

## Dejavniki notranjega podjetništva: primer Slovenije

### Povzetek

Članek podaja in testira ključne dejavnike notranjega podjetništva v slovenskih velikih in srednje velikih podjetjih. Poleg notranjih dejavnikov naklonjenosti do inovacij in projektne dela ter zunanjih dejavnikov, ki vključujejo makro-ekonomsko in pravno okolje ter konkurenco v ključnih dejavnostih, kjer podjetja delujejo, so v analizo

vključeni še dejavniki povezovanja podjetij v podjetniške mreže, uspešnost podjetij in njihova dejavnost. Empirična analiza s pomočjo opisnih statistik in z regresijami probit modela pokaže, da imajo statistično značilen vpliv na izvajanje notranjega podjetništva notranjeinovacijsko usmerjeno okolje podjetja, število projektov

s področja inovacij in število podjetniških mrež, v katerih podjetje sodeluje. Drugi dejavniki se ne izkažejo kot relevantni. Temeljni sklep raziskave je, da so ključni vzvodi notranjepodjetniških projektov predvsem v podjetjih samih.

### Summary

This paper outlines and tests key factors of corporate entrepreneurial in big and medium sized Slovenian companies. Beside internal factors that determine the inclination to innovation and project working and beside external factors which include macroeconomic condition, law environment and competition in

the company's main activity, there are also other factors (entrepreneurial networking, company's success and industrial effects) that are included in the analysis. Empirical study using simple statistics and probit model shows that company's innovative environment, the number of projects from the innovation field and the num-

ber of entrepreneurial networks have a statistically significant influence on performing corporate entrepreneurship projects. The other factors are not found as relevant. The basic conclusion of the research is that key factors of corporate entrepreneurship lie in the companies themselves.

### 1. Uvod

Globalizacija, hitro spreminjajoče se poslovno okolje podjetij in čedalje hitrejša tehnološka sprememba so vzrok za novo obdobje v načinu poslovanja v podjetništvu. Uspešnost podjetnikov in medijska naklonjenost spodbujanju podjetništva velikokrat grozita uveljavljenim velikim podjetjem. Majhna, agresivna in podjetniško vodena podjetja namreč razvijajo nove izdelke in postajajo pomemben dejavnik na trgih. Eden od načinov, kako se lahko velika in srednje velika podjetja hitreje prilagajajo spremembam in so kljub velikosti precej fleksibilna in inovativna, je koncept notranjega podjetništva.

Notranje podjetništvo je opredeljeno kot podjetništvo v obstoječi organizaciji. Če ga razumemo dovolj široko, gre za proces, pri katerem

posamezniki znotraj organizacije iščejo poslovne priložnosti ne glede na njihov trenutni nadzor nad poslovnimi viri. Ta proces se kaže v novostih in odstopanju od vsakdanjih opravil z namenom iskanja poslovnih priložnosti in kot duh podjetništva znotraj obstoječega podjetja. Nekatere opredelitve so ožje: izključujejo namreč manjše organizacije in se osredotočajo izključno na korporacije. Še ožje gledanje na koncept notranjega podjetništva pa se osredotoča izključno na nova podjetja, ki jih ustanovijo obstoječe organizacije. V članku bomo sledili opredelitvi, da je notranje podjetništvo iskanje novih priložnosti in idej ter ustanavljanje podjetij znotraj velikih podjetij.

Notranje podjetništvo pomeni način vedenja podjetij, tako dejanskega kot tudi njegovega namena. Notranje podjetništvo ni menedžment

\* Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, boris.gramc@fu.uni-lj.si.

obstojećih poslovnih dejavnosti, temveč poudarja uvajanje novosti, ki pomenijo odstopanje od obstoječih rutin delovanja organizacije na različnih področjih, kot so denimo proizvodi oziroma storitve, tehnologija, organiziranost, strateške usmeritve ipd.

Iz literature o notranjem podjetništvu sta razvidni dve glavni skupini dejavnikov, ki spodbujajo notranje podjetništvo oziroma ga napovedujejo. V prvi skupini so organizacijski dejavniki, tj. notranje okolje organizacije, v drugi skupini pa dejavniki zunanega okolja, v katerem organizacija deluje. V analizi ločeno dodamo še tretjo skupino dejavnikov, ki zajema sodelovanje podjetja z drugimi organizacijami v strateških podjetniških povezavah.

V članku analiziramo vplive posameznih dejavnikov notranjega podjetništva na zavestno uvajanje tega koncepta v slovenskih velikih in srednje velikih podjetjih. Namen članka je ugotoviti, ali določeno notranje in zunanje okolje spodbuja slovenska podjetja k zavestnemu izvajanju notranjega podjetništva. Poleg teoretičnih osnov notranjega podjetništva so v članku predstavljeni rezultati empirične analize z uporabo (dvostopenjskega) probit modela, ki pokaže, ali teoretično predvideni dejavniki, ki naj bi spodbujali notranje podjetništvo, tudi v slovenskih podjetjih spodbudno vplivajo na zavestno uvajanje tega koncepta.

V drugem poglavju je prikazan pregled teorije notranjega podjetništva, ki sam koncept opredeljuje precej različno in podaja tudi nekatere ključne dejavnike notranjega in zunanega okolja, ki vplivajo na odločitve podjetij v zvezi z izvajanjem notranjega podjetništva. Tretje poglavje vsebuje podatke, s katerimi je izvedena empirična analiza, in pojasnjuje v model vključene spremenljivke. Poleg tega razloži probit model, uporabljen v empiričnem delu. V četrtem poglavju so prikazani rezultati raziskave na podlagi opisnih statistik, tj. povprečnih vrednosti, in na podlagi regresij dvostopenjskega probit modela. Peto poglavje članek sklene.

## 2. Teorija notranjega podjetništva

Notranje podjetništvo je opredeljeno kot podjetniške aktivnosti znotraj obstoječe organizacije in zajema poleg ustanovitve novega, notranjega podjetja, tj. podjetja v podjetju, tudi različne inovacijske aktivnosti in usmeritve, denimo razvoj novih proizvodov in storitev, tehnologij, upravnih tehnik, strategij in konkurenčnih prednosti (Antončič in Zorn, 2004).

Trije najpogostejši elementi notranjega podjetništva so oblikovanje notranjega podjetja in inovacije na področju proizvodov oziroma storitev ter procesov znotraj podjetja.

Številni avtorji so notranje podjetništvo natančneje opredeljevali, razlike v njihovih razlagah pa je mogoče pripisati različnim pristopom k proučevanju pojava in različnim izhodiščem, saj je od dojemanja podjetništva odvisen obseg aktivnosti, ki jih avtor prišteva k notranje-podjetniškimi. Za nekatere avtorje pomeni notranje podjetništvo koncept strateške usmeritve, ki sledi podjetniški logiki v smislu inoviranja in iskanja tržnih niš (Miller, 1983; Covin in Slevin, 1991; Zahra, 1993), za druge je to proces ustanavljanja notranjih tveganih podjetij (Burgelman, 1984; Vesper, 1985; Block in MacMillan, 1993), spet drugi razumejo ta koncept kot podjetniško razmišljanje in obnašanje vseh zaposlenih v podjetju (Pinchot, 1985; Hisrich in Peters, 1989). Stevenson et al. (1989) denimo pravijo, da gre za proces, pri katerem posamezniki v organizacijah iščejo in si prizadevajo za priložnosti, ki so neodvisne od virov, s katerimi trenutno razpolagajo te organizacije, Sharma in Chrisman (1999) pa proces notranjega podjetništva opredelita kot proces ustanavljanja novih organizacij s strani matične organizacije ali pa kot proces spodbujanja k prenovi in inovaciji znotraj te organizacije, kar je po našem mnenju najustreznejša opredelitev in ji tudi sledimo v tem članku.

Čeprav so te opredelitve notranjega podjetništva po vsebini precej različne, imajo vse isti cilj: izboljšati prilagodljivost poslovanja podjetja v razmerah negotovosti, globalizacije in hitrih sprememb. Koncept notranjega podjetništva omogoča, da tudi velika in srednje velika podjetja intenzivneje inovirajo in si prizadevajo za tehnološko vodstvo (Covin in Slevin, 1991), razvijajo nove proizvode in storitve, izboljšujejo obstoječi proizvodni program in izpopolnjujejo proizvodne metode (Schollhammer, 1982), prav tako pa na ta način velika in tradicionalno pojmovano bolj toga podjetja postanejo prilagodljivejša tržnim zahtevam in hitrim spremembam ter sposobnejša razvijati nove tehnologije, tehnike in proizvode (Knight, 1997).

Stevenson in Jarillo (1990) izpostavljata številne razsežnosti notranjega podjetništva, ki jih določimo glede na dejavnosti in usmeritve. Pri *novih poslih* je poudarek na iskanju priložnosti in vstopanju v nove posle, ki so povezani s sedanjimi izdelki ali trgi podjetja. Razsežnost *novih enot* oziroma podjetij pomeni dejansko ustvarjanje novih delov organizacije, ki postanejo pol-avtonomne ali avtonomne enote ali podjetja. Pri

*inovativnosti* je poudarek na ustvarjanju novih proizvodov, storitev in tehnologij, pri *samoprenovi* pa na ponovni opredelitvi strategije podjetja, reorganizaciji in spremembah organizacije. Za *prevzemanje tveganja* je ključna hitrost začenjanja velikih projektov in hitrost pri mobilizaciji virov za iskanje novih priložnosti, razsežnost *proaktivnosti* pa kaže na usmeritev vrhnjega menedžmenta, ki si prizadeva za izboljšanje konkurenčnega položaja predvsem z iniciativnostjo, usmerjenostjo v prihodnost in vodilno vlogo pri uvajanju sprememb. Podobno razlago najdemo tudi v Dess et al. (1997) in Antončič et al. (2002).

Čeprav izpostavljam več razsežnosti, to ne pomeni, da so te nepovezane ali neodvisne druga od druge. Inovativnost kot najpomembnejša lastnost podjetništva, prek katere se podjetništvo loči od drugih sorodnih dejavnosti v gospodarstvu, kot je denimo menedžersko ravnanje (Schumpeter, 1994), je povezovalna sila med različnimi razsežnostmi in tako povezuje koncept notranjega podjetništva. Iskanje novih ustvarjalnih rešitev za izzive, ki jim je podjetje izpostavljeno, iskanje novih upravnih tehnik in tehnologij za opravljanje organizacijskih funkcij, prav tako pa tudi spremembe v strategiji, organiziranju in ravnanju s konkurenco so pravzaprav inovacija v najširšem smislu.

Podjetja, ki so koncept notranjega podjetništva že poskušala uvesti v svojo organizacijo, pravijo, da vsako podjetje ustvari svojo lastno različico notranjega podjetništva, saj se vsako sooča s sebi lastnimi problemi in značilnostmi organizacije. Argyris in Schon (1978) govorita o »teorijah dejanj« (angl. »theories-of-action«), ki naj bi oblikovale teoretične sklepe na podlagi izvajanja notranjega podjetništva v praksi in oblikovanja dinamičnega sistema, ki se z vsakim naslednjim eksperimentom oziroma poskusom spreminja in dopolnjuje. Tako gre za teorije, ki izhajajo iz praktičnih izkušenj in soočenj s problemi uvajanja koncepta notranjega podjetništva v delovanje podjetja.

Izkušnje menedžerjev in notranjih podjetnikov iz podjetij, ki so se že soočila z uvajanjem notranjega podjetništva, kažejo, da največje izzive v praksi predstavljajo predvsem uvajanje novega decentraliziranega vodenja, timsko delo in uvajanje podjetniške kulture. S tem je povezano spodbujanje osebnega razvoja zaposlenih, zamenjava nadrejenosti za mentorstvo, mrežne povezave ter vodoravna koordinacija in podpora (Gramc, 2005). Izvajalci notranjega podjetništva tudi pravijo, da se velikokrat večji del pozornosti namenja »trdemu« delu organizacije, medtem ko uspešna uveljavitev inovativnega poslovanja zahteva predvsem »mehki« del organizacije, h kateremu

spadajo avtonomija posameznika, izobrazba, sposobnosti, slog vodenja, delovne vrednote ipd.

Kanter (1990) govori o treh ravneh procesa uvajanja notranjega podjetništva. Prva raven, ki lahko predstavlja eno velikih ovir notranjega podjetništva, je vrhnji menedžment matičnega podjetja, ki zagotovi strukturo in upravičenost notranjega podjetništva, prav tako pa daje zeleno luč projektom, jih nadzira in omogoča njihovo financiranje z viri znotraj podjetja. Druga raven je srednji menedžment, ki se ukvarja z razvojem notranjega podjetništva in natančneje opredeljuje področja delovanja, najnižjo raven pa predstavlja menedžment notranjega podjetja oziroma notranji podjetniki, ki so izvor idej in glavni nosilci inovativne tehnologije in ki preverjajo operativno izvajanje projekta.

Kot se izkaže iz analiz številnih tujih, pa tudi slovenskih podjetij (Bouchard, 2002; Bird, 1988; Lumpkin in Dess, 1996; Gramc, 2005), je ključnega pomena srednji menedžment, ki je povezovalni člen med strategijo matičnega podjetja in samim notranjepodjetniškim projektom. Srednji nivo je pomemben, ker ima največji vpliv na uspešnost projekta notranjega podjetništva, saj predstavlja interakcijo med matičnim in notranjim podjetjem, poleg tega pa notranje podjetje kot avtonomna enota predstavlja nevarnost in negotovost za srednji menedžment, ker zmanjšuje njegova pooblastila in nadzor. Takšno nasprotovanje avtonomiji posameznih delov velikega podjetja in njegova »ukrotitev« je po mnenju nekaterih avtorjev tudi kritična točka uspešnosti projekta notranjega podjetništva (Katz in Gartner, 1988; Siegel et al., 1988).

Tako za običajne kot za notranje podjetnike je značilna izjemna motivacija, ki jih spodbuja, da porabijo toliko napora, časa in kreativnosti z namenom doseči zastavljeni cilj, se podjetniško se udejstvovati in na koncu tudi uspeti. Motivacija in inovacija sta medsebojno zelo povezani: visoka motiviranost je ključna ob težavah in dvomih, ki se pojavijo v procesu inoviranja, hkrati pa je inoviranje lahko že samo po sebi motivacija (Bouchard, 2002).

Motivacija podjetnikov je praviloma odvisna od notranjih dejavnikov, denimo posameznikove želje po podjetniškem udejstvovanju in ustvarjanju novega posla, in zunanjih dejavnikov, kot so povečanje premoženja, avtonomija in ugled (Hornsby et al., 1994). V matičnem podjetju bi morali zagotoviti obe skupini dejavnikov, da bodo notranji podjetniki resnično sami motivirani in da bodo k inovativnosti in razvoju spodbujali tudi svoje zaposlene. Vrhni menedžment naj bi tako

notranjim podjetnikom zagotovil ustrezne finančne spodbude, denimo velik variabilni del plače, ki je odvisen od uspešnosti poslovanja notranjega podjetja, hkrati pa naj bi motivirali tudi zaposlene v notranjem podjetju, tako da bi bili na primer udeleženi v razdelitvi dobička notranjega podjetja in dodatno nagrajeni še ob preseganju plana. Medtem ko Block in Ornati (1987) pravita, da je projekt notranjega podjetništva mnogokrat propadel prav zaradi odsotnosti ustreznih finančnih spodbud, pa Bouchard (2002) pokaže, da so v številnih podjetjih projekt notranjega podjetništva zelo uspešno izpeljali brez finančnih spodbud podjetnikom, in pravi, da notranji dejavniki motivacije prevladajo nad zunanjimi.

Literatura podaja kar nekaj dejavnikov, ki učinkujejo na notranje podjetništvo oziroma ga napovedujejo. Dejavnike lahko v grobem razdelimo na dve skupini. V prvi skupini so organizacijski dejavniki, tj. notranje okolje organizacije, v drugi skupini pa dejavniki okolja, tj. zunanje okolje organizacije. Tema dvema skupinama dejavnikov lahko dodamo še tretjo skupino, ki vključuje organizacijske dejavnike podjetja, povezane s sodelovanjem podjetja z drugimi organizacijami v strateških povezavah.

Stevenson in Gumpert (1985), Thornberry (2001) in Zahra et al. (1999) navajajo nekatere ključne organizacijske dejavnike, ki pozitivno vplivajo na notranje podjetništvo. Najprej je tu zainteresiranost vrhnjega in srednjega menedžmenta za podjetniške projekte in njihovo spremljanje. Nadzor nad podjetniškimi projekti strogo izključuje birokratski nadzor in torej temelji na izvajanju in spremljanju tovrstnih projektov. Organizacijska podpora, ki pomeni podporo menedžmenta, spodbujanje samostojnosti pri delu, nagrade, zagotavljanje časa za razmišljanje o novih projektih in ukvarjanje z njimi, prav tako pa vključuje tudi sproščene meje znotraj organizacije, je komplementarna menedžerskemu nadzoru nad podjetniškimi projekti in tako predstavlja jedro organizacijskih dejavnikov, ki ali spodbujajo ali zavirajo razvoj notranjega podjetništva. Thornberry (2001) doda tudi vrednote, ki se kažejo v odnosih med ljudmi v organizaciji, kot sta na primer nagnjenost k sodelovanju in pozitiven odnos do drugih, in vrednote, ki pomenijo usmeritev glede na konkurenco, denimo odprtost in sodelovanje, pa tudi usmeritev k odličnosti, vodstvu in prevladi. Zahra et al. (1999) pa dajejo precej velik pomen odprti komunikaciji in dajejo velik pomen poleg horizontalnega tudi vertikalnemu komuniciranju med različnimi ravnmi v organizaciji.

Med dejavniki zunanjega okolja, ki vplivajo na notranje podjetništvo, so največkrat izpostavljeni

hitrost sprememb v okolju in razmere, ki omogočajo razvijanje vedno novih poslovnih priložnosti, čemur lahko z enim pojmom pravimo prijaznost okolja, pa tudi neugodnost sprememb v okolju, predvsem povečanje konkurence, nestabilno makroekonomsko okolje, strukturni problemi v gospodarstvu in slaba gospodarska zakonodaja (Zahra, 1993; Merrifield, 1993).

Guth in Ginsberg (1990) uvrščata med pomembne dejavnike notranjega podjetništva tudi strateške povezave. Pri tem naj bi bilo ključno število strateških povezav podjetja z drugimi podjetji, raven zaupanja do strateških partnerjev, komunikacija med podjetji, denimo pogostost komuniciranja s strateškimi partnerji, prav tako pa naj bi bili zelo pomembni organizacijska podpora sodelovanju z drugimi podjetji, mišljena predvsem kot podpora in zavzemanje menedžmenta za strateške povezave, in pa skladnost vrednot, tj. organizacijskih vrednot, norm in menedžerskih praks med partnerskimi podjetji.

Različni ocenjevani modeli so do zdaj pripeljali do precej podobnih rezultatov, denimo Covin in Slevin (1986), Guth in Ginsbert (1990), Hornsby et al. (1994), Antončič in Hisrich (2000) ter Antončič in Hisrich (2000a). Hkrati s to ugotovitvijo je treba poudariti, da je večina testiranj, razen Antončič in Hisrich (2000a), upoštevala podjetja v državah z razvito podjetniško miselnostjo in v podjetništvu usmerjenim strateškim menedžmentom; največ vzorcev je bilo obravnavanih na primeru ZDA, za slovenska podjetja pa je to ena prvih ekonometričnih analiz. Glede na empirične rezultate v drugih državah in glede na predvidevanja teorije lahko postavimo nekaj temeljnih hipotez:

- dejavniki notranje organizacije, kot so zanimanje menedžmenta za podjetniške projekte in organizacijska podpora, naj bi pozitivno vplivali na notranje podjetništvo;
- pozitivni dejavniki okolja, denimo inovativno in v podjetništvu usmerjeno okolje, naj bi pozitivno vplivalo na notranje podjetništvo, medtem ko naj bi negativni dejavniki okolja, denimo slabo vodenje makroekonomske politike gospodarstva ali slaba zakonodaja, negativno vplivali na notranje podjetništvo;
- dejavniki, povezani s strateškimi povezavami, na primer število strateških povezav, naj bi na notranje podjetništvo vplivali pozitivno.

Od treh skupin dejavnikov naj bi bili po predvidevanjih teorije najpomembnejši dejavniki notranje organizacije, nad katerimi ima največji vpliv menedžment. Prav tako naj bi bil pomemben dejavnik tudi število strateških povezav, vendar le

do določene meje; preveliko število povezav lahko začne delovati zaviralno (Hornsby et al., 1994).

### 3. Podatki in model

V empirični raziskavi so bili uporabljeni podatki, zbrani z obširnejšo anketo o podjetniškem obnašanju velikih in srednje velikih slovenskih podjetij. V vzorec je bilo zajetih 495 podjetij z vsaj 80 zaposlenimi. Med srednja podjetja sicer praviloma uvrščamo tista s 50 do 249 zaposlenimi, vendar pa smo v vzorec namenoma zajeli podjetja z vsaj 80 zaposlenimi, ker naj bi bila ta primernejša za izvajanje notranjepodjetniških projektov. Njihova velikost in diverzifikacija proizvodnje jih praviloma silita v ustanavljanje novih enot oziroma v korenitejšo organizacijske spremembe. Podatki o višini čistega dobička in podatki, potrebni za izračun dodane vrednosti podjetja, so črpani iz baze finančnih in računovodskih podatkov podjetij iBon; preostali podatki so dobljeni neposredno z anketo. V podjetjih so na vprašanja praviloma odgovarjali direktorji razvojnih oddelkov, srednji menedžment, nekaj odgovorov je dal tudi vrhni menedžment. Vsi zbrani podatki se nanašajo na leto 2003, zbiranje podatkov pa je trajalo od julija 2004 do septembra 2005. Podjetja, zajeta v vzorec, izhajajo iz različnih gospodarskih panog, katerih zastopanost je v vzorcu približno enaka, kot to velja za celotno slovensko gospodarstvo. Tabela 1 to potrjuje.

Kot odvisna spremenljivka v analizi nastopa spremenljivka *INTRA*, ki doseže vrednost 1, če je posamezno podjetje v letu 2003 zavestno izvajalo projekt notranjega podjetništva, oziroma vrednost 0, če v podjetju zavestno in načrtno notranjega podjetništva niso izvajali. Glede na to, da kot odvisna spremenljivka nastopa nepravna spremenljivka (angl. »dummy variable«), je kot ekonometrični model smiselno uporabiti binarni model (angl. »binary response model«), natančneje *probit model*.

Aldrich in Forrest (1984), Amemiya (1994) ter Greene (2003) predlagajo transformirano funkcijo, ki funkcijo  $x_i' \beta$ , linarno v parametrih, preslika v  $[0,1]$ :  $P(y_i=1|x_i)=F(x_i' \beta)$ . Ko  $x_i' \beta$  pošljemo v neskončnost, za transformacijsko funkcijo pa velja  $F(-\infty)=0, F(\infty)=1$ . V članku uporabljen probit model je dejansko kumulativna porazdelitvena funkcija standardne normalne porazdelitve

$$(1) \quad P(y_i = 1 | x_i) = \Phi(x_i' \beta) = \int_{-\infty}^{x_i' \beta} \phi(z) dz,$$

kjer je  $\phi(\cdot)$  označena verjetnostna porazdelitev,  $\Phi(\cdot)$  pa kumulativna normalna porazdelitev.

Kot pojasnjevalne spremenljivke bomo v model vključili različne spremenljivke notranjega in zunanega okolja ter medpodjetniškega povezovanja. Prva spremenljivka, ki odraža notranje okolje v organizaciji, je *INOV*, s katero merimo mnenje srednjega menedžmenta, predvsem pa vodij razvojnih oddelkov, o tem, ali je notranje okolje podjetja inovacijsko usmerjeno ali ne. Če naj bi v podjetju spodbujali inovacije, ima nepravna spremenljivka *INOV* vrednost 1, sicer ima vrednost 0. Pričakujemo, da bodo inovativnejša podjetja bolj nagnjena k uvajanju koncepta notranjega podjetništva. Druga spremenljivka merjenja notranjega inovacijskega okolja v velikih in srednje velikih podjetjih, je spremenljivka *PROJ*, ki odraža število izvedenih ali še vedno izvajanih projektov s področja prenove in izboljšanja proizvodov in storitev podjetja, njegove organiziranosti ali strateških usmeritev. Podjetja lahko tovrstne projekte izvajajo v okviru celovitega podjetja v enem izmed njegovih oddelkov, lahko pa oblikujejo bolj ali manj avtonomne enote, celo podjetja znotraj podjetij, da izpeljejo posamezne projekte ali celo zaženejo nove posle, kar pa je po osnovni opredelitvi notranje podjetništvo. Pričakujemo, da bodo podjetja z več izvajanimi projekti izboljšav in napredka bolj nagnjena k oblikovanju posameznih samostojnejših enot znotraj podjetja, ki se bodo posvetile izvajanju teh projektov, kar

**Tabela 1: Zastopanost podjetij iz različnih gospodarskih panog v vzorcu in primerjava s celotnim gospodarstvom (leto 2004)**

	Populacija v bazi		Vzorec		Razlika
	Število podjetij	Odstotek	Število podjetij	Odstotek	
Proizvodnja	997	51,3 %	248	50,1 %	$\chi^2 = 31,4$ $p = 0,000$
Storitve	345	17,7 %	63	12,7 %	$\chi^2 = 6,2$ $p = 0,442$
Prodaja	355	18,3 %	101	20,4 %	$\chi^2 = 13,7$ $p = 0,000$
Gradbeništvo	246	12,7 %	83	16,8 %	$\chi^2 = 7,9$ $p = 0,092$
<i>Skupaj</i>	1943	100 %	495	100 %	

pomeni, da bodo zavestno uvajala notranje podjetništvo.

Kot prva pojasnjevalna spremenljivka, s katero pojasnjujemo zunanje okolje, nastopa spremenljivka *KONK*. Srednji menedžerji so ocenili število neposrednih konkurentov na njihovih najbolj inovativnih področjih poslovanja, saj je praviloma na teh področjih pričakovati največjo nagnjenost k podjetniškemu obnašanju velikih in srednje velikih podjetij. Večja konkurenca naj bi vodila k intenzivnejšemu inoviranju in posledično oblikovanju notranjepodjetniških enot. Druga spremenljivka okolja *POLITIKA* prikazuje mnenje o naravi vladne politike za inovacijsko in podjetniško dejavnost; vrednost 1 pomeni spodbudno vladno politiko, 0 pomeni neugoden vpliv vlade na inovacijsko usmerjenost in dejavnost podjetij. Ugodna vladna politika naj bi tako prek večje inovacijske usmerjenosti spodbujala notranje podjetništvo.

Spremenljivki podjetniških mrež in povezav kažeta, v kolikšnem številu medpodjetniških povezav oziroma mrež sodeluje podjetje. Praviloma so te mreže pomenile vertikalno povezovanje podjetij, nekaj je bilo tudi horizontalnih povezav. Teorija sicer eksplicitno ne predvideva, da bi katera od vrst mrežnega povezovanja imela večji vpliv na notranjepodjetniške aktivnosti podjetij, zato bomo sprva naredili regresijo le z vključitvijo spremenljivke *MREZE*, ki upošteva celotno število podjetniških mrež, vertikalnih in horizontalnih, v katerih podjetje sodeluje. Nato pa bomo ločeno preverjali vpliv vertikalnih in horizontalnih mrež na odločitve o uvajanju koncepta notranjega podjetništva v prakso velikih in srednje velikih podjetij. Pričakujemo, da bodo medpodjetniške povezave pozitivno vplivale na razvoj notranjepodjetniških projektov.

Kot dodatno spremenljivko, ki je teorija sicer ne predvideva, bomo vključili dodano vrednost na zaposlenega, *DV*. Uspešnejša podjetja naj bi bila bolj inovativna in bolj naklonjena tveganju kot slabša podjetja, ki že kot celovita poslujejo slabše in s številnimi problemi. Njihova drobitev na manjša notranja podjetja bi lahko povzročila, da bi imela slabša podjetja z nadzorom in upravljanjem poslovanja še več težav, čeprav pa Bouchard (2002) meni, da naj bi ravno inovativno vodenje manjših enot znotraj velikih in srednjih podjetij pripeljalo do večje uspešnosti in dodane vrednosti (seveda le ob višjem tveganju, kar je značilnost podjetniških projektov). Dodano vrednost smo izračunali kot vsoto naslednjih postavk bilanc: neto plače, amortizacija, dobiček, davki in prispevki na plače ter davek na dobiček.

Podatki za čisti dobiček in dodano vrednost na zaposlenega so izraženi v tisoč SIT.

Rezultati analize z opisnimi statistikami in rezultati regresijske analize so predstavljeni v nadaljevanju.

## 4. Rezultati

### 4.1 Opisne statistike

Tabela 1 prikazuje analizo na podlagi opisnih statistik. Tabela je razdeljena na dva dela. Del A predstavlja vrednosti opisnih statistik za pojasnjevalne spremenljivke pri podjetjih, ki v letu 2003 niso zavestno izvajala nobenega notranjepodjetniškega projekta, del B pa opisne statistike za pojasnjevalne spremenljivke pri podjetjih, ki so v tem letu izvajala notranjepodjetniške projekte. Opisne statistike smo predstavili ločeno za oba podvzorca, ki ju oblikujemo glede na vrednost odvisne spremenljivke: če je vrednost spremenljivke *INTRA* pri posameznem podjetju enaka 0, podjetje pade v podvzorec A, če je vrednost spremenljivke 1, pa v podvzorec B. Rezultati so predstavljeni v tabeli 2.

Iz rezultatov v tabeli 2 je razvidno, da je notranjepodjetniško aktivnih približno 33% podjetij. Glede na zadnje raziskave SURS, ki zajema obdobje 2002–2004, naj bi bilo inovacijsko aktivnih 69,9 % velikih in 40,9 % srednje velikih podjetij. Razloga za razliko v rezultatih sta vsaj dva. *Prvič*, inovacijske dejavnosti ne predstavlja le notranje podjetništvo, temveč je to precej širši pojem. Medtem ko nekatera velika podjetja za izvajanje inovacij, njihov prodor na trg in osredotočenje na specifične inovacijske aktivnosti ustanovijo nove organizacije ali podjetja znotraj podjetij, pa večina podjetij po primerjavi rezultatov inovacijske aktivnosti izvaja kar znotraj obstoječega podjetja oziroma v obstoječi organizaciji. Tako denimo razvoj novega zdravila v farmacevtskem podjetju, kar predstavlja inovacijsko dejavnost, ne pomeni nujno tudi ustanovitve novega podjetja ali povsem nove organizacijske enote. *Drugič*, v vzorcu je zajet le del srednje velikih podjetij (tista z 80 ali več zaposlenimi, praviloma pa se razred srednje velikih podjetij začne pri 50 zaposlenih), kar lahko povzroči pristranskost.

V nadaljevanju v tabeli 3 prikazujemo vrednosti testov *t*-statistik, s katerimi smo ugotavljali razliko med povprečnimi vrednostmi pojasnjevalnih spremenljivk za oba podvzorca. Ničelno domnevo, da sta varianci med podvzorcema enaki, zavrnamo pri 5-odstotni stopnji značilnosti pri spremenljivkah *INOV*, *PROJ* in *MREZE*. Pri preostalih spre-

**Tabela 2: Opisne statistike**

	Povpr. vrednost	Stand. odklon	Minimum	Maksimum
<b>A: INTRA = 0 (n = 332)</b>				
<i>INOV</i>	0,316	0,466	0	1
<i>PROJ</i>	1,744	1,480	0	5
<i>KONK</i>	11,765	8,470	2	40
<i>POLITIKA</i>	0,491	0,501	0	1
<i>MREZE</i>	2,367	1,131	1	8
<i>DV</i>	5162,256	3681,382	1680	50119
<b>B: INTRA = 1 (n = 163)</b>				
<i>INOV</i>	0,871	0,336	0	1
<i>PROJ</i>	2,368	0,994	0	4
<i>KONK</i>	12,117	8,512	2	40
<i>POLITIKA</i>	0,515	0,501	0	1
<i>MREZE</i>	2,828	0,821	1	6
<i>DV</i>	5116,138	3373,096	1835	26760

menljivkah ničelne domneve o enakosti varianc med podzorcema ni mogoče zavrni. Nadaljnja analiza ob upoštevanju teh sklepov pokaže, da je razlika med aritmetičnima sredinama obeh podzorcev statistično visoko značilna pri spremenljivkah *INOV*, *PROJ* in *MREZE*. Natančna stopnja značilnosti je pri testih enakosti povprečnih vrednosti med podzorcema za preostale spremenljivke zelo visoka, kar pomeni, da ni mogoče zavrni ničelne domneve, da so povprečne vrednosti spremenljivk pri obeh podzorcih enake. Na podlagi analize povprečnih vrednosti torej ugotavljamo, da so v podjetjih, kjer spodbujajo inovacije, kjer izvajajo več projektov s področja izboljšanja proizvodov, storitev in organizanosti podjetja in v podjetjih, ki so bolj povezana z drugimi podjetji v povprečju bolj naklonjeni izvajanju notranjepodjetniških aktivnosti. Nizka statistična značilnost razlik v povprečnih vrednostih pri spremenljivkah *KONK* in *DV* kaže, da vpliv števila neposrednih konkurentov in dodane vrednosti na zaposlenega na izvajanje notranjepodjetniških aktivnosti ni značilen.

Pomembno in zanimivo je tudi ugotoviti, v kolikšni meri so medsebojno korelirane pojasnjevalne spremenljivke. Tabela 4 prikazuje korelacijske koeficiente med pojasnjevalnimi spremenljivkami

in kaže, da sta dva od koeficientov značilno različna od nič pri 5-odstotni stopnji značilnosti. Izkaže se, da so podjetja bolj inovativna, če so povezana v mreže in kadar izvajajo razvojne in raziskovalne projekte. To bi lahko v regresijski analizi povzročilo problem endogenosti, zato namesto navadnega probit modela v regresijski analizi uporabimo dvostopenjski probit model.

#### 4.2 Regresije

Rezultati regresijske analize z uporabo dvostopenjskega probit modela, podani v tabeli 5, potrjujejo rezultate, dobljene s pomočjo opisnih statistik. Pri pojasnjevanju izračunanih regresijskih koeficientov  $\beta_k$  v probit modelu je treba upoštevati, da teh koeficientov ni mogoče razlagati neposredno kot mejne učinke posamezne pojasnjevalne spremenljivke na odvisno spremenljivko. Mejni učinek spremembe pojasnjevalne spremenljivke  $x_{ik}$  na pričakovano vrednost odvisne spremenljivke  $y_i$  lahko izračunamo samo kot

$$(2) \quad \frac{\partial E(y_i | x_i)}{\partial x_{ik}} = \frac{\partial P(y_i = 1 | x_i)}{\partial x_{ik}} = \phi(x_i' \beta) \beta_k.$$

Mejni učinek je tako odvisen od značilnosti posamezne opazovane  $i$ -te enote, kar pomeni, da

**Tabela 3: Preverjanje statistične značilnosti razlik med povprečnimi vrednostmi pojasnjevalnih spremenljivk za vzorca *INTRA* = 0 in *INTRA* = 1**

	<i>INOV</i>	<i>PROJ</i>	<i>KONK</i>	<i>POLITIKA</i>	<i>MREZE</i>	<i>DV</i>
t-statistika	15,124*	5,548*	0,433	0,509	5,156*	- 0,135

Opomba: \* pomeni statistično značilnost pri 1-odstotni stopnji značilnosti.

Tabela 4: Korelacijski koeficienti med pojasnjevalnimi spremenljivkami

	DV	INOV	PROJ	MREZE	POLITIKA	KONK
DV	1,0000	- 0,0195	- 0,0224	0,0088	- 0,0009	0,0230
INOV	- 0,0195	1,0000	0,3615**	0,2279**	- 0,0020	- 0,0017
PROJ	- 0,0224	0,3615**	1,0000	- 0,0432	- 0,1432	0,0974
MREZE	0,0088	0,2279**	- 0,0432	1,0000	- 0,0162	0,1130
POLITIKA	- 0,0009	- 0,0020	- 0,1432	- 0,0162	1,0000	- 0,0127
KONK	0,0230	- 0,0017	0,0974	0,1130	- 0,0127	1,0000

Opomba: \*\* pomeni statistično značilnost pri 5-odstotni stopnji značilnosti.

ima vsaka enota drugačen (različen) mejni učinek. Greene (2003) pojasnjuje dve možnosti, s katerima je mogoče rezultate vseeno razložiti. Prva je, da izračunamo mejni učinek za »povprečno enoto« ( $x_i=x_j$ ), za »mediansko enoto« ali za morebitne druge značilne oziroma ekstremne vrednosti. Druga možnost pa je, da izračunamo mejne učinke za vse enote v vzorcu, za razlago pa uporabimo povprečno vrednost teh mejnih učinkov. Pri naši analizi bomo pri razlagi učinkov sledili drugi možnosti.

Iz tabele 5 je razvidno, da imajo tri spremenljivke *INOV*, *PROJ* in *MREZE* statistično značilen vpliv na odvisno spremenljivko *INTRA*. To pomeni, da na izvajanje notranjepodjetniških projektov vpliva inovacijsko okolje znotraj podjetja, izvajanje projektov izboljšav proizvodov, storitev in organizacije ter število podjetniških mrež, v katerih podjetje sodeluje. Izkaže se, da bolj kot podjetje spodbuja inovacije, večja je verjetnost, da bodo v podjetju tudi izvajali notranje podjetništvo (zelo visoka statistična značilnost). Verjetnost za notranje

podjetništvo je tudi večja, čim več projektov izboljšav in kakovosti podjetje izvaja in v čim večjem številu mrež je vključeno. Preostale spremenljivke so visoko statistično neznačilne, kar pomeni, da velikost dodane vrednosti na zaposlenega, vodenje ekonomske politike države in neposredno število konkurentov nimajo značilnega vpliva na odločanje podjetij o izvajanju notranjepodjetniških projektov.

Vrednost testa *LR*, s katerim preverjamo ničelno domnevo, da so vsi parcialni regresijski koeficienti enaki nič, je enaka 156,95 pripadajoča stopnja značilnosti pa je zanemarljiva. To pomeni, da je model lahko ustrezen za pojasnjevanje izvajanja notranjega podjetništva v slovenskih velikih in srednje velikih podjetjih. Indeks *LRI* (*McFadden's Likelihood Ratio Index*), ki je analogen determinacijskemu koeficientu v standardnem regresijskem modelu, pa kaže na relativno nizko prileganje modela podatkom, kar zmanjša zaupanje vanj. Ugotovimo torej, da model le delno

Tabela 5: Dvostopenjski probit model  
Odvisna spremenljivka: *INTRA*

Spremenljivka	Regresijski koeficient	Standardna napaka	z-statistika	Prob.
Konstanta	- 2,061679	0,279550	- 7,37	0,0000
<i>INOV</i>	1,443708	0,148002	9,75	0,0000
<i>PROJ</i>	0,104627	0,050681	2,06	0,0390
<i>KONK</i>	0,000432	0,007821	0,05	0,9559
<i>POLITIKA</i>	0,022296	0,134070	0,17	0,8679
<i>MREZE</i>	0,187281	0,068634	2,73	0,0064
<i>DV</i>	0,000004	0,000019	0,19	0,8532
Log likelihood	- 235,19	Restr. Log likelihood		- 313,67
LR-statistika (df = 6)	156,95	Prob. (LR-stat)		0,0000
McFadden LRI	0,25			

Eksogene spremenljivke: *KONK*, *POLITIKA*

Endogene spremenljivke: *INOV* (r. n. *PROJ*, *MREZE*), *PROJ* (r. n. *INOV*, *MREZE*, *POLITIKA*), *MREZE* (r. n. *PROJ*, *INOV*, *KONK*), *DV* (r. n. *PROJ*)

Opomba: \*r. n. pomeni "regresirano na".



**Tabela 6: Povprečne vrednosti mejnih učinkov pojasnjevalnih na odvisno spremenljivko**

	<i>INOV</i>	<i>PROJ</i>	<i>KONK</i>	<i>POLITIKA</i>	<i>MREZE</i>	<i>DV</i>
Mejni učinki	0,38568	0,02795	0,00011	0,00596	0,05003	0,000001

pojasnjuje, kateri dejavniki vplivajo na odločitev podjetij o izvedbi notranjepodjetniških projektov.

Tabela 6 nadalje podaja izračunane povprečne vrednosti vseh mejnih učinkov proučevanih spremenljivk na odvisno spremenljivko. Osredotočimo se na razlago tistih spremenljivk, ki izkazujejo statistično značilen vpliv na izvajanje notranjepodjetniških projektov. Povprečni mejni učinek pri spremenljivki *INOV* kaže, da je v primeru, ko v podjetju spodbujajo inovacije, verjetnost, da bo podjetje izvajalo notranje podjetništvo, v povprečju za približno 38 odstotnih točk višja kot v podjetju, kjer za inovacije ni spodbud. Izkazuje se tudi, da vsak dodatno izvajan projekt s področja prenove in izboljšanja proizvodov in storitev podjetja, njegove organiziranosti ali strateških usmeritev pomeni v povprečju približno za 3 odstotne točke višjo verjetnost, da bo podjetje izvajalo notranjepodjetniške aktivnosti. Prav tako pa vsaka dodatna udeležba v podjetniških mrežah pomeni v povprečju približno 5 odstotnih točk višjo verjetnost izvajanja notranjega podjetništva.

Če podjetniške mreže razdelimo na vertikalne in horizontalne mreže in ponovno izvedemo regresijo, ugotovimo, da je statistično značilen le vpliv vertikalnih mrež, medtem ko sodelovanje v horizontalnih podjetniških mrežah nima statistično značilnega vpliva na izvajanje notranjega podjetništva.

Regresijska analiza torej tako kot analiza z opisnimi statistikami izloči tri ključne spremenljivke, *INOV*, *PROJ* in *MREZE*, ki imajo značilen vpliv na zavestno izvajanje notranjega podjetništva v slovenskih velikih podjetjih. Inovativna podjetja, ki izvajajo projekte izboljšav in se intenzivno povezujejo v podjetniške mreže, so v povprečju bolj naklonjena notranjemu podjetništvu. Spodbudo notranjemu podjetništvu tako dajejo predvsem notranji dejavniki v podjetjih oziroma notranje okolje in naklonjenost podjetniškemu projektom. V izbranih slovenskih podjetjih imajo zunanji dejavniki majhen in neznačilen vpliv na izvajanje podjetniških projektov znotraj velikih podjetjih, prav tako pa njihovo izvajanje tudi ni značilno povezano z uspešnostjo podjetja in velikostjo dodane vrednosti na zaposlenega.

## 5. Sklep

V članku skušamo ugotoviti, kateri so ključni dejavniki uvajanja notranjepodjetniških projektov v slovenskih velikih in srednje velikih podjetjih. Proces notranjega podjetništva razumemo kot proces ustanavljanja novih organizacij s strani matične organizacije ali pa spodbujanja k prenovi in inovaciji proizvodov oziroma storitev ali organizacije in strategije podjetja. Teorija navaja nekatere ključne dejavnike, ki naj bi vplivali na podjetniške procese in aktivnosti znotraj velikih in srednjih podjetij. Prva velika skupina dejavnikov so notranji dejavniki organizacije, ki odražajo zlasti naklonjenost podjetja, predvsem pa njegovega vodstva, inovacijski aktivnosti in projektom inovacij in izboljšav. Drugo skupino tvorijo zunanji dejavniki, predvsem makroekonomsko, družbeno in pravno okolje, ki so lahko naklonjeni podjetniškim aktivnostim ali pa jih tudi zavirajo. Med zunanje dejavnike naj bi sodila tudi konkurenca podjetja. Kot tretja skupina dejavnikov se v zadnjem času omenja podjetniško povezovanje oziroma mreženje, ki naj bi spodbudno delovalo na notranjepodjetniške aktivnosti.

V empiričnem delu članka preverjamo vpliv teh dejavnikov na notranjepodjetniške procese in aktivnosti v slovenskih velikih in srednjih podjetjih. Dodatno vključimo še spremenljivko dodane vrednosti na zaposlenega, s katero merimo vpliv uspešnosti in dejavnosti na zavestno izvajanje notranjega podjetništva. Tako z analizo povprečnih vrednosti kot z regresijsko analizo prek (dvostopenjskega) probit modela ugotovimo, da imajo značilen vpliv na izvajanje notranjepodjetniških procesov v velikih in srednjih podjetjih notranje inovacijsko okolje, število projektov s področja izboljšav in število (vertikalnih) podjetniških mrež, v katerih podjetje sodeluje. Preostali dejavniki ne izkazujejo statistično značilnega vpliva na notranje podjetništvo.

Bistveno torej je, da podjetja, ki spodbujajo inovacije in so inovacijski dejavnosti naklonjena, sprejemajo in izvajajo sodobne menedžerske koncepte in strategije, med katere sodi tudi notranje podjetništvo. Tudi podjetja, ki se povezujejo z drugimi podjetji, so bolj podjetniško usmerjena in inovativna. Zunanji dejavniki presenetljivo

nimajo velikega vpliva na odločitve velikih in srednje velikih podjetij glede notranjepodjetniških aktivnosti, prav tako ne uspešnost podjetja in dejavnost, ki omogoča ustvarjanje visoke oziroma nizke dodane vrednosti na zaposlenega.

Predstavljeni model poskuša izluščiti bistvene dejavnike, ki vplivajo na odločanje slovenskih velikih in srednje velikih podjetij za notranjepodjetniške projekte. Dejstvo je, da naša podjetja inovacijske projekte še vedno pretežno izvajajo v okviru celovitega podjetja in se tako izogibajo ustanavljanju notranjih avtonomnih enot, ki bi delovale kot podjetja znotraj velikih in srednjih podjetij. Razlog za to je lahko tudi v premajhni inovacijski aktivnosti, ki bi velika in srednja podjetja dejansko spodbudila k podjetniškim procesom in aktivnostim. Model vključuje v analizo pretežno tiste spremenljivke, ki jih predvideva teorija, čeprav bi kateri od raziskovalcev morda vključil še kake druge spremenljivke. Katere, pa je lahko predmet široke razprave.

## Literatura

- Aldrich, J. in Forrest, D. N. (1984) *Linear Probability, Logit and Probit Models*, Sage University Press, London.
- Amemiya, T. (1994) *Introduction to Statistics and Econometrics*, Harvard University Press, Cambridge.
- Antončič, B. in Hisrich, R. D. (2000) *Intrapreneurship Modeling in Transition Economies: A Comparison of Slovenia and the United States*, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5(1), 21-40.
- Antončič, B. In Hisrich, R. D. (2000a) *An Empirical Investigation of Impacts of Corporate Entrepreneurship-Related Contingencies on Organizational Wealth Creation*, Delovni zvezek št. 100, Raziskovalni center Ekonomske fakultete, Ljubljana.
- Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, P. in Vahčić A. (2002) *Podjetništvo*, GV Založba, Ljubljana.
- Antončič, B. in Zorn, O. (2004) *The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship in the Organizational Support-Performance Relationship: An Empirical Examination*, *Managing Global Transitions*, 2(1), 5-14.
- Argyris, C. in Schon, D. A. (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley Pub, Reading.
- Bird, B. (1988) *Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention*, *Academy of Management Review*, 13(3), 442-453.
- Block, Z. in MacMillan, I. C. (1973) *Corporate Venturing: Creation New Business Within the Firm*, Harvard Business School Press, Boston.
- Block, Z. in Ornati, O. A. (1987) *Compensating Corporate Venture Managers*, *Journal of Business Venturing*, 2(1), 41-52.
- Bouchard, V. (2002) *Corporate Entrepreneurship: Lessons from the field, Blind Spots Beyond...*, European Entrepreneurial Learning, Lyon.
- Burgelman R. A. (1984) *Designs for Corporate Entrepreneurship in Established Firms*, *California Management Review*, 26(3), 154-166.
- Covin, J. G. in Slevin, D.P. (1986) *The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. Frontiers of Entrepreneurship Research (Ronstadt, R. et al., uredniki), str. 628-639, Babson College, Wellesley, MA.*
- Covin, J. G. in Slevin, D. P. (1991) *A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. in Covin, J. G. (1997) *Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models*, *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695.
- Greene, W. H. (2003) *Econometric Analysis*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Gramc, B. (2005) *Notranje podjetništvo v slovenskih podjetjih*, *Organizacija*, 38(5), 232-237.
- Guth, W. D. in Ginsberg, A. (1990) *Corporate Entrepreneurship*, *Strategic Management Journal*, 11(special), 5-15.
- Hisrich, R. D. in Peters, M. P. (1989) *Entrepreneurship: starting, developing, and managing a new enterprise*, Irwin, Homewood.
- Hornsby, J. S., Naffziger, D. W. in Kuratko, D. F. (1994) *A Proposed Research Model of Entrepreneurial Motivation*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 29-42.
- Kanter, R. M. (1990) *Engines of Progress: Designing and Running Entrepreneurial Vehicles in Established Companies*, *Journal of Business Venturing*, 5(6), 415-430.
- Katz, J. in Gartner, W. B. (1988) *Properties of Emerging Organizations*, *Academy of Management Review*, 13(3), 429-441.
- Knight, G. A. (1997) *Cross-Cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation*, *Journal of Business Venturing*, 6(3), 213-225.
- Lumpkin, G. T. in Dess, G. G. (1996) *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking*

*It to Performance, Academy of Management Review, 21(3), 135-172.*

*Merrifield, D. B. (1993) Intrapreneurial Corporate Renewal, Journal of Business Venturing, 8(5), 383-389.*

*Miller, D. (1983) The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, Management Science, 29(7), 770-791.*

*Pinchot, G. (1985) Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur, Harper and Row, New York.*

*Schollhammer, H. (1982) Internal Corporate Entrepreneurship. Encyclopedia of Entrepreneurship (Kent, C. A., Sexton, D. L. in Vesper, K. H., uredniki), str. 209-229, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.*

*Schumpeter, J. A. (1994) History of economic analysis, Oxford University Press, New York.*

*Sharma, P. in Chrisman, J. J. (1999) Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship, Entrepreneurship Theory and Practice, 23(3), 222-247.*

*Siegel, R., Siegel, E. in MacMillan, I.C. (1988) Corporate Venture Capitalists: Autonomy, Obstacles and Performance, Journal of Business Venturing, 3(3), 233-247.*

*Stevenson, H. H. in Gumpert, D. E. (1985) The Heart of Entrepreneurship, Harvard Business Review, 23(2), 85-94.*

*Stevenson, H. H., Roberts, M. J., Grousbeck, H. I. (1989) New business ventures and the entrepreneur, Irwin, Homewood.*

*Stevenson, H. H. in Jarillo, J. C. (1990) A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management, Strategic Management Journal, 11(special), 17-27.*

*Thornberry, N. (2001) Corporate Entrepreneurship. Antidote or Oxymoron, European Management Journal, 19(5), 526-533.*

*Vesper, K. H. (1985) A New Direction or Just a New Label? Entrepreneurship: What It Is and How To Teach It (Kao, J. in Stevenson, H., urednika), str. 216-259, Harvard Business School Press, Boston.*

*Zahra, S. A. (1993) A Conceptual Model of Entrepreneurship Behavior: A Critique and Extension, Entrepreneurship Theory and Practice, 17(4), 5-21.*

*Zahra, S. A., Nielsen, A. P. in Bogner, W. C. (1999) Corporate Entrepreneurship, Knowledge and Competence Development, Entrepreneurship Theory and Practice, 23(3), 169-189.*

**Ključne besede:** podjetništvo, menedžment, organizacija podjetja, probit model.

**Key words:** entrepreneurship, management, company's organization, probit model.