

DE LA ANTREPRENORIAL LA INTRAPRENORIAL

Originile intraprenorialului

Puterea și spiritul antreprenorilor și antreprenorialului în general se fac simțite de asemenea în contextul afacerilor deja bine stabilite și recunoscute pe piață. În 1992, de exemplu, *The American Heritage Dictionary* a adus în prim plan conceptele de intraprenorial și intraprenor adăugând termenul „intraprenor” în dicționarul său și definindu-l ca „un individ aparținând unei corporații de proporții care este direct responsabil de a transforma o idee într-un produs profitabil, folosindu-se de abilitățile sale inovatoare și de asumarea fermă a riscurilor”. [1]

Intraprenorialul în acțiune

Google le permite propriilor angajați din domeniul tehnic să petreacă până la 20% din timpul lor ocupându-se de proiecte la libera lor alegere. Această libertate este „o permisiune de a-și urma visurile”, așa cum a numit-o Marissa Mayer, fost vicepreședinte al departamentului de cercetare a produselor din cadrul Google, în revista *Fast Company Magazine*. [2] În 2006, Mayer afirma că jumătate din produsele și opțiunile noi lansate de Google în ultimele 6 luni ale anului 2005 au provenit din munca întreprinsă în cadrul regulii celor 20 de procente. [3]

La începutul anilor 1980, Gifford și Elizabeth Pinchot dezvoltau conceptul de antreprenor intracorporat și introduceau termenul „intraprenor”. Din punctul lor de vedere, o persoană care dorește să dezvolte un proiect intraprenorial mai întâi va trebui să supună riscului ceva ce este de valoare pentru ea însăși – un procent din salariu, de exemplu. Intraprenorul ar putea mai apoi să vândă proiectul încheiat pentru a obține atât un bonus financiar cât și intracapital, bani ce ar putea fi valorificați pentru dezvoltarea de noi proiecte. În baza succesului pe care l-au avut primele astfel de experimente în Suedia, unde dezvoltatorii sus-numiți și-au testat metodele, soții Pinchot au pus bazele unei școli pentru intraprenori. În 1985, ei au publicat prima lor carte intitulată *Intrapreneuring*, unde combină datele teoretice rezultate din activitatea de cercetare cu aplicații practice. [4]

În cartea lor denumită *Reinventarea Corporatiei*, John Naisbitt și Patricia Aburdene menționează intraprenorialul ca un procedeu folosit de afacerile consacrate pentru a identifica piețe și produse noi. [5] Steve Jobs a descris și el dezvoltarea calculatorului Macintosh ca fiind o aventură intraprenorială în cadrul corporației Apple. În 1990, conceptul era destul de consacrat încât Rosabeth Moss Kanter de la Școala de Afaceri Harvard a adus în discuție în cartea sa intitulată *Când Giganții Învăț să Danseze* nevoia de dezvoltare intraprenorială ca un factor cheie în asigurarea supraviețuirii companiei.[6]

Diferențe între antreprenori și intraprenori

Diferența esențială între cele două tipuri de inovatori este una de context – intraprenorul acționează în limitele unei organizații deja existente. Majoritatea organizațiilor au tendința să

forțeze intraprenorul să ceară permisiunea atunci când încearcă să creeze un viitor bazat pe concepția sa proprie. În practică însă, intraprenorul de cele mai multe ori va acționa întâi și își va cere iertare mai târziu; el nu va solicita acordul companiei înainte să acționeze. De asemenea, intraprenorul este în mod curent cel care revoluționează organizația din interior prin provocarea unor situații preexistente și luptându-se să schimbe sistemul din interiorul său. De obicei această demers duce la fricțiuni în organizație. Este indicat să existe o anumită doză de respect mutual pentru a ne asigura că aceste fricțiuni pot fi canalizate pentru atingerea unor rezultate benefice. Pe scurt, un intraprenor este cineva care operează ca un antreprenor dar care are sprijinul organizației în care își desfășoară activitatea.

Intraprenoriatul în acțiune

Sharon Nunes este vicepreședinte la IBM Technologies. În cele ce urmează, într-un extras din buletinul informativ WITI din 2009, ea își relatează propria experiență ca intraprenor la IBM:

Faptul că sunt coordonatorul grupul Big Green Innovations în cadrul IBM – cu accent pe gestionarea apei, a energiei alternative și carbonului – nu este o simplă coincidență. Se datorează faptului că am vrut să lucrez într-un domeniu care mă pasionează cu adevărat și am muncit din greu pentru a conștientiza membrii companiei că acest demers este unul esențial, nu doar o simplă idee bună.

Inițiativa noastră Big Green Innovations a fost demarată ca parte dintr-o investiție de 100 milioane de dolari destinată unui număr de 10 afaceri noi inspirate din idei din cadrul evenimentului InnovationJam desfășurat în 2006. IBM s-a folosit de această oportunitate pentru a stabili o colaborare extinsă, pentru a dezvolta noi perspective ale problemelor și provocărilor întâmpinate și pentru a identifica tipare și teme importante, cu scopul de a accelera luarea deciziilor și implementarea acțiunilor. Experiențele Jam își au originea în „crowdsourcing”, concept cunoscut și ca „înțelepciunea maselor”. Aceste „mase” în special – sute de mii de membri IBM, familiile lor, clienții IBM – au cerut insistent apariția unui demers ca Big Green Innovations. Astfel, grupul nostru a luat ființă. [7]

Cartea *Intraprenoriatul: De ce nu este necesar să părăsești corporația pentru a deveni antreprenor* scrisă de Gifford Pinchot ne oferă zece legi primordiale pentru a deveni intraprenori:

1. Îndeplinește orice sarcină necesară pentru ca proiectul tău să aibă succes, indiferent de prevederile fișei de îndatoriri.
2. Atenție cui acorzi credit.
3. Ține minte, este mai ușor să ceri iertarea decât permisiunea.
4. Vino la muncă în fiecare zi așteptându-te să fii concediat.

5. Cere sfaturi înainte să soliciți resurse.
6. Urmează-ți intuiția în ceea ce privește oamenii; formează o echipă din cei mai buni.
7. Construiește o coaliție în jurul ideii tale, dar fă-o discret; publicitatea timpurie declanșează sistemul imunitar al corporației.
8. Nu paria niciodată pe o cursă în care tu nu participi.
9. Fii fidel obiectivelor tale dar rezonabil când concepi căile de atingere a acestor țeluri.
10. Ținestește-ți sponsorii. [8]

Organizația intraprenorială

O organizație intraprenorială caută să promoveze sistematic spiritul intraprenoriatului în sectoare bine ținute din interiorul său. Palmaresul excepțional de inovație al unor firme cum ar fi Merck & Co., 3M, Motorola, Newell Rubbermaid, Johnson&Johnson, Corning Incorporated, General Electric, Hewlett-Packard, Walmart, și multe altele demonstrează că amploarea unei corporații nu este un impediment pentru intraprenoriat. În același timp, exemplele de mai sus sunt doar o picătură de apă în oceanul alcătuit din miile de firme de proporții gigante care operează la nivel global. Înțelegerea obstacolelor în calea antreprenoriatului în firmele mari, deja bine consolidate și poziționate pe piața internațională, îți va oferi o bază solidă când vei dori să aplici ceea ce știi deja despre antreprenoriat în procesul de intraprenoriat corporativ.

Probabil ți-ai dat seama până acum că intraprenorii au pus umărul la creșterea vitezei de transfer a tehnologiei din stadiul de cercetare și dezvoltare la piața de consum, precum și a rentabilității acesteia. În ceea ce urmează prezentăm niște metode care au fost puse în practică în domeniul afacerilor pentru a promova intraprenoriatul:

- Angajații intraprenori pot culege roadele a ceea ce crează și pot fi premiați, ca de exemplu acordându-li-se drepturi de proprietate asupra inițiativelor interne pe care aceștia le crează;
- Firma tratează echipele intraprenoriale ca fiind nuclee de profit și nu entități care generează costuri (de exemplu, să se aștepte ca aceste echipe să genereze bani). Unele companii le acordă echipelor intraprenoriale propriile conturi bancare interne.
- Membrii echipelor pot alege proiectele la care doresc să lucreze sau grupurile la care aderează.
- Angajații au acces la instruire pentru a dobândi noi competențe.
- Inițiativele interne sunt recunoscute în interiorul organizației și au un statut oficial.
- Organizația definește și sprijină un sistem de acorduri contractuale între inițiativele interne.
- Planul de intraprenoriat include o metodă pentru medierea eventualelor dispute care pot apărea între inițiativele interne și alți angajați.

Companiile care doresc să se bucure de beneficiile intraprenoriatului crează sisteme cu scopul de a identifica angajații cu abilități intraprenoriale pe care îi ajută să se perfecționeze prin

sesiuni de instruire, răsplătindu-i prin stimulente acordate. Organizația intraprenorială poate alege una din următoarele două forme: coexistența sau separarea structurală.

Abordarea prin coexistență

O firmă poate căuta să dezvolte o nouă afacere axată pe un proces valoros sau o inovație excepțională de ordin tehnologic. Prin abordarea de coexistență, noile inițiative se desfășoară într-o unitate de afaceri deja existentă. De obicei, un grup de executare sau un singur individ cu rol executiv va promova procesul inovator ce își va urma cursul odată ce conceptul de afaceri va fi fost validat iar majoritatea factorilor de risc vor fi fost rezolvați în întregime sau reduși. [9] Accentul se va muta apoi de la validarea oportunității la procesul de implementare concretă a noii idei de afaceri. Efortul se va canaliza asupra constituirii resurselor și abilităților necesare, îndeplinind obiectivele de producție și comercializare, cu scopul de a consolida poziția organizației. În mod interesant, cercetătorii observă că stabilirea unui climat de afaceri favorabil pentru activitatea antreprenorială este cea mai dificilă sarcină cu care se confruntă o companie de proporții considerabile atunci când încearcă să integreze o nouă afacere inovativă. [10]

Ca regulă generală, noile afaceri cum sunt cele descrise mai sus sunt mai puțin previzibile și, prin urmare, mai riscante decât cele în care se angajează firmele de obicei. Mai concret, companiile au de înfruntat patru obstacole:

1. Cu toate că eșecurile incipiente false pot câteodată constitui mecanisme eficiente de învățare, majoritatea firmelor importante încearcă în mod firesc să le atenueze prin îmbunătățirea eficacității.
2. Mai mult decât atât, noile afaceri întâmpină adesea rezistență deoarece ele pun la încercare ipoteze sedimentate în companie, practici de lucru, precum și abilitățile angajaților. În fond, ceva *nou* înseamnă ceva *diferit* prin excelență.
3. Noile întreprinderi pot fi o amenințare la adresa celor deja existente deoarece, pur și simplu, sunt diferite. De exemplu, un magazin de vânzare cu amănuntul care pune bazele unei pagini web de vânzări online trebuie acum să dezvolte ambele puncte de vânzare, atât cel virtual cât și cel fizic, chiar dacă internetul va acapara în mod inevitabil vânzările magazinului real.
4. În mod ironic – fiind și cel mai important – organizațiile de anvergură alocă cu generozitate *prea multe resurse*, inclusiv materiale, pentru dezvoltarea noilor afaceri. De ce este acest aspect o problemă? Pentru a avea succes într-o nouă inițiativă corporatistă, firmele mari trebuie să învețe să fie concomitent răbdătoare și tolerante la risc pe de o parte, și zgârcite pe de cealaltă parte. Nevoia de zgârcenie își are originea în observația făcută de cercetătorii în strategii care demonstrează că noile inițiativă corporatiste au tendința de a înflori când decidenții lor trebuie să abordeze noi piețe cu aceeași viziune realistă cu care o fac firmele aflate la început de drum în afara birocrăției corporatiste.

Abordarea separării structurale

A doua formă de organizare interprenorială în care firma pune bazele unei divizii interne de implementare a noilor inițiative este de fapt o soluție structurală care are menirea de a aborda aceleași probleme enumerate anterior. În multe privințe, această divizie se comportă ca un incubator de noi afaceri și inițiative capitaliste, furnizând expertiza și resursele și împărțând structura și procesele necesare pentru dezvoltarea de noi oportunități. În acest caz, de asemenea, oportunitățile se pot axa pe produse, procese patentate, sau inovații tehnologice. Această abordare este concepută pentru a realiza unul dintre cele două potențiale obiective:

1. Să creeze o nouă inițiativă cu dezvoltare rapidă pe care firma s-o vândă ulterior printr-o ofertă publică la bursă, înregistrând un profit semnificativ.
2. Să creeze și să păstreze intern o nouă afacere care să stimuleze dezvoltarea și care, posibil, să încurajeze modernizarea corporației.

Avantajul abordării structurale este sistemul prin care se investește într-o echipă special desemnată pentru realizarea unei noi inițiative. Dacă sistemul este gestionat eficient, aceste diviziuni pot funcționa la fel ca cele mai eficiente societăți cu capital de risc – adică, ele se pot preocupa de rentabilitate dar să și încurajeze asumarea de riscuri, experimentarea, și aplicarea de soluții inovative centrate pe piață. Chiar și această abordare, totuși, nu reușește nici pe departe să genereze o situație în care toată lumea câștigă. O divizie pentru noi afaceri – oricare ar fi natura lor – este un mod de a diversifica, firma pariind că dispune de resursele și abilitățile necesare pentru a crea ceva nou.

Abordarea structurală a devenit la început populară în a doua parte a anilor 1960, când 25% din *Fortune 500* și-a menținut diviziile interne de inițiativă.[11] Următorul val a venit în a doua parte a anilor 1970 și începutul anilor 1980, pe măsură ce jucători importanți cum ar fi Gillette, IBM, Levi Strauss & Co. și Xerox au lansat astfel de grupuri interne de promovare a noilor inițiative.[12] Apoi a urmat avântul internetului, când multe firme au înființat divizii pentru gestionarea comerțului virtual care imitau procesul de vânzare tradițional. Țineți minte, totuși, că specificul performanței acestor divizii nu este rata internă de rentabilitate. Este suma pe care un investitor dedicat ar câștiga-o corespunzând aceleiași sume investite în aceiași perioadă de timp. Dacă ținem cont de acest standard, performanța majorității diviziilor interne ar fi semnificativ mai mică. [13] De ce? Cu toate că o firmă ar putea avea acces patentat la o tehnologie valoroasă, aceasta probabil că nu posedă abilitățile și experiența de gestionare necesare implementării noilor inițiative. Mai mult, atunci când o divizie nou înființată se ocupă de o inițiativă, această nouă afacere este izolată de restul organizației. Prin urmare, firma-mamă este izolată de noua afacere și este mai puțin probabil ca organizația să învețe din succesele și eșecurile înregistrate. În același fel, noua inițiativă are acces limitat la alte resurse patentate și abilități de care dispune firma-mamă.

Și atunci, este noua afacere din start sortită eșecului? Bineînțeles că nu. Totuși, firmele trebuie să mențină un echilibru între cerințele noilor inițiative – cum ar fi un mediu antreprenorial încurajator - și beneficiile unei legături susținute cu firma-mamă. Profesorul de antreprenoriat David Garvin de la Școala de Afaceri Harvard a analizat recent istoria corporatistă a inițiativelor inovatoare. El sugerează că aceste demersuri au șanse mai mari de succes când

- Sunt dezvoltate și validate în interiorul firmei în cadrul unui climat antreprenorial de sprijin;
- Sunt sponsorizate de directorii executivi;
- Implică produse și servicii asemănătoare, nu radical diferite;
- Se adresează unui subgrup în curs de dezvoltare sau relevant în acest moment;
- Angajează personal cu experiență pe piață;
- Testează concepte și modele de afaceri direct pe potențiali clienți;
- Experimentează, testează și crează permanent prototipuri în timpul fazelor de dezvoltare timpurie;
- Menține echilibrul între cererea de profitabilitate timpurie și o succesiune cronologică realistă;
- Implementează sistemele și procesele necesare la timp, dar nu mai devreme decât o cere evoluția noii inițiative; și
- Combină supravegherea riguroasă și zgârcenia cu autonomia antreprenorială. [14]

Normele lui Garvin pentru inițiativele corporatiste de succes sugerează că sunt și alte tensiuni intrinseci în procesul de luare a deciziilor. Chiar dacă firma reușește să stabilească un climat de sprijinire a intraprenoriatului, caracteristicile în continuă dezvoltare ale inițiativei pot rezulta într-o entitate cu caracter distinct de activitățile principale ale companiei, nu complementară lor. În acest caz, s-ar putea să fie mai bine ca firma-mamă să permită noii afaceri să funcționeze independent atât fizic cât și legal. Parțial, creșterea de oferte publice de noi afaceri cotate la bursă sau detașarea lor, când compania-mamă face noua afacere publică printr-o lansare la bursă (IPO), poate fi atribuită dorinței companiilor de a urma acest sfat.

Ideile principale

- Intraprenoriatul este o formă a antreprenoriatului practică în interiorul organizațiilor deja existente.
- Intraprenorul este în mod tipic un revoluționar / vizionar intraorganizațional care dorește să schimbe starea de fapt în interiorul companiei și se luptă pentru a transforma sistemul din interior. Antreprenorul este cel care provoacă schimbarea din exteriorul firmei.
- O organizație poate dezvolta o cultură a intraprenoriatului care să opereze agil într-o manieră antreprenorială pe măsură ce mediul din companie se schimbă sau poate acționa ca disruptor în industrie. Există două abordări intraprenoriale – cea de coexistență și cea de separare structurală.

Bibliografie

1. The American Heritage Dictionary (Orlando, FL: Houghton Mifflin, 1992), s.v. “intrapreneur.”

2. Chuck Slater, "Marissa Mayer's 9 Principles of Innovation," Fast Company, February 19, 2008, accessed March 16, 2011, <http://www.fastcompany.com/article/marissa-mayer039s9-principles-innovation>.
3. Jeff Jarvis, *What Would Google Do?* (New York: HarperBusiness, 2009), 111.
4. Gifford Pinchot and Elizabeth Pinchot, *Intrapreneuring* (New York, NY: Harper & Row Publishers, 1985).
5. John Naisbitt and Patricia Aburdene, *Re-Inventing the Corporation* (New York: Warner Bros Publications, 1985).
6. Rosabeth Moss Kanter, *When Giants Learn to Dance* (New York: Free Press, 1990).
7. Sharon Nunes, "Passing the Technical Torch: 'Intrepreneurs' are the New Entrepreneurs," WITI, September 23, 2009, accessed September 17, 2010, <http://www.witi.com/wire/articles/view.php?id=117>.
8. Gifford Pinchot and Elizabeth Pinchot, *Intrapreneuring* (New York, NY: Harper & Row Publishers, 1985), 22.
9. Diana L. Day, "Raising Radicals: Different Processes for Championing Innovative Corporate Ventures," *Organization Science* 5, no. 2 (May 1994): 148–72.
10. David A. Garvin, "A Note on Corporate Venturing and New Business Creation," *Harvard Business School Note* 302-091, March 2002, 1–20.
11. Norman D. Fast, *The Rise and Fall of Corporate New Venture Divisions* (Ann Arbor: UMI Research Press, 1978).
12. R. E. Gee, "Finding and Commercializing New Business," *Research-Technology Management* 37, no. 1 (1994): 50.
13. Henry Chesbrough, "Designing Corporate Ventures in the Shadow of Private Venture Capital," *California Management Review* 42, no. 3 (Spring 2000): 31–49.
14. David A. Garvin, "A Note on Corporate Venturing and New Business Creation," *Harvard Business School Note* 302-091, March 2002, 1–20.
15. (AACSB: Reflective Thinking, Analytical Skills)

Sursă: lumenlearning.com