

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

OBLIKE NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA

Ljubljana, junij 2004

STANISLAV LEVIČAR

IZJAVA

Študent Stanislav Levičar izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Antončič Boštjana in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 23.6.2004

Podpis: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	NOTRANJE PODJETNIŠTVO	3
2.1	Ozadje notranjega podjetništva: iskanje inovativnosti znotraj večjih podjetij.....	3
2.1.1	Podjetništvo	3
2.1.2	Povečevanje inovativnosti znotraj večjih podjetij.....	4
2.2	Oprelitev notranjega podjetništva.....	6
2.3	Razlogi za uvajanje notranjega podjetništva.....	8
2.4	Značilnosti notranjega podjetništva in notranji podjetnik.....	9
2.5	Tri smeri proučevanja notranjega podjetništva	12
3	DIMENZIJE NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA IN NJIHOVA MEDSEBOJNA POVEZANOST.....	12
3.1	Nova podjetja ali enote.....	13
3.2	Novi posli	13
3.3	Inovacije izdelkov oz. storitev	14
3.4	Tehnološke inovacije.....	14
3.5	Samoprenova.....	14
3.6	Prevzemanje tveganja.....	14
3.7	Proaktivnost.....	15
3.8	Konkurenčna agresivnost	15
3.9	Osemdimenzionalni koncept oz. model notranjega podjetništva.....	15
4	OBLIKE NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA.....	16
4.1	Analog Devices Enerprises (1980–1988).....	18
4.1.1	Predstavitev matičnega podjetja in ozadja za razvoj notranjega podjetništva	18
4.1.2	Mehanizem notranjega podjetništva.....	19
4.1.3	Sklep z vidika matičnega podjetja.....	21
4.1.4	Analiza modela.....	21
4.2	Eastman Kodak (1983–1989).....	22
4.2.1	Predstavitev matičnega podjetja in ozadja za razvoj notranjega podjetništva	22
4.2.2	Mehanizem notranjega podjetništva.....	23
4.2.3	Sklep z vidika matičnega podjetja.....	26
4.2.4	Analiza modela.....	27
4.3	NEES Energy Inc. (1984–1990).....	28
4.3.1	Predstavitev matičnega podjetja in ozadja za razvoj notranjega podjetništva	28
4.3.2	Mehanizem notranjega podjetništva.....	29
4.3.3	Sklep z vidika matičnega podjetja.....	31
4.3.4	Analiza modela.....	32
4.4	Raytheon-ov New Product Center (1969–1989).....	33
4.4.1	Predstavitev matičnega podjetja in ozadja za razvoj notranjega podjetništva	33
4.4.2	Mehanizem notranjega podjetništva.....	34
4.4.3	Sklep z vidika matičnega podjetja.....	37

4.4.4	Analiza modela	38
5	PRIMERJAVA OBLIK NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA.....	38
5.1	Primerjava oblik skozi model osmih dimenzij notranjega podjetništva	39
5.1.1	Nova podjetja ali enote	40
5.1.2	Novi posli	40
5.1.3	Inovacije izdelkov ali storitev	40
5.1.4	Tehnološke inovacije	41
5.1.5	Samoprenova.....	41
5.1.6	Prezemanje tveganja	42
5.1.7	Proaktivnost	42
5.1.8	Konkurenčna agresivnost.....	42
5.2	Vpliv avtonomije notranjih podjetij in njihove ločenosti od matičnega podjetja na doseganje ciljev.....	43
5.3	Ključni elementi uspešnosti projekta notranjega podjetništva.....	44
5.3.1	Primarni cilj je ekonomski	44
5.3.2	Primarni cilj je kulturološki	45
5.3.3	Neodvisni dejavniki uspeha	45
6	SKLEP	46
	LITERATURA	48
	VIRI	49

1 UVOD

Razmah tehnoloških inovacij v zadnjem stoletju, katerega intenzivnost se še povečuje, je omogočil in pospešil tudi inovacije na področju organizacije podjetij. Le-te pa vzpostavljajo okolja, ki še bolj spodbujajo tehnološko inoviranje. Krog je tako sklenjen in v zadnjih desetletjih in letih se mu obrati le še povečujejo.

Dnevno se po vsem svetu porajajo tehnološke inovacije, ki bi v preteklosti vsaka zase pritegnile veliko pozornosti in časa, tako medijev kot svetovne javnosti, dandanes pa je zaradi obilice letih njihov nastanek zabeležen le na kratko, bežno, brez pomembnejše pozornosti s strani osrednjih medijev. Relativna pomembnost večine izmed inovacij namreč ni velika, njihov skupni prispevek pa bistveno vpliva na mnoge družbene procese in postavlja na preizkušnjo prilagodljivost posameznikov in kulture družbe, kateri pripadajo.

Če izvzamemo konkretno vsebino tehnoloških inovacij samih, se z vidika posameznika današnje okolje v primerjavi s preteklim razlikuje v tem, da sta tako količina kot tudi vsebinski doprinos informacij danes večja kot kadarkoli prej. S tem je postalo razvrščanje relevantnosti informacij še pomembnejše, še posebej, ker jih ima mnogo z vidika vrednosti dokaj kratek rok trajanja. To pa terja hitro odzivnost – seveda na prave informacije.

V drugi del iste zgodbe je vpleteno inoviranje na področju organizacije (tu imam v mislih predvsem podjetja, podobno pa velja tudi za državne, neprofitne in druge organizacije). Spremenjena razmerja med stroški dostopa do različnih resursov so narekovala preoblikovanje temeljne zasnove organiziranja poslovnih procesov. Tako z družbene perspektive večine novih tehnoloških inovacij ni bilo več najbolj učinkovito preizkušati, razvijati in implementirati v okviru centraliziranega, z drugimi subjekti dokaj nepovezanega podjetja z visoko hierarhično piramido. Ob prisotnosti spremenjenih razmer so tako silnice tržnega gospodarstva pretvorile njegovo strukturo, v kateri se je težišče razvoja in inoviranja pomaknilo k novonastalim in manjšim podjetjem, ki so z družbeno-ekonomskega vidika izkazovala boljši potencial za razvoj in aplikacijo tehnoloških inovacij.

Vzroki za to ležijo v boljših pogojih, ki so jih manjša in novonastala podjetja bila sposobna zagotoviti inovacijskemu procesu v primerjavi z večjimi in dalj časa obstoječimi organizacijami.

Sposobnost inoviranja in aplikacije novih inovacij v poslovne procese sta v sodobnem času eni izmed najpomembnejših sposobnosti, ki ju mora obvladovati vse več podjetij, če želi napredovati ali obstati. Inoviranje pa je temeljna sestavina podjetništva – in zato se njegov pomen krepi.

Pri sami aplikaciji novih inovacij imajo večja podjetja pogosto boljša izhodišča v primerjavi z majhnimi. Vendar pa je povezanost inoviranja s kasnejšo aplikacijo njegovih učinkov pripeljala do težnje večjih podjetij po iskanju organizacijskih rešitev, ki bi jim omogočale povečati svoj

inovacijski potencial, in sicer z vpeljavo podjetništva v okviru matične organizacije. To imenujemo notranje podjetništvo.

Namen diplomskega dela je predstaviti štiri različne primere oz. oblike notranjega podjetništva, nato pa najprej vsakega izmed njih analizirati po različnih skupinah kriterijev temelječih na značilnostih, s katerimi različni avtorji opredeljujejo notranje podjetništvo. V naslednjem koraku pa sem predstavljene oblike še primerjal med seboj. Pokazati želim načine možnega organiziranja notranjega podjetništva in jih nato umestiti glede na njihovo ustreznost in uspešnost pri doseganju ciljev, ki so si jih z njimi njihova matična podjetja zastavila. Tako so izsledki vodilo (predvsem večjim) podjetjem pri izbiri in snovanju notranjega podjetništva glede na pričakovanja, ki jih pri takem projektu imajo.

Tako sem v prvem poglavju predstavil pojem notranjega podjetništva in temelje podjetništva kot njegovega izhodišča. Opisani so razlogi za uvajanje notranjega podjetništva, lastnosti notranjega podjetnika kot ključna vez med matičnim in notranjim podjetjem, predstavljene pa so tudi tri smeri proučevanja notranjega podjetništva.

V drugem poglavju sem predstavil osemdimenzionalni model notranjega podjetništva, ki je opredeljen z vidika matične organizacije.

Nato sem v tretjem poglavju predstavil štiri konkretne primere notranjega podjetništva, in sicer sem jih podal v štirih točkah, ki se nanašajo na predstavitev matičnega podjetja in ozadja za razvoj notranjega podjetništva, nato na njegov mehanizem, sledi sklep z vidika matične organizacije ter analiza modela.

V četrtem poglavju sem posamezne oblike notranjega podjetništva primerjal po kriterijih, ki so oblikovani na podlagi opredeljujočih značilnosti notranjega podjetništva, njegovih učinkih ter uresničevanju zastavljenih ciljev.

Sledita še sklep, kjer so strnjeno podane povezave med elementi posameznih oblik notranjega podjetništva ter njihova ustreznost glede na zastavljene cilje matičnega podjetja, ter literatura.

2 NOTRANJE PODJETNIŠTVO

2.1 Ozadje notranjega podjetništva: iskanje inovativnosti znotraj večjih podjetij

2.1.1 Podjetništvo

Skozi vso zgodovino človeštva so se pojavljali posamezniki, ki so bili bolj samoiniciativni in kreativni od svojih sodobnikov ter bili sposobni ustvariti nove kombinacije obstoječih znanj in virov, ki so jih imeli na razpolago, in so za uresničitev svojih idej bili pripravljeni tudi osebno tvegati. V okolju tržnih gospodarstev so vse tovrstne aktivnosti zajete s pojmom podjetništvo, ki pa so ga skozi čas razni avtorji opredeljevali različno.

Tako je **Richard Cantillon** leta 1725 razlikoval med osebo, ki nosi tveganje in tisto, ki zagotavlja kapital. Trdil je, da je podjetnik tisti, ki prejema negotove prejemke (Schumpeter, 1994, str. 222).

Po Cantillonu je podjetnik:

- špekulant, ki ustvarja dobiček s tem, da danes kupuje po določeni ceni z upanjem, da bo v prihodnosti prodal kupljeno po višji ceni;
- oseba, ki posluje v negotovem okolju in pri tem prevzema tveganje, pred katerim se ni moč zavarovati.

S tem je Cantillon bistveno vplival na tedanjo ekonomsko teorijo in podjetnika postavil kot temeljnega agenta ekonomskega sistema, v katerem agenti na splošno niso zmožni predvideti prihodnjih dogodkov in njihovega vpliva na ekonomijo.

Šele **Jean-Baptiste Say** (1767–1832) pa je pojem podjetnika zares vpeljal v ekonomsko teorijo. Bistvo njegovega prispevka je še v tem, da je trdil, da je vloga podjetnika v kombiniranju produkcijskih faktorjev v organizaciji, ki nekaj producira (Schumpeter, 1994, str. 555).

Say je v svoji teoriji trdil, da so vsi udeleženci v proizvodnem procesu plačani v skladu z zakonom ponudbe in povpraševanja – prav tako tudi podjetniško delo. Zato je tudi povpraševanje po njem izvedeno iz povpraševanja po proizvodih, pri proizvodnji katerih je podjetniško delo potrebno. Ponudba podjetništva je po Sayu omejena s tremi vstopnimi ovirami: z dostopom do kapitala, z osebnimi veščinami in znanjem ter s srečo (Kocjančič, 2003, str. 4).

Prelomen v razvoju ekonomske teorije in vključevanju podjetnika vanjo pa je prispevek **Josepha Aloisa Schumpetra**. Zaradi njegove vloge je moč razvoj teorije podjetništva ločiti na obdobje pred Schumpetrom, na Schumpetrovo obdobje in povojno obdobje (Korošec, 1997, str. 5).

Schumpetrov glavni prispevek je v tem, da opredeli inovativnost kot najpomembnejšo lastnost podjetništva, in s katero se podjetništvo tudi najbolj razlikuje od drugih sorodnih aktivnosti v gospodarstvu, kot je managersko upravljanje in vlaganje kapitala (Kutnjak, 1990, str. 12). Tako je podjetnika umestil v središče ekonomskega razvoja – dinamičnega procesa, ki izvira ravno iz podjetniških aktivnosti. Njegove aktivnosti niso usmerjene k obvladovanju obstoječih struktur, marveč je njegovo osnovno poslanstvo kreativna destrukcija le-teh, kar pomeni, da podjetniki ustvarjajo novo dodano vrednost z uničevanjem obstoječih in z ustvarjanjem novih tržnih struktur. Človek se rodi kot podjetnik in ima prirojena nagnjenja in talente. Značilno zanj je, da je dinamičen in ustvarjalen, je lastnik in manager neodvisnih podjetij, ki z inovacijami ruši obstoječe trge z ustvarjanjem novega povpraševanja in s povečevanjem bogastva.

V **obdobju po Schumpetru** se je teorija podjetništva še nadalje razvila in med ključna spoznanja štejemo to, da so avtorji raziskali, da so sicer podjetnikove lastnosti lahko deloma prirojene, da pa so nekateri podjetniki te lastnosti pridobili z učenjem in usposabljanjem. Ključno v modernih teorijah je tudi jasno razlikovanje med managementom in podjetništvom. Slednjemu je lastna večja stopnja neformalnosti, medtem ko je management že po definiciji podvržen določenim vnaprej opredeljenim postopkom pri svojem delovanju v organizaciji, ki naj bi prav tako delovala v okviru načrtovanih in vnaprej predvidenih aktivnosti.

Podjetništvo je zagotovo povezano s pojmom podjetja, vendar pa se v sodobnejših opredelitvah proučuje z vidika njegovih temeljnih sestavin, ki sta predvsem inoviranje in prevzem tveganja (tudi investicijskega), kar pomeni, da se ne pojavlja le v gospodarskem sektorju, ampak tudi v nedobičkonosnih organizacijah (Drucker, 1992, str. 31).

Če strnemo dosedanja dognanja, je sodobni pogled na podjetništvo sledeč:

- podjetništvo je proces ustvarjanja nečesa novega, kar ima vrednost, z vlaganjem potrebnega časa in truda, pri čemer podjetnik prevzema finančno, psihično in socialno tveganje, na koncu pa še denarne nagrade in osebno zadovoljstvo (Hisrich, 1989, str. 10).

2.1.2 Povečevanje inovativnosti znotraj večjih podjetij

Medtem ko sta inovativnost in prevzemanje tveganja v manjših in novonastalih podjetjih pogosto samoumevna že zaradi narave novonastalih poslov, katerih nosilci so, pa si je pri večjih, že uveljavljenih in dalj časa obstoječih podjetjih, za to kvaliteto potrebno načrtno prizadevati.

Skozi svoj razvoj želijo podjetja postati učinkovitejša, zato postajajo vedno bolj formalizirana, delovne naloge v podjetju pa vse bolj specializirane. Nastajajo problemi s komunikacijo in

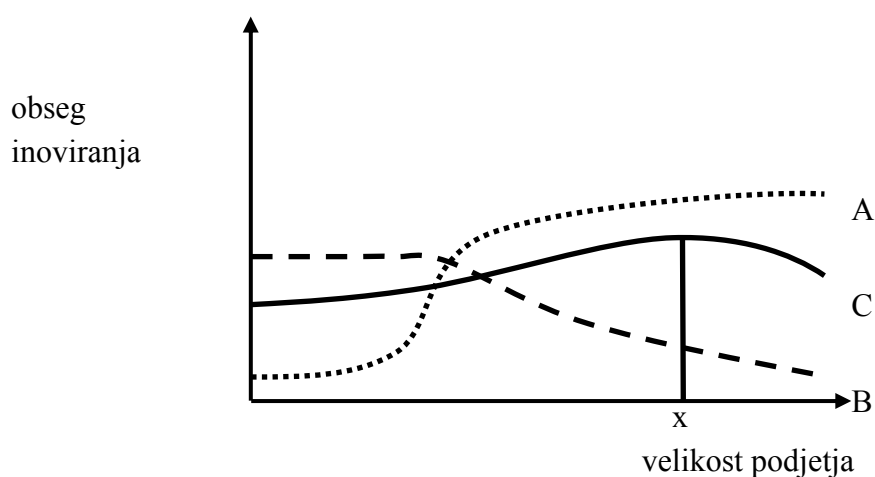
nagrajevanjem zaposlenih, saj je sprejemanje tveganj precej manj nagrajeno oz. je celo kaznovano, nagrajena pa so uspešna izvrševanja le tistih nalog, ki so jim dodeljene. Pri merjenju rezultatov so bolj ocenjene aktivnosti s kratkoročnimi finančnimi učinki (Pearson, 1989, str. 87).

Pomanjkanje avtonomije nosilcev inovacij, birokratsko opredeljevanje specialnih nalog zaposlenih, formaliziranje kanalov komuniciranja in odločanja ter onemogočanje prevzemanja tveganj so razmere, v katerih inovativnost ne more zaživeti.

Bistveno drugačen pogled na inovativnost v podjetjih je imel v svojem poznejšem obdobju Schumpeter, ki je zavzel obratno stališče in trdil, da so velika podjetja inovativnejša od manjših. To je utemeljeval z ekonomijo obsega pri raziskavah in razvoju v večjih podjetjih, ki omogoča višjo učinkovitost pri razvoju inovacij. Ekonomija obsega naj bi bila posledica večjega števila raziskovalnih sodelavcev, izmenjave idej, možnosti specializacije in večje sposobnosti prevzema tveganj večjih podjetij.

Mnogo avtorjev nasprotuje Schumpetrovim ugotovitvam, a dejansko stanje je najbrž kombinacija ugotovitev obeh struj. V dani situaciji gre namreč v podjetju vedno za kombinacijo obeh vrst dejavnikov, vprašanje je le, kateri prevladujejo in kako se razmerje med njimi menja glede na velikost podjetja. Tako lahko ugotovimo, v kolikšni meri je velikost podjetja tista, ki opredeljuje obseg inovativnosti v podjetju. Na sliki 1 je prikazana relativna povezava med velikostjo podjetja in obsegom inoviranja v njem:

Slika 1: Relativna povezava med velikostjo podjetja in obsegom inoviranja



Legenda:

A – učinki ekonomije obsega, specializacije, kvalitetnih sodelavcev in sposobnosti za izkoriščanje priložnosti

B – učinki zavezanosti obstoječi tehnologiji in naraščajoči formalizaciji

C – skupni učinki

Vir: Hitt, Hoskisson, Ireland, 1990, str. 39.

Pozitivni učinki ekonomije obsega, specializacije, kvalitetnih sodelavcev in sposobnosti za izkoriščanje priložnosti naraščajo le do neke ravni, po tem pa ne nudijo več dodatnih spodbud k obsegu inoviranja. Medtem pa tudi zavezanost obstoječi tehnologiji in naraščajoča formalizacija vplivata stabilno na inoviranje le do določene točke, kjer pričneta učinkovati negativno. Ključna za upad obsega inoviranja je predvsem stopnjujoča formalizacija delovnega okolja, ki zmanjšuje pripravljenost managerjev za inoviranje. Rezultat obeh vrst vplivov je ponazorjen s krivuljo skupnih učinkov, z gibanjem katere se ujema uporaba kontrol obnašanja: do njenega maksimuma se uporablja neformalne, od njega naprej pa formalne kontrole obnašanja.

Z velikostjo podjetja rastejo problemi usklajevanja, ki jih podjetja urejajo s koncentracijo moči in oblasti, kar povzroči zmanjšanje avtonomije posameznika (Jerovšek, Rus, 1989, str. 141). Vendar pa velikost sama kot taka ne vpliva na inovativnost podjetja, temveč na to vplivajo dejavniki, ki so povezani z velikostjo, in sicer organizacijska struktura, ki zavira ustvarjalnost, in neustrezna kultura podjetja (Pearson, 1989, str. 87).

Da bi preprečila razkroj svojih inovacijskih sposobnosti in s tem izgubo potencialnih poslovnih priložnosti, so si podjetja začela prizadevati za ohranjanje in spodbujanje podjetniškega duha v svojem delovanju. Pričela so iskati načine vpeljevanja elementov podjetništva v ali pa ob bok svojemu obstoječemu načinu poslovanja. Tu ne gre le za ustanavljanje novih podjetij znotraj obstoječe organizacije, ampak se k tem prizadevanjem prištevajo vse aktivnosti z organizacijskim značajem, ki vodijo k podjetništvu znotraj obstoječe matične organizacije – tovrstna prizadevanja imenujemo s skupnim izrazom "notranje podjetništvo".

2.2 Opredelitev notranjega podjetništva

Pri podjetništvu je njegova najbolj izrazna manifestacija sama ustanovitev novega podjetja. Medtem pa pri notranjem podjetništvu njegovega obstoja ne moremo imeti za tako absolutnega. Na nivoju že obstoječega podjetja oz. organizacije je namreč primerneje ugotavljati stopnjo podjetništva. Na abstraktni ravni bi imeli polje z dvema skrajnostma, ko bi na eni strani imeli popolnoma podjetniške, na drugi strani pa popolnoma nepodjetniške organizacije, v realnosti pa taki obliki organizacij ne obstajata in je v njih vedno prisotna le določena stopnja podjetništva (Antončič, Hisrich, 2003, str. 9).

Razni avtorji so notranje podjetništvo opredeljevali bolj natančno, razlike v njihovih razlagah pa je moč pripisati različnim pristopom k proučevanju pojava in različnim izhodiščem, saj je od dojemanja pojma podjetništva odvisen obseg identificiranih aktivnosti, ki jih avtor prišteva k notranjepodjetniškim. Opredelitve notranjega podjetništva pomembnejših avtorjev so (Antončič, 2003, str. 9):

- Stevenson in Jarillo sta notranje podjetništvo opredelila kot proces, pri katerem posamezniki v organizacijah iščejo in si prizadevajo za priložnosti, ki so neodvisne od virov, s katerimi trenutno razpolagajo znotraj te organizacije;

- po Vesperju gre za počenjanje novih stvari, ločenih od običajnih, navadnih opravil, z namenom iskanja priložnosti;
- Hisrich in Peters sta notranje podjetništvo opredelila kot podjetniški duh znotraj obstoječe organizacije;
- za Sharma in Chrismana pa gre za ustanavljanje novih organizacij s strani (matične) organizacije ali pa za nagovarjanje in spodbujanje k prenovi in inovaciji znotraj te organizacije;
- nekaj je tudi avtorjev, ki notranje podjetništvo pripisujejo le večjim korporacijam in izključujejo manjše organizacije, medtem ko spet drugi pojem omejujejo le na kreiranje in investiranje v nove posle.

Poleg svojih definicij so nekateri avtorji uporabljali tudi drugačne termine za pojav notranjega podjetništva: korporacijsko podjetništvo, inovativna in podjetniška strategija, motorji napredka itd. V tej diplomski nalogi so vsi ti pojmi zajeti z "notranjim podjetništvom".

Če prevladujoče skupne poteze opredelitev avtorjev združimo v širšo opredelitev, izpeljemo, da je notranje podjetništvo pravzaprav podjetništvo znotraj obstoječe organizacije (Kuratko, 1998, str. 45). Pri tem je pojem podjetništvo obravnavan kot način vedenja in usmeritev posameznikov in organizacij, ne vključuje pa vnaprej določenih oblik (kot je npr. ustanovitev novega podjetja), ki bi ga zaznamovale, saj vsebuje tudi druge inovativne aktivnosti in usmeritve, kot je npr. razvoj novih izdelkov, storitev, tehnologij, administrativnih tehnik, strategij in načinov konkuriranja.

Široka opredelitev je dobra, ker je odporna na razvoj teorije in morebitna nova dognanja, ki tako zahtevajo njeno preoblikovanje le ob bistvenih novostih, hkrati pa olajšuje umeščanje novih izsledkov v celotno sliko proučevanega pojava (Sharma, Chrisman, 1999, str. 12).

Za podjetništvo so značilni prevzem tveganja, inovativnost in kreativnost, slednji dve pa zahtevata avtonomijo, kar pa ne pomeni, da jo lahko omogoča le novonastalo in neodvisno podjetje. Pogoje za podjetništvo je mogoče s pravim pristopom doseči tudi v večjih in že obstoječih organizacijah – lahko v celi organizaciji, a največkrat se to vzpostavlja le v njenem določenem delu, kar je večinoma tudi bolj smiselno.

Notranje podjetništvo se lahko uvaja ne le v podjetja, temveč tudi v druge vrste organizacij, ki so lahko javnega značaja, lahko so neprofitne, državne, naddržavne itd. Ker se v tej diplomski nalogi osredotočam predvsem na notranje podjetništvo v gospodarskem sektorju, bom uporabljal izraz "matično podjetje" za vse tiste organizacije, ki uvajajo ali izvajajo projekte notranjega podjetništva. Večinoma so to večja in že dalj časa obstoječa podjetja (med katera sodijo tudi korporacije). Z izrazom "podjetje" pa prav tako zajemam tudi druge vrste organizacij, ki niso nujno v gospodarskem sektorju in so lahko tudi neprofitnega značaja.

Razvoj notranjega podjetništva pomeni tudi razvoj podjetniškega duha, kulture znotraj podjetja, iskanje sposobnih podjetnikov in pomoč le-tem pri razvoju novih ustvarjalnih idej. Notranji

podjetniki se pri tem opirajo na poslovno infrastrukturo obstoječega podjetja, kar predstavlja prednost pred "klasičnimi podjetniki", ki uresničujejo svoje ideje v lastnem podjetju (Pinchot, 1985, str. 3–10).

2.3 Razlogi za uvajanje notranjega podjetništva

V iskanju odgovora na spreminjajoče se poslovno okolje, ki zahteva relativno hitrejše uvajanje inovacij, so podjetja prisiljena poleg tehničnih iskati tudi nove organizacijske rešitve, s katerimi lahko podprejo kreiranje in uvajanje inovacij (Drucker, 2001, str. 76).

Večja in že dalj časa obstoječa podjetja zaradi specializacije delovnih nalog in posledične formalizacije delovanja prepuščajo posameznikom manj avtonomije pri svojem delu, vsi procesi in postopki so ponavadi bolj natanko opredeljeni kot v manjših podjetjih, kar pomeni, da zaradi naravnosti k čimbolj učinkovitemu izvrševanju nalog ne spodbujajo in ne nagrajujejo iskanja novih idej ter predlaganja boljših kreativnih rešitev (Kanter, 1985, str. 52).

Tako stanje po eni strani vodi k manjšemu obsegu inovacij, posledično pa k zmanjšanju konkurenčnosti, izgubi poslovnih priložnosti in virov prihodka. Po drugi strani tako podjetje ni sposobno ponuditi možnosti za razvoj idej in predlogov samoiniciativnih in motiviranih posameznikov, ki imajo ideje in energijo za njihovo uresničenje. Taki sposobni ljudje zato pogosto zapustijo podjetje, ki je s tem izgubilo ne le dobro poslovno idejo in priložnost, temveč pogosto tudi zelo sposobne ljudi, ki so že tisto delo, ki jim je bilo dodeljeno v podjetju, opravljali nadpovprečno dobro. Poleg očitnih izgub se pojavljajo tudi manj izrazne, in sicer v obliki neizkoriščanja kreativnih zmožnosti zaposlenih, ki sicer niso inovatorji in samoiniciativni potencialni podjetniki, vendar bi bili zmožni ob primernih spodbudah predlagati vrsto drobnih sprememb in rešitev, ki bi izboljševale obstoječe procese.

Poleg notranjim dejavnikom v podjetju velja del razlogov pripisati tudi zunanjemu poslovnemu okolju, ki se je v zadnjih desetletjih bistveno spremenilo. Tako v razvitih državah večinski delež v BDP-ju in v bruto dodani vrednosti gospodarstva predstavlja storitveni sektor (OECD, 2003, str. 22–23), ki ga zaznamuje živahnejša dinamika in stopnja inovacij ter s tem krajši čas za ustrezno optimizacijo in formalizacijo najoptimalnejših procesov. Čas med pojavom dveh inovacij je namreč pogosto krajši kot čas, ki bi bil potreben za optimizacijo implementacije inovacije. To pomeni, da podjetje zgublja konkurenčnost in trg, če ne utegne slediti in vrednotiti inovacij, ki bistveno vplivajo na njeno poslovanje, s tem ko resurse zaposluje z optimizacijo in formalizacijo proizvodnje in poslovanja, ki temelji na starejših in manj konkurenčnih postopkih in procesih. S tem pa se še oddaljuje od možnosti, da bi samo postalo vir inovacij in da ne bi le posnemalo drugih – kar je ključni dejavnik, ki loči vodilna podjetja in organizacije od ostalih.

Našteta dejstva vodijo podjetja k iskanju drugačnih zasnov organizacije, ki bi omogočile zmanjšanje slabosti, ki jih prinaša njihova velikost, hkrati pa bi izkoristila resurse, ki jih imajo na

voljo. Ravno ti resursi so ključna prednost, ki jo podjetje ima pred klasičnim neodvisnim podjetništvom.

Obstoječa podjetja razpolagajo z veliko večjimi finančnimi sredstvi, poslovnimi znanji in trženjskimi in distribucijskimi sistemi, ki omogočajo uspešnejšo komercializacijo inovacij, kot pa jih ima na voljo klasični podjetnik oz. novoustanovljeno lastniško neodvisno podjetje (Schermerhorn, 2002, str. 247).

Sedanjo situacijo, ugodno za razvoj notranjega podjetništva, ilustrirajo podatki, da je bilo leta 1870 v ZDA 80 % ljudi samozaposlenih. V sredi osemdesetih pa le okoli 7 %. Družba je razpeta med velikimi korporacijami in majhnimi podjetji. Ljudje hrepenijo po osebnem zadovoljstvu, neodvisnosti in svobodi, kar prinašajo male organizacije, vendar pa se je nemogoče vrniti v stanje razdrobljenega in drobnega lastništva med malimi podjetji, saj so naloge sodobne družbe preveč kompleksne, da bi jih bilo moč tako učinkovito izvajati (Pinchot, 1985, str. 4). Zato je naravna posledica te dinamike vzpon podjetništva znotraj večjih organizacij in pa na področju njihovega medsebojnega sodelovanja in povezovanja. To jasno kažejo tudi trendi v devetdesetih letih 20. st. in začetku 21. stoletja, ko je moč zaznati porast števila novonastalih podjetij in hkraten proces združitve velikih korporacij ter njihovih reorganizacij v organske strukture (Robey, 1994, str. 91), ki nižajo hierarhične piramide in spreminjajo vlogo srednjega sloja managerjev, ki so postali odvečni v svoji klasični funkciji, zato pa so se morali preobraziti v vodje z več značilnostmi podjetnika.

Našteti dejavniki usmerjajo podjetja k uvajanju konceptov podjetništva v svojo organizacijo. Na grobo lahko motive in pričakovanja podjetij razdelimo v dve skupini, kar ima za posledico tudi idealni tip strateške odločitve, ki je v tem, ali je primarni cilj podjetja:

- ekonomski (ustvarjanje novih prihodkov ne glede na učinek na matično podjetje) ali
- kulturološki (pokazati matičnemu podjetju, kako je lahko bolj inovativno, ne glede na ekonomsko upravičenost notranjih podjetij, čeprav so bila ustanovljena z namenom, da so dobičkonosna).

V praksi pa je vedno prisotna kombinacija obeh ciljev (Kanter et al., 1990, str. 416)

2.4 Značilnosti notranjega podjetništva in notranji podjetnik

Kakor je težko natanko opredeliti značilnosti podjetnika, saj se pojavljajo v tako različnih situacijah in so si tudi osebnostno izredno raznoliki, je podobno z opredelitvijo značilnosti notranjega podjetnika. To je morda še celo težje opredeljiva kategorija, saj so pogosto skriti znotraj velikih organizacij leta in leta preden se izkažejo v pravi luči. Zato se morda želi ustvariti podoba, da je notranji podjetnik mešanica med klasičnim podjetnikom in managerjem oz. zaposlenim v večji organizaciji – kar pa ni čisto tako. Le-ta ima namreč drugačen nabor lastnosti.

Seveda ni izključeno, da je določena oseba lahko uspešna tako v vlogi podjetnika v klasičnem smislu kot tudi v vlogi notranjega podjetnika. Nekdo je lahko tudi uspešen kot manager v hierarhični in s formalizmi prepojeni veliki organizaciji, a je lahko oz. se lahko prelevi v pristnega notranjega podjetnika. Vendar pa so obe omenjeni kombinaciji bolj verjetni, kot pa da bi bil nekdo enako uspešen kot klasični podjetnik in kot manager v velikem podjetju, saj je ključna lastnost, ki je potrebna za delovanje v takem podjetju, sposobnost dogovarjanja, sprejemanja kompromisov in vztrajnost pri prepričevanju. To je lastnost notranjih podjetnikov in managerjev. Sposobnost inoviranja, kot bistvena razlikovalna sposobnost, pa je lastna klasičnim podjetnikom in notranjim podjetnikom. Medtem ko imata klasični podjetnik in manager skupno le to, da sta oba vodji podjetja oz. organizacijske enote in sta odgovorna za celovito poslovanje le-tega, pa se lahko notranji podjetnik pogosto izogne določenim aktivnostim, kot je npr. skrb za finančno konstrukcijo enote ter za računovodska opravila itd.

V Tabeli 1 so navedene lastnosti in vrednote tradicionalnih managerjev, klasičnih podjetnikov in notranjih podjetnikov. Tako lahko bolje spoznamo lastnosti vsakega izmed njih in jih tako tudi dejansko umestimo v poslovno okolje, kjer delujejo.

Tabela 1: Primerjava med tradicionalnim managerjem, tradicionalnim podjetnikom in notranjim podjetnikom

Vidik, lastnosti	Tradicionalni manager	Tradicionalni podjetnik	Notranji podjetnik
Primarni motivi	Želi si napredovanje in druge tradicionalne korporacijske nagrade. Motiviran je z močjo, ki jo prinese napredovanje.	Želi svobodo, neodvisnost. Je usmerjen k ciljem, zanese se nase in se tudi sam motivira.	Želi svobodo oz. neodvisnost in dostop do resursov korporacije. Usmerjen je k ciljem in se samomotivira, a vlogo igrajo tudi korporacijske nagrade in priznanja.
Časovna usmeritev	Deluje v okviru kvot in proračunov. Lasten mu je tedenski, mesečni, četrtletni in letni planski horizont.	Ravna se po pet- do deset-letnih končnih ciljih. Akcije za doseg ciljev izvaja zdaj in takoj.	Končni cilji so 3- do 15-letni. Upošteva lastne in korporacijske načrte.
Dejavnost, aktivnost	Delegira naloge. Večino energije porabi za nadziranje in poročanje	Poprime za vsako delo. Lahko ujezi zaposlene, če nenadoma prične opravljati njihovo delo.	Poprime za vsako delo. Zna delegirati, ko pa je potrebno, postori, kar mora biti opravljeno.
Znanja in sposobnosti	Profesionalni management. To znanje je velikokrat pridobljeno v šolah. Pozna abstraktna analitična orodja, zna ravnati z ljudmi in ima politične spretnosti.	Izjemno dobro pozna posel. Bolj se zanaša na svojo bistroumnost, kot pa na managerske in politične sposobnosti. Če je v tehničnem poslu, je verjetno, da je dokončal tako šolo.	Podoben tradicionalnemu podjetniku, vendar pa situacija zahteva večje sposobnosti za delovanje v organizaciji. Pri tem potrebuje pomoč.
Pogum in usoda	Meni, da so drugi odgovorni za njegovo usodo. Je lahko ambiciozen, a ga je strah, da ga drugi prehitijo.	Je samozavesten, optimističen, pogumen.	Je samozavesten in pogumen. Veliko notranjih podjetnikov je ciničnih do sistema, a optimističnih do svojih sposobnosti prelisičiti ga.
Usmeritev pozornosti	Primarno na dogodke znotraj organizacije.	Primarno na tehnologijo in trg.	Tako na dogodke v organizaciji kot na trg.

Tabela se nadaljuje na naslednji strani

Nadaljevanje Tabele 1 s prejšnje strani

Vidik, lastnosti	Tradicionalni manager	Tradicionalni podjetnik	Notranji podjetnik
Odnos do tveganja	Je previden.	Rad ima zmerno tveganje. Veliko investira, a pričakuje uspeh.	Rad ima zmerno tveganje. V glavnem se ne boji biti odpuščen, zato osebno malo tvega.
Raziskava trga	Naroča tržne raziskave, da bi odkril potrebe in usmerjal oblikovanje novih proizvodov.	Ustvarja potrebe. Ustvarja izdelke, ki pogosto ne morejo biti preverjeni s tržno raziskavo, ker jih potencialni kupci ne bi razumeli. Mnenja si ustvarja s pogovori s kupci.	Sam raziskuje trg in ga intuitivno ocenjuje, tako kot tradicionalni podjetnik.
Statusni simboli	Statusni simboli mu pomenijo precej.	Ni mu mar za statusne simbole.	Tradicionalne statusne simbole zavrača, sprejema pa simbole neodvisnosti.
Neuspeh in napake	Prizadeva si izogibati se neuspehom in presenečenjem. Odlša s priznanjem neuspehov.	Iz neuspehov in napak se uči in pridobiva izkušnje.	Organizaciji želi predstaviti, da je vse v redu, tudi ko to ni res, in pred njo skriva tvegane projekte, in tako se lahko uči iz napak brez političnih posledic.
Odločitve	Strinja se z nadrejenimi. Z odločitvijo odlša, dokler ne zazna, kaj želijo nadrejeni.	Sledi svoji viziji. Je odločen in usmerjen k dejanjem.	Spreten je pri pridobivanju drugih na svojo stran. Nekoliko bolj potrpežljiv in pripravljen na kompromise kot tradicionalni podjetnik, a še vedno je človek dejanj.
Komu služijo	Streže oz. služi drugim.	Dela zase in za stranke.	Dela zase, za stranke in za svoje pokrovitelje.
Odnos do sistema	Sistem dojema kot to, kar mu daje varnost. Prizadeva si za pozicijo v njem.	Lahko hitro napreduje v sistemu, nato pa razočaran zapusti sistem in "gre na svoje."	Ne mara sistema, vendar se nauči, kako manipulirati z njim.
Način reševanja problemov	Probleme rešuje znotraj sistema.	Problemom v velikih in formalističnih strukturah se izogne z ustanovitvijo lastnega podjetja.	Probleme rešuje znotraj sistema ali pa se jim izogne, ne da bi zapustil organizacijo.
Družinska zgodovina	Družinski člani so delali za velike organizacije.	Izhaja iz malopodjetniškega okolja, ali pa iz družine staršev strokovnjakov ali pa s kmetije.	Izhaja iz malopodjetniškega okolja, ali pa iz družine staršev strokovnjakov ali pa s kmetije.
Odnosi s starši	Neodvisen od matere, dobri odnosi z očetom, vendar nekoliko odvisen od njega.	Oče odsoten ali pa slabi odnosi z njim.	Boljši odnosi z očetom, vendar še vedno nemirni.
Socialno-ekonomsko ozadje	Izhaja iz srednjega razreda.	V prvih raziskavah izhaja iz nižjega razreda, v zadnjih iz srednjega.	Izhaja iz srednjega razreda.
Stopnja izobrazbe	Visoko izobražen.	Slabše izobražen v prvih raziskavah, v zadnjih pa bolj, vendar ni veliko takih z doktoratom.	Pogosto visoko izobražen, še posebno na tehničnem področju. Včasih pa ne tako izobražen.
Odnosi do drugih	Hierarhija kot osnova razmerij.	Transakcije in sklepanje poslov kot osnovno razmerje.	Transakcije znotraj hierarhije.

Vir: Pinchot, 1985, str. 54–56.

2.5 Tri smeri proučevanja notranjega podjetništva

Proučevanje notranjega podjetništva se je razvilo v treh smereh. Prva smer se je osredotočila na notranjega podjetnika kot posameznika. Pri svojih proučevanjih so avtorji te smeri poudarjali njegove osebne značilnosti, zaobjeli pa so tudi prepoznavanje in podporo tem podjetnikom v organizacijah. Avtorji te smeri so: Souder, Pinchot, Luchsinger, Bagby, Ross, Lessem, Knight, McKinney, McKinney, Jones, Butler ter Jennings (Antončič, Hisrich, 2003, str. 7).

Druga smer proučevanja se je osredotočila na oblikovanje in ustanavljanje novih podjetij s strani korporacij. Poglavitni poudarek je bil na razlikovanju tipov novoustanovljenih podjetij, njihovem prileganju matični korporaciji in vzpostavljanju notranjega okolja korporacije. Ta pristop so ubrali Hlavacek, Thompson, Cooper, Fast, Pratt, Hisrich, Peters, MacMillan, Szypersky, Klandt, Vesper, Burgelman, Carrier in Krueger (Antončič, Hisrich, 2003, str. 7).

Najbolj konceptualen pa je pristop tretje smeri, ki se osredotoča na podjetniško organizacijo, kjer proučuje njene značilnosti. K tej smeri so prispevali Hanan, Quinn, Schollhammer, Burgelman, Kanter, Drucker, Pinchot, Cuncan, Rule in Irwin, Stevenson, Jarillo, Kuratko, Merrifield, Stopford, Baden-Fuller ter Muzyka (Antončič, Hisrich, 2003, str. 8).

Zadnji dve smeri imata skupno izhodišče, in sicer pogled na notranje podjetništvo z vidika matične organizacije, medtem ko prva izhaja iz posameznikov – notranjih podjetnikov, ki so vir podjetništva v že obstoječih podjetjih. Kljub temu, da je raziskovanje potekalo v več smereh, je njihov namen skupen – in sicer raziskati notranje podjetništvo in opredeliti njegove elemente ter povezave med njimi. Tako je osnova za razvoj notranjega podjetništva uvajanje podjetniške kulture v obstoječe podjetje ali njen del. Posledici tovrstnih prizadevanj sta dveh vrst. Po eni strani se spremeni kultura podjetja oz. organizacije in hkrati tudi njegova hierarhija vrednot, kjer se umesti višje podjetniška iniciativa in sodelovanje zaposlenih pri iskanju novih rešitev in zbiranju predlogov. Po drugi strani pa prične podjetniško naravnana organizacija na določeni točki ustanavljati nova podjetja oz. organizacijske enote, kjer nastopi vprašanje kompatibilnosti novonastalih tvorb z matično organizacijo. S procesom organiziranja novih podjetij se vedno pojavi potreba po identifikaciji in motivaciji potencialnih notranjih podjetnikov, od koder izvira zanimanje prve od omenjenih smeri, ki proučuje osebne značilnosti notranjih podjetnikov.

3 DIMENZIJE NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA IN NJIHOVA MEDSEBOJNA POVEZANOST*

Dejstvo, da obstoja notranjega podjetništva ni mogoče določati diskretno – tako da sklenemo, da bodisi obstaja, bodisi ne obstaja – temveč se v organizaciji vedno pojavlja le v večji ali manjši meri, to ne implicira njegove vsebinske nedorečenosti, temveč le zahteva drugačen pristop. Tako

* Prirejeno po Antončič, Hisrich, 2003, str. 14–20; Antončič et al., 2001, str. 86.

je moč združiti temeljne elemente notranjega podjetništva, ki so jih izpostavili različni avtorji, v enotno večdimenzionalno oz. večrazsežnostno shemo, znotraj katere lahko posamezne konkretne primere notranjega podjetništva iz prakse kot tudi njegove teoretične modele umestimo in tako skupno ocenjujemo stopnjo podjetništva v proučevani organizaciji oz. matičnem podjetju po posameznih dimenzijah oz. razsežnostih.

Notranje podjetništvo je z vidika matičnega podjetja vsebinsko opredeljeno z osmimi dimenzijami:

- nova podjetja ali enote,
- novi posli,
- inovacije izdelkov ali storitev,
- tehnološke inovacije,
- samoprenova,
- prevzemanje tveganja,
- proaktivnost in
- tekmovalna/konkurenčna agresivnost (Antončič, Hisrich, 2003, str. 16).

Vsaka dimenzija se po svoji naravi razteza med dvema skrajnima poloma, ki obstajata le v abstrakciji, dejansko pa se konkretni primeri notranjega podjetništva vedno nahajajo med njima in jih proučujemo z vidika razmerij med njimi.

3.1 Nova podjetja ali enote

Novoustanovljena podjetja so najbolj vidna značilnost notranjega podjetništva, vključujejo pa oblikovanje več formalno avtonomnih oz. delno avtonomnih enot ali firm. Te enote imajo različne pojavne oblike. Delujejo namreč lahko bodisi v okviru organizacijske strukture matičnega podjetja ali pa zunaj nje – ne glede na umestitev teh novoustanovljenih podjetij pa vsebinsko sodijo v to dimenzijo.

3.2 Novi posli

Dimenzija "nova podjetja" je sicer tesno povezana z novimi posli, vendar je razlika v tem, da je samo vstopanje v nove posle tesneje povezano z obstoječimi temeljnimi aktivnostmi matičnega podjetja kot pa z ustvarjanjem novih podjetij ali organizacijskih enot. Vstopanje v nove posle predstavlja uvajanje novosti v okvirih obstoječe organizacijske strukture, medtem ko se z oblikovanjem novega podjetja oz. organizacijske enote spremeni organizacijska struktura matičnega podjetja. Tako dimenzija novih poslov ne vključuje ustanavljanja novih podjetij oz. drugih organizacijskih oblik, temveč se nanaša na vstopanje matičnega podjetja v nove posle.

3.3 Inovacije izdelkov oz. storitev

Notranje podjetništvo vključuje razvoj novih izdelkov oz. storitev ter njihovih izboljšav. Za podjetniško delovanje je značilen večji obseg in pogostost inoviranja novih izdelkov, s čimer je močno prisotna tudi težnja po tehnološkem vodstvu. Tovrstno inovativnost je moč dosežati ob nespremenjenih oz. že vpeljanih produkcijskih procesih, s katerimi jih proizvedemo.

3.4 Tehnološke inovacije

Tehnološka inovativnost se razlikuje od prej omenjene dimenzije v tem, da prinaša razvoj na področju produkcije izdelkov in storitev (z razvojem novih produkcijskih metod, procesov in postopkov), kar ne pomeni nujno tudi novih izdelkov oz. storitev.

3.5 Samoprenova

Ta dimenzija se nanaša na preoblikovanje matičnih podjetij skozi prenovo ključnih idej, na katerih so ta podjetja zgrajena. Prenova ključnih idej nujno vključuje spremembo strategije in preoblikovanje organizacijske strukture, zato notranje podjetništvo vedno vsebuje spremembe strateških usmeritev. Ta proces se pri podjetniško aktivni organizaciji odvija nenehno in ji je zato lastna fleksibilnost in prilagodljivost.

3.6 Prezemanje tveganja

Prezemanje tveganja je opredeljujoča in ena izmed temeljnih značilnosti podjetništva in je splošno sprejet element podjetniškega procesa pri vseh avtorjih. Tveganje je neločljivo povezano z ustvarjanjem novega (izdelka oz. storitve, podjetja ali prodornih aktivnosti obstoječega podjetja). Hitro in intenzivno iskanje priložnosti, eksperimentiranje ter kratkoročna zavezanost virom zahteva dokaj velikopotezna dejanja, ki so značilna za notranje podjetništvo. Tako je pojav možnosti izgube tistega, ki tvega, prisoten tudi v notranjem podjetništvu, a se zaradi svojega izvora v matičnih podjetjih pojavlja v drugačnih oblikah kot pri klasičnem podjetništvu.

Tveganje izvira iz sprejemanja pomembnih in ključnih odločitev v razmerah negotovosti, ki je lahko prisotno tudi na ravni matičnega podjetja kot celote, vendar je pogostejše pri notranjem podjetju, kjer je prisotnost take vrste sprejemanja odločitev močan kontrast v primerjavi z matično organizacijo. Tako stanje je vzdržno le, če se pri oblikovanju notranjega podjetja natanko opredelijo pooblastila in odgovornosti, ki jih njegovi nosilci prevzemajo, kar je ključna razlika v primerjavi s "klasičnim" podjetništvom, kjer teh dogovorov ni in podjetnik sam razpolaga v polni meri in povsem neodvisno z viri, ki jih ima na voljo, prav tako pa sam nosi tudi celotno tveganje za rezultate sprejetih odločitev.

Na tej točki je tako jasno razvidna tesna medsebojna povezanost in soodvisnost prevzemanja tveganja z drugimi dimenzijami notranjega podjetništva. Od zasnove organizacije in opredelitve oblikovanja notranjih podjetij ter njihove umestitve v odnosu do matičnega podjetja so odvisni vrsta tveganja ter njegovi nosilci. Progresivnost samoprenove ter vstopanja v nove posle pa določa njegov obseg. Ne glede na prepletenost z drugimi dimenzijami je prevzemanje tveganja kot temeljni element podjetništva nedvomno prisoten tudi kot samostojna dimenzija notranjega podjetništva.

3.7 Proaktivnost

Dimenzija "proaktivnost" vključuje prevzemanje pobude oz. iniciative pri razvijanju in iskanju novih priložnosti. Tako meri stopnjo namere podjetja, da vodi, ne le sledi konkurentom na ključnih področjih, kot so vpeljava novih izdelkov in storitev, proizvodnih tehnologij in administrativnih postopkov. Proaktivnost je merjena z obsegom sprejemanja odločitev, osnovanih na določeni stopnji daljnosežnosti in izvajanja aktivnosti, ki so usmerjene v zadovoljevanje potreb v prihodnosti. Tveganje narašča z naraščanjem proaktivnosti, saj je za daljše časovno obdobje težje napovedovati ključne dejavnike želenega izida.

3.8 Konkurenčna agresivnost

Ta dimenzija se nanaša na nagnjenje podjetja k izzivanju svojih konkurentov. Podjetniški duh organizacije se odraža tudi v njenem nagnjenju, da agresivno tekmuje s svojimi konkurenti v panogi. Pogoj za to nagnjenje primarno izvira iz takšnega delovanja managementa podjetja in volje organizacije po prevzemu iniciative med konkurenti in obvladovanju le-teh. Razlika te dimenzije notranjega podjetništva in dimenzije proaktivnosti je v tem, da je slednja odziv na priložnosti (bodisi na trgu, bodisi z vpeljavo novih izdelkov oz. storitev ali organizacijskih procesov), medtem ko gre pri konkurenčni agresivnosti za odziv na aktivnosti s strani konkurentov. Zato konkurenčna agresivnost zajema drugačen nabor akcij, po katerih posledično posegajo podjetja, kot pri progresivnosti. Aktivnosti so večinoma odmerjene z namenom vplivati na konkurenco oz. na tržna razmerja. Pri proaktivnosti pa so aktivnosti podjetja osredotočene k temu, da izkoristijo npr. tržno priložnost, kar pa ne izključuje aktivnosti, ki upoštevajo konkurenco, a primarni poudarek ni na obvladovanju le-te.

3.9 Osemdimenzionalni koncept oz. model notranjega podjetništva

Opisanih osem dimenzij združuje vse kategorije notranjega podjetništva z vidika matičnega podjetja. Opisane dimenzije so med seboj neodvisne in vsaka zajema drugačen vidik notranjega podjetništva, zato so vsebinsko upravičeno in pravilno razdeljene. Hkrati pa pripadajo istemu modelu notranjega podjetništva, kar dokazujejo tudi empirične raziskave. To pomeni, da so si

spremenljivke (dimenzije) notranjega podjetništva dovolj različne med seboj, da so smiselni okvir za proučevanje notranjega podjetništva in njegovih konkretnih pojavov, hkrati pa so si med seboj dovolj sorodne, da pripadajo istemu konceptu.

Na tem mestu je potrebno umestiti še avtonomijo, ki je pri proučevanju podjetništva ena izmed njegovih opredeljujočih prvin in bi zato zahtevala svojo posebno dimenzijo. Avtonomija je bila v mnogih teorijah proučevana z vidika posameznika in njegovega odnosa do organizacije oz. podjetja, ki naj bi mu jo omejevala. V okvirih notranjega podjetništva pa jo je moč prerazporediti v dimenzijo novih podjetij oz. novih oddelkov v matičnem podjetju.

Taka umestitev avtonomije je primernejša iz razloga, da sama ustanovitev lastnega podjetja podjetniku še ne daje nujno avtonomije, ki mu jo ponavadi pripisujemo (še posebej ko jo primerjamo s tisto, ki je na voljo managerjem v že obstoječem, ponavadi večjem podjetju oz. organizaciji), saj so dandanes podjetja (tudi tista, lastniško nepovezana in samostojna) medsebojno soodvisna in imajo dogovorjene odgovornosti za skupne aktivnosti – bodisi da gre za preprosta razmerja do dobaviteljev in kupcev bodisi da gre za kompleksnejša partnerska sodelovanja. Tako je avtonomijo primerneje povezovati s svobodo pri sprejemanju odločitev (od strateških do povsem operativnih) kot pa s pravno-formalnim statusom posameznika in njegove pozicije bodisi znotraj večjega podjetja bodisi kot lastnika svojega podjetja.

S tem je osemdimenzionalni model notranjega podjetništva celovit in obenem dovolj specificiran model, ki lahko sistematično umešča konkretne primere notranjega podjetništva po ključnih parametrih in tako omogoča oblikovanje primerjav in izvajanje analiz rezultatov le-teh. Konceptualno robustna zasnova modela pa dopušča tudi njegovo teoretično nadgradnjo in združitev z bodočimi novimi spoznanji s področja notranjega podjetništva.

4 OBLIKE NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA

V nadaljevanju so predstavljeni štirje konkretni modeli oz. mehanizmi notranjega podjetništva, ki pa se po svojih ciljih in načinu doseganja le-teh bistveno razlikujejo. Obstajajo tri ravni procesa vpeljevanja notranjega podjetništva (Kanter, 1990, str. 415):

- vrhnji management matičnega podjetja, ki zagotovi strukturo in upravičenost notranjega podjetništva, prav tako pa daje zeleno luč projektom in jih nadzira,
- srednji management, ki se ukvarja z razvojem notranjega podjetništva, ki natančneje opredeljuje področja delovanja,
- management notranjega podjetja oz. notranji podjetniki, ki so izvor idej in glavni nosilci inovativnih izdelkov oz. tehnologije in ki preverjajo operativno izvajanje projekta.

Predstavljeni modeli so osredotočeni predvsem na nivo srednjega managementa, ki predstavlja povezovalni člen med strategijo matičnega podjetja in samim notranjepodjetniškim projektom. Ta del je pomemben, ker ima največji vpliv na uspešnost projekta notranjega podjetništva,

katerega bistvo je podjetništvo **znotraj** obstoječega podjetja. Gre za interakcijo med matičnim in notranjim podjetjem, katere nosilec je ravno srednji management.

Pogosto se pri proučevanju notranjega podjetništva obravnava matično podjetje kot oviro pri procesu podjetništva znotraj njega, a ta pogled ni pravi, saj je ravno matično podjetje nepogrešljivo pri vzpostavljanju notranjega podjetništva in seveda pri doseganju sinergije med obema podjetjema.

Tako v naslednjih točkah povzemam glavne ugotovitve iz člankov, ki so jih pripravili Rosabeth Moss Kanter, Jeffrey North, Ann Paget Bernstein, Alistair Williamson, Lisa Richardson, Cynthia Ingols, Joseph Zolner, Gina Quinn, Erika Morgan iz univerze Harvard Business School.

Vsak primer oblike notranjega podjetništva sem predstavil v štirih podpoglavjih. V prvem sem najprej na kratko predstavil matično podjetje ter ozadje, ki je pripeljalo do notranjega podjetništva. Nato sem iz člankov izluščil notranjepodjetniški mehanizem in proces sodelovanja med matičnim in notranjim podjetjem. V sklepu so podani glavni rezultati z vidika matičnega podjetja in njegov odnos do notranjepodjetniškega projekta. V zadnjem podpoglavju pa sem obliko analiziral in presodil po več kriterijih, ki so opisani v nadaljevanju.

Analiza modelov/mehanizmov notranjega podjetništva

Raznolikost zasnove posameznih notranjepodjetniških projektov onemogoča oblikovanje uniformnega in enostavnega načina tako za analizo posameznih primerov, še posebej pa za kasnejšo medsebojno primerjavo le-teh. Zato menim, da je najbolje primerjati modele z več konkretnih vidikov, ki je vsak zase dovolj izčrpen, ne more pa podati končne vrednostne sodbe. Slednjo nato oblikujemo z upoštevanjem izsledkov vseh vidikov hkrati.

Zato da bi lahko ugotovil, kako uspešen je dejansko bil posamezen model, sem ga analiziral po naslednjih točkah oz. vidikih:

- identifikacija vzrokov in pobudnika notranjega podjetništva,
- opredelitev interesov, ciljev in pričakovanj matičnega podjetja ob odločitvi za tak projekt,
- ugotovitev rezultatov projekta ter primerjava le-teh s postavljenimi cilji in pričakovanji matičnega podjetja,
- opredelitev sodelovanja med matičnim in notranjim podjetjem: identificirati težave in sinergije ter ugotoviti stopnjo avtonomije in povezanosti notranjega z matičnim podjetjem,
- ugotovitev celotnega kulturnega in ekonomskega vpliva projekta notranjega podjetništva na matično podjetje.

4.1 Analog Devices Enterprises (1980–1988)

4.1.1 Predstavitev matičnega podjetja in ozadja za razvoj notranjega podjetništva *

Podjetje Analog Devices Inc. (ADI) je bilo ustanovljeno leta 1965 v ZDA. ADI je vodilni proizvajalec integriranih vezij, komponent za zajemanje podatkov in podsistemov, uporabljanih v računalniško podprtih merilnih in kontrolnih sistemih, vključujoč medicinske instrumente, industrijske avtomatizirane kontrolerje, avionske sisteme in znanstvene instrumente. Leta 1986 je zaposloval vse skupaj 5.000 ljudi, leta 1988 pa je neto prodaja znašala 439 milijonov ameriških dolarjev, neto dobiček pa 38 milijonov ameriških dolarjev. ADI je imel več kot 5.000 kupcev, največji med njimi je bil IBM, ki je predstavljal 7,5 % ADI-jeve letne prodaje. ADI-jeva produkcijska linija je zajemala več kot 600 izdelkov v 1.000 inačicah.

Ustanovitelji podjetja so že od samega začetka skušali ustvariti tako delovno okolje, ki bi pritegnilo in pomagalo zadržati talentirane tehnične strokovnjake. Poleg tega so bili že zelo zgodaj nagnjeni k iskanju alternativnih možnosti za izkoriščanje najnovejše tehnologije. Tako npr. niso skušali razviti nove tehnologije, ki so jo že razvili strokovnjaki izven podjetja. Prav tako niso želeli v celoti prevzeti morebitnih podjetij, ki bi bila pionirska pri razvoju novih tehnologij. Namesto tega so do tehnologije skušali priti z manjšimi finančnimi in organizacijskimi obveznostmi. Tako so leta 1970 dali na voljo 2,5 milijona ameriških dolarjev skupini inženirjev za ustanovitev podjetja Nova Devices, kjer bi proizvajali izdelke določene nove tehnologije (v konkretnem primeru gre za silikonske čipe). V zameno za del ustanovitvenega kapitala in pomoč pri trženju je ADI pridobil dostop do rezultatov razvoja podjetja Nova Devices in pa opcijo za 100 % prevzem tega podjetja v kasnejšem obdobju v primeru, da bi se podjetje izkazalo za uspešno. Ta posel se je izkazal za uspešnega – leta 1972 je ADI izkoristil opcijo do prevzema Nova Devices in ga integriral v svojo organizacijo. Ta del posla je potem ADI-ju predstavljal 70 % prihodkov in 80 % dobička.

Ta uspešen posel je ADI napeljal k temu, da je v sledečih letih investiral v še več majhnih podjetij, ki jih je pozneje prevzel. Ugotovili so namreč, da se nove tehnologije hitro razvijajo in da sami ne bodo zmogli slediti temu razvoju. Kljub vsemu pa se je ADI proti koncu 70. let tudi skušal notranje diverzificirati, kar je zmanjšalo finančna sredstva za investicije v novonastala podjetja. Zato da bi lahko nadaljeval z investiranjem v nova podjetja, se je ADI obrnil k enemu izmed svojih večjih delničarjev – Amoco. Z njim je sklenil 5-letni finančni dogovor, po katerem bi Amoco prejemal do 10.000 prednostnih delnic letno po ceni 1.000 ameriških dolarjev na delnico v zameno za 10 milijonov ameriških dolarjev v denarju, ki bi ga ADI uporabljal za investiranje v izbrane posle in podjetja. Po koncu petletnega obdobja, bi imel Amoco dvanajst mesecev časa, da pretvori prednostne delnice, ki so vredne 1.000 ameriških dolarjev vsaka, v navadne delnice, vredne 2.000 USD, po prevladujoči tržni ceni. Amoco ne bi bil udeležen niti pri

* Prirejeno po Kanter et al., 1990, str. 415–430.

dobičkih niti pri izgubah ADI-jevega investicijskega portfolija. Prav tako tudi ne bo imel nobene aktivne vloge pri upravljanju tega portfelja, z izjemo svojega predstavnika v upravnem odboru.

4.1.2 Mehanizem notranjega podjetništva*

Tako so julija 1980 uradno razglasili ustanovitev Analog Devices Enterprises (ADE), ki bo zagotavljal kapital mladim obetavnim podjetjem in z njimi delil Analogove izkušnje in zagotavljal podporo pri managementu.

Vsak sporazum ADI-ja za sodelovanje z mladim in obetavnim podjetjem ter investiranja vanj je bil drugačen, v splošnem pa je vsak sporazum dal ADI-ju določen del lastništva v tem podjetju in pa eno ali več izmed sledečih pravic:

- opcija prevzema podjetja v nekem poznejšem obdobju,
- dostop do novih tehnologij oziroma procesov,
- skupne sporazume glede raziskav in razvoja,
- možnost trženja izdelkov tega podjetja.

ADI se je prav tako dogovoril z računovodji in revizorji, da bodo poslovanje in izkazi uspeha in stanja ADE-ja ločeni od ADI-jevega, s čimer se izolira nestanovitnost poslovanja tveganih novonastalih podjetij in njihovih poslov, poleg tega pa se tako tudi prepreči tekmovalnost med glavnim poslom ADI-ja in novonastalimi podjetji za finančna sredstva.

ADE je bil tako organiziran kot korporacijski sklad tveganega kapitala, ki investira v portfelj samostojnih podjetij. Razlogi za tak pristop so bili trije:

- da se zmanjšajo stroški;
- da se minimizirajo strukturne spremembe v organizaciji ADI-ja. (Neposredni prevzemi bi zahtevali pogoste spremembe v ADI-jevi finančni in upravljalško-organizacijski strukturi. Poleg tega pa bi povečanje deleža novih poslov v matičnem podjetju lahko povzročilo izgubo osredotočenosti na svoje temeljne izdelke in posle ter trženjske strategije.);
- obvladovanje tveganja. (Najnovejše tehnologije so tvegane in včasih se izkažejo za manj obetavne. Zato je bolje, da je neuspeh lokaliziran in da ne vpliva na jedro matičnega podjetja ter na moralo managementa.)

Do septembra 1983 je bilo v ADE-jevemu portfelju enajst podjetij. Leta 1984 je ADE spremenil strategijo in portfelju ni več dodajal novih podjetij, temveč se je osredotočil na nadaljnje investiranje v obstoječa podjetja v portfelju, za katera je ocenil, da so strateško kompatibilna (združljiva) z matičnim podjetjem. Prodal pa je svoje deleže v podjetjih, katerih strategije in prihodnja usmeritev je divergirala od matičnega podjetja. V letu 1985, ko se je 5-letni dogovor z Amocom iztekel, le-ta ni več obnovil pogodbe. Navedeni razlogi so bili, da bi tako veliko

* Prirejeno po Kanter et al., 1990, str. 415–430.

podjetje kot je Amoco potrebovalo investicije večjega obsega, da bi bistveno prispevale k njegovi rasti.

4.1.2.1 Podrobnejša opredelitev mehanizma notranjega podjetništva

ADE je vodil človek, ki je bil idejni vodja tega mehanizma za povečevanje notranjega podjetništva. Pomagala mu je skupina svetovalcev, sestavljena iz ADI-jevih managerjev ter drugih čimbolj usposobljenih ADI-jevih strokovnjakov. Namen je bil sestaviti skupino, ki bi bila čimbolj izkušena, hkrati pa bi obdržali fleksibilnost ADE-ja.

Podjetja so bila izbrana v portfelj na podlagi študij ADI-jevega trženjskega oddelka, ki je za kriterij izbral skladnost s predvidenim prihodnjim razvojem, konkurenčno prednost in pa komplementarnost z obstoječim osnovnim poslom ADI-ja. Nadalje so sodelavci ADE-ja še posebej skrbno preverili ljudi, ki bodo zadolženi za trženje in pa za tehnični del posla tega novonastalega podjetja, ter izdali vrednostno mnenje z vidika investitorjev (oz. tveganih kapitalistov).

ADI je pri izbiranju predlogov investicij v nova podjetja zasledoval drugačno investicijsko strategijo kot večina drugih investitorjev. Od teh podjetij so zahtevali strateške povezave z ostalimi podjetji v portfelju ter tako zavrnili precej sicer privlačnih podjetij, ker se niso strinjala z metodo ovrednotenja posla.

V večini teh investicij Analog ni bil edini investitor, temveč so bili zraven še skladi tveganega kapitala in banke. Le-te so bile pogosto pripravljene vlagati le zaradi sodelovanja Analoga, ki je povečal verodostojnost poslov.

Ko je bilo podjetje, ki je kandidiralo, prepoznano kot primerno za investiranje, so oblikovali pogodbo o sodelovanju, ki je zahtevala mesečna poročila dobička oz. izgube ter četrtna poročila s podrobnejšimi informacijami, ki so morala biti posredovana ADI-ju. Vsako podjetje iz portfelja je v svojem upravnem (nadzornem) odboru imelo tudi podpredsednika ADI-ja, poleg tega pa si je ADI pridržal pravico do obiskov v podjetju. Kljub temu se ADI ni vmešaval v vsakodnevno upravljanje in odločanje podjetja. Poudarek je bil predvsem na vzdrževanju učinkovitih komunikacijskih kanalov. ADI se je trudil svetovati podjetjem in vplivati na njihove odločitve, kadar je presodil, da stvari ne gredo v pravo smer. Slednje je potekalo predvsem s prepričevanjem, kar pomeni, da predlogi niso bili vedno sprejeti.

Analog je skušal tudi razviti partnerstva med podjetji iz portfelja z raznimi srečanji in konferencami, kjer so se predstavniki teh podjetij spoznali in se tudi dejansko odločili za marsikatero sodelovanje (delitev stroškov prodajnih agentov, skupna nabava, medsebojno trgovanje).

Zaradi občasnega negodovanja srednjih managerjev ADI-ja, ki so se pritoževali, da podjetja iz portfelja imajo dostop do sredstev, medtem ko njim manjka finančnih sredstev, so se odločili še dodatno ločiti podjetja iz portfelja, poleg tega pa so managerjem pojasnjevali, da denar za podjetja iz portfelja prihaja iz več koncev in za različne namene, ter da zaposleni v teh podjetjih v primeru neuspeha tvegajo svoje zaposlitve, medtem ko jih zaposleni pri ADI-ju ne.

ADI je poskusil tudi s svojim dobesedno notranjim novim podjetjem, ki se je zato soočalo s strožjo kontrolo, srečevalo pa se je tudi s pritožbami s strani podjetij iz portfelja. Pojavili so se tudi konflikti z oddelki ADI-ja, ki so se ukvarjali s temeljnim poslom, po drugi strani pa niso imeli svobode, kot so jo imela podjetja iz portfelja. Svoje zaposlene so morali namreč plačevati in nagrajevati po sistemu, ki je veljal za ostale oddelke v ADI-ju, po drugi strani pa so od njih pričakovali agresivnost in prodornost. Zato je bilo težko najti ljudi, ki bi želeli delati v tem podjetju, tisti, ki so bili tam zaposleni, pa so bili preobremenjeni.

4.1.3 Sklep z vidika matičnega podjetja*

Kljub temu, da je ADE posloval bolje (6 od 13 investicij je bilo uspešnih) kot je navadno razmerje uspešnosti, ki velja pri politiki skladov tveganega kapitala (da 80 % poslov ne uspe, 20 % pa uspe), so bila ADI-jeva pričakovanja višja in se je pričel osredotočati na finančne rezultate.

Poleg tega je prišlo tudi do spremembe v računovodski zakonodaji, kar je pomenilo, da je moral biti finančni izkaz ADE-ja združen z ADI-jevim, kar je povzročilo, da so bili dolgoročni načrti ADE-ja v nasprotju s kratkoročnimi (finančnimi) načrti ADI-ja. To in pa oslABLJENO poslovno stanje ADI-ja je prineslo razmišljanja o ukinitvi ADE-ja.

4.1.4 Analiza modela

Vzroki in pobudnik notranjega podjetništva

Vzroki za notranje podjetništvo so bili v spoznanju vodilnega managementa ADI-ja, da bo moralo podjetje razširiti obseg svoje proizvodnje na področja, ki ne izvirajo iz temeljnega posla podjetja. Pobudnik je bilo vodstvo podjetja. Ideje za nova podjetja pa so prihajale pretežno od zunaj in ne iz matičnega podjetja.

Interesi, cilji in pričakovanja matičnega podjetja ob odločitvi za tak projekt

Interesi ADI-ja v notranjih podjetjih so bili postati in ostati vodilno podjetje s področja novih tehnologij v svoji panogi. Cilji so bili ekonomski, pričakovanja pa, da bodo notranja podjetja dobičkonosna.

* Prirejeno po Kanter et al., 1990, str. 415–430.

Rezultati projekta in primerjava le-teh s postavljenimi cilji in pričakovanji matičnega podjetja

Skupaj je bila uspešnost portfelja notranjih podjetij nadpovprečno dobra (uspelo je 6 od 13 podjetij), vendar pa je zaradi slabšega finančnega položaja matičnega podjetja (povezan z nepodaljšanjem pogodbe o financiranju s strani Amoca), le-to zvišalo zahteve po dobičkonosnosti svojih notranjih podjetij. Drugi razlog za povišanje zahtev je bila tudi konsolidacija bilanc notranjih podjetij in matičnega podjetja, kar je privedlo do konflikta med načrti enih in drugih.

Sodelovanje med matičnim in notranjim podjetjem: identificirati težave in sinergijo ter ugotoviti stopnjo avtonomije in povezanosti notranjega z matičnim podjetjem

Portfelj notranjih podjetij je bil ločen od matičnega podjetja – tako finančno kot poslovno. Zato je pri integraciji nekaterih notranjih podjetij v matično podjetje prihajalo do konfliktov, prav tako pa je vodstvo matičnega podjetja moralo še dodatno distancirati portfelj zaradi negativnega signala oddelkom v matičnem podjetju glede nagrajevanja udeleženi in financiranja poslov. Sicer pa so bila notranja podjetja relativno samostojna in avtonomna, hkrati pa tudi ločena od matičnega podjetja, kljub temu, da je v njihovih upravnih odborih vedno imel mesto vsaj en predstavnik matičnega podjetja.

Celoten kulturološki in ekonomski vpliv projekta notranjega podjetništva na matično podjetje

Portfelj notranjih podjetij v primeru Analoga ni imel bistvenega vpliva na organizacijsko kulturo – pojavljala pa so se trenja med obema akterjema. Z ekonomskega vidika je matično podjetje pričakovalo višje donose od portfelja podjetij – zadeve pa bi se ekonomsko morda izšle bolje, če ne bi bilo finančno obremenjeno še iz drugih svojih operacij, kar je zmanjšalo njegovo časovno usmerjenost in je v kratkem času spremenilo strategijo in zahtevalo čimprejšnje finančne donose iz portfelja. Skupni finančni rezultat pa je bil pozitiven.

4.2 Eastman Kodak (1983–1989)

4.2.1 Predstavitev matičnega podjetja in ozadja za razvoj notranjega podjetništva*

Že od ustanovitve je bil Eastman Kodak eden izmed najpomembnejših na trgu fotografije in je bil tudi poslovno stabilno podjetje. Kljub temu pa je v začetku 80. let 20. stoletja postal šibkejši in ranljiv zaradi slabšega poslovanja. To je bil razlog, da se je vodstvo odločilo, da bodo morali radikalno spremeniti dosednji razvojni cikel novih izdelkov, ki je v povprečju trajal 15 let. Novo vodstvo je leta 1983 poleg notranje optimizacije procesov postavilo v ospredje tudi spodbujanje podjetniškega načina razmišljanja med zaposlenimi. Da bi to dosegli, so začeli

* Prirejeno po Kanter et al., 1991, str. 63–82.

načrtno spreminjati organizacijsko kulturo – kar je pomenilo krajšanje komunikacijskih linij in spodbujanje samostojnega sprejemanja manjših odločitev na nižjih nivojih. Zaposlenim so naročili, naj se trudijo iskati izboljšave, poleg tega pa so 1 % vseh sredstev za raziskave in razvoj namenili za razvoj notranjih podjetij na osnovi izdelkov, ki ne sodijo v tradicionalne proizvodne programe.

4.2.2 Mehanizem notranjega podjetništva*

Začetki spodbujanja inovacij so bili postavljeni s programom Research Proposal System (RPS), ki je bil namenjen znanstvenikom in inženirjem. Zaposleni so formalno poslali predlog RPS-ju, kjer ga je skupina managerjev z najvišjih položajev pregledala. Ker pa so bile mnoge dobre ideje pogosto zavrnjene, ker niso bile zadosti premišljene, so oblikovali "Pisarno inovacij" (Office of Innovation oz. OI), katere člani so pomagali in svetovali potencialnim podjetnikom. Te pisarne so ustanovili po vsem svetu – vse skupaj jih je bilo do leta 1987 dvajset. Število inovativnih predlogov je zaradi teh pisarn silovito naraslo. Vsaka pisarna je bila sestavljena iz zaposlenega, ki se je posvečal izključno prejetim predlogom, in pa iz njegovega pomočnika. Pisarne so bile namenjene vsem zaposlenim v podjetju. Ko je bila kakšna ideja ocenjena kot potencialno dobra, jo je "Pisarna inovacij" poslala po oddelkih v podjetju in če je bil kdo nadvse navdušen, je lahko postal njen pokrovitelj.

Vendar pa vse ideje niso bile kompatibilne z obstoječimi osnovnimi linijami proizvodnje, zato so formirali pisarno "New Opportunity Development" oz. NOD, ki je bila komplementarna OI-jem. NOD je skrbel za to, da so bile vse ideje, ki niso mogle biti implementirane v okviru obstoječih osnovnih poslov podjetja in bi morale biti izvedene izven Kodaka kot samostojna podjetja, preoblikovane v kvalitetne in močne poslovne predloge. Le-tem so našli še tim ljudi, ki bo skrbel za ta posel. Leta 1985 pa so ustanovili še Eastman Technologies Inc. (ETI), ki je predstavljal tretji nivo v procesu oblikovanja notranjih podjetij. ETI je zagotavljal podporo v obliki inkubatorja za notranja podjetja, ki so izhajala iz predlogov, ki so bila razvita pri NOD.

4.2.2.1 Podrobnejša predstavitev struktur za spodbujanje notranjega podjetništva

Na vrhuncu, jeseni 1988, je bila infrastruktura za spodbujanje notranjega podjetništva sestavljena iz 33 zaposlenih v OI-jih, 7 sodelavcev NOD-a ter oddelka ETI.

4.2.2.1.1 OI

Mreža "Pisarn inovacij" je spodbujala zaposlene, naj ji dostavljajo predloge in ideje, a pogoj je bil, da predlagatelj tudi stoji za svojo idejo in jo je pripravljen nadalje razvijati in izvesti.

* Prirejeno po Kanter et al., 1991, str. 63–82.

Predlagatelji so tako poleg svoje redne službe opravljali še aktivnosti, povezane z razvojem predloga. Na koncu te začetne faze so predlagatelji izdelali kratek pisni povzetek predlaganega projekta. Ta povzetek je potem krožil po podjetju do posameznikov, za katere je predlagatelj upal, da bodo želeli biti pokrovitelji tega projekta in ga izpeljati znotraj svojega oddelka. Kljub temu, da so Pisarne inovacij svetovale predlagateljem ali je projekt dovolj dober ali ne, ga niso imele moči zavrniti – pravica do veta je bila le predlagateljeva.

80 % do 90 % sprejetih idej je našlo svoj dom znotraj obstoječih enot Kodaka, ostalih 10 % – 20 % idej je bilo podvrženo nadaljnjemu preverjanju in preoblikovanju, da bi bile dovolj dobre za oblikovanje samostojnih podjetij, ki bi jih podprl NOD.

4.2.2.1.2 NOD

Če je NOD odobril projekt, je zahteval, da je njegov nosilec poleg predlagatelja še strateški pokrovitelj (sponzor), ki izhaja iz matičnega podjetja (Kodaka), s čimer se zagotovi podpora slednjega projektu. Na tej stopnji so predlagatelji postali "podjetniki", ki pa so še vedno delali v istem oddelku kot pred prijavo projekta. Priznано jim je bilo, da lahko porabijo 20 % svojega delovnega časa za nov projekt, za preizkušanje projekta pa so prejeli še začetna sredstva v višini 25000 ameriških dolarjev. Če se je projekt izkazal za obetavnega, so prejeli nadaljnih 75.000 USD, poleg tega pa je podjetnik sedaj skupaj z NOD oblikoval celovit poslovni načrt in sestavil managerski tim novega posla oz. podjetja. Po tej fazi je projekt prekinil vse svoje poročevalske obveznosti do oddelkov matičnega podjetja ter je od zdaj dobival smernice le še od NOD, notranjih podjetnikov, pokroviteljev in "Venture Board" (VB) ter informalnim "Venture Advisory Panel" (VAP).

NOD je vedno dajal velik poudarek tržni raziskavi, na podlagi katere je potem preoblikoval predlagane izdelke projekta tako, da so bili v skladu s ciljnim tržnim segmentom. VAP je dajal podporo notranjim podjetnikom, poleg tega pa je tudi določal, kakšne obveznosti ima notranje podjetje zaradi Kodakove podpore, in pa skrbel, da so bile vezi s Kodakom ustrezne.

Ko je tim, ki se je ukvarjal s projektom, menil da je poslovni načrt končan, so ga dali v oceno VB-ju, ki je bil sestavljen iz osmih Kodakovih višjih managerjev. VB je pregledoval poslovni načrt, kot bi ga kakšen neodvisen sklad tveganega kapitala. Če je VB sprejel projekt je zanj odobril dodatnih 250.000 USD, namenjenih za izdelavo prototipov, za dodatne tržne raziskave in načrtovanje ter za plače štirih zaposlenih za poln delovni čas.

Od managerjev iz tradicionalnih proizvodnih linij Kodaka se je pričakovalo, da ne bodo nasprotovali ali škodili novemu podjetju. To so poskušali preprečiti tudi s tem, da je bil nov projekt tesno povezan s številnimi managerji in drugimi strokovnjaki iz Kodaka (sponzorji itd.), ki naj bi tako zagotovili zadosti trdno vez z matičnim podjetjem.

4.2.2.1.3 ETI

Ko je projekt prešel v pristojnost ETI-ja, je bil tudi že formalno samostojno podjetje, ki pripada portfelju ETI-ja. ETI je pomagal zaposliti prave ljudi in je nudil organizacijsko podporo, da bi to podjetje lahko zaživelo in si postavilo svoj sedež bodisi v najeti Kodakovi pisarni bodisi izven Kodakovih nepremičnin. Ko so notranja podjetja enkrat prejela sredstva od VB-ja so bila dejansko že "izločena" iz Kodaka. Kodak je tem novonastalim podjetjem postavljaj naslednje pogoje:

- ne smejo biti odvisna od Kodaka na nobenem področju (proizvodnja, trženje itd.), temveč morajo imeti alternative. Ne smejo uporabljati imena "Kodak";
- njihov uspeh ne sme biti odvisen od Kodaka, prav tako ne sme uspeh nobenega Kodakovega oddelka biti odvisen od novonastalega podjetja. Neuspeh novonastalih podjetij prav tako ne sme vplivati na noben oddelek Kodaka;
- Kodak ne bo prihranil delovna mesta za nikogar, ki se je odločil delati v novonastalem podjetju.

Člani ETI-ja so novonastalim podjetjem svetovali in jih nadzirali. Ker so bila ta podjetja tako zelo ločena od Kodaka, so bila prisiljena čimprej ustvarjati dobiček, da bi preživela. Tako je bil kratkoročen finančni pritisk precej velik, kar ne vpliva vedno dobro na tovrstna podjetja.

Dodatna financiranja s strani matičnega podjetja so bila dodeljena za obdobja od štirih do sedmih let in so bila dozirana na podlagi vnaprej določenih kontrolnih točk. S tem so zmanjšali tveganje. Zahtevki za dodatna financiranja so bili v razponu od nekaj sto tisoč pa do 2 milijona ameriških dolarjev. Sredstva so prišla iz internega sklada tveganega kapitala (internal venture capital pool), ki se je oblikoval iz 1 % sredstev za raziskave in razvoj, ki je bil namenjen temu. Ta sredstva so bila namenjena za začetni kapital ter plače managerskega tima novonastalega podjetja.

V obdobju 1984–1988 je Kodak ustvaril 14 novih notranjih podjetij, od katerih je potem nazaj k matični organizaciji priključil dve, ukinil tri, ostalih devet pa je obdržal v portfelju. Za uspešne je bila proglašena manj kot polovica notranjih podjetij. Nekaj podjetij je bilo na koncu odkupljenih od Kodaka s strani njihovih notranjih podjetnikov, saj so vezi s Kodakom bile oslABLJENE – delno tudi zaradi menjave članov ETI-ja in NOD-a ter poostritve nadzora.

4.2.2.2 Cilji Kodaka glede inoviranja in notranjega podjetništva

Kodak je notranjepodjetniškim procesom postavljaj trde in mehke cilje. Slednji pa so bili tisti, ki so skušali pospešiti investiranje v notranje podjetništvo v njem. Mehki cilji so bili:

- vplivati na klimo v matičnem podjetju,
- institucionalizirati inoviranje,
- zagotoviti privlačne karijerne alternative že zaposlenim v podjetju,
- pritegniti dobre ljudi h Kodaku.

Problemi pri doseganju ciljev so se pojavljali predvsem zaradi trenj med notranjimi podjetji in matičnim podjetjem, bodisi v primeru reintegracije ali pa pri nadaljnjem spodbujanju in podpiranju notranjega podjetništva s strani matičnega podjetja. Problem se je še povečal zaradi menjave ključnih ljudi, ki so bili nosilci uvedbe sistema notranjega podjetništva v Kodaku, ter povečanih finančnih pritiskov na Kodak.

Glede na velikost Kodaka je bilo notranjemu podjetništvu namenjenega relativno malo sredstev. Z vidika porajanja novih idej pa je Kodakov program eden izmed bolj dinamičnih, saj se je spodbujalo njihovo aktivno iskanje ter takojšnjo implementacijo le-teh v obstoječe procese. In medtem ko je mreža pisarn OI dokaj učinkovito spodbujala iniciativo in vključenost zaposlenih v inoviranje, so bila sama notranja podjetja zelo izolirana od matičnega podjetja, kar je pomenilo, da je bil njihov vpliv na kulturo matičnega podjetja majhen, včasih pa celo negativen.

Od vseh idej, ki so prišle do mreže OI, jih je 10 % doseglo stopnjo začetnega financiranja (seed sponsorship stage). Od teh 10 % jih je 10 % uspešno šlo skozi NOD in si pridobilo začetni kapital. Od vseh predlogov pa so 4 % dosegli stopnjo komercializacije, kar je primerljivo z izkušnjami v drugih podjetjih.

Dobro organizirana formalna infrastruktura, skozi katero je moral vsak notranjepodjetniški projekt, je služila za zmanjševanje tveganja za matično podjetje ter za jasno publiciteto Kodakovega inovacijskega procesa. Kljub vsemu je bila ta organizacijska notranjepodjetniška infrastruktura veliko bolj fleksibilna kot siceršnja Kodakova organizacijska struktura. Vendar pa se je skozi leta dodajalo vse več kontrol in s tem je postajala podobno formalistična kot organizacija Kodaka.

4.2.3 Sklep z vidika matičnega podjetja *

Kodakov program se je ubadal z glavnim paradoksom notranjega podjetništva, in sicer kako "koordinirati neodvisnost". Glavni problem pri Kodaku ni bil ta, ali je portfelj notranjih podjetij izkazal ustrezno uspešnost (ta je bila boljša kot pri ostalih podjetjih), temveč ta, ali je proces notranjega podjetništva zadosti ustrezno usklajen, kompatibilen s Kodakovo strategijo in njegovo organizacijo. Izkazalo se je, da je bil glavni problem ta, da so se odločili notranja podjetja povsem ločiti od organizacije matičnega podjetja.

Ravno distanca med notranjim podjetjem in matičnim podjetjem je ključen in temeljen problem – na eni strani je za notranje podjetje bolje, da je odmaknjeno od njega, da ima zadosti avtonomije in da ne moti zaposlenih iz matičnega podjetja, na drugi strani pa je bližina med njima potrebna za boljše izkoriščanje dosežkov (inovacij, izdelkov) notranjega podjetja.

* Prirejeno po Kanter et al., 1991, str. 63–82.

4.2.4 Analiza modela

Vzroki in pobudnik notranjega podjetništva

Zaradi spoznanja, da je podjetje postalo prepočasno pri uvajanju novih inovacij in tehnologij, se je vodstvo podjetja odločilo za več ukrepov za krepitev podjetja, med katerimi je bilo eno izmed najpomembnejših spodbujanje notranjega podjetništva.

Interesi, cilji in pričakovanja matičnega podjetja ob odločitvi za tak projekt

Matično podjetje je pričakovalo, da bo s pomočjo notranjega podjetništva okrepilo inovatorski potencial zaposlenih in podjetja samega ter tako ostalo eno izmed vodilnih v panogi. Tako je bila sprememba organizacijske klime ena izmed najpomembnejših priorit. Po drugi strani pa je za predloge, ki niso mogli biti izvedeni znotraj obstoječih oddelkov matičnega podjetja, le-to predvidilo oblikovanje novih podjetij, kjer so bili izjemno močno zasledovani finančni cilji.

Rezultati projekta in primerjava le-teh s postavljenimi cilji in pričakovanji matičnega podjetja

Tisti del notranje podjetniške spodbude, ki je bil namenjen spodbujanju inovacij znotraj matičnega podjetja, je nedvomno uspel, prav tako se je kultura podjetja spremenila v zeleno smer. Notranja podjetja iz portfelja so bila finančno uspešna, vendar pa so bile glavne težave druge – v odnosih med njimi in matičnim podjetjem.

Sodelovanje med matičnim in notranjim podjetjem: identificirati težave in sinergijo ter ugotoviti stopnjo avtonomije in povezanosti notranjega z matičnim podjetjem

Težave in trenja so se pojavljala med matičnim podjetjem in portfeljem notranjih podjetij – matično podjetje je namreč želelo ohraniti precejšen nadzor nad podjetji, po drugi strani pa jih je poslovno zelo distanciralo od matičnega podjetja, kar je močno oteževalo doseganje sinergije. Isti razlog je botroval nasprotjem pri usklajevanju usmeritve notranjih podjetij s strategijo matičnega podjetja. Notranja podjetja so tako sicer bila avtonomna, vendar premalo glede na izrazito ločenost od matičnega podjetja.

Celoten kulturološki in ekonomski vpliv projekta notranjega podjetništva na matično podjetje

Precej formalistična kultura matičnega podjetja je zaradi notranjega podjetništva postala precej bolj prožna in dinamična, a v fazi vzpostavljanja notranjih podjetij je čutili močno prisotnost formalizmov ter vnaprej opredeljenih natančnih postopkov izdelave analiz in načrtov za vzpostavitev notranjega podjetja, ki v svojem bistvu sloni na inovaciji. Skupni finančni izkupiček notranjega podjetništva pa je bil pozitiven.

4.3 NEES Energy Inc. (1984–1990)

4.3.1 Predstavitev matičnega podjetja in ozadja za razvoj notranjega podjetništva*

NEES podjetje iz ZDA, ki se ukvarja s proizvodnjo električne energije. Tovrstna podjetja ne slovijo ravno po izredni podjetniški naravnosti ali inovativnosti – prej bi jih lahko proglasili za monopoliste, zaščitene z državnimi regulacijami. Kljub temu, pa je bil NEES znotraj svoje panoge znan po svoji naprednosti in inovativnosti – še posebej na področju strateškega planiranja. Tako je leta 1984 NEES nepričakovano za to panogo ustanovil notranje podjetje NEES Energy. Le-to je bilo ustanovljeno tako zaradi ekonomskih koristi kot tudi zato, da bi bilo model korporacijskega inoviranja, s pomočjo katerega bi se matično podjetje naučilo ustvarjanja novih podjetij.

V dolgoročnem načrtu NEES-a je ključno vlogo igralo tudi varčevanje z energijo, saj so ugotovili, da bo povečano povpraševanje zahtevalo nove investicije v proizvodnjo električne energije, kar bi na kratek rok zahtevalo precejšnjo finančno obremenitev – predvsem pa bi se povečali stroški proizvodnje in s tem cena energije. Zato je NEES začutil potrebo ustanoviti novo podjetje, ki bo ustvarilo trg za varčevanje z energijo in na njemu ustvarilo dobiček.

4.3.1.1 New England Electric System (NEES)

Leta 1990 je NEES zaposloval 5.700 ljudi in imel 1,26 milijona odjemalcev. Prihodki so znašali 1,6 milijarde USD, sredstva 4,1 milijarde USD in dobiček 168,65 milijona USD. NEES je bil organiziran kot mreža podjetij, ki so proizvajala in distribuirala elektriko. Državna institucija pa je regulirala cene električne energije. Podjetja za preprodajo električne energije so jo odkupovala od NEES-ovega skupnega podjetja New England Power, vsa NEES-ova podjetja pa so storitve inženiringa ter izgradnje, finančne ter knjigovodske storitve, storitve upravljanja s človeškimi viri, pravniške storitve in storitve upravljanja kupovala pri New England Power Service Company. Tako so bili npr. managerji obravnavani kot zaposleni tega podjetja in njihovo opravljeno delo je bilo zaračunano podružnicam, katere so upravljali, tako kot katerakoli druga storitev.

4.3.1.2 Ozadje ustanovitve NEES Energy

Skupina strokovnjakov je izdelala analizo ter ugotovila, da so stroški na kilovatno uro najnižji pri 2 % letni rasti proizvodnje elektrike, vendar pa njena poraba narašča 5 % letno. To bi pomenilo, da bi NEES moral v kratkem izgraditi nove elektrarne. Kadarkoli se obstoječe proizvodnje

* Prirejeno po Kanter et al., 1992, str. 73–89.

zmogljivosti približujejo polni izkoriščenosti, marginalni strošek naslednjega prodanega vata vključuje tudi zajeten strošek izgradnje nove elektrarne. Stroški na kilovat bi se torej bistveno povečali. To je bila logika, ki je upravičevala investicije v varčevanje energije in v iskanje njenih alternativnih virov. Takemu načrtu pa so na začetku nasprotovale nekatere večje NEES-ove podružnice, katerih poslanstvo je bilo vedno proizvodnja in distribucija električne energije – njihovi managerji pa so ustvarili svoje kariere s prodajo več elektrike in ne manj. Kljub začetnim pomislekom je načrt za prihodnja leta vključeval zagotavljanje ustrezne količine elektrike odjemalcem z najnižjimi možnimi stroški, ter spodbujanje odjemalcev k učinkoviti uporabi elektrike z varčevanjem.

Ta usmeritev je odprla pot novi storitvi za varčevanje energije, pri kateri proizvajalec električne energije investira v opremo za učinkovito porabo elektrike, ki se jo namesti v prostore odjemalca (stranke). Ta storitev je bila že znana v Evropi, v ZDA pa ne.

Ker NEES ni želel ogroziti svojega dobrega imena, se je zavzel za pilotsko izvedbo tega novega posla – izdelali so 5-letni načrt (za obdobje 1979–1984), na koncu katerega so imeli 10 strank. Ugodna ocena pilotskega projekta pa je vodila k odločitvi za ustanovitev notranjega podjetja NEES Energy, Inc. To je bila podružnica s timom inženirjev na lokaciji, oddaljeni od matičnega NEES-a. Prihodki tega novonastalega posla so izvirali iz vnaprej dogovorjenega odstotka (ki se je raztezal od 50 % do 90 %) prihranka pri strošku energije odjemalca.

4.3.2 Mehanizem notranjega podjetništva*

4.3.2.1 Predstavitev notranjega podjetja

NEES Energy je sklepal posle z večjimi odjemalci (iz industrije in drugimi večjimi institucijami). Najprej je izvedel temeljito analizo stanja in izdelal predlog zmanjšanja stroškov energije. Če se je odjemalec strinjal, je NEES Energy najel podizvajalce, da so namestili opremo, NEES Energy pa je nadziral kvaliteto opravljenega dela ter izobrazil odjemalčeve zaposlene. NEES Energy je ohranil lastništvo nad opremo in prevzel vse stroške – kupec oz. odjemalec ni imel nobenih stroškov s poslom. Pogodba je vključevala možnost odkupa posla (z opremo vred) po ocenjeni neto sedanji vrednosti pogodbe.

Na začetku so imeli precej težav s pridobivanjem strank, ker je bila ta storitev nepoznana. Kasneje pa se je zanimanje za te storitve povečalo, kar je povzročilo pojav konkurence. Pogodbe, ki so jih sklepali so bile od 10- do 20-letne, 18 % stopnja interne donosnosti pa je bila kriterij privlačnosti oz. uspešnosti posla. Tveganje, ki ga je vseboval ta posel, je bilo nekaj novega za matično podjetje NEES, prav tako pa so morali razviti znanja finančne analize odjemalcev, da so se lahko prepričali, da ne bodo le-ti propadli, še preden se stroški posla povrnejo.

* Prirejeno po Kanter et al., 1992, str. 73–89.

4.3.2.2 Razmerje med matičnim podjetjem in notranjim podjetjem

Notranji podjetnik, ki je bil glavni nosilec podjetja NEES Energy, je zaposlil ljudi izven matičnega podjetja, ker je želel k podjetju povabiti strokovnjake s podjetniško žilico in ne take, ki bi iskali varnost zaposlitve velikega podjetja. V tem notranjem podjetju je bilo zaposlenih 15 ljudi, veliko pa so najemali še zunanje svetovalce. Vsi zaposleni v NEES Energy, razen vodilnih treh managerjev, so imeli enak naziv – hierarhična struktura je bila zelo ploska. Delo so organizirali projektno: za vsako stranko so oblikovali tim zaposlenih.

NEES Energy je sledil politiki plačevanja in nagrajevanja zaposlenih matičnega podjetja, s čimer pa se notranji podjetnik NEES Energy-ja ni strinjal in je oblikoval svoj sistem nagrajevanja, tako da so 40% plače vodilnih treh v podjetju predstavljale nagrade za uspešnost. Kljub vsemu pa skupna plača potem ni bila precej višja od primerljive plače nekoga (npr. srednjega managerja) iz matičnega podjetja.

Najpomembnejši element motivacije zaposlenih pri NEES Energy ni bilo plačilo, temveč kultura podjetja. Le-ta je bila kljub naprednosti NEES-a bistveno drugačna v NEES Energy. V slednjem sta bila prisotna svoboda in neformalni brainstorming (nevihtenje možganov), medtem ko so pri matičnem podjetju aktivnosti previdno analizirali in načrtovali.

Z rastjo NEES Energy-ja pa so nastopile tipične težave malih rastočih podjetij. Delovna mesta niso bila sistematizirana in ni bilo formalizirane organizacijske strukture, managerji pa so vse več časa porabili za usklajevanja. Menili so, da so manj učinkoviti, kot so bili, ko je bilo podjetje manjše.

4.3.2.3 Povezava med NEES Energy in preostalimi enotami NEES-a

NEES Energy je imel precej ugodnosti zaradi dokaj močne vezi z matičnim podjetjem. Ena izmed najpomembnejših je bila možnost nakupovanja storitev od New England Power Service Company. Tako so se managerji NEES Energy lahko osredotočili na prodajo in stranke, namesto da bi jih obremenjevale še vse administrativne aktivnosti, kot so npr. izplačevanje plač, davki, računovodstvo. Poleg tega pa so bili stroški le-teh nižji zaradi centraliziranosti opravljanja teh storitev za vse podružnice NEES-a.

Nadalje je NEES zagotovil začetni kapital in zaposlene po cenah, ki jih NEES Energy samostojno ne bi mogel pridobiti. Dodatni nižji stroški so izhajali tudi iz skupnega vodenja računovodstva za celotno matično podjetje, kar je močno zmanjšalo davčne obveznosti NEES Energy-ja. Bilo je tudi relativno majhno podjetje v primerjavi z matičnim podjetjem, kar je pomenilo, da si je zlahka zagotovil sredstva za investiranje v projekte. Naslonil se je tudi na bazo NEES-ovih strank in na dobro ime NEES-a.

Trenja med matičnim in notranjim podjetjem pa so se pojavljala – in sicer še največ na področju nabave, kjer je matično podjetje ta proces opravljalo bolj analitično in načrtno, zato pa precej počasneje kot so si želeli pri NEES Energy. Nerazumevanje je bilo še posebej prisotno pri ljudeh, ki niso nikoli delali pri matičnem podjetju. Ščasoma pa sta se obe podjetji naučili sodelovati in težav je bilo manj.

4.3.2.4 Odločitev za zaključek notranjega podjetja

Leta 1987 se je obdobje za NEES Energy znotraj NEES končalo. Zaradi padca cen nafte, mu je bilo vse težje dosegati 18 % interno stopnjo donosnosti, saj so bili prihranki pri stroških električne energije, od koder je črpal svoje prihodke NEES Energy, vse manjši. Na drugi strani pa se je pojavilo veliko precej močne konkurence, napovedi prihodnjih gibanj cen nafte in s tem prihodkov pa so bile bolj tvegane in nepredvidljive. NEES je poleg tega še menil, da je bolje, da uvaja programe za boljši izkoristek energije že na strani proizvodnje, zato se je pojavil še konflikt interesov med NEES Energy-jem in NEES-om, ki ga ni dovolila Agencija za regulacijo energetskega trga (Energy Regulatory Commission).

Tako se je izkazalo, da je bila majhnost notranjega podjetja prednost v dobrih časih, ker je zlahka pridobilo sredstva, medtem ko je bilo v slabih časih za matično podjetje precej lažje deinvestirati notranje podjetje.

Na koncu je glavni nosilec – notranji podjetnik NEES Energy-ja odkupil vse pogodbe in podjetje osamosvojil ter se odcepil od matičnega podjetja. Z vidika NEES-a je bilo to notranje podjetje velika izkušnja, ki mu je prinesla tudi 5-letno prednost pred konkurenti na tem področju, vendar pa na koncu ni prinesla nobenih finančnih dobičkov. NEES se je tudi naučil namenjati posebno pozornost strankam in trgom, kar podjetju zaradi državnih regulativ sicer ne bi bilo tako nujno potrebno. To je v podjetje vneslo bolj podjetniško razmišljanje na vseh ravneh, še posebej pa pri razvoju managerjev znotraj NEES-a.

4.3.3 Sklep z vidika matičnega podjetja *

Notranjepodjetniški projekti imajo pogosto tri značilnosti, ki povzročajo trenja z matičnim podjetjem:

- negotovost,
- intenzivnost,
- želja po avtonomiji.

Nepredvidljivost razmer na trgu NEES Energy-ja je bila precej višje tveganje, kot ga je bilo vajeno matično podjetje, kar je večkrat povzročalo dvome pri slednjem glede smiselnosti

* Prirejeno po Kanter et al., 1992, str. 73–89.

notranjega podjetja. Intenzivnost dela, ki je zajemalo dolge delavnike, in avtonomija notranjega podjetja je sprožala vrsto administrativnih konfliktov z matičnim podjetjem, ki je želelo vpeljati svoje sisteme in politike delovanja tudi v notranje podjetje.

Trenja so lahko še večja, kadar ima notranje podjetje za matično podjetje strateški pomen, saj so v tem primeru pričakovanja s strani matičnega podjetja višja, kar pomeni, da jih notranje podjetje še težje izpolni, čeprav morda povsem solidno posluje. Večji strateški pomen povzroča tudi večjo zaskrbljenost za uspeh s strani matičnega podjetja, ki zato od notranjega podjetja zahteva, da deluje manj velikopotezno, s čimer naj bi zmanjšalo tveganje. Manjši obseg delovanja notranjega podjetja pa pomeni manjše donose, ki pogosto potem ne morejo upravičiti časa in dela, ki ga je to notranje podjetje zahtevalo od vodilnih managerjev matičnega podjetja. Tako so konflikti še večji, saj strateški pomen prinaša večjo opaznost in s tem večji nadzor nad notranjim podjetjem. To se je dogajalo tudi z NEES Energy-jem.

Zato je težko pričakovati, da bi notranje podjetje s strateškim pomenom, ki bi bilo znotraj matičnega podjetja edino, uspešno delovalo hkrati kot demonstracijski projekt oz. študijski primer notranjega podjetništva za vso matično podjetje in pa kot spodbujevalec ustvarjanja novih notranjih podjetij, saj je preveč nadzirano s strani matičnega podjetja in nima dovolj avtonomije, da bi se razvilo po svoje in tako doseglo obseg delovanja, ki bi bil upravičen tudi s strani matičnega podjetja.

Majhnost notranjega podjetja in dokaj tesna kontrola omogočata matičnemu podjetju, ki ni naklonjeno tveganju, dober nadzor in manjše tveganje zanj. Vendar pa majhnost in omejen obseg delovanja onemogočata notranjemu podjetju poln razvoj, ki je nujen za doseg kritične mase poslov, da bi postalo dobičkonosno in se razvilo v bolj zrelo podjetje. Po drugi strani pa vezanost na matično podjetje prinaša veliko sinergije, ki ne bi bile mogoča brez take naveze.

4.3.4 Analiza modela

Vzroki in pobudnik notranjega podjetništva

Odločitev za oblikovanje notranjega podjetja je bila sprejeta kot ena izmed možnih poti za uresničevanje dolgoročnega načrta matičnega podjetja za varčevanje z energijo. Tako je bila osnova za tovrsten posel zastavljena s strani vodstva matičnega podjetja, vendar pa je bil glavni nosilec tega notranjega podjetja eden izmed zaposlenih inženirjev pri NEES-u, ki je izdelal večino analiz in priprav za oblikovanje tega posla, nato pa postal tudi notranji podjetnik.

Interesi, cilji in pričakovanja matičnega podjetja ob odločitvi za tak projekt

Interesi matičnega podjetja v NEES Energy-ju so bili v tem, da je bil skladen z njenim dolgoročnim načrtom po spodbudah za varčevanje energije pri končnih uporabnikih, ker se je s tem tudi matično podjetje lahko izognilo (vsaj za določeno obdobje) gradnji novih elektrarn, ki bi predstavljale velik strošek – na koncu tudi za odjemalce električne energije. Drugo

pričakovanje, ki ga je matično podjetje imelo do notranjega pa je bilo, da se bo naučilo podjetništva in poslovanja na odprtem, nereguliranem in konkurenčnem trgu.

Rezultati projekta in primerjava le-teh s postavljenimi cilji in pričakovanji matičnega podjetja

Skoraj vsi naštetih cilji so bili uresničeni, še posebej kulturološki, medtem ko je bil učinek varčevanja z energijo tudi pozitiven, vendar v premajhnem obsegu, da bi upravičeval obstoj notranjega podjetja znotraj matičnega glede na potencialno nasprotovanje agencije za regulacijo energetskega trga.

Sodelovanje med matičnim in notranjim podjetjem: identificirati težave in sinergijo ter ugotoviti stopnjo avtonomije in povezanosti notranjega z matičnim podjetjem

Med podjetjema je obstajala velika razlika v kulturi in ta je bila epicenter trenj in medsebojnega nerazumevanja. Kljub temu pa te težave niso bile tako velike kot v primeru Eastmana Kodaka. Podjetji sta se namreč sčasoma naučili sodelovati drugo z drugim. Notranje podjetje je bilo sicer precej avtonomno, bilo pa je bistveno povezano z več podružnicami matičnega podjetja, kar je bil vir sinergije zaradi zmanjševanja stroškov.

Celoten kulturološki in ekonomski vpliv projekta notranjega podjetništva na matično podjetje

Kljub velikim razlikam v kulturi obeh podjetij, je notranjemu uspelo vnesti več podjetništva v matično podjetje, ki se je v več primerih zgledovalo po modelih, ki jih je notranje podjetje vzpostavilo. Ekonomsko pa je notranje podjetje izkazovalo dobičke skozi vso obdobje, razen na koncu, kar lahko poleg zunanjim dejavnikom (znižanje cen nafte in posledično manjši prihranki pri stroških električne energije) pripišemo tudi spremembam razmer v matičnem podjetju. Če bi formalno-poslovno uspeli ločiti obe podjetji in bi jim prepustili še več avtonomije, bi najverjetneje uspevalo tudi naprej. To potrjuje uspešnost podjetja kot samostojnega v rokah prejšnjega notranjega podjetnika.

4.4 Raytheon-ov New Product Center (1969–1989)

4.4.1 Predstavitev matičnega podjetja in ozadja za razvoj notranjega podjetništva*

Raytheon je bil ustanovljen v ZDA leta 1922. Leta 1989 je bil Raytheon diverzificirano, visokotehnološko podjetje, ki je sodilo med največja industrijska podjetja. Do leta 1964 je bil predvsem proizvajalec raznih radarskih sistemov in sistemov za vodenje izstrelkov za vlado ZDA. Tako je leta 1964 83 % vseh njegovih prihodkov (ki so znašali 454 milijonov USD)

* Prirejeno po Kanter et al., 1991a, str. 145–163.

izviralo iz pogodb z vlado. Do leta 1985 so prihodki narasli na 6,4 milijarde USD, od česar je polovica tega zneska izvirala iz pogodb z vlado.

Leta 1989 je zaposloval 77.600 ljudi v 80 enotah oz. podjetjih v ZDA, Kanadi, Evropi in Japonski. Raytheon je bil zelo aktiven na področju raziskav, od leta 1977 dalje so letni stroški za raziskave in razvoj znašali med 3 % in 4 % prihodkov.

Raytheon-ov NPC je bil uradno ustanovljen leta 1969 kot enota nekega oddelka pri Raytheonu, samostojna enota pa je od leta 1976. Deloval je s proračunom 3 milijonov USD na leto, 1986 pa so se preselili v novo stavbo. NPC je pomagal Raytheonovim podjetjem razvijati nove izdelke, nadgradnje in dodatke za izdelke ter nove proizvodnje linije oz. posle. NPC je delal tudi na do 60 projektih hkrati, zato je bila koordinacija znotraj NPC-ja ključna. NPC svojim strankam (podjetjem iz skupine Raytheon) ni zaračunaval svojih storitev. To je olajšalo sprejem NPC-ja pri Raytheonovih podjetjih. Administratorji NPC-ja so razvili mrežo stikov po celem matičnem podjetju, kar jim je omogočalo, da so lahko hitro in učinkovito usmerjali probleme k pravih ljudem.

NPC je bil namenoma majhen, kar se je ujemalo z njegovo filozofijo, da se nekatere izmed najboljših inovacij porajajo iz stalne interakcije in izmenjave idej znotraj male skupine ljudi. Tako je bil zgornji limit 50 zaposlenih. V obdobju 1969 in 1989 je bilo investirano v NPC preko 50 milijonov USD, razvitih in s strani strank sprejetih pa je bilo več kot 50 izdelkov. Ocene prihodkov, ki so bili ustvarjeni s temi projekti, se gibljejo okoli več sto milijonov USD letno.

Kljub temu da je NPC izvajal raziskave, pa je bil prej generator poslov kot pa razvojni oddelek. Oddelki oz. podjetja Raytheona so obdržala vsako svoj oddelek za raziskave in razvoj. NPC pa je služil predvsem prodajnim oddelkom, in sicer v smislu inoviranja novih izdelkov in poslov, kar je pomenilo, da so obvladovali tudi tržno preverjanje, proizvodni proces in tehnologijo, potrebno za proizvodnjo novih izdelkov.

4.4.2 Mehanizem notranjega podjetništva *

4.4.2.1 Razvoj Raytheon-ovega NPC

V sredi 60-ih je neki Raytheonov inženir in skupina njegovih kolegov zaprosila Raytheon za dovoljenje, da ustanovijo ločen oddelek za nove izdelke. Razlogov za to je bilo več: po eni strani so si nekateri med njimi želeli delati na področju razvoja novih izdelkov, po drugi strani pa so bili nekateri inženirji miroljubni in niso želeli delati pri poslih, povezanih z vojsko in oboroževanjem. Poleg tega pa je bilo znotraj Raytheonovih obstoječih razvojnih oddelkov težko prodreti z izvirnimi inovacijami.

* Prirejeno po Kanter et al., 1991a, str. 145–163.

Po treh letih pogajanj, navezovanj poznanstev ter groženj z odhodom nekaterih inženirjev, se je Raytheon le odločil podpreti NPC. Le-ta je najprej deloval znotraj enega izmed oddelkov, zaradi pokroviteljstva managerja tega oddelka, nato pa je NPC dobil nove prostore in postal neodvisen. Pravega načrta sicer ni imel, matično podjetje pa je pričakovalo, da se bo sposoben (finančno) podpirati sam. To je v začetku predstavljalo problem, saj managerji oddelkov, ki naj bi najemali NPC, niso želeli tvegati svojih sredstev s prepuščanjem razvoja izdelkov skupini nepreverjenih inženirjev. Poleg tega pa so se v NPC-ju upirali tudi raziskovalni centri znotraj teh oddelkov, ki niso zaupali razvoja drugim.

Tako je prvih sedem let obstoja NPC iskal sredstva za svoj obstoj izven Raytheona, in sicer pri raznih gospodarskih združenjih in drugih. Šele po sedmih letih pa se je Raytheonov vrhnji management prepričal o koristnosti NPC-ja in mu odobril proračun.

Direktor NPC-ja je poročal vodstvu strateškega planiranja ter se letno sestal s predsednikom Raytheona, da mu je predstavil predlog proračuna NPC-ja za sledeče leto. Večina sredstev je prišla od matičnega podjetja samega, nekaj pa tudi še od posameznih oddelkov za specifična dela. NPC pa je del prihodkov pridobival tudi iz prodaje licenc.

4.4.2.1.1 Organizacija

V obdobju 1986–1989, ko je potekala študija, je imel NPC tri ohlapno opredeljene oddelke ter 35 zaposlenih. Prvi oddelek je bil "skupina za nove koncepte", kateri člani so veljali za resnične izumitelje in strokovnjake na svojih področjih. Drugi oddelek je bil sestavljen iz skupine izdelčnih inženirjev, ki so tudi bili zelo inovativni in ki so koncepte pretvarjali v fizične modele, tako da so jih stranke lahko videle in se jih dotaknile. Ti so imeli več stikov s stranko. Tretji oddelek je bil specializiran za mikroelektroniko in računalništvo. Ta oddelek je bil potreben, ker je večina izdelkov, s katerimi so se ukvarjali pri Raytheonu bila povezana z elektroniko in je bilo smiselno imeti svoje strokovnjake za to področje.

Vsi iz drugega oddelka NPC-ja so se dvakrat mesečno sestali, da so pregledali napredek pri posameznih projektih ter določili prioritete glede na strankine potrebe in pa verjetnost uspeha. Do konca leta 1989 je NPC uspešno spravil skozi začetno razvojno fazo 100 novih izdelkov. V povprečju sta šla dva izdelka na leto v proizvodnjo ter postala del proizvodne linije katerega izmed osmih temeljnih poslov Raytheona. Viri idej za razvojne programe so prihajali v obliki konkretnih zahtevkov s strani strank (oddelkov Raytheona), v obliki splošnih zahtevkov za tehnično pomoč, skoraj polovica idej pa se je porajala znotraj samega NPC-ja. Od teh jih je bila tretjina sprejetih pri kateri izmed strank (oddelkov). Pri zbiranju idej so si pomagali še z brainstormingom (nevihtenjem možganov) in z zunanji strokovnjaki. Vsi zaposleni pri NPC-ju so vzdrževali dobre stike z ostalimi oddelki, kar jim je omogočalo razumevanje dogajanja v celotnem podjetju. Tak vpogled pa je omogočal identifikacijo novih priložnosti in idej. Tako so bili dejansko tesno povezani z matičnim podjetjem, a na drugi strani precej avtonomni.

V proces od ideje do razvoja prototipa so bili venomer vključeni še zaposleni iz trženjskega in proizvodnega oddelka stranke, ki je naročila to storitev pri NPC-ju. Tako je bil ključno za uspeh NPC-ja to, da so prepričali stranke, da so one iznašle nov proizvod, kar je olajšalo sprejetje novega izdelka in povečalo možnosti za njegov uspeh.

4.4.2.1.2 Motiviranje ustvarjalnih ljudi in ravnanje z njimi

Direktor NPC oz. notranji podjetnik, je bil inženir, ki je predlagal ustanovitev NPC-ja. Da je lahko zagotovil preživetje in uspešno delovanje NPC-ja je moral biti dober v komuniciranju in poznavanju diplomacije znotraj Raytheona. Prav tako pa je imel sposobnost zbrati prave ljudi – tako je vedno zbiral ljudi, ki so kazali podjetniška nagnjenja. Mnogi so ostali pri Raytheonu le zaradi NPC-ja, kjer so lahko našli dovolj svobode za svoje delovanje in ideje. Fluktuacija zaposlenih pri NPC-ju je bila majhna. Razlog za to je bil deloma tudi v tem, da je vodstvo NPC-ja izkoristilo vsako priložnost za priznanje dosežkov svojim zaposlenim, hkrati pa so navzven ustvarjali podobo o zaposlenih pri NPC-ju kot o zelo bistrim in vrhunskih strokovnjakih. Nagrade za patente ter članki o izdelkih NPC-ja so bili razobešeni po vseh prostorih NPC-ja.

4.4.2.2 Tri oblike delovanja in sodelovanja NPC-ja znotraj matičnega podjetja

Obstajale so tri oblike delovanja in sodelovanja NPC-ja znotraj matičnega podjetja:

- razvoj novih izdelkov na zahtevo stranke in njene potrebe,
- kreiranje novih poslov s strani NPC (gre za oblikovanje in razvoj povsem samostojnih poslov, ki so imeli velik finančni učinek na matično podjetje),
- podpora tehnološkemu razvoju oddelkom in licenciranje (NPC je lajšal prenos tehnologij in znanj med oddelki, prav tako pa je iskal nove načine uporabe razvitih tehnologij. Inovacije, ki jih ni mogel implementirati znotraj Raytheona, pa je licenciral in pobiral prihodke od licenčnin).

4.4.2.2.1 Dejavniki uspeha z vidika NPC-ja

Zaposleni pri NPC-ju so izpostavili naslednje dejavnike, ki ključno vplivajo na uspešnost razvoja novega izdelka:

- pokroviteljstvo s strani oddelka matičnega podjetja,
- vključenost stranke v začetno razvojno fazo izdelka (zvišuje njeno podporo izdelku),
- čimprej je potrebno izdelati model izdelka (tako da ga lahko stranka vidi in preizkusi),
- izdelek mora imeti primerno ceno (ne sme postati predrag zaradi odvečnega razvoja),
- stranke morajo biti prepričane, da so one avtorice inovacije izdelka,
- strankini ljudje, ki najbolj nasprotujejo razvoju izdelkov pri NPC-ju, morajo biti izločeni iz tega procesa.

4.4.3 Sklep z vidika matičnega podjetja *

NPC je zaslužen za več kot 50 uspešnih novih izdelkov in poslov v obdobju 15 let, ki so skupaj s pobranimi licenčninami prinesli več kot 300 milijonov USD dodatnih prihodkov. Glede na to, da je bila začetna investicija manj kot 20 milijonov USD, velja NPC za uspešen notranjepodjetniški projekt. Nevarnosti so bile predvsem v tem, da bi se NPC izkazal za konkurenco oddelčnim razvojno-raziskovalnim centrom, kar pa se ni zgodilo po zaslugi vztrajnega prepričevanja vodje NPC-ja, da je slednji komplementaren obstoječim razvojnim oddelkom. Zaradi namerne majhnosti NPC-ja ni bilo nikoli težav z njegovim financiranjem (razen v začetnem obdobju), hkrati pa je NPC postal privlačno delovno okolje za tiste zaposlene, ki bi sicer težko uresničili svoje podjetniške ambicije in bi sicer morda celo zapustili Raytheon.

NPC se je soočal z relativno majhnim tveganjem, saj je sodeloval le pri oblikovanju izdelka, odgovornost za uspeh oz. neuspeh pri proizvodnji in trženju izdelka pa so prevzemale stranke oz. oddelki Raytheona, ki so vedno tudi imeli zadnjo besedo, ali bodo izdelek tržili ali ne. Tako se je NPC lahko osredotočal izključno na razvojno dejavnost.

4.4.3.1 NPC kot notranje podjetje

NPC je bil uspešen pri reševanju paradoksov, ki se pojavljajo pri podjetništvu znotraj obstoječih podjetij. Odlične povezave z matičnim podjetjem oz. njenimi oddelki so bile posledica načrtnega prizadevanja za dobre odnose in koristnega sodelovanja, hkrati pa je zaradi neodvisnega financiranja tudi dejansko bil avtonomen v svojem delovanju. Zaposleni pri NPC-ju so bili podvrženi ohlapni notranji organizaciji in so delali projektno ter v timih.

NPC se je lahko razvil tako uspešno tudi zaradi potrpežljivosti s strani matičnega podjetja, ki od NPC-ja ni pričakovalo veliko, vendar pa ga je bilo pripravljeno financirati. Ko pa je imel NPC za sabo več dobro opravljenih projektov, si je pridobil ugled in se uveljavil. NPC je podpiralo tudi več sponzorjev na več ravneh managementa in ne le eden. To je olajšalo sprejem NPC-ja med ostalimi oddelki Raytheona.

Že od vsega začetka se je trudil, da bi bil koristen matičnemu podjetju, namesto da bi mu bil nasprotujoč, kar se pogosto dogaja z notranjimi podjetji. Prav tako je NPC razvijal nove izdelke in posle s temeljnih področij Raytheona in se ni nikoli preveč oddaljeval od njih.

Njegov cilj je bil preprost: novi izdelki za obstoječe posle. Za cilj ni imel ustvariti velikih finančnih dobičkov ali pa spreminjati kulturo matičnega podjetja, čeprav je bil na koncu njegov prispevek precejšen v obeh smislih. Sicer pa je bil premajhen, da bi predstavljal grožnjo, ter preveč integriran, da bi postal obroben ali nepomemben. Raytheonov NPC je dokaz, da je paradoks notranjega podjetništva rešljiv.

* Prirejeno po Kanter et al., 1991a, str. 145–163.

4.4.4 Analiza modela

Vzroki in pobudnik notranjega podjetništva

Pobudniki za ustanovitev NPC so bili izključno zaposleni inženirji pri matičnem podjetju, vodstvo matičnega podjetja in njeni oddelki pa so se na začetku zelo upirali tej ideji.

Interesi, cilji in pričakovanja matičnega podjetja ob odločitvi za tak projekt

Matično podjetje na začetku praktično ni podprlo projekta, tako da se je financiral sam iz drugih virov. Šele čez nekaj let, ko se je že dokazal s številnimi poslovno uspešnimi inovacijami, mu je dodelilo sredstva, s katerimi je NPC sam razpolagal, matično podjetje pa je pričakovalo, da bodo najmanj povrnjena.

Rezultati projekta in primerjava le-teh s postavljenimi cilji in pričakovanji matičnega podjetja

Projekt je uspel nad vsemi pričakovanji in je ustvaril nekajkrat več prihodkov matičnemu podjetju, kot je le-to vložilo vanj.

Sodelovanje med matičnim in notranjim podjetjem: identificirati težave in sinergijo ter ugotoviti stopnjo avtonomije in povezanosti notranjega z matičnim podjetjem

Sodelovanje je na začetku predstavljalo nekaj težav, ker so raziskovalni in razvojni oddelki dojemali NPC kot njihovo konkurenco. Vendar je zaradi vztrajnega truda NPC-ja, da se izkaže kot njim komplementaren, ta napetost čez leta popustila, in NPC je bil dobro sprejet. NPC je bil v svojem odločanju zelo samostojen in avtonomen, kljub temu da je bil zelo povezan in vpet v notranje okolje in organizacijo matičnega podjetja. NPC je resnično deloval na način, da je svoje matično podjetje dojemal kot svojo največjo stranko, kateri nudi svoje storitve, kar je tudi ena izmed možnih opredelitev notranjega podjetja (Ross, 1999, str. 3).

Celoten kulturološki in ekonomski vpliv projekta notranjega podjetništva na matično podjetje

Pri spremembi kulture matičnega podjetja NPC večje vloge ni imel, je pa postal privlačno mesto tistim zaposlenim, ki so kazali podjetniško naravnost in bi brez obstoja NPC-ja morda zapustili podjetje. Ekonomsko je NPC glede na vložek vanj matičnemu podjetju doprinesel prihodke, ki so večkratno presejali investicijo v NPC.

5 PRIMERJAVA OBLIK NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA

Na podlagi predstavljenih in glede na cilje ter rezultate opredeljenih projektih notranjega podjetništva bom sedaj le-te med seboj primerjal in ugotovil, kateri so tisti elementi, ki so ključni pri doseganju zastavljenih ciljev notranjega podjetništva.

Projekte notranjega podjetništva bom najprej primerjal:

- po posameznih dimenzijah notranjega podjetništva,
- glede na avtonomijo in ločenost (distanco) med notranjim in matičnim podjetjem ter doseganjem ciljev,
- nato pa bom opredelil ključne značilnosti uspešnih oblik notranjega podjetništva.

5.1 Primerjava oblik skozi model osmih dimenzij notranjega podjetništva

Del osnove za oceno uspešnosti posameznih modelov notranjega podjetništva predstavlja ovrednotenje osmih dimenzij notranjega podjetništva posameznih predstavljenih modelov. Taka razporeditev nam skupaj s primerjavo rezultatov posameznih oblik notranjega podjetništva omogoča razbrati tiste njegove dejavnike, ki so lahko ključni za njegovo uspešnost.

V Tabeli 2 so dimenzije posameznih oblik notranjega podjetništva ocenjene glede na obseg in intenzivnost prisotnosti s točkami od 0 do 5, kjer pomeni:

- 0 – nobena od značilnosti dimenzije ni prisotna,
- 1 – večina značilnosti dimenzije je šibko prisotnih, nekatere pa niso zaznane,
- 2 – večina značilnosti dimenzije je srednje šibko prisotnih,
- 3 – večina značilnosti dimenzije je srednje močno prisotnih,
- 4 – večina značilnosti dimenzije je močno prisotnih,
- 5 – večina značilnosti dimenzije je zelo močno prisotnih.

Tabela 2: Ocena obsega in intenzivnosti prisotnosti značilnosti posameznih dimenzij modela notranjega podjetništva po proučevanih primerih oblik notranjega podjetništva

Dimenzija	Analog: ADE	Eastman Kodak	NEES Energy	Raytheon: NPC
Nova podjetja ali enote	4	5	3	1
Novi posli	4	3	2	5
Inovacije izdelkov ali storitev	5	4	2	2
Tehnološke inovacije	5	3	2	4
Samoprenova	4	5	2	3
Prezemanje tveganja	4	5	2	1
Proaktivnost	4	3	5	2
Konkurenčna agresivnost	4	5	0	1
Seštevek ocenjenih točk	34	33	18	19

Vir: Izdelal avtor po primerjavi posameznih primerov notranjega podjetništva v tem delu, 2004.

Iz razporeditve v Tabeli 2 je razvidno, da ima najbolj intenzivno zastopane notranjepodjetniške dimenzije projekt podjetja Analog, tesno pa mu sledi Eastman Kodak. Medtem ko sta projekta NEES Energy in pa Raytheonov NPC nekoliko manj "notranjepodjetniška". Vendar pa je potrebno upoštevati, da je ta ocena temelji le na notranjepodjetniških dimenzijah in ne vključuje poslovnih učinkov in uresničitev zastavljenih ciljev, ki naj bi jih dosegli ti projekti.

5.1.1 Nova podjetja ali enote

Matična podjetja, ki se odločajo za notranje podjetništvo bolj iz ekonomskih razlogov (Analog in Eastman Kodak) kot iz cilja spremembe organizacijske kulture, se odločajo za večjo ločenost notranjih podjetij od matičnega – kar pomeni ustvarjanje novih podjetij. Ločenost pa je vpeljana predvsem zaradi različnih finančnih meril uspešnosti in različnega časovnega horizonta, znotraj katerega morajo delovati oddelki v matičnem podjetju na eni strani in notranja podjetja na drugi.

Pri tem pa se izkaže, da ločenost obeh podjetij ni povezana z avtonomijo, saj je Raytheonov NPC v celoti imel denimo relativno višjo stopnjo avtonomije (glede svojih odločitev) kot podjetja iz portfelja Eastman Kodaka. Slednji je namreč podjetja še vedno imel pod precejšnjim nadzorom, kar je dušilo samostojen razvoj teh podjetij, hkrati pa ni dovoljeval povezav z matičnim podjetjem, kar je onemogočalo ustvarjanje sinergije.

Medtem pa je bil Raytheonov NPC praktično del organizacije matičnega podjetja in je bil tako tesno povezan z njim, hkrati pa je imel veliko stopnjo avtonomije pri svojem delovanju. Tako je lahko v polni meri iskal sinergijo, pri tem pa ni bil obremenjen z administrativnimi postopki in politikami matičnega podjetja.

Pri Analogu pa je kljub precejšnji ločenosti od matičnega podjetja v organizacijskem delu, bilo spodbujano čimbolj tesno sodelovanje med notranjimi podjetji, prav tako pa so le-ta imela na voljo bazo strank matičnega podjetja, ustrezne laboratorije in dobro ime podjetja, kar jim je omogočalo dosegati več sinergije kot Eastman Kodaku. Prav tako so bila manjša trenja kot pri slednjem, kar pa je bila posledica večje avtonomije pri odločanju posameznih Analogovih notranjih podjetij.

5.1.2 Novi posli

Z vidika uvajanja novih poslov znotraj obstoječih oddelkov matičnega podjetja sta k temu največ prispevala Raytheonov NPC in pa Analogova notranja podjetja. Pri prvemu so bili že organizacijska umestitev in njegovi cilji usmerjeni k implementaciji inovacij v obstoječih oddelkih. Medtem ko pa pri Analogu z vidika notranjega podjetja teh namer ni bilo, vendar pa je matično podjetje ustvarilo ta notranja podjetja z namenom, da so strateško kompatibilna z obstoječimi posli, kar je na koncu privedlo do več pripojitev in pa tudi razširitve ponudbe matičnega podjetja na proizvode, temelječe na novih tehnologijah, razvitih v teh notranjih podjetjih.

5.1.3 Inovacije izdelkov ali storitev

Najbolj inovativni so bili izdelki Analogovih notranjih podjetij, saj so bila le-ta ustanovljena ravno z namenom, da bi kasneje Analog lahko te dosežke iztržil tudi v večjem obsegu v okviru

svojih obstoječih oddelkov. Po drugi strani pa je bilo tveganje manjše ravno zato, ker se vseh inovacij ni lotil Analog sam, temveč skupaj z notranjimi podjetji.

Podobno kot pri Analogu so tudi Eastman Kodakova podjetja imela zelo inovativne izdelke in storitve, vendar pa je bistvena razlika med slednjim in Analogom ta, da Kodak ni imel interesa razvijati novih izdelkov, od katerih bi imeli korist tudi oddelki matičnega podjetja, ampak je iskal predvsem ekonomske koristi. Manjše inovacije pa je prinesel tudi program za spodbujanje iskanja novih rešitev in idej za že obstoječe proizvodne linije in izdelke. Ravno Eastman Kodak je dober primer tega, da se je za inovacije potrebno načrtno truditi in trdo delati. Organizacija teh prizadevanj pa mora vključevati vse enote znotraj matičnega podjetja in vse ravni managementa (Drucker, 2001, str. 87).

Raytheonov NPC je bil v svojem izhodišču manj ambiciozen, tako da se je usmerjal predvsem na že obstoječe posle, vendar pa mu je kljub temu uspelo lansirati tudi nekaj povsem novih izdelkov.

Zanimiv primer je NEES Energy, ki sicer iz strogo tehnološkega vidika ni imel inovativnega izdelka, v širšem smislu pa je to vsekakor bil, saj storitve za varčevanje z elektriko na njegovem trgu še ni bilo.

5.1.4 Tehnološke inovacije

Pri tehnoloških inovacijah razporeditev notranjepodjetniških projektov sledi razporeditvi po dimenziji inovacij izdelkov ali storitev. Velja pa izpostaviti Raytheonov NPC, ki je bil z vidika tehnoloških inovacij precej bolj aktiven kot z vidika čisto novih proizvodov.

5.1.5 Samoprenova

Medtem ko pri Eastman Kodaku tisti del projekta spodbujanja notranjega podjetništva, ki je ustanavljal nova podjetja, ločena od matičnega, ni imel bistvenega vpliva na spremembo organizacijske kulture in tudi ni bistveno pripomogel k samoprenovi, pa je program sprejemanja in spodbujanja iskanja predlogov, ki so se nanašali na že obstoječe proizvodne linije, imel precejšen učinek na revitalizacijo podjetja.

Precej močan učinek je bilo zaznati tudi pri Analogu, predvsem v obsegu tistih notranjih podjetij, ki so jih kasneje priključili matičnemu in s tem uvedli nove izdelke in posle. Podoben učinek je imel tudi Raytheonov NPC, ki je povezoval različne oddelke znotraj matičnega podjetja in tako spodbujal prenavo njegovih temeljnih poslov.

NEES Energy pa razen demonstrativnega ni imel pomembnejšega učinka na samoprenovo matičnega podjetja. To je bilo deloma ovirano tudi zaradi različne narave posla in različnih okolij enega in drugega (matično podjetje je bilo namreč prisotno na reguliranem trgu).

5.1.6 Prevzemanje tveganja

Najbolj tvegana so bila podjetja Eastman Kodaka, in sicer tako za matično podjetje, ki je nosilo vse posledice izgube ali pa dobička, kot tudi za notranje podjetnike teh podjetij, saj niso imeli nobenega zagotovila, da jim bo v matičnem podjetju prihranjeno delovno mesto v primeru, da notranje podjetje ne uspe. Podobno je v primeru Analoga, vendar pa je del odgovornosti bil prenesen tudi na ostale soinvestitorje v notranja podjetja (Analog namreč ni nikoli bil edini njihov lastnik).

Še najmanj tvegan je bil tako za matično podjetje kot za notranje podjetnike Raytheonov NPC, ki ni prevzemal odgovornosti za uspeh razvitega izdelka, pa tudi investicijsko ni bil vpleten v fazo komercializacije. Poleg tega pa je bil NPC umeščen v matično podjetje in njegovi zaposleni niso tvegali izgube zaposlitve.

Nekje med Raytheonovim NPC-jem in prvima dvema primeroma se nahaja NEES Energy. Tveganje je matično podjetje zmanjševalo s precejšnjimi zahtevami za izdelavo predhodnih analiz in načrtov za vsako stranko NEES Energy-ja. Poleg tega pa je bil vpet v organizacijsko strukturo matičnega podjetja, zato so zaposleni imeli večjo varnost delovnega mesta.

5.1.7 Proaktivnost

Največjo stopnjo proaktivnosti je zaznati pri NEES Energy, ki je bil kot notranje podjetje NEES-a zelo napreden projekt, ki na začetku sploh ni imel konkurence. Pionir na svojem področju je bil s svojim portfeljem tudi Analog, medtem ko Eastman Kodak in Raytheonov NPC nista bila v tem pogledu tako zelo proaktivna.

5.1.8 Konkurenčna agresivnost

Izmed predstavljenih projektov je bil Eastman Kodak tisti, ki je svoj projekt zastavil tudi kot odgovor na izzive s strani konkurence, ko je ugotovil, da izgublja svojo tržno moč in tehnološko prednost. Podobno – vendar v manjšem obsegu – je to storil tudi Analog, ko je ugotovil, da želijo stranke celovite rešitve, ki jih sam še ni bil sposoben zagotavljati – konkurenca pa že. NEES Energy in Raytheonov NPC pa nista nastala kot odgovor na izzive konkurence.

5.2 Vpliv avtonomije notranjih podjetij in njihove ločenosti od matičnega podjetja na doseganje ciljev

Pri zasledovanju ciljev igra pomembno vlogo tudi avtonomija notranjih podjetij pri njihovem poslovanju in sprejemanju odločitev, po drugi strani pa je pomemben faktor tudi ločenost oz. distanciranost ali pa povezanost z matičnim podjetjem. Za doseganje sinergije je ključnega pomena to, na katerih področjih je notranje podjetje povezano z matičnim, medtem ko mora biti na drugi strani avtonomno, s čimer samo povsem svobodno išče in se odloča za inoviranje. V Tabeli 3 so opredeljeni prej predstavljeni projekti po teh kriterijih, nato pa so ocenjeni, v kakšni meri so uresničevali zastavljene cilje.

Tabela 3: Primerjava projektov po kriterijih avtonomije, povezanosti in trenjih v razmerju do matičnega podjetja in cilji ter učinki

Projekt	Analog: ADE	Eastman Kodak	NEES Energy	Raytheonov NPC
Avtonomija pri sprejemu odločitev	Velika	Srednja	Srednja	Velika
Nadzor s strani matičnega podjetja	Srednje strog	Zelo strog	Srednji, povprečen	Ohlapen
Povezanost z matičnim podjetjem z vidika sinergije	Srednje majhna	Zelo majhna	Velika	Zelo velika
Trenja med notranjimi in matičnim podjetjem	Srednja	Velika	Srednje majhna	Na začetku srednje, kasneje majhna
Primarni cilj	Ekonomski	Ekonomski	Kulturološki	Ekonomski
Ekonomski učinek	Nadpovprečno dober	Nadpovprečno dober	Povprečno dober, vendar na meji	Zelo dober
Kulturološki učinek	Zanemarljiv	Dober – iz programa spodbujanja inovativnosti znotraj matičnega podjetja Zanemarljiv – iz portfelja notranjih podjetij	Nadpovprečen	Srednji

Vir: Izdelal avtor po primerjavi posameznih primerov notranjega podjetništva v tem delu, 2004.

5.3 Ključni elementi uspešnosti projekta notranjega podjetništva

Na podlagi opravljenih primerjav je mogoče opredeliti osnovne dejavnike, ki vplivajo na uspešnost projekta pri izbranih ciljih, ter identificirati tiste, ki so vedno pogoj za uspeh – ne glede na izbrane cilje, ki naj bi jih uresničevali z notranjimi podjetji, kakor tudi tiste, ki so odvisni od izbranih ciljev.

5.3.1 Primarni cilj je ekonomski

V primeru, da želi matično podjetje doseči z notranje podjetniškim projektom predvsem ekonomske cilje, je eden izmed ključnih pogojev za uspešnost zagotovljena avtonomija notranjega podjetja. To pomeni, da mora imeti notranje podjetje svobodo pri odločanju o svojem poslovanju in usmeritvi. Avtonomija je namreč predpogoj za spodbujanje inoviranja, vendar pa ta hkrati ne izključuje povezanosti (tudi v tesnejši obliki) z matičnim podjetjem.

Izkaže se, da so trenja med notranjim in matičnim podjetjem veliko večja, če slednje izvaja preveč nadzora nad delovanjem notranjega podjetja, medtem ko je povezanost na področjih, kjer je možna sinergija, pozitiven prispevek k uspehu notranjega podjetja. Podjetji morata biti avtonomni, ne le zaradi različnih organizacijskih kultur in načina dela, temveč tudi zaradi različnega časovnega horizonta, znotraj katerega načrtujeta in merita svojo uspešnost. Osredotočiti se je potrebno predvsem na to, da se obe podjetji poveže le na tistih področjih, ki prinašajo sinergijo z ekonomskimi učinki. Področja, ki teh posledic nimajo, pa je bolje ločiti, da se zmanjšujejo trenja med različnima kulturama podjetij (Kanter, 1985, str. 50).

V primeru Eastman Kodaka lahko opazimo, da so kljub veliki distanciranosti notranjih podjetij od matičnega in hkratni avtonomiji, ki pa ni bila zadosti velika, sicer dosegli precej dober ekonomski rezultat, vendar za ceno velikih trenj med portfeljem podjetij in matičnim podjetjem. Zaradi pretirane ločenosti prav tako ni bilo sinergije med njima. Tako so najverjetneje izgubili potencialno dobre podjetniške priložnosti, ki bi jih z boljšo vezjo med matičnim in notranjim podjetjem lahko udejanili.

Trenja je pri primarno izbranem ekonomskem cilju moč zmanjšati tudi z dodatnim ločevanjem poslovanja podjetja od matičnega, vendar to ni priporočljivo početi na tistih področjih, kjer je pričakovana sinergija. Včasih se pripeti, da trenja povzročajo tudi področja, od koder izvira sinergija. V tem primeru so ključni managerji na srednjem nivoju v matičnih podjetjih, ki so zadolženi za tekoče sodelovanje z notranjimi podjetji. Le-ti bi morali vlagati dodaten napor v to, da se težave pri tovrstnih interakcijah zgladijo – to je cena za doseganje sinergije. Pri tem se sodelovanje med podjetjema šteje za uspešno, če pozitivni učinki sinergije presegajo vložen napor za usklajevanje med podjetjema. Srednji managerji pa so lahko uspešnejši pri podpiranju notranjega podjetništva, če se je za tako usmeritev podjetja odločil vrhnji management, ki ima edini dejansko moč izvesti spremembe (Robey, 1994, str. 405).

Če je torej primarni cilj ekonomski, mora matično podjetje omogočiti notranjim podjetjem precejšnjo avtonomijo, medtem ko povezanost podjetij na področjih, kjer je možna sinergija, predstavlja le še večjo možnost uspeha.

5.3.2 Primarni cilj je kulturološki

V primeru, da želi matično podjetje s pomočjo notranjega podjetništva spremeniti lastno organizacijsko kulturo in vnesti vanjo več samoiniciativnosti s strani zaposlenih, ter v njih prebuditi inovacijske potenciale, je prva žrtev tega cilja avtonomija notranjega podjetja. Proces spremembe organizacijske kulture je zahteven proces in strateška odločitev, hkrati pa je inovativnost lahko tudi eden izmed ciljev matičnega podjetja (Schermerhorn, 2002, str. 207).

Pri tem ne gre toliko za to, da bi avtonomijo namenoma omejili, temveč je pomembno, da v poslovanje notranjega podjetja vpletemo več oddelkov in ljudi iz matičnega podjetja, kajti le tako se bodo lahko pričele spreminjati vrednote in se bo sprožil proces učenja organizacije.

To pa lahko precej oteži delovanje notranjega podjetja, povečajo pa se tudi trenja med njim in matičnim podjetjem. Notranje podjetje je – ob takem primarnem cilju – tudi bolj izpostavljeno "javnosti" oz. vsem zaposlenim in oddelkom v matičnem podjetju, kar le še zvišuje pričakovanja, pogosto pa tudi sproža zavračanja s strani določenih oddelkov ali ljudi (Kanter, 1985, str. 51).

V tem primeru je trenja nujno zmanjšati s tem, da se notranje podjetje predstavi kot komplementarno obstoječim oddelkom, hkrati pa se pritegne k takemu projektu čim več ključnih oddelkov, s čimer ga delno posvojijo kot svoj projekt in to omogoča tudi višjo stopnjo uspeha.

Če je primarni cilj torej kulturološki, je potrebno vedeti, da se žrtvuje del potencialnega ekonomskega učinka in uspeha v zameno za prispevek k spreminjanju organizacijske kulture matičnega podjetja. Ključno za doseg tega cilja je zmanjšati trenja, in sicer z vlaganjem truda v lajšanje sodelovanja med podjetjema ter z vključitvijo čim več oddelkov matičnega podjetja v tak projekt. Pri tem se je potrebno truditi za sodelovanje obeh podjetij tudi na tistih področjih, ki neposredno nimajo pozitivnih poslovnih učinkov, saj se le tako lahko prenašajo vzorci delovanja na organizacijo matičnega podjetja. Ekonomski cilj je sicer podrejen, a izgube notranjega podjetja ne pomagajo odpravljati pomislekov nasprotnikov sprememb v matičnem podjetju, zato je tudi z ekonomskega vidika potrebno poskrbeti, da je projekt ekonomsko samozadosten.

5.3.3 Neodvisni dejavniki uspeha

Pri vseh primerih notranjega podjetništva pa se izkaže, da je izjemnega pomena odpravljanje trenj med matičnim in notranjimi podjetji. Ta trenja izvirajo iz:

- drugačne organizacijske kulture matičnega podjetja in notranjih podjetij,
- različnega časovnega horizonta načrtovanja,

- različnega pogleda na porabo finančnih sredstev,
- negotovosti prihodnjega poslovanja notranjega in predvidljivosti matičnega podjetja
- različnega dojetja tveganja,
- različne narave poslovanja (vzpostavljane novega posla je bistveno drugačno opravilo kot upravljanje že obstoječega).

Vzrokov trenj ni mogoče odpraviti, možno pa je vzpostaviti takšna razmerja med matičnim in notranjim podjetjem, ki blaži razhajanja s tem, da je njun dogovor glede financiranja, ciljev in področja povezav in sodelovanj natanko opredeljen vnaprej. Še pomembnejši pa je management med obema organizacijama, le-ta namreč zahteva osebno angažiranost managerjev iz matičnega podjetja (Kanter, 1990, str. 426). Imeti mora razumevanje za potrebe enega in drugega podjetja ter blažiti trenja, ki se pojavljajo.

Slednje vključuje zastopanje interesov notranjega podjetja v okolju matičnega in obratno: zastopanje matičnega podjetja pri notranjem podjetju. Pravilna presoja o skladnosti zahtev enih in drugih s postavljenimi cilji je ključnega pomena.

Manager mora delovati kot sponzor notranjemu podjetju, hkrati pa je tudi predstavnik matičnega podjetja, ki mu zaupa, da bo deloval v njenem najboljšem interesu. Tako lahko kot ključne za uspeh notranjega podjetja postavimo ob bok notranjih podjetnikov še managerje, ki se ukvarjajo z usklajevanjem med matičnim in notranjim podjetjem. Pogosto so ti managerji pokrovitelji notranjih podjetnikov in njihovi najtesnejši zavezniki.

6 SKLEP

Kompleksnost razmerij, ki so vpletena v procesu oblikovanja in delovanja notranjega podjetja v okviru matičnega podjetja, onemogoča enostaven odgovor na to, katera oblika notranjega podjetništva je najboljša. Predstavljeni in analizirani primeri so si med seboj različni tako po ciljih in pričakovanjih s strani matičnega podjetja, kot tudi z vidika same organizacijske zasnove in stopnje avtonomije ter načina povezanosti z matičnim podjetjem.

Analiza značilnosti posameznih oblik notranjega podjetništva skozi prizmo osemdimenzionalnega modela notranjega podjetništva, nam jasno poda vse ključne elemente posameznih oblik notranjega podjetništva, kot jih dojema matično podjetje. Seštevek točk, s katerimi je bila ocenjena prisotnost značilnosti posameznih dimenzij proučevanih primerov notranjega podjetništva, sam zase sicer da sliko o tem, kakšna stopnja notranjega podjetništva je bila prisotna v vsakem primeru, vendar pa je očitno, da to še ni merilo uspešnosti notranjega podjetništva.

Da bi lahko oblike notranjega podjetništva med seboj primerjali in jih ovrednotili, moramo upoštevati še cilje, ki si jih je matično podjetje zastavilo z vpeljavo notranjega podjetništva, ter

končne rezultate. Pri tem je ključen primarni cilj, ki je lahko kulturološki ali ekonomski. V prvem gre za namen matičnega podjetja, da spremeni svojo organizacijsko kulturo in vnese vanjo več prožnosti, spodbudi inovacijski potencial zaposlenih ter spremeni svoje vrednote. V primeru ekonomskega cilja pa matično podjetje s pomočjo notranjega podjetništva skuša predvsem izkoristiti poslovne priložnosti, ki niso primerne za obstoječo organizacijo v matičnem podjetju.

Naslednji sklop značilnosti mehanizma notranjega podjetništva, ki pomembno vpliva na njegov uspeh, so razmerja, ki se vzpostavijo med notranjim in matičnim podjetjem. Notranje podjetje je lahko v svojih odločitvah bolj ali manj avtonomno, nadzor s strani matičnega podjetja je lahko zelo strog in tog ali pa ohlapen. Pomembno je raziskati povezanost obeh podjetij na področjih, kjer je možna sinergija, ter identificirati vrsto in vzroke trenj med njima, saj le-ta posredno povečujejo potreben napor in s tem stroške sodelovanja med obema podjetjema. To pa negativno vpliva na končni rezultat notranjega podjetništva.

Opisan nabor elementov notranjega podjetništva nam (kljub kompleksnosti z organizacijskega vidika in različnosti primerov notranjega podjetništva) omogoča izpeljavo sklepov o razmerjih med temi elementi – s tem pa lahko prepoznamo skupne imenovalce uspeha glede na zastavljene cilje.

V primeru, da je primarni cilj matičnega podjetja s pomočjo notranjega podjetništva doseči spremembo kulture v svoji organizaciji, je nujno povezati delovanje notranjega podjetja s čim več oddelki v matičnem podjetju, hkrati pa še dodatno posvetiti pozornost zglajevanja sporov in trenj med podjetjema tudi na področjih, kjer ni prisotna neposredna sinergija s poslovnim učinkom. Le-tako se namreč lahko vrednote in vzorci delovanja prenašajo na matično podjetje. Rečemo lahko, da je v primeru, da je primarni cilj kulturološki, poslovna uspešnost notranjega podjetja žrtvovana za doseganje tega cilja – hkrati pa je zaradi porajajočih pomislekov s strani zaposlenih in oddelkov matičnega podjetja nujno zagotoviti vsaj minimalno rentabilnost. Matično podjetje se mora zadržati pri apliciranju svojih meril uspešnosti na notranje podjetje in izvajanju preveč omejujočega nadzora, kar se pogosto dogaja ravno zaradi tesnejše povezanosti obeh podjetij. Kritična za uspešnost pri doseganju ciljev je vloga managerjev v matičnem podjetju, ki si morajo načrtno prizadevati za to, da oddelki matičnega podjetja sprejmejo notranje podjetje kot sebi komplementarnega in ga ne skušajo zavirati.

Če pa je primarni cilj matičnega podjetja predvsem ekonomski, potem je notranje podjetje uspešnejše, če ima višjo stopnjo avtonomije pri sprejemanju odločitev in če ima možnost povezati se z matičnim podjetjem na področjih, kjer je potencialna sinergija. Na vseh ostalih področjih pa je obe podjetji boljše čimbolj distancirati, s čimer se zmanjša možnost konfliktov zaradi različnega časovnega horizonta delovanja, različnih meril uspešnosti in kultur obeh podjetij. Trenja namreč zvišujejo stroške delovanja in zmanjšujejo potencialno ugodne poslovne učinke. Tako mora biti tudi nadzor v skladu predvsem s cilji, ki jih je matično podjetje zastavilo, ko je oblikovalo notranje podjetje – tekoče poslovanje pa ne sme biti pod strogim nadzorom.

Pri organiziranju notranjega podjetništva je ključno razlikovati sam proces inovacije od aplikacije inovacije. Raytheonov NPC je deloval predvsem pri inoviranju, ni pa prevzel celotne odgovornosti za uspešnost novega izdelka, saj ni bil odgovoren za njegovo proizvodnjo in trženje – zato se ni mogel neposredno primerjati z drugimi oddelki (pravzaprav njegovimi strankami) na podlagi končnih poslovnih učinkov, kar je odpravilo večino vzrokov za trenja, kljub temu, da je bil primarni cilj matičnega podjetja glede NPC-ja ekonomski in da je bil NPC lociran v okviru organizacijske strukture matičnega podjetja in bil z njim tesno povezan.

Z naborom spoznanj v tem diplomskem delu bodo podjetja lažje oblikovala svoje notranje podjetniške programe in se osredotočila na kvalitetno izvedbo predvsem tistih njihovih elementov, ki so ključni za uresničevanje ciljev teh programov. Zaradi ponovne oživitve svetovnega gospodarstva in vse večje penetracije novih tehnologij, bodo taki programi nujen organizacijski odziv (predvsem večjih) podjetij, hkrati pa bo ravno od uspešnosti teh programov odvisna tudi prihodnost in marsikdaj tudi preživetje matičnih podjetij.

LITERATURA

1. Antončič Boštjan, Hisrich Robert D.: Clarifying the intrapreneurship concept. MCB UP Limited, Journal of Small Business and Enterprise Development, Bradford, 10(2003), 1, str. 7–24.
2. Drucker Peter F.: Inovacije i poduzetništvo, praksa i načela. Zagreb : Globus, 1992. 259 str.
3. Drucker Peter F.: Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana : GV Založba, 2001. 196 str.
4. Hisrich Robert D., Peters Michael P.: Entrepreneurship: starting, developing, and managing a new enterprise. Homewood : Irwin, 1989. 574 str.
5. Hitt A. Michael, Hoskisson E. Robert, Ireland R. Duane: Mergers and Acquisitions and Managerial Commitment to Innovation in M-form Firms. Strategic Management Journal, Chichester, 11(1990), posebna izd. – poletje 1990, str. 29–47.
6. Jerovšek Janez, Rus Veljko: Inovativno podjetje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1989. 251 str.
7. Kanter Rosabeth Moss: Supporting Innovation and Venture Development in Established Companies. Journal of Business Venturing, New York, 1(1985), 1, str. 47–60.
8. Kanter Rosabeth Moss et al: Engines of Progress: Designing and Running Entrepreneurial Vehicles in Established Companies. Journal of Business Venturing, New York, 5(1990), 6, str. 415–430.
9. Kanter Rosabeth Moss et al.: Engines of Progress: Designing and Running Entrepreneurial Vehicles in Esstablished Companies; The New Venture Process at Eastman Kodak. Journal of Business Venturing, New York, 6(1991), 1, str. 63–82.

10. Kanter Rosabeth Moss et al.: Engines of Progress: Designing and Running Entrepreneurial Vehicles in Established Companies; Raytheon's New Product Center, 1969–1989. *Journal of Business Venturing*, New York, 6(1991), 2, str. 145–163.
11. Kanter Rosabeth Moss, Quinn Gina, North Jeffrey: Engines of Progress V: NEES Energy Inc., 1984–1990. *Journal of Business Venturing*, New York, 7(1992), 1, str. 73–89.
12. Kocjančič Jože: Notranje podjetništvo kot vir neizkoriščenih priložnosti. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 80 str.
13. Korošec Andželka: Notranje podjetništvo. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 52 str.
14. Kuratko Donald F., Hodgetts Richard M.: *Entrepreneurship, A Contemporary Approach*. Fort Worth : The Dryden Press, 1998. 701 str.
15. Kutnjak Suzana: Nove oblike podjetništva v sodobnem gospodarstvu. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1990. str. 7–13.
16. Pearson J. Gordon: Promoting Entrepreneurship in Large Companies. *Long Range Planning*, Oxford, 22(1989), 3, str. 87–97.
17. Pinchot Gifford: *Intrapreneuring*. New York : Harper & Row Publishers, 1985. 368 str.
18. Robey Daniel, Sales Carol A.: *Designing organizations*. Burr Ridge : Irwin, 1994. 536 str.
19. Ross Anguizola Julio: Mi Yo Empresario. *InfoPYME*, Austin, 2(okt. 1999), str. 3–4.
20. Schermerhorn John R., Bodily Samuel E., Bruner Robert: *Management*. New York : Wiley, 2002. 501 str.
21. Schumpeter Joseph Alois: *History of economic analysis*. New York : Oxford University Press, 1994. 1260 str.
22. Sharma P., Chrisman J.J: Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Waco, 23(1999), 3, str. 11–27.

VIRI

1. Analog: Corporate Profile. [URL: http://www.analog.com/Analog_Root/sitePage/corporateHome/0,2143,Language%253DEnglish,00.html], 16.4.2004.
2. Kodak: History of Kodak. [URL: <http://www.kodak.com/US/en/corp/kodakHistory/index.shtml>], 16.4.2004
3. OECD in Figures. Paris : OECD Publications, oktober, 2003. 97 str.
4. Raytheon – About us. [URL: <http://www.raytheon.com/about/>], 17.4.2004.
5. The History of Intrapreneuring. [URL: <http://www.intrapreneur.com/MainPages/History.html>], 17.4.2004.
6. U.S. Securities and Exchange Commission: Commission Notice: National Grid Group plc Acquisition of New England Electric System. [URL: <http://www.sec.gov/rules/other/35-27154.htm>], 17.3.2000.