

TEMA 4: ORGANIZIRANJE PODJETJA ZA KORPORACIJSKO PODJETNIŠTVO: NOTRANJE-PODJETNIŠKE STRATEGIJE

OPREDELITEV STRATEGIJE PODJETJA

- Strategija je vzorec ali načrt, ki povezuje glavne cilje podjetja, politike in zaporedja aktivnosti v povezljivo celoto
- Strategija podjetja je vsaka možna poslovna usmeritev podjetja, ki ob uresničitvi obeta doseglo strateškega cilja.
- Strategija je torej način („kako“) uresničevanja ciljev.

RAVNI STRATEGIJ

Korporacijska oz. celovita	Poslovna strategija	Funkcijska strategija
Nanaša se na vprašanja razvoja prodajnega programa podjetja, s poslovnimi področji in s panogami, v katerih deluje.	Poslovna strategija se ukvarja s tem, kako naj podjetje konkurira v panogi	Njen namen je maksimiranje učinkovitosti sredstev oz. virov podjetja ter povezovanja poslovnih funkcij
Glede na smer razvoja ločimo 3 celovite strategije: <ul style="list-style-type: none"> - Strategija rasti - Strategija stabilizacije - Strategija krčenja 	Vezana je na konkretne skupine izdelkov ali storitev in na konkretne trge in na tržne položaje	Funkcijska strategija se običajno opredeli za vsako poslovno funkcijo posebej
	Namen je iskanje in pridobivanje konkurenčne prednosti podjetja	

STRATEGIJA PODJETJA, KI PODPIRA KORPORACIJSKO PODJETNIŠTVO

- Temelji na „klasičnih“ strategijah, vendar vključujejo specifične podjetniške aktivnosti v podjetju
- Pomeni strateško odločitev, da bo podjetje iskalo konkurenčno prednost
- Strategija za korporacijsko podjetništvo opredeli:
 - Kako podjetno v resnici želi določeno podjetje postati
 - Na kakšen način bo podjetje doseglo ciljno raven podjetnosti
- Izkoriščanje podjetniških priložnosti predstavlja dobro orodje s katerim lahko podjetje dobi konkurenčno prednost

RAZVOJ STRATEGIJ, KI PODPIRAJO KORPORACIJSKO PODJETNIŠTVO

- Odločitve podjetja o:
 - Poziciji podjetja glede stopnje notranjega podjetništva
 - Težnjah po notranje-podjetniških dejavnostih ali notranje-podjetniških podjetjih
 - Področjih, na katerih želi biti inovacijski vodja in na katerih sledilec v panogi
 - Področjih, kjer želi podjetje visoko stopnjo podjetnosti in kje nizko
 - Pomenu posameznih tipov inovacij v prihodnjih letih
 - Pričakovanih glede inovativnosti posameznih ravni managementa in ostalih zaposlenih

PROCES RAZVOJA OZ. PLANIRANJA NOTRANJE PODJETNIŠKIH STRATEGIJ

- **1. faza: vizija:** Vizija je posplošen opis želene prihodnosti podjetja. Z vizijo bo podjetje konkretno opredelilo, kaj je njegova osnovna prioriteta v prihodnosti., **poslanstvo:** opisuje namen oziroma smisel obstoja podjetja. Kot jedro identitete podjetja, kot osrednji temelj ravnanj podjetja in njegovih ljudi, opredeljuje odgovornost podjetja do zaposlenih, vodstva, lastnikov, ustanoviteljev, uporabnikov in širše družbe.
- **2. faza: cilji:** opredelitev ključnih strateških ciljev – kratkoročni in dolgoročni vidik; raven podjetja.

- **3. faza: strateška analiza** – prednosti in slabosti podjetja, priložnosti in nevarnosti okolja. Učinkovita strategija mora upoštevati razlikovane značilnosti podjetja. SWOT analiza: namen je identificirati, kje se prekrivajo strateške ključne kompetence in sposobnosti podjetja s tržnim priložnostmi ter identifikacija konkurenčnih prednosti. 3 elementi, ki predstavljajo osnovo za doseganje konkurenčne prednosti: ugled, strateški viri podjetja, način inoviranja v podjetju. Skrivnost uspeha je zato identificirati te posebne sposobnosti.
- **4. faza: oblikovanje strategije** – identificiranje strateških možnosti, ocena možnosti, izbira tveganj. Pomeni formalni zapis strategije. Podjetje mora identificirati strateške možnosti, vsako možnost oceniti in izbrati najbolj optimalno.
- **5. faza: implementacija strategije** – Upravljanje sprememb, organizacijska struktura in kultura, načrtovanje in alokacija virov.

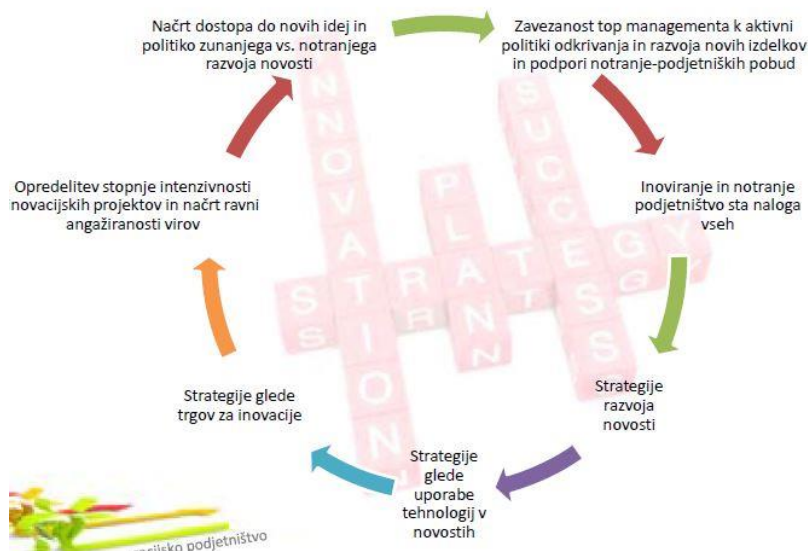
PORTFELJSKI PRISTOP K STRATEGIJI INOVIRANJA IN NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA - IZHODIŠČA

- Podjetja imajo oblikovane različne strategije povečevanja prodaje, zniževanja stroškov, izboljšav financiranja in operativnih operacij.
- Nimajo pa strategije inoviranja in strategije notranjega podjetništva. Inovacijske aktivnosti so posamične, reaktivne in le del taktike. Notranje podjetniške aktivnosti so priložnostne, slučajne, nenačrtovane.
- **Portfeljski pristop pomeni povsem drugačen pristop, notranje podjetniški s poudarkom na inoviranju s strateškega vidika.**
- Podjetje opredeli konkretne cilje in strategije inoviranja, izvaja strategije, meri inovacijsko uspešnost in izvaja prilagoditve na podlagi zaznanih odmikov med cilji in dejanskimi rezultati.

KAJ POMENI PORTFELJSKI PRISTOP K STRATEGIJI INOVIRANJA IN NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA ?

- Učinkovit pristop k obvladovanju tveganja inovacijskih in notranje-podjetniških projektov.
- V vsakem trenutku je v podjetju v teku več projektov, med katerimi so nekateri radikalno novi izdelki/storitve, drugi pa le drobne izboljšave obstoječih.
- Ključnega pomena je uravnoteženost portfelja.
- Podjetje išče ravnotežje med:
 - visoko tveganimi, visoko donosnimi projekti in nizko tveganimi, nizko donosnimi
 - Imitacijami vs. drobnimi izboljšavami vs. radikalnimi inovacijami
 - projekti s krajšimi razvojnimi cikli in izplačili vs. projekti z dolgoročnimi učinki
 - izdelki/storitvami namenjenimi obstoječim trgom podjetja vs. novim trgom
 - projekti, ki uporabljajo novo tehnologijo vs. tehnologijo, ki nam je že poznan

SESTAVINE PORTFELJSKEGA PRISTOPA K STRATEGIJ INOVIRANJA IN NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA



UPORABNOST PORTFELJSKEGA PRISTOPA

- Omogočanje selektivne izbire projektov z različnim razmerjem med tveganjem in potencialnim donosom.
- Omogoča preprečevanje prevelikih izgub, ko visoko-tvegani in visoko-donosni projekti ne uspejo realizirati pričakovanega rezultata.
- Projekti, ki predstavljajo novosti za trg, zahtevajo centraliziran razvoj novih izdelkov, z veliko medfunkcijskega sodelovanja in učenja.

ELEMENTI NOTRANJE PODJETNIŠKE STRATEGIJE

1. Razvoj podjetniške vizije
 - Najboljša podjetja poganja jasna vizija. Top management mora komunicirati vizijo KP po vsej organizaciji. Vizija prihaja z vrha, podjetniško vedenje pa iz celotne organizacije. Vizija zahteva oblikovanje za vsako podjetje specifičnega koncepta podjetništva ter drznega izziva za celotno podjetje, ki bo pretegnil vsakega zaposlenega v podjetju.
2. Zaznavanje priložnosti
 - Podjetniška strategija je poskus iskanja in izkoriščanja priložnosti v in izven podjetja.
 - Če vsakega zaposlenega dojemamo kot potencialnega korporacijskega podjetnika potem je sposobnost podjetja za odkrivanje novih priložnosti izjemna.
 - Zaposleni pa ne vidijo priložnosti zaradi številnih ovir. Ko začnejo delati na eni priložnosti, se jim odkrivajo tudi mnoge druge. Torej je izziv narediti prvi korak.
 - Uporaben je koncept obzorja priložnosti, ki predstavlja zunanjo mejo, ki jo postavlja management. To obzorje je v večini podjetij zelo omejeno.
 - Managerji težko pobegnejo preteklosti, zato so tudi prihodnje aktivnosti v najboljšem primeru samo nadaljevanje tega, kar smo delali doslej.
3. Upravljanje sprememb
 - Spremembe so dobre. Ljudi obogatijo, jim omogočijo nove izkušnje in dajejo nove vidike. Nudijo jim nove priložnosti.
 - Strategije lahko včasih nehote silijo k ohranjanju nespremenjenega stanja.
 - V podjetnih organizacijah morajo biti strategije gonilo sprememb.
 - Gre za nenehno preverjanje smiselnosti vseh področij poslovanja, iskanje boljših pristopov, procesov in stvari, ki jih lahko brez težav opustimo.
4. Spodbujanje želje po »biti inovativen«

- Strategija, ki spodbuja inoviranje bo uspešna le, če bo management jasno povedal, katere tipe inovacij pričakuje in iz katerih delov podjetja.
 - Koncept inovacijskega portfelja poudarja potrebo, da istočasno v podjetju izvajamo različne tipe inovacij z različnimi lastnostmi (tveganje, velikost, usmerjenost, doba).
 - Vsak zaposleni ne bo innovation champion, mora pa vsak imeti vlogo pri vsaj enem inovacijskem projektu v vsakem trenutku.
 - 3M je določil pravilo 15%, ki je vsakemu dal čas za inoviranje. S tem je posredoval tudi pomembno info., da inoviranje pričakuje od ljudi, ki sebe nimajo za inovativne.
 - Željo "biti inovativen" lahko spodbudimo z vključitvijo v lastništvo in z odgovornostjo za inovacijske projekte.
5. Investiranje v ideje zaposlenih
- Ideje in predanost posameznikom k idejam so najpomembnejše premoženje podjetja.
 - Podjetja prav tekmujejo v iskanju učinkovitih načinov, kako jih uničiti. Pri nekaterih se celo vse začne in konča s škatlo za predloge.
 - Potreben je sistematičen pristop k zbiranju idej iz različnih virov ter investicija v vzpostavitev infrastrukture shranjevanja, ocenjevanja, poročanja in dodeljevanja idej.
 - Aktivnosti moramo podpreti z vrednotami in kulturo podjetja.
 - Potrebujemo forume/sestanke za prevetritev idej.
 - Oblikovati je potrebno budžet razpoložljivih virov za investiranje v razvoj idej.
 - Managerji na vseh ravneh morajo med svoje delovne naloge uvrstiti poslušanje, produktivno izzivanje, podporo, sponzorstvo in investiranje v ideje svojih zaposlenih.
 - Dve najbolj dragoceni besedi v podjetju naj bosta: Kaj (pa), če...?
 - Tovrsten pristop bo v podjetju ustvaril tržnico novih idej in strateški management bo vključeval aktivnosti, kako bi ta tržnica čim bolj učinkovito delovala.
6. Delitev tveganja in nagrad z zaposlenimi
- Pri oblikovanju podjetne strategije podjetja ne smemo pozabiti na razmerje tveganje / nagrada.
 - Ne gre za to, da bi zaposleni imeli možnost postati multimilionarji zaradi svojega podjetniškega delovanja. Absolutna velikost nagrad je sekundarnega pomena.
 - Dolgoročno zahteva, da zaposleni izkusijo nekaj tveganja in da smiselno sodelujejo pri nagradah vzdržan sistem korporacijskega podjetništva.
 - Praktično to pomeni, da se neuspeli poskusi ne vidijo v znižanih plače, bonusov, prostosti, podpore pri raziskavah, če projekti propadejo oziroma ne dosežejo ciljev in obratno, če so projekti uspešni.
7. Prepoznavanje ključnega pomena napak
- Napake kažejo na nove izkušnje, učenje in napredek.
 - Ne samo, da celotni projekti propadejo, borec se mora soočiti s številnimi manjšimi neuspehi na tej poti.
 - Inoviranje pomeni eksperimentiranje, preizkušanje in ko ne deluje, poskušanje nečesa novega. Pomembno je, da inovator nikoli ne zgubi cilja pred očmi. Dobiti mora debelo kožo, ko se sooča z zavrnitvami in neuspehi. Potrebni je veliko poskusov, preden uspemo.
 - Učenje na napakah, ne kaznovanje za njih, je pravi pristop.
 - Inoviranje je pogosto igra števil–več idej kot imamo, večje so možnosti za uspešno inovacijo.
 - Pomemben princip je tudi: Nikoli ne ubij ideje! 3M ima zgodovino napačnih idej, ki so se spremenile v milijonske posle.
-

TEMA 5: ORGANIZIRANJE PODJETJA ZA KORPORACIJSKO PODJETNIŠTVO: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA

OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE STRUKTURE PODJETJA

- Struktura podjetja se nanaša na način, kako podjetje organizira ljudi in naloge.
- Struktura je definirana kot:
 - izoblikovan vzorec odnosov med sestavinami ali deli podjetja
 - načrt podjetja, ki omogoča njegovo upravljanje
- Struktura je tudi dejavnik učinkovitosti podjetja. Učinkovita organizacijska struktura mora spodbujati učinkovitost celotnega podjetja.
- Organizacijska struktura podjetja je rezultat načrtovanega procesa.
- Struktura se spreminja s spreminjanjem dejavnikov v okolju in v podjetju.
- Strukturo podjetja prikazujemo z organizacijsko shemo, ki jo sestavljajo:
 - Naloge
 - Nosilci nalog
 - Medsebojna razmerja
- Organizacijska shema ali organigram je graf, s katerim prikazujemo kakšno ima določeno podjetje strukturo. Shema prikazuje odnose nadrejenosti in podrejenosti položajev, služb in funkcij posameznikov znotraj podjetja.

OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE V PODPORO KP

Pri oblikovanju organizacijske strukture, ki bo podpirala korporacijsko podjetništvo, se podjetje sooča z nekaterimi odločitvami, o katerih mora sprejeti strateške odločitve:

- **Centralizacija vs. decentralizacija**
 - Koncentriranje moči na višjih ravneh organizacije, ki pomeni bolj centralizirano strukturo podjetja.
 - Distribucija moči in odločanja na nižje ravni, ki pomeni decentralizirano strukturo podjetja. Slednja predstavlja spodbujanje iniciative posameznikov, eksperimentiranja in inovativnosti.
- **Stopnja specializacije**
 - Veliko specializacije pomeni, da bodo posamezne naloge verjetno opravljene bolje, vendar bo njihova končna integracija v rezultat verjetno precej zahtevna.
 - Malo specializacije pa pomeni, da bodo posamezne naloge verjetno opravljene slabše, vendar bo njihova združitev v končni rezultat verjetno lažja.
- **Stopnja formalizacije in kontrole**
 - Odločitev o velikosti posameznih oblikovanih enot znotraj podjetja:
 - Malo število ljudi v posamezni enoti pomeni več ravni managementa, kar pomeni več hierarhije, zahtevnejše komuniciranje, počasnejše sprejemanje odločitev.
 - Več ljudi v eni organizacijski enoti pa pomeni manj organizacijskih ravni, kar predstavlja bolj plosko organizacijo, ki običajno pomeni boljšo komunikacijo in hitrejše sprejemanje odločitev, kar je konsistentno z delegiranjem odgovornosti.
- **Način oz. kriteriji oblikovanja organizacije**
 - Delitev se ukvarja z združevanjem zaposlenih v primerne organizacijske skupine oz. celote
 - Zaposleni so v posamezne skupine lahko združeni po različnih kriterijih:
 - Funkcije, produktne skupine, tržni segmenti ali segmenti kupcev, geografske regije, faze poslovnega procesa, projekti...

RAZVOJ ORGANIZACIJSKE STRUKTURE PODJETJA V ŽIVLJENJSKEM CIKLU

1.faza: neformalna struktura: Ustanovitvena struktura je v začetku običajno brez formalnih povezav, brez organizacijskih shem in formalne delitve dela.

2.faza: funkcijska struktura: Oblikovanje poslovnih funkcij, običajno v obliki oddelkov s centralizacijo nadzora.

3.faza: decentralizirana struktura: Oblikovanje centrov in enot, ki so relativno samostojne in odgovorne za soj del poslovanja.

4.faza: strateške poslovne enote: Samostojne strateške poslovne enote in/ali produktne skupine, ki imajo določene skupne (centralizirane), predvsem administrativne službe.

5.faza: matrična struktura: Oblikovanje medfunkcijskih timov, projektno organiziranje, svetovalno delovanje vodstvenih timov.

TIPI ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR PODJETJA IN NJIHOVA POVEZANOST S KORPORACIJSKIM PODJETNIŠTVOM

1. Enostavna struktura

- Neformalna
- Koordinacija nalog poteka neposredno med nadrejenim in podrejenim
- Strategijo določa vodstvo
- Malo specializacije nalog in opravil
- Nizka stopnja formalizacije in birokracije
- Moč skoncentrirana v vodstvu podjetja

2. Birokratizirana struktura

- Mehanska in rigidna struktura
- Standardizacija dela z visoko stopnjo koordinacije
- Hierarhična in zelo birokratska struktura
- Podjetje sledi in upošteva oblikovane načrte
- Dobro razvit informacijski sistem, ki pa je osredotočen na interno poročanje
- Moč skoncentrirana v vrhnjem managementu

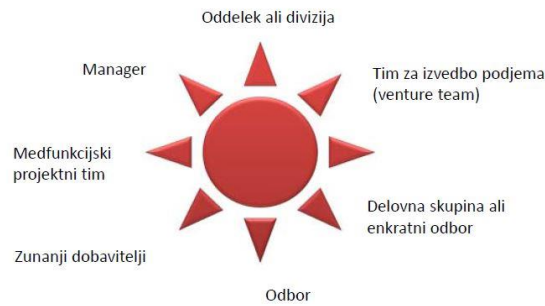
3. Organska struktura

- Omejena hierarhija
- Fleksibilna struktura
- Oblikovane skupine visoko usposobljenih specialistov z različnih področij za oblikovanje in razvoj kompleksnih in hitro spremenljivih produktov
- Neposredno komuniciranje, pogosti sestanki, spodbujanje sodelovanja
- Decentralizacija moči in odločanja
- Malo standardov in birokratizacije
- Visoko razvit informacijski sistem, ki analizira tudi zunanje okolje

4. Divizijska struktura

- Oblikovani profitni centri za proizvodno in trženje posameznih produktnih skupin
- Divizije se med seboj lahko razlikujejo v svojih strukturah
- S časom divizije postanejo vse bolj birokratizirane in formalizirane, z lastno močjo odločanja in neodvisnim delovanjem
- Kontrola s pomočjo mangementskega informacijskega sistema
- Koordinacija med divizijami se dosegata s tistimi iz vseh divizij in strukturo vodstva celotnega podjetja.

NAČINI ORGANIZIRANJA ZA VODENJE IN IZVAJANJE NOTRANJE-PODJETNIŠKIH AKTIVNOSTI / PROJEKTOV



Tip strukture	Opis	Prednosti	Slabosti
Oddelek	Oddelek v diviziji	Specializacija	Malo virov. Manj avtoritete
Divizija za razvoj NP aktivnosti	Velika in samozadostna divizija	Centralizirana koordinacija in nadzor. Dolgoročna zavezanost. Zagotovljena pozornost top managementa. Pomembni viri.	Koordinacija z drugimi divizijami. Nefleksibilnost zaradi velikosti. Priložnosti za upravljanje lastnih individualnih interesov.
Oddelek za razvoj	Oddelek v diviziji	Specializacija. Integracija naporov.	Malo virov. Manj avtoritete.
Manager za razvoj inovacij	Eden od zaposlenih managerjev, ki je odgovoren za nov izdelek	Enostavnost	Lahko preobremeni enega managerja. Sodelovanje z drugimi je težje.
Produktni manager ali manager blagovne znamke	Odgovornost za nov izdelek, ki je dodatna k ostalim rednim obveznostim.	Najboljše za širitev produktne linije ali za njeno manjše spreminjanje.	Ni primerno za radikalne novosti. Manager je razpet med tekočimi obveznostmi in obveznostmi razvoja novega izdelka.
Medfunkcijski NP projektni tim	Skupina, sestavljena za čas trajanja NP projekta	Fleksibilnost. Vključevanje več različnih vidikov.	Pogosto je težko pridobiti podporo funkcijskih oddelkov.
Delovna skupina ali enkratni odbor	Začasna matrična organiziranost	Vključuje specializirane managerje v delni ali celotni zaposlitvi.	Vsak član tima mora izpolniti več različnih zahtev.
Tim za izvedbo NP podjema	Skupina, sestavljena iz internih in zunanjih članov	Vključevanje zunanjih znanj.	Lahko porabi več virov kot je vreden projekt.
Zunanji dobavitelj	Pogodbeni odnos z drugim podjetjem, ki razvija inovacijo.	Angažiranje specialistov, ki izvajajo neodvisno delo.	Lahko predstavljajo visok strošek. Težave s kontrolo in kakovostjo.
Več oblik hkrati	Hibridne oblike struktur, ki so odvisne od narave posameznega NP projekta.	Oblika se prilagaja vsakokratnim individualnim potrebam projekta.	Težave z managementom, koordinacijo in ocenjevanjem naporov več enkratnih strukturnih oblik, ki se pojavljajo hkrati.
Vitki poslovni modeli in vitko inoviranje	Pristop, ki temelji na hitrem razvoju novih produktov, start-upov ali trgov.	Hitrost razvoj inovacij. Iskanje minimalnega produkta, ki ga je možno implementirati na trg. Aplikabilnost na različne ravni poslovanja.	Znanje zaposlenih.

NAČINI ORGANIZIRANJA ZA VODENJE NOTRANJE-PODJETNIŠKIH PROJEKTOV: VITKI (LEAN) POSLOVNI MODELI IN VITKO INOVIRANJE

- Uporaba pristopa vitkih poslovnih modelov podjetjem omogoča, da na enostaven in pregleden način skicirajo izhodiščni poslovni model ter ga s procesom validacije zapisanih predpostavk spreminjajo, dopolnjujejo in izboljšujejo.

- Brez dobro zasnovanega poslovnega modela še tako dober in inovativen izdelek / storitev ne koristi veliko.
- Pri uporabi vitkih poslovnih modelov za nenehen proces inoviranja znotraj podjetja, kamor mora biti vključenih več ključnih oseb – celoten team ljudi.

TEMA 6: ORGANIZIRANJE PODJETJA ZA KORPORACIJSKO PODJETNIŠTVO: KULTURA PODJETJA

OPREDELITEV KULTURE PODJETJA

- Organizacijska kultura je vzorec skupnih temeljnih domnev, ki jih je skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je spoprijela s problemi zunanje adaptacije in notranje integracije. Ker ima z njimi dobre izkušnje, jih smatra za tehtne in jih posreduje novim članom, kot pravilen način dojemanja, razmišljanja in zaznavanja problemov.
- V organizaciji kultura ponazarja načine delovanja in obnašanja ljudi. Ko judje skupaj delajo, čutijo in upoštevajo pravila kulture, ki so tipična za posamezne razmere. Kultura je oblika prevzetih navad, vrednot in pravil, saj si ljudje v organizaciji izoblikujejo svojo in z njo poskušajo vplivati na druge.

ELEMENTI KULTURE PODJETJA

Element	Opis
Vrednote	Stvari, za katere si prizadevamo, ker verjamemo, da jih je vredno imeti ali jih početi. Tudi stvari, ki si jih podzavestno želimo. Predstavljajo naše preference vedenja in rezultatov. Podjetniške vrednote so: ustvarjalnost, popolnost, vztrajnost,...
Norme in pravila	Sprejete norme in pravila podjetja. Greza vedenje, ki je sprejemljivo. Gre za razumevanje splošnih etičnih načel, kako se nekdo oblači, s kom in na kakšen način komunicira,...
Besedišče	Jezik, akronimi, žargon, sleng, znaki, slogani, metafore, geste
Metodologija	Razumevanje, kako se pristopi k določenim stvarem in kako se te naredijo. Npr.: racionalnost, pravila,...
Rituali	Obredi, praznovanja, tabuji,... Npr. prireditve, kjer se podelijo priznanja najboljšim zaposlenim, konference, božične zabave,...
Miti in zgodbe	Zgodovina, sage, mitologija, legende podjetja, kdo so heroji tega podjetja. Legende in zgodbe o uspešnih, posebnih posameznikih

SPLOŠNI TIPI KULTURE

Tipi Kulture	Opis
Procesna kultura	Malo tveganja, počasne povratne informacije – težave z merjenjem dela in uspešnosti zaposlenih. Odsotnost povratnih informacij zaposlene primora, da se usmerjajo na to, kako stvari opravljajo, ne pa na to, kaj delajo; uveljavi se miselnost varovanja lastnega hrbta; pojavi se birokracija s svojo usmerjenostjo na nepomembne dogodke in podrobnosti, formalizmom in perfekcionizmom (zavarovalnice, banke,..)
Mačo kultura	Veliko tveganja, hitre povratne informacije – intenzivni pritiski in 'ubijalski' tempo, pogost stres, izgorevanje, notranje tekmovanje in konflikti, velik osip (policija, kirurgija, svetovalne organizacije,...)
Kultura trdega a zabavnega dela	Malo tveganja, hitre povratne informacije – organizacije so zelo dinamične in usmerjene na stranke, poudarja se timsko delo; včasih kakovost trpi zaradi količine dela (trgovske organizacije, računalniška podjetja,...)
Kultura tveganega vlaganja	veliko tveganja, počasne povratne informacije, lahko tudi več let – poudarek je na prihodnosti in na pomenu vlaganja vanjo; obstaja jasna hierarhija avtoritete, odločitve se sprejema na vrhu; taka kultura vodi v kakovostne inovacije in znanstvena odkritja (investicijske banke, arhitekturna podjetja,...)

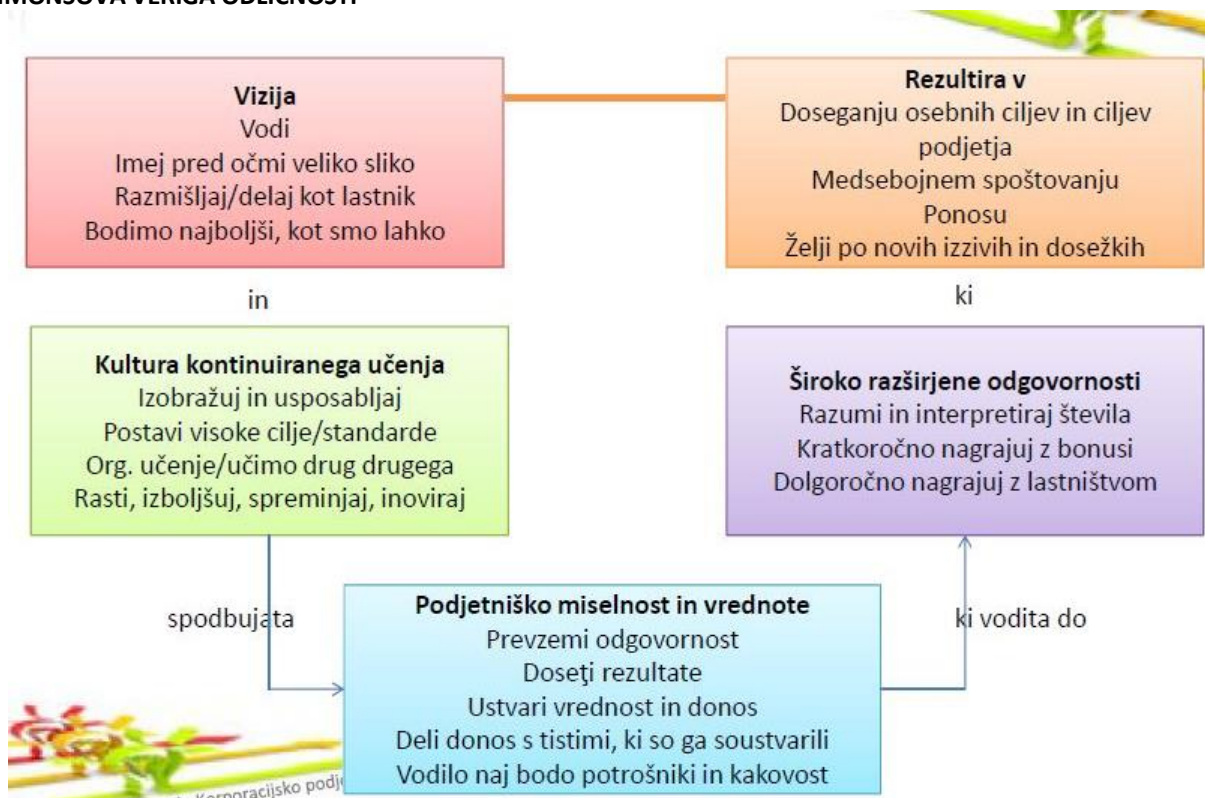
ELEMENTI NOTRANJO PODJETNIŠKE KULTURE

Poudarek na ljudeh in delitvi odločitvene moči ter odgovornosti	Ustvarjanje dodane vrednosti z inoviranjem	Spodbujanje sprememb
Praktičen in viden management	Svoboda za rast	Toleriranje napak
Predanost in osebna odgovornost	Poudarek na prihodnosti	Občutek nujnosti
Jasnost in dobra organizacija	Visoki standardi, pritiski	Prepoznavnost, zaslužen ugled
Zaupanje, kredibilnost	Delo je zabava	Učinkovitost
Osredotočanje na kupca	Vključevanje vseh v vse	Eksperimentiranje

TEMELJNE VREDNOTE KULTURE PODJETJA IN NOTRANJO PODJETNIŠTVO

- En namen
- Odličnost
- Enoten interes
- Osebni – organizacijski namen
- Ukazovalnost- konsenz
- Empirično
- Nagrade po moči
- Kariera

TIMMONSOVA VERIGA ODLIČNOSTI



DETERMINANTE ORGANIZACIJSKE KULTURE, KI VPLIVAJO NA NP

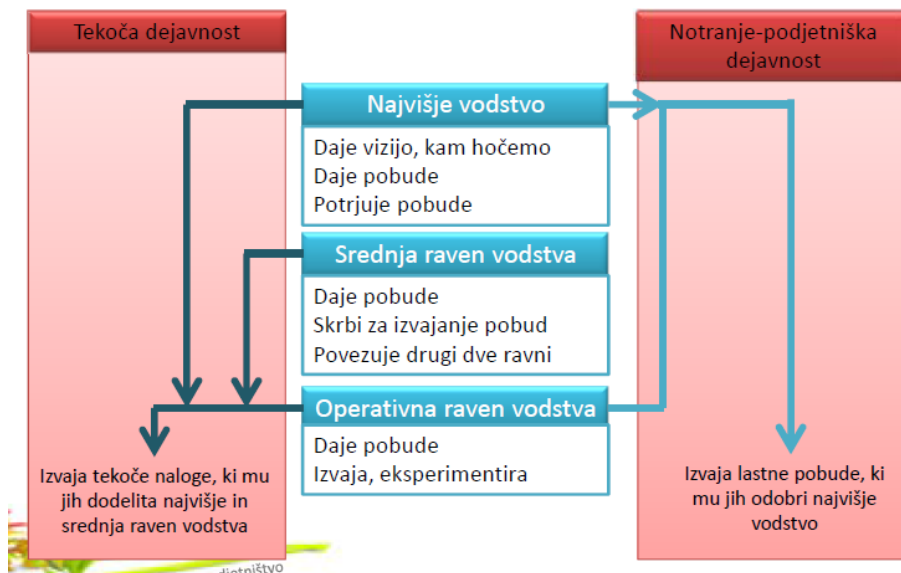


TEMA 7: ORGANIZIRANE PODJETJA ZA KORPORACIJSKO PODJETNIŠTVO : VLOGA VODSTVA PODJETJA

VLOGA VODSTVA PRI PODPORI ZA KORPORACIJSKO PODJETNIŠTVO

- Odločitev managementa oz. vodstva o tem, ali je korporacijsko podjetništvo sprejemljiva opcija za podjetje.
- Zavezanost vseh ravni vodstva.
- V primeru odločitve za KP se mora vodstvo aktivno vključiti in opredeliti:
 - novo vizijo, ki bo navdihovala, jasno poslanstvo in izbrati notranje podjetniško strategijo
 - primerno notranje- -podjetniško organizacijsko kulturo za doseg načrtovanih ciljev

MODEL VLOG VODSTVA PRI PODPORI KORPORACIJSKEMU PODJETNIŠTVU



VLOGA NAJVIŠJEGA VODSTVA OZ. TOP MANAGEMENTA PRI PODPORI KP

- Opredelitev vizije o tem, kam hoče podjetje priti in kako bo tja prišlo:
 - V besede, simbole in akcije mora pretvoriti koncept korporacijskega podjetništva
- Opredelitev organizacijske strukture, ki jo morajo oblikovati tako, da bo spodbujala individualno in timsko podjetniško vedenje
- Pridobitev kakovostnega kadra (HRM):
 - ustvarjalne, pripravljene tvegati in energične zaposlene, ki odkrivajo priložnosti in imajo zagon za premagovanje ovir na poti do uresničitve

Vloge:

- Gojiti podjetniško sposobnost organizacije
- Zaščititi radikalne, uničevalne inovacije
- Dvomit v prevladujočo logiko
- Vedno znova postavljati osnovna vprašanja
- Povezati strategije in podjetništvo

VLOGA SREDNJE RAVNI VODSTVA OZ. MANAGEMENTA PRI PODPORI KP

- Temeljna vloga je, da deluje kot posrednik med top managementom in operativnim vodstvom oz. managementom:
 - Zbirajo informacije, ki jih širijo navzgor in navzdol ter prevzemajo projekte razvoja izboljšav in novosti.
 - So posredniki v procesu korporacijskega podjetništva.
- So podporniki podjetniških aktivnosti posameznikov, s tem da spodbujajo pretok informacij v obeh smereh.
- Pomagajo oblikovati podjetniške akcije, ki jih opredelijo top managerji.
- Podpirajo, dodelujejo in vodijo podjetniške priložnosti ter identificirajo, zbirajo in zaposlujejo vire, potrebne za izkoriščanje podjetniških priložnosti.

Vloge:

- Podpora notranje podjetniških iniciativ
- Prilagoditev iniciativ
- Skrb za te iniciative
- Identificiranje potrebnih virov
- Pridobivanje potrebnih virov

▪ VLOGA OPERATIVNEGA VODSTVA OZ. MANAGEMENTA

- Izvajajo aktivnosti, ki so jih za njih nastavili na višjih ravneh.
- Izvajajo vloge eksperimentiranja in prilagajanja:
 - Eksperimentiranje se kaže s samoiniciativnim predlaganjem podjetniških iniciativ ter vključevanjem v njihovo izvajanje.
 - Prilagoditve izvajajo takrat, ko se pri izvajanju soočajo z različnimi ovirami.
- Delujejo kot izvajalci pobud, ki pridejo iz višjih ravni in istočasno samostojni akterji iniciativ, ki jih identificirajo sami in ne pridejo z vrha

TEMA 8: ORGANIZIRANJE PODJETJA ZA KORPORACIJSKO PODJETNIŠTVO: RAZVOJ IN NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV OZ. HRM

- HRM je ključni dejavnik za doseganje učinkovitosti in konkurenčnosti poslovanja podjetij.
- HRM je splet aktivnosti, ki pripomorejo k ustreznemu odzivanju podjetja na izzive v okolju ter s tem tudi na pridobivanje njegove konkurenčne prednosti. Te aktivnosti so:
 - upravljanje zunanjega in notranjega okolja
 - načrtovanje in izbira zaposlenih
 - razvoj in izobraževanje, ocenjevanje dela in rezultatov
 - nagrajevanje.

IZVIRI HRM V ZVEZI Z NOTRANJIM PODJETNIŠTVOM

- Zadržanje visokokakovostnega kadra
- Oblikovaje paketov plač in drugih ugodnosti, ki motivirajo zaposlenega h prizadevnemu in uspešnemu delovanju.
- Usklajevanje s spremenljivo zakonodajo, ki omejuje potrebno fleksibilnost podjetja in istočasno izpodbija podjetnost, saj podjetje postaja počasnejše, da bi lahko postavilo prave ljudi na pravo mesto (in odstavilo napačne ljudi iz pravih mest) ter oblikovalo spodbude za večjo inovativnost in prevzemanje tveganja.

ELEMENTI HRM, KI PODPIRA RAZVOJ KORPORACIJSKEGA PODJETNIŠTVA



FUNKCIJA HRM	PRISTOP K SPODBUJANJU NP
Načrtovanje in oblikovanje delovnega mesta	<ul style="list-style-type: none"> - Zanašanje na formalno planiranje - - Dolgoročna naravnost pri načrtovanju in oblikovanju delovnih mest - Natančna analiza delovnega mesta in njegova jasna opredelitev - Delovna mesta, ki so široko opredeljena - Delovna mesta, ki zahtevajo veliko preudarnosti in prevzemanje odgovornosti - Močna vključenost zaposlenih v formacijo delovnih mest
Izbira in zaposlovanje	<ul style="list-style-type: none"> - Zanašanje na zunanje in notranje vire novih kandidatov - Široko definirane karierni poti - Več alternativnih kariernih poti - Splošni, manj formalni kriteriji izbora novih zaposlenih - Odprti postopki izbire in zaposlovanja - Uporaba samo-selekcije pri dodeljevanju ljudi na projekte
Usposabljanje in razvoj	<ul style="list-style-type: none"> - Dolgoročna karierna usmeritev - Usposabljanje s široko uporabnostjo znanj - Posameznikom prilagojeno usposabljanje - Močna vključenost zaposlenih v pripravo in izbiro programov - Poudarek na veščinah managementa - Kontinuirano usposabljanje
Ocenjevanje uspešnost	<ul style="list-style-type: none"> - Močna vključenost zaposlenih v ocenjevanje (npr. sodelavcev) - Uravnotežena naravnost na posameznike in skupine - Poudarek na uspešnosti nad učinkovitostjo - Usmerjenost na rezultate namesto na procese - Subjektivni kriteriji - Poudarek na dolgoročni uspešnosti - Vključevanje kriterijev inovativnosti in prevzemanje tveganja - Kriteriji morajo odsevati tolerantnost do napak - Ocenjevanje naj se izvaja v neenakomernih intervalih
Nagrajevanje	<ul style="list-style-type: none"> - Poudarek na dolgoročni uspešnosti - Decentralizirano oz. prilagojeno ravni oddelkov - Prilagojeno željam posameznikov - Poudarja individualno uspešnost ter skupinske dosežke - Temelji na zaslugah in pobudah - Visoke finančne nagrade - Nujna souporaba nefinančnih nagrad - Dolgoročno predanost spodbujajo sistemi nagrajevanja z lastniškimi deleži in sistemi delitve dobička

USTVARJALNI ZAPOSLENI KOT NOSILCI NOTRANJO-PODJETNIŠKE AKTIVNOSTI

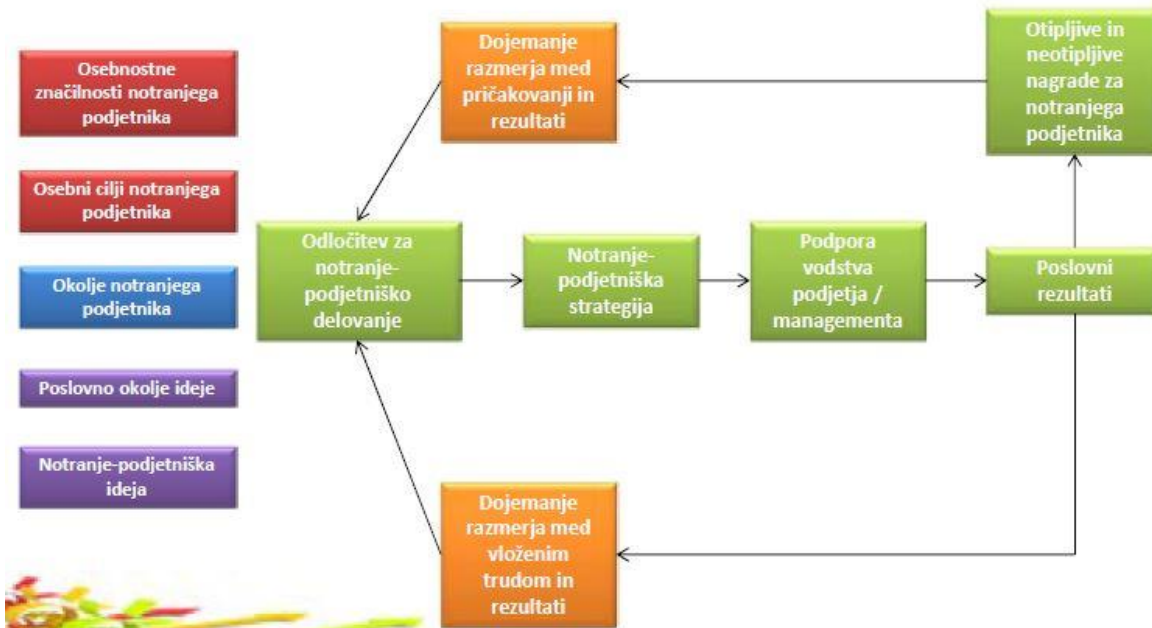
- Ustvarjalnost pomeni uporabo posameznikove mentalne sposobnosti in radovednosti za odkrivanje nečesa novega. Pomeni povezovanje nepovezanega. Pomeni kombiniranje stvari na povsem nov način.
- Ključne tri komponente ustvarjalnosti zaposlenih:
 - strokovno znanje (opredeljuje, kaj posameznik zna in zmore)
 - motivacija (eksterna, interna – ki je mnogo pomembnejša = strast, želja, radost)
 - veščine in tehnike ustvarjalnega mišljenja

PODROČJA USMERJANJA USTVARJALNOSTI ZAPOSLENIH

Področja	Opis
Idejna ustvarjalnost	Ko si zaposleni izmislijo novo idejo za izdelek, storitev, novost, idejni koncept, ali način rešitve problema.
Materialna ustvarjalnost	Ko zaposleni sestavijo ali zgradijo nov objekt, predmet, oblikujejo oglas.
Organizacijska ustvarjalnost	Ko podjetje na novo organizira ljudi in procese, projekte, oblikujejo nove organizacijske strukture, delovne time, spreminjajo pravila.
Ustvarjalnost razmerij	Vzpostavljanje sodelovanja, pozitivni odnosi med partnerji
Ustvarjalnost dogodkov	Drugačni načini organizacije dogodkov, kot so letna srečanja, praznovanja.
Osebnostna ustvarjalnost	Zaposleni spreminjajo sami sebe, tako da postanejo bolj dovtetni za novosti, spremenijo pogled na svet.
Spontana ustvarjalnost	Zaposleni delujejo spontano, nepremišljeno, takoj, kot so npr. hitri odgovori, odgovori v jezi ali na provokacijo na sestanku.

MOTIVIRANOST POSAMEZNIKA ZA NOTRANJE-PODJETNIŠKO AKTIVNOST



MOTIVIRANJE NOTRANJE-PODJETNIŠKEGA VEDENJA Z VIDIKA PODJETJA**NAČELA MOTIVIRANJA ZA KORPORACIJSKO PODJETNIŠTVO**

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

TEMA 9: UVAJANJE KORPORACIJSKEGA PODJETNIŠTVA**PRILAGAJANJE PODJETJA KONCEPTU NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA**

- Definirati notranje-podjetniško kulturo in podporni kontrolni sistem, ki ne bo oviral notranjega podjetništva.
- Definirati cilje notranjega podjetništva, vključno s cilji inoviranja.
- Prepoznavati notranje podjetnike in njihove projekte
- Notranje podjetnike usmerjati v razumevanje njihove vloge in discipline pri oblikovanju njihovega poslovnega načrta.
- Notranje podjetnike usposabljanje za realizacijo poslovne priložnosti oz. izvedbo NP projekta

NOTRANJE PODJETNIŠKI PROCES



PRISTOPI K UVAJANJU KORPORACIJSKEGA PODJETNIŠTVA

1. Pristop od »spodaj navzgor«; pristop je znan predvsem zato, ker ga je uporabila korporacija IBM
2. Dvofazni pristop
3. Pristop svetovalno-raziskovalne skupine »Foresight« iz Švedske

1. Pristop od »spodaj navzgor«

- Inicijativa za vpeljavo NP prihaja od sodelavcev z nižjih nivojev hierarhične strukture podjetja in ne od vodstva podjetja.
- To je klasični notranje-podjetniški pristop. Razvil se je v korporaciji IBM.
- Pristop lahko razdelimo na sedem korakov, ki si sledijo v logičnem zaporedju izvajanja:
 - Oblikovanje stališča
 - Predstavitve ideje s pisnim dokumentom
 - Iskanje zaveznikov in oblikovanje zavezništva
 - Določitev glavnih tarč v vodstvu
 - Nevtralizacija odpora in pridobivanje novih članov
 - Iskanje prevajalca oz. povezovalca
 - Skromno, hitro in pogosto zmagovanje

2. Dvofazni pristop

1. FAZA

- Pripravljalna faza
- Posvečamo se ustvarjanju podjetništvu prijaznega okolja in zagotavljanju virov za izvajanje podjetniških projektov.
- Ustvarjanje podjetniškega ozračja oziroma pripravljala faza v razvoju notranjega podjetništva pomeni zagotavljanje podjetniškega okolja ter potrebnih resursov podjetja, potrebnih pri izvedbi projekta

2. FAZA

- Pridobiti in usposobiti udeležence in pričeti z izvedbo prvih podjetniških projektov.
- Potrebno je izgraditi in pridobiti podporo udeležencev, njihovo usposabljanje ter začetek uresničevanja prvih notranje podjetniških programov.

3. »Foresight« pristop

- Izhodišče pristopa je podpora vodstva podjetja pri uveljavitvi podjetništva v podjetju in uvajanju sprememb, pri čemer običajno uporabi zunanjo svetovalno organizacijo. Ta podpora mora biti dosledna, vse hierarhične ravni v podjetju pa morajo razumeti, da je uvedba sprememb v smeri uveljavitve podjetništva ključen projekt.

- Zaposlene je potrebno prepričati, da brez sprejetja novih vrednot, ki so podjetništvu prijazne, obstoječe organizacijske kulture v podjetju ne bomo spremenili v zadostni meri. Ta sprememba je eden od ključnih pogojev za uspeh.
- »Foresight« pristop je razdeljen v pet korakov:
 - Predstavitev podjetniškega koncepta;
 - Usposabljanje vodstva podjetja;
 - Identifikacija in izbira notranje-podjetniških pobud;
 - Usposabljanje notranjih podjetnikov;
 - Strukturna podpora notranjim podjetnikom

PROGRAM NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA – izvajamo v dveh fazah

1. Ustvarjanje spodbudnega podjetniškega ozračja
2. Izvajanje notranjega podjetništva

PROGRAM OZ. PROJEKT NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA

- Management mora spoznati notranje-podjetniški koncept in se odločiti, da ga bo sprejel.
- Za izvedbo koncepta se mora najprej usposobiti management.
- Informiranje zaposlenih o uvajanju notranje podjetniškega programa oz. projekta.
- Za potrebe iskanja idej in notranjih podjetnikov se oblikuje posebna skupina, ki bo zbirala, pregledovala in ocenjevala ideje.
- Notranjemu podjetniku se omogoči udeležba na strokovnih seminarjih in tečajih ter obisk specializiranih sejmov, povezanih z njegovo idejo.
- Izdelava in predstavitev poslovnega načrta, da se izbrana ideja konkretizira.
- Če je notranje-podjetniški poslovni načrt sprejet, se dogovori še način spremljanja njegove izvedbe in doseženih rezultatov.