

INTRAPODNIKÁNÍ A KORPORÁTNÍ PODNIKÁNÍ JAKO KOMPONENTY STRATEGIE PRO KONKURENCESCHOPNOST[#]

INTRAPRENEURSHIP AND CORPORATE ENTREPRENEURSHIP AS A COMPONENTS OF STRATEGY FOR COMPETITIVENESS

BARTON Monika, PROCHÁZKA Lukáš

Abstract

The increasing interest in corporate entrepreneurship and intrapreneurship is based on the need of many corporations to gain sustainable competitiveness on the market. In turbulent business environment constant value innovation and immediate reaction to customers' preferences are key success factors. To be able to perform effective innovations and to be in close contact with their customers, corporations need to recognise, develop and motivate intrapreneurs – employees who behave as entrepreneurs within their organisation.

Key words: intrapreneurship, corporate entrepreneurship, strategy, competitiveness.

JEL Classification: M19

Abstrakt

Zvýšený zájem o korporátní podnikání a intrapodnikání je založen na potřebě podniků získávat trvalejší konkurenceschopnost na trhu. V turbulentním podnikatelském prostředí jsou klíčovými faktory úspěchu neustálé hodnotové inovace a včasná reakce na preference zákazníků. Aby bylo možné uplatňovat efektivní inovace a zároveň být v úzkém kontaktu se zákazníky, korporace musejí nacházet, rozvíjet a motivovat intrapodnikatele – zaměstnance, kteří se v rámci své organizaci chovají jako podnikatelé.

Klíčová slova: intrapodnikání, korporátní podnikání, strategie, konkurenceschopnost.

Úvod

To, že intrapodnikání se v současnosti dostává do popředí zájmu velkých podniků má zřejmé důvody. Současné podnikatelské prostředí je často označováno jako prostředí neustálých změn. Tyto změny s sebou přinášejí nové příležitosti, ale pochopitelně i výzvy nebo dokonce hrozby. Z tohoto důvodu organizace nemohou prostředí změn ignorovat, ale musejí se mu naopak dokázat dobře přizpůsobovat. Wickham (1998) uvádí, že odpovědi organizací na potřebu častých změn jsou kontinuální inovace. Pokud mají být podniky dlouhodobě úspěšné a profitabilní, musejí být schopny si udržet svou konkurenční výhodu právě prostřednictvím inovací. Ta spočívá ve schopnosti odhadnout dobře preference a potřeby stávajících a budoucích zákazníků a obstát v konkurenci, která se stává stále více

[#] Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu Využití intrapodnikání pro zvyšování konkurenceschopnosti podniků registrovaného u interní grantové agentury VŠE (IGA) pod evidenčním číslem F3/30/2012

globální.

Vztah strategie a korporátního podnikání, resp. intrapodnikání

Hlavním důvodem pro zavádění podnikatelských principů do korporátního prostředí je právě potřeba získání a udržení konkurenceschopnosti. Sathe (2003) je přesvědčen, že nejlepším výchozím bodem pro uplatnění intrapodnikání v organizaci je jeho zakomponování přímo do podnikové strategie. Pak je možné efektivně využívat klíčové intrapodnikatelské způsobilosti jednotlivců a týmů k hledání a vytváření nových podnikatelských příležitostí pro organizaci. Russel (1999) dodává, že podpora intrapodnikatelského přístupu a chování v organizaci je důležitá již při stanovování strategických cílů. Podle Gutha a Ginsberga (1990) ovlivňuje intrapodnikání dva typy strategických procesů:

- interní inovace za účelem vzniku nového podnikání uvnitř stávajícího podnikání
- strategickou implementaci klíčových myšlenek, které mají zásadní vliv na změnu podnikání

Z výše uvedených skutečností vznikla potřeba zařadit podnikání i do oblasti strategického řízení, což vedlo ke vzniku tzv. strategického podnikání. To v sobě spojuje dva důležité prvky (Haidemann Lassen, 2007):

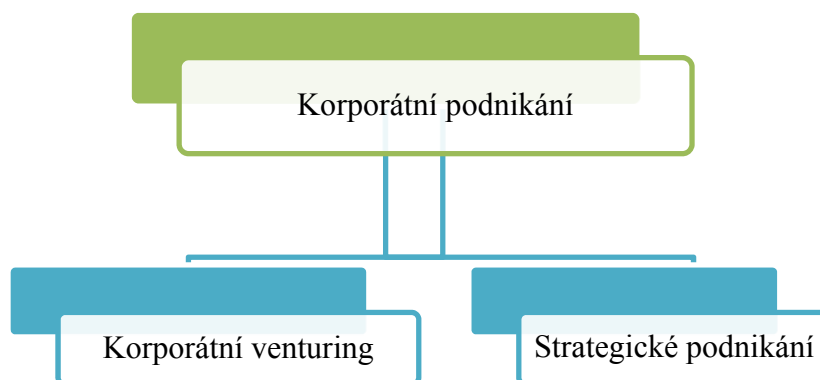
- hledání strategické konkurenční výhody (strategie)
- hledání nových příležitostí za účelem realizace podnikatelských aktivit (podnikání)

Typy korporátního podnikání

Ve strategické literatuře se vyskytují tři typy korporátního podnikání:

- 1) vytváření nového businessu uvnitř stávající korporace – intrapodnikání nebo také korporátní venturing (Kuratko, 1990)
- 2) aktivity spojené s transformací nebo obnovou již existujícího (Stopford a Fuller, 1994)
- 3) aktivita, která naprosto změní pravidla konkurence daného odvětví (jak popisuje Schumpeter, 1985).

Obrázek 1 - Vztah korporátního podnikání a strategie



Zdroj: Morris, M. H., D. F. Kuratko, and J. G. Covin (2008) *Corporate Entrepreneurship and Innovation* (Thomson/South-Western Publishers), p. 81

Vztah intrapodnikání a korporátního podnikání

Pojem „intrapodnikání“ se v české literatuře zatím vyskytuje relativně sporadicky jako překlad anglického výrazu „intrapreneurship“. Vzhledem k relativně krátké historii tématu česká odborná literatura stále ještě hledá a ukotvuje patřičnou terminologii. Proto se často stává, že jsou použité výrazy nepřesné nebo dochází k jejich zaměňování (to se děje například u výrazů „intrapodnikání“ a „korporátní podnikání“). Tyto nejasnosti jsou občas viditelné i

v anglické literatuře, zejména té, která byla vydána před rokem 2000, kdy se základní terminologie postupně formovala. Vzhledem k absenci jednotné definice korporátního podnikání i intrapodnikání definuje tyto jevy mnoho autorů různě. Pro ilustraci uvádím několik definic intrapodnikání předních vědců, kteří se touto oblastí zabývají:

Tabulka 1 – Definice intrapodnikání a korporátního podnikání podle vybraných autorů

Antonci a Hisrich	Korporátní podnikání představuje proces uvnitř existující firmy bez ohledu na její velikost, který vede nejen k novým aktivitám, ale inovuje i aktivity stávající jako například produkty, služby, technologie, administrativní postupy, strategie a konkurenční výhody.
Covin a Slevin	Intrapodnikání/korporátní podnikání obsahuje rozšiřování firemní odborné způsobilosti a vytváření příležitostí skrze interně generované kombinace nových zdrojů.
Hisrich a Peters	Intrapodnikání představuje ducha podnikání v existující organizaci.
Kuratko, Montagno a Hornsby	Intrapodnikání je podnikání uvnitř korporace.
Morris a Kuratko	Korporátní podnikání je termín používaný k popisu podnikatelského chování uvnitř etablovaných středních a velkých podniků.
Pinchot	Intrapodnikání je podnikání v rámci existujících velkých korporací.
Vesper	Intrapodnikání je iniciativa pracovníka, vycházející zespoda organizace, směřující k uchopení něčeho nového; inovace, se kterou přicházejí podřízení sami od sebe, aniž by o to byli žádáni, aniž by se očekávala, nebo dokonce aniž by ji vedení společnosti povolilo.

Zdroj: autoři příspěvku

Z tabulky 1 je zřejmé, že mezi intrapodnikáním a korporátním podnikáním existuje velmi úzký vztah a že jejich chápání v akademickém prostředí dosud není plně jednotné. Morris a Kuratko (2002) se navíc shodují, že odborná literatura odlišuje nejasně i intrapodnikání od klasického podnikání a je v tomto ohledu dost nepřesná a často zavádějící.

Přesto lze intrapodnikání vymezit jako oblast, která představuje iniciativní přístup zaměstnanců k vytváření a aplikování nových metod, systémů a dalších inovací v rámci svého existujícího zaměstnání, ale ne už nutně svého pracovního zařazení. Intrapodnikání má za cíl získání konkurenční výhody nebo vytvořit Modrého oceánu – vlastní unikátní trh, který pomáhá podniku získat dočasně monopolní postavení. Za povšimnutí stojí definice intrapodnikání podle Vespera, který zdůrazňuje aktivní postoj intrapodnikatelů natolik, že schválení jejich inovačních aktivit nadřizenými je mu jeví jako druhotné.

Hisrich a Peters podle Rwigemy a Ventera (2004) identifikují čtyři základní prvky, které intrapodnikání charakterizují. Jsou to:

- 1) Tvorba tzv. vnitřních ventures (internal ventures), interních podnikatelských jednotek – ty by měly vyvinout například nový produkt nebo technologii nebo například zlepšit již existující proces
- 2) Inovace – ty vznikají za účelem vytvoření nové přidané hodnoty

- 3) Schopnost sebeobnovy – to obsahuje neustálé hledání dokonalejších procesů, nápadů, trhů a produktů
- 4) Proaktivita – ta je pro intrapodnikatele charakteristická, protože raději plány změn tvoří, než aby na ně museli reagovat

Intrapodnikání vykazuje mnoho shodných znaků s podnikáním. Kirby (2003) uvádí, že shoda je zejména v zacílení na inovace a ve větší ochotě jít do neznáma, například do riskantnějšího. Výhody a nevýhody intrapodnikání oproti podnikání klasickému shrnuje Tabulka 2.

Tabulka 2 - Intrapodnikání a vlastní podnikání – porovnání výhod a nevýhod z pohledu jednotlivce

	Výhody	Nevýhody
Intrapodnikání	Větší jistota	Nižší odměna při úspěchu
	Existující podpora a zdroje	Možnost odmítnutí
	Jméno společnosti, záštita	Limitovaná kreativita
	Nižší riziko pro jednotlivce	Různé interní bariéry
	Menší stres	Možnost změny priorit
Vlastní podnikání	Vyšší nezávislost	Hodně práce „přesčas“
	Vlastní rozhodování	Osamělost
	Neomezené příležitosti	Nutnost budovat „od píky“
	Možnost výrazného úspěchu	Menší podpora na začátku
	Vzrušení, dobrodružství	Finanční stres

Zdroj: autoři příspěvku

Timmons (1999) upozorňuje, že globální ekonomika již dokázala velké společnosti přimět k aplikaci podnikatelských principů prostřednictvím spojení podnikatelské kreativity a korporátní disciplíny, spolupráce a týmové práce. Ireland (2003) je přesvědčen, že malé a střední podniky jsou efektivnější ve vyhledávání podnikatelských příležitostí, ale jsou už méně schopny tyto příležitosti obrátit ve svou konkurenční výhodu tak, aby z ní mohly účinně těžit.

Velké korporace naopak jsou podle Irelanda v tomto ohledu úspěšnější, zase jsou ale méně citlivé na rozpoznání nových podnikatelských příležitostí. Podle Christensena (2004) budou podniky vystaveny ještě většímu tlaku ohledně rychlejšího vývoje nových produktů. Budou muset vytvářet větší přidanou hodnotu, zvyšovat kvalitu, snižovat ceny a to za podmínek relativně nízké loajality svých zákazníků.

Hisrich (2005) tvrdí, že rozdíly mezi podnikáním a managementem pomohly zvýšit zájem o korporátní podnikání. Intenzita tohoto zájmu se zvyšuje a to jak v sociální, kulturní a podnikatelské oblasti. Kuratko and Hodgetts (2007) se shodují, že potřeba korporátního podnikání vzrostla spolu s tím, jak narůstá tlak na trhu - ať už se jedná o tlak na neustálý růst, vzrůstající nedůvěru v tradiční metody řízení, odliv nejlepších zaměstnanců do oblasti podnikání nebo globalizaci trhů.

Zrychlující se změny na trzích, technická komplexita a volný obchod za současného relativně neflexibilního manažerského řízení generují obrovský tlak na další růst firem (Carrier, 1996). Velké podniky k zavedení korporátního podnikání nutí zvýšená potřeba rychlosti, flexibility a kontinuálních inovací, kterých by se jim bez něj dosahovalo podstatně složitěji (Stevenson a Jarillo, 1990). To ale je možné pouze za předpokladu, že podnik vytvoří pro korporátní podnikání, resp. intrapodnikání vhodné podmínky. Důležitým faktorem, který toto determinuje, je firemní kultura, jež by měla sama odrážet podnikatelské prvky.

Prvky podnikatelské kultury a její aplikace

Přestože kultura každé společnosti je jedinečná a skládá se z mnoha různých komponent, lze celkem dobře definovat prvky, které jsou charakteristické pro kulturu korporací s vysokým stupněm podnikatelského ducha (Kuratko, Morris a Covin, 2000). Jsou to:

- zaměření na lidi a posílení jejich pravomocí (tzv. empowerment)
- hodnoty vytvářené prostřednictvím inovací a změn
- odměňování za inovace
- učení se z chyb
- spolupráce a týmová práce
- svoboda v rozvoji a možnosti dočasně neuspět
- vlastní angažovanost a osobní zodpovědnost
- zaměření na budoucnost a potřeba konat

Přestože všechny z výše uvedených prvků jsou velmi podstatné, pro české prostředí jsou klíčové zejména tři poslední. V podnikatelské kultuře jsou zaměstnanci ochotni převzít zodpovědnost za svůj vlastní rozvoj, který je jim společností také do značné míry umožněn. Není tedy centrálně nařizován vrcholovým managementem ani personálním či rozvojovým oddělením. Vztah firemní kultury a intrapodnikání je znázorněn na obrázku 2.

Obrázek 2 - Vzájemný vztah mezi firemní kulturou a intrapodnikáním



Zdroj: autoři příspěvku

Prvním krokem je vytvoření intrapodnikatelské vize, která musí být dobře zkomunikována na všechny úrovně ve společnosti. Dále je zapotřebí podpořit začínající intrapodnikatelské aktivity adekvátními zdroji. Zatřetí se organizace musí zaměřit na podporu kultury, ve které mohou vznikat inovace a podnětné kreativní myšlenky (Gupta a kol, 2004).

V současnosti se mnohé české velké podniky snaží efektivněji pracovat s motivací zaměstnanců a zajistit si tak konkurenční výhodu na trhu. Často se ale stává, že oddělení HR pracují izolovaně a jejich aktivity nevycházejí ze strategie společnosti. Při výzkumu, který je v současnosti veden formou semistrukturovaných rozhovorů s HR manažery vybraných společností v ČR, jsme dosud zjistili následující informace:

- termíny jako intrapodnikání a korporátní podnikání dosud nejsou v českém prostředí příliš etablované a neexistuje k nim ani jednoznačný výklad
- české zdroje, ze kterých by mohli manažeři a HR profesionálové čerpat potřebné informace, jsou velmi omezené a jedná se většinou jen o překlady anglické literatury
- korporátní podnikání a intrapodnikání může mít pozitivní dopad na výkonnost společnosti, pokud bude ukotvené ve strategii společnosti
- většina HR profesionálů si myslí, že intrapodnikání je ovlivněno kulturou dané země a proto bude mít intrapodnikání v ČR svá specifika

- velká část HR profesionálů si myslí, že největší brzdou uplatňování principů korporátního podnikání ve strategii společnosti je neochota managementu a jeho obava ze ztráty kontroly nad děním v podniku

Vzhledem k tomu, že je výzkum ve své počáteční fázi, je zřejmě ještě brzo z výše uvedených zjištění vyvozovat obecnější závěry. V každém případě se ale dá říct, že se oblast korporátního podnikání a intrapodnikání pro respondenty z řad HR profesionálů jeví jako zajímavé a do budoucna přínosné téma, které podle jejich reakcí může mít konkrétní praktický přínos. Shodují se také v tom, že pro realizaci strategie obsahující prvky korporátního podnikání je zapotřebí připravit nové specifické procesy a systémy, které by implementaci lépe umožňovaly.

Závěr

Je zřejmé, že organizace pro zajištění své konkurenceschopnosti potřebují samostatné, aktivní a tvořivé jedince. To je nutné zejména v prostředí, které je těžko předvídatelné a často se mění. Korporátní podnikání a intrapodnikání je schopno podpořit konkurenceschopnost podniku, stupeň jejich úspěšné implementace je ale závislý na vytvoření vhodné kultury, ve které bude možné tyto jedince – intrapodnikatele – efektivně rozvíjet. V českém prostředí se sice již objevují podniky, které uplatňují klíčové prvky korporátního podnikání a intrapodnikání, jejich plná implementace ale vyžaduje zásadnější změny a to jak v přístupu managementu, tak i v nastavení speciálních procesů a systémů (zejména v oblasti HR), které by umožňovaly jejich úspěšnou implementaci.

Literatura

- [1] ANTONCIC, B., HISRICH, R. D. 2003. *Clarifying the intrapreneurship concept*, Journal of Small Business and Enterprise Development, 10(1), 7-24.
- [2] ANTONCIC, B., HISRICH, R. D. 2004. *Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation*, Journal of Management Development, 23(6), 518-550.
- [3] BLOCK, Z., MACMILLAN, I. C. 1995. *Corporate venturing, creating new business within the firm*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 384 p. ISBN 978-1587982118.
- [4] BURNS, P. 2008. *Corporate entrepreneurship: building entrepreneurial organization*, Palgrave Macmillan, 352p. ISBN 978-0230542631
- [5] COVIN, J. G., MILES, M. P. 1999. *Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage*, Entrepreneurship: Theory and Practice, 23(3), 47-64.
- [6] DRUCKER, P. F. 2000. *Výzvy managementu pro 21. století*. Přel. P. Medek. 1. vyd. Praha: Management Press, 187 s. ISBN 80-7261-021-X.
- [7] HISRICH, R. D. & PETERS, M. P. 1986. *Establishing a new business venture unit within a firm*. Journal of Business Venturing, 1, 307-322.
- [8] HRONÍK, F. 2008. *To nejlepší z HR v našich firmách*. 1. vyd. Brno: Motiv Press, 130 s. ISBN 978-80-904133-1-3.
- [9] KURATKO, D. F., IRELAND, R. D., HORNSBY, J. S. 2001. *Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy*. Academy of Management Executive, 15 (4).
- [10] NAKONEČNÝ, M. 2005. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 225 s. ISBN 80-80-247-0577-X.

- [11] PINCHOT, G. 1985. *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. Harper and Row, New York.
- [12] TAKAHASHI, D. 2000. *Reinventing the intrapreneur : Corporations are devising new ways to cultivate entrepreneurial efforts. And it's working* [online]. Redherring Magazine [cit. 2009-09-09], Retrieved from <http://www.Redherring.Com/mag/issue82/mag-reinventing-82.html>
- [13] ZAHRA, S.A., GARVIS, D. M. 2000. *International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environment hostility*. Journal of Business Venturing, (September-November), 15, 469-492.

Adresa autora:

Ing. Monika Barton, MBA, VŠE v Praze, FPH / katedra managementu, Nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3, Česká republika, Tel. +420 608 333 344, barton.monika@centrum.cz