



NOTRANJE PODJETNIŠTVO

DR. BOŠTJAN ANTONČIČ

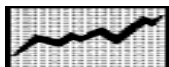
1

VSEBINA

- OPREDELITEV NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA
- OBLIKE
- PROCES
- PREDNOSTI IN SLABOSTI
- VZPODBUJANJE NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA
- MODEL

2

OPREDELITEV



PINCHOT UPORABIL IZRAZ »INTRAPRENEURING«, 1985:

- PODJETNIŠTVO ZNOTRAJ VELIKIH PODJETIJ
- ZAPOSLENI GENERIRAJO PODJETNIŠKE ZAMISLI IN RAZMIŠLAJO, KAKO JIH SPREMENITI V PROFITABILNE PROJEKTE
 - ◆ NOVI IZDELKI IN STORITVE
 - ◆ NOVE TEHNOLOGIJE IN SISTEMI
 - ◆ DIVERZIFIKACIJA, NOVE ENOTE, itd.

OBLIKE

- ◆ NOTRANJI PODJETNIK (DEJAVNOSTI ZAPOSLENIH, NOVI PROJEKTI)
- ◆ NOTRANJE PODJETJE (NOV DEL)
- ◆ PODJETNIŠKA ORGANIZACIJA (PODJETNIŠKA KULTURA)

3

ORGANIZACIJSKI VIDIK

NOTRANJE PODJETJE (Z ORGANIZACIJSKEGA VIDIKA)

- RELATIVNO MALE AVTONOMNE SKUPINE, ENOTE, KI PROIZVAJAJO PROIZVODE, STORITVE, TEHNOLOŠKE POSTOPKE Z DRUGAČNO KOMBINACIJO VIROV PODJETJA

PODJETNIŠKA ORGANIZACIJA (SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE OBLIKE)

- OD HIERARHIČNE (VERTIKALNA LINJSKA ORGANIZIRANOST, FUNKCIONALNA ORGANIZIRANOST PO ODDELKIH)

DO

■ SPLOŠČENE - PODJETNIŠKE, IN MATRIČNE ORGANIZIRANOSTI
NOTRANJI PODJETNIK

- PODJETNIK V OBSOJEČEM PODJETJU (NAJVEČKRAT VELIKEM – KORPORACIJA) - NOVI PROJEKTI, BREZ BISTVENIH KRATKOROČNIH SPREMEMB ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

4

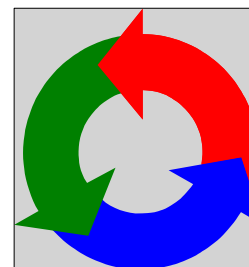
PODJETNIŠTVO (kot ustanavljanje novih samostojnih podjetij) V PRIMERJAVI Z NOTRANJIM PODJETNIŠTVOM

Podobnosti in razlike

- | Podobnosti: | Razlike |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Želja po avtonomnosti ■ Stopnja samostojnosti ■ Zagotavljanje sredstev (kapital, delo, tehnologija) ■ Lastnina in upravljanje | <ul style="list-style-type: none"> vztrajnost : odobritev tržiti idejo : prodati znotraj organizacije iščejo na trgu : znotraj organizacije nista ločeni : principalni in agenti (lastniki in managerji) |
- ◆ Posledica – managerji zapustijo podjetje – problem: informacije, ekspertiza, izkušnje, lastnosti managerja – zmanjšanje notranjega podjetništva
 - ◆ Motivacija za podjetniški posel bi morala biti za managerje enaka kot za lastnike – največkrat ni

5

NOTRANJEPODJETNIŠKI PROCES



- KORAK 1: OPREDELITEV PROBLEMA
- KORAK 2: GRADITEV KOALICIJE
- KORAK 3: MOBILIZACIJA VIROV
- KORAK 4: IZVEDBA PROJEKTA
- KORAK 5: ZAKLJUČEK IZVEDBE

6

FAZE PROCESA

1. PROBLEM – PRILOŽNOST

- ◆ PROIZVOD – KUPCI
 - 3M – LEPILO ZA INDUSTRIJSKO UPORABO, KI GA NIHČE NI HOTEL. DOMA HČERKA UPORABILA ZA KODRE PREKO NOČI. KASNEJE TA PROIZVOD PREIMENOVALI V TAPE

2. KOALICIJA

- ◆ PRIDOBITI PRIVRŽENCE V KORPORACIJSKI HIERARHIJI, V SKLADU S CILJI KORPORACIJE – PARADOKS

PRIPRAVI POSLOVNI NAČRT

- ◆ GLAVNA RAZLIKA
 - ◆ NIMA POGLAVJA O LASTNINI
 - ◆ NE IŠČE ZUNANJIH INVESTITORJEV, TEMVEČ MORA SOVPADATI Z NOTRANJIM NAČINOM FINANCIRANJA
 - ◆ POTREBUJE POGLAVJE, KI OPIŠE ODNOS MED KORPORACIJO IN NOVIM POSLOM

7

FAZE PROCESA

3. MOBILIZACIJA VIROV

- ◆ FIZIČNA SREDSTVA, TEHNOLOGIJA, FINANCE, ORGANIZACIJA, LJUDJE
- ◆ SREDSTVA MORAJO IMETI ENAKE ZNAČILNOSTI, KOT V PRIMERU USTANAVLJANJA PODJETJA:
 - ◆ REDKA
 - ◆ VREDNA
 - ◆ NE SMEJO SE ENOSTAVNO POSNEMATI
 - ◆ IN NIMAJO DOBREGA SUBSTITUTA

4. IZVEDBA PROJEKTA

- PODOBNO KOT PRI USTANOVITELJU
 - ◆ MORA DOLOČITI VSTOPNO STRATEGIJO IN VSTOPNE VZVODE
 - ◆ MORA ZAGOTOVITI, DA DRUGI NE BODO TAKOJ IMITIRALI
 - ◆ MORA OCENITI PANOGO, STATIČNO IN DINAMIČNO, IN ZAČRTATI TAKTIKO
 - ◆ MORDA BO MORAL NAJETI TEHNOLOGIJO IN LJUDI OD ZUNAJ
 - ◆ MORA POSTAVITI KRITERIJE OVREDNOTENJA

8

FAZE PROCESA

5. ZAKLJUČEK IZVEDBE

- ◆ ČE SE POKAŽE KOT NEUSPEŠNO, SE UKINE, SREDSTVA PA ABSORBIRAJO ZNOTRAJ KORPORACIJE
 - ◆ ČE USPEŠNO, POTEM SE NADALJUJE, NOVA INVESTICIJA, LAHKO POSTANE SPIN-OFF, ŠE POSEBEJ KO JE AGENTSKI PROBLEM ZELO IZRAZIT (NEGOTOVOST, VZPODBUDE, OPORTUNIZEM)
 - ◆ V PRIMERU ODCEPITVE (SPIN-OFF): MANAGER KUPI SREDSTVA OD MATIČNEGA PODJETJA, IN PRODA DELNICE INVESTITORJEM ALI JAVNO
- **PRIMER: DuPONT CO.:**
- ◆ 600 MIO \$ IZGUBE PRI PROIZVODU KEVLAR, SINTETIČNO VLAKNO MOČNEJŠE OD JEKLA. Vendar PORAZ. V AVTOMOBILSKIH GUMAH IMAJO RAJE JEKLENE OBROČE
 - ◆ 200 MIO \$ IZGUBE ZA UMETNO SVILO, NAJPREJ USPEH, NATO DESIGNERJI VRNILI K NARAVNI
 - ◆ POIZKUSILI: TEAMSKO DELO, ZADNI PRIMER JE SKUPNO VLAGANJE (JOINT VENTURE) Z MANISO FIRMO, NOVA SKUPNA ENOTA, ZA RAZVOJ OLJA, Z NIŽJO KONC. MAŠČOB KOT SONČNO, SOY-BEAN, TO JE CANOLA OLJE

9

PREDNOSTI IN SLABOSTI

■ PREDNOSTI:

- ▶ **SOCIALNA VARNOST, MREŽA KONTAKTOV – NOTRANJIH IN ZUNANJIH**
- ▶ **VIRI: OD FIZIČNIH DO ORGANIZACIJSKIH, UGLED, VIDNOST**

10

PREDNOSTI IN SLABOSTI

■ SLABOSTI:

- ◆ **BIROKRACIJA, PRAVILA, POSTOPKI – PREPOČASNO ODLOČANJE**
- ◆ **ODPOR DRUGIH MANAGERJEV – RUTINE, RAZDELITEV MOČI**
- ◆ **NOTRANJ FINANČNI TRG – NI KAPITALISTOV S TVEGANIM KAPITALOM, KI IMAJO ZNANJE GLEDE LANSIRANJA NOVEGA PODJETNIŠKEGA POSLA**
- ◆ **ODNOS DO TVEGANJA, MOTIVACIJA – ENAKA KOMPENZACIJA ZA VSE, KI SO VKLJUČENI V PODJETNIŠKI POSEL**
- ◆ **PRAV ZATO NEKATERI DVOMIJO, ČE JE PRAVO PODJETNIŠTVO SPLOH MOŽNO ZNOTRAJ KORPORACIJE**
- ◆ **PLAČE PO PRAVILNIKU IN NE GLEDE NA PRISPEVEK POSAMEZNIKA**
- ◆ **VEČINA NOTRANJIH PODJETNIKOV PO NEKAJ POSKUSIH ZAPUSTI KORPORACIJO IN USTANOVI NOVO PODJETJE**

11

KAKO VZPODBUJATI NOTRANJE PODJETNIŠTVO

OSNOVNI POGOJI: SPREMENITI MISELNOST

PINCHOT: KORPORACIJA MORA STIMULIRATI PODJETNIŠKO OKOLJE ZNOTRAJ ORGANIZACIJE:

- ◆ **PRAVICA DO INICIATIVE – NE ČAKATI, DA GA KORPORCIJA ODKRIJE**
- ◆ **PRAVICA IZPELJAVE PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI – NE IMENOVATI NEKOGA DRUGEGA**
- ◆ **PRAVICA ODLOČANJA – SPREJEMANJA POMEMBNIH ODLOČITEV POVEZANIH S PODJETNIŠKIM PROJEKTOM**
- ◆ **DISKRECIJSKA MOČ – PODJETNIK MORA DOBITI SVOJ PRORAČUN (“INTRACAPITAL”), KI Z NJIM RAZPOLAGA PO SVOJI PRESOJI**

12

KAKO VZPODBUJATI NOTRANJE PODJETNIŠTVO

- PRAVICA DO MALIH ZAČETKOV – NE PA NEKAJ VELIKIH, NATANČNO PLANIRANIH PROJEKTOV
- PRAVICA DO NEUSPEHA – PODJETNIŠTVO NE GRE BREZ TVEGANJA, NAPAK, NE PA KAZEN
- PRAVICA DO ČASA –NE PA POSTAVLJATI NEREALISTIČNE TERMINSKE PLANE
- PRAVICA DO ZUNANJIH VIROV – SVOBODA GIBANJA
- PRAVICO, DA SI SAM IZBERE ČLANE TEAMA; ČIM VEČJA AVTONOMIJA TEAMA
- PRAVICA IZBIRE MED RAZLIČNIMI DOBAVITELJI, KUPCI, FINANČNIMI VIRI, OSEBJEM (KORAPORACIJSKI MONOPOLIZEM JE ZAVIRAJOČ); SVOBODA DO ZUNANJIH VIROV, ČE SO BOLJŠI OD NOTRANJIH

13

MODEL NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA

- Razsežnosti notranjega podjetništva:
 - ◆ novi posli (poudarek na zasledovanju in vstopanju v nove posle, ki so povezani s sedanji izdelki ali trgi podjetja)
 - ◆ inovacije izdelkov ali storitev in tehnološke inovacije
 - ◆ samoprenova (poudarek na ponovni opredelitvi strategije, reorganizaciji in spremembah organizacije)
 - ◆ proaktivnost (usmeritev vrhnjega managementa, ki teži k izboljšanju konkurenčnega položaja; poudarek pri tej razsežnosti je na iniciativnosti, tveganju in konkurenčni agresivnosti ter samozavesti)
- Na raven notranjega podjetništva v organizaciji vplivajo:
 - ◆ dejavniki notranjega okolja (organizacija)
 - ◆ dejavniki zunanjega okolja (okolje) organizacije

14

POSPEŠEVALCI NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA

- Organizacijski dejavniki, ki pozitivno vplivajo na notranje podjetništvo:
 - ◆ Odprta komunikacija (poleg horizontalnega je tu bistvenega pomena vertikalno komuniciranje med različnimi ravni v organizaciji)
 - ◆ Nadzor nad podjetniškimi projekti (tu ne gre za strog birokratski nadzor, ampak za zanimanje managementa za projekte in spremljanje le-teh)
 - ◆ Analiza okolja (neprestano pridobivanje informacij, predvsem o sedanjih in možnih novih trgih, tj. tekmecih in kupcih)
 - ◆ Organizacijska podpora (podpora managementa, vzpodbujanje samostojnosti pri delu, nagrade, zagotavljanje časa za razmišljanje o novih projektih in ukvarjanje z njimi ter sproščene meje znotraj organizacije)
 - ◆ Vrednote (vrednote usmerjene na odnose do drugih ljudi v organizaciji, kot na primer nagnjenost k sodelovanju in pozitiven (razumevajoč) odnos do drugih, in tiste, ki pomenijo usmeritve glede na konkurenco, kot na primer odprtost in sodelovanje, vendar tudi težnja k odličnosti, vodstvu in prevladi)

15

POSPEŠEVALCI IN POSLEDICE NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA

- Dejavniki okolja, ki vplivajo na notranje podjetništvo:
 - ◆ Radodarnost okolja (hitrost sprememb v okolju in nove poslovne priložnosti, ki jih okolje ponuja)
 - ◆ Sovražnost okolja (neugodnost sprememb v okolju, predvsem povečanje konkurence)
- Najpomembnejša posledica notranjega podjetništva so poslovni rezultati podjetja:
 - ◆ rast in dobički, tako v
 - ◆ absolutnem (npr. rast celotne prodaje, različne stopnje dobička), kot tudi v
 - ◆ relativnem smislu (npr. rast tržnega deleža, stopnje dobička v primerjavi s konkurenco)

16

REZULTATI RAZISKAVE (Antončič & Hisrich, 1999)

GLAVNE UGOTOVITVE (na podlagi odgovorov 141 slovenskih podjetij in 51 ameriških podjetij, z več kot 50 zaposlenimi, iz različnih panog)

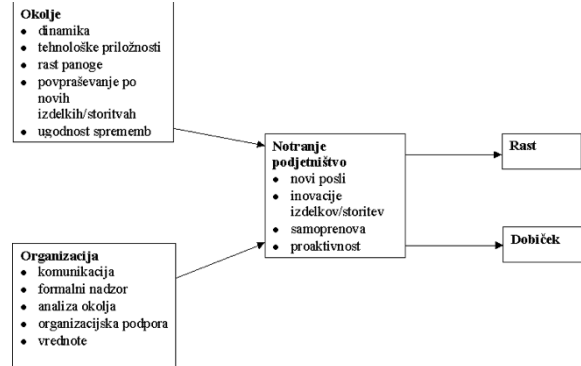
- Dejavniki okolja imajo pozitiven vpliv na notranje podjetništvo
- Organizacijski dejavniki imajo pozitiven vpliv na notranje podjetništvo
- Notranje podjetništvo ima pozitiven vpliv na rast podjetja
- Notranje podjetništvo ima pozitiven vpliv na dobičke podjetij, vendar to velja le za slovenska podjetja
- RAVNI REZULTATOV SO VI
- RAVEN NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA JE NEKOLIKO VIŠJA V ZDA KOT V SLOVENIJI

UGOTOVITVE NA ŠVEDSKEM (Wiklund, 1999):

- ◆ PODJETNIŠKA ORIENTACIJA VPLIVA NA FINANČNE REZULTATE PODJETIJ
- ◆ TA VPLIV SE S ČASOM POVEČA (DELUJE NA DOLGI ROK)

17

MODEL



18