

Agnieszka Żur

Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji

Intraprzedsiębiorczość jako innowacyjna koncepcja zarządzania

1. Rola innowacji w organizacji

„Innowacja oznacza systematyczne odcinanie się od tego, co wczorajsze”, pisał w 1980 r. P.F. Drucker¹. Słowa te nie straciły na aktualności. We współczesnej gospodarce, w warunkach wzmożonej konkurencji, wygrywają te firmy, które zwrócone ku przyszłości, systematycznie poszukują nowych szans i potrafią je wykorzystać. W dzisiejszej rzeczywistości nie wystarczy, aby firma nadążała za zmianami zachodzącymi w otoczeniu. Aby być liderem, należy te zmiany inicjować. Zatem przedsiębiorczość i innowacyjność przedsiębiorstw to czynniki, które decydują o sile i konkurencyjności organizacji. Nie ulega wątpliwości, że te cechy organizacji powinny stanowić priorytet w aktywnym funkcjonowaniu przedsiębiorstw.

Pojęcie innowacji jest szeroko rozumiane. Prekursor teorii innowacji, J. Schumpeter, określił innowację jako:

- wprowadzenie do produkcji nowych wyrobów lub też doskonalenie dotychczas istniejących,
- wprowadzenie nowego lub udoskonalenie istniejącego procesu produkcyjnego,
- zastosowanie nowego sposobu sprzedaży lub zakupów,
- otwarcie nowego rynku,
- zastosowanie nowych surowców lub półfabrykatów,
- wprowadzenie nowej organizacji produkcji.

¹ P.F. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Nowoczesność, Warszawa 1995, s. 65.

Wszystkie wymienione sfery innowacyjności w organizacji odnoszą się do nowo pojawiających się kombinacji zasobów w sferze procesu produkcji, produktu i struktury organizacji. Warto zauważyć, że takie przedstawienie innowacji wskazuje jednocześnie na potencjalne obszary, w których należy szukać możliwości wprowadzania innowacji w firmach. Zatem ze względu na przedmiot, którego dotyczą innowacje, można mówić o innowacjach: produktowych, procesowych (dotyczących nowych technologii wytwarzania) i strukturalnych (dotyczących nowych rozwiązań w zakresie organizacji i zarządzania).

Odmienne stanowisko prezentuje P. Kotler, według którego „innowacja odnosi się do jakiegokolwiek dobra, usługi lub pomysłu, który jest postrzegany przez kogoś jako nowy”², zatem jest to dowolna zmiana zastosowana po raz pierwszy w danym miejscu i w danym czasie. Jest to podejście podkreślające subiektywizm każdej innowacji. Takie stanowisko jest najczęściej przyjmowane w literaturze w celu określenia innowacyjności przedsiębiorstw i dokonania oceny ich zdolności do konkurencji na rynku. Według P. Kotlera źródeł innowacji można poszukiwać wśród podmiotów funkcjonujących na rynku, „klientów, naukowców, konkurentów, pracowników, uczestników kanałów dystrybucji i zarządu”³.

Kolejnym cytowanym często w literaturze autorem jest P.F. Drucker, według którego „systematyczna innowacja polega na celowym i zorganizowanym poszukiwaniu zmian i na systematycznej analizie okazji do społecznej lub gospodarczej innowacji, którą taka zmiana mogłaby umożliwić. Tak więc dyscyplina innowacji jest dyscypliną diagnostyczną, zajmującą się systematycznym badaniem obszarów zmian, które zazwyczaj stwarzają okazje przedsiębiorcze”. P.F. Drucker wskazuje na siedem okazji do zmian. Trzy z nich mają swe źródła wewnątrz firmy (to, co nieoczekiwane – powodzenie, niepowodzenie, zdarzenie zewnętrzne, niezgodność pomiędzy rzeczywistością a wyobrażeniem o niej, potrzeby procesu), a cztery pozostałe wskazują na otoczenie jako inspirację do wprowadzania zmian (zmiany w strukturze przemysłu i rynku, demografia, zmiany w sposobach postrzegania, nowa wiedza)⁴. P.F. Drucker, jako jeden z wielu, podkreśla współzależność innowacji i przedsiębiorczości.

Autor ten wskazuje na znaczenie badania obszarów zmian. Nie każda zmiana zasługuje jednak na miano innowacji, lecz tylko taka, która w sposób twórczy i nowatorski wpływa na organizację oraz przyczynia się do postępu i przedsiębiorczości⁵. Zatem ze względu na skalę, zakres i oryginalność wdrażanych rozwiązań można mówić o innowacjach:

² P. Kotler, *Marketing*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 322.

³ *Ibidem*, s. 423.

⁴ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.

⁵ J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 141.

- radykalnych (pionierskich, twórczych),
- ciągłych (dotyczą jedynie modyfikacji i niewielkich zmian),
- naśladowczych (zastosowanie po raz pierwszy w określonym miejscu).

Przedsiębiorstwa, które potrafią poszukiwać i stwarzać możliwości wprowadzania zmian, a także umiejętnie i skutecznie wdrażać je w praktyce, określane są jako firmy innowacyjne. Inspiracji zmian należy poszukiwać zarówno wewnątrz firmy, jak i w jej otoczeniu, a rolą przedsiębiorcy w zakresie innowacyjności jest poszukiwanie możliwości zmian, ich analizowanie, dostosowywanie i wdrażanie. Systematyczne wdrażanie innowacji, zarówno przełomowych, jak i niewielkich, przynosi określone i wymierne korzyści (tabela 1).

Tabela 1. Korzyści wdrażania innowacji.

produktowe	Innowacje	
	procesowe	strukturalne
Tworzą nowy popyt	Podnoszą rentowność inwestycji	Podnoszą jakość zarządzania organizacją
Wpływają na obniżanie cen, poprawę jakości produktów		Dostosowują funkcjonowanie organizacji zarówno do otoczenia, jak i do czynników wewnętrznych
Obniżają koszty produkcji		
Przyspieszają tempo wzrostu danej organizacji		
Dodatkowo wpływają na konkurencyjność organizacji		

Źródło: opracowanie własne.

2. Przedsiębiorczość a innowacje

Pojęcie przedsiębiorczości pojawia się zarówno w potocznych rozmowach, jak i w dyskusjach ekonomistów. W Polsce pojęcie to znalazło rzeczywiste odzwierciedlenie w pierwszej połowie lat 90., gdy nastąpił gwałtowny rozwój przedsiębiorczości, mający wpływ na rozwój całej gospodarki. Zatem od lat 90. daje się zaobserwować wyraźny wzrost znaczenia przedsiębiorczości w Polsce. W ostatnich latach zainteresowanie tą tematyką przejawia się zarówno w środowiskach akademickich, jak i rządowych, w związku z trudną sytuacją polskiej gospodarki. Stagnacja gospodarcza kilku ostatnich lat powoduje wzrost zainteresowania badaczy i polityków małymi i średnimi przedsiębiorstwami, które od lat 70. XX w. uznaje się za główny czynnik w łagodzeniu wstrząsów gospodarczych oraz pobudzaniu gospodarki w okresach zastoju. Zagadnieniem przedsiębiorczości zajmują się przedstawiciele wielu dyscyplin naukowych. Opracowania te wnoszą cenny wkład

w podkreślanie znaczenia przedsiębiorczości we współczesnym rozwoju gospodarczym. Trudno jednak w literaturze przedmiotu znaleźć jednolite stanowisko w kwestii terminu „przedsiębiorczość”.

Pierwsze podejście to podejście psychologiczne, zgodnie z którym przedsiębiorczość może być pojmowana jako cecha danej osoby, inaczej mówiąc, jako zaradność życiowa. Na umiejętność bycia przedsiębiorczym składają się zarówno cechy twórcze (pomysłowość, kreatywność, spostrzegawczość), jak i cechy praktyczne (pracowitość, umiejętności kierownicze i organizatorskie). Ponadto osoby przedsiębiorcze charakteryzują się wysokim stopniem determinacji i wiarą we własne siły.

Drugim podejściem w naukach ekonomicznych jest rozpatrywanie przedsiębiorczości w odniesieniu do sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Termin „polska przedsiębiorczość” pojawia się zarówno w artykułach prasowych, jak i w opracowaniach ekonomicznych i odnosi się do stanu sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Część ekonomistów rozpatruje przedsiębiorczość jako wzrost liczby nowych prywatnych firm w gospodarce. Dość powszechne jest pojmowanie tego terminu jako zakładanie nowego przedsiębiorstwa, przede wszystkim przez autorów amerykańskich. Na przykład J.A. Timmons opisuje przedsiębiorczość jako „akt twórczy; praktyczne zastosowanie własnej energii i pomysłowości do zbudowania określonej organizacji”⁶.

Trzecie, rozpatrywane w literaturze, naukowe podejście do przedsiębiorczości, jest podejściem związanym z nauką zarządzania. Tak jak przedsiębiorczość może być cechą danej osoby, tak też może być cechą organizacji. Organizacja przedsiębiorcza potrafi dostrzec szanse w otoczeniu, ma wpływ na powstawanie nowych pomysłów i potrafi wdrażać je w praktyce. Z tym podejściem związana jest koncepcja intraprzsiębiorczości jako koncepcja promowania i rozwijania przedsiębiorczości wewnątrz organizacji.

Niezależnie od tego, które podejście jest nam bliższe, można i należy rozpatrywać je łącznie i podkreślić ich wspólny mianownik, którym jest ustrukturyzowane działanie. Jeżeli przyjąć myślenie kategoriami procesów, można dostrzec, że przedsiębiorczość (czy jako posiadana przez osobę cecha, czy podejmowanie nowego przedsięwzięcia, czy też realizowanie przedsiębiorczości w ramach istniejącej organizacji) jest zawsze działaniem, które można podzielić na poszczególne fazy. Wskazanie zależności między tymi fazami prowadzi do sformułowania założenia, że przedsiębiorczość jest procesem, którego początkowym etapem jest nowatorski pomysł. Rozumiemy przez to pomysł, który jest nowy zarówno obiektywnie, jak i subiektywnie (dla danej firmy, regionu, kraju). Tak więc należy podkreślić współzależność między innowacją a przedsiębiorczością. Można uznać, że innowacje są

⁶ J.A. Timmons, *New Venture Creation*, Irwin, Homewood 1985.

integralną częścią przedsiębiorczości. Poparcie takiego stanowiska odnajdujemy w literaturze przedmiotu. Podstawowa definicja stosowana w naukach ekonomicznych, sformułowana przez J. Schumpetera, nierozzerwalnie łączy ze sobą obydwa zagadnienia. Autor ten uważał, że „przedsiębiorczość jest nową kombinacją środków produkcji, która w efekcie umożliwia wprowadzenie nowego wyrobu lub technologii, otwarcie nowego rynku, pozyskanie nowych źródeł surowców lub wprowadzenie nowej organizacji”⁷. Zatem według J. Schumpetera przedsiębiorczość wyraża się zarówno w zakładaniu nowej organizacji, jak i w prowadzeniu już istniejącej. Najważniejszym elementem w tej definicji, do której późniejsi ekonomiści stale się odwołują, jest wspólne rozpatrywanie pojęć „innowacja” i „przedsiębiorczość”. P.F. Drucker określa przedsiębiorczość jako „opartą na innowacji, celową i systematyczną pracę, którą można i trzeba organizować”⁸, a innowację przedstawia jako specyficzne narzędzie przedsiębiorczości.

A. Francik zaś opisuje sytuacje, w których innowacja jest źródłem przedsiębiorczości⁹. Z jednej strony innowacyjny pomysł motywuje do wprowadzenia go w życie (np. przy powstawaniu nowej firmy), a z drugiej innowacja powstaje jako efekt uboczny chęci lub konieczności założenia nowego przedsięwzięcia gospodarczego i poszukiwania w tym celu odpowiednich innowacji. Autorka zauważa, że „w kolejnych fazach rozwoju firmy znaczenie innowacji jest równie ważne [...]. Przedsiębiorczość wiąże się zatem z koniecznością wprowadzania innowacji w ciągu trwania całego cyklu rozwojowego firmy”. Innowacja jest zatem integralną częścią procesu przedsiębiorczości, który może i powinien być realizowany w ramach istniejących firm. Według A. Francik „innowacje można uczynić źródłem przedsiębiorczości poprzez odpowiednie zarządzanie”¹⁰. Można postawić pytanie, jakie zarządzanie uznaje się za proinnowacyjne i proprzedsiębiorcze.

3. Intraprzedsiębiorczość jako innowacyjna koncepcja zarządzania

Intraprzedsiębiorczość w najprostszym ujęciu można zdefiniować jako przedsiębiorczość w ramach organizacji, a precyzyjniej – jako umiejętność dostrzegania i wykorzystania zarówno nowych szans rynkowych, jak i szans tkwiących wewnątrz samej organizacji. Takie aktywne i twórcze wykorzystanie pojawiających się szans prowadzi do osiągania większych korzyści. Intraprzedsiębiorczość należy zali-

⁷ J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.

⁸ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992.

⁹ *Przedsiębiorczość i rozwój firmy*, red. J. Targalski, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1999.

¹⁰ *Ibidem*, s. 123.

czyć do innowacji strukturalnych, czyli takich, które wprowadzają zmiany w zakresie organizowania i zarządzania przedsiębiorstwem, jego działalnością badawczą, produkcyjną i usługową¹¹. Należy zwrócić uwagę, że intraprzedsiebiorczość jako innowacja strukturalna dodatkowo wpływa na dyfuzję i wdrażanie innowacji w przedsiębiorstwie, gdyż polega na realizowaniu procesów przedsiębiorczości w organizacji. Zatem terminem „intraprzedsiebiorczość” określamy proces realizowania procesu przedsiębiorczości w organizacji.

Intraprzedsiebiorczość wymaga pełnego zaangażowania wszystkich pracowników, a od nich samych postawy przedsiębiorczej, a więc pomysłowości, spostrzegawczości, inicjatywy, aktywności, dobrej organizacji i determinacji w działaniu. Intraprzedsiebiorczość jest jedną z partycypacyjnych koncepcji zarządzania. Podstawowym warunkiem wdrażania innowacji i przedsiębiorczości jest pozyskanie ludzi w organizacji, a także ich aktywne uczestniczenie w procesie zachodzących zmian¹². Proces innowacyjny nie może przebiegać bez skutecznej motywacji pracowników. Zatem można przyjąć, że metody zarządzania uznane za partycypacyjne sprzyjają powstawaniu i wdrażaniu innowacji. Oznacza to udział pracowników w zarządzaniu, możliwość wywierania przez nich wpływu i dopuszczenie do współdecydowania, co wpływa dodatkowo na poziom motywacji i zaangażowanie pracowników.

Partycypacja wiąże się ze zmianami organizacji pracy oraz procesów regulacyjnych w całej organizacji. Podstawowym wymiarem partycypacyjnych metod zarządzania jest włączanie podwładnych do procesów podejmowania decyzji na wszystkich szczeblach organizacji. Towarzyszy temu aktywne zaangażowanie pracowników, ich doświadczenie, wiedza i kreatywność. Cechy te są wykorzystywane w rozwiązywaniu problemów i powstawaniu nowych projektów. Wymaga to redefinicji funkcji menedżerskich. Kierownicy, podejmując decyzje, zasięgają opinii swoich współpracowników i uznają decyzję grupową. Starają się pełnić rolę raczej lidera zespołu niż kierownika danej komórki organizacyjnej. B. Mikuła i A. Potocki partycypację w zarządzaniu określają jako „wynikające z podziału władzy bezpośrednie oddziaływanie na siebie (w warunkach zaufania, tolerancji i współpracy) różnych szczebli zarządzania w dążeniu do uzyskania wzajemnej akceptacji celów i prowadzonych działań, na podstawie wymiany informacji i komunikacji”¹³.

Intraprzedsiebiorczość jako koncepcja zarządzania zrodziła się z praktyki funkcjonowania dużych przedsiębiorstw, które działają w szybko zmieniającym się otoczeniu. Dysponując rozbudowanymi zasobami, ograniczone są one często biurokratyczną strukturą i wolnym obiegiem informacji. Jak pisze P.F. Drucker: „dzisiejsze

¹¹ A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa–Łódź 2001.

¹² A. Francik, A. Pochtowski, *Procesy innowacyjne*, Wydawnictwo AE Krakowie, Kraków 1991, s. 29 oraz J. Penc, *Innowacje i zmiany...*, s. 261.

¹³ B. Mikuła, A. Potocki, *Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*, Antykwia, Kraków–Kluczbork 1997.

przedsiębiorstwa, zwłaszcza duże, po prostu nie mają szans na przeżycie w dobie gwałtownych zmian i innowacji, jeśli nie zdobędą kompetencji przedsiębiorczych¹⁴. J. Penc pisze, że „przedsiębiorczość powinna cechować każdy styl zarządzania rozumiany jako charakterystyczny dla danej firmy sposób organizowania i wykorzystywania posiadanych zasobów, a także reagowania na zachodzące w otoczeniu zmiany”¹⁵. W organizacjach rozwijających intrapredsiębiorczość menedżerowie i pracownicy przejawiają przedsiębiorcze postawy i zachowania oraz wspólnie zaangażowani są w odkrywanie nowych możliwości i lepszych rozwiązań. Intrapredsiębiorczość „odchodzi od stymulowania «siły roboczej» na rzecz rozwijania «siły umysłów»”¹⁶.

Szybkie reagowanie na zmiany wymaga wprowadzenia „ducha przedsiębiorczości” i stworzenia warunków przedsiębiorczego działania pracowników zarówno całej organizacji, jak i jej części. Do warunków tych należą przede wszystkim¹⁷:

- wyraźnie sformułowane cele,
- pełne zaangażowanie kierownictwa we wprowadzanie intrapredsiębiorczości,
- dobry system wymiany informacji,
- dostosowanie struktury organizacyjnej do działań przedsiębiorczych,
- położenie nacisku na indywidualne obowiązki i odpowiedzialność – przedsiębiorcze postawy pracowników,
- opracowanie odpowiednio motywującego systemu wynagrodzeń za twórcze wysiłki.

Warunkiem rozwijaniu intrapredsiębiorczości w organizacji są zatem zmiany w zakresie struktur, kultury organizacyjnej, komunikacji, jak również rekrutacji, szkoleń, systemu motywacji i promocji w przedsiębiorstwie (tabela 2). Wszystkie przedstawione obszary zmian stanowią okazję do wprowadzania innowacji, a przede wszystkim prowadzą do proinnowacyjnego kierunkowania przedsiębiorstwa oraz kształtowania twórczych i przedsiębiorczych postaw wśród pracowników wszystkich szczebli.

Zmiany we wskazanym zakresie są niezbędne, aby realizować procesy przedsiębiorczości, wdrażać innowacje, a tym samym stopniowo dokonywać przeobrażeń z formy dalece zbiurokratyzowanej w sprawnie funkcjonujące przedsiębiorstwo. Konieczność wprowadzania wielu zmian w przedsiębiorstwie stanowi jednocześnie dla wielu organizacji czynnik zniechęcający do realizowania praktyk przedsiębiorczych.

¹⁴ P.F. Drucker, *op. cit.*

¹⁵ J. Penc, *Przedsiębiorczość firm*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2002, nr 1.

¹⁶ *Ibidem.*

¹⁷ Opracowanie na podstawie: B. Piasecki, *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa–Łódź 1998.

Tabela 2. Obszary zarządzania podlegające zmianom przy wdrażaniu intraprzedsiebiorczości

Obszar zmian	Charakterystyka
Struktura	spłaszczona struktura, łączenie stanowisk pracy w grupy robocze, praca w zespołach, rozległa delegacja (poszerzone uprawnienia, zadania i odpowiedzialność), autonomia pracowników, decentralizacja decyzji
Kultura organizacyjna	w zakresie przejawów (artefaktów) oraz propagowanych i upowszechnianych wartości: własna inicjatywa, pomysłowość, ryzyko, wymiana wiedzy, myśli i idei
Zarządzanie zasobami ludzkimi	rekrutacja: nacisk na kształtowanie wyobraźni, umiejętność tworzenia nowych, niekonwencjonalnych rozwiązań, otwarcie na zmiany szkolenia: programy szkoleniowe kształtujące umiejętność twórczego myślenia, współdziałania, szukania nowych rozwiązań system motywacji: oparty na inicjatywie pracowników, nagradzanie za twórcze wysiłki
Komunikacja wewnętrzna	otwarta, bezpośrednia, elastyczna, sprzężenie zwrotne, wysoka częstotliwość przekazu, powszechność informacji

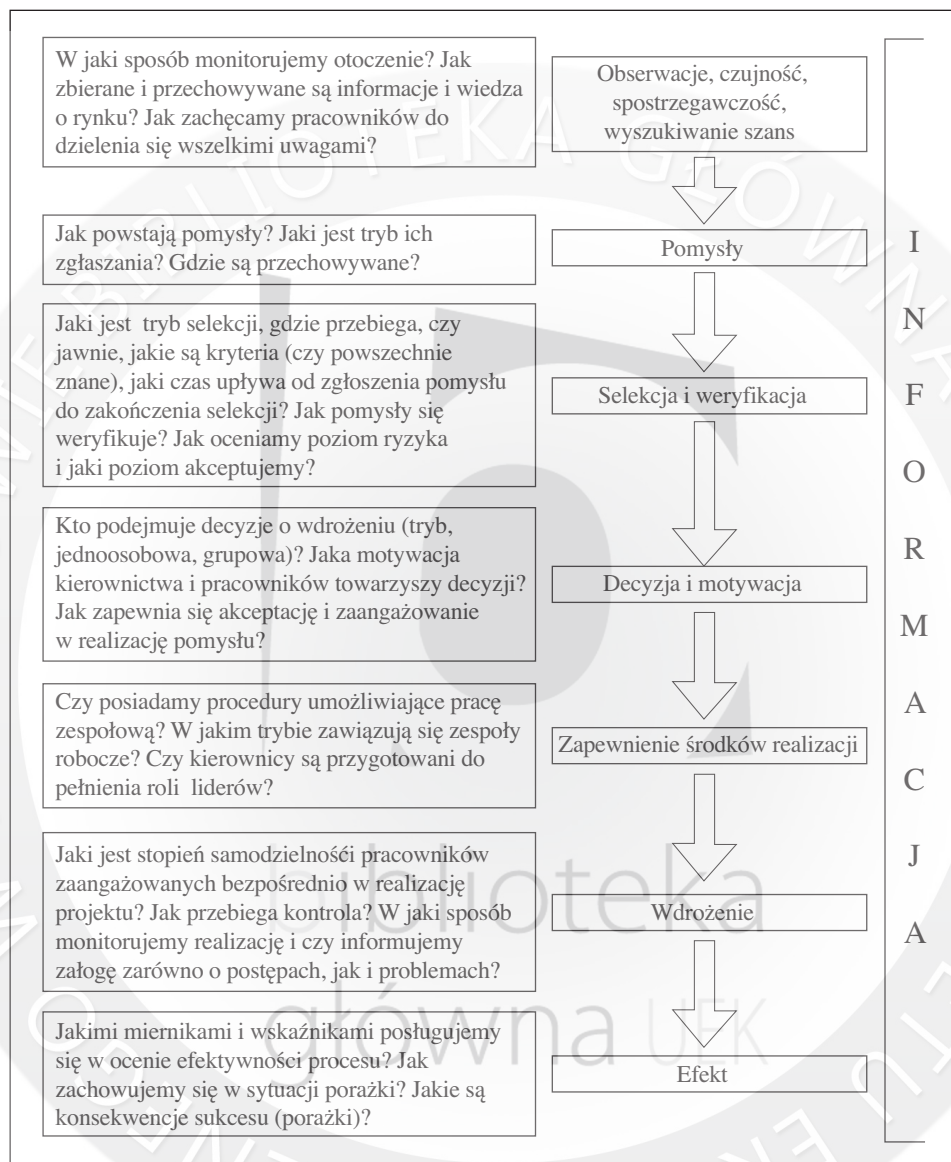
Źródło: opracowanie własne.

Głównym czynnikiem sukcesu jest precyzyjny plan realizowania procesów przedsiębiorczości w organizacji oraz wizja tego, co chce się osiągnąć i w jakim czasie. Na rys. 1 przedstawiono przebieg procesu przedsiębiorczości w organizacji, a także podano istotne pytania, na które każda organizacja musi znaleźć odpowiedź.

Należy zwrócić szczególną uwagę na fakt, że wszystkim fazom przedsiębiorczości w organizacji musi towarzyszyć powszechna i wzajemna wymiana informacji o zachodzących procesach, wyzwaniach, problemach, trudnościach i sukcesach, począwszy od informowania załogi o zgłaszanych pomysłach, do informowania kierownictwa o napotykanym problemach w realizacji.

W przedstawionym modelu procesu przedsiębiorczości zawiera się to, co w literaturze jest przedstawiane jako proces innowacji. A Pomykański określa go jako „zespół działań składających się na powstanie oraz pierwsze wprowadzenie do praktyki nowych rozwiązań technicznych, technologicznych lub organizacyjnych”¹⁸. Podsumowując, należy zatem podkreślić rolę intraprzedsiebiorczości jako innowacyjnej koncepcji zarządzania, która pobudza innowacyjność przedsiębiorstwa.

¹⁸ A. Pomykański, *op. cit.*



Rys. 1. Proces przedsiębiorczości w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Przyszłość należy do organizacji, które działają proaktywnie, antycypują zmiany i wyznaczają im kierunek. Obecnie już nie wystarczy nadążać za innymi. Pasywna postawa prowadzi do osłabienia konkurencyjności. Organizacje, które są przedsiębiorcze i innowacyjne, wygrywają w grze rynkowej.

Literatura

- Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- Drucker P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Nowoczesność, Warszawa 1995.
- Francik A., Poczowski A., *Procesy innowacyjne*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1991.
- Kotler P., *Marketing*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
- Mikuła B., Potocki A., *Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*, Antykwa, Kraków–Kluczbork 1997.
- Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.
- Penc J., *Przedsiębiorczość firm*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2002, nr 1.
- Piasecki B., *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa–Łódź 1998.
- Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa–Łódź 2001.
- Przedsiębiorczość i rozwój firmy*, red. J. Targalski, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1999.
- Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- Timmons J.A., *New Venture Creation*, Irwin, Homewood 1985.

Intrapreneurship as an Innovative Concept in Management

In the first part of this article, the author introduces the concepts of innovation and entrepreneurship and then proceeds to analyse intrapreneurship. This is defined as entrepreneurship within the organisation, as the ability to perceive and benefit from new opportunities in the internal and external environment. The process through which entrepreneurial firms plan and achieve strategic growth and innovation often reflects a complex set of internal organizational challenges and opportunities. The paper focuses on how enterprises build internal conditions in order to stimulate and drive innovation and improve organizational effectiveness through intrapreneurship. It discusses the fields in which changes are essential when introducing intrapreneurship. The article closes with the process of intrapreneurial practices within the organization.