**Intraprenörskap i mikroföretag:**

**GENIE-modellen och innovativ pedagogik**

Utarbetad av

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Bild | Bild | Bild | Bild |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Bild | Bild | Bild |

Samordnas av



Juni 2022

**Sammanfattning**

Syftet med denna rapport är att identifiera olika begrepp inom intraprenörskap och att besvara hur en intraprenörskapskultur kan etableras i företag. En akademisk litteraturstudie genomfördes om begreppet, aspekter och egenskaper hos intraprenörskap, bestämningsfaktorer för att bli intraprenör, anställda med intraprenörskap, deras beteenden, färdigheter och avsikter, miljöfaktorers inverkan på intraprenörskap och ekonomiska utfall av intraprenörskap. Rapporten behandlar aktuella policyer, strategier och program som är relevanta för intraprenörer. Våra resultat avslöjar många definitioner av konceptet, som har undersökts ur perspektiven kultur, ledarskap, individuella förmågor och inverkan på organisationsprestanda. Vi finner att intraprenörer uppvisar egenskaper hos både anställda och entreprenörer. Dessutom kräver intraprenörskap specifika ledarstilar och organisationsstrukturer. Våra resultat visar att utvecklingen av intraprenörskap varierar avsevärt mellan EU: s medlemsstater, med några av de minst entreprenöriella miljöerna som pionjärer inom intraprenörskap. Denna utveckling verkar inte vara resultatet av politiska åtgärder, eftersom vi inte hittade några aktiva åtgärder för att främja detta fenomen. Särskilt oroande är klyftan mellan små och medelstora företag. Dessa företag saknar interna resurser och är i störst behov av stöd, men vi kunde inte lokalisera något vetenskapligt arbete eller politiska åtgärder riktade mot denna grupp. Flera ramverk inriktade på entreprenörskap kan dock fungera som utgångspunkt för att identifiera insatsområden för intraprenörskap. I detta syfte gjorde vi en korsbedömning av två ledande europeiska ramar i vår rapport. Baserat på dessa och våra resultat kunde vi generera en lista över potentiella interventionsområden för att stärka intraprenörskapsförmåga, ledarstil och intraprenörskapskultur i organisationer.

1. **Introduktion**

Den globala konkurrensmiljön kräver att företagen ständigt optimerar företagsledningen, omstrukturerar och uppgraderar kompetensen enligt principerna om flexibilitet, innovationsförmåga och lyhördhet (Draeger-Ernst m.fl., 2003). Nyckelrollen i dessa processer tillhör de anställda vars roll inom organisationer genomgått betydande förändringar de senaste åren (Perez-Uribe et al., 2017). Anställda får mer diskretion och ansvar på grund av mer decentraliserade beslutsprocesser. De förväntas vara flexibla, proaktiva och innovativa. I stället för att vara inaktiva mottagare av förändrade produkter och jobb måste anställda anta roller som "innovatörer" och "differentiatorer" (Bowen, 2016). Mer exakt förväntas anställda tillämpa ett mer intraprenöriellt arbetssätt för att hantera förändrade förfrågningar och direkt påverka ett företags strategiska inriktning (Hart, 1992).

I sina ansträngningar att undvika likvidation eller överkörning följer moderna organisationer tvåstegsstrategi (Deloitte, 2015) för att maximera och optimera nuvarande produkter samtidigt som de omfamnar innovation som en hörnsten för långsiktig tillväxt och lönsamhet. I denna process har intraprenörskap, ibland kallat företagsentreprenörskap, en av grundläggande roller. Intraprenörskap är en bottom-up, människocentrerad metod för att lansera radikal innovation inom ett företag. Intraprenörer är anställda som av sina företag har befogenhet att utföra sig själva som "entreprenörer" och inte bara utföra uppgifter, vilket ger dem tillräcklig makt och ansvar för att komma fram och genomföra innovativa idéer för affärsutveckling, såsom design och marknadsföring av nya produkter / tjänster för att driva diversifieringsstrategier, penetration av nischmarknader, etc. Denna process av empowerment kommer inte utan en rad komplikationer från båda sidor, men det är också nödvändigt för alla företag som vill uppnå och behålla en konkurrensfördel på marknaden.

På grund av ovanstående skäl söker företag idag efter nya metoder för innovation som sätter medarbetarnas intraprenöriella insatser i centrum och stöder dem i skapande, utveckling och skalning av idéer. Intraprenörskap uppmuntrar initiativ och positionerar företag som branschledare genom att låta anställda vara kreativa. Medan många anställda följer reglerna, drar företag med entreprenörsinriktade anställda nytta av en mängd olika faktorer, inklusive innovativa erbjudanden, ökad kompetens och kapacitet och konkurrensfördelar, samt kostnadsbesparingar, motivationsökningar och snabbare produkt- och servicelanseringar. Det är inte nödvändigt att "skapa" intraprenörer; De finns redan inom företag och behöver bara erkännas och vårdas. Att ignorera deras ansträngningar eller till och med "hindra dem från att uppnå sina idéer eftersom de skiljer sig från standarden resulterar i en minskning av intraprenöriella aktiviteter och en minskning av attraktionen hos sådan talang.

Ur entreprenörs- och företagsägarperspektivet är det inte lätt att vårda en sådan talangpool eftersom det innebär många instrumentella förhållanden. Icke desto mindre erkänner befintlig litteratur om ämnet intraprenörskap som en viktig ny drivkraft för affärskompetens och konkurrenskraft. Vägen för att implementera och vårda en intraprenörskapsvänlig organisationskultur är en tvåvägsprocess: uppifrån och ner, arbeta med ledarskap och företagskultur; nedifrån och upp, med fokus på forskning och utveckling av drivkrafter och utlösare av intraprenöriella attityder och initiativförmåga bland arbetstagare.

Tekniska innovationer, ökad konkurrens på världsmarknaden och demografiska behov ställer inte bara förändrade krav på företag utan också på anställda (Mouzakitis, s. 3915). Nya strukturer måste skapas för att främja och utbilda dessa kompetenser av företagen (Mouzakitis, s. 3915; Staudt m.fl., s. 12). För konkurrenskraft och innovation är forskning och utveckling lika viktigt som snabb spridning av tekniska och organisatoriska innovationer i enskilda företag. Grunden för detta är kompetensen hos chefer och anställda. Sådana anställda, som har förmågan och viljan att förnya sig, är dock inte bara där utan måste utbildas (Staudt et al., s. 18).

Även om den praktiska relevansen av yrkesutbildning i Tyskland, till exempel, är starkt försummad. Majaumdar uttrycker det ännu mer drastiskt: "en hög andel av ungdomsarbetslösheten beror på utbildningssystemens oförmåga att anpassa kompetensförsörjningen till de förväntade förändringarna på arbetsmarknaden helt enkelt därför att arbetskraftsintelligensen är svag eller inte existerar" (Majumdar, s. viii). I Tyskland minskar utbildningen i det dubbla systemet och det finns en ökning av skolbaserad och akademisk utbildning, vilket inkluderar brist på praktisk relevans (Gonon, s. 342; Staudt m.fl., s. 78). Istället för att spendera större delen av sin tid i utbildningsföretaget på att lära sig praktiska färdigheter, spenderar praktikanter större delen av sin träningstid på att lära sig föråldrade teoretiska kunskaper (Staudt et al., s. 78). Dessutom har studierna vid universiteten vanligtvis ingen praktisk relevans (Staudt et al., s. 90). Spanien har också erkänt vikten av yrkesutövning och initierat en utbildningsreform som fokuserar på detta, inriktad på andra europeiska medlemsstater (Milolaza, s. 13). Den höga ungdomsarbetslösheten i Spanien på 26,3% 2013 visar vikten av sådana reformer (Milolaza, s. 19).

Även om bristen på praktisk relevans i utbildningen är ett stort problem, är färdigheter som inte uppdateras under karriären också ett lika stort problem. Om färdigheter inte uppdateras försämras deras värde med tiden, individens anställbarhet minskar och individens innovationsförmåga går förlorad (Staudt et al., 201). Ett begrepp som syftar till ren kunskapsöverföring är därför inte längre lämpligt (Staudt et al., 218ff). Direkt genomförande i praktiken, dvs. i respektive företag, är oumbärligt. En integrerad utveckling av mänskliga resurser, företag och organisation behövs (Staudt et al., s. 286).

Men det är inte bara utbildningens praktiska relevans som bör beaktas; Förmågan att hantera osäkerhet och bygga motståndskraft blir också allt viktigare under dessa osäkra marknadsförhållanden. Allt oftare är det nödvändigt att hantera karriärövergångar: "Att närma sig en ny karriär kräver självverkan, byrå, motivation och förmåga till självkonstruktion" (Barabasch, s. 29). Nödvändiga egenskaper som liknar intraprenörernas: innovativitet / kreativitet, proaktivitet, möjlighetsigenkänning / exploatering, risktagande / tolerans för misslyckande och nätverk (Neessen et al., s. 553ff).

Beaktandet av organisations- och processförändringar i verksamheten återspeglar den växande komplexiteten i dynamiskt förändrade marknadsförhållanden. Självreglering och initiativ måste utvecklas och utnyttjas (Staudt et al., s. 233). Med andra ord krävs omstrukturering och utvidgning av kompetenser enligt principerna om flexibilitet, innovativitet och lyhördhet (Draeger-Ernst et al., 2003).

Sammanfattningsvis återspeglar intraprenörskapsutbildning praktisk relevans och kan förbereda elever och studenter för karriärövergångar under arbetslivet. En sådan orientering bör helst redan bli en obligatorisk del av läroplanerna (Barabasch, s. 37). Dessutom är ett sådant intraprenörskaps-yrkesutbildningsprogram ganska relevant för dem som redan är anställda för att uppdatera sina färdigheter, hantera karriärövergångar och snabbt föränderliga miljöer med målet att fortfarande vara anställda fram till sin pension.

Situationen i Europa när det gäller intraprenörskap verkar mer optimistisk än i andra delar av världen. En av de senaste rapporterna från WEF (2018) tyder på att EU: s ekonomier har en hög intraprenörskap jämfört med andra delar av världen. Efter att ha nått höga utvecklingsnivåer tenderar europeiska ekonomier att vara innovationsberoende, i själva verket når innovationsinsatserna tidigare ouppnådda nivåer, med 100 miljarder dollar i investerat kapital, och både startinkubatorer och riskkapital matchar nu USA: s, och viktigast av allt, en tydlig accent på tekniska och digitala företag (State of European Tech, 2021). Trots detta finns det kapacitetsluckor att fylla när man talar om Europas digitala potential, eftersom ett dokument från WEF (2018) rapporterar att dess digitala potential endast uppnås till 12 %, medan Förenta staterna har en andel på 18 %. Skillnaderna finns mellan länder, vilket rapporten Global Entrepreneurship Monitor (2021) antyder. I vissa länder är intraprenörskap av största vikt, till exempel Kroatien, det finns länder med högt entreprenörskap men låg intraprenörskapsintensitet, som för Lettland, och länder med låga resultat i båda, vilket skulle vara fallet med Italien och Polen.

Ovanstående gäller särskilt mikroföretag samt små och medelstora företag. Enligt en färsk rapport från Världshandelsorganisationen (WTO, 2016) kan mer än 90 % av de företag som är direkt involverade i handeln i utvecklade länder betraktas som mikroföretag samt små och medelstora företag. Ändå har det mesta av professionellt och akademiskt intresse i samband med intraprenörskap riktats mot stora företag. Detta är särskilt oroande eftersom resursbegränsningar i kombination med konkurrenstryck hotar dessa företags själva existens. Att använda interna resurser optimalt för att öka konkurrenskraften är därför avgörande. Detta kräver utveckling av innovativ pedagogik på grundval av innovativa förvaltningsmodeller och med förståelse för hinder och möjliggörare för intraprenörskap i mikroföretag och små och medelstora företag.

Syftet med denna rapport är att identifiera olika begrepp inom intraprenörskap och att besvara hur en intraprenöriell kultur etablerades i olika företag, eller hur en sådan företagskultur infördes. Denna rapport fokuserar också på skillnaderna mellan stora och små och medelstora företag när det gäller att främja intraprenöriellt beteende. En vetenskaplig litteraturstudie genomfördes om begrepp, aspekter och egenskaper hos intraprenörskap, bestämningsfaktorer för att bli intraprenör, intraprenöriella anställda, beteende, förmågor och avsikter, miljöfaktorers inverkan på intraprenörskap, ekonomiska utfall av intraprenörskap och mätning av intraprenörskap på individnivå. Dessutom tar rapporten upp frågan om internationellt intraprenörskap i samband med företags exportresultat och digital transformation. Slutligen granskas nuvarande politik, strategier och program som är relevanta för intraprenörer. En sådan omfattande översikt möjliggör formulering av GENIE intraprenörskapsmodell och skisserar mekanismen för stimulering av intraprenörskap inom MSMEs.

1. **Intraprenörskapsbegrepp och europeisk kontext**

Begreppet intraprenörskap har funnits i litteraturen och bland utövare under en tid. Det är ofta förknippat med intresseområden som: människors egenmakt, HR-praxis och mest återkommande, öppen innovation. Det första omnämnandet av termen tillskrivs vanligtvis utbildningsentreprenörerna Gifford Pinchot III och Elizabeth S. Pinchot 1978, men det fick stor popularitet efter Steve Jobs omnämnande i en artikel i Newsweek 1985. I sin hänvisning till teamet bakom utvecklingen av Macintosh använde han frasen: *En grupp människor som i huvudsak går tillbaka till garaget, men i ett stort företag*. Hänvisning till intraprenöriella metoder kan spåras till 1940-talet och det militära projektet Skunk Works. Därifrån har termen använts i militära miljöer också för speciell, icke-byråkratiskt reglerad uppdelning inom en organisation som har till uppgift att hemliga eller toppmoderna projekt.

Konceptet är inramat på olika sätt beroende på vilken miljö det gäller. Akademiska källor ger många olika konceptualiseringar, men den gemensamma nämnaren förblir det faktum att intraprenörskap är professionalisering och kapacitetsuppbyggnad av anställda att "bära sig själva" som utvecklare, innovatörer och agenter för förändring, snarare än artister. Begreppet intraprenörskap har definierats brett under de senaste åren, vilket ger termen en uppsjö av områden att täcka (ruta 1).

**Ruta 1: Områden som omfattas av intraprenörskapsbegreppet**

|  |  |
| --- | --- |
| ***Initiativ*** | se byrån som en helhet som en enskild aktör |
| ***Processer och strukturer*** | för att hantera intraprenörer inom en organisation |
| ***Aktiviteter och beteenden*** | av intraprenörer, deras lag och deras sponsorer |

Källa: Soltanifar och Pinchot, 2020

Intraprenörskapet kan definieras som en process för anställdas erkännande och utnyttjande av möjligheter till organisatorisk förnyelse, ny produktutveckling eller nytt affärsföretag, högre konkurrenskraft och produktivitet (Neessen et al., 2019). Enligt Antoncic och Hisrich (2001) är den mest omfattande definitionen av intraprenörskap den som entreprenörskap inom en befintlig organisation. Fenomenet intraprenörskap beskrivs emellertid också av termerna företagsentreprenörskap, företagsinvesteringar, intraprenörer och internt företagsentreprenörskap (Antoncic och Hisrich, 2001). Entreprenörskap och intraprenörskap är dock inte nödvändigtvis samma sak. Även om det finns vissa analogier presenterar intraprenörskap unika egenskaper som kräver en annan uppsättning överväganden. Per definition tar intraprenörer utmaningar som liknar entreprenörskapets särdrag (dvs. antagandet om risk och brist på säkerhet) utan att förlora sin anställdas status.

|  |
| --- |
| **Ruta 2: Kelly Johnsons syn på intraprenörskap** |
| Clarence Leonard "Kelly" Johnson var första teamledare för Lockheed Skunk Works-projektet. År 2003 rankades han 8: e på listan över 100 viktigaste, mest intressanta och mest inflytelserika personer under det första århundradet av flygindustrin. Under sitt engagemang med Skunk Works utvecklade han sina berömda *14 ledningsregler* , bland vilka är särskilt relevanta följande:* *Divisionen måste delegeras praktiskt taget fullständig kontroll över projektet, endast rapportera till högre medlemmar i organisationen*
* *Det måste finnas ett minsta antal rapporter, men viktigt arbete måste registreras.*
* *Det måste finnas ömsesidigt förtroende, nära samarbete och dagliga förbindelser mellan båda parter för att minska missförstånd och korrespondens.*

Källa: Wikipedia |

Intraprenörskap främjar en entreprenörskultur genom att låta interna arbetare sätta sina entreprenörsförmågor i arbete till företagets och medarbetarnas fördel. Det ger anställda friheten att prova nya saker samt möjligheten att avancera inom företaget. Inom företagets miljö kan intraprenörer utveckla och tillämpa sin kreativitet för att förbättra befintliga varor och tjänster. Intraprenören kan testa hypoteser och upptäcka vilka sätt som är mest effektiva för att lösa utmaningar som en del av ett team. Intraprenörskap bygger i huvudsak på att skapa en atmosfär som möjliggör framväxten av nya idéer inom organisationerna (Morris &; Kuratko, 2000). Istället för att låta en annan organisation dra nytta av sina idéer kan intraprenörer använda vad de har lärt sig som en del av en organisations team för att starta sitt eget företag och skörda frukterna av sitt innovativa arbete. Det främjar autonomi och självständighet samtidigt som man försöker lösa problem på ett så effektivt sätt som möjligt. Intraprenören utsätts inte för samma risker eller får samma belöningar som en företagare. Intraprenören har å andra sidan tillgång till ett företags resurser, talanger och kompetenser. I tabell 1 förklaras de viktigaste skillnaderna och likheterna mellan entreprenörskap och intraprenörskap.

**Tabell 1: Huvudsakliga skillnader och likheter mellan entreprenörskap och intraprenörskap.**

|  |
| --- |
| **Skillnader** |
| Entreprenörer måste komma med sina egna idéer och resurser, | Intraprenörskap byggs ofta inom medarbetarnas traditionella intresseområde, med tillgång till kollegor och affärsresurser för att hjälpa dem genom hela deras intraprenöriella projektutveckling. |
| Entreprenörer kan driva vilket projekt de väljer | Intraprenörskap fokuserar på idéer som hjälper företaget och dess konsumenter på lång sikt. En intraprenör kan uppfinna en ny typ av levererbar produkt, optimera en aktuell process eller till och med komma med en helt ny servicelinje. Genom att undersöka nya inkomstströmmar och diversifiera sitt företag hjälper intraprenörer ofta sina organisationer att vända symptomen på tunnelseende[[1]](#footnote-1). |
| **Gemensamma nämnare** |
| * Målinriktat tankesätt
* Stor känsla av initiativ och känsla av självmedvetenhet och effektivitet
* Öppenhet för nya erfarenheter och möjligheter till egenmakt och professionell utveckling
* Problemlösning attityd
* Nyfikenhet och entusiasm
* Att lära sig att lära sig predisposition
 |

Intraprenörskap är det mest effektiva instrumentet för att utnyttja nya upptäckter och möjligheter i företaget som är i linje med verksamhetens syften och mål. Intraprenörskap är nödvändigt som ett sätt som gör det möjligt för nuvarande företag att ha mer autonomi, frihet och resursutnyttjande, samt att förnya sig genom att utnyttja sina kreativa energier (Aca & Kurt, 2007). Man kan säga att intraprenörskap är gnistan av innovation, vilket leder till långsiktiga konkurrensfördelar (Naktiyok &; Bayrak Kök, 2006). Intraprenörskap kan ha en positiv inverkan på en ekonomi, produktivitet och utvecklingen av företagens konkurrenskraftsnivåer (Aca &; Yörük, 2006).

Intraprenörskap är värdefullt för att få en konkurrensfördel inom sektorn. Det ger chefer och personal möjlighet att släppa loss sin entreprenörsanda, så att de kan prova nya saker och inte missa möjligheter även inför motgångar, vilket gör att företaget kan bli mer konkurrenskraftigt. Med intraprenörskap på plats ges organisationer och anställda mer organiserade och dynamiska inställningar, liksom policyer som möjliggör entreprenörskap inom organisationsstrukturer (Feyzbakhsh et al., 2008: 172). Att ha en framgångsrik intraprenör i ett företag kan hjälpa till att generera nya idéer inom ett företag som har resurser och teknik för att göra det, vilket minskar de oönskade riskerna från början. Det kan också minska konkurrensen eftersom idéer och genombrott sker inom organisationen.

Tack vare intraprenöriella policyer är anställda konsekvent motiverade att prestera bättre och känner sig mer bekväma med att dela sina värdefulla tankar och åsikter med dem som skulle lyssna. Att arbeta i en miljö där du trivs och känner dig trygg och uppskattad kan öka din kreativitet, självförtroende, hur du bearbetar information. Att motivera anställda eller personal att prestera sitt bästa kan leda till ökad produktivitet och kreativt tänkande på arbetsplatsen. Dessutom kan samarbete mellan ett företag och dess anställda minska ytterligare externa utgifter och leda till interna kampanjer snarare än externa rekryteringar. Intraprenörskap är en motivator som främjar bättre lagarbete och långsiktiga professionella partnerskap (Willow, 2021). Därför är det viktigt att ha policyer och praxis på plats som gör det möjligt för anställda att förstå effekterna av sitt arbete på potentiell innovation. Detta kommer att uppmuntra dem att komma med innovativa idéer. Det är bevisat att de arbetsgivare som uppmuntrar intraprenörskap drar mer nytta av det eftersom det leder till företagets övergripande framgång. Företag som inte marknadsför intraprenörer riskerar dock att förlora dem till konkurrenter.

Genom att bredda omfattningen av analysen som konsulterar icke-akademiska källor är intraprenörskap ofta inbäddat i fenomenet Open Innovation (*The era of Open Innovation*, Henry Chesbrough), som hänvisar till en affärsinnovationspraxis som utnyttjar utvecklingsmöjligheter som kommer från ansvarscentra som ligger utanför företagens FoU-avdelningar. Den öppna innovationsmodellen gör det möjligt för företag att få tillgång till innovationer till *försäljning* på marknaden och integrera dem med sin egen affärsmodell. En sådan process gör det också möjligt att förkorta penetrationstiden för industrier, eftersom de flesta av förkommersialiseringsförfarandena, såsom prototyper av vissa produkter, i vissa fall utförs av externa enheter som nystartade företag[[2]](#footnote-2).

Begreppet öppen innovation står i kontrast till paradigmet för nära innovation, dvs. forsknings- och utvecklingsverksamhet delegeras till specifika och väl identifierade ansvarsområden (dvs. ingenjörer, forskare, FoU i allmänhet). I den meningen är intraprenörer bärare av en unik uppsättning know-how som oftast inte ens kvarhålls av ledningen: denna kunskap kommer från deras erfarenhet och expertis när det gäller att hantera vissa problem genom att förlita sig på konkreta förmågor, sina egna lärdomar, immateriella och *mjuka* färdigheter som förvärvats och stärkts under tiden. En nödvändig förutsättning för samexistens mellan "traditionella" anställda och intraprenörer är en öppenhet för decentralisering, varigenom beslutsfattande makt inte bara ges till företagets högsta ledning, utan till alla människor som visar hög initiativförmåga och ledningsattityd.

Trots fördelar för organisationer verkar intraprenörskap ske mindre ofta än man skulle förvänta sig. (2021) visar att entreprenörsföretag inte främst anställer personer med entreprenörspotential, endast 11% av 320 anställda är verkliga intraprenörer. Bristen på att ta risker och bristen på ett framgångsrikt genomförande av deras idé är de främsta orsakerna till detta. Många anställda använder idéerna inkompetent, så mycket frustration byggs upp för idégivaren. Dessutom visar samma undersökning att det saknas ett belöningssystem för goda idéer som uppmuntrar entreprenöriellt beteende. Faktorer som uppmuntrar intraprenöriellt beteende i de undersökta företagen är användning av ett brett nätverk, tillfredsställelse med systemet och arbetsklimatet, personligt engagemang och tillräcklig kunskap.

Situationen i Europa verkar dock mer optimistisk. Enligt WEF:s (2018) rapport har EU:s ekonomier något högre intraprenörskap jämfört med andra delar av världen. Efter att ha nått höga utvecklingsnivåer tenderar europeiska ekonomier att vara innovationsberoende, i själva verket når innovationsinsatserna tidigare ouppnådda nivåer, med 100 miljarder dollar i investerat kapital, och både startinkubatorer och riskkapital matchar nu USA: s, och viktigast av allt, en tydlig accent på tekniska och digitala företag (State of European Tech, 2021). Trots detta finns det kapacitetsbrister som måste fyllas när man talar om Europas digitala potential, eftersom ett dokument från Världsekonomiskt forum (2018) rapporterar att dess digitala potential endast uppnås till 12 %, medan Förenta staterna har en andel på 18 %.

**Figur 1: Intraprenörskap och intraprenöriell aktivitet i tidigt skede (TEA) för personer i åldern 18–64 år i 15 europeiska ekonomier**

Källa: Global Entrepreneurship Monitor, 2021

När man observerar den senaste rapporten från Global Entrepreneurship Monitor (2021) om intraprenörskap och total entreprenörsverksamhet i ett tidigt skede under tre och ett halvt år för utvalda europeiska ekonomier kan följande slutsatser dessutom extraheras:

* De många olika situationerna i den europeiska miljön, med ekonomier där intraprenörskap är av största vikt, såsom Kroatien, de med högt TEA entreprenörskap men lågt intraprenörskap, som det är för Lettland, och de som uppvisar låga resultat i båda, vilket skulle vara fallet med Italien eller Polen.
* Att analysera och endast beakta entreprenörskap utanför företaget ger inte en bra bild av intraprenörrika ekonomier som Tyskland eller Sverige, där entreprenörskapet är jämnt fördelat mellan företagsinterna och utomstatliga projekt.
* Bristen på en tydlig korrelation mellan en hög grad av kombinerat intraprenörskap och TEA och att ha en stark, hög BNP per capita-ekonomi blir tydlig när man ser resultaten i länder som Tyskland och Österrike.
* Att ha hög TEA innebär inte nödvändigtvis högt intraprenörskap. Därför är det inte möjligt att fastställa ett bestämt inbördes förhållande mellan de båda.
1. **Intraprenörskap i akademisk litteratur**

Begreppet intraprenörskap har väckt stort intresse bland forskare och praktiker sedan början av 1980-talet. Intraprenörskap ansågs vara viktigt för företagens styrka och ekonomiska välståndsgenerering (Dess et al. 2003) och det anses bidra till utvecklingen av ett företags företagsstrategi genom att bygga nya möjligheter för vitalisering, strategisk omvandling och ökning av organisatoriska vinster och tillväxt i både avancerade och framåtskridande ekonomier (Antoncic och Hisrich, 2001). Intraprenörskap visade sig underlätta exportprestanda (Dung och Giang, 2021) På grund av dess betydelse har intraprenörskap undersökts alltmer de senaste åren inom olika områden, såsom entreprenörskap eller marknadsföring, strategi och ekonomi.

Intraprenörskap kan vara ett verktyg för att stimulera stora företags förmåga att förnya sig och konkurrera effektivt, förbättra anställdas produktivitet, förbättra ekonomiska resultat och minska affärsrisken (Serpa, 1987). I detta avseende föreslog Zahra (1991) en modell som identifierar potentiella miljömässiga, strategiska och organisatoriska faktorer som kan uppmuntra eller undertrycka intraprenörskap. Resultaten av studien tyder på att: (1) intraprenörskap intensifieras av miljödynamik, fientlighet och heterogenitet; (2) ökat intraprenörskap är relaterat till tillväxtstrategier, medan stabilitetsstrategi inte är uppmuntrande för det; (3) formella organisationsstrukturkomponenter (skanning, formell kommunikation och integration) är positivt associerade med intraprenörskap; (4) tydligt definierade organisatoriska värden är positivt relaterade till intraprenörskap; och (5) intraprenörskapsaktiviteter är förknippade med företagets finansiella resultat och minskad systematisk risk.

Befintlig forskning (Chen et al., 2016; Saeed och Ziaulhaq, 2019) föreslår att intraprenörskap inte sker av sig själv, och att kultur, ledarskap och humankapital (intraprenöriella förmågor) är nycklarna till att främja intraprenörers innovativa aktiviteter. Det kulturella perspektivet på intraprenörskap antyder att olika kulturella värderingar påverkar beslutet att starta nya företag, och inte alla samhällen främjar entreprenörskap och innovation med lika effektivitet. Dessa skillnader i sociokulturell kontext kan bland annat påverka intraprenörers status och sociala erkännande, men också deras relevans för organisationsprestanda. Turró, Urbano, and Peris-Ortiz (2014) undersökte effekterna av kulturella värden på intraprenörskap med hjälp av Global Entrepreneurship Monitor-databasen (GEM) och fann att faktorer som att leva i en entreprenörskultur och medieexponering samt antalet förfaranden som krävs för att starta ett nytt företag eller tillgång till finansiering (formella faktorer) verkar vara viktiga för intraprenörskap.

Organisatoriskt perspektiv (Hirsich, 1990) tillägger att intraprenöriella organisationer involverar tydliga visioner, mål och handlingsplaner, givande attityd och miljö där förslag, experiment och kreativitet uppmuntras. Detta sker inom en platt organisationsstruktur bestående av många nätverk, teamwork, sponsorer och mentorer. Nära arbetsrelationer mellan aktörer gör det möjligt att förverkliga visioner och mål i en atmosfär av förtroende och samråd. Intraprenörer förväntar sig att bli belönade på lämpligt sätt för sina prestationer. Men medan traditionella chefer främst motiveras av befordran och typiska företagsbelöningar, trivs intraprenörer på sitt oberoende och möjligheten att skapa. När det gäller deras tidsorientering faller intraprenörer mellan entreprenöriella och traditionella chefer, beroende på deras brådska att möta självpålagda och företagsscheman. Deras primära handlingssätt är mellan chefsdelegering och entreprenöriellt direkt engagemang, dvs de är direkt involverade snarare än att delegera. Intraprenörer är måttligt riskaverta och försöker dölja riskfyllda projekt till sista möjliga ögonblick.

Intraorganisatoriskt perspektiv handlar också om begreppet intraprenöriella egenskaper och förmågor. Under åren har medarbetarnas roll i organisationer förändrats. Anställda får mer diskretion och ansvar på grund av mer decentraliserade beslutsprocesser (Foss et al. 2015). Följaktligen förväntas anställda vara flexibla, proaktiva och innovativa och anta sina roller som "innovatörer" och "differentiatorer" (Bowen 2016). I stället för att vara passiva mottagare av förändrade jobb och produkter måste anställda anta roller som "innovatörer" och "differentiatorer" (Bowen, 2016). Mer exakt förväntas anställda implementera ett mer intraprenöriellt arbetssätt för att hantera förändrade krav och direkt påverka ett företags strategiska inriktning (Hart 1992). Till exempel fann Heinze och Weber (2016) att intraprenöriella anställda implementerar nya logiker i organisationer genom att använda opportunistisk taktik och utnyttja små förändringar för att stimulera större förändringar i den bredare organisationen.

Det finns också motsatta åsikter. Martiarena (2013) föreslår att intraprenörer liknar anställda mer än entreprenörer. De är mer riskbenägna, förväntar sig lägre men mindre osäkra belöningar och är i allmänhet utrustade med färre entreprenörsfärdigheter. Dessutom misslyckas de oftare med att se affärsmöjligheter och har mindre förtroende för sin entreprenörsförmåga. Men studien visar också att "engagerade intraprenörer", som förväntar sig att vara involverade i verksamheten, uppvisar vad som allmänt anses vara egenskaper hos entreprenörer. Douglas och Fitzsimmons (2013) teoretiserar att entreprenörskap och intraprenörskap är olika beteenden som varierar när det gäller deras framträdande resultat för individen. De framträdande resultaten av entreprenörsbeteende har hävdats inkludera autonomi, inkomst, exponering för arbetsinsats, exponering för risk och alla andra nettofördelar (Douglas och Shepherd, 2000). Resultaten av forskningen tyder på att självverkan är signifikant relaterad till både entreprenöriella och intraprenöriella avsikter, medan attityd till risk endast avser intraprenöriell och attityder till inkomst, ägande och autonomi endast avser entreprenöriella avsikter.

**Ruta 3: Ledarskap och individuella egenskaper för en intraprenörvänlig miljö**

|  |  |
| --- | --- |
| **Ledarskap** | **Individ** |
| * Organisationen arbetar vid teknikens gränser och nya idéer uppmuntras och stöds,
* Experiment måste uppmuntras.
* En organisation bör se till att det inte finns några initiala möjlighetsparametrar som hämmar fri kreativ problemlösning,
* Organisationens resurser måste vara tillgängliga och lättillgängliga.
* Ett tvärvetenskapligt tillvägagångssätt och lagarbete måste uppmuntras.
* Intraprenörskapsandan måste vara frivillig,
* Intraprenören måste belönas på lämpligt sätt för all den energi och ansträngning han eller hon lägger ner på att skapa det nya företaget.
* En affärsmiljö som främjar intraprenörskap har sponsorer och banbrytare med planeringsflexibilitet för att sätta nya mål och riktningar efter behov, och
* Intraprenörskapsverksamheten måste stödjas och välkomnas av högsta ledningen.
 | * Kreativitet
* Övergripande förståelse för intern och extern miljö
* Vision och flexibilitet
* Orientering i lagarbete
* Tvärvetenskaplighet
* Öppenhet för diskussion
* Ihärdighet
* Koalitionsbyggande
 |

Källa: Hirsich (1990)

Parker (2011) undersökte huruvida nya startmöjligheter kommersialiseras via begynnande intraprenörskap eller begynnande entreprenörskap. Resultaten av hans studie tyder på systematiska förändringar mellan drivkrafterna för begynnande intraprenörskap och begynnande entreprenörskap och rekommenderar att individuella, organisatoriska och produktegenskaper alla påverkar beslut att utnyttja utsikter via intraprenörskap eller entreprenörskap. Bland de viktigaste resultaten är upptäckten att "entreprenörer tenderar att utnyttja sitt allmänna humankapital och sociala band för att organisera satsningar som säljer direkt till kunder, medan framväxande intraprenörer oproportionerligt kommersialiserar unika nya möjligheter som säljer till andra företag. Dessutom, medan medelålders människor är särskilt benägna att engagera sig i någon form av startinsats, är både yngre och äldre människor betydligt mer benägna att vara begynnande intraprenörer villkorade av att delta i startverksamhet alls. Parker (2011) hävdar att detta kan bero på att människor som inte har resurser (den yngre) eller benägenheten (den äldre) att involvera sig i oberoende startaktiviteter kan övertalas att göra det inom en företagsmiljö.

Intraprenörskap används för att främja intern förändring bland arbetstagare och därigenom förbättra arbetsmiljön och stärka lagarbetet. I detta sammanhang har också ledarskapets roll undersökts. Det finns flera ledarstilar, men Walumbwa and Lawler (2003) och Watts et al. (2020) föreslår transformationsledarskap och dess fyra dimensioner är den kritiska faktorn som uppmuntrar anställda att närma sig befintliga förfaranden annorlunda, kritiskt och innovativt. Dessa fyra dimensioner är: idealiserat inflytande, inspirerande motivation, intellektuell stimulans och individualiserad hänsyn. Denna typ av ledarskap bidrar till att lösa företagsproblem genom att påverka och uppmuntra anställda att vara kreativa, analysera problem från olika vinklar och tänka på nya lösningar (Gumusluoglu och Ilsev, 2009; Khalili, 2016). Boukamcha (2018) stöder också tidigare resultat genom att lyfta fram relevansen av transformationsledarskapets komponenter för att utlösa intraprenörskapsmönstren.

Omerzel, Antončič och Ruzzier (2011) påpekar det faktum att den viktigaste faktorn för företagets framgång är kunskap åtföljd av skapandet av idéer. I detta sammanhang är företag som vill lyckas på den globala, hyperkonkurrensutsatta marknaden under stor press att använda alla resurser med maximal effektivitet (Suresh, 2007), särskilt kunskap. Därför blir kunskapshantering och personalutveckling viktiga frågor för intraprenörskapet. Flera mekanismer har föreslagits. Marquardt (1996) betonar vikten av organisationens förmåga att producera och lära kollektivt. Aránega, Del Val Núñez och Castaño Sánchez (2020) visar effektiviteten av mindfulness som ett intraprenörskapsverktyg för att utveckla självmedvetenhet, hantera känslor och förbättra arbetsmiljön. Positiva effekter observerades också genom e-mentorskap (Leppisaari och Tenhunen, 2009) med stöd från erfarna företagare i praktisk professionell utveckling. Kunskapsspridning och innovationsförmåga kan förstärkas genom ökad rörlighet för arbetstagare, eftersom en del av kunskapen förkroppsligas hos individer och rör sig med dem. Braunerhjelm, Ding och Thulin (2018, s.5) hävdar att "ökad arbetskraftsrörlighet är ett sätt att förbättra intraprenöriella aktiviteter genom förbättrad matchning, högre allokeringseffektivitet och utökade nätverkseffekter".

1. **Intraprenörskapsförare och hämmare**

Att ha personer inom organisationen med teknisk och erfarenhetsbaserad kunskap representerar mervärde, eftersom det ger okonventionella - och potentiellt mycket insiktsfulla - perspektiv för att hantera en viss fråga. När de får möjlighet att sätta upp sina egna realistiska mål och arbetsbelastningar för dem och deras team kan dessa talangpooler maximera deras effektivitet, inverkan och potential.[[3]](#footnote-3) Ändå kan en sådan övergång från *ledningscentrerad* till *medarbetarfokuserad* innovation slå tillbaka när arbetsgivare sätter för mycket press och övergripande förväntningar på sina mänskliga resurser, överskattar deras förtroende för process- och personalhantering, lägger för mycket entusiasm över tanken på att delegera viktiga aktiviteter till sin personal utan exakt och exakt planering.

Vid behandling av intraprenörer finns det några saker att tänka på. Intraprenören är inte en ensam aktör i miljön; snarare arbetar han eller hon som en del av ett företag och påverkas följaktligen av det. Bortsett från personliga egenskaper påverkas en intraprenörs framgång också av organisationens struktur. Därför bör deras förhållande till organisationen övervägas. Den organisatoriska dimensionen avser organisationens flexibilitet, informationsflöde i hela företaget och beslutsfattande centralisering (Van Wyk och Adonisi 2008; Zur och Walega 2015). Intraprenörskap är positivt associerat med öppna kommunikationskanaler och givande processer som gör att idéer kan bedömas, väljas och genomföras (Castrogiovanni et al. 2011; Marvel et al. 2007). Arbetstillfredsställelse och självförmåga är båda positivt kopplade till graden av formalisering (Duygulu och Kurgun 2009; Globocnik och Salomo 2015). Här nedan föreslår vi en uppsättning viktiga intraprenörskapets drivkrafter extrapolerade som lärdomar från fallstudier av intresse (Nestlès InGenius, Vodafones Launchpad, Engies Innovation Trophies):

Tabell 2: Intraprenörskapsförare

|  |  |
| --- | --- |
| Chaufför | Deskriptor |
| *1. Uppnåeliga förväntningar* | Huvudsyftet med att vårda intraprenörskap i små och medelstora företag är att förändra företagets kultur. Kvalitetsidéer utvecklas över tid, inget behov av att betona intern kommunikation eller att tvinga processen överdrivet från ett top-down-perspektiv ... Miljön kanske inte är redo än. |
| *2. Deltagande, men inte på något sätt* | Helst skulle det vara trevligt att inkludera alla anställda i den interna utvecklingen av intraprenörskap, men denna diskretion ... Intraprenörskap kommer med personliga egenskaper och attityder som inte alla människor kan (vara villiga att) ha. |
| *3. Vårda ledarskapets tankesätt* | Medarbetarna ska ges chansen att inspirera och vara en problemlösare för andra inom organisationen. I den meningen kommer intraprenörskap med att bygga och bemyndiga både tekniska (hårda) och mjuka färdigheter |
| *4. Att övervinna rädsla för att misslyckas*  | Medarbetare ska kunna se utmaningar som en möjlighet att växa, och inte som hot/hinder – vid beräknad risk  |
| *5. Undvik enmansshowerna* | Framgång är ett lagarbete. En bra praxis är att bygga team från olika branscher och länder. Intraprenörer bör vara säkra (och effektiva) när det gäller att hantera demografisk och kulturell mångfald, inklusive att relatera till kamrater och ledande befattningshavare |
| *6. Nyfikenhet* | Medarbetarna ska ges möjlighet att aktivt lyssna på andra och inspireras av sina idéer. I den meningen kan en bra idé vara att börja bjuda in olika profiler till styrelsemöten för att dela konsensus och kunskap om vad som händer (och varför) under beslutsfattande på hög nivå. |
| *7. Öppenhet för idéer utifrån* | Många intraprenörskapsprogram har varit öppna för externa yrkesverksamma och nystartade företag, vilket har underlättat utbyte av idéer och fritt flöde av kunskap. Arbetare kanske vet något om produktionen som ingenjörer inte övervägde / ignorerade, säljare kanske vet något om produkten som marknadsföringsteamet kanske inte har övervägt etc. |
| *8. Nätverk* | Anställda ska ges möjlighet att skapa produktiva och effektiva affärsrelationer. Intraprenörer bör, i egenskap av företrädare för sin organisation, ges möjlighet att föra en diskussion och fatta beslut på företagets vägnar om vad som särskilt rör deras ansvar. |
| *9. Fokus* | Intraprenörskapsprogram fungerar som bäst när de är utmaningsbaserade och utmaningarna är i linje med företagets (eller affärsområdets) strategi som helhet (dvs. att undvika energi och fokusspridningseffekt) |
| *10. Kritisk filtrering* | För mikro- och små och medelstora miljöer rekommenderas att man förbinder sig till ett intraprenöriellt projekt i taget, särskilt i fallet om intraprenöriella projekt aldrig har genomförts tidigare, som vid möjlighet att betatesta programmets potentialer, saknar resurser, behovsbedömning |
| *11. Återkoppling Loop*  | För att undvika frustration och maximera lärandet måste feedback ges till alla idéer, både befordrade och förkastade. Data visar att 98% av idéerna avvisas, och även om detta kan generera en känsla av frustration är det viktigt att komma ihåg att detta är ett mycket typiskt fenomen i idétrattmodellering |
| *12. Högt förtroende och självkänsla* | För att utveckla framgångsrika idéer bör företagen uppmuntra anställda att tro på sig själva och sin potential. Coachningssessioner med erfarna medarbetare / seniora medlemmar rekommenderas |
| *13. Samarbete*  | Anställda ska samarbeta och dela med andra utmaningar, möjligheter och segrar. Framgången för en intraprenör kan inspirera andra och utgöra en förebild för hela organisationen. |
| *14. Riskaversion* | Eliminera idéer som visar sig inte ha någon överklagande. 5 av 25 projekt som årligen läggs till i en innovationsportfölj förlorar sitt existensberättigande. Att stänga dem i tid kan öka vinsten och förhindra att stora företag förlorar hundratusentals euro. Misslyckande är en del av inlärningskurvan, gör av denna händelse möjligheten till tillväxt av de blivande intraprenörerna |
| *15. Anpassningsförmåga* | Företaget bör främja utvecklingen av transfunktionella färdigheter bland anställda. En bra intraprenör bör ha olika färdigheter och förvärva stor flexibilitet (dvs. multitasking) när han / hon kommer att bli ombedd att hantera nya ansvarsområden som fram till idag var utanför hans / hennes intresseområde  |
| *16. Få det att hända*  | Om någon värdefull idé kommer från anställda, allokera nödvändiga resurser för att ytterligare undersöka deras genomförbarhet. Lämna inte dina intraprenörer ensamma i sin utveckling: ge det stöd de behöver för att gå in i utvecklingsfasen. |
| *17. Öppenhet* | Ett företag som främjar företagsentreprenörskap bör vara realistiskt även när de önskade resultaten inte uppnås: när du stolt kommunicerar framgångar, var ärlig och transparent när du kommunicerar misslyckanden. Detta kommer att inspirera en gemensam attityd av tillförlitlighet och pålitlighet (ännu mer när saker inte går som önskat). |
| *18. Långsiktig vision* | Det finns utmärkta plattformar för intraprenörskapsprogram (dvs. Pollen8, Idea Drop, HYPE, Wazoku, Innovation Cloud), men de är bara verktyg för att underlätta genomförandet. Programmen bör vara mycket mer än ett verktyg ... Att främja intraprenörskap innebär att påbörja en lång, ansträngande och utmanande resa som börjar med en tydlig bemyndigande vision för organisationen och dess medarbetare |
| *19. Pragmatism* | Anställda ska inte känna sig rädda för att ta risker och vara en "first mover". Vilket i sin tur kräver öppenhet från ledningen och en övergripande övning i ödmjukhet från deras sida (inget utrymme för egon) |
| *20. Motståndskraft* | Anställda ska inte vara rädda för misslyckande och bör se det som en möjlighet till tillväxt. |

Att få ledningshjälp är avgörande för anställda som är intresserade av att engagera sig i intraprenöriella aktiviteter. Ledningsstöd avser ledningens vilja att underlätta och främja intraprenörskap (Marvel et al. 2007), vilket inkluderar att motivera anställda och erkänna att deras verksamhet kan innebära ett visst risktagande (Kelley and Lee 2010) samt att upprätta en norm inom organisationen (Garcia-Morales et al. 2014) . En av de viktigaste faktorerna som påverkar intraprenören är arbetsdiskretion och att erbjuda anställda frihet i sitt arbete. Att ge anställda möjlighet att utveckla sitt eget jobb och decentralisera beslutsfattandet leder till ökad intraprenöriell aktivitet (Sebora et al. 2010). En annan dimension av att hantera intraprenörskap är belöningar och förstärkning. Belöningar bör anpassas till mål och baseras på resultat (Marvel et al. 2007; Sebora et al. 2010). Anställda är mer benägna att delta i kreativa satsningar när de belönas i enlighet därmed (Monsen et al. 2010). Deras arbetstillfredsställelse påverkas också av en belöning.

Förutom chefsstöd, organisationsstruktur, autonomi och belöningar / förstärkningar är det också viktigt att tillhandahålla nödvändiga resurser. Organisatoriska element som påverkar intraprenören är till stor del jobbresurser. Dessa resurser består av både tid och pengar. Dessa resurser bör balansera kraven på ett jobb samtidigt som utgifterna i samband med det sänks (Demerouti et al. 2001). Puech och Durand (2017) undersökte hur lång tid det tog för intraprenörer att bli intraprenörer. De upptäckte att tidskvaliteten är viktigare än kvantiteten, särskilt under startperioden, då det inte alltid är klart vilka aktiviteter intraprenören ska bedriva. Andra faktorer inkluderar till exempel organisationens tolerans för misslyckande och stämningen inom verksamheten.

Även om etablerade företag har ett överflöd av resurser, kommer det fortfarande med en massa hinder att uppnå intraprenöriell framgång. Att starta ett nytt företag kommer med sin egen uppsättning faror i ett etablerat företag. Även om ett företag har mycket resurser kanske det inte har rätt organisationsklimat och kultur för att stödja intraprenörer (Duncan et al., 1988). Om ledningen inte uppmuntrar intraprenörskap och innovation inom organisationen på ett proaktivt sätt kommer det inte att ske regelbundet och effektivt. Dessutom kan det vara svårt att upptäcka intraprenörer ibland. Anställda i denna kategori är vanligtvis självstartare som är ambitiösa och målinriktade. De kan ofta lösa problem på egen hand och generera idéer som resulterar i processförbättringar. Interna entreprenörer måste erkännas och belönas. De flesta företag har dock inte tillräckliga mekanismer för att rättvist främja och belöna intraprenörer.

Draeger-Ernst et al. (2003) illustrerar fem olika problemområden som hindrar intraprenörskap som: gamla affärsmodeller och tillhörande kultur, frustration över återkommande förändringar, konkurrenskraft mellan olika divisioner, saknar gemensamt och konsekvent engagemang för genomförandet, saknar stöd från mellanledningen och lägre hierarkinivåer. Följande områden klassificeras som möjliggörande ledningsprocesser: planering, organisation; Ledarskap/stabsfunktion, kontroll och förändring. Följande fyra innehållsrelaterade påverkande faktorer för intraprenörskap definieras: strategi, organisationskultur, struktur och personalresurser. Dessa strukturella element är avsedda att skapa den optimala ramen för intraprenörskap. Samtidigt svarar Draeger-Ernst et al. (2003) också på frågan om hur företaget kan utforma dessa påverkande faktorer för intraprenörskap och hur ett sådant intraprenöriellt koncept kan implementeras i ett företag. Denna process omfattar fyra faser: initiering, modellering, integration och inbäddning.

(2021) kommer fram till fyra huvudtyper av intraprenörskapsmöjliggörare definierade som självattityder, färdigheter, omdöme och personlighetsdrag (figur 1) som ytterligare dämpas med organisatoriska möjliggörare (figur 2) och underlättas med ledningsstöd, tid som ägnas åt utveckling av innovativa idéer och brainstorming, belöningssystem och autonomi. För att stödja dessa sammanfattar studien tre viktiga möjliggörande faktorer: att upprätta en lämplig infrastruktur för informations- och kommunikationsteknik, att skapa en värdefull relation från anställd till anställd och från anställd till organisation. (2021) identifierar också tre huvudsakliga icke-tekniska utmaningar för företag att främja intraprenöriellt beteende: etablera en intraprenöriell kultur, bygga en lämplig arbetsrelation och erbjuda incitament. Den tekniska utmaningen för företagen är att erbjuda ett IT-baserat verktyg för att samla in medarbetarnas idéer och vidareutveckla dessa. En sådan plattform skulle också kunna omfatta externa resurser. Speciellt för småföretag med låga budgetar kan en sådan IT-baserad plattform vara utmanande. "*Således kan framtida forskning undersöka utformningen av livskraftiga plattformar som underlättar intraprenöriellt beteende, särskilt för MSMEs*".

**Figur 2: Individuella möjliggörare av intraprenörskap**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Självattityder
	1. Personligt initiativ
	2. entreprenöriell självförmåga
	3. proaktivitet
 | 1. Kapacitet
	1. Kunskap om marknaden
	2. Teknisk kunskap
	3. innovativitet
	4. Karriär anpassningsförmåga
 |
| 1. Domar
	1. belöningar (ekonomi, prestation och tillfredsställelse)
	2. risker (jobb, lön och rykte)
	3. Sannolikhet för framgång i företaget
	4. Organisatorisk identifiering
 | 1. Personlighetsattribut/egenskaper
	1. Flexibilitet och driv
	2. öppenhet
	3. samvetsgrannhet
	4. Extroversion
	5. känslomässig stabilitet
 |

Källa: Huang et al. (2021)

**Figur 3: Organisatoriska möjliggörare av intraprenörskap**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Utvecklingsstöd och arbetsdesign
	1. Ledningens stöd
	2. Diskretion i arbetet
	3. Coachning av chefer
	4. Utvecklingsrådgivning och övervakning
	5. Jobbdesign och arbetssammanhang
 | 1. Resurstillgänglighet
	1. ekonomiska resurser (t.ex. belöningar)
	2. Tekniska system
	3. intraprenöriella verkstäder
	4. Relaterad kunskap
	5. innovationsförmåga
 |
| 1. ledarstil
	1. Ledande inramning
	2. Transformerande ledarskap
	3. Ledningens mottaglighet
 | 1. Innovationskultur
	1. autonomi
	2. tolerans för misslyckande
	3. uppmuntra risktagande
	4. Utbyggnad av enskilt nät
 |

Källa: Huang et al. (2021)

Deprez et al. (2018) föreslår ett modellbaserat system för vård av intraprenöriell kultur där första steget involverar få anställda motiverade att observera förändrade kundbehov, marknadsförändringar och att söka efter lösningar. För att hitta och etablera innovationer krävs en ökad grad av autonomi och beslutsfattande. Dessa kan ges av teamledare samt främja hans eller hennes eget initiativ. Återkopplingen om vad som händer med hans eller hennes idé och erbjudandet att fortsätta arbeta med sin idé är avgörande för motivationen och kan underlätta ytterligare idéer. Slutligen är det nödvändigt att definiera varför organisationen vill öka intraprenörskapet och med hur mycket kapacitet. Därifrån bygger andra etappen av modellen på massskalan på initiering av intraprenörskap. Här läggs tonvikten på banbrytande insatser från högsta ledningen för att kommunicera önskvärdhet av intraprenörskap, sänkning av hinder och formalisering i kommunikation och presentation av idéer. En rättvis kultur ger också ansträngning till intraprenörskap eftersom intraprenörer vill behandlas humant och rättvist. Slutskedet av modellen innebär upprätthållande av den önskade nivån av intraprenörskap. Även här ligger fokus på autonomi, belöningar, tidstillgänglighet, ledningsstöd och gränser för omfattningen av ett initiativ.

För att skapa en intraprenörvänlig miljö spelar ledarskap (särskilt transformationsledarskap) och förmågan att motivera underordnade att vara proaktiva, kreativa och produktiva en viktig roll. Ledarskapet bidrar till att lösa företagsproblem genom att påverka och uppmuntra medarbetarna att analysera problem ur olika vinklar och fundera på nya och kreativa lösningar. Nya och kreativa lösningar är nära relaterade till kunskap – nya insikter kommer från ny kunskap som sätter kunskapshantering i fokus för många företag, men också forskning. Kunskap kan förvärvas utanför men också skapas inom företaget. Organisationer bör sträva efter att förvärva så mycket kunskap som möjligt, oavsett källa, eftersom framgångsrika är de företag som kontinuerligt genererar ny kunskap, sprider den och effektivt integrerar den i sina arbetsmetoder.

Moriano et al. (2014) introducerar distinktion mellan det transformerande, transaktionella och passiv-undvikande ledarskapet. Den förstnämnda består av inspirerande motivation, idealiserat inflytande (tillskrivet och beteendemässigt), individualiserat övervägande och intellektuell stimulans. Den transaktionella ledarstilen definieras av tydliga strukturer och roller, så att underordnade kan uppnå mål. Det passiv-undvikande ledarskapet kännetecknas av laissez-faire och passiv förvaltning-av-undantag, vilket inkluderar korrigerande åtgärder. Sådana passiva ledare undviker specifika avtal eller formulerar inte tydliga förväntningar. Studien visar att transformationsledarskap sätter de mest gynnsamma chefsförhållandena för intraprenörskap. Däremot har transaktionellt ledarskap en negativ effekt på intraprenöriellt beteende, eftersom denna ledarstil leder till yttre motivation. Medarbetarna är mindre villiga att utveckla innovativa idéer och gör inte mer än vad som krävs. Dessutom visar författarna att det inte finns något signifikant samband mellan passivt-undvikande ledarskap och intraprenörskap. Sammanfattningsvis är att dela uppdraget, ge mentorskap eller coaching, uppmuntra nya sätt att tänka och förtroende och förtroende alla ganska effektiva sätt för chefer att uppmuntra intraprenöriellt beteende.

Pérez.de-Lema et al. (2017) identifierar att lagarbete är den mest värderade kulturella faktorn för intraprenörskap följt av risktolerans, kompensation och incitament, arbetstagarnas autonomi och stöd för ledning och flexibilitet. De undersöker hur olika faktorer av intraprenöriell kultur (autonomi, tolerans mot fel och risker, kompensationer och belöningar, lagarbete, chefsstöd och flexibilitet i organisationskulturen) påverkar innovationen på produkt, processer och ledning. En tolerans för riskkultur, belöningar och incitament, lagarbete och ledningsstöd och en flexibel kultur har en positiv inverkan på innovation inom produkter, processer och ledning. Prada-Ospina (2017) definierar företagsentreprenörskap (intraprenörskap) som ett organisatoriskt förbättringsverktyg. De visar att följande variabler av individuellt och organisatoriskt entreprenörskap har en positiv inverkan på organisatorisk förbättring och företagsresultat: ledarskap, strategisk planering, arbetsklimat, förbättringsalternativ, innovation, förekomst av arbetsklimat och problemlösning.

Medan stora organisationer har resurser som krävs för att stödja sina intraprenöriella processer, saknar småföretag (SMF) de operativa och tekniska. Trots företagens ansträngningar att utnyttja sina anställdas innovativa infrastruktur för små och medelstora företag, såsom digitala intraprenörskapssystem, är de underutvecklade. På grund av behovet av specificerade arbetsuppgifter och tidsfrister och bristen på stöd har många mindre organisationer svårt att införliva begreppet intraprenörskap i sina dagliga arbetsrutiner. Dessutom identifierade Huang et al. (2021) att ett IT-baserat system för att samla in och utveckla sådana idéer är mycket viktigt. Men bra programvara saknas fortfarande här; Särskilt små och medelstora företag har inte kapacitet, experter och pengar att investera i utvecklingen av ett sådant system. Ytterligare forskning bör bedrivas för att hitta mer kostnadseffektiva sätt att samla in och dela sådana idéer, särskilt för små och medelstora företag med mindre resurser. Draeger-Ernst (2003) pekar också på det integrerade tillvägagångssätt som behövs för att uppmuntra intraprenörskap. Författarna definierade ledningsprocesser, strukturella och innehållsrelaterade områden som relevanta för detta mål.

1. **Modeller för intraprenörskapshantering**

Under en längre tid har entreprenörskap varit en symbol för prestation, drivkraft, ambition och ekonomisk status. De flesta av dessa attribut kan klassificeras som entreprenörskapstalanger. Intraprenörskap, å andra sidan, tränger snabbt undan traditionellt entreprenörskap. Det är ett mer etiskt tillvägagångssätt för att genomföra planer som inte uteslutande handlar om engångs / ensidig ekonomisk vinst eller pengar. Det fokuserar på ett företags långsiktiga lönsamhet och etik. Det främjar etiskt entreprenörskap, i motsats till att uppnå framgång på bekostnad eller utnyttjande av andra. Intraprenörskap har många olika aspekter och är fast förankrat i den digitala värld vi nu lever i. Det skapar möjligheter bortom våra största tankar. Oavsett om det är ett stort eller litet företag är intraprenörskap den mest unika och kreativa metoden för att driva ett företag till storhet.

Wolcott och Lippitz har gjort betydande bidrag inom intraprenörskap genom att föreslå fyra modeller efter att ha studerat välkända organisationer som har fått mest av intraprenörskap (2007). Dessa fyra modeller för intraprenörskap kan urskiljas i två dimensioner: Organisatoriskt ägande är den första dimensionen: Vem i företaget har ansvar för utvecklingen av nya verksamheter? Sådant ansvar kan koncentreras till en viss grupp, eller det kan spridas över hela organisationen. Den andra är myndigheten över resurserna: Finns det en budget avsatt för intraprenörskap, eller sponsras nya företagsidéer från fall till fall från divisions- eller företagsbudgetar? Dessa resulterar i följande modeller:

 **Figur 4: Intraprenöriella hanteringsmodeller**



Varje modell återspeglar ett unikt tillvägagångssätt för intraprenörskapsutveckling. Flera modeller kan stödjas på olika nivåer och funktioner samtidigt, särskilt i stora organisationer.

**Möjliggörarmodellen** kan hjälpa företag att förbättra sin kultur. Möjliggörarmodellen kan ge tydliga kanaler för förslag att övervägas och finansieras när en organisation redan har betydande samarbete och idéer vid roten. Enabler-metoderna kan resultera i att ett antal personer är effektiva förändringsagenter för företag som söker kulturell omvandling. Möjliggörarmodellen lämpar sig väl för sammanhang där konceptutveckling och testning kan genomföras kostnadseffektivt i hela verksamheten. Som ett bra exempel på denna modell tillåter *Google* anställda att spendera 20% av sin arbetstid på personliga projekt som, om de godkänns, kommer att stödjas av företaget. Detta ger medarbetaren mer frihet att använda sin tid klokt samtidigt som individen får en större känsla av värde från företaget och tro på sin förmåga. Som ett resultat främjas deras entreprenörstalanger genom att ge dem mer frihet att växa organisationen på sitt eget unika sätt, baserat på deras förmåga. Det handlar om att bredda medarbetarnas kompetens och, viktigast av allt, att få fram deras fulla potential.

**Producentmodellen** är användbar om ett företag vill erövra nya tillväxtsektorer, identifiera genombrottsutsikter eller bekämpa störande konkurrenter. Affärsenheter är i allmänhet osannolikt att omfamna störande idéer, och de står ofta inför starka kortsiktiga påtryckningar som förhindrar investeringar i nya tillväxtplattformar. Producentmodellen kan hjälpa till med detta genom att tillhandahålla den nödvändiga samordningen för insatser som involverar komplicerad teknik eller kräver integration av specifika kompetenser över flera affärsenheter. Företaget *Cargill* ger de flesta arbetare möjlighet att delta i kritiska möten och samtal för att få en bättre förståelse för hur organisationens system fungerar. Detta sätter definitivt medarbetarens arbetsresultat (framgång) i perspektiv. Som ett resultat får medarbetaren inte bara viktig branschkunskap utan inser också sitt eget värde inom företaget, eftersom de kan se hur viktigt deras arbete är, oavsett hur rutinmässigt det kan verka. Det är också en ovärderlig upplevelse som kan driva någon individ mot en framgångsrik karriär.

**Advokatmodellen** är en lösning för företag som vill påskynda expansionen av etablerade divisioner. På grund av modellens begränsade resurser måste chefer matcha sina initiativ till behoven i nuvarande branscher, och anställda måste arbeta nära tillsammans över hela företaget. Detta förbättrar sannolikheten för att möjligheter passar bra för ett företags verksamhet, men det kräver också ledarskap för att säkerställa att projekt inte blir för inkrementella. Förespråkare finns för att hjälpa affärsenheter att uppnå mål som de kanske inte kan uppnå på egen hand men bör söka för att förbli levande och relevanta. Dessutom kan förespråkarmodellen (liksom producentmodellen) hindra företagsentreprenörskap från att ge efter för kraftfulla affärsenheter eller konkurrerande silor. *DuPont* implementerar advokatintraprenörskapsmetoden genom att låta anställda utveckla sina egna innovativa mönster. Detta ger medarbetaren mycket ansvar samtidigt som de ger dem chansen att komma med innovativa produktdesigner som kan ha en enorm inverkan på företagets prestanda. Vid denna tidpunkt motiverar företaget inte bara anställda att nå sin fulla potential, utan vårdar också sin kreativitet genom att generera unika produktmodeller som kan driva företaget framåt.

**Den opportunistiska modellen** fungerar bara i förtroendefulla företagskulturer som är öppna för experiment och har olika sociala nätverk under den formella hierarkin (där många chefer säger "ja" till nya idéer). Bra idéer kan lätt falla genom organisatoriska hål eller få otillräckligt stöd i avsaknad av denna typ av inställning. Som ett resultat finner många företag den opportunistiska strategin opålitlig. *Zimmer* ger sina anställda möjlighet att nätverka med en mängd olika multinationella företag för att skapa chanser som gynnar företaget och låta dem få värdefull erfarenhet och verkligen testa sina talanger. Anställda kommer att utveckla en mer entreprenörsanda som ett resultat av detta och kommer att kunna förstå hur en viss organisationsprocess fungerar för att förbättra deras prestanda, inte bara på detta företag utan också i deras framtida anställning (Tapalaga, 2019).

Det finns flera sätt för chefer att uppmuntra intraprenörskap inom sin organisation och ändå minimera de utmaningar som är förknippade med det. Till att börja med måste de fullt ut förstå konceptet och etablera tydliga förväntningar med sitt team för hur intraprenörer kommer att arbeta, hur deras framgång kommer att mätas och hur ofta de ska checka in på enskilda projekt. Chefer bör också kunna upptäcka intraprenörer inom organisationen och ge dem lämplig nivå av autonomi och målsättning. Det är viktigt att chefer ser till att intraprenörer kompenseras rättvist för sitt initiativ och ansvar.

För en bättre hantering av intraprenörer för en framgångsrik resa bör chefer överväga:

1. Utveckla och implementera en företagskultur som stärker anställda och uppmuntrar proaktivt intraprenörskap. Enligt forskning är en misslyckad organisationskultur avgörande för intraprenöriellt deltagande Organisationer kan hjälpa till att uppmuntra intraprenöriell tillväxt genom att uppmuntra människor att ta risker. När anställda har möjlighet att få intraprenöriell erfarenhet genom försök och fel kan organisationer också hjälpa dem att utveckla intraprenöriella färdigheter och kompetenser (Aramburu och Saenz, 2011).
2. Etablera ett tydligt och enkelt system för att mäta och definiera vad framgångsrika idéer innebär i företaget. Både anställda och entreprenörer är mindre benägna att misslyckas om de vet vad de strävar efter (Stam et al., 2012).
3. Etablera interna professionella nätverk för att underlätta samarbete och professionella band inom organisationen. Anställda är mer benägna att behålla en positiv relation med sin arbetsgivare när de har förtroende för organisationen och anser att deras chefer är kompetenta och pålitliga. De tror att deras chefer är legitima och de är nöjda med sin organisation och ledning eftersom deras relationsförväntningar har uppfyllts (Park et al., 2014).
4. Underlätta professionellt nätverkande med evenemang som främjar innovation och intraprenörskapsinitiativ, såsom seminarier och fallstudier, som gör det möjligt för anställda att sticka ut med sina idéer och färdigheter (Gwynne och Wolff, 2005).
5. Tilldela mentorer till potentiella intraprenörer för att fungera som guide och rådgivare. Det är viktigt att de tilldelade guiderna inte fungerar som chef eller handledare. Det är lättare att växa om du har någon att vända dig till som kan ge goda råd till intraprenörer (Wakkee et al., 2010).
6. **Politisk ram för intraprenörskap**

Företagen verkar inom entreprenörs- och innovationssystem där strategiskt politiskt stöd behövs för att öka entreprenöriell framgång. Även om företagspolitiken är omfattande kunde vi i vår analys inte identifiera några konkreta kopplingar mellan begreppet intraprenörskap och EU:s politik, särskilt när det gäller små och medelstora företag.

De viktigaste drivkrafterna bakom "intraprenöriell attityd" faller dock under många av de utbildningsområden som identifieras i de två relevanta ramarna. *EntreComp* är den officiella europeiska kompetensramen för utbildning om entreprenörsattityd, en av de åtta viktigaste nyckelkompetenserna för livslångt lärande (LLL) som identifierats av EU-rådet - och fortfarande av relevans idag. Inom ramen för denna ram ses entreprenörskap som en *kompetens* kopplad till initiativförmåga och byrå. Å andra sidan är *LifeComp* den officiella europeiska kompetensramen för utbildning om lärande-att-lära, personliga och sociala färdigheter – viktiga pelare för alla blivande intraprenörer.

 *EntreComp-ramverket* finner tillämpning inte bara för kompetenshöjning och kapacitetsuppbyggnad av blivande och etablerade entreprenörer, utan medborgare (och arbetstagare) i allmänhet eftersom de lär sig att vara mer "entreprenörsmässiga" oavsett deras verkliga avsikt att bli företagare. EntreComp är i själva verket operationaliserat på många utbildningsområden, t.ex. människors engagemang i anställbarhet och aktivt medborgarskap Ramverket är uppdelat i tre huvudsakliga utbildningsområden, som vart och ett innehåller fem kompetenser och för varje kompetens finns en uppsättning ytterligare delkompetenser. En progressionsmodell på 8 nivåer mäter den färdighet som eleverna kan ha jämfört med varje delkompetens, för totalt 442 lärandemål.

***Figur 4: EntreComp-ramverket***

**IDÉER &; MÖJLIGHETER**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Kompetens** | **Antydan** | **Beskrivning** |
| **1.1 Upptäcka möjligheter** | *Använd din fantasi och förmåga för att identifiera möjligheter att skapa värde* | * Identifiera och ta vara på möjligheter att skapa värde genom att utforska det sociala, kulturella och ekonomiska landskapet
* Identifiera behov och utmaningar som behöver mötas
* Skapa nya kopplingar och sammanföra spridda element i landskapet för att skapa möjligheter att skapa värde
 |
| **1.2 Kreativitet** | *Utveckla kreativa och målmedvetna idéer* | * Utveckla flera idéer och möjligheter att skapa värde, inklusive bättre lösningar på befintliga och nya utmaningar
* Utforska och experimentera med innovativa metoder
* Kombinera kunskap och resurser för att uppnå värdefulla effekter
 |
| **1.3 Vår vision** | *Arbeta mot din vision av framtiden* | * Föreställ dig framtiden
* Utveckla en vision för att förvandla idéer till handling
* Visualisera framtida scenarier för att vägleda insatser och åtgärder
 |
| **1.4 Värdera idé** | *Få ut det mesta av idéer och möjligheter* | * Bedöm vilket värde som är i sociala, kulturella och ekonomiska termer
* Identifiera potentialen en idé har för att skapa värde och identifiera lämpliga sätt att få ut det mesta av det
 |
| **1.5 Etiskt och hållbart tänkande** | *Bedöm konsekvenserna och effekterna av idéer, möjligheter och åtgärder* | * Bedöma konsekvenserna av idéer som ger värde och effekten av entreprenörsåtgärder på målgruppen, marknaden, samhället och miljön
* Reflektera över hur hållbara långsiktiga sociala, kulturella och ekonomiska mål är, och vilken handlingsväg som valts
* Agera ansvarsfullt
 |

**RESURSER**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Kompetens** | **Antydan** | **Beskrivning** |
| **2.1 Självmedvetenhet och självförmåga** | *Tro på dig själv och fortsätt utvecklas* | * Reflektera över dina behov, ambitioner och önskemål på kort, medellång och lång sikt
* Identifiera och bedöma dina individuella och gruppstyrkor och svagheter
* Tro på din förmåga att påverka händelseförloppet, trots osäkerhet, motgångar och tillfälliga misslyckanden
 |
| **2.2 Motivation och uthållighet** | *Håll fokus och ge inte upp* | * Var fast besluten att förvandla idéer till handling och tillfredsställa ditt behov av att uppnå
* Var beredd att ha tålamod och fortsätt att försöka uppnå dina långsiktiga individuella eller gruppmål
* Var motståndskraftig under press, motgångar och tillfälliga misslyckanden
 |
| **2.3 Mobilisering av resurser** | *Samla och hantera de resurser du behöver* | * Få och hantera de materiella, icke-materiella och digitala resurser som behövs för att omvandla idéer till handling
* Få ut mesta möjliga av begränsade resurser
* Få och hantera de kompetenser som behövs i alla skeden, inklusive teknisk, juridisk, skattemässig och digital kompetens
 |
| **2.4 Finansiella och ekonomiska kunskaper** | *Utveckla finansiellt och ekonomiskt kunnande* | * Uppskatta kostnaden för att omvandla en idé till en värdeskapande aktivitet
* Planera, genomföra och utvärdera ekonomiska beslut över tid
* Hantera finansiering för att säkerställa att din värdeskapande verksamhet kan pågå på lång sikt
 |
| **2.5 Mobilisera andra** | *Inspirera, entusiasmera och få andra med på tåget* | * Inspirera och entusiasmera relevanta intressenter
* Få det stöd som behövs för att uppnå värdefulla resultat
* Visa effektiv kommunikation, övertalning, förhandlingar och ledarskap
 |

**TILL HANDLING**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Kompetens** | **Antydan** | **Beskrivning** |
| **3.1 Initiativtagande** | *Gör det* | * Initiera processer som skapar värde
* Anta utmaningar
* Agera och arbeta självständigt för att uppnå mål, hålla fast vid intentioner och genomföra planerade uppgifter
 |
| **3.2 Planering och ledning** | *Prioriteringar, organisation och uppföljning* | * Sätt upp mål på lång, medellång och kort sikt
* Definiera prioriteringar och handlingsplaner
* Anpassa dig till oförutsedda förändringar
 |
| **3.3 Hantera osäkerhet, tvetydighet och risk** | *Fatta beslut som hanterar osäkerhet, tvetydighet och risk* | * Fatta beslut när resultatet av det beslutet är osäkert, när den tillgängliga informationen är ofullständig eller tvetydig eller när det finns risk för oavsiktliga resultat
* Inom den värdeskapande processen inkludera strukturerade sätt att testa idéer och prototyper från tidiga stadier, för att minska risken för att misslyckas
* Hantera snabba situationer snabbt och flexibelt
 |
| **3.4 Arbeta med andra** | *Teama, samarbeta och nätverka* | * Arbeta tillsammans och samarbeta med andra för att utveckla idéer och omvandla dem till handling
* Nätverk
* Lös konflikter och möta konkurrensen positivt när det behövs
 |
| **3.5 Lärande genom erfarenhet** | *Lär dig genom att göra* | * Använd alla initiativ för värdeskapande som en inlärningsmöjlighet
* Lär dig med andra, inklusive kamrater och mentorer
* Reflektera och lär av både framgång och misslyckande (din egen och andras)
 |

 *LifeComp* härrör också från EU-rådets rekommendation till medlemsstaterna och EU-kommissionen om nyckelkompetenser för livslångt lärande och svarar mot behovet av att tillhandahålla utbildningssystemet för en gemensam EU-referensmodell som stärker elevernas anpassningsförmåga till samhället. På samma sätt som *EntreComp är LifeComps* design också inspirerad av en "lökstruktur": tre utbildningsområden för totalt nio kompetenser.

***Figur 5: LifeComp-ramverket***

**PERSONLIGT OMRÅDE**

|  |  |
| --- | --- |
| **Självreglering** | * Medvetenhet om och uttryck för personliga känslor, tankar, värderingar och beteenden
* Förstå och reglera personliga känslor, tankar och beteenden, inklusive stressreaktioner
* Vårda optimism, hopp, motståndskraft, självförmåga och en känsla av syfte att stödja lärande
 |
| **Flexibilitet** | * Beredskap att ompröva yttranden och tillvägagångssätt inför nya bevis
* Förstå och anta nya idéer, tillvägagångssätt, verktyg och handlingar som svar på förändrade sammanhang
* Hantera övergångar i privatlivet, socialt deltagande, arbets- och inlärningsvägar, samtidigt som man gör medvetna val och sätter mål
 |
| **Välbefinnande** | * Medvetenhet om att individuellt beteende, personliga egenskaper och sociala och miljömässiga faktorer påverkar hälsa och välbefinnande
* Förstå potentiella risker för välbefinnandet och använda tillförlitlig information och tillförlitliga tjänster för hälsa och socialt skydd
* Antagande av en hållbar livsstil som respekterar miljön och det fysiska och psykiska välbefinnandet hos sig själv och andra, samtidigt som man söker och erbjuder socialt stöd
 |

**SOCIALT OMRÅDE**

|  |  |
| --- | --- |
| **Empati** | * Medvetenhet om en annan persons känslor, erfarenheter och värderingar
* Förstå en annan persons känslor och upplevelser, och förmågan att proaktivt ta deras perspektiv
* Lyhördhet för en annan persons känslor och upplevelser, att vara medveten om att grupptillhörighet påverkar ens attityd
 |
| **Kommunikation** | * Medvetenhet om behovet av olika kommunikationsstrategier, språkregister och verktyg som är anpassade till sammanhang och innehåll
* Förstå och hantera interaktioner och samtal i olika sociokulturella sammanhang och domänspecifika situationer
* Lyssna på andra och delta i samtal med självförtroende, bestämdhet, tydlighet och ömsesidighet, både i personliga och sociala sammanhang
 |
| **Samarbete** | * Avsikt att bidra till det gemensamma bästa och medvetenhet om att andra kan ha olika kulturella tillhörigheter, bakgrunder, övertygelser, värderingar, åsikter eller personliga omständigheter
* Förstå vikten av förtroende, respekt för mänsklig värdighet och jämlikhet, hantera konflikter och förhandla om meningsskiljaktigheter för att bygga och upprätthålla rättvisa och respektfulla relationer
* Rättvis fördelning av uppgifter, resurser och ansvar inom en grupp med beaktande av dess specifika syfte. framkalla uttryck för olika åsikter och anta ett systemiskt tillvägagångssätt
 |

**LÄRA SIG ATT LÄRA OMRÅDE**

|  |  |
| --- | --- |
| **Tillväxt tankesätt** | * Medvetenhet om och förtroende för sin egen och andras förmåga att lära, förbättra och uppnå med arbete och engagemang
* Att förstå att lärande är en livslång process som kräver öppenhet, nyfikenhet och beslutsamhet
* Reflektera över andras feedback samt på framgångsrika och misslyckade erfarenheter för att fortsätta utveckla sin potential
 |
| **Kritiskt tänkande** | * Medvetenhet om potentiella fördomar i data och ens personliga begränsningar, samtidigt som man samlar in giltig och tillförlitlig information och idéer från olika och välrenommerade källor
* Jämföra, analysera, bedöma och syntetisera data, information, idéer och mediemeddelanden för att dra logiska slutsatser
* Utveckla kreativa idéer, syntetisera och kombinera koncept och information från olika källor för att lösa problem
 |
| **Hantera lärande** | * Medvetenhet om egna inlärningsintressen, processer och föredragna strategier, inklusive inlärningsbehov och nödvändigt stöd
* Planera och implementera lärandemål, strategier, resurser och processer
* Reflektera över och bedöma syften, processer och resultat av lärande och kunskapskonstruktion, etablera relationer över domäner
 |

EntreComp och LifeComp utgör båda den mest konkreta stödreferensen på EU-nivå för intraprenörskapsbaserade kapacitetsuppbyggnadsprogram för MSEMs anställda. Med utgångspunkt i deras grunder och insikter från tidigare avsnitt föreslås i detta avsnitt av rapporten ett unikt riktmärke och korsbedömning mellan drivkrafter för intraprenörskap och relevanta kompetenser / utbildningsområden från båda ramarna som kan fungera som en utlösare.

***Figur 6: Korsbedömning av EntreComp LifeComp-ramverket***







Den tvärramsövergripande bedömningen avslöjar överlappande områden i två ramar som också kan tillämpas på intraprenörskapet. Figur 6 visar att många av de egenskaper som identifierats i tidigare avsnitt också kommer fram här. Till exempel, på strategisk och konceptuell nivå av idégenerering överlappar de två på ett sätt som kräver större flexibilitet, ledarskapstänkande och realistiskt tillvägagångssätt. Samtidigt pekar de två ramverken på behov av nätverkande, transparens och nyfikenhet. Dessa resultat kan ses som riktlinjer för utvecklingen av framtida politik. Analysen kunde inte hitta nationella politiska initiativ inom intraprenörskap. För detta ändamål kunde vi bedöma hur intraprenörskap vårdas på lands- och regionnivå i Tyskland.

|  |
| --- |
| **Fallstudie: Territoriella initiativ i Tyskland – varför skillnaden i entreprenörskap och intraprenörskap?** |
| Sjökort, stapeldiagram, vattenfallsdiagram  Beskrivning genereras automatisktTrenden mot en intraprenörskapskultur är stark i Tyskland. Detta framgår av intraprenörskapsräntorna ("Entrepreneurial Employee Activity (EEA)"). På fem år från 2014-2019 har intraprenörskapet ökat från cirka 4 procent till cirka 6 procent 2019. Slutsatsen är att fler anställda är involverade i innovativa aktiviteter. Aktivt deltagande i utveckling eller introduktion av nya produkter och tjänster på marknaden, såsom etablering av nya affärsenheter, räknas bland dem. Länder med hög inkomst, som Kanada eller USA, har en betydligt högre startfrekvens än Tyskland. Tyskland har en startfrekvens på 7,6%.[[4]](#footnote-4) När det gäller nystartade företag, dvs. antalet nya företag som grundas, har Tyskland, med en startfrekvens på 7,6%, en av de lägre leden jämfört med andra höginkomstländer. Andra länder, som Kanada, USA eller Portugal, ligger mycket längre fram här[[5]](#footnote-5).I Tyskland är arbetsmarknaden stabil, vilket är anledningen till att högkvalificerade arbetstagare mycket snabbt hittar ett lämpligt nytt jobb. Som ett resultat övervägs sällan alternativet att bli egenföretagare. Innovation sker alltså mer inom de olika företagen än i form av att starta företag. Företag uppmuntrar sina anställdas kreativa entreprenörsarbete[[6]](#footnote-6). Intrepreneurs spelar en central roll för innovationsförmågan, liksom skogsbeståndet i befintliga företag. Detta återspeglas till exempel i etableringen av nya affärsenheter, i inriktningen av nya affärsstrategier eller i utvecklingen samt marknadslanseringen och framstegen i försäljningen av nya produkter. I en jämförelse av de 43 GEM-länderna på intraprenörskap rankas Tyskland tredje, strax efter Kroatien och Brasilien. Enligt den arbetsföra befolkningen sägs 9,2 procent av den arbetande befolkningen ha haft en ledande roll som intraprenör under de senaste tre åren.I vad som för närvarande är den största studien på temat "intraprenörskap" har Institute for Entrepreneurship &; Innovation vid University of Bayreuth publicerat "Intrapreneurship Monitor 2021". Totalt 603 företag i Tyskland undersöktes för att återspegla intraprenörskapsscenen i Tyskland. Utöver det omfattande samrådet granskades även DAX-bolagens kommunikation och en omfattande serie intervjuer genomfördes. Det viktigaste resultatet är att allt fler företag förlitar sig på intraprenörskap för att säkerställa sin egen konkurrenskraft på lång sikt. Endast 29 procent av de tillfrågade företagen har en egen specialiserad avdelning eller ett intraprenörskapsprogram som sköter intraprenörskapsverksamheten centralt. Däremot bedriver 72 procent av företagen redan intraprenörskapsverksamhet i sitt företag antingen på arbetstagar- eller organisationsnivå. Utifrån bolagens storlek kan man säga att framför allt större företag är villiga och redan har skapat strukturer för intraprenörskap. Vidare kan man se att företag som har en egen intern intraprenöravdelning är mer benägna att vara först med att introducera nya produkter i sina respektive branscher (50 procent) än företag utan egen avdelning (30 procent). Företag i Tyskland investerar alltmer i etablering och implementering av intraprenörskapsinitiativ. Fokus ligger här på program som gör medarbetarna medvetna om utvecklingen av sina egna idéer och lösningsmetoder och som är avsedda att främja dessa färdigheter. Den intraprenörskapskompetens som förvärvas på detta sätt gör det möjligt för företag att identifiera problem snabbare i framtiden och ta itu med dem på ett lösningsorienterat sätt. Jämfört med föregående år ser vi en betydande ökning här på medarbetarnivå. År 2020 uppgav endast 13 procent av de tillfrågade företagen att de hade en egen intraprenöravdelning. År 2021 är detta fallet för 35 procent av de undersökta företagen. Dessutom planerar 22 procent av de tillfrågade företagen att införa intraprenörskapsaktiviteter på medarbetarnivå. På företagsnivå bedriver 36 procent av företagen intraprenörskapsaktiviteter redan idag och deltar till exempel i externa uppstartsföretag. Även här planerar 21 procent av de tillfrågade företagen en betydligt kraftigare expansion av motsvarande insatser framöver.Intressant nog visar jämförelsen mellan familjeföretag och externt förvaltade företag att 37 procent av alla intraprenörskapsaktiviteter på medarbetarnivå utförs av uteslutande familjeägda företag. Om vi tittar på de uteslutande externt förvaltade bolagen ser vi däremot att så är fallet för endast 16 procent av de tillfrågade externt förvaltade bolagen. Enligt studien investerar tyska företag alltmer i utveckling och implementering av intraprenörskapsinitiativ. Fokus ligger på program som ger anställda möjlighet att utveckla sina egna idéer och lösningar och främja dessa färdigheter. Den intraprenörskapskompetens som förvärvas på detta sätt kommer att göra det möjligt för företag att snabbt identifiera problem och lösa dem på ett lösningsorienterat sätt. År 2020 uppger endast 13 procent av de tillfrågade företagen att de har en egen intraprenöravdelning. År 2021 kommer detta att vara fallet för 35 procent av de svarande.Dessutom planerar 22 procent av de tillfrågade företagen att införa intraprenörskap på medarbetarnivå. På företagsnivå finner vi att 36 procent redan bedriver intraprenörskapsverksamhet och deltar i exempelvis externa uppstartsföretag. Även här ser 21 procent av de tillfrågade företagen en kraftigare expansion av motsvarande insatser framöver. Det är intressant att notera att en jämförelse mellan familjeföretag och externa företag visar att 37 procent av intraprenörskapsaktiviteterna på medarbetarnivå utförs av familjeföretag[[7]](#footnote-7). Enligt studien från Institute for Entrepreneurship &; Innovation vid universitetet i Bayreuth, "Intrapreneurship Monitor 2021", fokuserar de undersökta företagen särskilt på att tillhandahålla ytterligare tid, material och ekonomiska resurser för att främja intraprenörskapsaktiviteter. 68 procent av de tillfrågade företagen betonade den tid som de anställda frigör. Det är en ökning med nästan 20 procentenheter jämfört med föregående år. Intraprenörskap och innovationsverksamhet är ett sätt att motverka Coronakrisen. Cirka 25 procent av de tillfrågade företagen bedömer Coronakrisens störande karaktär som genomgående positiv. Många av de tillfrågade företagen använder coronakrisen som en möjlighet att optimera sina interna processer (42 procent), att utveckla nya produkter (35 procent) eller nya affärsområden (35 procent). Jämfört med föregående år har trenden ökat markant. Monitorn ger tydliga indikationer på att främjandet av entreprenörstänkande bland anställda åtföljs av en ökning av hur mycket pengar företaget spenderar[[8]](#footnote-8).För att ett företag ska kunna främja intraprenörskap på rätt sätt uppstår frågor inom företaget som varje företag måste ställa sig: * Hur kan innovationscykler förkortas i byråkratiska strukturer och processer?
* Hur kan hierarkier hanteras?
* Kommer godkännande att beviljas för oväntade specialåtgärder som går utöver vissa roller?
* Hur kan man bli mer innovativ med ännu färre resurser?
 |

1. **Den digitala dimensionen av intraprenörskap**

Efter att ha betonat både hur intraprenörskap är ett särskiljande element och att känna till den inneboende digitala potential som dessa ekonomier uppnår, är det logiskt att uppmärksamma skärningspunkten mellan de två, den digitala aspekten av intraprenörskap, som ett objekt av stort intresse för forskning. Gifford och Pinchot (2020) konstaterar att digitala intraprenörer använder sin entreprenörsanda med en dubbel funktion: gynnar sitt företag samtidigt som de gör sitt arbete relevant på grund av deras digitala implementeringar, som upptäcker och riktar in sig på IKT-baserade möjligheter. Det är också viktigt hur deras aktiviteter tenderar att grundas på grundval av att "skapa innovationer i sina organisationer genom att bedriva nya aktiviteter som avviker från de vanliga" (Antoncic och Hisrich, 2003, som citeras i Vassilakopoulou &; Grisot, 2020) och ibland till och med mot deras chefers önskemål, oavsett om de strider mot direktiv och / eller rekommendationer eller av rädsla för att de inte reagerar bra på deras förslag.

När man fokuserar på europeiskt intraprenörskap kvantitativt visar en översikt över det nuvarande europeiska företagsekosystemet lovande exempel på entreprenörskap inom livsmedelsindustrin, som Nestlés InGenius och Danone Ecosystem Fund, med mer än 60 hållbarhetsprojekt hittills i Europa och Amerika. Detta är också fallet med energiindustrin som Ingenia Business, från Enagás, och de nyligen omdesignade Innovation Trophies, från Engie, den franska kolossen. (2021)

Tekniska och digitala företag har odlat intraprenörskap sedan början av seklet. Så är fallet med Vodafones Launchpad-plattform och Siemens-Nixdorfs välkända initiativ, som under de senaste två decennierna har förvandlat lovande anställda till intraprenörer för att förändra sin affärskultur. För att få ett djupare perspektiv på det europeiska ekosystemet kommer två fallstudier av EU-baserade företag att presenteras nedan för att analysera hur digitalt intraprenörskap främjas inom deras företag.

|  |
| --- |
| **Fallstudie: BAYER – föder upp din egen vinnande sort** |
| I maj 2017, som upplevde ett gap i utvecklingen av digital innovation inom företaget, tog Bayer R&D, tillsammans med MIT Sloan Executive Education, beslutet att utveckla ett intraprenörskaps- och datavetenskapsprogram i syfte att stärka utvalda FoU-individer . (Harris & Werneke, 2021)Idén om entreprenörskap som "disciplinerat som kunde odlas och läras" etablerades tidigt i projektet som en av dess pelare, och för att tillämpa det byggde de en helt ny utbildningsram i nära samarbete mellan de två. I stället för att sikta på några specialiserade individer valdes ett tillvägagångssätt med "bredare definierade personer med tillräcklig kunskap för att ställa rätt frågor". (Harris & Werneke, 2021)En annan egenskap som de delade var bristen på senioritet hos de flesta deltagarna, i syfte att utnyttja synergin mellan den inneboende motivationen som deras tidiga karriärstadium medförde och deras utställning till en förstklassig institutionProgrammet, som har utvecklats för varje iteration, inkluderade 25 träningssessioner under 6-8 månader, som avslutades med en vecka på MIT och en möjlighet för deltagarna att lägga fram sina idéer för sina överordnade. Detta kan säkra finansiering för deltagarna och förvandla deras koncept till faktiska projekt inom organisationen. Under projektets tre år gick deltagarna från 24 till 32 till 50. En central aspekt av denna tillväxt var användningen av projektalumner som coacher, eftersom de redan hade gått igenom den resan, vilket gav dem ytterligare en möjlighet att ta ledarroller (Harris & Werneke, 2021)Med målet att hålla energi, kreativitet och fokus över tid utvecklades en bred katalog med aktiviteter, allt från ansikte mot ansikte workshops, webbseminarier och peer coaching till hackathons eller till och med "data science-tema" radioprogram. Deltagarna instruerades också i hanteringen av kunskapsreplikering och förstärkning genom att optimera produktionseffekten under projektets livscykel. När det gäller resultaten utvecklades mer än 20 projekt framgångsrikt och fick finansiering som kom från även utanför själva programmet och naturligtvis upplevde cirka hundra individer från Bayers FoU-division en avgörande uppgradering av deras kompetens och särskilt deras ledarskap och innovationsförmåga. Enligt samma källa rapporterades en stark betoning på samarbete både inom och utanför organisationen, vilket skapade ett nätverk som närdes för att komplettera projektdeltagarnas personliga och professionella tillväxt. En utveckling som odlades och delades med tusentals kollegor via multiplikationsaktiviteter. (Harris & Werneke, 2021) |

|  |
| --- |
| **Fallstudie: INDRA – expertis inom problemlösning kommer inifrån** |
| Indra, den spanska IT-, försvars- och transportjätten, såg behov av transformation och generering av störningar inom företaget och skapade en plattform för öppen innovation, Indraventures. Plattformen har använts som en språngbräda för flera intraprenöriella initiativ, såsom Innovators. Med 5 utgåvor hittills definierades Innovators som en "uppmaning till idéer" med målet att låta anställda "tända sin kreativitet och definiera framtiden med sina idéer, genom teknik och innovation oavsett deras framtida karriär" (La Razón, 2021)Projektet har visat sig vara framgångsrikt och engagerat en tredjedel av deras 50 000 anställda för var och en av de fyra utgåvorna hittills, som har gett mer än 2 000 idéer från yrkesverksamma från 40 länder. Med 5 000 euro och positiva rapporter för sin årliga översyn på spel var deltagarna tvungna att tillhandahålla lösningar på en lista över tidigare utvalda ämnen med ett tydligt fokus på digitala lösningar för nuvarande och kommande utmaningar. Till exempel hade 2021 års utgåvor följande: utnyttja data för att omvandla flygtrafiken; utforma affärsfall för *fygital* miljöer, som kombinerar fysiska och digitala element; främja kundlojalitet genom personliga digitala erbjudanden; främja inkludering i arbetslivet av personer med funktionsnedsättning, och ett hackathon fokuserat på att skapa kodprototyper som tar itu med de tidigare utmaningarna med både IoT-enheter (Internet of Things) och Onesait, företagets plattform med öppen källkod. (Indra, 2021)De vinnande idéerna genomgick en accelerationsprocess med hjälp av sina egna skräddarsydda affärsplaner, utvecklade av projektskaparna, som i sin tur kunde ägna 10% av sin arbetstid i 3 månader till dessa projekt. Deras satsningar stöddes också av företagets eskaleringsmuskel. Bevis på detta är 3 vinnande projekt från 2019-versionen som har etablerats som fullfjädrade produkter: Ett system för att säkerställa spårning och säkerhet för läkemedelsinköp på peruanska offentliga sjukhus, med hjälp av IoT och blockchain; en app för att samordna samåkning dagligen med arbetskamrater; och livespårningsprogramvara för drönarsvärmar inom samma Wi-Fi-nätverk. (Indra, 2019)Efter att ha identifierat fenomenet intraprenörskap och dess betydelse i forsknings-, utvecklings- och innovationsprocesserna inom företaget har flera strategier och åtgärder genomförts genom åren med målet att tända och vårda intraprenörskap:Nittiotalet såg ankomsten av ett fenomen inom stora företag: en tendens till outsourcing av intraprenöriella insatser. Konsultföretag betalas stora summor för att genomföra marknadsanalyser och djupgående behovssökning, identifiera nya möjligheter, generera lovande idéer och ofta utveckla idéer till fungerande prototyper. Dessutom poleras ofta lovande modeller och prototyper av kundföretaget för att möjliggöra eventuella marknadslanseringar.(Altringer, 2013)Som framgår av tidigare fallstudier är hackathons en användbar resurs för att snabba och snabba beslutsprocesser och förbättra frekvensen med vilken lovande idéer uppstår, samtidigt som det ger en förändring av scenariot för deltagarna. Dessutom synergiseras samarbetet mellan mellanliggande team av hackathon-non-stop-until-done-tänkesättet. Ibland, i dynamiska teknikföretag, rapporteras hackathons uppstå spontant, ur workshops eller ovanpå någons spirande personliga projekt. Projekt som Facebooks tidslinje och chatt utvecklades i dessa händelser.I likhet med hackathons är de ofta sponsrade interna tävlingarna, som kan sträcka sig från en division eller sektionsomfattning till en företagsomfattande, och vars priser ofta är monetära, ryktesmässiga (beröm från överordnade) eller semesterrelaterade. Men de viktigaste aspekterna är den viktiga finansiering, resursallokering och kunskapsmöjligheter som företagen sätter i händerna på de mest lovande utsikterna.Peer coaching har varit ett särskilt intressant verktyg för att vårda intraprenörskap eftersom det är både en del av processen och en biprodukt i sig av nämnda process; Tränare tenderar att vara tidigare programkandidater eller deltagare och vet därför hur man hjälper nyare deltagare bättre än andra yrkesverksamma kan göra. |

Uppenbarligen gynnades entreprenörskapssfären av ökningen av teknik som sociala medier, artificiell intelligens, big data och alla möjligheter som de ger. Men dessa möjligheter är inte bara öppna för entreprenörer, som startar eller redan äger ett företag, utan också för arbetstagare som vågar sig in i liknande utvecklingsprojekt medan de fortfarande är *inom* företaget, intraprenörerna. Intraprenörskap uppmuntras dock långt ifrån i många situationer. Pinchot nämnde tidigt begreppet "Corporate Immune System", som uttrycker det faktum att företagens organisationsstrukturer (byråkrati, riktlinjer, hierarki) kanske inte uppmuntrar innovation. Trots den aura som digitalt orienterade företag kan projicera är detta nedslående fenomen ganska vanligt i IT- eller teknikföretag, ibland till och med avskräcka anställda från att våga sig på projekt som gav oss PlayStation eller Gmail. (1984)

Corbett konstaterade att spelförändrande innovation inte kan tas till verklighet utan en företagsomfattande insats bakom, med strukturer och en transformativ företagskultur. Även när man ansluter sig till att stödja spirande idéer eller prototyper finns det en risk för att innovativa medarbetare tilldelas finansiering eller resurser som någon form av "en i livet-chans". Det är därför en gemensam struktur som etablerar företagsomfattande innovation är av största vikt, en som utvecklar proffs utöver att bara ge dem en försynsboost.(2018)

På grund av den inneboende entreprenörskaraktären att minimera risker och maximera framgång tenderar företagens standardinställning till intraprenörskap att vara mycket konservativ resursmässigt och också mycket bestraffande mot misslyckande. Dessutom tenderar företag att vara partiska till redan kända tekniker över mer störande alternativ, vilket stoppar förekomsten av genombrottsprodukter. Detta är en av anledningarna till att Altringer säger att det har varit en medveten ansträngning för att förbättra framgångsgraden för intraprenöriella projekt. Detta är en logisk konsekvens, med hänsyn till intraprenörskapets inneboende natur, full av utmaningar "inklusive men inte begränsat till den inneboende risken att främja nya idéer; självbelåtenhet och engagemang för status quo; och den faktiska mängden kapabla människor med tid att effektivt bygga nya idéer till fungerande produkter ". (2013)

1. **Avslutande anmärkningar och utbildningskoncept**

Vägen för att implementera och vårda en intraprenörskapsvänlig organisationskultur är en tvåvägsprocess: uppifrån och ner, arbeta med ledarskap och företagskultur; nedifrån och upp, med fokus på forskning och utveckling av drivkrafter och utlösare av intraprenöriella attityder och initiativförmåga bland arbetare. Även om teoretiska och empiriska bidrag till själva begreppet intraprenörskap till stor del är tillgängliga genom specialiserad affärslitteratur, verkar icke-akademiska referenser sakna en tydlig ram för intraprenörskap. Intressant nog är konceptet oftare associerat med andra nyckelord eller allmän intresseområde som: människors egenmakt, HR-praxis och mest återkommande, öppen innovation. I samband med denna rapport argumenteras intraprenörskap som ett framväxande fenomen som passar det nya paradigm och värdeskifte som många företag har börjat utveckla sedan början av det senaste decenniet. En intraprenörskapsledande miljö stammar - och vårdas av - en serie miljömässiga och kulturella triggers, återupptagna enligt följande:

* Uppmuntra proaktivt tänkande, initiativförmåga och meddeltagande i beslutsfattandet
* Stödja medarbetarnas utveckling av transfunktionella färdigheter som är avgörande för att stärka deras nya status – och relaterade attityder
* Bidra till framväxten av en affärsmiljö som ger möjlighet att skapa produktiva och effektiva affärsrelationer
* Tillåta att avvikande åsikter uttrycks och offentliggörs – på kritiska, rationella och motiverade antaganden
* Etablera tvärfunktionella och hierarkiska feedbacksystem för ömsesidigt engagemang och värdeerbjudande

Organisatoriskt fokus på intraprenörskap kan ge många fördelar, inte bara för att det gör det möjligt för företag att spara pengar, men också för att det bidrar till att förbättra affärsklimatet och medarbetarnas förtroende / tillfredsställelse. I framtiden bör det, utöver initiativ på utbudssidan, läggas större tonvikt vid att aktivt ta itu med de europeiska företagens krav för att hjälpa dem att expandera, interagera med kunskapsanvändare och medborgare och maximera värdet av Europas kunskapsbas. Detta skulle till exempel innebära att delta i organiserad interaktion med medborgare, användare, investerare, företag och näringslivsorganisationer, snarare än bara universitet och forskningsorganisationer.

Det finns flera ledningsmodeller för organisationer som är intresserade av att vårda intraprenörskap. Vad man dock måste komma ihåg är att dessa modeller utvecklas med syn på stora företag, inte mikroföretag och små och medelstora företag, och att det inte finns någon lösning som passar alla, utan snarare måste kompletteras av proffs efter en grundlig analys av ett specifikt företag eller en affärsmodell. Den befintliga litteraturen fokuserar främst på eller drivs av stora organisationer. Det finns en uppenbar brist på intraprenöriell förmåga hos små och medelstora företag på grund av deras brist på resurser, och detta får inte förbises. Ytterligare forskning bör inriktas på utveckling och främjande av genomförbara plattformar som underlättar intraprenöriell verksamhet, särskilt för små och medelstora företag.

Baserat på granskningen ovan anses följande utbildningskoncept vara viktiga för att främja intraprenörskap hos mikroföretag och små och medelstora företag:

1. Intraprenörskapshopp, hype och verklighet: Att upptäcka intraprenörer inom organisationen
2. Att hitta balansen: Resurs- och tidshantering inom intraprenöriella MSME.
3. Få saker att hända 1: Vårda, utvärdera och belöna intraprenöriell kultur inom MSMEs
4. Få saker att hända 2: Intraprenöriell attityd, konflikt och förändringshantering i MSMEs
5. Pitching till din chef: Idépresentation och supportinsamling
6. Personlig utveckling och intraprenörskap: växande självmedvetenhet och mindfulness
7. Innovationsledning i intraprenöriella organisationer
8. Intraorganisatorisk kommunikation och teamhantering
9. Mätning av framgång av intraprenöriella insatser: AARRR-modell
10. Digital intraprenörskap: utsikter och utmaningar

Ytterligare forskning bör undersöka skillnaderna mellan stora och små och medelstora företag. Finns det skillnader i upprättandet av intraprenörskap, är små och medelstora företags mindre resurser verkligen en stor nackdel för små och medelstora företag, är det lättare att etablera en sådan dynamisk och innovativ affärsmodell i små och medelstora företag eftersom det finns färre hierarkiska nivåer och färre anställda som behöver läras och övertygas att agera mer intraprenöriellt?

1. **Referenser**

Accenture Spa (2015, 14th December). *Harnessing the Power of Entrepreneurs to Open Innovation.* <https://www.citizen-entrepreneurs.com/wp-content/uploads/2018/04/G20YEA-2015-Accenture-Harnessing-the-power-of-digital-collaboration.pdf>

Ağca, V., & 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, A. Y., Del Val Núñez, M. T., Castaño Sánchez, R. (2020). Mindfulness as an intrapreneurship tool for improving the working environment and self-awareness. *Journal of Business Research*, 115, 186-193.

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

Antoncic, B. and Hisrich, R.D. (2003), “Clarifying the intrapreneurship concept”, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 10 No. 1, pp. 7-24, available at: https://doi.org/10.1108/14626000310461187

Antoncic, B., Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.

Aramburu N., Saenz J. (2011). Structural capital, innovation capability, and size effect: an empirical study. J. Manag. Organ. 17 307–325. 10.5172/jmo.2011.17.3.307.

Badoiu, G.A., Segarra-Ciprés, M. and Escrig-Tena, A.B. (2020), “Understanding employees’ intrapreneurial behavior: a case study”, Personnel Review, Vol. 49 No. 8, pp. 1677-1694, available at: https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0201

Bai, W., Johanson, M., Oliveira, L., & Ratajczak-Mrozek, M. (2021). The role of business and social networks in the effectual internationalization: Insights from emerging market SMEs. Journal of Business Research, 129, 96-109.

Barabasch, A. Finding the Finishing Line- - Career Support for Experimentation: Transitions and the Role of Lifelong Learning. In: Pilz, M. (2017). *Vocational education and training in times of economic crisis: lessons from around the world.* Springer, p. 25-40.

Barringer, B. R., & Bluedorn, A. C. (1999). Corporate entrepreneurship and strategic management. Strategic Management Journal, 20, 421–444.

Bernal, L. D. P.; Cusi, M. L. A.; Corporate Entrepreneurship in Colombia: Contrast Cases of Two Colombian Manufacturing SMEs. In: Perez-Uribe, R.; Salcedo-Perez, C.; Ocampo-Guzman, D. (eds.) (2017). *Handbook of research on intrapreneurship and organizational sustainability in SMEs.* IGI Global, P. 368-390.

BitMat. (2021, 7th April). *Intrapreneurship: 10 best practices per l’imprenditorialità intra-corporate.*<https://www.bitmat.it/blog/news/intrapreneurship-10-best-practice-per-limprenditorialita-intra-corporate/>

Boukamcha, F. (2019). The effect of transformational leadership on corporate entrepreneurship in Tunisian SMEs. Leadership & Organization Development Journal.

Bowen, D. E. (2016). The changing role of employees in service theory and practice: an

Braunerhjelm, P., Ding, D., & Thulin, P. (2018). The knowledge spillover theory of intrapreneurship. Small business economics, 51(1), 1-30.

Castrogiovanni, G. J., Urbano, D., & Loras, J. (2011). Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs. International Journal of Manpower, 32(1), 34–47.

Chen, Y., Tang, G., Jin, J., Xie, Q. and Li, J. (2014), “CEOs’ transformational leadership and product innovation performance: the roles of corporate entrepreneurship and technology orientation”, Journal of Product Innovation Management, Vol. 31 No. 1, pp. 2-17.

Chesbrough H. (2014). *Cos’è l’Open Innovation.* <https://luissuniversitypress.it/cos-e-l-open-innovation-chesbrough-estratto/>

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

Criado-Gomis, A., Iniesta-Bonillo, M.Á. and Cervera-Taulet,A. (2018), “Sustainable entrepreneurial orientation within an intrapreneurial context: effects on business performance”, International Entrepreneurship and Management Journal, Vol. 14 No. 2, pp. 295-308, available at: https://doi.org/10.1007/s11365-018-0503-x

Curley M., Salmelin B. (2013). Open Innovation 2.0: A New Paradigm. <https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/24-oispgopeninnovation20anewparadigm-whitepaper.pdf>

D’Adda A. (2019, 27th December). *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 Ecosystem. (2021). Obtenido de <http://ecosysteme.danone.com/list-of-projects/>

Dar, I.A. and Mishra, M. (2019), “Human Capital and SMEs internationalization: development and validation of a measurement scale”, Global Business Review, Vol. 22 No. 3, available at: https://doi.org/10.1177/0972150918817390

Deloitte. (2015). *Five insights into intrapreneurship - Deloitte*. deloitte.com. Retrieved May 1, 2022, from https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Intrapreneurship\_Whitepaper\_English.pdf

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86(3), 499–512.

Deprez, J.; Leroy, H.; Euwema, M. (2018). Three chronological steps toward encouraging intrapreneurship: Lessons from the Wehkamp case. *Business Horizons,* *61*, p. 135-145.

Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., & Lane, P. J. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. Journal of Management, 29(3), 351–378.

De Jong, J. P. J., Parker, S. K., Wennekers, S., & Wu, C.H. (2013). Entrepreneurial behaviour in organizations: Does job design matter? Entrepreneurship Theory and Practice, December, 1–15.

Digital4. (2021, 1st December). *Open innovation, cos’è e come farla in azienda – esempi in Italia.* <https://www.digital4.biz/executive/open-innovation-ecco-cos-e-e-perche-fa-bene-alle-aziende-tradizionali/>

Douglas, E. J., & Fitzsimmons, J. R. (2013). Intrapreneurial intentions versus entrepreneurial intentions: distinct constructs with different antecedents. Small business economics, 41(1), 115-132.

Douglas, E. J., & Shepherd, D. A. (2000). Entrepreneurship as a utility maximizing response. Journal of business venturing, 15(3), 231-251.

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

Duncan W. J., Ginter P. M., Rucks A. C., Jacobs T. D. (1988). Intrapreneurship and the reinvention of the corporation. Bus. Horiz. 31 16–21.

Dung, L. T., & Giang, H. T. T. (2021). The effect of international intrapreneurship on firm export performance with driving force of organizational factors. Journal of Business & Industrial Marketing.

Duygulu, E., & Kurgun, O. A. (2009). The effect of managerial entrepreneurship behavior on employee satisfaction: hospitality managers' dilemma. African Journal of Business Management, 3(11), 715–726.

Enterprise Europe Network <https://een.ec.europa.eu>

European Commission, Directorate-General of Youth, education, sport and culture, (2019). *Key competences for lifelong learning*, Publications Office, <https://data.europa.eu/doi/10.2766/569540>

European Commission, Directorate-General for Research and Innovation (2016). *Open Innovation, Open Science, Open to the World.* [*https://cdn2.euraxess.org/sites/default/files/oi-os-open\_to\_the\_world.pdf*](https://cdn2.euraxess.org/sites/default/files/oi-os-open_to_the_world.pdf)

European Innovation Partnerships (EIPs) <https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/strategy/past-research-and-innovation-policy-goals/open-innovation-resources/european-innovation-partnerships-eips_en>

European Institute of Innovation & Technology, Knowledge and Innovation Communities. <https://eit.europa.eu/our-communities/eit-innovation-communities>

Feyzbakhsh, A., Sadeghi, R., & Shoraka, S. (2008). A case study of intrapreneurship obstacles: The RAJA passenger train company. Journal of Small Business and Entrepreneurship, 21(2), 171-180.

Franco, M. and Gonçalo Matos, P. (2015), “Leadership styles in SMEs: a mixed-method approach”, International Entrepreneurship and Management Journal, Vol. 11 No. 2, pp. 425-451.

Garcia-Morales, V. J., Bolivar-Ramos, M. T., & Martin-Rojas, R. (2014). Technological variables and absorptive capacity's influence on performance through corporate entrepreneurship. Journal of Business Research, 67(7), 1468–1477.

Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2019). Measuring intrapreneurship at the individual level: Development and validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS). European Management Journal, 37(6), 806-817.

Global Entrepreneurship Monitor. (2021). *2020/2021 Global Report.* London: Global Entrepreneurship Research Association, London Business School. Retrieved from Global Entrepreneurship Monitor: <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50691>

Gonon, P. Quality Doubts as a Driver for Vocational Education and Training (TVET) Reforms – Switzerland´s Way to a Highly Regarded Apprenticeship System. In: Pilz, M. (2017). *Vocational education and training in times of economic crisis: lessons from around the world.* Springer, p. 341-354.

Guerrero, M., & Peña-Legazkue, I. (2013). The effect of intrapreneurial experience on corporate venturing: Evidence from developed economies. International Entrepreneurship and Management Journal, 9, 397-416.

Gumusluoglu, L. and Ilsev, A. (2009), “Transformational leadership, creativity, and organizational innovation”, Journal of Business Research, Vol. 62 No. 4, pp. 461-473

Guven, B. (2020). The integration of Strategic Management and intrapreneurship: Strategic intrapreneurship from theory to practice. Business and Economics Research Journal, 11(1), 229–245. https://doi.org/10.20409/berj.2020.247

Gwynne P., Wolff M. F. (2005). Introducing women to intrapreneurial thinking. Res. Technol. Manag. 48 4–5.

Hansford B, Tennent L, Enrich LC (2002) Business mentoring: help or hindrance? Mentor Tutoring 10(2):101–115.

Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. Academy ofManagement Review, 17(2), 327–351.

Harris, A., & Werneke, T. (2021, Septemeber 14). *“Digital intrapreneurs" are not born–they are cultivated*. Retrieved from MIT Management Executive Education: <https://exec.mit.edu/s/blog-post/digital-intrapreneurs-are-not-born-they-are-cultivated-MCV7RFSGCVMNHM7EF64B5IEUCWZQ>

Heinze, K. L., & Weber, K. (2016). Toward organizational pluralism: Institutional intrapreneurship in integrative medicine. Organization Science, 27(1), 157-172.

Hisrich, R. D. (1990). Entrepreneurship/intrapreneurship. *American Psychologist*, 45(2), 209–222.

Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, & J. P. Bott (2009). Managers’ corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. Journal of Business Venturing, 24, 236-247.

[Hossain, M.](file:////insight/search%3Fq%3DMokter%20Hossain) and [Kauranen, I.](file:////insight/search%3Fq%3DIlkka%20Kauranen) (2016). *Open innovation in SMEs: a systematic literature review*, [Journal of Strategy and Management](https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1755-425X), Vol. 9 No. 1, pp. 58-73. <https://doi.org/10.1108/JSMA-08-2014-0072>

Huang, L.- X.; Lin, S.-Y. Y.; Hsieh, Y.-J. (2021): Cultivation of Intrapreneurship: A Framework and Challenges. *Frontiers in Psychology, 12,* p. 1-14.

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

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

International Journal of Current Research (2019). *A literature review on intrapreneurial constraints in the development of small and medium scale enterprises.*<https://www.researchgate.net/publication/338187906_A_LITERATURE_REVIEW_ON_INTRAPRENEURIAL_CONSTRAINTS_IN_THE_DEVELOPMENT_OF_SMALL_AND_MEDIUM_SCALE_ENTERPRISES>

Karami, M. and Tang, J. (2019), “Entrepreneurial orientation and SME international performance: the mediating role of networking capability and experiential learning”, International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship, Vol. 37 No. 2, pp. 105-124, available at: https://doi.org/10.1177/0266242618807275

Kelley, D., & Lee, H. (2010). Managing innovation champions: the impact of project characteristics on the direct manager role. Journal of Product Innovation Management, 27(7), 1007–1019

Khalili, A. (2016), “Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate”, Management Decision, Vol. 54 No. 9, pp. 2277-2293

Kim, J., & Marschke, G. (2005). Labor mobility of scientists, technological diffusion, and the firm’s patenting decision. RAND Journal of Economics, 36(2), 298–317.

Klofsten, M., Urbano, D., & Heaton, S. (2021). Managing intrapreneurial capabilities: An overview. Technovation, 99, 102177. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102177

Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1989). The intrapreneurial spirit. Training and Development Journal, 43(10), 83–85.

Kuratko, D. F., & Morris, M. (2018). Corporate entrepreneurship: A critical challenge for educators and researchers. Entrepreneurship Education and Pedagogy, 1(1), 42–60

La Razón. (2021, November 14). *La razón.* Retrieved from <https://www.larazon.es/economia/20211114/shqziuwwdrfrhhu54fcit2gypa.html>

Leppisaari, I., & Tenhunen, M. L. (2009). Searching for e-mentoring practices for SME staff development. Service Business, 3(2), 189-207.

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

Majumdar, S. Foreword: Technical and Vocational Education and Training (TVET) and Skills at the Centre Stage. In: Pilz, M. (2017). *Vocational education and training in times of economic crisis: lessons from around the world.* Springer, p. vii- xii.

Marquardt, M.J. (1996), Building the Learning Organization, McGraw-Hill, New York, NY.

Martiarena, A. (2013). What’s so entrepreneurial about intrapreneurs? *Small Business Economics*, 40(1), 27-39.

Marvel, M. R., Griffin, A., Hebda, J., & Vojak, B. (2007). Examining the technical corporate entrepreneurs' motivation: voices from the field. Entrepreneurship Theory and Practice, 31(5), 753–768

McDougall, P.P. and Oviatt, B.M. (2000), “International entrepreneurship: the intersection of two research paths”, Academy of Management Journal, Vol. 43 No. 5, pp. 902-906, available at: https://doi.org/10.5465/1556418

McFadzean, E., O’Loughlin, A., & Shaw, E. (2005). Corporate entrepreneurship and innovation part 1: The missing link. European Journal of Innovation Management, 8, 350–372.

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

Monsen, E., Patzelt, H., & Saxton, T. (2010). Beyond simple utility: incentive design and trade-offs for corporate employee-entrepreneurs. Entrepreneurship Theory and Practice, 34(1), 105–130.

Moriano, J. A.; Molero, F.; Topa; G.; Levy Mangin; J.-P. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship, *International Entrepreneur Management Journal, 10* (1), p. 103-119.

Mouzakitis, G. S. (2010): The role of vocational education and training curricula in economic development. *Procedia Social and Behavioral Sciences, 2*, p. 3914-3920.

Naktiyok, A., & Bayrak Kök, S. (2006). Çevresel faktörlerin iç girişimcilik üzerine etkileri. Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8(2), 77-96.

Neessen, P. M. C.; Caniëls, M. C. J.; Vos. B.; de Jong, J. P. (2019). The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15, p. 545 – 571.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, New York, NY.

Ohr, R. C. (2017). Four models of Intrapreneurship Innovation. Integrative Innovation. Retrieved May 2, 2022, from https://integrative-innovation.net/?p=1698

Okun, O., Arun, K., & Begec, S. (2020). Intrapreneurship and expectations restrictions. Dimensión Empresarial, 18(2). <https://doi.org/10.15665/dem.v18i2.2181>

Omerzel, D. G., Antončič, B., & Ruzzier, M. (2011). Developing and testing a multi‐dimensional knowledge management model on Slovenian SMEs. Baltic Journal of Management.

Park S. H., Kim J. N., Krishna A. (2014). Bottom-up building of an innovative organization: motivating employee intrapreneurship and scouting and their strategic value. Manag. Commun. Q. 28 531–560.

Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship?. Journal of business venturing, 26(1), 19-34.

Pérez-de-Lema, D. G.; Gálvez-Albarracin, E. J.; García-Solarte, M. Effect of the Intrapreneurial Culture on the Innovative Activity of Spain’s SMEs. In: Perez-Uribe, R.; Salcedo-Perez, C.; Ocampo-Guzman, D. (eds.) (2017). *Handbook of research on intrapreneurship and organizational sustainability in SMEs.* IGI Global, p. 50-72.

Piecuch, T.; Szczygieł, E. (2021). The issue of intrapreneurship development in corporations. *Journal of International Studies*, 14 (3), p. 235-249.

Pinchot, G. (1984). *Intrapreneuring: Why You Don't have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur.* New York: Harper and Row.

PNC Insights (2019, 2nd May). *Five Tips to help you become a Successful Intrapreneur.* <https://www.pnc.com/insights/small-business/growing-your-business/becoming-successful-intrapreneur.html>

Prada-Ospina, R. Corporate Entrepreneurship as a Tool for Organizational Improvement: The Case of Auto Parts Sector in Colombia. In: Perez-Uribe, R.; Salcedo-Perez, C.; Ocampo-Guzman, D. (eds.) (2017). *Handbook of research on intrapreneurship and organizational sustainability in SMEs.* IGI Global, p. 317-341.

Puech, L., & Durand, T. (2017). Classification of time spent in the intrapreneurial process. Creativity and Innovation Management, 26(2), 142–151.

Rigtering, J. P. C., & Weitzel, U. (2013). Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. International Entrepreneurship and Management Journal, 9, 337-360.

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

Saeed, A., & Ziaulhaq, H. M. (2019). The impact of CEO characteristics on the internationalization of SMEs: Evidence from the UK. Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 36(3), 322-335.

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

Sebora, T. C., & Theerapatvong, T. (2010). Corporate entrepreneurship: a test of external and internal influences on managers' idea generation, risk taking, and proactiveness. International Entrepreneurship and Management Journal, 6(3), 331–350.

Serpa, R. 1987. Entrepreneurship in large corporations: a case history. In Frontiers of Entrepreneurship Research. Wellesley, MA: Babson College pp. 542-552.

Shears S. (2021). *How to become a Succesful Intrapreneur Within your Organisation*. <https://www.innovationtraining.org/how-to-become-a-successful-intrapreneur-within-your-organization/>

Soltanifar, M., & Pinchot, G. (2020). Digital Intrapreneurship: The Corporate Solution to a Rapid Digitalisation. In M. Hughes, & L. Göcke, *Digital Entrepreneurship. Future of Business and Finance.* Springer, Cham. Retrieved from 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). Ambitious Entrepreneurship: A Review of the Academic Literature and Directions for Public Policy. Den Haag: Advisory Council for Science and Technology Policy, 1–162.

Stam, E. (2013). Knowledge and entrepreneurial employees: A country-level analysis. Small Business Economics, 41, 887-898.

State of European Tech. (2021). *https://2021.stateofeuropeantech.com/.* Obtenido de 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). The 4 models of intrapreneurship. Medium. Retrieved May 1, 2022, from https://medium.com/swlh/the-4-models-of-intrapreneurship-aefb943126eb

Thompson, P., & Fox-Kean, M. (2005). Patent citations and the geography of knowledge spillovers: a reassessment. American Economic Review, 95(1), 450–460.

Tietz, M. A., & Parker, S. C. (2012). How Do Intrapreneurs and Entrepreneurs Differ in Their Motivation to Start a New Venture? Frontiers of Entrepreneurship Research, 32, 4.

Turró, A., Urbano, D., Peris-Ortiz, M. (2014). Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship. *Technological Forecasting and Social Change*, 88, October 2014, 360-369.

Valsania, S. E., Moriano, J. A., & Molero, F. (2016). Authentic leadership and intrapreneurial behavior: cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. International Entrepreneurship and Management Journal, 12, 131-152.

Vassilakopoulou, P., & Grisot, M. (2020). Effectual tactics in digital intrapreneurship: A process model. *Journal of Strategic Information Systems*.

Van Wyk, R., & Adonisi, M. (2008). The role of entrepreneurial characteristics in predicting job satisfaction. South African Journal of Economic and Management Sciences, 11(4), 391–407.

Ventimiglia M. (2021, 5th April). *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 G. M. (2017, 17th May). *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). Creating entrepreneurial employees in traditional service sectors the role of coaching and self-efficacy. Int. Entrep. Manag. J. 6 1–21. 10.1007/s11365-008-0078-z.

Watt G. (2019, 3rd July). *Five characteristics of Good Intrapreneurs.* <https://www.apress.com/us/blog/all-blog-posts/5-characteristics-of-good-intrapreneurs/16529440>

Walumbwa, F.O. and Lawler, J.J. (2003), “Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies”, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 14 No. 7, pp. 1083-110

Watts, L.L., Steele, L.M. and Den Hartog, D.N. (2020), “Uncertainty avoidance moderates the relationship between transformational leadership and innovation: a meta-analysis”, Journal of International Business Studies, Vol. 51, No. 1, pp. 138-145

Wharton, University of Pennsylvania (2020, 4th February). *Understanding Entrepreneurship.*<https://online.wharton.upenn.edu/blog/understanding-intrapreneurship/#:~:text=Intrapreneur%20is%20a%20word%20that,by%20and%20within%20their%20company>

Willow, R. (2021). The intrapreneurship model: What to know about being an intrapreneur. financer.com. Retrieved May 1, 2022, from https://financer.com/blog/the-intrapreneurship-model/

Wolcott, R. C., & Lippitz, M. J. (2007). The four models of corporate entrepreneurship. MIT Sloan Management Review, 49, 75-82.

World Economic Forum. (2016). *https://www.weforum.org/.* Obtenido de https://www3.weforum.org/docs/WEF\_Entrepreneurship\_in\_Europe.pdf

World Economic Forum. (2018). Declaration on a Pan-European Ecosystem for Innovation and Entrepreneurship. Retrieved from https://www3.weforum.org/docs/180116\_WEF\_Declaration\_Pan\_European\_Ecosystems\_02.pdf

World Trade Organization. (2016). *World Trade Report. Levelling the trading field for SMEs*. WTO. Retrieved from <https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/world_trade_report16_e.pdf>.

Yan, J., Tsinopoulos, C. and Xiong, Y. (2020), “Unpacking the impact of innovation ambidexterity on export performance: microfoundations and infrastructure investment”, International Business Review, Vol. 30 No. 1, pp. 101766available at: https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101766

Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. 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-e-l-open-innovation-chesbrough-estratto/> [↑](#footnote-ref-2)
3. <https://www.insidemarketing.it/dipendenti-imprenditori-intrapreneur-aziende/> [↑](#footnote-ref-3)
4. [Intraprenörskap - Det handlar om människor (rkw-kompetenzzentrum.de)](https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/blog/intrapreneurship-its-all-about-people/) [↑](#footnote-ref-4)
5. [Intraprenörskap - Det handlar om människor (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. [Intraprenörskap - Det handlar om människor (rkw-kompetenzzentrum.de)](https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/blog/intrapreneurship-its-all-about-people/) [↑](#footnote-ref-8)