



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Ekonomist  
Modul: Organizator poslovanja

**VPLIV NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA NA  
DIVERZIFIKACIJO DEJAVNOSTI  
PODJETJA**

Mentor: dr. Klemen Podjed  
Lektorica: Lucija Hrženjak, prof. slov. in bio.

Kandidat: Domen Rožman

Kranj, marec 2026

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorju dr. Klemnu Podjedu za vso strokovno podporo in motivacijo.

Prav tako se zahvaljujem lektorici Luciji Hrženjak, da je moje diplomsko delo jezikovno in slovnično pregledala.

Za podporo pri pisanju se zahvaljujem tudi svoji ženi, hčerkama in sinu.

## IZJAVA

Študent Domen Rožman izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Klemna Podjeda, mag. posl. in org.

Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole in v institucionalnem oz. nacionalnem repozitoriju (COBISS).

Dne: 24. 3. 2026

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

Diplomsko delo obravnava vpliv notranjega podjetništva na diverzifikacijo dejavnosti podjetij v dinamičnem in konkurenčnem poslovnem okolju. Osrednji namen raziskave je ugotoviti, v kolikšni meri intrapodjetniške pobude prispevajo k razvoju inovacij, odpiranju novih poslovnih področij in zagotavljanju dolgoročne konkurenčne prednosti podjetij. V teoretičnem delu so predstavljena ključna teoretična izhodišča notranjega podjetništva in diverzifikacije s poudarkom na modelih Antončiča in Hisricha, Burgelmana ter Marcha, pa tudi na konceptu dinamičnih zmožnosti po Teeceu. Posebna pozornost je namenjena razlagi povezav med intrapodjetništvom, strateško prenovo in širjenjem poslovnega portfelja.

Empirični del temelji na kvalitativni metodi študije primerov in primerjalni analizi izbranih slovenskih in tujih podjetij. Analizirani so primeri uspešne in neuspešne diverzifikacije kot posledice notranjih podjetniških pobud. Rezultati analize kažejo, da notranje podjetništvo pomembno prispeva k uspešni diverzifikaciji, kadar so pobude usklajene z jedrnimi kompetencami podjetja in uživajo podporo vodstva. Nasprotno pa pomanjkanje strateške usmeritve, organizacijske podpore in učinkovite komercializacije pogosto vodi v neuspeh. Ugotovitve potrjujejo, da notranje podjetništvo ni zgolj vir novih idej, ampak strateški mehanizem rasti. Rezultati raziskave ponujajo uporabna izhodišča za podjetja pri oblikovanju sistematičnih pristopov k razvoju notranjega podjetništva in obvladovanju tveganj diverzifikacije.

## **KLJUČNE BESEDE**

- Notranje podjetništvo
- diverzifikacija
- inovacije
- organizacijska kultura
- strateška usmeritev

## **SUMMARY**

This thesis examines the impact of intrapreneurship on the diversification of business activities in a dynamic and competitive environment. The primary objective of the research is to determine to what extent intrapreneurial initiatives contribute to innovation, the development of new business domains, and long-term competitive advantage. The theoretical part presents key conceptual frameworks of intrapreneurship and diversification, with particular emphasis on the models of Antončič and Hisrich, Burgelman, March, and the dynamic capabilities approach proposed by Teece. Special attention is given to the links between intrapreneurship, strategic renewal, and the expansion of corporate business portfolios.

The empirical part is based on a qualitative case study method and a comparative analysis of selected Slovenian and international companies. The research includes both successful and unsuccessful cases of diversification resulting from internal entrepreneurial initiatives. The findings indicate that intrapreneurship significantly supports successful diversification when initiatives are aligned with a firm's core competencies and supported by top management. Conversely, a lack of strategic alignment, organizational support, and effective commercialization often leads to unsuccessful outcomes. The results confirm that intrapreneurship is not merely a source of new ideas but a strategic mechanism for growth. The study provides practical insights for companies seeking to systematically develop intrapreneurship as part of their long-term growth strategies and to manage diversification-related risks.

## **KEYWORDS**

- Intrapreneurship
- Diversification
- Innovation
- Organizational culture
- Strategic orientation

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b>	<b>1</b>
1.1	<b>Predstavitev problema</b>	<b>1</b>
1.2	<b>Cilji naloge</b>	<b>2</b>
1.3	<b>Predstavitev okolja</b>	<b>3</b>
1.4	<b>Predpostavke in omejitve</b>	<b>3</b>
1.5	<b>Metode dela</b>	<b>4</b>
1.5.1	Uporaba umetne inteligence	4
<b>2</b>	<b>TEORETIČNI DEL</b>	<b>6</b>
<b>2.1</b>	<b>Teoretična izhodišča</b>	<b>6</b>
2.1.1	Oprelitev notranjega podjetništva	6
2.1.2	Razvoj koncepta in povezani pojmi	7
<b>2.2</b>	<b>Dimenzije in merjenje notranjega podjetništva</b>	<b>8</b>
2.2.1	Štiri temeljne razsežnosti (Antončič & Hisrich)	8
2.2.2	Procesni vidik (Burgelman)	9
<b>2.3</b>	<b>Diverzifikacija: pojmovanje in tipologije</b>	<b>9</b>
2.3.1	Ansoffova matrika	9
2.3.2	Relacijska logika diverzifikacije	10
2.3.3	Mednarodna diverzifikacija in inovacije	10
<b>2.4</b>	<b>Povezave med notranjim podjetništvom in diverzifikacijo</b>	<b>10</b>
2.4.1	Mehanizem vpliva: od notranjih pobud do novih poslovnih domen	10
2.4.2	Vloga dinamičnih zmožnosti	11
2.4.3	Ravnovesje med raziskovanjem in izkoriščanjem	12
<b>2.5</b>	<b>Učinki notranjega podjetništva na uspešnost in rast</b>	<b>13</b>
<b>2.6</b>	<b>Organizacijski in kontekstualni dejavniki</b>	<b>13</b>
2.6.1	Struktura, kultura in sistemi podpore	13
2.6.2	Vloga vodstva in strateške usmeritve	13
<b>2.7</b>	<b>Povzetek teoretičnega okvira</b>	<b>14</b>
<b>3</b>	<b>PRAKTIČNI DEL</b>	<b>15</b>
<b>3.1</b>	<b>Primeri uspešne in neuspešne diverzifikacije kot posledice notranjega podjetništva</b>	<b>15</b>
<b>3.2</b>	<b>Uspešni slovenski primeri</b>	<b>15</b>
3.2.1	Pipistrel, d. o. o.	15
3.2.2	XLAB, d. o. o.	15
<b>3.3</b>	<b>Uspešni globalni primeri</b>	<b>16</b>
3.3.1	Amazon Web Services (AWS)	16
3.3.2	3M – Post-it	16
<b>3.4</b>	<b>Neuspešni slovenski primeri</b>	<b>17</b>
3.4.1	Gorenje, d. d.	17
3.4.2	Iskra-Delta	17
<b>3.5</b>	<b>Neuspešni globalni primeri</b>	<b>18</b>
3.5.1	Kodak	18

3.5.2	Xerox PARC .....	18
<b>3.6</b>	<b>Tabelni prikaz .....</b>	<b>19</b>
<b>3.7</b>	<b>Analitična sinteza .....</b>	<b>21</b>
<b>3.8</b>	<b>Pregled obstoječih raziskav in podatkov .....</b>	<b>22</b>
<b>3.9</b>	<b>Od ideje k uspehu .....</b>	<b>25</b>
<b>3.10</b>	<b>Notranje podjetništvo in diverzifikacija v praksi .....</b>	<b>27</b>
<b>4</b>	<b>ZAKLJUČEK .....</b>	<b>28</b>
<b>5</b>	<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>30</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1 – Tveganja in prednosti .....	2
Slika 2 - Antončič in Hisrich (2001; 2003) .....	7
Slika 3 - Štiri razsežnosti modela.....	9
Slika 4 - Mehanizem vpliva.....	11
Slika 5 - Dinamične zmožnosti.....	12
Slika 6 - Vloga vodstva in strateške usmeritve.....	14
Slika 7 - Trije ključni dejavniki.....	22
Slika 8 - Raziskave.....	24
Slika 9 - Delež inovativnih podjetij .....	25
Slika 10 - Od ideje k uspehu.....	26

## KAZALO TABEL

Tabela 1 - Metode dela .....	5
Tabela 2 - Primerjava praks. ....	20
Tabela 3 - Analitična sinteza .....	21

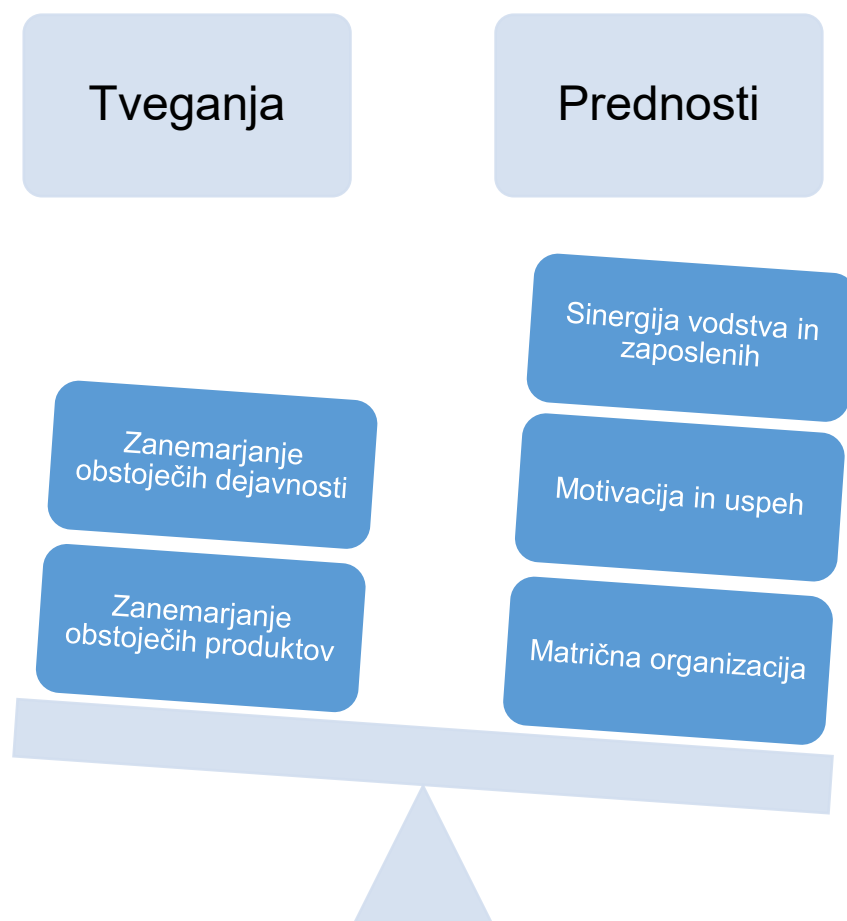
# 1 UVOD

## 1.1 Predstavitev problema

Podjetja se danes srečujejo z nenehnimi spremembami na trgu, novimi tehnologijami in naraščajočo konkurenco. V takem okolju klasični poslovni modeli pogosto ne zadoščajo več za dolgoročno rast in ohranitev konkurenčne prednosti. Ena od možnih rešitev je notranje podjetništvo, ki zaposlenim omogoča, da znotraj podjetja delujejo podobno kot podjetniki, razvijajo ideje in preizkušajo inovativne rešitve.

Notranje podjetništvo pa prinaša tudi izzive. Podjetja se spopadajo z vprašanji, kako hkrati spodbujati inovativnost in obvladovati tveganja, kako usmerjati pobude zaposlenih, da ne pride do nepovezane ali pretirane diverzifikacije, ter kako poskrbeti, da inovacije res podpirajo strategijo podjetja. Težave so še posebej opazne v večjih, hierarhično organiziranih podjetjih, kjer birokracija pogosto upočasni ali celo prepreči, da bi dobre ideje dosegle vodstvo.

Primeri iz Slovenije in tujine kažejo na velike razlike v praksi. Nekatera podjetja z notranjim podjetništvom odprejo nova področja in ustvarijo prebojne inovacije, druga pa zaradi pomanjkanja podpore vodstva ali slabe povezave s strategijo utrpijo izgube ali celo propadejo. Na tej podlagi se oblikuje ključno raziskovalno vprašanje: kako notranje podjetništvo vpliva na diverzifikacijo podjetja in kateri dejavniki vodijo do uspeha oziroma neuspeha teh pobud?



Slika 1 – Tveganja in prednosti  
(Lastni vir)

## 1.2 Cilji naloge

Glavni cilj diplomskega dela je raziskati, kako notranje podjetništvo vpliva na diverzifikacijo dejavnosti podjetja in pod kakšnimi pogoji lahko vodi v uspešno rast ali neuspeh.

Da bi ta cilj dosegli, si v delu zastavljamo naslednje podcilje:

- **teoretični cilj:** predstaviti koncept notranjega podjetništva, njegove dimenzije in povezavo z diverzifikacijo na podlagi obstoječe literature in modelov;
- **analitični cilj:** analizirati izbrane primere uspešnih in neuspešnih praks notranjega podjetništva v slovenskih in globalnih podjetjih ter ugotoviti ključne dejavnike, ki so vplivali na izid;
- **primerjalni cilj:** primerjati slovenske in tuje prakse ter ugotoviti, v kolikšni meri se izzivi in rešitve razlikujejo glede na velikost, panogo in poslovno okolje podjetja;

- **praktični cilj:** oblikovati priporočila za podjetja, kako lahko vzpostavijo in razvijajo notranje podjetništvo na način, ki podpira strateške cilje ter zmanjšuje tveganje za neuspešno diverzifikacijo;
- **raziskovalni cilj:** preveriti hipotezo, da hierarhična struktura in birokratski postopki v velikih podjetjih pogosto zavirajo pretok idej in s tem omejujejo potencial notranjega podjetništva.

### 1.3 Predstavitev okolja

Raziskava je postavljena v gospodarsko okolje, kjer podjetja delujejo pod vplivom močne globalne konkurence, hitrega tehnološkega razvoja in pogostih sprememb na trgih. V takih razmerah postane ključna sposobnost podjetij, da ustvarjajo nove ideje, uvajajo inovacije in iščejo drugačne poslovne pristope, če želijo dolgoročno rasti in preživeti.

V Sloveniji podjetja dodatno omejujejo majhen domači trg, manjši obseg virov in pogosto tradicionalne organizacijske strukture. Zaradi tega morajo biti bolj proaktivna, iskati nišne trge in inovacije uporabljati kot glavno orodje za konkurenčnost. Primeri, kot sta Pipistrel in XLAB, kažejo, da notranje podjetništvo lahko podjetje popelje na globalne trge. Hkrati pa potrjujejo, da je uspeh možen le z ustrezno podporo vodstva, vlaganji v razvoj in kulturo, ki dopušča ustvarjalnost in odprto sodelovanje.

Na globalni ravni velika podjetja, kot sta 3M in Amazon, pogosto uvajajo formalne sisteme za spodbujanje intrapodjetništva. Ti jim omogočajo, da ohranjajo prednost in postavljajo nove standarde v industriji. Toda primeri, kot sta Kodak in Xerox, jasno pokažejo, da notranje podjetništvo samo po sebi ni dovolj – brez povezave s strategijo in brez ustreznega poslovnega modela lahko vodi tudi v neuspeh.

Diplomsko delo se zato umešča v dva okvira: slovenski, v katerem podjetja z omejenimi viri iščejo poti do inovacij in rasti, v globalni, v katerem multinacionalke z večjimi viri preizkušajo sistematične pristope k spodbujanju intrapodjetništva.

Primerjava teh dveh ravni omogoča bolj celovito razumevanje, kateri dejavniki odločajo o uspehu ali neuspehu notranjega podjetništva pri diverzifikaciji podjetij.

### 1.4 Predpostavke in omejitve

Pri raziskovanju vpliva notranjega podjetništva na diverzifikacijo dejavnosti podjetja izhajamo iz naslednjih predpostavk:

- Notranje podjetništvo ima pozitiven vpliv na inovativnost zaposlenih in posledično na razvoj novih produktov, storitev ali poslovnih modelov.

- Diverzifikacija, ki temelji na intrapodjetniških pobudah, je uspešnejša, kadar je usklajena z osnovnimi kompetencami podjetja in strateško usmeritvijo vodstva.
- Organizacijska kultura, ki spodbuja ustvarjalnost, odprto komunikacijo in toleranco do napak, predstavlja ključni pogoj za uspešno uveljavitev notranjega podjetništva.
- Hierarhične in birokratske strukture predstavljajo oviro za pretok idej od zaposlenih do vodstva, kar zmanjšuje učinkovitost notranjega podjetništva.

Raziskava se sooča tudi z določenimi omejitvami.

- **Metodološka omejitev:** Delo temelji predvsem na sekundarnih virih, kot so strokovna literatura, raziskovalni članki in javno dostopni podatki, kar lahko omejuje globino empirične analize.
- **Izbor primerov:** Analizirani primeri slovenskih in globalnih podjetij so reprezentativni, vendar ne zajemajo celotnega spektra industrij in poslovnih okolij. Zato rezultatov ni mogoče posplošiti na vse tipe podjetij.
- **Časovna omejitev:** Raziskava odraža stanje do začetka leta 2025. Ker se področje inovacij in intrapodjetništva hitro razvija, se lahko v prihodnje pojavijo novi trendi in prakse, ki bodo vplivali na veljavnost ugotovitev.
- **Dostopnost podatkov:** Zaradi omejene dostopnosti internih informacij nekaterih podjetij analiza temelji predvsem na javno dostopnih virih, kar lahko vpliva na natančnost posameznih ugotovitev.

## 1.5 Metode dela

V diplomskem delu smo uporabili več raziskovalnih metod. Najprej smo z analizo literature pregledali teoretične osnove in obstoječe raziskave. Nato smo s študijo primera analizirali več podjetij (Pipistrel, AWS, 3M, Kodak ipd.), pri čemer smo uporabili sekundarne vire. Podjetja so bila izbrana glede na dostopnost podatkov, prepoznavnost v literaturi in uravnoteženost med slovenskimi ter globalnimi primeri. S primerjalno analizo smo primere med seboj primerjali po treh merilih (usklojenost z osnovnimi kompetencami, podpora vodstva, rezultat), kar smo prikazali v lastni tabeli. V sintezi smo združili teoretične ugotovitve z rezultati primerjalne analize in oblikovali zaključke glede vpliva notranjega podjetništva na diverzifikacijo.

### 1.5.1 Uporaba umetne inteligence

Pri pripravi diplomskega dela smo uporabljali orodje ChatGPT (OpenAI) kot podporo pri oblikovanju strukture naloge, jezikovnem izboljšanju posameznih delov besedila, oblikovanju delovnih osnutkov ter razjasnjevanju izbranih teoretičnih izhodišč. Orodje je bilo uporabljeno med pripravo diplomskega dela, nazadnje dne 24. 3. 2026.

Končno vsebino, izbor virov, argumentacijo, primerjalno analizo, interpretacijo ugotovitev in zaključke smo pripravili sami. Uporaba orodja ni nadomestila našega lastnega razumevanja teme in avtorskega prispevka, temveč je služila kot podporno orodje pri pripravi besedila.

Metoda	Namen uporabe	Konkretna uporaba v nalogi
Analiza literature	Zbrati in povzeti teoretične osnove notranjega podjetništva in diverzifikacije	Poglavje 2 (Teoretični okvir), kjer so povzete definicije in modeli različnih avtorjev
Študija primera	Prikazati, kako notranje podjetništvo vpliva na diverzifikacijo v praksi	Poglavje 3 (Praktični del), kjer so predstavljeni primeri podjetij (Pipistrel, AWS, 3M, Kodak itd.)
Primerjalna analiza	Ugotoviti skupne značilnosti uspešnih in neuspešnih primerov	Tabela 2 (lastni vir), kjer so podjetja primerjana po treh merilih (kompetence, podpora vodstva, rezultat)
Sinteza	Združiti ugotovitve teorije in prakse v zaključke	Poglavje 4 (Zaključek), kjer so izpeljane glavne ugotovitve in potrjena/ovržena hipoteza

*Tabela 1 - Metode dela*  
(Lastni vir)

## 2 TEORETIČNI DEL

### 2.1 Teoretična izhodišča

Notranje podjetništvo (intrapreneurship) označuje podjetniško delovanje znotraj obstoječih podjetij, usmerjeno v inovacije, razvoj novih poslov in strateško prenavo. Klasične opredelitve ga razumejo kot proces ustvarjanja novih poslov ter hkratnega preoblikovanja temeljnih usmeritev podjetja. Nadaljnje raziskave so koncept razčlenile na ključne dimenzije, kot so inovativnost, proaktivnost, samoprenova in nastajanje novih poslov.

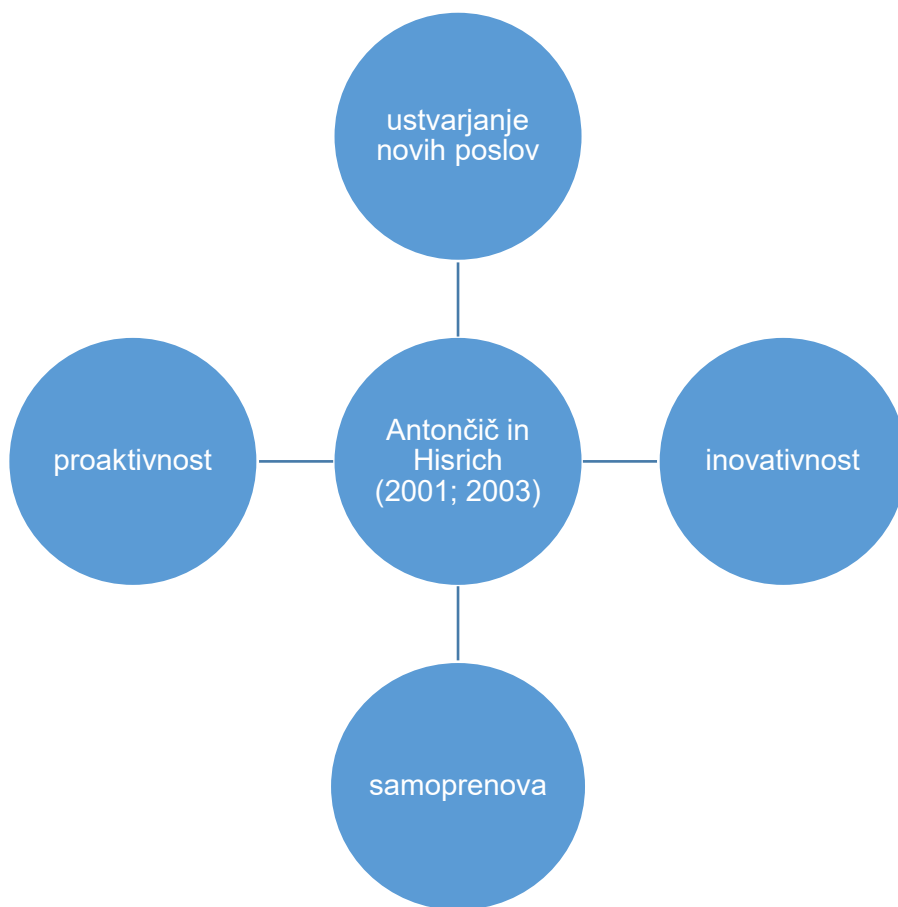
Raziskovalci so pokazali, da lahko pobude zaposlenih skozi organizacijske selekcijske mehanizme prerastejo v nove poslovne domene ter pomembno vplivajo na strukturo in diverzifikacijo podjetja. V širšem okviru korporativnega podjetništva intrapodjetništvo predstavlja njegovo praktično izvedbo na ravni vedenja zaposlenih in organizacijskih procesov. Povezano je tudi z ravnotežjem med raziskovanjem in izkoriščanjem ter z razvojem dinamičnih zmožnosti podjetja, saj omogoča zaznavanje priložnosti, njihovo izkoriščanje in stalno preoblikovanje virov v nova tržna ali tehnološka področja.

#### 2.1.1 Opredelitev notranjega podjetništva

Notranje podjetništvo (angl. intrapreneurship) pomeni podjetniško delovanje znotraj že obstoječih podjetij. Gre za vedenje zaposlenih in vodstva, ki vodi do inovacij, novih poslov in strateške prenave podjetja. Guth in Ginsberg (1990) sta ga opredelila kot skupek dveh procesov: (a) nastanek novih poslov v okviru obstoječega podjetja in (b) strateška prenova, pri kateri se organizacija spremeni s prenavo svojih temeljnih usmeritev.

Antončič in Hisrich (2001, 2003) sta koncept dodatno razdelala in ga opisala skozi štiri dimenzije: ustvarjanje novih poslov, inovativnost, samoprenovo ter proaktivnost. Ta razdelitev je postala standard v raziskavah in se je potrdila tudi v različnih kulturnih okoljih.

Burgelman (1983) je s svojim procesnim modelom notranjega korporativnega podjetništva pokazal, kako lahko pobude zaposlenih v večjih podjetjih skozi selekcijske mehanizme prerastejo v nove poslovne domene. S tem je povezal raven posameznih idej in projektov z večjimi spremembami v strukturi podjetja in njegovi diverzifikaciji.



*Slika 2 - Antončič in Hisrich (2001; 2003)*

(Vir: Vir: povzeto po Antončič in Hisrich (2001, 2003); lastna obdelava)

### 2.1.2 Razvoj koncepta in povezani pojmi

Prve omembe notranjega podjetništva so popularizirale izraz intrapreneur. V akademskem okolju se je koncept uveljavil kot del širšega okvira korporativnega podjetništva (CE - corporate entrepreneurship), ki vključuje inovacije, podjemanje in strateško prenavo. Novejši pregled literature potrjuje, da je CE krovni pojem, intrapodjetništvo pa njegova izvedba v praksi – na ravni vedenja zaposlenih in organizacijskih procesov.

March (1991) je opozoril na nujnost ravnotežja med raziskovanjem (angl. exploration) in izkoriščanjem (angl. exploitation). Notranje podjetništvo običajno povečuje pomen raziskovanja, torej iskanja novih kombinacij znanj in trgov, kar je ključno za prebojne inovacije in spremembe v poslovnem portfelju podjetja.

Teece idr. (1997) so z dinamičnimi zmožnostmi opisali sposobnost podjetja, da zazna priložnosti, jih izkoristi in preoblikuje svoje vire.

V tem okviru intrapodjetništvo predstavlja enega od glavnih temeljev dinamičnih zmožnosti, saj podjetju omogoča stalno preizkušanje in usmerjanje virov v nova tržna ali tehnološka področja.

## **2.2 Dimenzije in merjenje notranjega podjetništva**

### **2.2.1 Štiri temeljne razsežnosti (Antončič & Hisrich)**

V literaturi se uveljavlja model štirih temeljnih razsežnosti:

- ustvarjanje novih poslov – vstopanje v nove produktno-tržne domene, pogosto s preizkusnimi podvigi in inkubacijo novih enot;
- inovativnost – uvajanje novih izdelkov, procesov ali poslovnih modelov;
- samoprenova – preusmeritev virov, redefiniranje kompetenc in prenova strategije;
- proaktivnost – anticipativno iskanje priložnosti, pred konkurenčnim odzivom.

Korporativno podjetništvo in notranje podjetništvo sta empirično potrjena konstrukta, sta empirično potrjena in široko uporabljena pri napovedovanju rasti in uspešnosti.



*Slika 3 - Štiri razsežnosti modela*

(Vir: povzeto po Antončič in Hisrich (2001, 2003); lastna obdelava).

## 2.2.2 Procesni vidik (Burgelman)

Burgelmanov model razlikuje med induciranimi (v skladu z obstoječo strategijo) in avtonomnimi (od strategije odklonskimi) pobudami. Avtonomne pobude so pogosto izvor novih poslovnih področij, ki lahko sčasoma zahtevajo reorganizacijo in formalno razširitev korporativnega portfelja.

## 2.3 Diverzifikacija: pojmovanje in tipologije

### 2.3.1 Ansoffova matrika

Ansoff (1957) predlaga štiri osnovne smeri rasti ali razvoja poslovanja: penetracija trga, razvoj trga, razvoj izdelka in diverzifikacija. Diverzifikacija (novi izdelki × novi trgi) je najradikalnejša smer in zahteva največ novih zmožnosti.

### 2.3.2 Relacijska logika diverzifikacije

Rumelt (1982) pokaže, da podjetja v povprečju dosegajo boljše rezultate pri povezani (angl. related) kot pri nepovezani (angl. unrelated) diverzifikaciji, ker lahko uveljavljajo deljene kompetence in ekonomije obsega/obsežnosti. Ta ugotovitev je ostala referenčna točka za razprave o povezavi med strukturo portfelja in uspešnostjo.

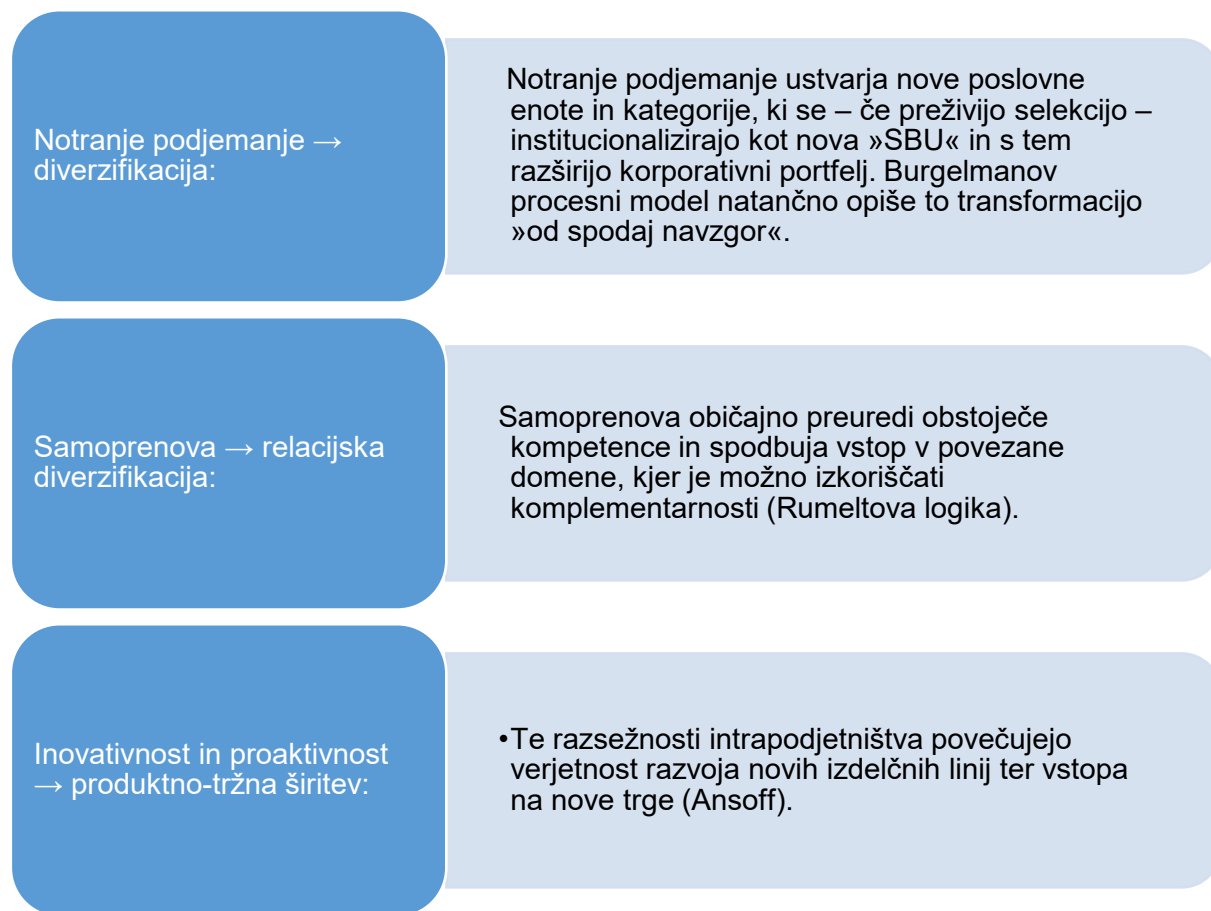
### 2.3.3 Mednarodna diverzifikacija in inovacije

Raziskave na presečišču diverzifikacije proizvodov in mednarodne diverzifikacije kažejo, da širjenje čez trge lahko spodbuja inoviranje (prek učenja) in vpliva na uspešnost, pri čemer so učinki neenotni in kontekstualno pogojeni.

## 2.4 Povezave med notranjim podjetništvom in diverzifikacijo

### 2.4.1 Mehanizem vpliva: od notranjih pobud do novih poslovnih domen

- **Notranje podjemanje → diverzifikacija:** Notranje podjemanje ustvarja nove poslovne enote in kategorije, ki se, če preživijo selekcijo, institucionalizirajo kot nova »SBU« in s tem razširijo korporativni portfelj. Burgelmanov procesni model natančno opiše to transformacijo »od spodaj navzgor«.
- **Samoprenova → relacijska diverzifikacija:** Samoprenova običajno preuredi obstoječe kompetence in spodbuja vstop v povezane domene, kjer je možno izkoriščati sinergije (Rumeltova logika).
- **Inovativnost in proaktivnost → produktno-tržna širitev:** Te razsežnosti intrapodjetništva povečujejo verjetnost razvoja novih izdelčnih linij in vstopa na nove trge (Ansoff, 1957).

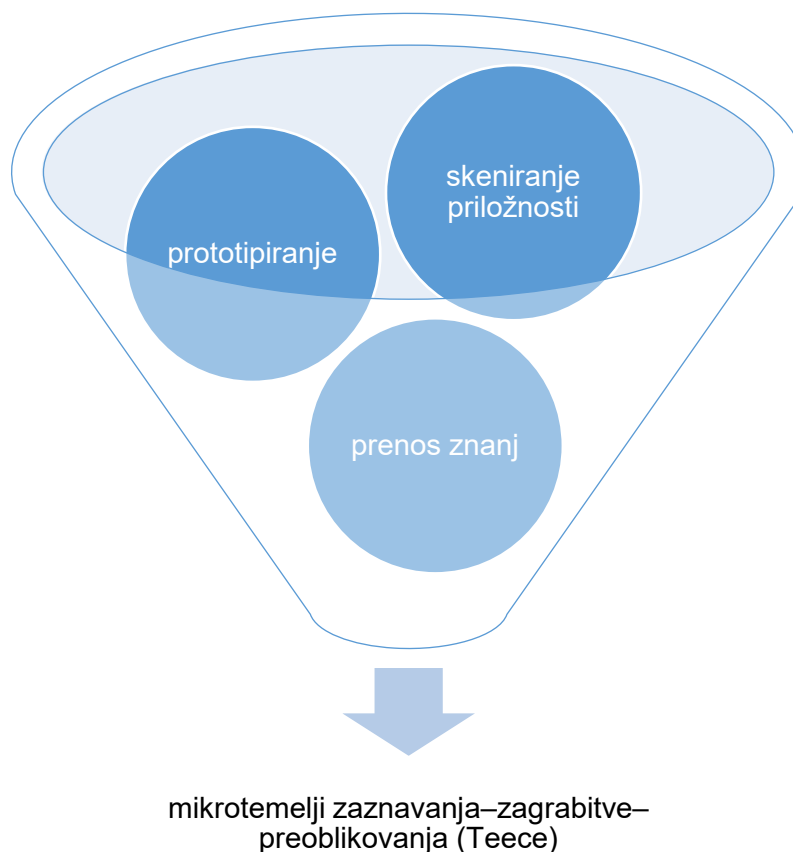


*Slika 4 - Mehanizem vpliva*

(Vir: povzeto po Burgelman (1983); lastna obdelava.)

#### **2.4.2 Vloga dinamičnih zmožnosti**

Intrapodjetniški procesi (skeniranje priložnosti, prototipiranje, prenos znanj) so mikrotemelji zaznavanja, zagrabitve, preoblikovanja (Teece idr. 1997), kar je predpogoj za uspešno diverzifikacijo v hitro spreminjajočih se panogah.



*Slika 5 - Dinamične zmožnosti*  
(Vir: povzeto po Teece idr. (1997); lastna obdelava.)

### 2.4.3 Ravnovesje med raziskovanjem in izkoriščanjem

Diverzifikacija zahteva ravnotežje med raziskovanjem in izkoriščanjem. Na eni strani gre za iskanje novih rešitev in priložnosti, na drugi pa za učinkovito delovanje v obstoječih poslih. Če podjetje preveč poudarja raziskovanje, tvega razpršitev virov in neuskrajene projekte. Če se preveč osredotoči na izkoriščanje, pa lahko izgubi stik z novimi trendi in dolgoročno konkurenčnostjo.

Notranje podjetništvo ponuja način, kako uravnavati to napetost. V podjetju ustvarja prostor za eksperimentiranje in testiranje novih idej, hkrati pa vključuje postopke, ki omogočajo selekcijo in usmerjanje samo tistih pobud, ki so skladne s strategijo in imajo realen potencial. Tako podjetje ohranja učinkovitost v obstoječih dejavnostih, obenem pa razvija nove priložnosti za rast.

## **2.5 Učinki notranjega podjetništva na uspešnost in rast**

Zahra (1991; 1993; 1995) je pokazal, da obstajajo povezave med intenzivnostjo korporativnega podjetništva in finančno uspešnostjo podjetij.

Hkrati je opozoril, da te povezave niso vedno enake, saj imata pomemben vpliv tudi okolje in kontekst, v katerem podjetje deluje.

Tudi novejša raziskava potrjujejo, da odnos med notranjim podjetništvom in uspešnostjo ni enoznačen. Najbolj jasni pozitivni učinki se kažejo pri inovativnosti in podjetniški usmerjenosti podjetij. Pri notranjem podjemanju (angl. venturing) pa so lahko učinki kratkoročno manj enoznačni, ker so prisotni stroški učenja in integracije novih dejavnosti. Dolgoročno se ti stroški pogosto povrnejo v obliki rasti in večje konkurenčnosti.

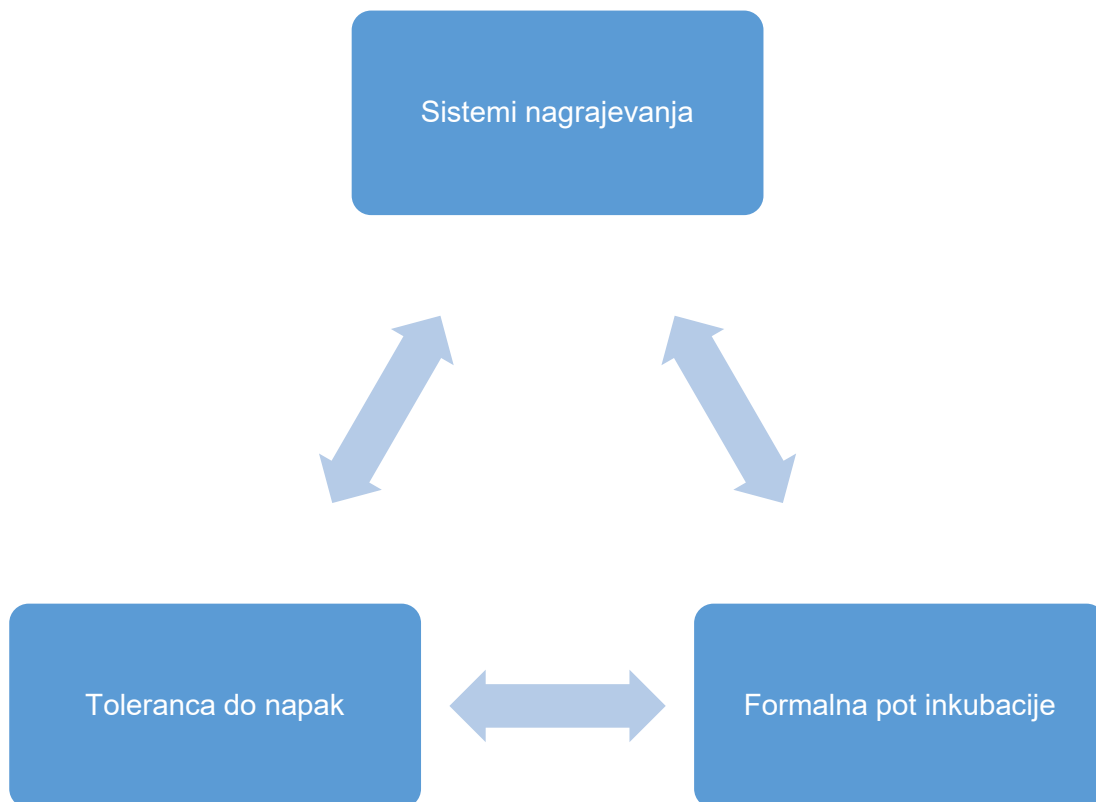
## **2.6 Organizacijski in kontekstualni dejavniki**

### **2.6.1 Struktura, kultura in sistemi podpore**

Učinkovit intrapodjetniški sistem zahteva ravnovesje med avtonomijo (za eksperimentiranje) in usklajevanjem (za selekcijo in skaliranje). Procesne smernice, kot jih opisujeta Burgelman in nadaljnja literatura, predlagajo jasna »vrata« za prehod iz raziskovalnih faz v poslovno integracijo.

### **2.6.2 Vloga vodstva in strateške usmeritve**

Vodstva, ki spodbujajo strateško prenavo in jasno opredelijo okolje, v katerem lahko zaposleni preizkušajo nove ideje in ki je varno, nadzorovano ter jasno omejeno (angl. sandbox), praviloma dosegajo višjo stopnjo intrapodjetniške dejavnosti. Pregledi CE poudarjajo, da so sistemi nagrajevanja, toleranca do napak in formalne poti inkubacije ključni.



*Slika 6 - Vloga vodstva in strateške usmeritve*  
(Vir: povzeto po Stopford in Baden-Fuller (1994); lastna obdelava.)

## 2.7 Povzetek teoretičnega okvira

V teoretičnem delu smo pokazali, da je notranje podjetništvo mehanizem, s katerim podjetje prek inovacij, novih poslov in strateške prenove širi svojo bazo znanja in sposobnosti. Na ta način se lahko loti povezane ali celo nepovezane diverzifikacije. Ključno ozadje tega procesa predstavljajo dinamične zmožnosti podjetja ter ravnotežje med raziskovanjem novih priložnosti in izkoriščanjem obstoječih virov. Empirične raziskave večinoma potrjujejo, da ima notranje podjetništvo pozitiven vpliv na uspešnost in rast. Izjeme se pojavijo v primerih, ko stroški učenja in koordinacije presežejo koristi, kar kaže, da sta za uspeh pomembna pravilno usmerjanje in podpora vodstva.

## 3 PRAKTIČNI DEL

### 3.1 Primeri uspešne in neuspešne diverzifikacije kot posledice notranjega podjetništva

V praktičnem delu analiziramo primere iz slovenskega in mednarodnega okolja, da bi bolje razumeli, kako notranje podjetništvo vpliva na diverzifikacijo poslovanja. Uspešni primeri kažejo, da lahko podjetja z ustrezno podporo zaposlenim ustvarijo nove vire rasti. Neuspešni pa nas opozarjajo, kaj se zgodi, ko notranje podjetništvo ni pravilno vodeno ali povezano s strategijo.

V nadaljevanju predstavljamo izbrane primere, ki ponazarjajo obe plati – tako uspehe kot tudi neuspehe.

### 3.2 Uspešni slovenski primeri

#### 3.2.1 Pipistrel, d. o. o.

- **Ozadje podjetja:** Pipistrel je začel kot proizvajalec jadralnih letal in se razvil v pionirja trajnostnega letalstva (Pipistrel, 2022).
- **Notranjepodjetniška pobuda:** Razvoj električnega letala Taurus G4 je bil rezultat pobude majhne razvojne ekipe. Projekt je leta 2011 osvojil Nasino nagrado za okolju prijazno letalstvo (Wired, 2011).
- **Proces diverzifikacije:** Diverzifikacija se je zgodila preko širitve iz jadralnih letal v električna in hibridna letala ter specializirane pogonske sisteme. Pipistrel je aktivno vlagal v raziskave in razvoj ter sodeloval na mednarodnih tekmovanjih.
- **Rezultat:** Podjetje je postalo globalno prepoznavno in leta 2022 del ameriške skupine Textron.
- **Analiza po teoriji:** Pipistrel izkazuje dimenzije intrapodjetništva po Antončiču in Hisrichu (2001): inovativnost, tveganje, proaktivnost in avtonomijo. Po Burgelmanovem modelu (1983) so pobude zaposlenih prerasle v strateške poslovne enote.
- **Sklepna misel:** Pipistrel je dokaz, da notranje podjetništvo lahko vodi k uspešni diverzifikaciji in globalnemu preboju.

#### 3.2.2 XLAB, d. o. o.

- **Ozadje podjetja:** XLAB je tehnološko podjetje iz Ljubljane, specializirano za programske rešitve in vizualizacijo podatkov (XLAB, 2023).

- **Notranjepodjetniška pobuda:** Ena izmed ključnih pobud je bila razvoj platforme ISL Online, ki je nastala iz raziskovalnih projektov in internih eksperimentov.
- **Proces diverzifikacije:** Podjetje je svoje raziskave pretvorilo v komercialne produkte: orodja za oddaljeni dostop, medicinsko vizualizacijo in sistemske rešitve. Diverzifikacija temelji na integraciji raziskovalnega znanja in tržne validacije.
- **Rezultat:** XLAB je uspešno vstopil na globalne trge in postal prepoznaven v več produktnih segmentih.
- **Analiza po teoriji:** Primer potrjuje Marchovo (1991) razliko med raziskovanjem in izkoriščanjem – XLAB uspešno uravnoteža raziskovalne inovacije (angl. exploration) z njihovo komercializacijo (angl. exploitation).
- **Sklepna misel:** XLAB ponazarja, kako lahko raziskovalno usmerjena intrapodjetniška kultura omogoči diverzifikacijo in rast.

### 3.3 Uspešni globalni primeri

#### 3.3.1 Amazon Web Services (AWS)

- **Ozadje podjetja:** Amazon je bil prvotno spletni trgovec, ki je potreboval robustno IT-infrastrukturo (Miller, 2021).
- **Notranjepodjetniška pobuda:** Interni inženirji so predlagali, da se razvite rešitve ponudijo tudi zunanjim uporabnikom.
- **Proces diverzifikacije:** Znotraj Amazona je nastal AWS, ki se je sprva osredotočil na gostovanje in shranjevanje podatkov, pozneje pa razvil celoten oblačni ekosistem.
- **Rezultat:** AWS je postal ena najbolj dobičkonosnih poslovnih enot Amazona in gonilo diverzifikacije iz e-trgovine v IT-storitve.
- **Analiza po teoriji:** AWS je primer dinamičnih sposobnosti (Teece idr., 1997), saj je Amazon prepoznal nove tržne priložnosti in jih izkoristil preko notranjih inovacij.
- **Sklepna misel:** AWS potrjuje, da lahko notranje pobude prerastejo v globalno uspešno diverzifikacijo.

#### 3.3.2 3M – Post-it

- **Ozadje podjetja:** 3M je multinacionalka z dolgo tradicijo spodbujanja intrapodjetništva.
- **Notranjepodjetniška pobuda:** Raziskovalec Spencer Silver je razvil »šibko« lepilo, ki ga je sodelavec Art Fry uporabil za označevalne listke (3M, 2020).
- **Proces diverzifikacije:** Podjetje je podporo interni pobudi pretvorilo v produkt, ki je postal globalni uspeh.

- **Rezultat:** Post-it je diverzificiral portfelj 3M in postal ena najbolj prepoznavnih blagovnih znamk podjetja.
- **Analiza po teoriji:** Primer potrjuje Stopford in Baden-Fullerjev (1994) koncept ustvarjanja korporativnega podjetništva prek podpore eksperimentiranju.
- **Sklepna misel:** 3M dokazuje, da sistematična podpora notranjim idejam omogoča trajno diverzifikacijo.

### 3.4 Neuspešni slovenski primeri

#### 3.4.1 Gorenje, d. d.

- **Ozadje podjetja:** Gorenje je slovenski proizvajalec gospodinjskih aparatov, ki se je širil tudi v druge panoge (Delo, 2018).
- **Notranjepodjetniška pobuda:** Podjetje je poleg aparatov razvijalo tudi televizorje, keramiko in kuhinjsko pohištvo.
- **Proces diverzifikacije:** Širitev je temeljila na internih razvojnih projektih in nakupih, ki pa niso imeli dolgoročne podpore v jedrnih kompetencah.
- **Rezultat:** Diverzifikacija se je izkazala za finančno nevzdržno. Leta 2018 je podjetje prevzel Hisense.
- **Analiza po teoriji:** Po Rumeltu (1982) diverzifikacija, ki ni povezana z osnovnimi kompetencami, zmanjšuje dolgoročno profitabilnost.
- **Sklepna misel:** Gorenje opozarja, da neusklajena diverzifikacija kljub notranjim pobudam lahko oslabi podjetje.

#### 3.4.2 Iskra-Delta

- **Ozadje podjetja:** Iskra-Delta je v osemdesetih letih 20. stoletja razvijala računalniške sisteme in terminale (Valentinčič, 2010).
- **Notranjepodjetniška pobuda:** Inženirske ekipe so ustvarile lastne miniračunalnike in programske rešitve.
- **Proces diverzifikacije:** Podjetje je diverzificiralo iz telekomunikacij v računalništvo, a brez ustrezne trženjske strategije in podpore.
- **Rezultat:** Kljub inovacijam je podjetje propadlo v začetku devetdesetih let dvajsetega stoletja.
- **Analiza po teoriji:** Primer potrjuje Marchovo (1991) dilemo med raziskovanjem in izkoriščanjem – Iskra-Delta je raziskovala, a ni uspela komercializirati.
- **Sklepna misel:** Iskra-Delta opozarja, da brez usklajene strategije tudi napredne intrapodjetniške pobude ne zagotavljajo preživetja.

## 3.5 Neuspešni globalni primeri

### 3.5.1 Kodak

- **Ozadje podjetja:** Kodak je bil vodilni proizvajalec fotografskih filmov (Lucas in Goh, 2009).
- **Notranjepodjetniška pobuda:** Leta 1975 so inženirji razvili prototip digitalne kamere.
- **Proces diverzifikacije:** Pobuda je bila zadržana, saj bi ogrozila glavni poslovni model.
- **Rezultat:** Kodak ni pravočasno diverzificiral v digitalno fotografijo in je leta 2012 razglasil stečaj.
- **Analiza po teoriji:** Primer kaže na pomanjkanje dinamičnih sposobnosti (Teece idr., 1997) – podjetje ni znalo prepoznati in izkoristiti notranjih inovacij.
- **Sklepna misel:** Kodak je klasičen primer neuspešne diverzifikacije zaradi odporne organizacijske kulture.

### 3.5.2 Xerox PARC

- **Ozadje podjetja:** Raziskovalno središče Xerox PARC je ustvarilo prelomne inovacije: grafični uporabniški vmesnik, računalniška miška, ethernet (Smith in Alexander, 1988).
- **Notranjepodjetniška pobuda:** Inženirji so razvili tehnologije, ki bi lahko spremenile trg osebnih računalnikov.
- **Proces diverzifikacije:** Xerox inovacij ni učinkovito komercializiral, zato so jih prevzela druga podjetja (Apple, Microsoft).
- **Rezultat:** Diverzifikacija v osebne računalnike ni uspela.
- **Analiza po teoriji:** Primer potrjuje Guthovo in Ginsbergovo (1990) opozorilo, da korporativno podjetništvo zahteva povezavo med inovacijami in poslovnim modelom.
- **Sklepna misel:** Xerox PARC dokazuje, da brez strateške integracije intrapodjetniške pobude ostanejo neizkoriščene.

### 3.6 Tabelni prikaz

Primer	Notranja podjetniška pobuda	Proces diverzifikacije	Rezultat	Sklepna misel
<b>Pipistrel, d. o. o.</b>	Razvoj električnega letala Taurus G4 je bil rezultat pobude majhne razvojne ekipe; projekt je leta 2011 osvojil Nasino nagrado.	Diverzifikacija iz jadralnih letal v električna in hibridna letala ter specializirane pogonske sisteme; aktivno vlaganje v raziskave in razvoj ter sodelovanje na mednarodnih tekmovanjih.	Postalo globalno prepoznavno; leta 2022 del ameriške skupine Textron.	Dokaz, da notranje podjetništvo lahko vodi k uspešni diverzifikaciji.
<b>XLAB, d. o. o.</b>	Razvoj platforme ISL Online, nastala iz raziskovalnih projektov in internih eksperimentov.	Raziskave pretvorjene v komercialne produkte: orodja za oddaljeni dostop, medicinsko vizualizacijo, sistemske rešitve; diverzifikacija temelji na integraciji raziskovalnega znanja in tržne validacije.	Uspešno vstopil na globalne trge, prepoznaven v več produktnih segmentih.	Raziskovalno usmerjena intrapodjetniška kultura omogoča diverzifikacijo in rast.
<b>Amazon Web Services (AWS)</b>	Interni inženirji so predlagali, da se razvite rešitve ponudijo zunanjim uporabnikom.	Nastanek AWS, sprva osredotočen na gostovanje in shranjevanje podatkov, pozneje razvit celoten oblaki ekosistem.	Ena najbolj dobičkonosnih poslovnih enot Amazona; gonilo diverzifikacije iz e-trgovine v IT-storitve.	Notranje pobude lahko prerastejo v globalno uspešno diverzifikacijo.
<b>3M – Post-it</b>	Raziskovalec Spencer Silver je razvil »šibko« lepilo; sodelavec Art Fry ga je uporabil za označevalne listke.	Podpora interni pobudi je bila pretvorjena v produkt, ki je postal globalni uspeh.	Post-it je diverzificiral portfelj 3M in postal ena najbolj prepoznavnih blagovnih znamk.	Sistematična podpora notranjim idejam omogoča trajno diverzifikacijo.
<b>Gorenje, d. d.</b>	Razvijanje televizorjev, keramike in kuhinjskega pohištva.	Širitev temeljila na internih projektih in nakupih, brez dolgoročne podpore v jedrnih kompetencah.	Diverzifikacija finančno nevzdržna; leta 2018 ga prevzame Hisense.	Neuskklajena diverzifikacija kljub notranjim pobudam lahko oslabi podjetje.
<b>Iskra-Delta</b>	Inženirske ekipe ustvarile lastne miniračunalnike in programske rešitve.	Diverzifikacija iz telekomunikacij v računalništvo brez ustrezne trženjske strategije in podpore.	Kljub inovacijam propadlo v začetku devetdesetih let minulega stoletja.	Brez usklajene strategije tudi napredne intrapodjetniške pobude ne zagotavljajo preživetja.
<b>Kodak</b>	Leta 1975 inženirji razvili prototip digitalne kamere.	Pobuda zadržana, da ne bi ogrozila glavnega poslovnega modela.	Ni pravočasno diverzificiral v digitalno fotografijo; 2012 razglasitev stečaja.	Klasičen primer neuspešne diverzifikacije zaradi odporne organizacijske kulture.

<b>Primer</b>	<b>Notranja podjetniška pobuda</b>	<b>Proces diverzifikacije</b>	<b>Rezultat</b>	<b>Sklepna misel</b>
<b>Xerox PARC</b>	Inženirji razvili tehnologije, ki bi lahko spremenile trg osebnih računalnikov.	Inovacij ni učinkovito komercializiral; tehnologije prevzela druga podjetja (Apple, Microsoft).	Diverzifikacija v osebne računalnike ni uspela.	Brez strateške integracije intrapodjetniške pobude ostanejo neizkoriščene.

*Tabela 2 - Primerjava praks  
(Lastni vir).*

### 3.7 Analitična sinteza

Podjetje	Usklajenost z osnovnimi kompetencami	Podpora vodstva	Rezultat (uspeh/neuspeh)	Kratka razlaga
Pipistrel	Da – razvoj letal, povezano z osnovnim znanjem	Močna – vlaganja v raziskave in razvoje ter podporo ekipe	Uspeh (prevzem Textron 2022)	Diverzifikacija iz jadralnih letal v električna/hibridna, globalna rast
XLAB	Da – IT-znanje, raziskave v programski opremi	Da – podpora raziskovalnih projektov	Uspeh (ISL Online, globalna prisotnost)	Raziskave pretvorjene v komercialne produkte, usklajeno z znanjem
AWS (Amazon)	Da – obstoječa IT-infrastruktura	Da – strateška odločitev vodstva	Uspeh (najdonosnejša enota Amazona)	Diverzifikacija iz e-trgovine v oblak, globalni uspeh
3M (Post-it)	Da – kemija, materiali	Da – dolgoletna kultura inovacij	Uspeh (Post-it globalni produkt)	Podpora eksperimentiranju, notranja ideja postane glavni produkt
Gorenje	Ne – vstop v nepovezane dejavnosti (TV, keramika)	Omejena, neusklajeno z osnovnim poslom	Neuspeh (finančne izgube, prevzem 2018)	Diverzifikacija ni imela sinergij z osnovnim poslom
Iskra-Delta	Delno – tehnološko znanje, a brez trženjske strategije	Slaba – pomanjkanje dolgoročne podpore	Neuspeh (propad v devetdesetih let minulega stoletja)	Inovacije brez komercializacije → propad podjetja
Kodak	Ne – digitalna fotografija v konfliktu s filmom	Slaba – odpor vodstva	Neuspeh (stečaj 2012)	Inovacija zavrnjena zaradi strahu pred kanibalizacijo
Xerox PARC	Da – računalniške inovacije, a brez poslovnega modela	Slaba – ni prenosa v glavni posel	Neuspeh	Inovacije prevzeli drugi (Apple, Microsoft)

Tabela 3 - Analitična sinteza  
(Lastni vir.)

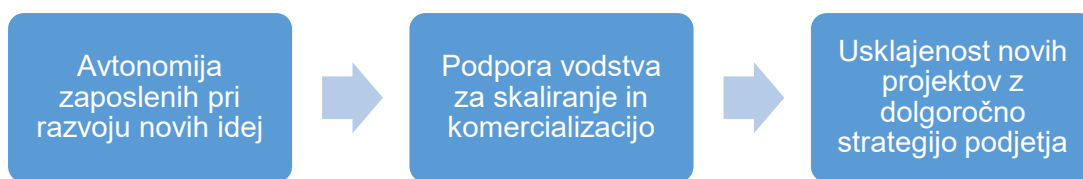
Na podlagi primerjalne analize osmih podjetij smo ugotovili, da so za uspešno diverzifikacijo, ki izhaja iz notranjega podjetništva, ključni trije dejavniki:

- usklajenost novih pobud z osnovnimi kompetencami podjetja. Podjetja, kot so Pipistrel, AWS in 3M, so bila uspešna zato, ker so inovacije dopolnjevale obstoječe sposobnosti;
- podpora in strateška usmeritev vodstva. Primeri XLAB, Amazon in 3M kažejo, da brez jasne podpore in vizije vodstva težko pride do uspešne uresničitve novih idej;
- zmožnost komercializacije inovacij. Če inovacije ne pridejo do trga ali niso vključene v poslovni model, ostanejo neizkoriščene, kot smo ugotovili pri Iskri-Delti, Kodaku in Xeroxu.

Analiza je pokazala, da v podjetjih kljub inovativnosti pogosto ni doseženih zadovoljivih rezultatov, če navedeni pogoji niso izpolnjeni (primer Gorenja in Kodaka). Zato notranje podjetništvo samo po sebi še ne pomeni uspeha – potrebuje sistematično podporo in tesno povezavo z glavnimi kompetencami podjetja.

Na podlagi primerov lahko povzamemo, da je uspešna diverzifikacija odvisna od treh dejavnikov: (1) avtonomije zaposlenih pri razvoju novih idej, (2) podpore vodstva pri širjenju in komercializaciji ter (3) povezave novih projektov z dolgoročno strategijo.

Slovenska primera Pipistrel in XLAB potrjujeta, da lahko tudi manjša podjetja z ustrežno kulturo inoviranja dosežejo globalne rezultate. Nasprotno pa neuspehi Gorenja in Iskre-Delte opozarjajo, kako nevarna je neusklajenost inovacij s strategijo podjetja. Globalni primeri (AWS in 3M v primerjavi s Kodakom in Xeroxom) dodatno potrjujejo, da inovacija sama ni dovolj, ključna je njena umestitev v poslovni model.



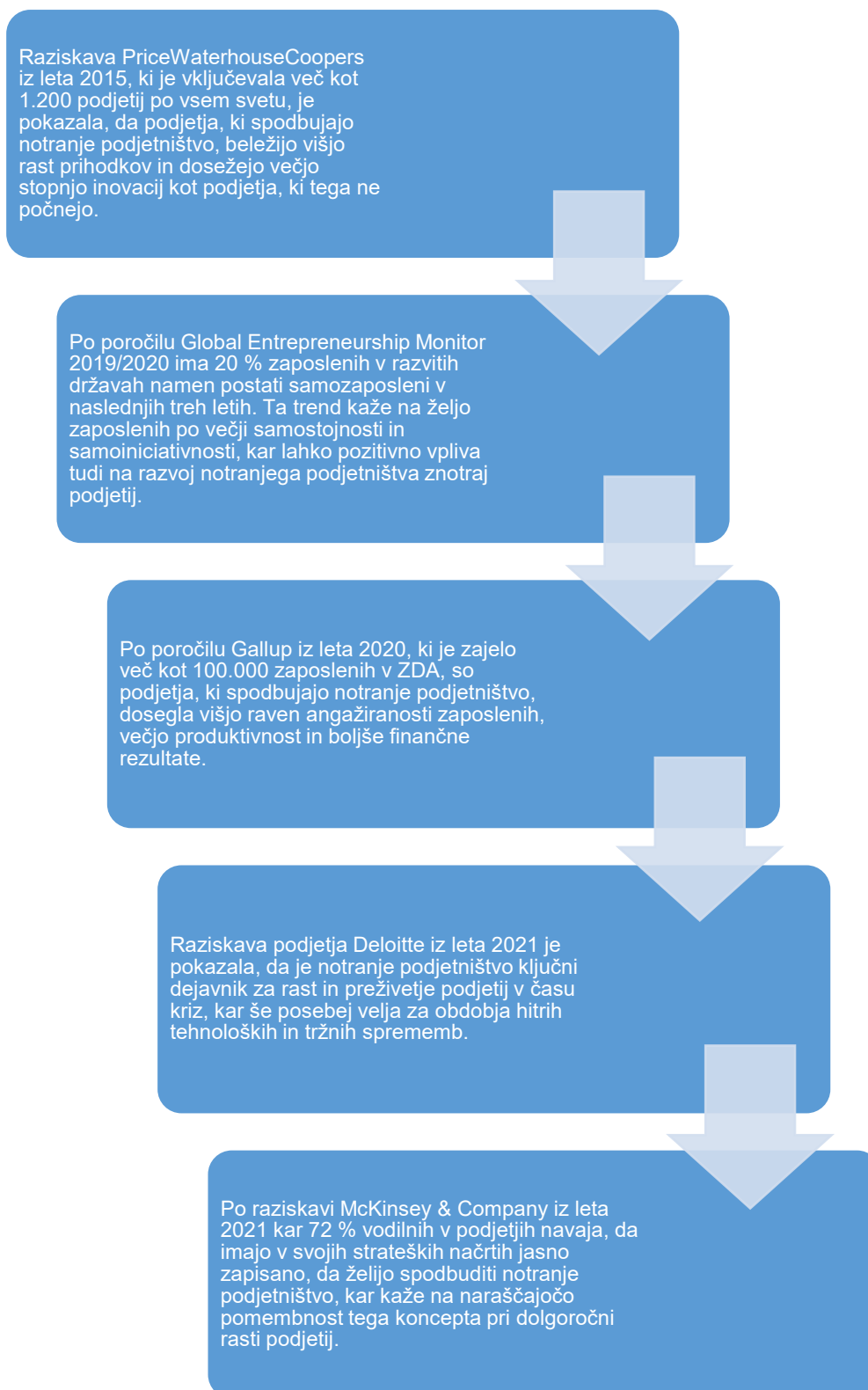
Slika 7 - Trije ključni dejavniki  
(Lastni vir).

### 3.8 Pregled obstoječih raziskav in podatkov

Raziskave in obstoječi podatki kažejo, da ima notranje podjetništvo velik vpliv na uspešnost podjetij in inovativnost zaposlenih.

Nekaj ključnih ugotovitev:

- Raziskava PricewaterhouseCoopers (2015), ki je zajela več kot 1.200 podjetij po svetu, je pokazala, da podjetja z aktivnim spodbujanjem notranjega podjetništva beležijo večjo rast prihodkov in več inovacij kot tista, ki tega ne počnejo.
- Global Entrepreneurship Monitor (2019/2020) ugotavlja, da ima 20 odstotkov zaposlenih v razvitih državah namen v treh letih postati samozaposleni. To kaže na željo po večji samostojnosti, kar lahko spodbuja tudi notranje podjetništvo znotraj podjetij.
- Gallup (2020), ki je zajel več kot 100.000 zaposlenih v ZDA, navaja, da obstajajo v podjetjih s spodbujanjem notranjega podjetništva večja angažiranost zaposlenih, večja produktivnost in boljši finančni rezultati.
- Deloitte (2021) je pokazal, da je notranje podjetništvo pomemben dejavnik za rast in preživetje podjetij v času kriz, še posebej ob hitrih tehnoloških in tržnih spremembah.
- McKinsey & Company (2021) poroča, da ima 72 odstotkov vodstev podjetij v svojih strategijah jasno zapisano spodbujanje notranjega podjetništva, kar potrjuje njegov vedno večji pomen pri dolgoročni rasti podjetij.

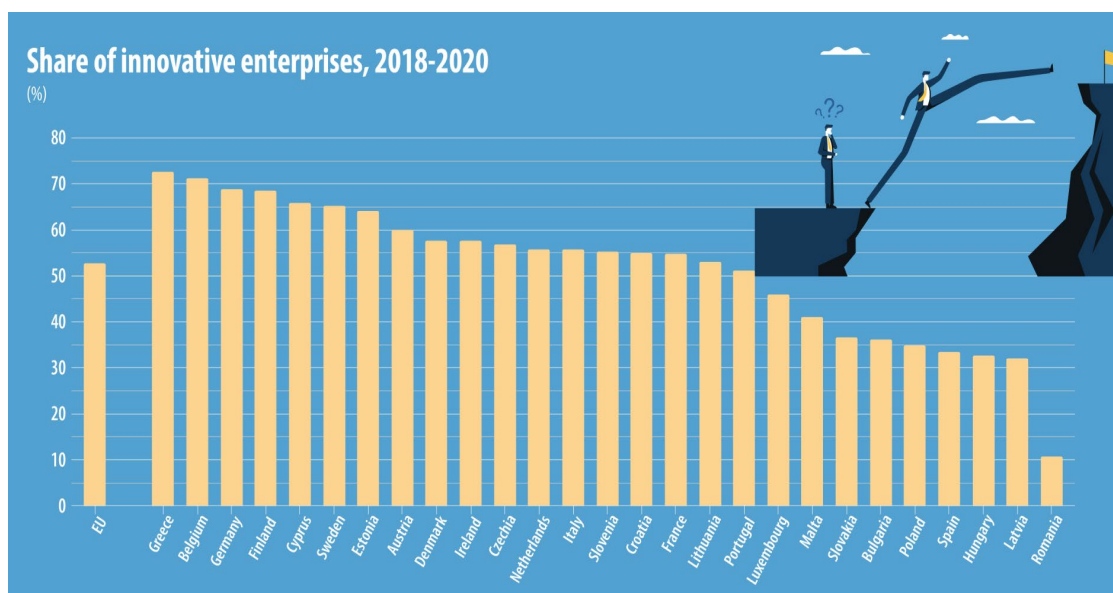


Slika 8 - Raziskave

(Vir: povzeto po Deloitte (2021), PwC (2015), Gallup (2020), GEM (2020); lastna obdelava)

Čeprav notranje podjetništvo prinaša številne koristi, ima tudi nekatere pomanjkljivosti in tveganja, ki smo jih že navedli. Ključno je, da podjetja uporabljajo uravnotežen pristop: spodbujajo inovativnost in ustvarjalnost, hkrati preprečujejo negativne posledice, kot so konflikti med zaposlenimi ali zanemarjanje prednostnih ciljev podjetja.

Eurostat (2022) v raziskavi inovacijskih dejavnosti v podjetjih (CIS), ugotavlja, da je več kot polovica evropskih podjetij (53 %) v obdobju 2018–2020 poročala o inovacijskih dejavnostih. Najbolj inovativna so bila podjetja v Grčiji (73 %), Belgiji (71 %) in Nemčiji (69 %), najmanj pa v Romuniji (11 %) in na Poljskem (35 %). Podatki hkrati kažejo, da so srednja in velika podjetja precej bolj inovativna od manjših: inovacije je uvedlo 74 % velikih podjetij in 60 % srednjih, medtem ko je bilo med malimi podjetji inovatorjev le približno 40 %.



Slika 9 - Delež inovativnih podjetij  
(Vir: Eurostat, 2022)

### 3.9 Od ideje k uspehu

Uspešna uvedba notranjega podjetništva zahteva jasen načrt in premišljeno izvedbo. Ključni koraki so:

- Analiza obstoječega stanja: Najprej je treba oceniti trenutni položaj podjetja in opredeliti področja, ki jih je mogoče izboljšati z notranjim podjetništvom. To vključuje konkurenčnost, tržne priložnosti, zmogljivosti zaposlenih in razpoložljive vire.

- Prepoznavanje priložnosti: Podjetje mora ugotoviti, na katerih področjih lahko notranje podjetništvo prinese rast. To je lahko razvoj novih izdelkov ali storitev, izboljšanje procesov, uvajanje novih tehnologij ali vstop na nove trge.
- Gradnja inovativne kulture: Zaposleni morajo imeti občutek, da lahko predlagajo in razvijajo nove ideje. To dosežemo z delavnicami, izobraževanji ter nagrajevanjem ustvarjalnosti in inovacij.
- Ustvarjanje ustreznega okolja: Vzpostaviti je treba fleksibilno delovno okolje, ki spodbuja sodelovanje in izmenjavo idej med zaposlenimi.
- Zagotavljanje virov: Brez ustreznih sredstev ideje ne morejo zaživeti. Zato je treba zagotoviti finančna sredstva, opremo, orodja in druge potrebne vire.
- Upravljanje tveganj: Notranje podjetništvo je povezano s tveganji. Pomembno je, da jih znamo prepoznati, oceniti stroške in koristi ter spremljati napredek projektov.
- Merjenje uspeha: Rezultate je treba meriti. Kazalniki uspeha zajemajo dobičkonosnost, rast prihodkov, zadovoljstvo strank in zaposlenih ter število uspešno zaključenih projektov.

Če podjetje te korake izvede sistematično, lahko v polni meri izkoristi potencial notranjega podjetništva in doseže trajne rezultate in dolgoročno konkurenčno prednost.



Slika 10 - Od ideje k uspehu  
(Lastni vir)

### 3.10 Notranje podjetništvo in diverzifikacija v praksi

Na področjih logistike, projektnega vodenja in upravljanja procesov je jasno razvidno, kako notranje podjetništvo vpliva tako na razvoj posameznika kot na rast podjetja. Hkrati lahko opazimo, kakšno vlogo ima diverzifikacija pri dolgoročni konkurenčnosti.

V večjih, strogo strukturiranih podjetjih pogosto prevladuje poudarek na standardizaciji in natančnem izvajanju nalog. To prinaša stabilnost in zmanjšuje tveganja, a lahko hkrati omejuje inovativnost zaposlenih. Posamezniki so v takih okoljih pogosto osredotočeni zgolj na svoje zadolžitve, kar zmanjšuje njihovo proaktivnost in sposobnost prepoznavanja novih priložnosti.

Notranje podjetništvo pomeni, da zaposleni razmišljajo in delujejo podjetniško znotraj organizacije. To vključuje prepoznavanje priložnosti, iskanje rešitev, eksperimentiranje in prevzemanje odgovornosti za rezultate. V praksi se največ uspešnih projektov pojavi tam, kjer imajo zaposleni dovolj prostora, da svoje ideje preizkusijo in prispevajo k razvoju procesov ali storitev. Organizacije, ki takšne pobude spodbujajo brez pretirane rigidnosti, povečajo ustvarjanje dodane vrednosti.

Diverzifikacija je pogosto naslednji korak notranjega podjetništva. Pri logističnih projektih inovacije pogosto izhajajo iz vsakodnevnega dela. Nove metode distribucije ali izboljšave v oskrbovalnih verigah lahko vodijo do dodatnih storitev, ki jih osnovni proces ni predvidel. Če podjetje takšne pobude prepozna in jih podpre, ohranja konkurenčnost in se lažje prilagaja spremembam na trgu.

Učinkovitost notranjega podjetništva in diverzifikacije je vedno povezana s kulturo podjetja. Organizacije, ki spodbujajo odprto komunikacijo, dovolijo eksperimentiranje in jasno opredelijo okvir za inovacije, lažje motivirajo zaposlene k iskanju rešitev in prevzemanju odgovornosti. Rezultat so stalne izboljšave, hitrejša prilagajanja spremembam in večja prilagodljivost poslovanja.

Pomembno je tudi, da ne zanemarimo manjših sprememb. Že optimizacija delovnih metod ali procesov lahko privede do novih storitev, ki povečajo učinkovitost in zadovoljstvo strank. Čeprav so začetne spremembe lahko majhne, se lahko sčasoma razvijejo v pravo diverzifikacijo in večjo strateško vrednost podjetja.

Na podlagi primerov lahko povzamemo, da notranje podjetništvo in diverzifikacija nista le poslovni strategiji, ampak tudi način razmišljanja in delovanja. Podjetja, ki spodbujajo proaktivnost, eksperimentiranje in kreativnost ter hkrati ohranjajo strateško usmeritev, ostajajo konkurenčna tudi v hitro spreminjajočem se okolju. To jim omogoča dolgoročno rast in obstoj na trgu.

## 4 ZAKLJUČEK

V diplomskem delu smo pokazali, da je notranje podjetništvo pomemben dejavnik za uspešno diverzifikacijo podjetij. V teoretičnem delu smo opredelili pojem intrapodjetništva, njegove osnovne oblike in povezavo z razvojem novih produktov, storitev ter strateško prenovo podjetja. Pregled literature je potrdil, da imata organizacijska kultura in podpora vodstva ključno vlogo pri razvoju intrapodjetniških pobud.

Analiza praktičnih primerov je pokazala, da notranje podjetništvo spodbuja inovativnost, rast in konkurenčno prednost podjetij. Primeri AWS, 3M in Pipistrel kažejo, da odprta in agilna kultura podjetja omogoča uresničevanje idej zaposlenih in ustvarja pogoje za uspešno diverzifikacijo. Na drugi strani pa so primeri Kodaka, Gorenja in Iskre-Delte pokazali, da hierarhične strukture, birokracija in pomanjkanje jasne usmeritve zavirajo intrapodjetništvo in lahko dolgoročno ogrozijo stabilnost podjetja.

Z raziskavo so bili doseženi zastavljeni cilji:

- opredelili smo pojem notranjega podjetništva in ga povezali z diverzifikacijo;
- predstavili smo ključne modele in pristope, ki pojasnjujejo vlogo notranjega podjetništva pri razvoju podjetij;
- analizirali smo uspešne in neuspešne primere ter ugotovili dejavnike uspeha in neuspeha;
- s primerjalno tabelo smo pripravili lasten analitični prispevek;
- oblikovali smo praktična priporočila za slovenska podjetja.

Iz zaključnega dela izhajajo tudi jasne smernice za prakso. Notranje podjetništvo je najbolj učinkovito, ko se usmerja v povezana področja, kjer lahko podjetje izkoristi svoje obstoječe kompetence. Ključno je ustvariti kulturo, ki spodbuja odprto komunikacijo, dovoljuje napake in nagraduje ustvarjalnost. Pomembni dejavniki so tudi agilni procesi, večja avtonomija zaposlenih in podpora vodstva.

Podatki Eurostata (2022) potrjujejo, da so srednja in velika podjetja bistveno bolj inovativna kot mala. To kaže, da so za uspešno intrapodjetništvo pomembni kapaciteta podjetja, razpoložljivi viri in strateška usmeritev.

Na koncu lahko hipotezo potrdimo: hierarhične strukture zavirajo notranje podjetništvo, medtem ko odprta in agilna kultura podjetja omogoča uspešno diverzifikacijo. Notranje podjetništvo ni le način za iskanje novih priložnosti, ampak dolgoročna usmeritev, ki podjetjem omogoča rast, večjo odpornost na spremembe in možnost globalnega preboja.

Podjetja, ki sistematično spodbujajo intrapodjetništvo in ustvarjajo podporno okolje za inovacije, so boljše pripravljena na izzive sodobnega poslovnega okolja ter lahko uspešno povezujejo rast, inovacije in strateško prenavo.

## 5 LITERATURA IN VIRI

- 3M. (2020). *Our history: Post-it notes*. 3M. Pridobljeno 11. 8. 2025 z naslova [https://www.3m.com/3M/en\\_US/post-it/ideas/history/](https://www.3m.com/3M/en_US/post-it/ideas/history/)
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.
- Antončič, B., in Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495–527.  
[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00054-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00054-3)
- Antončič, B., in Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7–24.  
<https://doi.org/10.1108/14626000310461187>
- Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223–244.  
<https://doi.org/10.2307/2392619>
- Deloitte. (2021). *Global resilience report*. Deloitte. Pridobljeno 15. 9. 2025 z naslova <https://www.deloitte.com/uk/en/services/consulting-risk/research/global-resilience-report.html>
- Delo. (2018). Kitajski Hisense prevzel Gorenje. *Delo.si*. Pridobljeno 11. 8. 2025 z naslova <https://www.delo.si/gospodarstvo/novice/kitajski-hisense-prevzel-gorenje/>
- Eurostat. (2022). More than half of EU businesses innovate. *Eurostat*. Pridobljeno 15. 9. 2025 z naslova <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20221118-2>
- Gallup, Inc. (2020). *State of the Global Workplace 2020 report*. Gallup. Pridobljeno 15.09.2025 z naslova <https://www.gallup.com/workplace/257552/state-of-the-global-workplace-2020.aspx>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2020). *GEM 2019/2020 global report*. Global Entrepreneurship Monitor. Pridobljeno 14. 8. 2025 z naslova <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2019-2020-global-report>
- Guth, W. D., in Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5–15.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250110103>

Lucas, H. C., in Goh, J. M. (2009). Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution. *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(1), 46–55. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2009.01.002>

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>

McKinsey & Company. (2021). *The state of new-business building: 2021 global report*. McKinsey & Company. Pridobljeno 15. 9. 2025 z naslova <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-state-of-new-business-building>

Miller, R. (2021). The history of AWS. *TechCrunch*. Pridobljeno 12. 8. 2025 z naslova <https://techcrunch.com/2021/03/15/the-history-of-aws/>

OpenAI. (2026). ChatGPT (Large language model). Nazadnje uporabljeno 24. 3. 2026, s <https://chat.openai.com/>

Pipistrel. (2022). *About us*. Pipistrel. Pridobljeno 13. 8. 2025 z naslova <https://www.pipistrel-aircraft.com/company/about/>

PwC. (2015). *2015 Global operations survey: Insights from over 1,200 operations leaders across geographies and industries*. PricewaterhouseCoopers. Pridobljeno 15. 9. 2025 z naslova <https://www.pwc.com/gx/en/services/operations/global-operations-survey.html>

Rumelt, R. P. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, 3(4), 359–369. <https://doi.org/10.1002/smj.4250030407>

Smith, D. K., in Alexander, R. C. (1988). *Fumbling the future: How Xerox invented, then ignored, the first personal computer*. New York: William Morrow.

Stopford, J. M., in Baden-Fuller, C. W. F. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15(7), 521–536. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150703>

Teece, D. J., Pisano, G., in Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

Valentinčič, A. (2010). *Iskra Delta – izgubljena priložnost slovenskega računalništva*. Ljubljana: ZRC SAZU.

Wired. (2011). Pipistrel's electric plane wins NASA challenge. *Wired*. Pridobljeno 15. 9. 2025 z naslova <https://www.wired.com/2011/09/pipistrel-taurus-g4/>

XLAB. (2023). *About XLAB*. XLAB. Pridobljeno 14. 8. 2025 z naslova <https://www.xlab.si/about/>

Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259–285. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(91\)90021-3](https://doi.org/10.1016/0883-9026(91)90021-3)

Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319–340. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90003-N](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90003-N)

Zahra, S. A. (1995). Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts. *Journal of Business Venturing*, 10(3), 225–247. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00011-H](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00011-H)