

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

SPECIALISTIČNO DELO

**NOTRANJE PODJETNIŠKI PROCESI V INOVATIVNI
ORGANIZACIJI – PRIMER MERCATOR**

Ljubljana, november 2002

SREČKO TROPE

IZJAVA

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

V Ljubljani, dne 03.12.2002

Podpis: _____

KAZALO

stran

1.	UVOD	1
2.	NOTRANJE PODJETNIŠTVO KOT PROCES SPREMINJANJA PODJETIJ	3
2.1.	OPREDELITEV NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA	4
2.2.	ZNAČILNOSTI NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA	6
2.3.	ZNAČILNOSTI DELOVANJA NOTRANJEGA PODJETNIKA	7
2.4.	ORGANIZIRANOST IN NOTRANJE PODJETNIŠTVO	8
2.5.	REORGANIZACIJA SISTEMA KOT POSLEDICA UVAJANJA ELEMENTOV NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA V KORPORACIJO	9
2.5.1.	Ugotavljanje težav v korporaciji in analiza obstoječega stanja	10
2.5.2.	Ustvarjanje ugodne klime za spremembe z aktivnim vključevanjem zaposlenih	11
2.5.3.	Oblikovanje in uvajanje nove organizacijske strukture	12
2.5.4.	Merjenje rezultatov in korekcije	12
2.6.	RAZLOGI ZA PODJETNIŠKO RAVNANJE ORGANIZACIJE	13
2.7.	NARAŠČANJE POMENA KORPORACIJSKE KULTURE	14
2.7.1.	Značilnosti tradicionalne ter podjetniške korporacijske kulture	15
2.7.2.	Vzpostavljanje podjetniško korporacijske kulture v organizaciji	15
2.8.	IZVAJANJE NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA V KORPORACIJI	17
2.9.	TEORETIČNI PRISTOPI PRI IZVAJANJU NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA	18
2.9.2.	Pristop skupine »ForeSight«	19
2.9.3.	»Dvofazni pristop« pri uvajanju notranjega podjetništva	19
3.	INOVATIVNOST IN NOTRANJE PODJETNIŠTVO	21
3.1.	OD INVENCije DO INOVACIJE V PODJETNIŠKI KORPORACIJI	22
3.2.	NEINOVATIVNO POSLOVODSTVO – OMEJITVENI DEJAVNIK INOVATIVNOSTI PODJETJA	23
3.2.1.	Temeljna naloga posloводства inovativno naravnane korporacije	23
3.2.2.	Sistem zgodnjega odkrivanja sprememb - nova večina inovativnega posloводства	24
3.2.3.	Ustvarjanje konkurenčnih prednosti v inovativni organizaciji	25
3.3.	MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI V INOVATIVNI ORGANIZACIJI	27
3.3.1.	Zunanja in notranja motivacija	28
3.3.2.	Nagrajevanje podjetniškega obnašanja	29
3.3.3.	Motivacijski dejavniki in notranje podjetništvo	31
3.4.	KADROVANJE V INOVATIVNI ORGANIZACIJI	32
4.	PODJETNIŠTVO, INOVACIJE IN TRGOVINSKA DEJAVNOST	34
4.1.	TRGOVINSKA DEJAVNOST V SLOVENIJI	34
4.2.	RAZVOJNI VIDIKI TRGOVINSKE DEJAVNOSTI	35
5.	MERCATOR, D.D. – RAZVOJ VODILNE TRGOVSKE DRUŽBE	37
5.1.	KRATKA ZGODOVINA PODJETJA	37
5.2.	PROFIL PODJETJA	37
5.3.	MERCATOR IN NOTRANJE PODJETNIŠTVO	39
6.	REZULTATI RAZISKAVE V MERCATORJU	41
6.1.	OSNOVNI NAMEN/CILJ TER METODOLOGIJA RAZISKAVE	42
6.2.	REZULTATI RAZISKAVE	43
6.2.1.	Demografske značilnosti anketirancev	43
6.2.2.	Povezava anketiranca z notranjim podjetništvom	46
6.2.3.	Primernost obstoječe korporacijske kulture za izvajanje notranje podjetniških aktivnosti v podjetju	57
6.2.4.	Splošne ugotovitve iz ankete	60
7.	USTVARJANJE OKOLJA ZA NOTRANJE PODJETNIŠTVO V MERCATOR, D.D.	64
7.1.	PRIPRAVA IN USPOSABLJANJE MANAGEMENTA	64
7.2.	UVAJANJE PODJETNIŠKO NARAVNANE KORPORACIJSKE KULTURE	66
7.3.	VZPOSTAVITEV PODPORNIH STRUKTUR NOTRANJEMU PODJETNIŠTVU	69
7.4.	IZVAJANJE NOTRANJE PODJETNIŠKIH AKTIVNOSTI	70
7.4.1.	Spodbujanje inovacijske klime v podjetju	71
7.4.2.	Notranje podjetniški proces v Mercatorju	72
7.4.3.	Terminski plan uvajanja notranjega podjetništva v Mercator, d.d.	74
8.	SKLEP	76
	LITERATURA IN VIRI	78
	PRILOGE	

Tabela št. 1 - Primerjava značilnosti tradicionalnega managerja, tradicionalnega individualnega podjetnika ter notranjega podjetnika	8
Slika št. 1 - Sestava Skupine Mercator, d.d.	38
Slika št. 2 - Spol anketiranca (management)	43
Slika št. 3 - Spol anketiranca (notranji podjetniki)	43
Slika št. 4 - Starost anketirancev	44
Slika št. 5 - Delovna doba anketirancev	44
Slika št. 6 - Izobrazbena struktura anketirancev	44
Slika št. 7 - Področje zaposlitve anketirancev	45
Slika št. 8 - Delovna doba anketirancev	45
Slika št. 9 - Število zaposlenih v OE anketiranca	46
Slika št. 10 - Povezava anketiranca z notranjim podjetništvom	47
Slika št. 11 - Realizacija podjetniške ideje	47
Slika št. 12 - Stimuliranje podjetniških idej	48
Slika št. 13 - Realizacija podjetniške ideje v delokrogu anketiranca	49
Slika št. 14 - Stimuliranje podjetniške ideje v delokrogu anketiranca	49
Slika št. 15 - Primernost organizacijske strukture	50
Slika št. 16 - Primernost organizacijske kulture	51
Slika št. 17 - Ustreznost sistema motiviranja zaposlenih v podjetju (management)	52
Slika št. 18 - Ustreznost sistema motiviranja zaposlenih v podjetju (notranji podjetniki)	52
Slika št. 19 - Pripravljenost anketiranca za izvajanje notranjega podjetništva (management)	52
Slika št. 20 - Pripravljenost anketiranca za izvajanje notranjega podjetništva (notranji podjetniki)	52
Slika št. 21 - Obstoj posameznih oblik motiviranja v podjetju	53
Slika št. 22 - Motiviranje zaposlenih s strani managementa	54
Slika št. 23 - Spreminjanje organizacijske strukture in porazdelitev moči odločanja	54
Slika št. 24 - Oblikovanje neodvisnih finančnih skladov	55
Slika št. 25 - Prispevek managementa pri uveljavljanju notranjega podjetništva v poslovno prakso	56
Slika št. 26 - Pozitivni učinki uvajanja notranjega podjetništva v OE, podjetje in trgovinsko dejavnost	57
Slika št. 27 - Podjetniška kultura/klima v podjetju	58
Slika št. 28 - Koraki pri uvajanju notranjega podjetništva v Mercator, d.d.	64
Slika št. 29 - Zamisel odprte in spodbudne notranje podjetniške kulture v Mercatorju	67
Slika št. 30 - Podporne strukture notranjemu podjetništvu v Mercatorju	69
Slika št. 31 - Notranje podjetniški proces v Mercatorju	71
Slika št. 32 - Primer točkovanja podjetniških predlogov	73
Slika št. 33 - Terminski načrt uvajanja notranjega podjetništva v Mercator, d.d.	75

1. UVOD

V zadnjem desetletju je v Sloveniji prišlo do številnih sprememb, reorganizacij, prevzemov ter pripojitev podjetij, ki so odraz težnje lastnikov in managementa v določenem poslovnem okolju po bolj učinkovitem doseganju zastavljenih ciljev. Tržna konkurenca se ob dinamičnih spremembah, negotovosti in procesih prestrukturiranja podjetij zaostruje in zahteva od podjetij in njihovih vodstev visoko dinamiko, stalno prilagajanje ter inovativne pristope. Odzivnost in prilagodljivost pri poslovanju, ki je značilna za mala in srednja podjetja, postaja nujnost tudi v velikih korporacijah. Za preživetje ne zadostuje več samo njihova velikost, temveč morajo v svojih okoljih nenehno posnemati in vgrajevati pozitivne pristope malih podjetij ali drugače, korporacije morajo ohranjati vse svoje prednosti, ki izvirajo iz njihove velikosti, po drugi strani pa vnašati prednosti malih podjetij, med katere sodijo zlasti prilagodljivost in inovativnost. Lahko bi celo rekli, da je osnovna razlika med uspešnimi korporacijami in malimi podjetji povezana z manjšo ali večjo prisotnostjo podjetništva. Zato je razumljivo, da je zanimanje za podjetništvo vedno bolj prisotno tudi v velikih korporacijah, saj jim to poleg prednosti, ki izvirajo iz njihove velikosti, omogoča pridobivanje konkurenčnih prednosti tudi na področjih, kjer tradicionalno prevladujejo zlasti manjša in srednja podjetja. Tudi svetovna in domača literatura s področja ekonomskih znanosti vedno bolj pojasnjuje spremembe v korporacijah, ki spodbujajo podjetniško miselnost v teh največkrat birokratsko grajenih ter neprilagodljivih organizacijskih strukturah. Tako avtorji s področja podjetništva uporabljajo različne izraze, ki označujejo različne oblike podjetništva v velikih organizacijah (Berginc, 1993, str 6), in sicer notranje podjetništvo (Pinchot, 1985), interno korporacijsko podjetništvo (Schollhammer, 1982), korporacijsko vlaganje (Ellis in Taylor, 1987) ter interno korporacijsko vlaganje (Burgelman in Sayles, 1986).

Osnovni namen notranjega podjetništva je uveljavljanje podjetništva v velikih podjetjih. Podjetniški duh, ustrezna podjetniška kultura v podjetju in iskanje sposobnih posameznikov vodi k razvijanju novih idej in ustvarjalnosti. Ti notranji podjetniki se opirajo predvsem na poslovno infrastrukturo, sredstva in finančno moč velikega podjetja in imajo tako že v startu odločilno prednost pred individualnimi podjetniki, ki svoje ideje uresničujejo v svojem lastnem manjšem podjetju. Od ostalih klasičnih inovacijskih programov se razlikuje po tem, da posameznik, ki je invencijo razvil, ostaja z njo do njene dokončne izvedbe, na njej gradi svoj osebni status, ugled v podjetju ter finančno stimulacijo. Ta pristop temelji na preprosti filozofiji, da si nihče ne bo tako prizadeval za uspešno realizacijo podjetniške ideje, kakor tisti, ki je idejo sprožil (Glas, 2000, str. 192). Notranje podjetništvo je ena izmed možnih rešitev za kapitalsko močne korporacije, ki so predvsem neučinkovite zaradi poglobljenih birokratskih struktur, ki zavirajo inovativne procese in onemogočajo razvoj podjetniškega duha ter podjetniške kulture (Pinchot, 1985). Združbe, ki so prve ugotovile, da lahko podjetniška miselnost bistveno prispeva k rasti, so večinoma bolj uspešne kakor tiste, ki temu dejstvu ne posvečajo dovolj pozornosti. Slabši poslovni rezultati ter izgube najboljših strokovnjakov pripeljejo namreč mnogo podjetij do spoznanja, da je notranje podjetništvo pravzaprav nujnost, kar vedno bolj

potrjuje tudi poslovna praksa v svetu, kjer se je notranje podjetništvo pokazalo kot izredno uspešno. To velja zlasti za področje ZDA, kjer ga nekatere velike korporacije uspešno uporabljajo že nekaj časa. V svetovno znana podjetja z notranjim podjetništvom, kot so 3M, General Electric, Hewlett-Packard, Johnson & Johnson in druga, prinašajo notranji podjetniki v obliki novih proizvodov že 22–25% celotne realizacije (Glas, 2000, str. 188). Kljub taki razširjenosti v zahodnih kapitalističnih gospodarstvih pa ocenjujem, da je notranje podjetništvo v slovenskih podjetjih še premalo raziskano področje, kar je verjetno tudi razlog, da je v naših podjetjih relativno malo prisotno. Podjetja, ki bodo prva spoznala prednosti, ki izvirajo iz njegove praktične uporabe, bodo prav gotovo v veliki prednosti pred konkurenco na trgu. Seveda uvajanje notranjega podjetništva ni enostaven proces in je vezano na daljše časovno obdobje, predvsem pa je za njegovo uvedbo potreben miselni preskok, ki je logiki kapitala težko razumljiv. Kljub temu sem trdno prepričan, da je to lahko eden izmed načinov, kako ohranjati ter povečevati dosežene tržne pozicije tudi v Mercatorju.

Specialistično delo v prvem delu povzema teoretična spoznanja o notranjem podjetništvu in njegovem vplivu na uspešnost podjetij, ki jih zasledimo tako pri domačih (Miroslav Glas, Maks Tajnikar, Aleš Vahčić, Boštjan Antončič) kot tujih avtorjih (Gifford Pinchot, Robert D. Hisrich, Peter Drucker, Rosabeth M. Kanter, Oden W. Howard).

V drugem delu obravnavam pomen inovacijskih procesov kot specifičnega orodja podjetnikov, s katerim zagotavljajo spremembe v podjetjih. O podjetništvu je namreč težko govoriti, ne da bi hkrati govorili tudi o inovacijah in obratno.

Tretji del specialističnega dela je namenjen pregledu trenutnega stanja ter razvojnih vidikov v trgovinski dejavnosti v Sloveniji ter kratki predstavitvi Poslovnega sistema Mercator, ki ga obravnavam kot konkretno okolje v svojem delu.

Četrto, empirični del temelji na raziskavi in analizi podatkov, ki sem jih pridobil z vprašalnikom za ugotavljanje korporacijske kulture/klime ter prisotnosti notranjega podjetništva v Poslovnem sistemu Mercator. Glede na to, da je v zadnjem času v Mercatorju veliko govora tudi o podjetništvu, je osnovni namen z raziskavo ugotoviti prisotnost podjetniške kulture v podjetju ter zlasti stopnjo pripravljenosti zaposlenih, tako managementa, kakor tudi potencialnih notranjih podjetnikov, za spodbujanje, uvajanje ter izvajanje tega v svetovnih korporacijah vse bolj prisotnega področja, tudi v poslovnem okolju Mercatorja. Pridobljene podatke iz raziskave sem tudi obdelal in prikazal s pomočjo statističnih analiz odvisnosti med posameznimi spremenljivkami.

V zadnjem, petem delu, na konkretnem primeru iščem način, kako prenesti teorijo s področja notranjega podjetništva tudi v poslovno okolje proučevanega podjetja. Prikažem korake, ki so za to potrebni, preučim morebitni vpliv notranjega podjetništva na njegovo nadaljnje poslovanje ter na praktičnem primeru prikažem, kako naj bi izvajanje notranje podjetniških aktivnosti v podjetju pravzaprav sploh potekalo.

2. NOTRANJE PODJETNIŠTVO KOT PROCES SPREMINJANJA PODJETIJ

Korporacije spoznavajo, da postaja izvajanje notranje podjetniških aktivnosti vse bolj potreba tudi v njihovih okoljih, saj jim omogoča, da se uspešno prilagajajo nestabilnim tržnim razmeram, s katerimi se nenehno soočajo. Razlogi, zaradi katerih so korporacije prisiljene k takšnim naporom, lahko strnemo v sledeče ugotovitve (Glas, 2000, str. 188):

- zaradi izčrpavanja virov priložnosti - podjetje namreč ne more uspešno poslovati samo z dodajanjem novih izvedenk starih proizvodov, temveč mora nenehno spodbujati razvoj novih;
- zaradi izredno hitrih sprememb v poslovnem okolju, kamor lahko umestimo spremembe tehnologije, spremembe v ravnanju potrošnikov, spremembe družbenih vrednot, politično vlogo države,...

Notranje podjetništvo pomeni razvoj podjetniškega duha in podjetniške kulture v podjetjih ter zlasti iskanje inovativnih in ustvarjalnih posameznikov, ki jim podjetje nudi pomoč pri izvajanju podjetniških aktivnosti, ti pa prevzamejo tveganje v zvezi s podjetniškim projektom ter ostanejo z njim do njegove dokončne realizacije. Seveda morajo biti koristi od pozitivnih poslovnih učinkov prisotne na obeh straneh, na strani notranjega podjetnika in podjetja. Notranji podjetnik si pridobi spoštovanje, tako v organizaciji, kakor tudi izven nje, finančno stimulacijo in napredovanje v karieri, podjetje pa zadrži uspešno in ustvarjalno osebo, ki bi v nasprotnem verjetno zapustila podjetje ter poiskala svojo podjetniško priložnost drugje. Ustvarjalni posamezniki postajajo najbolj dragoceno jedro vsakega podjetja, to spoznanje pa se najbolj izpostavi takrat, ko ti preidejo h konkurenci, ki tako izjemno poceni pridobi veliko dragocenega znanja.

Notranji podjetniki, ki delujejo na podjetniških projektih, morajo pridobiti določene pristojnosti in svobode pri odločanju. To seveda ne pomeni, da se mora organizacija spremeniti na ravni celotnega podjetja. Sprva je dovolj, da jim vodstvo pri morebitnem poslovnem uspehu projekta omogoči določeno stopnjo samostojnosti v podjetju, da lahko izpeljejo osamosvojitve v obliki donosne organizacijske enote ali nastanka samostojnega podjetja pod okriljem matičnega. Po drugi strani to lahko pomeni spreminjanje določenih organizacijskih spremenljivk, kot so centralizacija, standardizacija in formalizacija. Ravno to morata spremeniti organizacijska struktura in načini ravnanja. Strukture v veliki organizacij so se nekako same razvijale skozi čas in praviloma niso rezultat namernega poskusa ustvariti idealno organizacijo. Ker nimajo idealne strukture, vsa velika podjetja trpijo zaradi slabosti in težav, ki izvirajo iz načina organiziranja podjetja in njegovih zaposlenih. Če povzamemo iz literature, so razvidne tri skupine dejavnikov, ki neposredno učinkujejo na notranje podjetništvo, in sicer (Antončič, 2000, str 69):

- Organizacijski dejavniki, med katere sodijo odprta komunikacija, nadzor nad podjetniškimi projekti, organizacijska podpora, odnosi med ljudmi ter analiza okolja.
- Dejavniki, ki zadevajo strateške povezave; zlasti število strateških povezav, raven zaupanja z drugimi podjetji, komunikacija med podjetji, organizacijska podpora pri medsebojnem sodelovanju ter skladnost vrednot med partnerskimi podjetji.
- Dejavniki zunanjega okolja, kamor lahko umestimo radodarnost okolja ter sovražnost okolja.

Razvoj podjetništva v veliki meri pogojuje širše družbeno okolje, ki z ustvarjanjem pogojev neposredno vpliva na vsak poskus njegovega nadaljnjega razvoja. V ZDA, kjer je gospodarska rast temeljila zlasti na poslovnih aktivnostih prodornih posameznikov ali skupin, se je podjetništvo močno razmahnilo tudi v okoljih velikih multinacionalnih korporacij. V nekdanjih socialističnih državah, med katere sodi tudi Slovenija, ni bilo prave podjetniške tradicije, narodno gospodarsko okolje je bilo neprijazno do podjetnosti posameznikov, prevladovala so zlasti velika podjetja, ki so zaposlovala glavnino aktivnega prebivalstva. Ta velika in največkrat zelo neprilagodljiva podjetja so postala v novih razmerah po letu 1990 zelo nestabilna in ranljiva, po drugi strani so vsebovala mnogo virov in pogojev, ki jih bi bilo moč produktivno uporabiti in izkoristiti. Eden izmed načinov za to je tudi notranje podjetništvo, ki lahko veliko prispeva zlasti s (Glas, 2000, str. 199):

- spreminjanjem notranje strukture in načina delovanja v velikih podjetjih, kjer se lahko brez velikih formalnih organizacijskih sprememb oblikuje mnogo novih produktov, storitev, postopkov, se iščejo novi trgi;
- strateško prenovitvijo, s tem da se z oblikovanjem podjetniških skupin osredotočijo na nekaj ključnih strateških enot, drugi stranski in nepovezani programi pa se skupaj s podjetniškimi skupinami osamosvojijo in nadaljujejo kot samostojno podjetje, ki je kapitalsko vezano na matično podjetje.

2.1. OPREDELITEV NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA

V zgodnjih osemdesetih letih se je na zahodu, zlasti v ZDA, začel proces ponovnega razcveta podjetništva. Takratna velika podjetja so v tem procesu spoznala svoje poslovne priložnosti. Managerji profitnih centrov so dobili možnost odkupa posameznih organizacijskih enot, ki so jih vodili. Takrat je Gifford Pinchot uvedel tudi sam izraz notranje podjetništvo (intrapreneurship) v ekonomsko literaturo, da bi z njim opisal managerje znotraj teh velikih združb, ki so prvi ugotovili, kako se lahko podjetniške zamisli spremenijo v donosno realnost tudi v veliki korporaciji. V ekonomski literaturi tako lahko zasledimo mnogo definicij notranjega podjetništva, zato ne moremo govoriti o neki splošno sprejeti. V nadaljevanju navajam nekaj definicij notranjega podjetništva tujih in domačih avtorjev:

- Notranje podjetništvo je rešilna bilka za podjetja, ki razpolagajo z veliko kapitala, a so neučinkovita zaradi poglobljenih birokratskih struktur, ki zavirajo inovativne procese. Pomeni tudi razvoj podjetniškega duha in podjetniške kulture v podjetju ter iskanje in pomoč inovativnim podjetnikom pri razvoju poslovnih invencij. Pri tem se opirajo na poslovno infrastrukturo podjetja in imajo veliko prednost pred individualnimi podjetniki (Pinchot, 1985, str. 3-10).
- Notranje podjetništvo je ena izmed oblik stimuliranja in vlaganja v človeški kapital podjetja. Pomeni zaupanje v drugačnost, ki vodi do konkurenčnih prednosti, rast podjetij in poslovnega uspeha. Korporacije so tako prisiljene izvajati notranje podjetniške aktivnosti, saj jih v nasprotnem čaka odhod najboljših kadrov ter stagnacija in propad podjetja (Hisrich, Peters, 1992, str. 531).
- Pod pojmom notranje podjetništvo predvidevamo poslovno politiko podjetja, s katero podjetja spodbujajo produkcijo podjetniških invencij med zaposlenimi, jih selekcionirajo ter okoli njih organizirajo podjetniške skupine ter jim pomagajo pri njihovem uresničevanju (Block, MacMillan, 1993, str. 5).
- Notranje podjetništvo je razvoj znotraj velike organizacije, notranjih trgov in relativno majhnih avtonomnih poslovnih enot, ki proizvajajo produkte, storitve ali tehnologije ter izkoriščajo obstoječe resurse podjetja po produktivnejših postopkih. Za korporacijo predstavlja novost za prihodnost ter popolno slovo od preteklosti. Je podjetništvo znotraj obstoječega podjetja (Dollinger, 1995, str. 36).
- Notranje podjetništvo je sistematična poslovna politika podjetja, s katero poskušajo podjetja spodbujati nastajanje podjetniških idej med zaposlenimi v podjetju, jih odkrivati, selekcionirati in organizirati okoli njih podjetniške skupine, jim pomagati pri uresničevanju teh idej ter pomagati pri ustanavljanju in ukinjanju podjetij znotraj matičnega podjetja (Tajnikar, 1990, str.18).
- Notranje podjetništvo pomeni spodbujanje svobodnega, nestrukturiranega ter neorganiziranega obvladovanja dejavnosti, ki jo managerji v velikih podjetjih težko sprejemajo. Če v korporaciji ne obstajajo tendence k odpravi teh omejitev, ki zavirajo razvoj notranjega podjetništva, bodo potencialni notranji podjetniki zapustili korporacijo ter odšli tja, kjer bo delovanje neovirano. Razvoj notranjega podjetništva v velikih podjetjih je nujnost, saj pomeni razvoj konkurenčnih prednosti in preživetje podjetja (Glas, 1991, str. 5).
- Vsebino notranjega podjetništva lahko tako na kratko strnemo v razvrstitev v naslednjih razsežnostih notranjega podjetništva, ki jih določimo glede na dejavnost in usmeritve (Antončič, 2000, str. 68):
 - novi projekti v podjetju;
 - nove organizacijske enote in podjetja pod okriljem matičnega;
 - tehnološke inovacije, inovacije izdelkov, storitev ter poslovnih procesov;
 - samoprenova – neprestano obnavljanje celotne organizacije;
 - prevzemanje tveganja ter proaktivnost.

V spremenjenih tehnološko-tržnih razmerah postaja tako za velika podjetja največji izziv odkrivanje poslovnih priložnosti ter iskanje iniciativnih posameznikov, ki bodo takšne poslovne

priložnosti uresničevali. Zato je potrebno zagotoviti takšen način upravljanja, s katerim bo moč izkoristiti ustvarjalne potenciale v podjetju, zlasti inovativni človeški kapital.

2.2. ZNAČILNOSTI NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA

Ena izmed osnovnih značilnosti notranjega podjetništva je, da je za njegov nastanek potreben zavesten napor podjetja, da spozna, odkrije in podpre posameznike oziroma skupine znotraj obstoječega podjetja, ki so dovolj sposobni in motivirani, da izpeljejo svojo podjetniško inovacijo. To zavestno dejanje podpiranja pomeni uporabo managerskih tehnik, ki vzpostavijo okolje v podjetju, ki dejansko pospešuje inovativnost in ustvarjalnost zaposlenih. Managerji v podjetju morajo ravno tako zagotoviti vso tehnično in finančno podporo tem podjetniškim projektom.

Govorimo lahko o nekaterih načelih notranjega podjetništva (Tajnikar, 1990). Med načeli avtor navaja identifikacijo podjetnikov in odnos med podjetjem in notranjim podjetnikom, kot dve pomembni vprašanji, ki ju je potrebno rešiti pri uvajanju notranjega podjetništva in sicer:

◆ *Identifikacija podjetnikov:*

- ustvarjalnost in konkurenčnost znotraj podjetja;
- tveganje = znanje = nagrada.

Enačaj pri identifikaciji podjetnikov govori o tem, da je značilnost podjetnikov tudi tveganje, kateremu pa mora ob uporabi znanja, ki prinaša uspeh, slediti primerna nagrada. Pri prevzemanju tveganja mora biti obvezno upoštevan motivacijski dejavnik, saj nemotivirano tveganje dolgoročno ne more prinesiti uspeha.

◆ *Odnos med podjetjem in notranjim podjetnikom:*

- idejna podpora vodstva in podjetja v celoti;
- inovativnemu posamezniku dati možnost eksperimentiranja;
- vnos podjetniške miselnosti in duha v podjetje;
- dostop podjetnika do obstoječih resursov v podjetju.

V velikih podjetjih je oblikovanje stroškovnih centrov prva stopnja njihovega razvoja v smeri notranjega podjetništva. Za te stroškovne centre se izdelajo predračuni stroškov, pristojnosti in odgovornosti, ki so omejene v okviru izpolnjevanja teh ciljev, izmenjava dobrin pa se izvaja z ostalimi notranjimi enotami podjetja. Naslednja stopnja pri razširitvi pooblastil za odločanje je povezava z oblikovanjem profitnih centrov, kjer je vodja odgovoren za razvoj svojih produktov, njihovo proizvodnjo in prodajo, iz česar je enostavno moč izračunati dosežen dobiček. Najširši obseg odgovornosti pridobijo naložbeni centri, kjer odločajo tudi o dolgoročni uporabi prigospodarjenega dobička, ki je nastal kot posledica uspešnega izvajanja notranje podjetniških aktivnosti.

Pri spodbujanju notranjega podjetništva je potrebno predvsem paziti na relacije v trikotniku med tveganjem, podjetniško idejo ter ustreznim nagrajevanjem. To pomembno vpliva na motivacijo kot bistvenim elementom uspeha notranjega podjetnika. Notranje podjetništvo tako združuje ustvarjalen prispevek posameznika skladno z njegovim statusom ter finančno stimulacijo. Pomembno pa je, da je s tem omogočeno večjemu številu zaposlenih, da uveljavljajo in tudi uresničijo svoje ustvarjalne zmožnosti in težnje po uspehu, statusu in moči (Glas, 2000, str. 192).

2.3. ZNAČILNOSTI DELOVANJA NOTRANJEGA PODJETNIKA

Uspešen notranji podjetnik, ki deluje v veliki organizaciji, mora imeti enake osebnostne lastnosti kot njegov individualni podjetniški kolega, če želi biti uspešen v okolju, v katerem deluje. Pri uresnitvi podjetniške zamisli v podjetju mora imeti nedvoumno vizijo o novem proizvodu, storitvi ali poslovnem procesu, predvsem pa mora znati okolico prepričati o potencialu svoje vizije. Imeti mora sposobnost za spodbujanje zdrave podjetniške kulture in razvijanje podjetniške skupine, v kateri deluje ter jo jasno usmerjati k doseganju ugodnih poslovnih rezultatov. Temeljna lastnost uspešnega notranjega podjetnika je brez dvoma nagnjenost k akciji, kar je lastnost, ki ga ločuje od ostalih zaposlenih v organizaciji (Pinchot, 1985). Stori vse, da bi dosegel zastavljene cilje, obenem pa pridobi tudi druge, da podprejo njegovo idejo. Kadar zaostaja za pričakovanji, uporabi optimističen pristop in ne priznava poraza. Z objektivnim odnosom do svojih napak, ki jih ne pripisuje drugim, vidi sebe kot edinega odgovornega za svojo nadaljnjo usodo. Sreči ne pripisuje velikega pomena, uspeh je zanj odvisen zgolj od njegovega lastnega dela.

Notranji podjetnik ima oziroma naj bi imel dovolj svobode pri svojih odločitvah, pri morebitnem neuspehu pa naj ne bi tvegaj svoje kariere, saj bi to delovalo izredno destimulativno na vsak bodoči poskus razvoja notranjega podjetništva v korporacijah. Glede osnovnih motivov, odnosov z drugimi in načina delovanja lahko ugotovimo, da notranji podjetnik hkrati združuje v sebi lastnosti tradicionalnega managerja in individualnega podjetnika. Tradicionalnemu managerju ga približuje dejstvo, da deluje znotraj že obstoječe organizacije, tako da morebitne težave rešuje znotraj sistema. Njegova izobrazba je pogosto akademska, vendar ne tako pogosto kakor pri tradicionalnemu managerju, večina ostalih lastnosti ga bolj ali manj enači s klasičnim individualnim podjetnikom. Te so nagnjenost k tveganju in akciji, odnos do dela, trga, neuspeha in napak ter predvsem jasna vizija za doseganje eksplicitno zastavljenih podjetniških ciljev.

Pri notranjem podjetništvu je izredno pomembno, da tudi podjetnik razume, da deluje znotraj organizacije, da mora upoštevati njene potrebe, probleme, da torej ni neodvisen posameznik, temveč je del sistema, v katerem deluje. V tem elementu je tudi osnovna razlika med individualnim podjetnikom in notranjim podjetnikom. Notranji podjetnik, ki ne more ali ne želi razumeti te omejitve, mora pač zapustiti organizacijo in začeti na »svoje« (Glas, 2000, str. 200).

Tabela št. 1: Primerjava značilnosti tradicionalnega managerja, tradicionalnega individualnega podjetnika ter notranjega podjetnika.

Značilnosti	Tradicionalni direktor	Klasični individualni podjetnik	Notranji podjetnik
Osnovni motiv	Želi si napredovanja in drugega tradicionalnega nagrajevanja. Motivira ga pridobivanje moči.	Želi biti svoboden. Je ciljno orientiran, samozavesten in lastno motiviran.	Želi si svobode in dostopa do virov podjetja. Ciljno motiviran z lastno motivacijo ter odziven na priznanja in nagrade.
Nagnjenost k akciji	Naloge posreduje naprej. Nadzoru in poročanju posveča največ energije.	Naloge opravlja pogosto sam. S prevzemanjem nalog svojim sodelavcem povzroča nejevoljo.	Naloge opravlja predvsem sam. Zna jih posredovati naprej, toda ko je potrebno opravi sam vse potrebno.
Sposobnosti in znanja	Klasično vodenje z znanjem pridobljenim na študiju za managerje. Uporablja vsa abstraktna in analitična orodja ter znanja za delo z ljudmi.	Seznanjem z zakonitostmi osnovnega gospodarjenja. Naslanja se bolj na svojo bistroumnost kot na analitična znanja. Tehnično bolj izobražen, primanjkuje pa mu managerskih veščin.	Podoben podjetniku, vendar je v položaju, ki zahteva večje sposobnosti in analitična znanja. Zna poiskati pomoč, ko je ta potrebna.
Odnos do poguma in svoje usode	Za svojo usodo vidi odgovornost pri drugih. Lahko je zelo avtoritativen, vendar se boji sposobnosti drugih.	Zaupna predvsem v svoje lastne sposobnosti, je pogumen ter nepopravljivi optimist.	Zaupna sam vase in v svoje sposobnosti. Večkrat cinično gleda na celoten sistem, v katerem deluje.
Odnos do tveganja	Njegova osnovna lastnost je previdnost.	Zmerno tvega. Veliko investira v upanju na bodoči uspeh.	Osebnostno zmerno tvega. V slučaju neuspeha zase ne pričakuje, da bo odpuščen.
Odnos do statusa	Statusni simboli mu izredno veliko pomenijo.	Predvsem se veseli uspešno opravljenega dela.	Tradicionalni statusni simboli mu ne pomenijo veliko, več mu pomenijo simboli svobode.
Odnos do poraza in napak	Poraza ne priznava takoj. Predvsem se skuša izogniti vsem možnim napakam in presenečenjem.	Poraze in napake jemlje kot osebno izkušnjo, iz katere se uči.	Tvegane projekte skuša kar najbolj skriti pred javnostjo, da bi se iz napak učil, ne da bi plačeval davek javnim porazom.
Način sprejemanja odločitev	Soglašča s tistim, ki ima moč. Odlaša pri odločitvah, dokler ne zazna želje vodilnih.	Ravna v skladu s svojo vizijo. Je odločen in usmerjen v akcijo.	Išče potrditve svojih zamisli pri sodelavcih. Bolj potrpežljiv in kompromisen od podjetnika. Želi, da so vse naloge opravljene.
Odnos do sistema	Sistem vidi kot zaščitniški in vzgojen. V njem želi doseči določen status.	Lahko hitro napreduje v sistemu, nato pa ga razočaran zavrže in ustanovi lastno podjetje.	Sistema ne mara, vendar se uči z njim opravljati.
Način reševanja problemov	Vse nastale probleme in težave rešuje v okviru sistema.	Problemov v razvejanih in formaliziranih strukturah se izogiba tako, da odide in jih ponovno začne reševati sam.	Probleme rešuje znotraj sistema ali pa jih zaobide, ne da bi odšel.
Socialno – ekonomski status	Srednji razred.	Po starejših raziskavah spodnji razred, po novejših srednji.	Srednji razred.
Stopnja izobrazbe	Visoka.	Nekoliko manj izobražen.	Pogosto visoko izobražen predvsem na tehničnih področjih.
Odnos do ostalih	Skladno s hierarhijo v sistemu.	Osnovni odnos vidi v menjavi in sklepanju poslov.	Menjalni odnosi znotraj hierarhije.

Vir: Pinchot, 1985, str. 54-56

2.4. ORGANIZIRANOST IN NOTRANJE PODJETNIŠTVO

Veliko delujočih, zlasti velikih združb, se sooča z dvema problemoma, ki sta medsebojno neločljivo povezana. Zaradi bistveno spremenjenih tržnih razmer, v katerih ta podjetja poslujejo, se srečujejo s problemi na trgu. Zaradi teh tržnih razmer, ki zahtevajo novo organiziranost, se srečujejo z organizacijskimi problemi (Tajnikar, 1990, str. 1). V zaostrenih tržnih razmerah velike združbe ne uspevajo več konkurirati zgolj s cenami, zato je uporaba vseh vrst necenovnih oblik konkurence že bolj ali manj redna praksa na trgu. Ena izmed osnovnih oblik takšne necenovne konkurence so vsekakor tudi nove organiziranosti združb. Podjetja potrebujejo predvsem bolj poudarjeno decentralizirano organizacijo, kjer je moč odločanja prenešana na nižjo hierarhično raven, saj morajo stiki med neposrednimi udeleženci poslovnega procesa postati vedno bolj neposredni.

Močna hierarhična organiziranost združbe kaže na različne načine svoje pomanjkljivosti. Lahko bi govorili o dveh osnovnih značilnostih. V prvem primeru hierarhična organiziranost

poslovnega procesa onemogoča nastajanje obrobnih proizvodnih programov, ki lahko veliko pripomorejo k skupni učinkovitosti podjetja kot celote. Osnovni/temeljni program v podjetjih je običajno tisti nosilni program podjetja, ki največ prispeva k dobičkonosnosti in je kot takšen za podjetje seveda nujen. Ob njem pa je nujno tudi razvijanje dopolnilnega programa, za katerega v podjetju obstajajo določeni, še neizkoriščeni resursi. Ti programi se razvijajo na obrobju temeljnega programa in običajno ne pomenijo bistvenega deleža v prihodkih podjetja. Njihov osnovni namen je v zmanjševanju življenjske odvisnosti podjetja od temeljnega programa, prav tako pa z njim podpremo temeljni program ter tako nadomestimo morebitne učinke sezonskosti, ki so povezane z glavnim programom (Tajnikar, 2000, str. 98). V drugem primeru gre za dejstvo, da je izredno težko oziroma praktično skoraj nemogoče na enem osrednjem mestu obvladovati in usklajevati proizvodne procese in ostale poslovne dejavnosti v veliki organizaciji. Upravljanje v takšnih združbah poteka od t.i. centrov odločanja do posameznega operativnega programa ali procesa. Posledice takšne organiziranosti se kažejo v neusklajenostih posameznih proizvodnih faz, popolni izključitvi posameznih faz iz organizacije proizvodnje, neizkoriščenosti proizvodnih resursov po posameznih fazah ter počasnem pretoku življenjsko pomembnih informacij med deli organizacije. S tem so podani osnovni razlogi za neučinkovito gospodarjenje. Taka organizacija zahteva zlasti strogo hierarhijo z jasno poudarjenimi vodstvenimi linijami na različnih ravneh, prek katerih potekajo upravljalске rešitve, zaradi česar se podaljšujejo časi od inovacije do realizacije.

Zaradi spremenjenih ekonomskih razmer takšen način organiziranja v bodoče ne bo uspel vzdržati konkurenčnega pritiska. Velike združbe, ki bodo želele tudi v bodoče obstajati na trgu, se bodo morale nujno preoblikovati tako, da bodo kljub svoji velikosti še vedno prilagodljive na trgu. Takšna morata postati tudi sistem usmerjanja in kontrole. V današnjih časih se konkurenčnost lahko zagotavlja samo s skupno vizijo in filozofijo podjetja ob prevladujočih ostalih vrednotah združbe. V središču pozornosti ne sme biti več samo funkcija poslovođenja, temveč mora to vlogo prevzeti jasna in nedvoumna vizija, skupne vrednote, ki združujejo in povezujejo vse zaposlene, da jih skupno sprejemajo in delijo. Izhodišče za moderno in inovativno strukturo organizacije je v dejstvu, da je okolje postalo tako kompleksno, da se nanj ni možno odzivati s formalno organiziranostjo, temveč mora ta postati enostavna in pregledna ter imeti močno poudarjene neformalne lastnosti. Takšna organizacija ne upošteva veliko postopkov in formalnih pravil, temveč vidi vrednost in pomen predvsem v posamezniku, v njegovi avtonomiji in intelektualnih potencah ter motivaciji. To pa so seveda pogoji za ustvarjanje takšnih vrednot, ki opravljajo kontrolno funkcijo bolj učinkovito kot še tako izdelana pravila.

2.5. REORGANIZACIJA SISTEMA KOT POSLEDICA UVAJANJA ELEMENTOV NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA V KORPORACIJO

Organiziranost v korporacijah, kjer poteka poslovođenje bolj na ravni navad in občutkov, kot pa z ustrezno predpisanim in nadzorovanim sistemom, spodbuja pri zaposlenih pasivnost pri sprejemanju odgovornosti za doseganje zastavljenih poslovnih ciljev. Odgovornost se zato

pretežno prelaga od nižjih na višje hierarhične ravni. Šele manjša uspešnost v poslovanju postavlja takšna podjetja na trda realna tla. Takšna organiziranost podjetja na eni strani ni prilagojena visokim tržnim kriterijem, po drugi strani je ravno organiziranost tista, ki ne omogoča, da bi se podjetje pravočasno in uspešno prilagodilo spremenjenim dejavnikom v okolju. Izhod iz krize, v katero drsijo takšna podjetja, je v spremembi načina poslovanja in predvsem v reorganizaciji podjetja kot celote ali reorganizaciji njenih posameznih delov, pri njeni uspešni preobrazbi pa se poveča prilagodljivost, uspešnost in dobičkonosnost poslovanja. Reorganizacija pomeni redefiniranje oziroma izgradnjo procesov, ki so nujni za uspešno delovanje podjetja, spremembe in formiranje funkcij, ki skrbijo za nadzor in podporo tem procesom ter njihovo povezavo v takšno obliko, ki bo podpirala in spodbujala odgovornost za doseg zastavljenih ciljev sistema ter čimbolj prispevala k dodani vrednosti podjetja. Lahko bi celo dejali, da je osnovni namen izvajanja reorganizacij v iskanju poti, po kateri bi lahko velike korporacije ohranile vse svoje prednosti, ki izvirajo iz ekonomije obsega, po drugi strani pa preprečila težave, ki izvirajo iz njihove velikosti. Te težave bolj ali manj uspešno odpravlja premik od linijskega načina k podjetniškemu načinu ravnanja v organizaciji. Sistem usmerjanja in kontrole mora postati bolj prilagodljiv, poslovodstvo pa mora zagotavljati konkurenčnost sistema z ustvarjanjem podjetniške vizije in kulture v organizaciji ter tako omogočiti razvoj notranjega podjetništva, kot enega izmed temeljnih virov konkurenčnih prednosti. Potek reorganizacije poteka v več fazah, vsaka izmed njih pa je bolj ali manj ključna za uspešno izvedbo. Te faze so: ugotavljanje težav in analiza obstoječega stanja, ustvarjanje ugodne klime za spremembe z aktivnim vključevanjem zaposlenih, uvajanje in oblikovanje nove organizacijske strukture ter merjenje rezultatov ter korekcije.

2.5.1. Ugotavljanje težav v korporaciji in analiza obstoječega stanja

Podjetja, ki jih notranji problemi in prvi znaki bolj poglobljenih kriz prehitijo, ne izberejo vedno pravega trenutka za izvedbo reorganizacije, zato posegajo po še bolj radikalnih spremembah. Da bi se temu izognili, je potrebno dosledno spremljati nekatera znamenja, ki nedvoumno pokažejo, ali podjetje kljub relativno ugodnemu tekočemu poslovanju počasi ne drsi v krizo. Takšna znamenja so lahko:

- zmanjšanje donosnosti podjetja ali celo izguba v tekočem poslovanju;
- zmanjševanje tržnega deleža kot posledica nekonkurenčnosti v poslovanju;
- padanje produktivnosti in dodane vrednosti;
- neugodna podjetniška kultura/klima v korporaciji.

Ko nastopijo težave te vrste, je potrebna celostna analiza obstoječega stanja organizacije, ki bo nedvoumno pokazala, ali so ugotovljene težave zgolj kratkotrajne narave in se bodo lahko odpravile ali pa so posledica večjih poglobljenih nesorazmerij, ki zahtevajo več časa in naporov za njihovo odpravo. Obstaja več načinov za analizo stanja v podjetju. *SWOT* analiza¹ je

¹ Analiza podatkov in informacij, ki izvirajo iz notranosti podjetja in njegovega okolja, določitev prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti v okolju so temeljne aktivnosti *SWOT* analize.

ena izmed najbolj učinkovitih in uporabnih, na voljo pa so tudi različne portfolio analize, ki za razliko od *SWOT* analize poskušajo prikazati optimalno kombinacijo posameznih strateških poslovnih področij. V strokovni literaturi lahko zasledimo tri osnovne razloge za krize podjetij in z njo pogojene potrebe po preobratu v poslovanju podjetja (Glas, 1991, str. 1):

- zaradi vedno intenzivnejše globalizacije poslovanja in zaostrovanja konkurenčnih pritiskov na trgu povezanih s tehnološkimi spremembami kot posledice pospešenega tehnološkega napredka in inovacij. Vse to pogojuje izredno hiter proces strateškega prilagajanja v podjetjih;
- spremembe, ki so nastale zaradi navedenih trendov, silijo podjetja k hitremu prilagajanju in preoblikovanju pri razvijanju notranjega podjetništva, ki pogojuje procese decentralizacije odločanja ter uvajanje participativnega vodenja;
- zaradi nastalih neposrednih poslovnih, zlasti finančnih težav, ki silijo lastnike, management in upnike v klasični preobrat v poslovanju podjetja, kot posledice neprilagajanja podjetja splošni globalizaciji poslovanja ter izredno hitremu tehnološkemu napredku in inovacijam.

2.5.2. Ustvarjanje ugodne klime za spremembe z aktivnim vključevanjem zaposlenih

Na osnovi opravljene analize v podjetju se v drugi fazi sprejemajo odločitve o morebitni reorganizaciji in po potrebi tudi preobrata v poslovanju podjetja. Ta odločitev mora vsebovati jasen termiski plan in odgovorno osebo izvedbe. Zaradi pomembnosti in posledic, ki jih takšne aktivnosti prinašajo, je za njih odgovorno najvišje poslovodstvo. Zlasti od stanja nekaterih dejavnikov v podjetju, kot so formalizacija, centralizacija in korporacijska kultura pa je odvisno, na kakšen način bodo morebitne spremembe pravzaprav sploh izpeljali. Predpogoj uspešne izpeljave reorganizacije je v podpori in poistovetenju vrhnjega poslovodstva, ki mora postati zgled vsem ostalim zaposlenim. Seveda pa tudi to ni vedno dovolj, da bi zaposleni začeli spremembe tudi v praksi udeleževati. V prvi vrsti je za kaj takega potrebna zlasti ustrezna motivacija, s katero je potrebno pri zaposlenih ustvariti občutek o nujnosti sprememb ter jih ne glede na to, kje se določen posameznik hierarhično nahaja, v procese reorganizacije aktivno vključevati. Njihovo vključevanje pa mora potekati že v začetnih fazah izvajanja projekta, del zaposlenih, zlasti višja raven poslovodstva že v analizi obstoječega stanja, vse ostale ravni pa pri spreminjanju in izvajanju nove filozofije v organizaciji. Večje vključevanje zaposlenih v snovanje nove organiziranosti lahko pomeni večjo pripadnost prihajajočim spremembam. Ne glede na stopnjo sodelovanja je pravočasno, redno in korektno informiranje zaposlenih temeljni dejavnik za uspeh vsake reorganizacije. Vključevanje zaposlenih v takšne procese odločanja izhaja iz prepričanja, da bolj sproščeno in preprosto okolje organizacije povečuje njihovo samozavest ter pripravljenost in potrebo, da aktivno sodelujejo v vseh aktivnostih, ki jih pogojujejo prihajajoče spremembe. Zlasti to velja za spremembe organizacijskih struktur, ki jih predpostavlja uvedba notranjega podjetništva.

2.5.3. Oblikovanje in uvajanje nove organizacijske strukture

Notranje podjetništvo in organizacija notranjih trgov sta usmerjena predvsem k uveljavljanju zasnove svobodnega trga znotraj podjetja. Na zahodu so ponekod z vzvodnim notranjim odkupom združb (leveraged buyout) omogočali managementu pridobiti nadzor nad nekaterimi poslovnimi enotami znotraj podjetja. V teh organizacijah zaposleni v štabnih enotah tržijo svoje produkte ali storitve odjemalcem znotraj poslovnih enot, to je izvedbenim/linijskim oddelkom. Managementu teh organizacij se zato ne bo potrebno truditi z napovedovanjem dolgoročnih pogojev poslovanja ter jo prisiljevati z določenimi usmeritvami, ker bodo posamezniki v notranjem okolju sami začutili način za uvedbo zastavljenih podjetniških načel v poslovno prakso. Da bi to omogočili, je potrebno v podjetje vpeljati delovanje po načelu mest odgovornosti. V zadnjem času se tudi v Sloveniji nekatera napredna podjetja s ciljem prilagajati se novim tržnim okoliščinam poslovanja odločajo za večoddelčno organizacijsko strukturo. Z ustanavljanjem profitnih centrov skušajo ta podjetja vzpodbuditi notranje podjetništvo in tako bolj jasno opredeliti odgovornost za uspešnost poslovanja podjetja kot celote. To so vsebinsko zaokrožene enote, ki imajo interni račun in letni plan, interno bilanco uspeha, vodjo in zaposlene ter predvsem jasno definirane cilje in nedvoumna merila uspešnosti. Glede na vrsto mesta odgovornosti se opredelijo odgovornosti in pooblastila vodje takega mesta. Delovanje mest odgovornosti temelji na mehanizmu: načrt–izvedba–kontrola. Sprejeti načrt predstavlja temelj, na katerem se sestavljajo poročila o morebitnih odmikih v realizaciji, le ti pa so osnova za vse nadaljnje ukrepe. Med izvajanjem reorganizacije mora tekoče poslovanje potekati kar najbolj nemoteno. Tako nastaja nova struktura kot vzporedna tvorba prejšnje in sčasoma prevzema vse aktivnejšo vlogo. Reorganizirano podjetje pa za uspešno delovanje potrebuje tudi primeren informacijski in motivacijski sistem. Tako kot organizacijska struktura, morata postati tudi informacijski in motivacijski sistem prilagodljiva spremembam, ki se porajajo v notranjem in zunanjem okolju podjetja. Pri tem je potrebno upoštevati načela, ki morajo biti osnovno vodilo pri snovanju nove organiziranosti podjetja, zlasti pa:

- ◆ izogibanje podvajanju posameznih funkcij in procesov;
- ◆ nadzor nad rezultati posameznih organizacijskih enot;
- ◆ postavljanje »pravih« ljudi na prava mesta;
- ◆ vzpostavljanje konkurenčnih odnosov v združbi;
- ◆ zmanjševanje števila nivojev v hierarhiji;
- ◆ poenostavitev poslovnih procesov;
- ◆ izogibanje podvajanju posameznih funkcij in procesov;
- ◆ povečevanje odgovornosti vseh sodelujočih za dosego zastavljenih ciljev.

2.5.4. Merjenje rezultatov ter korekcije

Ko je nova organizacijska struktura izoblikovana in reorganizacija končana, je potrebno vzpostaviti mehanizme nadzora in merjenja rezultatov. Kot osnova za merila lahko služijo planirane ali standardne količine. Skladno z njihovim doseganjem se v podjetju izvajajo

korektivni ukrepi in sprejemajo nadaljnje poslovne odločitve. Bodoče poslovanje podjetja je neposredni pokazatelj, ali so bili z reorganizacijo odpravljeni vzroki ter izpolnjeni pogoji za odpravljanje razlogov, ki so botrovali njeni izvedbi. Kadar tudi to ni bilo doseženo, je potrebno organizacijsko strukturo v tistih elementih in procesih, kjer učinki ne izkazujejo bistvenega in zadovoljivega izboljšanja poslovanja, ustrezno korigirati. Glede na to, da je podjetje živa tvorba, tudi njegova organiziranost ni nikoli dokončana. Organiziranost podjetja mora omogočati in spodbujati pozitivne spremembe v organizaciji, hkrati pa je potrebno tem spremembam stalno prilagajati tudi organiziranost.

Z uspešno zaključeno reorganizacijo podjetja so izpolnjeni zgolj osnovni pogoji za uspešno bodoče poslovanje. Uspešno izvedena reorganizacija pa ne pomeni, da bo v podjetju nova organizacijska struktura obveljala za vselej. Zaradi znanih razlogov in ob dejstvu, da je organizacija v prvi vrsti dinamična tvorba, se mora takšna organizacija stalno in neprekinjeno prilagajati spremenjenim razmeram v poslovnem okolju. Uvajanje notranjega podjetništva v organiziranost korporacij je zgolj prvi korak k dolgoročnemu in uspešnemu poslovnemu delovanju podjetja, naslednji, morda še bolj pomemben pa je vsekakor uvajanje motivacijskih elementov za tiste notranje podjetnike in njihove sodelavce, ki imajo dovolj znanja in energije za izpeljavo svojih podjetniških idej.

2.6. RAZLOGI ZA PODJETNIŠKO RAVNANJE ORGANIZACIJE

V najnovjšem času se pojavlja nov pojem, ki združuje podjetništvo in ravnanje, to je podjetniško ravnanje. V našem okolju naj bi nastajala dva ločena strokovna kroga, kjer vsak poudarja svojo pomembnost (Kline M.: »Management in podjetništvo? Ne, podjetniški management«). Tisti, ki takšno ravnanje označujejo kot »upravljanje in vodenje« (iz Verwaltung und Führung), poudarjajo, da mora biti v sodobnem ravnanju vedno bolj izražena sestavina vodenja. Nadrejeni mora zagotoviti predvsem življenjsko pomembno znanje ter razviti sodelujočo skupnost združbe (Kline, 1990). Zato se managerji ne spuščajo v podrobnosti poslovanja, temveč vzpostavijo jasno vizijo prihodnosti in odgovornosti zanjo, rešujejo spore, vzpodbujajo sodelovanje in motivirajo ljudi za doseganje in preseganje zastavljenih ciljev sistema. Naloga managementa je torej oblikovati organizacijo tako, da se bo jasno razvijala in sproščala človeška iniciativnost in ustvarjalnost, tu pa nastopi posameznik v podobi nosilca notranje podjetniškega projekta, ki je sposoben zastavljeno podjetniško idejo tudi dokončno razviti, ostati z njo vse do njene realizacije in na njenem uspehu zasnovati svoj osebni status in ugled.

Velike organizacije, ki se v obdobju velikih tehnoloških in organizacijskih sprememb niso bile sposobne, ali pa se niso želele prilagoditi in spoprijeti z novonastalimi razmerami, ne morejo pričakovati dolgoročnih poslovnih uspehov, saj kot veliki konglomerati postajajo nesposobne za uporabo inovacij v poslovni praksi, na drugi strani pa postajajo mala podjetja vedno bolj konkurenčna in agresivna. Razlogi, zaradi katerih so torej velike korporacije dobesedno

prisiljene uvajati elemente notranjega podjetništva v svoje poslovanje, lahko strnemo v tri osnovne (Kampuš – Trop, 1996, str. 153):

- ◆ globalizacija ter z njo povezano naraščanje svetovne konkurence, tržne razmere in pritisk za ohranjanje konkurenčnosti, razvoj kakovosti, zniževanje stroškov ter fleksibilno prilagajanje zahtevam vse bolj eksplicitnih zahtev potrošnikov;
- ◆ zaradi tehnološke prisile kot posledice znanstveno – tehnične in informacijske revolucije v zadnjih dveh desetletjih prejšnjega stoletja, ki zahtevajo nove tehnologije, nove produkte in storitve ter z njimi povezane poslovne procese in organizacijske pristope, metode vodenja ter upravljanja, poudarjena zahteva po odpravi hierarhije in vzpostavitvi bolj sploščenih organizacijskih struktur z namenom večje fleksibilnosti pri uporabi razpoložljivih resursov;
- ◆ zaradi spremenjenih pričakovanj zaposlenih kot posledice povečanega znanja in ustvarjalnosti ter podjetniške usposobljenosti zaposlenih, le-ti želijo imeti bolj aktivno vlogo pri odločanju ter oblikovanju svojega delovnega okolja.

Pri procesu uvajanja notranjega podjetništva v velike organizacije je seveda odločilna vloga vrhnjega managementa korporacije, ki mora težiti k ustvarjanju primerne podjetniške kulture z nenehnim odstranjevanjem ovir ter dajanju vzpodbud za razvoj in vzpostavitev elementov notranjega podjetništva v podjetje. To je verjetno edini ali pa vsaj eden izmed osnovnih načinov za oživljanje inovativnosti in ustvarjalnosti ter način obnavljanja in nadomeščanja obstoječih produktov, storitev in poslovnih procesov z bolj naprednimi in novimi, ki odločilno prispevajo k rasti in povečevanju dobičkonosnosti.

2.7. NARAŠČANJE POMENA KORPORACIJSKE KULTURE

Z razvojem podjetništva, kot odgovorom na družbene in predvsem ekonomske procese, ki so se začeli ob koncu 70 - let prejšnjega stoletja, so bili podani temelji grožnje tradicionalnim velikim klasičnim korporacijam. Velike korporacije so bile prisiljene spreminjati svoje tradicionalna notranja okolja ter ustvarjati pogoje za delovanje notranjih podjetnikov. Prisiljene so bile uvajati ustrezno notranje podjetniško kulturo v svoja okolja, saj je razvoj tehnologij v zadnjem obdobju dosegel še do včeraj neslutene višave tudi na področju ravnanj, s tem pa se je porodil hkrati tudi občutek nezaupanja v t.i. tradicionalne metode. Za njih je bilo značilno, da ne zasledujejo strateških priložnosti, temveč zgolj tiste, ki zagotavljajo trenutno zadovoljive učinke. Njihov management bolj ali manj uporablja strategije, s katerimi varujejo svojo temeljno dejavnost pred zaznavnimi grožnjami. Medtem pa so v korporacijah, v katerih je razvoj podjetniške klime eno izmed osnovnih vodil, značilne izredno močno razvite ofenzivne strategije, ki so izredno agresivne pri zaznavi še tako majhnih podjetniških priložnosti.

2.7.1. Značilnosti tradicionalne ter podjetniške naravnane korporacijske kulture

Klasična korporacijska kultura bazira na velikih količinah podatkov, na osnovi katerih poslovodstvo sprejema svoje odločitve. Zanj je značilno veliko število hierarhičnih ravni, sistemi strogega poročanja nadrejenim, sistem osebne odgovornosti, standardni postopki in jasno definirani kontrolni mehanizmi. Vse to utrjuje klasično korporacijo in bolj ali manj ovira vsak nadaljnji razvoj podjetniških idej. Korporacije z močno formalizirano organizacijsko strukturo se trudijo zagotoviti uspešnost in kontinuiteto svojega poslovanja. Takšne združbe sčasoma razvijejo takšno kulturo, ki ima tradicijo, merila, rituale ter vrednote, zato tudi zaposleni največkrat takšno okolje jemljejo kot nespremenljivo. Vendar je to v nasprotju z inovatorstvom in spremembami, ki so temelj podjetništva, kot eno izmed osnovnih gibal uspešnega tržnega gospodarstva. Združba mora torej stalno prilagajati svoje organizacijsko ravnovesje, to je razmerje med stabilnostjo in fleksibilnostjo organizacije, tako da lahko kar najbolje dosega svoje strateške cilje. Med tradicionalno ter podjetniško kulturo obstajajo nekatere bistvene vsebinske razlike. Medtem, ko je tradicionalna korporacijska kultura bolj naklonjena konzervativnemu sprejemanju odločitev, so vidiki notranje-podjetniške kulture tisti, ki omogočajo ustvarjalnost, prilagodljivost, neodvisnost ter sprejemanje tveganj, povezanih z notranje podjetniškimi aktivnostmi. Še bolj poglobljene razlike obstajajo pri skupnih vrednotah in pravilih. Tradicionalno korporacijska kultura je bolj hierarhično naravnana, po drugi strani pa je podjetniško korporacijska kultura njeno popolno nasprotje, saj ne bazira na strogih hierarhičnih odnosih, ima sploščeno organizacijsko strukturo, v kateri imajo prostor mreže, skupinsko delo, sponzorji in mentorji (Antončič, 2001, str. 63). Vendar morajo biti vse potencialne spremembe pri umestitvi nove podjetniške kulture v podjetje usmerjene tako, da ne bo porušeno ravnovesje med njima, vzporedno pa morajo zagotavljati tudi sožitje med tradicijo in inovativnostjo (Vahčič – v Možina [et.al], 1991, str. 916). Morebitno spreminjanje korporacijske kulture je namreč izredno kompleksna, dolgotrajna in zahtevna naloga, uspešna je lahko samo na osnovi eksplicitno projektiranih aktivnosti, zato morajo podjetja, ki jo želijo spreminjati, postaviti jasne cilje in nedvoumno določiti potrebne aktivnosti. Navkljub vsem sprejetim ukrepom, organizacije še vedno ne morejo imeti popolnega zagotovila, da bodo sprejete aktivnosti tudi prinesle zelene učinke, prav tako aktivnosti notranjega podjetništva delujejo na dolgi rok, zato mora vodstvo razviti dolgoročni časovni horizont za ocenjevanje uspešnosti celotnega programa ter računati z določeno mero strpnosti.

2.7.2. Vzpostavljanje podjetniške korporacijske kulture v organizacije

V spremenjenih pogojih poslovanja, ki jih usmerja razvoj podjetništva, korporacije pravzaprav vedno težje uspevajo v konkurenčnem boju z bolj prilagodljivimi manjšimi podjetji, ki se bistveno lažje prilagajajo spremenjenim tržnim razmeram. Zato se morajo, če seveda želijo ohraniti konkurenčnost svojega delovanja, preoblikovati na način, ki jim ob nespremenjeni velikosti omogoča večjo prilagodljivost. Osnovno vodilo v tem primeru mora postati skupna vizija za skupne vrednote, ki morajo združevati ne samo poslovodstvo, ampak vse zaposlene. Namesto dosedanjih oziroma podedovanih vrednot, ki temeljijo na "dolžnosti in akceptiranju", stopajo v ospredje nove vrednote, kot so samouresničevanje, pripravljenost za vključevanje v

odločanje in prevzem odgovornosti, samoiniciativa ter zlasti kreativnost. S tem se seveda spreminjajo tudi zahteve do organizacijskih norm in pravil obnašanja: hierarhično grajene organizacijske strukture se morajo preobraziti in/ali odpraviti - prek bolj ali manj avtonomnih organizacijskih enot - delovnih skupin in tesnega sodelovanja posameznih organizacijskih sektorjev, služb, oddelkov ipd. Tako se dogaja decentralizacija organizacije kot dobra osnova za novo podjetniško kulturo. Z organizacijskimi spremembami se spreminjajo tudi ljudje. Sodobna korporacija, ki se želi prilagoditi spremenjenim tržnim spremembam, mora nujno postati tako notranje organizirana, da izgradi kulturo, ki bo naklonjena podjetništvu. Spodbujati mora kreativne ljudi ter vključevati njihove podjetniške ideje v strategijo korporacije. Upravljalno-vodstveni način v klasičnih korporacijah je prilagojen predvsem za stabilne razmere in je bolj ali manj učinkovit samo za serijsko-množično produkcijo klasičnih produktov ter linijski način vodenja, za katerega je značilno planiranje, stabilnost in dobro poznavanje poslovnih relacij. Glede na to, da je podjetništvo v nasprotju z linijskim vodenjem, se kreativni posamezniki v teh razmerah ne uspejo prilagoditi takšnemu okolju, zato so iz njega prisiljeni tudi oditi. Za svoje delo potrebujejo namreč inovativno okolje, ki jim omogoča spodbujanje ustvarjalnosti in kreativnosti. Da bi obdržali takšne posameznike, mora klasična korporacija izgraditi podjetniško okolje, v katerem prevladuje podjetniška klima, za katero je značilno (Glas, 1991, str. 31):

- ◆ cilji morajo biti jasno opredeljeni in sprejeti s strani posloводства in s strani ostalih zaposlenih;
- ◆ potrebno je vzpostaviti sistem povratnega informiranja in pozitivnih vzpodbud za potencialne inovatorje (notranje podjetnike), ki morajo biti za svoje delo ustrezno nagrajeni;
- ◆ nagrade morajo biti odvisne od doseženih učinkov. Sistem nagrajevanja mora biti usmerjen v vzpodbujanje tveganja in s tem k boljšim dosežkom;
- ◆ velik poudarek mora biti podan osebni odgovornosti vseh sodelujočih v poslovnem procesu.

Ko je takšno podjetniško ozračje ustvarjeno, se etika tradicionalnega gospodarjenja zelo preoblikuje. Tradicionalni elementi v korporaciji odstopijo mesto novim procesom in postopkom. Seveda lahko te nove spremembe pomenijo nasprotovanje ljudi, ki takega delovanja v okolju niso vajeni, zato se bodo morali bodisi prilagoditi ali v skrajnem primeru zapustiti podjetje. Vendar bodo ostali odkrili nov, močan motivacijski sistem, ki vzpodbuja inovativnost, ustvarjalnost, skupinsko delo, sprejemanje tveganja, manj formalne medsebojne odnose. V časih, ko je hitro prilagajanje in spreminjanje neizogibno, lahko samo tista podjetniška kultura, ki temelji na medsebojnem zaupanju, odprti komunikaciji in vzajemnem sodelovanju ter daje prostor za (samo)odgovorno ravnanje, ustvari temeljni pogoj za celovito uspešnost podjetja na dolgi rok. Zgolj tehnično/tehnološko usposabljanje ustvarja konkurenčne prednosti le na kratek rok, pri iskanju dolgoročnih konkurenčnih prednosti se je potrebno osredotočiti predvsem na tista področja, ki jih ni mogoče »avtomatizirati« (etika, kultura, filozofija). Vsako podjetje, ki želi dolgoročno obstati v konkurenčni tekmi na trgu, mora humanizirati delovne procese ter jih prilagoditi duhovnim, fizičnim in psihološkim kakovostim

svojih zaposlenih. Človekova humana identiteta mora torej postati bolj priznana tudi v delovnem okolju podjetja.

2.8. IZVAJANJE NOTRANJE PODJETNIŠKIH AKTIVNOSTI V KORPORACIJI

Gospodarski subjekti, ki želijo ustvarjati pogoje za integracijo notranje podjetniških aktivnosti v svojih okoljih, morajo zadostiti nekaterim osnovnim zahtevam. Vsekakor morajo v prvi vrsti pripraviti vse zaposlene, predvsem management, da sprejme notranje podjetniško filozofijo kot svojo lastno. Brez podpore managementa je nemogoče uspešno izvesti spremembe, ki jih prinaša notranje podjetništvo. Management mora zagotoviti, da postanejo notranje podjetniške aktivnosti v podjetju umeščene na vseh ravneh v organizacijski strukturi podjetja. Naslednji, morda celo najpomembnejši dejavnik, je vzpostavitev notranjemu podjetništvu prilagojene organizacijske kulture in klime, s katerima so podani temelji za nastanek potencialnih inovacij, ki vodijo do nastanka novih proizvodov, storitev oziroma poslovnih procesov. Glede na to, da izvajanje notranje podjetniških procesov v velikih podjetjih ni tipična primarna dejavnost, temveč poteka vzporedno z nosilno dejavnostjo podjetja in običajno ne prinaša kratkoročno vidnih rezultatov, morajo notranje podjetniške organizacije zagotoviti podporne strukture, ki nenehno ter strpno podpirajo izvajanje notranje podjetniških aktivnosti. Notranje podjetniške organizacije morajo nagrajevanje povezati z uspehi nosilcev notranje podjetniških projektov. Motivacijski model ne sme temeljiti na kaznih za neuspeh, temveč in samo na nagradah za uspeh, okolje pa mora postati tolerantno do neuspehov, ki so sicer moteč, vendar sestavni del notranje podjetniških aktivnosti². Kljub takšnim organizacijskim spremembam v podjetju še vedno ni zagotovila, da bo zagotovljena uspešnost nadaljnjega poslovanja. Mnoge raziskave namreč jasno kažejo, da so spremembe pogosto neuspešne, kljub temu da so bili izpolnjeni vsi pogoji za njihovo uspešnost. Razlog navedenemu je lahko tudi v dejstvu, da v podjetju, ki je sprejelo notranjemu podjetništvu prilagojene organizacijske norme, niso uspeli združiti dve popolnoma nasprotni sestavini ravnanja, na eni strani inovativnost, ki predstavlja sproščenost in neformalnost, ter tradicijo na drugi strani, ki vključuje disciplino in urejenost organizacije (Glas, 2001, str.189).

Vodenje novega posla se bistveno razlikuje od vodenja podjetja na nekaterih ključnih področjih, kot so strateška usmerjenost, zavezanost k priložnostim, obveznostim in nadzoru do sredstev podjetja ter managerski strukturi. Podjetniški projekt tako postavlja managerja v popolnoma drugačno pozicijo kakor managerja v klasični korporaciji (Antončič, 2002, str. 77). Posamezne aktivnosti v izvajanju notranjega podjetništva zahtevajo različne pristope posloводства korporacije in vodstva posameznega novega posla (notranjega podjetnika). Koraki izvajanja notranjega podjetništva in odgovornosti dveh različnih ravni v korporaciji so (Block, MacMillan, 1993, str. 11):

² Več glej Antončič B. (2002), str. 73-75.

- *Izbiranje novih poslov:*
 - *Vodstvo korporacije* izbira in določa vodstvo novega posla in odloča o načinu nagrajevanja.
 - *Vodstvo novega posla* identificira, ocenjuje in izbira priložnosti ter sestavlja poslovne načrte.
- *Planiranje, organiziranje in izvajanje poslov:*
 - *Vodstvo korporacije* določa, kje se bo novi posel v organizaciji izvajal in kakšne bodo relacije z ostalimi poslovnimi enotami v podjetju.
 - *Vodstvo novega posla* opredeli razvoj, nakazan v poslovnem načrtu, organizira ter išče poslovne resurse podjetja pri izvajanju novega posla.
- *Spremljanje delovanja in nadzor novega posla:*
 - *Vodstvo korporacije* spremlja ter nadzira stopnjo tveganja pri uvajanju novih poslov.
 - *Vodstvo novega posla* upravlja ter nadzira izvajanje in razvoj novega posla.
- *Zagovarjanje novega posla:*
 - *Vodstvo korporacije* ocenjuje stopnjo dobičkonosnosti novega posla.
 - *Vodstvo novega posla* mora razvijati sposobnosti, potrebne za preživetje novega posla ter ga zagovarjati pred poslovodstvom.
- *Učenje na osnovi preteklih izkušenj:*
 - *Vodstvo korporacije* z uporabo sistematičnih metod informiranja spoznava možnosti za učinkovitejše upravljanje s procesom notranjega podjetništva.
 - *Vodstvo novega posla* z uporabo sistematičnih metod informiranja spoznava možnosti za učinkovitejše vodenje poslov.

Vsi koraki bolj ali manj nakazujejo, da obstajajo jasne ločnice med odgovornostjo in delovanjem vodstva korporacije in odgovornostjo vodstva novega posla pri vzpostavitvi koncepta uvajanja notranjega podjetništva v organizacijo. Izrednega pomena za podjetje je odnos vodstva do določenega podjetniškega projekta, saj je brez podpore vodilnih praktično nemogoče izvesti tako globoke spremembe, kot jih notranje podjetništvo prinaša. V gospodarstvu obstajajo poslovne priložnosti, ki jih morajo podjetni posamezniki izkoristiti, vendar so posamezniki, ki takšne priložnosti odkrivajo, maloštevilni. Prioritetna naloga vodstva korporacije mora postati tudi odkrivanje ustvarjalnih posameznikov, ki bodo sproščali svoje podjetniške sposobnosti ter pravočasno identificirali in izkoristili podjetniške priložnosti in odkrivali tržne vrzeli. To je odvisno zlasti od narave podjetniške kulture, ki določa, v kolikšni meri so zaposleni motivirani za vključevanje v podjetniške aktivnosti ter individualnih motivacijskih dejavnikov, ki jih določa ekonomsko okolje v organizaciji.

2.9. TEORETIČNI PRISTOPI PRI IZVAJANJU NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA

Uspešnost notranje podjetniškega procesa pogojuje njegova dolgoročna naravnost. Korporacije, ki ga želijo uvesti čez noč, vsekakor ne morejo računati z njegovo uspešno integracijo v svojih okoljih. Notranje podjetniški proces zahteva zlasti postopnost, ki jo teoretiki s tega področja različno opredeljujejo (Glas, 1991, str. 10). V nadaljevanju se bom osredotočil

zlasti na najbolj znana pristopa, in sicer pristop švedske svetovalne skupine »*ForeSight*« ter »*dvofazni pristop*« M. Glasa (2000).

2.9.1. Pristop skupine »*ForeSight*«

Osnovni poudarek tega pristopa temelji na resni in dosledni podpori vodstva pri uvajanju sprememb. Pri tem seveda ne gre za zgolj formalno uveden program v podjetju, temveč morajo vse strukture v organizaciji dejansko razumeti in nedvoumno sprejemati uvajanje nove podjetniške kulture ter inovativne klime v organizaciji. Pristop skupine »*ForeSight*« zajema pet korakov, in sicer (Glas, 1991, str. 12-13):

- Prvi korak: *Predstavitev podjetniškega koncepta* - v tem koraku mora vodstvo podjetja spoznati notranje podjetniški koncept in se odločiti, ali ga bo sprejelo. Vsekakor je bolje, da vodstvo projekta ne sprejme, če njegova podpora ne bo jasno izražena skozi prilagajanje vsem novim zahtevam.
- Drugi korak: *Usposabljanje vodstva podjetja* - zlasti za uvajanje novega načina decentraliziranega vodenja, skupinskega dela ter razvijanja nove podjetniško naravnane kulture v podjetju.
- Tretji korak: *Identifikacija in izbira podjetniških pobud* - neprestano iskanje inovativnih posameznikov v notranjem okolju podjetja, njihovo selekcioniranje ter vključevanje v notranje podjetniške programe.
- Četrty korak: *Usposabljanje podjetnikov* – jasno izražena pomoč podjetja potencialnim notranjim podjetnikom pri implementaciji podjetniške ideje v obojestransko donosen projekt. Usposabljanje mora postati dodatna dolžnost, ki poteka vzporedno s opravljanjem rednega dela.
- Peti korak: *Strukturna podpora podjetništvu* – zahteva ustrezno komunikacijo med zaposlenimi v podjetju, zlasti pa njihovo pomoč notranjemu podjetniku pri zagotavljanju potrebnih resursov podjetja.

2.9.2. »*Dvofazni pristop*« pri uvajanju notranjega podjetništva

Ustvarjanje podjetniškega ozračja oziroma pripravljala faza v razvoju notranjega podjetništva pomeni zagotavljanje podjetniškega okolja ter potrebnih resursov podjetja, potrebnih pri izvedbi projekta. V drugi fazi je potrebno izgraditi in pridobiti podporo udeležencev, njihovo usposabljanje ter začetek uresničevanja prvih notranje podjetniških programov. Prva faza predvideva naslednje korake (Glas, 2000, str. 195):

- določitev in opis vseh notranje podjetniških idej, ki so zanimive vodstvu podjetja in imajo največjo podporo;
- postavitev pravil odnosov med notranjim podjetnikom in matičnim podjetjem;
- določitev obsega začetnih sredstev in nadaljnjih investicij, ki jih je podjetje v projekt pripravljeno vložiti;

- natančno definiranje pričakovanih bodočih rezultatov z namenom, da notranji podjetnik že vnaprej ve, kaj se od njega pričakuje;
- spremembe v zavesti vodstva podjetja, način spremembe organizacijske klime v podjetju ter njen vpliv na notranje podjetništvo;
- informiranje vseh zaposlenih v podjetju o uvajanju novega programa v podjetje z namenom preprečevanja očitkov o neobveščenosti;
- identifikacija potencialnih notranjih podjetnikov med zaposlenimi v podjetju;
- izbiranje notranjih podjetnikov za drugo fazo.

V drugi fazi je potrebno izkoristiti ustvarjeno ozračje za pridobivanje notranjih podjetnikov, njihov razvoj ter realizacijo predlogov, in sicer:

- s poudarkom na prepričevanju zaposlenih, da prevzamejo aktivnejšo vlogo pri opravljanju lastnih aktivnosti, ki tako pomagajo pri oblikovanju in uresničevanju projekta notranjega podjetništva;
- z nudenjem pomoči zaposlenim, da spoznajo svojo osebno vlogo, se vključijo v program ter ga razvijajo in poskušajo uresničiti;
- s spodbujanjem podjetnikov za razvijanje načrta bodočih aktivnosti z namenom pridobivanja prvih kupcev, za prepričevanje in prodajanje projektne ideje vodstvu ter za pogajanja z vodstvom v zvezi s kasnejšo izvedbo projekta.

Pristopov pri uvajanju notranjega podjetništva je veliko, navedena sta morda v našem okolju najbolj znana. Organizacije lahko skladno z lastnim prepričanjem ter stopnjo razvitosti podjetniške kulture v podjetju razvijajo pristope, ki so specifični in prilagojeni značilnostim organizacije, ki jih skuša aplicirati. Vsekakor pa morajo tiste organizacije, ki uvajajo notranje podjetništvo, izoblikovati jasne usmeritve ter se osredotočiti na osnovne korake, ki so razvidni prav iz obeh navedenih pristopov.

3. INOVATIVNOST IN NOTRANJE PODJETNIŠTVO

Pri obravnavanju upravljanja/poslovanja si navadno predstavljamo optimalno uporabo razpoložljivih virov; pri podjetništvu mislimo na nekaj več, gre namreč za inovativno upravljanje, ki je usmerjeno v smotno in organizirano preučevanje sprememb z vidika priložnosti, ki jih te spremembe vsebujejo. Za podjetnika sprememba ne pomeni nevarnosti, temveč priložnost za inovacijo, ki je predpogoj za ustvarjanje novih virov. Podjetništvo in inovativnost³ sta osnovna dejavnika uspeha korporacije v dobi negotovosti, v kakršni se nahajamo danes. V razmerah negotovosti, pogostosti in kompleksnosti sprememb se lahko notranji podjetnik obdrži le, če je usmerjen k iskanju sprememb, ki jih izrablja bolj kot priložnosti in ne kot svarila ali nevarnosti. To pa seveda pogojuje inovacije, ki so osnova notranjega podjetništva. Zveza med inovativnostjo in podjetništvom je zato neposredna, saj je inovacija specifičen instrument podjetništva. To je namreč akt, s katerim podjetniki oplemenitijo obstoječe vire z novimi možnostmi ustvarjanja novih vrednosti. Tako pojmovana inovacija prispeva k donosnosti virov, saj je podjetništvo optimalno kombiniranje dejavnikov, s katerimi dosegamo maksimalno učinkovitost korporacije, ki mora v tržnih pogojih gospodarjenja maksimalno zadovoljiti potrebe porabnikov, obenem pa seveda z vidika lastnikov doseči zadovoljiv poslovni izid.

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

Podjetnik je podjetniško in inovativno naravnani takrat, kadar se ustrezno odziva na vse tako nastale spremembe v okolju. Notranje podjetništvo je danes ena izmed najbolj aktualnih in preučevanih tem. Kako zadržati in oblikovati podjetne ljudi v organizaciji in jim omogočiti samostojno podjetniško obnašanje in zagotoviti primerno kakovost delovnega življenja, so temeljna vprašanja, s katerimi se soočajo vse napredne korporacije. Pridobivanje novega znanja

³ Starosta ameriškega menedžmenta, Peter Drucker, v svoji uspešnici *Inovacije in podjetništvo* (Innovation and Entrepreneurship, 1985, Harper & Row, N.Y.) navaja sedem virov za inovativne priložnosti. To so: - nepričakovano: nepričakovan uspeh, nepričakovan neuspeh ali nepričakovan zunanji dogodek (npr. iznajdba mini plavža, ki ga ameriške jeklarne niso znale izkoristiti za izhod iz krize); - nepriimnost (incogruity): neskladja med stanjem in pričakovanji (npr. razvoj samostojnih centrov za nujno zdravniško pomoč v ZDA, ki ne zahtevajo hospitalizacije in njihova ločitev od kliničnih centrov); - inovacija, zasnovana na procesni potrebi: izboljšave v proizvodnem in poslovnem procesu (npr. ročne in avtomatske telefonske centrale); - strukturne spremembe v industriji in na trgu (npr. prehod prodaje avtomobilov z notranjih trgov v posameznih državah, proizvajalkah avtomobilov na mednarodne trge); - demografske spremembe, ki se dogajajo v populaciji, v njeni strukturi (npr. porast števila študentov); - spmembe v nazorih populacije (npr. banka ne obeta več visokih obresti na hranilno vlogo, temveč nižje obresti z dolgoročnim jamstvom); - znanstvene inovacije (npr. avtomatizirana proizvodnja avtomobilov, ki jo je zasnoval Ford že leta 1951, uresničila pa sta jo Nissan in Toyota l. 1997). Navedeni viri ali okna inovativnih priložnosti se delno prekrivajo, vendar so v svojem bistvu različni. Avtor jih je navedel v padajočem redu glede na zanesljivost, predvidljivost in s tem tudi na potrebna vložena sredstva. Možnost uspeha se torej zmanjšuje od prvega (nepričakovano) do sedmega (znanstvene inovacije), čeprav je ravno v slednje vloženo največ sredstev in naporov podjetnika.

pogojujejo potrebe na trgu, zato investicije zahtevajo od podjetnikov, da si pridobijo nove sposobnosti, znanja, izkušnje, ki jih morajo neprestano izpopolnjevati. Takšna znanja omogočajo podjetnikom, da delajo, živijo in se razvijajo. Ekspertno, strokovno in funkcionalno delovno znanje bi moralo postati čedalje bolj splošno znanje za podjetnika. Prepad med specializiranim, teoretičnim znanjem in praktičnim znanjem bi moral biti čedalje manjši. Ne samo to, povratne informacije s trga, o plasmaju proizvodov in storitev, bi morale priti do vsakega zaposlenega v organizaciji. Tako bi prišlo do večjega zavedanja in prevzemanja ustreznih akcij pri izboljšanju obstoječega stanja.

3.1. OD INVENCije DO INOVACIJE V PODJETNIŠKI KORPORACIJI

Da bi proces od invencije (pridobitve novega znanja) do inovacije (gospodarske uporabe novega znanja) potekal čimbolj nemoteno, se mora vsak potencialni (notranji) podjetnik prepričati, da so hkrati izpolnjeni vsaj trije pogoji (Rus, 1989):

- obstajati morajo tržne potrebe, ki jih določajo ekonomske zakonitosti;
- obstajati mora nova (relativno, glede na obstoječo industrijo in trg) proizvodna in procesna oblika, določena s statusom tehnologije;
- obstajati morajo ustvarjalni inovativni ljudje, oboroženi s potrebnim znanjem za izvedbo inovacijskega procesa.

Iz tega sledi, da inovacija sama zase ni dovolj, da bi bila uspešna, jo je potrebno opredmetiti in seveda tržiti. Potrebujemo torej tehnološko inovacijo, ki predstavlja novo uporabo znanosti in tehnologije za specifično uporabo. Prvi pogoj, da sploh smemo govoriti o inovaciji, je torej absolutna originalnost produkta, storitve ali poslovnega procesa.

Postopek uresničitve inovacije poteka v več fazah. Fazo generiranja ideje lahko izvedejo le ustvarjalni posamezniki, ki delujejo v ustreznem okolju podjetja (ustrezna oprema, potrebna sredstva, ustvarjalno okolje itd.) in so sposobni s sintetskim pristopom tudi neposredni okolici prikazati bistvo ideje. Sledi predlog in doba dozorevanja, v kateri od mre polovica idej zaradi tehničnih in drugih razlogov (odzivnejša konkurenca, tržne spremembe, pomanjkanje sredstev itd.). Težko je opredeliti, ali ima v tej fazi prednost majhno fleksibilno podjetje⁴, kjer so interakcije med zaposlenimi pristne in prenos informacij hiter, ali večji sistemi, ki zmorejo tudi rizične naložbe. V tem delu procesa obstaja v naših razmerah dokaj prazen prostor, ki ni pokrit z ustrezno zakonodajo niti z ustreznim načinom zbiranja rizičnega kapitala. Problem postane še aktualnejši v fazi implementacije ideje v življenje. V tej fazi je namreč potrebno investirati pretežni del potrebnih sredstev (in porabljenega časa), finančnih povratnih učinkov pa še ni. Zato ni čudno, da se v tej fazi zaključi večina projektov, a žal brez ustreznega rezultata. Če projekt preživi tudi fazo implementacije, je potrebno intenzivno delo v trženju in pri izboljšavah

⁴ Posebno zanimiva so tudi dognanja o odnosu med rezultati raziskovalne dejavnosti ter sredstvi in načinom organizacije teh dejavnosti v ZDA. Posebna študija Ameriške nacionalne nanstvene ustanove (National Science Foundation) ugotavlja, »da so male firme proizvedle okoli štirikrat več inovacij na dolar, investiran v razvoj in raziskovanje, kot srednje velike firme in okrog 24-krat več kot velike firme«.

procesa, ki jih na tej stopnji pogosto proglasimo za inovacijo ali uspehe, ki so plod lastnega znanja, v resnici pa so le pogoj za znižanje stroškov proizvodnje in konkurenčnosti na trgu.

3.2. NEINOVATIVNO POSLOVODSTVO - OMEJITVENI DEJAVNIK INOVATIVNOSTI PODJETJA

Inovativno podjetje kot središče inovativne dinamike zahteva tudi inovativni management, ki inovativne dejavnosti ne prepušča zgolj naključju, temveč jih organizirano pospešuje in upravlja. V preteklosti so preveč poudarjali inovacije novih tehnik in tehnologij ter pridobivanje novega znanja, vendar je za nastanek inovacije bolj odločilna socialna in ekonomska organiziranost družbe kakor količina in kakovost znanja. Zato tudi znanje in tehnologija nista več glavna omejitvena dejavnika pri porajanju inovacij. Glavni omejitveni dejavnik je pravzaprav pomanjkanje katalizatorjev, ki bi olajšali pretok znanja v delo in iz dela v poslovno uspešne izdelke, storitve in poslovne procese. Osnovni omejitveni dejavnik torej ni več tehnologija, temveč neinovativni management (Rus, 1989). Zato je tudi njegova vloga v podjetju tako zelo pomembna. Če v managementu ni inovativne usmeritve, potem v samem podjetju inovacija ne bo sprejeta kot vrednostna orientacija. Sprejem inovativnosti kot vrednote pa je pomembna, saj je filozofija podjetja odvisna od nazorov in spoznanih vrednot tistih, ki odločajo. Prav tako osrednja podjetniška misel izhaja iz filozofije podjetja in je obenem že vsebina politike podjetja (Kralj, 1992). Takšna vrednostna orientacija managementa kot subkulture bo vplivala na druge subkulture, ki se oblikujejo v podjetju (profesionalci, strokovnjaki, nekvalificirani delavci in drugi zaposleni), da sprejmejo inovativnost kot skupno izhodišče za oblikovanje poslovne filozofije. Izjemna podjetja po Petersu in Watermanu kombinirajo ohlapna pravila s trdnimi vrednotami poslovanja. Osnovne vrednote so najbolj trden element poslovanja in zavezanost osnovnim vrednotam omogoča zelo visoko samostojnost vseh zaposlenih (Rus, 1989). Temu lahko dodamo tudi Quinnovo spoznanje, ki pravi, da inovacije nastajajo predvsem tam, kjer so cenjene, ter sta podjetniški sistem vrednot in okolje tako, da jih podpirata, inovativno vodstvo pa sposobno projicirati dolgoročno vizijo in jo tudi podpirati (Rebernik, 1990).

3.2.1. Temeljna naloga posloводства inovativno naravnane korporacije

Temeljna naloga posloводства mora postati usmeritev, ki na temelju sprejema inovativnosti kot vrednostne orientacije v združbo oblikuje in vzdržuje takšno okolje in kulturo, ki je naklonjeno inovacijski dejavnosti in inovacijam. Čeprav se posloводство zaveda tveganosti inoviranja, mu mora biti jasno, da je neinoviranje zelo tvegano, predvsem zaradi povratnega učinka, ki nastane zaradi spodbujanja ali nesposodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti v podjetju. Pri oblikovanju ugodnega ozračja in motiviranosti za ustvarjalnost in inventivnost bo povratni učinek pozitiven. Morebitni uspeh inovacije bo namreč v podjetje privabljal kreativne ljudi iz okolja torej zunaj podjetja, s tem pa bo podjetje pridobilo dodaten inovacijski potencial. Tako bo uspeh porajal nov uspeh. Negativni povratni učinek pa nastane tedaj, ko pomanjkanje spodbude in nemotiviranost odžene ustvarjalne ljudi iz podjetja. Posledica je podjetje, kjer je inovacija

nemogoča kljub vlaganju v razvoj in raziskave. Pobeg teh ljudi iz podjetja pomeni zanj izgubo inovacijskega potenciala in hkrati pridobitev za konkurenčna podjetja, saj bodo "pobegli" iskali ustrezna okolja v podjetjih iste panoge. To pa bo za to podjetje pomenilo zaostajanje za konkurenco. Sklepna misel, ki bi jo moralo upoštevati poslovodstvo vsakega podjetja, bi lahko torej bila, da so inovacije tako rekoč neizogibne, vendar jih morajo podjetja obvladovati.

3.2.2. Sistem zgodnjega odkrivanja sprememb - nova večina inovativnega poslovodstva

Po Kanterjevi so za to, da idejo realiziramo, potrebne nekatere nove veščine za uspešno upravljanje v inovacije zbujujočem okolju. Poudarja, da je bistveno ustvarjati majhne spremembe, ki lahko kasneje pripomorejo k večjim (po Reberniku, 1990). Pri tem se lahko navežemo na Druckerjeva načela inoviranja (po Reberniku, 1990), ki jih lahko privedemo v pravila, ki bi jih moralo upoštevati vsako poslovodstvo inovativne organizacije:

- ◆ nenehno in temeljito premišljevanje o virih inovacijskih priložnosti;
- ◆ nenehno zbiranje informacij, mnenj, stališč, kritik o problemu;
- ◆ preprostost in osredotočenost inovacije;
- ◆ zavedanje, da so uspešne inovacije najprej majhne;
- ◆ zavedanje, da uspešna inovacija meri na prvenstvo.

Nove zbirke "veščin" po Kanterjevi, za katere je zelo pomembno, da bi si jih poslovodstvo pridobilo, so (po Reberniku, 1990):

- ◆ "veščine moči" - so veščine v prepričevanju drugih, da investirajo informacije, podporo in vire v nove pobude, ki jih dajejo potencialni notranji podjetniki;
- ◆ sposobnost upravljati problem s skupinskim delom in sodelovanjem zaposlenih;
- ◆ razumevanje, kako je sprememba oblikovana in zgrajena v organizaciji - lahko so makro spremembe povezane z makro spremembami in strateškimi reorganizacijami.

Nekaj predpostavk, na katerih temelji razmišljanje poslovodstva uspešnih podjetij, nas lahko pripelje do razumevanja odločitev poslovodstva, da na osnovi "zakonitosti malih sprememb" vgrajujejo v svoje poslovne sisteme "sistem zgodnjega odkrivanja sprememb" ali "early warning system". Te predpostavke so naslednje:

- ◆ pojutrišnjem ne bo kot danes - spremembe bodo nastopile nenadoma;
- ◆ verjamemo, da obstajajo vzorci sprememb, ki jih je mogoče napovedati in analizirati.

Pri sistemu zgodnjega odkrivanja sprememb, ki temelji na zakonitosti majhnih sprememb, gre za oblikovanje posebne skupine znotraj organizacije, ki jo sestavljajo ljudje zelo različnih profilov oziroma poklicev, ki spremljajo vsa dogajanja in spremembe na vseh področjih notranjega in zunanjega okolja korporacije. Pri večjih spremembah pa je izredno težko jasno

definirati pravilne smeri nadaljnjega poteka dogodkov. Pri organiziranju posebnih teamov gre torej za vgrajevanje takšnih katalizatorjev, ki bi imeli sposobnost zgodnjega odkrivanja sprememb, saj so še tako veliki strokovnjaki znotraj podjetja za te spremembe največkrat "slepi". Na osnovi teh spoznanj so podjetja bolj konkurenčna na trgu, saj opazijo tržno nišo, ki je drugi konkurenti niso uspeli prepoznati, ker se šele poraja. Pri inovaciji je namreč zelo pomembno biti prvi na trgu. Tako lahko sistem zgodnjega odkrivanja sprememb razumemo kot instrument odkrivanja novih priložnosti. Organizacija pa mora znati inovacijo vedno graditi na svoji moči, kar pomeni, da se morajo potencialni inovatorji znotraj takšnega sistema vprašati: katere izmed priložnosti ustrezajo njim samim in katere njihovi organizaciji. Tako jim je omogočeno, da delajo tisto, v čemer so najboljši (Rebernik, 1990). Šele na osnovi odgovorov na ta vprašanja lahko začnejo izkoriščati potencialne inovacijske priložnosti.

3.2.3. Ustvarjanje konkurenčnih prednosti v inovativni korporaciji

Podjetje, ki želi imeti konkurenčno prednost na trgu, mora postati sposobno prekositi konkurenco na trgu v primarnem cilju vsakega podjetja - dobičkonosnosti. Za nastanek razlik v dobičkonosnosti konkurenčnih podjetij se mora praviloma zgoditi neka sprememba. Vir takšne spremembe se lahko pojavi v notranjem ali zunanjem okolju podjetja. Potencial za nastanek konkurenčnih prednosti podjetja je nato odvisen od razsežnosti tovrstnih sprememb in razlik med proizvodnimi viri in sposobnostmi konkurenčnih podjetij. Konkurenčne prednosti, ki nastanejo kot posledica odzivnosti podjetja na spremembe v zunanjem okolju podjetja, so zelo odvisne od odzivne sposobnosti podjetja. Morebitna zunanja sprememba namreč lahko že predstavlja potencial za ustvarjanje dobičkonosnosti. Sposobnost identificiranja in odzivanja na nastale poslovne priložnosti torej postaja primarna naloga (notranjega) podjetništva, kajti tržno okolje postaja vse bolj turbulentno. Odzivnost mora vključevati tudi sposobnost napovedovanja prihodnjih sprememb. Ko se namreč panoga pomika skozi življenjski cikel, prihaja do sprememb želja kupcev, in s tem konkurenčnih vzorcev. Podjetja morajo zato nenehno prilagajati strategije in svoje sposobnosti prihodnjim ključnim dejavnikom uspeha. Ustvarjanje konkurenčnih prednosti z odzivnostjo na spremembe iz okolja pa zahteva ključen konkurenčni vir – informacije in ključno sposobnost - fleksibilnost odzivanja. Informacije so potrebne za identifikacijo in napovedovanje zunanjih sprememb in so odvisne od sposobnosti opazovanja tržnega okolja podjetja. Podjetja danes vse manj uporabljajo običajne ekonomske analize in podatke iz tržnih raziskav in vse več pozornosti namenjajo t. i. "zgodnjim opozorilnim sistemom", ki so posledica neposrednih odnosov s kupci, dobavitelji in konkurenti. Fleksibilnost odzivanja zahteva naglo prezaposlitev proizvodnih virov za zadovoljevanje spremenjenih zunanjih pogojev. Viri sprememb, ki ustvarjajo priložnosti za nastanek konkurenčnih prednosti, so lahko tudi notranji in so produkt inovacij podjetja. Inovacije ne ustvarjajo zgolj konkurenčnih prednosti, pač pa nevtralizirajo tudi prednosti konkurenčnih podjetij v določeni panogi. Konkurenčne prednosti, ki jih dobi podjetje, so vselej izpostavljene vplivom konkurence. Slednja s posnemanjem ali inoviranjem uničuje prednosti podjetja. Bistvo konkurenčnega procesa je torej biti vodilen ali posnemati strategije vodilnega podjetja. Da bi bila trenutna konkurenčna prednost podjetja trajna, morajo obstajati ovire za posnemanje. Da bi

podjetje uspešno posnemalo konkurenčne strategije, mora izpolnjevati štiri pogoje (Grant 1995, str.158):

- ◆ podjetje mora pravočasno *identificirati* konkurenčne prednosti rivalov;
- ◆ *pripravljeno* in *spodbujeno* mora biti na investiranje v posnemanje;
- ◆ sposobno mora biti *diagnosticirati* posebnosti konkurenčnih strategij;
- ◆ s pomočjo prenosa ali imitacije mora *pridobiti* potrebne proizvodne vire in sposobnosti za posnemavanje strategije konkurenčnih podjetij.

Tekma sodobnih in rastočih podjetij ni sestavljena zgolj iz nenehnih bitk za nevtraliziranje notranjih in zunanjih dejavnikov poslovanja konkurenčnih subjektov, temveč tudi iz ustvarjanja takšnih konkurenčnih prednosti⁵, ki jih neposredni in potencialni konkurenti na trgu težko posnemajo ali prevzamejo. Pojavnost in razvoj cenovnih in necenovnih dejavnikov sta sicer zelo povezana z notranjimi in zunanjimi spodbudami okolja, pomembno pa je, kako jih podjetje prepozna. Prav gotovo ni vseeno, s kakšno dejavnostjo se podjetje ukvarja, ali v katero panogo sodi in kakšna je njena rast, kakšne so razmere na trgih, na katere vstopa, in ovire, ki jih pri tem srečuje, oziroma koliko lahko vpliva na razvoj trgov in dejavnosti. Vendar pa si podjetja lahko prav z razvojem necenovnih dejavnikov zagotovijo takšno tržno umeščenost konkurenčnih prednosti podjetja, da te vodijo v višjo dobičkonosnost. Cena proizvoda in storitve tako ni več edini konkurenčni pokazatelj proizvodov in storitev podjetij na trgu. Takšnih virov (dejavnikov) je mnogo več, in če bi radi njihov razvoj ovrednotili na trgu, jih moramo v podjetju najprej ustvariti ali prepoznati, razvijati in ponuditi trgu tako, da jih ta ustrezno ovrednoti. Gre za necenovne dejavnike, imenujemo jih lahko tudi neotipljivi, nevidni, netradicionalni dejavniki konkurenčnih prednosti podjetij, ki se v teoriji in empiričnih preverbah kategorizirajo zelo različno. Vsem je skupno temeljno izhodišče - osnovni vir razvoja teh dejavnikov je v človeških virih v podjetjih, njihovem znanju, veščinah, sposobnostih in odnosih, ki jih podjetje ustvarja znotraj in zunaj podjetja.

Najbolj izpostavljeno je znanje zaposlenih, kot eden najpomembnejših necenovnih dejavnikov. Znanje se akumulira in razvija v človeškem viru kot izhodiščnem in zbirnem nosilcu sodobnega razvoja slehernega podjetja. Za dosego konkurenčnih prednosti in njihovega uveljavljanja na trgih se bodo podjetja morala verjetno bolj usmeriti k razvoju necenovnih dejavnikov. To pomeni, da morajo podjetja omogočiti razvoj in lokalizacijo znanj in veščin ter razvoj sposobnosti človeškega dejavnika v podjetju (Makovec Brenčič, 2000). Videti je, da so v dinamičnem okolju hitrih sprememb uspešna zlasti podjetja, ki se oddaljujejo od klasičnega načina upravljanja in vodenja ter gradijo svoje konkurenčne prednosti predvsem na boljši izrabi človeških potencialov. Lastno podjetniško ustvarjalnost je podjetjem, pri katerih ugotavljamo izjemne stopnje rasti, uspelo prenesti tudi na njihove sodelavce v managerskih teamih in na vse zaposlene, ki so vpeti v organizacijo podjetja. Podjetniška usmerjenost posloводства mora torej

⁵ Barney govori o konkurenčni prednosti in o trajnostni konkurenčni prednosti. Podjetje ima konkurenčno prednost "kadar izvaja strategijo, ki je sočasno ne izvaja noben trenutni ali potencialni konkurent", in ima trajnostno konkurenčno prednost, "kadar izvaja strategijo, ki je sočasno ne izvaja noben trenutni ali potencialni konkurent, in ko ta druga podjetja niso sposobna posnemati koristi te strategije" (Rebernik 1996, 126).

postati večplastna. Na enem nivoju morajo podpirati in zagotavljati izvajanje (notranjega) podjetništva in razvoj človeškega potenciala v podjetju, po drugi strani pa mora tudi poslovodstvo postati inovativno v izzivanju sprememb ter tudi samo postati (notranje) podjetniško usmerjeno. Vsekakor pa mora postati nosilec tveganja, sprememb, investiranja in rasti podjetja.

3.3. MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI V INOVATIVNI ORGANIZACIJI

Številna raziskovanja motivacije zaposlenih so prinesla vrsto znanih teorij, katerih značilnost in namen je pomagati doseči visoko motiviranost zaposlenih za njihovo delo. Motivacija označuje prizadevanja posameznika, da se izkaže z visoko stopnjo navora za doseganje določenega cilja ob hkratnem zadovoljevanju nekaterih osebnih potreb⁶. Motivacija je vsekakor prava oblika, ki zaposlenim nudi in omogoča, da svoje napore pri delu usmerijo k doseganju poslovnih ciljev podjetja. Doseženi poslovni izid - rezultat podjetja se mora zaradi tega odražati tudi v udeležbi zaposlenih pri njegovi delitvi. Seveda to v nobenem primeru ne pomeni zgolj pritiska na višje osebne dohodke (ki so bolj ali manj bistven strošek v kalkulaciji cen produktov in storitev), ampak predvsem drugačno, bolj podjetniško – motivacijsko delitev zasluženega. Brez motivacijskih vzvodov, ki bodo omogočali občutno razlikovanje zaposlenih po plačah in statusu na osnovi rezultatov in znanja, dolgoročno podjetja ne bodo več sposobna obdržati svojih ključnih kadrov.

Sistemi nagrajevanja in motiviranja so strateško pomembna in zelo občutljiva tema za vsako podjetje. Kljub temu mnoga podjetja nimajo izdelanega sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, če pa ga že imajo, je ta sistem največkrat neustrezen ali zastarel. V podjetjih bi se morali zavedati, da ustrezen sistem nagrajevanja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu zaposlenih in da je le tako podjetje sposobno zadržati ključne kadre, ki k organizacijskemu razvoju in uspešnosti prispevajo največji delež. Preživetje organizacij in njihova uspešnost sta odvisna v prvi vrsti od poslovodstva in njegove sposobnosti zagotoviti okolje, vzdušje in klimo, v kateri bo aktiviran ves intelektualni kapital organizacije. Temeljna naloga poslovodstva organizacij je omogočiti zaposlenim, da (p)ostanejo uspešni in motivirani. Ker je vsako podjetje specifična organizacija s specifičnimi značilnostmi, mora biti sistem nagrajevanja prilagojen za vsako posamezno organizacijo posebej. Zgolj denarne spodbude so močni, vendar zelo kratkoročni spodbujevalci vedenja posameznikov. Tudi sistemi individualnega nagrajevanja sami po sebi ne zagotavljajo izboljšane delovne uspešnosti posameznika. Uspeh in zadovoljstvo zaposlenih sta danes vedno bolj individualni kategoriji

⁶ Znani psiholog Abraham Maslow v svoji knjigi »Motivacija in osebnost« razporeja vse človekove potrebe v pet skupin, in sicer: 1) fiziološke potrebe, 2) potrebe po varnosti, 3) potrebe po pripadnosti, 4) potrebe po spoštovanju in samospoštovanju ter 5) potrebe po samouresničevanju. To zaporedje potreb je hkrati njihova hierarhična razporeditev. Pomeni, da so fiziološke potrebe najnižje in potrebe po samouresničevanju in samodokazovanju najvišje potrebe. Nižje potrebe so močnejše kot višje. Najvišjo moč imajo fiziološke potrebe. Te so neposredno povezane s preživetjem človeka, z ohranitvijo človeka kot vrste. V posamezniku ohranijo ravnotežje in sposobnost preživetja. Bistvo Maslowe teorije potreb in motivacije je, da se višje potrebe aktivirajo šele, ko so nižje potrebe zadovoljene (od tod hierarhija potreb). Na tej podlagi Maslow predvideva cikel: nezadovoljene potrebe so dominantne in silijo človeka v aktivnost za njihovo zadovoljitev, zadovoljene potrebe ne motivirajo več, so pa pogoj, da se aktivirajo potrebe višje hierarhične ravni (Povzeto po Lipičnik, 1999, str. 164).

in mnogi zaposleni si jih predstavljajo na različne načine. Nekateri iščejo boljše ravnotežje z zasebnim življenjem ter več prostega časa, drugi želijo delo za več delodajalcev, nekaterim je pomemben strokovni razvoj, drugi si spet želijo biti slišani in upoštevani, zato so med dejavniki, ki najbolj zavirajo motiviranje zaposlenih, gotovo preživeli skupinski sistemi nagrajevanja, saj niso prilagojeni današnjim željam in pričakovanjem zaposlenih. Ljudi ni mogoče motivirati samo "od zunaj", zato je potrebno prispevati k delovnim razmeram, v katerih bodo zaposleni motivirani tudi "od znotraj". Prav tako lahko postane podcenjevanje nefinančnih oblik nagrajevanja velika ovira pri oblikovanju ustreznih sistemov nagrajevanja in motiviranja ljudi pri delu.

3.3.1. Zunanja in notranja motivacija

V psihologiji razlikujemo zunanjo in notranjo motivacijo (ekstrinzično in intrinzično). Zunanja je odvisna od zunanjih dejavnikov, npr. nagrade ali kazni in se nanaša na neposredne rezultate pri delu, notranja pa išče podkrepitev sama v sebi in se pojavlja neodvisno od njih ter se nanaša samo na delovno aktivnost, ki se navezuje na zadovoljstvo z delom. Zunanja motivacija je tesno povezana z zadovoljevanjem nagonov in potreb in ojačevanjem na podlagi pogojevanja (Lamovec, 1994, str. 1). Takšni zunanji ojačevalci so vse vrste materialnih nagrad, posebno pa denar. Na splošno za zunanjo motivacijo lahko trdimo, da nagrade spodbujajo spremembe v vedenju (ravnanju) posameznika v želeni smeri, medtem ko kazni tudi privedejo do sprememb v ravnanju, toda navadno v povsem nepričakovani, predvsem pa neželeni smeri. Kaznovanje ne zatre želje delati slabo, nauči kvečjemu, kako se v prihodnje izogniti kazni. Nasprotno pri nagrajevanju ni toliko pomemben sam obseg nagrade, temveč postopek, kako ga izpeljemo. Zato je pomembna naloga slehernega uspešnega vodje, da v celoti obvlada postopke nagrajevanja, ki jih lahko izvemo iz novejših spoznanj psihologije s področja nagrajevanja in stimuliranja. Učinkovito nagrajevanje zasleduje naslednje smotre (Lipičnik, 1989):

- razvidnost, za kaj je nagrada dana;
- povezanost nagrade z neposrednim dosežkom;
- usklajenost nagrade s stvaritvami, ki so dosegljive običajnemu, povprečnemu delavcu in
- vnaprejšnja pričakovanost nagrade s strani prejemnika.

Manjše nagrade so običajno bolj učinkovite kot velike. Velike nagrade in ugodnosti imajo navadno stranske učinke in negativno vplivajo na številne zaposlene, ki jih niso dobili, so pa prepričani, da bi jih prav tako morali. Sodobna dognanja s področja psihologije nas učijo, da bolj kot zunanje okoliščine vpliva na človekovo vedenje njegov notranji odnos, notranja motivacija, to je notranja potreba posameznika po obvladovanju položaja in samousmerjanje v njem (Lamovec, 1994, str. 5). Značilna primera sta interes in radovednost. V preteklosti psihologija ni poznala notranje motivacije in je celotno motivacijo skrčila na neposredno ali posredno zadovoljevanje nagonskih potreb. Človek naj bi npr. delal le zato, da bi z zasluženim denarjem kupoval hrano, obleko, stanovanje, zabavo, da bi se izogibal neprijetnostim itd. Takšnemu mnenju so že ob samem nastanku nasprotovali nekateri humanistični psihologi, češ

da človek ne dela samo za kruh, temveč da bi v delu izkazal svoje ustvarjalne potenciale. Če mu seveda okolje to omogoča. Tako je npr. nesporno dognano, da zgolj denarno nagrajevanje nikakor ne vodi do pozitivnega odnosa do dela in zastavljenih nalog. Ljudje hočejo videti smisel v tem, kar delajo in za kar naj bi si posebej prizadevali. Denar daje določen smisel, kar pomeni zadovoljevanje potreb po materialnih dobrinah, potrebnih za življenje. Življenje pa ni samo v fiziološkem obstoju. Ljudje so mnogokrat pripravljene tudi manj zaslužiti na račun okolja in delovnih okoliščin, v katerih se bodo dobro počutili. Protislovje med zunanjo in notranjo motivacijo je zgolj navidezno. Potrebno je poiskati ravnovesje v kompleksnosti najrazličnejših dejavnikov, ki vplivajo na človekovo motivirano delovanje, to je aktivnost, usmerjeno h kakšnemu vnaprej zamišljenemu cilju.

Vendar pa so tradicionalni sistemi motiviranja v korporacijah še vedno oblikovani za ljudi, ki uživajo v denarju, moči in statusu, s čimer spodbujajo varno konzervativno obnašanje. Napredovanje, s katerim se povečajo odgovornosti in dohodki, sicer bolj ali manj motivira vse zaposlene, vendar je zelo redko močan motivator za potencialne (notranje) podjetnike, za kar obstajata najmanj dva razloga. Prvi razlog je dejstvo, da imajo podjetniki le redko osebne lastnosti, ki so značilne za tradicionalnega vodjo/managerja, saj pri svojem delu potrebujejo svobodo za ustvarjanje, ne pa odgovornosti za upravljanje starih idej. Po drugi strani zelo redko napredujejo na položaje, ki so zanje primerni, saj jim podjetje največkrat omogoči napredovanje le tako, da jih usmeri v poslovodenje, kar pa občutno zmanjšuje verjetnost produciranja prihodnjih inovacij (Dovžan, 1996). To pomeni, da ima (notranji) podjetnik v tradicionalni korporaciji verjetno manj realnih možnosti, da bi bil za svoje delo tudi primerno motiviran in nagrajen.

3.3.2. Nagrajevanje podjetniškega obnašanja

Obstajajo različni načini nagrajevanja podjetniškega obnašanja. Zlasti sta pomembna sistem notranjega kapitala in delež (notranjih) podjetnikov v ustvarjenem dobičku korporacije, ki je posledica uspešnega podjetniškega delovanja. Seveda je izredno pomembno, da se ne zanemari tudi nematerialni vidik nagrajevanja, saj mnogi podjetniki kot nagrado za uspešen projekt poleg materialnih spodbud pričakujejo dodatne možnosti za uresničevanje novih zamisli (inovacij) in nedvoumne namige, da je njihovo uspešno delo vidno in tudi priznано.

Za sistem notranjega kapitala je značilno, da zgolj posredno vpliva na osebni življenjski standard podjetnika, kajti gre za neodvisen finančni sklad, ki je namenjen zgolj potrebam podjetniškega delovanja, brez časovne omejitve v trošenju (Pinchot, 1985). Z notranjim kapitalom namreč podjetnik kupuje dodatne vire v notranjem okolju korporacije, ki jih potrebuje za uresničevanje svojih podjetniških zamisli. Je pa zanj značilno, da se obnavlja zgolj takrat, kadar je uspeh podjetniškega delovanja kontinuiran in neprekinjen, zato morajo podjetniki z njim ravnati prav tako skrbno, kakor z vsemi ostalimi viri. Seveda lahko sistem notranjega kapitala obstaja hkrati s filozofijo nagrajevanja, ki vpliva neposredno na izboljševanje samega načina življenja podjetnika⁷. Sistem, zgrajen na notranjem kapitalu,

namreč omogoča neodvisnost in svobodno delovanje podjetnika ter jasno definirano nagrado za dobičkonosne zamisli, ki omogočajo uspešnemu podjetniku tudi materialno zadoščenje.

Naslednja pojavna oblika finančne participacije zaposlenih v razvitih tržnih gospodarstvih je udeležba zaposlenih pri dobičku podjetij (profit sharing). Dobiček je v tržnem gospodarstvu edini pravi razlog organiziranega delovanja podjetij in hkrati tudi pomemben kazalec dosežene uspešnosti. Doseženi dobiček omogoča podjetjem razvojno učinkovitost, lastnikom, ki so v teh podjetjih udeleženi s kapitalom osebno blaginjo, zaposlenim pa rento, ki je sorazmerna njihovem prispevku. Zato so razumljiva prizadevanja in iskanje načinov da se dobiček doseže, kajti samo dosežen ugoden rezultat omogoča tudi delitev zasluženega. Bistvo udeležbe zaposlenih pri dobičku podjetij je torej v načinu plačila, kjer je dodatek k osnovni - fiksni plači neposredno povezan z rezultatom (dobičkom) podjetja. Temeljni motiv in vodilo uvajanja take oblike nagrajevanja zaposlenih v podjetjih je spoznanje, da obstoji vzročna zveza pri zaposlenih med njihovimi aktivnostmi, prizadevanji in delitvijo rezultatov (Purič, 1997, str. 45). Z uvedbo načrta o delitvi dobička je podjetjem omogočeno, da razdelijo določen del dobička med zaposlene in s tem zagotavljajo dodatek k osnovni plači, ki pomeni prispevek posameznika in podjetja kot celote in nedvomno pomeni pomemben motivacijski dejavnik. Seveda pa se pri tem pojavi vprašanje oblikovanje delitvenega sklada, ki mora biti opredeljeno vnaprej, jasno pa mora določiti tudi razmere, na podlagi katerih se delitev izvede. To pomeni, da se lahko del dobička razdeli le v primeru, ko je prej dosežen vsaj minimalni dobiček in je bil del dobička reinvestiran (prag dobička). Pri izplačilih na osnovi udeležbe zaposlenih v dobičku obstajata dva temeljna načina, in sicer gotovinski, pri katerem gre za izplačila v določenih časovnih obdobjih v obliki denarnega zneska, lahko pa se izvedejo tudi z zamudo v obliki vrednostnih papirjev posebnega sklada, ki jih zaposleni unovčijo v določenih primerih, kot so odpravnina, upokojitev, nesposobnost za delo ipd. Drugi način je delniški (share based profit sharing), ki je praviloma v obliki izplačil z zamudo (deferred profit sharing) in se zaposlenim izplača v obliki navadnih delnic (Purič, 1997, str. 53). Ta način podjetjem omogoča, da zaposleni tako pridobljenih delnic ne morejo prosto prodati na trgu kapitala, lahko pa se organizira interni trg znotraj podjetja. Seveda pa zaposleni prejemajo dividende. Omenjena načina izplačil zaposlenim sta le osnovna. Znotraj same delitve dobička je mogoče izvesti tudi druge oblike, saj gre za zelo prilagodljiv sistem, ki podjetjem in zaposlenim omogoča največjo mero svobode pri izpeljavi v praksi. Če ocenimo udeležbo zaposlenih pri dobičku podjetja prek ciljev, ki jim podjetja sledijo, in sicer: več pobud zaposlenih, zainteresiranost, oblikovanje ustvarjalnega ozračja, pripadnost podjetju, interes za čim boljši poslovni rezultat, lahko ugotovimo, da gre pri tem za sistem, ki omogoča nagrajevanje na osnovi dejansko doseženih poslovnih rezultatov in za katere so svoj del prispevali tudi zaposleni. Edino merilo o izplačilu dodatnega dela dobička mora torej postati tisti del, ki je nastal kot neposredni osebni prispevek posameznika (notranjega podjetnika) pri njegovem doseganju.

⁷ Pinchot definira sistem notranjega kapitala kot vzpostavljanje razmerja med podjetnikom in korporacijo, pri katerem se obe strani zavedata tveganja, ki ga prevzemata. Sistem, ki bazira na delitvi tveganja, ima določene značilnosti. Podjetnik in korporacija lahko na enak način preverita svojo zavezanost. Podjetniki so bolj navdušeni, kadar je mera povezanosti jasno definirana. Ostali zaposleni morajo biti seznanjeni z dejstvom, da podjetnik prevzema osebno tveganje. Podjetnikovo neodvisnost bodo priznali samo, če bodo seznanjeni, da njegove osebne koristi izvirajo iz njegovega prevzetega tveganja.

3.3.3. Motivacijski dejavniki in notranje podjetništvo

Motivacija je torej gonilna sila, ki usmerja podjetnikovo ustvarjalno energijo k doseganju zelenih ciljev. To prihaja posebej do izraza pri notranjem podjetništvu, kjer ustvarjalen posameznik potrebuje tako notranjo (intrinzično) motivacijo, ki se navezuje na zadovoljstvo z delom in jo prispeva in usmerja vsak posameznik posebej ter zunanjo (ekstrinzično) motivacijo, katero mora prispevati in usmerjati podjetje, v katerem se izvajajo notranje podjetniške aktivnosti. Uspehi pri motiviranemu posamezniku so večji kot pri nemotiviranemu. Motiviran posameznik že navzven kaže drugačno, bolj pozitivno podobo, ki se odločilno odraža tudi v poslovnih rezultatih podjetja in bolj kot je posameznik v korporaciji motiviran za podjetniške aktivnosti, v večjem obsegu izkorišča svoje sposobnosti, znanje in izkušnje, ki se odražajo v poslovnem uspehu. Velja tudi obratno; večje kot so posameznikove podjetniške sposobnosti, znanje in izkušnje, bolj je poudarjena tudi podjetniška motivacija (Plut, 1992, str. 55). Za notranjega podjetnika je zlasti poudarjen ekonomski pomen motiviranosti za podjetništvo ter njegova identifikacija s cilji podjetja. V tem delu motiviranosti izkazujeta notranji podjetnik in podjetje komplementarnost interesov, ki se kažejo zlasti v ugodnejšem poslovnem izidu podjetja. Kadar podjetje skuša okrepiti motive za notranje podjetništvo, mora upoštevati nekatera načela (Možina, Florjančič, Gabrijelčič, 1984, str 45-48):

- bolj kot je posameznik prepričan o tem, da lahko razvije motiv za podjetništvo, tem bolj je verjetno, da ga bo uspešno razvil;
- bolj kot posameznik zaznava, da je nastajajoči motiv za podjetništvo skladen z zahtevami prakse, lažje bo razvil ta motiv;
- kadar posameznik zaznava podjetništvo kot nekaj, kar izboljšuje prevladujoče kulturne vrednote, toliko bolj bodo njegovi osebni motivi vplivali na njegovo bodoče podjetniško delovanje;
- kadar posameznik dojame podjetništvo kot resnični napredek, tem bolj bodo novi motivi delovali pozitivno na njegovo bodoče podjetniško razmišljanje;
- bolj kot posameznik vodi evidence o podjetniških dosežkih glede na postavljene cilje, ki so usklajeni s cilji podjetja, tem bolj vpliva motiv za podjetništvo na njegove podjetniške akcije;
- motiv za podjetništvo je bolj razvit v okoljih, v katerih se posameznik dobro počuti in kjer pridobi občutek, da okolje omogoča podjetniško delovanje v prihodnosti.

Lahko bi dejali, da je notranje podjetniška motivacija proces, ki omogoča inovativnim, kreativnim in ustvarjalnim posameznikom, da s pomočjo lastne želje po podjetniškemu delovanju in s pomočjo obstoječih resursov podjetja poistovetijo svoje osebne cilje s cilji podjetja ter na ta način s skupnimi močmi dosežajo zastavljene poslovne cilje. Za motivacijsko – podjetniški proces je tako značilno (Plut, 1992, str. 60):

- *potreba*: potreba po uspehu;
- *sredstva*: zaposleni s podjetniškimi sposobnostmi, poslovni in finančni resursi podjetja;

- *akcija*: optimalna kombinacija proizvodnih dejavnikov;
- *cilj*: maksimiranje poslovnega uspeha;
- *motivacija*: objektivna delitev zasluženega.

3.4. KADROVANJE V INOVATIVNI ORGANIZACIJI

Če so kadrovski oddelki nekoč zagovarjali predvsem zniževanje stroškov na račun svojih zaposlenih in bili predvsem administrativno telo, so v tem tisočletju, ki je zaznamovano z novo ekonomijo, globalnim poslovanjem in novimi postopki dela, prevzeli drugačno nalogo (Rus, 1989). Pomembne so postale organizacijska, podjetniško-inovativna kultura, vrednote znotraj organizacije ter zavedanje vrednosti svojih zaposlenih z iskanjem in spodbujanjem njihovih sposobnosti in zagotavljanjem njihovega osebnega razvoja. Mnoge korporacije se vedno bolj pogosto srečujejo s problemi na področju kadrovanja pravih ljudi na prava delovna mesta. Verjetno lahko prav za velike sisteme cinično pripomnimo, da velja Petrovo načelo o napredovanjih, v katerem vsakdo napreduje toliko časa, dokler ne pristane na delovnem mestu, za katerega ni več sposoben. Pri notranjem podjetništvu še posebej prihajajo do izraza posamezniki, ki se ne morejo in ne želijo skrivati v povprečju, zato skušajo prevzemati pobude in odgovornosti za inovativnejše pristope k delu. V podjetje se mora vrniti podjetniška funkcija in miselnost, ki je z rastjo in z usmeritvijo za doseganje večje profitabilnosti izginila iz mnogih organizacij. Posebno težavo predstavljajo nerazdelani kriteriji za napredovanja, kar v poslovni praksi pomeni, da najbolj sposobni vedno ne zasedajo primernih delovnih mest, po drugi strani pa se pri kadrovanju na ravnateljska delovna mesta še vedno prepogosto dogaja, da bolj kakor realni kriteriji, prevladujejo osebne »veze in poznanstva« in razni botri. Posledično to pomeni, da postajajo nekadrovani posamezniki velika težava za korporacijo, namesto da bi bili njen največji potencial in bogastvo.

Novodobne smeri naraščanja deleža visoko profesionaliziranih kadrov v strukturi zaposlenih zahtevajo nadomeščanje tradicionalne kadrovske politike (pravi človek na pravo delovno mesto) z novo, ki ne razporeja zaposlenih na ustrezna delovna mesta, temveč poskuša naravnati njihovo strokovno kariero, saj ustreznega delovnega mesta za strokovnjaka namreč preprosto ni, mora si ga šele izoblikovati (Rus, 1989). To mu mora omogočiti poslovodstvo podjetja s svojo napredno kadrovsko politiko, saj so prav ti strokovnjaki njihov največji inovacijski potencial, ki ga ne smejo izgubiti. V hudih razvojnih krizah so največkrat najvišji strokovni kadri prvi, ki začnejo zapuščati organizacijo, ki ne omogoča sproščanja njihovega inovativnega potenciala. Če se to zgodi, ga seveda tudi najsposobnejše poslovodstvo ne more rešiti. Pomembno je torej, da se poslovodstvo zaveda, da se profesionalci/strokovnjaki ne vežejo na določeno podjetje ali delovno mesto, temveč na svojo lastno kariero. Pri vsem tem je seveda pomembno razlikovanje med strokovno in hierarhično kariero posameznika. Profesionalcu/strokovnjaku ni toliko do vzpenjanja na visoke položaje, kakor do prevzemanja vse kakovostnejšega dela in omogočanja nenehnega dodatnega izobraževanja in strokovnega napredovanja. Če tega ne morejo uresničiti v organizaciji, je edino, kar jim preostane,

preusmeritev iz strokovne v hierarhično kariero. Vendar največkrat razmeroma hitro dosežejo vrh in odidejo iz podjetja. Da bi to preprečili, jim mora poslovodstvo omogočiti kariero, morda deloma tudi zunaj podjetja. Poleg tega so strokovnjaki kozmopolitsko usmerjeni in jih je težko navezati na podjetje. To se deloma dosega z večjo odprtostjo podjetja. Vse to pa še ne zadostuje za kakovost in predvsem inovativno delo strokovnjakov. To zagotavljajo šele profesionalni podsistemi. Profesionalni podsistem nastaja samo tam, kjer so komunikacije med strokovnjaki avtonomne in kjer strokovnjaki niso podrejeni strogi hierarhiji. Neovirano profesionalno sodelovanje med strokovnjaki v podjetju potrebuje tudi podporo strokovnih ustanov, ki delujejo bodisi zunaj podjetja, bodisi raziskovalnih inštitutov, strokovnih združenj ali univerz (Rus, 1989). Odnos poslovodstva do strokovnjakov mora biti zaščitniški in temeljiti na odnosu pokrovitelj - varovanec. Vodja naj bi bil le prvi med enakimi, ne pa zgolj hierarhično nadrejeni. Zato pa bi morali biti kadarkoli dosegljivi za inovatorje in strokovnjake in bi jim morali pomagati pri premagovanju birokratskih in drugih ovir (politika odprtih vrat). Ostaja pa dejstvo, da brez prerazdelitve moči ni mogoče aktivirati inovacijskih potencialov, zato mora hierarhični in politični nadzor nad strokovnjaki nadomestiti kolegialni nadzor - torej samokontrola, ki jo strokovnjaki izvajajo med seboj. Pri tem je bistveno, da se avtonomija visoko profesionaliziranih kadrov institucionalizira z oblikovanjem posebnih skupin, oddelkov, sektorjev ali inštitutov v podjetju, kar ustreza načelu, da mora biti inovativna dejavnost ločeno organizirana od temeljne dejavnosti v podjetju.

V mnogih korporacijah je še vedno prav na srednji ravni vodenja delovnih procesov (srednja raven poslovodstva) prisotnih največ ovir za spremembe oziroma za opuščanje utečenih vzorcev vodenja ter organiziranja inovativnih poslovnih procesov pri delu s človeškimi viri. Pogosto se namreč dogaja, da ravno srednja raven poslovodstva zavira marsikatero inovativno zamisel svojih podrejenih, predvsem iz strahu pred izgubo položaja na hierarhični lestvici. Nova realnost razvijanja notranjega podjetništva pa bolj ali manj napoveduje konec takšne prakse. Udeležba posameznika ali skupine pri dobičku in možnost za začetek podjetniške dejavnosti bi morala hitreje kakor vsako prepričevanje, spreminjati obstoječo prakso in logiko srednjega poslovodstva. Vse navedeno pa pogojuje novo smer v sodobni kadrovske politiki korporacije. Zaradi navedenega seveda ne čudi, da je prav upravljanje s človeškimi viri oz. ravnanje z ljudmi pri delu ("human resource management"), trenutno ena pomembnejših managerskih veščin, ki se je žal marsikje premalo zavedajo. Pri upravljanju s človeškim kapitalom gre pravzaprav za to, da se od zaposlenega uspe iztržiti vse njegove veščine in ne le znanja, pridobljenega z izobraževanjem. Gre za to, da se s primernim upravljanjem in vodenjem ta človeški kapital, torej vse tisto znanje in veščine, ki jih nek posameznik nosi v sebi, pretvori v strukturni kapital, s katerim podjetje razpolaga na trgu kot s svojo lastnino. Zaposleni se v tem primeru v celoti poistovetijo s poslovnimi cilji podjetja, v vsem tem pa vidijo tudi smisel za svojo karierno rast.

4. PODJETNIŠTVO, INOVACIJE IN TRGOVINSKA DEJAVNOST

Trgovinska dejavnost je sektor narodnega gospodarstva, ki se pretežno ukvarja z blagovno menjavo, zato sta njen nastanek in razvoj odvisna predvsem od razvitosti menjave in obratno. Z naraščanjem ravni gospodarskega razvoja, ki se kaže predvsem v rasti dohodka, proizvodnje ter produktivnosti dela, se ob upoštevanju razvoja tehnologij povečuje tudi množična proizvodnja produktov in storitev. V preteklih treh desetletjih je v svetu prišlo do bistvenih tehnoloških sprememb, saj zaradi pospešenih inovacij beležimo revolucionarne tehnološke spremembe na različnih področjih, kot so novi materiali, telekomunikacije, industrijska robotika, mikroelektronika, informatika, biotehnologija in mnoge druge. Tehnološki dosežki na teh področjih pomenijo hkrati tudi daljnosežen vpliv na razvoj celotnega gospodarstva in družbe kot celote, torej tudi trgovine. Razvoj trgovine je v veliki meri odvisen od splošne gospodarske razvitosti, po drugi strani pa ustrezno organizirana trgovina podpira in pospešuje nadaljnji družbeno - gospodarski razvoj.

Za razvoj trgovinske dejavnosti je posebno pomemben tehnično – tehnološki napredek z inovacijami na področjih, kot so informatika, telekomunikacije in računalništvo ter modernizacija prometnih povezav, logistike ter postopkov manipulacije z blagom. Sem sodijo zlasti avtomatizirani delovni procesi »stranskih« funkcij trgovine in povezovanje v širše informacijske in telekomunikacijske sisteme, ki zagotavljajo kakovostno in učinkovito zbiranje tržnih informacij in neposredno računalniško izmenjavanje poslovne dokumentacije (Potočnik, str. 165, 2001). Zanimivo je dejstvo, da je prav trgovina dejavnost, v kateri se je globalizacija začela najprej in se tudi najhitreje razvija. Sprožila je združevanja in povezovanja oziroma dogovorjene prevzeme, značilne za vse velike projekte v zadnjem času. V Sloveniji in v svetu so za trgovino značilne spremembe v strukturi sektorja in dinamiki koncentracije panoge ter zaradi globalizacije velikih trgovskih podjetij tudi naraščajoča konkurenca (Vida, 2002, str. 30). Vendar mora trgovinska dejavnost kot izrazito trženjsko – marketinško usmerjena dejavnost v prvi vrsti slediti predvsem željam, potrebam in zahtevam kupcev in kot taka biti prirejena in podrejena kupcu. Temeljiti mora na svobodni konkurenci in podjetništvu, saj je ob izredno hitrem razvoju gospodarstev posameznih družb prav hiter razvoj storitev, kamor seveda sodi tudi trgovina, eden izmed osnovnih indikatorjev višje stopnje gospodarske razvitosti posamezne družbe. Trgovina je izjemno pomembna gospodarska dejavnost, saj vpliva praktično na vse vidike gospodarskega in družbenega dogajanja.

4.1. TRGOVINSKA DEJAVNOST V SLOVENIJI

Trgovina je v slovenskem merilu kot panoga podobno velika in pomembna, kot znaša povprečje v bruto družbenem produktu v bolj razvitih zahodnih trgih. Največje razlike obstajajo zlasti pri kvalitativnih dejavnikih. Trgovinska dejavnost je pri nas še vedno preveč razdrobljena (zlasti na živilskem področju), velikost prodajnih mest in kakovost ponudbe blaga je pod evropskim

povprečjem, uporaba sodobnih prodajnih metod, organizacijskih modelov in sposobnost ter učinkovitost upravljanja so še vedno pod ravniyo evropskih trgovinskih podjetij, čeprav so pri nekaterih domačih, predvsem večjih trgovskih podjetjih (Mercatorju) opazni veliki napredki (Grabeljšek, 1999, str. 9). Za slovensko trgovino je značilno, da na eni strani prevladujejo domači/lokalni trgovci, medtem ko se na drugi strani odvijajo pospešeni integracijski procesi. Tako tudi v Sloveniji dobivamo segmentiran prostor, kjer imamo na eni strani velike trgovce, ki se v nekaterih elementih lahko že primerjajo z evropsko konkurenco, na drugi pa t.i. srednjo trgovino in male trgovce, ki se ukvarjajo z organizacijskimi in drugimi vprašanji ter iščejo svoj življenjski prostor in možnost preživetja na trgu.

V zadnjih letih je bila trgovina v Sloveniji soočena z izjemno dinamiko okolja, ki so se ji posamezni trgovski sistemi različno prilagajali. Medtem ko je bila značilnost slovenske trgovine do leta 1990 njena izrazita razdrobljenost, je prodor tujih trgovskih verig in primerna organiziranost živilsko – predelovalne industrije sprožil intenzivne procese centralizacije trgovinske dejavnosti (Potočnik, 1996, str. 44). Predvsem za trgovino na drobno so pri nas značilne velike spremembe v strukturi sektorja (npr. velikost prodajnih mest) in dinamiki koncentracije panoge ter zaradi naraščajoče globalizacije velikih trgovskih podjetij izredno ostre konkurence. Ugodne napovedi razvoja trgovinske dejavnosti v Sloveniji, njena evropska usmerjenost ter obvladovanje lokalnega okolja v povezavi z relativno ugodnim izhodiščem za prodor na tuje trge, predvsem južne, pa so privabile tuji kapital, tako da se je konkurenčnost v panogi močno povečala, pogoji poslovanja pa močno spremenili. Spremenjeno poslovno okolje, povezano s spremenjenimi in evropsko usmerjenimi navadami sodobnega slovenskega potrošnika, ter izrazita koncentracija kupne moči v posameznih regijskih centrih so osnovni razlogi, ki zahtevajo temeljito prestrukturiranje trgovinske dejavnosti v Sloveniji. Vstop multinacionalke Interspar ter ekspanzija Mercatorja sta vsekakor osnovna dejavnika in pomembna mejnika na poti k izgradnji konkurenčne ter z zahodno konkurenco primerljive slovenske trgovine.

4.2. RAZVOJNI VIDIKI TRGOVINSKE DEJAVNOSTI

V slovenski trgovini poteka proces intenzivnega spreminjanja tržne strukture, saj skladno s trenutnimi razvojnimi trendi v trgovini (globalizacija, internacionalizacija poslovanja) majhnost postaja vedno bolj breme. Prvotno razdrobljena trgovska podjetja so začela iskati medsebojna zavezištva v interesnih povezavah. Veliki trgovski sistemi s prevzemi manjših podjetij postajajo vedno večji, srednje velike družbe se združujejo oziroma povezujejo v bolj ali manj ohlapna interesna združenja praviloma na regionalno/lokalni ravni, medtem ko imajo manjša trgovska podjetja pravzaprav zgolj dve možnosti: ali se poskušajo interesno povezovati v (praviloma ohlapne) nabavne verige oziroma poniknejo v franšiznih sistemih velikih podjetij ali pa se pustijo kapitalsko popolnoma integrirati v kapitalsko močnejša podjetja. Glede razvojnih vidikov slovenske trgovine sodi med najpomembnejše elemente razvoja in napredka trgovinske dejavnosti v prihodnosti v prvi vrsti vsekakor povezovanje v bolj ali manj ohlapne povezave, pa tudi tesno medsebojno sodelovanje in partnerstvo v stroki, poslu in na finančnem področju.

Potrebno bo razmisliti tudi o neizogibni racionalizaciji in zmanjšanju števila prodajnih objektov. Naslednji dejavnik bodočega razvoja slovenske trgovine tiči v strokovno-preudarni in poslovno upravičeni liberalizaciji, ki jo številna napredna trgovska podjetja že nekaj časa pospešeno izvajajo. Omenjenemu pojavu oziroma procesu stopa ob bok specializacija, ki omogoča večjo dobičkonosnost na eni in strokovnost na drugi strani. Spremembe v slovenski trgovini morajo potekati predvsem na treh ključnih področjih, in sicer (Gabeljšek, 1999):

- kakovosti prodajnih mest, ponudbi blaga in prodajnim metodam;
- oblikovanju sodobnih trženjskih strategij (od klasičnega trgovanja k trgovskim blagovnim znamkam - "brand leadership") in
- združevanju trgovske in logistične dejavnosti v trgovske mreže in poslovne verige. Te trgovske mreže in verige morajo biti oblikovane tako, da bo zagotovljen konkurenčni boj v vseh smereh, med dobavitelji, med trgovci in v prid kupca.

V bližnji prihodnosti bodo internacionalizacija in liberalizacija trgovskih tokov ter priključevanje zahodnim integracijskim tokovom zahtevali bistvene premike v tržni sestavi in naravi tržne konkurence v slovenski trgovini. Osnovna značilnost novega obdobja postaja poslovna integracija in koncentracija. Z institucionalnega vidika bodo namreč domače trgovske organizacije uporabljale vse tiste oblike tržnega povezovanja in prestrukturiranja, ki so bile v preteklosti značilne za razvoj struktur v zahodni trgovini (GIZ, vodoravno in navpično povezovanje, razne oblike prostovoljnih povezav, razvoj franšiznih sistemov ter holdinške in druge kapitalske povezave). Po drugi strani obstaja mnogo neizkoriščenih virov tudi na področju inovacijske dejavnosti v trgovinski branži, pri tem lahko veliko prispeva tudi notranje podjetništvo. Notranje podjetništvo je v slovenski trgovinski dejavnosti še relativno neraziskano in malo uporabljeno področje, vendar bi lahko s primernimi vzvodi postal velika konkurenčna prednost za tista trgovinska podjetja, ki ga bodo prva začela umeščati v svojih okoljih. Vsekakor obstaja tudi v trgovini še veliko prostora za povsem nove, zlasti marginalne inovacije, čeprav niso tako izrazite kakor pri tehnoloških dejavnostih in bolj naprednih tehnologijah. Prostora na področju inovacijske dejavnosti je v trgovini veliko zlasti na področju tehnično-tehnološke ureditve ter na področjih, ki so povezani z informacijskimi sistemi (Potočnik, 2001, str 353). Zlasti elektronski nakupi naj bi se v bližnji prihodnosti zaradi spremenjenih navad potrošnikov izredno razširili in tako kot nekoč samopostrežni način prodaje, postali velik izziv trgovskim korporacijam. Uvedba samopostrežnega načina prodaje je bila pravzaprav realizirana podjetniška ideja takratnega podjetnika, ki ga v tistem času sicer niso tako imenovali, medtem ko ostali principi ostajajo popolnoma enaki. Kdo ve, morda lahko nekaj podobnega ob pomoči kreativnega in dovolj prodornega posameznika pričakujemo tudi v prihodnosti. Zakaj ne prav v Mercatorju?

5. MERCATOR, D.D. – RAZVOJ VODILNE TRGOVSKE DRUŽBE

5.1. KRATKA ZGODOVINA PODJETJA

Z imenom Mercator smo se prvič srečali leta 1953, čeprav je bilo podjetje z imenom Živila, katerega pravni naslednik je Mercator, ustanovljeno z odločbo Slovenske vlade že leta 1949. Temeljna značilnost Mercatorjevega razvoja do začetka devetdesetih let je bilo interesno povezovanje manjših lokalnih trgovskih, proizvodnih, kmetijskih in storitvenih podjetij, pri čemer je vsako ohranilo svojo pravno samostojnost. Leta 1990 se je Mercator registriral kot Poslovni sistem Mercator, d.d. (v nadaljevanju PSM), ki so ga z neodplačnim prenosom kapitala na pravno družbo ustanovila že prej povezana podjetja. Lastninsko preoblikovanje se je končalo leta 1994 z javno prodajo delnic. Kot delniška družba z zaključeno privatizacijo je bil PSM vpisan v sodni register oktobra 1995. Na ljubljanski borzi se z Mercatorjevimi delnicami trguje od začetka aprila 1996. PSM je eno redkih podjetij te vrste v Sloveniji, ki je obdobje približevanja Evropi izkoristilo, se posodabljal in našlo nove tržne možnosti. Hotenja in cilji so usmerjeni v razvijanje podjetništva, ki temelji na zahtevah trga, odgovornosti vseh zaposlenih in na novih znanjih. Izhajajoč iz teh načel so razvili najsodobnejši informacijski sistem, ki jih neposredno povezuje z največjimi kupci ter tehnološko in organizacijsko posodobili vse osnovne procese logistike in komerciale. V trgovinski dejavnosti, ki je temeljna dejavnost PSM, so bili s kapitalskim povezovanjem, gradnjo sodobnih nakupovalnih središč, prenovami obstoječih prodajnih objektov, intenzivnimi trženjskimi aktivnostmi in s povečano učinkovitostjo poslovnih procesov storjeni vidni premiki, pravilnost navedenih usmeritev pa vedno bolj potrjuje tudi uspešnost poslovanja celotnega podjetja.

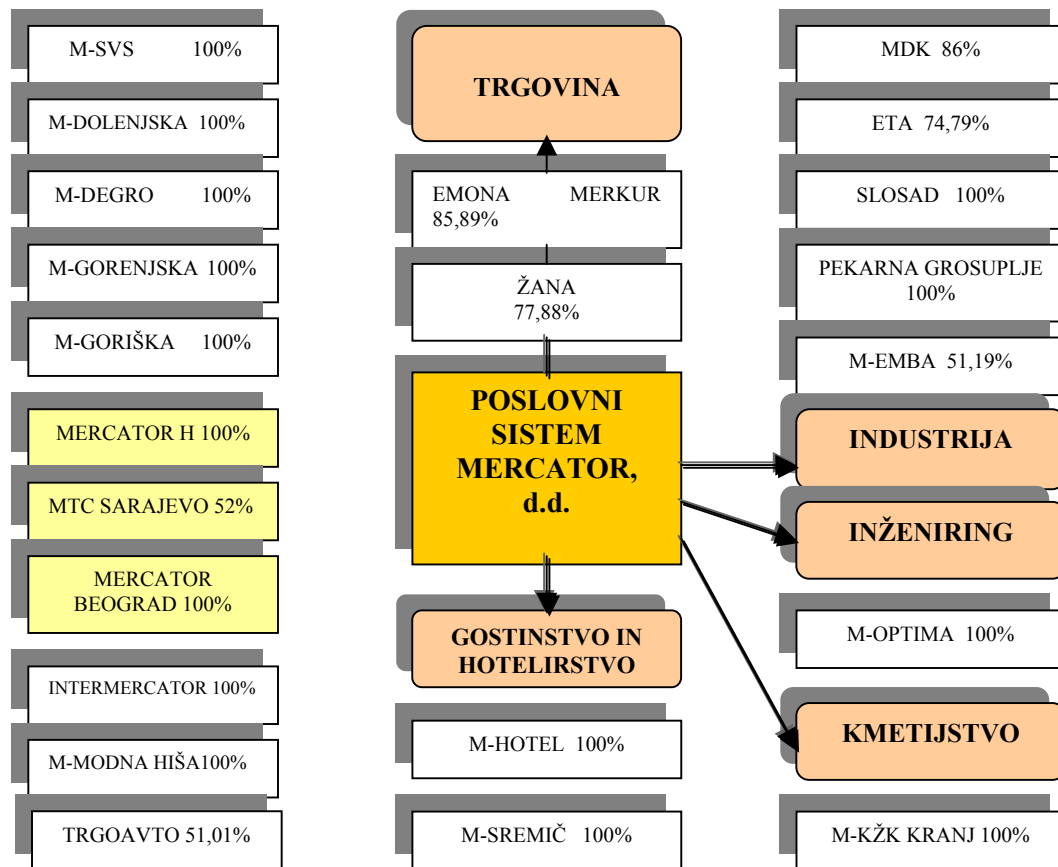
5.2. PROFIL PODJETJA

Koncern Mercator, d.d. je delniška družba, ki ga sestavljajo obvladujoča družba koncerna PSM in odvisne družbe, v katerih ima obvladujoča družba večinski lastniški delež. Odvisne družbe, ki so v njegovi sestavi, lahko glede na dejavnost koncerna razdelimo v trgovske in netrговske družbe, ki se ukvarjajo z živilsko - predelovalno, kmetijsko, hotelirsko in inženiring dejavnostjo. Trenutno je v koncern vključenih 26 gospodarskih družb, od tega je 15 trgovskih, 5 živilsko - predelovalnih, 3 kmetijske, 2 hotelsko - gostinski in inženiring družba.

Glede na to, da je trgovina na debelo in drobno najobsežnejša in najpomembnejša dejavnost v koncernu, je večina od 14.000 delavcev zaposlenih prav v trgovskih družbah širom po Sloveniji, Hrvaški in BiH. Z razprostiranjem maloprodajne mreže, organizirane v regijskih trgovskih družbah, dosega Mercator kot največja vseslovenska trgovska družba trenutno 37,2% tržni delež v živilski trgovini (interno gradivo Mercator). V svojem sestavu ima 954 različnih tipov maloprodajnih enot, ki zajemajo 479.230 m² prodajnih površin, 14 velikih nakupovalnih centrov v Sloveniji in tujini ter 6 regijsko organiziranih distribucijskih centrov. Mercatorjev osrednji cilj je skrb za trajno rast premoženja lastnikov. S tem ciljem so neposredno povezani

pretekli, tekoči in prihodnji ukrepi, ki se nanašajo na racionalizacijo trgovskega dela družbe ter postopno standardizacijo vseh poslovnih funkcij po letu 2000, ko naj bi Mercator zaživel v mednarodno konkurenčni vsebini in obliki. Z razvojem maloprodajne mreže, prevzemi konkurenčnih trgovskih družb in z racionalizirano notranjo organiziranostjo ter s prodorom na tuja tržišča se Mercator prilagaja evropskim modelom organiziranosti trgovine, njenim stroškovnim, prostorskim in storitvenim standardom ter krepi svoj položaj kot največji trgovski gigant v Sloveniji. Hkrati postaja tretji največji trgovec s prehrabnenimi izdelki na hrvaškem trgu in pomemben trgovec v BiH. Z razvojem maloprodajne mreže kot enim bistvenih vidikov Mercatorjeve razvojne strategije povečevanja konkurenčne moči in tržnega deleža ter z naložbami v prostorsko, tehnološko in programsko prenavo maloprodajnih enot, je družba na dobri poti, da še bolj utrdi znani slogan »Mercator najboljši sosed«. Korporacijska kultura družbe temelji na vrednotah, ki so vtakane v vse delovne procese in medsebojne odnose. Velik poudarek je podan medsebojnemu zaupanju in skupinskemu delu, stalnemu osebostnemu razvoju vseh zaposlenih, spodbujanju ustvarjalnosti in spodbujevalnemu načinu vodenja, predvsem pa stalnemu spremljanju in izpolnjevanju vseh želja stalnih in potencialnih porabnikov. Prav tako posveča Mercator izredno veliko pozornosti tudi izobraževalnim procesom, saj lahko le s stalnim strokovnim izpopolnjevanjem znanj vseh zaposlenih zagotavlja kakovostne prodajne storitve vsem svojim kupcem ter tako izpolnjuje začrtane poslovne cilje in usmeritve.

Slika 1: Sestava Skupine Mercator na dan 31.12.2001



Vir: Interno gradivo PS Mercator, 2002

5.2. NOTRANJE PODJETNIŠTVO IN MERCATOR

Predpogoj za uvajanje notranjega podjetništva je pripravljenost poslovodstva za spremembe, ki jih notranje podjetništvo prinaša. Po drugi strani pa je lahko, kljub temu, da je vodstvo sicer sprejelo koncept uvajanja notranjega podjetništva v sistem, problematična pasivnost ostalih zaposlenih in predvsem zavračanje srednjega in operativnega managementa. Večina velikih korporacij, med katere sodi tudi Mercator, se srečuje z dvema osnovnima problemoma pri spodbujanju in razvijanju podjetništva. Prvi je strateški, saj le redke korporacije najemajo, razvijajo in se zanimajo za ustvarjalne in kreativne talente, ki jih bodo potrebovale v prihodnosti. Znano je namreč, da so takšni ljudje do neke mere problematični, saj s potenciranjem in eksperimentiranjem novih načinov delovanja rušijo stanovitnost obstoječega sistema in njegovo organizacijsko kulturo. Drugi problem pa je bolj taktične narave. Pomanjkanje celovitega koncepta nagrajevanja (ne samo finančnega), ki je prisotno v konzervativnih korporacijah, postaja temeljna ovira razvoju podjetništva. Ustvarjalni posamezniki morajo namreč biti nagrajeni sorazmerno z doseženimi rezultati ter prevzetim tveganjem, saj nihče ni pripravljen uresničevati poslovne zamisli, od katerih imajo koristi samo drugi. Ključno vlogo mora pri tem igrati nagrada za uspeh, ne pa kazen za neuspeh, do kazni lahko pridemo šele v kasnejših stopnjah razvoja programa. Oseba, ki je sposobna podjetniškega razmišljanja in ustvarjanja, je namreč prav tako redka kakor delo, ki ga lahko opravlja, zato bi moralo tudi v Mercatorju osnovno vodilo postati zagotavljanje pogojev, potrebnih pri produkciji takšnih oseb v podjetju. Spremembe v Mercatorju in osnovne usmeritve morajo torej voditi do načrtovanja novega, bolj prilagodljivega tipa organiziranosti, v kateri mora postati prevladujoča prvina zlasti organska struktura podjetja, po drugi strani pa bo v podjetju potrebno združiti tudi dve nasprotujoči si sestavini, in sicer logiko kapitala ter kreativnost in ustvarjalnost potencialnih notranjih podjetnikov. Uspešnost takšnega združevanja v podjetju pa je pogojena z »win – win« scenarijem, saj k uspehu vodi samo rešitev, ki obema udeleženiema stranema daje občutek dobro izpogajane pozicije ter plačilo, primerno končnemu rezultatu. Vzporedno bi se v podjetju lahko pojavilo tudi tveganje prepletanja kompleksnega sistema, ki zahteva relativno visoko stopnjo centralizacije in formalizacije, z ustvarjalnostjo in dinamičnostjo notranjega podjetništva na drugi strani. Zlasti za notranje podjetnike je značilno, da rušijo organizacijske norme in postopke obstoječega sistema, ki so jasno določene in načrtane z organizacijsko strukturo podjetja in temu se verjetno ne bi bilo moč izogniti niti v Mercatorju. Notranje podjetništvo namreč pogojuje odstopanje od obstoječih rutin delovanja organizacije in poudarja uvajanje sprememb na mnogih področjih, ki bodo nujne tudi v Mercatorju, če se bodo odgovorni seveda odločili za njegovo integracijo. Na tej stopnji je zato izredno pomembna nedvoumna in jasno izražena podpora vrhnjega managementa, saj ovir, na katere bodo pri svojem delovanju naleteli notranji podjetniki, brez njihove pomoči sami ne bodo mogli uspešno premagovati. Nenazadnje bodo tudi učinki povečane ustvarjalnosti in dinamičnosti na dolgi rok večje od miru in urejenosti, ki je trenutno prisotno v Mercatorju.

Mercator je v zadnjih letih širil svoje poslovanje zlasti z združevanji, prevzemi ter gradnjo velikih nakupovalnih centrov. Njegov organizacijski razvoj in velikost, zlasti pa do potankosti razdelana razvojna strategija ter sposobnost pogajanja z dobavitelji so tisti dejavniki, ki so mu

omogočili prevlado na domačem trgu. Z namenom obvladovanja vseh slovenskih regij in nadaljnje krepitve pogajalske moči do svojih dobaviteljev je v svoj sistem vključil skrbno izbrana trgovska podjetja ter si tako ustvaril ugodno ekonomsko pozicijo tudi za naskoke na trge bivše skupne države. Njegova moč torej izvira tako iz njegove velikosti kakor tudi močne odvisnosti domače predelovalne industrije, vendar bo na tem področju v prihodnosti vedno manj »manevrskega« prostora, saj dobavitelji vedno bolj izčrpavajo lastne sposobnosti in zmožnosti generiranja dodatnih bonitet, prav tako pa je bila domača kakor tudi tuja konkurenca prisiljena prilagajati se novonastalim razmeram na trgu ter s posnemanjem poslovne filozofije Mercatorja posredno slabiti njegov tržni položaj. Po drugi strani lahko ugotovimo, da obstaja tudi v Mercatorju še mnogo neizkoriščenih potencialov, zlasti v človeškem kapitalu podjetja. V velikih korporacijah, med katere nedvomno sodi tudi Mercator, se skriva mnogo kreativnih in inovativnih posameznikov, ki imajo lastne pobude, predloge in ideje, kako obstoječe postopke dela izboljšati ali na novo izoblikovati. Podjetje mora ta inovacijski potencial s primernimi vzvodi usmerjati v kreativno delovanje, saj v podjetju obstaja nešteto možnosti za nastanek novih idej. V mislih imam zlasti ideje o novih oblikah, sistemih in metodah v prodaji in nabavi, o novih logističnih rešitvah, novih pristopih na obstoječih in novih trgih, novih trženjskih prijemih ali novih uporabah informacijskih tehnologij in še bi lahko naštevali. Integracija podjetniškega duha in inovacijske klime v prav vse pore podjetja pa je tisti dejavnik, ki pravzaprav omogoča bistveno večjo verjetnost za njihov nastanek. Prav tako obstajajo v Mercatorju tudi nekateri obrobni programi, ki so največkrat neodvisni od nosilnega programa podjetja in tudi ne pomenijo bistvenega deleža v celotnih prihodkih podjetja. Vendar lahko ti obrobni programi s sproščanjem inovacijskega potenciala v podjetju ter ob zadostitvi nekaterih že navedenih zahtev sčasoma postanejo izredno perspektivni in dobičkonosni. Z uvajanjem notranjega podjetništva v podjetje je namreč tudi na obrobne programe v podjetju moč gledati s povsem drugačnega zornega kota. Podobno lahko ugotovimo tudi za aktivnosti, ki so povezane s prevzemi in združevanji v Mercatorju. Glede na to, da je njihov osnovni namen racionalizacija na vseh področjih delovanja podjetja, prihaja pogosto tudi do velikih presežkov različnih profilov kadrov, zlasti vmesnih ravni managementa. Na tej točki se kot rešitev ponuja notranje podjetništvo, ki s sproščanjem inovativnosti in ustvarjalnosti omogoča kreativnim posameznikom poiskati zase in za podjetje nove možnosti gradnje osebne kariere in smeri bodočega delovanja tudi v pridruženem ali prevzetem podjetju.

Vsekakor bosta v primeru, če se odgovorni v Mercatorju nedvoumno odločijo za umestitev notranje podjetniških aktivnosti tudi v neposredno poslovno prakso podjetja, ključna dejavnika uspešne integracije zlasti primerna podjetniško naravnana kultura, ki mora postati splošno sprejeta s strani prav vseh akterjev v podjetju ter zlasti dejanska pripravljenost za spremembe tudi s strani srednjega managementa, ki mora spoznati, da so lahko osnovni vir njegove uspešnosti, uspešnosti njegove organizacijske enote in tudi podjetja kot celote prav kreativni ter inovativni posamezniki v njegovem delokrogu. Zato mora večji del pozornosti v podjetju biti usmerjen prav k obema, po moji subjektivni presoji ključnima dejavnikoma, potrebnima pri uspešni notranje podjetniški integraciji v podjetju.

6. REZULTATI RAZISKAVE V MERCATORJU

V zadnjem desetletju so bila mnoga slovenska podjetja zaradi novih tržnih razmer, izgube pomembnih južnih trgov in lastninske preobrazbe prisiljena k uvajanju korenitih sprememb pri izvajanju poslovnih aktivnosti. V prvi vrsti so bila osredotočena na neposredne ukrepe ekonomike poslovanja, kot so zmanjševanje števila zaposlenih, stroge finančne politike, reorganizacije in podobno. Varčevalni ukrepi so zajeli tudi razne tržne in druge raziskave, ki so osnova za strateške opredelitve podjetij, rezultat tega so bile nejasno opredeljene strategije ter zanemarjanje aktivnega upravljanja zadovoljstva ciljnih skupin, tako internih (organizacijska kultura) kakor zunanjih (poslovni partnerji). Po razmeroma uspešnem prehodu v nov tržni sistem se je stanje začelo počasi stabilizirati in približevati mednarodni praksi, saj čedalje več podjetij z jasno opredeljenimi strateškimi cilji vidi svoje poslovne priložnosti tudi na področju upravljanja s trženjskimi in drugimi raziskavami. Prednosti rednega spremljanja in načrtnega upravljanja s kulturo v podjetjih ter zadovoljstvom ciljnih skupin so namreč lahko ključne v surovem konkurenčnem boju, saj lahko zagotovijo kritično prednost pred tekmeci. Uspešno izvedena raziskava lahko odločilno vpliva k uveljavitvi določenih aktivnosti v podjetju, v konkretnem primeru notranjega podjetništva, saj zagotavlja določeno verodostojnost in objektivnost, kar omogoča hitro odzivanje na potencialne spremembe v notranjem in zunanjem okolju podjetja.

Izbira metodologije raziskave je odvisna od mnogih dejavnikov. Na voljo imamo različne metode zbiranja podatkov, kot so običajne telefonske ankete, poglobljeni intervjuji, raziskave s pomočjo pisnih anket in druge. Pri izvedbi ankete sem se ves čas srečeval z dilemo, na kakšen način izvesti raziskavo o prisotnosti notranjega podjetništva v Mercatorju. Odločal sem se med raziskavo z metodo neposrednega intervjuja anketirancev ter metodo z izvedbo pisne ankete. Glede na to, da je več anketirancev zaradi časovne omejenosti ter predvsem zaradi zagovitve lastne anonimnosti izrazilo večjo naklonjenost sodelovanju pri izvedbi pisne ankete, sem se navkljub nekaterim omejitvam takšnega načina zbiranja informacij odločil za tovrstno izvedbo.

Raziskava s pomočjo pisne ankete se običajno uporablja, kadar želimo na hitro in sorazmerno enostavno pridobiti večjo količino podatkov. Prednosti metode so predvsem v anonimnosti, relativno majhnih stroških izvedbe, enostavni primerjavi in analizi ter možnosti vključitve večjega števila anketirancev. Žal ima metoda tudi določene pomanjkljivosti, kot so možnost pridobitve nenatančnih podatkov, neosebnost, subjektivnost, nezainteresiranost in neiskrenost anketirancev ter zlasti odsotnost izvajalca raziskave, ki tako ne more pojasniti morebitnih nejasnosti, ki bi se lahko pojavile, če anketiranec proučevanega področja ne bi dovolj dobro poznal. Zavedam se tudi, da lahko takšen način izvedbe raziskave privede do pristranskosti nekaterih odgovorov, vendar bi se v mojem primeru temu težko izognil. Vseeno ocenjujem, da to ni bistveno vplivalo na veljavnost dobljenih rezultatov. Glede na to, da notranje podjetništvo v našem okolju še ni področje, o katerem bi anketiranci že imeli dovolj jasno izoblikovano predstavo, sem v uvodnem dopisu raziskave skušal kratko pojasniti njegove bistvene lastnosti.

6.1. OSNOVNI NAMEN / CILJ TER METODOLOGIJA RAZISKAVE

Sodelujoči skupini anketirancev sta bili iz vrst managementa ter potencialnih notranjih podjetnikov v Mercatorju. Izhajal sem iz predpostavke, da dejanski notranji podjetniki v podjetju pravzaprav sploh ne obstajajo, temveč obstajajo zgolj zaposleni z značilnostmi in s potencialom notranjega podjetnika. V raziskavo je bil tako zajet skoraj ves srednji ter delno tudi višji management obvladujoče ter deloma tudi hčerinskih družb Mercatorja, medtem ko je bil izbrani vzorec potencialnih notranjih podjetnikov izbran zgolj po moji subjektivni oceni. Proučevanje vseh v podjetju bi bilo namreč zaradi preobsežne populacije izredno težko izvedljivo, prav tako bi bilo izvedbo tako obsežne raziskave izredno težko časovno uskladiti z anketiranci, zato sem izbrani vzorec poiskal med tistimi zaposlenimi, ki naj bi imeli tiste lastnosti, ki so značilne za notranjega podjetnika, hkrati pa so zaposleni delovnih mestih, na katerih bi bilo podjetniško ravnanje zaželeno in potrebno. Čeprav je izredno težko določiti profil idealnega notranjega podjetnika, obstajajo nekateri trendi in norme, ki jih mora vsekakor imeti, zato sem skušal tudi zagotoviti, da bo vzorec segmentiranih potencialnih notranjih podjetnikov izkazoval določeno homogenost pri nekaterih parametrih, kot so trenutni položaj v hierarhiji podjetja, področje trenutne zaposlitve, stopnja dosežene izobrazbe, odgovornosti za zadane naloge in podobno. Seveda zaradi navedenih razlogov dopuščam tudi možnost, da izbrani vzorec ni bil oblikovan povsem ustrezno in da kot takšen tudi ne izkazuje povsem objektivnega stanja.

Skladno z navedeno predpostavko je bil osnovni namen raziskave preučiti določene dejavnike, ki vplivajo na uspešno uvajanje in izvajanje notranje podjetniških aktivnosti v preučevanem podjetju ter vzporedno na osnovi teh ugotovitev, ob morebitnem neustreznem stanju, predstaviti nadaljnje aktivnosti za izboljšanje obstoječega stanja. Ugotoviti sem torej želel predvsem naslednje:

- v vzorcu proučevane populacije pridobiti povratne informacije o trenutnem stanju na področju notranjega podjetništva ter tako izmeriti stopnjo pripravljenosti anketirancev za uvajanje, ohranjanje ter izvajanje tega vse bolj prisotnega področja v globalnih korporacijah tudi v poslovno okolje Mercatorja;
- oceniti, ali trenutna korporacijska kultura ter organizacijska struktura v podjetju omogočata ustvarjanje pogojev za dejansko integracijo notranjega podjetništva v neposredno poslovno prakso podjetja;
- oceniti, ali pravzaprav sploh in če obstaja, kakšen je notranji podjetnik v Mercatorju oziroma ali je skladno z nekaterimi teoretičnimi izhodišči management res zaviralni dejavnik pri uvajanju notranjega podjetništva tudi v preučevanem podjetju;
- podati sklepe in predloge ter tako svetovati pri morebitnem uvajanju notranjega podjetništva v Mercatorju.

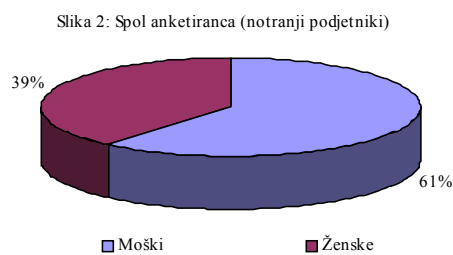
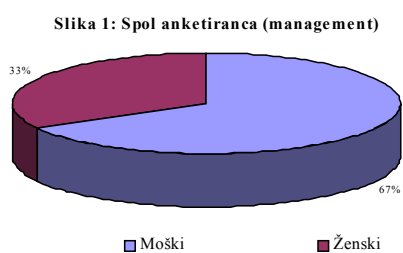
Od skupno 112 odposlanih vprašalnikov ciljnim skupinama (49 managementu, ter 63 potencialnim notranjim podjetnikom) je bilo skupno vrnjenih 49, kar v celotni strukturi pomeni 43,8% vseh vprašalnikov. Vrnjenih je bilo 21 vprašalnikov s strani managementa (42,9%) ter

28 s strani potencialnih notranjih podjetnikov (44,5%). Glede na trenutno aktualnost tematike v podjetju sem sicer potihoma upal na malce večji odziv, vendar kljub temu ocenjujem, da je proučevani vzorec dovolj reprezentativen, da je iz njega moč aplicirati objektivne zaključke. Anketni vprašalnik⁸ je bil sestavljen iz skupno 46 vprašanj in trditev, razdeljenih v tri smiselno zaokrožene sklope. S prvo skupino vprašanj sem ugotavljal osnovne demografske podatke o anketirancih, kot so spol, starost, izobrazba, področje dela ter velikost organizacijske enote, v kateri je anketiranec zaposlen. Z njimi sem pravzaprav želel ugotoviti profil notranjega podjetnika v podjetju in kot se je izkazalo kasneje, ga v raziskavi niti nisem našel, zato sem v nadaljevanju le deloma ugotavljal statistično značilne razlike z ostalima dvema sklopoma vprašanj. Namen drugega sklopa vprašanj je bil v pridobitvi podatkov o trenutni prisotnosti notranjega podjetništva v podjetju, prav tako sem želel tudi ugotoviti, ali je med anketiranci pravzaprav sploh prisotna pripravljenost za njegovo dejansko aplikacijo v neposredno poslovno prakso družbe. Tretji sklop trditev je bil namenjen proučevanju korporacijske kulture/klime v Mercatorju. Za analizo korporacijske kulture/klime v podjetju sem uporabil pet stopenjsko *Likertovo lestvico*, ki jo uporabljamo za merjenje stališč in mnenj, s katerimi anketirani izrazijo stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja v povezavi z obravnavano tematiko. Petstopenjska *Likertova lestvica* se mi je v danem trenutku zdela optimalna izbira, saj sem želel anketirancem dopustiti tudi možnost, da se pri določeni trditvi, pri kateri se iz kakršnega koli razloga ne morejo ali ne želijo nedvoumno opredeliti, izjasnijo s srednjo vrednostjo.

6.2. REZULTATI RAZISKAVE

6.2.1. Demografske značilnosti anketirancev

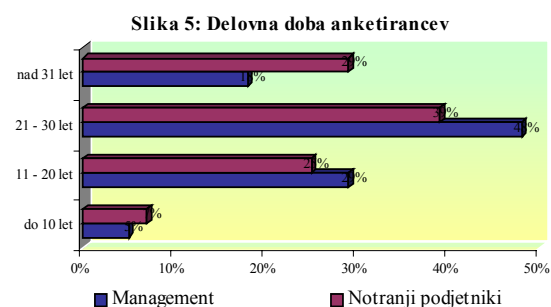
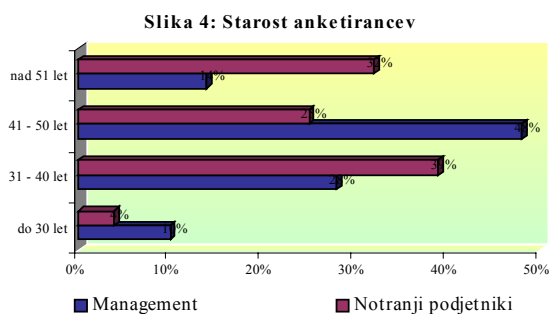
1) Od skupno 21 v raziskavo zajetih anketirancev iz vrst managementa je bilo 67% moškega ter 33% ženskega spola (slika št. 2). Stanje pri notranjih podjetnikih se prav tako giblje v isti smeri, saj je 61% anketirancev pripadnikov moškega ter 39% ženskega spola (slika št. 3). Iz tega lahko ugotovimo, da v anketiranemu delu managementa in pri potencialnih notranjih podjetnikih s skoraj 2/3 anketirancev prevladuje moška populacija. Zlasti za anketirane potencialne notranje podjetnike ne morem z gotovostjo podati ocene, da v Mercatorju v večji meri prevladujejo notranji podjetniki moškega spola, saj je bil proučevani vzorec oblikovan zgolj po subjektivni presoji, ki ni nujno povsem ustrezna.



Vir: Raziskava za potrebe specialističnega dela: Notranje podjetniški procesi v inovativni organizaciji-primer Mercator

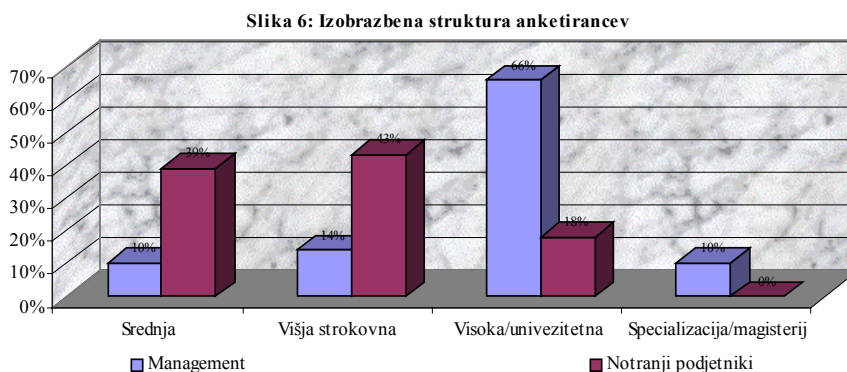
⁸ Analiza vprašalnika v nadaljevanju je oštevilčena po enakem vrstnem redu, kot so bila zastavljena vprašanja v raziskavi, zato si lahko bralec v primeru morebitnih nejasnosti pomaga z vprašalnikom, ki je v prilogi specialističnega dela.

2,3) O starosti anketirancev lahko ugotovimo, da v preučevanem vzorcu managementa prevladuje populacija v srednjih letih, saj je 28% anketirancev starih med 31 in 40 let, 48% anketirancev od 41 do 50 let, medtem ko je bilo do 30 leta starosti zajetih 10% anketiranih managerjev. Pri anketiranih potencialnih notranjih podjetnikih je bilo do 30 leta starosti zajetih 4% anketirancev, 39% anketirancev je starih od 31 do 40 let, 25% anketirancev pa je bilo starih od 41 do 50 let. Pri starosti nad 51 let je bilo zajetih 32% anketirancev iz vrst potencialnih notranjih podjetnikov ter 14% managerjev (slika št. 4). Podobno sliko ugotovimo pri delovni dobi tako pri anketiranem delu managementa kakor tudi pri anketiranem delu potencialnih notranjih podjetnikov, kar je seveda razumljivo, saj je starost anketirancev v neposredni korelaciji z delovno dobo anketiranca (slika št. 5).



Vir: Raziskava za potrebe zaključnega dela: Notranje podjetniški procesi v inovativni organizaciji-primer Mercator

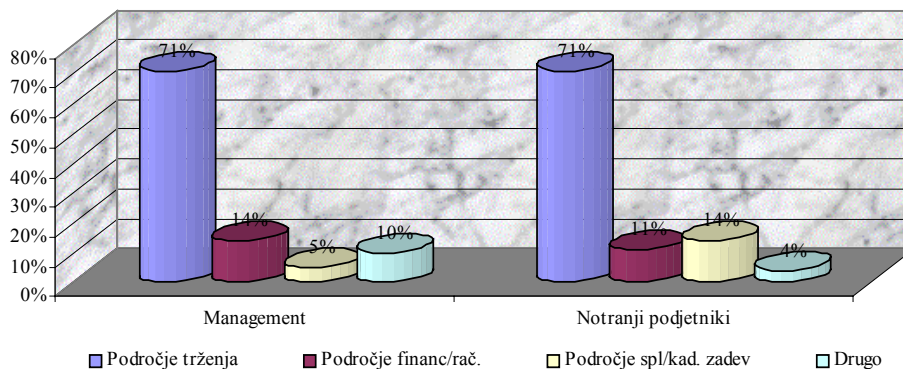
4) Značilnost povprečnega notranjega podjetnika je v primerjavi s klasičnim managerjem nekaj nižja izobrazbena raven. Po drugi strani naj bi bil notranji podjetnik bolj tehnično izobražen, primanjkovalo pa naj bi mu predvsem managerskih veščin. Navedena teza se bolj ali manj potrjuje tudi v našem primeru, saj pri anketiranih managerjih v 66% prevladuje visoka/univerzitetna ter v 10% podiplomska izobrazba. Delež managementa s srednjo oziroma višjo strokovno izobrazbo je 10% oziroma 14%. Stanje pri notranjih podjetnikih je precej drugačno, saj končane podiplomske izobrazbe med anketiranci ni imel nihče, medtem ko je visoko/univerzitetno izobraženih zgolj 18% anketirancev, kar pomeni, da pri njih prevladuje srednja (39%) ter višja strokovna izobrazba (43%).



Vir: Raziskava za potrebe specialističnega dela: Notranje podjetniški procesi v inovativni organizaciji-primer Mercator

5) O področju zaposlitve anketirancev lahko ugotovimo, da je velika večina anketirancev zaposlenih na področju trženja (oboji v 71%), medtem ko so področja financ in računovodstva ter splošno kadrovskih zadev zastopana v manjši meri (slika št. 7). Med ostalimi, ki niso zaposleni v navedenih treh področjih, se je del anketirancev opredelil kot zaposlenih v logistiki oziroma komerciali, vendar sta obe področji skladno z organizacijsko strukturo podjetja umeščeni v področje trženja, tako da ni potrebe, da bi ju posebej izpostavljali.

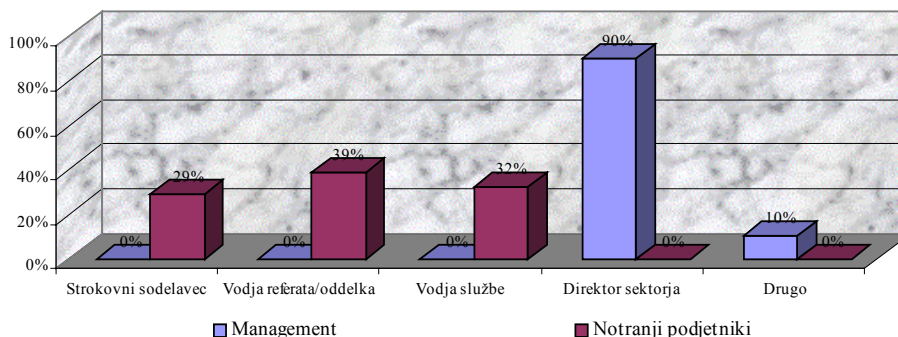
Slika 7: Področje zaposlitve anketirancev



Vir: Raziskava za potrebe specialističnega dela: Notranje podjetniški procesi v inovativni organizaciji-primer Mercator

6) Anketirani del managementa je v 90% na delovnih mestih direktorja sektorja ter v 10% na drugih delih in nalogah (člani uprave, podpredsedniki). Večina anketirancev izhaja iz vrst srednjega managementa, s čimer sem želel potrditi oziroma zavrniti tezo nekaterih teoretikov, po kateri je ta raven managementa pravzaprav zaviralni dejavnik pri uvajanju notranjega podjetništva v korporacije. Potencialne notranje podjetnike sem iskal na tistih delovnih mestih, kjer naj bi bilo podjetniško ravnanje zaželeno in potrebno, prav tako pa sem v raziskavi skušal vključiti kar najširši spekter različnih delovnih mest in kot je razvidno iz slike št. 8 je v celotni strukturi anketiranih 29% zaposlenih po raznih strokovnih službah, 39% anketirancev je bilo vodij referata/oddelka/poslovalnice, medtem ko so bili v 32% anketiranci vodje raznih služb v podjetju.

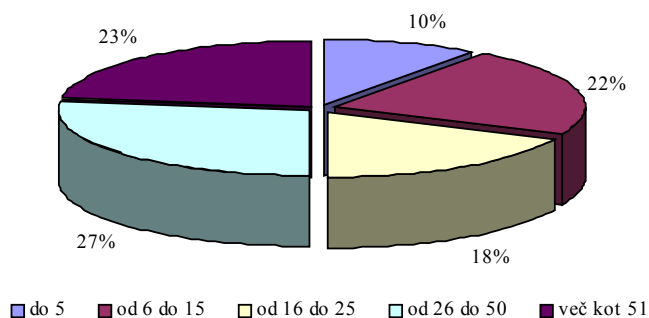
Slika 8: Delovna mesta anketirancev



Vir: Raziskava za potrebe specialističnega dela: Notranje podjetniški procesi v inovativni organizaciji-primer Mercator

7) Za podjetja, ki želijo vzpodbujati ter ohranjati inovacijsko klimo v podjetju, je nujno oblikovanje primernih podjetniških skupin, ki neposredno delujejo na izpeljavi določenega podjetniškega projekta. Takšna skupina mora delovati po načelu mest odgovornosti z jasno definiranimi cilji in nedvoumnimi merili uspešnosti. Pomembna je velikost takšne skupine, saj je potrebno vnaprej zagotoviti njeno popolno prilagodljivost v spreminjajočem se okolju. Vendar skupina samo po sebi še ni podjetniški tim, saj tovrsten način dela zahteva sodelovanje vseh vključenih članov pri izvajanju določenega projekta, njeni člani pa morajo delovati po načelih zaupanja, spodbujanja ter možnosti izražanja svojih lastnih mnenj, predlogov, občutkov kakor tudi morebitnih nesoglasij. Pri oblikovanju sta pri sestavi skupine pomembna zlasti dva bistvena dejavnika, in sicer velikost ter izbira članov skupine. Prav tako moramo pri njeni sestavi paziti, da podjetniška skupina vključuje ljudi z širokim spektrom različnih znanj, saj lahko le tako delujejo kakor neka sinergijska celota, sposobna izvedbe določene projektne naloge. V nadaljevanju skušam opredeliti velikost organizacijskih enot ciljnih skupin anketirancev ter ugotoviti, pri kateri velikosti se notranje podjetniški procesi, če se pravzaprav sploh, v največji meri izvajajo. Vendar iz empiričnih dejstev nisem uspel podati nekega dokončnega in objektivnega sklepa, saj ocenjujem, da je velikost organizacijske enote odvisna zgolj od organizacijske oblike enote anketiranca, ni pa posledica izvajanja podjetniških aktivnosti.

Slika 9: Število zaposlenih v OE anketiranca



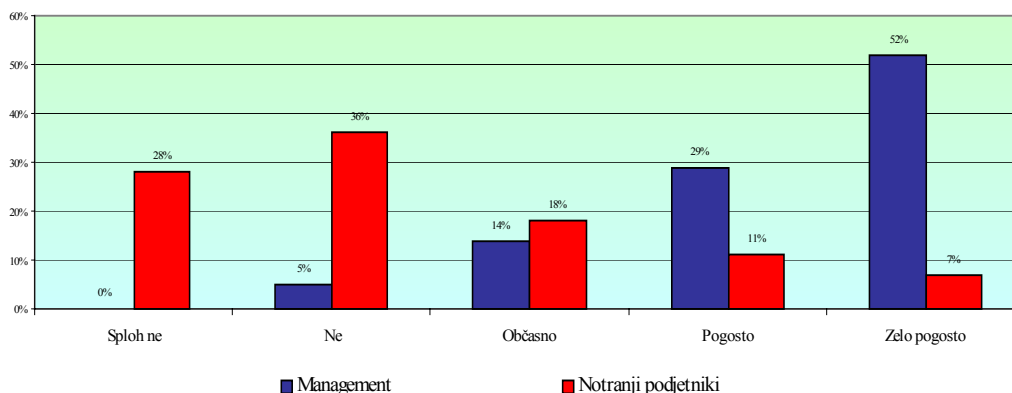
Vir: Raziskava za potrebe specialističnega dela: Notranje podjetniški procesi v inovativni organizaciji-primer Mercator

6.2.2. Povezava anketiranca z notranjim podjetništvom

8) Pri uvajanju notranjega podjetništva je potreben določen potencial notranjih podjetnikov, ki v okolju podjetja uresničujejo svoje inovativne zamisli. Zato me je zanimalo, ali se obe ciljni skupini pravzaprav sploh in v kolikšni meri srečujeta z aktivnostmi notranjega podjetništva. Sodeč po rezultatih raziskave se z notranje podjetniškimi aktivnostmi v večji meri srečuje management podjetja, saj se pogosto oz. zelo pogosto z njim srečuje kar 81% anketirancev, medtem ko je teh pri notranjih podjetnikih bilo samo 18%. Po drugi strani se samo 5% anketirancev iz vrst managementa ne srečuje z notranje podjetniškimi aktivnostmi, na strani notranjih podjetnikov pa je bilo teh kar 64% (slika št. 10). Management v Mercatorju naj bi imel v bistveni večji meri stik z aktivnostmi notranjega podjetništva, kar pomeni, da se takšne aktivnosti v večji meri izvajajo v višjih hierarhičnih ravneh družbe. To je sicer zelo spodbudno

in dobrodošlo, vendar morajo vsa podjetja, tudi Mercator, spodbujati notranje podjetniške aktivnosti tudi na nižjih hierarhičnih ravneh, kjer imajo zaposleni več tehnoloških znanj, so bližje svojim neposrednim odjemalcem ter imajo bolj neposreden vpogled na tržno dogajanje.

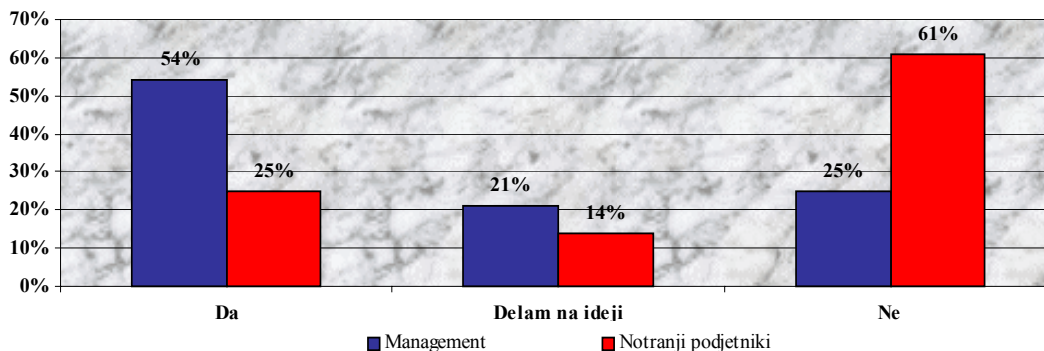
Slika 10: Povezava anketiranca z notranjim podjetništvom



Vir: Raziskava za potrebe specialističnega dela: Notranje podjetniški procesi v inovativni organizaciji-primer Mercator

9) Določena osnova za izvajanje notranje podjetniških aktivnosti v korporaciji je vsekakor produkcija podjetniških idej ter njihova realizacija v okolju podjetja. Glede na to, da je predlog inovacije določenega produkta ali procesa tista osnova, na kateri lahko podjetja začnejo graditi duh notranjega podjetništva, me je v nadaljevanju zanimalo, ali v Mercatorju pravzaprav sploh obstaja baza potencialnih notranjih podjetnikov z že razvito podjetniško idejo. Kot izkazujejo rezultati raziskave (slika št. 11), je management tisti, ki v bistveno večji meri deluje na produkciji podjetniških idej, saj je kar 54% anketirancev iz vrst managementa razvilo že vsaj eno podjetniško idejo, ki je bila v praksi dejansko tudi izpeljana, medtem ko je na strani potencialnih notranjih podjetnikov teh bilo samo 25%. Po drugi strani kar 61% potencialnih notranjih podjetnikov še ni razvilo nobene podjetniške ideje, iz vrst managementa pa je bilo teh 25%. Na podjetniški ideji trenutno dela 21% anketiranih managerjev ter samo 14% potencialnih notranjih podjetnikov. Ugotovljeno lahko pomeni dvoje; ali je bila baza potencialnih notranjih podjetnikov izbrana po nekem neustreznem ključu in v raziskavo niso bili zajeti primerni anketiranci ali pa bolj verjetno, da je predvsem management v Mercatorju tisti, ki v večji meri izvaja notranje podjetniške aktivnosti in da ustrezna podjetniška klima ni dovolj prisotna tudi na nižjih nivojih v hierarhiji družbe.

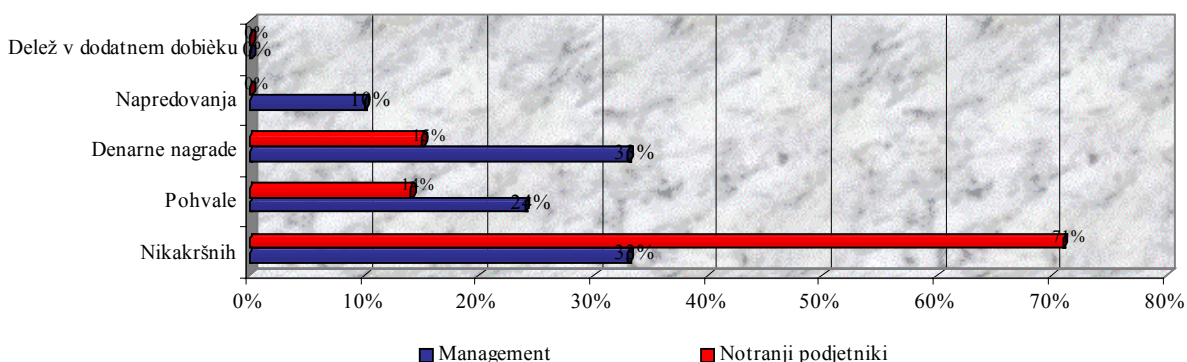
Slika 11: Realizacija podjetniške ideje



Vir: Raziskava za potrebe specialističnega dela: Notranje podjetniški procesi v inovativni organizaciji-primer Mercator

9a) Organizacije, ki želijo vzpodbujati razvoj notranjega podjetništva, morajo imeti poleg primerne korporacijske kulture in organizacijske strukture tudi izoblikovan sistem nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. Ustrezni motivacijski vzvodi tako omogočajo podjetjem zadržanje ključnih kadrov, po drugi strani pa jim to omogoča, da zaposleni vse napore usmerijo k doseganju svojih lastnih in poslovnih ciljev podjetja. Pri tem seveda ne moremo mimo vprašanja delitvenega sklada, saj mora postati delitev dodatnega dobička, ki je posledica uspešno izpeljane podjetniške ideje, ustrezno razdeljena tako na strani podjetja kakor tudi na strani nosilca določenega podjetniškega projekta. Vendar nagrajevalni sistemi v mnogih slovenskih podjetjih še vedno temeljijo na subjektivnih ocenah nadrejenih, ne pa na nekem objektivnem merjenju dejansko realiziranih poslovnih rezultatov. Sodeč po rezultatih izvedene raziskave (slika št. 12), se stimuliranje podjetniškega delovanja v Mercatorju v najboljšem primeru omejuje zgolj na finančne vidike nagrajevanja, saj je 33% anketiranih iz vrst managementa ter samo 15% anketiranih iz vrst potencialnih notranjih podjetnikov bilo deležnih denarnih nagrad. Pohvale, kot enega izmed nefinančnih vidikov nagrajevanja, je bilo deležnih 24% anketiranih managerjev ter 14% potencialnih notranjih podjetnikov. Pravzaprav je presenetljiv podatek, da kar 71% potencialnih notranjih podjetnikov in 33% managerjev ni bilo deležnih nikakršnih koristi od realizirane podjetniške ideje. To nam nedvoumno pove, da motivacijski vzvodi stimuliranja nosilcev podjetniških aktivnosti v Mercatorju sploh niso ustrezno izoblikovani. Zgolj nematerialni ter delno samo denarni vidiki niso ustrezno izhodišče, iz katerega je moč izgraditi primeren ter predvsem dolgoročen motivacijski model pri uvajanju notranjega podjetništva v podjetje. Večina naprednih zahodnih korporacij z notranjim podjetništvom se poslužuje participacije v obliki lastniških deležev ter deleža v dodatnem dobičku pri tistih uspešnih nosilcih notranje podjetniških projektov, ki so bili neposredno udeleženi pri njegovem ustvarjanju. Verjetno je težko pričakovati dolgoročen in uspešen razvoj notranjega podjetništva, na katerem bi bilo moč graditi trajne konkurenčne prednosti, dokler se takšna miselnost ne bo udeleževala tudi v preučevanem podjetju.

Slika 12: Stimuliranje podjetniških idej

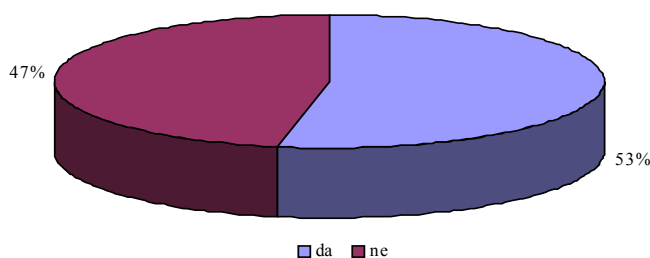


Vir: Raziskava za potrebe specialističnega dela: Notranje podjetniški procesi v inovativni organizaciji-primer Mercator

10) Na vprašanje, v kolikšni meri so prisotne realizacije podjetniških idej v širšem delokrogu anketirancev, se je kar 53% vseh anketirancev opredelilo, da poznajo osebo, ki je že sodelovala pri razvijanju in realizaciji podjetniške inovacije (slika št. 13). To pomeni, da vsekakor obstaja

nek potencial notranjih podjetnikov v okolju podjetja, ki bi ga bilo potrebno s pomočjo primernih motivacijskih vzvodov aktivirati in usmerjati v aktivnejše podjetniške sfere.

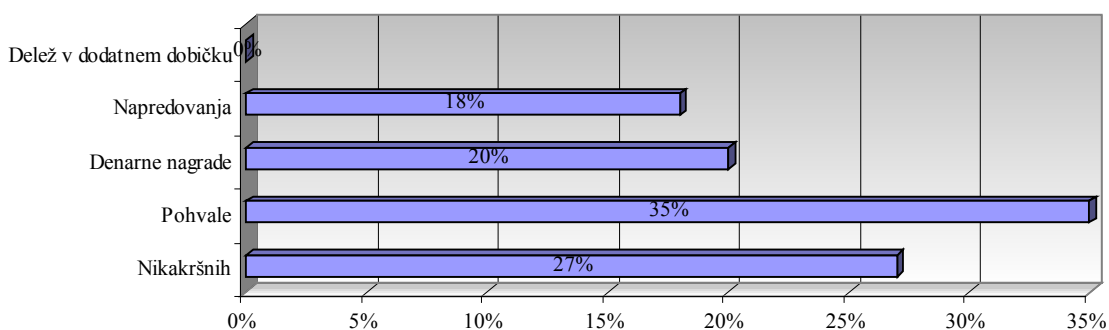
Slika 13: Realizirane podjetniške ideje v delokrogu anketiranca



Vir: Raziskava za potrebe specialističnega dela: Notranje podjetniški procesi v inovativni organizaciji-primer Mercator

10a) Tudi na vprašanje o stimulaciji realizirane podjetniške ideje v delokrogu anketiranca lahko ugotovimo podobno, saj se motivacijski dejavniki v največji meri osredotočajo zgolj na pohvale (35%), denarne nagrade (20%) ter napredovanja (18%). Glede na to, da tudi v delokrogu anketirancev nihče ne pozna nikogar, ki bi bil udeležen pri deležu v dodatnem dobičku, lahko sklepamo, da takšna oblika podjetniške participacije ni prisotna v podjetju (slika št. 14).

Slika 14: Stimuliranje podjetniške ideje v delokrogu anketiranca

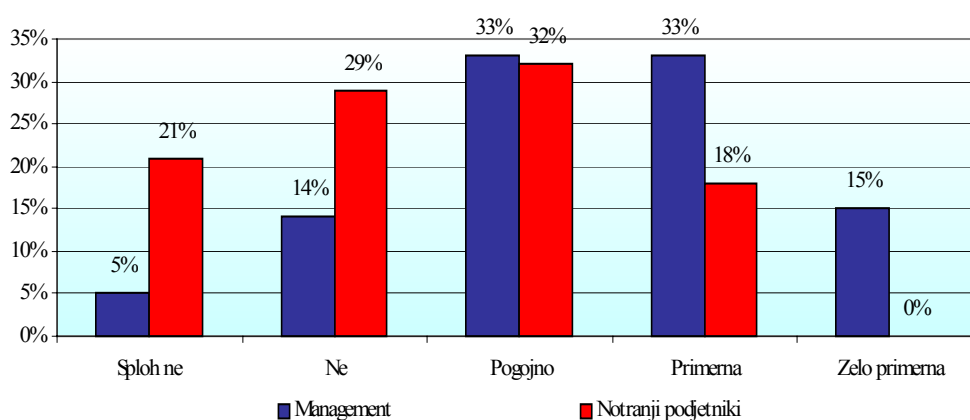


Vir: Raziskava za potrebe specialističnega dela: Notranje podjetniški procesi v inovativni organizaciji-primer Mercator

11) Korporacije imajo običajno vzpostavljeno formalizirano organizacijsko strukturo za doseganje učinkovitega poslovanja, v kateri se aktivnosti izvajajo tako, da zagotavljajo določeno kontinuiteto, vendar je to pogosto v nasprotju z inovacijami in spremembami, ki so osnova notranjega podjetništva. Pri organizacijski strukturi, ki naj bi vzpodbujala razvoj notranjega podjetništva, je izredno pomembno, da je fleksibilna v prilagajanju na spremembe v okolju, da omogoča hitro izvajanje procesov odločanja ter da omogoča učinkovito komuniciranje v podjetju. V teoriji in praksi obstaja izredno široka paleta raznih organizacijskih struktur, ki se sicer bolj ali manj medsebojno prepletajo, vsaka med njimi pa ima določene prednosti in tudi slabosti. Predvsem pri uvajanju notranjega podjetništva je bistveno, da obstaja sploščena večoddelčna organizacijska struktura z ločenimi profitnimi centri kot tisto osnovno notranjo organizacijsko celico, ki ima svoj interni račun in letni plan ter predvsem jasno definirane cilje in nedvoumna merila uspešnosti in kot takšna tudi moč za sprejemanje pomembnih taktičnih ter tudi razvojnih odločitev. S tem so podani temelji, da s pomočjo obstoječih resursov podjetja ter predvsem z lastnimi močmi takšna zaokrožena organizacijska

enota zagotavlja učinkovitost poslovanja. Sodeč po odgovorih anketirancev glede primernosti organizacijske strukture v Mercatorju, ocenjevani v razponu od 1 do 5, po mnenju managementa organizacijska struktura v 19% ne ustreza oziroma sploh ne ustreza, v 33% je pogojno ustreza, medtem ko jih 48% meni, da je organizacijska struktura primerna oziroma zelo primerna. Še mnogo bolj kritična slika je razvidna pri potencialnih notranjih podjetnikih, kjer jih kar 50% meni, da organizacijska struktura sploh ni primerna oziroma ni primerna, pogojno primerna je 32% anketirancem, medtem ko samo 18% anketirancev sodi, da obstoječa organizacijska struktura omogoča izvajanje notranjega podjetništva v podjetju (slika št. 15). Iz navedenega lahko torej ugotovimo, da je zaznava obstoječe organizacijske strukture primernejša ciljni skupini anketirancev iz vrst managementa, vendar v splošnem ni ugodno ocenjena.

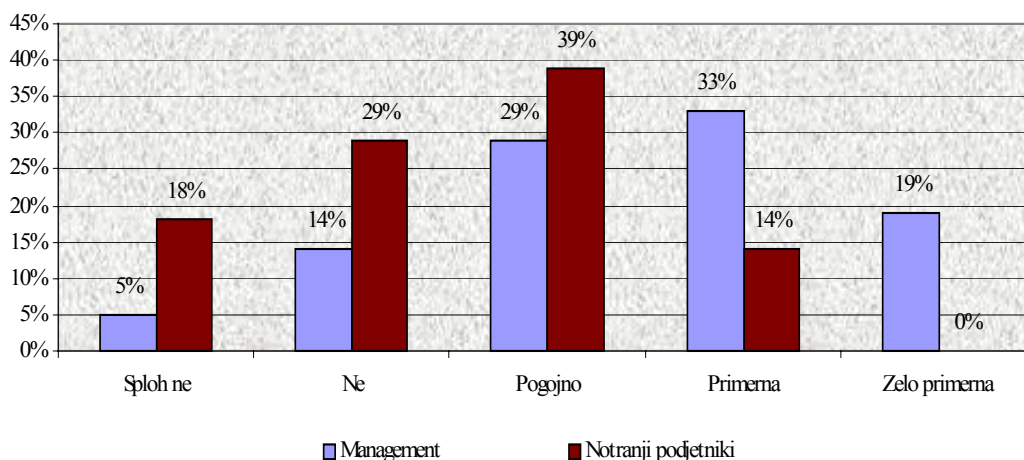
Slika 15: Primernost organizacijske strukture



Vir: Raziskava za potrebe specialističnega dela: Notranje podjetniški procesi v inovativni organizaciji-primer Mercator

12) Korporacije, ki želijo aktivno ustvarjati pogoje za notranje podjetništvo, morajo spodbujati razvoj podjetniških idej, omogočiti eksperimentiranje, vzpostavljati podjetniške skupine ter pridobiti podporo vodstva. Vse navedeno pravzaprav omogoča podjetniško naravnana korporacijska kultura/klima. S postopnim spreminjanjem svojega notranjega okolja namreč ustvarja pogoje za odpravljanje tradicionalne korporacijske kulture, ki kot takšna predstavlja oviro poskusu uvajanja notranjega podjetništva. Primernost korporacijske kulture v Mercatorju sta obe ciljni skupini anketirancev prav tako ocenjevali v razponu od 1 do 5. Kot je jasno razvidno iz slike št. 16, kar 52% anketirancev iz vrst managementa meni, da je korporacijska kultura primerna oziroma zelo primerna, medtem ko je bilo teh na strani potencialnih notranjih podjetnikov samo 14%. Obratno samo 19% anketiranih managerjev meni, da korporacijska kultura sploh ni oziroma ni primerna, iz vrst potencialnih notranjih podjetnikov pa je bilo teh kar 47%. Za pogojno primerno korporacijsko kulturo se je opredelilo 29% anketiranih managerjev ter 39% anketiranih potencialnih notranjih podjetnikov. Glede na to, da je prav management tisti, ki v veliki meri z načinom in usklajenostjo vodenja veliko prispeva k integraciji korporacijske kulture v podjetje, mora biti tudi prihodnje vodenje managementa v Mercatorju usmerjeno k doseganju teh ciljev.

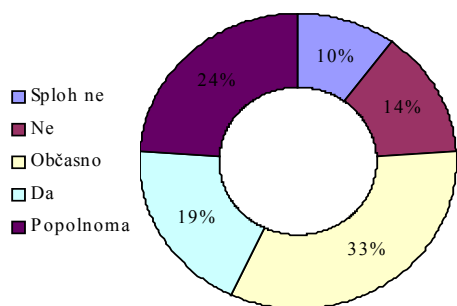
Slika 16: Primernost organizacijske kulture



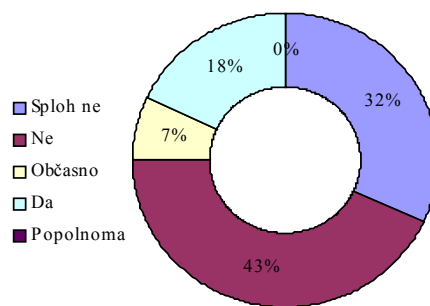
Vir: Raziskava za potrebe specialističnega dela: Notranje podjetniški procesi v inovativni organizaciji-primer Mercator

13) Na nastanek potencialnih inovacij v podjetju vpliva mnogo dejavnikov. Razdelimo jih lahko na tiste, ki vplivajo na inovacijsko sposobnost zaposlenih in tiste, ki vplivajo na inovacijsko pripravljenost zaposlenih. Med prve sodita ustrezna izbira inovativnih zaposlenih ter gradnja njihovega osebnostnega razvoja, med slednje pa v prvi vrsti ustrezna korporacijska kultura v podjetju. Vsaka organizacija, ki skuša izvajati notranje podjetniške aktivnosti in posledično sposobnost generiranja podjetniških idej, mora v svojem okolju razviti primeren ter podjetju prilagojen motivacijski model, s katerim vzpodbuja ter hrabri svoje zaposlene pri prevzemanju podjetniških aktivnosti ter jih na ta način usmerja k večjim prizadevanjem za doseg inovacijskih ciljev. Enotno oziroma skupinsko nagajevanje je vsekakor zastarelo in preživelo, saj uvršča posameznika v določen »kalup«, ki negativno vpliva na vsako nadaljnjo podjetniško aktivnost. Posameznika namreč ne obravnava individualno, s tem pa je onemogočena motivacija in stimulacija tistih, ki uspešno promovirajo podjetniške aktivnosti v določeni organizaciji. Kljub pomembnosti učinkovitega sistema motiviranja ga mnoga podjetja še vedno nimajo razdelanega, če pa le-ti že obstajajo, so največkrat zastareli in kot taki zelo neučinkoviti. Obstoječi sistem motiviranja v Mercatorju je po mnenju anketirancev iz vrst managementa motivacijsko naravnano, saj kar 43% anketiranih managerjev meni, da organizacija v zadostni meri motivira zaposlene pri produkciji podjetniških idej (slika št. 17). Po drugi strani tako razmišlja samo 18% anketiranih potencialnih notranjih podjetnikov (slika št. 18), kar 75% pa jih meni, da organizacija ne oziroma sploh ne motivira dovolj svojih zaposlenih. Prav tako razmišlja tudi 24% anketiranih managerjev. Da podjetje občasno motivira svoje zaposlene pri produkciji podjetniških idej, meni 33% anketiranih managerjev ter 7% potencialnih notranjih podjetnikov. Ugotovljeno tako lahko pomeni, da potencialni notranji podjetniki, za razliko od svojih managerskih kolegov, pri inoviranju niso v tolikšni meri deležni primernih stimulacij, zato bo tudi v tem delu potrebno vzpostaviti primerne ter zlasti učinkovite motivacijske vzvode, katerih bo v enakem obsegu deležen prav celotni inovacijski potencial v podjetju.

Slika 17: Ustreznost sistema motiviranja zaposlenih v podjetju (M)



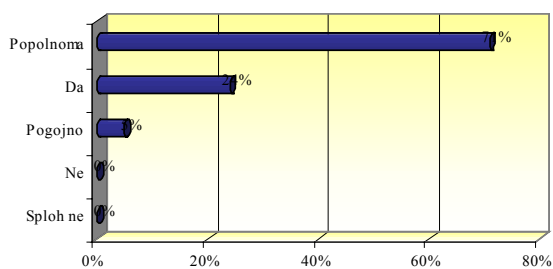
Slika 18: Ustreznost sistema motiviranja zaposlenih v podjetju (NP)



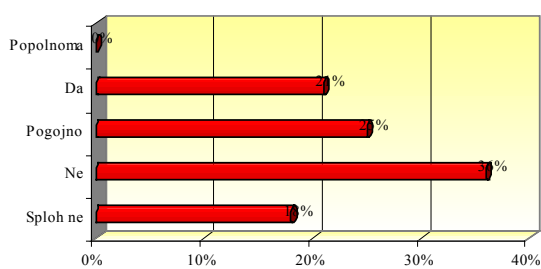
Vir: Raziskava za potrebe specialističnega dela: Notranje podjetniški procesi v inovativni organizaciji-primer Mercator

14) Lahko bi dejali, da je v veliki meri prav od podjetniške usmerjenosti managerjev odvisno, v kolikšni meri se bo notranje podjetništvo v neposredni poslovni praksi podjetij dejansko uveljavilo in izvajalo. Predvsem managerji, ki so navajeni tradicionalnih oblik ravnanja, ga mnogokrat zavračajo in tako pravzaprav onemogočajo njegovo integracijo s poslovno filozofijo podjetja. Zato me je v nadaljevanju zanimalo naslednje: ali management v Mercatorju sploh izkazuje pripravljenost za izvajanje notranje podjetniških aktivnosti v podjetju ter ali so po drugi strani izbranim potencialnim notranjim podjetnikom v Mercatorju s strani managementa sploh podane pobude in možnosti za njegovo izvajanje. Iz slike št.: 19 je tako moč razbrati, da management skoraj v celoti izraža pripravljenost in podporo pri izvajanju notranje podjetniških aktivnosti v podjetju, saj je kar 95% anketiranih managerjev izrazilo delno oziroma popolno pripravljenost in podporo, medtem ko se je samo 5% zanj opredelilo pogojno. Po drugi strani pa kar 54% anketiranih potencialnih notranjih podjetnikov meni, da jim management v podjetju ne omogoča izvajanje notranje podjetniških aktivnosti, 25% je pogojno omogočeno izvajanje, samo 21% pa je takšna možnost tudi dejansko podana (slika št. 20). Tako imamo s strani managementa popolno pripravljenost in podporo izvajanju notranje podjetniških aktivnosti, tega pa ni bilo zaznati pri nasprotni strani v raziskavi. Vsekakor pa bi bilo potrebno izvesti še nadaljnje raziskave, ki bi potrdile ali zavrgle ugotovljeno, vendar je kljub temu razvidno, da imata ciljni skupini anketirancev nasprotujoče videnje glede možnosti izvajanja notranje podjetniških aktivnosti v podjetju.

Slika 19: Pripravljenost anketiranca za izvajanje notranjega podjetništva (management)



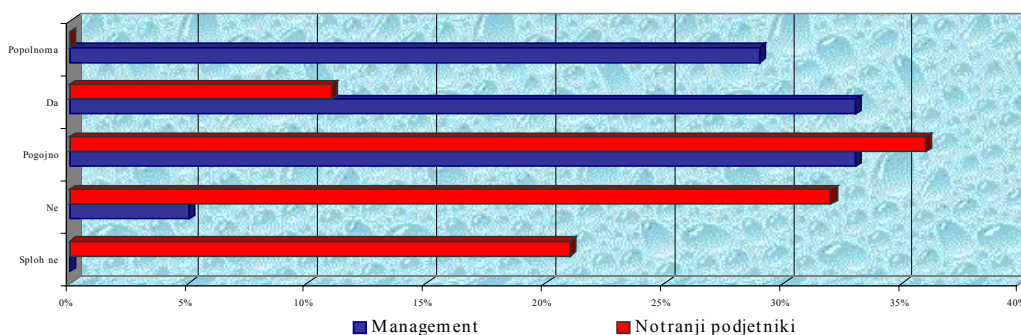
Slika 20: Možnost anketiranca za izvajanje notranjega podjetništva (not. podjetniki)



Vir: Raziskava za potrebe specialističnega dela: Notranje podjetniški procesi v inovativni organizaciji-primer Mercator

15) Ustrezna motivacija podjetniškega delovanja je tista pojavna oblika, ki potencialnim notranjim podjetnikom poleg lastne ciljne motiviranosti nudi in omogoča, da vse svoje napore pri delu usmerijo k doseganju želenih poslovnih ciljev. Pri tem morajo z aktivnim ustvarjanjem pogojev za nemoteno podjetniško delovanje zelo aktivno vlogo imeti tudi managerji. Na vprašanje o obstoju posameznih oblik motiviranja in stimuliranja notranje podjetniških aktivnosti s strani managementa sta ciljni skupini anketirancev odgovarjali popolnoma različno. Medtem, ko anketirani managerji izražajo bolj ali manj popolno pripravljenost na razne oblike motiviranja in stimuliranja, saj je kar 62% anketirancev menilo, da v zadostni meri motivira in stimulira svoje podrejene pri izvajanju notranje podjetniških aktivnosti, je na strani potencialnih notranjih podjetnikov samo 11% čutilo tako motiviranje in podporo (slika št. 21). Po drugi strani pa kar 53% potencialnih notranjih podjetnikov meni, da s strani managementa niso deležni nikakršnih oblik motivacij in stimulacij pri izvajanju notranje podjetniških aktivnosti, v isti smeri pa se je izrazilo samo 5% anketiranih managerjev. Za pogojno motiviranje in stimuliranje se je opredelilo 33% anketiranih managerjev ter 36% potencialnih notranjih podjetnikov. Tudi v tem primeru se pojavlja nesorazmerje v izraženih odgovorih med obema ciljnim skupinama anketirancev. Glede na različno dojetanje lahko dopuščamo tudi možnost, da si ciljni skupini anketirancev morda različno razlagata, kaj naj bi motiviranje oziroma stimuliranje notranje podjetniških aktivnosti pravzaprav sploh bilo. Seveda ni nujno, da gre pri tem zgolj za materialne stimulacije. Vsekakor bi bilo tudi v tem primeru koristno izvesti še nadaljnje, bolj poglobljene raziskave, ki bi potrdile oziroma zavrgle ugotovitve.

Slika 21: Motiviranje zaposlenih s strani managementa

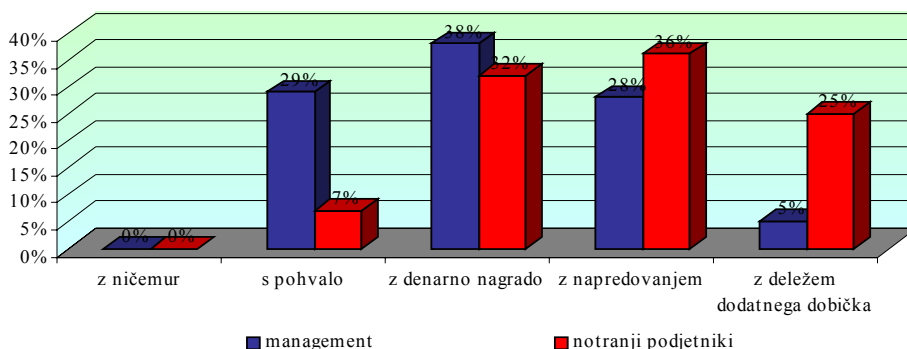


Vir: Raziskava za potrebe specialističnega dela: Notranje podjetniški procesi v inovativni organizaciji-primer Mercator

16) Vprašanje o načinu oziroma obliki dodatne motivacije potencialnega notranjega podjetnika, ki bi z razvito inovacijo bistveno pripomogel k izboljšanju poslovnih rezultatov, je bilo naslednje vprašanje v raziskavi. Podjetja, ki želijo izvajati notranje podjetniške aktivnosti, morajo temu vprašanju nameniti veliko pozornosti, saj stihijski način stimulacije od primera do primera ne zagotavlja trdnih temeljev za dolgoročno in uspešno izvajanje notranje podjetniških aktivnosti. Iz odgovorov anketirancev (slika št. 22) bi lahko sklepali, da način motiviranja v Mercatorju pravzaprav sploh ni ustrezno izoblikovan in je kot takšen odvisen od »samovolje« posameznega managerja, ki skladno s svojimi pooblastili nagrajuje inovativnega posameznika. Tako bi kar 29% anketiranih managerjev svoje podrejene motiviralo zgolj s pohvalo, 38% z denarno nagrado, 28% z napredovanjem ter samo 5% z deležem v dodatnem dobičku iz naslova uspešno realizirane podjetniške inovacije. Po drugi strani bi se anketirani potencialni notranji

podjetniki zadovoljili s pohvalo v samo 7%, z denarno nagrado v 32%, z napredovanjem v 36% ter že v 25% z deležem v dodatno ustvarjenemu dobičku, ki je poleg lastniških deležev v novoustanovljenih notranje podjetniških podjetjih pravzaprav najvišja oblika motivacije v razvitih tržnih gospodarstvih. Vsaka podjetja, tudi Mercator, ki želijo v svojih okoljih uspešno in dolgoročno izvajati notranje podjetniške aktivnosti, bodo vsekakor morala razmišljati tudi o takšnem načinu motivacije, saj v nasprotnem verjetno ne morejo računati z uspešno integracijo notranje podjetniških aktivnosti v svojih okoljih.

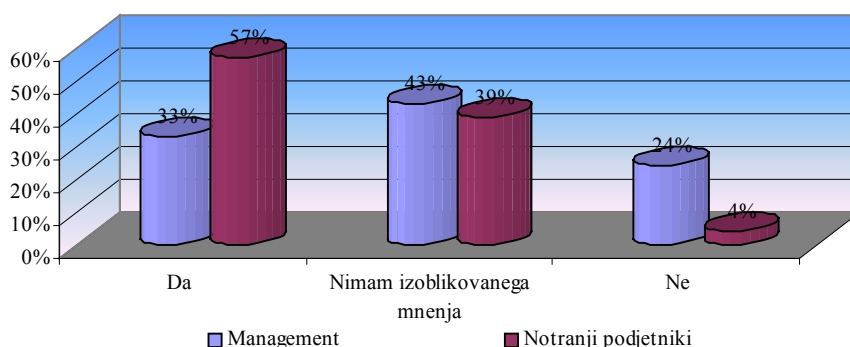
Slika 22: Motiviranje zaposlenih s strani managementa



Vir: Raziskava za potrebe specialističnega dela: Notranje podjetniški procesi v inovativni organizaciji-primer Mercator

17) Vsak potencialni nosilec določenega notranje podjetniškega projekta mora pri svojem delu razpolagati z določeno svobodo pri poslovnih odločitvah. Vsekakor mora management primerno porazdeliti moč odločanja tudi na nižjo hierarhično raven, saj se tako po eni strani sam razbremeni ter se lahko v večji meri posveča strateškim odločitvam kot svoji primarni zadolžitvi. Po drugi strani je vsak nosilec določenega notranje podjetniškega projekta strokovnjak, ki najbolje pozna razmere na svojem področju. Iz slike št. 23 je tako razvidno, da se kar 57% anketiranih potencialnih notranjih podjetnikov ter samo 33% anketiranih managerjev nagiba k porazdeljevanju moči odločanja tudi na nosilce notranje podjetniških projektov. V obratni smeri razmišlja 24% anketiranih managerjev ter samo 4% anketiranih potencialnih notranjih podjetnikov. O tem vprašanju nima izoblikovanega mnenja 43% anketiranih managerjev ter 39% anketiranih potencialnih notranjih podjetnikov. Lahko bi dejali, da anketirani potencialni notranji podjetniki za razliko od svojih managerskih kolegov v večji meri izražajo potrebo po porazdelitvi moči odločanja, kar je seveda razumljivo, saj se na ta način odgovornosti, kakor tudi bonitete v večji meri prevesijo tudi na njihovo stran.

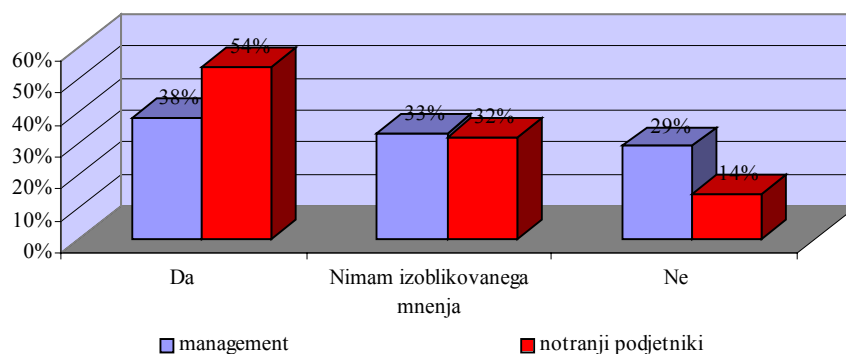
Slika 23: Spreminjanje organizacijske strukture in porazdelitev moči odločanja



Vir: Raziskava za potrebe specialističnega dela: Notranje podjetniški procesi v inovativni organizaciji-primer Mercator

18) Sistem notranjega kapitala je neodvisen finančni sklad, namenjen potrebam podjetniškega delovanja, s katerim notranji podjetnik kupuje potrebne vire znotraj korporacije. Nima časovne omejitve v trošenju in se obnavlja zgolj takrat, kadar je uspeh podjetniškega delovanja kontinuiran, to pa seveda zahteva izredno skrbnost pri njegovem upravljanju. Lahko bi celo dejali, da je pri izvajanju notranje podjetniških aktivnosti pravzaprav nujen, saj je nosilec določenega notranje podjetniškega projekta zanj osebno odgovoren in tako prevzema tudi osebno tveganje pri njegovem upravljanju. Prav osebna odgovornost pa je tisti dejavnik, s katerim podjetja skrbnika notranjega kapitala pravzaprav »prisilijo« k racionalnemu upravljanju z njim. Iz slike št. 24 je tako moč razbrati, da anketirani ciljni skupini v 54% (potencialni notranji podjetniki) in 38% (managerji) podpirajo oblikovanje neodvisnih finančnih skladov, v 32% (potencialni notranji podjetniki) in 33% (managerji) nimajo o navedenem v celoti izoblikovanega lastnega mnenja, medtem ko se v 14% (potencialni notranji podjetniki) ter kar v 29% (managerji) anketiranci niso opredelili za oblikovanje sistemov notranjega kapitala. Glede na to, da so takšni skladi v naših okoljih še vedno določena novost, se bo njihov pravi pomen verjetno pokazal šele takrat, ko bo notranje podjetniško delovanje postalo tudi stalnica v naših podjetjih.

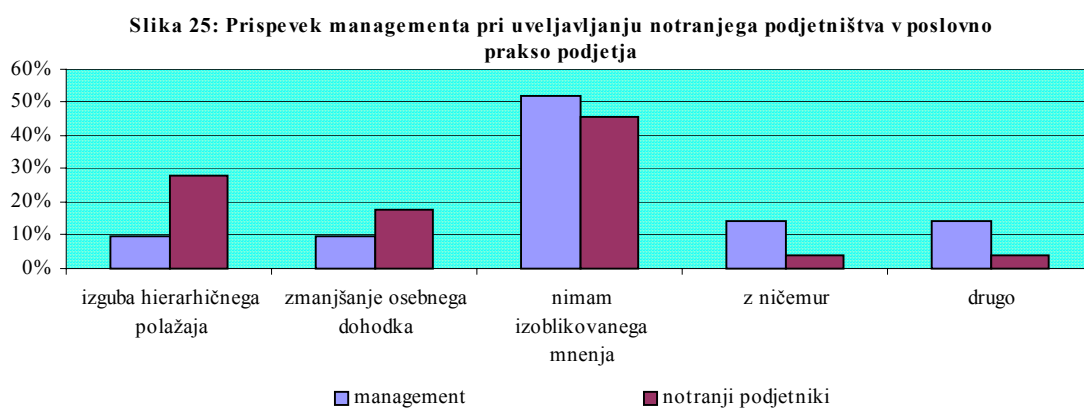
Slika 24: Oblikovanje neodvisnih finančnih skladov



Vir: Raziskava za potrebe specialističnega dela: Notranje podjetniški procesi v inovativni organizaciji-primer Mercator

19) Gospodarski subjekti so se v zadnjih letih znašli sredi kompleksnega, turbulentnega in spremenljivega okolja, v katerem lahko uspešno krmarijo samo visoko prilagodljive in odprte organizacije. Te spremembe zahtevajo tudi drugačen pristop k vodenju. Sodoben management mora razviti predvsem sposobnost izvabljanja nadarjenosti in ustvarjalnosti človeških virov ter tako iz zaposlenih izvleči čim bolj raznolika znanja in veščine ter jih uporabiti na nove načine. Po drugi strani mora zaradi spremenjenih, bolj fleksibilnih ter spreminjajočih se tržnim razmeram prilagojenih organizacijskih struktur postopno računati z delno izgubo pozicij. V strogo piramidno/hierarhično grajenih organizacijskih strukturah je namreč oteženo uspešno izvajanje notranje podjetniške aktivnosti. V nadaljevanju me je zato zanimalo, kakšen naj bi bil po mnenju anketirancev pravzaprav osebni prispevek managementa oziroma čemu naj bi se ta osebno odrekel pri uspešnem uveljavljanju notranjega podjetništva v poslovno prakso podjetja. Iz rezultatov raziskave bi lahko sklepali (slika št. 25), da se management v Mercatorju še vedno trdno oklepa doseženih pozicij, saj v 52% anketirani managerji nimajo izoblikovanega lastnega mnenja o tem vprašanju, v 14% se niso pripravljene odreči ničemur, le 10% se je pripravljeno delno odreči doseženemu hierarhičnemu položaju ter v enakem odstotku tudi delu osebnega

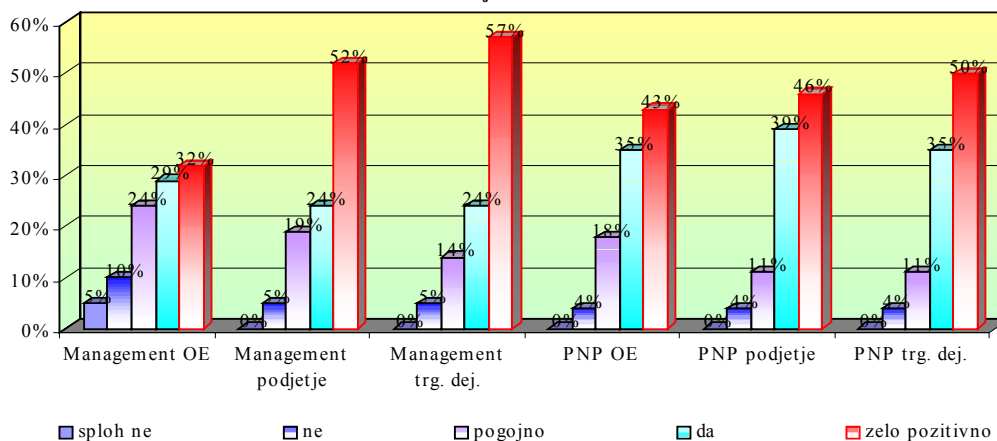
dohodka. V 14% so anketirani managerji kot svoj lastni prispevek pripravljene dati vzpodbude, omogočiti razna izobraževanja svojim podrejenim in podobno. Nasprotno kar 46% anketiranih potencialnih notranjih podjetnikov meni, da bi se management zaradi izvajanja notranje podjetniških aktivnosti moral delno odreči hierarhičnemu položaju oziroma delu osebnega dohodka, enak odstotek jih o navedenem nima izoblikovanega mnenja, samo 4% pa jih meni, da se managementu ni potrebno odreči z ničemur. Očitno je, da anketiranci iz vrst managementa v veliki meri zavračajo kakršnokoli možnost izgube doseženih pozicij, obratno pa se anketirani del potencialnih notranjih podjetnikov bolj nagiba v nasprotni smeri oziroma na delni prenos pooblastil tudi k njim. Glede na prakso uspešnih notranje podjetniških korporacij v tujini se temu ob morebitni vzpostavitvi notranjega podjetništva ne bo moč izogniti niti v proučevanem podjetju.



Vir: Raziskava za potrebe specialističnega dela: Notranje podjetniški procesi v inovativni organizaciji-primer Mercator

20-23) Podjetja, ki so prva spoznala, da podjetniška miselnost bistveno prispeva k uspešnosti poslovanja so večinoma bolj dobičkonosna kakor tista, ki temu dejstvu ne posvečajo dovolj pozornosti. To se vedno bolj potrjuje v poslovni praksi poslovnih subjektov povsod po svetu, kjer se je notranje podjetništvo pokazalo kot izreden vir konkurenčnih prednosti. Ocenjujem, da bodo podjetja v našem poslovnem okolju, ki bodo začela v praksi izvajati notranje podjetniške aktivnosti v veliki prednosti pred konkurenco na trgu. Na vprašanje v raziskavi, ali bi uvajanje notranjega podjetništva imelo pozitivne učinke tako na organizacijsko enoto anketiranca, kakor tudi podjetje in trgovinsko dejavnost kot celoto, je pri anketiranih obeh ciljnih skupinah zaznati pozitivno razmišljanje (slika št. 26). Navedeno velja zlasti za anketirane potencialne notranje podjetnike (PNP), pri katerih je pozitivno razmišljanje o vplivih uvajanja notranjega podjetništva zelo konstantno za vse tri proučevane segmente. Zanimiva pa je ugotovitev, da so predvsem anketiranci iz vrst managementa bolj skeptični do pozitivnih vplivov uvajanja notranjega podjetništva v svojih organizacijskih enotah. Verjetno je potrebno razloge za takšna razmišljanja iskati tudi v strahu pred potencialno izgubo formalnih sistemov nadzora v svojem delokrogu. Vendar bodo vsi tradicionalno/konzervativni managerji, ki zavračajo kakršenkoli duh notranjega podjetništva, v svojih neposrednih okoljih prej ko slej postopno deležni slabših poslovnih rezultatov. Vprašanje pa je, če takrat že ne bo zamujen pravi trenutek tudi za notranje podjetništvo.

Slika 26: Pozitivni učinki uvajanja notranjega podjetništva v OE, podjetje in trgovinsko dejavnost



Vir: Raziskava za potrebe specialističnega dela: Notranje podjetniški procesi v inovativni organizaciji-primer Mercator

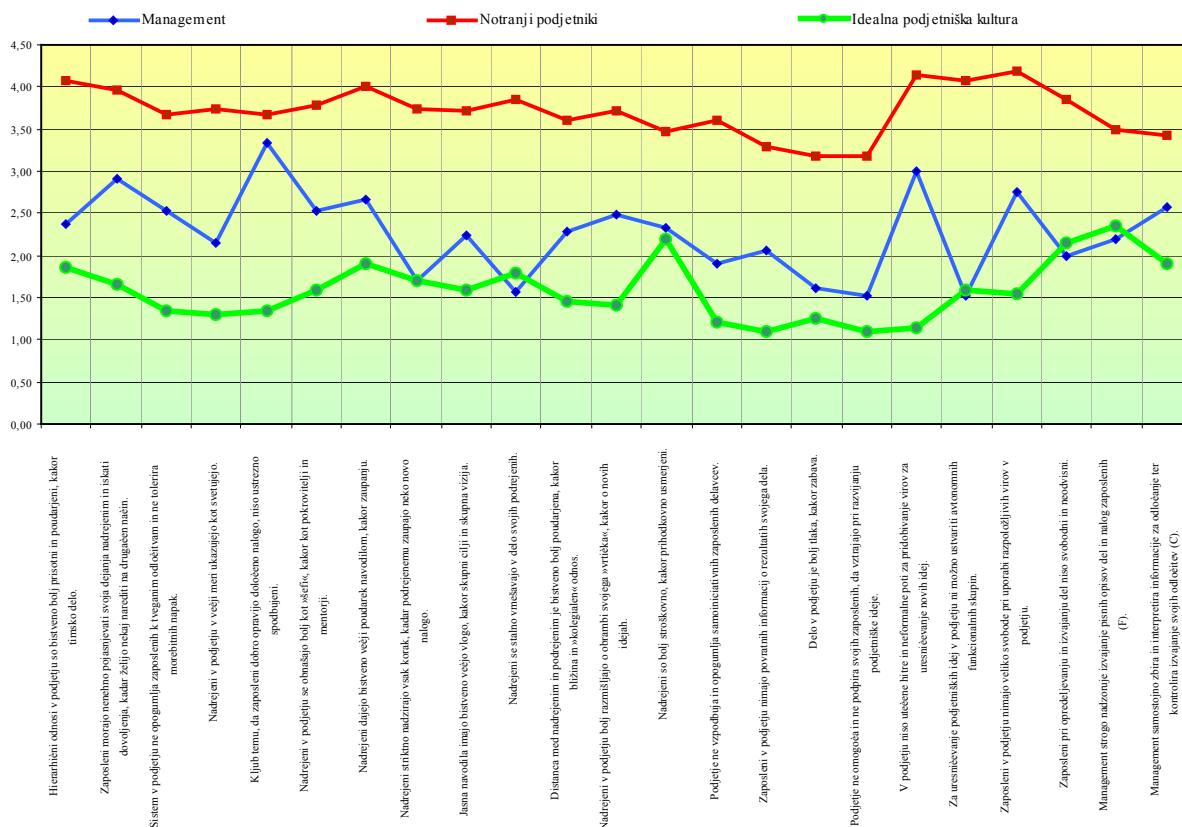
6.2.3. Primernost obstoječe korporacijske kulture za izvajanje notranje podjetniških aktivnosti v Mercatorju

Z zadnjim, tretjim sklopom vprašanj v analizi sem skušal bolj podrobno izmeriti, v kolikšni meri je obstoječa korporacijska kultura pravzaprav sploh primerna za izvajanje notranje podjetniških aktivnosti ter istočasno zaznati diferenciacijo v odgovorih med ciljnim skupinama ter s tem ugotoviti, kje so med njima osnovna razhajanja, v nadaljevanju pa ugotovljeno primerjati z idealno korporacijsko podjetniško kulturo/klimo⁹. V kolikšni meri je le-ta prisotna tudi v Mercatorju, sem ugotavljal s 23 trditvami, do katerih so se anketiranci opredeljevali na pet stopenjski skali, in sicer od popolnega strinjanja do popolnega nestrinjanja s postavljeno trditvijo. Ocena 1 je tako pomenila, da se anketiranec s trditvijo absolutno ne strinja, ocena 5 pa prav nasprotno, in sicer, da se anketiranec s trditvijo popolnoma in v celoti strinja. Z ocenami v razponu od 2 do 4 se je anketiranec opredelil med obema skrajnima vrednostnima. Po drugi strani sem skušal vprašalnik oblikovati in prirediti tako, da so odgovori anketirancev, katerih trditve so imele nižje vrednosti (1 ali 2), pomenili videnje bolj podjetniško naravnane korporacijske kulture in obratno, odgovori višjih vrednosti (4 in 5) naj bi izkazovali bolj tradicionalno in konzervativno percepcijo korporacijske kulture. Glede na različno pojmovanje kulture in klime¹⁰ sem nekako istočasno skušal izmeriti obe proučevani dimenziji, saj menim, da bi konvergentno proučevanje zgolj ene ali druge morda privedlo do nepopolne slike. Zavedam se sicer, da je takšen način zaradi določenih vsebinskih razlik med njima izredno težko izvedljiv istočasno, vendar sem kljub nekaterim omejitvam skušal vprašalnik prilagoditi tako, da ju hkrati v kar največji možni meri zajema istočasno. Prepričan sem namreč, da obe vzporedno prispevata k uspešni integraciji notranje podjetniških aktivnosti v poslovna okolja organizacij.

⁹ Idealno organizacijsko kulturo/klimo delno povzeman po Reberniku ter ostali domači in tuji literaturi s tega področja, delno pa je temelji na moji subjektivni oceni in je kot takšna rezultat mojega lastnega videnja, izkušenj ter znanja s tega področja.

¹⁰ Medtem, ko ima je pojem organizacijske klime zgodovinski izvor v psihologiji in je za razliko od organizacijske kulture bolj usmerjen k merjenju nekaterih pojavov v organizaciji (npr. zadovoljstvo zaposlenih s socialnimi vidiki dela), je cilj organizacijske kulture bolj eksplicitno razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj, vzorcev, vedenja itd., in ima svoj izvor v kulturni antropologiji in etnologiji. Prav tako organizacijska klima bolj odseva trenutno realnost v organizacijah in se je člani organizacije zavedajo, organizacijska kultura pa se bolj ukvarja s pojavi, ki so objektivni in ki obstajajo, tudi če se jih člani ne zavedajo (Kavčič B. – v Možina [et.al], 1994, str.191).

Slika št.:27: Podjetniška kultura/klima v Mercatorju



Vir: Raziskava za potrebe specialističnega dela: Notranje podjetniški procesi v inovativni organizaciji-primer Mercator

Rezultati preučevanja korporacijske kulture/klime v sliki št. 27 nazorno kažejo na razkorak med anketiranimi ciljnim skupinam v zavnavi trenutnega stanja korporacijske kulture/klime v podjetju. Medtem ko se krivulja odgovorov, ki so jih podali potencialni notranji podjetniki, umešča v razponu med točkami 3 in 4.5 (vrednost mediane 3,73 točke), je krivulja odgovorov managementa bistveno nižje in se nahaja nekje v razponu med točkama 1 in 3 (vrednost mediane 2,27 točke) ter v kar nekaj točkah seka krivuljo idealne korporacijske podjetniške kulture/klime (vrednost mediane 1,59 točke). Tako je bistveno bližje krivulji idealne podjetniške kulture, kar pomeni, da managerji v večji meri zaznavajo obstoječo korporacijsko kulturo kot bolj podjetniško naravnano kakor njihovi notranje podjetniški kolegi. Stopnja linearne korelacije¹¹ med preučevanimi spremenljivkama znaša 0,379, iz česar bi lahko sklepali, da obstaja v odgovorih potencialnih notranjih podjetnikov in managementa 14,4% linearna odvisnost, ker je $D = (0,379)^2 = 0,1436$. 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 enostavno ugotoviti, da je korelacijski koeficient izredno nizek in korelacija pri nekaterih posameznih trditvah pravzaprav niti ne obstaja. Ugotavljal sem tudi, ali odgovori anketirancev izkazujejo realno stanje po posameznih trditvah kulture/klime oziroma

¹¹ Statistična povezanost dveh spremenljivk. Uporabljamo jo takrat, ko imamo opravka s spremenljivkami, na katere ne moremo vplivati, nanje pa delujejo dejavniki variabilnosti. Korelacija ne pomeni, da sta spremenljivki med seboj povezani kot vzrok in posledica, ampak sta največkrat odvisni od nekega tretjega dejavnika, katerega pogosto ne poznamo. Korelacijo lahko ocenimo s koeficientom korelacije po Pearsonu in ima vrednosti med -1 in +1 (Jesenko, 2001)

ali so odgovori dovolj zanesljivi, da bi jih lahko uporabili pri računanju odvisnosti med spremenljivkami. Postavljene domneve lahko izračunavamo z različnimi statističnimi metodami, v konkretnem primeru sem zanesljivost odgovorov anketirancev preveril z ugotavljanjem skladnosti odgovorov od popolnega strinjanja do popolnega nestrinjanja s postavljeno trditvijo. Postavil sem ničelno domnevo $H_0: f_j' = f_j$, s katero sem predpostavljal, da ni odvisnosti med odgovori ciljnih skupin anketirancev na postavljene trditve in alternativno domnevo, s katero sem predpostavljal, da obstaja odvisnost med odgovori obeh skupin anketirancev na postavljene trditve (Košmelj, 1992, str 200). Za dokazovanje postavljenih domnev sem uporabil test hi-kvadrat (χ^2) – statistični test za določitev odvisnosti oziroma neodvisnosti določenih spremenljivk, ki se pogosto uporablja pri obdelavi podatkov, kadar želimo ugotoviti ali ugotovljene frekvence statistično značilno odstopajo od pričakovanih - teoretičnih vrednosti za χ^2 - statistično porazdelitev in določeno stopinjo prostosti - m. Vse vrednosti testa, ki so manjše od 0,05 pomenijo statistično značilno verjetnost razlik na določenem faktorju. Značilnost izrazimo z najmanjšo stopinjo tveganja, s katero lahko še zavrnemo ničelno domnevo, v statistiki pa je največja stopinja tveganja $\alpha = 0,05$, za katero še lahko trdimo, da je razlika statistično značilna. χ^2 sem ugotavljal posebej za vsako ciljno skupino anketirancev, rezultat pa primerjal z mejno vrednostjo χ^2 , ki je razvidna iz tabelarnih vrednosti za stopinjo tveganja $\alpha = 0,05$. Teoretična vrednost χ^2 – preizkusa pri stopinji prostosti ($m = 4$) in stopinji tveganja ($\alpha = 0,05$) znaša 9,49. V primeru, kadar je izračunana vrednost χ^2 nižja od mejne vrednosti χ^2 , statistična odvisnost ni pomembna in pridobljeni odgovori se bistveno ne razlikujejo od pričakovanih in obratno, kadar je pridobljena vrednost χ^2 višja od mejne vrednosti χ^2 , ugotovljene frekvence statistično značilno odstopajo od pričakovanih. Logika izračuna je naslednja: za vsako kategorijo na začetku izračunamo razliko med ugotovljeno in pričakovano frekvenco, nato pa razmerje med kvadratom te razlike in pričakovano frekvenco, vrednosti za vse kategorije nato seštejemo. Sam postopek je prikazan v prilogi št. 5, iz izračuna pa je razvidno, da vrednost χ^2 za obe preučevani populaciji anketirancev ne pokaže statistično značilne odvisnosti, saj je izračunana vrednost χ^2 manjša od njihove mejne vrednosti pri stopinji tveganja $\alpha = 0,05$. S 5% tveganjem torej lahko sprejmemo ničelno domnevo, da ni statistične odvisnosti v odgovorih na postavljene trditve.

$$\begin{array}{ll}
 \text{Potencialni notranji podjetniki} & - \quad ((\chi^2 = 7,74) < (\chi^2 (m = 4, \alpha = 0,05) = 9,49)) \\
 \text{Management} & - \quad ((\chi^2 = 5,65) < (\chi^2 (m = 4, \alpha = 0,05) = 9,49))
 \end{array}$$

Glede na to, da bi podrobno preučevanje stanja po posameznih trditvah preseglo osnovni namen, je kljub temu potrebno poudariti, da se mnenja anketiranih managerjev in potencialnih notranjih podjetnikov najbolj ujemajo pri trditvah št. 2, 5, 18 in 20, kar lahko kratko strnemo v naslednje ugotovitve:

- ✓ zaposleni morajo nenehno pojasnjevati svoja dejanja nadrejenim ter iskati dovoljenja, kadar želijo nekaj narediti na drugačen način;
- ✓ zaposleni v podjetju niso ustrezno spodbujeni navkljub temu, da dobro opravijo določeno nalogo;

- ✓ v podjetju niso utečene hitre in neformalne poti za pridobivanje virov za uresničevanje novih podjetniških idej;
- ✓ zaposleni v podjetju pri uporabi razpoložljivih virov za uresničevanje svojih podjetniških idej nimajo veliko svobode.

Vzporedno se mnenja med ciljnim skupinama najbolj razhajajo pri trditvah št. 7, 8, 10 in 19, kar pomeni, da potencialni notranji podjetniki za razliko od svojih managerskih kolegov pri teh trditvah zaznavajo bistveno drugačno stanje, iz česar bi lahko sklepali, da skladno z njihovo percepcijo:

- ✓ nadrejeni dajejo bistveno večji poudarek navodilom kakor zaupanju;
- ✓ nadrejeni v podjetju striktno nadzirajo vsak korak, kadar podrejenemu zaupajo neko novo nalogo;
- ✓ nadrejeni se stalno vmešavajo v delo svojih podrejenih;
- ✓ v podjetju ni moč oblikovati avtonomnih funkcionalnih skupin pri uresničevanju podjetniških idej.

Seveda je navedeno zgolj subjektiven pogled tega sloja anketirancev, prav tako lahko tudi dopuščamo možnost, da podani odgovori niso bili v celoti objektivni, vendar te razlike vsekakor že lahko nakazujejo na določena razhajanja med obema ciljnim skupinama v zaznavanju tega dela kulture v podjetju. Iz ugotovljenega bi tako lahko sklepali, da bi pri morebitni umestitvi notranjemu podjetništvu prilagojene kulture, vodenje v podjetju moralo postati manj avtoritativno ter bolj zaupljivo, saj skladno s percepcijo anketiranih potencialnih notranjih podjetnikov to še vedno izrazito temelji na navodilih, nadziranju ter vmešavanju v njihovo delo. Prav tako bi se lahko pojavile določene težave pri oblikovanju avtonomnih funkcionalnih skupin, zato bi eden prvih korakov moral biti prav saniranje ugotovljenih neustreznih vidikov obstoječe kulture v podjetju.

6.2.4. Splošne ugotovitve iz ankete

Če na kratko povzamemo ugotovitve iz raziskave in se pri tem osredotočimo na morebitno uvajanje notranjega podjetništva, jih lahko na kratko strnemo v nekaj splošnih ugotovitev:

⇒ Predpostavko, da dejanski notranji podjetniki v podjetju pravzaprav sploh ne obstajajo, temveč obstajajo zgolj zaposleni z značilnostmi ter potencialom notranjega podjetnika, lahko potrdimo. V raziskavi so bili sicer odkriti določeni elementi notranjega podjetništva v podjetju, vendar po drugi strani ni bilo moč zaznati zavestnega in sistematičnega razvoja, spodbujanja ter motiviranja notranjega podjetništva s strani managementa, ki bi ga potrdili tudi anketirani potencialni notranji podjetniki. Vsekakor obstaja pripravljenost obeh anketiranih ciljnih skupin za uvajanje, ohranjanje ter izvajanje notranje podjetniških aktivnosti v podjetju.

⇒ Spodbujanje razvijanja podjetniških idej je vsekakor eden izmed pomembnih dejavnikov pri vzpostavitvi notranje podjetniškega okolja v organizacije in če na notranje podjetništvo gledamo iz tega zornega kota, potem bi lahko sklepali, da v Mercatorju notranje podjetniške aktivnosti v večji meri izvaja management podjetja. Vsekakor je izredno pozitivno, da se tudi management ukvarja s produkcijo podjetniških idej, vendar se morajo vodilni v podjetju zavedati pomembnosti inoviranja na vseh nivojih oziroma tudi in predvsem na nižjih hierarhičnih ravneh. Glavni nosilci podjetniških inovacij povsod po svetu prihajajo namreč v veliki večini prav iz tega dela zaposlenih, kamor uvrščamo nižji management, zaposlene v R&R, zaposlene po raznih strokovnih službah in druge. S parcialnim inoviranjem samo s strani srednje in višje ravni managementa v podjetju verjetno ni moč pričakovati in zagotavljati konkurenčnih prednosti na dolgi rok.

⇒ Od podjetniško naravnane in fleksibilne organizacijske strukture je veliko odvisno, v kolikšni meri se bo notranje podjetništvo dejansko integriralo in spojilo s poslovno filozofijo podjetja. Organizacijska struktura v podjetju kljub deloma različni zaznavi s strani obeh skupin anketirancev ne bi smela predstavljati zaviralnega dejavnika pri morebitnem uvajanju notranjega podjetništva v podjetje. Vsekakor pa bo morala organizacijska struktura tudi v Mercatorju postati še bolj prilagodljiva do vseh potencialnih sprememb, ki bi se ob morebitni aplikaciji notranje podjetniških aktivnosti v podjetju porajale v notranjem in zunanjem okolju podjetja.

⇒ Za potencialne notranje podjetnike v korporacijah je lahko osnovni zaviralni dejavnik neinovativno in konzervativno usmerjeno poslovodstvo, ki ne razume ali ne želi razumeti vrednosti, ki jo lahko prispevajo kreativni in inovativni posamezniki. Ne glede na to, kako je pripravljena določena faza razvoja invencije, se pogosto dogaja, da se pojavijo objektivne ter subjektivne ovire, ki zavirajo vsak poskus njenega nadaljnjega razvoja. Običajno se tudi pokaže, da je objektivni argument neinovativnega managementa pravzaprav subjektivne narave. Inovativne posameznike tako potisnejo v ozadje, s čimer se v najboljšem primeru ustvarjajo netilci nezadovoljstva. Odpori neinovativnega managementa so lahko odločilni dejavnik pri uvajanju notranjega podjetništva, saj ima ta raven hierarhije v rokah večjo izvršilno moč in tako lažje zavira aktivnosti v zvezi z aplikacijo notranjega podjetništva v poslovna okolja podjetij. Njihov razlog je lahko tudi občutek ogroženosti, saj v invenciji/inovaciji vidijo očitek samemu sebi, ker je sami niso bili sposobni razviti in tudi ne želijo razumeti, da nekdo razmišlja bolj produktivno od njih. Po drugi strani je lahko prisoten tudi strah pred izgubo pozicij ter zlasti nezavedanje, da neizvajanje notranje podjetniških aktivnosti v njihovih neposrednih okoljih pravzaprav pomeni veliko posredno in dolgoročno škodo predvsem njim samim. Bilo bi nepošteno, če bi anketirani management v Mercatorju, kljub deloma drugačni zaznavi s strani potencialnih notranjih podjetnikov, opredelili kot neinventiven ter nenaklonjen notranjemu podjetništvu, prav tako ne moremo potrditi teze nekaterih teoretikov s strani notranjega podjetništva, po kateri je srednji nivo managementa zaviralni dejavnik pri konkretni uvedbi notranjega podjetništva v poslovna okolja korporacij. Vendar parcialna zaznava ugodne inovacijske klime v podjetju zgolj s strani managementa ter ugotovitev obeh ciljnih skupin

anketirancev, po kateri morajo zaposleni v podjetju nenehno pojasnjevati svoja dejanja ter iskati dovoljenja, kadar želijo nekaj narediti drugače, pa tudi zaznava neutečenih poti pri pridobivanju virov podjetja že lahko nakazuje, da razmere na tem področju nikakor niso prilagojene aktivnostim, ki spodbujajo uspešno izvajanje notranjega podjetništva v podjetju.

⇒ Denarni vidik nagrajevanja je vsekakor izredno močan motivacijski vzvod, po drugi strani pa največkrat le kratkoročni spodbujevalec vedenja posameznikov. Predvsem za notranje podjetnike je značilno, da so izredno odzivni tudi na nematerialne vidike nagrajevanja. Biti priznan v delovnem okolju je vsekakor lahko eden izmed osnovnih spodbujevalcev, ki vpliva na motivirano delovanje vsakega izmed njih. Za napredne korporacije z notranjim podjetništvom je značilna neposredna udeležba zaposlenih pri delitvi dobička podjetja pri poslu, ki je posledica uspešno izpeljanega podjetniškega projekta. Na ta način se pospešijo prizadevanja vseh akterjev v podjetniškem projektu, da se dobiček dejansko tudi doseže, saj samo ugoden poslovni rezultat omogoča vsako nadaljnjo delitev zasluženega. Sodeč po rezultatih raziskave, je nagrajevanje podjetniškega obnašanja v Mercatorju bolj ali manj stihijsko urejeno ter odvisno predvsem od samovolje posameznega managerja. To dejstvo potrjuje tudi zaznava s strani obeh anketiranih skupin, po kateri zaposleni v podjetju niso ustrezno spodbujeni navkljub temu, da dobro opravijo določeno nalogo. Pomanjkanje koncepta nagrajevanja podjetniškega obnašanja je namreč lahko velika ovira poskusu vzpostavitve notranje podjetniškega okolja, saj tudi notranji podjetniki želijo biti primerno nagrajeni za prizadevanja, ki so jih vložili v nov projekt ter za tveganja, ki so jih pri tem nosili. Zato bi bilo ob morebitnem uvajanju notranjega podjetništva tudi v Mercatorju potrebno vzpostaviti primerne, predvsem objektivne motivacijske vzvode ter razmišljati tudi o naprednih oblikah podjetniškega nagrajevanja za uspešne nosilce notranje podjetniških projektov v podjetju.

⇒ Bistvena prednost notranjega podjetništva pred klasičnim individualnim podjetništvom je v koriščenju obstoječih virov podjetja, kar notranjemu podjetniku omogoča, da z njihovo podporo izvaja poslovne aktivnosti v podjetju. V raziskavi je bilo s strani obeh ciljnih skupin anketirancev zaznati pomanjkanje utečenih, hitrih ter neformalnih poti za pridobivanje virov podjetja. Prav tako je bilo zaznati pomanjkanje svobode pri uporabi razpoložljivih virov podjetja ter s strani potencialnih notranjih podjetnikov tudi pomoči podjetja pri oblikovanju avtonomnih funkcionalnih skupin za potrebe uresničevanja podjetniških idej. Glede na to, da notranje podjetništvo v korporacijah temelji prav na koriščenju obstoječih virov podjetja, bo temu področju ob morebitni notranje podjetniški integraciji v podjetju potrebno vsekakor nameniti veliko pozornosti.

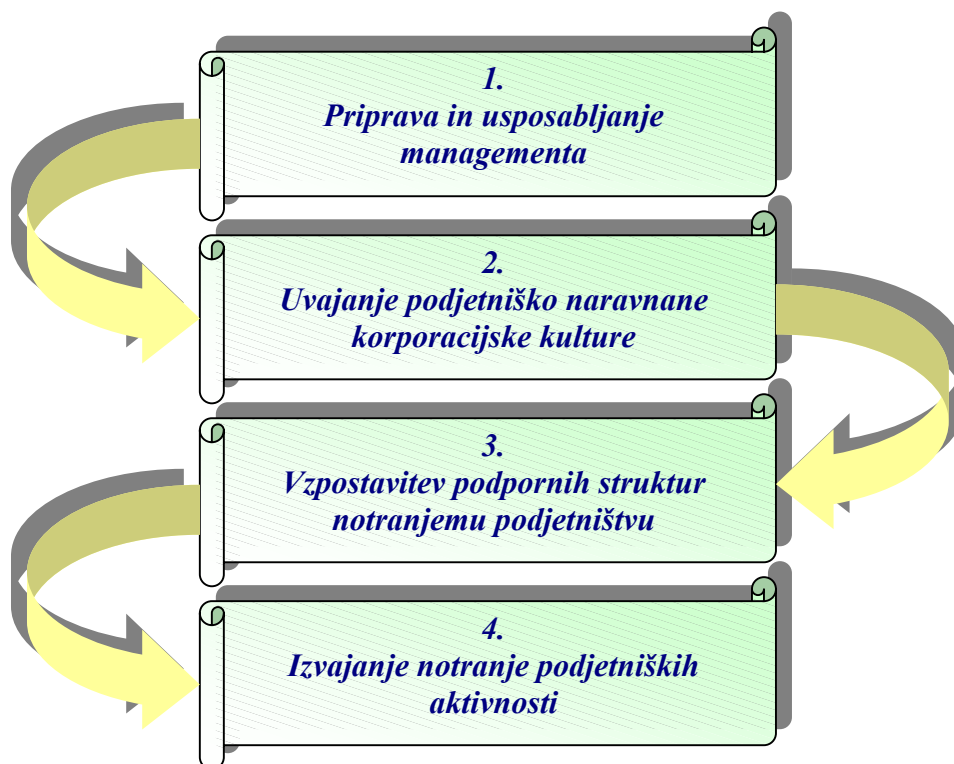
⇒ Management obstoječo korporacijsko kulturo dojema in zaznava kot zelo podjetniško naravnano, po drugi strani se videnje obstoječe korporacijske kulture s strani potencialnih notranjih podjetnikov nagiba bolj k tradicionalno/konzervativni percepciji. Razloge takšnemu stanju lahko med drugim iščemo v dejstvu, da ima management v podjetju bolj ali manj zagotovljene nekatere pozicije, ki mu omogočajo delegiranje in bonitete in zato obstoječo kulturo zaznava kot zadovoljivo in primerno in niti ne čuti potrebe po njenem spreminjanju.

Nasprotno so potencialni notranji podjetniki v nekoliko drugačnem položaju, saj v managementu mnogokrat vidijo zaviralni dejavnik pri izvajanju notranje podjetniških aktivnosti in seveda obstoječo kulturo zaznavajo popolnoma v nasprotni smeri. Tako ne preseneča, da v večji meri izražajo naklonjenost spremembam v podjetju. Spreminjanje kulture je dolgotrajen in kompleksen proces in sodeč po rezultatih ankete se anketirani potencialni notranji podjetniki zavedajo, da je spreminjanje obstoječe korporacijske kulture/klime v podjetniško naravnano pravzaprav nujen proces, saj v spremenljivem konkurenčnem okolju nepodjetniške organizacije vse bolj izčrpavajo lastne konkurenčne prednosti in izgubljajo dosežene pozicije v konkurenčni tekmi. Glede na različno percepcijo obeh anketiranih skupin torej ni moč z gotovostjo sklepati, da je obstoječa kultura v podjetju že primerno podjetniško naravnana. Njene pozitivne inovacijske vplive morajo namreč zaznati prav vsi zaposleni, zlasti pa potencialno inovativni in kreativni kader podjetja, kamor lahko brez dvoma umestimo potencialne notranje podjetnike. Primerna korporacijsko podjetniška kultura namreč temelji na partnerskem obravnavanju medsebojnih odnosov pri obvladovanju sprememb, vključuje vse nosilce in razvija programe ter orodja za potrebne spremembe, tako v procesih kot pri udeležencih. Z njo se učinkovito uresničujejo vsa temeljna vprašanja organizacije in zaposlenih, tako s tehnično-tehnološkega kot s kadrovsko-socialnega vidika, ki pogojujeta učinkovito izvajanje notranje podjetniških aktivnosti. Zato mora postati vsakdanjik tudi v preučevanem podjetju.

7. USTVARJANJE OKOLJA ZA NOTRANJE PODJETNIŠTVO V MERCATOR, d.d.

Vsaka organizacija, ki želi v svojem okolju izvajati notranje podjetniške aktivnosti, mora skozi nekatere korake, ki so potrebni pri vzpostavitvi notranje podjetniškega okolja v podjetju. V teoriji in praksi obstaja mnogo različnih postopkov, ki so za to potrebni, vsaka organizacija pa mora glede na lastno specifičnost poiskati primeren način, ki je za podjetje v danem trenutku najbolj ustrezen oziroma optimalen. Skladno z izsledki iz teorije, rezultati ankete ter lastno subjektivno oceno predlagam naslednje korake pri morebitni integraciji notranje podjetniških aktivnosti v preučevanem podjetju (slika št. 28):

Slika št. 28: Koraki pri uvajanju notranjega podjetništva v Mercator, d.d.



7.1. PRIPRAVA IN USPOSABLJANJE MANAGEMENTA

Ključna kategorija udeležencev pri graditvi notranje podjetniškega okolja v podjetju je vsekakor vodilno osebje podjetja, predvsem srednja raven managementa, ki se mora usposobiti za izvedbo koncepta notranjega podjetništva, zlasti pa za uvajanje decentraliziranega vodenja, skupinskega dela ter razvijanja podjetniške kulture v podjetju. Pogosto je problematična prav pasivnost tega nivoja vodstvenih delavcev ob uvajanju ukrepov, ki jim zmanjšujejo pooblastila, nadzor in morda tudi bonitete, ki so povezane z uvajanjem notranjega podjetništva. Pogosto je pri njih prisoten tudi strah pred morebitnimi spremembami in eksperimentiranjem, zato

vztrajajo na ustaljenih tirnicah dotedanje prakse. Dokler takšen način poslovanja deluje, ni večjih težav. Te se pojavijo pri novih situacijah, ki jih diktira trg, saj se mora podjetje prilagajati novim nepredvidljivim razmeram. Glede na trenutne razmere v trgovinski dejavnosti v Sloveniji, ki so vedno manj stabilne, bi morala zavzetost za notranje podjetništvo srednjega nivoja hierarhije postati splošno sprejeta tudi v okolju Mercatorja. V nasprotnem bo težko prepričati ostale potencialne udeležence, ki naj bi sodelovali pri izvajanju notranje podjetniških aktivnosti, da sprejemajo notranje podjetniško miselnost za svojo, organizacija pa ne bo sposobna izvesti potrebnih sprememb. Vsekakor bo moralo vodenje srednjega managementa v Mercatorju še bolj intenzivno temeljiti na načelu kolektivnosti in sodelovanja, torej na takem procesu odločanja, katerega sestavni del je skupinsko razmišljanje in razpravljanje, manj pa strogo ukazovanje, ostro nadziranje ter zahtevanje brez obrazložitve. Glede na rezultate analize, kjer potencialni notranji podjetniki pravzaprav ne zaznajo bolj poglobljenih vidikov participativnega vodenja, neformalnega in odprtega komuniciranja ter skupnega kordiniranja poslovnih aktivnosti s strani managementa v podjetju, bi njihova podpora programu ne smela ostajati zgolj navidezna, temveč bi morala postati nedvoumno izražena z dosledno podporo pri uvajanju sprememb. Predvsem bi morala temeljiti na:

- zamenjavi avtoritativnega načina vodenja z bolj humanim, ki izžareva neverbalno komunikacijo, spodbuja skupinsko delo in kordinacijo aktivnosti, uporablja multidisciplinarni pristop ter nedvoumno podpira projekt;
- izgradnji celostnega pogleda in vizije, ki bo navdihnila in spodbujala vse zaposlene v managerjevi organizacijski enoti k večji tekmovalnosti pri izvajanju inovacijskih procesov;
- ustvarjanju pogojev za vse zaposlene v njegovi organizacijski enoti, da sodelujejo in intenzivno delajo na podjetniških inovacijah ter med najboljšimi podpreti tiste nosilce projektov, ki izstopajo po kakovosti podjetniških idej ter zavzetosti za njihovo uresničitev;
- pripravljenosti pri prispevanju razpoložljivih virov podjetja za uspešen začetek izvedbe selekcioniranih podjetniških projektov, spremljati njihovo izvajanje ter vzpostaviti sistem, ki bo pravočasno izločal neuspešne projekte, uspešnim pa omogočal njihovo nadaljnjo ekspanzijo;
- oblikovanju mreže povezav z namenom iskanja skupnih sinergijskih učinkov med različnimi področji gospodarjenja v podjetju ter odkrivanje novih možnosti z uporabo novih kombinacij;
- oblikovanju močne koalicije sponzorjev oziroma privrženecv in zagovornikov, ki bodo zlasti v obdobju, ko varnost projekta še ne bo zagotovljena, podpirali začete aktivnosti.

Zlasti srednji management mora spoznati, da uvajanje notranje podjetniških aktivnosti v podjetju zanj ne pomeni izgubljanja pozicij, temveč lahko bistveno prispeva k nadgradnji njihove vizije ter jasno pokaže možnosti nadaljnje perspektive ter osebnega razvoja. Brez novih inovacij, tako njihovih lastnih, predvsem pa inovacij njihovih podrejenih potencialnih notranjih podjetnikov, izgublja tako posamezni manager, zaposleni ter zlasti njegova organizacijska enota, saj dolgoročno ne bo sposobna zagotavljati in uresničevati svojih lastnih kakor tudi ne ciljev podjetja ter držati korak z zahtevami vodstva in lastnikov podjetja. Vsekakor je jasno, da

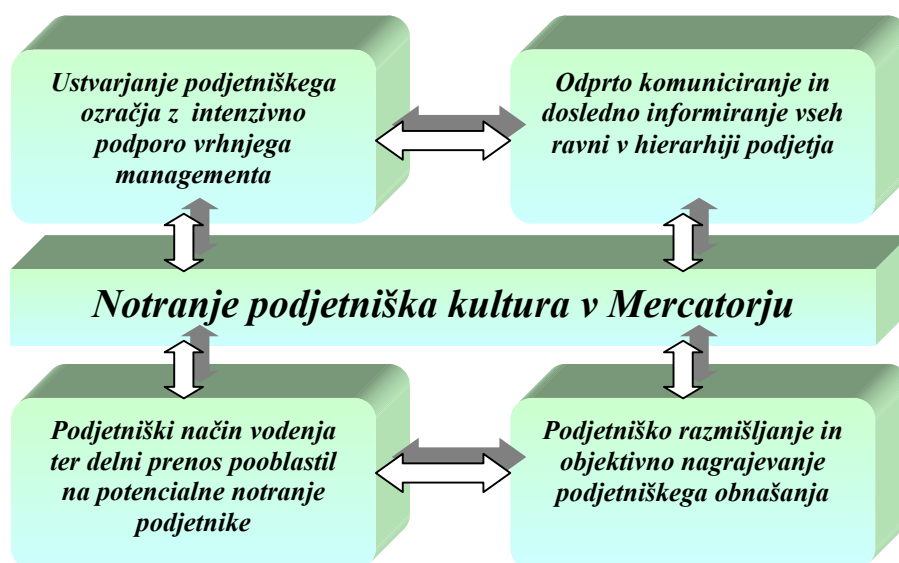
je ta raven managementa po eni strani lahko izredno močna vzpodbuda, po drugi strani pa nepremostljiva ovira pri razvoju notranjega podjetništva tudi v Mercatorju.

7.2. UVAJANJE PODJETNIŠKO NARAVNANE KORPORACIJSKE KULTURE

V organizacijah zaposleni delujejo na osnovi podedovanih norm in vrednot, ki so se skozi čas razvijale v podjetju. Nekatere izmed njih so lahko pozitivne in spodbujajo podjetniško delovanje, druge so lahko negativne in delujejo izredno destimulativno in so potencialno ovirajoče za vsak poskus podjetniškega delovanja. V podjetju s klasično korporacijsko kulturo in stabilnimi in normalnimi zunanjimi razmerami lahko traja tudi nekaj let, preden pride do njene spremembe in preobrazbe v bolj podjetniško naravnano. Vrednote in standardi v podjetju so namreč globoko vsidrani v zaposlenih in do popolne preobrazbe je potrebno veliko časa in napora. Spremembe pa bodo postale uspešne šele takrat, ko jih sprejmejo vsi zaposleni v podjetju.

Raziskava je pokazala, da anketirani del managementa v Mercatorju obstoječo kulturo v podjetju zaznava kot zelo podjetniško naravnano, vendar na drugi strani tega niso potrdili tudi anketirani potencialni notranji podjetniki, zato ne moremo trditi, da obstoječa kultura že v zadostni meri omogoča umeščanje notranje podjetniškega duha v podjetje. Za uspešno uveljavljanje notranjega podjetništva mora biti namreč percepcija obstoječe kulture splošno sprejeta s strani vseh zaposlenih v podjetju, zlasti s strani potencialnih notranjih podjetnikov. Sklepamo lahko, da korporacijska kultura v podjetju v tem trenutku še ne omogoča izvajanje notranje podjetniških aktivnosti, za uspešno aplikacijo bo potreben premik od obstoječe k bolj podjetniško naravnani kulturi. Seveda se samo po sebi ponuja vprašanje, kako v podjetju pravzaprav sploh izvesti tako obsežne spremembe. Vsekakor bi morala nova, bolj podjetniško naravnana korporacijska kultura temeljiti na željah vseh sodelujočih po spremembah in šele takrat bi lahko naredili konkretne korake. Znano je namreč, da se ljudje upirajo spremembam in da bi uvedene spremembe sprejeli, jih uresničevali in dosegali ugodne rezultate, je potrebno izpolniti vrsto pogojev in vplivati na številne dejavnike, ki jih je mogoče uvrščati med podjetniško korporacijsko kulturo. Pred uvajanjem bi morali biti izpolnjeni nekateri dejavniki. Vodstvo bi moralo na začetku vedeti, kaj želi s spremembami obstoječe korporacijske kulture pravzaprav sploh doseči, naslednji korak bi moral biti v odpravi pomanjkljivosti obstoječe kulture in pripravi na potrebne spremembe ter na koncu spremembe utrditi in vpeljati v prav vse »pore« organizacije. Da bi bile vpeljane spremembe uspešne, je potrebno nekatere vzorce in norme obnašanja obstoječe korporacijske kulture v podjetju ustrezno spremeniti oziroma nadgraditi. Za notranje podjetniško kulturo v Mercatorju bi moralo biti značilno predvsem naslednje (slika št. 29):

Slika št. 29: Zamisel odprte in spodbudne notranje podjetniške kulture v Mercatorju



1) Da bi podjetje vzpodbudilo notranje podjetniško ozračje v svoji neposredni okolici, morajo biti izpolnjeni nekateri dejavniki. Dejavnikov, ki vplivajo na notranje podjetništvo, je v teoriji in praksi zelo veliko, za potrebe uvajanja notranjega podjetništva v Mercatorju pa skladno z rezultati ankete ter lastne subjektivne presoje ocenjujem, da je potrebno največji poudarek podati zlasti naslednjim:

- neprestanemu spodbujanju inovacij, ki morajo postati nenehen, kontinuiran in nepretrgan proces v podjetju;
- spodbujanju podjetniških poskusov in toleranci morebitnih neuspehov, ki morata postati splošno sprejeta praksa v podjetju;
- možnosti dostopa do virov podjetja, najbolje z oblikovanjem posebnih skladov, namenjenih podjetniškemu delovanju, s katerim bi se financirali podjetniški projekti v podjetju;
- primernosti motivacijskih vzvodov v podjetju s poudarjenimi nagradami za uspehe ter zlasti izostanki kazni za potencialne neuspehe, kar pomeni, da je potrebno uspešnega nosilca podjetniškega projekta vidno ter javno izpostaviti ter primerno nagraditi, pri morebitnem neuspehu pa ga še bolj intenzivno spodbujati k nadaljnjemu podjetniškemu delovanju;
- neprestani podpora vrhnjega nivoja managementa z intenzivnim odstranjevanjem potencialnih ovir notranjemu podjetništvu, ki ne smejo zastati niti pri morebitnih izostankih takojšnjih učinkov na rezultat, saj je znano, da pozitivni vidiki notranjega podjetništva z dimenzijo časa naraščajo. Po drugi strani se mora vodstvo tudi zavedati, da preveč neposrednega nadzora nad projektom bolj škoduje kot koristi.

2) Uspešna komunikacija je pomembna v vseh življenjskih sferah, še posebej v neposrednih delovnih okoljih, zato je potrebno odpraviti vse potencialne ovire, ki bi lahko motile uspešno komuniciranje v podjetju. V prvi vrsti gre pri tem lahko za neprimerno organizacijsko strukturo organizacije, različnost ciljev ter statusne odnose v podjetju. Obsežne informacije in odprte komunikacije so vsekakor bistvene sestavine pri uresničevanju podjetniških načel in usmeritev

podjetja, saj se samo dobro informiran posameznik čuti odgovornega za cilje podjetja ter se z njim tudi poistoveti. V raziskavi je bilo ugotovljeno, da obstoječa organizacijska struktura ne predstavlja bistvenega zaviralnega dejavnika pri uvajanju notranje podjetniškega duha v podjetje. Po drugi strani je bilo na strani potencialnih notranjih podjetnikov v podjetju zaznati nekoliko bolj poglobljene hierarhične odnose ter pomanjkanje povratnih informacij o uspešnosti svojega dela. Glede na ugotovljeno, so vertikalne in tudi horizontalne informacije ter odprte komunikacije osnovni steber podjetniške kulture, ki zagotavljajo učinkovito sodelovanje vseh udeležencev v procesih odločanja, zato takšen način komuniciranja ne bi smel izostati niti v okolju preučevanega podjetja.

3) Podjetniški način vodenja je tista osnova, ki pravzaprav omogoča izvajanje notranje podjetniških aktivnosti, prinaša pa mnoge prednosti posredno tudi managerjem, saj jih po eni strani razbremeni, po drugi strani pa jim omogoča, da se lahko bolj posvetijo strateškemu vprašanju in odločitvam kot svoji primarni zadolžitvi. Kot je bilo razvidno iz rezultatov raziskave, potencialni notranji podjetniki za razliko od svojih managerskih kolegov izražajo večjo potrebo po porazdelitvi moči odločanja oziroma se nagibajo k bolj podjetniškemu načinu vodenja. Sklepamo lahko, da se managerji v podjetju še vedno nagibajo v smeri tradicionalnega načina vodenja delovnih procesov, kar lahko postane velika ovira vsakemu poskusu vzpostavljanja notranje podjetniškega duha v podjetju. Vsekakor bi bilo v podjetju v bodoče potrebno izvajati bolj poudarjen neformalni oziroma odprti način vodenja, s katerim bi bilo moč bolj produktivno usmerjati znaten podjetniški potencial v podjetju. Kooperativni, participativni in integrativni način vodenja, ki bo omogočal odprte osebnostne stike z zaposlenimi, postavljal objektivno pozitivne cilje ter vzbujal zavzetost za njihovo doseganje, razvijal in usposabljal podjetnike na vseh ravneh ter predvsem delegiral pristojnosti uspešnim nosilcem notranje podjetniških projektov, mora postati prevladujoč slog vodenja tudi v Mercatorju.

4) Z intenziviranjem podjetniškega razmišljanja podjetja svoje zaposlene spodbujajo pri aktivnejšem vključevanju njihovih sposobnosti, izkušenj in znanja za izboljšanje kakovosti dela, pripravljenosti za prevzemanje individualne odgovornosti, sodelovanje pri skupinskem delu, iskanju inovativnih vidikov njihovega dela, zagotavljanju samonadzora in podobno. Zato bi moralo vodstvo v Mercatorju neprestano spodbujati procese podjetniškega razmišljanja na vseh nivojih v hierarhiji družbe in tako zagotoviti, da bi navedeno postalo stalnica v podjetju. V vsakem od zaposlenih se namreč mnogokrat skrivajo neodkriti talenti oziroma potencialni notranji podjetniki, ki jih je potrebno poiskati ter na ustrezen način spodbuditi pri iskanju poslovnih priložnosti. Vendar brez bolj podjetniško in motivacijsko naravnane delitve zasluženega, ki bo na podlagi rezultatov in znanja omogočala občutno razlikovati zaposlene po statusu in prejemkih, bo nagrajevalni sistem v podjetju postopno izgubljal svojo motivacijsko moč ter tako posredno pri vseh oblikah podjetniškega razmišljanja zaviralno deloval na zaposlene. Prav zaradi navedenega bi moralo vodstvo podjetja takšnemu, tudi v raziskavi ugotovljenemu neustreznemu stanju, v prihodnosti posvetiti veliko pozornosti.

7.3. VZPOSTAVITEV PODPORNIH STRUKTUR NOTRANJEMU PODJETNIŠTVU

Proces notranjega podjetništva v korporacijah zahteva od vodstva določeno mero strpnosti, saj gre pri tem za relativno kompleksen in zlasti dolgoročen proces, zato bi bilo ob morebitnem uvajanju notranjega podjetništva v Mercatorju v ta namen potrebno zagotoviti podporne strukture, ki bodo tudi v časih, ko morda še ne bo vidnih rezultatov, vzporedno zagotavljale popolno podporo programu. Navedeno je vsekakor izredno pomembno, saj notranje podjetništvo v klasičnih korporacijah vsaj na začetku ni primarna in življenjsko pomembna dejavnost in je kot takšna pri morebitnih izostankih otipljivih rezultatov kaj hitro lahko izločena iz nadaljnjih aktivnosti podjetja. Da bi bili vsaj na začetku uspešni nosilci notranje podjetniških projektov v podjetju zavarovani pred takšnimi scenariji, jim je potrebno zagotoviti vsaj delno avtoriteto nad izdatki ter zlasti dostop do potrebnih sredstev ter ostalih virov podjetja, nujnih pri izvedbi podjetniškega projekta. Predvsem v podjetjih, med katera lahko umestimo tudi Mercator, kjer so s klasično grajeno hierarhično strukturo pooblastila in odgovornosti jasno določene, je vsaj na začetku popolna podpora vodstva nujna in neprecenljiva. Da bi bili torej v preučevanem podjetju pričetni projekti hkrati tudi uspešni, bi bilo v ta namen potrebno zagotoviti, da bi imel potencialni notranji podjetnik možnost razpolagati z nekaterimi resursi oziroma imel možnost do mobilizacije obstoječih virov v lasti podjetja, zlasti pa bi mu moral biti omogočen dostop do dejavnikov v sliki št. 30:

Slika št. 30: Podporne strukture notranjemu podjetništvu v Mercatorju



- obstoječa infrastruktura v lasti podjetja, možnost uporabe finančnih in ostalih sredstev ter napredne tehnologije v lasti podjetja, zlasti pa zmožnost uporabe skupne informacijske in logistične podpore v podjetju;
- organizacijska podpora v podjetju, podpora pri sodelovanju z notranjim ter po potrebi tudi zunanjim okoljem podjetja. Na ta način se zagotovi možnost za fleksibilno prilagajanje organizacijske enote nosilca podjetniškega projekta zahtevam podjetniškega procesa, zagotavljanje sproščenih mej znotraj organizacije ter neposredne podpore pri morebitnih strateških povezavah izven notranjega okolja podjetja. Predvsem je nujno ustvarjanje decentraliziranega in inovativnega delovnega okolja, v katerem se bodo ves čas rojevale uporabne zamisli ter zagotavljal ustrezen in stalni nadzor nad podjetniškimi projekti;

- podpora vseh zaposlenih v podjetju z zagotavljanjem njihovega bolj aktivnega vključevanja v razprave in odločanje, kar zahteva bolj neformalno in odprto komuniciranje, obsežno informiranje med hierarhičnimi nivoji podjetja ter razvoj programov usposabljanja za zaposlene;
- dejanska in ne zgolj navidezna podpora vrhnjega vodstva podjetja, ki mora v podjetju zagotavljati moralno, finančno in operativno podporo pri izvajanju projektov, ki izboljšujejo končni rezultat programa ter nenazadnje tudi rezultat podjetja kot celote ter oblikovanje posebnega podjetniškega centra oziroma razvojne službe, ki bo nudila pomoč ter izvajala nadzor pri izvajanju notranje podjetniških aktivnosti v podjetju.

Potencialni notranji podjetnik v Mercatorju bo vsekakor moral zgraditi mrežo svojih privržencev v podjetju, ki mu bodo pomagali podpreti podjetniški proces skozi njegovo celotno življenjsko dobo. Po drugi strani bo moral tudi identificirati potencialne nasprotnike ter poiskati način, kako izničiti morebitni negativni vpliv njihovega delovanja na projekt.

7.4. IZVAJANJE NOTRANJE PODJETNIŠKIH AKTIVNOST V PODJETJU

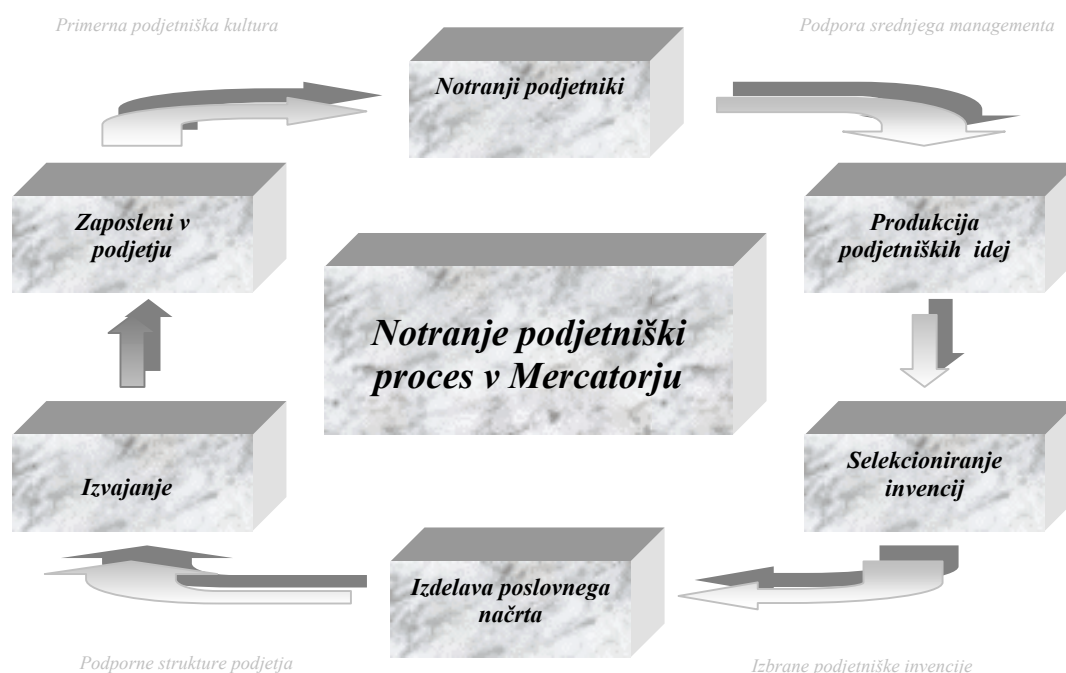
Pred začetkom neposrednega izvajanja notranje podjetniških aktivnosti v podjetju, morajo biti v izpolnjeni vsi predhodno potrebni koraki, in sicer:

- ✓ Najvišje vodstvo, kot pobudnik celotnega projekta, mora na začetku srednjemu nivoju managementa, kot nosilcu notranje podjetniških aktivnosti v podjetju, predstaviti koncept notranjega podjetništva, njegov osnovni namen, cilje ter njegov vpliv za celotno organizacijo. V ta namen bi bilo potrebno zagotoviti tudi pomoč ustrezno usposobljenega podjetniškega svetovalca.
- ✓ Priprava tega nivoja managementa mora biti izboljšana tako, da bo usposobljen za izvedbo koncepta notranjega podjetništva; zavzetost tega dela zaposlenih mora biti usmerjena v bolj participativne vidike vodenja, neformalnega in odprtega komuniciranja ter koordiniranja skupnih poslovnih aktivnosti v podjetju.
- ✓ Vzporedno s pripravo in usposabljanjem vodstva podjetja mora potekati informiranje tudi vseh ostalih zaposlenih o uvajanju programa. Zaposlenim je potrebno predstaviti splošne informacije o pričetih aktivnostih, namenu, vsebini in ciljih programa, zlasti pa jih je potrebno spodbujati pri aktivnem vključevanju v inovativno reševanje potencialnih ovir v njihovih neposrednih delovnih okoljih. Vsekakor je ključno, da se v podjetju sproži takšen proces sprememb, ki preko stalnega in načrtnega usposabljanja vseh zaposlenih vodi k uresničevanju dolgoročne strateške vizije ter k uresničevanju vseh zastavljenih ciljev podjetja.
- ✓ Podjetniška kultura/klima v podjetju mora postati splošno sprejeta s strani vseh akterjev notranje podjetniških procesov, tako s strani vrhnjega, srednjega ter nižjega managementa, vseh potencialnih notranjih podjetnikov kakor tudi s strani vseh ostalih zaposlenih v podjetju. Postati mora torej del celotne organizacije.

- ✓ Vzpostavljene morajo biti ustrezne podporne strukture podjetja, ki bodo zagotavljale popolno podporo programu tudi v časih, ko še ne bo vidnih in otipljivih rezultatov. Potencialnemu notranjemu podjetniku mora biti omogočen dostop do obstoječe infrastrukture podjetja, organizacijske podpore ter podpore vodstva in ostalih zaposlenih v podjetju.

Z izpolnitvijo navedenih pogojev bodo podani temelji za vzpostavitev ustrezne inovacijske klime, ki bo spodbujala uporabo podjetniškega duha, razvoj notranjih podjetnikov ter preprano ustvarjanje podjetniških inovacij v neposrednem okolju podjetja.

Slika št. 31: Notranje podjetniški proces v Mercatorju



7.4.1. Spodbujanje inovacijske klime v podjetju

Naslednji, vsekakor odločilni korak, ki mora vzporedno potekati na vseh nivojih v hierarhiji družbe je iskanje potencialnih notranjih podjetnikov, njihovo usposabljanje ter načrtno iskanje poslovnih inovacij. Izredno pomembno vlogo bi morala pri tem prevzeti posebna razvojna služba v podjetju, ki bi jo bilo potrebno v ta namen ustanoviti, delovala pa bi ali v sklopu kadrovske funkcije ali sektorja za kakovost. V prvi vrsti mora neprestano iskanje potencialnih podjetnikov v podjetju postati njena primarna naloga. Znano je namreč, da lahko podjetja povečujejo svojo konkurenčno sposobnost predvsem na sproščanju inovacijskih zmožnosti svojih zaposlenih, kajti uspeh postaja vedno bolj odvisen od znanj in zmožnosti človeškega kapitala v podjetju. Podjetja lahko povečujejo svojo konkurenčnost, ki temelji na ljudeh tako, da na začetku med zaposlenimi prepoznajo tiste, ki imajo podjetniške značilnosti in podjetniško preteklost, v nadaljevanju pa izbranim podjetnikom omogočati, da svoje zmožnosti še naprej razvijajo ter jih čim bolj inovativno uporabljajo pri svojem delu.

Prva naloga posebne razvojne službe v Mercatorju bo torej med zaposlenimi poiskati tiste, ki imajo zmožnosti in lastnosti, ki so tako značilne za notranjega podjetnika. Načinov, kako jih poiskati je več, najbolj uporabne metode so vsekakor iskanje z vprašalniki in drugimi testi. Vendar ocenjujem, da bi bilo v podjetju bolj smiselno spodbuditi potencialne podjetnike, da se sami izločijo iz povprečja ter opozorijo nase s posredovanjem svojih zamisli in predlogov. Pogoj za takšne iniciative je ustvarjanje primerne okolja v podjetju. Ko bodo odkriti kreativni posamezniki, mora novoustanovljena razvojna služba nameniti velik poudarek zlasti njihovem razvoju, kar seveda zahteva dodatno usposabljanje. To so postopki, s katerimi dosežemo, da podjetniki na raznih strokovnih seminarjih in tečajih pridobijo ustrezno podjetniško znanje, ga dopolnjujejo ter uporabljajo pri svojem delu. Usposabljanje naj bi potekalo tudi izven rednega delovnega časa, saj se tako po eni strani tekoče zahteve delovnega procesa sprotno opravljajo, po drugi strani se tako potrdi zavzetost notranjega podjetnika za izvedbo projekta. Naloga posebne razvojne službe mora postati tudi celovita motivacija uspešnih notranjih podjetnikov, ki z ocenjevanjem učinkov in objektivnim nagrajevanjem občutno prispeva k njihovem učinkovitemu delu.

7.4.2. Notranje podjetniški proces v Mercatorju

Poleg navedenih zahtev je potrebno zagotoviti možnosti za kreativni in zlasti učinkovit sistem razvijanja, zbiranja ter ocenjevanja prispelih pobud in predlogov, marginalnih inovacij ter zlasti povsem novih podjetniških idej. V Mercatorju obstaja širok nabor potencialnih inovatorjev, ki imajo pobude in predloge, kako v svojih delovnih okoljih izboljšati določene postopke dela. Vendar v podjetju ne obstaja osrednje mesto, kjer bi se lahko takšne ideje zbirale, selekcionirale ter ocenjevale. Posredovanje pobud in predlogov svojim neposredno nadrejenim običajno ni vedno dovolj spodbuden ter produktiven način, prav tako se dogaja, da nadrejeni zaradi raznih subjektivnih razlogov te pobude in predloge ocenijo kot neprimerne, zato ideje največkrat ostanejo neizkoriščene, pri pobudniku ideje pa zamrejo vse nadaljnje inovatorske aktivnosti. Zato mora postati prioriteta naloga tudi ustanovitev delovne skupine, sestavljene iz primerno usposobljenih različnih profilov ljudi v podjetju, ki bo prejete poslovne ideje skrbno pregledovala, ocenjevala, izločala neprimerne ter med vsemi izbrala najbolj praktično uporabne in perspektivne. Skupina bi delovala pod okriljem posebne razvojne službe, ki bi morala tudi zagotoviti, da bodo vsi zaposleni v podjetju seznanjeni z osnovnim namenom njene ustanovitve, sedežem v podjetju ter načinom dela, ki ga opravlja. Notranje podjetniški proces, ki bi spodbujal inovacijsko klimo v podjetju, bi moral obsegati 5 korakov, in sicer bi bil prvi korak namenjen posredovanju inovativnih predlogov s strani zaposlenih v podjetju, v drugem bi se predlogi zbirali in ocenjevali, v tretjem bi se najboljše invencije nagradile skladno s prejetimi točkami, v četrtem se za invencijo/e, ki vsebujejo potencialno ugodne ekonomske učinke za podjetje s predlagatelji izdelali in predstavili poslovni načrti, medtem ko bi se v petem koraku v primeru potrditve poslovnega načrta s strani vodstva podjetja nedvoumno opredelil odnos med notranjim podjetnikom in podjetjem.

1. Posredovanje inovativnih predlogov:

Potencialni inovatorji v podjetju, ki imajo določeno pobudo, zamisel ali podjetniško idejo, bi jo morali v pisni obliki posredovati na delovno skupino za ocenjevanje prispelih predlogov. Pisni predlogi morajo biti kratki, jedrnat in zajeti bistvene elemente pobude, zamisli ali podjetniške ideje. Vsebovati morajo tudi okvirno oceno koristi in stroškov predloga. V primeru, da pisni predlog delovni skupini ni popolnoma razumljiv, ta pokliče pobudnika, da predlog podrobneje pojasni in dopolni.

2. Zbiranje in ocenjevanje prispelih predlogov:

Zbiranje predlogov v podjetju mora postati kontinuiran in neprekinjen proces. Skupina za ocenjevanje prispelih predlogov bi se morala sestajati po potrebi oziroma v skladu s številom prispelih pobud. Prav tako si mora skupina nedvoumno postaviti merila in kriterije, po katerih bo prispele predloge objektivno vrednotila, razvrstiti jih mora po pomembnosti in kakovosti (npr.: odlične ideje, dobre ideje, ideje potrebne dodelave, neuporabne ideje). Pobude, ki morda trenutno niso zanimive, bi pa to utegnile postati, se arhivirajo na primerno mesto in po potrebi zopet ocenjujejo. Če se zdi posredovani predlog delovni skupini zanimiv, uporaben in realno izvedljiv, pokliče pobudnika na podrobnejšo predstavitev, na kateri bi morali biti prisotni tudi predstavniki vodstva podjetja.

3. Nagrajevanje prejetih predlogov:

Vse prejete predloge, za katere delovna skupina presodi, da so perspektivni in kot taki realno izvedljivi ter potencialno dobičkonosni, je potrebno že v začetni fazi simbolično nagraditi, čeprav še ni nikakršnega zagotovila, da bo invencija tudi poslovno uspešna. Prav tako je potrebno vse prejete predloge skrbno beležiti in javno objaviti na oglasnih deskah podjetja ter v internem časopisu, kar je lahko še dodatna spodbuda potencialnim inovatorjem. Obstaja veliko načinov, kako nagrajevati prejete predloge, vsem pa mora postati skupno, da med zaposlenimi vzpodbujajo tekmovalni duh. Pozitivna tekmovalnost namreč zaposlene v podjetju vzpodbuja k nenehnemu dokazovanju in jih posredno tudi motivira k produktivnejšemu delu. Temu mora vzporedno slediti tudi primerna stimulacija, saj je v nasprotnem težko pričakovati nepretrgan inovacijski proces v podjetju, ki je temelj kakršnegakoli podjetniškega delovanja. Vsekakor bi bilo torej smiselno prejete predloge primerno točkovati, prejete točke pa objektivno ovrednotiti, tako da bi potencialni inovator že imel vsaj okvirno predstavbo, kako bo njegov trud poplačan, po drugi strani pa morajo biti jasno opredeljene tudi njegove nadaljnje obveznosti v zvezi s projektom. Možni primer točkovanja in vrednotenja točk je razviden iz slike št. 32.

Slika št. 32: Primer točkovanja podjetniških predlogov

<i>Predlog</i>	<i>Pomen za podjetje</i>	<i>Točke</i>	<i>Nagrada inovatorju</i>
<i>Dober predlog</i>	<i>Izboljšani obstoječi postopki dela v podjetju</i>	<i>2</i>	<i>Kapa in majica z logotipom podjetja</i>
<i>Zelo dober predlog</i>	<i>Novi postopki dela v podjetju</i>	<i>5</i>	<i>Enkratni 5% mesečni dodatek pri osebnem dohodku</i>
<i>Odličen predlog</i>	<i>Možen ugoden ekonomski učinek za podjetje</i>	<i>10</i>	<i>10 dni koriščenja počitniških kapacitet podjetja po lastni izbiri</i>

4. Izdelava in predstavitev poslovnih načrtov:

V primeru, da delovna skupina ovrednoti katerega izmed prejetih predlogov kot odličnega, potencialno pa je možen tudi ugoden ekonomski učinek za podjetje, se pristopi k njegovi sistematični analizi, s katero se ugotovi njegova nadaljnja sprejemljivost in perspektivnost za podjetje. Predlagatelja se pozove k izdelavi poslovnega načrta, v katerem natančno predstavi celotno idejo, njene stroške in pričakovane koristi, način vodenja projekta ter zlasti način njegove praktične izvedbe. Glede na to, da je priprava poslovnega načrta zahtevna stopnja v podjetniškem procesu, saj je potrebno v njem jasno opredeliti potrebna sredstva za izvedbo projekta, vire teh sredstev ter tudi dobo povračila investicijskih izdatkov, je pomoč razvojne in ostalih strokovnih služb podjetja pri njegovi izvedbi neobhodna. V primeru potrditve in sprejetja poslovnega načrta tudi s strani vodstva, je v naslednjem koraku potrebno nedvoumno opredeliti pravila odnosov med podjetjem in predlagateljem (notranjim podjetnikom).

5. Opredelitev odnosa med podjetjem in notranjim podjetnikom:

Po potrditvi poslovnega načrta s strani vodstva podjetja morata obe udeleženi strani jasno začrtati pravila igre ter odnos med podjetjem in novim poslom, ki ga predstavlja zdaj že notranji podjetnik. Vsekakor je na tej stopnji potrebno jasno definirati vse dejavnike, ki bodo vplivali na nadaljnje aktivnosti, zlasti pa:

- opredelitev vstopne strategije za novi posel;
- stopnjo samostojnosti notranjega podjetnika pri novem poslu;
- stopnjo nadzora oziroma definiranje kontrolnih mehanizmov v zvezi z novim poslom;
- način zagotovitve in obseg potrebnih sredstev;
- način koriščenja ostalih virov podjetja;
- način izbire morebitnih novih članov podjetniškega skupine;
- postavitev objektivnih kriterijev vrednotenja;
- zagotovitev lastnega proračuna ter možnost njegovega koriščenja po lastni presoji (sistem notranjega kapitala);
- postavitev realističnega terminskega plana za izvedbo projekta;
- natančno definiranje pričakovanih bodočih rezultatov novega posla;
- jasno in objektivno definiranje sistema nagrajevanja, ki mora temeljiti na doseganju postavljenih ciljev.

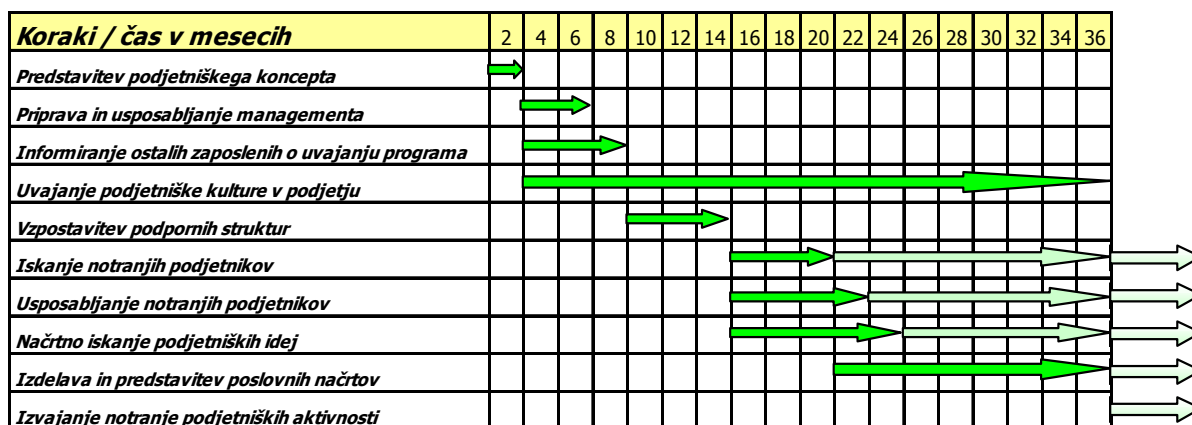
Odnos med podjetjem in potencialnim notranjim podjetnikom mora v prvi vrsti temeljiti na skupni podjetniški filozofiji, za katero so značilni medsebojno zaupanje, urejeni medsebojni odnosi ter skupni interesi. Notranji podjetnik tako v posel vloži idejo, energijo, prizadevanje in tudi tveganje, podjetje pa sredstva, ostale vire ter podporo programu, zato bo moral tudi v Mercatorju potencialni poslovni uspeh novega posla postati tako finančni uspeh podjetja kakor tudi finančni uspeh potencialnega notranjega podjetnika.

7.4.3. Terminski plan uvajanja notranjega podjetništva v Mercator, d.d.,

Določitev časovnega okvira za aplikacijo notranje podjetniških aktivnosti v podjetju je zahtevna in nevhvaležna naloga, prav tako tudi ni popolnega zagotovila, da bo kljub sprejetju vseh

potrebnih aktivnosti notranje podjetništvo tudi dejansko zaživelo v podjetju. Pri tem gre za relativno dolgotrajen proces, ki zahteva izpolnitev in dosledno izvajanje vseh zahtevanih postopkov. Terminski načrt, povezan z uvajanjem notranjega podjetništva, je razviden iz slike št. 33, zato ocenjujem, da dodatna razlaga ni potrebna, vendar je kljub temu potrebno poudariti, da podjetje postopkov ne sme prepustiti slučajnostim, temveč jih mora dosledno in smiselno upoštevati in izvajati.

Slika št. 33: Terminski načrt uvajanja notranjega podjetništva v Mercator



Ko se bo notranje podjetniški duh že v zadostni meri umestil v okolju podjetja, prvi trije koraki ne bodo več potrebni. Po drugi strani je umeščanje notranje podjetniške kulture dolgotrajen in zahteven proces, ki traja skozi celotno obdobje uvajanja, po potrebi pa tudi dlje. Vsekakor pa je jasno, da bo iskanje notranjih podjetnikov, njihovo usposabljanje z načrtnim/formalnim ali spontanim/neformalnim iskanjem podjetniških idej ter njihova predstavitve s poslovnim načrtom morala postati stalnica v podjetju. V nasprotnem bodo vse prej izvedene aktivnosti zaman. V primeru, da se novi posel pokaže kot uspešen in dobičkonosen, se podjetje še bolj intenzivno vključi z vsemi oblikami vzpodbud, predlagatelju novega posla pa omogoči, da tudi v rednem delovnem času intenzivno dela na predlaganemu projektu. V tej fazi pa se ne sme zaobiti niti izvajanje nekaterih bolj naprednih oblik stimuliranja, zlasti sodelovanje uspešnega nosilca novega posla pri delitvi dodatnega dobička, ki je posledica uspešno izpeljane podjetniške ideje. In nenazadnje, preučijo se tudi možnosti za oblikovanje samostojnega projektnega oddelka z notranjim podjetnikom kot njegovim odgovornim nosilcem.

8. SKLEP

Po izjemnem razmahu podjetništva v 1990-tih letih se je močno zaostрила konkurenca na svetovnih trgih. Mala in agresivna ter podjetniško vodena podjetja so postala izredno prilagodljiva v odkrivanju tržnih vrzeli in kot takšna, zlasti na področju kreativnosti ter inovativnosti, zelo nevarna celo velikim in uveljavljenim korporacijam. Razloge takšnemu stanju lahko iščemo zlasti v dejstvu, da postajajo velike korporacije zaradi poglobljenih birokratskih struktur okorne in izredno neprilagodljive pri odzivanju na novo nastale nepredvidljive tržne razmere. Zato seveda ne preseneča, da so se v takšnih okoliščinah prisiljena vedno bolj opirati tudi na izvajanje podjetniških aktivnosti, kot stebru kreativnega ter inovativnega delovanja, tudi v svojih notranjih okoljih. Razvijanje klasičnega podjetništva v korporacijah je že leta 1985 Gifford Pinchot poimenoval notranje podjetništvo (intrapreneuring) in je nastal kot odgovor velikih korporacij na vse bolj nepredvidljive notranje in zunanje nevarnosti. Z neprestanim spodbujanjem notranjega podjetništva velike organizacije po eni strani usmerjajo razvoj stimulativnega ter ustvarjalnega okolja, v katerem delujejo ustvarjalni posamezniki, po drugi strani pa notranje podjetništvo zagotavlja inovativnemu in kreativnemu posamezniku, da z močno željo po samopotrjevanju in večji svobodi s pomočjo obstoječih virov podjetja uresničuje svoje poslovne zamisli. Uvajanje notranjega podjetništva je zelo kompleksen proces, ki zahteva podporo vseh dejavnikov v organizaciji. Zlasti je potrebna zavzetost managementa podjetja, saj brez njegove podpore organizacija ne bo sposobna izvesti vseh potrebnih sprememb. Naslednji pomemben dejavnik je fleksibilna organizacijska struktura podjetja, ki se mora ažurno prilagajati novo nastalim razmeram v podjetju. Vsekakor je bistven dejavnik ustrezna podjetniško naravnana kultura/klima v podjetju, ki z ustvarjanjem pogojev za prilagodljivost, ustvarjalnost ter kreativnost odločilno prispeva k uspešni integraciji notranje podjetniških aktivnosti v korporacijah. Ko so vsi navedeni dejavniki vključeni v sistem korporacije, je potrebno dosledno izvajati notranje podjetniške aktivnosti, ki morajo postati stalen in neprekinjen proces v podjetju. Seveda pa lahko organizacija razvije učinkovito notranje podjetniško okolje samo tako, da uspešnim projektom zagotavlja stalno podporo, neuspešnim pa jo dosledno ukinja.

Inovacije produktov, storitev in poslovnih procesov v podjetju so tisti dejavnik, ki je pravzaprav osnova za izvajanje notranje podjetniških aktivnosti v podjetjih. Da bi podjetja v času nenehnih sprememb v okolju lahko uspešno uresničila nepretrgan razvoj inovacij, se morajo na novo nastale razmere ustrezno odzivati, se jim prilagajati ter nenehno iskati nove priložnosti. Prilagodljivost, neformalno komuniciranje ter razpoložljivost informacij, ki nadomeščajo avtoriteto, tako postajajo osrednja značilnost inovativnih podjetij. Zlasti management teh podjetij se mora nenehno odzivati na ekonomske, tehnološke ter politične priložnosti ter usmerjati vso razpoložljivo inovacijsko energijo v smeri teh potencialov, pri zaposlenih pa vzbujati in razvijati podjetniški duh, ki jim ohranja svobodo in utrjuje odgovornost. Lahko bi celo dejali, da je inventivnost način obnašanja naprednih korporacij, za katere je značilna tako

odprtost za nove zamisli, predloge in ideje, zavzemanje za spremembe, kakor tudi sprejemanje tveganja, ki se s tem poraja.

Organizacijski razvoj ter razvojna strategija trgovinske dejavnosti po svetu ter prihod uveljavljenih evropskih trgovinskih korporacij so dejavniki, ki so praktično prisilili slovensko trgovino, da se tem svetovnim trendom hitro prilagodi, saj bi se v nasprotnem pojavilo vprašanje njenega preživetja kot samostojnih subjektov. Učinkovit odgovor slovenskih trgovcev je bila intenzivna centralizacija trgovinske dejavnosti. Zlasti Mercator se je na novo nastale razmere hitro in odločno odzval, saj je z ekspanzivno gradnjo velikih nakupovalnih središč, prevzemi in združevanji prevzel vodilno vlogo med slovenskimi trgovci. Rast podjetja je bila močno povezana tako s pospešenim prilagajanjem svetovnim trgovskim trendom kakor tudi z izrazito poslovno konsolidacijo. Po drugi strani postajajo v zadnjem obdobju ključne zlasti tiste oblike konkurenčnosti, ki potencirajo kreativno delovanja človeškega kapitala v podjetjih. Mercator razpolaga z velikim človeškim potencialom, ki bi ga bilo z učinkovitimi vzvodi, zlasti z razvijanjem in spodbujanjem ustvarjalnega in stimulativnega okolja, v katerem obstaja prostor za nove zamisli, spremembe, tveganje in tudi napake, potrebno usmerjati k različnim inovativnim pobudam pri iskanju poslovnih priložnosti. Notranje podjetništvo lahko pri tem vsekakor odločilno prispeva.

Raziskava o prisotnosti notranjega podjetništva v Mercatorju je jasno nakazala na nekatere neustrezne dejavnike, ki negativno vplivajo na notranje podjetniške aktivnosti v podjetju. Lahko bi dejali, da se inovacijske aktivnosti v večjem obsegu zlasti izvajajo na višjih hierarhičnih nivojih družbe, kar je sicer zelo spodbudno, vendar pa bi jih bilo potrebno z ustreznimi motivacijskimi vzvodi intenzivirati tudi v nižjih strukturah podjetja. Organizacijsko strukturo anketirani del managementa zaznava kot zelo primerno, vendar pa tega niso potrdili tudi potencialni notranji podjetniki. Podobno lahko ugotovimo za korporacijsko kulturo/klimo v podjetju. Tudi motivacijski dejavniki so skladno s percepcijo obeh anketiranih skupin še neustrezno izoblikovani, saj je nagrajevanje posameznikov z že razvito podjetniško idejo bolj kot od razdelanega nagrajevalnega sistema odvisno od samovolje neposredno nadrejenega vodje. Pri uresničevanju novih podjetniških idej v podjetju prav tako niso utečene hitre in neformalne poti za pridobivanje obstoječih virov podjetja, zaposleni prav tako niso ustrezno spodbujeni, čeprav dobro opravijo določeno nalogo. Zaradi navedenega anketirani del managementa seveda ne moremo opredeliti kot nenaklonjen notranjemu podjetništvu, vendar notranje podjetništvo pogojuje zlasti spodbujanje tistih posameznikov v podjetju, ki prvi zaznavajo tržne priložnosti ter jih z njihovo pomočjo in z uporabo virov podjetja uspešno uresničujejo. Možnost in svoboda razpolaganja z viri podjetja jim nalaga tudi večjo odgovornost za doseganje rezultatov, teh možnosti in svobode pa v raziskavi vsaj s strani potencialnih notranjih podjetnikov ni bilo moč zaznati. V razmerah, ko se je Mercator izredno hitro širil s prevzemi številnih drugih podjetij, je poslovodstvo očitno dalo prednost centralistični in funkcijsko vodeni organizaciji, saj je ocenilo, da se lahko na ta način najhitreje dosežejo zastavljeni poslovni cilji in se poenoti organizacijska kultura podjetja. Prednost je dobilo tudi poenotenje modela poslovanja, ki je zahtevalo veliko angažiranje vseh članov poslovodstva, ki zato najbrž niso bili v tolikšni meri naklonjeni zamislim podrejenih o novostih

v poslovanju. Verjetno so tudi ocenili, da v trgovinski dejavnosti centralistično vodena organizacija z jasno izoblikovano razvojno strategijo, sposobnost pogajanja z dobavitelji, učinkovita logistična preskrba ter ustrežljivost prodajnega osebja odtehtajo več kot uvajanje novosti. Prav v novostih pa se kaže pomen notranje podjetniških aktivnosti, ki postajajo bistvene, ko so izčrpane ostale možnosti izboljšanja poslovanja, saj tedaj iniciative vsakega zaposlenega postanejo še pomembnejše. Izredno širok nabor potencialnih inovatorjev v Mercatorju pa takšne iniciative vsekakor omogoča. To seveda pomeni, da s konsolidacijo Mercatorja, v kateri je v prihodnosti pravzaprav videti vse manj možnosti za učinkovita in sinergijsko upravičena združevanja in prevzeme, svoj prostor v podjetju najde in se v njem razvija tudi notranje podjetništvo. Zato je seveda izrednega pomena, da uprava podjetja pretehta vse možnosti učinkovitejšega uvajanja novosti, ki jih s pomočjo primernih motivacijskih vzvodov ter podjetniško naravnane korporacijske kulture predlagajo zaposleni v prav vseh hierarhičnih ravneh v podjetju. Zlasti pa je spodbudna ugotovitev, da je bilo v raziskavi začititi jasno pripravljenost obeh ciljnih skupin anketirancev, tako managementa kakor tudi potencialnih notranjih podjetnikov, za izvajanje notranje podjetniških aktivnosti v podjetju. S tem so podani temelji, na katerih je poleg prilagodljive organizacijske strukture in primerne korporacijske kulture/klime ter ob pomoči podpornih struktur podjetja moč uspešno graditi razvoj notranje podjetniškega ozračja tudi v Mercatorju.

LITERATURA IN VIRI

Literatura

- 1) Antončič Boštjan, Hisrich D. Robert: An Empirical Investigation of Impacts of Corporate Entrepreneurship – Related Contingencies on Organizational Wealth Creation. Delovni zvezki, No. 100. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, april 2000.
- 2) Antončič Boštjan, Hisrich D. Robert, Petrin Tea, Vahčič Aleš. Podjetništvo: GV založba, 2002. 485 str.
- 3) Bell, W., Hanson, C.: Profit Sharing and Profitability, Kogan Page Ltd., London, 1987, 325 str.
- 4) Bernot Natan: Podjetništvo, naloge in odgovornost podjetniškega vodenja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. 184 str.
- 5) Block Zenas, Ian C. MacMillan: Corporate Venturing. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1993. 371 str.
- 6) Dollinger M.J.: Entrepreneurship: Strategies and Resources, Irwin, Boston MA., 1995 Option, Harcourt B. Jovanovich, Pub., New York, 1990.
- 7) Dollinger M.J.: Intrapreneurship Theory and Franchising vs. Entrepreneurship. 1995, str. 365-387.
- 8) Drucker Peter F.: Inovacije i poduzetništvo, praksa i načela. Zagreb: Globus, 1992. 259 str.
- 9) Glas Miroslav [et.al.]: Podjetništvo – izziv za 21. stoletje – Notranje podjetništvo. Ljubljana: Gea College, 2000. 498 str.
- 10) Glas Miroslav: Notranje podjetništvo. Ljubljana: Gea College, 1991. 24 str.
- 11) Glas Miroslav: Vodenje preobrata. Ljubljana: GEA Ventures, 1991.
- 12) Glas Miroslav: Dolgoročni proces preobrata poslovanja podjetja. Ljubljana: GEA Ventures, 1991.
- 13) Grant Wyn: The International Library Of Comparative Public Policy. Aldershot, Brokfield: E. Edgar Cop., 1995. 565 str.
- 14) Hisrich D. Robert, Peters P. Michael: Entrepreneurship; Starting, Developing and managing a New Enterprise. Homewood: Irwin, 1992. 641 str.
- 15) Howard W. Oden: Managing, Corporate Culture, Innovation and Intrapreneurship. London: Quorum Books, 2000. 271 str.
- 16) Jesenko Jože: Statistika v organizaciji in managementu. Kranj: Moderna organizacija, 2001. 422 str.
- 17) Jordan Berginc: Notranje podjetništvo kot način preoblikovanja podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1993. 133 str.
- 18) Kampuš – Trop Vida: Uresničevanje inovativnih poslovnih zamisli in sodobno podjetništvo. Organizacija, Kranj, 28 (1995), 9-10, str. 528-540.
- 19) Kampuš – Trop Vida: Uresničevanje inovativnih poslovnih idej v okviru notranjega podjetništva. Organizacija, Kranj, 29 (1996), 3, str. 152-161.
- 20) Kanter Moss Rosabeth: Supporting Inovation and Venture Development in Established Companies. Journal of Business Venturing, New York, 13 (1985), 1, str. 56-59.

- 21) Kline Miro: Podjetniško vodenje organizacij. Ljubljana: Media marketing - Marketinški magazin, management, mediji, 1990.
- 22) Košmelj Blaženka: Statistika 2. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 293 str.
- 23) Kovač Bogomir: Uvod v podjetništvo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1990. 182 str.
- 24) Lamovec Tanja: Priročnik za psihologijo motivacije in emocij. Ljubljana: Univerza Edvarda Kardelja, Oddelek za psihologijo, 1988. 89 str.
- 25) Likar Borut: Inoviranje – druga dopolnjena izdaja. Koper: Visoka šola za management, 2001. 174 str.
- 26) Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management). Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
- 27) Lipičnik Bogdan: Motivacija kot krmilni mehanizem človekove delovne aktivnosti - Gradivo za strokovno izpopolnjevanje in usposabljanje kadrovskih delavcev. Ljubljana: GZS, 1989.
- 28) Miller Daniel, Friesen Pieter: Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms. Two models of Strategic Management. Strategic Management Journal, New York, (23) 1985, 1-125 str.
- 29) Možina Stane [et.al]: Management. 1. izdaja. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
- 30) Možina, Florjančič, Gabrijelčič: Osebni, skupinski in organizacijski razvoj. Kranj: Moderna organizacija, 1984.
- 31) Pinchot Gifford III: Intrapreneuring. New York: Harper & Row Publishers, 1985. 368 str.
- 32) Plut Helena, Plut Tadeja: Podjetnik in podjetništvo. Ljubljana: ZPS, 1995. 173 str.
- 33) Potočnik Vekoslav: Trženje v trgovini. Ljubljana: GV založba, 2001. 417 str.
- 34) Purič Iztok: Udeležba zaposlenih v delitvi dobička podjetja. Kranj: Quo vadis management, Moderna organizacija, 1997.
- 35) Rebernik Miroslav: Ekonomika inovativnega podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. 298 str.
- 36) Rebernik Miroslav: Oris nekaterih tem sodobne podjetniške ekonomike. Maribor: EPF, 1996. Str. 1-49.
- 37) Rus Veljko, Jerovšek Janez: Inovativno podjetje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1989. 250 str.
- 38) Selan Tatjana: Notranje podjetništvo kot dejavnik uspešnosti korporacije. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 102 str.
- 39) Skupina avtorjev: Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju; uredil Jure Kovač. Kranj: Moderna organizacija, 1999. 475 str.
- 40) Skupina avtorjev: Procesi inovativnega razvoja organiziranosti in motiviranja kadrov, XII. Posvetovanje, DBD, Bled, 1997.
- 41) Skupina avtorjev: Quo vadis management, Zbornik referatov, FOV, Portorož, 1997.
- 42) Špilak Štefan: Podjetniški priročnik. Murska Sobota: Pomurska založba, 1999. 249 str.
- 43) Tajnikar Maks: Notranje podjetništvo – način prestrukturiranja naših podjetij. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 43 (1992), 6, str. 628-634.
- 44) Tajnikar Maks: Podjetništvo in prestrukturiranje našega gospodarstva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1990. 15 str.

- 45) Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje – knjiga o gazelah in rastočih poslih (2. izdaja). Ljubljana: Gea College, 2000. 304 str.
- 46) Treven Sonja: Mednarodno organizacijsko vodenje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 261 str.
- 47) Umek Alenka: Strategija razvoja slovenske trgovine. Raziskovalna naloga. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije, 1996. 206 str.
- 48) Zahra S. A., Covin J.G.: Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship. *Journal of Business Venturing* 10, 1995. Str. 47-69.
- 49) Zupan Nada: Nagradite uspešne – Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana: GV založba, 2001. 304.str.

Viri

- 1) Anketa med managementom in potencialnimi notranjimi podjetniki v Mercatorju.
- 2) Dovžan Henrik: Iztočnice uspešne prodaje. *Svetovalec – Gospodarski vestnik*, 1996, št. 38, str. 112.
- 3) Grabeljšek Anton: Trgovina: Sestavljamo sliko prepočasi. *Finance*, 1999, št. 25, str. 9.
- 4) Interno gradivo Poslovnega sistema Mercator, d.d.
- 5) Kocbek M.: Udeležba zaposlenih v dobičku. *Podjetje in delo*, letnik 1996, št. 4, str 475 – 477.
- 6) Makovec Brenčič Maja: Cenovni in necenovni dejavniki - Sodobni recepti za doseganje konkurenčnih prednosti. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*, letnik 2001, št. 16, str. 35
- 7) Organizacijska klima v Sloveniji – poročilo za leto 2001. Ljubljana: *Gospodarska zbornica Slovenije*, 2001. 32 str.
- 8) Pinchot Gifford and Elizabeth: Free intraprise. IURL: <http://www.pinchot.com/mainpages/booksarticles/Innovationintrapreneuring/frerrIntraprise.html>, 2002.
- 9) Pinchot Gifford: The Five People of Innovation. IURL: <http://www.pinchot.com/mainpages/booksarticles/Innovationintrapreneuring/Fivepeople.html>, 2002.
- 10) Pinchot Gifford: What Intrapreneurs can do. IURL: <http://www.pinchot.com/mainpages/booksarticles/Innovationintrapreneuring/WhatIPcanDo.html>, 2002.
- 11) Pinchot&Company: The intrapreneurs Ten Commandments. IURL: <http://www.pinchot.com/mainpages/booksarticles/Innovationintrapreneuring/TenComman.html>, 2002.
- 12) Potočnik Vekoslav: Za zdaj še gre. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*, letnik 1996, številka 21, str. 44.
- 13) Vida Irena: Trgovski velikani in trgovski formati. Ljubljana: *Gospodarski vestnik – Trgovina*, 2002, št. 2, str. 30-32.

PRILOGE:**stran**

1) Slovarček	1
2) Uvodni dopis k anketnemu vprašalniku	2
2) Anketni vprašalnik - management	3
3) Anketni vprašalnik - notranji podjetniki	7
4) Postopek izračuna - korelacijski koeficient	11
5) Postopek izračuna - hi kvadrat (χ^2)	12
6) Odgovori anketirancev - vprašalnik	13
7) Odgovori anketirancev - korporacijska kultura	15

Slovarček:

Corporate venturing – Korporativno podjetništvo

Deferred profit sharing – Udeležba zaposlenih v dobičku podjetja z zamudo

Early warning system – Sistem zgodnjega odkrivanja sprememb

Human resource management – Upravljanje s človeškimi viri

Intrapreneurship – Notranje podjetništvo

Leveraged buyout – Vzvodni notranji odkup

Profit sharing – Udeležba zaposlenih v dobičku podjetja

Share based profit – Udeležba zaposlenih v dobičku v vrednostnih papirjev podjetja



UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA
Podiplomski študij – specializacija podjetništva



Mercator

Poslovni sistem Mercator, d.d.

Zadeva: Raziskava za potrebe specialističnega dela

Ljubljana: 28.3.2002

Spoštovani!

V sklopu svojega zaključnega dela z naslovom *“Notranje podjetniški procesi v inovativni organizaciji – primer Mercator”* pod mentorstvom *prof. dr. Miroslava Glasa*, bi med drugim želel opraviti tudi raziskavo v zvezi s tem področjem med naključno izbranim vzorcem managementa v Poslovnem sistemu Mercator. V prvi vrsti bi želel zlasti opredeliti trenutno stanje na tem področju ter izmeriti stopnjo pripravljenosti tega dela zaposlenih za uvajanje, ohranjanje in pospeševanje tega vse bolj prisotnega področja v globalnih korporacijah, tudi v poslovno okolje naše družbe. Glede na to, da bo praktični vidik mojega specialističnega dela v veliki meri odvisen prav od rezultatov raziskave, Vas ob tej priliki vljudno naprošam, da si vzamete nekaj svojega dragocenega časa ter pazljivo izpolnite priloženi anketni vprašalnik. Obenem pa mi dovolite, da Vam zelo na kratko osvežim pojem notranjega podjetništva.

Pojem notranjega/korporacijskega podjetništva je v ekonomsko literaturo koncem 70 let prejšnjega stoletja uvedel *Gifford Pinchot* in pomeni splet organizacije, kulture in aktivnosti, ki v podjetju spodbujajo zaposlene k ustvarjanju poslovnih zamisli in inovacij, tako pri produktih in storitvah, kakor tudi pri poslovnih procesih, ki se v podjetju neprestano odvijajo. Zajema namreč sistematično ocenjevanje, zbiranje in selekcioniranje, organizacijo, implementacijo ter kontrolo izbranih idej. Na ta način ohranjajo velike korporacije vse prednosti, ki izvirajo iz ekonomij obsega, po drugi strani pa preprečujejo težave, ki izvirajo iz njihove velikosti, zaradi česar jim je posledično omogočena visoka stopnja prilagodljivosti na vedno bolj spreminjajočih se trgih. Notranje podjetništvo je pravzaprav ena izmed možnih rešitev za kapitalsko močne korporacije, ki so predvsem neučinkovite zaradi poglobljenih birokratskih struktur, ki zavirajo inovativne procese in tako onemogočajo razvoj podjetniškega duha ter podjetniške kulture. Združbe, ki so prve ugotovile, da lahko podjetniška miselnost bistveno prispeva k rasti, so večinoma bolj uspešne kakor tiste, ki temu dejstvu ne posvečajo dovolj pozornosti. Seveda pa se morajo managerji zavedati, da lahko le ustrezne nagrade spodbujajo podjetniško obnašanje, zato morajo koristiti dodatnih pozitivnih učinkov biti deležne obe strani, tako podjetje, kakor tudi potencialni notranji podjetnik/i. Predvsem od podjetniške usmerjenosti managerjev je torej odvisno, v kolikšni meri se bo notranje podjetništvo dejansko uveljavilo v poslovni praksi. Managerji, ki so navajeni tradicionalnih oblik ravnanja ga mnogokrat zavračajo, vendar jih lahko slabši poslovni rezultati ter izgube najboljših strokovnjakov pripeljejo do spoznanja, da je notranje podjetništvo pravzaprav nujnost, kar vedno bolj potrjuje tudi poslovna praksa v svetu, kjer se je notranje podjetništvo pokazalo kot izredno uspešno. To velja v prvi vrsti za področje ZDA, kjer ga nekatere velike korporacije že nekaj časa izredno uspešno in s pridom prakticirajo. Izsledki analiz kažejo, da v svetovno znane korporacije z notranjim podjetništvom, kot so 3M, General Electric, Hewlett-Packard, Johnson & Johnson ter mnoge druge, notranji podjetniki v obliki novih proizvodov, storitev in poslovnih postopkov prinašajo že cca. 22 – 25% celotne realizacije (Glas, 2000).

Uvajanje notranjega podjetništva vsekakor ni enostavno opravilo in je vezano na daljše časovno obdobje, predvsem pa je za njegovo uvedbo potreben miselni preskok, ki je logiki kapitala sicer težje razumljiv, vendar sem trdno prepričan, da je takšen način lahko priložnost tudi za korporacijo, kakršna je naša družba. V nadaljevanju so napisana vprašanja in trditve zaprtega tipa. Na vprašanja odgovorite tako, da obkrožite zgolj enega izmed možnih odgovorov, na trditve pa, da na lestvici ocenjeni s številkami od 1 do 5 označite le eno izmed ponujenih možnosti. Pomen izbire pod številkami od 1 do 5 je pojasnjen pri vsaki trditvi posebej. Želel pa bi tudi poudariti, da poteka raziskava s soglasjem vodstva družbe. Je anonimna in namenjena zgolj za potrebe navedenega zaključnega dela. Za morebitna dodatna vprašanja sem Vam na voljo na telefonski številki 01/5603-324. Prosim Vas, da izpolnjen vprašalnik v priloženi pisemski ovojnici vrnete čimprej, vendar najkasneje do 15.04.2002.

Za sodelovanje se Vam že vnaprej lepo zahvaljujem!

Lep pozdrav!

Trope Srečo

ANKETNI VPRAŠALNIK – MANAGEMENT

Podatki o anketirancu:

1. Spol:
 - Moški
 - Ženski
2. Starost:
 - do 30 let
 - od 31 do 40 let
 - od 41 do 50 let
 - nad 51 let
3. Delovna doba:
 - do 10 let
 - od 11 do 20 let
 - od 21 do 30 let
 - več kot 31 let
4. Izobrazba:
 - Srednja
 - višja strokovna
 - visoka / univerzitetna
 - specializacija / magisterij
5. Področje zaposlitve:
 - področje trženja
 - področje financ / računovodstva
 - področje splošno / kadrovskih zadev
 - drugo _____
6. Delovno mesto:
 - strokovni sodelavec
 - vodja referata / oddelka
 - vodja službe
 - direktor sektorja
 - drugo _____
7. Število zaposlenih v organizacijski enoti anketiranca?
 - do 5
 - od 6 do 15
 - od 16 do 25
 - od 26 do 50
 - več kot 51

Povezava med anketirancem in notranjim podjetništvom:

8. Ali se pogosto pri svojem delu srečujete z aktivnostmi, ki jih opredeljuje notranje podjetništvo?
Sploh ne 1 2 3 4 5 zelo pogosto
9. Ali ste pri svojem delu že razvili podjetniško idejo, ki je bila v podjetju tudi izpeljana?
 - da
 - delam na ideji
 - ne
- 9/a. Kakšnih posledičnih koristi od izpeljane podjetniške ideje ste bili deležni (odgovorijo samo tisti, ki so pri prejšnjem vprašanju odgovorili z da) ?
 - nikakršnih
 - pohvale
 - denarne nagrade
 - napredovanja
 - z deležem v dodatnem dobičku
10. Ali poznate v svojem delokrogu nekoga, ki je razvil podjetniško idejo, katera je bila v podjetju tudi realizirana?
 - Da
 - ne

10/a. Kakšnih posledičnih koristi od realizirane podjetniške ideje je bil deležen (odgovorijo samo tisti, ki so pri prejšnjem vprašanju odgovorili z da) ?

- nikakršnih
- pohvale
- denarne nagrade
- napredovanja
- z deležem v dodatnem dobičku

11. Ali menite, da je organizacijska *struktura* v organizaciji, v kateri ste zaposleni, primerna za uspešno uveljavljanje notranjega podjetništva v poslovno prakso?

sploh ne 1 2 3 4 5 zelo primerna

12. Ali menite, da je organizacijska *kultura / klima* v organizaciji, v kateri ste zaposleni, primerna za uspešno uveljavljanje notranjega podjetništva v poslovno prakso?

sploh ne 1 2 3 4 5 zelo primerna

13. Ali menite, da organizacija, v kateri ste zaposleni, v zadostni meri motivira zaposlene pri razvijanju podjetniških idej?

sploh ne 1 2 3 4 5 popolnoma

14. Ali bi bili pripravljeni v svoji organizacijski enoti načrtno izvajati aktivnosti, ki so povezave z notranjim podjetništvom?

sploh ne 1 2 3 4 5 popolnoma

15. Ali menite, da osebno v zadostni meri motivirate in spodbujate svoje podrejene pri razvijanju podjetniških idej?

sploh ne 1 2 3 4 5 popolnoma

16. Na kakšen način bi bili pripravljeni dodatno motivirati vam podrejenega potencialnega notranjega podjetnika, če bi ta z razvito podjetniško idejo v veliki meri pripomogel k bistvenemu izboljševanju poslovnih rezultatov?

- z ničemer
- s pohvalo
- z denarno nagrado
- z napredovanjem
- z deležem dodatnega dobička

16/a. S kolikšnim deležem dodatno ustvarjenega dobička, ki bi bil posledica uspešno izpeljane podjetniške ideje vam podrejenega notranjega podjetnika, bi ga bili pripravljeni dodatno nagraditi (obkrožijo samo tisti, ki so pri prejšnjem vprašanju obkrožili »z deležem dodatnega dobička«) ?

- do 5%
- 6% - 10%
- 11% - 20%
- 21% - 35%
- 36% - 50%

17. Ali menite, da bi bilo smiselno delno spremeniti organizacijsko strukturo in tako posledično porazdeliti moč odločanja tudi na potencialne nosilce (notranje) podjetniških projektov ?

- da
- nimam izoblikovanega mnenja
- ne

18. Ali menite, da bi bilo za uspešne nosilce (notranje) podjetniških projektov smiselno oblikovati neodvisne finančne sklade (sistem notranjega kapitala), ki so namenjeni potrebam podjetniškega delovanja pri uresničevanju podjetniških zamisli ?

- da
- nimam izoblikovanega mnenja
- ne

19. Na kakšen način bi bili pripravljeni osebno prispevati k uveljavljanju notranjega podjetništva, ter ga načrtno vezati na dolgoročni uspeh podjetja, če bi s tem bistveno pripomogli k izboljšanju poslovnih rezultatov?

- z delno izgubo doseženega hierarhičnega položaja
- z delnim zmanjšanjem osebnega dohodka
- nimam izoblikovanega mnenja
- z ničemer
- drugo _____

20. Ali menite, da bi izvajanje notranje podjetniških aktivnosti pozitivno vplivalo na uspešnost poslovanja vaše organizacijske enote?

sploh ne 1 2 3 4 5 zelo pozitivno

21. Ali menite, da bi izvajanje notranje podjetniških aktivnosti pozitivno vplivalo na uspešnost poslovanja podjetja kot celote?

sploh ne 1 2 3 4 5 zelo pozitivno

22. Ali menite, da bi bilo izvajanje notranje podjetniških aktivnosti primerno tudi za celotno trgovinsko dejavnost v Sloveniji?

sploh ne 1 2 3 4 5 zelo primerno

Značilnost organizacijske kulture / klime v Mercatorju

K vsaki navedeni trditvi pripišite svojo oceno ali navedeno in v kolikšni meri velja tudi za Mercator:

1. *absolutno se ne strinjam*
2. *se ne strinjam*
3. *pogojno se strinjam*
4. *se strinjam*
5. *popolnoma se strinjam*

Hierarhični odnosi v podjetju so bistveno bolj prisotni in poudarjeni kakor timsko delo.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Zaposleni morajo nenehno pojasnjevati svoja dejanja nadrejenim in iskati dovoljenja, kadar želijo nekaj narediti na drugačen način.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Sistem v podjetju ne opogumlja zaposlenih k tveganim odločitvam in ne tolerira morebitnih napak.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Nadrejeni v podjetju v večji meri ukazujejo kot svetujejo.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Kljub temu, da zaposleni dobro opravijo določeno nalogo, niso ustrezno spodbujeni.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Nadrejeni v podjetju se obnašajo bolj kot »šefi« kakor kot pokrovitelji in mentorji.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Nadrejeni dajejo bistveno večji poudarek navodilom kakor zaupanju.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Nadrejeni striktno nadzirajo vsak korak, kadar podrejenemu zaupajo neko novo nalogo.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Jasna navodila imajo bistveno večjo vlogo kakor skupni cilji in skupna vizija.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Nadrejeni se stalno vmešavajo v delo svojih podrejenih.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Distanca med nadrejenim in podrejenim je bistveno bolj poudarjena, kakor bližina in »kolegialen« odnos.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Nadrejeni v podjetju bolj razmišljajo o obrambi svojega »vrlička«, kakor o novih idejah.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Nadrejeni so bolj stroškovno, kakor prihodkovno usmerjeni.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Podjetje ne vzpodbuja in opogumlja samoiniciativnih zaposlenih delavcev.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Zaposleni v podjetju nimajo povratnih informacij o rezultatih svojega dela.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Delo v podjetju je bolj tlaka, kakor zabava.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Podjetje ne omogoča in ne podpira svojih zaposlenih, da vztrajajo pri razvijanju podjetniške ideje.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

V podjetju niso utečene hitre in neformalne poti za pridobivanje virov za uresničevanje novih idej.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Za uresničevanje podjetniških idej v podjetju ni možno ustvariti avtonomnih funkcionalnih skupin.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Zaposleni v podjetju nimajo veliko svobode pri uporabi razpoložljivih virov v podjetju.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Zaposleni pri opredeljevanju in izvajanju del niso svobodni in neodvisni.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Management strogo nadzoruje izvajanje pisnih opisov del in nalog zaposlenih.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Management samostojno zbira in interpretira informacije za odločanje ter kontrolira izvajanje svojih odločitev.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Za sodelovanje se Vam najlepše zahvaljujem!

ANKETNI VPRAŠALNIK – NOTRANJI PODJETNIKI

Podatki o anketirancu:

1. Spol:
 - Moški
 - Ženski
2. Starost:
 - do 30 let
 - od 31 do 40 let
 - od 41 do 50 let
 - nad 51 let
3. Delovna doba:
 - do 10 let
 - od 11 do 20 let
 - od 21 do 30 let
 - več kot 31 let
4. Izobrazba:
 - Srednja
 - višja strokovna
 - visoka / univerzitetna
 - specializacija / magisterij
5. Področje zaposlitve:
 - področje trženja
 - področje financ / računovodstva
 - področje splošno / kadrovskih zadev
 - drugo _____
6. Delovno mesto:
 - strokovni sodelavec
 - vodja referata / oddelka
 - vodja službe
 - direktor sektorja
 - drugo _____
7. Število zaposlenih v organizacijski enoti anketiranca?
 - do 5
 - od 6 do 15
 - od 16 do 25
 - od 26 do 50
 - več kot 51

Povezava med anketirancem in notranjim podjetništvom:

8. Ali se pogosto pri svojem delu srečujete z aktivnostmi, ki jih opredeljuje notranje podjetništvo?
Sploh ne 1 2 3 4 5 zelo pogosto
9. Ali ste pri svojem delu že razvili podjetniško idejo, ki je bila v podjetju tudi izpeljana?
 - Da
 - delam na ideji
 - ne
- 9/a. Kakšnih posledičnih koristi od izpeljane podjetniške ideje ste bili deležni (odgovorijo samo tisti, ki so pri prejšnjem vprašanju odgovorili z da) ?
 - nikakršnih
 - pohvale
 - denarne nagrade
 - napredovanja
 - z deležem v dodatnem dobičku
10. Ali poznate v svojem delokrogu nekoga, ki je razvil podjetniško idejo, katera je bila v podjetju tudi realizirana?
 - Da
 - Ne

10/a. Kakšnih posledičnih koristi od realizirane podjetniške ideje je bil deležen (odgovorijo samo tisti, ki so pri prejšnjem vprašanju odgovorili z da) ?

- nikakršnih
- pohvale
- denarne nagrade
- napredovanja
- z deležem v dodatnem dobičku

11. Ali menite, da je organizacijska *struktura* v organizaciji, v kateri ste zaposleni primerna za uspešno uveljavljanje notranjega podjetništva v poslovno prakso?

sploh ne 1 2 3 4 5 zelo primerna

12. Ali menite, da je organizacijska *kultura / klima* v organizaciji, v kateri ste zaposleni primerna za uspešno uveljavljanje notranjega podjetništva v poslovno prakso?

sploh ne 1 2 3 4 5 zelo primerna

13. Ali menite, da organizacija, v kateri ste zaposleni v zadostni meri motivira zaposlene pri razvijanju podjetniških idej?

sploh ne 1 2 3 4 5 popolnoma

14. Ali imate možnosti v svoji organizacijski enoti načrtno izvajati aktivnosti, ki so povezave z notranjim podjetništvom?

sploh ne 1 2 3 4 5 popolnoma

15. Ali menite, da vas nadrejeni v zadostni meri motivirajo in spodbujajo pri razvijanju podjetniških idej?

sploh ne 1 2 3 4 5 popolnoma

16. Na kakšen način bi bilo po vašem mnenju potrebno dodatno motivirati potencialnega notranjega podjetnika, če bi ta z razvito podjetniško idejo v veliki meri pripomogel k bistvenemu izboljševanju poslovnih rezultatov?

- z ničemur
- s pohvalo
- z denarno nagrado
- z napredovanjem
- z deležem dodatnega dobička

16/a. S kolikšnim deležem dodatno ustvarjenega dobička, ki bi bil posledica uspešno izpeljane podjetniške ideje potencialnega notranjega podjetnika, bi ga bilo potrebno dodatno nagraditi (obkrožijo samo tisti, ki so pri prejšnjem vprašanju obkrožili »z deležem dodatnega dobička«) ?

- do 5%
- 6% - 10%
- 11% - 20%
- 21% - 35%
- 36% - 50%

17. Ali menite, da bi bilo smiselno delno spremeniti organizacijsko strukturo in tako posledično porazdeliti moč odločanja tudi na potencialne nosilce (notranje) podjetniških projektov ?

- Da
- Nimam izoblikovanega mnenja
- ne

18. Ali menite, da bi bilo za uspešne nosilce (notranje) podjetniških projektov smiselno oblikovati neodvisne finančne sklade (sistem notranjega kapitala), ki so namenjeni potrebam podjetniškega delovanja pri uresničevanju podjetniških zamisli ?

- Da
- nimam izoblikovanega mnenja
- ne

19. Na kakšen način bi moralo poslovodstvo osebno prispevati pri uveljavljanju notranjega podjetništva v poslovno prakso naše družbe, če bi to bistveno pripomoglo k izboljšanju poslovnih rezultatov?

- z delno izgubo doseženega hierarhičnega položaja
- z delnim zmanjšanjem osebnega dohodka
- nimam izoblikovanega mnenja
- z ničemur
- drugo _____

20. Ali menite, da bi izvajanje notranje podjetniških aktivnosti pozitivno vplivalo na uspešnost poslovanja vaše organizacijske enote?

sploh ne 1 2 3 4 5 zelo pozitivno

21. Ali menite, da bi izvajanje notranje podjetniških aktivnosti pozitivno vplivalo na uspešnost poslovanja podjetja kot celote?

sploh ne 1 2 3 4 5 zelo pozitivno

22. Ali menite, da bi bilo izvajanje notranje podjetniških aktivnosti primerno tudi za celotno trgovinsko dejavnost v Sloveniji?

sploh ne 1 2 3 4 5 zelo primerno

Značilnost organizacijske kulture / klime v Mercatorju

K vsaki navedeni trditvi pripišite svojo oceno ali navedeno in v kolikšni meri velja tudi za Mercator:

1. *absolutno se ne strinjam*
2. *se ne strinjam*
3. *pogojno se strinjam*
4. *se strinjam*
5. *popolnoma se strinjam*

Hierarhični odnosi v podjetju so bistveno bolj prisotni in poudarjeni, kakor timsko delo.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Zaposleni morajo nenehno pojasnjevati svoja dejanja nadrejenim in iskati dovoljenja, kadar želijo nekaj narediti na drugačen način.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Sistem v podjetju ne opogumlja zaposlenih k tveganim odločitvam in ne tolerira morebitnih napak.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Nadrejeni v podjetju v večji meri ukazujejo kot svetujejo.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Kljub temu, da zaposleni dobro opravijo določeno nalogo, niso ustrezno spodbujeni.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Nadrejeni v podjetju se obnašajo bolj kot »šefi«, kakor kot pokrovitelji in mentorji.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Nadrejeni dajejo bistveno večji poudarek navodilom, kakor zaupanju.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Nadrejeni striktno nadzirajo vsak korak, kadar podrejenemu zaupajo neko novo nalogo.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Jasna navodila imajo bistveno večjo vlogo, kakor skupni cilji in skupna vizija.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Nadrejeni se stalno vmešavajo v delo svojih podrejenih.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Distanca med nadrejenim in podrejenim je bistveno bolj poudarjena, kakor bližina in »kolegialen« odnos.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Nadrejeni v podjetju bolj razmišljajo o obrambi svojega »vrtička«, kakor o novih idejah.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Nadrejeni so bolj stroškovno, kakor prihodkovno usmerjeni.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Podjetje ne vzpodbuja in opogumlja samoiniciativnih zaposlenih delavcev.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Zaposleni v podjetju nimajo povratnih informacij o rezultatih svojega dela.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Delo v podjetju je bolj tlaka, kakor zabava.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Podjetje ne omogoča in ne podpira svojih zaposlenih, da vztrajajo pri razvijanju podjetniške ideje.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

V podjetju niso utečene hitre in neformalne poti za pridobivanje virov za uresničevanje novih idej.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Za uresničevanje podjetniških idej v podjetju ni možno ustvariti avtonomnih funkcionalnih skupin.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Zaposleni v podjetju nimajo veliko svobode pri uporabi razpoložljivih virov v podjetju.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Zaposleni pri opredeljevanju in izvajanju del niso svobodni in neodvisni.

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Management strogo nadzoruje izvajanje pisnih opisov del in nalog zaposlenih .

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Management samostojno zbira in interpretira informacije za odločanje ter kontrolira izvajanje svojih odločitev .

absolutno se ne strinjam 1 2 3 4 5 popolnoma se strinjam

Za sodelovanje se Vam najlepše zahvaljujem!

Priloga št. 4: Izračun korelacijskega koeficienta za korporacijsko kulturo/klimo

x – management

y – potencialni notranji podjetniki

X	y	x ²	y ²	xy
2,38	4,07	5,6644	16,5649	9,6866
2,90	3,96	8,41	15,6816	11,484
2,52	3,68	6,3504	13,5424	9,2736
2,14	3,75	4,5796	14,0625	8,025
3,33	3,68	11,0889	13,5424	12,2544
2,52	3,79	6,3504	14,3641	9,5508
2,67	4,00	7,1289	16	10,68
1,71	3,75	2,9241	14,0625	6,4125
2,24	3,71	5,0176	13,7641	8,3104
1,57	3,86	2,4649	14,8996	6,0602
2,29	3,61	5,2441	13,0321	8,2669
2,48	3,71	6,1504	13,7641	9,2008
2,33	3,46	5,4289	11,9716	8,0618
1,90	3,61	3,61	13,0321	6,859
2,05	3,29	4,2025	10,8241	6,7445
1,62	3,18	2,6244	10,1124	5,1516
1,52	3,18	2,3104	10,1124	4,8336
3,00	4,14	9	17,1396	12,42
1,52	4,07	2,3104	16,5649	6,1864
2,76	4,18	7,6176	17,4724	11,5368
2,00	3,86	4	14,8996	7,72
2,19	3,50	4,7961	12,25	7,665
2,57	3,43	6,6049	11,7649	8,8151
52,21	85,47	123,879	319,424	195,199

$$K_y = \sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{N}$$

$$K_y = 319,424 - \frac{(85,47)^2}{23}$$

$$K_y = 1,811$$

$$K_x = \sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{N}$$

$$K_x = 123,879 - \frac{(52,21)^2}{23}$$

$$K_x = 5,362$$

$$K_{xy} = \sum xy - \frac{(\sum x)(\sum y)}{N}$$

$$K_{xy} = 195,199 - \frac{(52,21)(85,47)}{23}$$

$$K_{xy} = 1,182$$

$$\rho = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x)(\sum y)}}$$

$$\rho = \frac{1,182}{\sqrt{(1,811)(5,362)}}$$

$$\rho = 0,3793$$

Priloga št. 5: Postopek izračuna hi-kvadrat (χ^2)

$$H_0: f_j' = f_j \quad H_1: f_j' \neq f_j \quad \chi^2 \quad (m = k - 1)$$

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

$$m = k - 1 = 5 - 1 = 4$$

f_j - dejanska frekvenca v razredu j f_j' - teoretična frekvenca v razredu j

k - število razredov

m - število stopinj prostosti

χ^2 - hi - kvadrat preizkus

Korporacijaka kultura/klima - notranji podjetniki

$$\begin{aligned} \chi^2 &= \sum_{j=1}^k \frac{(f_j - f_j')^2}{f_j'} = \frac{(1,35 - 5,6)^2}{5,6} + \frac{(3,17 - 5,6)^2}{5,6} + \frac{(6,13 - 5,6)^2}{5,6} + \frac{(8,35 - 5,6)^2}{5,6} + \frac{(9,00 - 5,6)^2}{5,6} \\ &= 3,225 + 1,054 + 0,050 + 1,350 + 2,064 \\ &= \mathbf{7,743} \end{aligned}$$

$$((\chi^2 = 7,743) < (\chi^2 (m = 4, \alpha = 0,05) = 9,49))$$

Korporacijaka kultura/klima - management

$$\begin{aligned} \chi^2 &= \sum_{j=1}^k \frac{(f_j - f_j')^2}{f_j'} = \frac{(7,52 - 4,2)^2}{4,2} + \frac{(5,35 - 4,2)^2}{4,2} + \frac{(4,35 - 4,2)^2}{4,2} + \frac{(2,48 - 4,2)^2}{4,2} + \frac{(1,30 - 4,2)^2}{4,2} \\ &= 2,624 + 0,314 + 0,005 + 0,704 + 2,002 \\ &= \mathbf{5,649} \end{aligned}$$

$$((\chi^2 = 5,649) < (\chi^2 (m = 4, \alpha = 0,05) = 9,49))$$

Priloga št. 6: Odgovori anketirancev

Notranji podjetniki

Management

1.	<table border="1"> <thead> <tr><th>M</th><th>Ž</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>17</td><td>11</td><td>28</td></tr> <tr><td>61</td><td>39</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	M	Ž	Skupaj	17	11	28	61	39	100	<table border="1"> <thead> <tr><th>M</th><th>Ž</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>14</td><td>7</td><td>21</td></tr> <tr><td>67</td><td>33</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	M	Ž	Skupaj	14	7	21	67	33	100																		
M	Ž	Skupaj																																				
17	11	28																																				
61	39	100																																				
M	Ž	Skupaj																																				
14	7	21																																				
67	33	100																																				
2.	<table border="1"> <thead> <tr><th>do 30 let</th><th>od 31 do 40 let</th><th>od 41 do 50 let</th><th>nad 51 let</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>11</td><td>7</td><td>9</td><td>28</td></tr> <tr><td>4</td><td>39</td><td>25</td><td>32</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	do 30 let	od 31 do 40 let	od 41 do 50 let	nad 51 let	Skupaj	1	11	7	9	28	4	39	25	32	100	<table border="1"> <thead> <tr><th>do 30 let</th><th>od 31 do 40 let</th><th>od 41 do 50 let</th><th>nad 51 let</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>2</td><td>6</td><td>10</td><td>3</td><td>21</td></tr> <tr><td>10</td><td>29</td><td>48</td><td>14</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	do 30 let	od 31 do 40 let	od 41 do 50 let	nad 51 let	Skupaj	2	6	10	3	21	10	29	48	14	100						
do 30 let	od 31 do 40 let	od 41 do 50 let	nad 51 let	Skupaj																																		
1	11	7	9	28																																		
4	39	25	32	100																																		
do 30 let	od 31 do 40 let	od 41 do 50 let	nad 51 let	Skupaj																																		
2	6	10	3	21																																		
10	29	48	14	100																																		
3.	<table border="1"> <thead> <tr><th>do 10 let</th><th>od 11 do 20 let</th><th>od 21 do 30 let</th><th>nad 31 let</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>2</td><td>7</td><td>11</td><td>8</td><td>28</td></tr> <tr><td>7</td><td>25</td><td>39</td><td>29</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	do 10 let	od 11 do 20 let	od 21 do 30 let	nad 31 let	Skupaj	2	7	11	8	28	7	25	39	29	100	<table border="1"> <thead> <tr><th>do 10 let</th><th>od 11 do 20 let</th><th>od 21 do 30 let</th><th>nad 31 let</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>6</td><td>10</td><td>4</td><td>21</td></tr> <tr><td>5</td><td>29</td><td>48</td><td>19</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	do 10 let	od 11 do 20 let	od 21 do 30 let	nad 31 let	Skupaj	1	6	10	4	21	5	29	48	19	100						
do 10 let	od 11 do 20 let	od 21 do 30 let	nad 31 let	Skupaj																																		
2	7	11	8	28																																		
7	25	39	29	100																																		
do 10 let	od 11 do 20 let	od 21 do 30 let	nad 31 let	Skupaj																																		
1	6	10	4	21																																		
5	29	48	19	100																																		
4.	<table border="1"> <thead> <tr><th>Srednja</th><th>Višja</th><th>Visoka/uni.</th><th>Spec./mag.</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>11</td><td>12</td><td>5</td><td>0</td><td>28</td></tr> <tr><td>39</td><td>43</td><td>18</td><td>0</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	Srednja	Višja	Visoka/uni.	Spec./mag.	Skupaj	11	12	5	0	28	39	43	18	0	100	<table border="1"> <thead> <tr><th>Srednja</th><th>Višja</th><th>Visoka/uni.</th><th>Spec./mag.</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>2</td><td>3</td><td>14</td><td>2</td><td>21</td></tr> <tr><td>10</td><td>14</td><td>67</td><td>10</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	Srednja	Višja	Visoka/uni.	Spec./mag.	Skupaj	2	3	14	2	21	10	14	67	10	100						
Srednja	Višja	Visoka/uni.	Spec./mag.	Skupaj																																		
11	12	5	0	28																																		
39	43	18	0	100																																		
Srednja	Višja	Visoka/uni.	Spec./mag.	Skupaj																																		
2	3	14	2	21																																		
10	14	67	10	100																																		
5.	<table border="1"> <thead> <tr><th>Trženje</th><th>Finance/rač.</th><th>Kadr./spl.</th><th>Drugo</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>20</td><td>3</td><td>4</td><td>1</td><td>28</td></tr> <tr><td>71</td><td>11</td><td>14</td><td>4</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	Trženje	Finance/rač.	Kadr./spl.	Drugo	Skupaj	20	3	4	1	28	71	11	14	4	100	<table border="1"> <thead> <tr><th>Trženje</th><th>Finance/rač.</th><th>Kadr./spl.</th><th>Drugo</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>15</td><td>3</td><td>1</td><td>2</td><td>21</td></tr> <tr><td>71</td><td>14</td><td>5</td><td>10</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	Trženje	Finance/rač.	Kadr./spl.	Drugo	Skupaj	15	3	1	2	21	71	14	5	10	100						
Trženje	Finance/rač.	Kadr./spl.	Drugo	Skupaj																																		
20	3	4	1	28																																		
71	11	14	4	100																																		
Trženje	Finance/rač.	Kadr./spl.	Drugo	Skupaj																																		
15	3	1	2	21																																		
71	14	5	10	100																																		
6.	<table border="1"> <thead> <tr><th>Strok.sodelavce</th><th>Vodja oddelka</th><th>Vodja službe</th><th>Direktor sektorja</th><th>Drugo</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>8</td><td>11</td><td>9</td><td>0</td><td>0</td><td>28</td></tr> <tr><td>29</td><td>39</td><td>32</td><td>0</td><td>0</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	Strok.sodelavce	Vodja oddelka	Vodja službe	Direktor sektorja	Drugo	Skupaj	8	11	9	0	0	28	29	39	32	0	0	100	<table border="1"> <thead> <tr><th>Strok.sodelavce</th><th>Vodja oddelka</th><th>Vodja službe</th><th>Direktor sektorja</th><th>Drugo</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>19</td><td>2</td><td>21</td></tr> <tr><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>90</td><td>10</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	Strok.sodelavce	Vodja oddelka	Vodja službe	Direktor sektorja	Drugo	Skupaj	0	0	0	19	2	21	0	0	0	90	10	100
Strok.sodelavce	Vodja oddelka	Vodja službe	Direktor sektorja	Drugo	Skupaj																																	
8	11	9	0	0	28																																	
29	39	32	0	0	100																																	
Strok.sodelavce	Vodja oddelka	Vodja službe	Direktor sektorja	Drugo	Skupaj																																	
0	0	0	19	2	21																																	
0	0	0	90	10	100																																	
7.	<table border="1"> <thead> <tr><th>do 5</th><th>od 6 do 15</th><th>od 16 do 25</th><th>od 26 do 50</th><th>nad 51</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>5</td><td>11</td><td>9</td><td>13</td><td>11</td><td>49</td></tr> <tr><td>10</td><td>22</td><td>18</td><td>27</td><td>22</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	do 5	od 6 do 15	od 16 do 25	od 26 do 50	nad 51	Skupaj	5	11	9	13	11	49	10	22	18	27	22	100																			
do 5	od 6 do 15	od 16 do 25	od 26 do 50	nad 51	Skupaj																																	
5	11	9	13	11	49																																	
10	22	18	27	22	100																																	
8.	<table border="1"> <thead> <tr><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>8</td><td>10</td><td>5</td><td>3</td><td>2</td><td>28</td></tr> <tr><td>29</td><td>36</td><td>18</td><td>11</td><td>7</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	Skupaj	8	10	5	3	2	28	29	36	18	11	7	100	<table border="1"> <thead> <tr><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>0</td><td>1</td><td>3</td><td>6</td><td>11</td><td>21</td></tr> <tr><td>0</td><td>5</td><td>14</td><td>29</td><td>52</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	Skupaj	0	1	3	6	11	21	0	5	14	29	52	100
1	2	3	4	5	Skupaj																																	
8	10	5	3	2	28																																	
29	36	18	11	7	100																																	
1	2	3	4	5	Skupaj																																	
0	1	3	6	11	21																																	
0	5	14	29	52	100																																	
9.	<table border="1"> <thead> <tr><th>Da</th><th>Delam na ideji</th><th>Ne</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>7</td><td>4</td><td>17</td><td>28</td></tr> <tr><td>25</td><td>14</td><td>61</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	Da	Delam na ideji	Ne	Skupaj	7	4	17	28	25	14	61	100	<table border="1"> <thead> <tr><th>Da</th><th>Delam na ideji</th><th>Ne</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>15</td><td>6</td><td>7</td><td>28</td></tr> <tr><td>54</td><td>21</td><td>25</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	Da	Delam na ideji	Ne	Skupaj	15	6	7	28	54	21	25	100												
Da	Delam na ideji	Ne	Skupaj																																			
7	4	17	28																																			
25	14	61	100																																			
Da	Delam na ideji	Ne	Skupaj																																			
15	6	7	28																																			
54	21	25	100																																			
9a.	<table border="1"> <thead> <tr><th>Nikakršnih</th><th>Pohvale</th><th>Denarne nagrade</th><th>Napredovanja</th><th>Delež dodatnega dobička</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>20</td><td>4</td><td>4</td><td>0</td><td>0</td><td>28</td></tr> <tr><td>71</td><td>14</td><td>14</td><td>0</td><td>0</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	Nikakršnih	Pohvale	Denarne nagrade	Napredovanja	Delež dodatnega dobička	Skupaj	20	4	4	0	0	28	71	14	14	0	0	100	<table border="1"> <thead> <tr><th>Nikakršnih</th><th>Pohvale</th><th>Denarne nagrade</th><th>Napredovanja</th><th>Delež dodatnega dobička</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>7</td><td>5</td><td>7</td><td>2</td><td>0</td><td>21</td></tr> <tr><td>33</td><td>24</td><td>33</td><td>10</td><td>0</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	Nikakršnih	Pohvale	Denarne nagrade	Napredovanja	Delež dodatnega dobička	Skupaj	7	5	7	2	0	21	33	24	33	10	0	100
Nikakršnih	Pohvale	Denarne nagrade	Napredovanja	Delež dodatnega dobička	Skupaj																																	
20	4	4	0	0	28																																	
71	14	14	0	0	100																																	
Nikakršnih	Pohvale	Denarne nagrade	Napredovanja	Delež dodatnega dobička	Skupaj																																	
7	5	7	2	0	21																																	
33	24	33	10	0	100																																	
10.	<table border="1"> <thead> <tr><th>Da</th><th>Ne</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>26</td><td>23</td><td>49</td></tr> <tr><td>53</td><td>47</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	Da	Ne	Skupaj	26	23	49	53	47	100																												
Da	Ne	Skupaj																																				
26	23	49																																				
53	47	100																																				
10a.	<table border="1"> <thead> <tr><th>Nikakršnih</th><th>Pohvale</th><th>Denarne nagrade</th><th>Napredovanja</th><th>Delež dodatnega dobička</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>13</td><td>17</td><td>10</td><td>9</td><td>0</td><td>49</td></tr> <tr><td>27</td><td>35</td><td>20</td><td>18</td><td>0</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	Nikakršnih	Pohvale	Denarne nagrade	Napredovanja	Delež dodatnega dobička	Skupaj	13	17	10	9	0	49	27	35	20	18	0	100																			
Nikakršnih	Pohvale	Denarne nagrade	Napredovanja	Delež dodatnega dobička	Skupaj																																	
13	17	10	9	0	49																																	
27	35	20	18	0	100																																	
11.	<table border="1"> <thead> <tr><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>6</td><td>8</td><td>9</td><td>5</td><td>0</td><td>28</td></tr> <tr><td>21</td><td>29</td><td>32</td><td>18</td><td>0</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	Skupaj	6	8	9	5	0	28	21	29	32	18	0	100	<table border="1"> <thead> <tr><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>3</td><td>7</td><td>7</td><td>3</td><td>21</td></tr> <tr><td>5</td><td>14</td><td>33</td><td>33</td><td>14</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	Skupaj	1	3	7	7	3	21	5	14	33	33	14	100
1	2	3	4	5	Skupaj																																	
6	8	9	5	0	28																																	
21	29	32	18	0	100																																	
1	2	3	4	5	Skupaj																																	
1	3	7	7	3	21																																	
5	14	33	33	14	100																																	
12.	<table border="1"> <thead> <tr><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>5</td><td>8</td><td>11</td><td>4</td><td>0</td><td>28</td></tr> <tr><td>18</td><td>29</td><td>39</td><td>14</td><td>0</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	Skupaj	5	8	11	4	0	28	18	29	39	14	0	100	<table border="1"> <thead> <tr><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>3</td><td>6</td><td>7</td><td>4</td><td>21</td></tr> <tr><td>5</td><td>14</td><td>29</td><td>33</td><td>19</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	Skupaj	1	3	6	7	4	21	5	14	29	33	19	100
1	2	3	4	5	Skupaj																																	
5	8	11	4	0	28																																	
18	29	39	14	0	100																																	
1	2	3	4	5	Skupaj																																	
1	3	6	7	4	21																																	
5	14	29	33	19	100																																	
13.	<table border="1"> <thead> <tr><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>9</td><td>12</td><td>2</td><td>5</td><td>0</td><td>28</td></tr> <tr><td>32</td><td>43</td><td>7</td><td>18</td><td>0</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	Skupaj	9	12	2	5	0	28	32	43	7	18	0	100	<table border="1"> <thead> <tr><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>2</td><td>3</td><td>7</td><td>4</td><td>5</td><td>21</td></tr> <tr><td>10</td><td>14</td><td>33</td><td>19</td><td>24</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	Skupaj	2	3	7	4	5	21	10	14	33	19	24	100
1	2	3	4	5	Skupaj																																	
9	12	2	5	0	28																																	
32	43	7	18	0	100																																	
1	2	3	4	5	Skupaj																																	
2	3	7	4	5	21																																	
10	14	33	19	24	100																																	
14.	<table border="1"> <thead> <tr><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>5</td><td>10</td><td>7</td><td>6</td><td>0</td><td>28</td></tr> <tr><td>18</td><td>36</td><td>25</td><td>21</td><td>0</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	Skupaj	5	10	7	6	0	28	18	36	25	21	0	100	<table border="1"> <thead> <tr><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>0</td><td>0</td><td>1</td><td>5</td><td>15</td><td>21</td></tr> <tr><td>0</td><td>0</td><td>5</td><td>24</td><td>71</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	Skupaj	0	0	1	5	15	21	0	0	5	24	71	100
1	2	3	4	5	Skupaj																																	
5	10	7	6	0	28																																	
18	36	25	21	0	100																																	
1	2	3	4	5	Skupaj																																	
0	0	1	5	15	21																																	
0	0	5	24	71	100																																	
15.	<table border="1"> <thead> <tr><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>6</td><td>9</td><td>10</td><td>3</td><td>0</td><td>28</td></tr> <tr><td>21</td><td>32</td><td>36</td><td>11</td><td>0</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	Skupaj	6	9	10	3	0	28	21	32	36	11	0	100	<table border="1"> <thead> <tr><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>0</td><td>1</td><td>7</td><td>7</td><td>6</td><td>21</td></tr> <tr><td>0</td><td>5</td><td>33</td><td>33</td><td>29</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	Skupaj	0	1	7	7	6	21	0	5	33	33	29	100
1	2	3	4	5	Skupaj																																	
6	9	10	3	0	28																																	
21	32	36	11	0	100																																	
1	2	3	4	5	Skupaj																																	
0	1	7	7	6	21																																	
0	5	33	33	29	100																																	
16.	<table border="1"> <thead> <tr><th>Z ničemur</th><th>S pohvalo</th><th>Z denarno nagrado</th><th>Z napredovanjem</th><th>Z deležem dodatnega dobička</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>0</td><td>2</td><td>9</td><td>10</td><td>7</td><td>28</td></tr> <tr><td>0</td><td>7</td><td>32</td><td>36</td><td>25</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	Z ničemur	S pohvalo	Z denarno nagrado	Z napredovanjem	Z deležem dodatnega dobička	Skupaj	0	2	9	10	7	28	0	7	32	36	25	100	<table border="1"> <thead> <tr><th>Z ničemur</th><th>S pohvalo</th><th>Z denarno nagrado</th><th>Z napredovanjem</th><th>Z deležem dodatnega dobička</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>0</td><td>6</td><td>8</td><td>6</td><td>1</td><td>21</td></tr> <tr><td>0</td><td>29</td><td>38</td><td>29</td><td>5</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	Z ničemur	S pohvalo	Z denarno nagrado	Z napredovanjem	Z deležem dodatnega dobička	Skupaj	0	6	8	6	1	21	0	29	38	29	5	100
Z ničemur	S pohvalo	Z denarno nagrado	Z napredovanjem	Z deležem dodatnega dobička	Skupaj																																	
0	2	9	10	7	28																																	
0	7	32	36	25	100																																	
Z ničemur	S pohvalo	Z denarno nagrado	Z napredovanjem	Z deležem dodatnega dobička	Skupaj																																	
0	6	8	6	1	21																																	
0	29	38	29	5	100																																	
17.	<table border="1"> <thead> <tr><th>Da</th><th>Nimam izblikovane mnenja</th><th>Ne</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>16</td><td>11</td><td>1</td><td>28</td></tr> <tr><td>57</td><td>39</td><td>4</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	Da	Nimam izblikovane mnenja	Ne	Skupaj	16	11	1	28	57	39	4	100	<table border="1"> <thead> <tr><th>Da</th><th>Nimam izblikovane mnenja</th><th>Ne</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>7</td><td>9</td><td>5</td><td>21</td></tr> <tr><td>33</td><td>43</td><td>24</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	Da	Nimam izblikovane mnenja	Ne	Skupaj	7	9	5	21	33	43	24	100												
Da	Nimam izblikovane mnenja	Ne	Skupaj																																			
16	11	1	28																																			
57	39	4	100																																			
Da	Nimam izblikovane mnenja	Ne	Skupaj																																			
7	9	5	21																																			
33	43	24	100																																			
18.	<table border="1"> <thead> <tr><th>Da</th><th>Nimam izblikovane mnenja</th><th>Ne</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>15</td><td>9</td><td>4</td><td>28</td></tr> <tr><td>54</td><td>32</td><td>14</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	Da	Nimam izblikovane mnenja	Ne	Skupaj	15	9	4	28	54	32	14	100	<table border="1"> <thead> <tr><th>Da</th><th>Nimam izblikovane mnenja</th><th>Ne</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>8</td><td>7</td><td>6</td><td>21</td></tr> <tr><td>38</td><td>33</td><td>29</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	Da	Nimam izblikovane mnenja	Ne	Skupaj	8	7	6	21	38	33	29	100												
Da	Nimam izblikovane mnenja	Ne	Skupaj																																			
15	9	4	28																																			
54	32	14	100																																			
Da	Nimam izblikovane mnenja	Ne	Skupaj																																			
8	7	6	21																																			
38	33	29	100																																			
19.	<table border="1"> <thead> <tr><th>Hierarhija</th><th>OD</th><th>Nimam mnenja</th><th>Ničemur</th><th>Drugo</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>8</td><td>5</td><td>13</td><td>1</td><td>1</td><td>28</td></tr> <tr><td>29</td><td>18</td><td>46</td><td>4</td><td>4</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	Hierarhija	OD	Nimam mnenja	Ničemur	Drugo	Skupaj	8	5	13	1	1	28	29	18	46	4	4	100	<table border="1"> <thead> <tr><th>Hierarhija</th><th>OD</th><th>Nimam mnenja</th><th>Ničemur</th><th>Drugo</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>2</td><td>2</td><td>11</td><td>3</td><td>3</td><td>21</td></tr> <tr><td>10</td><td>10</td><td>52</td><td>14</td><td>14</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	Hierarhija	OD	Nimam mnenja	Ničemur	Drugo	Skupaj	2	2	11	3	3	21	10	10	52	14	14	100
Hierarhija	OD	Nimam mnenja	Ničemur	Drugo	Skupaj																																	
8	5	13	1	1	28																																	
29	18	46	4	4	100																																	
Hierarhija	OD	Nimam mnenja	Ničemur	Drugo	Skupaj																																	
2	2	11	3	3	21																																	
10	10	52	14	14	100																																	
20.	<table border="1"> <thead> <tr><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>0</td><td>1</td><td>5</td><td>10</td><td>12</td><td>28</td></tr> <tr><td>0</td><td>4</td><td>18</td><td>36</td><td>43</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	Skupaj	0	1	5	10	12	28	0	4	18	36	43	100	<table border="1"> <thead> <tr><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>2</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>21</td></tr> <tr><td>5</td><td>10</td><td>24</td><td>29</td><td>33</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	Skupaj	1	2	5	6	7	21	5	10	24	29	33	100
1	2	3	4	5	Skupaj																																	
0	1	5	10	12	28																																	
0	4	18	36	43	100																																	
1	2	3	4	5	Skupaj																																	
1	2	5	6	7	21																																	
5	10	24	29	33	100																																	
21.	<table border="1"> <thead> <tr><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>0</td><td>1</td><td>3</td><td>11</td><td>13</td><td>28</td></tr> <tr><td>0</td><td>4</td><td>11</td><td>39</td><td>46</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	Skupaj	0	1	3	11	13	28	0	4	11	39	46	100	<table border="1"> <thead> <tr><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>0</td><td>1</td><td>4</td><td>5</td><td>11</td><td>21</td></tr> <tr><td>0</td><td>5</td><td>19</td><td>24</td><td>52</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	Skupaj	0	1	4	5	11	21	0	5	19	24	52	100
1	2	3	4	5	Skupaj																																	
0	1	3	11	13	28																																	
0	4	11	39	46	100																																	
1	2	3	4	5	Skupaj																																	
0	1	4	5	11	21																																	
0	5	19	24	52	100																																	
22.	<table border="1"> <thead> <tr><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>0</td><td>1</td><td>3</td><td>10</td><td>14</td><td>28</td></tr> <tr><td>0</td><td>4</td><td>11</td><td>36</td><td>50</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	Skupaj	0	1	3	10	14	28	0	4	11	36	50	100	<table border="1"> <thead> <tr><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>Skupaj</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>0</td><td>1</td><td>3</td><td>5</td><td>12</td><td>21</td></tr> <tr><td>0</td><td>5</td><td>14</td><td>24</td><td>57</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	Skupaj	0	1	3	5	12	21	0	5	14	24	57	100
1	2	3	4	5	Skupaj																																	
0	1	3	10	14	28																																	
0	4	11	36	50	100																																	
1	2	3	4	5	Skupaj																																	
0	1	3	5	12	21																																	
0	5	14	24	57	100																																	

Priloga št. 7: Odgovori anketirancev
- korporacijska kultura/klima

Vprašanja - korporacijska kultura		1	2	3	4	5	Notranji podjetniki	1	2	3	4	5	Management	Idealna kultura
1	Hierarhični odnosi v podjetju so bistveno bolj prisotni in poudarjeni, kakor timsko delo.	1	1	4	11	11	4,07	6	6	5	3	1	2,38	1,85
2	Zaposleni morajo nenehno pojasnjevati svoja dejanja nadrejenim in iskati dovoljenja, kadar želijo nekaj narediti na drugačen način.	1	2	4	11	10	3,96	4	2	8	6	1	2,90	1,65
3	Sistem v podjetju ne opogumlja zaposlenih k tveganim odločitvam in ne tolerira morebitnih napak.	2	2	7	9	8	3,68	5	5	8	1	2	2,52	1,35
4	Nadrejeni v podjetju v večji meri ukazujejo kot svetujejo.	1	2	7	11	7	3,75	7	6	6	2	0	2,14	1,30
5	Kljub temu, da zaposleni dobro opravijo določeno nalogo, niso ustrezno spodbujeni.	1	2	4	12	9	3,93	3	4	3	5	6	3,33	1,35
6	Nadrejeni v podjetju se obnašajo bolj kot »šefi«, kakor kot pokrovitelji in mentorji.	1	2	7	10	8	3,79	7	5	3	3	3	2,52	1,60
7	Nadrejeni dajejo bistveno večji poudarek navodilom, kakor zaupanju.	0	2	5	12	9	4,00	5	5	5	4	2	2,67	1,90
8	Nadrejeni striktno nadzirajo vsak korak, kadar podrejenemu zaupajo neko novo nalogo.	1	4	5	9	9	3,75	9	9	3	0	0	1,71	1,70
9	Jasna navodila imajo bistveno večjo vlogo, kakor skupni cilji in skupna vizija.	2	2	6	10	8	3,71	7	5	6	3	0	2,24	1,60
10	Nadrejeni se stalno vmešavajo v delo svojih podrejenih.	1	3	7	5	12	3,86	11	8	2	0	0	1,57	1,80
11	Distanca med nadrejenim in podrejenim je bistveno bolj poudarjena, kakor bližina in »kolegialen« odnos.	1	5	6	8	8	3,61	9	3	4	4	1	2,29	1,45
12	Nadrejeni v podjetju bolj razmišljajo o obrambi svojega »vrtička«, kakor o novih idejah.	1	3	8	7	9	3,71	7	4	5	3	2	2,48	1,40
13	Nadrejeni so bolj stroškovno, kakor prihodkovno usmerjeni.	3	3	5	8	9	3,46	6	5	7	3	0	2,33	2,20
14	Podjetje ne vzpodbuja in opogumlja samoinicativnih zaposlenih delavcev.	1	3	8	10	6	3,61	9	8	2	1	1	1,90	1,20
15	Zaposleni v podjetju nimajo povratnih informacij o rezultatih svojega dela.	2	6	7	8	5	3,29	7	7	6	1	0	2,05	1,10
16	Delo v podjetju je bolj tlaka, kakor zabava.	3	7	6	6	6	3,18	11	8	1	1	0	1,62	1,25
17	Podjetje ne omogoča in ne podpira svojih zaposlenih, da vztrajajo pri razvijanju podjetniške ideje.	2	6	10	5	5	3,18	13	5	3	0	0	1,52	1,10
18	V podjetju niso utečene hitre in neformalne poti za pridobivanje virov za uresničevanje novih idej.	1	2	3	9	13	4,11	6	3	2	5	5	3,00	1,15
19	Za uresničevanje podjetniških idej v podjetju ni možno ustvariti avtonomnih funkcionalnih skupin.	1	3	2	9	13	4,07	13	5	3	0	0	1,52	1,60
20	Zaposleni v podjetju nimajo veliko svobode pri uporabi razpoložljivih virov v podjetju.	1	2	3	7	15	4,18	7	4	2	3	5	2,76	1,55
21	Zaposleni pri opredeljevanju in izvajanju del niso svobodni in neodvisni.	1	2	8	6	11	3,86	11	2	6	1	1	2,00	2,15
22	Management strogo nadzoruje izvajanje pisnih opisov del in nalog zaposlenih (F).	2	4	9	4	9	3,50	6	8	4	3	0	2,19	2,35
23	Management samostojno zbira in interpretira informacije za odločanje ter kontrolira izvajanje svojih odločitev (C).	1	5	10	5	7	3,43	4	6	6	5	0	2,57	1,90
Skupaj:		31	73	141	192	207		173	123	100	57	30		
Mediana							3,73						2,27	1,59

- 1 – absolutno se ne strinjam
- 2 – se ne strinjam
- 3 – pogojno se strinjam
- 4 – se strinjam
- 5 – popolnoma se strinjam