanje sposobnosti podjetja kot tudi njihovih zaposlenih. To so podjetniške značilnosti, ki jih morajo razvijati podjetja in njihovi zaposleni. Če podjetja želijo razvijati notranje podjetništvo, morajo zaposlovati

posameznike, ki so podjetniško naravnani in to priučiti tudi zaposlenim, ki so pripravljeni prevzeti odgovornosti, ki jim jih narekuje podjetniška vloga (Turner, 2004, str. 55).

Šest ključnih podjetniških značilnosti, ki jih navaja Turner, so (2004, str. 55–68):

- trdna osebna odločitev – dogovorjena podporna strategija: podjetje mora posameznika podpreti in mu pomagati, da sprejme trdne osebne odločitve; obstajajo različne metode: izpolnjevanje vprašalnika, samoocenjevanje in pridobivanje povratnih informacij od zaposlenih;
- načrt, razvoj, izpeljava in konec – podpora iniciativnosti: zmožnost, da ustvarimo nekaj oprijemljivega in vrednega; ne gre samo za to, da imamo idejo in odkrijemo priložnost, temveč je potrebna samozavest ter strast do tega, da jo razvijemo in donosno izpeljemo; pri uresničevanju tega je zelo pomembna trdna podpora vodstva;
- pripravljenost tvegati zmeren neuspeh – uveljaviti meritve poskusov in napak: tveganje je del vsake priložnosti, kljub temu imajo mnoga podjetja velik odpor do njega, kar ima lahko za posledico zamujene priložnosti; proces poskusov in napak je del vsakega uspeha, vsaka napaka je merilo napredka; pri merjenju poskusov in napak je pomembna vsota vloženih sredstev ter časa, vendar je bistvo v želji za doseganje ciljev z merljivimi viri in datumom, ko naj bi na primer izdelek poslali na trg;
- soodvisni člani – spodbujanje raznolikih timov: zelo pomembna je povezava in sodelovanje med različnimi oddelki; uspeh multidisciplinarnih timov izvira iz odprte komunikacije in njihove sposobnosti, da gledajo na isto stvar iz različnih zornih kotov; vodstvo mora podpreti takšne time, saj jim le-ti omogočijo, da bolje razumejo stranke, tržne priložnosti ter se uspešneje odzovejo nanje; takšen način delovanja spodbuja oblikovanje prožne podjetniške kulture brez notranjih meja;
- opredeliti pričakovanja projekta – dodeliti sredstva zanj: projekt mora imeti jasno opredeljeno strategijo, pričakovanja in cilje; za določen projekt se odločimo samo, če bo rezultat te odločitve v interesu poslovanja podjetja, poleg tega je potrebno jasno opredeliti, kakšne vire pričakujemo od njegovega začetka do realizacije oziroma nerealizacije; podjetja, ki nameravajo uvesti notranje podjetništvo, lahko dejansko delujejo bolj ustvarjalno, če imajo na voljo manj sredstev;
- priznanje vrednosti ideje – nagrada za delovno učinkovitost in tveganje: podjetništvo predstavlja tveganje vse od ideje do izvedbe z namenom povečanja vrednosti rezultata; motivacija je priznanje vrednosti same ideje in nagrada, ki ustreza dejavniku tveganja ter prispevku, ki je bil za izvedbo odločilen; nagrada mora biti torej sorazmerna s prispevkom in tveganjem.

3.2 Primerjava menedžerjev, podjetnikov in notranjih podjetnikov

V Tabeli 3 smo opisali določene značilnosti menedžerjev, podjetnikov in notranjih podjetnikov. Izpostavili smo najbolj očitne razlike med njimi. Notranji podjetnik deluje

znotraj podjetja, menedžerji in podjetniki pa so pri svojem delovanju samostojni. Glavna motivacijska dejavnika sta za menedžerje napredovanje in klasične oblike nagrajevanja (lastna pisarna, parkirni prostor, službeni avto), podjetnike in notranje podjetnike pa pri njihovem delovanju motivira predvsem neodvisnost. Notranji podjetnik pričakuje tudi primerno nagrado za svoje dosežke (Antončič et al., 2002, str. 63–64).

Tudi pri sprejemanju odločitev obstajajo očitne razlike. Medtem ko menedžerji niso samostojni pri sprejemanju odločitev, saj se čutijo kot del hierarhije, zato se odločajo v skladu z odločitvami vrhnjega menedžmenta zaradi sprotnega odgovarjanja in poročanja, so podjetniki dokaj samostojni ter odločitve sprejemajo na podlagi svojih sanj in ciljev. Notranji podjetniki pa so nekje vmes, saj se odločajo na podlagi svojih sanj in ciljev, vendar pri tem še vedno iščejo podporo pri menedžmentu (Ruzzier et al., 2008, str. 100).

Glede na časovno usmerjenost menedžerji zasledujejo kratkoročne cilje, kot je doseganje količin in proračunov, so osredotočeni na tedenske, mesečne, četrtletne in letne plane. Na drugi strani so podjetniki in notranji podjetniki usmerjeni v dolgoročne cilje (na primer rast podjetja v petih do desetih letih). Notranji podjetniki se poleg tega osredotočajo tudi na kratkoročne cilje v smislu doseganja planov v okviru rokov in osebnih ciljev (Antončič et al., 2002, str. 64).

Pri sprejemanju tveganja so menedžerji zelo previdni, podjetniki in notranji podjetniki pa so mu zmerno naklonjeni. Klasični menedžerji so si od nekdaj ščitili hrbet in področje svojega dela, tveganju pa se želijo za vsako ceno izogniti. Medtem ko večina podjetnikov vsaj enkrat v življenju propade, se notranji podjetniki naučijo do zadnjega trenutka prikrivati tvegane projekte pred menedžmentom (Antončič et al., 2002, str. 64).

S sprejemanjem tveganja je povezano še sprejemanje neuspeha in napak. Menedžerji se skušajo na vsak način izogniti neuspehu ter napakam; podjetniki so se pripravljeni soočiti z njimi, medtem ko notranji podjetniki do zadnjega prikrivajo tvegane projekte in z njimi povezane napake in neuspeh (Antončič et al., 2002, str. 64).

V odnosu do vrhnjega menedžmenta so menedžerji njim direktno podrejeni, podjetniki in notranji podjetniki pa odgovarjajo le sebi in strankam. Notranji podjetniki k temu dodajo še sponzorje (Antončič et al., 2002, str. 64).

Med menedžerji, podjetniki in notranjimi podjetniki obstajajo očitne razlike tako glede motivacije kot naklonjenosti tveganju ter načinu odločanja. V Tabeli 3 so prikazane tudi druge razlike, ki se pojavljajo med vsemi tremi profili.

Na podlagi opisanih razlik lahko notranje podjetnike umestimo nekje vmes med menedžerje in podjetnike. Notranji podjetniki si želijo neodvisnosti in samostojnosti tako

kot podjetniki, hkrati pa so podobni menedžerjem, ki iščejo varno in stabilno zaposlitev z možnostjo nagrajevanja in napredovanja. Notranji podjetniki delujejo znotraj obstoječega podjetja, se soočajo z organizacijo in menedžmentom podjetja, v katerem delujejo, ter hkrati s trgom, kateremu so njihovi novi izdelki, storitve ali poslovne rešitve namenjene (Ruzzier et al., 2008, str. 100).

Tabela 3: Primerjava menedžerjev, podjetnikov in notranjih podjetnikov

Aktivnost	**Menedžerji**	**Podjetniki**	**Notranji podjetniki**
Motivacija	Napredovanje, korporacijske nagrade (pisarna, skupina podrejenih, parkirni prostor, službeni avto)	Neodvisnost, zadovoljstvo pri delu, priložnost ustvarjanja in zaslužek	Neodvisnost, možnost napredovanja in korporacijskih nagrad
Odločitve	Pogosto strinjanje z menedžerji na višjih položajih	Samosvojost, sledenje svojim sanjam in ciljem	Pridobivanje podpore drugih za uresničevanje svojih sanj in ciljev
Časovna usmerjenost	Kratkoročna – doseganje količin in proračunov; tedenski, mesečni, četrtletni in letni planski horizont	Dolgoročna – preživetje in rast podjetja v petih do desetih letih	Dolgoročna (rast) in kratkoročna (doseganje planov): odvisno od korporativnih rokov in osebnih ciljev
Vpletenost	Delegiranje in nadzor bolj kot neposredna vpletenost	Neposredna vpletenost	Neposredna vpletenost bolj kot delegiranje
Tveganje	Previdnost; pomembni so statusni simboli	Zmerno prevzemanje tveganja; statusni simboli so nepomembni	Zmerno prevzemanje tveganja; statusni simboli so nepomembni; želi si neodvisnost
Neuspeh in napake	Želja izogniti se napakam in presenečenjem	Soočanje z napakami in neuspehi	Poizkušanje prikrivanja tveganih projektov, dokler niso pripravljeni
Komu služijo	Drugim	Sebi in strankam	Sebi, strankam in sponzorjem
Družinska zgodovina	Vpletenost družinskih članov	Malopodjetniško, strokovno ali posestniško ozadje	Malopodjetniško, strokovno ali posestniško ozadje
Odnos do drugih	Hierarija	Transakcije in sklepanje poslov	Transakcije znotraj hierarhije

Vir: Povzeto in prirejeno po G. Pinchot, Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur, 1985, str. 54–56.

Bistvo notranjega podjetnika je, da razume in hkrati sprejme dejstvo, da deluje znotraj podjetja, zato mora sprejeti vse njegove potrebe in probleme kot tudi vizijo in miselnost. Notranji podjetnik ni neodvisen posameznik, temveč je del sistema, v katerem deluje. Če ne more in ne želi sprejeti te omejitve, mora enostavno zapustiti podjetje ter začeti samostojno poslovno pot (Glas & Pšeničny, 2000, str. 200).

4 ORGANIZACIJSKA PODPORA NOTRANJEMU PODJETNIŠTVU

»Danes ni dobrega izdelka brez zadovoljnega delavca in ni inovativnega izdelka brez motiviranega delavca. Če je delavec zadovoljen, je to pogoj, da bomo lahko delali na dolgi rok« (Boscarol, 2016).

Podjetja, ki so notranje-podjetniško naravnana, spodbujajo podjetniško dejavnost tako, da z ustreznim prilagajanjem strukture, vodenja in procesov dobijo želeno prožnost, hitrost, ustvarjalnost ter motivacijo za učinkovito izrabo konkretnih priložnosti. Na ta način negujejo podjetniško kulturo, ki izkorišča prednost negotovosti in tveganih aktivnosti. Takšnim podjetjem uspe pridobiti posle pred tekmeci, aktivno razvijati inovativne izdelke ter ustvarjati tržne povezave. Posledično njihov dobiček in vrednost nesorazmerno presegata njihove vire (Turner, 2004, str. 47).

Razvoj notranjega podjetništva v podjetju je v veliki meri odvisen od naklonjenosti vrhnjega menedžmenta notranjemu podjetništvu. Menedžment s svojimi odločitvami bistveno vpliva, ali poslovno okolje deluje spodbudno ali zaviralno na razvoj notranjega podjetništva. Vzpostaviti je potrebno primerno organizacijsko kulturo, inovativnost, določiti primerno strategijo za vpeljavo notranjega podjetništva in temu konceptu postaviti primerno organizacijsko strukturo, določiti vodje notranjih podjetnikov, poskrbeti za primerno motiviranje in nagrajevanje vseh, ki so vključeni v proces notranjega podjetništva.

4.1 Načela podjetniškega vodenja

Za uspešen razvoj notranjega podjetništva je bistvenega pomena podjetniško vodenje, torej način, kako se vodstvo spopada z vpeljevanjem notranje-podjetniške miselnosti, motiviranjem, nagrajevanjem notranjih podjetnikov ter izpeljavo samega programa notranjega podjetništva.

Turner (2004, str. 79) pravi, da je smisel podjetniškega vodenja izvabiti najboljše iz posameznika, tima in podjetja; je vcepljanje samozavesti, da oseba lahko razmišlja, se obnaša in deluje podjetniško tako, da uresničuje namen podjetja za zdrav razvoj vseh deležnikov; podjetništvo pomeni tudi, da si pripravljen na skupno delo.

V Tabeli 4 so navedena načela in postopki za zasledovanje teh načel, kot jih navaja Turner (2004, str. 78).

Tabela 4: Načela in postopki podjetniškega vodenja

NAČELA	**POSTOPKI**
Odločnost	Pravi cilji, pravi ljudje
Odgovornost	Prava odgovornost, prava vloga
Poštenost	Prave vrednote, pravi odnosi
Nekonformizem	Prava ustvarjalnost, prava komunikacija
Pogum	Prava moč, pravo timsko delo
Intuicija	Prave odločitve, prave inovacije
Potrpežljivost	Pravi odnosi, prava stranka
Poslušnost	Pravi trgi, prava energija
Entuziazem	Prava komunikacija, prava podpora
Služenje	Prava dejanja

Vir: C. Turner, Vodenje k uspehu: ustvarjanje notranjega podjetništva, 2004, str. 78.

Načelo odločnosti je povezano z lastnostmi, kot so neomahljivost, osredotočenost, prepričljivost, vztrajnost in vzdržljivost. To so vrednote, ki so nujne za doseganje ciljev. Vsak posameznik mora biti v ravnovesju med strogostjo in prizanesljivostjo, nepopustljivostjo in blagostjo. V skladu z načelom odločnosti si moramo določiti osebno poslanstvo, ga uskladiti s poslanstvom podjetja in si znotraj teh okvirov postaviti cilje. Podjetniški vodja je sposoben iz posameznikov izvabiti le najboljše, četudi to zahteva od njega nepopustljivost (Turner, 2004, str. 79–84).

Načelo odgovornosti pomeni, da se mora podjetniški vodja neprestano ocenjevati, se zavedati svojih odgovornosti. Za razvijanje odgovornosti pri drugih je pomembno, da jih podjetniški vodje pogosto hvalijo in ocenjujejo. Na ta način se gradi občutek pripadnosti podjetju in razumevanje posameznikov, kakšne odgovornosti nosijo. Formalno ocenjevanje naj bi potekalo vsake tri mesece, neformalno pa bi morali zaposlene ocenjevati in krepiti njihovo samozavest ves čas (Turner, 2004, str. 88).

Načelo poštenosti poudarja, da si podjetniški vodja pridobi zaupanje zaposlenih s svojo poštenostjo, ki se izraža tako, da tisto, kar govori, tudi naredi. Ustvarjanje zaupnega ozračja daje možnost odkritim pogovorom o priložnostih in ustvarjalnih zamislih in na ta način povezuje zaposlene k uresničevanju zastavljenih ciljev. Podjetniški vodja, ki je iskren in pošten, odkrito kaže svoje vrednote, saj jih bodo drugi le na ta način cenili in spoštovali (Turner, 2004, str. 93).

Načelo nekonformizma pomeni, da podjetniški vodje niso konformisti, razen kadar so zvesti svojim vrednotam (Turner, 2004, str. 95). Turner (2004, str. 96) razloži, da biti

nekonformist pomeni, da imaš pogum nečemu reči ne, ker se ne sklada s tvojo miselnostjo, čeprav bi večina storila vse, samo da lahko enaki stvari reče da; prepričan je, da stopnjo nekonformizma lahko izmerimo z ustvarjalnostjo in stopnjo konformizma z neustvarjalnostjo. Podjetje, kjer zaposleni ne upajo izražati svojega prepričanja, delati napak in biti inovativni, bo uspešno le v ustvarjanju prekaljenih konformistov (Turner, 2004, str. 96).

Načelo poguma je tesno povezano s podjetniškim vodenjem in eden brez drugega ne moreta obstajati. Bistvo je, da se naučimo prepoznati osebne prednosti in nato zbrati pogum, da jih učinkovito uporabljamo. Pri tem se je potrebno osredotočiti na prednosti in priložnosti, ob strani pustiti slabosti in nevarnosti (Turner, 2004, str. 99–101).

Načelo intuicije je povezano s sprejemanjem pravilnih odločitev. Intuicija je sposobnost, s katero se ljudje rodimo. Pogosto se zgodi, da ne zaupamo lastni intuiciji, ker ne verjamemo v svoje sposobnosti. Turner (2004, str. 102) trdi, da se da intuicijo izostriti, tako da se z vajo in časom vse pogosteje pravilno odločamo. Pri sprejemanju odločitev se je nujno potrebno zanašati na skupno delovanje razuma, čustev in intuicije.

Načelo potrpežljivosti je prav tako pomembno za uresničitev in doseganje ciljev notranjega podjetništva. Dejstvo je, da potrpežljivost vodi do hitrejših rezultatov kot nestrpnost. Poleg tega si bomo s potrpežljivim opravljanjem dela pridobili večjo samozavest, kot da nestrpno čakamo na rezultate svojih prizadevanj. Potrpežljivost je zelo pomemben dejavnik za vzpostavljanje in ohranjanje odnosov z zaposlenimi ter strankami (Turner, 2004, str. 109–110).

Načelo poslušnosti se navezuje na tri osrednja področja, kot jih navaja Turner (2004, str. 112):

- poslušanje oseb, ki nosijo veliko odgovornost: take osebe nujno potrebujejo nekoga, ki jih bo poslušal, saj na ta način izrazijo dvome, jezo in se osvobodijo preprek, zaradi česar lahko brez problemov nadaljujejo svoje zadane aktivnosti;
- poslušnost oseb na odgovornih položajih: ti morajo biti vedno pripravljeni prisluhniti idejam in pomislekom zaposlenih; na ta način zaposlenim vpliva zaupanje ter jih spodbuja, da z njim delijo nove zamisli in opažanja, zaradi česar je njihovo delo bolj učinkovito;
- poslušanje trga: podjetniški vodje morajo poznati trg in mu aktivno prisluhniti, poleg tega pa se zavedajo, da se trajni odnosi in uspeh razvijajo zaradi pristnega in aktivnega poslušanja.

Načelo entuziazma se kaže v osebi, ki izžareva navdušenje in optimizem. Kadar je človek poln entuziazma, s strastjo govori o svojem delu, njegovo prepričanje pa je nalezljivo.

Takšne osebe ljudi privlačijo, zato je pomembno, da se pogosto vprašamo, ali smo navdušeni nad svojim delom, saj je to temelj naše komunikacije z drugimi. Dejstvo je, da se navdušenje in pesimizem širita med ljudmi kot gozdni požar, zato je za uspešnost podjetja pomembno, kakšne vibracije zaposleni širijo naokoli (Turner, 2004, str. 115–117).

Načelo služenja se nanaša na služenje strankam, na razumevanje, kako stranka doživlja podjetnika, izdelek, storitev in podjetje. Za podjetje je pomembno, da pridobi povratne informacije od stranke, zato je potrebno nenehno spraševati, kako izboljšati svoj proizvod ali storitev, da bo za kupca najboljša. Pri tem je pomembno naslednje: da storiš tisto, kar obljubljaš; da to storiš takrat, ko obljubiš; da to storiš pravilno; da to storiš pravočasno; da se vživiš v stranko ter zanesljivo skrbiš zanjo (Turner, 2004, str. 118). Turner (2004, str. 120) tudi poudarja, da je pri načelu služenja pomembno, da podjetniški vodja skrbi za nenehno izboljševanje osebnega razvoja zaposlenih, saj je za uspeh pri delu s strankami pomembna zavzetost k osebnemu razvoju, poslanstvu, entuziazmu, inovacijam in predanosti strankam. To je ključ do trajnega odnosa in uspešne rasti prodaje.

4.2 Organizacijska kultura inovativnosti

V današnjem hitro spreminjajočem se gospodarstvu obstaja nujna potreba po inoviranju, če želi podjetje ohraniti svoj obstoj. Inovacije so nujne, če želi podjetje ponuditi kupcem nekaj novega, poiskati ter zapolniti tržne niše, slediti naraščajoči produktivnosti konkurentov. Za ohranitev obstoja mora podjetje ustvarjati inovacije vse hitreje in hitreje (Pinchot & Pellman, 1999, str. 11).

Pri vpeljavi notranjega podjetništva v podjetje je nujno potrebna primerna kultura, torej širjenje miselnosti podjetniškega duha znotraj podjetja. Pojavi se potreba po spremembi kulture, pri čemer vrhnji menedžment pogosto naleti na ovire, ki se kažejo v odporu zaposlenih pred temi spremembami.

Vrhnji menedžment se pri uvajanju notranjega podjetništva v obstoječem podjetju v prvi vrsti srečuje z vprašanjem, kako premagati odpor zaposlenih pred inovacijami. Za premagovanje teh ovir Drucker (1992, str. 134) navaja tri bistvene aktivnosti:

- inovacije morajo postati zanimive in koristne za vrhnji menedžment; v podjetju mora obstajati skupna ideja o tem, da so inovacije najboljša pot k razvoju in rasti podjetja; na dolgi rok to pomeni ohranjanje stabilnih delovnih mest vseh zaposlenih v podjetju;
- potrebno je natančno definirati pomembnost potrebe za inovacije in določiti njihov časovni okvir;
- potrebno je natančno izdelati inovacijski načrt z jasno določenimi cilji.

V podjetjih, ki želijo spodbuditi sposobne posameznike k ustvarjanju in implementiranju novih idej, je potrebno vzpostaviti vrednote in miselnost, ki bodo temeljili na širjenju podjetniškega duha. Da se bo organizacijska kultura inovativnosti nemoteno razvijala, mora menedžment sposobnim posameznikom in skupinam omogočiti deset pravic, ki jih navaja Pinchot (1985, str. 198–199):

- pravica do iniciative: notranji podjetnik naj se uveljavi in dokaže sam, ne ga pustiti čakati, da ga odkrije nekdo iz podjetja;
- pravica izpeljave podjetniške priložnosti: notranji podjetnik naj sam realizira projekt, namesto da se določi nekoga drugega za izpeljavo projekta;
- pravica odločanja: notranji podjetnik naj samostojno sprejema pomembne odločitve, ki so potrebne za izpeljavo projekta;
- diskrecijska moč: notranji podjetnik naj razpolaga s finančnimi sredstvi prosto, po lastni presoji, z namenom realizacije projekta;
- pravica do majhnih začetkov: notranji podjetnik naj se projekta loti postopoma po majhnih korak, namesto da se osredotoči na natančno planiranje velikega projekta;
- pravica do neuspeha: notranji podjetnik naj ne čuti pritiska v primeru neuspeha, saj so projekti precej tvegani; kaznovanje ni primerno ravnanje;
- pravica do časa: notranji podjetnik naj ima dovolj časa za izpeljavo projekta; pomembno je postavljanje realnih terminskih načrtov;
- pravica do zunanjih virov: notranji podjetnik naj črpa vire od kjerkoli s ciljem čim boljše izvedbe projekta;
- pravica do samostojne izbire članov tima: notranji podjetnik naj samostojno izbere primerne ljudi v tim, ki ima čim večjo avtonomijo;
- pravica do izbire med različnimi dobavitelji in kupci: notranji podjetnik naj samostojno in svobodno izbira med različnimi dobavitelji, kupci in financerji.

Russell (1989, str. 11–12) je definiral osem lastnosti organizacijske kulture, od katerih je odvisen razvoj inovativnega podjetniškega procesa v podjetju:

- vrednote, ki podpirajo inovativnost kot stalen proces;
- norme, ki ugodno vplivajo na ustvarjalnost pri zaposlenih;
- norme, ki spodbujajo iskanje priložnosti v zunanjem okolju podjetja;
- norme, ki podpirajo inovatorje in uporabo virov podjetja za podjetniške aktivnosti;
- norme, ki spodbujajo izmenjavo informacij med zaposlenimi ne glede na njihov položaj v hierarhični strukturi podjetja;
- norme, ki dopuščajo možnost neuspeha in spodbujajo sprejemanje podjetniških aktivnosti, ki so neuspele;
- norme, ki kažejo pozitiven pristop k novim idejam brez vnaprejšnjih predsodkov;
- norme, ki podpirajo spremembe.

Inovativni podjetniški proces se v podjetju brez primerne organizacijske kulture ne more odvijati. Morris in Kuratko (2002, str. 261) navajata naslednje pomembne značilnosti inovacijam naklonjene organizacijske kulture: jasna in pregledna struktura razmerij v podjetju, visoki standardi in želja po doseganju odličnosti, predanost, prevzemanje odgovornosti, priznavanje uspešnosti, timski duh, pripravljenost poslušati, sprejemanje drugačnih mnenj, sprejemanje sprememb, usmerjenost v kupca, odličnost, možnost dajanja pobud, poizkušanje, inoviranje, sprejemanje neuspehov, stik menedžmenta z zaposlenimi, objektivno ugotavljanje rezultatov, sprejemanje tveganja, vzajemno spoštovanje, usmerjenost v ljudi, natančnost, delegiranje pooblastil in odgovornosti ter priznavanje dela kot vrednote.

Z novejšimi raziskavami (Bačovnik Komprej, 2014) je bila dokazana pozitivna povezanost med organizacijsko kulturo in notranjim podjetništvom, kar pomeni, da imajo dejavniki organizacijske kulture pozitiven vpliv na razvoj notranjega podjetništva. V podjetjih, kjer prevladuje podjetniška miselnost, kjer se zaposleni zavedajo pomembnosti notranje-podjetniškega delovanja v smislu inoviranja in generiranja novih idej in zamisli, bodo dimenzije notranjega podjetništva tudi lažje zaživele (Bačovnik Komprej, 2014, str. 118).

4.3 Strategije notranjega podjetništva

Notranje podjetništvo lahko praktično vpeljemo v vsako podjetje. Pinchot in Pellman (1999, str. 25) navajata štiri notranje-podjetniške strategije, ki so nujne pri vpeljavi koncepta notranjega podjetništva:

- delitev poslovne strategije inovativnosti s celotnim podjetjem;
- postavitev »kanalov« za usklajevanje notranje-podjetniških idej s poslovno strategijo;
- podpora notranjemu podjetništvu v smislu sponzorstev, izobraževanj in šolanj;
- pregled stanja in izboljšanje organizacijske kulture inovativnosti.

4.3.1 Delitev poslovne strategije inovativnosti

Strategija delitve poslovne strategije inovativnosti med zaposlenimi v podjetju omogoča zasledovanje strateških ciljev podjetja in pomeni širitev vizije prihodnosti na vse dele podjetja. To omogoča zaposlenim vključitev k uresničevanju ciljev podjetja. Namen te strategije je spodbuditi in motivirati zaposlene, da ugotovijo, kako s svojim znanjem doprinesejo k inovativnim rešitvam za dosego želenega cilja. Pomembno je, da je vizija podjetja stalno navzoča in večkrat manifestirana, saj se v nasprotnem primeru lahko zgodi, da začeti projekti ne bodo nikoli dokončani, kar deluje negativno na samozavest, motivacijo in inovacijske težnje zaposlenih. Komunikacija in delitev strategije poteka na različne načine, prek govorov, elektronskih sporočil, skupnih malic oziroma kosil, plakatov, izdajanja revij. Pomembno pri delitvi strategije je, da je izražena težnja in želja

po vključitvi zaposlenih ter odprtost za različne načine in metode doseganja želenih ciljev podjetja (Pinchot & Pellman, 1999, str. 25–26).

4.3.2 Postavitev »kanalov« za usklajevanje notranje-podjetniških idej s poslovno strategijo

Za uspešno in varno implementacijo idej je potrebno zagotoviti in razširiti primerne komunikacijske »kanale«, da bodo ideje notranjih podjetnikov zasledovale točno določene in želene cilje podjetja. Pri tej strategiji gre za komunikacijo in procese, ki spodbujajo dialog vzdolž in počez podjetja, upoštevajoč vizijo podjetja ter inovativne koncepte za dosego ciljev. V ta namen podjetja pogosto ustanavljajo posebne denarne sklade (angl. *Seed Money Funds*), ki so namenjeni izključno podpori notranjim podjetnikom pri implementaciji njihovih idej (Pinchot & Pellman, 1999, str. 26).

4.3.3 Podpora notranjemu podjetništvu

Ta strategija vključuje dajanje podpore pri razvoju notranjega podjetništva v smislu sponzorstev, izobraževanj in šolanj. Za sponzorja se v večini primerov določi višjega ali srednjega menedžerja, ki svetuje notranjemu podjetniku z nizom aktivnosti, kot jih navajata Pinchot in Pellman (1999, str. 122–123):

- premagovanje obstoječih ovir ter nekonstruktivne politike v podjetju;
- zagotovitev virov in sredstev za uvedbo notranje-podjetniškega tima;
- pomoč pri določitvi realnih ciljev;
- pomoč pri pritegnitvi drugih sponzorjev;
- zagotovitev izobraževanj in šolanj;
- varovanje tima pred kritikami v primeru napak in neuspehov;
- biti del notranje-podjetniškega tima;
- zagotovitev, da ostane notranje-podjetniški tim nedotaknjen, da dobi ustrezno priznanje za doseganje zastavljenih ciljev.

Kljub pomembnosti sponzorstev mora imeti notranji podjetnik še vedno največjo moč odločanja v timu oziroma svobodo odločanja (Pinchot, 1985, str. 24).

Za oživitev podjetniškega duha znotraj podjetja je bistvenega pomena trening za implementacijo notranje-podjetniških timov, ki bodo sposobni uresničiti cilje podjetja. Skoraj vsako podjetje ima kar nekaj potencialnih notranjih podjetnikov, ki so sposobni zasledovati vizijo podjetja. S pomočjo, treningi in dajanjem podpore višjega menedžmenta bodo mnogi izmed njih tudi uspeli. Pinchot in Pellman (1999, str. 29) navajata naslednje aktivnosti, kjer notranji podjetniki potrebujejo pomoč in podporo vrhnjega menedžmenta:

- prepoznavanje in spodbujanje podjetniškega duha pri posamezniku;
- prepoznavanje in odkrivanje resničnih potreb kupcev;
- prepoznavanje stopnje konkurence;
- pozicioniranje lastne ponudbe na konkurenčnem trgu;
- prodaja in upravljanje prodajnega procesa;
- dajanje podpore v velikih podjetjih, v smislu pridobivanja in zadržanja sponzorjev;
- razvijanje učinkovitih notranje-podjetniških timov;
- ustvarjanje poslovnega načrta.

4.3.4 Pregled stanja in izboljšanje organizacijske kulture inovativnosti

Vrhnji menedžment, ki daje primerno podporo zaposlenim, bo v njih spodbudil neizmerne uspehe. Pinchot in Pellman (1999, str. 105) navajata devetnajst dejavnikov uspeha, ki spodbujajo inovativne procese v podjetju:

- prenos vizije in strategije podjetja;
- sprejemanje tveganj in napak;
- podpora notranjim podjetnikom;
- sponzorji za inovacije;
- spodbujanje multidisciplinarnih timov;
- dajanje svobode pri odločanju notranjim podjetnikom;
- dajanje potrebnega časa;
- osredotočenost v prihodnost;
- samoizbira (notranji podjetnik se sam predlaga za člana tima);
- notranji podjetnik sam vodi projekt od začetka do konca;
- premagovanje ovir;
- močna podjetniška skupnost;
- osredotočenost na kupce;
- možnost izbire (notranjih) dobaviteljev;
- merjenje stopnje inovativnosti;
- transparentnost in zaupanje;
- dobro ravnanje z zaposlenimi;
- družbena, okoljska in etična odgovornost;
- dajanje podpore več projektom hkrati, kot pa vse staviti na en sam projekt.

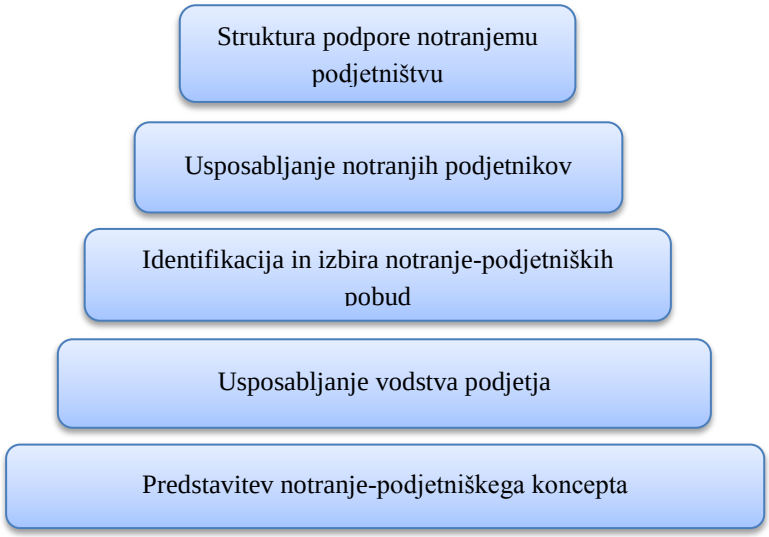
4.4 Ravni notranjega podjetništva

Pri uvajanju notranjega podjetništva podjetja zasledujejo lastne cilje in strategije, zato vsako podjetje ustvari sebi lastno različico notranjega podjetništva. Ne glede na to

obstajajo v teoriji različne opredelitve ravni in korakov pri vzpostavljanju koncepta notranjega podjetništva.

Glas in Pšeničny (2000, str. 199) na primer navajata pet ravni uvajanja notranjega podjetništva, ki so prikazane na Sliki 3. Slika prikazuje, koliko napora in energije je potrebno vložiti na vsaki stopnji uvajanja notranjega podjetništva. Največ energije mora vrhnji menedžment vložiti na prvi stopnji, to je predstavitev podjetniškega koncepta, najmanj pa pri zadnji stopnji, to je struktura podpore podjetništvu.

Slika 3: Ravni uvajanja notranjega podjetništva



Vir: M. Glas & V. Pšeničny, Podjetništvo – izziv za 21. stoletje, 2000, str. 199.

Zavzetost visokih, višjih in srednjih ravni menedžmenta za notranje podjetništvo je prvi in najpomembnejši korak pri vpeljavi notranjega podjetništva. Brez zavzetosti vodstva se proces uvajanja notranjega podjetništva ne more začeti. Ko se vodstvo povsem zavzame in sprejme notranje podjetništvo kot del poslovne strategije in vizije podjetja, takrat se šele prične s predstavitvijo koncepta tudi ostalim zaposlenim v podjetju (Antončič et al., 2002, str. 73).

Najbolj enostaven način za predstavitev notranje-podjetniškega koncepta je v obliki seminarjev, kjer so predstavljeni vidiki notranjega podjetništva in na katerih udeleženci pripravijo strategije za preoblikovanje organizacijske kulture v notranje-podjetniško (Antončin et al., 2002, str. 73).

Naslednja raven je usposabljanje vodstva podjetja za vpeljavo novega načina vodenja, to je decentraliziranega vodenja. K temu spada tudi usposabljanje za nov način upravljanja s

človeškimi viri, kot na primer sistem nagrajevanja, širjenje in razvijanje nove notranje-podjetniške kulture.

Naslednja raven pri vzpostavitvi notranjega podjetništva je identifikacija in izbira podjetniških pobud. Podjetniške ideje in pobude morajo biti zadosti zanimive, da jih bo vodstvo podprlo. V sklopu tega je potrebno opredeliti vsoto tveganega denarja, ki je na voljo za nadaljnji razvoj koncepta, pričakovanja programa in ciljne rezultate (Antončin et al., 2002, str. 73).

Četrta raven opredeljuje usposabljanje notranjih podjetnikov, ki mora biti osredotočeno na pridobivanje sredstev znotraj podjetja, opredeljevanje izvedljivih priložnosti ter na pripravljanje poslovnih načrtov (Antončin et al., 2002, str. 73). Poleg usposabljanja notranjih podjetnikov je zelo pomembno opredeliti mentorje oziroma sponzorje, ki so pomemben člen pri vzpostavljanju notranje-podjetniške kulture v podjetju.

Zadnja stopnja pri vpeljevanju notranjega podjetništva zahteva najmanj naporov, je pa zelo pomembna za učinkovito delovanje notranjega podjetništva, to je struktura podpore notranjemu podjetništvu. Ta stopnja je povezana z uresničevanjem podjetniških pobud in zavzetostjo notranjih podjetnikov za posamezne ideje. Vodstvo podjetja mora pri tem ugotoviti, ali so notranji podjetniki predani podjetniški ideji ali ne (Glas & Pšeničny, 2000, str. 199–200). Antončič in drugi (2002, str. 74) tudi navajajo, da je močna podpora notranjemu podjetništvu pomembna, ker dejavnosti notranjega podjetništva ne učinkujejo takoj na poslovne rezultate, zaradi česar se lahko zgodi, da so spregledane, namenjeno pa jim je le malo sredstev in podpore.

V povezavi s podporo notranjemu podjetništvu je nujno potrebno omeniti nagrajevanje notranjih podjetnikov. Nagrajevanje spodbuja notranje podjetnike, da delajo več in učinkoviteje, saj imajo od tega neposredno korist (Antončič et al., 2002, str. 75). Sicer pa bomo nagrajevanju v nadaljevanju namenili posebno poglavje.

4.5 Organizacijska struktura

Pri vpeljavi koncepta notranjega podjetništva je v podjetju nujno potrebno prilagoditi obstoječo organizacijsko strukturo novemu načinu poslovanja. Podjetje bo moralo preiti iz hierarhične strukture na sploščeno, matrično in tudi projektno organizacijsko strukturo, ki omogoča decentralizirano vodenje. To pomeni, da se vodenje premakne od višjih na nižje ravni. Takšna struktura bo omogočala razvoj notranjih podjetnikov, saj jim omogoča boljši pretok informacij, odprto komunikacijo in večjo svobodo.

Sodobne gospodarske razmere zahtevajo prilagodljive organizacijske strukture. Vzpostavitev takšne strukture zahteva določeno avtonomijo podjetniškega tima, primerne

spodbude in nagrade za tveganje ter pravilno postavljen sistem nadzora (Vahčič, 1995, str. 126).

Pri vzpostavljanju organizacijske strukture se v praksi uporabljata načeli centralizacije in decentralizacije. Načelo centralizacije pomeni, da se avtoriteta odločanja dogaja na enem mestu. Načelo decentralizacije pa zahteva, da se odločitve sprejemajo na nižjih ravneh (Lipičnik, 1996, str. 42). Glede na omenjeni dve načeli Lipičnik (2002, str. 50) navaja pet tipov organizacijskih struktur:

- Funkcijska organizacijska struktura: najpreprostejša in ena od najpogostejših oblik; je centralizirana; deluje po principu razvejanosti podjetja od zgoraj navzdol po nekaj ključnih funkcijah. Prednosti so preglednost, intenziven razvoj funkcij, izkoriščanje ekonomije obsega; slabosti so neprilagojenost na spremembe, slaba koordinacija med oddelki, počasno sprejemanje in uresničevanje odločitev (Kavčič, 1991, str. 187–188).
- Divizijska organizacijska struktura: decentralizirana na ravni panoge znotraj podjetja; primerna je za večja podjetja, ki proizvajajo veliko število različnih proizvodov. Prednosti: hitro odzivanje na potrebe trga, decentralizacija odločanja, zadovoljstvo kupcev; slabosti: nepovezanost in neusklajenost med poslovnimi enotami, zanemarjanje dolgoročnih strateških odločitev, težnja po osamosvajanju proizvodnih programov (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 137).
- Projektna organizacijska struktura: oblikovana z namenom uresničevanja ciljev vezanih na določen projekt, ki lahko deluje kot posebna organizacijska enota, kot del ene od obstoječih enot ali kot občasna organizacijska tvorba. Prednosti: interdisciplinaren pristop pri iskanju rešitev, multidisciplinaren pristop pri izvajanju projekta, boljša izraba človeških virov, dobra motivacija za zaposlene; slabosti: težko se usklajuje projektne time, menjavanje članov tima, dolgo uvajanje v delo, velika poraba časa za usklajevanje in sestanke, posamezni projekti lahko zahtevajo dodaten informacijski sistem (Lipičnik, 2002, str. 54–55).
- Matrična organizacijska struktura: oblikovana z namenom povezovanja v oddelke po proizvodih in funkcijah; je kombinacija funkcijske in divizijske organizacijske strukture; zaposleni odgovarjajo dvema vodjema, in sicer vodji oddelka ter vodji procesa. Prednosti: fleksibilnost, učinkovita uporaba virov, motiviranost in zavzetost zaposlenih; slabosti: zmeda zaradi dvojnega vodenja, velika poraba časa, pogostejši konflikti (Dimovski et al., 2003, str. 138).
- Dinamična mreža: nevidna struktura, v katero so preko računalnikov vpleteni konstruktorji, izdelovalci, dobavitelji in distributerji po celem svetu. Prednost je, da omogoča večjo izrabo človeških zmogljivosti; partnerji si morajo zaupati, si med seboj pomagati, v nasprotnem primeru se lahko zgodi, da posamezen člen v verigi začne sodelovati s konkurenco, dinamična mreža tako propade (Lipičnik, 1996, str. 47).

Prihodnost organizacijske strukture podjetja, ki je usmerjeno v notranje podjetništvo, je v prilagodljivi organizacijski strukturi. Usmerjena bo v decentralizirano, plosko, nehierarhično, projektno in matrično organizacijsko obliko. Zaposleni se bodo večinoma ukvarjali z različnimi projekti, vodenje bo prestavljeno iz višjih na nižje ravni, posamezniki bodo odgovorni več in različnim vodjem hkrati. Posledica tega bo večja avtonomija zaposlenih in boljši pretok informacij, kar se bo odražalo v večji ustvarjalnosti, motiviranosti in konec koncev v boljših poslovnih rezultatih podjetja.

4.6 Mentorstvo pri notranjem podjetništvu

Če podjetja želijo, da se bodo notranje-podjetniške ideje in zamisli razvijale, morajo temu primerno ustvariti okolje, ki bo na njihov razvoj delovalo spodbudno. V skladu s tem morajo ustanoviti decentralizirane poslovne enote, ki bodo delovale pod vodstvom mentorja oziroma pokrovitelja, ki je imenovan za to funkcijo s strani vodstva in ima željo podpirati notranje-podjetniške pobude. To je oseba z najvišje vodstvene ravni, ki ima vsa pooblastila in odgovornosti za sprejemanje odločitev (Turner, 2004, str. 157).

Pinchot in Pellman (1999, str. 3) uporabita izraz sponzor oziroma sponzorji; to so vplivne in močne osebe, ki zagotavljajo podjetniškemu timu vso podporo v smislu učenja, zaščite in pridobivanja sredstev. Sponzorji skrbijo za dobro vzdušje ter odnose v timu, zaradi česar so člani tima dejansko lahko osredotočeni na ustvarjanje in inoviranje. Sponzorji so tisti, ki zagotavljajo nove vrste sredstev in smiselno porabo v trenutku, ko se podjetniška pobuda rodi. Z generiranjem novih idej se pojavijo nove dimenzije na področju poslovnih funkcij in poslov, zato tim nujno potrebuje sponzorje, da jim pomagajo pri soočanju s temi novimi dimenzijami. Notranje-podjetniški tim bo v kasnejših fazah projekta razvil koalicijo sponzorjev, s katerimi bo sodeloval ter skušal s skupnimi močmi doseči zastavljene cilje (Pinchot & Pellman, 1999, str. 3).

Mentorstvo se je izkazalo kot učinkovit pristop na področju učenja in razvoja zaposlenih, saj je močno povezan z ostalimi pristopi vodenja in usmerjanja, kot so: coaching, svetovanje, mreženje in varovanje ter medsodelavski odnosi (Klasen & Cluterrbuck, 2003, str. 17). Integrirana vloga mentorstva je razvidna iz Slike 4, kjer je vidno, da se pristop mentorstva zrcali v vseh ostalih prej omenjenih pristopih glede na raven potrebe posameznika ali skupine.

Za končni uspeh notranje-podjetniških enot je življenjskega pomena, da je mentor, pokrovitelj, vodja ali menedžer, torej tisti, ki vodi podjetniški tim, po razmišljanju in duhu iz podjetniškega testa, saj bo le takšna oseba sposobna ustvariti pravo ozračje in voditi z zgledom (Turner, 2004, str. 158).

Slika 4: Integrirana vloga mentorstva

Vir: N. Klasen & D. Cluterrbuck, Implementing Mentoring Schemes, 2003, str. 17.

4.7 Motiviranje in nagrajevanje

Za uspešno rast in razvoj podjetja mora menedžment vse več energije vlagati v delo z zaposlenimi, v smislu nagrajevanja, napredovanja ter vlaganja v njihov razvoj, spoznavanja njihovih potreb in sposobnosti približevanja poslovnih ciljev posameznikovim potrebam. Menedžment mora iskati nove poti in načine, kako skrbeti za zaposlene, jih nagrajevati, jim izkazovati priznanje, da bi dosegli njihovo čim večjo zavzetost in pripadnost organizaciji. Pri skrbi za zaposlene se menedžment srečuje z različnimi elementi nagrajevanja, kot so plača, nagrajevanje v obliki bonitet in pohval, napredovanje, izobraževanje, stalnost zaposlitve, organizacijsko vzdušje in organizacijska kultura (Auer Antončič & Antončič, 2010, str. 116).

Motiviranje in nagrajevanje zaposlenih sta povezana dejavnika, saj je ravno nagrajevanje pogosto tisti dejavnik, ki motivira zaposlene k uresničevanju poslovnih ciljev podjetja. Dober sistem nagrajevanja in plač motivira zaposlene, da sprejmejo tveganje, ki je nesporno povezano z notranje-podjetniškimi aktivnostmi. Dobro zasnovani sistemi plač in nagrajevanja so ključni procesi, ki omogočajo preobrazbo strateških poslovnih ciljev in podjetniških vrednot v delo oziroma delovne rezultate (Zupan, 2006, str. 3). Kanter (v Morris & Kuratko, 2002, str. 248) je opredelila devet načel, ki jih je potrebno upoštevati pri snovanju učinkovitega sistema nagrajevanja v podporo notranjemu podjetništvu:

- poudarjanje uspehov in ne porazov: če je vodja zaposlen z iskanjem krivcev, lahko spregleda uspešne;
- javno in pompozno podeljevanje priznanj in nagrad: če jih prikrivamo, izgubijo velik del svojega učinka;

- iskreno in osebno nagrajevanje, brez pretiravanja;
- prilagajanje nagrad posameznikom: s čim večjim naborom možnih nagrad lahko dobi posameznik takšno nagrado, ki mu v danem trenutku največ pomeni;
- pravočasno nagrajevanje: dosežku sledi nagrada v pravem času;
- izogibanje nagrajevanja iz pokroviteljstva in vljudnosti;
- jasno povezovanje dosežkov in nagrad: jasno opredeliti ocenjevalne kriterije in za kateri dosežek je nagrada namenjena;
- nadgrajevanje danih nagrad in priznanj: dajanje pozornosti zaposlenim ob drugih priložnostih in srečanjih;
- hvala ljudem, ki priznavajo podjetniško ravnanje svojih sodelavcev.

Z raziskavo o vplivu področij upravljanja s človeškimi viri na podjetniško usmerjenost podjetij sta Morris in Jones (1993, str. 881) za področje nagrajevanja ugotovila, da ima dolgoročno naravnan sistem nagrajevanja pozitiven vpliv na podjetniške aktivnosti; takšen sistem je prilagojen specifičnim potrebam posameznih podjetniških enot in oddelkov kot tudi potrebam posameznih zaposlenih, je usmerjen v merjenje tistih dosežkov, ki največ pripomorejo k uspešnosti celotnega tima, poleg tega omogoča izplačevanje zajetnih denarnih nagrad in primerjavo z drugimi podjetji.

V zadnjem času teoretiki in raziskovalci vse pogosteje ugotavljajo, da postaja zelo pomemben nefinančni in posredni finančni sistem nagrajevanja, ki motivira zaposlene k podjetniškemu razmišljanju in udejstvovanju. Auer Antončič in Antončič (2010, str. 117) med nefinančne oziroma posredne finančne nagrade prištevata: priznanja, pohvale, dosežke, osebni in intelektualni razvoj ter različne ugodnosti pri delu. Opisane ugodnosti pomenijo zaposlenim del nagrajevanja, ki ga lahko prejmejo kot dodatek k plači. Kljub temu finančni sistem nagrajevanja ostaja pri večini podjetij pomemben dejavnik za pridobivanje, ohranjanje in motiviranje zaposlenih.

Zaradi finančne omejenosti podjetij pri dajanju finančnih nagrad je pri mnogih podjetjih prav posredni finančni sistem nagrajevanja tisti, ki prevlada. Javno izrečene pohvale in priznanja so s tega vidika izjemno učinkovit način motiviranja zaposlenih (Auer Antončič & Antončič, 2010, str. 117).

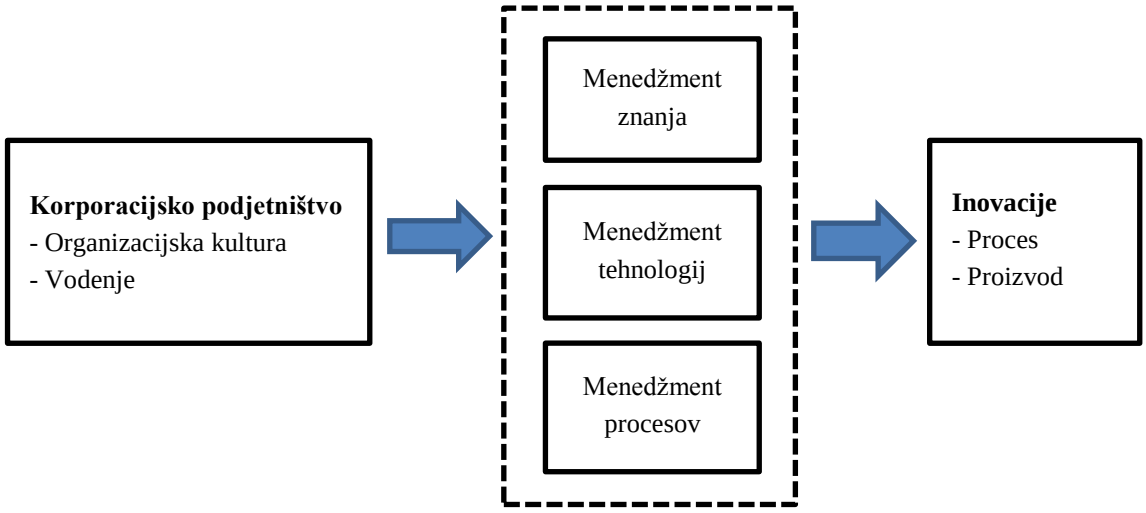
Z vidika notranjega podjetništva sta pomembni dve obliki nagrajevanja notranjih podjetnikov. Prva oblika je solastništvo oziroma lastništvo podjetja, druga oblika pa je soudeležba pri dobičku. Turner (2004, str. 166) poudarja, da je osnovna nagrada za podjetniško vedenje tista, kar je botrovalo njenemu nastanku – lastništvo; podjetje pa je notranje-podjetniško naravnano samo toliko, kolikor je možnosti in zanimanja za njegovo solastništvo. Druga oblika je delitev premoženja, ki naj bi se delilo z vsemi, ki so bili vključeni v notranje-podjetniške aktivnosti. Na ta način se ustvarja partnerski odnos, ki je zelo pomemben pri zasledovanju in uresničevanju ciljev podjetja (Turner, 2004, str. 166).

5 NEKAJ NOVEJŠIH ZNANSTVENIH RAZISKAV IZ NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA

Kot smo že omenili, je področje notranjega podjetništva zadnjih 30 let doživelo pravo revolucijo. V teoriji in praksi je bilo narejenih ogromno raziskav, s katerimi so želeli dokazati vpliv notranjega podjetništva na različne elemente poslovanja. V nadaljevanju smo omenili tri novejše raziskave na tem področju.

Raziskava, ki so jo izvedli Hsu, Tan, Jayaram in Laosirihongthong (2014) na primeru Azije pokaže, da korporacijsko oziroma notranje podjetništvo pozitivno vpliva na osnovne organizacijske kompetence, to je menedžment znanja, menedžment tehnologij in menedžment procesov, kar nadalje pozitivno učinkuje na razvoj inovacij (Hsu et al., 2014, str. 5470). Ta ugotovitev je prikazana na Sliki 5.

Slika 5: Prikaz vpliva korporacijskega podjetništva na osnovne organizacijske kompetence in inovacije



Vir: Hsu et al., Corporate entrepreneurship, operations core competency and innovation in emerging economies, 2014, str. 5470.

V nadaljevanju so dokazali tudi, da ima korporacijsko podjetništvo direkten in pozitiven učinek na proces inovacij (Hsu et al., 2014, str. 5472), kjer je primerna korporacijska kultura, ki spodbuja notranje podjetništvo, izjemnega pomena. Prav tako pa je izjemnega pomena tudi primerno korporacijsko vodenje, ki spodbuja nagnjenost zaposlenih k tveganju in podjetniškim aktivnostim (Hsu et al., 2014, str. 5478).

Teoretično ozadje so Hsu in drugi (2014) črpali od različnih avtorjev, kar je prikazano v Tabeli 5.

Tabela 5: Teoretična osnova

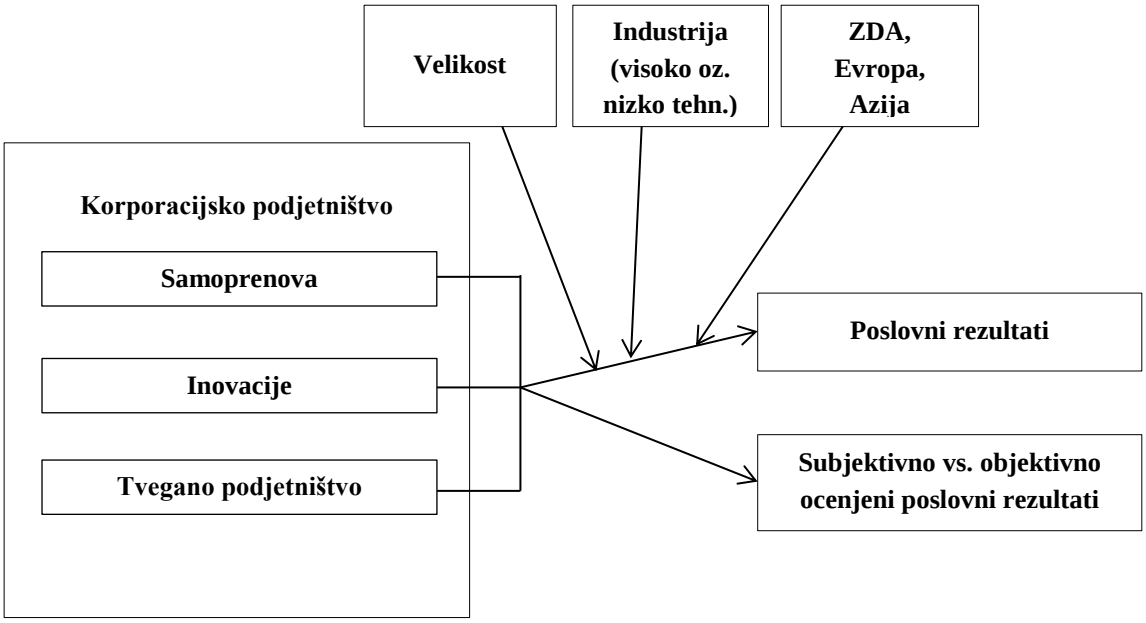
Korporacijsko podjetništvo pozitivno vpliva na inovacije	Drucker (1985)	Prvi, ki je opredelil povezanost med podjetništvom in inovacijami.
	Thurik and Wennekers (1999)	Podjetništvo in inovacije sta sinonima, med katerima obstaja pozitivna povezanost.
	Fromholtz et al. (2004)	Vodenje je ključni element v podjetništvu.
	Autio et al. (2005)	Podjetništvo je eden glavnih virov inovacij, ki vplivajo na rast podjetja, ob podpori dejavnikov okolja.
	Scherer (2003)	Notranje podjetništvo je prenos uporabnega znanja na nove procese, tehnike in proizvode.
	McAdam and McConvery (2004)	Notranji podjetnik mora biti svoboden, da lahko podpre spontane podjetniške aktivnosti in pridobi potrebne vire ter spontano odkrije priložnosti.
Korporacijsko podjetništvo pozitivno vpliva na osnovne organizacijske kompetence	Shane and Venkataraman (2000)	Podjetništvo je identifikacija priložnosti, mobilizacija virov in notranja organizacija.
	Liu, Luo and Shi (2002)	Podjetništvo je poslovna kultura, ki spodbudi podjetje k vstopu na nove trge in lansiranju novih proizvodov.
	Jeffrey and Morgan (1999)	Korporacijsko podjetništvo predstavlja vir konkurenčnih prednosti.
	Venkataraman (2004)	Viri so pomemben element, ki vpliva na razvoj inovacij.
Osnovne organizacijske kompetence pozitivno vplivajo na inovacije	Mathews (2006)	Kombinacija virov in zmožnosti je strateška odločitev, ki vodi v inoviranje.
	Charnov and Montana (2000)	Proizvodni proces je glavno orodje za izboljšanje procesa inovacij.

Vir: Povzeto in prirejeno po Hsu et al., Corporate entrepreneurship, operations core competency and innovation in emerging economies, 2014, str. 5473.

Novejšo raziskavo na področju notranjega podjetništva so izvedli tudi Bierwerth, Schwens, Isidor in Kabst (2015). S pomočjo analize preteklih raziskav so ugotovili, da imajo samoprenova, inovacije in korporacijsko tvegano podjetništvo (angl. *Corporate Venturing*)

pozitivni vpliv na celotno poslovanje podjetja, tako v subjektivnem kot tudi objektivnem smislu. Ugotovili so tudi, da imajo inovacije močnejši vpliv na poslovanje v tehnološko zahtevnejših panogah, v primerjavi s podjetji iz tehnološko nezahtevnih panog. Ena od ugotovitev je tudi ta, da je povezanost med korporacijskim tveganim podjetništvom in poslovanjem najmočnejša v Evropi v primerjavi s Severno Ameriko in Azijo. In nenazadnje povezanost med samoprenovo in poslovanjem je močnejša pri velikih podjetjih v primerjavi z malimi podjetji (Bierwerth et al., 2015, str. 255). Ugotovitve so prikazane na Sliki 6.

Slika 6: Prikaz vpliva korporacijskega tveganega podjetništva, samoprenove in inovacij na poslovanje podjetja



Vir: Bierwerth et al, Corporate Entrepreneurship and Performance: A Meta-analysis, 2015, str. 258.

Eno novejših raziskav je izvedel Vintar (2016) v magistrskem delu z naslovom vpliv intelektualne lastnine v notranjem podjetništvu za internacionalizacijo podjetij. Raziskava je temeljila na podobnih podatkih kot smo jih uporabili v našem magistrskem delu. Ugotavljal je povezanost med na eni strani intelektualno lastnino, prvič, prisotnost poudarka podjetja na razvoj intelektualne lastnine, in drugič, poudarek podjetja na ustvarjanju lastne tehnologije, ter na drugi strani, v obeh primerih internacionalizacija podjetij, pri čemer je z linearno regresijo ugotavljal njuno medsebojno povezanost. Pri analizi intelektualne lastnine v podjetjih je ugotavljal obseg sprememb na področju intelektualne lastnine, in sicer investicije podjetij v razvoj lastne tehnologije – intelektualne lastnine – ter poudarek podjetij na ustvarjanju lastne tehnologije – intelektualne lastnine (Vintar, 2016, str. 75–76).

Ključna ugotovitev njegove raziskave je bila, da med internacionalizacijo in intelektualno lastnino ni povezanosti. Razloge za to je Vintar (2016) poiskal v naslednjih omejitvah: v raziskavo so bila vključena le slovenska podjetja; star sistem enotnega evropskega patenta, ki zavira inovacije in patentiranje novih izumov; intelektualna lastnina je bila opredeljena le s poudarkom podjetja na ustvarjanju ali z investiranjem v razvoj intelektualne lastnine, medtem ko drugi vidiki v proučevanje te korelacije niso bili vključeni; internacionalizacija je bila opredeljena le z deležem dohodka realiziranim na tujih trgih ter načinom udejstvovanja na mednarodnih trgih (Vintar, 2016, str. 76).

6 ANALIZA STANJA ORGANIZACIJSKE PODPORE NOTRANJEMU PODJETNIŠTVU

6.1 Metodologija raziskave

6.1.1 Načrt raziskave

Načrt raziskave smo razdelili na podpoglavja o virih podatkov, raziskovalni metodi, raziskovalnem inštrumentu, načrtu vzorčenja in obliki komuniciranja, kot navaja Kotler (2004, str. 131–138).

6.1.1.1 Viri podatkov

Za potrebe analize uporabimo podatke, ki jih pridobimo s pomočjo primarnih ali sekundarnih virov. Za potrebe naše analize smo uporabili sekundarne podatke, ki so bili pridobljeni z že opravljeno raziskavo. Raziskava je bila opravljena v okviru projekta J5-5542 (A) Vloga značilnosti menedžerjev majhnih in srednje velikih podjetij in njihovega povezovanja pri tehnološkem razvoju, inovativnosti in rasti (temeljni raziskovalni projekt), vodja projekta: prof. dr. Boštjan Antončič, 2013–2016.

6.1.1.2 Raziskovalne metode

Obstaja pet metod zbiranja podatkov: opazovanje, skupinski pogovori, anketiranje, spremljanje nakupnega vedenja in vzorčne raziskave. Sekundarni podatki so bili pridobljeni s pomočjo anketiranja v okviru že omenjenega projekta J5-5542 (A) Vloga značilnosti menedžerjev majhnih in srednje velikih podjetij in njihovega povezovanja pri tehnološkem razvoju, inovativnosti in rasti.

6.1.1.3 Raziskovalni inštrument

Kot raziskovalni inštrument je bil uporabljen anonimni anketni vprašalnik, ki je bil razdeljen na tri sklope vprašanj. Vprašanja so bila zaprtega tipa, tako da so anketiranci

lahko izbirali med različnimi odgovori. Odgovori so se med seboj izključevali. Vprašanja so bila opredeljena na dva načina: z Likertovo (angl. *Likert Scale*) 5-stopenjsko mersko lestvico in z lestvico pomembnih lastnosti – semantični diferencial (angl. *Semantic Differential*), prav tako z možnostjo odgovora od 1 do 5 (Tržne raziskave, b.l.).

Takšna vprašanja omogočajo lažjo obdelavo podatkov. Uporabili smo vprašanja iz preteklih raziskav (Antončič & Hisrich, 2001; Antončič, 2007). Za preverjanje hipoteze pa smo uporabili regresijsko analizo. V nadaljevanju smo pri poglavju 5.1.2 natančneje opredelili strukturo vprašalnika.

6.1.1.4 Načrt vzorčenja

V sklopu načrtovanja vzorčenja je potrebno določiti ciljno populacijo za vzorčenje, nato pa oblikovati vzorčni okvir, tako da bodo imele vse ciljne populacije enako ali znano verjetnost izbora. Večji vzorci ponujajo možnost zanesljivejših rezultatov kot manjši, vendar je običajno skoraj nemogoče zajeti celotno populacijo zaradi njene velikosti, kar bi imelo za posledico visoke stroške in ogromno porabljenega časa.

Glede na to, da smo uporabili sekundarne podatke, je bil tudi načrt vzorčenja že izpeljan. V okviru projekta J5-5542 (A) je bilo v vzorec zajetih 139 slovenskih mikro, majhnih in srednje velikih podjetij.

6.1.1.5 Oblike komuniciranja

Za pridobitev potrebnih podatkov imamo na izbiro različne oblike komuniciranja: po pošti, telefonu, osebno ali preko interneta. Anketni vprašalniki so bili poslani preko elektronske pošte vsem v vzorec zajetim slovenskim podjetjem. Prednosti takšne oblike komuniciranja so v tem, da omogoča anketirancu, da sam izbere primeren trenutek za reševanje ankete.

Anketni vprašalnik je bil poslan 157 slovenskim podjetjem, od katerih jih je posredovalo uporabne odgovore 138 oziroma 139 podjetij (pri spremenljivkah notranjega podjetništva je bilo 138 uporabnih odgovorov; pri spremenljivkah organizacijske podpore pa 139 odgovorov). Izračune smo naredili na podlagi sekundarnih podatkov brez manjkajočih vrednosti, zato so izračuni v tabelah različni.

6.1.2 Struktura vprašalnika

Kot smo že omenili, smo za potrebe naše analize uporabili nekatera vprašanja iz preteklih raziskav (Antončič & Hisrich, 2001; Antončič, 2007). Anketni vprašalnik je vseboval vprašanja zaprtega tipa s 5 možnimi odgovori. Za ocenjevanje odgovorov sta bili uporabljeni dve vrsti lestvic, in sicer:

- pri spremenljivkah organizacijske podpore: Likertova 5-stopenjska merska lestvica od 1 – majhen poudarek do 5 – velik poudarek (oziroma je bila lestvica prilagojena posamezni spremenljivki);
- pri spremenljivkah notranjega podjetništva: lestvica pomembne lastnosti – semantični diferencial od na primer 1 – nobenih novih vrst izdelkov ali storitev do 5 – zelo veliko novih vrst izdelkov ali storitev (oziroma je bila lestvica prilagojena posamezni spremenljivki).

Uporabili smo vprašanja iz 3 sklopov (Priloga 1):

- vprašanja, ki so povezana z organizacijsko podporo;
- vprašanja, ki so povezana z notranjim podjetništvom;
- vprašanja, ki se nanašajo na podatke o podjetjih.

V prvem sklopu, ki je povezano z organizacijsko podporo, je 7 vprašanj z možnostjo odgovora od 1 – majhen poudarek do 5 – velik poudarek. Zanimalo nas je, kakšen poudarek v podjetju pripisujejo organizacijski podpori za razvoj notranjega podjetništva v smislu:

- vzpostavitve fleksibilne organizacijske strukture z namenom povečanja inovativnosti;
- treninga zaposlenih v tehnikah za izboljšanje ustvarjalnosti;
- nagrajevanja zaposlenih za njihovo ustvarjalnost;
- vzpostavljanja procedur za pridobivanje inovativnih zamisli od zaposlenih;
- vzpostavljanja procedur za analizo novih, inovativnih zamisli;
- formalnega imenovanja vodij za zamisli ali projekte;
- dajanja sredstev na razpolago za eksperimentalne projekte.

Drugi sklop vprašanj se nanaša na notranje podjetništvo in vsebuje 6 vprašanj. V povezavi z dimenzijami notranjega podjetništva nas je na tem mestu zanimalo:

- koliko novih vrst izdelkov ali storitev je podjetje tržilo v preteklih treh letih (z možnostjo odgovora od 1 – nobenih novih vrst do 5 – zelo veliko novih vrst) in kakšne so bile spremembe izdelkov ali storitev (z možnostjo odgovora od 1 – manjše do 5 – izjemno velike);
- kakšen poudarek daje vrhnji menedžment raziskavam in razvoju, inovacijam in vodilnemu položaju v tehnologiji (z možnostjo odgovora od 1 – močan poudarek na trženju preizkušenih izdelkov ali storitev do 5 – močan poudarek na raziskavah in razvoju, inovacijah ter vodilnem položaju v tehnologiji);

- kako se podjetje odzove na konkurenco (z možnostjo odgovora od 1 – se navadno odzove na dejavnosti, ki jih začnejo konkurenti do 5 – navadno začenja z dejavnostmi, na katere se nato konkurenti odzovejo); znotraj tega vprašanja sta še dve vprašanji, in sicer. ali podjetje prvo vpelje nove izdelke ali storitve, administrativne tehnike, proizvodne tehnologije (z možnostjo odgovora od 1 – zelo redko prvo vpelje do 5 – zelo pogosto prvo vpelje), ali se podjetje skuša izogniti konkurenčnim trenjem ali ima v ospredju nagnjenje k uničenju konkurence (z možnostjo odgovora od 1 – se navadno poskuša izogniti konkurenčnim trenjem do 5 – navadno je zelo konkurenčno in ima v ospredju nagnjenje k uničenju konkurence).

Tretji sklop vprašanj se nanaša na podatke o podjetju, in sicer vključuje: panogo podjetja, starost podjetja (v letih), velikost podjetja (glede na število zaposlenih, ekvivalentno zaposlenim s polnim delovnim časom) in celotno prodajo (v preteklem letu). To so kontrolne spremenljivke, saj ponujajo osnovne informacije o anketirancu in vzorčni enoti, istočasno pa omogočajo grupiranje podskupin vzorčnih enot glede na osnovne značilnosti ter primerjave podskupin znotraj definirane statistične populacije.

6.1.3 Obdelava podatkov

Sekundarne podatke smo iz programa MS Excel prenesli v statistični program SPSS, s pomočjo katerega smo izvedli analizo in preverili našo hipotezo:

H1: organizacijska podpora je pozitivno povezana z notranjim podjetništvom.

Najprej smo izvedli analizo opisnih spremenljivk s pomočjo univariatne metode, ki nam omogoča analizo posamezne spremenljivke in predstavitev porazdelitve vrednosti spremenljivk, s pomočjo frekvenčnih tabel, opisnimi statistikami (minimum, maksimum, povprečje, standardna napaka povprečja, standardni odklon, koeficient sploščenosti in koeficient asimetričnosti) ter grafičnimi ponazoritvami porazdeljenosti njihovih vrednosti (strukturni stolpci, angl. *Barchart*) (Kropivnik & Kogovšek, 2003, str. 151).

V nadaljevanju smo preverili zanesljivost konstruktov s pomočjo Cronbachovega alfa testa zanesljivosti (angl. *Cronbach's Alpha*). Koeficient Cronbach alfa (α) je najbolj poznan kot indeks zanesljivosti, njegova visoka vrednost pa pomeni dober rezultat (Benstat, 2016). Nazadnje smo izvedli regresijsko analizo, na podlagi katere smo potrdili postavljeno hipotezo.

6.2 Osnovne značilnosti vzorca

Osnovne značilnosti vzorca so bile opredeljene glede na: panogo podjetja, starost podjetja, velikost podjetja in celotno prodajo podjetja. V analizo je bilo vključenih 128 podjetij. Rezultate posameznih značilnosti vzorca smo opisali v nadaljevanju.

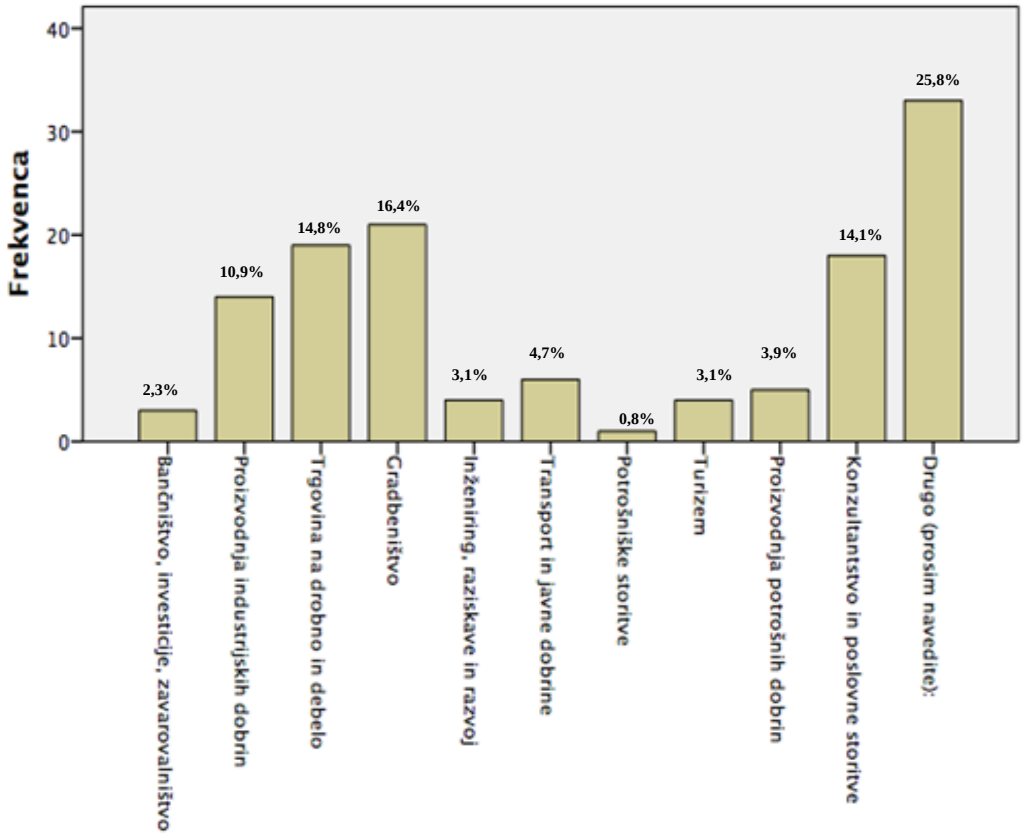
6.2.1 Panoga podjetij

Podjetja, ki so bila vključena v raziskavo, so delovala v različnih panogah. Največ podjetij je delovalo v kategoriji drugo, in sicer 33 (25,8 %) podjetij. Katere panoge vključuje ta kategorija, je razvidno iz tabele v Prilogi 2.

Takoj za kategorijo drugo je panoga gradbeništvo, v kateri deluje 21 (16,4 %) podjetij. Samo 1 (0,8 %) podjetje deluje v panogi potrošniške storitve. 14 (10,9 %) podjetij deluje v proizvodnji industrijskih dobrin; 18 (14,1 %) podjetij posluje v konzultantstvu in poslovnih storitvah; 19 (14,8 %) podjetij deluje v trgovini na drobno in debelo.

Iz pridobljenih rezultatov je razvidno, da večina podjetij posluje v storitvenih dejavnostih. Ostali podatki o panogah so prikazani na Sliki 7 in Prilogi 3.

Slika 7: Prikaz podjetij glede na panogo

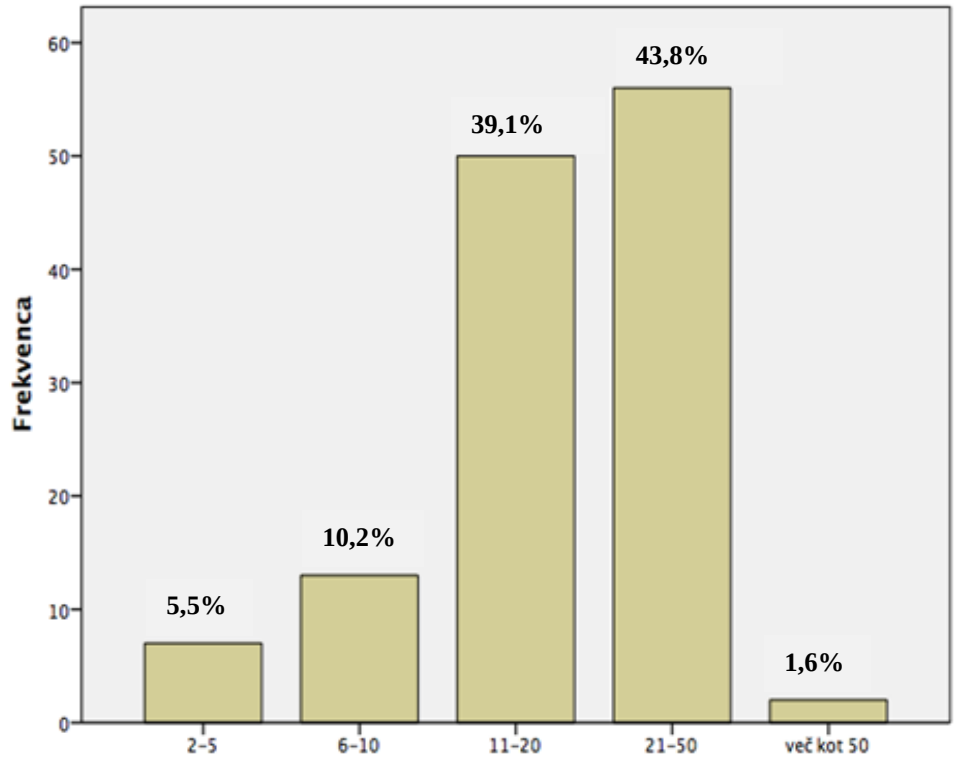


6.2.2 Starost podjetij

Podatki o starosti podjetja so izraženi v letih. Največ podjetij je starih od 21 do 50 let, in sicer 56 (43,8 %) podjetij. Najmanj podjetij je starih več kot 50 let, to sta 2 (1,6 %) podjetji. 7 (5,5 %) podjetij je starih od 2–5 let; 13 (10,2 %) podjetij je starih od 6–10 ter 50 (39,1 %) podjetij je starih od 11–20 let. Povprečna starost podjetij je 17 let.

Iz pridobljenih podatkov lahko povzamemo, da je večina podjetij stara od 11 do 50 let, kar je skladno s tem, da je večina podjetij v Sloveniji nastala v obdobju po letu 1990. Slika 8 in tabela v Prilogi 4 prikazujeta starost podjetij v letih.

Slika 8: Prikaz starosti podjetij (v letih)

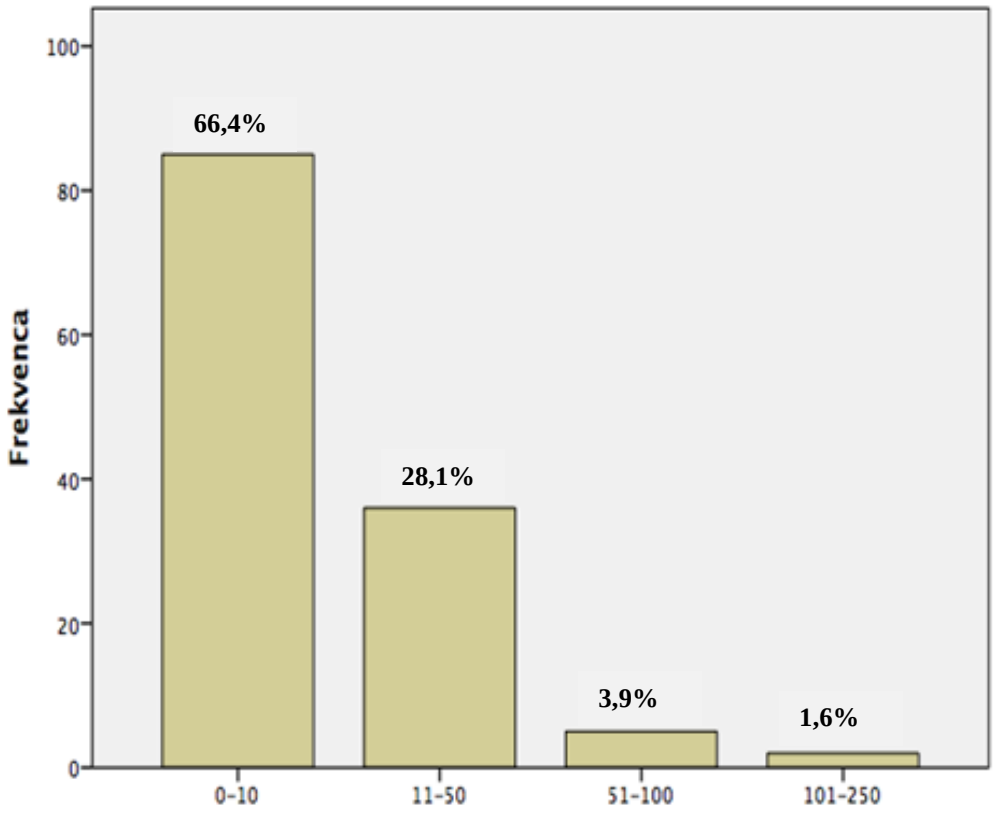


6.2.3 Velikost podjetij

Velikost podjetij je izražena glede na število zaposlenih, ekvivalentno zaposlenim s polnim delovnim časom. Kar 85 (66,4 %) podjetij ima zaposlenih 0–10 ljudi. Le 2 (1,6 %) podjetji pa imata zaposlenih 101–250 ljudi. V analizi so bila tako v večini obravnavana mikro podjetja, to so podjetja, v katerih je zaposlenih manj kot 10 oseb (Zakon o gospodarskih družbah Ur.l. RS št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – odl. US, 82/13 in 55/15; v nadaljevanju ZGD-1-NPB14).

Z vidika velikosti podjetij so v Sloveniji v letu 2014 prevladovala mikro podjetja (95,1 %), zato je številčnost le-teh v našem vzorcu dokaj logična (SURS, 2015). Ostali podatki o velikosti obravnavanih podjetij so razvidni iz Slike 9 in Priloge 5.

Slika 9: Prikaz velikosti podjetij



6.2.4 Celotna prodaja podjetij

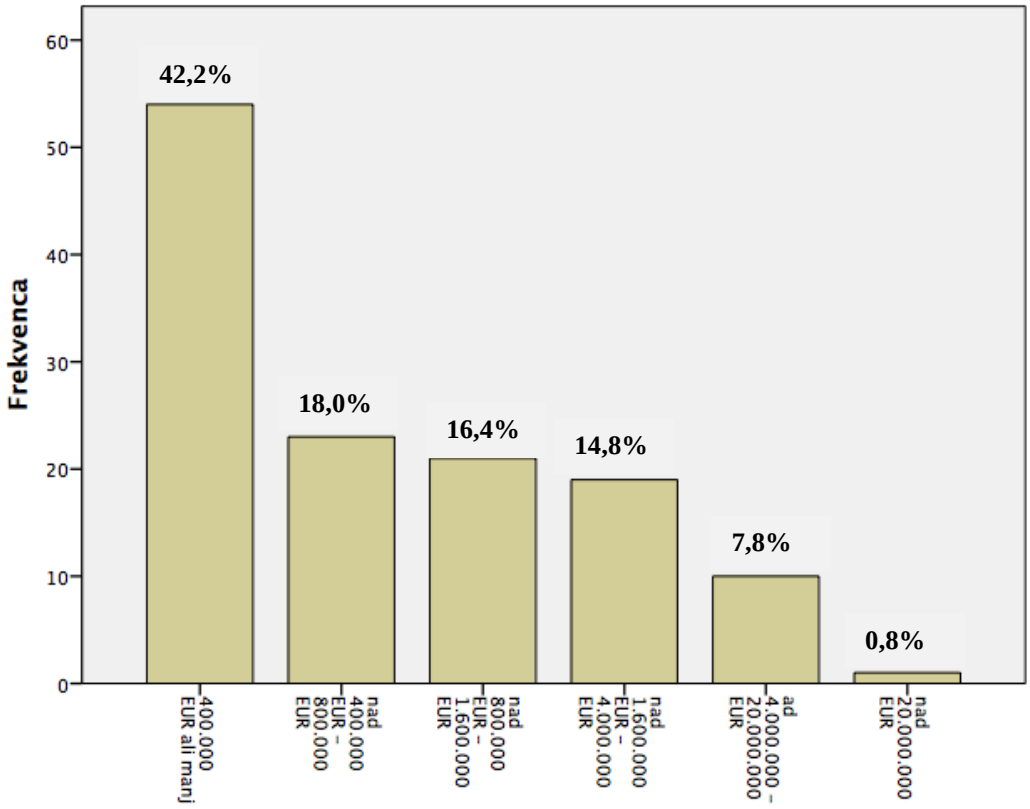
Podatki o celotni prodaji podjetij so izraženi v celotni prodaji preteklega leta. 54 (42,2 %) podjetij je imelo prodajo v preteklem letu 400.000 EUR ali manj. Samo 1 (0,8 %) podjetje je imelo celotno prodajo preteklega leta nad 20 mio EUR. Ostali podatki o celotni prodaji preteklega leta podjetij so razvidni iz Slike 10 in Priloge 6.

Kot smo že ugotovili, smo imeli v vzorcu največ (66,4 %) mikro podjetij. Čisti prihodki takšnih podjetij po definiciji ne presegajo 700.000 EUR, zato je velika prisotnost podjetij v vzorcu glede na celotne prihodke v rangu 400.000 EUR ali manj dokaj logična (ZGD-1-NPB14).

Kljub temu so največ prihodka v letu 2014 v Sloveniji ustvarila sicer manj številna srednje velika podjetja (26,1 %) in velika podjetja (33,2 %); to so podjetja, v katerih je zaposlenih

najmanj 50 oseb, zaposlovala pa so več kot polovico (54,3 %) vseh oseb, ki so zaposlene v podjetjih (SURS, 2015).

Slika 10: Prikaz celotne prodaje podjetij v preteklem letu



6.3 Organizacijska podpora

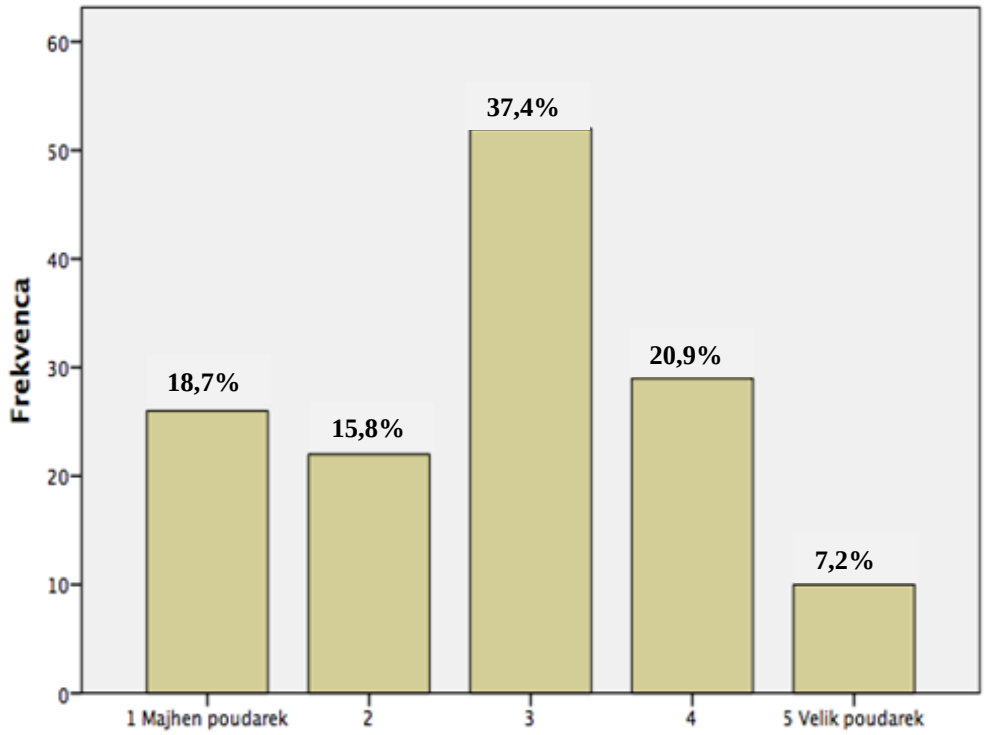
Glede na vsebino naše raziskave smo v nadaljevanju opisali spremenljivke v sklopu organizacijske podpore. Odgovori so opredeljeni z Likertovo mersko lestvico od 1 – majhen poudarek do 5 – velik poudarek. V analizo je bilo zajetih 139 podjetij.

6.3.1 Fleksibilna organizacijska struktura

Pri tej spremenljivki smo ugotavljali, kakšen poudarek v podjetju pripisujejo vzpostavitvi fleksibilne organizacijske strukture z namenom povečanja inovativnosti v podjetju. Največ podjetij, to je 52 (37,4 %) podjetij daje vzpostavitvi fleksibilne organizacijske strukture srednje velik poudarek (ocena 3). Največji poudarek (ocena 5) pa pripisujejo le v 10 (7,2 %) podjetjih.

Na podlagi rezultatov sklepamo, da se v podjetjih premalo zavedajo pomembnosti vzpostavljanja fleksibilnih organizacijskih struktur. Če bi v podjetjih želeli izboljšati nagnjenost zaposlenih k povečanju inovativnosti, bi morali temu primerno prilagoditi tudi organizacijsko strukturo. Ostali podatki o vzpostavitvi fleksibilne organizacijske strukture so razvidni iz Slike 11 in Priloge 7.

Slika 11: Prikaz vzpostavitve fleksibilne organizacijske strukture

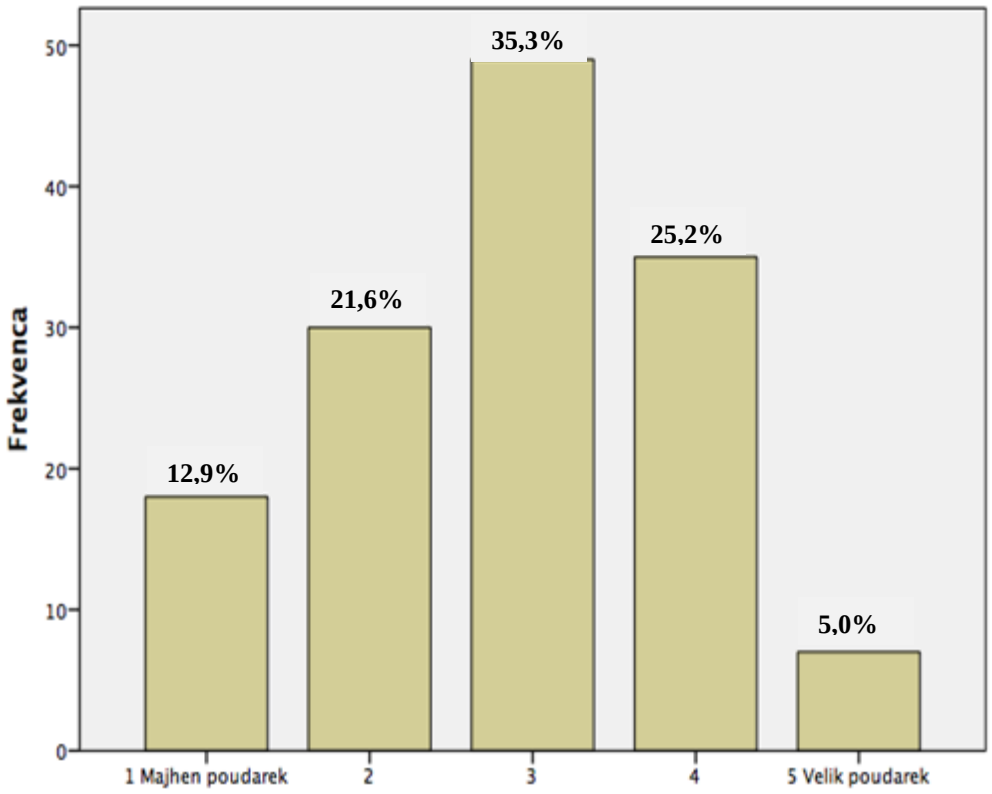


6.3.2 Trening zaposlenih

V sklopu te spremenljivke nas je zanimalo, kakšen poudarek v podjetju pripisujejo treningu zaposlenih v tehnikah za izboljšanje ustvarjalnosti. 49 (35,3 %) podjetij daje srednje velik poudarek (ocena 3). 7 (5,0 %) podjetij pripisuje treningu zaposlenih v tehnikah za izboljšanje ustvarjalnosti velik pomen (ocena 5). 18 (12,9 %) podjetij pripisuje treningu zaposlenih za izboljšanje ustvarjalnosti majhen poudarek (ocena 1); 30 (21,6 %) podjetij pripisuje treningu zaposlenih za izboljšanje ustvarjalnosti nekoliko večji poudarek (ocena 2) ter 35 (25,2 %) podjetij pripisuje treningu zaposlenih za izboljšanje ustvarjalnosti poudarek z oceno 4.

Na podlagi rezultatov povzamemo, da zelo malo podjetij pripisuje treningu zaposlenih za izboljšanje ustvarjalnosti velik pomen. Ostali podatki so razvidni iz Slike 12 in Priloge 8.

Slika 12: Prikaz treninga zaposlenih v tehnikah za izboljšanje ustvarjalnosti

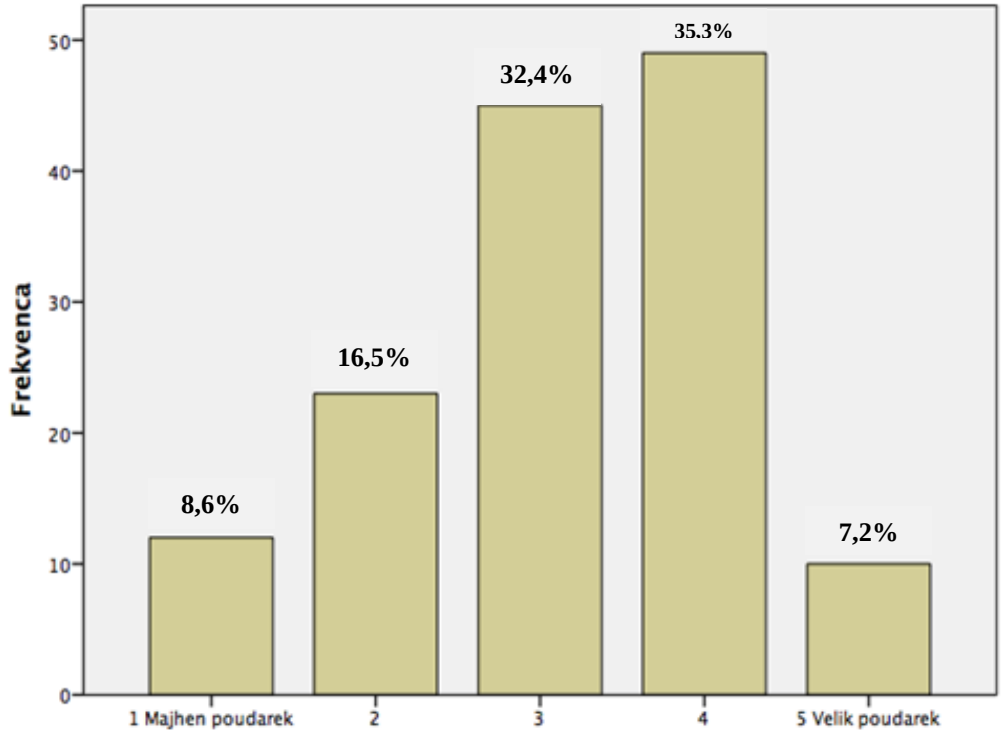


6.3.3 Nagrajevanje zaposlenih

V sklopu te spremenljivke nas je zanimalo, kakšen pomen pripisujejo v podjetju nagrajevanju zaposlenih za njihovo ustvarjalnost in inovacije. 49 (35,3 %) podjetij daje nekoliko večji poudarek (ocena 4). Le 10 (7,2 %) podjetij pripisuje nagrajevanju zaposlenih velik pomen (ocena 5). 12 (8,6 %) podjetij pripisuje nagrajevanju zaposlenih majhen poudarek (ocena 1); 23 (16,5 %) podjetij pripisuje nagrajevanju zaposlenih malenkost večji poudarek (ocena 2) ter 45 (32,4 %) podjetij pripisuje nagrajevanju zaposlenih srednji poudarek (ocena 3). Na podlagi rezultatov sklepamo, da v podjetjih sicer dajejo nekoliko večji poudarek nagrajevanju zaposlenih z namenom spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti, vendar je še vedno premalo podjetij, ki bi to spodbujala v večji meri. Ostali podatki so razvidni iz Slike 13 in Priloge 9.

Podjetja, ki želijo biti inovativna, morajo poleg spodbujanja inovativnosti v poslovnih procesih, spodbujati inovativnost kot temeljno vrednoto vseh zaposlenih. Inovativni menedžment se zaveda, da so zaposleni neprecenljivi vir za podjetje, katerih potencial se v ustreznem okolju z ustrezno spodbudo lahko razvije v izjemne dosežke, ki imajo kumulativne učinke na poslovne rezultate.

Slika 13: Prikaz nagrajevanja zaposlenih za njihovo ustvarjalnost in inovacije



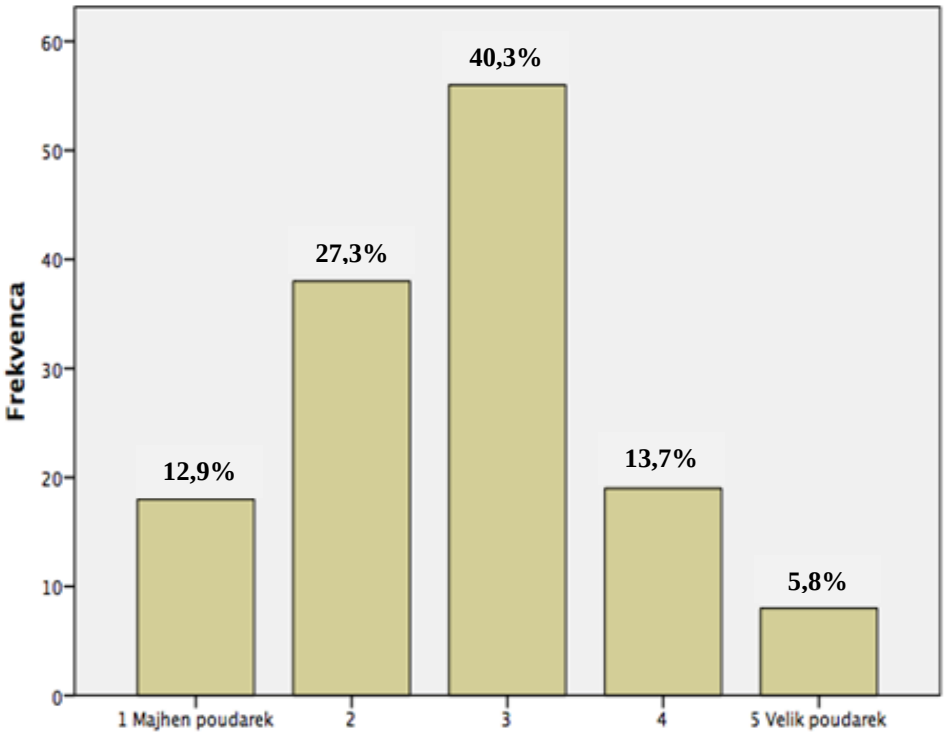
6.3.4 Procedure za pridobivanje inovativnih zamisli

Pri tej spremenljivki nas je zanimala naklonjenost podjetja vzpostavljanju procedur za pridobivanje inovativnih zamisli od zaposlenih. 56 (40,3 %) podjetij daje srednje velik poudarek (ocena 3). Le 8 (5,8 %) podjetij daje vzpostavljanju procedur za pridobivanje inovativnih zamisli od zaposlenih velik poudarek (ocena 5). 18 (12,9 %) podjetij pripisuje vzpostavljanju procedur za pridobivanje inovativnih zamisli majhen poudarek (ocena 1); 38 (27,3 %) daje proceduram za pridobivanje inovativnih zamisli nekoliko večji pomen (ocena 2); oceno 4 daje 19 (13,7 %) podjetij.

Res je, da se ustvarjalnosti in inovativnosti ne moremo naučiti, obstajajo pa določene spodbude, s katerimi lahko odkrijemo ustvarjalnost, skrite potenciale oziroma talente. Obstajajo procedure, ki spodbujajo posameznike k pridobivanju inovativnih zamisli, obstajajo pa tudi procedure, ki k temu spodbujajo skupine zaposlenih. V zadnjem času je velik poudarek ravno na teh zadnjih, saj se v skupini hitreje ustvarjajo in izmenjujejo nove ideje. Največkrat se v skupini ustvarjajo ideje in zamisli, ki jih kot posameznik ne bi nikoli odkril.

Na podlagi rezultatov sklepamo, da podjetja premalo spodbujajo vzpostavljanje procedur za pridobivanje inovativnih zamisli. Ostali podatki so razvidni iz Slike 14 in Priloge 10.

Slika 14: Vzpostavitev procedur za pridobivanje inovativnih zamisli od zaposlenih



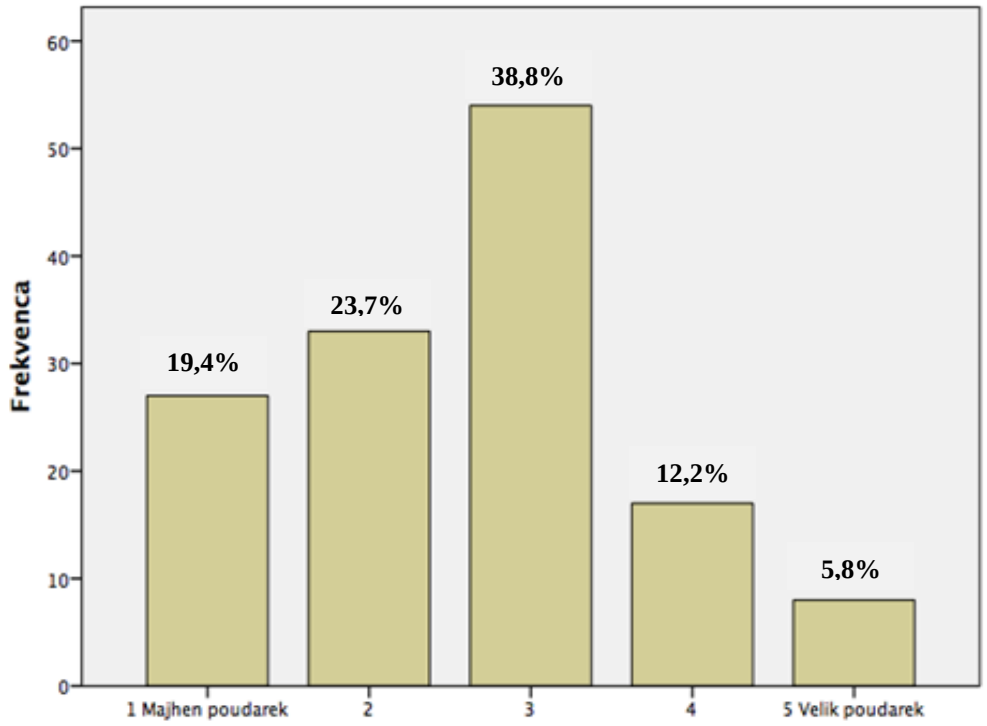
6.3.5 Procedure za analizo novih inovativnih zamisli

V primerjavi s prejšnjo spremenljivko smo zelo podobne rezultate dobili tudi pri analizi vzpostavljanja procedur za analizo novih inovativnih zamisli. 54 (38,8 %) podjetij daje srednje velik poudarek (ocena 3). Le 8 (5,8 %) podjetij pa pripisuje vzpostavljanju procedur za analizo inovativnih zamisli velik pomen (ocena 5). 27 (19,4 %) podjetij pripisuje vzpostavljanju procedur za analizo inovativnih zamisli majhen pomen (ocena 1); 33 (23,7 %) podjetij pripisuje vzpostavljanju procedur za analizo inovativnih zamisli nekoliko večji pomen (ocena 2); 17 (12,2 %) podjetij pa pripisuje vzpostavljanju procedur za analizo inovativnih zamisli oceno 4.

Vzpostavitev procedur za analizo inovativnih zamisli je pomembna z več vidikov, in sicer: finančnega, strateškega, časovnega, tehnološkega, organizacijskega, kadrovskega, itd. Z vpeljevanjem procedur za analizo inovativnih zamisli se privarčuje na času, denarju in energiji, posledično pa se poveča kakovost in učinkovitost novih izdelkov oziroma storitev.

Na podlagi rezultatov sklepamo, da dajejo v podjetjih premajhen poudarek vzpostavitvi procedur za analizo novih inovativnih zamisli. Ostali podatki so razvidni iz Slike 15 in Priloge 11.

Slika 15:Vzpostavitev procedur za analizo novih inovativnih zamisli



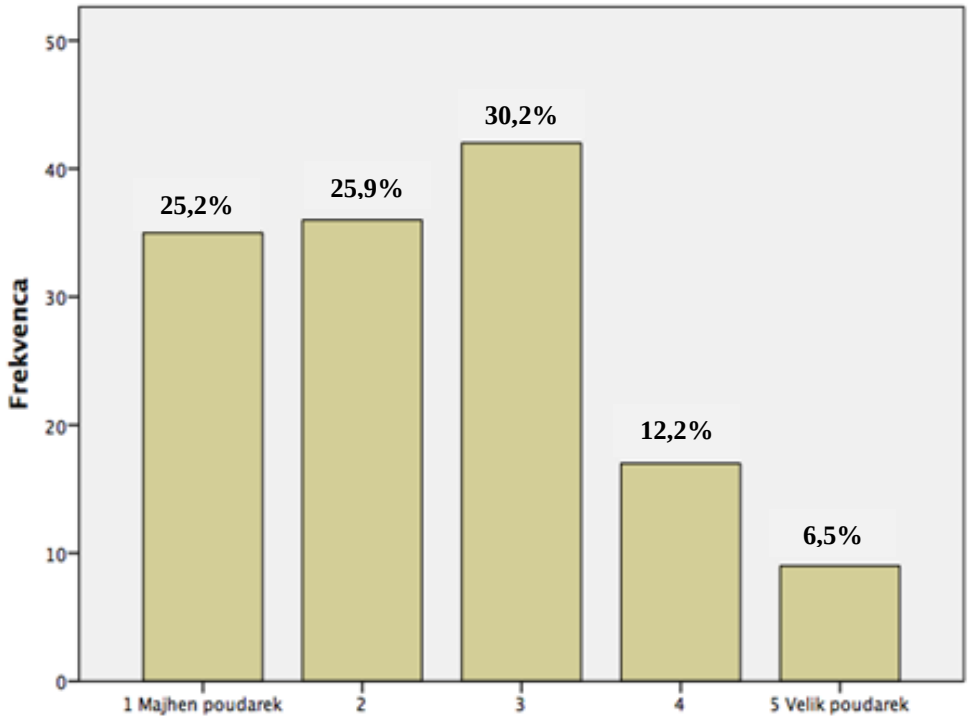
6.3.6 Imenovanje vodij za zamisli ali projekte

Pri tej spremenljivki nas je zanimalo, kakšen poudarek v podjetju pripisujejo aktivnostim, kot je formalno imenovanje vodij za zamisli ali projekte. Rezultati so pokazali, da 42 (30,2 %) podjetij daje srednje velik poudarek (ocena 3). Velik poudarek (ocena 5) imenovanju vodij za projekte ali zamisli pa daje komaj 9 (6,5 %) podjetij. 35 (25,2 %) podjetij pripisuje imenovanju vodij za zamisli ali projekte majhen poudarek (ocena 1); 36 (25,9 %) podjetij pripisuje imenovanju vodij za zamisli ali projekte nekoliko večji poudarek (ocena 2) ter 17 (12,2 %) podjetij daje imenovanju vodij za zamisli ali projekte oceno 4.

V tem kontekstu je pomembno imenovati vodje projektov oziroma zamisli, ki bodo zaposlene usmerjali, nadzirali in analizirali, pri čemer pa bodo dopuščali zaposlenim precejšnjo mero svobode. Vodje morajo vzpostaviti odprto, sproščeno komunikacijo, ki omogoča prost pretok informacij.

Glede na rezultate smo ugotovili, da se v podjetjih premalo zavedajo pomembnosti formalnega imenovanja vodij za zamisli ali projekte. Ostali podatki so razvidni iz Slike 16 in Priloge 12.

Slika 16: Formalno imenovanje vodij za zamisli/projekte



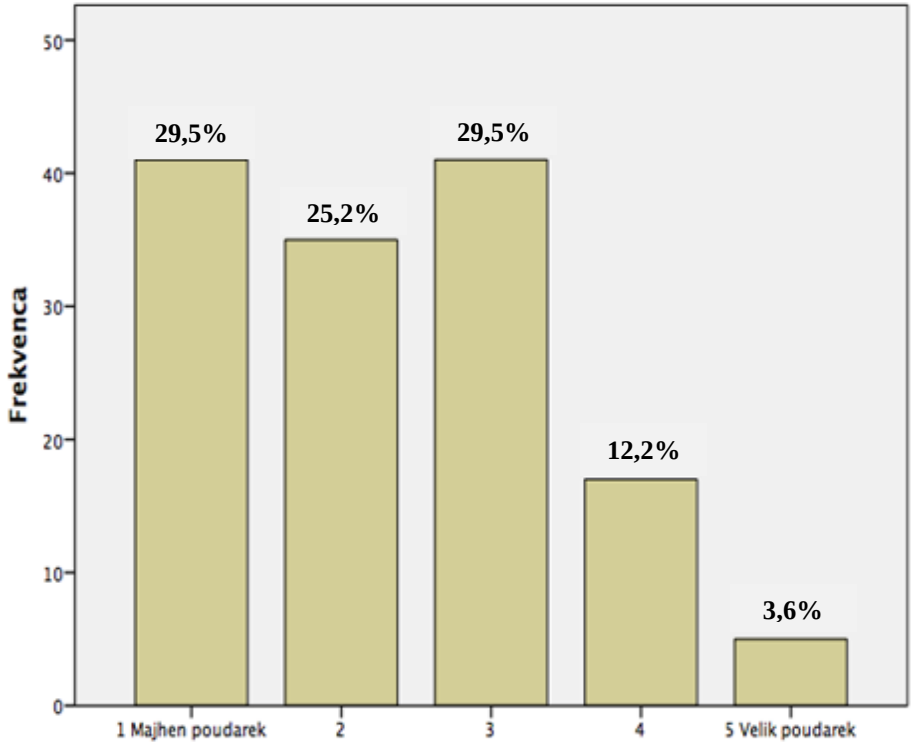
6.3.7 Sredstva za projekte

Pri tej spremenljivki smo analizirali, kakšen pomen pripisujejo v podjetju za dajanje sredstev na razpolago za eksperimentalne projekte. Ugotovili smo, da 41 (29,5 %) podjetij daje majhen (ocena 1) oziroma srednje velik (ocena 3) poudarek sredstvom za eksperimentalne projekte. Komaj 5 (3,6 %) podjetij daje velik poudarek sredstvom za eksperimentalne projekte. 35 (25,2 %) podjetij pripisuje dajanju sredstev na razpolago za eksperimentalne projekte oceno 2 ter 17 (12,2 %) podjetij pripisuje dajanju sredstev na razpolago za eksperimentalne projekte oceno 4.

Za realizacijo inovativnih idej in zamisli je izjemnega pomena dejstvo, koliko sredstev so v podjetju pripravljeni nameniti izvajanju eksperimentalnih projektov, saj brez le–teh nove ideje in zamisli ne morejo zaživeti. To je ena od ključih odločitev v podjetju. ZDA so dober primer, ki že desetletja spodbujajo inovacijsko dejavnost z izdatnimi sredstvi. V Sloveniji se stvari z leti izboljšujejo, vendar zapleteni birokratski postopki še vedno zavirajo patentiranje, tako pogosto podjetja inovativnih proizvodov sploh ne patentirajo.

Pri tej spremenljivki smo dobili precej slabe rezultate, kar dokazuje, da podjetja premalo sredstev namenjajo ustvarjalnim in inovativnim projektom. Ostali podatki so razvidni iz Slike 17 in Priloge 13.

Slika 17: Dajanje sredstev na razpolago za eksperimentalne projekte



6.4 Notranje podjetništvo

Glede na vsebino naše raziskave smo v nadaljevanju opisali spremenljivke v sklopu notranjega podjetništva. Odgovori so opredeljeni z lestvico semantični diferencial z odgovori od 1 do 5. Lestvica je prilagojena posamezni spremenljivki, kar je opisano v nadaljevanju.

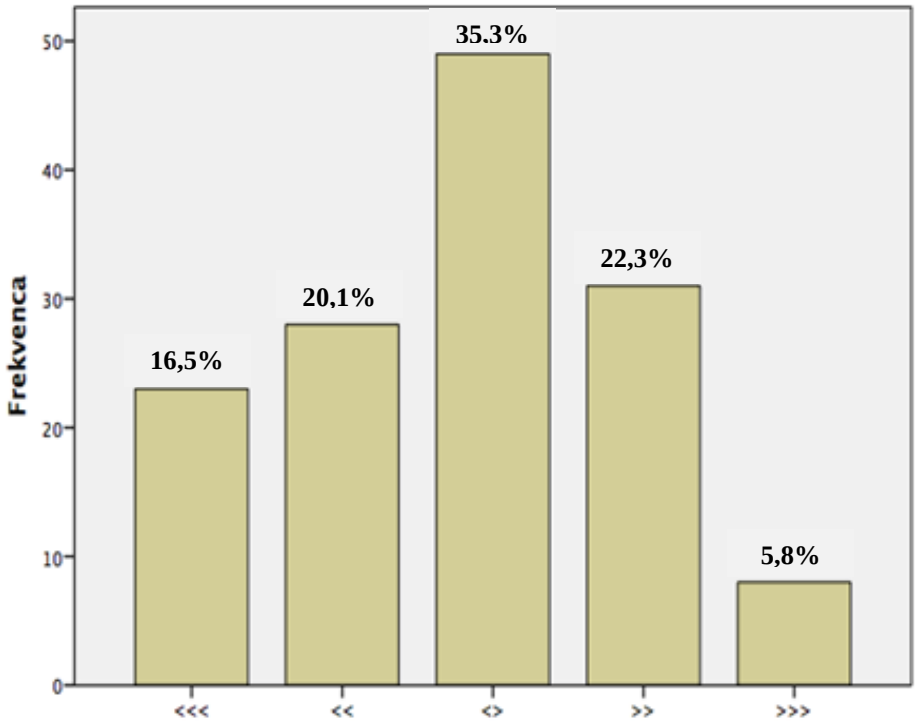
6.4.1 Inovacije izdelkov ali storitev

V sklopu te spremenljivke smo ugotavljali, koliko vrst novih izdelkov ali storitev ustvarijo v podjetju. Možni so bili odgovori od 1 – nobenih novih vrst izdelkov ali storitev do 5 – zelo veliko novih vrst izdelkov ali storitev.

Ugotovili smo, da 49 (35,3 %) podjetij ustvari srednje veliko (ocena 3) novih vrst izdelkov ali storitev. Zelo veliko (ocena 5) novih vrst izdelkov ali storitev ustvari le 8 (5,8 %) podjetij.

Glede na to, da je za obstoj podjetja na trgu še kako pomembno, da teži k ustvarjanju novih izdelkov ali storitev, na podlagi rezultatov sklepamo, da v podjetjih premalo spodbujajo nastajanje novih izdelkov ali storitev. Ostali podatki so razvidni iz Slike 18 in Priloge 14.

Slika 18: Nobenih novih vrst izdelkov ali storitev/zelo veliko novih vrst izdelkov ali storitev



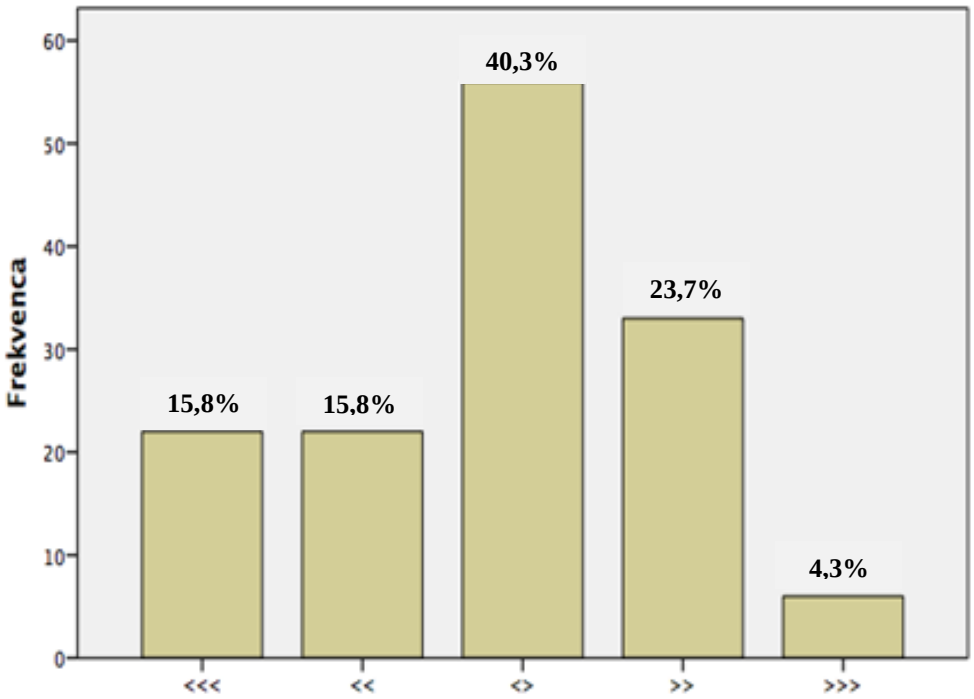
6.4.2 Spremembe izdelkov ali storitev

V okviru spremenljivke spremembe izdelkov ali storitev smo analizirali, kakšne spremembe izdelkov ali storitev so bile v podjetju vpeljane. Možni so bili odgovori od 1 – manjše spremembe izdelkov ali storitev do 5 – izjemno velike spremembe izdelkov ali storitev.

Ugotovili smo, da so bile spremembe izdelkov ali storitev v 56 (40,3 %) podjetjih srednje velike (ocena 3). Izjemno velike (ocena 5) spremembe izdelkov ali storitev pa so beležili le v 6 (4,3 %) podjetjih.

Rezultat pri tej spremenljivki je zelo podoben prejšnji o vpeljavi novih izdelkov ali storitev, kar pomeni, da podjetja premalo delajo na spremembah in izboljšavah izdelkov ali storitev. Ostali podatki so razvidni iz Slike 19 in Priloge 15.

Slika 19: Spremembe izdelkov ali storitev so bile predvsem manjše/spremembe izdelkov ali storitev so bile navadno izjemno velike



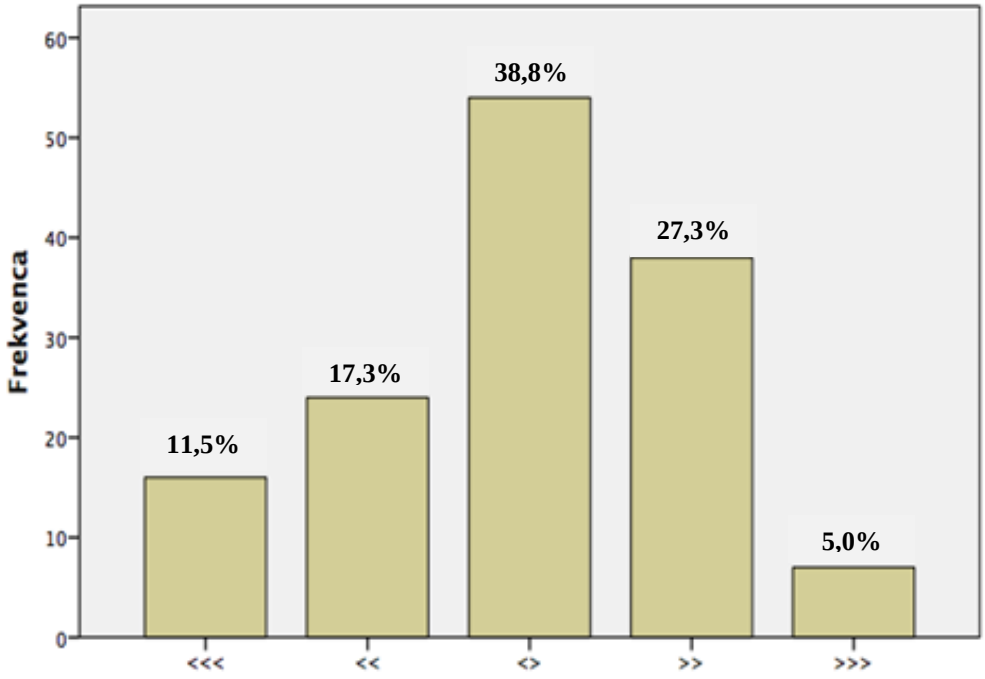
6.4.3 Trženje preizkušenih izdelkov in storitev ali poudarek na raziskavah in razvoju, inovacijah ter vodilnem položaju v tehnologiji

Pri tej spremenljivki nas je zanimalo, ali v podjetju težijo k trženju preizkušenih izdelkov in storitev na eni strani ali dajejo močan poudarek raziskavam, razvoju, inovacijam ter vodilnemu položaju v tehnologiji na drugi strani. Možni so bili odgovori od 1 – močan poudarek pri trženju preizkušenih izdelkov in storitev do 5 – močan poudarek na raziskavah in razvoju, inovacijah ter vodilnem položaju v tehnologiji.

Ugotovili smo, da je 54 (38,8 %) podjetij ocenilo srednjo vrednost (ocena 3), kar pomeni srednjo opredelitev podjetij med trženjem preizkušenih izdelkov in storitev ter poudarkom na raziskavah in razvoju, inovacijah in vodilnem položaju v tehnologiji. Močan poudarek na raziskavah in razvoju, inovacijah ter vodilnem položaju v tehnologiji (ocena 5) dajejo le v 7 (5,0 %) podjetjih.

Na podlagi rezultatov sklepamo, da dajejo v podjetjih premalo poudarka na raziskave in razvoj, inovacije ter zasledovanju vodilnega položaja v tehnologiji. Ostali podatki so razvidni iz Slike 20 in Priloge 16.

Slika 20: Močan poudarek na trženju preizkušenih izdelkov in storitev/močan poudarek na raziskavah in razvoju, inovacijah ter vodilnem položaju v tehnologiji



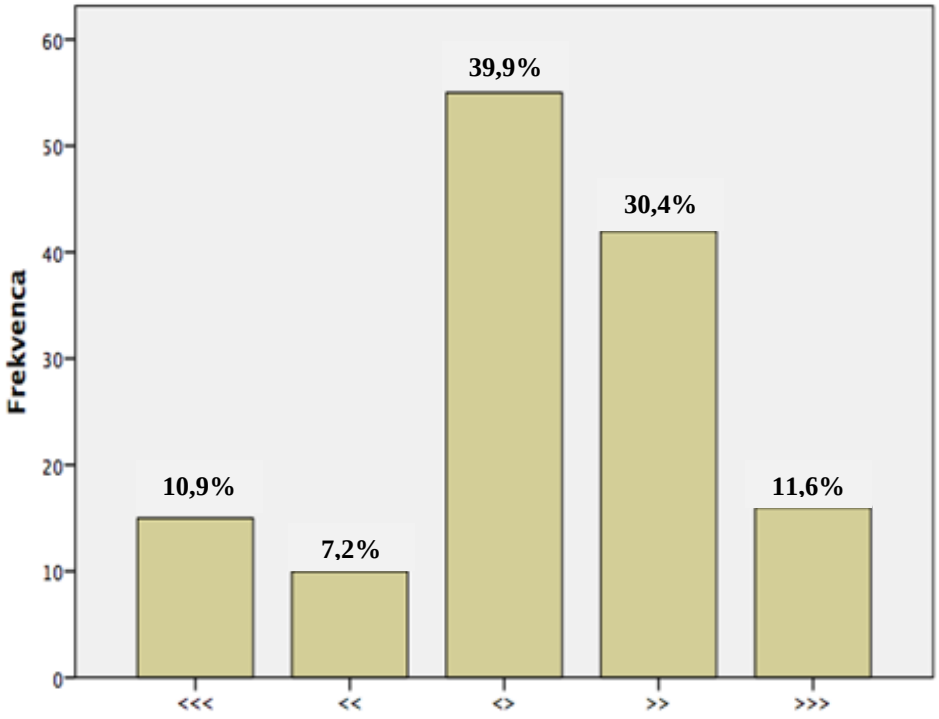
6.4.4 Odnos do konkurence

V sklopu te spremenljivke nas je zanimalo, ali se v podjetju navadno odzovejo na dejavnosti, ki jih začnejo konkurenti, ali podjetje navadno začenja z dejavnostmi, na katere se nato konkurenti odzovejo. Možni so bili odgovori od 1 – se navadno odzove na dejavnosti, ki jih začnejo konkurenti do 5 – navadno začenja z dejavnostmi, na katere se nato konkurenti odzovejo.

Na podlagi rezultatov smo ugotovili, da je največ podjetij tudi pri tej spremenljivki opredelilo srednjo oceno na merski lestvici (ocena 3) in to kar 55 (39,9 %) podjetij. 10 (7,2 %) podjetij je opredelilo oceno 2 na merski lestvici. Skoraj enako število odgovorov je opredeljenih z najnižjo možno oceno (15 podjetij oziroma 10,9 %) in najvišjo možno oceno (16 podjetij oziroma 11,6 %).

Na podlagi rezultatov sklepamo, da se v podjetjih dokaj zavedajo pomembnosti postati vodilni v določeni dejavnosti in na ta način ostati konkurenčno podjetje na trgu, vendar je to zavedanje vseeno še vedno premajhno. Ostali podatki so razvidni iz Slike 21 in Priloge 17.

Slika 21: Se navadno odzove na dejavnosti, ki jih začnejo konkurenti/navadno začenja z dejavnostmi, na katere se nato konkurenti odzovejo



6.4.5 Vpeljava novih izdelkov, storitev, administrativnih tehnik in proizvodne tehnologije

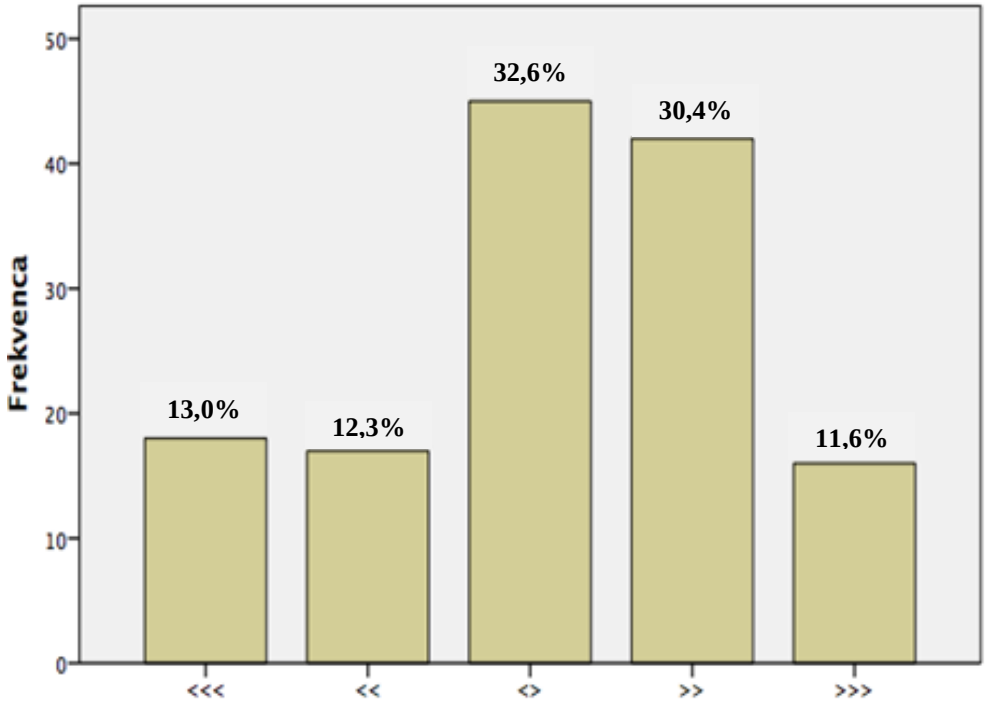
Pri tej spremenljivki smo obravnavali, ali podjetje zelo redko prvo vpelje nove izdelke, storitve, administrativne tehnike, proizvodne tehnologije ali zelo pogosto prvo vpelje nove izdelke, storitve, administrativne tehnike, proizvodne tehnologije, itd. Možni so bili odgovori od 1 – zelo redko prvo vpelje nove izdelke, storitve, administrativne tehnike in proizvodne tehnologije do 5 – zelo pogosto prvo vpelje nove izdelke, storitve, administrativne tehnike in proizvodne tehnologije, itd.

Na podlagi analize smo ugotovili, da je največ podjetij opredelilo srednjo oceno na merski lestvici (ocena 3), in sicer 45 (32,6 %) podjetij. Med ocenami 1 in 5 ni bistvene razlike, in sicer 18 (13,0 %) podjetij zelo redko prvo vpelje nove izdelke, storitve, administrativne tehnike in proizvodne tehnologije ter 16 (11,6 %) podjetij zelo pogosto prvo vpelje nove izdelke, storitve, administrativne tehnike in proizvodne tehnologije.

Za obstanek na tržišču je to, da je podjetje prvo pri vpeljavi novih in inovativnih izdelkov ali storitev ter tehnologij, bistvenega pomena. Iz pridobljenih rezultatov sklepamo, da se v podjetjih sicer zavedajo pomembnosti tega, vendar podjetja še vedno premalo pogosto

delujejo v smeri prvenstvenega vpeljevanja novosti in inovacij. Ostali podatki so razvidni Slike 22 in Priloge 18.

Slika 22:Zelo redko prvo vpelje nove izdelke, storitve, itd./zelo pogosto prvo vpelje nove izdelke, storitve, itd.



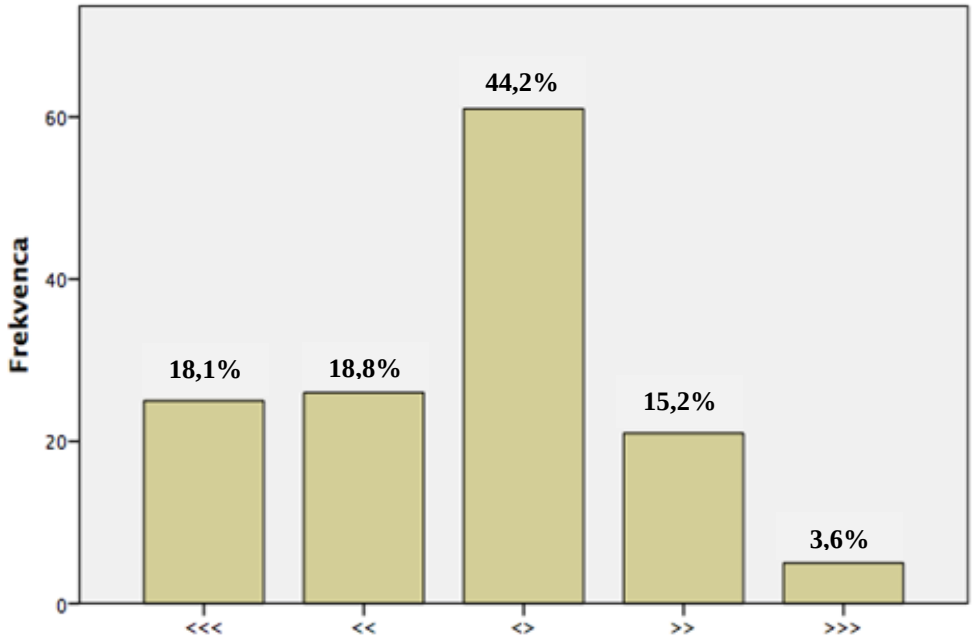
6.4.6 Preživetje ali uničenje konkurence

Pri tej spremenljivki nas je zanimalo, ali se podjetje navadno poizkuša izogniti konkurenčnim trenjem in ima raje »živi in pusti živeti« odnos ali je podjetje navadno zelo konkurenčno in ima v ospredju nagnjenje k »uničenju konkurence«. Možni so bili odgovori od 1 – podjetje se navadno poizkuša izogniti konkurenčnim trenjem in ima raje »živi in pusti živeti« odnos do 5 – podjetje je navadno zelo konkurenčno in ima v ospredju nagnjenje k »uničenju konkurence«.

Na podlagi analize smo ugotovili, da je največ podjetij opredelilo srednjo oceno na merski lestvici (ocena 3), in sicer 61 (44,2 %) podjetij. Le 5 (3,6 %) podjetij je navadno zelo konkurenčnih in imajo v ospredju nagnjenje k »uničenju konkurence« (ocena 5).

Na podlagi dobljenih rezultatov sklepamo, da so podjetja še vedno premalo pripravljena na »boj« s konkurenčnimi podjetji, kar za njihovo prihodnost vsekakor ni dobro. Ostali podatki so razvidni iz Slike 23 in Priloge 19.

Slika 23:Se navadno poizkuša izogniti konkurenčnim trenjem in ima raje »živi in pusti živeti« odnos/navadno je zelo konkurenčno in ima v ospredju nagnjenje k »uničenju konkurence«



Na podlagi opisanih spremenljivk smo torej preverjali, kakšen pomen v podjetjih pripisujejo določenim aktivnostim znotraj organizacijske podpore na eni strani in kakšen pomen v podjetjih pripisujejo določenim aktivnostim v okviru notranjega podjetništva na drugi strani. Glede na to, da je organizacijska podpora izjemnega pomena za uspešen razvoj notranjega podjetništva, iz analize povzamemo, da se menedžerji v slovenskih mikro, malih in srednje velikih podjetjih premalo zavedajo pomembnosti ustvarjanja primernega podjetniškega okolja, zaradi česar se posledično tudi elementi notranjega podjetništva ne razvijajo v meri, kot bi bilo za prihodnost podjetja dobro in zaželeno.

6.5 Analiza zanesljivosti konstrukta

Analizo zanesljivosti konstruktov smo izvedli s pomočjo Cronbach alfa testa zanesljivosti. Vrednosti Cronbach alfa koeficienta (v nadaljevanju α) se gibljejo med 0 in 1. Spremenljivke, ki imajo vrednost α več kot 0,8, so visoko zanesljive; tiste spremenljivke, ki imajo vrednost α med 0,6 in 0,8, so srednje zanesljive; tiste, ki pa imajo vrednost α manjšo od 0,6, pomenijo nizko oziroma nezadostno zanesljivost konstrukta (Malhotra Naresh, 2002, str. 293). Kritična meja zanesljivosti je običajno pri vrednosti 0,7.

6.5.1 Zanesljivost spremenljivk organizacijske podpore

Vrednost koeficienta α spremenljivk organizacijske podpore je 0,901, kar pomeni, da je konstrukt organizacijske podpore visoko zanesljiv. V Tabeli 6 so prikazane vrednosti α koeficientov za posamezne spremenljivke v sklopu organizacijske podpore. Vrednosti koeficienta α posameznih spremenljivk povedo, kakšna bi bila vrednost koeficienta α, če bi iz analize izvzeli posamezno spremenljivko. Vrednosti koeficienta α posameznih spremenljivk so manjše od skupne vrednosti koeficienta α, zato iz analize ne bi bilo smiselno izvzeti nobene spremenljivke.

V Tabeli 6 so tudi prikazane vrednosti koeficienta popravek korelacij za nezanesljivost zaradi slučajne napake (angl. *Corrected Item-Total Correlation*). Ta koeficient določi korelacije med spremenljivkami v primeru popolne zanesljivosti spremenljivk (vrednost koeficienta α je 1). Če bi bila vrednost tega koeficienta za določeno spremenljivko blizu 0, bi jo bilo smiselno izključiti iz analize. Vrednosti korelacijskih koeficientov se v našem primeru gibljejo od 0,646 do 0,821, kar pomeni, da obstaja med spremenljivkami precej močna korelacija, iz analize pa ni bilo potrebno izključiti nobene spremenljivke.

Tabela 6: Koeficienti popravek korelacij za nezanesljivost zaradi slučajne napake in koeficienti zanesljivosti za spremenljivke organizacijske podpore

Spremenljivke organizacijske podpore	**Popravljena korelacija med elementom in celoto**	**Cronbach Alfa, če je element odstranjen**
Vzpostavitev fleksibilne organizacijske strukture z namenom povečanja inovativnosti	0,679	0,890
Trening zaposlenih v tehnikah za izboljšanje ustvarjalnosti	0,655	0,892
Nagrajevanje zaposlenih za njihovo ustvarjalnost in inovacije	0,685	0,889
Vzpostavitev procedur za pridobivanje inovativnih zamisli od zaposlenih	0,821	0,874
Vzpostavitev procedur za analizo novih inovativnih zamisli	0,821	0,873
Formalno imenovanje vodij za zamisli/projekte	0,667	0,891
Dajanje sredstev na razpolago za eksperimentalne projekte	0,646	0,893

6.5.2 Zanesljivost spremenljivk notranjega podjetništva

Pri analizi zanesljivosti spremenljivk notranjega podjetništva smo dobili nekoliko drugačne rezultate, ki so prikazani v Tabeli 7. Vrednost koeficienta α spremenljivk notranjega podjetništva je 0,721, kar pomeni, da je konstrukt notranjega podjetništva srednje zanesljiv. Njegova vrednost pa je tik nad kritično mejo zanesljivosti.

Posamezne vrednosti koeficienta α so manjše od skupne vrednosti koeficienta α, razen pri spremenljivki »se navadno poizkuša izogniti konkurenčnim trenjem in ima raje "živi in pusti živeti" odnos/navadno je zelo konkurenčno in ima v ospredju nagnjenje k "uničenju konkurence"«, kjer je koeficient α (0,747) večji od skupnega koeficienta (0,721), kar pomeni, da bi bilo sicer na podlagi koeficienta α smiselno to spremenljivko izključiti iz analize, vendar se za to nismo odločili, ker je vrednost koeficienta popravek korelacij za nezanesljivost zaradi slučajne napake (angl. *Corrected Item-Total Correlation*) te spremenljivke nad 0 (0,218). Ostale vrednosti α spremenljivk so sicer manjše in zavzemajo srednje vrednosti zanesljivosti, zato jih iz analize ni bilo smiselno izključiti.

Tabela 7 prikazuje tudi ostale vrednosti koeficienta popravek korelacij za nezanesljivost zaradi slučajne napake posameznih spremenljivk (angl. *Corrected Item-Total Correlation*). Vrednosti kažejo srednjo korelacijo med spremenljivkami, razen pri spremenljivki »se navadno poizkuša izogniti konkurenčnim trenjem in ima raje "živi in pusti živeti" odnos/navadno je zelo konkurenčno in ima v ospredju nagnjenje k "uničenju konkurence"«, kjer je korelacijski koeficient 0,218, zaradi česar ima ta spremenljivka šibko korelacijo, ker pa je vrednost še vedno nad 0, te spremenljivke nismo izključili iz analize.

Tabela 7: Koeficienti popravek korelacij za nezanesljivost zaradi slučajne napake in koeficienti zanesljivosti za spremenljivke notranjega podjetništva

Spremenljivke notranjega podjetništva	**Popravljena korelacija med elementom in celoto**	**Cronbach Alfa, če je element odstranjen**
Nobenih novih vrst izdelkov ali storitev/zelo veliko novih vrst izdelkov ali storitev	0,601	0,636
Spremembe izdelkov ali storitev so bile predvsem manjše/spremembe izdelkov ali storitev so bile navadno izjemno velike	0,573	0,647

se nadaljuje

Tabela 7: Koeficienti popravek korelacij za nezanesljivost zaradi slučajne napake in koeficienti zanesljivosti za spremenljivke notranjega podjetništva (nad.)

Spremenljivke notranjega podjetništva	Popravljena korelacija med elementom in celoto	Cronbach Alfa, če je element odstranjen
Močnemu poudarku na trženju preizkušenih izdelkov in storitev/močnemu poudarku na raziskavah in razvoju, inovacijah ter vodilnem položaju v tehnologiji	0,459	0,682
Se navadno odzove na dejavnosti, ki jih začnejo konkurenti/navadno začenja z dejavnostmi, na katere se nato konkurenti odzovejo	0,452	0,684
Zelo redko prvo vpelje nove izdelke, storitve, administrativne tehnike, proizvodne tehnologije, itd./zelo pogosto prvo vpelje nove izdelke, storitve, administrativne tehnike, proizvodne tehnologije, itd.	0,440	0,688
Se navadno poizkuša izogniti konkurenčnim trenjem in ima raje "živi in pusti živeti" odnos/navadno je zelo konkurenčno in ima v ospredju nagnjenje k "uničenju konkurence"	0,218	0,747

Na podlagi Cronbachove metode zanesljivosti in popravka korelacij za nezanesljivost spremenljivk zaradi slučajne napake smo ugotovili, da je konstrukt organizacijske podpore visoko zanesljiv, medtem ko je konstrukt notranjega podjetništva srednje zanesljiv oziroma je tik nad kritično mejo zanesljivosti. Iz analize nismo izključili nobene spremenljivke.

6.6 Analiza vpliva organizacijske podpore na notranje podjetništvo

V tem poglavju smo s pomočjo linearne regresijske analize preverili veljavnost hipoteze:

H1: organizacijska podpora je pozitivno povezana z notranjim podjetništvom.

S pomočjo Pearsonovega korelacijskega koeficienta (r) smo preverili moč povezanosti med odvisno (notranje podjetništvo) in neodvisno spremenljivko (organizacijska podpora). Z linearno regresijsko analizo smo preverili, kakšen je vpliv organizacijske podpore na

notranje podjetništvo. V razlago smo vključili tudi analizo variance (ANOVA), da smo preverili, ali je model kot celota ustrezen.

Tabela 8 prikazuje izračun aritmetične sredine (povprečja) in standardnega odklona za obe spremenljivki. Povprečna vrednost odvisne spremenljivke – notranje podjetništvo je 2,9496; povprečna vrednost neodvisne spremenljivke – organizacijska podpora pa je 2,7184. Vrednosti standardnih odklonov obeh spremenljivk so dokaj nizke, kar pomeni večjo koncentracijo rezultatov okrog aritmetične sredine (Benstat, 2016).

Tabela 8: Aritmetična sredina in standardni odklon za obe spremenljivki

Spremenljivki	**Artimetična sredina**	**Standardni odklon**	**N**
Notranje podjetništvo	2,9496	0,71296	139
Organizacijska podpora	2,7184	0,88247	139

Z izračunom Pearsonovega koeficienta korelacije (r) smo ugotovili moč linearne povezanosti obeh spremenljivk. Pearsonov koeficient r lahko zavzame vrednosti od –1 do 1. Večja vrednost korelacijskega koeficienta pomeni močnejšo povezavo med spremenljivkama. Tabela 9 prikazuje moč povezanosti dveh spremenljivk.

Tabela 9: Moč linearne povezanosti dveh spremenljivk

Pearsonov koeficient korelacije (r)	**Moč linearne povezanosti dveh spremenljivk**
$0 < r < 0,1$	Zelo šibka povezanost
$0,1 < r < 0,3$	Šibka povezanost
$0,3 < r < 0,5$	Srednje močna povezanost
$0,5 < r < 0,7$	Močna povezanost
$0,7 < r < 0,9$	Zelo močna povezanost
$r = 1$	Popolna povezanost

Vir: B. Nastav, Statistika v ekonomiji in financah, 2011, str. 107

V Tabeli 10 je prikazana vrednost Pearsonovega korelacijskega koeficienta proučevanih spremenljivk. Vrednost znaša 0,516, kar pomeni, da obstaja močna pozitivna povezanost med notranjim podjetništvom in organizacijsko podporo, s čimer smo tudi potrdili našo hipotezo. Večja naklonjenost organizacijske podpore notranjemu podjetništvu tudi pomeni večje razvijanje aktivnosti v okviru notranjega podjetništva.

Tabela 10: Pearsonov koeficient korelacije

		Notranje podjetništvo	**Organizacijska podpora**
Pearsonov koeficient korelacije	**Notranje podjetništvo**	1,000	0,516
	Organizacijska podpora	0,516	1,000

V Tabeli 11 so prikazani rezultati izračuna naslednjih koeficientov:

- determinacijski koeficient (R^2) = 0,266

Na podlagi rezultatov ugotavljamo, da je 26,6 % variance notranjega podjetništva pojasnjene z linearnim vplivom organizacijske podpore. 73,4 % variance pa povzročajo slučajni dejavniki.

- popravljen determinacijski koeficient ($\bar{R}2$) = 0,261

Ker je determinacijski koeficient odvisen od števila neodvisnih spremenljivk, ga je potrebno popraviti. Na podlagi rezultatov ugotavljamo, da je 26,1 % variabilnosti notranjega podjetništva pojasnjene z linearnim vplivom organizacijske podpore. Tabela 11 prikazuje povzetek modela.

Tabela 11: Povzetek modela

Model	**Koeficient korelacije R**	**Koeficient determinacije R^2**	**Popravljen koeficient determinacije $\bar{R}^2$**	**Ocena standardne napake**
1	0.516[a]	0,266	0,261	0,61288

Legenda:
a. Neodvisna spremenljivka: (Konstanta), Organizacijska podpora

V Tabeli 12 so prikazani rezultati analize variance (ANOVA), s katero smo sklepali o skupni značilnosti regresijskega modela in ugotovili, da je model kot celota ustrezen, saj ima organizacijska podpora statistično značilen vpliv na notranje podjetništvo (F test = 49,753; Sig. = 0,000). Ker je p – vrednost (Sig.) 0,000 < 0,05 lahko pri 5 % tveganju potrdimo, da je model dober, ker statistično značilno bolje napove notranje podjetništvo, kot če bi vzeli le povprečne vrednosti notranjega podjetništva.

Tabela 12: Analiza variance ANOVA

Model		Seštevek kvadratov	Stopinje prostosti	Aritmetična sredina kvadratov	F	Sig.
1	**Regresija**	18,688	1	18,688	49,753	0.000b
	Ostanek	51,46	137	0,376		
	Skupaj	70,147	138			

Legenda:
a. Odvisna spremenljivka: Notranje podjetništvo
b. Neodvisna spremenljivka: (Konstanta), Organizacijska podpora

V Tabeli 13 so prikazani koeficienti regresijskega modela. Na podlagi izračunov smo zapisali regresijsko enačbo (1):

$$notranje\ podjetništvo = 1{,}816 + 0{,}417\ organizacijska\ podpora \qquad (1)$$

Oba parcialna korelacijska koeficienta sta statistično značilno različna od 0, ker je p – vrednost pri obeh koeficientih 0 (Sig.).

Parcialni korelacijski koeficient z vrednostjo 0,417 pomeni: če se neodvisna spremenljivka (organizacijska podpora) poveča za 1 enoto, se bo odvisna spremenljivka (notranje podjetništvo) povečala za 0,417 enote.

Tabela 13: Koeficienti

Model		Nestandardizirani Koeficienti		Standardizirani Koeficienti		
		B	Standardna Napaka	Beta	t	Sig.
1	(Konstanta)	1,816	0,169		10,752	0,000
	Organizacijska podpora	0,417	0,059	0,516	7,054	0,000

Legenda:
Odvisna spremenljivka: Notranje podjetništvo

S pomočjo analize linearne regresije smo ugotovili, da obstaja močna pozitivna povezanost med notranjim podjetništvom in organizacijsko podporo, kar pomeni, če se povečajo aktivnosti v okviru organizacijske podpore, se bodo v določeni meri povečale tudi aktivnosti v okviru notranjega podjetništva. Naš model smo preverili z analizo variance in potrdili, da je model kot celota ustrezen. Na podlagi regresijske analize smo potrdili našo hipotezo, da organizacijska podpora pozitivno vpliva na razvoj notranjega podjetništva.

SKLEP

Sodobni tempo v gospodarstvu narekuje podjetjem čim večjo inovativnost kot bistveno konkurenčno prednost, ki zagotavlja preživetje. Današnje makro okolje podjetjem dnevno ponuja nove priložnosti in seveda tudi nevarnosti. Zaradi hitrega gospodarskega napredka se spremembe dogajajo zelo hitro. Sodobni kupec je vedno bolj nepredvidljiv, zahteven in kompleksen. Za zagotavljanje uspeha se pojavlja težnja po čim boljšem obvladovanju situacije. Menedžerji so postavljeni pred dejstvo; na eni strani zadovoljiti vse bolj zahtevne in izbirčne kupce, na drugi strani v svoj delokrog privabiti ljudi z idejami in zamislimi, s pomočjo katerih bodo kos novodobni konkurenci. Reševanje in obvladovanje takšne situacije zahteva od menedžerjev vpeljevanje novih konceptov vodenja in upravljanja s človeškimi viri, predvsem v smislu spodbujanja in širjenja podjetniškega duha. Za ustvarjanje primerne organizacijske kulture, ki bo spodbujala inovativne posameznike k ustvarjanju in inoviranju, je izjemnega pomena vzpostavljanje primernega sistema nagrajevanja, motiviranja ter skrb za približevanje poslovnih ciljev potrebam posameznika. Spodbujanje samostojnosti ter ustvarjanje zaupnih odnosov posledično vodi v predanost in lojalnost zaposlenih, zato je odnos delodajalec – delavec bistven za obstoj podjetja na globalnem konkurenčnem tržišču, kajti »danes ni dobrega izdelka brez zadovoljnega delavca in ni inovativnega izdelka brez motiviranega delavca. Če je delavec zadovoljen je to pogoj, da bomo lahko delali na dolgi rok« (Boscarol, 2016).

Prvi del magistrskega dela smo namenili teoretičnim izhodiščem v povezavi z organizacijsko podporo in notranjim podjetništvom. Drugi del magistrskega dela pa smo namenili analizi vpliva organizacijske podpore notranjemu podjetništvu. Najprej smo na podlagi sekundarnih podatkov (Antončič & Hisrich, 2001; Antončič, 2007; Antončič, 2013–2016) analizirali stanje v slovenskih mikro, malih in srednje velikih podjetjih, na koncu pa smo s pomočjo regresijske analize potrdili pozitivni vpliv organizacijske podpore na notranje podjetništvo.

S pomočjo sekundarnih podatkov, ki so bili pridobljeni z že opravljeno raziskavo v okviru projekta J5-5542 (A) Vloga značilnosti menedžerjev majhnih in srednje velikih podjetij in njihovega povezovanja pri tehnološkem razvoju, inovativnosti in rast, smo preverili našo hipotezo: organizacijska podpora je pozitivno povezana z notranjim podjetništvom. Podatki so bili pridobljeni s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika. Vprašanja so bila

zaprtega tipa, tako da so anketiranci lahko izbirali med različnimi odgovori. V vzorec je bilo zajetih 139 slovenskim podjetij iz različnih panog, med katerimi je le 4 % srednje velikih podjetij, ostala pa so mala oziroma mikro podjetja. V vzorcu je bilo 80 % podjetij iz storitvenih dejavnosti in 20 % proizvodnih podjetij. Povprečno podjetje v vzorcu je staro 17 let, ima 9 zaposlenih, njegova celotna prodaja v preteklem letu pa znaša med 400.000 in 800.000 EUR.

S pomočjo analize smo poskušali ugotoviti naslednje:

- stanje organizacijske podpore notranjemu podjetništvu v slovenskih mikro, malih in srednje velikih podjetjih in
- kakšen vpliv ima organizacijska podpora na razvoj notranjega podjetništva.

Na podlagi analize rezultatov smo ugotovili, da se v slovenskih podjetjih premalo zavedajo pomembnosti organizacijske podpore za razvoj notranjega podjetništva. V podjetjih premalo poudarjajo aktivnosti, ki so povezane z organizacijsko podporo notranjemu podjetništvu, posledično se dimenzije notranjega podjetništva ne dogajajo v takšni meri, kot bi bilo za uspeh podjetja dobro.

Aktivnosti v sklopu organizacijske podpore, za katere menimo, da pomembno vplivajo na razvoj notranjega podjetništva, so v večini podjetij premalo poudarjene in uresničene. Na podlagi analize smo ugotovili, da dajejo v večini podjetij:

- premalo poudarka pri vzpostavljanju fleksibilnih organizacijskih struktur;
- premalo poudarka pri treningu zaposlenih za izboljšanje ustvarjalnosti;
- premalo poudarka pri nagrajevanju zaposlenih za izboljšanje ustvarjalnosti;
- premalo poudarka pri vzpostavljanju procedur za pridobivanje inovativnih zamisli;
- premalo poudarka pri vzpostavljanju procedur za analizo novih in inovativnih zamisli;
- premalo poudarka pri formalnem imenovanju vodij za zamisli ali projekte;
- premalo poudarka pri zagotavljanju sredstev za ustvarjalne in inovativne projekte.

V analizi smo preverjali, kako se v podjetjih uresničujejo dimenzije notranjega podjetništva, kot jih navaja Antončič (2002). Na podlagi analize smo ugotovili, da v večini podjetij:

- premalo razvijajo nove izdelke ali storitve;
- spremembe izdelkov ali storitev so premajhne;
- se preveč osredotočajo na trženje že preizkušenih izdelkov ali storitev, premalo vlagajo v raziskave, razvoj, inovacije ter tehnologijo;
- prepogosto se odzovejo na dejavnosti, ki jih začnejo konkurenti, namesto da bi začeli z dejavnostmi, na katere se nato konkurenti odzovejo;

- premalokrat podjetje prvo vpelje nove izdelke, storitve, administrativne tehnike in proizvodne tehnologije;
- se zelo pogosto podjetje poizkuša izogniti konkurenčnim trenjem, ima raje odnos »živi in pusti živeti«, namesto da bi imelo v ospredju nagnjenje k »uničenju konkurence«.

Glede na to, da smo s pomočjo analize linearne regresije ugotovili, da obstaja močna pozitivna povezanost med notranjim podjetništvom in organizacijsko podporo, kar pomeni, če se povečajo aktivnosti v okviru organizacijske podpore, se bodo v določeni meri povečale aktivnosti v okviru notranjega podjetništva, potem nas tudi zgoraj navedeni rezultati ne morejo presenetiti.

V slovenskih mikro, malih in srednje velikih podjetjih obstaja premajhna naklonjenost spodbujanju podjetniške kulture, treningu zaposlenih, nagrajevanju in motiviranju zaposlenih, vzpostavljanju fleksibilnih organizacijskih struktur ter dajanju sredstev za zamisli in projekte, kar se posledično odraža v tem, da se inovacije in spremembe izdelkov, tehnologij, administrativnih postopkov in poslovnih procesov ne uresničujejo v takšni meri, ki bi bila spodbudna za nadaljnji in prihodnji uspeh podjetij. Posledično podjetja raje zasledujejo in posnemajo konkurenco, namesto da bi skušala delovati šampionsko ter prevzeti vodilni položaj. Na takšen način bodo podjetja težko ostala konkurenčna, celo se lahko zgodi, da bodo slej ali prej izrinjena iz konkurenčnega boja.

Za slovenska podjetja bi bilo smiselno, da več energije, sredstev in časa namenjajo zaposlenim, predvsem z vidika spodbujanja in motiviranja k iskanju novih in učinkovitih rešitev, ki bi podjetju pomagala pri boljšem zasledovanju in uresničevanju ciljev. Podpora menedžmenta naj se kaže na več področjih, bistvena so naslednja: nagrajevanje za dosežke in pravično plačilo; dajanje sredstev za izvajanje projektov; dajanje povratnih informacij o izvajanju projekta in spodbujanje v primeru neuspeha; odprta komunikacija in prost pretok informacij; dostopnost menedžmenta in ključnih ljudi v podjetju ter dajanje možnosti za osebno rast in razvoj zaposlenih. Z nudenjem podpore zaposlenim pri ukvarjanju z novimi idejami, zamislimi in projekti bi le-ti bolj učinkovito izrabili svoj potencial, na koncu pa bi bili vsi deležni uspeha, kar bi zaposlene spodbudilo k razvijanju nadaljnjih idej in projektov. Razvijanje dimenzij notranjega podjetništva ne bi bilo več tako okrnjeno, temveč bi se spremembe dogajale posledično, lahko bi rekli same od sebe. Inovacij ne bi bilo več tako malo, spremembe izdelkov in storitev bi bile večje, poudarek bi bil na raziskavah, razvoju in vpeljavi novih tehnologij, na ta način bi bila podjetja bolj konkurenčna.

Notranje podjetništvo v zadnjih treh desetletjih postaja eden pomembnejših konceptov, ki podjetjem ponuja učinkovite rešitve v obdobju, ko se spremembe dogajajo dnevno na vseh področjih življenja. Notranje podjetništvo kot posledica vse hitrejšega industrijskega in tehnološkega razvoja ponuja podjetjem orodja, s katerimi se ustvarja ter spodbuja

podjetniška miselnost in vrednote, v ospredje pa je postavljen posameznik s svojim znanjem in potrebami. Smisel notranjega podjetništva je delitev skupne vizije podjetja in vključevanje posameznikov v doseganje skupnih ciljev podjetja. Le v podjetjih, kjer obstajajo podjetniški duh, skupna miselnost, vizija, odprta komunikacija, transparenten pretok ter izmenjava informacij, se lahko ustvarijo zaupni odnosi, povezanost zaposlenih je večja, posamezniki pa čutijo večjo pripadnost timu ali podjetju. Rezultat vsega tega je večje osebno zadovoljstvo zaposlenih, ki jih spodbuja k nadaljnjemu razvijanju in ustvarjanju zamisli, idej ter projektov.

Na kakšen način bodo podjetja razvijala notranje podjetništvo, je odvisno od njih samih, kajti vsako podjetje ima svojstvene značilnosti, zato določen pristop ne ustreza vsakemu podjetju. Prednosti notranjega podjetništva je veliko, v kolikšni meri bodo podjetja to uresničevala, je zopet odvisno od njih samih. Dejstvo pa je, da koncept notranjega podjetništva s svojimi aktivnostmi nesporno prispeva k večji inovativnosti, učinkovitosti in uspehu podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Antončič, B. (2002). *Notranje podjetništvo. Prenova konstrukta in razvoj integrativnega modela. Intrapreneurship: Construct Refinement and an Integrative Model Development.* Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
2. Antončič, B. (2007). Intrapreneurship: A comparative structural equation modeling study. *Industrial management + data system*, *107*(3), 309–325.
3. Antončič, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross – Cultural Validation. *Journal of Business Venturing, 16*(5), 495–527.
4. Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T., & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo.* Ljubljana: GV Založba.
5. Antončič, B., & Zorn, O. (2004). The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship in the Organizational Support-Performance Relationship: An Empirical Examination. *Managing Global Transitions*, *2*(1), 5–14.
6. Auer Antončič, J., & Antončič, B. (2010). Nagrajevanje zaposlenih, notranje podjetništvo in rast storitvenih podjetij. *Management, 5*(2), 115–130.
7. Autio, E., Ho, Y. P. & Wong, P. (2005). Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth: Evidence from Gem Data. *Small Business Economics*, *24*(3), 335–350.
8. Bačovnik Komprej, M. (2014). *Organizacijska kultura, notranje podjetništvo in trženje v kulturi* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Biewerth, M., Schwens, C., Isidor, R. & Kabst, R. (2015). Corporate Entrepreneurship and Performance: A Meta-analysis. *Small Business Economics, 45*(2), 255–278.
10. Bizjak, F., & Petrin, T. (1996). *Uspešno vodenje podjetja.* Ljubljana: GV.
11. Block, Z., & MacMillan, I. C. (1993). *Corporate Venturing: Creation New Business Within the Firm.* Boston: Harvard Business School Press.
12. Boscarol, I. (2016, 1. maj). Ivo Boscarol o delavcih in delodajalcih, o pohlepu in cerkvi. *Delo.* Najdeno 1. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.delo.si/novice/slovenija/ivo-boscarol-o-delavcih-in-delodajalcih-o-pohlepu-in-cerkvi.html
13. Burgelman, R. A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science, 29*(12), 1349–1364.
14. Charnov, B. H. & Montana, P. J. (2000). *Management.* New York: Barron's Educational Series.
15. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice, 16*(1), 7–25.
16. Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The Role of Entreprenurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *Academy of Management Executive, 19*(1), 147–156.

17. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Drucker, F. P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles.* New York: HarperBusiness.
19. Drucker, F. P. (1992). *Inovacije i poduzetništvo: praksa i načela.* Zagreb: Globus.
20. Fromholtz, M. J., Hunt, J. G., Jeffane, R. M., Morrison, V., Osborn, R. N., Schermerhorn, J. R., Wallace, J. & Wood, J. C. J. (2004). *Organisational Behaviour – A Global Perspective.* Milton: Wiley.
21. Glas, M., & Pšeničny, V. (2000). *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje.* Ljubljana: Gea College.
22. Gramc, B. (2006). Dejavniki notranjega podjetništva: primer Slovenije. *IB revija Ljubljana: Zavod RS za makroekonomske analize in razvoj, 15*(4), 4–14.
23. Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (1992). *Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing New Enterprise.* Homewood: BPI/Irwin.
24. Hsu, C. C., Tan, K. C., Jayaram, J. & Laosirihongthong, T. (2014). Corporate entrepreneurship, operations core competency and innovation in emerging economies. *International Journal of Production Research, 52*(18), 5467–5483.
25. Jeffrey, G. C. & Morgan, P. M. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice, 23*(3), 47–63.
26. Kanter, R. M. (1989). *When Giants Learn to Dance.* New York: Touchstone, Simon & Schuster.
27. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije.* Ljubljana: Državna založba Slovenije.
28. Klasen, N., & Cluterrbuck, D. (2003). *Implementing Mentoring Schemes.* Oxford: Butterworth – Heinemann.
29. *Koeficient Cronbach alfa.* Najdeno 29. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.benstat.si/blog/koeficient-cronbach-alfa
30. Kotler, P. (2004). *Management trženja.* Ljubljana: GV Založba.
31. Kropivnik, S., & Kogovšek, T. (2003). *Analize podatkov z SPSS-om.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
32. Levičar, S. (2004). *Oblike notranjega podjetništva* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Liu, S., Luo, X. & Shi, Y. (2002). Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship and Learning Orientation in Organizations-in-transition: An Empirical Study. *International Journal of Research in Marketing, 19*(4), 367–382.

35. Mathews, J. A. (2006). Resource and Activities are Two Sides of the Same Coin: Duality of the Activities and Resource-based Views of Strategic Management. Najdeno 23. junija 2016 na spletnem naslovu https://www.researchgate.net/publication/228458325_Resources_and_activities_are_two_sides_of_the_same_coin_duality_of_the_activities-and_resource-based_views_of_strategic_management
36. Malhotra Naresh, K. (2002). *Basic Marketing Research: applications to contemporary issues.* Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
37. McAdam, R. & McConvery, T. (2004). Barriers to Innovation within Small Firms in a Peripheral Location. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 10*(3), 206–221.
38. Morris, M. H., & Jones, F. F. (1993). Human Resource Management Practices and Corporate Entrepreneurship: An Empirical Assessment from the USA. *The International Journal of Human Resource Management, 4*(4), 873–896.
39. Morris, M. H., & Kuratko, D. F. (2002). *Corporate Entrepreneurship.* New York: Harcourt College Publishers.
40. Nastav, B. (2011). *Statistika v ekonomiji in financah.* Koper: Fakulteta za management.
41. Pinchot, G. III. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur.* New York: Harper & Row Publishers.
42. Pinchot, G., & Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring in Action. A handbook for Business Inovation.* San Francisco: Beret – Koehler Publishers, Inc.
43. Russell, R. D. (1989). How Organisational Culture Can Help to Institutionalise the Spirit of Innovation in Entreprenurial Ventures. *Journal of Organisational Change Management, 2*(3), 7–15.
44. Ruzzier, M., Antončič, B., Bratkovič, T., & Hisrich, R. D. (2008). *Podjetništvo.* Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
45. Scherer, F. M. (2003). *Innovation and Growth: Schumpeterian Perspectives.* Cambridge, MA: MIT Press.
46. Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review, 25*(1), 217–226.
47. Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice, 23*(3), 11–27.
48. Statistični urad Republike Slovenije (SURS). (2015). *Podjetja, Slovenija, 2014*. Najdeno 1. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5583&idp=16&headerbar=14
49. Stevenson, H., & Jarillo, C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal, 11*(4), 17–27.
50. Thurik, R. & Wennekers, S. (1999). Linking Entrepreneurship and Economic Growth. *Small Business Economics, 13*(1), 27–55.

51. *Tržne raziskave. Analiza trga.* Najdeno 28. maja 2016 na spletnem naslovu http://les.bf.unilj.si/fileadmin/datoteke_asistentov/ilipuscek/TRZENJE/Gradiva/TEL/Vaje/Trzne_raziskave.pdf
52. Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, *40*(5), 1089–1121.
53. Turner, C. (2004). *Vodenje k uspehu: ustvarjanje notranjega podjetništva*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
54. Vahčič, A. (1995). *Osnove vodenja in podjetništva 2. D. 1.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Vahčič, A. (2000). Razvoj podjetništva in malega gospodarstva. *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje.* Ljubljana: Gea Colleage.
56. *Varianca in standardni odklon.* Najdeno 11. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.benstat.si/blog/varianca-standardni-odklon
57. Venkataraman, S. (2004). Regional Transformation through Technological Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, *19*(1), 153–167.
58. Vintar, B. (2016). *Vpliv intelektualne lastnine v notranjem podjetništvu za internacionalizacijo podjetij* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
59. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS* št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – *odl. US*, 82/13 in 55/15.
60. Zupan, N. (2006). HRM mora stopiti zunaj sedanjih okvirov delovanja. *Human Resource Management*, *4*(12), 3.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik 1
Priloga 2: Podatki o drugih panogah podjetij 4
Priloga 3: Podatki o panogi podjetij 5
Priloga 4: Podatki o starosti podjetij (v letih) 6
Priloga 5: Podatki o velikosti podjetij 6
Priloga 6: Podatki o celotni prodaji v preteklem letu 6
Priloga 7: Podatki o vzpostavitvi fleksibilne organizacijske strukture 7
Priloga 8: Podatki o treningu zaposlenih v tehnikah za izboljšanje ustvarjalnosti 7
Priloga 9: Podatki o nagrajevanju zaposlenih za njihovo ustvarjalnost in inovacije 7
Priloga 10: Vzpostavitev procedur za pridobivanje inovativnih zamisli od zaposlenih 8
Priloga 11: Vzpostavitev procedur za analizo novih inovativnih zamisli 8
Priloga 12: Formalno imenovanje vodij za zamisli/projekte 8
Priloga 13: Dajanje sredstev na razpolago za eksperimentalne projekte 9
Priloga 14: Nobenih novih vrst izdelkov ali storitev/zelo veliko novih vrst izdelkov ali storitev 9
Priloga 15: Spremembe izdelkov ali storitev so bile predvsem manjše/spremembe izdelkov ali storitev so bile navadno izjemno velike 9
Priloga 16: Močan poudarek na trženju preizkušenih izdelkov in storitev/močan poudarek na raziskavah in razvoju, inovacijah ter vodilnem položaju v tehnologiji 10
Priloga 17: Se navadno odzove na dejavnosti, ki jih začnejo konkurenti/navadno začenja z dejavnostmi, na katere se nato konkurenti odzovejo 10
Priloga 18: Zelo redko prvo vpelje nove izdelke, storitve, itd./zelo pogosto prvo vpelje nove izdelke, storitve, itd. 11
Priloga 19: Se navadno poizkuša izogniti konkurenčnim trenjem in ima raje "živi in pusti živeti" odnos/navadno je zelo konkurenčno in ima v ospredju nagnjenje k "uničenju konkurence" 11

PRILOGA 1: Vprašalnik

(Antončič & Hisrich 2001; Antončič, 2007):

Organizacijska podpora

Prosim, ocenite, v kolikšni meri je v vašem podjetju poudarek na naslednjem:

		Majhen poudarek				**Velik poudarek**
1.	Vzpostavitev fleksibilne organizacijske strukture z namenom povečanja inovativnosti	1	2	3	4	5
2.	Trening zaposlenih v tehnikah za izboljšanje ustvarjalnosti	1	2	3	4	5
3.	Nagrajevanje zaposlenih za njihovo ustvarjalnost in inovacije	1	2	3	4	5
4.	Vzpostavitev procedur za pridobivanje inovativnih zamisli od zaposlenih	1	2	3	4	5
5.	Vzpostavitev procedur za analizo novih inovativnih zamisli	1	2	3	4	5
6.	Formalno imenovanje vodij za zamisli/projekte	1	2	3	4	5
7.	Dajanje sredstev na razpolago za eksperimentalne projekte	1	2	3	4	5

Notranje podjetništvo

Koliko novih vrst izdelkov ali storitev je vaše podjetje tržilo v preteklih treh letih?

1.	Nobenih novih vrst izdelkov ali storitev	1	2	3	4	5	Zelo veliko novih vrst izdelkov ali storitev
2.	Spremembe izdelkov ali storitev so bile predvsem manjše	1	2	3	4	5	Spremembe izdelkov ali storitev so bile navadno izjemno velike

Vrhnji managerji v podjetju so v glavnem naklonjeni …

3.	Močnemu poudarku na trženju preizkušenih izdelkov in storitev	1	2	3	4	5	Močnemu poudarku na raziskavah in razvoju, inovacijah ter vodilnem položaju v tehnologiji

Kar se tiče konkurenčnih podjetij, vaše podjetje …

4.	Se navadno odzove na dejavnosti, ki jih začnejo konkurenti	1	2	3	4	5	Navadno začenja z dejavnostmi, na katere se nato konkurenti odzovejo
5.	Zelo redko prvo vpelje nove izdelke/storitve, administrativne tehnike, proizvodne tehnologije, itd.	1	2	3	4	5	Zelo pogosto prvo vpelje nove izdelke/storitve, administrativne tehnike, proizvodne tehnologije, itd.
6.	Se navadno poizkuša izogniti konkurenčnim trenjem in ima raje "živi in pusti živeti" odnos	1	2	3	4	5	Navadno je zelo konkurenčno in ima v ospredju nagnjenje k "uničenju konkurence"

V kateri panogi je vaše podjetje?

□Bančništvo, investicije, zavarovalništvo	□Proizvodnja industrijskih dobrin	□Trgovina na drobno in debelo
□Gradbeništvo	□Inženiring, raziskave in razvoj	□Transport in javne dobrine
□Potrošniške storitve	□Rudarstvo, črpanje, nafta	□Turizem
□Proizvodnja potrošnih dobrin	□Konzultantstvo in poslovne storitve	□Drugo (prosim navedite): _____

Starost vašega podjetja (v letih):

□ 0–1 □ 2–5 □ 6–10 □ 11–20 □ 21–50 □ več kot 50

Velikost vašega podjetja:

- število zaposlenih (ekvivalentno zaposlenih s polnim delovnim časom):

□ 0–10 □ 11–50 □ 51–100 □ 101–250 □ 251–500 □ 501–1.000 □ več kot 1.000

Celotna prodaja v preteklem letu:

- ☐ 400.000 EUR ali manj
- ☐ nad 400.000 EUR - 800.000 EUR
- ☐ nad 800.000 EUR - 1.600.000 EUR
- ☐ nad 1.600.000 EUR - 4.000.000 EUR
- ☐ nad 4.000.000 - 20.000.000 EUR
- ☐ nad 20.000.000 EUR

PRILOGA 2: Podatki o drugih panogah podjetij

Druge panoge	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
	123	78,3	78,3
/	1	0,6	79,0
design, oglaševanje	1	0,6	79,6
frizerstvo in kozmetika	1	0,6	80,3
informacijske tehnologije	2	1,3	81,5
informatika	1	0,6	82,2
izobraževanje	1	0,6	82,8
izdelava projektov, trženje, selitve, vzdrževanje in drugo v okviru težke industrije, strojev, postrojenj in linij (Livarne, železarne, Rudniki ...)	1	0,6	83,4
kadrovski autsorsing	1	0,6	84,1
kmetijstvo-veterina, tudi male živali	1	0,6	84,7
lastna proizvodnja in gradnja montažnih hiš	1	0,6	85,4
ortopedski pripomočki	1	0,6	86,0
pogrebništvo	1	0,6	86,6
prevajanje, konzultantstvo	1	0,6	87,3
prodaja vozil in servisiranje vozil	1	0,6	87,9
produkcija filmov, TV oglasov	1	0,6	88,5
proizvodnja in transport	1	0,6	89,2
proizvodnja plastične embalaže	1	0,6	89,8
proizvodnja sedežnega pohištva	1	0,6	90,4
računalništvo, informacijske rešitve	1	0,6	91,1
računovodske storitve	1	0,6	91,7
računovodski servis, prodaja od vrat do vrat, gradbeništvo	1	0,6	92,4
računovodstvo	1	0,6	93,0
ravnanje z nevarnimi odpadki	1	0,6	93,6
servisiranje motornih vozil	1	0,6	94,3
specialna čiščenja	1	0,6	94,9
storitvena dejavnost	1	0,6	95,5
tehniško preizkušanje in analiziranje	1	0,6	96,2
uslužnostna dejavnost	1	0,6	96,8
vizualne komunikacije, grafika	1	0,6	97,5

Druge panoge	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
vrtnarstvo, storitve, trgovina na debelo in drobno, zastopstva tujih podjetij	1	0,6	98,1
vzdrževanje in čiščenje poslovnih zgradb	1	0,6	98,7
založništvo	1	0,6	99,4
zastopstvo nemške firme AMIS	1	0,6	100,0
Total	157	100,0	

PRILOGA 3: Podatki o panogi podjetij

Panoga	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
Bančništvo, investicije, zavarovalništvo	3	2,3	2,3
Proizvodnja industrijskih dobrin	14	10,9	13,3
Trgovina na drobno in debelo	19	14,8	28,1
Gradbeništvo	21	16,4	44,5
Inženiring, raziskave in razvoj	4	3,1	47,7
Transport in javne dobrine	6	4,7	52,3
Potrošniške storitve	1	0,8	53,1
Turizem	4	3,1	56,3
Proizvodnja potrošnih dobrin	5	3,9	60,2
Konzultantstvo in poslovne storitve	18	14,1	74,2
Drugo (prosim navedite):	33	25,8	100,0
Total	128	100,0	

PRILOGA 4: Podatki o starosti podjetij (v letih)

Starost podjetja	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
2–5	7	5,5	5,5
6–10	13	10,2	15,6
11–20	50	39,1	54,7
21–50	56	43,8	98,4
več kot 50	2	1,6	100,0
Total	128	100,0	

PRILOGA 5: Podatki o velikosti podjetij

Število zaposlenih	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
0–10	85	66,4	66,4
11–50	36	28,1	94,5
51–100	5	3,9	98,4
101–250	2	1,6	100,0
Total	128	100,0	

PRILOGA 6: Podatki o celotni prodaji v preteklem letu

Celotna prodaja v preteklem letu	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
400.000 EUR ali manj	54	42,2	42,2
400.000–800.000 EUR	23	18,0	60,2
800.000–1.600.000 EUR	21	16,4	76,6
1.600.000–4.000.000 EUR	19	14,8	91,4
4.000.000–20.000.000 EUR	10	7,8	99,2
nad 20.000.000 EUR	1	0,8	100,0
Total	128	100,0	

PRILOGA 7: Podatki o vzpostavitvi fleksibilne organizacijske strukture

Poudarek	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
1 Majhen poudarek	26	18,7	18,7
2	22	15,8	34,5
3	52	37,4	71,9
4	29	20,9	92,8
5 Velik poudarek	10	7,2	100,0
Total	139	100,0	

PRILOGA 8: Podatki o treningu zaposlenih v tehnikah za izboljšanje ustvarjalnosti

Poudarek	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
1 Majhen poudarek	18	12,9	12,9
2	30	21,6	34,5
3	49	35,3	69,8
4	35	25,2	95,0
5 Velik poudarek	7	5,0	100,0
Total	139	100,0	

PRILOGA 9: Podatki o nagrajevanju zaposlenih za njihovo ustvarjalnost in inovacije

Poudarek	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
1 Majhen poudarek	12	8,6	8,6
2	23	16,5	25,2
3	45	32,4	57,6
4	49	35,3	92,8
5 Velik poudarek	10	7,2	100,0
Total	139	100,0	

PRILOGA 10: Vzpostavitev procedur za pridobivanje inovativnih zamisli od zaposlenih

Poudarek	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
1 Majhen poudarek	18	12,9	12,9
2	38	27,3	40,3
3	56	40,3	80,6
4	19	13,7	94,2
5 Velik poudarek	8	5,8	100,0
Total	139	100,0	

PRILOGA 11: Vzpostavitev procedur za analizo novih inovativnih zamisli

Poudarek	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
1 Majhen poudarek	27	19,4	19,4
2	33	23,7	43,2
3	54	38,8	82,0
4	17	12,2	94,2
5 Velik poudarek	8	5,8	100,0
Total	139	100,0	

PRILOGA 12: Formalno imenovanje vodij za zamisli/projekte

Poudarek	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
1 Majhen poudarek	35	25,2	25,2
2	36	25,9	51,1
3	42	30,2	81,3
4	17	12,2	93,5
5 Velik poudarek	9	6,5	100,0
Total	139	100,0	

PRILOGA 13: Dajanje sredstev na razpolago za eksperimentalne projekte

Poudarek	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
1 Majhen poudarek	41	29,5	29,5
2	35	25,2	54,7
3	41	29,5	84,2
4	17	12,2	96,4
5 Velik poudarek	5	3,6	100,0
Total	139	100,0	

PRILOGA 14: Nobenih novih vrst izdelkov ali storitev/zelo veliko novih vrst izdelkov ali storitev

Nove vrste izdelkov/storitev	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
1 Nobenih novih vrst izdelkov/storitev	23	16,5	16,5
2	28	20,1	36,7
3	49	35,3	71,9
4	31	22,3	94,2
5 Zelo veliko novih vrst izdelkov/storitev	8	5,8	100,0
Total	139	100,0	

PRILOGA 15: Spremembe izdelkov ali storitev so bile predvsem manjše/spremembe izdelkov ali storitev so bile navadno izjemno velike

Spremembe izdelkov/storitev	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
1 Manjše spremembe izdelkov/storitev	22	15,8	15,8
2	22	15,8	31,7
3	56	40,3	71,9
4	33	23,7	95,7
5 Izjemno velike spremembe izdelkov/storitev	6	4,3	100,0
Total	139	100,0	

PRILOGA 16: Močan poudarek na trženju preizkušenih izdelkov in storitev/močan poudarek na raziskavah in razvoju, inovacijah ter vodilnem položaju v tehnologiji

Poudarek na	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
1 Močan poudarek pri trženju preizkušenih izdelkov in storitev	16	11,5	11,5
2	24	17,3	28,8
3	54	38,8	67,6
4	38	27,3	95,0
5 Močan poudarek na R&R, inovacijah in tehnologiji	7	5,0	100,0
Total	139	100,0	

PRILOGA 17: Se navadno odzove na dejavnosti, ki jih začnejo konkurenti/navadno začenja z dejavnostmi, na katere se nato konkurenti odzovejo

Odziv na dejavnosti konkurence/začenja z dejavnostmi	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
1 Se navadno odzove na dejavnosti, ki jih začnejo konkurenti	15	10,9	10,9
2	10	7,2	18,1
3	55	39,9	58,0
4	42	30,4	88,4
5 Navadno začenja z dejavnostmi, na katere se konkurenti odzovejo	16	11,6	100,0
Total	138	100,0	

PRILOGA 18: Zelo redko prvo vpelje nove izdelke, storitve, itd./zelo pogosto prvo vpelje nove izdelke, storitve, itd.

Pogostost prve vpeljave izdelkov, storitev, itd.	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
1 Zelo redko	18	13,0	13,0
2	17	12,3	25,4
3	45	32,6	58,0
4	42	30,4	88,4
5 Zelo pogosto	16	11,6	100,0
Total	138	100,0	

PRILOGA 19: Se navadno poizkuša izogniti konkurenčnim trenjem in ima raje "živi in pusti živeti" odnos/navadno je zelo konkurenčno in ima v ospredju nagnjenje k "uničenju konkurence"

Konkurenčni položaj	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
1 Se navadno poizkuša izogniti konkurenčnim trenjem	25	18,1	18,1
2	26	18,8	37,0
3	61	44,2	81,2
4	21	15,2	96,4
5 Je navadno zelo konkurenčno	5	3,6	100,0
Total	138	100,0	