

Podjetništvo je izbira življenjske poti: je **priložnost, inovativnost, tveganje**

Inovativnost – Schumpeter 1934,

Podjetništvo je proces ustanavljanja nekaj novega, nekega novega podjetja) Ljudje tvegajo na različne načine, ko vložijo v to podjetje (čas, finance, družbeno tveganje) in kasnejše tveganje razvoja rasti podjetja. Ene panoge nastajajo, druge propadajo.

Priložnost - Podjetništvo je tudi način obnašanja-izkoriščanje priložnosti(panoge na trgu), če bi te povezali z ekonomsko teorijo (**KIRZNER 1973**- glavna dejavnost podjetništva je zaznamovanje priložnosti in izkoriščanje le teh in zatem potiskanje panoge na trgu v neko ravnotežje, ki ga ne doseže, zaradi hitrih sprememb.

Podjetništvo je način obnašanja, ki ima pri tem izkoriščanje priložnosti. Managerji pa imajo sredstva in jih pri tem uporabljajo. – Stevenson. Managerske vede – načrtovanje, vodenje, organiziranje, nadzorovanje)

Tveganje – Cantillon (vmesni člen, ki deluje kot trgovec, posrednik, špekulant – kupi blago po eni ceni, nato na trgu proda po višji.) Podjetnik pa tvega.

1. PODJETNIK POSAMEZNIK (PSIHOLOŠKE RAZLAGE) IN SOCIOLOŠKE RAZLAGE PODJETNIŠTVA

1.1. PSIHOLOŠKA RAZLAGA oz. vidik:

Psihološki vidik temelji na tem, da imajo podjetniki prirojene osebnostne lastnosti s katerimi se razlikujejo od drugih ljudi in so v večini bolj uspešni.

Značilnosti:

- **potreba po dosežkih – McClelland, 1961**

Podjetniki imajo višje izraženo potrebo po dosežkih, vendar to ne drži, ker je ta potreba tudi značilna za vse managerje. (notranja motivacija, notranjo gibalno je uspeh in je vrednota). Če je družba demokratična se bomo dokazovali na genetskih zasnovah, če je družba prava, bodo tisti, ki bodo dobili možnost, (je pridobljeno), bodo dobili možnost za uspeh. Kakorkoli je kombinacija obojega.

- **naklonjenost prevzemanja tveganja - Cantillon, 1734**

tveganje je značilnost podjetništva. Naklonjenost tveganja kot osebnostna lastnost ne razlikuje podjetnikov, niti od managerjev, niti od ljudi nasploh, naklonjenost tveganju se lahko spreminja glede na situacijo. Tveganost je značilnost podjetništva, ni pa nujno podjetnika. Podjetniki ne gredo na čisto tveganje, so naklonjeni k izbirnemu tveganju – rezervo – sigurno tveganje. Človek se različno odloča, glede na različno situacijo. (pri + donosih se odločamo racionalno, stopnja tveganja = ?, da dosežemo donos. Pri – donosih, samo da ne bi imeli izgube, bi tvegali več, ker več kot 100 % ne moremo izgubit.

Obnašanje= osebnosti x okolja $B = P \times S$ (Bahavier = Personality x Situation)

- **notranji nadzor – Rotter, 1966**

(lastnost ki prikazuje kakšen občutek nadzora nad svojim življenjem ima človek) podjetniki imajo občutek nadzora - da ukrepajo večinoma integralno.

Oseba zazna rezultate dejavnosti, kot da same nadzirajo sebe - notranji nadzor, kar pomeni, da so rezultati odvisni od nas samih.

Če pa so mišljenja, da oseba nanje ne more vplivat - vplivajo zunanji dejavniki in, da je odvisno od drugih - zunanji nadzor.

Ta značilnost loči podjetnike od nepodjetnikov, raziskave kažejo, da imajo podjetniki bolj poudarjen svoj notranji nadzor, kot drugi ljudje.

Notranji nadzor - lahko vodi do večje težnje in bolj dejavno vplivanje na razplet dogodkov. Ni dokazov da bi bila to prirojena lastnost. Vendar to velja za uspešne podjetnike in managerje bolj kot za neuspešne.

- **potreba po neodvisnosti – Scott, 1980**

Imajo motivacijo, notranjo, da so samostojni. Ustvarjajo svoja podjetja zaradi želje po neodvisnosti, vendar ni dokazano, da bi bila to prirojena značilnost.

- **podjetniška samoučinkovitost – Chen, Greene, Crick 1998**

Gre za aplikacijo notranjega nadzora, nenehno se razvijajo. Ti ljudje so prepričani, da so zmožni uspešno voditi in, če ti ljudje v večji meri ustvarjajo svoja podjetja, so tudi uspešni - višja samoučinkovitost, ki je pomembna, da ljudje postanejo podjetniki. Te značilnosti kontrolirajo z notranjim nadzorom. To pridobijo skozi čas. Odvisno tudi od okolja.

- Je prepričanje podjetnika o lastnih zmožnostih uspešnega izvajanja različnih nalog in vlog na različnih področjih (- trženje, - inovacije, - management, - prevzemanje tveganja, - finančni nadzor) – vodenje in delovanje z ljudmi

- Je podobno notranjemu nadzoru, prilagojena na področje podjetništva in je pretežno pridobljena značilnost.

Sklep:

Za uspešno podjetništvo je pomembna - komunikativnost, - extravertiranost – odprtost v odnosu z ljudmi, - odprti za nove izkušnje, - vztrajnost, - pogum, - ustvarjalnost (spremembe so vodilo), - karizma, - intuicija (zmožnost zaznave situacije). Podjetništvo je v večji meri rezultat drugih dejavnikov kot pa prirojenih osebnostnih lastnosti. S psihološkega vidika bi bilo morda pomembneje analizirati procese razmišljanja podjetnikov, kot pa njihove prirojene lastnosti.

1.2 SOCIOLOŠKE RAZLAGE – vidiki:

Človeštvo – članstvo v družbeni skupini je odločilnega pomena za odločitve o ustanovitvi lastnega podjetja.

Dva vidika sociološke razlage:

- družbeni dejavniki silijo ljudi v podjetništvo (push)
- družbeni dejavniki spodbujajo ljudi za podjetništvo (pull) (družina omogoči)

Outsiderstvo: Weber 1930

Teza o outsiderskih skupinah kot o nosilcih gospodarske dejavnosti – protestantska etika in duh kapitalizma. So bile odrinjene od glavnega dela, zato se jih več ukvarja s podjetništvom. Weber opisuje, kako so uspevale.

- **verske manjšine** (Sickhi v Indiji, Židje v srednjem veku, protestantje od poznega 17. stoletja dalje)- te manjšine so se drugače obnašale, so se razlikovale od osnovne populacije, so imeli določene priložnosti manjše in so bili prisiljeni, po drugi strani je bila to priložnost za uveljavljanje v družbi)

- **imigranti in narodnostne manjšine** (ekskluzivnost, izločitev- Jones, McEroy) (barva, kultura, so se počutili drugačne in so bili izločeni iz glavnega delovanja, priložnosti omejene, zato se ljudje med sabo povezujejo in ustanovijo lastna podjetja in zaposlujejo iste ljudi, zaradi bogastva se zato začno uveljavljati v osnovni družbi)

- **ženske** (motivacija zaradi podrejenosti na trgu delovne sile)- skupina žensk povratnic na trgu del.sile(ZDA ali VB, pridejo po 20 letih nazaj, da bi delale, gredo bolj v storitvene dejavnosti, ne v proizvodne, imajo občutek za ljudi.

Sociološki dejavniki:

- **negativni pritiski:** - outsiderstvo (verske manjšine), - nezaposlenost,
- nezadovoljstvo z delovnim mestom, - kriza srednjih let ali ločitev
- **življenski preskoki:** - vojska, - šolanje, - zapor,(sem bi lahko šteli tudi krizo srednjih let ali ločitev
- **pozitivni pritiski:** - družinska tradicija, - položaj v družini(prvorojenci, edinci),
- napredovanje-kariera, - izobrazba, - izkušnje
- **pozitivne spodbude:** - partner, - mentor, - investitor, - kupec

To so situacijske zaznave družbene sprejemljivosti in izvedljivosti podjetništva.
Kjer so zaznave boljše je + vrednota, drugače -. (ali je to +/- vrednota, SZ -, USA +)

Problemi socioloških razlag:

Samo nekateri člani družbenih skupin postanejo podjetniki oz. neka populacija (značilnosti, družbene mreže). Torej članstvo v družbenih skupinah naj bi vplivalo na podjetništvo. Alternativni sociološki pristop - družbene mreže = okolje, ki omogoča bo več podjetnikov – sociološko okoljski dejavniki.

Razvoj teorij: Integracija alternativnih razlag

Integrativni pristop: oblikovanje kontingenčnih modelov. Več dejavnikov vpliva, da so podjetniki uspešni, so komplementarni v nekih značilnostih. Potrebno je upoštevati poleg socioloških vidikov osebnostne značilnosti. Kaj mislijo podjetniki: (intuicija – odločanje – prava alternativa- izkoristijo priložnost, da postanejo uspešni)

2. PODJETNIŠKE MREŽE

2.1. SMERI PREUČEVANJA

1. POVEZOVANJE PODJETIJ V PROIZVODNE SISTEME NA NEKEM GEOGRAFSKEM OBMOČJU – STRATEGIJA V PODPORO INTERNACIONALIZACIJE MALIH PODJETIJ

2. POVEZOVANJE – OMREŽEVANJE MALIH PODJETIJ S CILJEM, DA UPORABIJO MREŽO, DA DOPOLNIJO SVOJA OMEJENA SREDSTVA – AGRESIVNA INDIVIDUALNA STRATEGIJA

3. PROCES USTANAVLJANJA NOVEGA PODJETJA

4. KOMBINACIJA PRVIH DVEH SMERI

PRIMERI:

- ŠVEDSKA, ITALIJA – ZAUPANJE, SOLIDARNOST ... LOKALNI IN REGIONALNI RAZVOJ
- ZDA, VB – POSLOVNA STRATEGIJA PODJETNIKA/MANAGERJA

- OKROŽJE – OMOGOČA MOČNE POSLOVNE IN PRIJATELJSKE VEZI MED PODJETJI, DRUŽBENI KAPITAL IN SKUPNO VODSTVENO STRUKTURO, OSEBNO ZAUPANJE, SPLOŠNO ZAUPANJE, KI TEMELJI NA SKUPNI LOKACIJI IN IZKUŠNJAH

2.2. Mreže

RAZŠIRJENE MREŽE – MREŽE ZNOTRAJ PODJETJA IN MED PODJETJI

-INDUSTRIJSKA (PANOŽNA) OKROŽJA – FORMALNA INSTITUCIJA, KI POVEZUJE PODJETJA ALI PA NEFORMALNE POVEZAVE PONAVALI ENO PODJETJE POSTANE VODJA, DRUGI SLEDIJO OMOGOČA: EKSPANZIJO DEJAVNOSTI, ZMANJŠA TVEGANJE V ODNOSU DO DOBAVITELJEV IN KUPCEV, DOSTOP DO INFORMACIJ

-BROKERJI – OSEBE ALI PODJETJA, KI SE SPECIALIZIRAJO NA VZPOSTAVLJANJE KONTAKTOV, INFORMACIJ, SREDSTEV... (BURT: ZAPOLNIJO STRUKTURNE VRZELI V MREŽI – TO JE NJIHOVA PODJETNIŠKA VLOGA)

PRIMER:

PODJETNIKI (PODJETJA) TVEGANEGA KAPITALA – NE LE ZAGOTOVIJO FINANČNA SREDSTVA, PODJETNIKE POVEŽEJO S STROKOVNJAKI, SVETOVALCI IN NA TA NAČIN ZAGOTOVIJO PODJETNIKU TISTO, KAR MU PRIMANJKUJE
ASOCIACIJE, AGENCIJE ... - PODOBNE FUNKCIJE

2.3. Pomen podjetniške mreže - **PODJETNIŠKA MREŽA OMOGOČA:**

- FLEKSIBILNOST INDUSTRIJSKE CONE – VZAJEMNO PRILAGAJANJE RAZMERAM V GOSPODARSTVU
- SPECIALIZACIJA – V POSAMEZNI FAZI PROIZVODNEGA PROCESA. DOSTOP DO SPECIALIZIRANIH INFORMACIJ
- SKUPNE DEJAVNOSTI – NAČRTOVANJE, MARKETING
- GEOGRAFSKA BLIŽINA – NEFORMALEN, USTVARJALEN, SVETOVALNI PA TUDI TEKMOVALNI ODNOS
- SPOSOBNO PODJETNIŠTVO – PODJETJA, KI NASTAJAJO ZNOTRAJ MREŽE MEDSEBOJNO POVEZANIH PODJETIJ SO ŽE OB NASTANKU INTEGRIRANE V POSLOVNI SVET – PODPORNO OKOLJE OSTALIH PODJETIJ
- SODELOVANJE IN KONKURENCA – MINIMALNA KONKURENCA NA PODROČJU PLAČ, POGOJEV DELA IN CEN. SODELOVANJE NA PODROČJU DOLGOROČNEGA NAČRTOVANJA
 - FINANČNI KONZORCIJ
 - R&R KONZORCIJ
 - KONZORCIJ ZA MEDNARODNO TRŽENJE

2.4. Vrsti podjetniških mrež

dve grobi delitvi (JOHANNISSON, 1998):

1. GROZD PODJETIJ, KI SKUPAJ TVORIJO PROIZVODNI SISTEM

- STRATEGIJA PODPORE
- KOLEKTIVNI DUH

2. MREŽE, KI SLUŽIJO PODJETNIKOM, DA KOMPENZIRAJO POMANJKANJE LASTNIH SREDSTEV (glej BIRLEY, 1985)

- OSEBNA AGRESIVNA STRATEGIJA
- INDIVIDUALIZEM
- PSIHOLOŠKA PODPORA

ZNAČILNOSTI OSEBNIH MREŽ

- POMEN CENTRALNOSTI (ŠT. VEZI IN VMESNOSTI) IN PREPLETENOSTI (GOSTOTE) MREŽE

2.5. VLOGA MREŽENJA V PODJETNIŠKEM PROCESU (Birley, 1985)

- **PREUČUJE MREŽE Z VIDIKA PONUDBE NOVIH PODJETIJ**
 - STIKI (KONTAKTI, POVEZAVE Z DRUGIMI LJUDMI) SO POGLAVITNEGA POMENA PRI PRELEVITVI PASIVNE ZAMISLI O PODJETJU V USTANOVITEV PODJETJA IN POMEMBEN ELEMENT PRI PROCESU USTANAVLJANJA
- **MREŽE**
 - FORMALNE
 - NEFORMALNE
- **UGOTOVITVE V LITERATURI**
 - STIKI, MREŽE SO EDEN OD GLAVNIH DEJAVNIKOV USPEŠNEGA POSLOVANJA
 - TE VEZI SO POGOSTO GLAVNI VIR ZAMISLI ZA USTANOVITEV NOVEGA PODJETJA
 - INKUBATOR – LOKALNA MREŽA
 - LOKALNO OKOLJE – MAKRO-PODJETNIK

2.6. PODJETNIŠKI PROCES

REZULTATI RAZISKAVE V ST. JOSEPH COUNTY V SEVERNI INDIANI (RAZISKAVA O UPORABI FORMALNIH IN NEFORMALNIH MREŽ V PROCESU USTANAVLJANJA PODJETJA)

UGOTOVITVE:

- **PODJETNIŠKI PROCES:**
 - LOKALNA OSEBA – USTANOVI NOVO MAJHNO PODJETJE
 - ZAPOSILI LOKALNO PREBIVALSTVO – POKRIVA LOKALNI TRG

2.7. FORMALNE IN NEFORMALNE MREŽE

• PODPORA MREŽE

- **NEFORMALNA MREŽA** – POSLOVNI KONTAKTI – NAJBOLJ KORISTNI V PROCESU USTANAVLJANJA PODJETJA

- DRUŽINA IN PRIJATELJI – POMEMBNI PRI POSPEŠEVANJU LOKALNIH ZADEV, ISKANJU SODELAVCEV IN LOKACIJE, PRODAJI IZDELKOV
- **FORMALNA MREŽA** – KO PODJETNIK IŠČE FINANČNE VIRE
 - BANKE, DRŽAVNE AGENCIJE (SMALL BUSINESS ADMINISTRATION – SBA), RAČUNOVODSKI CENTRI, LOKALNA OBLAST, GOSPODARSKA ZBORNICA – VSI BILI MANJ POMEMBNI
 - RAZLOG: USTANOVITELJI IMELI MALO ZNANJA GLEDE FINANC (MANAGERJI ALI TEHNIKI)

2.8. MREŽNI MODEL USTVARJANJA NOVEGA PODJETJA (Larson & Starr, 1993)

- MODEL PREDSTAVLJA TRANSFORMACIJO ENOSTAVNIH, DIADIČNIH ODNOSOV V GOSTO MNOŽICO POVEZAV (MREŽO)
- POTEK NASTAJANJA NOVE ORGANIZACIJE
 - V OSPREDJU SO DIADIČNE POVEZAVE (POGODBE, ŠIRITEV)
 - SPREMEMBA DIADIČNIH VEZI V DRUŽBENO-EKONOMSKO MENJAVO (RAZISKOVANJE, ZAVEZE)
 - RAZVRSTITEV POVEZAV PO RAZLIČNIH RAVNEH (MNOGE FUNKCIJE, INTEGRATIVNE DEJAVNOSTI, ORGANIZACIJSKA IN OSEBNA RAVEN VEZI – MENJAVE)
- REZULTAT: JASNEJŠE IZOBLIKOVANJE MREŽE – NOVO PODJETJE
- REZULTATI PO FAZAH
 - FORMALNI POSLOVNI NAČRT, V KATEREM SE UGOTOVIJO KLJUČNI POTREBNI VIRI
 - ZAUPANJE, RECIPROČNOST, INVESTICIJA, SOODVISNOST
 - IZOBLIKOVANO PODJETJE

PODJETNIŠKE MREŽE - OKVIR ZA RAZVRSTITEV RAZISKAV (Antončič, 1999)

	Osebne mreže	Osebne in medorganizacijske mreže	Medorganizacijske mreže
Ustanavljanje novega podjetja	<ul style="list-style-type: none"> • dejavnost mreženja pred ustanovitvijo • neformalni, dolgoročni, tesni in nogoštevni osebni stiki • povezava med mrežnimi spremenljivkami in rezultati podjetja • pomen močnih vezi (povezav) s kolegi za razvoj novega podjetja • pomen svetovalcev 	<ul style="list-style-type: none"> • model in proces ustanavljanja novega podjetja • pridobivanje poslovnih virov • skladnost poslovne strategije in osebnih mrež • mednarodno trženje • odločitve glede lokacije podjetja in družbena podpora • vladne strategije 	<ul style="list-style-type: none"> • partnerstva • management mrež
Ustanavljanje novega podjetja in mala in srednje velika podjetja	<ul style="list-style-type: none"> • promocija vidika mrež • razlike med spoloma pri dejavnosti oblikovanja mrež • družbeni podjetniki • poslovni rezultati 	<ul style="list-style-type: none"> • družbena struktura in konkurenčnost • podjetniški proces • podporne mreže • etnično (in imigrantsko) podjetništvo 	<ul style="list-style-type: none"> • vloga mentorjev
Mala in srednje velika podjetja	<ul style="list-style-type: none"> • družbena struktura majhnega podjetja 	<ul style="list-style-type: none"> • dinamika mrež 	<ul style="list-style-type: none"> • strategije poslovnega mreženja • medorganizacijske povezave majhnih podjetij (mreže majhnih podjetij, izmenjave virov in organizacijsko učenje, razvoj mrež, strateške povezave med majhnimi in velikimi podjetji) • mreže inovatorjev • vloga mreženja pri trženju in razvoju tehnologije • internacionalizacija • motivacija • managerske izkušnje • mreže podjetij tveganega kapitala • rast panoge
Notranje podjetništvo	<ul style="list-style-type: none"> • virtualne podjetniške skupine 	<p>pridobivanje virov na podlagi sklepanja družbenih (medosebnih) pogodb (social contracting)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • mrežni podjetnik (network entrepreneur)

3. NOTRANJE PODJETNIŠTVO

3.1. OPREDELITEV

PINCHOT UPORABIL IZRAZ »INTRAPRENEURING«, 1985:

- PODJETNIŠTVO ZNOTRAJ VELIKIH PODJETIJ
- ZAPOSLENI GENERIRAJO PODJETNIŠKE ZAMISLI IN RAZMIŠLAJO, KAKO IH 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)

3.2. 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 LINIJSKA ORGANIZIRANOST, FUNKCIONALNA ORGANIZIRANOST PO ODDELKIH) DO
- SPLOŠČENE - PODJETNIŠKE, IN MATRIČNE ORGANIZIRANOSTI

NOTRANJI PODJETNIK

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

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

Podobnosti in razlike

- Podobnosti:

- Želja po avtonomnosti
- Stopnja samostojnosti
- Zagotavljanje sredstev (kapital, delo, tehnologija)
- Lastnina in upravljanje

Razlike

- vztrajnost : odobritev
- tržiti idejo : prodati znotraj organizacije
- iščejo na trgu : znotraj organizacije
- nista ločeni : principali 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

3.4. NOTRANJEPODJETNIŠKI PROCES

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

3.5. 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 SCOTCH 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

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

5. ZAKLJUČEK IZVEDBE

- ČE SE POKAŽE KOT NEUSPEŠNO, SE UKINE, SREDSTVA PA
ABSORBIRAJO ZNOTRAJ KORPORACIJE

- ČE USPEŠNO, POTEK 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, ZADNJI PRIMER JE SKUPNO VLAGANJE (JOINT VENTURE) Z MANJSO FIRMO, NOVA SKUPNA ENOTA, ZA RAZVOJ OLJA, Z NIŽJO KONC. MAŠČOB KOT SONČNO, SOY-BEAN, TO JE CANOLA OLJE

3.6. PREDNOSTI IN SLABOSTI

- **PREDNOSTI:**

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

- **SLABOSTI:**

- BIROKRACIJA, PRAVILA, POSTOPKI – PREPOČASNO ODLOČANJE
- ODPOR DRUGIH MANAGERJEV – RUTINE, RAZDELITEV MOČI
- NOTRANJI 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

3.7. KAKO VZPODBUJATI NOTRANJE PODJETNIŠTVO

OSNOVNI POGOJ: 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
- PRAVICA DO MALIH ZAČETKOV – NE PA NEKAJ VELIKIH, NATANČNO PLANIRANIH PROJEKTOV
- PRAVICA DO NEUSPEHA – PODJETNIŠVO 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

3.8. MODEL NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA

- **Razsežnosti notranjega podjetništva:**
 - novi posli (poudarek na zasledovanju in vstopanju v nove posle, ki so povezani s sedanjimi 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

3.9. POSPEŠEVALCI NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA

- **Organizacijski dejavniki, ki pozitivno vplivajo na notranje podjetništvo:**
 - Odprta komunikacija (poleg horizontalnega je tu bistvenega pomena vertikalno komuniciranje med različnimi ravnmi 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)

3.10. 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)

3.11. REZULTATI RAZISKAVE (Antončič & Hisrich, 1999)

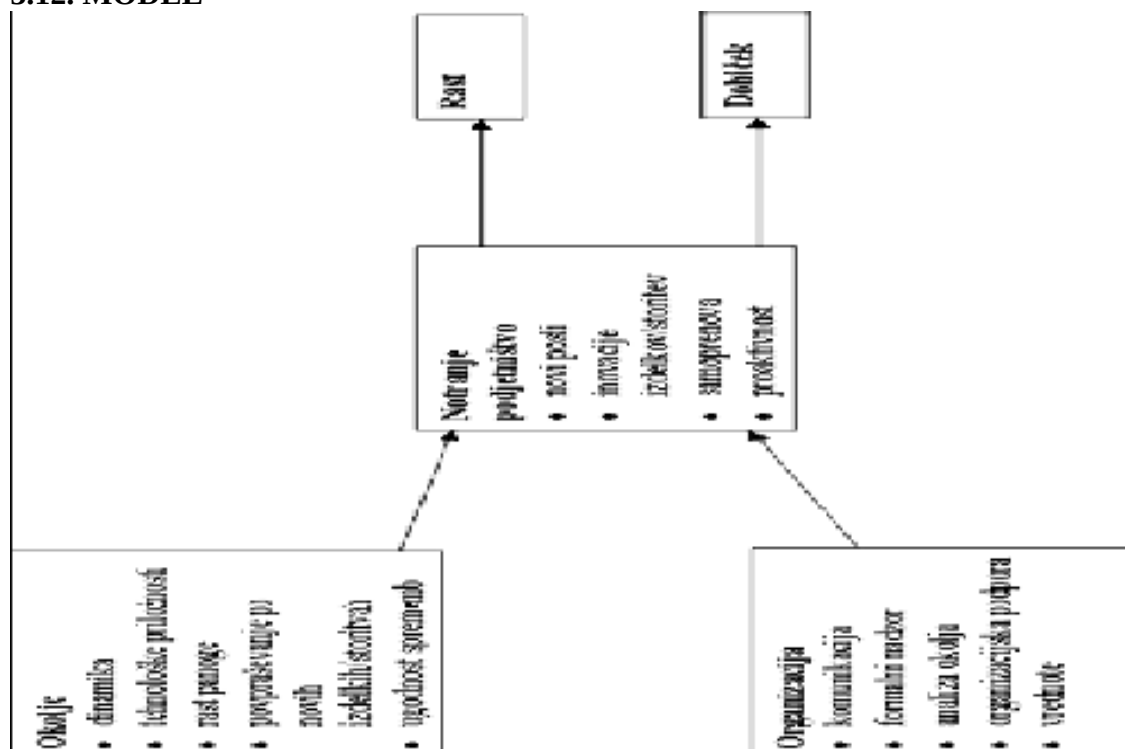
GLAVNE UGOTOVITVE (na podlagi odgovorov 141 slovenskih podjetij in 51 ameriških podjetij, z več kot 50 zaposlenimi, iz različnih panog)

- 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 VIŠJE V ZDA KOT V SLOVENIJI
- 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)

3.12. MODEL



4. MEDNARODNO PODJETNIŠTVO

4.1. OPREDELITEV IN POMEN MEDNARODNEGA PODJETNIŠTVA

= PODJETNIŠTVO IZVEN DRŽAVNIH MEJA

- TO PODROČJE JE NA PRESEKU MED PODJETNIŠTVOM IN MEDNARODNIM POSLOVANJEM
- OSNOVNI SMERI PREUČEVANJ
 - INTERNACIONALIZACIJA MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ (POSTOPNA)
 - MEDNARODNE USTANOVITVE (TJ. USTANOVITVE PODJETIJ, KI SO MEDNARODNA ŽE OB ZAČETKU)
- INTERNACIONALIZACIJA IMA POZITIVEN VPLIV NA RAST PODJETJA

4.2. INTERNACIONALIZACIJA MANJŠIH PODJETIJ

TEMELJ: STOPENJSKA TEORIJA INTERNACIONALIZACIJE

- PO TEJ TEORIJI INTERNACIONALIZACIJA PODJETIJ POTEKA POSTOPNO OD NIŽJE K VIŠJI STOPNJI MEDNARODNEGA POSLOVANJA, TJ. OD MANJ DO BOLJ KOMPEKSNIH OBLIK

- **STOPNJE, NA PRIMER:**
 - POSREDNI IZVOZ ALI UVOZ
 - NEPOSREDNI IZVOZ ALI UVOZ
 - LICENCIRANJE
 - SKUPNO VLAGANJE
 - PODJETJE V TUJINI (100% LASTNIŠTVO)
- **POSTOPNOST TUDI V POSAMEZNIH STOPNJAH, NPR. V IZVOZU:**
 - PODJETJE IMA OMEJEN INTERES ZA IZVOZ
 - PREUČEVANJE IZVOZA
 - POSKUSNI IZVOZ
 - IZKUŠENI IZVOZNIK, VENDAR V OMEJENEM OBSEGU
 - IZKUŠENI IZVOZNIK

4.3. MEDNARODNE USTANOVITVE

- **TEMELJ:** SPOZNANJE, DA VELIKO PODJETIJ PRI SVOJI INTERNACIONALIZACIJI NE SLEDI STOPENJSKI TEORIJI
- NEKATERA PODJETJA SO MEDNARODNA ŽE OB USTANOVITVI
- **INTEGRACIJA TEORETIČNIH USMERITEV**
 - ČE UPOŠTEVAMO ČAS INTERNACIONALIZACIJE KOT POMEMBEN ELEMENT V PROCESU INTERNACIONALIZACIJE PODJETJA,
 - POTEH LAHKO SMERI, KI TEMELJI NA POSTOPNI INTERNACIONALIZACIJI MANJŠIH PODJETIJ, PRIKLJUČIMO »TEORIJO MEDNARODNIH USTANOVITEV«

4.4. KONCEPT INTERNACIONALIZACIJE

ELEMENTI:

- **ZNAČILNOSTI INTERNACIONALIZACIJE**
 - ČAS (PRETEK OD USTANOVITVE DO, NA PRIMER, 5- 10% IZVOZA - VEČJE DRŽAVE IN 20-25% - MANJŠE DRŽAVE)
 - OBLIKA (RAZVRŠČENE PO INTENZIVNOST MEDNARODNIH INVESTICIJ; IZVOZ, LICENCIRANJE, SKUPNO VLAGANJE, SAMOSTOJNO PODJETJE V TUJINI)
- **REZULTATI INTERNACIONALIZACIJE** (NAJPOGOSTEJŠA KRITERIJA: DELEŽ IZVOZA V PRODAJI IN RAST IZVOZA)

4.5. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA INTERNACIONALIZACIJO

- **DEJAVNIKI OKOLJA**
 - ZNAČILNOSTI DOMAČEGA TRGA (VELIKOST, DELEŽ IMIGRANTOV, NOTRANJE RIVALSTVO)
 - ZNAČILNOSTI TUJIH TRGOV (BLIŽINA (GEOGRAFSKA IN KULTURNA), POTENCIAL (VELIKOST IN RAST), INVESTICIJSKO TVEGANJE)

- RAVEN INTERNACIONALIZIRANOSTI TRGA
- DRUGE PANOŽNE ZNAČILNOSTI (NPR. RAVEN TEHNOLOGIJE, VLOGA ZNANJA)

- **DEJAVNIKI NA RAVNI ORGANIZACIJE**

- VELIKOST PODJETJA
- STRATEGIJA (DIFERENCIACIJA IZDELKOV, SISTEMATIČNA ANALIZA IN NAČRTOVANJE)
- MEDNARODNE IZKUŠNJE
- MEDNARODNA USMERJENOST (ZAVZETOST)
- MREŽE (ORGANIZACIJSKE IN OSEBNE)
- DRUGE ZNAČILNOSTI
 - ZNAČILNOSTI USTANOVITELJEV- MANAGERJEV (STAROST, IZOBRAŽENOST, ZNANJE TUJIH JEZIKOV)
 - DODATNE ZNAČILNOSTI PODJETJA (STAROST, USPOSOBLJENO IZVOZNO OSEBJE, TUJE LASTNIŠTVO, ORGANIZACIJSKA KULTURA)

4.6. MODEL INTERNACIONALIZACIJE

