

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**SPECIALISTIČNO DELO**

NOTRANJE PODJETNIŠTVO KOT VIR NEIZKORIŠČENIH  
PRILOŽNOSTI

Ljubljana, januar 2003

JOŽE KOCJANČIČ

## **IZJAVA**

Študent Jože Kocjančič izjavljam, da sem avtor tega specialističnega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Tee Petrin in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 11. 04. 2003

Jože Kocjančič

# KAZALO

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2. KAJ JE PODJETNIŠTVO.....</b>	<b>2</b>
2.1. Podjetnik in podjetništvo.....	2
2.2. Pojem podjetnika v ekonomski teoriji.....	2
2.2.1. Klasične definicije podjetnika.....	3
2.2.1.1. Richard Cantillon.....	3
2.2.1.2. Jean-Baptiste Say.....	4
2.2.1.3. Joseph Alois Schumpeter.....	4
2.2.2. Današnji pogled na podjetništvo.....	5
2.3. Podjetniški proces.....	6
2.4. Gospodarski pomen podjetništva.....	8
<b>3. NOTRANJE PODJETNIŠTVO.....</b>	<b>10</b>
3.1. Opredelitev notranjega podjetništva.....	10
3.2. Uvajanje notranjega podjetništva.....	13
3.2.1. Notranje podjetniški model.....	15
3.2.2. Notranje podjetniško naravnano okolje.....	16
3.2.3. Vpliv zunanjega okolja na notranje podjetništvo.....	18
3.3. Razvoj inovacijske kulture.....	18
3.4. Notranje podjetniški proces.....	21
<b>4. PODJETNIK ZNOTRAJ KORPORACIJE.....</b>	<b>23</b>
4.1. Kaj vemo o notranjih podjetnikih.....	23
4.1.1. Osebnostne karakteristike notranjih podjetnikov.....	25
4.1.2. Prepoznavanje podjetnika.....	27
4.1.3. Razvijanje notranjih podjetnikov.....	28
<b>5. NOTRANJE PODJETNIŠTVO KOT DEJAVNIK USPEHA PODJETIJ.....</b>	<b>28</b>
<b>6. NOTRANJE PODJETNIŠTVO V SVETU.....</b>	<b>30</b>
6.1. Primeri nekaterih uspešnih podjetij.....	32
6.1.1. Podjetje 3M.....	32
6.1.2. Podjetje DU PONT.....	32
<b>7. NOTRANJE PODJETNIŠTVO V SLOVENIJI.....</b>	<b>33</b>
7.1. Primerjava izvajanja notranjega podjetništva.....	34
<b>8. ANALIZA UPORABE NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA V SLOVENSkih PODJETJIH.....</b>	<b>36</b>
8.1. Osnovni namen ter metodologija raziskave.....	36
8.1.1. Metodologija raziskave.....	36
8.1.2. Omejitve, ki izhajajo iz metodologije vzorčenja.....	37
8.2. Osnovni podatki o anketiranih podjetjih.....	38
8.2.1. Število zaposlenih v anketiranih podjetjih.....	39

8.2.2. Področja delovanja anketiranih podjetij.....	39
8.2.3. Povprečna izobrazbena struktura.....	41
8.2.4. Ocena stopnje uspešnosti anketiranih podjetij.....	42
8.3. Osnovni podatki o anketirancih.....	43
8.3.1. Povprečna starost anketirancev.....	43
8.3.2. Delovna doba anketirancev v sedanjem podjetju.....	44
8.4. Poznavanje notranjega podjetništva.....	45
8.4.1. Pogostost srečevanja z notranjim podjetništvom.....	45
8.4.2. Seznanjenost zaposlenih s prednostmi in slabostmi notranje podjetniškega delovanja.....	46
8.5. Izvajanje notranje podjetniških procesov.....	47
8.5.1. Kvaliteta odnosov, ki omogočajo razvoj NP procesov.....	48
8.5.2. Stopnja podpore v korporacijski hierarhiji.....	49
8.5.3. Uporaba poslovnega načrta.....	50
8.6. Uvajanje notranjega podjetništva.....	50
8.6.1. Definiranje inovacijske kulture.....	51
8.6.2. Usmerjanje podjetnikov v razumevanje njihove vloge.....	52
8.7. Odnos zaposlenih do notranje podjetniških programov.....	53
8.7.1. Management in pomembnost inovacij za podjetje.....	53
8.7.2. Spodbujanje inovativnosti z nagradami in bonitetami.....	54
8.7.3. Pomoč zaposlenih pri nalogah in projektih.....	55
8.8. Razvijanje inovacijske kulture v podjetju.....	55
8.8.1. Stopnja poudarka inovacijam in dosežkom.....	56
8.8.2. Stopnja samostojnosti in odgovornosti.....	57
8.8.3. Možnosti posredovanja mnenj zaposlenih.....	57
8.9. Prepoznavanje podjetniško naravnanih posameznikov.....	58
8.9.1. Načini rekrutiranja podjetniško naravnanih posameznikov.....	58
8.9.2. Stopnja združevanja več posameznikov z namenom izkoriščanja komplementarnih izkušenj.....	59
<b>9. NOTRANJE PODJETNIŠTVO KOT VIR NEIZKORIŠČENIH PRILOŽNOSTI SLOVENSКИH PODJETIJ.....</b>	<b>61</b>
9.1. Vpliv notranjega podjetništva na poslovanje podjetja.....	62
9.1.1. Vpliv podjetniško naravnanih posameznikov in skupin na uspeh podjetja.....	62
9.1.2. Vpliv NP usmerjenosti na povečanje prodaje.....	63
9.1.3. Pomembnost notranje podjetniške organizacije za uspeh podjetja v prihodnosti.....	64
9.2. Vpliv neizkoriščenost notranje podjetniških potencialov.....	65
9.2.1. Izboljšanje konkurenčnega položaja zaradi boljše notranje podjetniške organiziranosti.....	66
9.2.2. Vpliv neizkoriščenih NP potencialov.....	66

9.3. Statistična obdelava pridobljenih podatkov.....	68
<b>10. SKLEPI RAZISKAVE.....</b>	<b>73</b>
<b>11. SKLEP.....</b>	<b>77</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>78</b>
<b>VIRI.....</b>	<b>80</b>
<b>SEZNAM PRILOG</b>	

## SEZNAM SLIK TABEL IN GRAFIKONOV

Tabela 1: Klasične definicije podjetnika.....	5
Tabela 2: Spodbujanje podjetniškega okolja.....	17
Tabela 3: Povezanost dejavnikov z ustvarjalnostjo in inovativnostjo.....	19
Tabela 4: Notranje podjetniški proces.....	21
Tabela 5: Produktivsko/tržno razlikovanje funkcij.....	24
Tabela 6: Ocena lastnosti, potrebnih za uspeh potencialnega podjetnika....	26
Tabela 7: Pogostost angažiranja timov oziroma posameznikov.....	28
Tabela 8: Razvijanje notranjih podjetnikov.....	28
Tabela 9: Struktura podjetij v Sloveniji.....	34
Tabela 10: Primerjava podjetij.....	35
Tabela 11: BDV/zaposleni v anketiranih podjetjih v 000 SIT, 2001.....	41
Tabela 12: Stopnja povezanosti med srečevanjem z NP in NP procesi.....	46
Tabela 13: Analiza odgovorov – NP procesi.....	48
Tabela 14: Analiza odgovorov – Uvajanje NP.....	51
Tabela 15: Stopnja povezanosti med NP procesi in uvajanjem NP.....	53
Tabela 16: Analiza odgovorov – Odnos zaposlenih.....	53
Tabela 17: Analiza odgovorov – Razvijanje inovacijske kulture.....	56
Tabela 18: Stopnja povezanosti med odnosom do NP prog. in kulturo.....	58
Tabela 19: Analiza uporabe NP v anketiranih podjetjih.....	60
Tabela 20: Analiza odgovorov – vpliv NP na poslovanje podjetja.....	62
Tabela 21: Analiza odgovorov – vpliv neizkoriščenosti NP potencialov.....	66
Tabela 22: $\chi^2$ – Vpliv spremenljivk na odvisno spremenljivko.....	72
Slika 1: Tri gonilne sile podjetništva.....	7
Slika 2: Fleksibilna organiziranost sodobnega podjetja.....	14
Slika 3: Notranje podjetniški model in učinki.....	15
Grafikon 1: Število zaposlenih v anketiranih podjetjih.....	39
Grafikon 2: Področje delovanja anketiranih podjetij.....	40
Grafikon 3: Povprečna izobrazbena struktura zaposlenih.....	41
Grafikon 4: Ocena stopnje uspešnosti anketiranih podjetij.....	42
Grafikon 5: Povprečna starost anketirancev.....	43
Grafikon 6: Delovna doba anketirancev v sedanjem podjetju.....	44
Grafikon 7: Število let opravljanja dela na sedanjem delovnem mestu.....	45
Grafikon 8: Srečevanje z NP in stopnja izvajanja NP procesov.....	46
Grafikon 9: Seznanjenost zaposlenih s prednostmi in slabostmi NP.....	47

Grafikon 10: Kvaliteta odnosov, ki omogočajo razvoj NP procesov.....	48
Grafikon 11: Podpora podjetniku v korporacijski hierarhiji.....	49
Grafikon 12: Pogostost uporabe poslovnega načrta.....	50
Grafikon 13: Stopnja definiranja inovacijske kulture.....	51
Grafikon 14: Usmerjanje podjetnikov v razumevanje njihove vloge.....	52
Grafikon 15: Pogostost poudarjanja, pomembnosti inovacij in dosežkov.....	54
Grafikon 16: Poudarek inovacijam, samostojnost, posredovanja mnenj.....	56
Grafikon 17: Načini rekrutiranja podjetniško naravnanih posameznikov.....	59
Grafikon 18: Združevanja posameznikov s komplementarnimi izkušnjami....	60
Grafikon 19: Vpliv podjetniško naravnanih posameznikov in NP na prodajo..	63
Grafikon 20: Pomembnost NP org. za prihodnost, EU in nujnost NP org....	65
Grafikon 21: Vpliv boljše NP organiziranosti na konkurenčni položaj	66
Grafikon 22: Stopnja neizkoriščenosti NP potencialov.....	67
Grafikon 23: Odstotek zaposlenih, ki pričnejo s podjetništvom.....	67
Grafikon 24: Poznavanje/uvajanje NP.....	69
Grafikon 25: Vpliv NP na poslovanje/izvajanje NP procesov.....	70
Grafikon 26: Odnos BDV/zaposleni, poznavanje NP, izvajanje NP.....	71

# 1. UVOD:

V globalni konkurenci uspejo gospodarski subjekti, ki razvijajo nove proizvode in posle boljše in hitreje kot njihova konkurenca. Ta dejstva zahtevajo drugačno podjetniško kulturo, ki se razlikuje od tradicionalnih pogledov na notranjo organizacijsko kulturo. Nova podjetniška kultura zahteva generiranje številnih idej za nove proizvode in storitve. Sodobna podjetja morajo spodbujati številne zaposlene z inovativnimi in notranje podjetniškimi sposobnostmi ter jim dati priložnost, da te ideje realizirajo znotraj podjetij. Oblikovati nujno potrebno podjetniško kulturo znotraj obstoječih podjetij, je nujno potreben del inovacijskega procesa, ki bo pripomogel k obstoju in rasti podjetij na novih hitro spreminjajočih se trgih.

Notranje podjetništvo (razvoj novih poslov znotraj obstoječih organizacij) ne more uspevati brez inovacij in razvoja novih izdelkov. Večina novih poslov temelji na razvoju novih proizvodov. Niti razvoj novih proizvodov niti razvoj novih poslov ne more biti uspešen, če znotraj podjetja ni prisotna ustrezna kultura (vrednote, zaupanje, vodstveni stil). Trije temeljni elementi uspeha: kultura, inovativnost in notranje podjetništvo morajo biti med seboj trdno povezani. Podjetja, ki želijo uspeti v današnji globalni konkurenci, morajo biti sposobna povezati med seboj vse te tri pomembne elemente, saj jim bo le to omogočilo, da bodo postala uspešna.

Namen dela je ugotoviti, v kolikšni meri slovenska podjetja izrabljajo notranje podjetniške potenciale, ki jih imajo znotraj podjetij na razpolago. Naloga temelji na ugotavljanju pripravljenosti zaposlenih v podjetjih, predvsem vodstvenih kadrov, za vzpostavljanje ugodne notranje podjetniške klime in iskanje posameznikov in skupin, ki so pripravljeni na podjetniško delovanje znotraj podjetij.

Cilj dela je ugotoviti, v kolikšni meri je notranje podjetništvo prisotno v slovenskih podjetjih in kako ga zaposleni, predvsem vodilni kadri, zaznavajo kot vir uspeha podjetja. Ugotovitve naj bi pripeljale do rezultata, v kolikšni meri notranje podjetništvo oziroma bi uvajanje notranjega podjetništva lahko vplivalo na ugodnejše poslovne rezultate podjetij in njihov konkurenčnejši položaj v času vse hitrejših gospodarskih sprememb.

Specialistično delo v prvem delu temelji na teoretičnih spoznanjih podjetništva in notranjega podjetništva ter načinih uvajanja notranje podjetniške kulture v sodobna podjetja. Drugi del naloge obdeluje rezultate pridobljene ankete in



intervjujev v slovenskih podjetjih, ter ugotovitve, v kolikšni meri se ta podjetja poslužujejo uvajanja notranjega podjetništva oziroma kakšne rezultate pričakujejo. Rezultati raziskave naj bi pokazali, v kolikšni meri notranje podjetništvo v anketiranih podjetjih predstavlja neizkoriščen vir notranje podjetniških potencialov.

## **2. KAJ JE PODJETNIŠTVO**

### **2.1. PODJETNIK IN PODJETNIŠTVO**

V zadnjem desetletju je naša država doživela vrsto ekonomskih in političnih sprememb, ki so v veliki meri vplivale na način razmišljanja in gospodarjenja, predvsem gospodarskih subjektov, pa tudi ostalega prebivalstva. S prihodom množice gospodarskih in političnih sprememb pa sta tudi besedi *podjetnik* in *podjetništvo* začeli pridobivati na teži, predvsem zaradi možnosti, ki je bila dana posameznikom in skupinam, da se soočijo z novimi poslovnimi izzivi.

Možnosti, ki so bile dane ustvarjalnim posameznikom in skupinam, so omogočile hitro nastajanje velikega števila novih malih podjetij, ki so zadovoljevala specifične potrebe manjših skupin potrošnikov, ki so zapolnile številne nezapolnjene tržne niše. Sposobni podjetniško usmerjeni posamezniki so s pomočjo svojih idej in sposobnosti zapolnili povpraševanje, ki ga večja podjetja zaradi svoje organiziranosti niso mogla ali pa za njih ni bilo zanimivo; ter na trgu začeli ustvarjati novo vrednost, ki jih je ustvarjalno in materialno bogatila.

Z besedo *podjetništvo* običajno označujemo tiste aktivnosti, ki jih posamezniki opravljajo z namenom zadovoljevanja tržnih potreb in si prizadevajo z njimi ob osebнем prevzemanju tveganja doseči čim boljši finančni rezultat. Z izrazom *podjetnik* pa razumemo posameznika, ki izvaja s tem povezane aktivnosti (Žižek, 2000, str. 21).

### **2.2. POJEM PODJETNIKA V EKONOMSKI TEORIJI**

Pojem podjetnika je zaslediti že leta 1697, ko Daniel Defoe s pojmom »projector« označuje posameznika s podobnimi lastnostmi in vlogami, kot je Schumpetrov »ustvarjalni podjetnik«, in ga najdemo pri francoskem ekonomistu Cantillonu leta 1725, prvi pa ga šele zares vpelje v ekonomsko teorijo Jean Baptiste Say.

Zgodovina ekonomskega razmišljanja pojmuje vlogo in naravo podjetnika na različne načine. Sodobna ekonomska teorija pa že prepoznava podjetništvo kot samostojni proizvodni vir, ki je skoraj enakovreden ostalim proizvodnim virom.

Podjetnik je v zgodovini ekonomske misli igral številne vloge. Avtorja Herbert in Link (1989, str. 41) sta izdvojila dvanajst različnih vlog, ki se pojavljajo v ekonomski literaturi:

1. Podjetnik je posameznik, ki prevzema tveganje, povezano z negotovostjo.
2. Podjetnik je posameznik, ki zagotavlja materialna in finančna sredstva.
3. Podjetnik je inovator.
4. Podjetnik je posameznik, ki sprejema odločitve.
5. Podjetnik je gospodarski voditelj.
6. Podjetnik je poslovodja ali superintendent.
7. Podjetnik je organizator in usklajevalec ekonomskih virov.
8. Podjetnik je lastnik podjetja.
9. Podjetnik je tisti, ki zaposluje proizvodne vire.
10. Podjetnik je posameznik, ki sklepa posle.
11. Podjetnik je oseba, ki je sposobna presoje.
12. Podjetnik je alokator proizvodnih virov med različne alternativne uporabe.

Podjetništvo kot izkoriščanje zaznanih poslovnih priložnosti je povezano predvsem z malimi podjetji. Podjetniki pa so ustvarjalni posamezniki, ki so sposobni idejo povezati z organizacijskimi in proizvodnimi viri, ki jim omogočijo izpeljavo podjetniškega podjetja. Ravno ta povezava ideje, podjetnikove sposobnosti in produkcijskih sredstev pa omogoča, da malo podjetje lahko hitro zraste v veliko organizacijo.

## **2.2.1. KLASIČNE DEFINICIJE PODJETNIKA**

### **2.2.1.1. Richard Cantillon (1680-1734)**

Cantillon ne poudarja podjetnikove osebnosti, temveč funkcijo, ki jo le-ta opravlja. Podjetnikova ekonomska vloga je pomembnejša od njegovega socialnega statusa. Po Cantillonovem mnenju *je podjetnik vsak, ki prejema negotove prejeme*.

Dve temeljni značilnosti Cantillonovega podjetnika:

- podjetnik je špekulant, danes kupuje po neki ceni v upanju, da bo jutri s prodajo po višji ceni ustvaril dobiček,
- podjetnik je oseba, ki posluje v negotovem okolju in s tem prevzema tveganje, ki ga ni moč zavarovati.

Cantillonovega vpliva na proučevanje podjetništva ni mogoče obiti, saj je pokazal, da bistvo podjetništva leži v nesposobnosti, da bi lahko jasno predvideli prihodnje dogodke in njihov vpliv na ekonomsko življenje. V svetu, ki označuje negotovost, je podjetnik temeljni agent ekonomskega sistema.

### **2.2.1.2. Jean-Baptiste Say (1767-1832)**

Za Saya je človeška panoga ključni proizvodni vir in v delitvi tega proizvodnega vira na znanstvenika, podjetnika in delavca, je podjetnik ključni dejavnik. Ključ za odvijanje proizvodnje je usklajevalna funkcija podjetnika. V vsaki proizvodnji, manufakturi ali trgovski panogi mora nekdo prevzeti nadzor nad potrebnimi viri in organizirati proizvodni proces. Podjetnik prevzame usklajevalno, nadzorno in odločevalsko funkcijo.

V Sayevem sistemu so vsi proizvodni tvorci plačani v skladu z zakonom ponudbe in povpraševanja, zato velja isto tudi za podjetnikove dohodke. Povpraševanje po podjetniškem delu je, podobno kot to velja za ostale vire, enostavno funkcija povpraševanja po določenem proizvodu. Ponudba podjetništva pa je, po Sayevem mnenju, omejena s tremi ključnimi vstopnimi pregradami: z dostopom do kapitala, z osebnimi veščinami in znanjem ter s srečo.

### **2.2.1.3. Joseph Alois Schumpeter (1883-1950)**

Joseph Alois Schumpeter je podjetnika umestil v jedro ekonomskega razvoja, ki je dinamičen proces in podjetnik sila, ki ta razvoj povzroča. Za Schumpetrovega podjetnika ni dejanski problem, kako obvladovati obstoječe strukture, ampak kako jih ustvarjati in uničevati. Gre za proces kreativne destrukcije, v katerem podjetniki ustvarjajo novo vrednost z uničevanjem obstoječih tržnih struktur, kar je bistvo ekonomskega razvoja.

Schumpeter meni, da je vsak ekonomski sistem možno razčleniti v tri različne razrede: *v procese krožnega toka, v procese razvoja in v procese, ki ovirajo nemoteno smer razvoja*. V procesu krožnega toka ekonomskega življenja podjetnik ni potreben, saj življenje poteka na ustaljen način. Ponudba in povpraševanje sta uravnotežena in sistem je v ravnovesju. Šele s podjetnikom pride do razvoja, ki pomeni radikalno motnjo v krožnem toku. Podjetniki so v Schumpetrovi teoriji lastniki oziroma managerji neodvisnih podjetij, ki prinašajo inovacije na obstoječe trge. Te inovacije rušijo obstoječe trge z ustvarjanjem novega povpraševanja in s povečevanjem bogastva.

Tabela 1: Klasične definicije podjetnika

<b>Avtor</b>	<b>Definicija podjetnika</b>
Richard Cantillon (1680-1734)	<i>Podjetnik je vsak, ki prejema negotove prejemke.</i>
Jean-Baptiste Say (1767-1832)	<i>Podjetnik je usklajevalec proizvodnega procesa.</i>
Joseph Alois Schumpeter (1883-1950)	<i>Podjetnik je inovator.</i>
Frank Knight (1885-1972)	<i>Podjetnik je usmerjevalec ekonomskih aktivnosti, ki bolje kot drugi ocenjuje negotovost in prevzema odgovornost za točnost njegove ocene.</i>
Ludvig Von Mises (1881-1973)	<i>Podjetnik je vsakdo, kdor je v stalni pripravljenosti izrabiti nove poslovne priložnosti z ustreznim kombiniranjem proizvodnih virov in ob prevzemanju tveganja.</i>
Israel Kirzner	<i>Podjetnik je posameznik, ki je izredno pozoren in zato sposoben spoznati in izkoristiti priložnosti, ki so ostale neopažene.</i>
Mark Casson	<i>Podjetnik je posameznik, ki se specializira za sprejemanje ključnih odločitev o usklajevanju redkih proizvodnih virov.</i>
Harvey Leibenstein	<i>Podjetnik je povezovalec različnih trgov, ki povezuje inpute in zapolnjuje tržne razkorake.</i>
Theodore Shultz	<i>Podjetnik je posameznik, ki se odzove na spremembe v ekonomskih pogojih in z realociranjem virov, s katerimi razpolaga, prispeva k odpravljanju neravnovesnega stanja.</i>
William Baumol	<i>Podjetnik je oseba, ki v odvisnosti od pravil igre v družbi usmerja svoje podjetniške sposobnosti v produktivno, neproduktivno ali destruktivno podjetništvo.</i>

**Vir:** Žižek, Pšeničny, Glas, 1996, str. 26

### 2.2.2. DANAŠNJI POGLED NA PODJETNIŠTVO

Kako danes definirati podjetnika na način, ki bi bil razumljiv širšemu krogu ljudi. Verjetno je najlažji način definicije podjetnika, če opišemo, kaj ta počne. Podjetnik ima sposobnost, da prepozna poslovno priložnost in ukrepa, medtem ko se drugi obotavljajo. Veliko ljudi vidi poslovne priložnosti in ima dobre ideje, podjetnik pa za razliko od večine teh stopi v akcijo in ukrepa. Podjetnik aktivno išče in prepoznava priložnosti, razvija nove ideje in oblikuje načrte za uresničitev ideje.

Funkcija podjetnika je, da povezuje delovna sredstva in ljudi v organizacijo, ki ima sposobnost, spraviti idejo v materialno obliko. Tako oblikovana organizacija pretvori idejo v materialne dobrine v obliki izdelka ali storitve, z namenom zadovoljiti povpraševanje potrošnikov. Podjetnik tvega svoj denar, čas, delo in

pogosto tudi svoj ugled za uresničitev podjetniške ideje, v katero zaupa in verjame. Nikakršnega jamstva nima, da bo podjetniški proces uspešen, vendar prevzema tveganje v pričakovanju nagrade v primeru uspeha.

Podjetniki so pomemben člen vsake sodobne družbe, ker:

- ustanavljajo podjetja, ki nas oskrbujejo z izdelki in storitvami,
- z novimi prijemi omogočajo dostop do izdelkov in storitev,
- ustvarjajo nova delovna mesta,
- z inovacijami ustvarjajo nove poslovne priložnosti tudi za druge člane družbe,
- prispevajo k ekonomski rasti narodnega gospodarstva,
- s svojo kreativnostjo motivirajo okolico za podjetniške aktivnosti, ki vodijo k ustvarjanju nove vrednosti.

Če povzamemo ključne ugotovitve, lahko pojem podjetnika in podjetniškega procesa definiramo kot:

*Podjetnik je inovator in uresničevalec, ki je sposoben prepoznati in izkoristiti podjetniško priložnost, prepoznano priložnost razviti v izvedljivo in tržno zanimivo podjetniško idejo, vzpostaviti organizacijo za uresničitev ideje ter z vložkom časa, naporov, denarja in spretnosti ustvariti dodano vrednost. Pri tem prevzema tveganje na konkurenčnih trgih, povezano z uresničevanjem podjetniške ideje in v primeru uspeha požanje nagrado za vložene napore.*

*Podjetniški proces vključuje vse aktivnosti, povezane s prepoznavanjem podjetniških priložnosti in vzpostavljanjem organizacije za njihovo uresničitev.*

Vir: Žižek, Pšeničny, Glas, 1996, str. 33

### **2.3. PODJETNIŠKI PROCES**

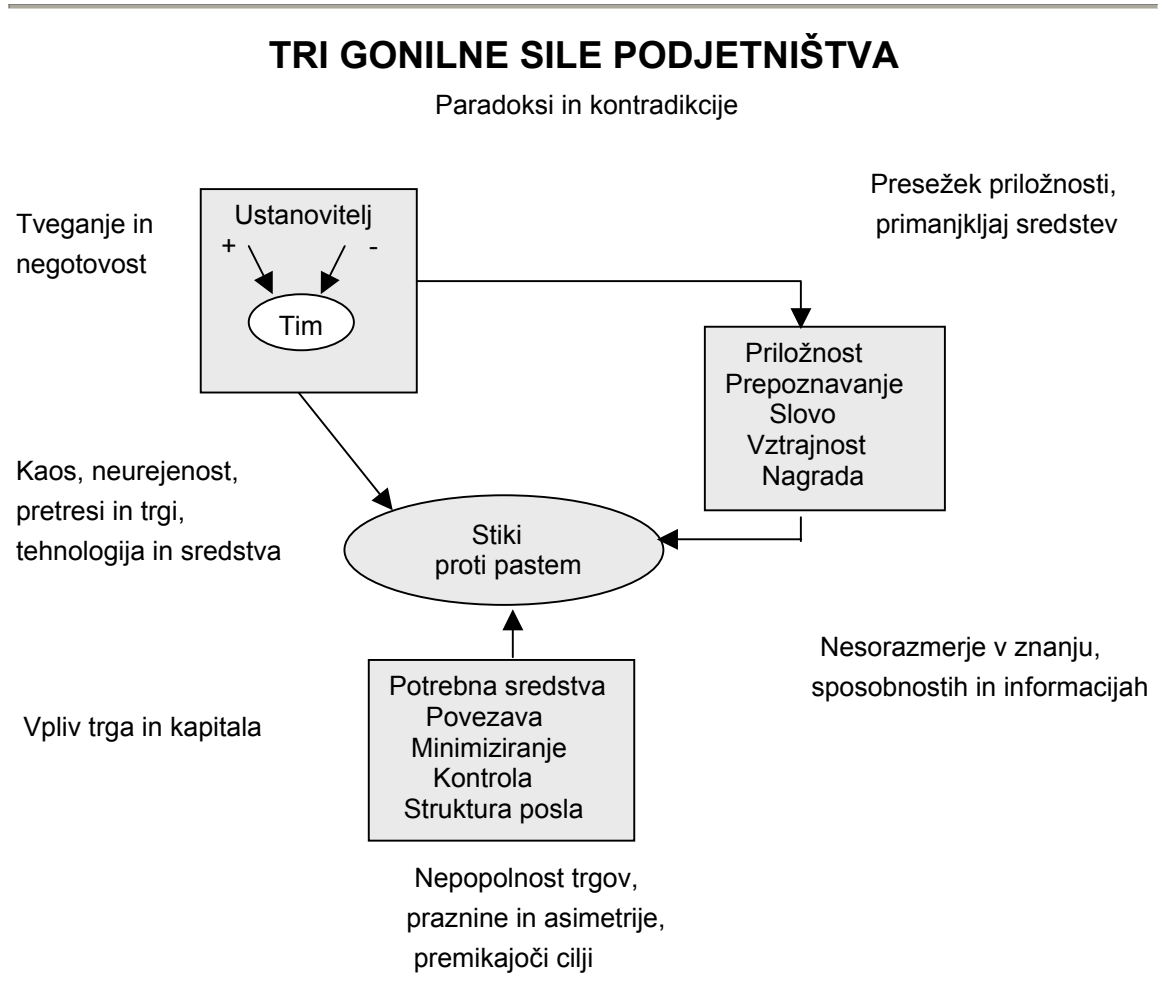
Podjetniški proces je sestavljen iz elementov, ki so potrebni, da se uresniči podjetniška priložnost in zgradi organizacija, ki to zagotavlja. Smisel razumevanja podjetniškega procesa je v omogočanju sistematičnega pristopa k podjetniškim aktivnostim.

Jeffry Timmons je definiral tri osnovne sile podjetniškega procesa:

1. Ustanovitelja – podjetnika ali podjetniški tim.
2. Podjetniške priložnosti.
3. Razpoložljivost sredstev.

Ključ do uspeha je v realni oceni vseh treh gonilnih sil. Pomembno je, da je med vsemi tremi silami dosežena čim večja stopnja skladnosti. Razpoložljivost sredstev se mora čim boljše ujeti s sposobnostmi in z ambicijami podjetnikov.

Slika 1: Tri gonilne sile podjetništva



Vir: Timmons, 1994, str. 17

Pomembno je, da se vse tri gonilne sile medsebojno uskladijo v nekem realnem času, ko okno priložnosti še daje možnosti za realizacijo in ekonomsko upravičenost poslovne priložnosti.

Zaključek procesa je ustvarjanje nove vrednosti, njegovo vrednotenje in pričakovanje pa osnova za ravnanje podjetnika in vseh, ki se v podjetniški proces vključujejo.

## 2.4. GOSPODARSKI POMEN PODJETNIŠTVA

Razlog, da ekonomski teoretiki, z izjemo Schumpetra, v preteklosti niso vključili podjetništva v svoje ekonomske modele, je predvsem v tem, da je vplive podjetništva v njej zelo težko definirati, še težje pa kvantificirati v proizvodni funkciji. Šele osemdeseta leta tega stoletja so prinesla podjetništvu pozornost, ki si jo le-to glede na svoj prispevek v gospodarskem razvoju tudi zasluži. Veliko mero zaslug za to nosi ameriški ekonomist David Birch, ki je opravil raziskavo o zaposlovanju vseh ameriških podjetij v obdobju 1969 do 1979. Njegova raziskava je pokazala, da so v tem obdobju podjetja s sto ali z manj zaposlenimi ustvarila 81 odstotkov delovnih mest, torej predvsem majhna podjetja (Birch David, 1993, str. 13-22).

Pogled na strukturo gospodarstva v ZDA in Zahodni Evropi potrjuje izjemen pomen malih in srednje velikih podjetij. Če primerjamo oba omenjena segmenta gospodarstva, vidimo, da je v vsakem od njiju približno sedem milijonov podjetij, pri tem pa je v Evropi le 12.000 in v ZDA 14.000 podjetij z več kot 500 zaposlenimi (Birch D.,1993). V obeh gospodarstvih je 6 milijonov podjetij z do 10 zaposlenimi in približno 1 milijon z 10-500 zaposlenimi. Oba segmenta gospodarstva zaposlujeta približno enako število zaposlenih ( velika podjetja skupaj 46 milijonov, majhna in srednja 47 milijonov), kar ustvarja videz, da sta oba segmenta gospodarstva enako pomembna. Spremljanje dinamike ustvarjanja in ukinjanja delovnih mest pa kaže povsem drugačno zgodbo.

Analiza dinamike zaposlovanja, ki jo je v letih od 1980 do 1990 naredil David Birch (1993, str. 13-22), je pokazala, da je petsto največjih ameriških podjetij zmanjšalo število zaposlenih za 4 milijone, medtem ko so vsa ostala podjetja skupaj ustvarila 24 milijonov novih delovnih mest. Analiza je pokazala, da v povprečju v vsakem petletnem obdobju podjetja z do 100 zaposlenimi ustvarijo več kot dve tretjini delovnih mest. Rezultat analize pa je bila tudi ugotovitev, da ne rastejo vsa mala podjetja, pač pa je hitro rastočih podjetij le 5-8 odstotkov, medtem ko ostala ohranjajo nek nivo zaposlitve ves čas svojega poslovanja.

David Birch je razdelil podjetja na tri skupine, glede na njihove osnovne lastnosti:

- sloni – velika podjetja (dolga življenjska doba, okornost in nesposobnost hitrega prilagajanja tržnim razmeram),
- miške – majhna podjetja (velika sposobnost reprodukcije, hitro ustanavljanje in propadanje),
- gazele – majhna podjetja z velikim potencialom rasti.

V zadnjem obdobju, ko se velika podjetja spopadajo s težavami in jih poskušajo

reševati z zmanjševanjem števila zaposlenih, se je izkazalo, da je pomen majhnih podjetij za narodno gospodarstvo izrednega pomena. Ravno majhna in srednja podjetja so v zaostrenih razmerah gospodarjenja tista, ki rešujejo pred brezposelnostjo mnoge odpuščene delavce in številne mlade iskalce zaposlitve. Poudariti pa je potrebno, da majhna podjetja niso zgolj ustvarjalec novih delovnih mest, temveč tudi pomemben vir inovacij.

Analiza razvoja podjetništva, ki je bila narejena na vzorcu 750 dinamičnih podjetij v državah srednje in vzhodne Evrope, je pokazala, da je ta segment gospodarstva ustvaril sto tisoče novih delovnih mest in pomembno prispeval h gospodarski rasti narodnih gospodarstev (Žižek, 1994). Analiza pogojev za razmah podjetništva v Sloveniji je hkrati pokazala, da so pogoji za razmah podjetništva vsaj tako dobri kot v ostalih državah, če ne celo ugodnejši. Prednost Slovenije pred ostalimi vzhodnimi državami je predvsem v tem, da je bila tudi v preteklosti veliko bolj odprta do svetovnega trga kot ostale države, kar je povzročilo sprotno prilagajanje razmeram na svetovnih trgih.

Država se zaveda pomena majhnih podjetij za rast narodnega gospodarstva, zato ustanavlja različne podporne inštitucije z namenom organiziranja različnih oblik pomoči ravno temu segmentu gospodarstva.

V Sloveniji se je podjetništvo začelo naglo razvijati po letu 1990, ko je država ustvarila pogoje za razvoj podjetništva. Gospodarske razmere, povezane z izgubo trga, so pripeljale mnoga podjetja v situacijo, ko so bila prisiljena zmanjševati število delovnih mest, številni nezaposleni posamezniki pa so se začeli podjetniško obnašati in ustanovili svoja lastna mala podjetja, v katerih so realizirali svoje ideje ali pa samo izkoristili znanja in izkušnje, pridobljene v prejšnjih organizacijah.

Gledano dolgoročno je mogoče trditi, da v vse bolj zaostrenih razmerah gospodarjenja in globalni konkurenci, ki jo omogočajo današnje komunikacijske poti, podjetništvo predstavlja gospodarsko prihodnost vsake države. Dinamično podjetništvo je tisti vir gospodarskega razvoja, ki bo s svojim hitrim prilagajanjem spremenjenim tržnim razmeram omogočal rast narodnega gospodarstva in s tem posledično bruto družbenega proizvoda.



### **3. NOTRANJE PODJETNIŠTVO**

Uspeti v globalni konkurenci. Gospodarski subjekti morajo razvijati nove proizvode in nove posle boljše in hitreje kot njihova konkurenca. Ta dejstva zahtevajo drugačno podjetniško kulturo, ki se razlikuje od tradicionalnih pogledov na notranjo organizacijsko kulturo. Nova podjetniška kultura zahteva generiranje številnih idej za nove proizvode in storitve. Sodobna podjetja morajo spodbujati številne zaposlene z inovativnimi in notranje podjetniškimi sposobnostmi ter jim dati priložnost, da te ideje realizirajo znotraj podjetij. Oblikovati nujno potrebno podjetniško kulturo znotraj obstoječih podjetij, je nujno potreben del inovacijskega procesa, ki bo pripomogel k obstoju in rasti podjetij na novih hitro spreminjajočih se trgih.

Notranje podjetništvo (razvoj novih poslov znotraj obstoječih organizacij) ne more uspevati brez inovacij in razvoja novih izdelkov. Večina novih poslov temelji na razvoju novih proizvodov. Niti razvoj novih proizvodov niti razvoj novih poslov, ne more biti uspešen brez podjetja, znotraj katerega je prisotna ustrezna kultura (vrednote, zaupanje, vodstveni stil). Trije temeljni elementi uspeha: kultura, inovativnost in notranje podjetništvo morajo biti med seboj trdno povezani. Podjetja, ki želijo uspeli v današnji globalni konkurenci, morajo biti sposobna povezati med seboj vse te tri pomembne elemente, saj jim bo le to omogočilo, da bodo postala uspešne organizacije.

#### **3.1. OPREDELITEV NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA**

*Notranje podjetništvo – razvijanje in realizacija novih podjetniških idej znotraj obstoječih podjetij.*

Pojem notranjega podjetništva smatramo kot podjetništvo znotraj velikih podjetij. Zaposleni v velikih podjetjih generirajo nove ideje in prepoznavajo nove podjetniške priložnosti ter jih realizirajo znotraj obstoječih podjetij s pomočjo podpornih mehanizmov, ki jih jim le-ta omogočajo. Zaposleni v takih podjetjih, generirajo podjetniške zamisli in razmišljajo, kako jih spremeniti v tržno in ekonomsko zanimive projekte znotraj obstoječe organizacije, za razliko od klasičnih podjetnikov, ki sami ustanavljajo podjetja in poskušajo uspeli na trgu ponudbe in povpraševanja.

Tradicionalen pogled na notranje podjetništvo pravi, da je notranje podjetništvo proces, ko posameznik znotraj obstoječega sistema išče poslovne priložnosti, ne da bi pri tem upošteval ustaljene formalne poti (Stevenson and Jarillo, 1990).

Nekateri raziskovalci so uporabili ožje definicije ter se pri tem orientirali predvsem na korporacije, medtem ko so manjša podjetja izključili iz raziskave. V študiji, ki sta jo naredila Kanter and Richardson (1991), opisujeta podjetnika znotraj obstoječega podjetja, ne glede na njegovo velikost in ne samo kot vodenje novega podjetniškega podjema, temveč smatrata za notranje podjetništvo tudi druge inovativne aktivnosti, ki so lahko orientirane na razvoj novih proizvodov, procesov, tehnologij, administrativnih tehnik, strategij in konkurenčnih prednosti.

Prednost podjetij, ki so sposobna angažirati podjetniško naravnane posameznike ali skupine znotraj obstoječih podjetij je, da ta hitreje zaznajo priložnosti in probleme podjetja, v katerem delujejo in jih nato poskušajo kreativno reševati, kar vodi v proces tržnega prestrukturiranja. Notranji podjetniki imajo pri tem možnost uporabe poslovne infrastrukture, obstoječe prodajne mreže in finančno stabilnost podjetja, v katerem delujejo, kar jim omogoča precejšnjo prednost pred posamezniki, ki delujejo kot samostojni podjetniki in želijo svoje podjetniške ideje uresničiti v lastnem podjetju (Pinchot, 1985, str. 5).

Notranje podjetništvo - zaposleni znotraj obstoječih podjetij:

- razvijajo nove proizvode in storitve,
- razvijajo nove tehnologije in sisteme,
- diverzificirajo proizvode.

Za notranje podjetništvo z organizacijskega vidika je značilno, da:

- so to običajno relativno majhne avtonomne skupine ali enote,
- proizvajajo proizvode, storitve ali tehnološke postopke z drugačno kombinacijo resursov podjetja.

Za notranje podjetništvo je značilno, da se spreminja organizacijska oblika podjetja, in sicer prehaja od hierarhične (vertikalna linijska organiziranost, funkcionalna organiziranost po oddelkih) v sploščene, matrične oblike organiziranosti.

Izraz notranje podjetništvo »*intrapreneuring*« je uvedel Gifford Pinchot (1985), kimeni, da je notranje podjetništvo rešitev in potencialna revolucija za podjetja, ki imajo na razpolago dovolj kapitala, ter velike in neučinkovite birokratske strukture, ki predstavljajo oviro spremembam in inovacijam. Za notranje podjetnike pa pravi, da so tisti, ki pomenijo razliko med uspehom ali propadom podjetja.

Pomembnejše opredelitve notranjega podjetništva:

**Pinchot Gifford (1984):**

Notranje podjetništvo je razvoj podjetniške kulture znotraj obstoječega podjetja z namenom prepoznavanja in spodbujanja sposobnih posameznikov s podjetniškimi izkušnjami.

**Kanter Moss Rosabeth (1989):**

Notranje podjetništvo je notranje organizacijska preobrazba podjetja ter način spodbujanja in motiviranja zaposlenih z namenom pospeševanja inovacij v podjetju.

**Hisrich D. Robert, Peters P. Michael (1992):**

Notranje podjetništvo je ustvarjanje novih podjetij v okviru obstoječega podjetja ali pa samo razširjanje vodstvenih funkcij.

**Drucker F. Peter (1992):**

Cilj notranjega podjetništva je razvijanje take podjetniške kulture znotraj podjetja, ki bo ustvarjala pogoje za uspešen razvoj inovacij.

**Schollhammer H. (1982):**

Notranje podjetništvo je razvijanje proizvodnih in storitvenih inovacij s poudarkom na razvoju inovacij in tehnologije, zajema razvoj novih proizvodov, izboljšanje proizvodov ter nove produkcijske metode in procedure.

Razvoj notranjega podjetništva sega v osemdeseta leta, ko so se mnoga velika podjetja zaradi energetske krize in tehnološke revolucije znašla v težavah in bila prisiljena odtujiti dele podjetij (dezinvestiranje, združevanje, privatizacija) z namenom finančne okrepitve ostalih tržno zanimivejših projektov.

Oblike notranjega podjetništva, ki so se pojavljale v osemdesetih letih (Glas, 2000, str. 190):

- decentralizacija podjetij – profitni centri,
- razvoj novih zamisli kot »notranjega podjetja«,
- notranje podjetništvo: podjetje razvija nove enote znotraj podjetja, v povezavi s podjetnikom,
- izločitev: izločitev določenega programa iz podjetja in ustanovitev hčerinskega podjetja.

Običajno se v literaturi pojavljata dva elementa notranjega podjetništva (Glas, 2000, str. 190):

- inovativnost: notranje podjetništvo je mišljeno kot inovacijski duh in ustvarjalnost, ki sta razvita znotraj obstoječih podjetij (International Management, 1987),
- avtonomnost delovanja: znotraj velikih korporacij se razvijejo majhni, izdvojeni profitni centri z namenom, da bi lahko inovativni posamezniki realizirali svoje ideje (R. Rowan, The Intuitive Manager, 1986).

Notranje podjetništvo omogoča obstoječim podjetjem s togo birokratsko strukturo, da vnesejo spremembe v ustaljene načine poslovanja. S tem ustvarjajo pogoje za inovacije in inovativno delovanje posameznikov ali skupin, ter si s tem omogočijo prodor na nove trge in povečanje prodaje na obstoječih trgih, pa naj si bo to z novim proizvodom ali inovativnim tržnim nastopom.

Ravno notranje podjetništvo je v bližnji preteklosti omogočilo velikim korporacijam, kot so Johnson & Johnson, Hoechst, 3M, Hewlett – Packard, IBM in podobnim, obstoj na obstoječih in prodor na nove trge, kar je omogočilo njihovo rast in s tem boljše ekonomske rezultate. V prihodnosti pa se bo tendenca uveljavljanja notranjega podjetništva zaradi globalizacije in še hitrejših tržnih sprememb povečevala, kar bo v korist podjetjem, ki bodo sposobna prepoznavati podjetniško naravnane posameznike ali skupine in jim omogočale kreativno delovanje znotraj podjetja.

### **3.2. UVAJANJE NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA**

V korporacijah običajno ni problem v podjetništvu in inovacijah, temveč so to utečene birokratske strukture, ki zavirajo in onemogočajo spremembe in s tem pot k uspešnemu poslovanju. Vodilni kadri v takih podjetjih, ki so tradicionalno birokratsko organizirana, se soočajo z vprašanjem, kako streti odpor pred inovacijami.

Odgovor na to vprašanje ni enostaven (Drucker P., 1992, str. 143):

- kot prvo, inovacije morajo postati zanimive in koristne za vodstveni kader. Znotraj posameznega podjetja mora biti vsem jasno, da so inovacije najboljša pot k uspehu in rasti podjetja, kar na daljši rok zagotavlja stabilna delovna mesta vseh zaposlenih v korporaciji,
- kot drugo, potrebno je detajlno definirati pomembnost potrebe za inovacije in njihov časovni okvir,
- izdelati je potrebno inovacijski načrt z jasnimi cilji.

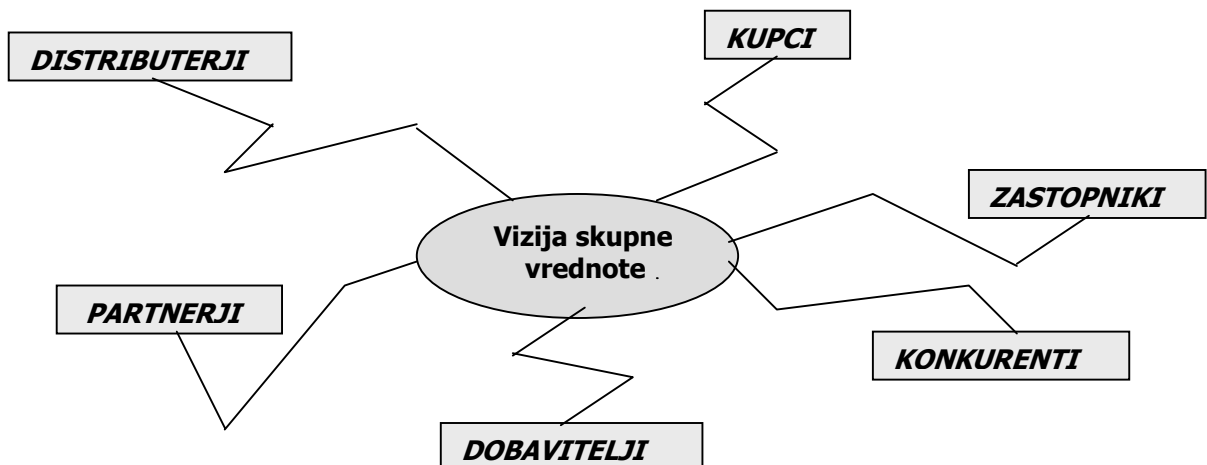
Korporacije, ki sprejmejo notranje podjetništvo kot del bodočega načina delovanja, so sposobne hitrejšega prilagajanja trgom in postajajo bolj dinamične. Temeljno poslanstvo takih podjetij postane skupna vizija podjetja in prevladujoče norme ter vrednote, ki povezujejo vse zaposlene, ki sprejemajo in delijo to vizijo. Korporacije, ki želijo razviti tak inovativno usmerjen način poslovanja, morajo spremeniti način razmišljanja vseh zaposlenih, vključenih v notranje podjetniški proces.

Pinchot je objavil v ameriškem marketinškem združenju ( 1982 ) pet korakov, ki so potrebni za prilagoditev notranjega podjetništva konceptu korporacij:

1. Definirati korporacijsko kulturo in podporni kontrolni sistem, ki ne bo oviral inovacij.
2. Definirati cilje inovacij.
3. Prepoznavati notranje podjetnike in njihove projekte.
4. Notranje podjetnike usmerjati v razumevanje njihove vloge in discipline pri oblikovanju njihovega poslovnega načrta.
5. Notranje podjetnike usposabljanje za realizacijo poslovne priložnosti.

Podjetja, ki začenjajo z notranje podjetniškimi procesi, morajo sprejeti dejstvo, da se odpravijo nepotrebne hierarhične ravni, splošči organiziranost in odstrani ovire za dostop inovatorjev do potrebnih virov in informacij. Meje podjetja se izgubljajo, navzven komunicirajo številne skupine iz podjetja, zato postaja bistvena notranja dvosmerna komunikacija.

Slika 2: Fleksibilna organiziranost sodobnega podjetja



Vir: Glas, 2000, str. 194

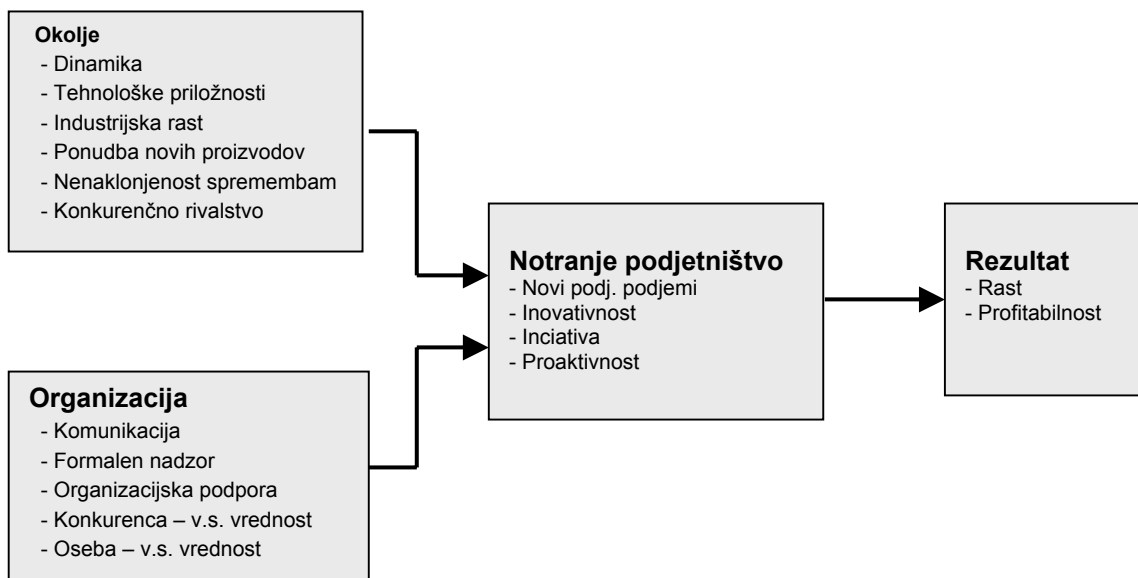
Prednosti, ki jih pridobijo podjetja s takim spremenjenim načinom delovanja, so:

1. Razvoj novih proizvodov in storitev omogoči širjenje in rast organizacije.
2. Razvija se delovna sila, ki zagotavlja konkurenčnost podjetja.
3. Ustvarja se notranja klima, ki pritegne sposobne ljudi in pomaga motivirati in zadržati najkvalitetnejše kadre.

### 3.2.1. NOTRANJE PODJETNIŠKI MODEL

Rezultati teoretičnega notranje podjetniškega modela zajemajo hipotetična razmerja, ki so navedena v sliki 3. Nekatere spremenljivke, kot so starost podjetja, strategija in industrijski faktorji, imajo vpliv na razmerja v modelu in jih je potrebno, kolikor je mogoče upoštevati. Potreba po novi usmerjenosti notranjega podjetništva ali spremembi v notranje podjetniškem razmišljanju je prepoznana v starejših, večjih organizacijah (Pinchot, 1985). Take organizacije so hierarhično organizirane in imajo birokratsko strukturo, ki izhaja iz njihovega preteklega delovanja in njihove velikosti. Starost organizacije in njihova velikost predstavljata negativen vpliv na razvoj notranjega podjetništva. Miles and Arnold (1991) navajata pozitivna razmerja med velikostjo organizacije, toda ne organizacijsko starostjo in podjetniško orientacijo in priporočata, da je potrebno ta razmerja dalje raziskovati. Organizacijska strategija, posebno strategija rasti kot nasprotje stabilnosti, ima lahko pozitiven vpliv na razvoj notranjega podjetništva v organizaciji.

Slika 3: Notranje podjetniški model in učinki



Vir: Antončič, Hisrich, 2001, str. 505

### 3.2.2. NOTRANJE PODJETNIŠKO NARAVNANO OKOLJE

Korporacije, ki želijo ustvariti ugodno okolje, ki bo podpiralo podjetniški način delovanja sposobnih posameznikov znotraj korporacije, morajo najprej spremeniti miselnost zaposlenih in stimulirati podjetniško okolje znotraj korporacije. Posameznikom ali skupinam, ki imajo podjetniške ideje in so te ideje pripravljene realizirati znotraj korporacije, mora korporacija omogočiti (Dollinger, 1995, str. 374):

- pravico do iniciative – pravica posameznika, da predstavi idejo namesto, da čaka, da ga odkrijejo,
- pravico do izpeljave podjetniške priložnosti – pobudnik naj bi sam realiziral podjem, ne sme se imenovati nekoga drugega za izpeljavo projekta,
- pravico do odločanja – pobudnik ima možnost samostojnega odločanja, ko sprejema pomembne odločitve, povezane s projektom,
- diskrecijsko moč – podjetnik mora imeti na razpolago finančna sredstva, s katerimi lahko prosto razpolaga z namenom realizacije projekta,
- pravica do malih začetkov – možnost, da projekt napreduje stopenjsko, namesto natančno planiranega velikega projekta,
- pravico do neuspeha – podjetnika naj ne bi bilo strah sankcij v primeru neuspeha, podjetniški projekti so tvegani in s tem podvrženi možnemu neuspehu,
- pravico do časa – podjetnik mora imeti dovolj časa za realizacijo projekta, ne postavlja nerealnih terminskih planov,
- pravico do zunanjih resurjev – omogočen mu mora biti dostop do virov, ki znotraj podjetja niso dosegljivi, svoboda gibanja,
- pravico samostojne izbire članov tima – izbira osebja, ki je kooperativno s podjetnikom in mu omogoča avtonomijo,
- pravica izbire med različnimi dobavitelji, kupci, finančnimi viri – svobodno izbiranje virov, tudi zunaj organizacije, če so boljši in prilagodljivejši.

Podjetja z ustaljeno organizacijsko obliko imajo večinoma težave z uvajanjem notranjega podjetništva, ki so pogojene s togimi birokratskimi strukturami. Uspehi podjetij, ki so sposobna uspešno uvajati inovacije, pa govorijo v korist notranje podjetniškega delovanja. Taka podjetja so dokaz, da je možno premagati ovire, ki onemogočajo uvajanje podjetniškega duha v ustaljena podjetja in to na način, ki omogoča, da podjetja v zreli fazi razvoja, kot tudi tista, ki so šele na začetku, izkoristijo prednosti notranjih podjetniških potencialov, kar jim bo omogočilo nov zagon in s tem povezan uspeh.

Za upravljanje podjetij na podjetniško naravnani način je potrebno določiti smernice in postopke za štiri najvažnejša področja (Drucker, 1992, str. 143):

1. Podjetje mora biti dojemljivo za uvajanje inovacij ter v spremembah videti priložnosti namesto grožnje. Pripravljeno mora biti na naporno podjetniško naravnano delo. Postavljene morajo biti smernice in postopki, ki so nujno potrebni za vzpostavljanje podjetniške klime znotraj podjetja.
2. Znotraj podjetja je obvezno spremljanje in ocenjevanje podjetniškega in inovatorskega obnašanja. Potrebno je izvajati ustrezna izobraževanja z namenom izboljšanja rezultatov.
3. Podjetniški način upravljanja ima za posledico določene postopke, ki so pogojeni z organizacijo podjetja, delovno silo in vodstvenim kadrom ter kompenzacijami, stimulacijami in z nagrajevanjem.
4. Upoštevati nasvete, česa ne početi v sklopu notranje podjetniškega upravljanja.

Management, ki želi ustvariti ugodne pogoje, v katerih bo podjetnikom znotraj korporacije omogočeno kreativno delovanje, mora sprejeti določena pravila ter se jih držati. S pomočjo teh pravil se bo v podjetju ustvarjala kultura, ki bo omogočala in motivirala posameznike in skupine, ki so podjetniško naravnani.

Kuratko in Hodgetts sta navedla deset pravil, ki omogočajo spodbujanje ugodnega podjetniškega okolja:

Tabela 2: Spodbujanje podjetniškega okolja

• <i>spodbujanje akcije,</i>
• <i>čim več neformalnih sestankov in spontanih srečanj,</i>
• <i>organiziranje dela na način, da je možnost napak najmanjša in stroški povezani s tem, obvladljivi,</i>
• <i>strpnost do napak in neuspehov, ki naj služijo kot izkušnje in niso posledica malomarnosti ali neodgovornosti,</i>
• <i>vztrajnost pri prenosu ideje na trg v obliki proizvoda ali storitve,</i>
• <i>spodbujanje in nagrajevanje inovacij,</i>
• <i>načrtovanje fizične razporeditve podjetja ter spodbujanje neformalne komunikacije med posameznimi deli podjetja,</i>
• <i>izogibanje birokratskemu ravnanju ter spodbujanje dinamičnih postopkov,</i>
• <i>formiranje projektnih timov, ki so ciljno usmerjeni,</i>
• <i>nagrajevanje in zagotovitev napredovanja inovativnim osebam.</i>

Vir: Kuratko, Hodgetts, 1992, str. 101-103



### **3.2.3. VPLIV ZUNANJEGA OKOLJA NA NOTRANJE PODJETNIŠTVO**

Zgodovinsko gledano so podjetniške aktivnosti odvisne od zunanjega okolja, in sicer tako na individualnem kot na organizacijskem področju (Covin and Slevin, 1991). Značilnosti zunanjega okolja, kot so dinamičnost, tehnološke priložnosti, industrijska rast, povpraševanje po novih proizvodih, nenaklonjenost spremembam in konkurenca, imajo nedvomno pozitiven vpliv na razvoj podjetništva znotraj obstoječih podjetij.

Karakteristike zunanjega okolja, ki pozitivno vplivajo na razvoj notranjega podjetništva (Antončič, Hisrich, 2001, str. 503-504):

1. Povečanje dinamičnosti: Zaznavanje nestabilnosti in ponavljajoče spremembe na trgu, na katerem deluje podjetje, notranji podjetniki dojemajo kot vir neizkoriščenih priložnosti.
2. Povečanje tehnoloških priložnosti: Podjetja pogosto odgovorijo na spremembe okoliščin v dinamičnem visoko tehnološkem okolju s podjetniško naravnanimi akcijami. Spremembe okolja in industrijske konkurence na področju tehnologije omogočajo priložnosti, ki spodbujajo notranje podjetnike.
3. Industrijska rast: Zaznavanje upadanja industrijske rasti naj bi podjetja spodbudilo k novim aktivnostim.
4. Povečano povpraševanje po novih izdelkih: Povpraševanje po novih izdelkih je pomemben vir novih priložnosti, ki spodbuja notranje podjetnike k akciji.
5. Povečanje konkurenčnosti in rivalstva: Podjetja so prisiljena odgovarjati na konkurenčno ponudbo, pri čemer je notranje podjetništvo pomemben vir izboljševanja ponudbe.
6. Nenaklonjenost spremembam: Odpor do sprememb pomeni grožnjo podjetjem pri doseganju zastavljenih ciljev in poslanstva, ter s tem spodbuja notranje podjetništvo.

### **3.3. RAZVOJ INOVACIJSKE KULTURE**

Da bi bila današnja podjetja v globalni konkurenci uspešna, morajo biti sposobna razvijati nove posle in nove proizvode v čim krajšem času in boljše kvalitete kot to uspeva njihovim konkurentom. Da bi podjetja uspela to doseči, morajo imeti učinkovitejši razvojni proces kot ostala podjetja, ki delujejo v njihovi panogi, to pa lahko dosežejo samo z ustrezno inovacijsko kulturo znotraj korporacije, ki spodbuja posamezne inovatorje in notranje podjetnike, da izkoristijo svoje

potenciale.

Vsaka organizacija ima svojo kulturo. Kultura je skupek vrednot vrednosti, zaupanja, pričakovanj in norm, ki so se skozi čas izoblikovale znotraj organizacije. Vpliv korporacijske kulture se odraža v obnašanju zaposlenih in vodstvenega kadra v odnosu do problemov, kupcev, dobaviteljev in konkurence, sedaj in v prihodnosti.

Oblikovanje nove notranje podjetniške strategije zahteva spremembe organizacijskih ciljev, metod dela in delovanja. V takšnem položaju pa se kultura lahko pojavi kot pospeševalec ali zaviralec novih strategij (Mesner-Andolšek, 1995, str. 138).

Če želimo spodbuditi ustvarjalnost in inovativnost znotraj organizacije, se moramo zavedati dejavnikov, ki na to vplivajo:

- izdelek,
- možnosti,
- procesi,
- posameznikova ali skupinska ustvarjalnost.

Tabela 3: Povezanost dejavnikov z ustvarjalnostjo in inovativnostjo

USTVARJALNOST	+	ORG. KULTURA	=	INOVACIJA
Procesi (tehnike) Posameznikova ustvarjalnost Skupinska ustvarjalnost		Možnosti		<u>Izdelek</u> 4 tipi inovacij: izdelek, proces, marketing, vodenje

Če kultura znotraj podjetja ne pospešuje ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih, ne trenira zaposlenih s pravimi ustvarjalnimi procesi, ne razvija nivoja posameznikove ali skupinske ustvarjalnosti pri zaposlenih, se podjetje ne bo moglo soočiti s strateškimi izzivi, prav tako pa ne bo zmožno rešiti drugih težav.

Da lahko v podjetju steče tok inovacij, mora podjetje vzpostaviti znotraj organizacije tako podjetniško kulturo, ki bo omogočala in spodbujala ustvarjalnost in inovativnost.

Za podjetja, ki imajo ustvarjene ustrezne pogoje za razvoj inovacijske kulture, so značilne naslednje karakteristike (Oden W Howard, 1997, str.5-9):

1. Dolgoročna naravnost managementa za razvoj inovacijske kulture: Vodstvo mora biti sposobno definirati poslanstvo in vizijo podjetja, ki mora temeljiti na realnih osnovah z dosegljivimi cilji.
2. Podjetje mora dati poudarek inovacijam, notranjemu podjetništvu in dosežkom: Potreba po inovativnosti in raziskavah mora biti neizogibni del korporacijske kulture.
3. Močna naravnost na potrošnika: Člani inovativne organizacije vsako podjetje in vsakega kupca sprejemajo kot del verige ponudbe in povpraševanja.
4. Poudarek na managementu kakovosti: V inovativni organizaciji vsi zaposleni tako delavci kot vodstvo, skrbijo za kakovost izdelkov in storitev ter sodelujejo v procesu izboljševanja kakovosti.
5. Elastična in prilagodljiva organizacija: Inovativna podjetja imajo, za razliko od tradicionalno organiziranih podjetij, manjše število ravni odločanja in bolj sploščeno organizacijo.
6. Visoka stopnja sodelovanja, timskega dela in zaupanja: Sodelovanje zaposlenih, z različnimi izkušnjami, s ciljem inovativnega delovanja, daje boljše rezultate pri razvoju novih izdelkov in storitev.
7. Participativni management in večja pooblastila zaposlenih: Zaposleni imajo visoko stopnjo samostojnosti in odgovornosti pri odločanju z namenom spodbujanja kreativnosti in intelektualnega potenciala.
8. Poudarek na človeških virih: Razvoj politike in procedur, ki omogočajo zaposlenim delovanje v različnih vlogah, tudi improviziranje, za doseganje napredka in kvalitete produktov.
9. Kontinuirano izobraževanje in izpopolnjevanje: Vedno in vsepovsod, na vseh stopnjah mora vsak od zaposlenih, tako vodstveni kader kot tudi ostali zaposleni, prevzeti odgovornost za nenehno izobraževanje.
10. Učinkovita informiranost, komunikacija in sistem odločanja: Od vsakega zaposlenega se pričakuje, da posreduje svoja mnenja in vprašanja. Vsak, ki ima idejo za nov proizvod, storitev ali proces, posreduje to odgovornim, ki se odzovejo s povratno informacijo.
11. Poudarek na horizontalni organiziranosti: Horizontalna organiziranost omogoča boljše sodelovanje in informiranost, za razliko od klasičnih podjetij z vertikalno organizacijo in s togimi birokratskimi strukturami.
12. Poudarek na notranje podjetniškem procesu: Proces mora biti prilagojen specifičnim zahtevam inovativne organizacije. Notranje podjetniški proces je sestavljen iz šestih stopenj: (1) generiranje ideje, (2) ovrednotenje koncepta, (3) oblikovanje in ocena prototipa, (4) izdelava in testiranje prototipa, (5) končno oblikovanje in izdelava pilotske serije, (6) razvoj novega projekta.

Inovacije v podjetjih so produkt znanja, ki izhajajo iz tržnih potreb, tržnih trendov, ponudbe konkurence, dobaviteljev in spremenjenih tehnologij. Kultura v podjetjih v katerih uspevajo inovacije, spodbuja zaposlene h kontinuirani akumulaciji ustreznih znanj. To je kultura, v kateri je odprta komunikacija postala norma, zaposleni pa imajo hiter in enostaven dostop do informacij. To je okolje, v katerem je zaposlenim omogočeno izkoristiti njihova akumulirana znanja, z namenom nenehnega generiranja novih idej.

Za ustrezno klimo, ki spodbuja podjetniško delovanje znotraj obstoječih podjetij je značilno, da (Glas, 2000, str. 195):

- spodbuja nove ideje,
- spodbuja poskuse in napake,
- da dopušča neuspehe,
- ne omejuje različnih idej s predpisanimi parametri,
- so viri in pogoji podjetja enostavno dostopni,
- razvija multidisciplinarni timski način dela,
- pušča dolgo obdobje za doseganje uspeha,
- temelji na prostovoljnem programu,
- ima razvit primeren sistem nagrad,
- so na razpolago vodilni, ki podpirajo tak način ustvarjalnosti,
- najvišji management podpira takšno ravnanje.

Inovacije uspevajo v okoljih z njim naklonjeno kulturo. Kadar imajo zaposleni prost dostop do informacij, ko jim je dana možnost vstopa v partnerska razmerja, ko imajo možnost sodelovanja in podpore znotraj in zunaj organizacije, se podjetniške ideje multiplicirajo. Za podjetja so najpomembnejši vir novih idej partnerska razmerja z zaposlenimi, s kupci, z dobavitelji in distributerji ter z okoljem, v katerem podjetje deluje.

### 3.4. NOTRANJE PODJETNIŠKI PROCES

Tabela 4: Notranje podjetniški proces

<b>Korak</b>	<b>Aktivnost</b>
KORAK 1	OPREDELITEV PROBLEMA
KORAK 2	GRADITEV KOALICIJE
KORAK 3	MOBILIZACIJA RESURJEV
KORAK 4	IZVEDBA PROJEKTA
KORAK 5	ZAKLJUČEK IZVEDBE

Vir: Dollinger, 1995, str. 370

1. Problemi, ki se pojavljajo v podjetju ali panogi, so lahko vir, ki ga podjetniško naravnani posamezniki ali skupine zaznajo kot vir neizkoriščenih notranje podjetniških priložnosti. Notranji podjetniki naj bi bili odprti za spremembe in nepričakovane dogodke, ki lahko predstavljajo osnovo novih idej in izboljšav.
2. Odnosi znotraj podjetja naj bi omogočali razvoj inovativnih procesov, ki bodo notranjemu podjetniku pomagali pri realizaciji njegove ideje. Podjetnik si mora pridobiti podporo v korporacijski hierarhiji, ki mu bo omogočila izvedbo projekta. Podporo si notranji podjetnik ustvari z osebnim prepričevanjem oseb, ki imajo vpliv na področjih, ki so podjetniku v podporo in graditvijo koalicije. Poleg osebnega prepričevanja in graditve koalicije pa je najučinkovitejši način izdelava poslovnega načrta, s katerim notranji podjetnik dokazuje, da je ideja zrela za realizacijo. Poslovni načrt se od običajnega razlikuje na treh področjih:
  - nima poglavja o lastnini,
  - ne išče zunanjih investorjev, temveč notranje finančne vire,
  - potrebuje poglavje, ki opisuje odnose med korporacijo in novim poslom.
3. Notranji podjetnik išče sredstva, ki mu bodo pomagala pri realizaciji podjetniškega podjema. Sredstva, ki so fizična, tehnološka, finančna, organizacijska in kadrovska, mobilizira znotraj obstoječih sredstev v podjetju, v primeru, da teh ni dovolj na razpolago, pa jih išče tudi zunaj podjetja. Razpoložljivi resursi naj bi imeli enake attribute, kot v primeru, če bi podjetje ustanovil sam. Resursi morajo biti redki, njihovo posnemanje omejeno in ne smejo imeti dobrih substitutov.
4. Izvedba projekta naj bi potekala na podoben način kot v primeru lastne ustanovitve podjetja:
  - določitev vstopne strategije,
  - določitev vstopnih vzvodov,
  - način zavarovanja pred posnemanjem,
  - oceniti panogo, statično in dinamično, ter načrtovati taktiko,
  - v primeru pomanjkanja notranjih resursov angažirati zunanje,
  - postaviti kriterije evaluacije.
5. V primeru, da se podjem izkaže kot uspešen, se projekt nadaljuje s pomočjo dodatnih investicij ali v obliki spin-off, ki pride še posebno do izraza v primeru negotovosti, vzpodbude in oportunitizma. V primeru ustanovitve pridruženega podjetja, manager kupi sredstva od matičnega podjetja in proda delnice investorjem ali na prostem trgu. V primeru, da se podjem izkaže kot neuspešen, se projekt ukine, sredstva pa se preusmeri na donosnejše projekte.

## **4. PODJETNIK ZNOTRAJ KORPORACIJE**

Že od devetnajstega stoletja dalje se omenja osebnosti, ki so dale zgodovini znanstveni, tehnološki in komercialni pečat. To so inovatorji, osebe, ki so našle nove poti za trženje izdelkov in iznašle nove produkcijske tehnike in procese. Vsekakor je dejstvo, da so taki individualni podjetniki, ki odpirajo nova podjetja ali prispevajo ideje, osnova gospodarske rasti in družbenega blagostanja. V novejšem času pa se pojavlja tendenca, da podjetniško usmerjeni posamezniki uresničujejo svoje ideje znotraj že izoblikovanega organizacijskega okolja.

Podjetnik je oseba, posameznik ali skupina, ki ima podjetniško idejo in sposobnost realizacije te ideje. Ideje, ki je inovacija ali samo nov tehnološki proces ali storitev, omogoča ustanovitev novega podjetja, znotraj katerega podjetnik to idejo udejani z namenom ustvarjanja nove vrednosti. Podjetnik je oseba, ki v podjetniški podjem vnaša svojo ustvarjalnost in je nosilec inovacije, ki jo lahko realizira v organizaciji, ki jo ustanovi sam, ali pa znotraj že oblikovanega organizacijskega okolja.

Podjetnik, ki razvija do določene stopnje neodvisno zamisel v obstoječem podjetju ali pa ga takšno večje podjetje podpira, je notranji podjetnik. G. Pinchot (1985) ga označuje kot »intrapreneur« (notranji podjetnik) nasproti »entrepreneur« (samostojni podjetnik).

### **4.1. KAJ VEMO O NOTRANJIH PODJETNIKIH**

Pionir na tem področju Schon (1973) pravi, da odgovor na to vprašanje najdemo v karakterističnih reakcijah velikih podjetij, ki namesto običajnega odpora podpirajo spremembe in inovacije znotraj podjetij.

Notranji podjetniki so ljudje, ki so pripravljeni prevzeti odgovornost v primeru neuspeha, so ljudje z vplivom in ugledom v organizaciji, ki vedo, kako uporabiti neformalna razmerja znotraj podjetja, njihov cilj pa ni samo razvoj novih tehnologij in proizvodov, temveč tudi uporaba vseh ostalih podpornih mehanizmov (marketing, proizvodnja, finance), ki so jim na razpolago znotraj podjetja. Vse to pa z enim samim ciljem, prodreti z inovacijo in uspeti.

Možnost realizacije podjetniških zamisli znotraj obstoječega podjetja, ki ima že izdelane podporne mehanizme in sodeluje z različnimi podjetji in partnerji, ima za notranjega podjetnika številne prednosti (Glas, 2000, str. 197):

- enostavnejše trženje zamisli, saj se ideja pojavi pod že uveljavljeno znamko, ki omogoča izkoriščanje ugleda podjetja in distribucijske mreže,
- znotraj podjetja so že prisotna določena tehnološka znanja, lastna tehnologija in potrebna oprema,
- podjetnik znotraj podjetja že sodeluje z ljudmi, ki jih pozna in imajo specifična znanja, ki so mu v pomoč, medtem ko mora podjetnik, ki deluje samostojno, ta znanja iskati izven podjetja,
- podjetje je skupnost z uveljavljenimi odnosi, kjer so na razpolago informacije, ki so izven podjetja poslovne skrivnosti,
- podjetje omogoča podjetniško naravnemu posamezniku vire in pogoje za pilotski obrat ter produkcijske možnosti, ki niso polno izkoriščene,
- finančna podpora, saj ima podjetje lažji dostop do finančnih virov zaradi bonitete, ki jo uživa in garancij, ki jih lahko nudi.

Herbert E. Kierulff (1976) opisuje korporacijskega podjetnika kot osebo ali skupino oseb, povezanih v tim v obstoječi korporaciji, ki iščejo potencialne nove tržne priložnosti. Pri tem izkoriščajo in iščejo razpoložljive obstoječe in nove vire, ki jim omogočajo prepoznavanje aktualnih tržnih priložnosti, ter s tem povečanje proizvodnje in prodaje. Na kratko oseba, ki začne nov podjetniški podjem znotraj obstoječega podjetja.

Produksijsko tržna tabela kaže razliko med funkcijami korporacijskega managerja in podjetnika:

Tabela 5: Produksijsko/tržno razlikovanje funkcij

	<i>Obstoječi trgi</i>	<i>Novi trgi</i>
<i>Obstoječi proizvod</i>	<b>Manager</b>	<b>Inovativni manager</b>
<i>Novi proizvod</i>	<b>Inovativni manager</b>	<b>podjetnik</b>

Vir: Kierulff 1976, str. 7

Podjetniki uvajajo nove proizvode na nove trge, za razliko od inovativnih korporacijskih managerjev, ki vodijo in podpirajo aktivnosti v zvezi s kreativnim marketingom in tehničnimi inovacijami. Podjetniki morajo povezovati proizvode in marketinške izkušnje, z namenom omogočiti vstop podjetju na nove zanimive trge. Značilnost takih podjetnikov je, da nikoli ne uspejo najti neke harmonične povezave z birokratskim sistemom znotraj velikega podjetja. Raziskave pa so pokazale, da so se podjetniki zainteresirani uveljavljati znotraj večjih podjetij, in da njihov poznejši odhod iz takega podjetja ni nujno neizogiben. Ravno to pa je pot, ki omogoča dvig produktivnosti podjetja, hkrati s tem pa tudi zadovoljstvo notranjega podjetnika.

Kljub vsem prednostim in ugodnostim, ki jih podjetja nudijo notranjim podjetnikom za realizacijo njihovih idej, pa ima notranje podjetništvo tudi določene zaviralne učinke za kreativne posameznike (Glas, 2000, str. 198):

- pojavlja se pomislek, ali je veliko podjetje res pravi partner za podjetnika, in v kateri fazi bo birokratska organizacija podjetja postala ovira za podjetnika,
- če je podjetnikova ideja uspešna, je potrebna ekspanzivna širitev poslovanja, kar je za podjetje sprejemljivo, podjetnik pa običajno nima sredstev za investiranje drugega kroga, kar lahko nanj vpliva destimulativno,
- podjetje poskuša uvesti pretirano kontrolo vseh svojih enot, zamenjava vodstvenega kadra pa lahko pomeni spremenjeni način vodenja,
- slaba konotacija podjetja navzven, lahko meče slabo luč tudi na nove projekte,
- uspeh podjetniškega podjema znotraj podjetja lahko povzroči, da si podjetje enoto priključi in odkupi podjetnikov delež ter s tem izloči podjetnika.

#### **4.1.1. OSEBNOSTNE KARAKTERISTIKE NOTRANJIH PODJETNIKOV**

Večina uspešnih podjetnikov ima na splošno skupne osebnostne značilnosti, s pomočjo katerih lahko identificiramo potencialnega podjetnika. To so lastnosti, ki pogojujejo njihovo uspešnost na poslovnem in osebnem področju. V tabeli 6 je navedenih devetnajst lastnosti, ki so si jih pripisali uspešni podjetniki in poslovneži, ter stopnje v odstotkih, v kolikšni meri smatrajo, da so te lastnosti potrebne za učinkovito podjetniško delovanje.

Ko je bilo vprašanje »katere lastnosti so najpomembnejše za uspeh potencialnega podjetnika znotraj obstoječega podjetja« postavljeno vodilnim v podjetjih, je raziskava pokazala, da menijo, da so za uspeh najpomembnejše naslednje tri lastnosti:

- močna želja po uspehu,
- pozitivna naravnost,
- vztrajnost, kreativnost in tekmovalnost.

Kvalitete, ki najbolj škodujejo uspehu pa so:

- nesposobnost timskega dela,
- nesposobnost proste komunikacije,
- nesposobnost delegiranja,



- destruktivnost,
- trmoglavost.

Tabela 6: Ocena lastnosti, potrebnih za uspeh potencialnega podjetnika

	Negativno	Nepomembno	Nujno potrebno			
			spodnja meja	povprečje	zgornja meja	visoko razvito
			(%)	(%)	(%)	(%)
Potreba po uspehu	0	0	0	5	37	59
Entuziazem	0	1	0	13	37	50
Vztrajnost	0	0	1	18	35	46
Kreativnost	0	1	4	9	46	40
Tekmovalnost	4	7	2	16	49	22
Nesposobnost timskega dela	93	5	1	0	0	1
Omejena komunikacija	76	10	2	8	2	2
Destruktivnost	74	8	9	7	2	0
Nesposobnost delegiranja	66	22	4	6	2	0
Trmoglavost	65	15	4	13	3	0
Močan značaj	6	22	5	16	42	9
Hitro odločanje	12	17	5	34	29	3
Intuitivno odločanje	24	19	10	16	25	6
Dober organizator	13	28	12	32	8	7
Dovzetnost do tveganja	3	4	5	30	40	18
Kompulzivnost	60	18	1	11	7	3
Psihična moč	1	51	5	27	10	6
Fanatizem	40	22	6	14	18	0
Karizmatičnost	0	20	5	44	24	7

Vir: Kierulff, 1976, str. 9

Kot tretjo pomembno točko je raziskava pokazala obseg nestrinjanja med vodilnimi o pomembnih kvalitetah, ki so pomembne za uspeh. Razhajanja v mnenjih so prisotna predvsem na področju tega, osebne karizme, hitrega odločanja, intuitivnega odločanja in dobrih organizacijskih sposobnosti. Večina

literature in podjetnikov se ne strinja s pomembnostjo teh kvalitete. Ni popolnoma jasno, ali je večina teh zadnjih petih karakteristik ugotovljena pri večini ali celo vseh uspešnih podjetnikih, in to je razlog za nestrinjanje o pomembnosti teh značilnosti. Prisotnost oziroma odsotnost pomembnih lastnosti naj bi bila ključ za vodilne kadre in podjetnike pri prepoznavanju podjetniško usmerjenih posameznikov znotraj podjetij.

Raziskave in izkušnje s podjetniki pa so pokazale tudi najmanj tri pomembne lastnosti, ki izhajajo iz porekla posameznika in pomagajo pri identifikaciji podjetnika:

- podjetniško naravnani so običajno prvorojeni otroci v družini,
- podjetniška nagnjenja se pogosto pojavljajo že v otroštvu ali mladosti,
- uspešni podjetniki bodo najprej začeli svojo lastno podjetniško kariero ali resno iskali podjetniške priložnosti znotraj velikih podjetij.

Korporacijska podjetniška etika je lahko ovira za podjetniško naravnane posameznike, kadar je notranje okolje naravnano na doseganje rezultatov za vsako ceno in ne glede na posledice.

#### **4.1.2. PREPOZNAVANJE PODJETNIKA**

Kje naj bi podjetja našla podjetniško naravnane posameznike?

Priporočljivo je upoštevati naslednje vire:

- druga podjetja,
- podjetniške naravnane osebe znotraj obstoječega podjetja,
- vodstvene kadre s predhodnimi podjetniškimi izkušnjami v podjetju,
- izumitelje, ki so že potrebovali finančno ali drugo podporo podjetja.

Podjetja najpogosteje najdejo ljudi s podjetniškimi izkušnjami znotraj podjetja, največkrat med vodilnim kadrom s preteklimi podjetniškimi izkušnjami. Kot alternativa podjetnikom, ki delujejo samostojno, pa se podjetja nagibajo k ustanavljanju podjetniško usmerjenih timov. V time združijo posameznike s komplementarnimi tehničnimi izkušnjami in z ustreznimi osebnostnimi karakteristikami. Ta agresiven individualizem z marketinškimi in s tehničnimi izkušnjami, v sodelovanju s finančnimi strokovnjaki, katerih ozadje je planiranje in kontrola, je učinkovit vir generiranja in realizacije podjetniških priložnosti.

Na zastavljeno vprašanje ali podjetja pogosto uporabljajo dva ali več posameznikov s komplementarnimi izkušnjami, je analiza pokazala naslednje rezultate:

Tabela 7: Pogostost angažiranja timov oziroma posameznikov:

Odgovori:	(%)
1. Vedno angažiramo podjetniške time.	4
2. Pretežno angažiramo podjetniške time.	33
3. Time in posameznike angažiramo v enakem razmerju.	26
4. Pretežno angažiramo individualne podjetnike.	27
5. Vedno angažiramo individualne podjetnike.	10

Vir: Kierulff, 1976, str. 10

#### 4.1.3. RAZVIJANJE NOTRANJIH PODJETNIKOV

Za razvijanje notranjih podjetnikov obstajajo določena pravila, s pomočjo katerih si olajšamo prepoznavanje podjetniško naravnanih posameznikov ali skupin ter jih spodbudimo k akciji. Abrose (1982) navaja korake, ki naj bi bili uporabljeni pri razvijanju notranjih podjetnikov. Tabela 8 prikazuje korake, ki so potrebni za uspešno organizacijo, ki bo spodbujala in izobraževala potencialne notranje podjetnike.

Tabela 8: Razvijanje notranjih podjetnikov:

1. Definirati smer, v katero se organizacija želi usmeriti.
2. Razvoj ustrezne podjetniško naravnane vodstvene klime, ki se nato širi od vrha navzdol po hierarhičnih ravneh in spodbuja podjetniško obnašanje med vsemi zaposlenimi v organizaciji.
3. Iskati zaposlene znotraj podjetja, ki imajo željo po notranje podjetniškem usposabljanju potencialnih podjetnikov, prepoznanih znotraj obstoječega podjetja.
4. Razvijati podjetniško usmerjene posameznike, da bodo sposobni prepoznati svoje potenciale, ter jih usmerjati v nadaljnji razvoj njihovih poslovnih idej, poslovnih načrtov ter implementacijo teh poslovnih načrtov.
5. Nadaljevati z usposabljanjem mentorjev in vzgajanjem notranjih podjetnikov

Vir: Abrose, 1982, str.362

## 5. NOTRANJE PODJETNIŠTVO KOT DEJAVNIK USPEHA PODJETIJ

Sodobna podjetja potrebujejo notranje podjetništvo kot vir inovacij, kar posledično vodi k boljšemu obvladovanju trgov in s tem večji uspešnosti podjetij.

Inovativnost v podjetjih ni samo stvar kreativno naravnanih posameznikov ali skupin. Zaposleni v podjetjih običajno vedo veliko več, kot samo, kako oblikovati

ali izboljšati proizvod. Uspeh podjetja je poleg inovatorjev in kreativnih posameznikov odvisen tudi od ljudi, ki imajo podjetniški pristop do svojega dela, ter sposobnost dobro idejo implementirati v realnost, pa čeprav so zaposleni v velikih organizacijah. Brez široke distribucije podjetniške energije, brez številnih posameznikov ali skupin, ki so sposobni realizirati ideje in inovacije, bi veliko število novih proizvodov nikdar ne prišlo do potrošnika, podjetja brez takih ljudi pa bi obtičala na mestu, kar bi dolgoročno zanesljivo pomenilo njihov propad.

Vir: Pinchot, 2002.

Notranje podjetništvo podaja idealno sliko o poslovnem svetu, kot bi si ga želeli, vendar čas za to še ni dozorel v celoti. Funkcija notranjega podjetništva namreč ne more delovati, dokler ne pride do radikalnih sprememb v razmišljanju današnjih lastnikov podjetij in profesionalnih managerjev, ki so odgovorni za zastopanje njihovih interesov.

Antony Jay v knjigi *Management in Machiavelli* opisuje dve vrsti managerjev, ki bi jih sodobno organizirana podjetja potrebovala – jogiji in komisarji. Jogiji imajo vizijo, so kreativni, vendar se ne držijo reda. Komisarji nimajo vizije, vendar dosegajo cilje in temeljito opravijo svoje delo. Obe osebnostni lastnosti so redkokdaj združeni v eni sami osebi. Ideja o notranjem podjetniku (intrapodjetniku) obljublja rešitev paradoksa med redom in inovativnostjo. Gifford Pinchott III pravi, da je notranji podjetnik tisti sanjač, kreativna oseba, ki najde način, da idejo spremeni v donosno stvarnost. V takem notranjem podjetniku sta združeni obe lastnosti jogija in komisarja, žal pa so take osebe tako redke, kot korporacije, ki bi nudile ugodno klimo za njihovo uspešno delovanje.

Pri spodbujanju in ohranjanju notranjega podjetništva znotraj korporacij se pojavljata dva glavna problema (Duncan W. Jack, et. al., 1988, str. 16-21):

1. Vprašanje strategije - potrebni ukrepi:
  - direktor in drugi najvišji managerji morajo pogosto javno poudarjati pomembnost inovacij za podjetje,
  - kreativnost in inovativnost znotraj podjetja mora imeti prednost zaradi konkretnih in simboličnih razlogov,
  - inovativnost mora biti spodbujena z nagradami in bonitetami,
  - vrhnji management mora spoznati, da kreativne ljudi motivira tako etika kreativnosti kot tudi etika konkurence.
  
2. Taktično vprašanje – nagrajevanje notranjih podjetnikov:
  - podjetje privabi kapital le z dobičkom, ta pa, vsaj kratkoročno, prihaja od učinkovitih operacij, in ne od prilagodljivosti in usmerjanja inovacij.

V sodobni informacijski družbi je nujna nova ureditev korporacij, v kateri je človeški faktor glavni vir kreativnosti in inovativnosti, oboje skupaj pa je pogoj za uspeh in nadaljnjo rast podjetja.

Veliko majhnih in velikih podjetij je s pomočjo notranje podjetniške naravnosti sposobno generirati dovolj novih proizvodov in storitev, ki jim omogočajo ustvarjati nova delovna mesta in s tem ustvarjati pogoje za rast podjetja. Notranje podjetniška usmerjenost v podjetju 3M je omogočila generiranje številnih novih idej in to v takem obsegu, da 30 odstotkov prodaje v zadnjih petih letih izhaja iz novo ustvarjenih proizvodov in storitev. Podjetje 3M ima sedaj v svojem programu 60.000 proizvodov in še raste.

Dansko podjetje Oction, ki proizvaja slušne pripomočke, je zašlo v krizo zaradi svoje birokratske organiziranosti. Z odločitvijo zaposlenih, da se zamenja vodstvena struktura, je prišlo v podjetju do sprememb, ki so podjetju omogočile nov zagon in ponoven uspeh. Zaposleni so prostovoljno ponudili svojo pomoč pri nalogah in projektih, ki so potekali v podjetju, ter s svojim znanjem in izkušnjami pripomogli k povečanju poslovne učinkovitosti. Posameznikom in skupinam je bilo omogočeno delovanje mimo ustaljenih birokratskih norm z možnostjo prostovoljne izbire sodelavcev in timov. S takim načinom dela je podjetje postalo bolj podjetniško organizirano, kar jim je omogočilo ustvarjanje nove vrednosti, s tem pa so dosegli šestkratno povečanje dobička v dveh letih. ( Pinchot, 2002, str 1-2).

Organizacija podjetij, ki želijo uspeli v sodobni konkurenci, mora bazirati na svobodi, izbiri in tekmovalnosti posameznikov, ki imajo podjetniške sposobnosti in so pripravljeni te svoje lastnosti aktivirati v korist podjetja. Dolžnost podjetij pa je te posameznike motivirati s takimi materialnimi in nematerialnimi spodbudami, da jih uspejo zadržati v podjetju in s tem omogočiti inovativno delovanje podjetja kot celote. Samo podjetja, ki bodo v prihodnosti sposobna prepoznati take ljudi in izkoristiti njihove potenciale, bodo imela verjetnost dolgoročnega preživetja in rasti, s tem pa tudi zagotovljen obstoj na trgu brez strahu pred konkurenco.

## **6. NOTRANJE PODJETNIŠTVO V SVETU**

Najuspešnejša podjetja, ki so uspela na trgih, kjer so spremembe vse hitrejše, konkurenca pa vedno večja, so bila prisiljena na prehod k netradicionalnemu načinu upravljanja, ki jim je omogočilo hitrejše prilagajanje tržnemu povpraševanju. Za tak netradicionalen način upravljanja korporacij je značilno:

- sproščanje pravil in postopkov, nehierarhična organizacija,
- razpršitev odgovornosti na posameznike in skupine, namesto koncentrirane odgovornosti,
- prost pretok informacij in komunikacijska odprtost,
- angažiranje zaposlenih v razpravah in odločanju,
- organiziranje v novo vrsto strukture.

Spremembe, ki so jih uvedle uspešne svetovne korporacije z namenom izboljšanja poslovanja in temeljijo na podjetniškem načinu delovanja, so rezultat treh razlogov (Glas, 2000, str. 189):

- tehnološke spremembe, ki so posledica hitrega razvoja novih ved in panog, zahtevajo zmanjševanje števila ravni odločanja ter večjo fleksibilnost pri uporabi razpoložljive tehnologije.
- globalna konkurenca, ki zahteva hiter odziv na spremembe zahtev potrošnikov ter ekonomski razlogi, ki zahtevajo temeljito nadzorovanje stroškov.
- zaposleni želijo več moči pri odločanju in oblikovanju delovnega okolja ter aktivnejše sodelovanje pri ustvarjanju prihodnosti organizacije.

Spremembe, ki so jih uspešna podjetja vpeljala v organizacijo poslovanja, s pomočjo podjetniško naravnanih posameznikov, ki so vnašali svojo vizijo, so bile nujni del prilagajanja spremembam. Večina podjetij, ki so uspešna in prepoznana v svetovnem merilu, je pravočasno prepoznala potrebo po spremenjenem načinu delovanja in s pomočjo podjetniško usmerjenih posameznikov in skupin oblikovala odprte dinamične organizacije, kar jim je omogočilo hitro ekspanzijo in obvladovanje novo nastalih tržnih niš.

Management v takih podjetjih, ki se večinoma ukvarjajo z novimi tehnologijami ali imajo zgolj inovativni pristop k delovanju, je prepoznal neizkoriščene potenciale kreativno naravnanih posameznikov in jim omogočil svobodnejše delovanje, brez upoštevanja klasičnih hierarhičnih ravni. Tak način delovanja jim je omogočil hitrejši razvoj novih proizvodov in storitev, s tem pa uspeh na svetovnih globaliziranih trgih.

Uspeh novih podjetij največkrat ne temelji na proizvodu, s katerim so nameravali uspeti ali tržišču, ki so ga nameravali zasesti. Pogosti so primeri podjetij, ki so uspela s proizvodi, ki so bili uporabljeni za drug namen, kot je bilo prvotno mišljeno, ali pa so se prodajali na trgih, ki v fazi razvoja izdelka ali storitve niso bili zaznani kot možni potrošniki. Uspehi svetovno znanih uspešnih podjetij pa v veliki meri temeljijo ravno na zaznavanju takega povpraševanja in hitremu prilagajanju. Sodobna notranje podjetniško organizirana podjetja pa s pomočjo

inovacij, ki jih potrošnik v začetku niti ne zazna kot potrebne, ustvarjajo novo povpraševanje, ki s pomočjo push in pull strategije povzročijo, da izdelek ali storitev postane nujno potreben trgu in si potrošniki življenja ali dela brez njega enostavno ne morejo več predstavljati.

## **6.1. PRIMERI NEKATERIH USPEŠNIH PODJETIJ**

### **6.1.1. PODJETJE 3M**

Eno od podjetij z izrazito notranje podjetniškim načinom delovanja je podjetje 3M (Kotler, 1996, str. 322), ki izdeluje več kot 60.000 izdelkov in s tem ustvari 13 milijard dolarjev letne realizacije. Podjetje si je zastavilo za cilj, da naj bi vsak od štiridesetih njihovih obratov ustvaril najmanj 25 odstotkov prihodka z izdelki, ki so prišli na trg v zadnjih petih letih.

Za doseg cilja je podjetje spremenilo strategijo in začelo delovati izrazito notranje podjetniško. 3M vlaga 6,5 odstotka letne vrednosti v razvoj in raziskave, kar je dvakrat več od drugih podjetij. Podjetje vzpodbuja prav vsakogar, ne le razvojnih oddelkov, da pripomore k razvoju ali izboljšavi izdelka.

Vsak posameznik ali skupina znotraj podjetja, ki ima idejo, je dobrodošel in ga v podjetju vzpodbujajo k razmišljanju o ideji. Podjetje mu pomaga z informacijami, ki so v podjetju že na voljo, kje v podjetju bi idejo lahko razvili in ugotavljanju donosnosti. Podjetje omogoča zaposlenim, da 15 odstotkov svojega časa porabijo za projekte, pri katerih jih vodi osebni interes. Ko se rodi perspektivna ideja, ustanovijo skupino, katere člani obvladujejo različna področja poslovanja. Če skupina razvije izdelek, ki ima prihodnost, ostane skupina z izdelkom do konca in ga tudi uvede na trg.

Pri podjetju 3M vsako leto podelijo nagrade Golden Step vsem tistim skupinam, ki uspejo z novim izdelkom ustvariti prodajo večjo od 2 milijona dolarjev, oziroma večjo od 4 milijone dolarjev na svetovnih trgih v treh letih po uvedbi.

Notranje podjetništvo je v podjetju 3M osnova njihovega delovanja, ki pomeni uspeh, kakršnega si druga podjetja lahko le želijo.

### **6.1.2. PODJETJE DU PONT**

Ko so raziskovalci v podjetju Du Pont razvili najlonska vlakna (Kotler, 1996, str. 384), niso pomišljali, da bi lahko trg avtomobilskih pnevmatik postal njihovo ciljno tržišče. Ko pa je neki proizvajalec pnevmatik v sklopu korporacije Akron, pokazal zanimanje za ta proizvod, so postavili pilotski proizvodni obrat in pričeli s proizvodnjo. Izkazalo se je, da so odkrili tržno nišo, ki je v naslednjih letih postala

glavni odjemalec in hkrati najdonosnejše tržišče za njihov proizvod.

Ta primer kaže, da notranje podjetništvo ne temelji samo na odkrivanju novih proizvodov in storitev, temveč tudi inovativnih pristopov k trženju izdelkov in zaznavanju priložnosti, ki lahko pomenijo odkrivanje novih tržnih niš.

Kot nasproten primer uspešnega vpeljevanja novega izdelka na trg pa je razvoj kevlarja (Kotler, 1996, str. 16). Raziskovalci v podjetju Du Pont so bili prepričani, da je to najpomembnejše novo vlakno po izumu najlona. Podjetje je naročilo svojim oddelkom, da naj poiščejo primerno uporabnost za ta novi proizvod. Kljub številnim možnostim uporabe pa se je izkazalo, da trg še ni dozorel in proizvajalci še vedno čakajo na čas, ko se bo povpraševanje povečalo.

Ta primer pa nasprotno kaže, da notranje podjetništvo ni nujno uspešno, če pri razvoju ideje ne sodelujejo vsi podporni sistemi znotraj podjetja (finance, marketing, trženje), ki pomagajo ugotavljati potencialno uspešnost izdelka ali storitve. Nujnost sodelovanja različnih podpornih enot omogoča s pomočjo informacij in izkušenj, ki jih imajo te na razpolago, ugotavljanje uspešnosti ali neuspešnosti izdelka na trgu, s tem pa zmanjšanje stroškov, ki s tem nastajajo.

## **7. NOTRANJE PODJETNIŠTVO V SLOVENIJI**

Število podjetij z velikim številom zaposlenih je v slovenskem gospodarstvu sorazmerno majhno, kar je logično povezano z velikostjo države in s številom prebivalstva. Podjetij, ki zaposlujejo preko 250 zaposlenih, je v slovenskem prostoru po podatkih iz leta 2001 le 0,3 odstotka in zaposlujejo 36,1 odstotka vseh zaposlenih v podjetjih. Pri tako majhnem številu velikih podjetij je pomembno, kaj se dogaja v teh podjetjih in tudi v manjših s preko 100 zaposlenimi. Ravno ta podjetja imajo potencialne v tehnoloških in kadrovske kapacitetah, ki jim s prilagoditvijo birokratske organiziranosti v bolj sploščeno in podjetniško naravnano organizacijo, omogočajo notranje podjetniško delovanje.

Notranje podjetniška naravnost je tisti nujni element organiziranosti podjetja, ki bo tem podjetjem v prihodnosti omogočila soočenje z evropsko in svetovno konkurenco, kar je nujen pogoj za uspešno delovanje in rast takih podjetij. Slovenski prostor in kupna moč prebivalstva sta premajhna za proizvodne zmogljivosti takih podjetij, kot se je to že pokazalo v preteklosti, ko so bila številna podjetja zaradi neustreznih programov in nepripravljenosti uvajanja novih proizvodov in storitev, prisiljena zmanjševati število delovnih mest.



Tabela 9: Struktura podjetij v Sloveniji, za leto 2001

Št. zaposlenih v podjetju	Št. podjetij	Delež (%)	Št. zaposlenih	Delež %
0 - 9	96.663	93,9	170.013	27,5
10 - 49	4.695	4,6	92.301	15,0
50 - 249	1.210	1,2	132.194	21,4
250 ali več	327	0,3	222.722	36,1
SKUPAJ	102.895	100,0	617.230	100,0

Vir: Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij, EPF, 2002

Večina slovenskega gospodarstva temelji na pretekli socialistični ureditvi, kar pomeni, da kljub majhnemu številu velikih podjetij, velik del zaposlenih dela ravno v takih podjetjih (tabela 9). Ta velika podjetja, zaradi še ne v zadostni meri usposobljenega managementa, niso sposobna v celoti prilagoditi svojega poslovanja hitrim spremembam povpraševanja, zaradi česar trpi njihova učinkovitost in sposobnost sodelovanja v konkurenčnem boju. Velika izguba trgov po osamosvojitvi Slovenije je povzročila zmanjšanje povpraševanja, management teh podjetij pa se zaradi neizkušenosti v takih situacijah ni ustrezno odzval, kar je povzročilo množico stečajev, namesto da bi omogočili notranje podjetniško dejavnost in s tem obvladovanje novih trgov.

Taka podjetja imajo možnosti ravno v uvajanju notranjega podjetništva, s čimer lahko dosežejo, da (Glas, 2000):

- s spremenjenim načinom delovanja, brez formalnih organizacijskih sprememb, oblikujejo nove proizvode in storitve, razvijejo nove programe in poiščejo nove trge,
- z oblikovanjem podjetniških skupin za posamezne programe, podjetja strateško prenovijo ter se osredotočijo na nekaj ključnih strateških enot, ostale nepovezane programe pa osamosvojijo.

## 7.1. PRIMERJAVA IZVAJANJA NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA

Primerjava gospodarstva Združenih držav in Slovenije, ki je bila izvedena na podlagi izbora podjetij iz baze PASEF za Slovenijo in baze Dun & Bradstreet za Združene države, je temeljila na ugotavljanju izvajanja notranjega podjetništva v izbranih podjetjih (Antončič, Hisrich, 2001, str. 505).

Rezultati štirih primerjalnih kategorij (novi podjetniški podjemi, inovativnost, proaktivnost, samoobnova) so pokazali podobnosti in razlike obeh primerjanih gospodarstev. Tri glavne hipoteze, ki se nanašajo na razmerje notranjega

podjetništva, organizacije in okolja ter posledične rasti in profitabilnosti, so pretežno podprte. Hipoteza 1, pozitivne povezave med organizacijskimi karakteristikami in notranjim podjetništvom, ter hipoteza 2, pozitivne povezave med karakteristikami okolja in notranjega podjetništva so zaznane v obeh primerih, čeprav nekatere od domnev niso podprte v enaki meri.

Za obe gospodarstvi pa je nesporno dejstvo, da spodbujanje notranje podjetniške organizacijske strukture in notranje podjetniških aktivnosti omogoča hitrejšo rast in večjo profitabilnost podjetij. Elementi, kot so odprta komunikacija, neformalne oblike nadzora, intenzivno opazovanje okolja, managerska in organizacijska podpora pomagajo podjetjem, katerih cilj je rast, to pa je še posebno pomembno za okolje, kot je Slovenija (Antončič, Hisrich, 2001, str. 505-506).

Tabela 10: Primerjava podjetij

	Slovenija	Združene države
Število (vzorec) podjetij	141	51
Št. zaposlenih (vzorec) 50 - 99	26,2%	27,5%
# 100 - 499	56,7%	47,1%
# 500 in več	17,0%	25,4%
Št. zaposlenih (populacija) 50 - 99	38,1%	34,8%
# 100 - 499	52,2%	41,2%
# 500 in več	9,6%	24,0%
Povprečno število zaposlenih	100 - 249	100 - 249
Skupna prodaja	\$5 – 10 mio.	\$10 - 50 mio.
Povprečna starost	21 – 50 let	21 – 50 let
Industrijska proizvodnja	35,5%	37,3%
Proizvodnja potrošnih dobrin	15,6%	17,6%
Storitve	10,6%	9,8%
Trgovina	7,1%	11,8%
Gradbeništvo	6,4%	5,9%

Vir: Antončič, Hisrich, 2001, str. 506.

## **8. ANALIZA UPORABE NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA V ANKETIRANIH PODJETJIH**

### **8.1. OSNOVNI NAMEN TER METODOLOGIJA RAZISKAVE**

Namen analitičnega dela je ugotoviti, v kolikšni meri se anketirana podjetja poslužujejo notranje podjetniških potencialov, ki jih imajo znotraj podjetij na razpolago. Kot notranje podjetniške potenciale smatram predvsem kadre z izkušnjami in ustreznimi znanji, ki so podjetniško naravnani in pripravljeni realizirati svoje ideje znotraj podjetij, v katerih so zaposleni.

V raziskavo je bilo zajetih sedemnajst podjetij, od katerih je odgovore na vprašalnik posredovalo petnajst podjetij. Vzorec je oblikovan na podlagi možnosti pridobitve relevantnih odgovorov na vprašalnik.

#### **8.1.1. Metodologija raziskave**

Raziskava je izvedena s pomočjo anketnega vprašalnika, s pomočjo katerega želim ugotoviti, kako poteka izvajanje notranjega podjetništva v izbranih podjetjih, in v kolikšni meri bi pospešitev notranje podjetniških procesov lahko vplivala na boljše poslovne rezultate v anketiranih podjetjih. V anketnem vprašalniku je vgrajenih 47 vprašanj, ki sledijo spodaj navedenim osmim sklopom, iz katerih izhajajo ključni problemi, s katerimi se srečujejo podjetja pri uvajanju in izvajanju notranjega podjetništva.

Osem tematskih sklopov, iz katerih bom v analitičnem delu ugotavljal:

- V kolikšni meri je notranje podjetništvo poznano vodilnim kadrom?
- Ali anketirana podjetja izvajajo notranje podjetniške procese?
- Na kakšen način in v kolikšni meri se odločajo za uvajanje notranjega podjetništva?
- Kakšen je odnos zaposlenih do notranje podjetniških programov?
- Ali v podjetjih razvijajo inovacijsko kulturo?
- Kako prepoznavajo podjetniško naravnane posameznike?
- V kolikšni meri notranje podjetništvo vpliva na njihovo poslovanje?
- V kolikšni meri neizkoriščenost notranje podjetniških potencialov vpliva na njihov konkurenčni položaj na trgu?

Anketa je uporabljena z namenom hitro in sorazmerno enostavno pridobiti podatke, ki bodo služili omenjenemu delu. Prednosti te metode so predvsem v

anonimnosti, relativno majhnih stroških izvedbe, enostavni primerjavi in analizi ter možnosti vključitve večjega števila anketirancev. Sama metoda pa ima žal tudi določene pomanjkljivosti, kot so možnosti pridobitve netočnih in nenatančnih podatkov, neosebnost, subjektivnost, nezainteresiranost, neiskrenost in podobno.

### **8.1.2. Omejitve, ki izhajajo iz metodologije vzorčenja**

Statistično metodologijo, ki je uporabljena v nalogi, je potrebno natančneje pojasniti, ker je razumevanje lete in razumevanje omejitev, bistveno za razumevanje in vrednotenje raziskave. Izbrana metodologija naj bi sledila naslednjim ciljem:

- uresničitev ciljev raziskave,
- verodostojnost pridobljenih rezultatov,
- gospodarnost z vidika časa, sredstev in tehničnih virov,
- omogočiti omejeno statistično obdelavo dobljenih rezultatov.

Za optimalno statistično obdelavo rezultatov je potrebno, da so ti pridobljeni s slučajnim vzorčenjem, žal pa v praksi to pogosto ni mogoče. Proučevanje celotne populacije, na katero se nanašajo cilji, je praktično neizvedljivo, ker gre za sorazmerno veliko populacijo, poleg tega pa moramo spoštovati cilj gospodarnosti. Za doseg cilja raziskave je potreben vzorec velikih slovenskih podjetij, v katerih naj bi proučevali stopnjo izkoriščanja notranje podjetniških potencialov.

Slučajno vzorčenje (Košmelj, 1995, str. 20-23) bi potekalo tako, da bi s spiska vseh enot v populaciji, torej vseh velikih (ali velikih in srednjih) slovenskih podjetij, izbrali po kriteriju slučajnih števil po tablicah ali s pomočjo računalniško generiranih števil. Za statistično obdelavo je slučajno vzorčenje bistveno zato, ker ima vsaka enota v populaciji enako verjetnost, da pride v vzorec. Na tej predpostavki pa temelji statistični instrumentarij, ki nam omogoča ugotavljanje kakovosti vzorčnih ocen, določimo pa lahko tudi verjetnost, da smo na podlagi vzorčnih podatkov sprejeli nepravilen sklep. Pri neslučajnih vzorcih to ni mogoče, uporabljajo pa se, kadar praktične razmere slučajnega vzorca ne dovoljujejo.

Takega vzorčenja, za namen tega dela, ni lahko izvesti zaradi obsežne populacije. Po tej ugotovitvi sem se odločil za izbiro enot, ki so enostavno dosegljive in vsebujejo elemente tipičnih enot. Izbira tipičnih enot je potekala tako, da sem stopil v stik z več velikimi industrijskimi, trgovskimi in storitvenimi podjetji iz različnih regij in različnih panog, ki so tipični predstavniki velikih slovenskih podjetij.

Vzorec sedemnajstih anketiranih podjetij je bil izbran predvsem na podlagi njihove velikosti in možnosti pridobitve relevantnih odgovorov, ki bi omogočili vpogled v njihovo notranje podjetniško delovanje. V vsakem od anketiranih podjetij sta bila izbrana po dva respondenta, kar omogoča realnejšo sliko o notranje podjetniškem delovanju v izbranih podjetjih. Od sedemnajstih anketiranih podjetij je odgovore na vprašalnik posredovalo petnajst podjetij, kar pomeni trideset anketiranih oseb, dve podjetji pa sta se odzvali negativno s stališčem, da v njihovih organizacijah notranjega podjetništva tako ali tako ni oziroma, da njihova organiziranost tega ne omogoča. Prav tako nekatera anketirana podjetja niso odgovorila na vsa zastavljena vprašanja, kar je verjetno posledica dejstva, da niso želela odgovoriti nanje ali pa anketiranci niso imeli ustreznih informacij, ki bi omogočile ustrezne odgovore.

Anketiranci v anketiranih podjetjih so zaposleni predvsem na višjih vodilnih delovnih mestih, kot so direktorji posameznih poslovnih enot znotraj sistema, medtem ko uprava in njihovi strokovni štabi niso zajeti v vzorčenje iz preprostega razloga nerelevantnosti odgovorov.

Menim namreč, da predvsem vrhnji management smatra, da je njihovo podjetje ustrezno notranje podjetniško usmerjeno, kot tudi, da imajo notranji podjetniki zadostno podporo znotraj sistema, medtem ko odgovori zaposlenih na nižjih delovnih mestih ne dajejo takšnega rezultata. Potrditev tega dejstva se kaže tudi v nepripravljenosti odgovarjati na anketni vprašalnik v podjetjih, kjer so bili vprašalniki razdeljeni med vrhnji management, prav tako pa ti vodilni kadri niso dopustili, da bi na vprašalnik odgovarjal kdo od nižje uvrščenih na hierarhični lestvici. Značilnost teh podjetij je, kljub njihovi relativni velikosti, da so zelo vertikalno organizirana, zaposleni praktično nimajo nikakršnih pooblastil, ki bi jim omogočala kakršnokoli odločanje, vse odločitve pa sprejema zgolj ena oseba ob pomoči strokovnega štaba.

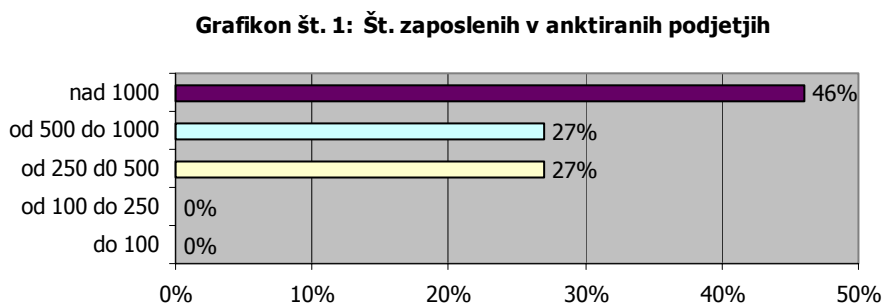
## **8.2. OSNOVNI PODATKI O ANKETIRANIH PODJETJIH**

V sklop osnovnih podatkov o anketiranih podjetjih je bilo zajeto šest vprašanj, ki so se nanašala na število zaposlenih v podjetju; področje, na katerem deluje podjetje, prevladujoče trge, izobrazbeno strukturo zaposlenih ter oceno uspešnosti podjetja glede na panogo. Vseh petnajst anketiranih podjetij je na ta sklop vprašanj odgovorilo v celoti. Namen tega sklopa je pridobiti osnovno sliko o anketiranih podjetjih, ki bo omogočila vpogled na področja, v katerih anketirana podjetja delujejo, ter ostalih parametrov, ki bodo služili kot izhodišče analize. Anketirana podjetja so bila izbrana predvsem na podlagi njihove velikosti, ki omogoča notranje podjetniško delovanje, ter iz različnih področij delovanja, ki so

v osnovi razdeljena na trgovino, storitve in proizvodnjo. Analiza, na ta način izbrane vzorčne skupine, naj bi dala realno sliko o notranje podjetniški usmerjenosti teh podjetij.

### 8.2.1. Število zaposlenih v anketiranih podjetjih:

Med anketiranimi podjetji se sedem podjetij nahaja v skupini z nad tisoč zaposlenimi, kar pomeni 46% anketiranih podjetij in štiri podjetja s petsto do tisoč zaposlenimi, kar pomeni 27% anketiranih podjetij, kar jih skupaj uvršča med velika podjetja. V 27% oziroma štiri podjetja pa imajo število zaposlenih med dvesto petdeset in petsto. Skupno je v anketiranih podjetjih zaposlenih 30.124 ljudi, kar pomeni v povprečju 2.008 zaposlenih na podjetje. Gledano na število vseh zaposlenih v slovenskih podjetjih v letu 2001, pa pomeni to 4,9% delež (tabela št. 9, str. 34) oziroma 13,5% vseh zaposlenih v slovenskih podjetjih z nad 250 zaposlenih.



Vir: Anketa med petnajstimi podjetji v Sloveniji, 2002

Ker je za notranje podjetništvo značilno dejstvo, da se izvaja predvsem v srednjih in velikih podjetjih, ki imajo na razpolago ustrezne podporne mehanizme za izvajanje notranje podjetniških procesov, je vzorčna skupina anketiranih podjetij ustrezna za ugotavljanje notranje podjetniških dejavnosti.

### 8.2.2. Področje delovanja anketiranih podjetij:

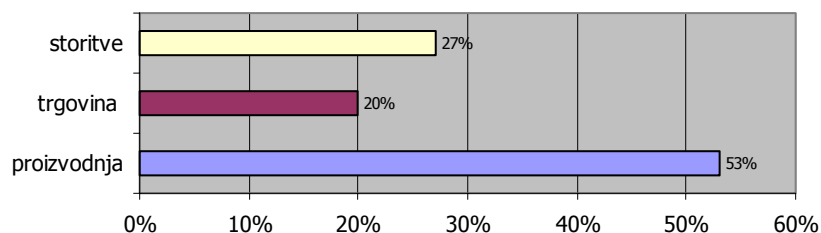
Področja, na katerih delujejo proučevana podjetja, so bila razdeljena v tri osnovne skupine, in sicer proizvodnja, trgovina in storitve.

Od skupno petnajstih anketiranih podjetij, štiri proučevana podjetja oz. 27% deluje na področju storitev, osem podjetij oz. 53% na področju proizvodnje in tri podjetja oz. 20% na področju trgovine.

Vzorec petnajstih anketiranih podjetij, ki so odgovorila na vprašalnik, predstavlja 4,59% delež vseh slovenskih podjetij v populaciji podjetij z nad 250 zaposlenimi, ki jih je, po podatkih inštituta za podjetništvo in management malih podjetij EPF,

327 in zaposlujejo 102.895 ljudi (tabela 9, str. 34)

**Grafikon št. 2: Področja delovanja anketiranih podjetij**



Vir: Anketa med petnajstimi podjetji v Sloveniji, 2002

Primerjava stanja v slovenskem gospodarstvu glede na število zaposlenih (Rebernik, 2001) nam pokaže, da največ ljudi zaposlujejo velika podjetja, takoj za njimi pa mikro podjetja, kjer je zaposlenih 170.000 ljudi. Primerjava slovenskega podjetništva s podjetništvom v EU, nam pokaže, da smo po številu podjetij in deležu zaposlenih v posameznem velikostnem razredu sicer precej primerljivi, da pa je ekonomska moč slovenskega podjetništva precej šibka. Povprečna dodana vrednost na zaposlenega v EU znaša 80.000 evrov, v Sloveniji pa le 19.000 evrov. Primerjava med ustvarjenimi povprečnimi prihodki in dodano vrednostjo kaže na izrazito odhodkovno potratnost slovenskega podjetništva. Medtem ko je razmerje med povprečnimi prihodki na podjetje v Sloveniji in v EU 1 proti 2,75, je pri dodani vrednosti na zaposlenega to razmerje že 1 proti 4,21. Ta razlika je največja pri srednje velikih podjetjih, ki dosegajo samo 17% dodane vrednosti, kot jo ustvarijo srednje velika evropska podjetja (18.000 evrov proti 105.000 evrov).

Primerjava BDV proučevanih podjetij s povprečno BDV slovenskih podjetij nam pokaže, da anketirana podjetja s 37.218 evrov BDV presegajo slovensko povprečje (19.000 evrov) za 95%, pri čemer štiri podjetja (27%) ne dosegajo povprečne BDV slovenskih podjetij, pri štirih podjetjih (27%) se giblje okoli povprečne slovenske BDV, sedem podjetij (46%) pa ima BDV večjo, kot je značilno za slovenska podjetja. Predvsem eno podjetje močno odstopa od povprečja z 140.000 evri dodane vrednosti, kar ga uvršča med uspešna podjetja celo v primerjavi s podjetji v EU, kjer je povprečna bruto dodana vrednost 80.000 evrov. Skupni čisti prihodki iz prodaje, ki jih ustvarijo anketirana podjetja (domači in tuji trg), znašajo 410.612.479.000 SIT, od tega podjetja na domačem trgu ustvarijo 37% (152.529.206.000 SIT), na tujih trgih pa 63 % (258.083.291.000 SIT) čistih prihodkov iz prodaje proizvodov in storitev.

Tabela 11: BDV/zaposleni v anketiranih podjetjih v 000 SIT, 2001

Podj.	Bruto. vred. proiz.	Vmesna poraba	BDV	Št. Zaposlenih	BDV/zaposleni	BDV/EVRO
1.	33.095.006	15.887.550	17.207.456	1682	10.230	45.978*
2.	48.273.913	28.297.742	19.976.171	644	31.019	139.411*
3.	3.170.867	2.204.630	966.237	400	2.416	10.858*
4.	8.368.520	6.348.921	2.019.599	457	4.419	19.861*
5.	67.789.936	34.315.791	33.474.145	2516	13.305	59.798*
6.	4.138.587	1.852.913	2.285.674	546	4.186	18.813*
7.	17.521.509	13.330.875	4.190.634	418	10.025	45.056*
8.	28.998.401	8.329.099	20.669.302	3648	5.666	25.465*
9.	5.519.518	4.472.677	1.046.841	713	1.468	6.598*
10.	96.292.115	73.125.222	23.166.893	5365	4.318	19.407*
11.	2.320.098	1.293.691	1.026.407	332	3.092	13.897*
12.	53.836.75	20.748.866	33.087.892	8926	3.707	16.661*
13.	68.402.275	29.150.756	39.251.519	2780	14.119	63.456*
14.	7.876.429	2.994.889	4.881.540	1197	4.078	18.328*
15.	17.103.790	11.019.898	6.083.892	500	12.168	54.687*
Povprečje			13.955.613	2008	8.281	37.218*

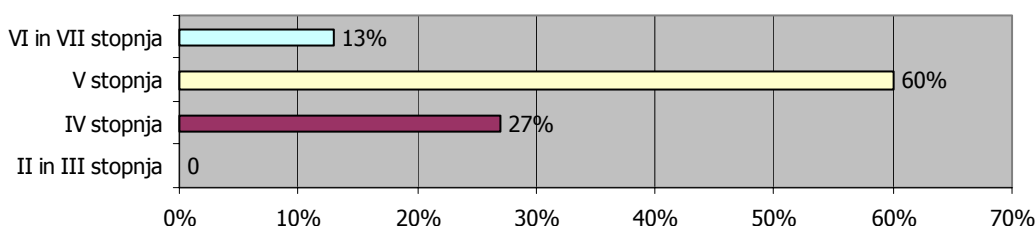
Vir: PASEF, EF Ljubljana, 2001

\* Srednji tečaj banke Slovenije na dan 31. 12. 2001

### 8.2.3. Izobrazbena struktura zaposlenih v anketiranih podjetjih:

Izobrazbena struktura zaposlenih v proučevanih podjetjih je po oceni anketiranih oseb pretežno na ravni srednješolske izobrazbe, kar pomeni 60%. V štirih podjetjih prevladuje poklicna šola oz. IV. stopnja izobrazbe, kar pomeni 27% anketiranih podjetij, v ostalih 13% pa prevladuje višja oz. visokošolska izobrazba.

Grafikon št. 3: Povprečna izobrazbena struktura zaposlenih v anketiranih podjetjih



Vir: Anketa med petnajstimi podjetji v Sloveniji, 2002

Kot vemo, osebe, ki so notranje podjetniško naravnane, potrebujejo določen obseg znanj, ki jim omogočajo delovati na podjetniški osnovi, poleg tega pa si z določeno stopnjo izobrazbe lažje pridobijo podporo v korporacijski hierarhiji in so uspešnejši pri graditvi koalicije. Izhajajoč iz tega dejstva, je vzorčna skupina

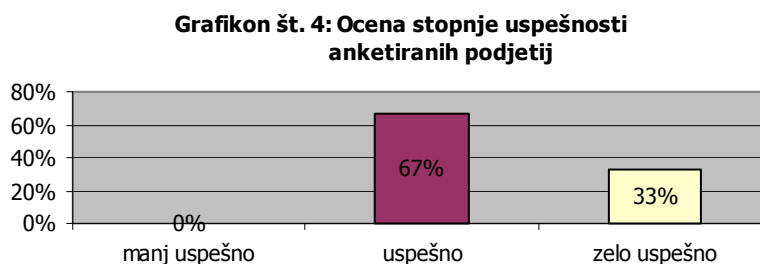


anketiranih podjetij primerna za proučevanje, saj ima 13% zaposlenih v teh podjetjih višjo ali visoko izobrazbo, večina notranjih podjetnikov pa prihaja ravno iz vrst zaposlenih z višjo ali visoko izobrazbo predvsem tehničnih smeri, ki imajo sposobnost integriranja različnih strok v procesu uresničevanja ideje.

#### 8.2.4. Ocena stopnje uspešnosti anketiranih podjetij:

Na vprašanje, kako ocenjujejo stopnjo uspešnosti podjetij, v katerih so zaposleni, glede na stanje v panogi, so anketirane osebe v 67% odgovorile, da uspešno. Zanimivo dejstvo je, da štiri podjetja, ki so svoje poslovanje ocenila kot zelo uspešno, delujejo na področjih trgovine, farmacije in energetike.

Nobeno podjetje, ki deluje na področju storitev ali tradicionalnih proizvodnih panog, pa svojega poslovanja ne ocenjuje kot zelo uspešnega, gledano na povprečje v panogi. Prav tako pa nobeno od anketiranih podjetij ne ocenjuje svojega poslovanja kot manj uspešnega, kljub temu da določena podjetja po bilančnem stanju izkazujejo negativne rezultate.



Vir: Anketa med petnajstimi podjetji v Sloveniji, 2002

Večina anketiranih podjetij ima lastne razvojne oddelke, saj so kar v 92% odgovorila pozitivno na vprašanje, ali imajo lastne razvojne oddelke. Dejstvo, da ima večina proučevanih podjetij lastne razvojne oddelke, govori v korist pomembnosti novih proizvodov in storitev, ki tem podjetjem omogočajo obstoj in nadaljnjo rast. Pomembnost razvoja novih izdelkov in storitev pa kaže potrebo po notranje podjetniški usmerjenosti, ki podjetjem omogoča številčnejše generiranje novih idej in implementacijo teh idej s pomočjo uspešnih podjetniško naravnanih oseb v prakso.

V skladu s teoretičnimi izhodišči se v večini proučevanih podjetij kaže potreba po notranje podjetniški usmerjenosti, ki se bo v prihodnosti še povečevala, predvsem pri vstopu teh podjetij na mednarodne trge, kjer uspešna podjetja na ta način že dosegajo rezultate, ki jim omogočajo konkurenčno delovanje na svetovnih trgih.

### 8.3. OSNOVNI PODATKI O ANKETIRANCIH

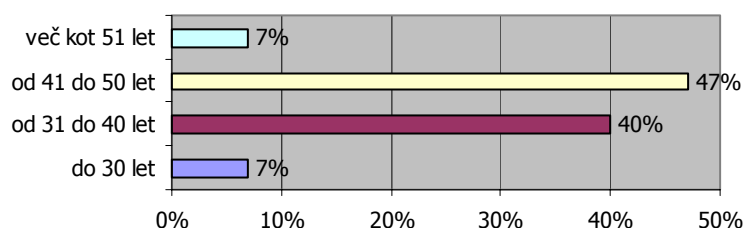
Sklop vprašanj, ki se nanaša na osnovne podatke o anketiranih osebah, je bil sestavljen iz šestih vprašanj. Zastavljena vprašanja imajo poudarek predvsem na delovni dobi anketiranih oseb ter na številu let opravljanja dela na delovnem mestu, ki ga trenutno zasedajo.

Odgovori na vprašanja naj bi dali osnovno informacijo o soodvisnosti notranje podjetniškega delovanja in števila let, ki jih anketirane osebe preživijo znotraj ene organizacije oziroma številom let na istem delovnem mestu. Pričakovati je, da osebe, ki znotraj enega podjetja delujejo daljše obdobje, bolje poznajo razmere v organizaciji in strukturi podjetja ter kompleksnejše obvladujejo svoje delovno področje. Dobro poznavanje svojega delovnega področja lahko v veliki meri pripomore k porajanju novih idej na področju izdelkov ali procesov. Take osebe običajno v večji meri zaznavajo pomanjkljivosti, po drugi strani pa poznajo in vzdržujejo več stikov s ključnimi osebami, ki jim lahko nudijo podporo pri njihovem notranje podjetniškem delovanju. Pravilo je, da osebe z daljšim stažem v podjetju uživajo večjo stopnjo zaupanja, kar jim omogoča lažji dostop do resursov, potrebnih za izpeljavo podjetja.

#### 8.3.1. Povprečna starost anketirancev:

Starost anketiranih oseb se v večjem delu (47%) nahaja v intervalu med štirideset in petdeset let, kar je logična posledica dejstva, da anketirane osebe zasedajo predvsem delovna mesta srednjega managementa. Značilnost takšne starostne strukture anketiranih oseb pa je, da se nahajajo v najproduktivnejši starostni skupini s pričakovanimi izkušnjami in ustreznim obsegom znanj.

Grafikon št. 5: Povprečna starost anketirancev



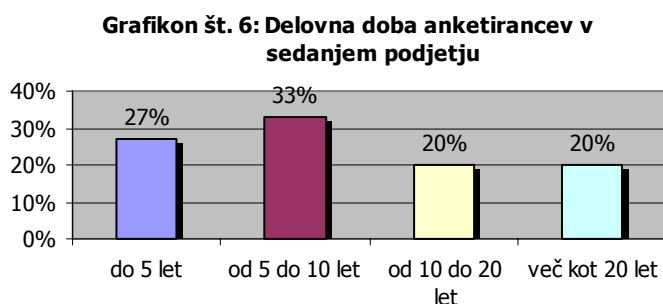
Vir: Anketa med petnajstimi podjetji v Sloveniji, 2002

Druga najboljšežnejša skupina (40%) anketiranih oseb pa se nahaja v starostni skupini od trideset do štirideset let, kar kaže na dejstvo, da podjetja gradijo na mlajših, fleksibilnejših vodstvenih kadrih. Ti kadri imajo zaradi svoje sorazmerne

mladosti večjo sposobnost in pripravljenost prilagajanja vse hitrejšim spremembam, ki so temelj današnjega gospodarstva. Ravno številčnost vodilnega kadra v tej starostni skupini pa govori v korist notranjega podjetništva, kajti ravno ti kadri so zaradi spremenjenih političnih in gospodarskih razmer motivirani za hitrejša spremembe, ki naj bi jim omogočile zagotovitev boljše materialne osnove, osebne rasti in priznanja v družbi. Takšni kadri pa imajo običajno prednost tudi na področju izobrazbene strukture, ker imajo povprečno višjo stopnjo izobrazbe, ki je že deloma podjetniško naravnana, ali pa so vsaj do določene mere seznanjeni s tem področjem.

### 8.3.2. Delovna doba anketirancev v sedanjem podjetju in na sedanjem delovnem mestu:

Anketirane osebe so v podjetjih, v katerih so trenutno zaposlene, razdeljene po vseh intervalih enakomerno, kot je razvidno iz grafikona št. 6. Struktura anketiranih oseb je iz razloga realne slike o notranje podjetniškem delovanju ustrezna, saj zajema vse starostne skupine.



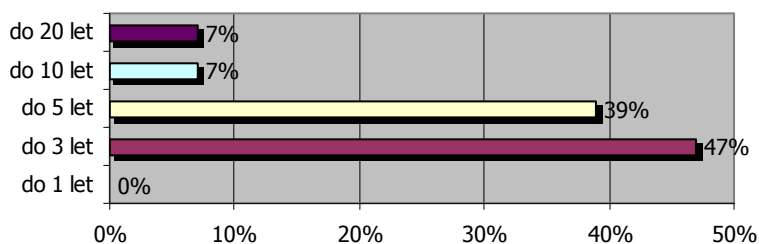
Vir: Anketa med petnajstimi podjetji v Sloveniji, 2002

Anketirane osebe so na vprašanje, koliko let opravljajo delo na sedanjem delovnem mestu, v 47% odgovorile, da do tri leta, kar pomeni, ob upoštevanju delovne dobe v sedanjem podjetju (grafikon št. 6), da so vodstvena mesta zasedli šele po predhodnem uvajanju v podjetje na drugem delovnem mestu ali pa kot podrejeni sodelavci.

Glavnina anketiranih oseb deluje na področju trženja in marketinga, saj je takih kar 57%, medtem ko jih na finančnem področju deluje 20%, ostali del pa odpade na področje proizvodnje in servisa potrošnikom. 33% anketirancev namerava zamenjati delovno mesto znotraj organizacije v naslednjih dveh letih, medtem ko jih je 40% odgovorilo, da tega sicer ne ve, vseeno pa to pričakujejo. Ti odgovori so v skladu s številom let, prebitih na sedanjem delovnem mestu, kar potrjuje tezo, da gre za posameznike, pripravljene na spremembe in s tem primerne kandidate za ustvarjanje oziroma izboljševanje notranje podjetniške klime v

izbranih podjetjih.

**Grafikon št. 7: Št. let opravljanja dela na sedanjem delovnem mestu**



Vir: Anketa med petnajstimi podjetji v Sloveniji, 2002

## 8.4. POZNAVANJE NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA

Sklop vprašanj o poznavanju notranjega podjetništva v anketiranih podjetjih je bil sestavljen iz petih vprašanj, katerih odgovori naj bi dali pregled nad poznavanjem notranjega podjetništva v slovenskih podjetjih. Vprašanja temeljijo na osnovnem poznavanju notranjega podjetništva, v kolikšni meri se anketirane osebe srečujejo z notranjim podjetništvom in s stopnjo izvajanja notranje podjetniških procesov.

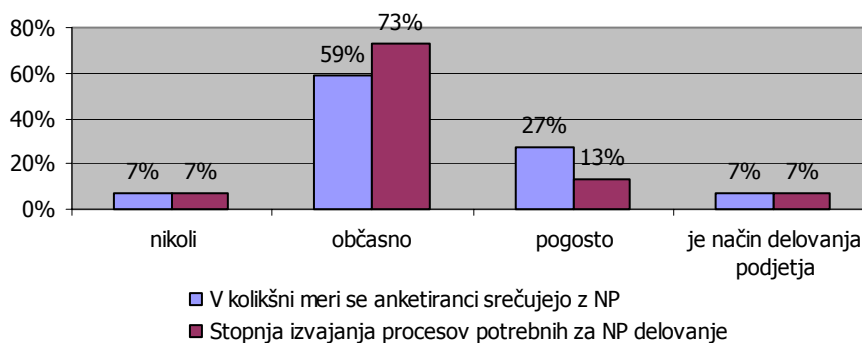
Na vsa zastavljena vprašanja so anketirane osebe odgovorile v celoti. Vzorec izbranih reprezentativnih podjetij pa naj bi dal rezultat, ki bi v zadovoljivi meri prikazal realno stanje o poznavanju notranjega podjetništva in stopnji izvajanja notranje podjetniških procesov.

### 8.4.1. Pogostost srečevanja anketirancev z NP in stopnja izvajanja procesov, potrebnih za NP delovanje:

Anketirane osebe so na vprašanje, v kolikšni meri se srečujejo z notranjim podjetništvom, odgovorile v 59%, z da občasno, kar je od štirih možnih odgovorov zadovoljiv rezultat, ki kaže na sorazmerno neintenzivno notranje podjetniško delovanje v anketiranih podjetjih. Samo eno d anketiranih podjetij je odgovorilo, da je to način delovanja njihovega podjetja, na kar nakazuje tudi dejavnost, s katero se podjetje ukvarja, saj omenjeno podjetje deluje na področju farmacije, njihova prodaja pa poteka na svetovnih trgih, kar pogojuje notranje podjetniško usmerjenost podjetja, saj le tako lahko konkurirajo sorodnim podjetjem.

Stopnja linearne korelacije med odgovori na vprašanje, o izvajanju notranje podjetniških procesov in odgovori na vprašanje o srečevanju anketirancev z notranjim podjetništvom znaša v tem primeru 0,96, iz česar bi lahko sklepali, da obstaja med spremenljivkama 92 % linearna odvisnost, ker je  $D = (0,96)^2 = 0,92$ .

**Grafikon št. 8: Srečevanje z NP in stopnja izvajanja NP procesov**



Vir: Anketa med petnajstimi podjetji v Sloveniji, 2002

Visoka vrednost koeficienta kaže na močno linearno povezanost stopnje srečevanja anketirancev z notranjim podjetništvom in s stopnjo izvajanja notranje podjetniških procesov v anketiranih podjetjih, kar je logično povezano z dejstvom, da je poznavanje notranjega podjetništva pogoj za načrtovanje in izvajanje notranje podjetniških procesov in hkrati potrjuje relevantnost odgovorov.

Tabela 12: Stopnja povezanosti med srečevanjem z NP in NP procesi

Vprašanje:	nikoli	občasno	pogosto	način delovanja
Pogostost srečevanja z NP	2	18	8	2
Izvajanje procesov potrebnih za NP delovanje	2	22	4	2
<b>Korelacijski koeficient</b>	<b>0,96</b>			

Vir: Anketa med petnajstimi podjetji v Sloveniji, 2002

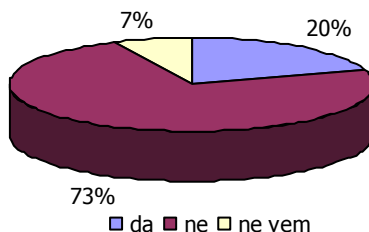
Kot eden temeljnih problemov, ki se kaže pri izvajanju notranje podjetniških procesov v anketiranih podjetjih, se kaže nezadostna aktivnost ali celo nezainteresiranost vodstvenih kadrov pri seznanjanju in usmerjanju zaposlenih k aktivnostim, ki so potrebne za izvajanje notranje podjetniških procesov. Zaposleni zaradi nezadostne naravnosti managementa in klime v podjetju, ki ne spodbuja notranje podjetniškega delovanja, zaznavajo izvajanje notranje podjetniških procesov le kot občasne nepovezane dogodke. Posledica takega zaznavanja izvajanja notranje podjetniških procesov, pa ne spodbuja in ne motivira zaposlenih k notranje podjetniškemu delovanju, zaradi česar posledično trpijo tudi poslovni rezultati v omenjenih podjetjih.

#### **8.4.2. Seznanjenost zaposlenih s prednostmi in slabostmi notranje podjetniškega delovanja:**

Odgovori o seznanjenosti zaposlenih s prednostmi in slabostmi notranje

podjetniškega delovanja kažejo, kot je razvidno iz grafikona št. 9, na dejstvo, da zaposleni v večini anketiranih podjetij (73%) niso seznanjeni s prednostmi in slabostmi, ki jim jih lahko nudi notranje podjetniško delovanje. Skladno z odgovori na to vprašanje, je pričakovan tudi odziv zaposlenih, ki v povezavi z odgovori na prejšnje vprašanje (grafikon. št. 8), kaže na nezadostno aktivnost managementa pri ustvarjanju in vzdrževanju notranje podjetniške klime v anketiranih podjetjih ter s tem povezano neaktivnost ostalih sodelavcev.

**Grafikon št. 9: Seznanjenost zaposlenih s prednostmi in slabostmi notranje podjetniškega delovanja**



Vir: Anketa med petnajstimi podjetji v Sloveniji, 2002

Ustrezen rezultat glede zadostne seznanjenosti zaposlenih je bil dosežen zgolj v 20% anketiranih podjetij, kar pa še ne potrjuje zadostne notranje podjetniške usmerjenosti teh podjetij, saj je le 20% anketiranih podjetij na vprašanje o stopnji izvajanja notranje podjetniških procesov odgovorilo, da jih izvajajo pogosto. Zanimivo je dejstvo, da podjetja, ki na ta vprašanja odgovarjajo pozitivno, izhajajo iz področja tako imenovanih novih tehnologij. Delovanje teh podjetij na področjih, kjer je razvoj znanosti in tehnologij v svetu zelo hiter, pa narekuje prilagajanje tem spremembam in potrebo po inovacijah, saj se le na ta način ta podjetja obdržijo na trgu, to pa v veliki meri dosežejo ravno s pomočjo notranje podjetniške usmerjenosti.

## 8.5. IZVAJANJE NOTRANJE PODJETNIŠKIH PROCESOV

Sklop vprašanj o notranje podjetniških procesih v anketiranih podjetjih, naj bi nam dal odgovore na vprašanja, ki se nanašajo na odnose znotraj podjetja, ki naj bi omogočali razvoj inovativnih procesov, podporo v korporacijski hierarhiji, dostopnost sredstev, ki mu bodo pomagala pri realizaciji podjetniškega podjema in uporabo poslovnega načrta, s katerim notranji podjetnik dokazuje zrelost podjema. Pet vprašanj, smiselno zaokrožuje omenjeni sklop.

Anketirana podjetja so na zastavljena vprašanja odgovorila v celoti, analiza odgovorov pa naj bi pokazala, v kolikšni meri v izbranih podjetjih potekajo notranje podjetniški procesi in v kolikšni meri potencialni notranji podjetniki uživajo podporo v korporacijski hierarhiji. Ravno stopnja podpore, ki jo je deležen

podjetniško naravnani posameznik, znotraj korporacije, v veliki meri odloča o uspešnosti oziroma neuspešnosti projekta in je pogosto osnova za odločitev podjetnika, ali bo projekt realiziral znotraj organizacije ali se bo osamosvojil.

Tabela 13: Analiza odgovorov – notranje podjetniški procesi (lestvica 1 -5)

Vprašanja:	Povp. vred.	Mediana	Modus	Standardni odklon
Odnosi-inov. procesi	3,6	4	4	0,96
Podpora v korp. hierarhiji	3,7	4	4	0,92
Sredstva za real. projekta	3,2	3	3	1,06
pomoč zunanjih partnerjev	3,5	3,5	4	0,97
Uporaba poslovnega načrta	3,7	3	4	1,02
Povprečje	3,5	3,5	4	0,99

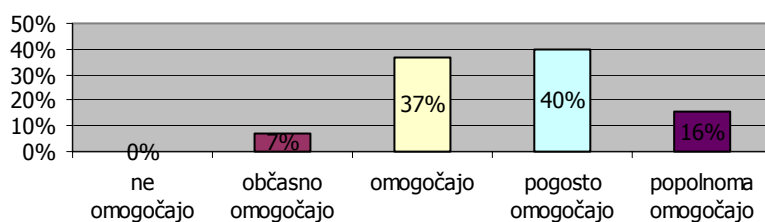
Vir: Anketa med petnajstimi podjetji v Sloveniji, 2002

### 8.5.1. Kvaliteta odnosov, ki omogočajo razvoj notranje podjetniških procesov v anketiranih podjetjih:

Odnosi znotraj podjetja naj bi omogočali razvoj inovativnih procesov, ki naj bi notranjemu podjetniku pomagali pri realizaciji njegove ideje. Podjetja z ustaljeno organizacijsko obliko imajo večinoma težave z uvajanjem notranjega podjetništva.

Anketirana podjetja odgovarjajo na vprašanje, ali odnosi znotraj podjetja omogočajo razvoj inovativnih procesov, ki notranjemu podjetniku pomagajo pri realizaciji njegove ideje, v 37%, da odnosi znotraj njihovih podjetij to omogočajo, v 40% pogosto omogočajo.

Grafikon št 10: Kvaliteta odnosov, ki omogočajo notranje podjetniške procese



Vir: Anketa med petnajstimi podjetji v Sloveniji, 2002

Odgovori kažejo, da odnosi znotraj anketiranih podjetij v zadovoljivi meri omogočajo notranje podjetniško delovanje, saj se povprečna vrednost odgovorov nahaja pri vrednosti 3,6 z najpogostejšim odgovorom 4 (pogosto omogočajo) s standardnim odklonom 0,96. Žal pa zaposleni, kot je razvidno iz prejšnjih odgovorov (grafikon št. 9), ne poznajo v zadostni meri prednosti in slabosti notranje podjetniškega delovanja, kar jih ovira pri odločitvah, na kakšen način realizirati njihovo idejo ter kakšne koristi in podporo jim lahko nudijo podjetja, v

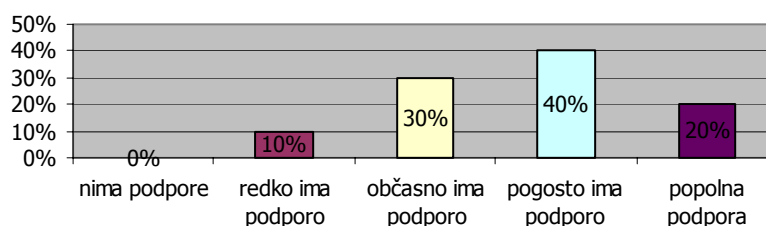
katerih delujejo.

### 8.5.2. Stopnja podpore v korporacijski hierarhiji:

Podjetnik si mora pridobiti podporo v korporacijski hierarhiji, ki mu bo omogočila izvedbo projekta. Podpore si notranji podjetnik ustvari z osebnim prepričevanjem oseb, ki imajo vpliv na področjih, ki so podjetniku v podporo in graditvijo koalicije. Anketirane osebe smatrajo, da je podpora v korporacijski hierarhiji, ki jim omogoča izvedbo projektov na zadovoljivi ravni saj, v 40% odgovarjajo, da jim je podpora pogosto na razpolago, v 30% pa, da uživajo občasno podporo. Povprečno gledano je stopnja podpore, ki jo uživajo notranji podjetniki pri realizaciji projektov v anketiranih podjetjih na zadovoljivi ravni, razhajanja pa so predvsem odvisna od panoge, v kateri posamezna podjetja delujejo. Popolno podporo v korporacijski hierarhiji anketiranih podjetij uživajo notranji podjetniki le v 20%, kar pa ni zadosten odstotek za aktiviranje sposobnih posameznikov s podjetniškimi sposobnostmi.

Povprečna vrednost odgovorov se nahaja pri vrednosti 3,7, z najpogostejšo vrednostjo 4 (pogosto ima podporo) in s standardnim odklonom 0,92.

**Grafikon št. 11: Podpora podjetniku v korporacijski hierarhiji**



Vir: Anketa med petnajstimi podjetji v Sloveniji, 2002

V nadaljevanju je bilo zastavljeno vprašanje, ali so posamezniku oz. skupini dana na voljo sredstva (fizična, tehnološka, finančna), ki jih potrebuje za izvedbo projekta. Odgovori na vprašanje so bili zelo raznoliki, povprečna vrednost odgovorov pa se je nahajala pri vrednosti 3,2 (občasno ima podporo), s standardnim odklonom 1,06 (tabela 13).

Zanimivo dejstvo je, da anketirana podjetja, ki notranjim podjetnikom ne omogočajo zadostnih sredstev, potrebnih za realizacijo projekta izhajajo, iz različnih dejavnosti, pretežno proizvodne usmerjenosti, kar kaže na njihov težaven gospodarski položaj, ki pa v veliki meri izhaja že iz same panoge, v katerih ta podjetja delujejo, bodisi zaradi premajhne dodane vrednosti, prevelike konkurence v panogi ali substitutov.

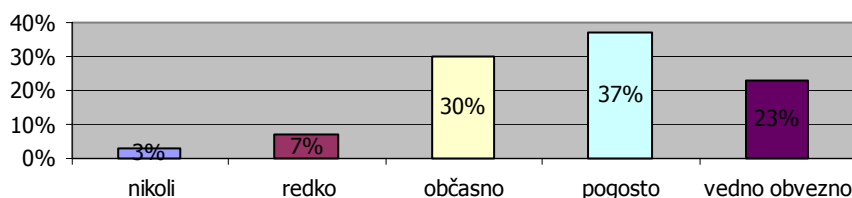


### 8.5.3. Uporaba poslovnega načrta:

Poleg osebnega prepričevanja in graditve koalicije je najučinkovitejši način dokazovanja, da je ideja zrela za realizacijo, izdelava poslovnega načrta.

Anketirane osebe v izbranih podjetjih dajejo poslovnemu načrtu precejšen pomen, saj v 60 % odgovarjajo, da ga pogosto uporabljajo, od tega 20% vedno obvezno. Najpogostejši odgovor se nahaja pri vrednosti 4 (pogosto), medtem ko je povprečna vrednost odgovorov 3,7 s standardnim odklonom 1,02 (tabela 13). Samo eno od anketiranih podjetij je na vprašanje odgovorilo negativno, kar kaže na sorazmerno nizko izobrazbeno strukturo zaposlenih in vertikalno organizacijo podjetja, brez upoštevanja mnenj zaposlenih.

Grafikon št. 12: Pogostost uporabe poslovnega načrta



Vir: Anketa med petnajstimi podjetji v Sloveniji, 2002

Odgovori na vprašanje, kaj se zgodi s projektom v primeru, če se ta izkaže kot uspešen, dokazujejo in potrjujejo dejstvo, da notranji podjetniki uživajo podporo s strani njihovih podjetij. V nobenem od anketiranih podjetij se v takem primeru projekta ne ukine, temveč podjetniki dobijo na razpolago dodatna sredstva, največkrat se tak projekt združi z obstoječim programom, v manjšem številu primerov pa se ustanovi samostojna profitna enota. Predvidevam, da se projekti največkrat združujejo z obstoječim programom podjetja, ker gre za manjše inovacije, ki izboljšujejo donosnost posameznim programom, v primeru diverzifikacije ali diferenciacije pa se ustanovljajo nove profitne enote.

## 8.6. UVAJANJE NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA

Korporacije, katerih cilj delovanja so rezultati, ki jih dosežejo s pomočjo notranje podjetniške organiziranosti, so sposobne hitrejšega prilagajanja trgom in postajajo bolj dinamične. Temeljno poslanstvo takih podjetij je skupna vizija, ki povezuje vse zaposlene.

Sklop, ki se nanaša na uvajanje notranjega podjetništva v slovenskih podjetjih, je sestavljen iz petih vprašanj, ki zajemajo področja korporacijske kulture, cilje

inovacij, usmerjanje podjetnikov v razumevanje njihove vloge in usposabljanje notranjih podjetnikov za realizacijo poslovne priložnosti.

Analiza odgovorov na zastavljena vprašanja nam bo dala pregled, v kolikšni meri je definirana inovacijska kultura, stopnja usmerjenosti podjetnikov v razumevanje njihove vloge in stopnja usposabljanja podjetnikov za realizacijo poslovnih priložnosti v anketiranih podjetjih.

Tabela 14: Analiza odgovorov – Uvajanje notranjega podjetništva (lestvica 1- 4)

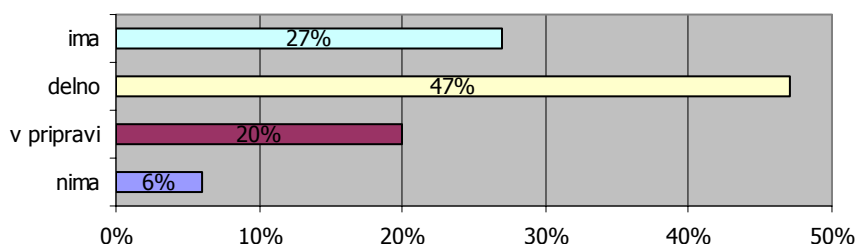
Vprašanja:	Povp. vred.	Mediana	Modus	Standardni odklon
Def. korp. kulture in podp. sis	2,9	3	3	0,84
Definirani cilji inovacij	3,0	3	3	0,76
Sistem za prepoznavanje NP	1,9	2	1	0,94
Razumevanje vloge NP	2,2	2	2	0,73
Usposabljanje za posl. prilož.	2,1	2	2	0,80
<b>povprečje</b>	<b>2,4</b>	<b>2,4</b>	<b>3</b>	<b>0,82</b>

Vir: Anketa med petnajstimi podjetji v Sloveniji, 2002

### 8.6.1. Definiranje inovacijske kulture in podpornih sistemov:

Osebam v podjetjih je bilo zastavljeno vprašanje, ali je v njihovem podjetju definirana korporacijska kultura in podporni sistem, ki ne ovira inovacij. Večina anketirancev (47%) je odgovorila, kot sledi iz grafikona št. 13, da je v njihovih podjetjih korporacijska kultura delno definirana, v 27% anketiranih podjetij pa je inovacijska kultura jasno definirana. Podjetja, ki imajo jasno definicijo inovacijske kulture, izhajajo iz različnih področij delovanja, kar kaže na povprečno stanje definiranja korporacijske kulture v anketiranih podjetjih, ne glede na njihovo področje delovanja.

Grafikon št. 13: V kolikšni meri imajo podjetja definirano inovacijsko kulturo in podporne sisteme



Vir: Anketa med petnajstimi podjetji v Sloveniji, 2002

V nadaljevanju je bilo anketiranim osebam zastavljeno vprašanje, ali imajo v njihovih podjetjih definirane cilje inovacij. Odgovori izkazujejo, da imajo v 35% anketiranih podjetij jasno definirane cilje inovacij, medtem ko v 54% odgovarjajo,

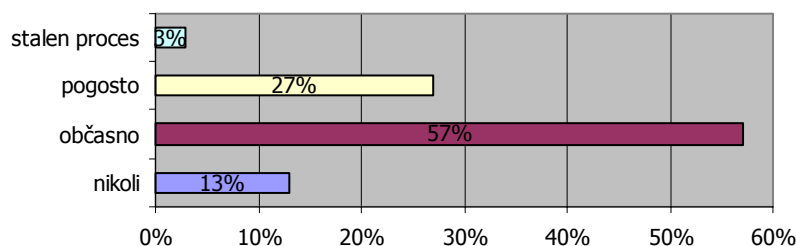
da imajo cilje inovacij le delno definirane. Odgovori skoraj v popolnosti sovpadajo z odgovori na vprašanje o stopnji definiranja inovacijske kulture (grafikon št. 13). Povprečna ocena definiranja korporacijske kulture in ciljev inovacij v anketiranih podjetjih se na lestvici ena do štiri nahaja pri vrednosti 2,9 s standardnim odklonom 0,84.

### 8.6.2. Usmerjanje podjetnikov v razumevanje njihove vloge:

Eden izmed korakov, ki so potrebni za prilagoditev notranjega podjetništva konceptu korporacij, je tudi usmerjanje podjetnikov v razumevanje njihove vloge in discipline pri oblikovanju njihovega poslovnega načrta.

V podjetjih, ki so predmet vzorčenja, so odgovori na vprašanje, ali v njihovih podjetjih notranje podjetnike usmerjajo v razumevanje njihove vloge in discipline, v skladu z odgovori na večino ostalih vprašanj. V 57% anketiranih podjetij odgovarjajo, da je ta proces zgolj občasen, medtem ko zgolj v enem podjetju odgovarjajo, da je to stalen proces.

**Grafikon št. 14: Usmerjanje podjetnikov v razumevanje njihove vloge**



Vir: Anketa med petnajstimi podjetji v Sloveniji, 2002

V nadaljevanju je bilo zastavljeno vprašanje, ali v podjetjih, ki so predmet vzorčenja, usposablja notranje podjetnike za realizacijo poslovne priložnosti. Podjetja so v 46% odgovorila, da usposabljanje poteka občasno, 31% pogosto in v 8%, da je to stalen proces v njihovem podjetju.

Odgovori kažejo na pomanjkanje usposabljanja podjetnikov za realizacijo poslovne priložnosti, kar rezultira v pomanjkanju delovne sile, ki bi zagotavljala konkurenčnost podjetja. Ravno nezadostna stopnja usposabljanja in rekrutiranja notranjih podjetnikov ter zgolj občasno usmerjanje podjetnikov v razumevanje njihove vloge in discipline vpliva na nezadostno ustvarjanje notranje klime, ki bi dodatno pritegnila sposobne posameznike in pomagala motivirati in zadržati najkvalitetnejše kadre.

Če na kratko povzamemo, se ocena povprečne stopnje uvajanja notranjega podjetništva v anketiranih podjetjih nahaja pri vrednosti 2,4 in standardnim

odklonom 0,82 (tabela 14), kar kaže na nezadostni pomen notranjega podjetništva v anketiranih podjetjih.

Korelacijski koeficient izvajanja notranje podjetniških procesov in uvajanja notranjega podjetništva v anketiranih podjetjih pa se nahaja pri vednosti 0,62, kar kaže na 38% linearno povezanost med proučevanima spremenljivkama.

Tabela 15: Stopnja povezanosti med NP procesi in uvajanjem NP

Modul	Povprečna vrednost odgovorov				
Izvajanje NP procesov	3,6	3,7	3,2	3,5	3,7
Uvajanje NP	2,9	3,0	1,9	2,2	2,1
Korelacijski koeficient	0,62				

Vir: Anketa med petnajstimi podjetji v Sloveniji, 2002

## 8.7. ODNOS ZAPOSLENIH DO NOTRANJE PODJETNIŠKIH PROGRAMOV:

Zaposleni v podjetjih imajo običajno širša znanja, kot samo, kako oblikovati ali izboljšati proizvod. Uspeh podjetja večinoma ni odvisen samo od inovatorjev in kreativnih posameznikov, temveč pogosto tudi od ljudi, ki imajo podjetniški pristop do svojega dela ter sposobnost idejo realizirati tudi znotraj velikih organizacij.

Sklop, ki zajema odnos zaposlenih do notranje podjetniških programov, je sestavljen iz petih vprašanj. Odgovori na vprašanja naj bi nam dali splošen pregled nad stanjem, v kolikšni meri vodilni kadri poudarjajo pomembnost inovacij, pomembnost kreativnosti in inovativnosti v podjetju, ter splošen odnos zaposlenih do prostovoljne pomoči pri nalogah in projekti, ki pripomorejo k povečanju učinkovitosti v podjetjih.

Tabela 16: Analiza odgovorov – Odnos zaposlenih (lestvica 1-5)

Vprašanje	Povp. vred.	Mediana	Modus	Standardni odklon
Pomembnost inovacij	3,8	4	4	0,97
Kreativnost in inovativnost	3,6	4	4	1,04
Nagrade in bonitete	3,4	3	4	1,03
Etika kreat. in konkurence	3,5	4	4	1,06
Prostovoljna pomoč	3,7	4	4	0,95
Povprečje	3,6	4	4	1,01

Vir: Anketa med petnajstimi podjetji v Sloveniji, 2002

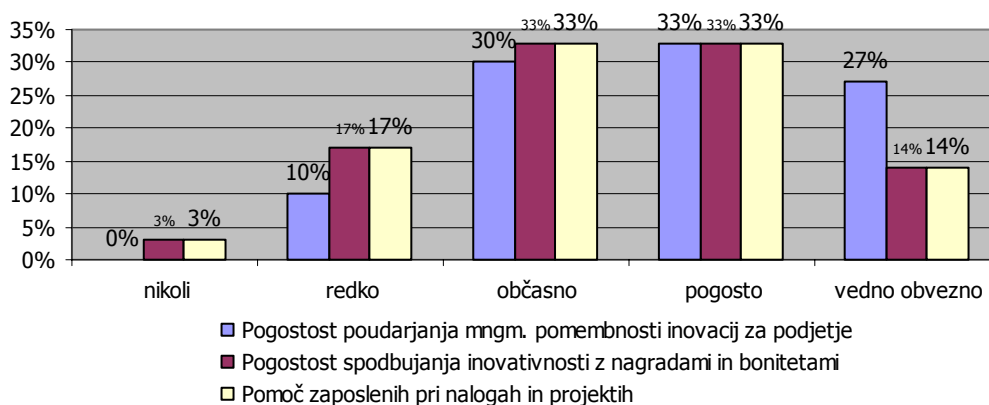
### 8.7.1. Management in pomembnost poudarjanja inovacij za podjetje:

Za spodbujanje in ohranjanje notranjega podjetništva znotraj korporacij je eden

od pomembnih ukrepov, ki naj bi ga izvajali direktor in drugi najvišji managerji, javno poudarjanje pomembnosti inovacij za podjetje.

Po odgovorih, ki so jih posredovale anketirane osebe, lahko sodimo, da je stanje v anketiranih podjetjih sorazmerno dobro, saj je kar 60% anketiranih oseb odgovorilo, da vodstveni kadri v njihovih podjetjih pogosto poudarjajo pomembnost inovacij za podjetje, v 27% odgovarjajo celo, da je to v njihovih podjetjih stalen, kontinuiran proces. Povprečno podjetja ocenjujejo poudarjanje pomembnosti inovacij z oceno 3,8 in standardnim odklonom 0,97 ( tabela 16). Pomanjkljivost pa je, da ravno podjetja, ki bi za uspešen obstoj na trgu potrebovala notranje podjetništvo, pomembnosti letega ne poudarjajo v zadostni meri, temveč težave rešujejo z zmanjševanjem števila zaposlenih.

**Grafikon št. 15: Poudarjanje pomembnosti inovacij, spodbujanje inovativnosti in pomoč zaposlenih pri projektih**



Vir: Anketa med petnajstimi podjetji v Sloveniji, 2002

### 8.7.2. Spodbujanje inovativnosti z nagradami in bonitetami:

Dolžnost podjetij, katerih namen je notranje podjetniška usmerjenost, je motivirati posameznike s takimi materialnimi in nematerialnimi spodbudami, da jih uspejo zadržati v podjetju in s tem omogočiti inovativno delovanje podjetja kot celote.

Odgovori na vprašanje, v kolikšni meri je v podjetjih, inovativnost spodbujena z nagradami in bonitetami, so razvidni iz grafikona št. 15. 47% vprašanih meni, da je v njihovem podjetju inovativnost posameznikov ustrezno nagrajena, ostali anketiranci pa menijo, da so materialne in nematerialne spodbude v njihovih podjetjih premajhne, da bi v zadostni meri spodbujale inovativno delovanje ustvarjalnih posameznikov. Eno od anketiranih podjetij pa je celo odgovorilo, da se v njihovem podjetju inovativnost sploh ne nagrajuje, temveč, da vodilni kadri smatrajo, da je inovativnost samoumnevna dolžnost zaposlenih.

Povprečna ocena anketiranih podjetij je 3,4 s standardnim odklonom 1,03 in najpogostejšim odgovorom 4 (ustrezno nagrajevanje), kar je eden slabših rezultatov znotraj sklopa vprašanj o odnosu zaposlenih do NP programov.

### **8.7.3. Pomoč zaposlenih pri nalogah in projektih:**

Podjetja so s pomočjo notranje podjetniške naravnosti sposobna generirati dovolj novih proizvodov in storitev, ki jim omogočajo ustvarjati nova delovna mesta in s tem ustvarjati pogoje za rast podjetja. Pomemben faktor pri tem so zaposleni, ki so pripravljeni prostovoljno nuditi svojo pomoč pri nalogah in projektih, ki potekajo v podjetjih, ter s svojim znanjem in izkušnjami lahko pripomorejo k povečanju poslovne učinkovitosti.

Na zastavljeno vprašanje, v kolikšni meri so zaposleni pripravljeni nuditi svojo pomoč ter s svojim znanjem in izkušnjami pripomoči k uspešnosti projektov so odgovori anketirancev v 63% zadovoljivi, kar kaže na ustrezno notranje podjetniško klimo v 63% anketiranih podjetjih (grafikon št. 15).

Dobra tretjina ostalih podjetij, natančneje 37%, pa odgovarja, da so zaposleni zgolj občasno pripravljeni nuditi prostovoljno pomoč pri projektih, kar kaže na neustrezno notranje podjetniško klimo v teh podjetjih, odgovori pa sovpadajo z odgovori na ostala vprašanja o notranje podjetniškem delovanju v teh podjetjih.

Če na kratko povzamemo rezultate odgovorov na sklop vprašanj o odnosu zaposlenih do notranje podjetniških programov, vidimo (tabela 16), da se povprečna ocena nahaja pri vrednosti 3,6 s standardnim odklonom 1,01 in najpogostejšo oceno 4. 37% anketiranih podjetij izkazuje ustrezno notranje podjetniško naravnost, ostala podjetja pa dajejo notranjemu podjetništvu premajhen pomen.

Zaradi neupoštevanja koristi, ki jih podjetjem lahko nudi notranje podjetniško delovanje, veliko število idej ostane nerealiziranih predvsem iz preprostega dejstva, da zaposleni niso v zadostni meri usmerjeni in motivirani za takšen način delovanja. Razlogi za to pa se nahajajo predvsem v nezadostni podpori vodstvenega kadra in neustrezni klimi v teh podjetjih.

## **8.8. RAZVIJANJE INOVACIJSKE KULTURE V PODJETJU**

Za uspeh današnjih podjetij morajo leta biti sposobna razvijati nove proizvode in storitve hitreje in bolje kot njihova konkurenca, to pa lahko dosežejo le z ustrezno inovacijsko kulturo znotraj korporacije.

Sklop vprašanj, s katerim sem ugotavljal, v kolikšni meri je v anketiranih podjetjih razvita inovacijska kultura, je sestavljen iz šestih vprašanj. Odgovori na

vprašanja pa naj bi nam dali pregled, v kolikšni meri imajo anketirana podjetja razvito podjetniško kulturo, ki bo omogočala in spodbujala ustvarjalnost in inovativnost.

Tabela 17: Analiza odgovorov – Razvijanje inovacijske kulture (lestvica 1-5)

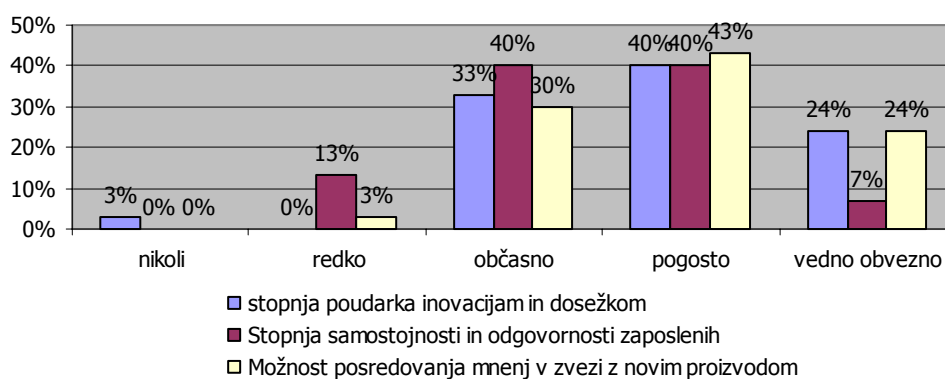
Vprašanje	Povp. vred.	Mediana	Modus	Standardni odklon
Poudarek inovacijam	3,8	4	4	0,92
Zaposleni-kakovost	3,9	4	4	0,69
Stopnja sodelovanja	3,9	4	4	0,68
Stopnja samostojnosti	3,4	3	3	0,81
Izobraževanje, izpop.	4	4	5	1,13
Posredovanje mnenj	3,9	4	4	0,82
<b>Povprečje</b>	<b>3,8</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0,84</b>

Vir: Anketa med petnajstimi podjetji v Sloveniji, 2002

### 8.8.1. Stopnja poudarka inovacijam in dosežkom:

Potreba po inovativnosti in raziskavah mora biti neizogibni del korporacijske kulture, zato je stopnja poudarka, ki ga podjetja namenjajo inovacijam in notranjemu podjetništvu, eden od pogojev za razvoj ustrezne inovacijske kulture. Anketirana podjetja so na vprašanje, v kolikšni meri v njihovih podjetjih dajejo poudarek inovacijam in dosežkom, v 33% odgovorila, da občasno, v 64% pa pogosto in vedno.

Grafikon št. 16: Poudarek inovacijam, samostojnost, posredovanje mnenj



Vir: Anketa med petnajstimi podjetji v Sloveniji, 2002

Povprečna ocena stopnje poudarka inovacijam in dosežkom med petnajstimi anketiranimi podjetji je 3,9 s standardnim odklonom 1,01 in mediano 4, kar kaže, da anketirane osebe smatrajo, da je poudarek inovacijam in dosežkom izkoriščen v 78%.

### **8.8.2. Stopnja samostojnosti in odgovornosti zaposlenih:**

Participativni management in večja pooblastila zaposlenih so prav tako eden od nujnih pogojev za ustvarjanje ustrezne notranje podjetniške klime. V anketiranih podjetjih odgovarjajo (grafikon št. 16) , da jim je občasno dana samostojnost in odgovornost pri odločanju v 40%, prav tako pa v 40% menijo, da imajo dokaj visoko stopnjo samostojnosti pri odločanju. Odgovori kažejo, da imajo zaposleni v 40% anketiranih podjetij dokaj visoko stopnjo samostojnosti in odgovornosti. Povprečna ocena 3,4 pa kaže na nekoliko slabši rezultat, ki ni skladen z odgovori na predhodno vprašanje.

Pomemben element je tudi sodelovanje zaposlenih, z različnimi izkušnjami, s ciljem inovativnega delovanja, ki daje boljše rezultate pri razvoju novih izdelkov in storitev. V vzorčnih podjetjih menijo, da je stopnja sodelovanja in timskega dela v njihovih podjetjih sorazmerno dobra, saj zaposleni v 83% podjetij smatrajo, da je sodelovanje in timsko delo v njihovih podjetjih na dovolj visoki ravni, kar jim omogoča izkoriščanje komplementarnih znanj z namenom doseganja boljših rezultatov.

### **8.8.3. Možnost posredovanja mnenj zaposlenih:**

Za podjetja, ki so notranje podjetniško organizirana, je značilna učinkovita informiranost, komunikacija in sistem odločanja. Od posameznikov in skupin se pričakuje, da posredujejo svoja mnenja in vprašanja. Ideje za nove proizvode, storitve ali procese naj bi se posredovale odgovornim, ti pa naj bi posredovali povratno informacijo.

Anketirane osebe v anketiranih podjetjih v 67% smatrajo, da jim je v zadostni meri dana možnost posredovanja mnenj in vprašanj v zvezi z novim proizvodom. V istem odstotku menijo, da jim je posredovana povratna informacija, ki jim je v oporo pri nadaljnjem delovanju. Povprečna ocena 3,9.

Če povzamemo ugotovitve iz odgovorov na sklop vprašanj, ki se nanaša na inovacijsko kulturo v anketiranih podjetjih, pridemo do ugotovitve, da v dveh tretjinah anketiranih podjetij vlada zadovoljiva inovacijska kultura, ki ustvarjalnim posameznikom daje oporo in pomoč pri izvajanju njihovih projektov. V slabi tretjini ostalih anketiranih podjetij pa je inovacijska kultura na nezadovoljivi ravni, primerni temu pa so tudi njihovi poslovni rezultati. Povprečna ocena odgovorov je 3,8 s standardnim odklonom 0,84, kar kaže na večjo enovitost odgovorov, kot pri ostalih sklopih vprašanj.



Tabela 18: Stopnja povezanosti med odnosom do NP prog. in inov. kulturo

Modul	Povprečna vrednost odgovorov					
Odnos zapos. do NP programov	3,8	3,6	3,4	3,5	3,7	3,3
Razvijanje inovacijske kulture	3,8	3,9	3,9	3,4	4	3,9
Korelacijski koeficient	0,08					

Vir: Anketa med petnajstimi podjetji v Sloveniji, 2002

Stopnja linearne korelacije med odnosom zaposlenih do notranje podjetniških programov in razvijanjem inovacijske kulture se nahaja pri vrednosti 0,08, kar kaže na zelo majhno linearno povezanost povezanost med spremenljivkama, samo 0,64%.

## 8.9. PREPOZNAVANJE PODJETNIŠKO NARAVNANIH POSAMEZNIKOV

Kje naj bi podjetja našla podjetniško naravnane posameznike? Praksa v svetu kaže, da podjetja najdejo ljudi s podjetniškimi izkušnjami med vodilnim kadrom s preteklimi podjetniškimi izkušnjami. Za razvijanje notranjih podjetnikov pa obstajajo tudi določena pravila, s pomočjo katerih si v podjetjih lahko olajšajo prepoznavanje podjetniško naravnanih posameznikov ali skupin ter jih spodbudijo k akciji.

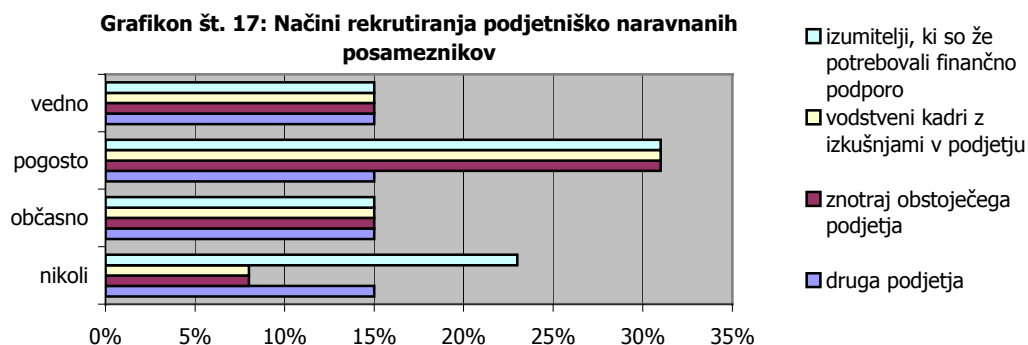
Sklop vprašanj, ki naj bi nam dal odgovor na vprašanje, kako in na kakšen način anketirana podjetja prepoznavajo in razvijajo podjetniško naravnane posameznike in skupine, je sestavljen iz treh vprašanj. Analiza odgovorov, nam bo pokazala, kje podjetja iščejo ustvarjalne posameznike, v kolikšni meri se poslužujejo združevanja dveh ali več posameznikov s komplementarnimi izkušnjami, z namenom generiranja in realizacije podjetniških priložnosti ter osebne karakteristike potencialnih notranjih podjetnikov, katerim v podjetjih posvečajo največ pozornosti.

### 8.9.1. Načini rekrutiranja podjetniško naravnanih posameznikov:

Podjetja naj bi se pri iskanju podjetniško naravnanih posameznikov, usmerila na naslednja področja; druga podjetja, podjetniško naravnane osebe znotraj obstoječega podjetja, vodstveni kadri s predhodnimi podjetniškimi izkušnjami v podjetju in izumitelji, ki so že kdaj prej potrebovali finančno ali drugo podporo podjetja.

Analiza odgovorov na vprašanje, kje v vzorčnih podjetjih iščejo podjetniško naravnane posameznike, je pokazala, da se podjetja poslužujejo vseh omenjenih virov. Najbolj številčna skupina podjetij, 31%, se v večjem delu poslužuje

predvsem notranjih virov, medtem ko iskanje v drugih podjetjih ni tako močno izraženo.



Vir: Anketa med petnajstimi podjetji v Sloveniji, 2002

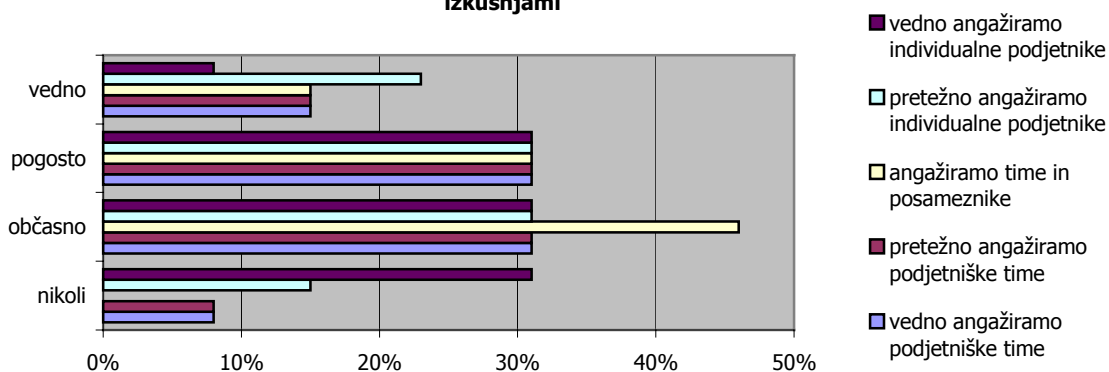
Podjetja, ki odgovarjajo, da se omenjenih virov poslužujejo le občasno ali celo nikoli, teh je okoli 30%, se teh virov ne poslužujejo iz razloga razpoložljivosti drugih boljših virov, temveč iz preprostega razloga njihove naravnosti, ki ni notranje podjetniško usmerjena, kot lahko razberemo iz ostalih odgovorov na vprašalnik. Manjši odmik se kaže edino v izjavah podjetij, ki odgovarjajo, da se nikoli ne poslužujejo iskanja podjetniških kadrov v drugih podjetjih in med izumitelji, to pa verjetno zaradi premalo intenzivnega delovanja na tem področju, ker pač izkoriščajo zgolj vire, ki so jim na razpolago brez posebnega napora.

### 8.9.2. Stopnja združevanja več posameznikov z namenom izkoriščanja komplementarnih izkušenj:

Podjetja pa se poleg navedenih virov nagibajo tudi k ustanavljanju podjetniško usmerjenih timov, v katerih združijo posameznike s komplementarnimi tehničnimi izkušnjami in z ustreznimi osebnostnimi karakteristikami. Tak način povezovanja posameznikov z marketinškimi in s tehničnimi izkušnjami, v sodelovanju s finančnimi strokovnjaki, je učinkovit vir generiranja podjetniških priložnosti.

Analiza odgovorov na zastavljeno vprašanje, v kolikšni meri v njihovih podjetjih angažirajo dva ali več posameznikov s komplementarnimi izkušnjami, z namenom generiranja in realizacije podjetniških priložnosti kaže, da se podjetja v enakem deležu poslužujejo vseh možnosti, naj si bo to angažiranje sposobnih posameznikov ali skupin. Določeno odstopanje se kaže samo pri možnosti občasnega angažiranja timov in posameznikov, kar potrjuje dejstvo, da podjetja izkoriščajo vse možnosti v približno enakem razmerju, odvisno od možnosti, ki jih imajo na razpolago.

**Grafikon št. 18: Stopnja združevanja večih posameznikov s komplementarnimi izkušnjami**



Vir: Anketa med petnajstimi podjetji v Sloveniji, 2002

Kot lahko razberemo iz grafikona št. 18, se podjetja občasno poslužujejo združevanja večih posameznikov s komplementarnimi izkušnjami z namenom generiranja in realizacije novih podjetniških priložnosti, ni pa to njihova stalna praksa, temveč predvsem občasna potreba, ki v večji meri služi realizaciji novega podjema, kot generiranju idej. Vsekakor bi podjetja morala v večji meri formirati skupine, katerih namen bi bil tudi generiranje novih idej in priprava poslovnega načrta, na kar pa v večini podjetij gledajo kot na nepotreben strošek, ki ne daje ustreznih rezultatov.

Tabela 19: Analiza uporabe notranjega podjetništva v anketiranih podjetjih

Sklop vprašanj	Povp. vred.	Mediana	Modus	Standardni odklon
Poznavanje NP	2,4	2	2	0,91
Uvajanje notranjega podj.	2,4	2,4	2-3	0,90
<b>Povprečje</b>	<b>2,4</b>	<b>2,2</b>	<b>2</b>	<b>0,91</b>
Sklop vprašanj	Povp. vred.	Mediana	Modus	Standardni odklon
Izvajanje NP procesov	3,5	3,5	4	0,99
Odnos zaposlenih do NP prog.	3,6	4	4	1,02
Razvijanje inovacijske kulture	3,8	4	4	0,84
<b>Povprečje</b>	<b>3,6</b>	<b>3,8</b>	<b>4</b>	<b>0,98</b>

Vir: Anketa med petnajstimi podjetji v Sloveniji, 2002

Če na kratko povzamemo dosedanje informacije o pomembnosti notranjega podjetništva v anketiranih podjetjih, lahko ugotovimo, da:

- se povprečne vrednosti poznavanja in uvajanja notranjega podjetništva v anketiranih podjetjih nahajajo pri vrednosti 2,4 s standardnim odklonom 0,91, in najpogostejšo oceno 2, kar pomeni občasno srečevanje z notranjim podjetništvom in delno uvajanje notranjega podjetništva v anketirana podjetja,
- se povprečne vrednosti izvajanja NP procesov, odnosa zaposlenih do NP programov in razvijanje inovacijske kulture nahajajo pri vrednosti 3,6 s standardnim odklonom 0,98 in najpogostejšo vrednostjo 4, kar kaže na

pozitiven odnos vodstvenih kadrov in zaposlenih v anketiranih podjetjih do notranjega podjetništva, katerega potenciali pa še niso izkoriščeni v zadostni meri.

## **9. NOTRANJE PODJETNIŠTVO KOT VIR NEIZKORIŠČENIH PRILOŽNOSTI ANKETIRANIH PODJETIJ**

Kot je že v uvodu navedeno, je namen dela z naslovom »*Notranje podjetništvo kot vir neizkoriščenih priložnosti*« ugotoviti, v kolikšni meri notranje podjetništvo oziroma bi uvajanje notranjega podjetništva lahko vplivalo na ugodnejše poslovne rezultate podjetij in njihov konkurenčnejši položaj v času vse hitrejših gospodarskih razmer.

V poglavju št. 8 smo ugotovili, v kolikšni meri so zaposleni v anketiranih podjetjih seznanjeni z notranjim podjetništvom in v kolikšni meri se v podjetjih poslužujejo notranjega podjetništva kot vira novih podjetniških priložnosti, ki jim omogoča racionalizacijo poslovanja in uvajanje novih proizvodov in storitev, ki jim omogoča rast, nova delovna mesta in boljše poslovne rezultate.

Namen zaključnega poglavja pa je ugotoviti, kakšen vpliv ima notranje podjetništvo na poslovanje anketiranih podjetij, ter kakšen je vpliv neizkoriščenosti notranje podjetniških potencialov na konkurenčni položaj anketiranih podjetij. Analiza, opravljena na podlagi vzorčne skupine podjetij, naj bi nam služila kot pregled dogajanja na področju uvajanja in izvajanja notranjega podjetništva ter ugotavljanju, v kolikšni meri bi lahko aktiviranje neizkoriščenih notranje podjetniških potencialov izboljšalo poslovanje in konkurenčnost anketiranih podjetij.

Poglavje je sestavljeno iz dveh sklopov, v katerih ugotavljamo:

- v kolikšni meri notranje podjetništvo vpliva na poslovanje podjetja,
- vpliv neizkoriščenosti notranje podjetniških potencialov na konkurenčni položaj na trgu.

Oba sklopa vprašanj sta sestavljena na podlagi teoretičnih izhodišč, ki pravijo, da notranje podjetništvo omogoča obstoječim podjetjem s togo birokratsko strukturo uvajanje sprememb v ustaljene načine poslovanja. Spremembe ustvarijo pogoje, v katerih se porajajo nove ideje in spodbujajo inovativno delovanje posameznikov in skupin. Takšna usmerjenost podjetij pa letem omogoči prodor

na nove trge in povečanje prodaje na obstoječih trgih s pomočjo novih proizvodov, storitev ali inovativnih tržnih nastopov.

## 9.1. VPLIV NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA NA POSLOVANJE PODJETJA

Sklop vprašanj, ki se nanaša na ugotavljanje vpliva notranjega podjetništva na poslovanje anketiranih podjetij, je sestavljen iz petih vprašanj, na katera so vsa anketirana podjetja odgovorila v celoti. Analiza odgovorov anketiranih oseb naj bi nam dala vpogled:

- v kolikšni meri podjetniško naravnani posamezniki in skupine vplivajo na uspeh podjetja,
- kakšen je vpliv notranje podjetniške usmerjenosti na povečanje prodaje,
- kolikšna je pomembnost notranje podjetniške organiziranosti za uspeh podjetja v prihodnosti.

Tabela 20: Analiza odgovorov – Vpliv NP na poslovanje podjetja (lestvica 1-5)

Vprašanja:	Povp. vred.	Mediana	Modus	Standardni odklon
NP kot vir inovacij	3,8	4	4	0,85
NP-proizvodi-potrošnik	3,9	4	4	0,90
NP-povečanje prodaje	3,5	4	4	0,90
NP in uspeh v prihodnosti	4,0	4	4	0,96
EU in nujnost NP org.	4,3	5	5	0,95
Povprečje	3,9	4	4	0,91

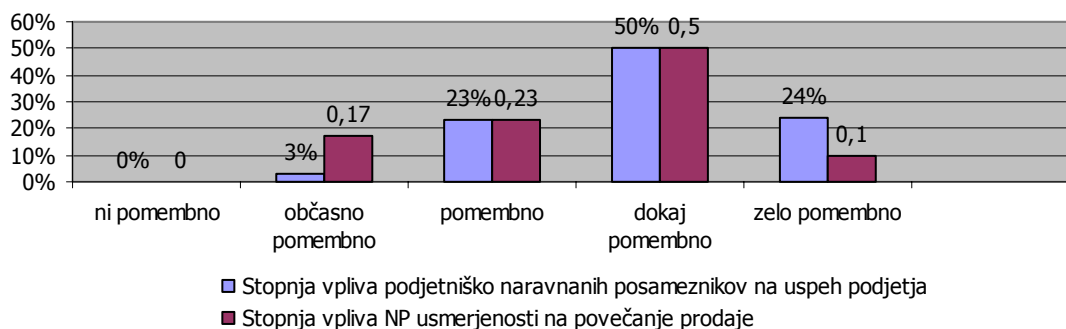
Vir: Anketa med petnajstimi podjetji v Sloveniji, 2002

### 9.1.1. Vpliv podjetniško naravnanih posameznikov in skupin na uspeh podjetja:

Anketiranim osebam v vzorcu izbranih podjetij je bilo zastavljeno vprašanje, v kolikšni meri vplivajo podjetniško naravnani posamezniki na število novih proizvodov in storitev, ki pridejo do potrošnika in s tem na uspeh podjetja.

Analiza odgovorov kaže, da v 24% anketiranih podjetij menijo, da podjetniško naravnani posamezniki neposredno vplivajo na uspeh podjetja z novimi proizvodi in storitvami, ter da brez njih podjetja praktično ne bi obstajala. Skratka, menijo, da je njihov uspeh absolutno premosorazmeren s številom podjetniško naravnanih posameznikov in skupin, ki omogočajo razvoj novih proizvodov, storitev in izboljšav. 50% anketiranih oseb meni, da je delovanje notranjih podjetnikov za njihova podjetja dokaj pomembno in pomembno vpliva na uspeh njihovih podjetij.

**Grafikon št. 19: Vpliv podjetniško naravnanih posameznikov in vpliv notranjega podjetništva na povečanje prodaje**



Vir: Anketa med petnajstimi podjetji v Sloveniji, 2002

Za razliko od dosedanjih rezultatov analiza odgovorov na to vprašanje kaže, da tri četrtine anketiranih podjetij (74%) meni, da je za uspeh njihovih podjetij poglavitni element notranje podjetništvo. Osnova razmišljanja teh podjetij je, da ideja, ki jo je razvil posameznik ali skupina, ostaja z njo vse do realizacije, saj smatrajo, da se nihče drug ne bo boril za uspeh neke ideje bolj kot tisti, ki je generiral idejo in verjame vanjo.

Zanimiva je ugotovitev, da kljub temu da samo v 20% anketiranih podjetij izvajajo intenzivnejše notranje podjetniške procese, kar v 74% anketiranih podjetij zaposleni smatrajo, da ima notranje podjetništvo pomemben vpliv na število novih proizvodov in storitev, ki pridejo do potrošnika.

Povprečna ocena odgovorov na vprašanje se nahaja pri vrednosti 3,9 (pomembno) in standardnim odklonom 0,9 (tabela 20).

### 9.1.2. Vpliv notranje podjetniške usmerjenosti na povečanje prodaje:

Z vprašanjem, v kolikšni meri anketirane osebe menijo, da je notranje podjetniška usmerjenost v njihovem podjetju vplivala na povečanje prodaje v zadnjih treh letih, sem poskušal ugotoviti, v kolikšni meri je rast prodaje v zadnjih treh letih odvisna od njihovega notranje podjetniškega delovanja. Možni odgovori so bili razvrščeni v pet stopenj, od ni pomembno do zelo pomembno, ker gre zgolj za oceno, saj je verjetnost, da bi anketirane osebe razpolagale z natančnimi informacijami, zelo majhna.

Odgovori na to vprašanje se nekoliko razlikujejo od odgovorov na predhodno vprašanje. V tem primeru le 10% anketirancev meni, da je notranje podjetniško delovanje v njihovih podjetjih zelo pomembno vplivalo na povečanje prodaje in s tem na njihove poslovne rezultate. Da je notranje podjetništvo dokaj pomembno vplivalo na rast prodaje, meni 50% anketiranih podjetij, kot pomembno pa 23%.

Razhajanja med stopnjo vpliva podjetniško naravnanih posameznikov na uspeh podjetja in stopnjo vpliva notranje podjetniške usmerjenosti na povečanje prodaje (ocena zelo pomembno) izhaja iz dejstva, da anketirane osebe smatrajo, da notranje podjetništvo prispeva h generiranju ter realizaciji novih proizvodov in storitev, predvsem v tehničnem smislu, medtem ko so za povečanje prodaje odgovorni komercialni in marketinški oddelki. Iz tega lahko sodimo, da v anketiranih podjetjih pojmujejo notranje podjetništvo enostransko kot razvoj novih proizvodov, storitev in tehnoloških procesov, medtem ko inovativni tržni in marketinški pristopi niso predmet notranjega podjetništva.

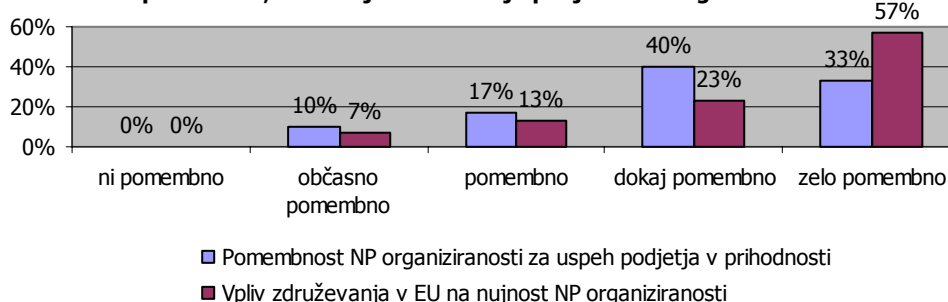
Ta dejstva kažejo, da v anketiranih podjetjih še vedno prevladuje mnenje, da je že sam proizvod ali storitev dovolj močan argument, ki spodbudi potrošnika k nakupni odločitvi, medtem ko tržniki te nakupne odločitve zgolj pospešujejo, niso pa pomembni v smislu inovativnih pristopov. Primerjava zaznavanja notranjega podjetništva anketiranih podjetij z najuspešnejšimi notranje podjetniško organiziranimi svetovnimi podjetji nam pokaže, da anketirana podjetja še vedno dajejo večji poudarek samemu proizvodu in storitvi, kot trženju in distribuciji. Sprememba miselnosti, kjer naj bi bil dan vsaj enak poudarek razvoju novih proizvodov in storitev ter inovativnim trženjskim pristopom, bi v bistveno večji meri vplivala na povečanje prodaje, to pa je ena od, v veliki meri neizkoriščenih, notranje podjetniških priložnosti anketiranih podjetij, ki bi v precejšnji meri pripomogla do boljših rezultatov na domačih trgih in omogočila uspešnejše prodore podjetij na tuje trge.

### **9.1.3. Pomembnost notranje podjetniške organiziranosti za uspeh podjetja v prihodnosti:**

Kako pomembna je notranje podjetniška organiziranost za podjetja, ki želijo uspešno delovati v prihodnosti, kažejo odgovori, ki so jih posredovala anketirana podjetja. Kljub dejstvu da se povprečna vrednost uporabe notranjega podjetništva nahaja pri povprečni vrednosti 3,6 (tabela 19), pa večina anketiranih podjetij meni, da bo notranje podjetniška organiziranost eden od osnovnih pogojev, ki jim bodo morala zadostiti za uspešne nastope na domačih in tujih trgih, saj se povprečna vrednost odgovorov nahaja pri vrednosti 4 s standardnim odklonom 0,96.

Če pogledamo grafiko št. 20, vidimo, da kar 73% anketiranih podjetij meni, da bo njihov uspeh v prihodnosti v precejšnji meri odvisen od ustrezne notranje podjetniške organiziranosti, ki jim bo omogočila več fleksibilnosti in prilagodljivosti.

**Grafikon št. 20: Pomembnost notranje podjetniške organiziranosti za prihodnost, EU in nujnost notranje podjetniške organiziranosti**



Vir: Anketa med petnajstimi podjetji v Sloveniji, 2002

V skladu s predhodnim vprašanjem je bilo zastavljeno še vprašanje, v kolikšni meri smatrajo, naj bi skorajšnje združevanje v EU vplivalo na nujnost notranje podjetniške organiziranosti. Odgovori so podobni kot na predhodno vprašanje, in sicer 80% anketiranih podjetij meni, da bo takšen način delovanja pomembno vplival na njihove rezultate. Razlika se pojavlja predvsem pri odgovoru zelo pomembno, saj kar 57% podjetij meni, da bo ob združitvi v EU notranje podjetniška organiziranost postala prej pravilo kot izjema, na kar kaže tudi povprečna vrednost odgovorov 4,3 s standardnim odklonom 0,95.

Kot vidimo, se v večini anketiranih podjetij zavedajo pomembnosti notranjega podjetništva za uspeh podjetja, ne glede na to v kolikšni meri se ga dejansko poslužujejo. Predvsem se v večini podjetij zavedajo, da kljub njihovi uspešnosti, ki temelji predvsem na domačih in vzhodnoevropskih trgih, z združevanjem v EU in s tem novo prihajajočo konkurenco, izgubljajo konkurenčne prednosti zaprtih trgov. Ravno izguba prednosti, ki so jih ta podjetja uživala v deloma zaprtih in z državno regulativo zaščiteneih trgih, pa sili podjetja v sodobnejši notranje podjetniški način organiziranosti.

## **9.2. VPLIV NEIZKORIŠČENOSTI NOTRANJE PODJETNIŠKIH POTENCIALOV**

Sklop vprašanj, ki se nanaša na vpliv neizkoriščenosti notranje podjetniških potencialov, je bil sestavljen iz treh vprašanj, na katera anketirana podjetja niso odgovorila v celoti. Predvsem je predstavljalo problem vprašanje, koliko odstotkov ljudi, ki so zapustili podjetje, je pričelo s samostojno podjetniško potjo. Podrobneje sem obdelal področji, ki se nanašata na izboljšanje konkurenčnega položaja zaradi boljše notranje podjetniške organiziranosti in vpliv neizkoriščenih notranje podjetniških potencialov.



Analiza odgovorov naj bi nam dala oceno stanja, v kolikšni meri so notranje podjetniški potenciali neizkoriščeni in v kolikšni meri bi se poslovanje podjetij iz tega naslova lahko izboljšalo.

Tabela 21: Analiza odgovorov – Vpliv neizkoriščen. NP potencialov (lestvica 1-5)

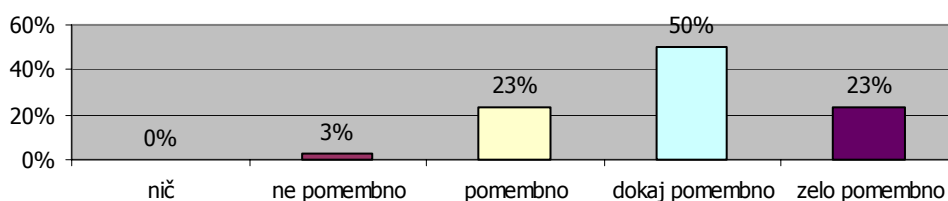
Vprašanja:	Povp. vred.	Mediana	Modus	Standardni odklon
NP in kokurenčnost	3,9	4	4	0,78
Neizkoriščenost NP	2,7	3	3	0,75
<b>Povprečje</b>	<b>3,3</b>	<b>3,5</b>	<b>3-4</b>	<b>0,77</b>

Vir: Anketa med petnajstimi podjetji v Sloveniji, 2002

### 9.2.1. Izboljšanje konkurenčnega položaja zaradi boljše notranje podjetniške organiziranosti:

Anketirane osebe smatrajo v 73%, da bi boljša notranje podjetniška organiziranost v njihovih podjetjih pomembno vplivala na konkurenčnost podjetja na trgih, bodisi domačih ali tujih. 23% anketiranih podjetij celo meni, da je vpliv notranjega podjetništva na konkurenčni položaj njihovega podjetja izrednega pomena, iz česar lahko sodimo, da ta podjetja brez notranje podjetniške organiziranosti ne bi bila tako uspešna na trgih, na katerih delujejo oziroma bi bil lahko celo ogrožen njihov obstoj.

Grafikon št. 21: Vpliv boljše NP organiziranosti na konkurenčni položaj podjetja

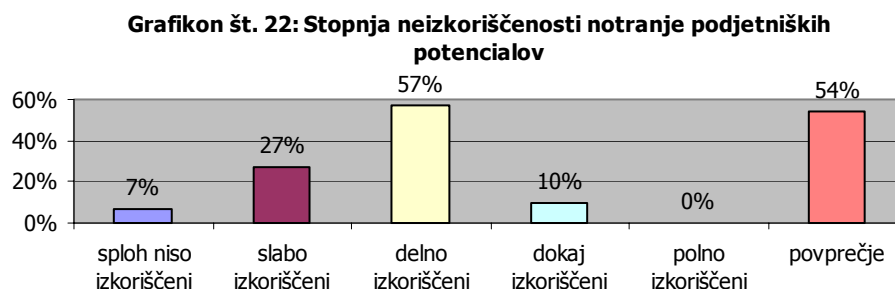


Vir: Anketa med petnajstimi podjetji v Sloveniji, 2002

Celo najbolj skeptični odgovori kažejo na pomemben vpliv notranjega podjetništva na konkurenčni položaj podjetja, saj v 23% odgovarjajo, da notranje podjetništvo pomembno vpliva na njihov obstoj in nadaljnji uspeh. Samo eno od anketiranih podjetij (3%) meni, da notranje podjetniško delovanje v njihovem podjetju ne vpliva v večji meri na uspeh podjetja. Razlogi za tak način razmišljanja izhajajo iz dejstva, da podjetje deluje na področju kmetijsko predelovalne dejavnosti in je prisiljeno krčiti obseg poslovanja zaradi predragega načina proizvodnje, ki je posledica vstopa tuje konkurence.

## 9.2.2. Vpliv neizkoriščenih notranje podjetniških potencialov:

V zaključnem delu vprašalnika je bilo anketiranim osebam zastavljeno vprašanje, v kolikšni meri smatrajo, da so v njihovih podjetjih notranje podjetniški potenciali neizkoriščeni. Odgovori kažejo, da imajo anketirana podjetja na razpolago povprečno 54% neizkoriščenih notranje podjetniških potencialov, kar pomeni, da bi se ob optimalni izkoriščenosti njihovi rezultati lahko izboljšali kar za 54%.



Vir: Anketa med petnajstimi podjetji v Sloveniji, 2002

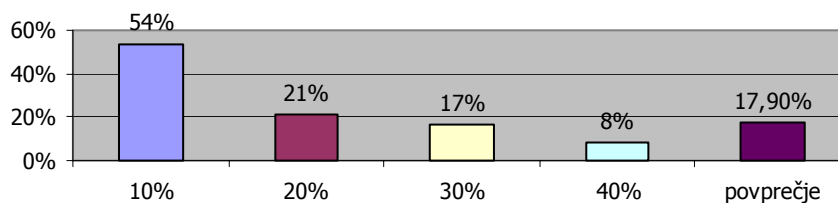
Večina anketiranih podjetij (57%) meni, da so njihovi notranje podjetniški potenciali sicer delno izkoriščeni, imajo pa v tej smeri še precejšnje rezerve. Samo 10% podjetij pa meni, da izkoriščajo prednosti notranjega podjetništva v precejšnji meri, medtem ko niti eno podjetje ne izjavlja, da so njihovi notranje podjetniški potenciali izkoriščeni v celoti. V 7% pa anketirana podjetja celo menijo, da v njihovih podjetjih sploh ne izkoriščajo notranjega podjetništva kot možno konkurenčno prednost.

Ta dejstva potrjujejo tudi odgovori anketiranih oseb na vprašanje, kolikšen odstotek ljudi, ki so zapustili podjetje, si je pridobil status samostojnih podjetnikov ali ustanovil d.o.o.. Na vprašanje je odgovorilo štiriindvajset od tridesetih anketiranih oseb v izbranih podjetjih, predvsem iz razloga nerazpolaganja s podatki. Povprečen odstotek oseb, ki si je pridobil samostojen status, je po oceni 17,9%, kar potrjuje oceno stopnje neizkoriščenosti notranje podjetniških potencialov, ki znaša 54%.

Razhajanja v vrednostih neizkoriščenih potencialov in vrednosti oseb s pridobljenim samostojnim statusom kaže na dejstvo, da ima določeno število oseb zadostno stopnjo poguma in samozavesti, da se s svojimi idejami podajo na samostojno pot, medtem ko drugi ostajajo v podjetjih, njihovi podjetniški potenciali pa ostanejo neizkoriščeni. Upoštevati je potrebno tudi dejstvo, da osebe, ki pričnejo s samostojno podjetniško potjo, običajno nimajo na razpolago potrebnih resurjev v tolikšni meri, kot jim to lahko nudijo domicilna podjetja, s tem pa tudi njihovi pričakovani rezultati običajno niso na taki ravni, kot bi lahko bili v

primeru realizacije njihovega podjema znotraj podjetja, kar posredno zopet vpliva na BDP narodnega gospodarstva.

**Grafikon št. 23: Odstotek zaposlenih, ki po odhodu iz podjetja pričnejo s samostojno podjetniško potjo**



Vir: Anketa med petnajstimi podjetji v Sloveniji, 2002

Stopnja linearne povezanosti med spremenljivkama, v tem primeru med vplivom boljše notranje podjetniške organiziranosti na konkurenčni položaj podjetja in stopnjo neizkoriščenosti notranje podjetniških potencialov je negativna pri vrednosti  $-0,09$ , kar ne pomeni, da med spremenljivkama ni povezanosti.

Visoka povprečna ocena odgovorov (3,9) na vprašanje, v kolikšni meri bi boljša notranje podjetniška organiziranost vplivala na boljši konkurenčni položaj v anketiranih podjetjih, kaže na dejstvo, da se v anketiranih podjetjih zavedajo pomena notranjega podjetništva, ni pa usklajena z oceno neizkoriščenih notranje podjetniških potencialov, ki se nahaja pri povprečni vrednosti 2,7, kar je v skladu s povprečno oceno odgovorov na sklop vprašanj, uvajanje notranjega podjetništva v anketiranih podjetjih, ki se nahaja pri vrednosti 2,4 (tabela 14, str. 54).

### 9.3. STATISTIČNA OBDELAVA PRIDOBLENIH PODATKOV

Statistično obdelavo bomo izvedli ob zavedanju omejitev in ob predpostavki normalnega vzorčenja poizkusili pokazati:

- odvisnost med stopnjo poznavanja notranjega podjetništva in uvajanjem notranjega podjetništva v anketirana podjetja,
- odvisnost med stopnjo vpliva notranjega podjetništva na poslovanje podjetja in izvajanjem notranje podjetniških procesov,
- odvisnost med bruto dodano vrednostjo na zaposlenega v anketiranih podjetjih, stopnjo izvajanja notranje podjetniških procesov in poznavanjem notranjega podjetništva.

Pomen statistične analize je predvsem podati uporabno metodologijo, ki bi se je držali in jo še razvili, če bi imeli podatke, pridobljene s slučajnim vzorčenjem.

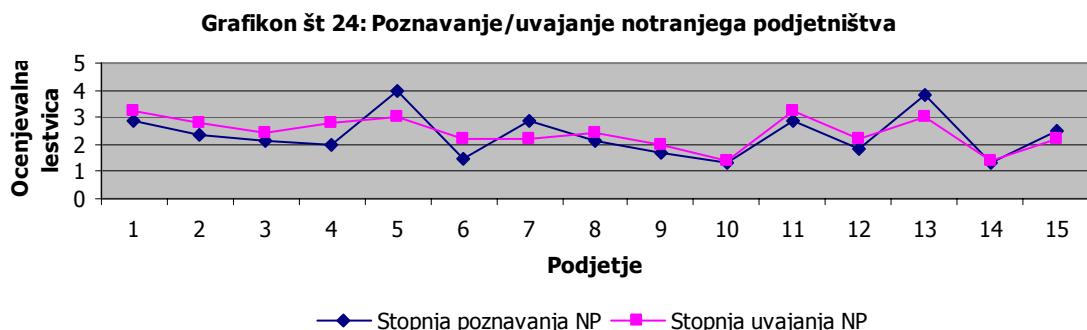
Iz tabele skupnih ocen po podjetjih vidimo, da obstaja močna povezanost med povprečnimi ocenami omenjenih sklopov vprašanj. Naslednji dejavniki omejujejo vrednost podatkov za statistično obdelavo:

- neslučajno vzorčenje med izbranimi podjetji,
- neslučajno vzorčenje med anketiranimi osebami v posameznih podjetjih,
- viri subjektivnosti v izbranih vzorcih,
- viri subjektivnosti, ki izhajajo iz vprašalnika, kjer smo lahko zanemarili pomembne dejavnike,
- viri subjektivnosti, ki izhajajo iz odgovorov na zastavljena vprašanja,
- arbitrarno točkovanje posameznih odgovorov in dejavnikov.

Vsebinsko gledano, ne gre za numerične spremenljivke, ampak opisne, ki so zaradi preglednosti spremenjene v numerične. Za namen statistične obdelave bodo obravnavane kot numerične.

- Stopnja linearne odvisnosti med poznavanjem notranjega podjetništva in uvajanjem notranjega podjetništva v anketirana podjetja:

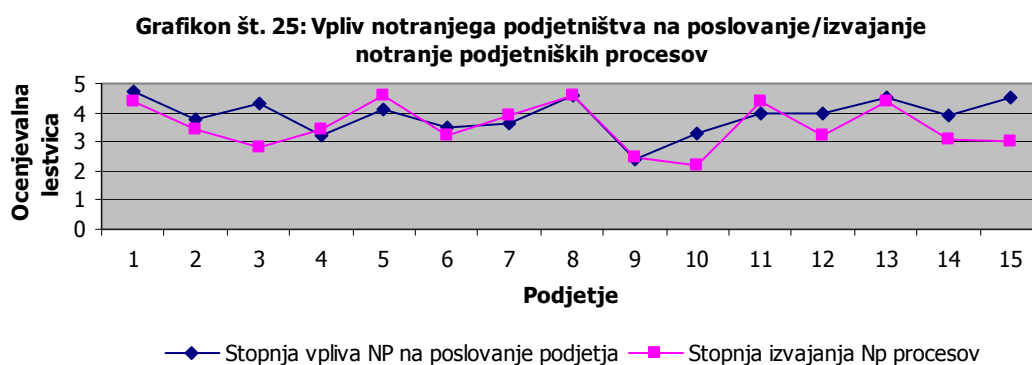
Na omenjena sklopa vprašanj so se anketiranci opredeljevali na štiristopenjski skali, katere posamezna vrednost ocenjuje percepcijo posameznika do tematike, zajete v vprašanju.



Rezultati proučevanja poznavanja notranjega podjetništva in uvajanja notranjega podjetništva v anketiranih podjetjih nazorno kažejo na medsebojno odvisnost proučevanih spremenljivk. Obe krivulji odgovorov, ki so jih podale anketirane osebe, se umeščajo v razponu med vrednostmi 1,3 in 4,0. Stopnja linearne korelacije med proučevanima spremenljivkama znaša 0,75, iz česar lahko sklepamo, da obstaja med poznavanjem notranjega podjetništva in uvajanjem notranjega podjetništva v anketiranih podjetjih 56,2% linearna odvisnost, ker je  $D=(0,75)^2=0,562$ . Za linearno regresijo namreč velja, da je koeficient določenosti enak kvadratu koeficienta korelacije –  $D = r^2$  (Jesenko, 2001, str. 316). Iz navedenega je torej moč trditi, da obstaja linearna povezanost med proučevanima spremenljivkama.

- Stopnja linearne odvisnosti med vplivom notranjega podjetništva na poslovanje podjetja in stopnja izvajanja notranje podjetniških procesov:

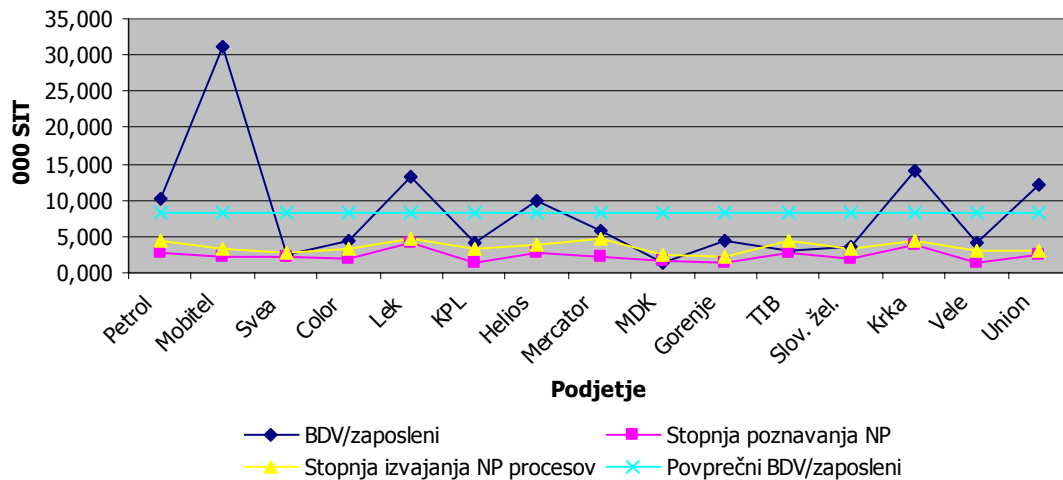
Na omenjena sklopa vprašanj so se anketiranci opredeljevali na petstopenjski skali. Rezultati proučevanja stopnje vpliva notranjega podjetništva na poslovanje anketiranih podjetij, kot jih zaznavajo anketirane osebe in stopnje uvajanja notranjega podjetništva v anketiranih podjetjih kažejo na delno medsebojno odvisnost proučevanih spremenljivk. Obe krivulji odgovorov, ki so jih podale anketirane osebe, se umeščajo v razponu med vrednostmi 2,2 in 4,7. Stopnja linearne korelacije med proučevanima spremenljivkama znaša 0,59, iz česar lahko sklepamo, da obstaja med poznavanjem notranjega podjetništva in uvajanjem notranjega podjetništva v anketiranih podjetjih 34,8% linearna odvisnost. Iz navedenega je torej moč trditi, da obstaja delna linearna povezanost med proučevanima spremenljivkama.



Vir: Anketa med petnajstimi podjetji v Sloveniji, 2002

- Odvisnost med bruto dodano vrednostjo na zaposlenega v anketiranih podjetjih, stopnjo izvajanja notranje podjetniških procesov in poznavanjem notranjega podjetništva:
  - stopnja linearne korelacije med povprečno vrednostjo odgovorov na sklop vprašanj o stopnji poznavanja notranjega podjetništva v posameznem podjetju in BDV/zaposleni v posameznem podjetju znaša 0,44, kar pomeni da, obstaja med spremenljivkama 19,6% linearna odvisnost,
  - korelacijski koeficient med povprečno vrednostjo odgovorov na sklop vprašanj o stopnji izvajanja notranje podjetniških procesov v posameznem podjetju in BDV/zaposleni v posameznem podjetju pa se nahaja pri vrednosti 0,27, kar kaže na 7,3% linearno odvisnost. Iz navedenega je torej moč enostavno ugotoviti, da je korelacijski koeficient med spremenljivkama izredno nizek in korelacija med spremenljivkama pravzaprav ne obstaja.

**Grafikon št. 26: Odnos BDV/zaposleni, poznavanje notranjega podjetništva, izvajanje notranje podjetniških procesov**



Vir: Anketa med petnajstimi podjetji v Sloveniji, 2002

- Zanesljivost odgovorov za uporabo pri računanju odvisnosti med spremenljivkami:

Zanesljivost odgovorov, ki so jih posredovali anketiranci, sem preverjal z ugotavljanjem skladnosti odgovorov. Postavil sem ničelno domnevo,  $H_0: f_j = F_j$ , s katero sem predpostavljajal, da ni odvisnosti med odgovori ciljnih skupin anketirancev na posamezne trditve in alternativno domnevo, s katero sem predpostavljajal, da obstaja odvisnost med odgovori na postavljene trditve. (Košmelj, 1992, str. 200). Za dokazovanje postavljenih domnev sem uporabil test hi-kvadrat ( $\chi^2$ ) – statistični test za določitev odvisnosti oziroma neodvisnosti določenih spremenljivk, kadar želimo ugotoviti, ali ugotovljene frekvence statistično značilno odstopajo od pričakovanih – teoretičnih vrednosti za  $\chi^2$  - statistično porazdelitev in določeno stopnjo prostosti – m. Vse vrednosti testa, ki so manjše od 0,05, pomenijo statistično značilno verjetnost razlik na določenem faktorju. Značilnost izrazimo z najmanjšo stopnjo tveganja –  $\alpha = 0,05$ , za katero še lahko trdimo, da je razlika statistično značilna. Rezultat izračuna  $\chi^2$  sem primerjal z mejno vrednostjo  $\chi^2$ , ki je razvidna iz tabelarnih vrednosti za stopinjo tveganja  $\alpha = 0,05$ . Teoretična vrednost  $\chi^2$  – preizkusa pri stopnji prostosti ( $m=4$ ) in stopnji tveganja ( $\alpha = 0,05$ ) znaša 9,49. V primeru, kadar je izračunana vrednost  $\chi^2$  nižja od mejne vrednosti  $\chi^2$ , statistična odvisnost ni pomembna in pridobljeni odgovori se bistveno ne razlikujejo od pričakovanih in obratno, kadar je pridobljena vrednost  $\chi^2$  višja od mejne vrednosti  $\chi^2$ , ugotovljene frekvence statistično značilno odstopajo od pričakovanih. Iz priloge 4 pa je razvidno, da izračunana vrednost  $\chi^2$  ne pokaže statistično značilne odvisnosti, saj je izračunana vrednosti  $\chi^2$  manjša od njihove mejne vrednosti pri stopnji tveganja  $\alpha$

= 0,05. S 5% tveganjem torej lahko sprejmemo ničelno domnevo, da ni statistične odvisnosti v odgovorih na postavljene trditve.

$$(\chi^2 = 7,83) < (\chi^2 (m = 4, \alpha = 0,05) = 9,49)$$

Razvijanje inovacijske kulture v podjetju, vpliv notranjega podjetništva na poslovanje podjetja in stopnja neizkoriščenosti notranje podjetniških potencialov, kot jih zaznavajo anketirane osebe so tiste spremenljivke, ki statistično značilno ( $\alpha = 0,05$ ) vplivajo na stopnjo uvajanja notranjega podjetništva v anketirana podjetja. Spremenljivke, kot so poznavanje notranjega podjetništva, izvajanje notranje podjetniških procesov in odnos zaposlenih do notranje podjetniških programov pa ne pokažejo statistično značilnega vpliva na uvajanje notranjega podjetništva v anketirana podjetja.

Hipotezo vpliva spremenljivk na stopnjo uvajanja notranjega podjetništva v anketiranih podjetjih lahko sprejmemo le deloma, saj nekatere od navedenih spremenljivk (razvijanje inovacijske kulture, vpliv NP na poslovanje podjetja in stopnja neizkoriščenosti NP potencialov) vplivajo na odločitev o stopnji uvajanja notranjega podjetništva, v anketiranih podjetjih.

Tabela 22:  $\chi^2$  – Vpliv spremenljivk na odvisno spremenljivko

Neodvisne spremenljivke	Statistična značilnost	Stopnja tveganja ( $\alpha$ )	Vrednost $\chi^2$
<b>Stopnja uvajanja NP/neodvisne spremenljivke</b>			
Poznavanje notranjega podjetništva	ne	0,34	9,03
Razvijanje inovac. kulture v podjetju	<b>da</b>	0,01	37,57
Izvajanje NP procesov	ne	0,95	8,04
Vpliv NP na poslovanje podjetja	<b>da</b>	0,03	28,06
Odnos zaposlenih do NP programov	ne	0,95	8,06
Neizkoriščenost NP potencialov	<b>da</b>	0,01	26,61
<b>Stopnja vpliva NP na poslovanje podjetja/neodvisne spremenljivke</b>			
Poznavanje notranjega podjetništva	ne	0,34	9,03
Odnos zaposlenih do NP programov	ne	0,95	8,06
Izvajanje NP procesov	ne	0,95	8,04
Razvijanje inovac. kulture v podjetju	<b>da</b>	0,01	37,57
Neizkoriščenost NP potencialov	<b>da</b>	0,00	26,61

Vir: Anketa med petnajstimi podjetji v Sloveniji, 2002

Zaznavanje stopnje vpliva notranjega podjetništva na poslovanje podjetja v vzorcu anketiranih podjetij pa pokaže statistično značilno odvisnost ( $\alpha = 0,05$ ) med neodvisnimi spremenljivkami - razvijanje inovacijske kulture in stopnjo neizkoriščenosti notranje podjetniških potencialov - medtem ko preostale spremenljivke – poznavanje NP, odnos zaposlenih do NP programov in izvajanje NP procesov ne pokažejo statistično značilne odvisnosti.

## 10. SKLEPI RAZISKAVE

Analiza odgovorov, ki so jih posredovali anketiranci v izbranih podjetjih, je po posameznih tematskih sklopih pokazala naslednje rezultate:

- Povprečne vrednosti analize odgovorov, ki so jih posredovala anketirana podjetja, kažejo, da je povprečna stopnja poznavanja in uvajanja notranjega podjetništva v izbranih podjetjih na ravni 60% (povprečna ocena 2,4 na ocenjevalni lestvici 1 - 4). Visoka vrednost korelacijskega koeficienta pa kaže na 92% linearno povezanost med srečevanjem anketirancev z notranjim podjetništvom in izvajanjem notranje podjetniških procesov. Iz navedenega lahko sklepamo, da notranje podjetništvo v anketiranih podjetjih nikakor ni neznan pojem, v manjši meri pa so poznane prednosti in slabosti notranje podjetniškega delovanja saj kar 73% anketirancev meni, da jih ne poznajo v zadostni meri. Ob upoštevanju dejstva, da ciljna skupina anketiranih oseb izhaja iz vrst srednjega managementa pa rezultati raziskave dobijo drug pomen. Pričakovati je namreč, da glede na omejeno poznavanje in srečevanje z aktivnostmi notranjega podjetništva v vrstah srednjega managementa lahko pričakujemo, slabše rezultate med ostalimi zaposlenimi, kjer običajno prevladuje nižja stopnja izobrazbe in slabši dostop do informacij od proučevane ciljne skupine.

- Ocena odgovorov na sklope vprašanj o izvajanju notranje podjetniških procesov, odnosa zaposlenih do notranje podjetniških procesov in razvijanju inovacijske kulture se nahaja pri povprečni vrednosti 3,6 s standardnim odklonom 0,15 (ocenjevalna lestvica 1 - 5), kar pomeni, da anketirane osebe smatrajo, da v njihovih podjetjih povprečno v 73% omenjene funkcije opravljajo v zadovoljivi meri. Manjše razhajanje od povprečne vrednosti se kaže le pri odgovorih na sklop vprašanj razvijanja inovacijske kulture, ki so jo ocenili s povprečno oceno 3,8, kar kaže na dejstvo, da je stopnja inovacijske kulture v anketiranih podjetjih na nekoliko višji ravni, kot pripravljenost za izvajanje procesov potrebnih za notranje podjetniško delovanje.

- Povprečna vrednost odgovorov na sklopa vprašanj o vplivu notranjega podjetništva na poslovanje podjetja in vplivu neizkoriščenih notranje podjetniških potencialov, se nahaja pri povprečni vrednosti 3,6 s standardnim odklonom 0,42. Je pa razhajanje v povprečnih vrednostih odgovorov na posamezni sklop, v tem primeru večje kot pri ostalih sklopih vprašanj, saj je povprečna ocena vpliva notranjega podjetništva na poslovanje podjetja 3,9, kar kaže na večji poudarek notranjemu podjetništvu, kot možni konkurenčni prednosti v prihodnjih pogojih poslovanja. Medtem pa se povprečna vrednost odgovorov na sklop vprašanj o



vplivu neizkoriščenosti notranje podjetniških potencialov, nahaja pri povprečni vrednosti 3,3 s standardnim odklonom 0,77.

- Primerjava povprečnih vrednosti odgovorov na sklop vprašanj o stopnji izvajanja notranje podjetniških procesov v posameznem podjetju in doseženo BDV/zaposleni kaže sicer na samo 7,3% linearno povezanost, podrobnejše opazovanje pa pokaže, da imajo podjetja z višjo stopnjo izvajanja notranje podjetniških procesov tudi večjo vrednost BDV/zaposleni. Odstopanja se pojavljajo samo pri dveh podjetjih, ki sicer dosegajo izrazito visoko BDV/zaposleni, medtem ko je ocena izvajanja procesov na povprečni ravni. Razlogi izhajajo iz dejstva, da je eno podjetje vstopilo na trg z popolnoma novim proizvodom in prevzelo večinski tržni delež, ki ga kljub vstopu konkurence še vedno trdno drži. Drugo podjetje pa izkorišča prednosti prepoznavnosti blagovne znamke in tradicionalne naravnosti potrošnikov. Je pa v prihodnosti pričakovati, da bosta obe podjetji kljub trenutno ugodnim rezultatom, pod vplivom prihajajoče konkurence ravno tako prisiljeni posvetiti več pozornosti stopnji izvajanja notranje podjetniških procesov.

- Nekoliko večjo stopnjo linearne povezanosti, kaže odnos med BDV/zaposleni in stopnjo poznavanja notranjega podjetništva. Korelacijski koeficient je v tem primeru 0,44, kar kaže na 19,6% linearno povezanost. Podobno, kot v prehodnem primeru, pa podrobnejše opazovanje pokaže, da je v podjetjih z višjo vrednostjo BDV/zaposleni tudi stopnja poznavanja notranjega podjetništva na višji ravni (priloga 5). Odstopanja, se podobno kot v prejšnjem primeru, kažejo pri dveh podjetjih, katerih razlogi so že navedeni.

Sklepe do katerih nas je pripeljala raziskava lahko na kratko strnemo v nekaj splošnih ugotovitev:

- Pomembnosti notranje podjetniške organiziranosti za uspeh podjetja v prihodnosti in skorajšnjim združevanjem v EU, dajejo v anketiranih podjetjih največji pomen (povprečna vrednost odgovorov se nahaja pri vrednosti 4,30) kar pomeni, da se v anketiranih podjetjih zavedajo, da bodo z EU in s tem novo prihajajočo konkurenco izgubili del konkurenčnih prednosti zaprtih trgov. Ravno pričakovana izguba konkurenčnih prednosti, ki so jih bila podjetja deležna do sedaj pa sili podjetja v sodobnejši notranje podjetniški način organiziranosti. Zaposleni v anketiranih podjetjih se v zadostni meri zavedajo, da je notranje podjetniška naravnost tisti nujni element organiziranosti podjetja, ki jim bo v prihodnosti omogočil soočenje z evropsko in svetovno konkurenco.

- Dolgoročna naravnost managementa, poudarjanje pomembnosti inovacij za podjetje s strani vodilnih in vodstvenih kadrov ter spodbujanje kreativnosti in inovativnosti na način, ki omogoča prednost pred ostalimi dejavnostmi v podjetju, so osnova za uspešno notranje podjetniško naravnost podjetja. Analiza v proučevanih podjetjih kaže, da anketiranci smatrajo, da je stopnja poudarjanja pomembnosti inovacij s strani managementa na zadovoljivi ravni s povprečno oceno 3,77, kar kaže, da se v anketiranih podjetjih sicer zavedajo pomembnosti inovacij vsekakor pa temu še vedno ne posvečajo zadostnega pomena. Prednost kreativnosti in inovativnosti pred ostalimi dejavnostmi v podjetju pa kaže še nekoliko slabši rezultat (3,60), kar oboje kaže na nezadostno dolgoročno naravnost managementa, ki bi omogočala ustvarjanje ustreznih pogojev za razvoj inovacijske kulture. Ustrezna dolgoročna naravnost managementa in večja stopnja poudarjanja pomembnosti inovacij za podjetje bo anketiranim podjetjem v prihodnosti omogočala znotraj podjetij vzpostaviti tako podjetniško kulturo, ki bo omogočala in spodbujala ustvarjalnost in inovativnost, to pa je še ena od ne v zadostni meri izkoriščenih osnov, ki bo omogočila večjo izkoriščenost notranje podjetniških potencialov.
- Nagrade in bonitete so vsekakor močan motivacijski vzvod, po drugi strani pa le kratkoročen spodbujevalec vedenja posameznikov. V korporacijah s sodobnim notranje podjetniškim pristopom je značilna neposredna udeležba zaposlenih pri delitvi dobička, ki je posledica uspešno izpeljanega podjetniškega projekta. Sodeč po rezultatih raziskave (povprečna ocena 3,37), nagrajevanje v anketiranih podjetjih ni urejeno na zadovoljivi ravni še posebno, če upoštevamo ciljno skupino anketiranih oseb, ki izhaja v pretežni meri iz vrst srednjega managementa iz česar lahko sklepamo, da bi bili rezultati med potencialnimi notranjimi podjetniki še slabši.
- Ena od pomembnejših prednosti notranjega podjetništva pred klasičnim individualnim podjetništvom je mobilizacija obstoječih resursov, ki naj bi bila na razpolago notranjemu podjetniku. Razpoložljivi viri naj bi imeli enake attribute, kot v primeru lastne ustanovitve podjetja. Raziskava je pokazala, da anketirane osebe zaznavajo razpoložljivost resursov, kot zadovoljivo (ocena 3,20), pri tem pa je zaznati pomanjkanje utečenih, hitrih in neformalnih poti pri pridobivanju in uporabi razpoložljivih virov podjetja.
- Zelo nizka povprečna ocena (2,70) stopnje izkoriščenosti notranje podjetniških potencialov v anketiranih podjetjih kaže, da večji del anketirancev meni, da so njihovi notranje podjetniški potenciali le delno ali celo slabo izkoriščeni, kar kaže na dejstvo, da je notranje podjetništvo

potencialen vir neizkoriščenih priložnosti v anketiranih podjetjih in v prihodnosti ena od možnih poti za doseganje konkurenčnih prednosti, ki bodo podjetjem v novih tržnih pogojih omogočale obstoj na trgu ponudbe in povpraševanja ter nadaljnjo rast.

Proučevanje pojavnih oblik notranjega podjetništva, se je navezovalo na raziskavo stopnje poznavanja, uvajanja in izvajanja notranje podjetniških procesov v anketiranih podjetjih. Kljub temu, da vzorec ni tipičen za populacijo velikih slovenskih podjetij temveč se, gledano na povprečje dosežene bruto dodane vrednosti na zaposlenega, nagiba v smer uspešnejših podjetij lahko ugotovimo, da notranje podjetniški procesi nikakor niso nov pojav v podjetjih, ki so bila predmet raziskave, temveč jih marsikje že v znatni meri izkoriščajo. Čeprav omejitve v vzorčenju in majhen vzorec ne omogočajo izdelave sklepov, ki bi se nanašali na celotno slovensko populacijo, so rezultati vseeno širše uporabni in smatram, da odstopanja ne bi bila opazna v večji meri.

Pomembno je, da je raziskava pokazala, da je notranje podjetništvo proces majhnih korakov, ki so odvisni od vseh zaposlenih v podjetju in le visoka stopnja sodelovanja lahko privede do ustreznih rezultatov. Od uravnavanja in usmerjanja notranje podjetniškega delovanja, ki je strateško vprašanje vodstva podjetja pa je odvisen tudi vpliv notranjega podjetništva na uspešnost podjetja. Vsekakor pa je ključna ugotovitev, da se v anketiranih podjetjih zavedajo pomembnosti notranjega podjetništva, še posebno kot eno pomembnejših orodij, ki jim bo omogočalo konkurenčno nastopanje na domačih in tujih trgih v prihodnosti.

## 11. SKLEP

Analiza odgovorov kaže, da notranje podjetništvo v anketiranih podjetjih ni nov pojav, temveč nasprotno, v večini anketiranih podjetij poznajo notranje podjetniške aktivnosti, posamezna podjetja pa njihove prednosti tudi že uspešno izkoriščajo.

Če povzamemo informacije o pomembnosti notranjega podjetništva v anketiranih podjetjih, lahko vidimo, da v nekaterih podjetij posvečajo notranjemu podjetništvu ustrezen pomen in izvajajo aktivnosti, ki naj bi notranje podjetniško delovanje še okrepile. V drugih podjetjih pa notranje podjetništvo sicer poznajo, njihova organiziranost in klima pa za sedaj še ne dopuščata notranje podjetniškega delovanja. Primerjava zaznavanja notranjega podjetništva v anketiranih podjetjih z najuspešnejšimi notranje podjetniško organiziranimi svetovnimi podjetji nam pokaže, da anketirana podjetja še vedno dajejo večji poudarek obstoječemu proizvodu in storitvi, kot razvoju novih produktov, trženju in distribuciji. Sprememba miselnosti, kjer naj bi bil dan vsaj enak poudarek razvoju novih proizvodov in storitev ter inovativnim trženjskim pristopom, bi v bistveno večji meri vplivala na povečanje prodaje, to pa je ena od, v veliki meri neizkoriščenih, notranje podjetniških priložnosti slovenskih podjetij, ki bi v precejšnji meri pripomogla do boljših rezultatov na domačih trgih in omogočila uspešnejše prodore slovenskih podjetij na tuje trge.

Premajhna izkoriščenost notranje podjetniških potencialov v anketiranih podjetjih kaže na nezadostno usmerjenost podjetij v izkoriščanje prednosti, ki jim jih lahko nudi notranje podjetništvo. Ta dejstva zahtevajo drugačno podjetniško kulturo, ki se razlikuje od tradicionalnih pogledov na notranjo organizacijsko kulturo. Dolgoročna naravnost managementa, ki bo sposobno definirati ustrezno naravnano poslanstvo in vizijo podjetja, ki bo dajala zadosten poudarek inovacijam, notranjemu podjetništvu in dosežkom, bo omogočila oblikovati ustrezno podjetniško kulturo. Oblikovati nujno potrebno podjetniško kulturo znotraj obstoječih podjetij, pa je nujno potreben del inovacijskega procesa, ki bo pripomogel k obstoju in rasti podjetij na novih hitro spreminjajočih se trgih.

Rezultat boljše izkoriščenosti notranje podjetniških potencialov v anketiranih podjetjih bi se v prvi fazi odražal v povečanju prihodkov na zaposlenega in večjem številu zaposlenih, kar bi posledično vplivalo na boljše poslovne rezultate teh podjetij, s tem pa bi se povečal tudi BDP na prebivalca, kar bi na splošno pomenilo boljšo kvaliteto življenja in manj socialnih problemov.

## LITERATURA

1. Antončič Boštjan, Hisrich D. Robert: Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. New York: Journal of Business Venturing št. 16, 2001. str 495-527.
2. Bailey E. John: Intrapreneurship – source of High Growth Startups or Passing Fad?. Frontiers of entrepreneurship research, 1984. str. 358-367.
3. Birch David: Dynamic Entrepreneurship and Job creation. US: Delwel Publishers The Hague, 1993. str. 13-22.
4. Bygrave D. Wiliam: Portable MBA in Enrepreneurship. John Wiley & Sons, 1994. str. 310-439.
5. Carrier C.: Intrapreneurship in large firms and SMEs: A comparative study. International Small Business Journal 12, 1994. str. 54-61.
6. Covin J.G. And Slevin: A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. Entrepreneurship theory and Practice 16, 1991. str 7-25.
7. Dollinger M. J.: Intrapreneurship and Franshizing vs. Entrepreneurship. 1995, str. 365-387.
8. Drucker F. Peter: Inovacije i poduzetništvo. Zagreb: Globus, 1992. 259 str.
9. Drucker F. Peter: Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana: GV založba, 2001. 196 str.
10. Dunacan W. Jack, et. al.: Intrapreneurship and Reinvention of the Corporation. Business Horizons, Bloomington, 1988. str. 16-21.
11. Glas Miroslav: Entrepreneurial Developments in Slovenia. Ljubljana: University of Ljubljana – EF, 1995. 20 str.
12. Glas Miroslav, Viljem Pšeničny, et. al.: Podjetništvo-izziv za 21 stoletje. Ljubljana: GEA College PIC, 2000. 498 str.
13. Golzen Godfrey and Garner Andrew: Successful strategies and tactics for career management. London: Penguin Group, 1992. 228 str.
14. Hisrich D. Robert and Peters P. Michael: Internal Venturing in Large Corporations: The New Bussines Venture Unit. Frontiers of Entrepreneurship Research, 1984. str. 321-346.
15. Hisrich D. Robert, Peters P. Michael: Enterpreneurship: starting, developing, and managing a new enterprise. 2nd ed., Boston: Homewood (IL), 1992. 641 str.
16. Kierulff E. Herbert: Finding-and Keeping-Corporate Entrepreneurs. Business horizons, February 1979. str. 6-15.
17. Košmelj Blaženka: Statistika 2. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, ekonomska fakulteta, 1996. 295 str.
18. Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. str. 832.
19. Kuratko F Donald, Hodgetts M. Richard: Entrepreneurship. New York: The

- DrydenPress, 1992. 706 str.
20. Livesay C. Harold: Entrepreneurship and the growth of firms. UK: Edward Elgar Publishing Company, 1995. 707 str.
  21. Matheraly A. Timoty, Goldsmith E. Roland: The two Faces of Creativity. Business horizons, Bloomington, 17 (1985), 9, str. 8-10
  22. Oden W. Howard: Managing Corporate Culture, Inovation, and Intrapreneurship. Westport: Quorum Books, 1997. 279 str.
  23. Penger Sandra: Vztrajanje pri hierarhiji in enoličnosti poraja mnoge zamujene priložnosti. Ljubljana: Obrtna zbornica Slovenije, 2002. Št. 9, str. 70-71.
  24. Peters Tom: Liberation management; Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties. Knopf, 1992. str. 226-228.
  25. Petrin Tea: Industrial policy supporting economic transition in Central-Estern Europe. Berkeley: University of California, 1995. 51 str.
  26. Petrin Tea: Industrial Policy and the Restructuring of Firms in Post-Socialist Slovenia. Kluwer Academic Publishers, 11 (1996), str. 325-337
  27. Petrin Tea: Povečevanje konkurenčne sposobnosti slovenskih proizvodnih podjetij. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarske dejavnosti, 2000. 32 str.
  28. Pinchot Gifford III: Intrapreneuring. New York: Harper & Row Publishers, 1985. 368 str.
  29. Pinchot Gifford and Elizabeth: Free intraprise. IURL: <http://www.pinchot.com/mainpages/booksarticles/Innovationintrapreneuring/FreeIntraprise.html>, 2002.
  30. Rebernik Miroslav: Ekonomika inovativnega podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 234 str.
  31. Rebernik Miroslav: Oris nekaterih tem sodobne podjetniške ekonomike. Maribor: EPF, 1996. str. 1-49.
  32. Schollhammer H.: The efficacy of internal corporate enterpreneurship strategies. In K.H. Vesper, ed., Frontiers of Entrepreneurship Research. Wellesley, MA: Babson College, 1981.
  33. Selan Tatjana: Notranje podjetništvo kot dejavnik uspešnosti korporacije. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 102. str.
  34. Timmons A Jeffry: New Venture Creation, 4th ED. IRWIN, 1994. str. 17
  35. Vahčič Aleš, Petrin Tea: Financial Systems for Restructuring the Yugoslav Economy. EDI of the World Bank and European University Institute, 1989. str. 154-162.
  36. Zahra S. A., Covin, J. G.: Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship. Journal of Bussines Venturing 10, 1995. str. 47 – 69.
  37. Žižek Jan: Venture Capital and Entrepreneurship in Central and east Europe. Amsterdam: EFER, 1994

## VIRI

1. Anketa med trinajstimi izbranimi slovenskimi podjetji.
2. Finančni kazalniki GZS za leto 2001.
3. Helios d.d.. URL: [http://www.helios.si/spl\\_index.php](http://www.helios.si/spl_index.php), 28. 07. 2002.
4. IPMMP, Inštitut za podjetništvo in management, Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
5. KPL d.d.. URL: <http://www.klp-gri.si/predsvitev/kazalci.html>, 28. 07. 2002.
6. Lek d.d.. URL: <http://www.lek.si/slo/vlagatelji/informacije/>, 28. 07. 2002.
7. NLB d.d.. URL: <http://www.nlb.si/slo/v-stevilkah.html>, 28.07.2002.
8. Nove Mesnine dežele Kranjske. URL: <http://www.mercator.si/podjetje/html/sporočila/text66.html>, 28. 07. 2002.
9. PASEF – podatkovno analitično središče ekonomske fakultete. URL: <http://www.ef.u8ni-lj.si/pasef/-zaključni/>, 12. 12.2002.
10. Petrol d.d., Ljubljana. URL: <http://www.publikum.si/slo/trgovanje/izdajatelji/index.html-12?id=2545>, 28. 07. 2002.
11. Poročilo agencije za plačilni promet. Delo, Leto XLIV/št. 161
12. Poslovni sistem Mercator d.d.. URL: <http://www.mercator.si/podjetje/html/opodjetju.html>, 28. 07. 2002.
13. Statistični letopis Republike Slovenije, 2000, URL: <http://www.sigov.si/zrs/slo/index.html>, 17. 08.2002.
14. Zadnji podatki o tekočih gibanjih v Sloveniji. URL: [http://www.gospodarska\\_gibanja\\_files/ZP\\_tek.htm](http://www.gospodarska_gibanja_files/ZP_tek.htm).

## **PRILOGE**

### **Seznam prilog:**

Priloga št. 1 : - Raziskava za potrebe specialističnega dela

Priloga št. 2 : - Vprašalnik

Priloga št. 3 : - Analiza odgovorov po posameznih podjetjih

Priloga št. 4 : - Izračun Hi-kvadrat

Priloga št. 5: - Izračun BDV/zaposleni



## **PRILOGA 1: Raziskava za potrebe specialističnega dela**



UNIVERZA V LJUBLJANI  
Ljubljana, 25. 06.2002  
EKONOMSKA FAKULTETA  
Podiplomski študij – specializacija podjetništva

### **Zadeva: Raziskava za potrebe specialističnega dela**

Spoštovani!

Za potrebe zaključnega specialističnega dela z naslovom »Notranje podjetništvo kot vir neizkoriščenih priložnosti«, bi med drugim želel opraviti tudi raziskavo med naključno izbranimi podjetji. Namen raziskave je ugotoviti, v kolikšni meri se notranje podjetništvo izvaja v večjih slovenskih podjetjih in v kolikšni meri bi bilo mogoče poslovanje izboljšati z uvajanjem notranjega podjetništva. Glede na to, da bo praktični vidik mojega specialističnega dela v veliki meri odvisen prav od rezultatov raziskave, Vas vljudno naprošam, da si vzamete nekaj trenutkov svojega dragocenega časa za izpolnitev priloženega anketnega vprašalnika. Obenem pa mi dovolite, da Vam zelo na kratko osvežim pojem notranjega podjetništva.

*Notranje podjetništvo – razvijanje in realizacija novih podjetniških idej znotraj obstoječih podjetij.*

Pojem notranjega podjetništva smatramo kot podjetništvo znotraj velikih podjetij. Zaposleni v velikih podjetjih generirajo nove ideje in prepoznavajo nove podjetniške priložnosti ter jih realizirajo znotraj obstoječih podjetij s pomočjo podpornih mehanizmov, ki jih jim le-ti omogočajo. Zaposleni v takih podjetjih, generirajo podjetniške zamisli in razmišljajo, kako jih spremeniti v tržno in ekonomsko zanimive projekte znotraj obstoječe organizacije, za razliko od klasičnih podjetnikov, ki sami ustanavljajo podjetja in poskušajo uspeti na trgu ponudbe in povpraševanja.

Gospodarski subjekti morajo razvijati nove proizvode in nove posle, boljše in hitreje kot njihova konkurenca. Ta dejstva zahtevajo drugačno podjetniško kulturo, ki se razlikuje od tradicionalnih pogledov na notranjo organizacijsko kulturo. Nova podjetniška kultura zahteva generiranje številnih idej za nove proizvode in storitve. Sodobna podjetja morajo spodbujati številne zaposlene z inovativnimi in notranje podjetniškimi sposobnostmi ter jim dati priložnost, da te ideje realizirajo znotraj podjetij.

Prednost podjetij, ki so sposobna angažirati podjetniško naravnane posameznike ali skupine znotraj obstoječih podjetij, je, da ti hitreje zaznajo priložnosti in

probleme podjetja v katerem delujejo in jih nato poskušajo kreativno reševati, kar vodi v proces tržnega prestrukturiranja. Notranji podjetniki imajo pri tem možnost uporabe poslovne infrastrukture, obstoječe prodajne mreže in finančno stabilnost podjetja v katerem delujejo, kar jim omogoča precejšnjo prednost pred posamezniki, ki delujejo kot samostojni podjetniki in želijo svoje podjetniške ideje uresničiti v lastnem podjetju (Pinchot, 1985).

V nadaljevanju tega spremnega besedila, se nahajajo vprašanja in trditve zaprtega tipa. Na vprašanja odgovorite tako, da obkrožite enega izmed možnih odgovorov, na trditve pa, da na lestvici s številkami 1 – 5 označite eno izmed ponujenih možnosti.

Želel bi poudariti, da je raziskava anonimna in namenjena zgolj za potrebe navedenega zaključnega dela. V primeru, da se vam posamezna vprašanja zdijo sporna ali se Vam zdi, da bi bila s tem lahko odkrita vaša identiteta, ni potrebno odgovarjati. Za morebitna dodatna vprašanja sem Vam na voljo na telefonski številki 041 718 740 ali na elektronskem naslovu: [joze.kocjancic@siol.net](mailto:joze.kocjancic@siol.net).

Za sodelovanje se Vam že vnaprej lepo zahvaljujem

Lep pozdrav!

Jože Kocjančič





**18. Ali so podjetniško naravnemu posamezniku ali skupini, dana na voljo sredstva (fizična, tehnološka, finančna, organizacijska), ki jih potrebuje za realizacijo projekta?**

nima podpore      1            2            3            4            5            popolna podpora

**19. Ali mu je v primeru pomanjkanja resurjev znotraj podjetja, omogočeno le te pridobiti od zunanjih partnerjev?**

nima podpore      1            2            3            4            5            popolna podpora

**20. Ali notranji podjetnik s pomočjo poslovnega načrta dokazuje, da je ideja zrela za realizacijo?**

nikoli              1            2            3            4            5            vedno obvezno

**Uvajanje notranjega podjetništva:**

**21. Ali je v vašem podjetju definirana korporacijska kultura in podporni sistem, ki ne ovira inovacij?**

1. ne                              2. v pripravi                      3. delno                              4. da

**22. Ali so znotraj podjetja definirani cilji inovacij?**

1. ne                              2. v pripravi                      3. delno                              4. da

**23. Ima podjetje izdelan sistem za prepoznavanje notranjih podjetnikov in njihovih projektov?**

1. ne                              2. v pripravi                      3. delno                              4. da

**24. Ali v vašem podjetju notranje podjetnike usmerjate v razumevanje njihove vloge in discipline pri oblikovanju njihovega poslovnega načrta?**

1. ne nikoli                      2. občasno                      3. pogosto                      4. stalen proces

**25. Ali v vašem podjetju notranje podjetnike usposabljate za realizacijo poslovne priložnosti?**

1. ne nikoli                      2. občasno                      3. pogosto                      4. stalen proces

**Odnos zaposlenih do notranje podjetniških programov?**

**26. Kako pogosto direktor in drugi najvišji managerji javno poudarjajo pomembnost inovacij za podjetje?**

nikoli              1            2            3            4            5            vedno obvezno

**27. V kolikšni meri imata kreativnost in inovativnost prednost pred ostalimi dejavnostmi v vašem podjetju?**

nikoli 1 2 3 4 5 vedno obvezno

**28. Ali je inovativnost v vašem podjetju, spodbujena z nagradami in bonitetami?**

nikoli 1 2 3 4 5 vedno obvezno

**29. V kolikšni meri vrhnji management v vašem podjetju meni, da kreativne ljudi motivira tako etika kreativnosti kot tudi etika konkurence?**

nikoli 1 2 3 4 5 vedno obvezno

**30. V kolikšni meri zaposleni prostovoljno nudijo svojo pomoč pri nalogah in projektih, ki lahko pripomorejo k povečanju poslovne učinkovitosti?**

nikoli 1 2 3 4 5 vedno obvezno

**Razvijanje inovacijske kulture v podjetju?**

**31. Ali v podjetju dajete poudarek inovacijam, notranjemu podjetništvu in dosežkom?**

nikoli 1 2 3 4 5 vedno obvezno

**32. V kolikšni meri zaposleni skrbijo (tako delavci kot vodstvo) za kakovost izdelkov?**

nikoli 1 2 3 4 5 vedno obvezno

**33. Kakšna je stopnja sodelovanja, timskega dela in zaupanja v vašem podjetju?**

nikoli 1 2 3 4 5 vedno obvezno

**34. Kolikšna je stopnja samostojnosti in odgovornosti zaposlenih pri odločanju z namenom spodbujanja kreativnosti in intelektualnega potenciala?**

nikoli 1 2 3 4 5 vedno obvezno

**35. V kolikšni meri vaše podjetje spodbuja nenehno izobraževanje in izpopolnjevanje?**

nikoli 1 2 3 4 5 vedno obvezno

**36. V kolikšni meri imajo zaposleni možnost posredovati svoja mnenja in vprašanja, v zvezi z novim proizvodom, s storitvijo ali procesom?**

nikoli 1 2 3 4 5 vedno obvezno

**Prepoznavanje podjetniško naravnanih posameznikov?**

**37. Kje vaše podjetje išče podjetniško naravnane posameznike?**

druga podjetja

nikoli 1 2 3 4 5 vedno obvezno

podjetniško naravnane osebe znotraj obstoječega podjetja

nikoli 1 2 3 4 5 vedno obvezno

vodstveni kadri s predhodnimi podjetniškimi izkušnjami v podjetju

nikoli 1 2 3 4 5 vedno obvezno

izumitelji, ki so že potrebovali finančno ali drugo podporo podjetja

nikoli 1 2 3 4 5 vedno obvezno

**38. V kolikšni meri v podjetju angažirate dva ali več posameznikov s komplementarnimi izkušnjami, z namenom generiranja in realizacije podjetniških priložnosti?**

vedno angažiramo podjetniške time

nikoli 1 2 3 4 5 vedno obvezno

pretežno angažiramo podjetniške time

nikoli 1 2 3 4 5 vedno obvezno

time in posameznike angažiramo v enakem razmerju

nikoli 1 2 3 4 5 vedno obvezno

pretežno angažiramo individualne podjetnike

nikoli 1 2 3 4 5 vedno obvezno

vedno angažiramo individualne podjetnike

nikoli 1 2 3 4 5 vedno obvezno

**39. v kolikšni meri so za vas pomembne posamezne osebnostne karakteristike potencialnih notranjih podjetnikov?**

močna želja po uspehu

nikoli 1 2 3 4 5 vedno obvezno

pozitivna naravnost

nikoli 1 2 3 4 5 vedno obvezno

vztrajnost, kreativnost in tekmovalnost

nikoli 1 2 3 4 5 vedno obvezno

**V kolikšni meri notranje podjetništvo vpliva na poslovanje podjetja?**

**40. V kolikšni meri smatrate, da vaše podjetje potrebuje notranje podjetništvo kot vir inovacij?**

ni pomembno      1            2            3            4            5            zelo pomembno

**41. V kolikšni meri smatrate, je odvisno od podjetniško naravnanih posameznikov in skupin v vašem podjetju, koliko novih proizvodov oz. storitev pride do potrošnika?**

ni pomembno      1            2            3            4            5            zelo pomembno

**42. V kolikšni meri je notranje podjetniška usmerjenost vašega podjetja vplivala na povečanje prodaje v zadnjih treh letih?**

ni pomembno      1            2            3            4            5            zelo pomembno

**43. V kolikšni meri smatrate, bo uspeh vašega podjetja v prihodnosti odvisen od notranje podjetniške organiziranosti?**

ni pomembno      1            2            3            4            5            zelo pomembno

**44. V kolikšni meri smatrate, bo združevanje v EU vplivalo na nujnost notranje podjetniške organiziranosti vašega podjetja?**

ni pomembno      1            2            3            4            5            zelo pomembno

**Vpliv neizkoriščenosti notranje podjetniških potencialov na konkurenčni položaj?**

**45. V kolikšni meri smatrate, bi lahko boljša notranje podjetniška organiziranost izboljšala konkurenčnost vašega podjetja?**

ne pomembno      1            2            3            4            5            zelo pomembno

**46. V kolikšni meri smatrate, da so v vašem podjetju, notranje podjetniški potenciali neizkoriščeni?**

niso izkoriščeni      1            2            3            4            5            polno izkoriščeni

**47. Kolikšen odstotek ljudi, ki so zapustili vaše podjetje, si je pridobilo status samostojnih podjetnikov ali ustanovilo d.o.o. (ocena)?**

10      20      30      40      50      60      70      80      90      100



**PRILOGA 3: Analiza odgovorov po posameznih podjetjih - respondent 1**

**Poznavanje notranjega podjetništva:**

Podjetje:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Srečevanje z NP	3	2	3	2	4	2	2	2	2	1	2	2	4	2	3
Izvajanje NP procesov	3	2	2	2	4	2	2	2	2	1	2	2	3	1	2
Seznanjenost z NP	3	2	2	2	4	1	1	2	1	1	3	2	4	2	2
Povprečje	3,0	2,0	2,3	2,0	4,0	1,7	1,7	2,0	1,7	1,0	2,3	2,0	3,7	1,7	2,3

**Izvajanje notranje podjetniških procesov:**

Podjetje:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Odnosi-inov. Proces	5	3	3	3	4	3	4	4	4	2	4	3	4	2	4
Podpora v korp. hier.	5	3	3	3	4	4	4	5	3	2	4	4	4	3	3
Sredstva za real. proj.	4	3	4	3	4	3	3	4	1	2	4	2	4	3	2
Zunanji partnerji	4	3	3	4	5	3	4	5	3	1	5	3	5	3	2
Poslovni načrt	5	4	2	4	5	4	3	5	3	1	4	4	4	3	2
Povprečje	4,6	3,2	3	3,4	4,4	3,4	3,6	4,6	2,8	1,6	4,2	3,2	4,2	2,8	2,6

**Uvajanje notranjega podjetništva:**

Podjetje:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Def. Korp. kulture	4	3	3	4	4	3	3	3	2	1	3	2	4	1	3
Def. cilji inovacij	2	3	3	4	4	3	3	3	2	1	3	3	4	1	3
Sistem za prep. NP	2	3	3	2	3	3	1	1	1	1	4	2	2	1	1
Razumev. vloge NP	4	2	2	2	3	2	2	2	2	1	3	2	3	2	1
Uspos. za posl. prilož.	4	2	3	3	3	2	1	2	2	1	3	2	3	1	2
Povprečje	2,8	2,5	2,8	3,2	3,7	3,2	2,8	3,2	3,0	2,5	4,5	3,8	4,8	3,3	4,2

**Odnos zaposlenih do notranje podjetniških programov:**

Podjetje:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Pomembnost inovacij	5	4	5	5	4	2	4	4	2	2	5	3	4	3	3
Kreat. in inovativnost	4	4	4	5	4	2	3	4	3	2	5	3	5	2	2
Nagrade in bonitete	4	3	3	5	4	4	4	2	3	1	4	4	4	2	2
Etika kreat. in konk.	4	4	4	5	4	2	4	2	2	2	4	4	5	3	2
Prostovoljna pomoč	4	4	3	5	4	3	3	4	2	2	5	2	4	3	4
Povprečje	3,7	3,5	3,7	4,8	4,2	3,2	4,2	4,0	3,5	3,2	5,7	4,7	5,8	4,5	4,7

**Razvijanje inovacijske kulture v podjetju:**

Podjetje:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	12	13	15
Poudarek inovacijam	5	4	3	3	5	3	3	4	3	1	4	4	4	3	3
Zaposleni-kakovost	5	4	4	5	5	5	3	4	3	3	4	3	4	3	4

Stonja sodelovanja	5	3	3	5	4	4	3	4	4	3	5	4	3	3	4
Stopnja samostojnosti	3	3	4	5	4	3	3	3	3	2	5	4	4	2	4
Izobraževanje, izpop.	5	4	2	5	4	5	5	5	4	2	3	2	5	3	4
Posredovanje mnenj	5	4	3	5	4	3	4	5	4	3	4	3	5	2	4
Povprečje	4,7	3,7	3,2	4,7	4,3	3,8	3,5	4,2	3,5	2,3	4,2	3,3	4,2	2,7	3,8

#### Kje podjetje išče podjetniško naravnane posameznike:

Podjetje:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Druga podjetja	4	3	4	1	2	2	3	5	2	1	5	2	3	5	1
Znotraj podjetja	5	3	5	5	4	4	3	5	3	1	4	4	4	5	2
Med vodstvenimi kadri	5	4	4	4	4	4	3	5	3	1	5	3	4	4	2
Izumitelji	1	3	2	1	4	3	3	5	1	1	3	2	5	4	1
Povprečje	3,75	3,25	3,75	2,75	3,5	3,25	3	5	2,25	1	4,25	2,75	4	4,5	1,5

#### Stopnja angažiranja dveh ali več posameznikov z komplementarnimi izkušnjami:

Podjetje:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Vedno timi	4	4	5	3	4	4	3	2	2	3	3	2	4	3	1
Pretežno timi	4	4	5	3	4	4	3	3	2	3	4	2	5	4	1
Timi in posamezniki	4	4	3	5	3	4	3	2	2	2	3	2	3	3	2
Pretežno individ. podj.	2	4	2	2	2	3	3	4	2	1	5	5	2	2	3
Vedno individ. Podj.	1	4	2	1	1	2	3	3	2	1	4	3	1	2	4
Povprečje	2,7	3,7	3,3	3,0	3,2	3,8	3,7	3,7	3,2	3,3	5,0	4,3	4,7	4,7	4,3

#### Stopnja vpliva notranjega podjetništva na poslovanje podjetja:

Podjetje:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
NP kot vir inovaci	5	4	4	3	3	3	4	5	2	4	3	3	4	3	5
Proizvodi-potrošnik	5	4	4	3	4	4	3	5	2	3	3	4	4	3	4
Povečanje prodaje	5	3	3	2	4	3	2	5	2	2	4	4	4	4	3
Uspeh v prihodnosti	5	3	4	3	4	3	3	5	2	2	4	4	4	4	5
EU in NP	5	3	5	2	3	5	3	5	2	3	4	5	5	4	5
Povprečje	5	3,4	4	2,6	3,6	3,6	3	5	2	2,8	3,6	4	4,2	3,6	4,4

#### Vpliv neizkoriščenosti notranje podjetniških potencialov na konkurenčni položaj podjetja:

Podjetje:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
NP in kokurenčnost	5	3	4	3	4	5	3	4	2	3	4	4	5	3	5
Neizkoriščenost NP	4	3	3	4	3	2	3	1	2	3	3	2	3	2	1
% podj. ki so odšli	20%	40%	10%	10%	0	20%	10%	0	0	20%	40%	30%	0%	0%	20%
Povprečje	4,5	3	3,5	3,5	3,5	3,5	3	2,5	2	3	3,5	3	4	2,5	3

### PRILOGA 3: Analiza odgovorov po posameznih podjetjih - respondent 2

#### Poznavanje notranjega podjetništva:

Podjetje:	1*	2*	3*	4*	5*	6*	7*	8*	9*	10*	11*	12*	13*	14*	15*
Srečevanje z NP	2	3	2	2	4	2	4	2	2	2	4	2	4	1	3
Izvajanje NP procesov	3	2	2	2	4	1	4	2	2	2	4	2	4	1	3
Seznanjenost z NP	3	3	2	2	4	1	4	3	1	1	2	1	4	1	2
Povprečje	2,7	2,7	2,0	2,0	4,0	1,3	4,0	2,3	1,7	1,7	3,3	1,7	4,0	1,0	2,7

#### Izvajanje notranje podjetniških procesov:

Podjetje:	1*	2*	3*	4*	5*	6*	7*	8*	9*	10*	11*	12*	13*	14*	15*
Odnosi-inov. Proces	4	4	2	4	5	2	5	5	3	3	5	3	5	3	4
Podpora v korp. hier.	4	4	2	4	5	3	5	5	2	3	5	4	4	3	4
Sredstva za real. proj.	5	3	3	3	5	3	4	4	1	2	4	2	5	3	3
Zunanji partnerji	4	4	3	3	4	4	3	4	2	3	4	3	4	4	2
Poslovni načrt	4	3	3	3	5	3	4	5	3	3	5	4	5	4	4
Povprečje	4,2	3,6	2,6	3,4	4,8	3	4,2	4,6	2,2	2,8	4,6	3,2	4,6	3,4	3,4

#### Uvajanje notranjega podjetništva:

Podjetje:	1*	2*	3*	4*	5*	6*	7*	8*	9*	10*	11*	12*	13*	14*	15*
Def. Korp. kulture	4	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	4	2	3
Def. cilji inovacij	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
Sistem za prep. NP	3	2	2	3	2	1	1	1	1	1	4	2	2	1	2
Razumev. vloge NP	3	3	2	2	2	2	3	3	3	1	3	2	2	1	2
Uspos. za posl. prilož.	3	2	2	2	2	1	2	3	1	1	3	2	2	1	2
Povprečje	3,2	3,0	2,0	2,6	2,6	1,8	2,4	2,6	2,2	1,8	3,2	2,2	2,8	1,6	2,4

#### Odnos zaposlenih do notranje podjetniških programov:

Podjetje:	1*	2*	3*	4*	5*	6*	7*	8*	9*	10*	11*	12*	13*	14*	15*
Pomembnost inovacij	4	4	4	4	5	3	5	3	3	3	5	3	5	4	3
Kreat. in inovativnost	4	5	4	4	5	3	5	3	3	3	4	3	5	2	3
Nagrade in bonitete	4	4	2	3	5	3	3	3	2	3	5	4	5	3	3
Etika kreat. in konk.	4	3	3	5	4	3	4	3	1	4	5	4	4	3	3
Prostovoljna pomoč	5	4	4	4	5	4	4	5	3	3	4	2	5	4	3
Povprečje	4,2	4,0	3,4	4,0	4,8	3,2	4,2	3,4	2,4	3,2	4,6	3,2	4,8	3,2	3,0

#### Razvijanje inovacijske kulture v podjetju:

Podjetje:	1*	2*	3*	4*	5*	6*	7*	8*	9*	10*	11*	12*	13*	14*	15*
Poudarek inovacijam	4	5	4	4	5	4	4	5	3	3	5	4	5	3	4
Zaposleni-kakovost	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	3	4	4	4

Stonja sodelovanja	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	3
Stopnja samostojnosti	4	3	3	4	4	3	2	4	3	3	4	4	3	2	4
Izobraževanje, izpop.	5	5	3	5	5	5	4	4	3	4	4	2	5	2	5
Posredovanje mnenj	4	4	3	4	5	4	3	4	3	4	5	3	4	3	5
Povprečje	4,3	4,2	3,5	4,3	4,5	3,8	3,5	4,0	3,2	3,5	4,7	3,3	4,2	3,0	4,2

**Kje podjetje išče podjetniško naravnane posameznike:**

Podjetje:	1*	2*	3*	4*	5*	6*	7*	8*	9*	10*	11*	12*	13*	14*	15*
Druga podjetja	5	3	4	2	3	3	3	5	3	3	4	2	3	4	2
Znotraj podjetja	5	4	4	4	5	4	5	5	3	3	5	4	3	4	3
Med vodstvenimi kadri	4	5	3	4	4	5	4	3	4	3	5	3	5	5	3
Izumitelji	1	2	2	1	5	2	4	3	1	1	3	2	4	2	1
Povprečje	3,8	3,5	3,3	2,8	4,3	3,5	4,0	4,0	2,8	2,5	4,3	2,8	3,8	3,8	2,3

**Stopnja angažiranja dveh ali več posameznikov z komplementarnimi izkušnjami:**

Podjetje:	1*	2*	3*	4*	5*	6*	7*	8*	9*	10*	11*	12*	13*	14*	15*
Vedno timi	4	5	4	3	5	5	4	4	3	3	4	2	4	4	2
Pretežno timi	4	5	4	3	4	4	3	3	3	4	5	2	4	3	2
Timi in posamezniki	4	3	3	5	3	3	3	3	2	2	3	2	4	4	2
Pretežno individ. podj.	2	3	2	1	1	2	2	4	2	1	4	5	2	3	4
Vedno individ. Podj.	2	3	1	1	1	1	2	2	1	2	3	3	2	1	4
Povprečje	3,2	3,8	2,8	2,6	2,8	3,0	2,8	3,2	2,2	2,4	3,8	2,8	3,2	3,0	2,8

**Stopnja vpliva notranjega podjetništva na poslovanje podjetja:**

Podjetje:	1*	2*	3*	4*	5*	6*	7*	8*	9*	10*	11*	12*	13*	14*	15*
NP kot vir inovaci	4	4	4	3	4	3	5	4	3	5	4	3	5	3	5
Proizvodi-potrošnik	4	5	5	4	5	2	4	5	2	4	4	4	5	4	4
Povečanje prodaje	4	4	4	4	5	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4
Uspeh v prihodnosti	5	4	5	4	5	4	4	4	3	2	5	4	5	5	5
EU in NP	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
Povprečje	4,4	4,2	4,6	3,8	4,6	3,4	4,2	4,2	2,8	3,8	4,4	4,0	4,8	4,2	4,6

**Vpliv neizkoriščenosti notranje podjetniških potencialov na konkurenčni položaj podjetja:**

Podjetje:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
NP in kokurenčnost	4	4	5	3	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4
Neizkoriščenost NP	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2
% podj. ki so odšli	10%	30%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	20%	30%	30%	0%	10%	10%
Povprečje	4,0	3,5	4,0	3,0	4,0	3,5	3,5	3,5	3,0	3,5	3,0	3,0	3,5	3,5	3,0

## PRILOGA 4: Izračun hi-kvadrat ( $\chi^2$ )

		Stopnje prostosti					
	Vprašanja	1	2	3	4	5	Povprečje
1.	Odnosi-inov. Procesi	0	4	9	11	6	3,63
2.	Podpora v korp. hier.	0	3	9	12	6	3,70
3.	Sredstva za real. proj.	2	5	11	9	3	3,20
4.	Zunanji partnerji	1	3	11	11	4	3,47
5.	Poslovni načrt	1	2	9	11	7	3,70
6.	Pomembnost inovacij	0	3	9	10	8	3,77
7.	Kreat. in inovativnost	0	5	9	9	7	3,60
8.	Nagrade in bonitete	1	5	10	10	4	3,37
9.	Etika kreat. in konk.	1	5	7	13	4	3,47
10.	Prostovoljna pomoč	0	4	7	13	6	3,70
11.	Poudarek inovacijam	1	0	10	12	7	3,80
12.	Zaposleni-kakovost	0	0	8	16	6	3,93
13.	Stonja sodelovanja	0	0	9	16	5	3,87
14.	Stopnja samostojnosti	0	4	12	12	2	3,40
15.	Izobraževanje, izpop.	0	5	4	8	13	3,97
16.	Posredovanje mnenj	0	1	9	13	7	3,87
17.	Druga podjetja	3	7	10	5	5	3,07
18.	Znotraj podjetja	1	1	7	11	10	3,93
19.	Med vodstvenimi kadri	1	1	8	12	8	3,83
20.	Izumitelji	10	7	6	4	3	2,43
21.	Vedno timi	1	5	8	12	4	3,43
22.	Pretežno timi	1	4	9	12	4	3,47
23.	Timi in posamezniki	0	9	13	6	2	3,03
24.	Pretežno idivid. podj.	4	13	5	5	3	2,67
25.	Vedno individ. Podj.	11	9	6	4	0	2,10
26.	NP kot vir inovaci	0	1	11	11	7	3,80
27.	Proizvodi-potrošnik	0	3	5	15	7	3,87
28.	Povečanje prodaje	0	5	7	15	3	3,53
29.	Uspeh v prihodnosti	0	3	5	12	10	3,97
30.	EU in NP	0	2	4	7	17	4,30
32.	NP in kokurenčnost	0	1	7	15	7	3,93
34.	Neizkoriščenost NP	2	8	17	3	0	2,70
	<b>Vsota</b>	41	128	271	335	185	
	<b>Mediana</b>						3,67

Postopek izračuna hi-kvadrat ( $\chi^2$ ):

$$H_0: f_j^* = f_j$$

$$H_1: f_j \neq f_j^*$$

$$\chi^2 \quad (m = k - 1)$$

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^k \frac{(f_j - f_j^*)^2}{f_j^*}$$

- $f_j$  - dejanska frekvenca v razredu  $j$   
 $k$  - število razredov  
 $\chi^2$  - hi – kvadrat preizkus  
 $f_j^*$  - teoretična frekvenca v razredu  $j$   
 $m$  - število stopenj prostosti

### Notranje podjetništvo v anketiranih podjetjih

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^k \frac{(f_j - f_j^*)^2}{f_j^*} = 3,83 + 0,83 + 0,65 + 2,47 + 0,05 = \underline{7,83}$$

$$(\chi^2 = 7,83) < (\chi^2_{(m=4, \alpha=0,05)} = 9,487)$$

<b>Test</b>	<b>Chi-square test</b>		
	Priloga 4: Izračun Hi-kvadrat		
	Razvijanje inovacijske kulture v podjetju by Stopnja vpliva NP na poslovanje podjetja		
<b>Performed by</b>	Joze		<b>Date</b> 16 februar 2003

n | 180

Razvijanje inovacijske kulture v podjetju	Stopnja vpliva NP na poslovanje podjetja					Total
	3.8	3.9	3.5	4.0	4.3	
Poudarek inovacijam	1 (0,2)	0 (1,7)	10 (8,7)	12 (12,8)	7 (6,7)	<b>30</b>
Zaposleni-kakovost	0 (0,2)	0 (1,7)	8 (8,7)	16 (12,8)	6 (6,7)	<b>30</b>
Stonja sodelovanja	0 (0,2)	0 (1,7)	9 (8,7)	16 (12,8)	5 (6,7)	<b>30</b>
Stopnja samostojnosti	0 (0,2)	4 (1,7)	12 (8,7)	12 (12,8)	2 (6,7)	<b>30</b>
Izobraževanje, izpop.	0 (0,2)	5 (1,7)	4 (8,7)	8 (12,8)	13 (6,7)	<b>30</b>
Posredovanje mnenj	0 (0,2)	1 (1,7)	9 (8,7)	13 (12,8)	7 (6,7)	<b>30</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>52</b>	<b>77</b>	<b>40</b>	<b>180</b>

**X<sub>c</sub> statistic** | 37,57  
**p** | 0,0100

<b>Test</b>	<b>Chi-square test</b>		
	Priloga 4: Izračun Hi-kvadrat		
	Vpliv neizkoriščenosti NP potencialov by Stopnja vpliva NP na poslovanje podjetja		
<b>Performed by</b>	Joze	<b>Date</b>	16 februar 2003

n | 60

Vpliv neizkoriščenosti NP potencialov	Stopnja vpliva NP na poslovanje podjetja					Total
	3.8	3.9	3.5	4.0	4.3	
NP in kokurenčnost	0 (1,0)	1 (4,5)	7 (12,0)	15 (9,0)	7 (3,5)	<b>30</b>
Neizkoriščenost NP	2 (1,0)	8 (4,5)	17 (12,0)	3 (9,0)	0 (3,5)	<b>30</b>
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>24</b>	<b>18</b>	<b>7</b>	<b>60</b>

**X<sub>2</sub> statistic** | 26,61  
**p** | <0.0001



<b>Test</b>	<b>Chi-square test</b>		
	Priloga 4: Izračun Hi-kvadrat		
	Stopnja vpliva NP na poslovanje podjetja by Stopnja uvajanja notranjega podjetništva		
<b>Performed by</b>	Joze	<b>Date</b>	16 februar 2003

n | 151

Stopnja vpliva NP na poslovanje podjetja	Stopnja uvajanja notranjega podjetništva					Total
	2.9	2.8	2.0	2.2	2.3	
NP kot vir inovaci	0 (0,2)	1 (2,8)	11 (6,4)	11 (11,9)	7 (8,7)	<b>30</b>
Proizvodi-potrošnik	1 (0,2)	3 (2,9)	5 (6,6)	15 (12,3)	7 (9,0)	<b>31</b>
Povečanje prodaje	0 (0,2)	5 (2,8)	7 (6,4)	15 (11,9)	3 (8,7)	<b>30</b>
Uspeh v prihodnosti	0 (0,2)	3 (2,8)	5 (6,4)	12 (11,9)	10 (8,7)	<b>30</b>
EU in NP	0 (0,2)	2 (2,8)	4 (6,4)	7 (11,9)	17 (8,7)	<b>30</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>32</b>	<b>60</b>	<b>44</b>	<b>151</b>

**X<sub>2</sub> statistic** | 28,06  
**p** | 0,0311

<b>Test</b>	<b>Chi-square test</b>		
	Priloga 4: Izračun Hi-kvadrat		
	Vpliv neizkoriščenosti Np potencialov by Stopnja uvajanja notranjega podjetništva		
<b>Performed by</b>	Joze	<b>Date</b>	16 februar 2003

n | 60

Vpliv neizkoriščenosti NP potencialov	Stopnja uvajanja notranjega podjetništva					Total
	2.9	2.8	2.0	2.2	2.3	
NP in kokurenčnost	0 (1,0)	1 (4,5)	7 (12,0)	15 (9,0)	7 (3,5)	<b>30</b>
Neizkoriščenost NP	2 (1,0)	8 (4,5)	17 (12,0)	3 (9,0)	0 (3,5)	<b>30</b>
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>24</b>	<b>18</b>	<b>7</b>	<b>60</b>

**X<sub>2</sub> statistic** | 26,61  
**p** | <0.0001

<b>Test</b>	<b>Chi-square test</b>					
	Priloga 4: Izračun Hi-kvadrat					
	Razvijanje inovacijske kulture v podjetju by Stopnja uvajanja notranjega podjetništva					
<b>Performed by</b>	Joze				<b>Date</b>	16 februar 2003

n | 180

Razvijanje inovacijske kulture v podjetju	Stopnja uvajanja notranjega podjetništva					Total
	2.9	2.8	2.0	2.2	2.3	
Poudarek inovacijam	1 (0,2)	0 (1,7)	10 (8,7)	12 (12,8)	7 (6,7)	<b>30</b>
Zaposleni-kakovost	0 (0,2)	0 (1,7)	8 (8,7)	16 (12,8)	6 (6,7)	<b>30</b>
Stonja sodelovanja	0 (0,2)	0 (1,7)	9 (8,7)	16 (12,8)	5 (6,7)	<b>30</b>
Stopnja samostojnosti	0 (0,2)	4 (1,7)	12 (8,7)	12 (12,8)	2 (6,7)	<b>30</b>
Izobraževanje, izpop.	0 (0,2)	5 (1,7)	4 (8,7)	8 (12,8)	13 (6,7)	<b>30</b>
Posredovanje mnenj	0 (0,2)	1 (1,7)	9 (8,7)	13 (12,8)	7 (6,7)	<b>30</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>52</b>	<b>77</b>	<b>40</b>	<b>180</b>

**X<sub>c</sub> statistic** | 37,57  
**p** | 0,0100

## Priloga 5: Izračun BDV/zaposleni

Tabela X - Obračun bruto vrednosti proizvodnje za leto 2001 v 000 SIT za anketirana podjetja

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Povprečje
1. Prodaja/domači trg	3.402.891	50.657.269	2.034.980	2.842.188	12.685.612	4.067.149	6.286.554	9.543.012	5.486.486	7.655.748	1.363.823	7.462.204	14.419.298	1.575.529	13.513.388	9.533.075
2. Prodaja/ tuji trg	23.744	2.190.381	1.144.606	5.340.704	52.970.658	0	10.529.979	35.639	17.856	85.653.159	943.109	23.476.764	55.934.092	18.619	3.673.775	16.130.206
3. Marža od prodaje blaga	29.003.665	-4.573.737	613	-71.228	395.457	55.167	4.472	18.957.578	227.744	1.788.007	0	27.075	-2.160.718	6.049.071	-266.824	3.295.756
4. Poraba lastnih proizvodov	0	0	4.702	37.459	284.675	0	195.854	321.407	146.185	657.878	2.461	11.406	628.634	226.474	108.147	175.019
5. Drugi prihod-subsidije	664.706	0	42.191	102.345	431.186	9.446	0	19.897	912.094	10.701	22.859.309	177.025	3.546	0	1.682.163	
6. Spremembe zalog	0	0	-56.225	117.052	1.022.348	6.825	504650	140.765	-378.650	-374771	4	0	-596056	3.190	75.304	30.962
7. 1+2+3+4+5+6	33.095.006	48.273.913	3.170.867	8.368.520	67.789.936	4.138.587	17.521.509	28.998.401	5.519.518	96.292.115	2.320.098	53.836.758	68.402.275	7.876.429	17.103.790	30.847.181

Tabela Y - Obračun vmesne porabe za leto 2001 v 000SIT

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Povprečje
1. Stroški proizvodov	1.162.771	1.659.241	1.676.837	5.467.550	21.893.838	912.952	10.430.860	1.738.864	3.447.468	62.708.043	768.098	7.347.809	18.229.923	1.031.082	7.772.154	9.749.833
2. Stroški storitev	14.283.286	25.614.241	504.065	818.282	11.812.406	835.587	2.867.307	6.354.025	997.841	10.195.235	511.247	13.264.923	10.260.165	1.912.107	3.119.731	6.890.030
3. Drugi odhodki	441.493	1.024.260	23.728	63.089	609.547	104.374	32.708	236.210	27.368	221.944	14.346	136.134	660.668	51.700	128.013	251.705
4. 1+2+3	15.887.550	28.297.742	2.204.630	6.348.921	34.315.791	1.852.913	13.330.875	8.329.099	4.472.677	73.125.222	1.293.691	20.748.866	29.150.756	2.994.889	11.019.898	16.891.568

Tabela Z - Bruto dodana vrednost, v SIT v 000 SIT

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Povprečje
1. Bruto vrednost proizvodnje	33.095.006	48.273.913	3.170.867	8.368.520	67.789.936	4.138.587	17.521.509	28.998.401	5.519.518	96.292.115	2.320.098	53.836.758	68.402.275	7.876.429	17.103.790	30.847.181
2. Vmesna poraba	-15.887.550	-28.297.742	-2.204.630	-6.348.921	-34.315.791	-1.852.913	13.330.875	-8.329.099	4.472.677	73.125.222	1.293.691	20.748.866	29.150.756	2.994.889	11.019.898	16.891.568
3. BDV	17.207.456	19.976.171	966.237	2.019.599	33.474.145	2.285.674	4.190.634	20.669.302	1.046.841	23.166.893	1.026.407	33.087.892	39.251.519	4.881.540	6.083.892	13.955.613
4. Št. zaposlenih	1682	644	400	457	2516	546	418	3648	713	5365	332	8926	2780	1197	500	2.008
5. BDV na zaposlenega	10.230	31.019	2.416	4.419	13.305	4.186	10.025	5.666	1.468	4.318	3.092	3.707	14.119	4.078	12.168	8.281

PRILOGA 5 : Bruto dodana vrednost na zaposlenega v anket. podjetjih, za leto 2001

	Bruto. vred. proiz.	Vmesna poraba	BDV	Št. Zaposlenih	BDV/zaposleni	BDV/EURO
1	33.095.006	15.887.550	17.207.456	1682	10.230	45.978
2	48.273.913	28.297.742	19.976.171	644	31.019	139.411
3	3.170.867	2.204.630	966.237	400	2.416	10.858
4	8.368.520	6.348.921	2.019.599	457	4.419	19.861
5	67.789.936	34.315.791	33.474.145	2516	13.305	59.798
6	4.138.587	1.852.913	2.285.674	546	4.186	18.813
7	17.521.509	13.330.875	4.190.634	418	10.025	45.056
8	28.998.401	8.329.099	20.669.302	3648	5.666	25.465
9	5.519.518	4.472.677	1.046.841	713	1.468	6.598
10	96.292.115	73.125.222	23.166.893	5365	4.318	19.407
11	2.320.098	1.293.691	1.026.407	332	3.092	13.897
12	53.836.75	20.748.866	33.087.892	8926	3.707	16.661
13	68.402.275	29.150.756	39.251.519	2780	14.119	63.456
14	7.876.429	2.994.889	4.881.540	1197	4.078	18.328
15	17.103.790	11.019.898	6.083.892	500	12.168	54.687
Povprečje			13.955.613	2008	8.281	37.218

