

Rolul intraprenorilor dintr-o companie

Intraprenoriatul este comportamentul de tip antreprenorial al angajatilor din organizatiile mari. Insa, desi ar avea nevoie, cele mai multe firme romanesti nu folosesc angajatii - antreprenori (intraprenori), pentru ca nu au incredere in ei.



"De obicei, termenul se refera la acei angajati care, din proprie initiativa, isi asuma responsabilitati aflate in afara <job description-ului> formal, au initiative ce duc la cresterea profitabilitatii companiei prin inovare si asumarea riscului. Termenul este de data recenta, fiind utilizat pentru prima data in 1982, intr-un articol din *The Economist*. Unul dintre primii avocati ai conceptului a fost Steve Jobs, presedintele Apple Computers, care in septembrie 1985 defineste board-ul MacIntosh ca pe gasca de prieteni antreprenori care lucreaza ca si cum ar fi acasa, dar in cadrul unei corporatii", explica pentru startups.ro Alexandru Talmazan, Managing Partner la [Wrightson](#) Romania.

Viviana Andone, Consultant la [MMM Consulting](#), spune ca in 1992, dictionarul "*The American Heritage*" a recunoscut utilizarea, de acum populara, a noului cuvant, intraprenor, care inseamna o persoana din cadrul unei companii mari, care isi asuma responsabilitatea sa transforme o idee intr-un produs finit, profitabil, prin asumarea riscului si inovare.

"Intrapreneurship-ul este acum stiut ca practicarea unui stil de management care integreaza asumarea riscului si inovarea, precum si recompensele si tehnicile motivationale", spune pentru startups.ro Viviana Andone.

Cine sunt intraprenorii

Teoretic, angajatul - antreprenor inoveaza si face proiecte noi, comportandu-se ca un antreprenor, dar dispune de resursele, mult mai puternice, ale corporatiei.

"Ei sunt cei care, de obicei, dau dinamism unor organizatii percepute ca greoaie si mult prea structurate pentru a reactiona rapid la provocarile pietei", spune Alexandru Talmazan.

Mihaela Perianu, Managing Partner la [Aims](#) Human Capital si Dale Carnegie, spune ca intraprenorii sunt oamenii care inoveaza, genereaza idei si le implementeaza.

"Este ceva care poate fi specific generatiei Y, care cauta in permanenta provocari si care vor sa influenteze <ecosistemul> social din care fac parte", explica pentru startups.ro Mihaela Perianu.

Acest tip de angajati sunt project managerii, managerii departamentelor de marketing, vanzari, dezvoltare si financiar.

Alexandru Talmazan mentioneaza ca cele mai cunoscute firme care incurajeaza acest tip de comportament sunt Google, 3M si Intel.

Angajatii - antreprenori pot fi atat promovati din cadrul companiei, cat si adusi de la alte companii.

"In general, din cauza mentalitatii din Romania, in momentul in care se promoveaza cineva pe o pozitie net superioara nu intotdeauna stie sa comunice cu fostii colegi sau cu cei cu care a fost la acelasi nivel la

un moment dat. Nu stie sa treaca de la team player la team lider. Aici sunt problemele cele mai mari si din acest motiv se prefera aducerea din exterior", spune pentru startups.ro Daniela Necefor, Managing Partner la [Total Business Solutions](#).

Mihai Stanescu, Executive Coach la [RoCoach](#), spune ca, inainte de toate, compania trebuie sa se asigure ca investitia intr-un intraprenour se face pe o istorie de rezultate vizibile si pe cateva obiective usor de masurat, pentru ca altfel riscul de a pierde resurse si timp fara rezultate este foarte mare.

Care sunt avantajele aduse de conceptul de intraprenor

Mihai Stanescu spune ca, daca intraprenoriatul inseamna o relativa independenta a furnizorului intern de servicii sau de produse catre o companie, independenta castigata si mentinuta prin rezultate masurabile, atunci primul avantaj al acestui concept este garantarea rezultatului propus.

"La nivel international, multe companii apeleaza mai degraba la un contract comercial decat la unul de munca, mai ales pentru proiecte si produse de piata care au o returnare mare a investitiei", explica pentru startups.ro Mihai Stanescu.

In viziunea lui, al doilea mare avantaj al intraprenoriatului este diferenta de viziune dintre companie si intraprenor.

"Daca compania are un drum bine definit (uneori prea bine, chiar!), intraprenorul se poate adapta mult mai usor la schimbarile inerente ale pietei si climatului economic. Imaginati-va ca dinozaurii au disparut, pentru ca nu au putut sa se adapteze rapid la schimbarile din mediul lor. In schimb, noua generatie de fiinte vii cu sange cald, mamiferele, au reusit asta cu foarte mult succes. Cred ca paralela este extrem de valida: intraprenorul poate functiona in medii care se schimba drastic si poate <trage> dupa el dezvoltarea unei intregi companii, indiferent de marime si inertie", mai spune Mihai Stanescu.

El considera ca al treilea avantaj este competenta profesionala ridicata a intraprenorului, care are tot interesul sa continue sa se dezvolte profesional, sa isi pastreze brand-ul de excelenta si sa relice rezultatele cele mai bune si, implicit, va primi mai multe resurse si proiecte, va fi apreciat si motivat ca atare.

Daniela Necefor enumera printre avantajele pe care le au firmele care au intraprenori experienta lor, atat pe plan intern, cat si international, receptivitatea lor, un stil de conducere mai putin dictatorial, faptul ca stiu sa conduca echipa si sa comunice intre ei, la nivel de conducere.

Un alt avantaj este ca angajatul - antreprenor este mai dedicat companiei, comparativ cu ceilalti angajati.

"Performanta pe care vrea sa o obtina si modul in care lucreaza, priveste afacerea si se lupta pentru business depaseste dorintele unui simplu angajat. Devine astfel o parte importanta in companie si un om pe care te poti baza. Compania in sine are foarte multe de castigat datorita lui, va deveni un model si un exemplu pozitiv in companie, motivandu-i pe ceilalti cu entuziasmul sau, va seta standarde inalte, daca are o echipa, ii va angrena si pe ceilalti in activitati noi, diferite, creative", explica Viviana Andone.

Mihaela Perianu enumera printre avantajele de a avea intraprenori in companie faptul ca acestia aduc elemente de noutate, tin echipele in priza, stau mai mult in companie respectiva (fluctuatia de personal este mai mica) si sunt mai productivi.

Cat de mult este folosta notiunea de intraprenor in Romania

"Nu cred ca in Romania termenul si notiunile de intraprenoriat sunt foarte cunoscute si utilizate. Daca in teorie se incurajeaza comportamentul de tip <project-management>, in practica, conceptul de management se bazeaza in continuare pe conceptul sef-subordonat", spune Alexandru Talmazan.

Mihaela Perianu adauga faptul ca in Romania termenul de intraprenoriat nu este foarte cunoscut si companiile nu prea il folosesc.

"De curand (n.red. - in aprilie, anul acesta), am lansat acest subiect in cadrul unui breakfast meeting organizat de Aims si Dale Carnegie si conceptul nu era cunoscut", mai spune Mihaela Perianu.

Madi Radulescu, Managing Partner la MMM Consulting, spune ca exista companii multinationale in Romania (cu unele dintre acestea a lucrat) unde, in structura, un director regional, de exemplu, are responsabilitatea dezvoltarii regionale a afacerii si actioneaza in autonomie, ca si cum ar fi businessul propriu.

"Este cazul unor companii de distributie in farmaceutice, de distributie de FMCG, companii de retail, in care apelul catre manageri si modalitatea de lucru au de multe ori arii puternic comune cu antreprenoriatul. Managerul respectiv are practic autonomie pe executia bugetara si pe felul in care organizeaza dezvoltarea zonei si a recompenselor pentru oamenii sai", explica pentru startups.ro Madi Radulescu.

Managing Partner-ul de la Aims adauga faptul ca firmele din Romania ar putea folosi intraprenori pentru a aduce un suflu nou, inviorare si mai mult "oxigen" in echipa.

Mihai Stanescu spune ca intraprenorii au aparut in Romania dupa anul 2000, pentru ca piata de business a ajuns la o maturitate care a permis aparitia unor companii care fac asta de mult timp, in lume.

"Intraprenori sunt in mai toate companiile mari, sub diverse nume si contracte, pentru ca exista suficient spatiu (cultural si managerial) ca sa se poata investi in aceasta abordare, in general, pentru management si alte servicii destul de speciale, bazate pe competente pe care nu le pot gasi pe piata muncii", detaliaza Mihai Stanescu.

Daniela Necefor completeaza ca din 2002 au inceput sa fie mai multi intraprenori in Romania, odata ce tot mai multi romanii au preluat conducerea companiilor multinationale.

"Apoi, din 2005, companiile au fost mult mai interesate de a face aceste schimbari. Unde nu se vrea foarte mult acest tip de angajati sunt companiile romanesti foarte mari, in care antreprenorii nu au inca siguranta sa-si lase business-ul pe mana altora, pentru ca nu exista increderea ca altcineva le-ar putea conduce business-ul la el de bine ca ei, indiferent de tipul de activitate. Antreprenorii romani cred ca, facand si crescand business-ul atat de mult, nu exista nimeni altcineva caruia sa-i poata da atat de multa incredere incat sa-i predea business-ul si el sa se retraga, sa ramana doar actionar", mai spune Daniela Necefor.

Mihaela Perianu mentioneaza ca firmele interesate sa aiba astfel de angajati sunt cele cu o cultura de inovare si avangarda.

"Fiecare firma are nevoie de intraprenori, dar cultura organizationala a companiilor din Romania - fie ele multinationale, fie locale - este una de executant si mai putin de responsabilizare, asumare, generare de

idei, inovatie. Pe de alta parte, angajatii prefera sa execute ce li se spune decat sa inoveze, sa actioneze ca antreprenori. Ce-i drept, nici organizatiile nu rasplatesc un astfel de comportament antreprenorial", subliniaza Mihaela Perianu.

Cat de folosit a fost conceptul in ultimii ani

"Pe fondul crizei profunde prin care trece Romania, conceptul de intrapreneur a fost mai degraba limitat, poate mai mult decat inainte, in principal din cauza motivelor legate de resursele financiare limitate si de ingradirea riscului", mentioneaza Alexandru Talmazan.

Daniela Necefor mai spune ca, in ultimii doi - trei ani, firmele antreprenoriale romanesti n-au avut curajul sa lase business-ul pe mana unor angajati si, chiar daca aveau un manager strain, antreprenorul a repreluat conducerea, neavand incredere ca un angajat poate trece prin aceasta criza.

"Multinationalele au facut schimbari, mai ales pe vanzari, imediat ce a inceput criza, pentru ca cei care au avut o performanta foarte mare pe perioada economica in crestere, in prima perioada a crizei n-au avut aceeasi performanta. Impresia a fost ca sub presiune, sub deadline-uri mult mai mari, acei oameni n-au reusit sa ajunga la aceeasi performanta si au incercat aceasta schimbare de a aduce pe cineva care raspunde mult mai bine situatiei de stres, care poate rezista mult mai mult presiunii si cu alt tip de strategie, pentru ca era clar ca trebuie aplicata o alta strategie", completeaza Daniela Necefor.

Mihai Stanescu adauga faptul ca, in ultimii trei ani, companiile multinationale au facut foarte putine schimbari in procesele care aduc o rata mare de profit si, implicit, intraprenorii cu rezultate bune au ramas in aceleasi tipuri de relatii cu companiile-mama.

"Nu vad un trend crescator sau descrescator, cred mai degraba ca intraprenorul isi poate gasi o nisa foarte buna in business, doar aplicand principiul universal <people respond to quality>", subliniaza Mihai Stanescu.

Problemele legate de intraprenariat

Alexandru Talmazan spune ca o provocare este ca trebuie avut in vedere ca managementul de tip intraprenorial sa nu cada in excese si sa nu ajunga la prevalenta obiectivelor personale in fata celor corporatiste.

Daniela Necefor completeaza ca probleme cu intraprenorii apar incepand de la nivelul salariatilor din middle management in jos, deoarece acestia isi doresc sa aiba tot mai mult - in cariera si financiar.

Ea mai spune ca in top management nu sunt astfel de situatii, deoarece pachetul salarial este suficient de ridicat, astfel incat sa fie tentati sa obtina alte beneficii de la companie.

Madi Radulescu adauga pe lista de provocari legate de angajatii - antreprenori:

-faptul ca procedeaza doar cum gandesc ei, fara sa ceara si alta parere;

-implementeaza idei pe banii companiei, aceasta din urma asumandu-si astfel riscul de a pierde investitia;

-uneori, se comporta ca si cand ar detine business-ul, afectandu-i pe ceilalti in relatie cu ei.

Daniela Necefor mai trece la provocari plecarea intraprenorului din companie, deoarece aceasta trebuie sa gaseasca un om la fel de bun si care sa cunoasca piata respectiva.

Mihai Stanescu spune ca, din experienta lui de zece ani de coaching cu managerii din Romania, cel mai des apare provocarea pe care a denumit-o "*distanta culturala*".

"Compania trebuie sa isi defineasca foarte bine relatiile cu intraprenorul - nu numai cele comerciale si administrative, ci si cele operationale, de zi cu zi! Astfel incat sa nu isi distruga chiar resursa in care investeste timp si bani. De cele mai multe ori, intraprenorul nu isi poate face treaba eficient din cauza culturii companiei care il defineste ca intraprenor. Dupa cateva luni, intraprenorul este <tras> inapoi inspre modul de lucru si obiceiurile pe care tocmai el era delegat sa le ignore, in ideea unor rezultate mai bune", mai spune Mihai Stanescu.

Alta problema este legata de calendarul de obiective - intraprenorii accelerand mult prea mult dezvoltarea segmentului respectiv.

"Aparent paradoxal, am vazut mai multi intraprenori care au inceput sa accelereze foarte puternic catre rezultatele propuse. Se pare ca relativa independenta a intraprenorului il motiveaza sa lucreze mai inteligent si mai eficient. Bineinteles, acest fenomen se aplica celor care sunt deja orientati 100% catre rezultat, care nu pierd vremea si care nu consuma resursele companiei fara a avea rezultate pe masura obiectivelor", subliniaza Mihai Stanescu.

Mihaela Perianu completeaza ca provocarile in a avea intraprenori sunt legate de faptul ca trebuie tinuti in frau si ca poate aparea prea multa inovatie si prea putina implementare, prea mult nou, in defavoarea serviciilor traditionale care functioneaza.

DE RETINUT:

Desi ar avea nevoie, cele mai multe firme romanesti nu folosesc angajatii - antreprenori sau intraprenori, pentru ca nu au incredere in ei.

Angajatul - antreprenor inoveaza si face proiecte noi, comportandu-se ca un antreprenor, dar dispunand de resursele, mult mai puternice, ale corporatiei.

Termenul a aparut la inceputul anilor '80, fiind folosit in tarile anglo-saxone si occidentale, iar in Romania la inceputul anilor 2000, odata ce tot mai multi manageri romani au preluat conducerea companiilor multinationale din tara noastra.

Garantarea rezultatului propus, o dinamica mai mare, competenta profesionala, mai multa inovatie si o dedicare mai mare sunt principalele avantaje aduse de angajatii - antreprenori pentru companie.