**Intra poduzetništvo u mikro poduzećima:**

**GENIE model i inovativni edukacijski pristup**

Pripremili

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Image | Image | Image | Image |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Image | Image | Image |

Koordinirao



Lipanj 2022

**Izvršni sažetak**

Cilj ovog izvješća je identificirati različite koncepte poduzetništva unutar organizacija (eng. intrapreneurship) i odgovoriti na koji način se kultura intrapreneurshipa može uspostaviti u poduzećima. Proveden je pregled akademske literature o pojmu, aspektima i karakteristikama intrapreneurshipa, determinantama postajanja intrapoduzetnikom, zaposlenicima s intrapreneurship pristupom, njihovim ponašanjima, vještinama i namjerama, utjecaju čimbenika okoline na intrapreneurship te financijskim ishodima intrapreneurshipa. Izvješće se bavi trenutnim politikama, strategijama i programima koji su relevantni za unutarnje poduzetnike. Naši nalazi otkrivaju mnoge definicije koncepta, koji je istražen iz perspektive kulture, vodstva, individualnih sposobnosti i utjecaja na organizacijsku izvedbu. Smatramo da intrapoduzetnici pokazuju karakteristike i zaposlenika i poduzetnika. Osim toga, intrapreneurship zahtijeva specifične stilove vodstva i organizacijske strukture. Naši rezultati pokazuju da se razvoj intrapreneurship-a značajno razlikuje među državama članicama EU-a, pri čemu su neke od najmanje poduzetničkih sredina pioniri intrapreneurship-a. Čini se da ova kretanja nisu rezultat mjera politike jer nismo pronašli aktivne mjere za promicanje ovog fenomena. Posebno zabrinjava jaz među malim i srednjim poduzećima. Ovim tvrtkama nedostaju interni resursi i podrška im je najpotrebnija, ali nismo mogli pronaći nikakav znanstveni rad ili političke mjere usmjerene na ovu skupinu. Ipak, nekoliko okvira usmjerenih na poduzetništvo može poslužiti kao polazište za identificiranje područja intervencije za intrapreneurship. U tu smo svrhu u našem izvješću procijenili dva vodeća europska okvira. Na temelju ovih i naših nalaza, uspjeli smo generirati popis potencijalnih područja intervencije za jačanje intrapreneurskih sposobnosti, stila vodstva i intrapreneurship kulture u organizacijama.

1. **Uvod**

Globalno konkurentsko okruženje zahtijeva od poduzeća stalnu optimizaciju korporativnog upravljanja, restrukturiranje i nadogradnju kompetencija na principima fleksibilnosti, inovativnosti i responzivnosti (Draeger-Ernst i sur., 2003). Ključnu ulogu u tim procesima imaju zaposlenici čija se uloga unutar organizacija posljednjih godina značajno promijenila (Perez-Uribe et al., 2017.). Zaposlenici dobivaju više diskrecije i odgovornosti zbog decentraliziranijih procesa donošenja odluka. Od njih se očekuje da budu fleksibilni, proaktivni i inovativni. Umjesto da budu neaktivni primatelji promjenjivih proizvoda i poslova, zaposlenici trebaju usvojiti uloge „inovatora” i „diferencijatora” (Bowen, 2016.). Točnije, od zaposlenika se očekuje da primjenjuju intrapreneuralni način rada kako bi odgovorili na promjenjive zahtjeve i izravno utjecali na strateški smjer poduzeća (Hart 1992).

U svojim nastojanjima da izbjegnu likvidaciju ili preuzimanje, moderne organizacije slijede dvoslojnu strategiju (Deloitte, 2015.) maksimiziranja i optimiziranja postojećih proizvoda dok prihvaćaju inovacije kao kamen temeljac dugoročnog rasta i profitabilnosti. U tom procesu jednu od temeljnih uloga ima intrapreneurship, koji se ponekad naziva i korporativno poduzetništvo. Intrapreneurship je metoda odozdo prema gore, usmjerena na ljude za pokretanje radikalnih inovacija unutar tvrtke. Intrapreneri su zaposlenici koje su njihove tvrtke opunomoćile da se ponašaju kao „poduzetnici“, a ne samo kao puki izvršitelji zadataka, što im daje odgovarajuću moć i odgovornost da osmisle i provedu u praksi inovativne ideje za poslovni razvoj, kao što su dizajn i marketing novih proizvoda/usluga za provođenje strategija diverzifikacije, prodor u tržišne niše itd. Ovaj proces osnaživanja ne dolazi bez niza komplikacija s obje strane, ali je također neophodan za svaku tvrtku koja želi postići i zadržati konkurentsku prednost.

Zbog gore navedenih razloga današnje tvrtke traže nove metode za inovacije koje stavljaju unutarpoduzetničke napore zaposlenika u središte i podržavaju ih u stvaranju, razvoju i skaliranju ideja. Intrapreneurship potiče inicijativu i pozicionira tvrtke kao vodeće u industriji dopuštajući zaposlenicima da budu kreativni. Dok mnogi zaposlenici slijede pravila, tvrtke s poduzetnički orijentiranim zaposlenicima imaju koristi od niza čimbenika, uključujući inovativne ponude, povećane vještine i sposobnosti i konkurentske prednosti, kao i uštede troškova, poticaje za motivaciju i brže lansiranje proizvoda i usluga. Nije potrebno 'stvarati' unutarnje poduzetnike; već postoje unutar poduzeća i samo ih treba prepoznati i njegovati. Ignoriranje njihovih napora ili čak 'sprječavanje da ostvare svoje ideje jer se razlikuju od standarda rezultira smanjenjem unutarpoduzetničkih aktivnosti i smanjenjem privlačnosti takvih talenata.

Iz perspektive poduzetnika i vlasnika poduzeća, njegovanje takvog skupa talenata nije jednostavno jer podrazumijeva brojne instrumentalne uvjete. Unatoč tome, postojeća literatura o ovoj temi prepoznaje intrapreneurship kao ključni novi pokretač poslovne izvrsnosti i konkurentnosti. Put za implementaciju i njegovanje organizacijske kulture prilagođene unutarpoduzetništvu dvosmjeran je proces : od vrha prema dolje, rad na vodstvu i korporativnoj kulturi; odozdo prema gore, s fokusom na istraživanje i razvoj pokretača i okidača intrapreneurial stavova i osjećaja inicijative među radnicima.

Tehnološke inovacije, povećana konkurencija na svjetskom tržištu i demografske potrebe ne postavljaju samo promjenjive zahtjeve pred poduzeća, već i pred zaposlenike ( Mouzakitis , str. 3915). Moraju se stvoriti nove strukture koje će poticati i obučavati te sposobnosti kompanija ( Mouzakitis , str. 3915; Staudt et al., str. 12). Za konkurentnost i inovativnost istraživanje i razvoj jednako su važni kao i brzo širenje tehničkih i organizacijskih inovacija u pojedinim tvrtkama. Temelj za to je kompetentnost menadžera i zaposlenika. Međutim, takvi zaposlenici, koji imaju sposobnost i volju za inovacijama, nisu samo tu, već ih je potrebno obučiti (Staudt et al., str. 18).

Iako je praktična važnost VET-a u Njemačkoj, na primjer, snažno zanemarena. Majaumdar to izražava još drastičnije: "visok postotak nezaposlenosti mladih proizlazi iz nesposobnosti sustava obrazovanja i osposobljavanja da prihvate pružanje vještina u skladu s očekivanim promjenama na tržištu rada jednostavno zato što je radna inteligencija slaba ili ne postoji" (Majumdar , str. viii). U Njemačkoj je obrazovno osposobljavanje u dualnom sustavu u opadanju, a raste školsko i akademsko osposobljavanje koje uključuje nedostatak praktične relevantnosti ( Gonon , str. 342; Staudt et al., str. 78). Umjesto da većinu svog vremena provedu u vježbeničkoj tvrtki učeći praktične vještine, polaznici većinu svog vremena na obuci provode učeći zastarjela teorijska znanja (Staudt et al., str. 78). Osim toga, studiji na sveučilištima obično nemaju praktičnu važnost (Staudt et al., str. 90). Španjolska je također prepoznala važnost stručne prakse i pokrenula obrazovnu reformu koja je usmjerena na to, orijentirana na druge europske države članice ( Milolaza , str. 13). Visoka stopa nezaposlenosti mladih u Španjolskoj od 26,3% u 2013. pokazuje važnost takvih reformi ( Milolaza , str. 19).

Iako je nedostatak praktične važnosti u obrazovanju veliki problem, vještine koje se ne ažuriraju tijekom karijere također su jednako veliki problem. Ako se vještine ne ažuriraju, njihova vrijednost s vremenom opada, zapošljivost pojedinca se smanjuje i sposobnost pojedinca za inovacije se gubi (Staudt et al., 201). Koncept koji ima za cilj čisti prijenos znanja stoga više nije prikladan (Staudt et al., 218ff). Nezaobilazna je direktna implementacija u praksi, tj. u dotičnom poduzeću. Potreban je integrirani razvoj ljudskih resursa, poduzeća i organizacije (Staudt et al., str. 286).

Ali ne treba uzeti u obzir samo praktičnu važnost obuke; sposobnost suočavanja s neizvjesnošću i izgradnje otpornosti također postaje sve važnija u neizvjesnim tržišnim uvjetima. Sve češće je potrebno upravljati karijernim prijelazima: „Pristup novoj karijeri zahtijeva samoučinkovitost, djelovanje, motivaciju i sposobnost samoizgradnje“ (Barabasch, str. 29). Potrebne karakteristike koje su slične onima unutar poduzetnika: inovativnost/kreativnost, proaktivnost, prepoznavanje prilika/iskorištavanje, preuzimanje rizika/tolerancija neuspjeha i umrežavanje (Neessen et al., str. 553ff).

Razmatranje organizacijskih i procesnih promjena u poslovanju odražava rastuću složenost tržišnih uvjeta koji se dinamički mijenjaju. Samoregulacija i inicijativa moraju se razvijati i koristiti (Staudt et al., str. 233). Drugim riječima, potrebno je restrukturiranje i proširenje kompetencija prema načelima fleksibilnosti, inovativnosti i responzivnosti (Draeger-Ernst i sur., 2003).

Ukratko, obrazovanje unutar poduzetništva odražava praktičnu važnost i može pripremiti učenike i studente za prijelaz u karijeri tijekom njihovog radnog vijeka. Takvo bi usmjerenje u idealnom slučaju već trebalo postati obveznim dijelom školskih kurikuluma (Barabasch, str. 37). Osim toga, takav intrapreneurship VET program vrlo je relevantan za one koji su već zaposleni radi ažuriranja svojih vještina, suočavanja s prijelazom karijere i brzim promjenama okruženja s ciljem da i dalje budu zaposleni do svoje mirovine.

Situacija u Europi s obzirom na intrapreneurship čini se optimističnijom nego u drugim dijelovima svijeta. Jedno od nedavnih izvješća WEF-a (2018.) sugerira da gospodarstva Europske unije imaju visoku stopu intrapreneurship-a u usporedbi s drugim dijelovima svijeta. Postigavši visoke razine razvoja, europska gospodarstva obično se oslanjaju na inovacije, zapravo, inovacijski napori dosežu prethodno nedostignute razine, s uloženim kapitalom od 100 milijardi dolara, a i start-up inkubatori i rizični kapitali sada odgovaraju onima u SAD-u, i što je najvažnije, jasan je naglasak na tehnološkim i digitalnim tvrtkama (State of European Tech, 2021.). Unatoč tome, postoje nedostaci u sposobnostima koje treba riješiti kada se govori o digitalnom potencijalu Europe, budući da WEF (2018.) dokument izvješćuje da je njezin digitalni potencijal ostvaren samo na 12%, dok Sjedinjene Države imaju stopu od 18%. Razlike postoje među zemljama, kao što sugerira izvješće Global Entrepreneurship Monitor (2021). U nekim zemljama intrapreneurship je najvažniji, kao što je Hrvatska, postoje one s visokim poduzetništvom, ali niskim intrapreneurship intenzitetom, kao što je Latvija, i one koje pokazuju niske performanse u objema, što bi bio slučaj Italije ili Poljske.

Gore navedeno posebno se odnosi na mikro, mala i srednja poduzeća (MMSP). Prema jednom od nedavnih izvješća Svjetske trgovinske organizacije (WTO, 2016.), više od 90% tvrtki koje su izravno uključene u trgovinu razvijenih zemalja svijeta može se smatrati mikro, malim i srednjim poduzećima (MMSP). Ipak, većina stručnog i akademskog interesa u kontekstu unutarnjeg poduzetništva usmjerena je na velike korporacije. Ovo je posebno zabrinjavajuće jer ograničenja resursa u kombinaciji s konkurentskim pritiscima ugrožavaju samo postojanje tih poduzeća. Stoga je ključno optimalno korištenje unutarnjih resursa za povećanje konkurentnosti. To zahtijeva razvoj inovativnih pedagoških pristupa na temelju inovativnih modela upravljanja i uz razumijevanje prepreka i pokretača intrapreneurship-a u MMSP.

Cilj ovog izvješća je identificirati različite koncepte intrapreneurshipa i odgovoriti na koji način je intrapreneurial kultura uspostavljena u različitim tvrtkama, odnosno kako je takva korporativna kultura uvedena. Ovo se izvješće također usredotočuje na razlike između velikih i malih/srednjih poduzeća u promicanju intrapreneurskog ponašanja. Izvršen je pregled znanstvene literature o pojmu, aspektima i karakteristikama intrapreneurshipa, determinantama postajanja intrapreneurshipom, intrapreneurskim zaposlenicima, ponašanju, sposobnostima i namjerama, utjecaju okolišnih čimbenika na intrapreneurship, financijskim ishodima intrapreneurshipa te mjerenju intrapreneurshipa na individualnoj razini. Osim toga, izvješće se bavi pitanjem međunarodnog unutarnjeg poduzetništva u kontekstu izvoznih rezultata poduzeća i digitalne transformacije. Na kraju, izvješće se bavi trenutnim politikama, strategijama i programima koji su relevantni za intraprenere. Takav opsežan pregled omogućuje formuliranje GENIE intrapreneurship modela i ocrtava mehanizam za poticanje intrapreneurshipa unutar MMSP.

1. **Koncepti intrapreneurshipa i europski kontekst**

Koncept intrapreneurshipa već je neko vrijeme prisutan u literaturi i među praktičarima. Često se povezuje s domenama interesa kao što su: osnaživanje ljudi, prakse ljudskih resursa i, najčešće, otvorene inovacije. Prvo spominjanje pojma obično se pripisuje obrazovnim poduzetnicima Giffordu Pinchotu III i Elizabeth S. Pinchot 1978. godine, ali je veliku popularnost stekao nakon spominjanja Stevea Jobsa u članku za Newsweek iz 1985. godine. U svom spominjanju tima koji stoji iza razvoja Macintosha upotrijebio je frazu: *Grupa ljudi koji se, u biti, vraćaju u garažu, ali u veliku tvrtku* . Upućivanje na intrapreneurial prakse može se pratiti do 1940-ih i vojnog projekta Skunk Works. Odatle se izraz koristi u vojnim okruženjima i za posebne, birokracijski neregulirane odjele unutar organizacije zadužene za tajne ili najsuvremenije projekte.

Koncept je različito uokviren ovisno o okruženju na koje se primjenjuje. Akademski izvori daju mnogo različitih konceptualizacija, no ipak zajednički nazivnik ostaje činjenica da je intrapreneurship profesionalizacija i izgradnja kapaciteta zaposlenika da se "drže" kao programeri, inovatori i agenti promjena, a ne izvođači. Pojam intrapreneurship je naširoko definiran dobivajući na snazi tijekom posljednjih godina, dajući izrazu mnoštvo područja za pokrivanje (Okvir 1).

**Okvir 1: Područja obuhvaćena konceptom intrapreneurship**

|  |  |
| --- | --- |
| ***inicijative*** | gledaju tvrtku kao cjelinu kao pojedinačnog aktera |
| ***procesi i strukture*** | za upravljanje intrapoduzetnicima unutar organizacije |
| ***aktivnosti i ponašanja*** | intrapreneura, njihovih timova i njihovih sponzora |

Izvor: Soltanifar i Pinchot, 2020

Intrapreneurship se može definirati kao proces prepoznavanja zaposlenika i iskorištavanja prilika za organizacijsku obnovu, razvoj novih proizvoda ili novi poslovni pothvat, veću konkurentnost i produktivnost ( Neessen et al., 2019). Prema Antoncic i Hisrich (2001), najopsežnija definicija intrapreneurship je ona kao poduzetništvo unutar postojeće organizacije. No, fenomen intrapreneurshipa također se opisuje terminima korporativno poduzetništvo, corporate venturing, intrapreneuring i interno korporativno poduzetništvo ( Antoncic i Hisrich , 2001). Međutim, poduzetništvo i intrapoduzetništvo nisu nužno ista stvar. Iako postoje neke analogije, intrapreneurship predstavlja jedinstvene značajke koje zahtijevaju drugačiji skup razmatranja. Po definiciji, intrapoduzetnici preuzimaju izazove koji nalikuju posebnim karakteristikama poduzetništva (tj. preuzimanje rizika i nedostatak sigurnosti) bez gubitka statusa zaposlenika.

|  |
| --- |
| **Okvir 2: Pogled Kelly Johnson na intrapreneurship** |
| Clarence Leonard “Kelly” Johnson bio je prvi voditelj tima projekta Lockheed Skunk Works. Godine 2003. zauzeo je 8. mjesto na popisu 100 najvažnijih, najzanimljivijih i najutjecajnijih ljudi u prvom stoljeću aeronautike. Tijekom svog angažmana u Skunk Worksu razvio je svojih poznatih *14 pravila upravljanja* među kojima su posebno relevantna sljedeća:   * *Odjelu se mora delegirati praktički potpuna kontrola nad projektom, a podnose se samo izvještaji višim članovima organizacije* * *Mora postojati minimalan broj izvješća, ali važan posao mora biti zabilježen.* * *Mora postojati međusobno povjerenje, bliska suradnja i veza na svakodnevnoj bazi između obje strane kako bi se smanjili nesporazumi i dopisivanja.*   Izvor: Wikipedia |

Intrapreneurship potiče poduzetničku kulturu dopuštajući internim radnicima da svoje poduzetničke sposobnosti iskoriste u korist tvrtke i zaposlenika. Zaposlenicima pruža slobodu isprobavanja novih stvari kao i mogućnost napredovanja unutar tvrtke. Unutar okruženja tvrtke, intrapreneuri mogu razviti i primijeniti svoju kreativnost za poboljšanje postojećih dobara i usluga . Intrapreneur može testirati hipoteze i otkriti koji su načini najučinkovitiji za rješavanje izazova kao dio tima. Intrapreneurship se, u biti, temelji na stvaranju atmosfere koja omogućuje pojavu novih ideja unutar organizacija (Morris & Kuratko, 2000). Umjesto da dopuštaju drugoj organizaciji da profitira od njihovih ideja, intrapreneuri mogu iskoristiti ono što su naučili kao dio tima organizacije da pokrenu vlastitu tvrtku i uberu plodove svog inovativnog rada. Promiče autonomiju i neovisnost dok nastoji riješiti probleme na najučinkovitiji mogući način. Intrapreneur nije izložen istim rizicima niti zarađuje iste nagrade kao poduzetnik. Intrapreneur, s druge strane, ima pristup resursima, talentima i kompetencijama tvrtke. Tablica 1 objašnjava glavne razlike i sličnosti između poduzetništva i intrapoduzetništva.

**Tablica 1: Glavne razlike i sličnosti između poduzetništva i intrapoduzetništva.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Razlike** | |
| Poduzetnici moraju smisliti vlastite ideje i resurse, | Intrapreneurship se često gradi unutar tradicionalnog područja interesa zaposlenika, uz pristup kolegama i poslovnim resursima koji im pomažu tijekom razvoja njihovog intrapreneurial projekta. |
| Poduzetnici se mogu baviti projektom koji god žele | Intrapreneurship se fokusira na ideje koje će dugoročno pomoći poduzeću i njegovim potrošačima. Intrapreneur može izmisliti novu vrstu isporučivog proizvoda, optimizirati trenutni proces ili čak osmisliti potpuno novu liniju usluga. Istražujući nove tokove prihoda i diversifikaciju svoje tvrtke, intrapreneuri često pomažu svojim organizacijama u preokretanju simptoma vizije tunela [[1]](#footnote-1). |
| **Zajedništvo** | |
| * Način razmišljanja orijentiran na ciljeve * Izvrstan smisao za inicijativu i osjećaj za samosvijest i učinkovitost * Otvorenost novim iskustvima i prilikama za samoosnaživanje i profesionalni rast * Stav rješavanja problema * Znatiželja i entuzijazam * Učenje učenja predispozicije | |

Intrapreneurship je najučinkovitiji instrument za iskorištavanje novih otkrića i prilika u poduzeću koji su usklađeni s poslovnim ciljevima i ciljevima. Intrapreneurship je nužan kao način koji sadašnjim poduzećima omogućuje veću autonomiju, slobodu i korištenje resursa, kao i inoviranje korištenjem svoje kreativne energije (Aca & Kurt, 2007.). Može se reći da je intrapreneurship iskra inovacije, koja vodi do dugoročne konkurentske prednosti ( Naktiyok & Bayrak Kök , 2006). Intrapreneurship može imati pozitivan utjecaj na gospodarstvo, produktivnost i razvoj razina poslovne konkurentnosti (Aca & Yörük , 2006.).

Intrapreneurship je vrijedan za stjecanje konkurentske prednosti u sektoru. Osnažuje menadžere i osoblje da oslobode svoj poduzetnički duh, dopuštajući im da isprobaju nove stvari i ne propuštaju prilike čak ni u nevolji, omogućujući tako tvrtki da postane konkurentnija. Uz unutarnje poduzetništvo, organizacije i zaposlenici dobivaju organiziranija i dinamičnija okruženja, kao i politike koje dopuštaju poduzetništvo unutar organizacijskih struktura ( Feyzbakhsh et al., 2008: 172). Imati uspješnog unutarnjeg poduzetnika u tvrtki može pomoći u stvaranju novih ideja unutar tvrtke koja ima resurse i tehnologiju za to, smanjujući neželjene rizike pokretanja od nule. Također može smanjiti konkurenciju jer se ideje i pomaci događaju unutar organizacije.

Zahvaljujući unutarpoduzetničkim politikama, zaposlenici su stalno motivirani da rade bolje i osjećaju se ugodnije dijeleći svoje vrijedne misli i mišljenja s onima koji bi ih slušali. Rad u okruženju u kojem uživate u svom poslu i osjećate se sigurno i cijenjeno može poboljšati vašu kreativnost, samopouzdanje i način na koji obrađujete informacije. Motiviranje zaposlenika ili osoblja da rade najbolje što mogu može rezultirati povećanom produktivnošću i kreativnim razmišljanjem na radnom mjestu. Štoviše, suradnja između korporacije i njezinih zaposlenika može smanjiti dodatnu vanjsku potrošnju i dovesti do internih promaknuća umjesto vanjskih zapošljavanja. Intrapreneurship je motivator koji potiče bolji timski rad i dugoročna profesionalna partnerstva (Willow, 2021). Stoga je ključno imati politike i prakse koje zaposlenicima omogućuju razumijevanje utjecaja njihovog rada na potencijalne inovacije. To će ih potaknuti da dođu do inovativnih ideja. Dokazano je da poslodavci koji potiču intrapreneurship više profitiraju od njega jer ono vodi ukupnom uspjehu poduzeća. Tvrtke koje ne promoviraju unutarnje poduzetnike, unatoč tome, riskiraju da ih izgube zbog konkurencije.

Širenjem opsega analize uz savjetovanje s neakademskim izvorima, unutarnje poduzetništvo često je ugrađeno u fenomen otvorene inovacije ( *The era of Open Innovation* , Henry Chesbrough), koji se odnosi na praksu poslovne inovacije koja iskorištava razvojne prilike koje dolaze iz centara odgovornosti koji su izvan odjela za istraživanje i razvoj poduzeća. Model otvorenih inovacija omogućuje tvrtkama pristup inovacijama *za prodaju* na tržištu i njihovu integraciju s vlastitim poslovnim modelom. Takav proces omogućuje i skraćivanje vremena prodiranja industrija, budući da u nekim slučajevima većinu postupaka prije komercijalizacije, kao što je izrada prototipa određenih proizvoda, provode vanjski subjekti kao što su novoosnovana poduzeća [[2]](#footnote-2).

Koncept otvorene inovacije je u suprotnosti s paradigmom bliske inovacije, tj. aktivnosti istraživanja i razvoja delegirane su određenim i dobro identificiranim središtima odgovornosti (tj. inženjerima, znanstvenicima, istraživanju i razvoju općenito). U tom smislu, intrapoduzetnici su nositelji jedinstvenog skupa znanja i iskustava koje najčešće čak ni ne zadržava menadžment: to znanje proizlazi iz njihovog iskustva i stručnosti u suočavanju s određenim problemima oslanjajući se na opipljive sposobnosti, vlastite naučene lekcije, nematerijalne i *meke* vještine stečene i ojačane tijekom vremena. Bitan preduvjet za suživot “tradicionalnih” zaposlenika i intrapoduzetnika je otvorenost prema decentralizaciji, pri čemu se moć donošenja odluka ne daje samo vrhunskom menadžmentu tvrtke, već svim ljudima koji pokazuju visok osjećaj za inicijativu i menadžerski stav.

Unatoč zaslugama za organizacije, intrapreneurship se čini rjeđe nego što bi se očekivalo. Piechuch i sur. (2021) pokazuju da poduzetničke tvrtke ne zapošljavaju pretežno osobe s poduzetničkim potencijalom, samo 11% od 320 zaposlenih su pravi intrapoduzetnici. Nedostatak rizika i neuspješna realizacija njihove ideje glavni su razlozi tome. Mnogi zaposlenici koriste ideje nesposobno, tako da se gomila frustracija kod davatelja ideja. Nadalje, isto istraživanje pokazuje da nedostaje sustav nagrađivanja dobrih ideja koji potiče poduzetničko ponašanje. Čimbenici koji potiču intrapoduzetničko ponašanje u ispitivanim tvrtkama uključuju korištenje široke mreže, zadovoljstvo sustavom i radnom atmosferom, osobni angažman i odgovarajuće znanje.

Ipak, situacija u Europi djeluje optimističnije. Prema izvješću WEF-a (2018.), gospodarstva EU-a imaju nešto višu stopu intrapreneurship-a u usporedbi s drugim dijelovima svijeta. Postigavši visoke razine razvoja, europska gospodarstva obično se oslanjaju na inovacije, zapravo, inovacijski napori dosežu prethodno nedostignute razine, s uloženim kapitalom od 100 milijardi dolara, a i start-up inkubatori i rizični kapitali sada odgovaraju onima u SAD-u, i što je najvažnije, jasan naglasak na tehnološkim i digitalnim tvrtkama (State of European Tech, 2021.). Unatoč tome, postoje nedostaci u sposobnostima koje treba ispuniti kada se govori o digitalnom potencijalu Europe, budući da dokument Svjetskog ekonomskog foruma (2018.) izvješćuje da je njezin digitalni potencijal ostvaren samo na 12%, dok Sjedinjene Države imaju stopu od 18%.

**Slika 1: Intrapreneurship i rana faza intrapreneurial activity (TEA) stopa za osobe u dobi od 18 do 64 godine u 15 europskih gospodarstava**

Izvor: Global Entrepreneurship Monitor, 2021

Dodatno, promatrajući podatke nedavnog izvješća Global Entrepreneurship Monitor (2021.) o unutarnjem poduzetništvu i ukupnoj poduzetničkoj aktivnosti u ranoj fazi ispod tri i pol godine (TEA) za odabrana europska gospodarstva, mogu se izvući sljedeći zaključci:

* Širok raspon situacija unutar europskog okruženja, s gospodarstvima u kojima je unutarnje poduzetništvo najvažnije, kao što je Hrvatska, onima s visokim TEA poduzetništvom, ali niskim unutarnjim poduzetništvom, kao što je Latvija, i onima koje pokazuju niske rezultate u objema, što bi bilo slučaju Italije ili Poljske.
* Analiziranje i razmatranje samo poduzetništva izvan poduzeća ne daje dobar prikaz gospodarstava kao što su Njemačka ili Švedska, u kojima je poduzetništvo ravnomjerno podijeljeno između projekata unutar poduzeća i projekata izvan poduzeća.
* Nedostatak jasne korelacije između visoke stope kombiniranog intrapreneurship-a i TEA-a i snažnog gospodarstva s visokim BDP-om po glavi stanovnika postaje očit kada se vidi učinak zemalja poput Njemačke i Austrije.
* Imati visoku TEA ne znači nužno i visok intrapreneurship. Stoga nije moguće uspostaviti definitivan međusobni odnos između oba.

1. **Intrapreneurship u akademskoj literaturi**

Koncept unutarnjeg poduzetništva privukao je značajan interes među znanstvenicima i praktičarima od ranih 1980-ih. Intrapreneurship se smatra važnim za korporativnu snagu i stvaranje ekonomskog bogatstva (Dess et al. 2003) i smatra se da doprinosi razvoju korporativne strategije poduzeća izgradnjom novih sposobnosti za revitalizaciju, stratešku transformaciju i povećanje organizacijske dobiti i rasta diljem i napredne i napredne ekonomije ( Antoncic i Hisrich , 2001). Utvrđeno je da intrapreneurship olakšava izvoz (Dung i Giang , 2021.) Zbog svoje važnosti, intrapreneurship se posljednjih godina sve više istražuje u raznim područjima, kao što su poduzetništvo ili marketing, strategija i financije.

Intrapreneurship može biti alat za poticanje sposobnosti velikih korporacija da inoviraju i učinkovito se natječu, poboljšaju produktivnost zaposlenika, poboljšaju financijski učinak i smanje poslovni rizik (Serpa, 1987.). U tom smislu, Zahra (1991.) je predložila model koji identificira potencijalne okolišne, strateške i organizacijske čimbenike koji mogu potaknuti ili potisnuti intrapreneurship. Rezultati studije sugeriraju da: (1) je intrapreneurship intenziviran dinamikom okoline, neprijateljstvom i heterogenošću; (2) povećano intrapreneurship je povezan sa strategijama rasta, dok strategija stabilnosti nije poticajna za njega; (3) komponente formalne organizacijske strukture (skeniranje, formalna komunikacija i integracija) pozitivno su povezane s intrapreneurshipom; (4) jasno definirane organizacijske vrijednosti pozitivno su povezane s intrapreneurshipom; i (5) aktivnosti unutar poduzetništva povezane su s financijskim rezultatima poduzeća i smanjenim sustavnim rizikom.

Postojeća istraživanja (Chen et al., 2016; Saeed i Ziaulhaq , 2019) sugeriraju da se intrapreneurship ne događa sam od sebe, te da su kultura, vodstvo i ljudski kapital (intrapreneurial sposobnosti) ključevi za promicanje inovativnih aktivnosti intrapreneura. Kulturološka perspektiva intrapreneurshipa sugerira da različite kulturne vrijednosti utječu na odluku o pokretanju novih poslova, iako ne promiču sva društva poduzetništvo i inovacije jednako učinkovito. Te razlike u sociokulturnom kontekstu mogu utjecati, između ostalog, na status i društveno priznanje intrapoduzetnika, ali i na njihovu važnost za organizacijsku izvedbu. Turró , Urbano i Peris-Ortiz (2014.) ispitali su utjecaj kulturnih vrijednosti na intrapreneurship pomoću baze podataka Global Entrepreneurship Monitor (GEM) i otkrili da čimbenici kao što su život u poduzetničkoj kulturi i izloženost medijima, kao i broj potrebnih postupaka za pokretanje novog posla ili pristup financiranju (formalni čimbenici) utječu na intrapreneurship.

Organizacijska perspektiva (Hirsich , 1990.) dodaje da unutarpoduzetničke organizacije uključuju jasne vizije, ciljeve i akcijske planove, nagrađujući stav i okruženje u kojem se potiču sugestije, eksperimentiranje i kreativnost. To se odvija unutar ravne organizacijske strukture koja se sastoji od mnogih mreža, timskog rada, sponzora i mentora. Bliski radni odnosi među akterima omogućuju realizaciju vizija i ciljeva u ozračju povjerenja i savjetovanja. Intrapreneri očekuju da budu primjereno nagrađeni za svoj učinak. Međutim, dok su tradicionalni menadžeri primarno motivirani napredovanjem i tipičnim korporativnim nagradama, intrapoduzetnici napreduju zbog svoje neovisnosti i prilike za stvaranje. U smislu njihove vremenske orijentacije, intrapoduzetnici su između poduzetničkih i tradicionalnih menadžera, ovisno o njihovoj hitnosti da ispune samonametnute i korporativne rasporede. Njihov primarni način djelovanja je između delegiranja menadžera i izravnog uključivanja poduzetnika, tj. oni su izravno uključeni, a ne delegiraju. Intrapreneuri su umjereno neskloni riziku i pokušavaju sakriti rizične projekte do zadnjeg mogućeg trenutka.

Unutarorganizacijska perspektiva također se bavi konceptom intrapreneurskih karakteristika i sposobnosti. Tijekom godina mijenjala se uloga zaposlenika u organizacijama. Zaposlenici dobivaju više diskrecije i odgovornosti zbog više decentraliziranih procesa donošenja odluka (Foss et al. 2015). Sukladno tome, od zaposlenika se očekuje da budu fleksibilni, proaktivni i inovativni te da prihvate svoje uloge „inovatora“ i „diferencijatora“ (Bowen 2016.). Umjesto da budu pasivni primatelji mijenjanja poslova i proizvoda, zaposlenici trebaju usvojiti uloge „inovatora” i „diferencijatora” (Bowen, 2016.). Preciznije, od zaposlenika se očekuje da implementiraju više unutarpoduzetnički način rada kako bi se nosili s promjenjivim zahtjevima i izravno utjecali na strateški smjer poduzeća (Hart 1992). Na primjer, Heinze i Weber (2016.) otkrili su da intrapreneuralni zaposlenici provode nove logike u organizacijama korištenjem oportunističkih taktika i iskorištavaju male promjene kako bi potaknuli veće promjene u široj organizaciji.

Ima i suprotnih mišljenja. Martiarena (2013) sugerira da su intrapoduzetnici sličniji zaposlenicima nego poduzetnicima. Više su skloni riziku, očekuju niže, ali manje neizvjesne nagrade i općenito imaju manje poduzetničkih vještina. Štoviše, češće ne prepoznaju poslovne prilike i imaju manje povjerenja u svoje poduzetničke vještine. Međutim, studija također pokazuje da "angažirani intrapoduzetnici", koji očekuju da budu uključeni u posao, pokazuju ono što se obično smatra karakteristikama poduzetnika. Douglas i Fitzsimmons (2013.) teoretiziraju da su poduzetništvo i intrapoduzetništvo različita ponašanja koja se razlikuju u smislu svojih istaknutih ishoda za pojedinca. Tvrdi se da istaknuti ishodi poduzetničkog ponašanja uključuju autonomiju, prihod, izloženost radnom naporu, izloženost riziku i sve ostale neto koristi (Douglas i Shepherd, 2000.). Rezultati istraživanja sugeriraju da je samoefikasnost značajno povezana i s poduzetničkim i s unutarpoduzetničkim namjerama, dok se odnos prema riziku odnosi samo na unutarpoduzetničke, a stavovi o prihodu, vlasništvu i autonomiji samo na poduzetničke namjere.

**Okvir 3: Vodstvo i individualne karakteristike za intrapreneur-friendly okruženje**

|  |  |
| --- | --- |
| **Rukovodstvo** | **Pojedinac** |
| * Organizacija radi na granicama tehnologije i nove ideje se potiču i podržavaju, * Eksperimentiranje se mora poticati, * Organizacija bi trebala osigurati da ne postoje početni parametri mogućnosti koji sprječavaju slobodno kreativno rješavanje problema, * Resursi organizacije moraju biti dostupni i lako dostupni, * Mora se poticati multidisciplinarni pristup i timski rad, * Duh unutarnjeg poduzetništva mora biti dobrovoljan, * Intrapreneur mora biti primjereno nagrađen za svu energiju i trud koji ulaže u stvaranje novog pothvata, * Poslovno okruženje pogodno za intrapreneurship ima sponzore i začetnike s fleksibilnošću planiranja za postavljanje novih ciljeva i smjernica prema potrebi, i * Intrapreneurship aktivnost mora biti podržana i pozdravljena od strane najvišeg menadžmenta. | * Kreativnost * Sveobuhvatno razumijevanje unutarnjeg i vanjskog okruženja * Vizija i fleksibilnost * Orijentacija na timski rad * Multidisciplinarnost * Otvorenost za raspravu * Ustrajnost * Izgradnja koalicije |

Izvor: Hirsich (1990.)

Parker (2011.) je istražio jesu li nove mogućnosti za pokretanje poduzeća komercijalizirane kroz intrapreneurship u rađanju ili kroz poduzetništvo u rađanju. Rezultati njegove studije sugeriraju sustavne promjene između pokretača unutarnjeg poduzetništva u nastajanju i poduzetništva u nastajanju te preporučuju da individualne, organizacijske i karakteristike proizvoda utječu na odluke o iskorištavanju mogućnosti putem unutarnjeg poduzetništva ili poduzetništva. Među ključnim rezultatima je nalaz da su “poduzetnici skloni iskoristiti svoj opći ljudski kapital i društvene veze kako bi organizirali pothvate koji prodaju izravno kupcima, dok intrapoduzetnici u nastajanju neproporcionalno komercijaliziraju jedinstvene nove prilike koje prodaju drugim tvrtkama. Osim toga, dok je za ljude srednje dobi posebno vjerojatno da će se uključiti u neku vrstu start-upa , i kod mlađih i kod starijih ljudi znatno je vjerojatnije da će biti intrapreneri u nastajanju, uvjetovano da se uopće uključe u start-up aktivnost. Parker (2011.) tvrdi da bi to moglo biti zato što se ljudi koji nemaju resurse (mlađi) ili sklonost (stariji) uključiti u samostalne start-up aktivnosti mogu uvjeriti da to učine unutar korporativnog okruženja.

Intrapreneurship se koristi za promicanje unutarnje promjene među radnicima, čime se poboljšava radno okruženje i jača timski rad. U tom je kontekstu ispitana i uloga vodstva. Postoji nekoliko stilova vodstva, ali Walumbwa i Lawler (2003), te Watts i sur. (2020.) predlažu transformacijsko vodstvo i njegove četiri dimenzije ključni su čimbenik koji potiče zaposlenike da postojećim procedurama pristupaju drugačije, kritički i inovativno. Naime, te četiri dimenzije su: idealizirani utjecaj, inspirativna motivacija, intelektualna stimulacija i individualizirani obzir. Ovakvo vodstvo pridonosi rješavanju korporativnih problema utječući i potičući zaposlenike na kreativnost, analiziranje problema iz različitih kutova i razmišljanje o novim rješenjima ( Gumusluoglu i Ilsev , 2009; Khalili, 2016). Boukamcha (2018) također podupire prethodne nalaze ističući važnost komponenti transformacijskog vodstva u pokretanju obrazaca intrapreneurshipa.

Omerzel , Antončič i Ruzzier (2011) ističu da je najvažniji čimbenik uspjeha poduzeća znanje popraćeno stvaranjem ideja. U tom kontekstu, tvrtke koje žele uspjeti na globalnom, hiper-konkurentnom tržištu, pod velikim su pritiskom da maksimalno učinkovito koriste sve resurse (Suresh, 2007), a posebice znanje. Posljedično, upravljanje znanjem i razvoj osoblja postaju važna pitanja za intrapreneurship. Predloženo je nekoliko mehanizama. Marquardt (1996) naglašava važnost sposobnosti organizacije da proizvodi i uči kolektivno. Aránega , Del Val Núñez i Castaño Sánchez (2020.) pokazuju učinkovitost mindfulnessa kao intrapreneurskog alata za razvoj samosvijesti, suočavanje s emocijama i poboljšanje radnog okruženja. Pozitivni učinci primijećeni su i kroz e-mentorstvo ( Leppisaari i Tenhunen , 2009.) koje uključuje podršku iskusnih poduzetnika u praktičnom profesionalnom razvoju . Difuzija znanja i inovativnosti može se pojačati većom mobilnošću radnika budući da je dio znanja utjelovljen u pojedincima i pokretima sa njima. Braunerhjelm , Ding i Thulin (2018., str. 5) tvrde da je "povećana mobilnost radne snage način da se poboljšaju unutarpoduzetničke aktivnosti kroz poboljšano usklađivanje, veću učinkovitost raspodjele i proširene mrežne učinke".

1. **Pokretači i inhibitori intrapreneurshipa**

Imati ljude unutar organizacije s tehničkim znanjem i znanjem temeljenim na iskustvu predstavlja dodatnu vrijednost, jer pruža nekonvencionalne – i potencijalno vrlo pronicljive – perspektive(e) za rješavanje bilo kojeg problema. Kada im se pruži prilika da postave vlastite realne ciljeve i radna opterećenja za sebe i svoje timove, ti skupovi talenata mogu maksimalno povećati svoju učinkovitost, utjecaj i potencijale [[3]](#footnote-3). Ipak, takav pomak s inovacija usmjerenih na *upravljanje na inovacije usmjerene na zaposlenike* može se obiti o glavu kada poslodavci stave prevelik pritisak i ukupna očekivanja na svoje ljudske resurse, precijene svoje povjerenje u upravljanje procesima i ljudima, stave previše entuzijazma oko ideje delegiranja važnih aktivnosti. svom osoblju bez točnog i preciznog planiranja.

U upravljanju intraprenerima postoje neke stvari koje treba razmotriti. Intrapreneur nije usamljeni igrač u okruženju; radije, on ili ona radi kao dio tvrtke i stoga je pod njezinim utjecajem. Osim osobnih osobina, na uspjeh intrapoduzetnika utječe i struktura organizacije. Stoga treba razmotriti njihov odnos s organizacijom. Organizacijska dimenzija odnosi se na fleksibilnost organizacije, protok informacija kroz tvrtku i centralizaciju donošenja odluka (Van Wyk i Adonisi 2008; Zur i Walega 2015). Intrapreneurship je pozitivno povezan s otvorenim kanalima komunikacije i procesima davanja koji omogućuju procjenu, odabir i provedbu ideja ( Castrogiovanni et al. 2011; Marvel et al. 2007). Zadovoljstvo poslom i samoučinkovitost pozitivno su povezani s opsegom formalizacije ( Duygulu i Kurgun 2009; Globocnik i Salomo 2015). Ovdje u nastavku predlažemo skup ključnih pokretača intrapreneurshipa ekstrapoliranih kao lekcije naučene iz zanimljivih studija slučaja ( Nestlè's InGenius , Vodafone's Launchpad, Engie's Innovation Trophies):

Tablica 2: Intrapreneurship pokretači

|  |  |
| --- | --- |
| Vozač | Deskriptor |
| *1. Ostvariva očekivanja* | Glavna svrha njegovanja unutarnjeg poduzetništva u malim i srednjim poduzećima je promjena kulture poduzeća. Ideje o kvaliteti razvijaju se tijekom vremena, nema potrebe naglašavati internu komunikaciju ili pretjerano forsirati proces iz perspektive odozgo prema dolje...okolina možda još nije spremna. |
| *2. Sudjelovanje, ali ne na bilo koji način* | U idealnom slučaju bilo bi lijepo uključiti sve zaposlenike u interni razvoj intrapreneurship-a, ali ova diskrecija…intrapreneurship dolazi s osobnim osobinama i stavovima koje nemaju (nisu bili voljni) svi ljudi. |
| *3. Njegovanje liderskog načina razmišljanja* | Zaposlenicima treba dati priliku da inspiriraju i rješavaju probleme za druge unutar organizacije. U tom smislu, intrapreneurship dolazi s izgradnjom i osnaživanjem tehničkih (teških) i mekih vještina |
| *4. Prevladavanje straha od neuspjeha* | Zaposlenici bi trebali biti u mogućnosti promatrati izazove kao priliku za rast, a ne kao prijetnje/prepreke – na temelju proračunatog rizika |
| *5. Izbjegavanje samostalnih predstava* | Uspjeh je timski rad. Dobra praksa je izgraditi timove iz različitih djelatnosti i zemalja. Intrapreneri bi trebali biti sigurni (i učinkoviti) u suočavanju s demografskom i kulturnom raznolikošću, uključujući odnose s kolegama i višim menadžmentom |
| *6. Znatiželja* | Zaposlenicima treba dati priliku da aktivno slušaju druge i da budu inspirirani njihovim idejama. U tom smislu, dobra bi ideja mogla biti pozivanje različitih profila na sastanke odbora kako bi se podijelio konsenzus i znanje o tome što se događa (i zašto) tijekom donošenja odluka na visokoj razini. |
| *7. Otvorenost prema idejama izvana* | Mnogi intrapreneurship programi bili su otvoreni za vanjske stručnjake i start-upove, što je omogućilo razmjenu ideja i slobodan protok znanja. Radnici bi mogli znati nešto o proizvodnji što inženjeri nisu uzeli u obzir/ignorirali, prodavači bi mogli znati nešto o proizvodu što marketinški tim možda nije uzeo u obzir, itd. |
| *8. Umrežavanje* | Zaposlenicima treba dati priliku za stvaranje produktivnih i učinkovitih poslovnih odnosa. Kao predstavnici svoje organizacije, intrapoduzetnici bi trebali imati priliku razgovarati i odlučivati u ime svoje tvrtke o onome što se konkretno tiče njihove odgovornosti. |
| *9. Usredotočite se* | Intrapreneurship programi najbolje funkcioniraju kada se temelje na izazovima i kada su izazovi usklađeni sa strategijom tvrtke (ili poslovne djelatnosti) u cjelini (tj. izbjegavanje energije i učinka disperzije fokusa) |
| *10. Kritično filtriranje* | Za okruženja mikro i malih i srednjih poduzeća preporuča se posvetiti se jednom po jednom intrapreneurial projektu, posebno u slučaju ako intrapreneurial projekti nikad prije nisu bili provedeni, kao prilikom beta testiranja potencijala programa, nedostatka resursa, potreba -ocjenjivanje |
| *11. Petlja povratne veze* | Kako bi se izbjegle frustracije i maksimiziralo učenje, povratne informacije moraju se dati svim idejama, kako promoviranim tako i odbijenim. Podaci pokazuju da se 98% ideja odbacuje i iako to može izazvati osjećaj frustracije, važno je imati na umu da je to vrlo tipičan fenomen u modeliranju lijevka ideja |
| *12. Visoko samopouzdanje i samopoštovanje* | Kako bi razvile uspješne ideje, tvrtke bi trebale poticati zaposlenike da vjeruju u sebe i svoj potencijal. Preporučuju se sastanci treniranja sa zaposlenicima veteranima / starijim članovima |
| *13. Suradnja* | Zaposlenici trebaju surađivati i dijeliti s drugima izazove, prilike i pobjede. Uspjeh jednog unutarnjeg poduzetnika mogao bi nadahnuti druge i poslužiti kao uzor cijeloj organizaciji. |
| *14. Nesklonost riziku* | Uklonite ideje za koje se pokazalo da nemaju privlačnost. 5 od 25 projekata koji se godišnje dodaju u portfelj inovacija gubi svoj raison d'être. Njihovo zatvaranje na vrijeme može povećati dobit i spriječiti velike tvrtke od gubitka stotina tisuća eura. Neuspjeh je dio krivulje učenja, učinite ovaj događaj mogućnošću za rast ambicioznih intrapoduzetnika |
| *15. Prilagodljivost* | Tvrtka bi trebala promicati razvoj transfunkcionalnih vještina među zaposlenicima. Dobar intrapoduzetnik trebao bi imati različite vještine i steći veliku fleksibilnost (tj. multitasking) kada se od njega/nje bude tražilo da se nosi s novim odgovornostima koje su do danas bile izvan njegove/njezine domene interesa |
| *16. Ostvarite to* | Ako neka vrijedna ideja izvire od zaposlenika, dodijelite potrebne resurse za daljnje istraživanje njihove izvedivosti. Ne ostavljajte svoje intrapoduzetnike same u njihovom razvoju: osigurajte im podršku potrebnu za prijelaz u fazu razvoja. |
| *17. Transparentnost* | Tvrtka koja promiče korporativno poduzetništvo treba biti realna čak i kada se ne postižu željeni rezultati: kao što s ponosom komunicirate uspjehe, budite iskreni i transparentni u komuniciranju neuspjeha. To će potaknuti zajednički stav pouzdanosti i pouzdanosti (čak i više kada stvari ne idu po želji). |
| *18. Dugoročna vizija* | Postoje izvrsne platforme za intrapreneurship programe ( npr. Pollen8, Idea Drop, HYPE, Wazoku , Innovation Cloud), ali one su samo alati za olakšavanje implementacije. Programi bi trebali biti puno više od alata… promicanje intrapreneurshipa znači upuštanje u dugo, naporno i izazovno putovanje koje počinje jasnom vizijom osnaživanja organizacije i njezinih ljudi |
| *19. Pragmatizam* | Zaposlenici se ne bi trebali bojati preuzimanja rizika i biti "prvi pokretač". Što zauzvrat zahtijeva otvorenost od uprave i sveukupnu vježbu poniznosti s njihove strane (nema mjesta za ego) |
| *20. Otpornost* | Zaposlenici se ne bi trebali bojati neuspjeha i trebali bi ga vidjeti kao priliku za rast. |

Primanje pomoći upravljanja ključno je za zaposlenike koji su zainteresirani za uključenje u unutarpoduzetničke aktivnosti. Podrška menadžmenta odnosi se na volju menadžmenta da olakša i promiče intrapreneurship (Marvel et al. 2007), što uključuje motiviranje zaposlenika i priznanje da njihove aktivnosti mogu uključivati određeno preuzimanje rizika (Kelley i Lee 2010), kao i uspostavljanje norme unutar organizacije (Garcia-Morales i dr. 2014.). Jedan od glavnih elemenata koji utječu na intrapoduzetnika je radna diskrecija i nuđenje zaposlenicima slobode u radu. Davanje zaposlenicima prilike za razvoj vlastitog posla i decentralizacija odlučivanja dovodi do povećane unutarpoduzetničke aktivnosti ( Sebora et al. 2010.). Još jedna dimenzija upravljanja intrapreneurshipom su nagrade i potpora. Nagrade bi trebale biti usklađene s ciljevima i temeljene na ishodima (Marvel et al. 2007; Sebora et al. 2010). Zaposlenici su skloniji sudjelovanju u kreativnim pothvatima kada su u skladu s time nagrađeni ( Monsen et al. 2010). Na njihovo zadovoljstvo poslom utječe i nagrada.

Uz menadžersku potporu, organizacijsku strukturu, autonomiju i nagrade/pojačanja, važno je i osiguranje potrebnih resursa. Organizacijski elementi koji utječu na unutarpoduzetnika uglavnom su resursi posla. Ti se resursi sastoje i od vremena i od novca. Ti bi resursi trebali uravnotežiti zahtjeve posla dok bi smanjili izdatke povezane s njim (Demerouti et al. 2001). Puech i Durand (2017.) istraživali su koliko je vremena trebalo intrapoduzetnicima da postanu intrapoduzetnici. Otkrili su da je kvaliteta vremena bitnija od kvantitete, osobito tijekom početnog razdoblja, kada nije uvijek jasno kojim bi se aktivnostima intrapoduzetnik trebao baviti. Ostali elementi uključuju, na primjer, toleranciju organizacije na neuspjeh i raspoloženje unutar poduzeća.

Iako etablirane tvrtke imaju obilje resursa, postizanje intrapreneurial uspjeha još uvijek dolazi s hrpom prepreka. Pokretanje novog pothvata dolazi s vlastitim nizom opasnosti u etabliranoj tvrtki. Čak i ako poduzeće ima mnogo resursa, možda nema odgovarajuću organizacijsku klimu i kulturu za podršku intrapoduzetnicima (Duncan et al., 1988.). Ako menadžment ne potiče intrapreneurship i inovacije unutar organizacije na proaktivan način, to se neće događati redovito i učinkovito. Nadalje, ponekad može biti teško uočiti unutarnje poduzetnike. Zaposlenici u ovoj kategoriji obično su samoinicijatori koji su ambiciozni i orijentirani na ciljeve . Oni često mogu sami riješiti probleme i generirati ideje koje rezultiraju poboljšanjima procesa. Interni poduzetnici moraju biti prepoznati i nagrađeni. Međutim, većina poduzeća nema odgovarajuće mehanizme za pošteno promoviranje i nagrađivanje intraprenera.

Draeger-Ernst i sur. (2003.) ilustriraju pet različitih problematičnih područja koja ometaju intrapreneurship kao što su: stari poslovni modeli i povezana kultura, frustracija zbog ponavljajućih promjena, konkurentnost između različitih odjela, nedostatak zajedničkog i dosljednog angažmana u provedbi, nedostatak podrške srednjeg menadžmenta i nižih razina hijerarhije. Sljedeća područja klasificirana su kao procesi upravljanja koji omogućuju: planiranje, organizacija; funkcija vodstva/osoblja, kontrola i promjena. Definirana su sljedeća četiri sadržajna čimbenika utjecaja na intrapreneurship: strategija, organizacijska kultura, struktura i ljudski resursi. Ovi strukturni elementi namijenjeni su stvaranju optimalnog okvira za intrapreneurship. U isto vrijeme, Draeger-Ernst i sur. (2003) također odgovaraju na pitanje kako poduzeće može oblikovati te utjecajne čimbenike intrapreneurshipa i kako se takav intrapreneurial koncept može implementirati u poduzeće. Ovaj proces uključuje četiri faze: inicijalizaciju, modeliranje, integraciju i ugradnju.

Huang i sur. (2021.) došli su do četiri glavne vrste čimbenika koji omogućuju intrapreneurship definiranih kao samostavovi, vještine, prosudbe i osobine ličnosti (Slika 1) koji su dodatno oslabljeni s organizacijskim čimbenicima (Slika 2) i olakšani potporom menadžera, vremenom posvećenim razvoju inovativne ideje i brainstorming, sustav nagrađivanja i autonomija. Za njihovu potporu studija sažima tri bitna čimbenika: uspostavljanje odgovarajuće infrastrukture informacijske i komunikacijske tehnologije, stvaranje vrijednog odnosa između zaposlenika i zaposlenika te organizacije. Huang i sur. (2021) identificiraju i tri glavna netehnološka izazova za poduzeća u poticanju intrapreneurial ponašanja: uspostavljanje intrapreneurial kulture, izgradnja odgovarajućeg radnog odnosa i nuđenje poticaja. Tehnološki izazov za tvrtke je ponuditi informatički alat za prikupljanje ideja zaposlenika i njihov daljnji razvoj. Takva platforma može uključivati i vanjske resurse. Posebno za mala poduzeća s niskim proračunom, takva IT platforma može biti izazovna. “ *Stoga bi se buduća istraživanja mogla baviti dizajnom održivih platformi koje olakšavaju unutarpoduzetničko ponašanje, posebno za mala i srednja poduzeća* ”.

**Slika 2: Pojedinačni pokretači intrapreneurshipa**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. samostavovi    1. osobna inicijativa    2. poduzetnička samoefikasnost    3. proaktivnost | 1. mogućnostima    1. poznavanje tržišta    2. tehnološko znanje    3. inovativnost    4. prilagodljivost karijeri |
| 1. prosudbe    1. nagrade (financije, postignuća i zadovoljstvo)    2. rizici (posao, plaća i ugled)    3. vjerojatnost uspjeha pothvata    4. organizacijska identifikacija | 1. osobine/osobine ličnosti    1. fleksibilnost i pogon    2. otvorenost    3. savjesnost    4. ekstrovertiranost    5. emocionalna stabilnost |

Izvor: Huang et al. (2021.)

**Slika 3: Organizacijski čimbenici unutarnjeg poduzetništva**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. razvojna podrška i dizajn rada    1. podrška menadžmenta    2. radna diskrecija    3. menadžerski coaching    4. savjetovanje i praćenje razvoja    5. dizajn posla i radni kontekst | 1. dostupnost resursa    1. financijska sredstva (npr. nagrade)    2. tehnološki sustav    3. intrapreneurial radionice    4. povezano znanje    5. sposobnost inovacije |
| 1. menadžerski stil    1. menadžersko kadroviranje    2. transformacijsko vodstvo    3. menadžerska prijemčivost | 1. kultura inovacija    1. autonomija    2. tolerancija na neuspjeh    3. poticanje preuzimanja rizika    4. proširenje pojedinačne mreže |

Izvor: Huang et al. (2021.)

Deprez i sur. (2018) predlažu sustav utemeljen na modelu za njegovanje unutarpoduzetničke kulture gdje prva faza uključuje nekoliko zaposlenika motiviranih promatrati promjenjive potrebe kupaca, tržišne pomake i tražiti rješenja. Za pronalaženje i uspostavljanje inovacija potrebna je sve veća razina autonomije i odlučivanja. Njih mogu dati voditelji tima, kao i poticati njegovu ili njezinu samoinicijativu. Povratna informacija o tome što se događa s njegovom ili njezinom idejom i ponuda da nastavi raditi na svojoj ideji bitna je za motivaciju i može olakšati daljnje ideje. Na kraju, potrebno je definirati zašto organizacija želi povećati intrapreneurship i s kojim kapacitetom. Polazeći od toga, druga faza modela uključuje masovno poticanje intrapreneurship-a. Ovdje je naglasak stavljen na pionirske napore top menadžmenta da komuniciraju o poželjnosti intrapreneurshipa, spuštanju barijera i formalizaciji u komunikaciji i prezentiranju ideja. Poštena kultura također ulaže napor u intrapreneurship jer bi intrapreneuri željeli da se s njima postupa humano i pošteno. Završna faza modela uključuje održavanje željene razine intrapreneurship-a. I ovdje je fokus na autonomiji, nagradama, dostupnosti vremena, podršci menadžmenta i granicama postavljenim na opseg inicijative.

U stvaranju intrapreneur-friendly okruženja, vodstvo (osobito transformacijsko vodstvo) i sposobnost motiviranja podređenih da budu proaktivni, kreativni i produktivni igraju važnu ulogu. Liderstvo pridonosi rješavanju korporativnih problema utječući i potičući zaposlenike da analiziraju probleme iz različitih kutova i razmišljaju o novim i kreativnim rješenjima. Nova i kreativna rješenja usko su povezana sa znanjem – novi uvidi dolaze iz novih znanja što upravljanje znanjem stavlja u fokus mnogih tvrtki, ali i istraživanja . Znanje se može steći vani, ali i stvoriti unutar poduzeća. Organizacije bi trebale težiti stjecanju što je moguće više znanja, bez obzira na njegov izvor jer su uspješne one tvrtke koje kontinuirano generiraju nova znanja, šire ih i učinkovito integriraju u svoje radne prakse.

Moriano i sur. (2014) uvode razliku između transformacijskog, transakcijskog i pasivno-izbjegavajućeg vodstva. Prvi se sastoji od inspirativne motivacije, idealiziranog utjecaja (pripisanog i bihevioralnog ), individualiziranog razmatranja i intelektualne stimulacije. Transakcijski stil vodstva definiran je jasnim strukturama i ulogama, kako bi podređeni mogli postići ciljeve. Pasivno-izbjegavajuće vodstvo karakterizira laissez-faire i pasivno upravljanje iznimkom, što uključuje korektivne radnje. Takvi pasivni lideri izbjegavaju konkretne dogovore ili ne formuliraju jasna očekivanja. Studija pokazuje da transformacijsko vodstvo postavlja najpovoljnije upravljačke okolnosti za intrapreneurship. Nasuprot tome, transakcijsko vodstvo ima negativan učinak na intrapreneursko ponašanje, jer ovaj stil vodstva dovodi do vanjske motivacije. Zaposlenici su manje voljni razvijati inovativne ideje i ne rade više nego što je potrebno. Dodatno, autori pokazuju da ne postoji značajna veza između pasivno izbjegavajućeg vodstva i intrapreneurship-a. Ukratko, dijeljenje misije, pružanje mentorstva ili treniranja, poticanje novih načina razmišljanja te povjerenje i samopouzdanje vrlo su učinkoviti načini na koje menadžeri mogu potaknuti intrapreneursko ponašanje.

Pérez.de- Lema i sur. (2017.) identificiraju da je timski rad najcjenjeniji kulturni čimbenik intrapreneurship-a, a slijede ga tolerancija na rizik, naknade i poticaji, autonomija radnika te potpora menadžmenta i fleksibilnost. Ispituju kako različiti čimbenici intrapreneurial kulture (autonomija, tolerancija na pogreške i rizike, kompenzacije i nagrade, timski rad, menadžerska podrška i fleksibilnost u organizacijskoj kulturi) utječu na inovacije proizvoda, procesa i upravljanja. Tolerancija prema rizičnoj kulturi, nagrade i poticaji, timski rad i potpora menadžera te fleksibilna kultura pozitivno utječu na inovacije u proizvodima, procesima i upravljanju. Prada-Ospina (2017) definiraju korporativno poduzetništvo (intrapreneurship) kao alat za organizacijsko poboljšanje. Oni pokazuju da sljedeće varijable individualnog i organizacijskog poduzetništva imaju pozitivan utjecaj na organizacijsko poboljšanje i korporativni učinak: vodstvo, strateško planiranje, radna klima, mogućnosti poboljšanja, inovativnost, pojava radne klime i rješavanje problema.

Dok velike organizacije imaju resurse potrebne za podršku svojim unutarpoduzetničkim procesima, malim poduzećima (SME) nedostaju oni operativni i tehnički. Unatoč naporima poduzeća da iskoriste inovativne infrastrukture svojih zaposlenika za mala i srednja poduzeća, kao što su sustavi digitalnog intrapreneurshipa, nedovoljno su razvijeni. Zbog potrebe za određenim zadacima i rokovima te nedostatka podrške, mnoge manje organizacije teško ugrađuju koncept intrapoduzetništva u svoje svakodnevne radne rutine. Dodatno, Huang et al. (2021) utvrdili su da je sustav temeljen na IT-u za prikupljanje i razvoj takvih ideja vrlo bitan. Međutim, ovdje još uvijek nedostaje dobar softver; Posebno mala i srednja poduzeća nemaju kapacitete, stručnjake i novac za ulaganje u razvoj takvog sustava. Trebalo bi provesti daljnja istraživanja kako bi se pronašli isplativiji načini prikupljanja i dijeljenja takvih ideja, posebno za mala i srednja poduzeća s manje resursa. Draeger-Ernst (2003) također ističe integrativni pristup koji je potreban za poticanje intrapreneurship-a. Kao relevantne za ovaj cilj autori su definirali procese upravljanja, strukturna i sadržajna područja.

1. **Modeli upravljanja unutar poduzetništva**

Poduzetništvo je dugo vremena bilo simbol postignuća, poriva, ambicije i ekonomskog statusa. Većina ovih atributa može se klasificirati kao poduzetnički talent. Intrapreneurship, s druge strane, ubrzano istiskuje tradicionalno poduzetništvo. To je etičniji pristup provođenju planova koji se ne bavi isključivo jednokratnom /jednostranom ekonomskom dobiti ili novcem. Usredotočen je na dugoročnu održivost i etiku poslovanja. Promiče etičko poduzetništvo, za razliku od postizanja uspjeha na račun ili iskorištavanje drugih. Intrapreneurship ima mnogo različitih aspekata i čvrsto je ukorijenjeno u digitalnom svijetu u kojem sada živimo. Stvara mogućnosti koje nadilaze naše najveće misli. Bilo da se radi o velikoj ili maloj tvrtki, intrapreneurship je najjedinstvenija i najkreativnija metoda za promicanje tvrtke do veličine.

Wolcott i Lippitz dali su značajan doprinos u području intrapreneurshipa predlažući četiri modela nakon proučavanja dobro poznatih organizacija koje su najviše dobile od intrapreneurshipa (2007). Ova četiri modela unutarnjeg poduzetništva mogu se razlikovati u dvije dimenzije: Organizacijsko vlasništvo je prva dimenzija: Tko u tvrtki ima odgovornost za razvoj novih poslova? Takva odgovornost može biti koncentrirana u određenoj skupini ili može biti raspršena po cijeloj organizaciji. Drugi je autoritet nad resursima: postoji li proračun izdvojen za intrapreneurship ili se nove ideje poduzeća sponzoriraju od slučaja do slučaja iz proračuna odjela ili poduzeća? To rezultira sljedećim modelima:

**Slika 4: Intrapreneurial Management modeli**

[En bild som visar text

Automatiskt genererad beskrivning](http://sloanreview.mit.edu/article/the-four-models-of-corporate-entrepreneurship/)

Svaki model odražava jedinstveni pristup razvoju intrapreneurshipa. Više modela može biti podržano na različitim razinama i funkcijama u isto vrijeme, posebno u velikim organizacijama.

**Model pokretača (The Enabler)** može pomoći tvrtkama da poboljšaju svoju kulturu. Model pokretača može dati jasne kanale za prijedloge koji se razmatraju i financiraju kada organizacija već ima značajnu suradnju i ideje u korijenima. Prakse Enablera mogu rezultirati time da određeni broj ljudi bude učinkovit pokretač promjena za tvrtke koje traže kulturnu transformaciju. Model pokretača dobro je prilagođen kontekstima u kojima se razvoj koncepta i testiranje mogu isplativo provesti u cijelom poslovanju. Kao dobar primjer ovog modela, *Google* dopušta zaposlenicima da provedu 20% svog radnog vremena na osobnim projektima koje će, ako budu odobreni, podržati korporacija. To daje zaposleniku više slobode da mudro koristi svoje vrijeme, a istovremeno daje pojedincu veći osjećaj vrijednosti tvrtke i vjere u svoje sposobnosti. Kao rezultat toga, potiču se njihovi poduzetnički talenti tako što im se daje više slobode da razvijaju organizaciju na svoj jedinstveni način, na temelju svojih sposobnosti. Sve je u proširenju skupa vještina zaposlenika i, što je najvažnije, u isticanju njihovog punog potencijala.

**Proizvođački model (The Producer)** koristan je ako korporacija želi osvojiti nove sektore rasta, identificirati izglede za proboj ili se boriti protiv remetilačkih konkurenata. Malo je vjerojatno da će poslovne jedinice općenito prihvatiti disruptivne ideje i često se suočavaju sa snažnim kratkoročnim pritiscima koji sprječavaju ulaganja u nove platforme za rast. Proizvođački model može pomoći u tome pružajući bitnu koordinaciju za napore koji uključuju kompliciranu tehnologiju ili zahtijevaju integraciju specifičnih kompetencija u nekoliko poslovnih jedinica. Tvrtka *Cargill* većini radnika pruža mogućnost sudjelovanja u kritičnim sastancima i razgovorima kako bi bolje razumjeli kako funkcionira sustav organizacije. Time se radni rezultat (uspjeh) zaposlenika definitivno stavlja u perspektivu. Kao rezultat toga, zaposlenik ne samo da stječe ključna znanja o industriji, već i shvaća vlastitu vrijednost unutar tvrtke, budući da mogu vidjeti koliko je njihov posao ključan, bez obzira na to koliko se činio rutinskim. To je također neprocjenjivo iskustvo koje svakog pojedinca može potaknuti prema uspješnoj karijeri.

**Model zagovornika (The Advocate)** je rješenje za tvrtke koje žele ubrzati širenje postojećih odjela. Zbog ograničenih resursa modela, menadžeri moraju uskladiti svoje inicijative s potrebama trenutnih linija poslovanja, a zaposlenici moraju blisko surađivati u cijeloj korporaciji. Ovo povećava vjerojatnost da će prilike biti prikladne za poslovanje tvrtke, ali također zahtijeva vodstvo kako bi se osiguralo da projekti ne postanu previše inkrementalni. Zagovornici postoje kako bi pomogli poslovnim jedinicama u postizanju ciljeva koje možda ne bi mogli postići sami, ali bi trebali težiti kako bi ostali živi i relevantni. Nadalje, model zagovornika (poput modela proizvođača) može spriječiti korporativno poduzetništvo da podlegne moćnim poslovnim jedinicama ili konkurentskim silosima. *DuPont* implementira pristup zagovaranja intrapreneurshipa dopuštajući zaposlenicima da se razvijaju na temelju vlastitih inovativnih dizajna. To zaposleniku daje veliku odgovornost, a istovremeno mu daje priliku da osmisli inovativan dizajn proizvoda koji može imati veliki utjecaj na učinak tvrtke. U ovom trenutku, korporacija ne samo da motivira zaposlenike da ostvare svoj puni potencijal, već i njeguje njihovu kreativnost generiranjem jedinstvenih modela proizvoda koji mogu potaknuti tvrtku naprijed.

**Oportunistički model (The Opportunist)** funkcionira samo u povjerenju u korporativne kulture koje su otvorene za eksperimentiranje i imaju različite društvene mreže ispod formalne hijerarhije (gdje mnogi rukovoditelji kažu "da" novim idejama). Dobre ideje mogu lako propasti kroz organizacijske rupe ili dobiti nedovoljnu podršku u nedostatku ove vrste okruženja. Kao rezultat toga, mnoge tvrtke smatraju oportunističku strategiju nepouzdanom. *Zimmer* svojim radnicima pruža mogućnost umrežavanja s raznim multinacionalnim poduzećima kako bi stvorili prilike od koristi tvrtki i omogućili im da steknu dragocjeno iskustvo i istinski testiraju svoje talente. Zaposlenici će kao rezultat toga razviti više poduzetničkog duha i moći će razumjeti kako funkcionira određeni organizacijski proces kako bi poboljšali svoj učinak ne samo u ovoj tvrtki, već i u budućem zapošljavanju ( Tapalaga , 2019).

Postoji nekoliko načina na koje menadžeri mogu potaknuti intrapreneurship unutar svoje organizacije, a opet minimizirati izazove povezane s njim. Za početak, moraju u potpunosti razumjeti koncept i uspostaviti jasna očekivanja sa svojim timom o tome kako će intrapoduzetnici raditi, kako će se mjeriti njihov uspjeh i koliko često bi trebali provjeravati pojedinačne projekte. Menadžeri bi također trebali biti u mogućnosti uočiti intraprenere unutar organizacije i osnažiti ih odgovarajućom razinom autonomije i postavljanja ciljeva. Ključno je da menadžeri osiguraju da intrapoduzetnici budu pravedno plaćeni za svoju inicijativu i odgovornost.

Za bolje upravljanje intrapoduzetnicima za uspješno putovanje, menadžeri bi trebali razmotriti:

1. Razvijanje i implementacija poslovne kulture koja osnažuje zaposlenike i potiče proaktivno intrapreneurship. Prema istraživanjima, organizacijska kultura otporna na neuspjehe ključna je za sudjelovanje unutar poduzetnika. Organizacije mogu pomoći u poticanju rasta unutar poduzetništva potičući ljude na preuzimanje rizika. Kada zaposlenici imaju priliku steći intrapreneurial iskustvo kroz pokušaje i pogreške, organizacije im također mogu pomoći u razvoju intrapreneurial vještina i kompetencija ( Aramburu i Saenz, 2011.).
2. Uspostavljanje jasnog i jednostavnog sustava za mjerenje i definiranje onoga što uspješne ideje podrazumijevaju u tvrtki. Manje je vjerojatno da će i zaposlenici i poduzetnici doživjeti neuspjeh ako znaju što ciljaju (Stam et al., 2012.).
3. Uspostavljanje internih profesionalnih mreža za olakšavanje suradnje i profesionalnih veza unutar organizacije. Veća je vjerojatnost da će zaposlenici zadržati pozitivan odnos sa svojim poslodavcem ako imaju povjerenja u organizaciju i smatraju svoje menadžere kompetentnim i pouzdanim. Vjeruju da su njihovi menadžeri legitimni i zadovoljni su svojom organizacijom i upravljanjem jer su njihova očekivanja u odnosu ispunjena (Park i sur., 2014.).
4. Olakšavanje profesionalnog umrežavanja s događajima koji potiču inovacije i intrapreneurship inicijative, kao što su seminari i studije slučaja, koji zaposlenicima omogućuju da se istaknu svojim idejama i vještinama (Gwynne i Wolff, 2005.).
5. Dodjeljivanje mentora budućim intrapoduzetnicima koji će djelovati kao vodič i savjetnik. Važno je da dodijeljeni vodiči ne smiju djelovati kao upravitelj niti nadzornik. Lakše je rasti ako imate nekoga kome se možete obratiti tko može ponuditi korisne savjete intrapoduzetnicima ( Wakkee et al., 2010.).
6. **Okvir politike intrapreneurshipa**

Poduzeća djeluju unutar poduzetničkih i inovacijskih sustava u kojima je potrebna podrška strateške politike za poticanje poduzetničkog uspjeha. Međutim, iako su poduzetničke politike opsežne, naša analiza nije uspjela identificirati nikakve konkretne veze između koncepta Intrapreneurship i politika EU-a, posebno u odnosu na mala i srednja poduzeća.

Bez obzira na to, ključni pokretači "intrapreneurskog stava" potpadaju pod mnoga područja osposobljavanja i obrazovanja identificirana u dva relevantna okvira. *EntreComp* je službeni europski okvir kompetencija za obrazovanje i osposobljavanje o poduzetničkom stavu, jednoj od osam glavnih ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje (LLL) koje je utvrdilo Vijeće EU – i koja je još uvijek relevantna. U kontekstu ovog okvira, poduzetništvo se promatra kao *sposobnost* povezana s osjećajem za inicijativu i djelovanjem. S druge strane, *LifeComp* je službeni europski okvir kompetencija za obrazovanje i obuku o učenju kako učiti, osobnim i društvenim vještinama – ključnim stupovima svakog ambicioznog unutarnjeg poduzetnika.

EntreComp Okvir pronalazi primjenu ne samo za usavršavanje i izgradnju kapaciteta ambicioznih i etabliranih poduzetnika, već i građana (i radnika) općenito jer ih se uči da budu više "poduzetnički" bez obzira na njihovu stvarnu namjeru da postanu vlasnici poduzeća. EntreComp je zapravo operacionaliziran u mnogim područjima osposobljavanja i obrazovanja kao što je angažman ljudi u zapošljivosti i aktivno građanstvo. Okvir je strukturiran u tri glavna područja osposobljavanja, od kojih svako sadrži pet kompetencija, a za svaku kompetenciju postoji skup daljnjih pod-područja. kompetencije. 8-slojni model napredovanja mjeri stručnost koju učenici mogu imati u usporedbi sa svakom podkompetencijom, za ukupno 442 ishoda učenja.

***Slika 4 : Okvir EntreComp***

**IDEJE I MOGUĆNOSTI**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Kompetencija** | **Savjet** | **Opis** |
| **1.1 Mogućnosti uočavanja** | *Upotrijebite svoju maštu i sposobnosti kako biste identificirali prilike za stvaranje vrijednosti* | * Identificirajte i iskoristite prilike za stvaranje vrijednosti istraživanjem društvenog, kulturnog i gospodarskog krajolika * Identificirajte potrebe i izazove koje je potrebno ispuniti * Uspostavite nove veze i spojite raštrkane elemente krajolika kako biste stvorili prilike za stvaranje vrijednosti |
| **1.2 Kreativnost** | *Razvijte kreativne i svrhovite ideje* | * Razvijte nekoliko ideja i prilika za stvaranje vrijednosti uključujući bolja rješenja za postojeće i nove izazove * Istražite i eksperimentirajte s inovativnim pristupima * Kombinirajte znanje i resurse za postizanje vrijednih učinaka |
| **1.3 Vizija** | *Radite prema svojoj viziji budućnosti* | * Zamislite budućnost * Razvijte viziju kako biste ideje pretvorili u djelo * Vizualizirajte buduće scenarije kako biste lakše usmjerili trud i djelovanje |
| **1.4 Vrednovanje ideje** | *Iskoristite ideje i mogućnosti* | * Prosudite što je vrijednost u društvenom, kulturnom i ekonomskom smislu * Prepoznajte potencijal ideje za stvaranje vrijednosti i identificirajte prikladne načine da iz nje izvučete najviše |
| **1.5 Etičko i održivo razmišljanje** | *Procijenite posljedice i utjecaj ideja, prilika i akcija* | * Procijeniti posljedice ideja koje donose vrijednost i učinak poduzetničkog djelovanja na ciljnu zajednicu, tržište, društvo i okoliš * Razmislite o tome koliko su održivi dugoročni društveni, kulturni i ekonomski ciljevi i odabrani smjer djelovanja * Ponašaj se odgovorno |

**RESURSI**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Kompetencija** | **Savjet** | **Opis** |
| **2.1 Samosvijest i samoučinkovitost** | *Vjerujte u sebe i nastavite se razvijati* | * Razmislite o svojim potrebama, težnjama i željama kratkoročno, srednjoročno i dugoročno * Identificirajte i procijenite svoje individualne i grupne snage i slabosti * Vjerujte u svoju sposobnost da utječete na tijek događaja, unatoč neizvjesnosti, nazadovanju i privremenim neuspjesima |
| **2.2 Motivacija i ustrajnost** | *Ostanite usredotočeni i ne odustajte* | * Budite odlučni pretvoriti ideje u djela i zadovoljiti svoju potrebu za postignućem * Budite spremni biti strpljivi i nastaviti pokušavati postići svoje dugoročne pojedinačne ili grupne ciljeve * Budite otporni pod pritiskom, nevoljama i privremenim neuspjehom |
| **2.3 Mobilizacija resursa** | *Prikupite i upravljajte resursima koji su vam potrebni* | * Dobijte i upravljajte materijalnim, nematerijalnim i digitalnim resursima potrebnim za pretvaranje ideja u djelo * Maksimalno iskoristite ograničene resurse * Steknite i upravljajte kompetencijama potrebnim u bilo kojoj fazi, uključujući tehničke, pravne, porezne i digitalne kompetencije |
| **2.4 Financijska i ekonomska pismenost** | *Razviti financijsko i ekonomsko znanje* | * Procijenite trošak pretvaranja ideje u aktivnost koja stvara vrijednost * Planirajte, postavite i procijenite financijske odluke tijekom vremena * Upravljajte financiranjem kako biste osigurali da vaša aktivnost stvaranja vrijednosti može trajati dugoročno |
| **2.5 Mobilizacija drugih** | *Nadahnite, oduševite i uključite druge* | * Nadahnite i oduševite relevantne dionike * Dobijte podršku potrebnu za postizanje vrijednih rezultata * Pokažite učinkovitu komunikaciju, uvjeravanje, pregovaranje i vodstvo |

**U AKCIJU**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Kompetencija** | **Savjet** | **Opis** |
| **3.1 Preuzimanje inicijative** | *Samo napred* | * Pokrenite procese koji stvaraju vrijednost * Prihvatite izazove * Samostalno djelovati i raditi na postizanju ciljeva, držati se namjera i izvršavati planirane zadatke |
| **3.2 Planiranje i upravljanje** | *Prioriteti, organiziranje i praćenje* | * Postavite dugoročne, srednjoročne i kratkoročne ciljeve * Definirajte prioritete i akcijske planove * Prilagodite se nepredviđenim promjenama |
| **3.3 Suočavanje s neizvjesnošću, dvosmislenošću i rizikom** | *Donesite odluku noseći se s neizvjesnošću, dvosmislenošću i rizikom* | * Donosite odluke kada je rezultat te odluke neizvjestan, kada su dostupne informacije djelomične ili dvosmislene ili kada postoji rizik od neželjenih ishoda * Unutar procesa stvaranja vrijednosti, uključite strukturirane načine testiranja ideja i prototipova od ranih faza, kako biste smanjili rizike neuspjeha * Brzo i fleksibilno rješavajte situacije koje se brzo mijenjaju |
| **3.4 Suradnja s drugima** | *Udružite se, surađujte i umrežite se* | * Radite zajedno i surađujte s drugima kako biste razvili ideje i pretvorili ih u djelo * Mreža * Riješite sukobe i pozitivno se suočite s konkurencijom kada je to potrebno |
| **3.5 Učenje kroz iskustvo** | *Učite radeći* | * Koristite svaku inicijativu za stvaranje vrijednosti kao priliku za učenje * Učite s drugima, uključujući vršnjake i mentore * Razmišljajte i učite iz uspjeha i neuspjeha (vlastitog i tuđeg) |

LifeComp također proizlazi iz preporuke Vijeća EU-a državama članicama i Komisiji EU-a o ključnim kompetencijama za cjeloživotno učenje i odgovara na potrebu pružanja sustava obuke i obrazovanja zajedničkog referentnog modela EU-a koji jača prilagodljivost učenika društvu *.* Slično *EntreCompu , LifeCompov* dizajn također je inspiriran "lukovom strukturom": tri područja obuke za ukupno devet kompetencija.

***Slika 5: LifeComp Framework***

**OSOBNI PROSTOR**

|  |  |
| --- | --- |
| **Samoregulacija** | * Svijest i izražavanje osobnih emocija, misli, vrijednosti i ponašanja * Razumijevanje i reguliranje osobnih emocija, misli i ponašanja , uključujući reakcije na stres * Njegovanje optimizma, nade, otpornosti, samoučinkovitosti i osjećaja svrhe za podršku učenju |
| **Fleksibilnost** | * Spremnost na reviziju mišljenja i pravca djelovanja u susretu s novim dokazima * Razumijevanje i usvajanje novih ideja, pristupa, alata i radnji kao odgovor na promjenjivi kontekst * Upravljanje prijelazima u osobnom životu, društvenom sudjelovanju, radu i putovima učenja, uz svjesno donošenje odluka i postavljanje ciljeva |
| **blagostanje** | * Svijest o tome da individualno ponašanje, osobne karakteristike te društveni i okolišni čimbenici utječu na zdravlje i dobrobit * Razumijevanje potencijalnih rizika za dobrobit i korištenje pouzdanih informacija i usluga za zdravstvenu i socijalnu zaštitu * Usvajanje održivog načina života koji poštuje okoliš, fizičku i mentalnu dobrobit sebe i drugih, uz traženje i nuđenje socijalne podrške |

**DRUŠTVENO PODRUČJE**

|  |  |
| --- | --- |
| **Suosjecanje** | * Sa iskustvima i vrijednostima druge osobe * Razumijevanje emocija i iskustava druge osobe i sposobnost proaktivnog zauzimanja njihove perspektive * Odgovaranje na emocije i iskustva druge osobe, svijest da pripadnost grupi utječe na nečiji stav |
| **Komunikacija** | * Svijest o potrebi za različitim komunikacijskim strategijama, jezičnim registrima i alatima koji su prilagođeni kontekstu i sadržaju * Razumijevanje i upravljanje interakcijama i razgovorima u različitim socio-kulturnim kontekstima i situacijama specifičnim za domenu * Slušanje drugih i sudjelovanje u razgovorima s povjerenjem, asertivnošću, jasnoćom i uzajamnošću, kako u osobnom tako iu društvenom kontekstu |
| **Suradnja** | * Namjera da se pridonese općem dobru i svijest o tome da drugi mogu imati različite kulturne pripadnosti, porijeklo, uvjerenja, vrijednosti, mišljenja ili osobne okolnosti * Razumijevanje važnosti povjerenja, poštivanja ljudskog dostojanstva i jednakosti, suočavanja sa sukobima i pregovaranja o nesuglasicama za izgradnju i održavanje poštenih odnosa s poštovanjem * Pravedna podjela zadataka, resursa i odgovornosti unutar grupe uzimajući u obzir njezin specifični cilj; izazivanje izražavanja različitih stavova i usvajanje sustavnog pristupa |

**PODRUČJE UČENJA**

|  |  |
| --- | --- |
| **Način razmišljanja orijentiran na rast** | * Svijest i povjerenje u vlastite i tuđe sposobnosti za učenje, usavršavanje i postizanje uz rad i zalaganje * Razumijevanje da je učenje cjeloživotni proces koji zahtijeva otvorenost, znatiželju i odlučnost * Razmišljanje o povratnim informacijama drugih ljudi kao io uspješnim i neuspješnim iskustvima za nastavak razvoja vlastitog potencijala |
| **Kritičko razmišljanje** | * Svijest o mogućim pristranostima u podacima i osobnim ograničenjima, uz prikupljanje valjanih i pouzdanih informacija i ideja iz različitih i renomiranih izvora * Uspoređivanje, analiza , procjena i sintetiziranje podataka, informacija, ideja i medijskih poruka u svrhu izvlačenja logičnih zaključaka * Razvijanje kreativnih ideja, sintetiziranje i kombiniranje koncepata i informacija iz različitih izvora u svrhu rješavanja problema |
| **Upravljanje učenjem** | * Svijest o vlastitim interesima učenja, procesima i preferiranim strategijama, uključujući potrebe učenja i potrebnu podršku * Planiranje i provedba ciljeva učenja, strategija, resursa i procesa * Promišljanje i procjena svrha, procesa i ishoda učenja i izgradnje znanja, uspostavljanje odnosa među domenama |

EntreComp i LifeComp predstavljaju najopipljiviju referencu podrške na razini EU-a za programe izgradnje kapaciteta temeljene na intrapreneurshipu za zaposlenike MSEM-a. Nadovezujući se na njihove temelje i uvide u prethodne odjeljke, ovaj odjeljak izvješća predlaže jedinstveno mjerilo i unakrsnu procjenu između pokretača intrapreneurshipa i relevantnih kompetencija/područja obuke iz oba okvira koji mogu djelovati kao okidač.

***Slika 6 : EntreComp LifeComp Framework unakrsno ocjenjivanje***

Table

Description automatically generated

Table

Description automatically generated

Table

Description automatically generated

Procjena unakrsnog okvira otkriva područja preklapanja dvaju okvira koja se također mogu primijeniti na intrapreneurship. Slika 6 otkriva da mnoge osobine identificirane u prethodnim odjeljcima i ovdje dolaze do izražaja. Na primjer, na strateškoj i konceptualnoj razini stvaranja ideja to se dvoje preklapaju na način koji zahtijeva veću fleksibilnost, način razmišljanja vodstva i realističan pristup. U isto vrijeme dva okvira sugeriraju potrebu za umrežavanjem, transparentnošću i znatiželjom. Ovi se nalazi mogu uzeti kao smjernice za razvoj budućih politika. Analiza nije uspjela pronaći inicijative nacionalne politike intrapreneurshipa. U tu smo svrhu bili u mogućnosti procijeniti kako se intrapreneurship njeguje na državnoj i regionalnoj razini u Njemačkoj.

|  |
| --- |
| **Studija slučaja: Teritorijalne inicijative u Njemačkoj – zašto razlika u stopama poduzetništva i intrapoduzetništva?** |
| Chart, bar chart, waterfall chart  Description automatically generatedTrend prema intrapreneurship kulturi je jak u Njemačkoj. To postaje jasno iz stopa intrapreneurshipa ("Entrepreneurial Employee Activity (EEA) rate"). Unutar pet godina od 2014. do 2019., unutarnje poduzetništvo poraslo je s oko 4 posto na oko 6 posto u 2019. Zaključuje se da je više zaposlenika uključeno u inovativne aktivnosti. Među njima se ubraja aktivno sudjelovanje u razvoju ili uvođenju novih proizvoda i usluga na tržište, kao što je osnivanje novih poslovnih jedinica.  Zemlje s visokim dohotkom, poput Kanade ili SAD-a, imaju znatno veću stopu pokretanja poduzeća od Njemačke. Njemačka ima stopu osnivanja poduzeća od 7,6% [[4]](#footnote-4). Što se tiče početnih stopa, tj. e. po broju novoosnovanih poduzeća, Njemačka sa stopom osnivanja poduzeća od 7,6% zauzima jedno od nižih mjesta u usporedbi s drugim zemljama s visokim dohotkom. Druge zemlje, poput Kanade, SAD-a ili Portugala, tu su mnogo dalje [[5]](#footnote-5).  U Njemačkoj je tržište rada stabilno, zbog čega visokokvalificirani zaposlenici vrlo brzo pronalaze odgovarajući novi posao. Kao rezultat toga, alternativa samozapošljavanja rijetko se razmatra. Stoga se inovacija odvija više unutar različitih tvrtki nego u obliku pokretanja poslovanja. Tvrtke potiču kreativan, poduzetnički rad svojih zaposlenika [[6]](#footnote-6).  Poduzetnici igraju središnju ulogu u inovativnosti, kao i fond postojećih poduzeća. To se očituje, primjerice, u osnivanju novih poslovnih jedinica, u usmjeravanju novih poslovnih strategija ili u razvoju te izlasku na tržište i napredovanju u prodaji novih proizvoda. U usporedbi 43 GEM zemlje po intrapreneurshipu, Njemačka je na trećem mjestu, odmah iza Hrvatske i Brazila. Prema radnom stanovništvu, kaže se da je 9,2 posto radnog stanovništva bilo aktivno u vodećoj ulozi kao intrapreneur u posljednje tri godine.  U trenutno najvećoj studiji na temu "intrapreneurship", Institut za poduzetništvo i inovacije Sveučilišta u Bayreuthu objavio je "Intrapreneurship Monitor 2021". Anketirane su ukupno 603 tvrtke u Njemačkoj kako bi se prikazala scena unutarnjeg poduzetništva u Njemačkoj. Uz sveobuhvatno savjetovanje, ispitana je i komunikacija DAX kompanija te je obavljen opsežan niz intervjua. Najvažniji rezultat je da se sve više tvrtki oslanja na intrapreneurship kako bi dugoročno osigurale vlastitu konkurentnost.  Samo 29 posto ispitanih tvrtki ima vlastiti specijalizirani odjel ili intrapreneurship program koji centralizirano brine o intrapreneurship aktivnostima. Nasuprot tome, 72 posto poduzeća već provodi intrapreneurship aktivnosti u svojoj tvrtki, bilo na razini zaposlenika ili na organizacijskoj razini. Na temelju veličine poduzeća, može se reći da su posebno veće tvrtke voljne i već su stvorile strukture za intrapreneurship. Nadalje, može se vidjeti da je veća vjerojatnost da će tvrtke koje imaju vlastiti interni odjel za unutarnje poduzetništvo prve uvesti nove proizvode u svojim djelatnostima (50 posto) nego tvrtke koje nemaju vlastiti odjel (30 posto).  Tvrtke u Njemačkoj sve više ulažu u uspostavljanje i provedbu intrapreneurship inicijativa. Fokus je ovdje na programima koji zaposlenike senzibiliziraju za razvoj vlastitih ideja i pristupa rješenjima te su namijenjeni promicanju tih vještina. Na taj način stečene intrapreneurship kompetencije omogućuju tvrtkama da u budućnosti brže prepoznaju probleme i da ih rješavaju na način usmjeren na rješenja. U odnosu na prethodnu godinu, ovdje vidimo značajan porast na razini zaposlenika. U 2020. samo je 13 posto anketiranih tvrtki izjavilo da ima vlastiti odjel za intrapreneurship. U 2021. to je slučaj za 35 posto anketiranih tvrtki. Osim toga, 22 posto ispitanih tvrtki planira uvesti intrapreneurship aktivnosti na razini zaposlenika. Na razini poduzeća, 36 posto poduzeća već danas provodi intrapreneurship aktivnosti i sudjeluje u vanjskim start-upovima, na primjer. I ovdje 21 posto anketiranih kompanija planira znatno snažnije širenje odgovarajućih napora u budućnosti.  Zanimljivo je da usporedba između obiteljskih i eksterno upravljanih tvrtki pokazuje da 37 posto svih intrapreneurskih aktivnosti na razini zaposlenika obavljaju isključivo obiteljske tvrtke. Promatramo li, s druge strane, isključivo eksterno vođene tvrtke, vidimo da je to slučaj za samo 16 posto ispitanih eksterno upravljanih tvrtki. Prema studiji, njemačke tvrtke sve više ulažu u razvoj i provedbu intrapreneurship inicijativa. Fokus je na programima koji osnažuju zaposlenike da razvijaju vlastite ideje i rješenja te potiču te vještine. Tako stečene intrapreneurship vještine omogućit će tvrtkama brzo prepoznavanje problema i njihovo rješavanje na način usmjeren na rješenja. U 2020. samo 13 posto anketiranih tvrtki izjavilo je da ima vlastiti odjel za intrapreneurship. U 2021. to će biti slučaj za 35 posto ispitanika.  Nadalje, 22 posto ispitanih tvrtki planira uvesti intrapreneurship na razini zaposlenika. Na razini poduzeća otkrivamo da 36 posto već provodi intrapreneurship aktivnosti i sudjeluje u vanjskim start-upovima, na primjer. I ovdje 21 posto anketiranih tvrtki vidi snažnije širenje odgovarajućih napora u budućnosti. Zanimljivo je primijetiti da usporedba obiteljskih poduzeća i vanjskih poduzeća pokazuje da 37 posto intrapreneurskih aktivnosti na razini zaposlenika obavljaju obiteljska poduzeća [[7]](#footnote-7).  Prema studiji Instituta za poduzetništvo i inovacije na Sveučilištu u Bayreuthu, „Intrapreneurship Monitor 2021“, anketirana poduzeća posebno se fokusiraju na osiguravanje dodatnog vremena, materijalnih i financijskih resursa za promicanje intrapreneurship aktivnosti. 68 posto anketiranih tvrtki istaknulo je vrijeme koje zaposlenici oslobađaju. To je dobitak od gotovo 20 postotnih bodova u odnosu na prethodnu godinu. Intrapreneurship i inovacijske aktivnosti pružaju način za suzbijanje Corona krize. Cca. 25 posto anketiranih tvrtki ocjenjuje razorni karakter koronske krize dosljedno pozitivnim. Mnoge anketirane tvrtke koriste korona krizu kao priliku za optimizaciju internih procesa (42 posto), razvoj novih proizvoda (35 posto) ili novih poslovnih područja (35 posto). U odnosu na prethodnu godinu, trend je značajno porastao. Monitor daje jasne naznake da promicanje poduzetničkog načina razmišljanja među zaposlenicima prati povećanje iznosa novca koji tvrtka troši [[8]](#footnote-8).  Kako bi poduzeće pravilno promoviralo intrapreneurship, unutar poduzeća se postavljaju pitanja koja si svako poduzeće mora postaviti:   * Kako se ciklusi inovacija mogu skratiti u birokratskim strukturama i procesima? * Kako se može nositi s hijerarhijama? * Hoće li se odobriti neočekivane posebne mjere koje izlaze iz okvira određenih uloga? * Kako biti inovativniji s još manje resursa ? |

1. **Digitalna dimenzija intrapreneurshipa**

Nakon što smo naglasili kako je intrapreneurship razlikovni element i poznavajući inherentni digitalni potencijal koji ova gospodarstva postižu, logično je obratiti pozornost na točku presjeka između to dvoje, digitalni aspekt intrapreneurshipa, kao predmet od velikog interesa za istraživanje. Gifford i Pinchot (2020.) navode da digitalni intrapoduzetnici koriste svoj poduzetnički duh s dvostrukom funkcijom: donose dobrobit svojoj tvrtki, a istovremeno čine svoj rad relevantnim zbog svojih digitalnih implementacija, koje uočavaju i ciljaju prilike temeljene na ICT-u. Također je važno kako su njihove aktivnosti obično utemeljene na "stvaranju inovacija u svojim organizacijama provođenjem novih aktivnosti koje odstupaju od uobičajenih" ( Antoncic i Hisrich , 2003., citirano u Vassilakopoulou & Grisot , 2020.) i ponekad čak i protiv želja svojih šefova, bilo u suprotnosti s uputama i/ili preporukama ili zbog straha da neće dobro reagirati na njihove prijedloge.

Kada se kvantitativno usredotočimo na europsko intrapreneurship okružje, pregled trenutnog europskog poslovnog ekosustava pokazuje obećavajuće primjere unutarnjeg poduzetništva u prehrambenoj industriji, kao što su Nestléov InGenius i Danone Ecosystem Fund, s više od 60 projekata održivosti do danas u Europi i Americi (2021). To je također slučaj energetske industrije kao što je Ingenia Business, iz Enagása , i nedavno redizajnirani Innovation Trophies, iz Engie, francuskog kolosa.

Tehnološke i digitalne korporacije njeguju intrapreneurship od početka stoljeća. Takav je slučaj Vodafonove platforme Launchpad i dobro poznatih inicijativa Siemens-Nixdorfa, koje su tijekom posljednja dva desetljeća pretvarale obećavajuće zaposlenike u intraprenere kako bi promijenile njihovu poslovnu kulturu. Kako bismo imali dublju perspektivu europskog ekosustava, u nastavku će biti predstavljene dvije studije slučaja tvrtki sa sjedištem u EU kako bi se analiziralo kako se digitalno intrapoduzetništvo promiče unutar njihovih kompanija.

|  |
| --- |
| **Studija slučaja: BAYER – uzgoj vlastite pobjedničke sorte** |
| U svibnju 2017., uočivši prazninu u razvoju digitalnih inovacija unutar tvrtke, Bayer R&D, zajedno s MIT Sloan Executive Education, donio je odluku o razvoju intrapreneurship i podatkovnog programa s ciljem osnaživanja odabranih pojedinaca za istraživanje i razvoj (Harris & Werneke, 2021).  Ideja o poduzetništvu kao "disciplini koja se može njegovati i poučavati" uspostavljena je rano u projektu kao jedan od njegovih stupova, a kako bi je primijenili, izgradili su potpuno novi okvir obuke u bliskoj suradnji između njih dvoje. Umjesto ciljanja na nekoliko specijaliziranih pojedinaca, (Harris & Werneke, 2021)odabran je pristup sa "šire definiranim ljudima s dovoljno znanja da postave prava pitanja".  Još jedna karakteristika koja im je bila zajednička bio je nedostatak staža većine sudionika, s ciljem iskorištavanja sinergije između intrinzične motivacije koju je uključivala njihova rana faza karijere i njihovog izlaganja vrhunskoj instituciji  Program, koji se razvijao za svaku iteraciju, uključivao je 25 sesija obuke tijekom 6-8 mjeseci, zaključno s tjednom na MIT-u i prilikom za sudionike da iznesu svoje ideje svojim nadređenima. To bi moglo osigurati financiranje za sudionike, pretvarajući njihove koncepte u stvarne projekte unutar organizacije.  Tijekom tri godine projekta sudionici su se kretali od 24, preko 32 do 50. Središnji aspekt ovog rasta bilo je korištenje bivših studenata projekta kao trenera, budući da su oni već prošli to putovanje, pružajući im još jednu priliku da preuzmu vodstvo uloge(Harris & Werneke, 2021)  S ciljem zadržavanja energije, kreativnosti i fokusa tijekom vremena, razvijen je širok katalog aktivnosti, u rasponu od radionica licem u lice, webinara i kolegijalnih podučavanja do hackathona ili čak radijskih emisija s temom "znanosti o podacima". Sudionici su također bili upućeni u upravljanje replikacijom i pojačavanjem znanja optimiziranjem izlaznog učinka tijekom životnog ciklusa projekta.  Što se tiče rezultata, više od 20 projekata je uspješno razvijeno, dobiveno je financiranje čak i izvan samog programa i naravno, oko stotinu pojedinaca iz Bayerovog odjela za istraživanje i razvoj doživjelo je odlučujuću nadogradnju u svojim vještinama, a posebno u sposobnostima vodstva i inovacija.  Prema istom izvoru (Harris & Werneke, 2021), prijavljen je snažan naglasak na suradnji unutar i izvan organizacije, stvarajući mrežu koja je njegovana kako bi dopunila osobni i profesionalni razvoj sudionika projekta. Razvoj koji je kultiviran i podijeljen s tisućama kolega putem multiplikacijskih aktivnosti. |

|  |
| --- |
| **Studija slučaja: INDRA – stručnost u rješavanju problema dolazi iznutra** |
| Uočavajući potrebe za transformacijom i stvaranjem poremećaja unutar tvrtke, Indra, španjolski IT, obrambeni i transportni behemot, stvorio je platformu za otvorene inovacije, Indraventures .  Platforma je korištena kao polazna točka za nekoliko intrapreneurial inicijativa, kao što su Inovatori. S 5 izdanja do danas, Inovatori su definirani kao "poziv za ideje" s ciljem omogućavanja zaposlenicima da "zapale svoju kreativnost i definiraju budućnost svojim idejama, kroz tehnologiju i inovacije, bez obzira na njihovu buduću karijeru"(La Razón, 2021)  Projekt se pokazao uspješnim, angažirajući trećinu njihove radne snage od 50.000 ljudi za svako od četiri dosadašnja izdanja, koja su pružila više od 2.000 ideja stručnjaka iz 40 zemalja.  S 5000 eura i pozitivnim izvješćima za njihov godišnji pregled u pitanju, sudionici su morali dati rješenja za popis prethodno odabranih tema s posebnim fokusom na digitalna rješenja za trenutne i nadolazeće izazove.  Na primjer, izdanja iz 2021. imala su sljedeće: korištenje podataka za transformaciju zračnog prometa; izraditi poslovne slučajeve za *fizička* okruženja koja kombiniraju fizičke i digitalne elemente; poticanje lojalnosti klijenata putem personaliziranih digitalnih ponuda; promicanje radne uključenosti osoba s invaliditetom; i hackathon usmjeren na stvaranje prototipova koda koji se bave prethodnim izazovima koristeći IoT (Internet of Things) uređaje i Onesait , open-source platformu tvrtke.(Indra, 2021)  Pobjedničke ideje prošle su proces ubrzanja korištenjem vlastitih poslovnih planova po mjeri koje su izradili kreatori projekta, koji su zauzvrat mogli posvetiti 10% svog radnog vremena tijekom 3 mjeseca tim projektima. Njihove pothvate također je podržao mišić tvrtke za eskalaciju poslovanja.  Dokaz za to su 3 pobjednička projekta iz verzije iz 2019. koji su uspostavljeni kao potpuni proizvodi: Sustav za osiguranje praćenja i sigurnosti kupnje lijekova u peruanskim javnim bolnicama, koristeći IoT i blockchain; aplikacija za svakodnevno koordiniranje zajedničkih vožnji s kolegama; i softver za praćenje uživo za rojeve dronova unutar iste Wi-Fi mreže. (Indra, 2019)  Nakon identificiranja fenomena intrapreneurship-a i njegove važnosti u istraživačkim, razvojnim i inovacijskim procesima unutar tvrtke, tijekom godina poduzeto je nekoliko strategija i mjera s ciljem poticanja i njegovanja intrapreneurship-a:  U devedesetima se pojavio fenomen unutar velikih kompanija: tendencija prema outsourcingu intrapreneurskih napora. Konzultantskim tvrtkama se plaćaju velike svote za provođenje analiza tržišta i dubinsko traženje potreba, prepoznavanje novih prilika, stvaranje obećavajućih ideja i, često, razvoj ideja u prototipove koji rade (Altringer, 2013). Dodatno, obećavajuće modele i prototipove često dorađuje tvrtka klijent kako bi se omogućilo eventualno lansiranje na tržište.  Kao što se vidi u prethodnim studijama slučaja, hackathoni su koristan izvor za poticanje okretnih, brzih procesa donošenja odluka i poboljšavaju učestalost pojavljivanja obećavajućih ideja, a istovremeno omogućuju promjenu scenarija za sudionike. Štoviše, suradnja između interventnih timova sinergizirana je načinom razmišljanja o hackathonu non-stop dok se ne završi. Ponekad se u dinamičnim tehnološkim tvrtkama hackatoni pojavljuju spontano, iz radionica ili na vrhu nečijeg osobnog projekta u nastajanju. Projekti kao što su Facebook Timeline i Chat razvijeni su u tim događajima.  Slično hackathonima su često sponzorirana interna natjecanja, koja se mogu kretati od odjela ili odjeljka do onog na razini cijele korporacije, a čije su nagrade često novčane, reputacijske (pohvale nadređenih) ili povezane s praznicima. Ali najvažniji aspekti su važno financiranje, raspodjela resursa i mogućnosti znanja koje tvrtke daju u ruke potencijalnim kupcima koji najviše obećavaju.  Peer coaching bio je posebno zanimljiv alat za njegovanje intrapreneurship-a budući da je i element procesa i sam nusproizvod navedenog procesa; treneri su obično bivši diplomanti programa ili sudionici i stoga znaju kako pomoći novim sudionicima bolje nego što to mogu učiniti drugi profesionalci. |

Očito je poduzetnička sfera profitirala od uspona tehnologija poput društvenih medija, umjetne inteligencije, velikih podataka i svih mogućnosti koje one pružaju. No te mogućnosti nisu otvorene samo za poduzetnike koji osnivaju ili već posjeduju poduzeće, već i za radnike koji se upuštaju u slične razvojne projekte dok su još *unutar* poduzeća, intraprenere. Međutim, intrapreneurship je daleko od toga da se potiče u mnogim situacijama. Pinchot je na početku (1984)spomenuo koncept "Korporativnog imunološkog sustava", koji izražava činjenicu da korporativne organizacijske strukture (birokracija, smjernice, hijerarhija) možda ne potiču inovacije. Unatoč auri koju digitalno orijentirane tvrtke mogu projicirati, ovaj obeshrabrujući fenomen prilično je čest u IT ili tehnološkim tvrtkama, ponekad čak i odvraća zaposlenike od upuštanja u projekte poput kojih su nam donijeli PlayStation ili Gmail.

Corbett (2018)je izjavio da se inovacije koje mijenjaju igru ne mogu provesti u stvarnost bez napora cijele tvrtke, sa strukturama i transformativnom kulturom tvrtke. Čak i kada se pristupa podržavanju novih ideja ili prototipova, postoji rizik za inovativne zaposlenike da im se dodijele sredstva ili resursi kao neka vrsta "šanse u životu". To je razlog zašto je zajednička struktura koja uspostavlja inovacije u cijeloj tvrtki najvažnija, ona koja razvija profesionalce izvan pukog pružanja providnosnog poticaja .

Zbog intrinzične poduzetničke prirode minimiziranja rizika i maksimiziranja uspjeha, zadani pristup poduzeća intrapreneurshipu obično je vrlo konzervativan u pogledu resursa, a također i vrlo kažnjava neuspjeh. Štoviše, tvrtke su sklonije prikloniti već poznatim tehnikama umjesto disruptivnijim alternativama, usporavajući stopu pojavljivanja revolucionarnih proizvoda. Ovo je jedan od razloga zašto Altringer (2013)navodi da je postojao svjestan napor da se poboljša stopa uspjeha intrapreneurial projekata. Ovo je logična posljedica, uzimajući u obzir intrinzičnu prirodu intrapreneurship-a, punu izazova „uključujući, ali ne ograničavajući se na inherentni rizik promicanja novih ideja; samodopadnost i vezanost za status quo; i stvarna količina sposobnih ljudi s vremenom da učinkovito ugrade nove ideje u izvodljive proizvode”.

1. **Zaključne napomene i koncepti obuke**

Put za implementaciju i njegovanje organizacijske kulture prilagođene unutarpoduzetništvu dvosmjeran je proces : od vrha prema dolje, rad na vodstvu i korporativnoj kulturi; odozdo prema gore, s fokusom na istraživanje i razvoj pokretača i okidača intrapreneurial stavova i osjećaja inicijative među radnicima. Iako su teorijski i empirijski doprinosi samom konceptu intrapreneurship-a uglavnom dostupni kroz specijaliziranu poslovnu literaturu, čini se da neakademskim referencama nedostaje jasan okvir za intrapreneurship. Zanimljivo je da se koncept češće povezuje s drugim ključnim riječima ili općim područjem interesa kao što su: osnaživanje ljudi, prakse ljudskih resursa i, najčešće, otvorene inovacije. U kontekstu ovog izvješća, intrapreneurship se smatra pojavom u nastajanju koja odgovara novoj paradigmi i promjeni vrijednosti koju su mnoge tvrtke počele razvijati od početka prošlog desetljeća. Okruženje koje vodi unutar poduzetništva proizlazi – i njeguje ga – niz okolišnih i kulturoloških okidača, sažetih na sljedeći način:

* Poticati proaktivno razmišljanje, osjećaj inicijative i sudjelovanja u donošenju odluka
* Podržite zaposlenike u razvoju transfunkcionalnih vještina koje su ključne za jačanje njihovog novog statusa – i povezanih stavova
* Doprinijeti nastanku poslovnog okruženja koje daje priliku za stvaranje produktivnih i učinkovitih poslovnih odnosa
* Dopustiti izražavanje i otkrivanje suprotnih mišljenja – na temelju kritičkih, racionalnih i motiviranih pretpostavki
* Uspostaviti međufunkcionalne i međuhijerarhijske povratne informacije za uzajamnu predanost i ponudu vrijednosti

Organizacijski fokus na intrapreneurship može donijeti brojne prednosti, ne samo zato što tvrtkama omogućuje uštedu novca, već i zato što pomaže u poboljšanju poslovne klime i povjerenja/zadovoljstva zaposlenika. U budućnosti bi, uz inicijative na strani ponude, trebao biti veći naglasak na aktivnom rješavanju zahtjeva europskih poduzeća kako bi im se pomoglo u širenju, interakciji s korisnicima znanja i građanima te maksimizirala vrijednost europske baze znanja. To bi podrazumijevalo, primjerice, sudjelovanje u organiziranoj interakciji s građanima, korisnicima, investitorima, poduzećima i poslovnim udruženjima, a ne samo sa sveučilištima i istraživačkim organizacijama.

Postoji nekoliko modela upravljanja za organizacije zainteresirane za njegovanje unutarnjeg poduzetništva. Međutim, ono što treba imati na umu je da su ovi modeli razvijeni s pogledom na velike korporacije, a ne MSMES-ove, i da ne postoji rješenje 'jedna veličina za sve', već ih moraju nadopuniti stručnjaci nakon temeljitog pregleda. analiza određene tvrtke ili poslovnog modela. Postojeća literatura uglavnom se usredotočuje na velike organizacije ili ih pokreće. Postoji očit nedostatak intrapreneurial sposobnosti malih i srednjih poduzeća zbog nedostatka resursa i to se ne smije zanemariti. Daljnja bi se istraživanja trebala usredotočiti na razvoj i promicanje izvedivih platformi koje olakšavaju intrapreneural aktivnosti, posebno za mala i srednja poduzeća.

Na temelju gornjeg pregleda, sljedeći se koncepti obuke smatraju važnima za poticanje unutarnjeg poduzetništva u MMSP:

1. Intrapreneurship nada, hype i stvarnost: Otkrivanje intrapreneura unutar organizacije
2. Uspostavljanje ravnoteže: Upravljanje resursima i vremenom unutar intrapreneurskih MMSP.
3. Realizacija inicijativa 1: njegovanje, ocjenjivanje i nagrađivanje intrapreneurial kulture unutar MMSP
4. Realizacija inicijativa 2: Intrapreneurial stav, sukobi i upravljanje promjenama u MMSP
5. Predstavljanje vašem šefu: prezentacija ideje i okupljanje podrške
6. Osobni razvoj i intrapreneurship: rastuća samosvijest i svjesnost
7. Upravljanje inovacijama u unutarpoduzetničkim organizacijama
8. Unutarorganizacijska komunikacija i upravljanje timom
9. Mjerenje uspjeha intrapreneurskih napora: AARRR model
10. Digitalni intrapreneurship: izgledi i izazovi

Daljnjim istraživanjima treba istražiti razlike između velikih i malih i srednjih poduzeća. Postoje li razlike u uspostavljanju intrapreneurshipa, jesu li manji resursi malih i srednjih poduzeća zaista njihov nedostatak, je li u malim i srednjim poduzećima lakše uspostaviti ovako dinamičan i inovativan poslovni model jer ima manje hijerarhijskih razina i manje zaposlenika koje treba učiti i uvjeravati da djeluju više intrapreneuristički?

1. **Reference**

Accenture Spa (2015., 14. prosinca ). *Iskorištavanje moći poduzetnika za otvorene inovacije.* <https://www.citizen-entrepreneurs.com/wp-content/uploads/2018/04/G20YEA-2015-Accenture-Harnessing-the-power-of-digital-collaboration.pdf>

Ağca , V. i Kurt, M. (2007). İç girişimcilik ve temel belirleyicileri : Kavramsal bir çerçeve . Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi , 29, 83-112

Alba Yela Aránega , AY, Del Val Núñez , MT, Castaño Sánchez, R. (2020.). Mindfulness kao intrapreneurship alat za poboljšanje radnog okruženja i samosvijesti. *Časopis za poslovna istraživanja* , 115, 186-193.

Altringer , B. (2013., 19. studenog). Harvard Business Review. Preuzeto s <https://hbr.org/2013/11/a-new-model-for-innovation-in-big-companies>

Antoncic , B. i Hisrich , RD (2003.), “Pojašnjavanje koncepta intrapreneurshipa”, Časopis za razvoj malih poduzeća i poduzeća, sv. 10 br. 1, str. 7-24, dostupno na: https://doi.org/10.1108/14626000310461187

Antončić , B., Hisrich , RD (2001). Intrapreneurship: Konstruirajte profinjenost i međukulturalnu provjeru valjanosti. *Journal of Business Venturing* , 16(5), 495-527.

Aramburu N., Saenz J. (2011). Strukturni kapital, sposobnost inovacije i učinak veličine: empirijska studija. J. Manag . Orgulje. 17 307–325. 10.5172/jmo.2011.17.3.307.

Badoiu , GA, Segarra- Ciprés , M. i Escrig -Tena, AB (2020.), “Razumijevanje intrapreneurskog ponašanja zaposlenika : studija slučaja”, Personnel Review, sv. 49 br. 8, str. 1677-1694, dostupno na: https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0201

Bai, W., Johanson , M., Oliveira, L., i Ratajczak-Mrozek , M. (2021). Uloga poslovnih i društvenih mreža u učinkovitoj internacionalizaciji: Uvidi malih i srednjih poduzeća s tržišta u nastajanju. Časopis za poslovna istraživanja, 129, 96-109.

Barabasch , A. Pronalaženje završne crte - Potpora karijeri za eksperimentiranje: prijelazi i uloga cjeloživotnog učenja. U: Pilz , M. (2017). *Strukovno obrazovanje i osposobljavanje u vrijeme ekonomske krize: lekcije iz cijelog svijeta.* Springer, str. 25-40 (prikaz, ostalo).

Barringer, BR, & Bluedorn , AC (1999). Korporativno poduzetništvo i strateški menadžment. Strategic Management Journal, 20, 421–444.

Bernal, LDP; Cusi , MLA; Korporativno poduzetništvo u Kolumbiji: Kontrastni slučajevi dva kolumbijska mala i srednja poduzeća u proizvodnji. U: Perez-Uribe, R.; Salcedo-Perez, C.; Ocampo-Guzman, D. (ur.) (2017). *Priručnik istraživanja unutarnjeg poduzetništva i organizacijske održivosti u malim i srednjim poduzećima.* IGI Global, str. 368-390.

BitMat . (2021., 7. travnja ). *Intrapreneurship: 10 najboljih praksi za l'imprenditorialità intra-corporate.* <https://www.bitmat.it/blog/news/intrapreneurship-10-best-practice-per-limprenditorialita-intra-corporate/>

Boukamcha , F. (2019). Učinak transformacijskog vodstva na korporativno poduzetništvo u malim i srednjim poduzećima u Tunisu. Časopis za razvoj vodstva i organizacije.

Bowen, DE (2016). Promjenjiva uloga zaposlenika u teoriji i praksi usluga: an

Braunerhjelm , P., Ding, D. i Thulin, P. (2018). Teorija prelijevanja znanja unutar poduzetništva. Ekonomika malog poduzeća, 51(1), 1-30.

Castrogiovanni , GJ, Urbano , D. i Loras , J. (2011.). Povezivanje korporativnog poduzetništva i upravljanja ljudskim resursima u malim i srednjim poduzećima. International Journal of Manpower, 32(1), 34–47.

Chen, Y., Tang, G., Jin , J., Xie , Q. i Li, J. (2014.), “Transformacijsko vodstvo izvršnih direktora i učinak inovacija proizvoda: uloge korporativnog poduzetništva i tehnološke orijentacije”, Journal of Upravljanje inovacijom proizvoda, Vol. 31 br. 1, str. 2-17.

Chesbrough H. (2014). *Cos'è Otvorene inovacije.* [https://luissuniversitypress.it/cos-el-open-innovation-chesbrough-estratto/](https://luissuniversitypress.it/cos-e-l-open-innovation-chesbrough-estratto/)

Corbett, A. (2018., 26. lipnja). Harvard Business Review. Preuzeto sa <https://hbr.org/2018/06/the-myth-of-the-intrapreneur>

Criado-Gomis , A., Iniesta-Bonillo, M.Á. i Cervera- Taulet, A. (2018), “Sustainable entrepreneurial orientation within an intrapreneurial context: effects on business performance”, International Entrepreneurship and Management Journal, Vol. 14 br. 2, str. 295-308, dostupno na: https://doi.org/10.1007/s11365-018-0503-x

Curley M., Salmelin B. (2013). Otvorena inovacija 2.0: Nova paradigma. <https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/24-oispgopeninnovation20anewparadigm-whitepaper.pdf>

D'Adda A. (2019., 27 prosinca ). *Open innovation , come funziona in Italia e quali sono i vantaggi per le imprese.* <https://www.ilsole24ore.com/art/open-innovation-come-funziona-italia-e-quali-sono-vantaggi-le-imprese-ACGw546>

Danone ekosustav. (2021). Obtenido de <http://ecosysteme.danone.com/list-of-projects/>

Dar, IA i Mishra, M. (2019.), “Internacionalizacija ljudskog kapitala i malih i srednjih poduzeća: razvoj i validacija mjerne ljestvice”, Global Business Review, sv. 22 br. 3, dostupno na: https://doi.org/10.1177/0972150918817390

Deloitte. (2015). *Pet uvida u intrapreneurship - Deloitte* . deloitte.com. Preuzeto 1. svibnja 2022. s https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Intrapreneurship\_Whitepaper\_English.pdf

Demerouti , E., Bakker , AB, Nachreiner , F., & Schaufeli , WB (2001). Model sagorijevanja zahtjeva posla i resursa. Časopis za primijenjenu psihologiju, 86(3), 499–512.

Deprez , J.; Leroy, H.; Euwema , M. (2018). Tri kronološka koraka prema poticanju unutarnjeg poduzetništva: pouke iz slučaja Wehkamp . *Poslovni horizonti,* *61* , str. 135-145 (prikaz, ostalo).

Dess, GG, Ireland, RD, Zahra, SA, Floyd, SW, Janney, JJ i Lane, PJ (2003.). Novi problemi u korporativnom poduzetništvu. Journal of Management, 29(3), 351–378.

De Jong, JPJ, Parker, SK, Wennekers , S. i Wu, CH (2013). Poduzetničko ponašanje u organizacijama: Je li dizajniranje posla važno? Teorija i praksa poduzetništva, 1. –15.12.

Digitalni4. (2021., 1. sv prosinca ). *Otvorena inovacija , cos'è e come farla in azienda – esempi in Italia.* [https://www.digital4.biz/executive/open-innovation-ecco-cos-ee-perche-fa-bene-alle-aziende-tradizionali/](https://www.digital4.biz/executive/open-innovation-ecco-cos-e-e-perche-fa-bene-alle-aziende-tradizionali/)

Douglas, EJ i Fitzsimmons, JR (2013). Unutarpoduzetničke namjere naspram poduzetničkih namjera: različiti konstrukti s različitim prethodnicima. Ekonomika malog poduzeća, 41(1), 115-132.

Douglas, EJ i Shepherd, DA (2000). Poduzetništvo kao odgovor na povećanje korisnosti. Journal of business venturing, 15(3), 231-251.

Draeger-Ernst, A. (2003 *). Vitalisierendes Intrapreneurship: Gestaltungskonzept und Fallstudie* (1. Aufl .). Hampp .

Duncan WJ, Ginter PM, Rucks AC, Jacobs TD (1988). Intrapreneurship i reinvencija korporacije. Autobus. Horiz . 31 16–21.

Dung, LT i Giang , HTT (2021). Učinak međunarodnog unutarnjeg poduzetništva na izvozne rezultate poduzeća s pokretačkom snagom organizacijskih čimbenika. Časopis za poslovni i industrijski marketing.

Duygulu , E. i Kurgun , OA (2009). Učinak menadžerskog poduzetničkog ponašanja na zadovoljstvo zaposlenika: dilema ugostiteljskih menadžera. Afrički časopis za poslovni menadžment, 3(11), 715–726.

Europska poduzetnička mreža <https://een.ec.europa.eu>

Europska komisija, Glavna uprava za mlade, obrazovanje, sport i kulturu, (2019.). *Ključne kompetencije za cjeloživotno učenje* , Ured za publikacije, [https://data.europa.eu/doi/10.2766/569540](https://data.europa.eu/doi/10.2766/569540" \t "_blank)

Europska komisija, Glavna uprava za istraživanje i inovacije (2016.). *Otvorena inovacija, otvorena znanost, otvorena prema svijetu. <https://cdn2.euraxess.org/sites/default/files/oi-os-open_to_the_world.pdf>*

Europska partnerstva za inovacije (EIP) [https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/strategy/past-research-and-innovation-policy-goals/open-innovation-resources/european-innovation-partnerships- eips\_en](https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/strategy/past-research-and-innovation-policy-goals/open-innovation-resources/european-innovation-partnerships-eips_en)

Europski institut za inovacije i tehnologiju, Zajednice znanja i inovacija. <https://eit.europa.eu/our-communities/eit-innovation-communities>

Feyzbakhsh , A., Sadeghi, R. i Shoraka , S. (2008). Studija slučaja prepreka unutar poduzetništva: tvrtka RAJA za putnički vlak. Časopis za malo gospodarstvo i poduzetništvo, 21(2), 171-180.

Franco, M. i Gonçalo Matos, P. (2015.), “Stilovi vodstva u malim i srednjim poduzećima: pristup mješovitih metoda”, International Entrepreneurship and Management Journal, sv. 11 br. 2, str. 425-451.

Garcia-Morales, VJ, Bolivar-Ramos, MT i Martin-Rojas, R. (2014.). Utjecaj tehnoloških varijabli i apsorpcijske sposobnosti na uspješnost kroz korporativno poduzetništvo. Časopis za poslovna istraživanja, 67(7), 1468–1477.

Gawke , JC, Gorgievski , MJ, i Bakker, AB (2019). Mjerenje intrapreneurship-a na individualnoj razini: Razvoj i validacija Skale intrapreneurship-a zaposlenika (EIS). European Management Journal, 37(6), 806-817.

Global Entrepreneurship Monitor. (2021). *Globalno izvješće za 2020./2021.* London: Global Entrepreneurship Research Association, London Business School. Preuzeto s Global Entrepreneurship Monitor: <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50691>

Gonon, P. Sumnje u kvalitetu kao pokretač reformi strukovnog obrazovanja i osposobljavanja (TVET) – švicarski put do visoko cijenjenog sustava naukovanja. U: Pilz, M. (2017). *Strukovno obrazovanje i osposobljavanje u vrijeme ekonomske krize: lekcije iz cijelog svijeta.* Springer, str. 341-354 (prikaz, ostalo).

Guerrero, M. i Peña- Legazkue , I. (2013). Učinak intrapreneurial iskustva na korporativni venturing: dokazi iz razvijenih gospodarstava. International Entrepreneurship and Management Journal, 9, 397-416.

Gumusluoglu , L. i Ilsev , A. (2009.), “Transformacijsko vodstvo, kreativnost i organizacijska inovacija”, Journal of Business Research, Vol. 62 br. 4, str. 461-473

Guven , B. (2020). Integracija strateškog upravljanja i intrapreneurship: Strateško intrapreneurship od teorije do prakse. Business and Economics Research Journal, 11(1), 229–245. https://doi.org/10.20409/berj.2020.247

Gwynne P., Wolff MF (2005). Uvođenje žena u intrapreneurial razmišljanje. Res. Technol. Upravitelj . 48 4–5.

Hansford B, Tennent L, Enrich LC (2002.) Poslovno mentorstvo: pomoć ili prepreka? Podučavanje mentora 10(2):101–115.

Hart, SL (1992). Integrativni okvir za procese izrade strategije. Academy ofManagement Review, 17(2), 327–351.

Harris, A. i Werneke, T. (2021., 14. rujna). *"Digitalni intrapreneuri" se ne rađaju – oni se kultiviraju* . Preuzeto s MIT Management Executive Education: [https://exec.mit.edu/s/blog-post/digital-intrapreneurs-are-not-born-they-are-cultivated -MCV7RFSGCVMNHM7EF64B5IEUCWZQ](https://exec.mit.edu/s/blog-post/digital-intrapreneurs-are-not-born-they-are-cultivated-MCV7RFSGCVMNHM7EF64B5IEUCWZQ)

Heinze, KL i Weber, K. (2016). Prema organizacijskom pluralizmu: institucionalno intrapoduzetništvo u integrativnoj medicini. Organizacijske znanosti, 27(1), 157-172.

Hisrich , RD (1990). Poduzetništvo/intrapoduzetništvo. *Američki psiholog* , 45(2), 209–222.

Hornsby, JS, Kuratko, DF, Shepherd i JP Bott (2009). Korporativno poduzetničke akcije menadžera: Ispitivanje percepcije i položaja. Journal of Business Venturing, 24, 236-247.

[Hossain, M.](file:////insight/search%3fq=Mokter%20Hossain) i [Kauranen, I.](file:////insight/search%3fq=Ilkka%20Kauranen) (2016). *Otvorene inovacije u malim i srednjim poduzećima: sustavni pregled literature* , [Časopis za strategiju i menadžment](https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1755-425X) , Vol. 9 br. 1, str. 58-73. <https://doi.org/10.1108/JSMA-08-2014-0072>

Huang, L.- X.; Lin, S.-YY; Hsieh, Y.-J. (2021.): Razvijanje unutarnjeg poduzetništva: Okvir i izazovi. *Frontiers in Psychology, 12,* str. 1-14 (prikaz, stručni).

Indra. (2021., 8. lipnja). Indra refuerza su apuesta por el intraemprendimiento para avivar en sus profesionales la pasión por innovar. Preuzeto s https://www.indracompany.com/sites/default/files/210608\_np\_indra\_innovators\_2021.pdf

Indra. (2019., 20. lipnja). *Indra apoya las ideas de sus intraemprendedores para generar impacto en la industria y la sociedad.* Preuzeto sa https://www.indracompany.com/es/noticia/indra-apoya-ideas-intraemprendedores-generar-impacto-industria-sociedad

Međunarodni časopis za aktualna istraživanja (2019). *Pregled literature o intrapreneuralnim ograničenjima u razvoju malih i srednjih poduzeća.* <https://www.researchgate.net/publication/338187906_A_LITERATURE_REVIEW_ON_INTRAPRENEURIAL_CONSTRAINTS_IN_THE_DEVELOPMENT_OF_SMALL_AND_MEDIUM_SCALE_ENTERPRISES>

Karami , M. i Tang, J. (2019.), „Poduzetnička orijentacija i međunarodna izvedba malih i srednjih poduzeća: posrednička uloga sposobnosti umrežavanja i iskustvenog učenja”, Međunarodni časopis za mala poduzeća: Istraživanje poduzetništva, sv. 37 br. 2, str. 105-124, dostupno na: https://doi.org/10.1177/0266242618807275

Kelley, D. i Lee, H. (2010). Upravljanje pobornicima inovacija: utjecaj karakteristika projekta na ulogu izravnog menadžera. Journal of Product Innovation Management, 27(7), 1007–1019

Khalili, A. (2016.), “Povezivanje transformacijskog vodstva, kreativnosti, inovacije i klime koja podržava inovacije”, Odluka uprave, sv. 54 br. 9, str. 2277-2293

Kim, J. i Marschke, G. (2005). Mobilnost znanstvenika, tehnološka difuzija i odluka poduzeća o patentiranju. RAND Journal of Economics, 36(2), 298–317.

Klofsten , M., Urbano , D. i Heaton, S. (2021). Upravljanje intrapreneurskim sposobnostima: pregled. Technovation , 99, 102177. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102177

Kuratko, DF, i Montagno , RV (1989). Intrapreneurial duh. Časopis za obuku i razvoj, 43(10), 83–85.

Kuratko, DF i Morris, M. (2018). Korporativno poduzetništvo: ključni izazov za nastavnike i istraživače. Obrazovanje i pedagogija za poduzetništvo, 1(1), 42–60

La Razón. (2021., 14. studenog). *La razón.* Preuzeto sa <https://www.larazon.es/economia/20211114/shqziuwwdrfrhhu54fcit2gypa.html>

Leppisaari , I. i Tenhunen , ML (2009). Potraga za praksama e-mentorstva za razvoj osoblja malih i srednjih poduzeća. Uslužno poslovanje, 3(2), 189-207.

Lockheed Martin. (nd). *Lockheed Martin* . Preuzeto s <https://www.lockheedmartin.com/en-us/who-we-are/business-areas/aeronautics/skunkworks/kelly-14-rules.html>

Majumdar, S. Predgovor: Tehničko i strukovno obrazovanje i osposobljavanje (TVET) i vještine u središtu pozornosti. U: Pilz, M. (2017). *Strukovno obrazovanje i osposobljavanje u vrijeme ekonomske krize: lekcije iz cijelog svijeta.* Springer, str. vii- xii.

Marquardt, MJ (1996.), Izgradnja organizacije koja uči, McGraw-Hill, New York, NY.

Martiarena , A. (2013). Što je tako poduzetnički kod intrapreneura? *Ekonomika malog poduzeća* , 40(1), 27-39.

Marvel, MR, Griffin, A., Hebda, J. i Vojak , B. (2007). Ispitivanje motivacije tehničkih korporativnih poduzetnika: glasovi s terena. Teorija i praksa poduzetništva, 31(5), 753–768

McDougall, PP i Oviatt, BM (2000.), “Međunarodno poduzetništvo: raskrižje dvaju istraživačkih putova”, Journal of Academy of Management, sv. 43 br. 5, str. 902-906, dostupno na: https://doi.org/10.5465/1556418

McFadzean, E., O'Loughlin, A. i Shaw, E. (2005.). Korporativno poduzetništvo i inovacije 1. dio: Karika koja nedostaje. European Journal of Innovation Management, 8, 350–372.

Milolaza , A. (2014). *Španjolska* . Internationales Handbuch der Berufsbildung. https://www.bibb.de/dienst/veroeffentlichungen/de/publication/show/7555

Monsen , E., Patzelt , H. i Saxton, T. (2010.). Izvan jednostavne korisnosti: dizajn poticaja i kompromisi za korporativne zaposlenike-poduzetnike. Teorija i praksa poduzetništva, 34(1), 105–130.

Moriano , JA; Molero , F.; Topa ; G.; Levy Mangin ; J.-P. (2014). Utjecaj transformacijskog vodstva i organizacijske identifikacije na intrapreneurship, *International Entrepreneur Management Journal, 10* (1), str. 103-119 (prikaz, ostalo).

Mouzakitis , GS (2010.): Uloga kurikuluma strukovnog obrazovanja i osposobljavanja u gospodarskom razvoju. *Procedia Društvene i bihevioralne znanosti, 2* , str. 3914-3920.

Naktiyok , A. i Bayrak Kök , S. (2006). Çevresel faktörlerin iç girişimcilik üzerine etkileri . Afjon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.BF Dergisi , 8(2), 77-96.

Neessen , PMC; Caniëls , MCJ; Vos. B.; de Jong, JP (2019). Intrapreneurial zaposlenik: prema integriranom modelu intrapreneurship and research agenda, *International Entrepreneurship and Management Journal* , 15, str. 545 – 571 (prikaz, stručni).

Nonaka, I. i Takeuchi, H. (1995.), Tvrtka koja stvara znanje: Kako japanske tvrtke stvaraju dinamiku inovacija, Oxford University Press, New York, NY.

Ohr , RC (2017). Četiri modela Intrapreneurship Innovation. Integrativna inovacija. Preuzeto 2. svibnja 2022. s https://integrative-innovation.net/?p=1698

Okun, O., Arun, K. i Begec , S. (2020). Intrapreneurship i ograničenja očekivanja. Dimenzija Empresarial , 18(2). <https://doi.org/10.15665/dem.v18i2.2181>

Omerzel , DG, Antončič , B., & Ruzzier , M. (2011). Razvoj i testiranje višedimenzionalnog modela upravljanja znanjem na slovenskim malim i srednjim poduzećima. Baltički časopis za menadžment.

Park SH, Kim JN, Krishna A. (2014). Bottom-up izgradnja inovativne organizacije: motiviranje zaposlenika intrapreneurship i scouting i njihova strateška vrijednost. Upravitelj . Commun . Q. 28 531–560.

Parker, SC (2011). Intrapreneurship ili poduzetništvo?. Journal of business venturing, 26(1), 19-34.

Pérez-de- Lema , DG; Gálvez-Albarracin , EJ; García- Solarte , M. Učinak intrapreneurial kulture na inovativnu aktivnost španjolskih malih i srednjih poduzeća. U: Perez-Uribe, R.; Salcedo-Perez, C.; Ocampo-Guzman, D. (ur.) (2017). *Priručnik istraživanja unutarnjeg poduzetništva i organizacijske održivosti u malim i srednjim poduzećima.* IGI Global, str. 50-72 (prikaz, ostalo).

Piecuch , T.; Szczygieł , E. (2021). Problematika razvoja intrapreneurshipa u poduzećima. *Časopis za međunarodne studije* , 14 (3), str. 235-249 (prikaz, ostalo).

Pinchot, G. (1984). *Intrapreneuring: Zašto ne morate napustiti korporaciju da biste postali poduzetnik.* New York: Harper and Row.

PNC Insights (2019., 2. svibnja ). *Pet savjeta koji će vam pomoći da postanete uspješan intrapoduzetnik.* <https://www.pnc.com/insights/small-business/growing-your-business/becoming-successful-intrapreneur.html>

Prada-Ospina, R. Korporativno poduzetništvo kao alat za organizacijsko poboljšanje: slučaj sektora autodijelova u Kolumbiji. U: Perez-Uribe, R.; Salcedo-Perez, C.; Ocampo-Guzman, D. (ur.) (2017). *Priručnik istraživanja unutarnjeg poduzetništva i organizacijske održivosti u malim i srednjim poduzećima.* IGI Global, str. 317-341 (prikaz, ostalo).

Puech, L. i Durand, T. (2017). Klasifikacija vremena provedenog u intrapoduzetničkom procesu. Upravljanje kreativnošću i inovacijama, 26(2), 142–151.

Rigtering , JPC i Weitzel, U. (2013). Radni kontekst i ponašanje zaposlenika kao prethodnici intrapreneurship-a. International Entrepreneurship and Management Journal, 9, 337-360.

Rimassa A. (2020., 21. rujna ) . *Intrapreneurship : le aziende hanno bisogno di acceptre imprenditori (e non soldatini).* <https://www.ilsole24ore.com/art/intrapreneurship-aziende-hanno-bisogno-assumere-imprenditori-e-non-soldatini-ADOGbhq?refresh_ce=1>

Saeed, A. i Ziaulhaq , HM (2019). Utjecaj karakteristika izvršnog direktora na internacionalizaciju malih i srednjih poduzeća: dokazi iz UK-a. Kanadski časopis za upravne znanosti/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration , 36(3), 322-335.

Saltarelli U. (2021., 13. travnja). *L'imprenditorialità come valore aggiunto all'interno delle organizzazioni.* <https://spremutedigitali.com/intrapreneurship-in-azienda/>

Sebora , TC, i Theerapatvong , T. (2010). Korporativno poduzetništvo: test vanjskih i unutarnjih utjecaja na generiranje ideja, preuzimanje rizika i proaktivnost menadžera. International Entrepreneurship and Management Journal, 6(3), 331–350.

Serpa , R. 1987. Poduzetništvo u velikim korporacijama: povijest slučaja. In Frontiers of Entrepreneurship Research. Wellesley, MA: Babson College str. 542-552.

Shears S. (2021). *Kako postati uspješan intrapoduzetnik unutar svoje organizacije* . <https://www.innovationtraining.org/how-to-become-a-successful-intrapreneur-within-your-organization/>

Soltanifar, M. i Pinchot, G. (2020). Digitalno intrapreneurship: korporativno rješenje za brzu digitalizaciju. U M. Hughes, & L. Göcke, *Digitalno poduzetništvo. Budućnost poslovanja i financija.* Springer, Cham. Preuzeto sa https://doi.org/10.1007/978-3-030-53914-6\_12

Stam E., Bosma N., Van Witteloostuijn A., De Jong J., Bogaert S., Edwards N., et al. (2012). Ambiciozno poduzetništvo: pregled akademske literature i smjernice javne politike. Den Haag: Savjetodavno vijeće za politiku znanosti i tehnologije, 1–162.

Stam, E. (2013). Znanje i poduzetnički zaposlenici: analiza na razini zemlje. Small Business Economics, 41, 887-898.

Stanje europske tehnologije. (2021). *https://2021.stateofeuropeantech.com/.* Nabavite https://soet-pdf.s3.eu-west-2.amazonaws.com/State\_of\_European\_Tech\_2021.pdf

Staudt, E. & Kottmann, M. (2001). Deutschland gehen die Innovatoren aus: Zukunftsbranchen ohne Zukunft?; [aktuelle Fragen] (1. Aufl.). Frankfurter Allg. Buch.

Tapalaga , A. (2019). 4 modela intrapreneurshipa. Srednji. Preuzeto 1. svibnja 2022. s https://medium.com/swlh/the-4-models-of-intrapreneurship-aefb943126eb

Thompson, P. i Fox-Kean, M. (2005). Citati patenata i geografija prelijevanja znanja: ponovna procjena. American Economic Review, 95(1), 450–460.

Tietz , MA i Parker, SC (2012). Kako se intrapoduzetnici i poduzetnici razlikuju u svojoj motivaciji za pokretanje novog pothvata? Frontiers of Entrepreneurship Research, 32, 4.

Turró , A., Urbano , D., Peris-Ortiz, M. (2014.). Kultura i inovacija: Ublažavajući učinak kulturnih vrijednosti na korporativno poduzetništvo. *Technological Forecasting and Social Change* , 88, listopad 2014., 360-369.

Valsania , SE, Moriano , JA, i Molero , F. (2016.). Autentično vodstvo i intrapreneursko ponašanje : međurazinska analiza posredničkog učinka organizacijske identifikacije i osnaživanja. International Entrepreneurship and Management Journal, 12, 131-152.

Vassilakopoulou, P. i Grisot, M. (2020.). Učinkovite taktike u digitalnom intrapreneurshipu: procesni model. *Časopis za strateške informacijske sustave* .

Van Wyk , R. i Adonisi , M. (2008). Uloga poduzetničkih karakteristika u predviđanju zadovoljstva poslom. Južnoafrički časopis za ekonomske i upravljačke znanosti, 11(4), 391–407.

Ventimiglia M. (2021., 5. travnja). *L'Open Innovation dolazi do svih novih sfide del mercato.* [https://www.feltrinellieducation.it/magazine/l-open-innovation-come-risposta-alle-nuove-sfide-del-mercato \_](https://www.feltrinellieducation.it/magazine/l-open-innovation-come-risposta-alle-nuove-sfide-del-mercato)

Volpe GM (2017., 17. svibnja ). *Metà dipendenti metà imprenditori: ecco gli intrapreneur , il futuro delle aziende.* <https://www.insidemarketing.it/dipendenti-imprenditori-intrapreneur-aziende/>

Wakkee I., Elfring T., Monaghan S. (2010.). Stvaranje poduzetničkih zaposlenika u tradicionalnim uslužnim sektorima uloga treniranja i samoučinkovitosti. Int. Entrep . Upravitelj . J. 6 1–21. 10.1007/s11365-008-0078-z.

Watt G. (2019., 3. srpnja ). *Pet karakteristika dobrih intrapoduzetnika.* <https://www.apress.com/us/blog/all-blog-posts/5-characteristics-of-good-intrapreneurs/16529440>

Walumbwa, FO i Lawler, JJ (2003.), “Izgradnja učinkovitih organizacija: transformacijsko vodstvo, kolektivistička orijentacija, stavovi vezani uz posao i ponašanja koja se povlače u tri ekonomije u nastajanju”, The International Journal of Human Resource Management, sv. 14 br. 7, str. 1083-110

Watts, LL, Steele, LM i Den Hartog, DN (2020.), „Izbjegavanje neizvjesnosti moderira odnos između transformacijskog vodstva i inovacije: meta-analiza”, Journal of International Business Studies, sv. 51, broj 1, str. 138-145

Wharton, Sveučilište u Pennsylvaniji (2020., 4. veljače ). *Razumijevanje poduzetništva.* <https://online.wharton.upenn.edu/blog/understanding-intrapreneurship/#:~:text=Intrapreneur%20is%20a%20word%20that,by%20and%20within%20their%20company>

Willow, R. (2021). Intrapreneurship model: Što treba znati o tome biti intrapreneurship. financer.com. Preuzeto 1. svibnja 2022. s https://financer.com/blog/the-intrapreneurship-model/

Wolcott, RC i Lippitz , MJ (2007). Četiri modela korporativnog poduzetništva. MIT Sloan Management Review, 49, 75-82.

Svjetski ekonomski forum. (2016). *https://www.weforum.org/.* Nabavite https://www3.weforum.org/docs/WEF\_Entrepreneurship\_in\_Europe.pdf

Svjetski ekonomski forum. (2018). Deklaracija o paneuropskom ekosustavu za inovacije i poduzetništvo. Preuzeto sa https://www3.weforum.org/docs/180116\_WEF\_Declaration\_Pan\_European\_Ecosystems\_02.pdf

Svjetska trgovinska organizacija. (2016). *Izvješće o svjetskoj trgovini. Izjednačavanje trgovačkog polja za mala i srednja poduzeća* . WTO. Preuzeto s <https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/world_trade_report16_e.pdf>.

Yan, J., Tsinopoulos , C. i Xiong , Y. (2020.), “Raspakiranje utjecaja inovacijske ambideksternosti na izvoznu izvedbu: mikrotemelji i ulaganja u infrastrukturu”, International Business Review, sv. 30 br. 1, str. 101766 dostupno na: https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101766

Zahra, SA (1991). Prediktori i financijski ishodi korporativnog poduzetništva: Istraživačka studija. Journal of business venturing, 6(4), 259-285.

1. <https://online.wharton.upenn.edu/blog/understanding-intrapreneurship/#:~:text=Intrapreneur%20is%20a%20word%20that,by%20and%20within%20their%20company> [↑](#footnote-ref-1)
2. [https://luissuniversitypress.it/cos-el-open-innovation-chesbrough-estratto/](https://luissuniversitypress.it/cos-e-l-open-innovation-chesbrough-estratto/) [↑](#footnote-ref-2)
3. <https://www.insidemarketing.it/dipendenti-imprenditori-intrapreneur-aziende/> [↑](#footnote-ref-3)
4. [Intrapreneurship - Sve je u ljudima (rkw-kompetenzzentrum.de)](https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/blog/intrapreneurship-its-all-about-people/) [↑](#footnote-ref-4)
5. [Intrapreneurship - Sve je u ljudima (rkw-kompetenzzentrum.de)](https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/blog/intrapreneurship-its-all-about-people/) [↑](#footnote-ref-5)
6. <https://www.uni-bayreuth.de/pressemitteilung/intrapreneurship-monitor-2021> [↑](#footnote-ref-6)
7. <https://www.growth-factory.at/intrapreneurship-programme-strukturiert-und-ganzheitlich-entwickeln/> [↑](#footnote-ref-7)
8. [I ntrapreneurship - Sve je o ljudima (rkw-kompetenzzentrum.de)](https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/blog/intrapreneurship-its-all-about-people/) [↑](#footnote-ref-8)