

Dragan Lajović*

KARAKTERISTIKE, BARIJERE I VJEŠTINE UNUTRAŠNJEG PREDUZETNIŠTVA SA OSVRTOM NA NAŠE USLOVE

1. Uvod

Uspjeh preduzetničke prakse unutar kompanija kao što su Apple i Microsoft u Americi, i Virgin i Marks&Spencer u Britaniji, rezultirao je pokušajima mnogih velikih kompanija da razviju pozitivne strane malog biznisa i da implementiraju duh, kulturu i sisteme nagrada preduzetništva unutar njihovih organizacija. Kako god, velike kompanije imaju problem da budu preduzetničke, one to teško postižu iz jednog vrlo jednostavnog razloga - **one su previše velike**. Veličina takvih organizacija znači da menadžeri moraju da izgrade kompaniju umjesto da je kontrolišu i kako kompanija postaje veća čak još više struktura menadžmenta je dodato umjesto da se rukovodi čitavom operacijom. Zbog toga, brojne barijere unutrašnjem preduzetništvu mogu biti kreirane dok postoji značajna razlika između tradicionalne korporativne kulture i intrapreduzetničke kulture, sa naglašavanjem bivše kulture i sistema nagrađivanja koji pokušava da naglasi opreznost u donošenju odluka.

Na primjer, veliki biznis rijetko operiše na »intuitivnom osjećaju« za tržište kao što rade mnogi preduzetnici. Umjesto toga, velike količine podataka su sakupljene prije donošenja bilo koje važne poslovne odluke, pri čemu se to ne koristi samo pri donošenju racionalnih poslovnih odluka nego i za korišćenje opravdanja ako odluka ne daje optimalne rezultate. Rizične odluke su obično odložene dok se ne nađu dovoljno jake činjenice ili dok se ne unajmi konsultant da bi obezbijedio dodatne savjete i informacije. Kao rezultat takve kulture, velika preduzeća će se često suočiti sa poteškoćama da privuku adekvatne preduzetnike. Preduzetnici neće biti privučeni u velikim kompanijama, preferirajući rizik i avanturu koja je povezana vlasništvom nad malim biznisom, mada postoje izuzeci koji je razvio intrapreduzetnički stil menadžmenta unutar velike organizacije.

Osim toga, velike organizacije mogu obeshrabrivati zapošljavanje i napredovanje preduzetnika. Ovo zbog toga, što prisustvo preduzetnika unutar velike kompanije može vjerovatno otuditi ostale važne menadžere unutar organizacije,

* Fond za razvoj Republike Crne Gore
Rad je primljen februara 2005.

naročito ako razvoj karijere individualaca zavisi od dokazivanja uspostavljenim strukturama i normama korporacije. Ostale barijere unutrašnjem preduzetništvu unutar korporacije uključuju sledeće:

- **Tradicionalne korporativne strukture** - hijerarhijska priroda velikih kompanija nije pogodna za preduzetničko ponašanje, sa značajnom distancom među slojem top menadžmenta i nižim slojem radne snage, što rezultira neosetljivom vezom između menadžmenta i radnika. Višestruki slojevi menadžmenta mogu, takođe, da vode ka mnogim slojevima koji stoje između potencijalnog intrapreduzetnika i osobe koja je zadužena za resurse. Na primjer, ako radnik koji radi na uzgajanju biljaka dođe do ideje da poboljša proces proizvodnje, onda je potrebna dozvola da razvije tu ideju od menadžera koji je tri ili četiri nivoa iznad u hijerarhiji autoriteta, s mogućnošću da predlog bude odbijen od strane menadžera na svakom nivou prije nego li stigne do onoga koji odlučuje o finansiranju istog.

- **Korporativna kultura** - priroda same korporativne strukture - gdje se opisi posla rigidno primjenjuju - mogu ugušiti inovacije. Uspostavljene procedure, sistem izvještavanja i obaveštavanja, linije autoriteta i kontrolni mehanizmi tradicionalne hijerarhijske organizacije su tu da podrže postojeću menadžment strukturu, a ne da promoviraju kreativnost i inovativnost. Na primjer, procedure izvještavanja velikih preduzeća su obično koncentrisane na potrebe kratkog roka budžetskih činovnika i mjerenje performansi. Menadžeri zbog toga uče da razmišljaju u uslovima kratkoročnih ciklusa.

- **Standardne performanse velikih preduzeća** - nametnute od strane velikog biznisa, naročito na kratak rok, mogu da neprijateljski utiču na razvoj intrapreduzetničkih projekata, od kojih su mnogi dugoročne prirode. U mnogim velikim kompanijama, kratkoročni profiti se generalno upotrebljavaju kao glavna mjera uspjeha kompanije. Ovo je zbog toga što povećanje kratkoročnih profita utiče na povećanje cijena akcija kompanije i na taj način privlači nove investitore, što će prouzrokovati pritisak na menadžere da smišljaju kratkoročne strategije radije nego da gledaju ka dugoročnim investicijama. Preduzetničke aktivnosti, naročito inovativni novi projekti zahtijevaju vrijeme da bi se dovoljno razvili i stav kratkoročne politike će prouzrokovati probleme s obzirom na finansiranje takvih projekata. Bilo kakve greške, takođe, mogu štetiti ličnoj reputaciji preduzetnika, koji može biti uklonjen sa projekta prijevremeno i premješten u manje preduzetnički orijentisan menadžment.

- **Procedure planiranja** - unutar velikih kompanija mogu ugušiti preduzetništvo. Generalno, kako kompanije postaju više, okolina korporativnog okruženja će zahtijevati više kontrole i specifične standardne performanse da bi vršio uticaj na ovu kontrolu. Tako papirologija i standardi izvještavanja mogu dominirati nad preduzetničkim i inovativnim ponašanjem. U nekim slučajevima, ovo može voditi ka »podzemnim inovacijama«, gdje intrapreduzetnici bivaju umješani u stvaranje inovacija koje nijesu ovlašćene od strane organizacija. Oni rade u tajnosti

¹ Vidjeti više na www.ssrn.com (Working papers – intapreneurship)

u svom slobodnom vremenu dok se toliko ne približe tržištu da ne mogu biti zaustavljeni.

- **Vlasništvo u cjelini** - i njegova povezanost sa nezavisnošću u donošenju odluka je jedan od osnovnih motiva u preduzetništvu. Unutar velikih kompanija vlasništvo nad aktivom preduzetničkog dijela biznisa je rijetko moguće, izuzev u slučaju istiskivanja menadžmenta. Osim toga, intrapreduzetnik će imati poteškoća u podupiranju ideje totalnog vlasništva od faze njenog razvoja do njenog finalnog marketinga usled funkcionalne prirode menadžmenta unutar velike organizacije. Zbog toga, uticaj intrapreduzetnika na inovativnu ideju može biti razblažen od strane drugih individualaca unutar organizacije.

- **Mobilnost menadžera** - unutar velikih kompanija može voditi nedostatku privrženosti specifičnim projektima, naročito ako su ti projekti dugoročne prirode. Stoga ovo vodi promjeni u prioritetima od strane različitih menadžera za projekte tako gubeći kontinuitet povezan sa razvojem novih proizvoda unutar malih kompanija. Fleksibilnost promjene pravca projekata može se pokazati kao teška ako se za njom posegne od strane drugih segmenata unutar kompanije.

- **Neprikladan sistem nagrađivanja** – u mnogim velikim kompanijama, često postoje neodgovarajući metodi za nagrađivanje kreativnih radnika. Nagrade su obično bazirane na poboljšanjima strogim granicama performansi nametnutim od strane menadžmenta, sa vrlo malo prostora za sistem nagrađivanja zasnovan na kreativnosti i inovativnosti. Unapređenje menadžmenta-normalan put za talentovane pojedince unutar velikih kompanija je rijetko atraktivna nagrada intrapreduzetnicima. Ovo stoga što ih to vodi van posla u kojem su oni iskazali svoj talenat za inovacije i smješta ih u upravljačku poziciju sa povećanom administrativnom odgovornošću.

Kako god, uprkos ovim problemima postoji veliki broj inicijativa velikih kompanija koje mogu biti preuzete a koje mogu stvoriti okolinu koja je pogodna za inovacije i preduzetništvo.

2. Karakteristike intrapreduzetnika - ko je intrapreduzetnik?

Kao što istraživači sugerišu, intrapreduzetničke organizacije često trebaju novu vrstu ljudi koji mogu povezati dva svijeta preduzetnika i korporacija. Zaista, set vještina koje karakterišu intrapreduzetnike su prilično različite od vještina koje su potrebne ili tradicionalnom korporacijskom menadžeru ili preduzetniku. Na primjer, za razliku od preduzetnika, intrapreduzetnicima su potrebne vještine izgradnje tima i čvrsto razumijevanje biznisa i tržišne realnosti, dok se, takođe, obrađuju osobine liderstva i brzog donošenja odluka uspješnih vlasnika-menadžera. Zbog toga, u razvoju unutrašnjeg preduzetništva zadatak menadžera organizacije je da identifikuju one individualce koji posjeduju menadžerske sposobnosti da upravljaju projektom unutar granica velikih kompanija i preduzetničkih vještina koji će biti sposobni da pokrenu projekat naprijed.

3. Menadžerske vještine

Menadžerske vještine koje se zahtijevaju od intrapreduzetnika su sledeće:²

- *Sposobnost prihvatanja multidisciplinarne uloge* -

Na početku, samo će intrapreduzetnici imati dovoljno ideja koje će željeti da pokrenu unutar kompanije. Dok intrapreduzetnici često imaju pozadinu u pojedinim disciplinama u biznisu kao što je npr. razvoj marketinga, oni moraju biti sposobni da prihvate multidisciplinarni pristup kada biva potrebno da razvijaju njihove vlastite ideje u vrijedan biznis. Ovo nerijetko može značiti prelaženje granica između funkcija u organizaciji.

Tabela 1. Menadžeri, preduzetnici i intrapreduzetnici³

	Tradicionalni menadžeri	Tradicionalni preduzetnici	Intrapreduzetnici
Organizacione karakteristike			
Stav ka organizaciji	Vidi organizaciju kao nešto prirodno i traži poziciju unutar nje	Mogu brzo napredovati u preduzeću-kad su frustrirani odbijaju sistem i forme	Nesklonost ka organizacionom sistemu
Upravljačka satisfakcija	Ugođava drugima (višim u organizacionoj hijerarhiji)	Zadovoljavaju sebe i mušterije	Zadovoljavaju sebe, mušterije i sponzore
Primarni motivi	Žele unapređenje i ostale tradicionalne nagrade	Žele slobodu. Ciljno orijentisani, samo motivisani i samopouzdati	Želi slobodu i pristup resursima kompanije
Odnosi sa ostalima	Organizaciona hijerarhija kao bazični odnos	Transakcije i pravljenje sporazuma kao bazični odnosi	Transakcije unutar organizacione hijerarhije
Upravljački atributi			
Odluke	Slaganje sa onima koji imaju moć/odlaganje odluka za pretpostavljene	Prati privatnu viziju. Odlučan, orijentisan na akciju.	Više strpljiv i voljan na kompromis od preduzetnika
Delegiranje posla	Delegiranje akcije-izvještavanje i nadgledanje uzima većinu menadžmenta.	Prlja ruke i može uznemiriti zaposlene radeći njihov posao	Prlja ruke-zna da radi posao ali zna i kako da delegira
Pažnja menadžmenta	Primarno na događaje unutar organizacije	Primarno na tehnologiju i tržište	Obje, unutra-manadžmenta na potrebe preduzeća i van preduzeća-fokusira se na mušterije

² Deakens David: "Entrepreneurship and small firms" – Mc Graw Hill, Cambridge 1999

³ Blayney Mark: "Turning your business around" – How to books, Oxford 2002;

Istraživanja marketinga	Izvršava tržišne studije koje su usmjerene na otkrivanje potreba i vode ka proizvodima/uslugama i konceptima	Stvara potrebe. Komunicira sa mušterijama i formira sopstveno mišljenje.	Posjeduje tržišna istraživanja i intuitivnu evaluaciju tržišta kao preduzetnici
Problem-stil rešavanja	Rešava probleme unutar sistema	Izbjegava probleme u formalnoj strukturi napuštajući je i formirajući sopstveni biznis	Rešava probleme unutar sistema ili zaobilazanje bez napuštanja
Vještine	Profesionalni menadžeri. Analitičke sposobnosti, upravljanje ljudima i političke vještine.	Biznis mu je prislan. Više biznis sposobnosti od menadžerskih vještina. Često je tehnički istreniran	Veoma slični preduzetnicima, ali situacija zahtijeva sposobnost da budu uspješni unutar organizacije
Lične karakteristike			
Lične karakteristike	Može biti energičan i ambiciozan-plašljiv od drugih sposobnih pojedinaca da bi mogli da mu štete razvoju karijere	Samopouzdan, optimističan i hrabar	Samopouzdan, hrabar-ciničan što se tiče sistema ali optimističan oko mogućnosti da ga nadmudri
Nivo obrazovanja	Visoko obrazovani	Manje kvalitetno obrazovan u ranijim studijama.	Često visoko obrazovani, naročito na tehničkom polju
Neuspjesi i greške	Stremljenje ka izbjegavanju grešaka i iznenađenja. Odlaganje prepoznavanja neuspjeha.	Greške i neuspjehe prihvata kao iskustvo	Pokušavaju da skrivu rizične projekte od javnosti tako da mogu da uče na greškama bez publiciteta oko mogućeg neuspjeha
Istorija porodice	Članovi porodice koji rade za velike organizacije	Preduzetnici u malom biznisu profesionalna ili zanatsko poljoprivredna pozadina	Preduzetnici u malom biznisu profesionalna ili zanatska pozadina
Rizik	Opreznost	Vole umjereni rizik. Teško investiraju ali očekuju da uspiju.	Vole umjeren rizik-neuplašeni od dopuštanja tako malo ličnog rizika
Status	Staranje o statusnim simbolima	Vole da sjede na kutiji pomorandži ako posao ide dobro	Izbacaju tradicionalne statusne simbole-žude za simbolom slobode

• **Razumijevanja okruženja** - Intrapreduzetnik treba da razumije okruženje i njegove mnoge aspekte da bi uspostavio uspješnu intrapreduzetničku inicijativu. Pojedinaac mora razumijeti kako njegova/njena kreativnost može uticati na internu i eksternu okolinu korporacije.

• **Ohrabrivanje otvorene diskusije** - Otvorena diskusija mora biti ohrabrivana da bi se razvio dobar tim za stvaranje nečeg novog. Uspješna nova intrapreduzetnička inicijativa samo može biti formirana kada tim osjeća slobodu da izrazi neslaganje i ideje i da dolazi do najboljih rešenja. Stepenn dobijene otvorenosti zavisi od stepena otvorenosti intrapreduzetnika.

• **Stvaranje upravljačkih opcija** - Intrapreduzetnik treba da izaziva vjeru i pretpostavke korporacije i kroz ovo kreira nešto novo u velikoj birokratiji organizacije.

• **Stvaranje koalicije podržavalaca** - Otvorenost će voditi ka uspostavljanju jake koalicije pristalica i onih koji ohrabruju. Intrapreduzetnik mora ohrabrivati i afirmisati svakog člana tima naročito tokom vremena kada se javljaju problemi. Ovo ohrabrivanje je veoma važno jer uobičajene motivacije kao što su karijera i sigurnost posla nijesu operativne u uspostavljanju nove intrapreduzetničke inicijative.

• **Intrapreduzetničke vještine** - Neke preduzetničke vještine koje se zahtijevaju od intrapreduzetnika su:⁴

1. *Vizija i fleksibilnost* - Intrapreduzetnik mora biti lider vizije, osoba koja sanja »sjajne snove« da uspostavi novu uspješnu inicijativu. Intrapreduzetnički lider mora imati san i prevazići sve prepreke šaljući ovaj san drugima u organizaciji naročito onima na uticajnim pozicijama. Kako god, dok su intrapreduzetnici vizionari, njihov san je obično utemeljen u iskustvu u biznisu. Ovo stoga što oni shvataju da njihovi snovi mogu postati stvarnost ako oni sami preduzmu akciju da ideju pretvore u prihvatljiv poslovni predlog.

2. *Akcija-orijentacija* - Intrapreduzetnici odmah startuju sa radom, radije nego da troše vrijeme planirajući razvoj ideje u detalje. Često, oni ne čekaju odobrenje da počnu da rade na svojim idejama. Umjesto toga, oni će nastojati da nastave sa razvojem svoje ideje često i u svom slobodnom vremenu. Za razliku od menadžera, koji često delegiraju odgovornost podređenima, intrapreduzetnici će biti umiješani u brojne zadatke koji su u vezi sa intrapreduzetničkim projektom, preovlađujući zbog njihovog afiniteta prema pretvaranju njihove vizije direktno u realnost kroz vlastiti napor.

3. *Posvećenost* - Tradicionalan sistem razvoja proizvoda se ne može porediti sa unutrašnjim preduzetništvom iz jednog jednostavnog razloga-on je previše birokratizovan da bi omogućio ili ohrabrivao posvećenost. Tradicionalni menadžeri će odvojiti marketing i tehnologiju, viziju i akciju od ostalih odgovornosti u odvojenim poslovima što može odbiti intrapreduzetničku privrženost, odgovornost i uzbuđenje koje inspiriše totalnu posvećenost. U nekim slučajevima, ova posvećenost može biti ekstremna, često do obima da se

⁴ www.ssrn.com "Top papers – intrapreneurship"

stavljaju prioritetni projekti i prije nego što su ljudi umiješani u ideju. Oni će preferirati obavljanje posla na vrijeme prije nego da se zadovolje potrebe ljudi.

4. Istrajnost u prebrođavanju neuspjeha - Intrapreduzetnik mora istrajati tokom perioda frustracije i pojavljivanja prepreka koje će se neizbježno pojaviti tokom kreiranja nove inicijative. Samo kroz istrajnost nova inicijativa će biti kreirana i dovedena u fazu komercijalizacije. Važno je da intrapreduzetnici vide neuspjeh kao iskustvo iz kojeg će učiti-privremeni korak unazad iz koje se ideja može poboljšati.

5 Postavljanje ciljeva koje može sam riješiti - Intrapreduzetnik često postavlja lične ciljeve za projekat, radije nego one korporativne ciljeve koji su povezani sa kratkoročnim potrebama kao što su npr. procedure izvještavanja. Ovi ciljevi su često povezani sa visokim personalnim standardima, kako intrapreduzetnik dobija malu satisfakciju pridržavajući se standarda koje su postavili drugi.

4. Zaključna razmatranja

U ovom radu su tretirana generalna znanja u pogledu koncepta unutrašnjeg preduzetništva, npr. preduzetnici unutar samog preduzeća. Demonstrirano je, da pod određenim uslovima, u velikim organizacijama, preduzimljivost, inovativnost i kreativnost malih preduzeća može biti razvijena ako se specifične barijere prevaziđu i ako se određene politike i procedure primijene. Takođe je, pokazano da je intrapreduzetnik prilično različit u odnosu na preduzetnika i korporativnog menadžera, često posjedujući sposobnosti karakteristične za obje vrste individua.

U ispitivanju ovog fenomena, rad se preovlađujuće oslanja na iskustva Britanije i Amerike da bi se ispitali koncepti kao što su razlike između preduzetničke i intrapreduzetničke inicijative; barijere unutrašnjem preduzetništvu unutar kompanije klima za unutrašnje preduzetništvo i konačno, karakteristike intrapreduzetnika. Do sada, malo je urađeno u Evropi, naročito tranzicionoj, pa se na ovom polju može očekivati s obzirom na činjenicu da mnoge savremene i inovativne menadžment tehnike mogu biti opisane kao opadajuće unutar sfere »unutrašnjeg preduzetništva«. S druge strane postoji mogućnost da generalni koncepti unutrašnjeg preduzetništva još prodiru u menadžment velikih korporacija Evrope u oba sektora i u privatnom i u javnom. Kako god, jasno je da se mora više raditi na ispitivanju preduzetničke prakse preduzeća koja ne spadaju u klasu malih i srednjih preduzeća i da precizni programi rada moraju biti sprovedeni da bi se testirali neki koncepti prezentirani u ovom radu a potom da se ispita mogućnost njihove primjene i kod nas.

Intrapreduzetništvo u našim uslovima je:

- Tehnički inovaciono zaostao proces;
- Nisko u hijerarhiji odlučivanja i upravljanja;
- Van organizacione šeme;
- Teško dolazi do resursa, opreme i tima za realizaciju ideje;
- Postoji strah od neuspjeha u smislu opstanka u kompaniji;

- Nije vlasnički blizak sa kompanijom;
- Ne prihvata tradicionalne i birokratizovane planove kompanije;
- Okrenut je tržištu i polazi od njegovih potreba;
- Neadekvatno je nagrađen;
- Ima dobru komunikaciju sa stejkholderima;
- Prihvata inovaciju znanja i obrazovanja.

Bord direktora i izvršni menadžment veoma sporo prepoznaje manje intrapreduzetničke grupe i individue. Obzirom da je sam nespreman na inovacije u svom radu i radu kompanije on često pribjegava surovim metodama koje se protive bilo kakvim promjenama koje nijesu hijerarhijskog karaktera. Naime, uprava kompanije prenašava činjenicu da faktor vrijeme i tehničko-tehnološki proces u njemu pozicionira njene proizvode i usluge na tržištu na potpuno kvalitativno nov način. Time se gube profiti, povećavaju troškovi, demotiviraju kadrovi, raubuju resursi. Pojedinci i timovi ne prihvataju takav pristup i najčešće svoju poziciju traže u kompaniji koja ima više razumijevanja za njihove poduhvate ili otpočinju sa sopstvenim biznisom. Na taj način kompanija ostaje hendikepirana za duži vremenski period pa se traže rješenja koja nijesu primjerena tekućim potrebama.

Da bi kompanija mogla da identifikuje intrapreduzetnike i intrapreduzetničke timove potrebno je da se realno suoči sa potencijalnim problemima. Potom da ih nakon identifikacije prepusti same sebi i da im blago sugeriše i usmjerava nenametljivu realizaciju projektnog zadatka u čijem su osmišljavanju sami intrapreduzetnici učestvovali a da pri tom nijesu bili ni svjesni da to čine. Zatim je neophodno od strane menadžmenta pokazati blagonaklonost prema implementaciji rješenja intrapreduzetničkog tima neopterećujući ga organizacionim problemima. Konačno treba osmisliti takav sistem nagrađivanja koji stimuliše ovakve poduhvate i koji će biti prepoznatljiv za sve one koji imaju slične ideje i inicijative. Ovakav model ima smisla u našim uslovima, pogotovo zbog toga što je u najvećem broju velikih sistema (bez obzira da li je riječ o javnim ili privatizovanim kompanijama) nestao istraživačko razvojni sektor (odjeljenje) iz razloga što je i sama kompanija prestala da razmišlja o istraživanjima i inovacijama. Cilj i namjera velikih sistema da se dobro pozicioniraju na domaćem i pokušaju obezbijediti učešće na ino-tržištu može se realizovati brže uz podršku, zadržavanje i nagrađivanje efikasnih intrapreduzetnika i preduzetničkih timova. U suprotnom oni će krenuti u razvoj sopstvenog biznisa ili će to raditi za vlasnika MSP koji po njima vidi resurs koji prepoznaje šanse i opasnosti.

Literatura:

1. Blayney Mark: "Turning your bussines around" – How to books, Oxford 2002;
2. Jones P. Charles: "Investments – analysis menagement" – John Wiley and Sons, Danvers 2004;
3. Deakens David: "Enterpreneurship and small firms" – Mc Graw Hill, Cambridge 1999;
4. Burke J. Ronald: "The organization in Crisis" – Blackwell Business – Massachusets 2000;
5. Smith Richard and Smith Kiholm Janet: "Enterpreneurial finance" - John Wiley and Sons, Danvers 2004;
6. Wilson Peter and Bates Sve: "The essential guide to managing small business growth", Great Britain, 2003;
7. Hit A. Michael, Ireland Duane, Camp S. Michael, Sexton L. Donald: "Strategic entrepreneurship", Great Britain, 2002.

Abstrakt:

U ovom radu biće ispitane barijere koje postoje pri kreiranju intrapre-duzetničke kulture unutar korporacije i razmatraće se izvjesni faktori koji vode ka stvaranju klime za unutrašnje preduzetništvo unutar organizacije. Konačno, ras-pravljajući se o specifičnim karakteristikama intrapreduzetnika i upoređići se sa karakteristikama menadžera korporacije i preduzetnika. U radu se daje poseban osvrt na barijere sa jedne i vještine sa druge strane fenomena unutrašnjeg preduzetništva. Završne opservacije u radu su realno sagledale mogućnosti implementacije unutrašnjeg preduzetništva u postprivatizacionoj fazi u našim prilikama.

Abstract

In this work, the barriers existing in creation of intra-entrepreneurial culture within a corporation will be questioned, as well as the certain factors leading to creation of environment for intra-entrepreneurship within a corporation. Finally, the specific characteristics of intra-entrepreneurs will be discussed and they will be compared to the characteristics of the corporation managers and entrepreneurs. A special attention is paid to the barriers on one side, and to the skills on the other side of the phenomenon called intra-entrepreneurship. Final observations in this work have realistically considered the options of intra-entrepreneurship implementation in post-privatization phase in our conditions.