

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

Viljem Pšeničny

POGOJI IN MOŽNOSTI ZA
DINAMIČNO PODJETNIŠTVO V SLOVENIJI

Doktorska disertacija

Ljubljana, 2002

VSEBINA

1. UVOD.....	1
1.1. MOTIVI IN CILJI RAZISKOVANJA DINAMIČNEGA PODJETNIŠTVA	2
1.2. RAZISKOVALNA VPRAŠANJA IN HIPOTEZE	3
1.3. VSEBINSKI OKVIR DISERTACIJE	5
2. RAZUMEVANJE IN MESTO PODJETNIŠTVA.....	7
2.1. VPRAŠANJA IN DILEME	7
2.2. VLOGA PODJETNIŠTVA IN PODJETNIKA V EKONOMSKI TEORII.....	9
2.3. MESTO PODJETNIŠTVA V POSLOVNO-ORGANIZACIJSKI ZNANOSTI.....	12
2.4. RAZLAGA PODJETNIŠTVA, PODJETNIŠKEGA PROCESA IN PODJETNIKA S POJMOVNIKOM TEORIJE ORGANIZACIJE	14
2.5. OD PODJETNIKA DO PODJETNIŠKEGA MENEDŽERJA.....	17
2.6. TEMELJNE DEFINICIJE	19
2.7. SMERI RAZISKOVANJA PODJETNIŠTVA	20
2.8. SKLEP	22
3. DINAMIČNO PODJETNIŠTVO IN ZNAČILNOSTI RASTI PODJETNIŠKIH GAZEL	23
3.1. UVOD	23
3.2. EKONOMSKA VLOGA DINAMIČNEGA PODJETNIŠTVA	24
3.3. DINAMIČNO PODJETNIŠTVO.....	29
3.3.1. Teorija rasti	30
3.3.2. Modeli rasti.....	31
3.3.3. Dejavniki rasti.....	34
3.3.3.1. Okolje podjetja	34
3.3.3.2. Dinamično podjetje.....	37
3.3.3.3. Dinamični podjetnik.....	40
3.3.4. Motivacija za rast.....	43
3.3.5. Strategije rasti.....	45
3.3.6. Poslovanje rasti in organizacija	49
3.3.6.1. Kako upravljati in poslovoditi rast	50
3.3.6.2. Razvoj organizacije.....	53
3.3.6.3. Tehnike poslovanja rasti	55
3.4. SKLEP	59
4. OBLIKOVANJE RAZISKOVALNEGA MODELA	61
4.1. UVOD	61
4.2. OBLIKOVANJE RAZISKOVALNEGA MODELA.....	62
4.2.1. Realnost raziskovanja in tipologija raziskav v podjetništvu.....	62
4.2.2. Dejavniki rasti dinamičnih podjetij v EU.....	64
4.2.2.1. Dejavniki okolja	65
4.2.2.2. Notranji dejavniki hitre rasti podjetij.....	67
4.3. KRITERIJI DINAMIČNEGA PODJETNIŠTVA TER MERILA RASTI PODJETIJ	68
4.3.1. Kriteriji dinamičnega podjetništva.....	68
4.3.2. Kriteriji za dinamična podjetja EU	69
4.3.3. Merjenje rasti podjetij	70
4.3.4. Oblikovanje delovnih hipotez.....	74
4.4. SKLEP	75

5. NAČRT IN METODA RAZISKOVANJA	77
5.1. UVOD	77
5.2. NAČRT RAZISKAVE	78
5.2.1. <i>Izbor, zbiranje in priprava podatkov za obdelave</i>	79
5.2.1.1. Podatki o dinamičnih podjetjih in izboru primerov za proučevanje.....	79
5.2.1.2. Vprašalnik za dinamična podjetja	81
5.2.1.3. Oblikovanje liste spremenljivk	81
5.3. METODE ANALIZE	82
5.3.1. <i>Analiza razlik stališč dinamičnih podjetnikov v Sloveniji in Evropi</i>	83
5.3.1.1. T-test	83
5.3.1.2. Hi 2 test	84
5.3.2. <i>Metoda učenja na primerih v podatkovnih bazah</i>	85
5.3.2.1. Strojno učenje.....	87
5.3.2.2. Analiza podatkov o slovenskih dinamičnih podjetjih v letih 1994–1999 s strojnim učenjem	92
5.4. SKLEP	96
6. ZNAČILNOSTI DINAMIČNIH PODJETIJ V SLOVENIJI	97
6.1. UVOD	97
6.2. DINAMIČNA PODJETJA V SLOVENIJI	98
6.2.1. <i>Lokacija in dejavnosti hitro rastočih malih podjetij</i>	98
6.2.2. <i>Splošno o proučevanih dinamičnih podjetjih</i>	100
6.2.3. <i>Okolje dinamičnih podjetij</i>	101
6.2.3.1. Enostavnost vstopanja in administrativne ovire pri rasti.....	102
6.2.3.2. Finančno okolje podjetij (dostopnost sredstev, finančna disciplina).....	103
6.2.3.3. Odnos države do podjetništva – politika države (davki, ekonomska politika).....	106
6.2.3.4. Izobraževanje in usposabljanje za podjetništvo (trg dela, kvaliteta ponudbe zaposlenih in podjetnikov)	107
6.2.3.5. Razvojna naravnost in uvajanje inovacij ter sprememb	108
6.2.3.6. Tržno okolje	109
6.2.3.7. Pravno ter kulturno in družbeno okolje podjetja	111
6.2.3.8. Preiskus domnev o vplivu okolja na uspešnost	113
6.2.4. <i>Slovenski dinamični podjetnik in njegov tim</i>	114
6.2.4.1. Starost, izobrazba in delovne izkušnje.....	114
6.2.4.2. Ustanavljanje dinamičnega podjetja.....	115
6.2.4.3. O podjetniških lastnostih dinamičnih podjetnikov.....	116
6.2.5. <i>Znanje, inovativnost in ustvarjalnost</i>	118
6.2.6. <i>Poslovna strategija rasti</i>	119
6.2.7. <i>Poslovanje (menedžment) in organizacija</i>	121
6.2.8. <i>Zaposleni v dinamičnih podjetjih</i>	123
6.2.9. <i>Financiranje rasti in poslovanje</i>	124
6.3. SKLEP	129
7. RAZLIKE V DEJAVNIH DINAMIČNEGA PODJETNIŠTVA MED SLOVENIJO IN EU	130
7.1. UVOD	130
7.2. VPLIVI OKOLJA NA DINAMIČNA PODJETJA V EU IN SLOVENIJI.....	130
7.2.1. <i>Vpliv okolja na podjetnika</i>	130
7.2.2. <i>Vpliv okolja na inovativnost</i>	133
7.2.3. <i>Vpliv okolja na poslovno strategijo</i>	135
7.2.4. <i>Vpliv okolja na zaposlene</i>	137
7.2.5. <i>Vpliv okolja na poslovanje</i>	139
7.2.6. <i>Vpliv okolja na financiranje</i>	140
7.3. VPLIV NOTRANJIH ZNAČILNOSTI NA DINAMIČNA PODJETJA V EU IN SLOVENIJI.....	142
7.3.1. <i>Značilnosti dinamičnega podjetnika</i>	142
7.3.2. <i>Značilnosti inovativnosti</i>	144
7.3.3. <i>Značilnosti strategije rasti</i>	145
7.3.4. <i>Značilnosti poslovanja</i>	147
7.3.5. <i>Značilnosti ravnanja z zaposlenimi</i>	149
7.3.6. <i>Značilnosti financiranja rasti</i>	150
7.4. SKLEP	152

8. STROJNO UČENJE NA PRIMERIH DINAMIČNIH PODJETIJ	154
8.1. UVOD	154
8.2. NAPOVEDOVANJE RASTI DINAMIČNIH PODJETIJ	155
8.2.1. <i>Napovedovanje indeksa DaBEG</i>	155
8.2.1.1. Prva napoved Indeksa DaBEG	156
8.2.1.2. Druga napoved indeksa DaBEG	157
8.2.1.3. Tretja napoved indeksa DaBEG	160
8.2.1.4. Četrta napoved indeksa DaBEG	165
8.2.2. <i>Napovedovanje rasti celotnega prihodka</i>	169
8.2.2.1. Prvi primer napovedi rasti celotnega prihodka	170
8.2.2.2. Druga napoved rasti celotnega prihodka	171
8.2.2.3. Tretja napoved rasti celotnega prihodka	173
8.2.3. <i>Napovedovanje rasti dobička v celotnem prihodku</i>	175
8.2.3.1. Prva napoved napovedi rasti dobička v celotnem prihodku	175
8.2.3.2. Druga napoved rasti dobička v celotnem prihodku	177
8.2.4. <i>Napovedovanje rasti dobičkovnosti kapitala</i>	179
8.2.4.1. Prva napoved rasti dobičkovnosti kapitala	179
8.2.4.2. Druga napoved rasti dobičkovnosti kapitala	181
8.2.5. <i>Napovedovanje rasti dobičkovnosti vseh sredstev</i>	183
8.2.5.1. Prva napoved rasti dobičkovnosti sredstev	183
8.2.5.2. Druga napoved rasti dobičkovnosti sredstev	185
8.2.6. <i>Napovedovanje rasti celotnega prihodka na zaposlenega</i>	187
8.2.6.1. Prva napoved rasti celotnega prihodka na zaposlenega	187
8.2.6.2. Druga napoved rasti celotnega prihodka na zaposlenega	188
8.2.6.3. Tretja napoved rasti celotnega prihodka na zaposlenega	190
8.2.6.4. Četrta napoved rasti celotnega prihodka na zaposlenega	192
8.2.7. <i>Napovedovanje rasti dobička na zaposlenega</i>	196
8.2.7.1. Prva napoved rasti dobička na zaposlenega	196
8.2.7.2. Druga napoved rasti dobička na zaposlenega	198
8.3. NAPOVEDOVANJE ZNAČILNOSTI DINAMIČNIH PODJETIJ	200
8.3.1. <i>Napovedovanje vplivov na motivacijo dinamičnih podjetnikov</i>	200
8.3.1.1. Notranje podjetništvo in iniciativnost zaposlenih	200
8.3.1.2. Vizija kot glavni motiv za rast dinamičnega podjetja	203
8.3.2. <i>Napovedovanje kapitala za začetek poslovanja</i>	204
8.3.3. <i>Napovedovanje uspešnosti ustanovitve podjetja (start-up)</i>	207
8.3.4. <i>Napovedovanje zaposlovanja usposobljenih delavcev</i>	209
8.3.5. <i>Napovedovanje menedžment tima</i>	211
8.3.6. <i>Napovedovanje ravnanja s človeškimi viri</i>	213
8.3.6.1. Kadrovanje in izbira sodelavcev	214
8.3.6.2. Izobraževanje in stalno usposabljanje zaposlenih	215
8.3.6.3. Delegiranje odločanja in vodenja	218
8.3.6.4. Graditev timov v dinamičnih podjetjih	220
8.3.7. <i>Napovedovanje odnosa podjetnika do delavskega delničarstva</i>	222
8.3.7.1. Prva napoved delavskega delničarstva	223
8.3.7.2. Druga napoved delavskega delničarstva	224
8.3.8. <i>Napovedovanje odnosa države do dinamičnega podjetništva</i>	226
8.3.8.1. Davčna politika in rast podjetij	227
8.3.8.2. Odnos države do dinamičnega podjetništva	228
8.4. UGOTOVITVE O MOŽNOSTIH NAPOVEDOVANJA RASTI DINAMIČNIH PODJETIJ	231
8.4.1. <i>Napovedovanje poslovanja dinamičnih podjetij</i>	231
8.4.2. <i>Napovedovanje lastnosti dinamičnih podjetij</i>	233
8.5. SKLEP	235
9. POGOJI IN MOŽNOSTI ZA DINAMIČNO PODJETNIŠTVO V SLOVENIJI	238
9.1. UVOD	238
9.2. POGOJI IN MOŽNOSTI ZA DINAMIČNO PODJETNIŠTVO V SLOVENIJI	239
9.3. PRIPOROČILA ZA SPREMEMBE V OKOLJU	241
9.4. PRIPOROČILA ZA SPREMEMBE V DINAMIČNIH PODJETJIH	242
9.5. SKLEP IN PRIPOROČILO ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE	243

10. LITERATURA IN VIRI.....	243
PRILOGE.....	265
I. ODGOVORI DINAMIČNIH PODJETNIKOV NA VPRAŠALNIK (SLO: 1994; 2001; EU: 2001)	1 - 34
II. DEJAVNIKI RASTI DINAMIČNIH PODJETIJ V EU	1 - 6
III. T- TEST ZA SKUPINE SPREMENLJIVK - REZULTATI	1 - 10
IV. X^2 TEST RAZLIK V ODGOVORIH MED SLO: 2001 IN EU: 2001	1 - 3
V. VHODNA DATOTEKA S PODATKI O SLOVENSKEH DINAMIČNIH PODHETJIH ZA PROGRAM WEKA	1
VI. ATRIBUTI V ODLOČITVENIH DREVESIH, KI VPLIVAO NA RAST DINAMIČNIH PODJETIJ.....	1 - 2
DODATEK.....	
POVZETEK.....	1 - 19

SEZNAM SLIK

Slika 1.3.	Grafična predstavitev vsebine disertacije.....	5
Slika 2.4.	Podjetniški proces	15
Slika 3.2.	Birchov model dinamike v gospodarstvu: podjetja vseh velikosti rastejo ali se zmanjšujejo.....	25
Slika 3.3.3.2.	Podjetja glede na stopnjo rasti izbranega merila rasti	38
Slika 3.3.6.1:	Podjetniško in menedžersko vodenje skozi faze rasti podjetja	51
Slika 3.3.6.2.1:	Graditev kulture podjetja.....	54
Slika 3.4.	Dejavniki, ki vplivajo na rast (dinamičnih) podjetij	60
Slika 4.2.2.	Dejavniki rasti najhitreje rastočih podjetij v EU 1994–1999	65
Slika 4.4.	Dejavniki hitre rasti evropskih dinamičnih podjetij (značilnosti v pogl. 4.2.2.).....	76
Slika 5.3.2.	Značilni koraki v postopku odkrivanja znanja v podatkovnih bazah.....	86
Slika 5.3.2.1.	Učenje na osnovi primerov.....	87
Slika 5.3.2.2.	Odločitveno drevo za izbiro prevoznega sredstva, zgrajeno iz primerov v tabeli 5.3.2.1.	89
Slika 5.3.2.3.	Algoritem za gradnjo odločitvenih dreves ID3.....	90
Slika 5.3.2.4.	Predstavitev odločitvenega problema o izbiri prevoznega sredstva v formatu, ki ga zahteva program za analizo podatkov Weka.....	91
Slika 5.3.2.5.	Lineariziran zapis odločitvenega drevesa za izbiro prevoznega sredstva, dobljen z učnim algoritmom J4.8.....	91
Slika 5.3.2.6.	Grafični prikaz odločitvenega drevesa za izbiro prevoznega sredstva, dobljenega z učnim algoritmom J4.8	91
Slika 6.2.1.1:	Hitro rastoča podjetja (HRP) glede na geografsko razporeditev (175 podjetij).....	98
Slika 6.2.1.2.:	Deleži malih podjetij in proučevanih hitro rastočih - dinamičnih podjetij po dejavnostih, 31. 12. 1999 (vseh 175 podjetij).....	99
Slika 6.2.2.1.	Indeks rasti zaposlovanja in povprečno število zaposlenih v dinamičnih podjetjih (DP) po letih (31. 12. 1994 – 31. 12. 1999)	92
Slika 6.2.2.2.	Indeks rasti celotnega prihodka v najbolj dinamičnih podjetjih po letih (31. 12. 1994 – 31. 12. 1999)	101
Slika 6.2.3.6.1.	Prodaja dinamičnih podjetij v letih 1990–1993 in 1994–1999	109
Slika 6.2.3.6.2.	Struktura kupcev in dobaviteljev dinamičnih podjetij v letih 1993 in 2000.....	110

Slika 6.2.9.4. Spremembe v financiranju dinamičnih podjetij v desetletnem obdobju in napoved financiranja investicij v dinamičnih podjetjih.....	127
Slika 7.2.4. Stopnja izobrazbe zaposlenih v dinamičnih podjetjih EU in Slovenije.....	138
Slika 8.2.1.2. Drugo odločitveno drevo za napoved indeksa DaBEG.....	157
Slika 8.2.1.3. Tretje odločitveno drevo za napoved indeksa DaBEG	160
Slika 8.2.1.4. Četrto odločitveno drevo za napoved indeksa DaBEG	165
Slika 8.2.2.1. Prvo odločitveno drevo za napoved rasti celotnega prihodka	170
Slika 8.2.2.3. Tretje odločitveno drevo za napoved rasti celotnega prihodka.....	173
Slika 8.2.3.1. Prvo odločitveno drevo za napoved rasti dobička v celotnem prihodku.....	175
Slika 8.3.3.2. Drugo odločitveno drevo za napoved rasti dobička.....	177
Slika 8.2.4.1. Prvo odločitveno drevo za napoved rasti dobičkovnosti kapitala.....	179
Slika 8.2.5.1. Prvo odločitveno drevo za napoved rasti dobičkovnosti sredstev.....	183
Slika 8.2.5.2. Drugi primer odločitvenega drevesa za napoved rasti dobičkovnosti sredstev	185
Slika 8.2.6.1. Prvo odločitveno drevo za napoved rasti celotnega prihodka na zaposlenega	187
Slika 8.2.6.2. Drugo odločitveno drevo za napoved rasti celotnega prihodka na zaposlenega.....	189
Slika 8.2.6.3. Tretje odločitveno drevo za napoved rasti celotnega prihodka na zaposlenega	191
Slika 8.2.6.4. Četrto odločitveno drevo za napoved rasti celotnega prihodka na zaposlenega	193
Slika 8.2.7.1. Prvo odločitveno drevo za napoved rasti dobička na zaposlenega	197
Slika 8.2.7.2. Drugo odločitveno drevo za napoved rasti dobička na zaposlenega.....	198
Slika 8.3.1.1. Odločitveno drevo za napoved notranjega podjetništva in iniciativnosti zaposlenih kot motiva za rast dinamičnega podjetja.....	201
Slika 8.3.1.2. Odločitveno drevo za napoved vizije kot motiva za rast dinamičnega podjetja.....	203
Slika 8.3.2. Odločitveno drevo za napoved začetnega kapitala dinamičnega podjetja.....	205
Slika 8.3.3. Odločitveno drevo za napoved uspešnosti drugih podjetij dinamičnega podjetnika	207
Slika 8.3.4. Odločitveno drevo za napoved pridobitve usposobljenih delavcev	210
Slika 8.3.5. Odločitveno drevo za napoved menedžment tima	212
Slika 8.3.6.1. Odločitveno drevo za napovedovanje odnosa podjetnika do kadrovanja in izbire sodelavcev.....	214
Slika 7.3.6.2. Odločitveno drevo za predvidevanje odnosa do izobraževanja in usposabljanja ...	216
Slika 8.3.6.3. Odločitveno drevo za napoved odnosa podjetnika do delegiranja odločanja in vodenja	219
Slika 8.3.7.2. Drugo odločitveno drevo za napoved odnosa do delavskega delničarstva.....	225
Slika 8.3.8.1. Odločitveno drevo za napovedovanje stimulativnosti davčne politike za rast	227
Slika 8.3.8.2. Odločitveno drevo za napoved odnosa države do podjetništva	229

SEZNAM TABEL

Tabela 3.3.5. Strategije rasti	46
Tabela 5.2.1.1. Temeljni podatki o bazah dinamičnih podjetnikov za raziskavo	80
Tabela 5.3.1.1. Primer priprave podatkov za preskus domneve o vplivu skupin atributov na merila rasti dinamičnih podjetij	83
Tabela 5.3.2.1. Primer odločitvenega problema: izbira prevoznega sredstva	88

Tabela 6.2.3.1.	Elementi državne ekonomske politike v Sloveniji, ki pospešujejo ali zavirajo izvoz.....	103
Tabela 6.2.3.2.1.	Viri financiranja dinamičnih podjetij v zadnjih dveh letih proučevanja	104
Tabela 6.2.3.2.2.	Spremembe v finančnem okolju, ki bi vplivale na hirejšo rast podjetij	106
Tabela 6.2.3.3.	Vpliv davčne politike na reinvestiranje dobička in spodbujanje rasti.....	106
Tabela 6.2.3.4.	Katere delavce je dinamični podjetnik najtežje našel oz. izbral?.....	107
Tabela 6.2.3.5.	Odnos dinamičnih podjetnikov do inovativnosti in notranjega podjetništva.....	108
Tabela 6.2.3.7.	Glavni konkurenti dinamičnega podjetja.....	111
Tabela 6.2.3.7.1.	Odnos državljanov do zasebnega podjetništva in ustvarjanja dobička.....	112
Tabela 6.2.3.7.2.	Dejavniki, ki najbolj vplivajo na motiviranost za rast podjetja	113
Tabela 6.2.3.8.	Vpliv posameznih atributov vplivov okolja na uspešnost gazel	113
Tabela 6.2.4.2.	Vpliv značilnih lastnosti dinamičnega podjetnika na uspešnost podjetja.....	115
Tabela 6.2.4.3.	Lastnosti podjetnika, ki značilno vplivajo na uspešnost podjetja	117
Tabela 6.2.5.1.	Primerjava nekaterih odgovorov glede znanja, inovativnosti in ustvarjalnosti v raziskavah 1994 in 2001	119
Tabela 6.2.6.	Značilnosti poslovne strategije, ki značilno vplivajo na uspešnost dinamičnega podjetja	120
Tabela 6.2.7.1.	Elementi ravnanja z ljudmi, ki jim podjetniki namenjajo največ pozornosti.....	122
Tabela 6.2.7.2.	Elementi ravnanja z ljudmi, ki jim podjetniki namenjajo največ pozornosti.....	123
Tabela 6.2.8.	Atributi s področja zaposlenih v podjetju, ki vplivajo na rast	124
Tabela 6.2.9.1.	Vpliv virov financiranja na rast dobičkovnosti kapitala in dobička v prihodku	124
Tabela 6.2.9.2.	Pogostost virov financiranja zagona podjetja za vzorca 1994 in 2001.....	125
Tabela 6.2.9.3.	Pogostost virov financiranja hitre rasti podjetja za vzorca 1994 in 2001.....	125
Tabela 6.2.9.4.	Spremembe v financiranju dinamičnih podjetij v desetletnem obdobju	126
Tabela 6.2.9.5.	Nekaj pomembnejših kazalnikov uspešnosti dinamičnih podjetij	127
Tabela 7.2.1.	Razlike v značilnostih vpliva okolja na dinamičnega podjetnika	131
Tabela 7.2.2.	Razlike v značilnostih vpliva okolja na inovativnost dinamičnih podjetij	133
Tabela 7.2.3.1.	Razlike v značilnostih vpliva okolja na strategijo rasti dinamičnih podjetij	135
Tabela 7.2.3.2.	Razlike v značilnostih vpliva okolja na strategijo rasti dinamičnih podjetij	137
Tabela 7.2.4.	Razlike v značilnostih vpliva okolja na ravnanje z zaposlenimi.....	138
Tabela 7.2.5.	Razlike v značilnostih vpliva okolja na poslovanje.....	139
Tabela 7.2.6.1.	Razlike v značilnostih vpliva okolja na financiranje rastočega posla	141
Tabela 7.2.6.2.	Viri financiranja slovenskih in evropskih dinamičnih podjetij v obdobjih.....	141
Tabela 7.3.1.	Značilnosti podjetnika, ki vplivajo na rast dinamičnega podjetja.....	143
Tabela 7.3.2.	Značilnosti inovativnosti in nagnjenosti k tveganju, ki vplivajo na rast dinamičnega podjetja	144
Tabela 7.3.3.	Značilnosti strategije rasti, ki vplivajo na rast dinamičnega podjetja	146
Tabela 7.3.4.	Značilnosti poslovanja, ki vplivajo na rast dinamičnega podjetja.....	148
Tabela 7.3.5.	Značilnosti ravnanja z zaposlenimi, ki vplivajo na rast	150
Tabela 7.3.6.	Značilnosti financiranja rasti, ki vplivajo na rast dinamičnega podjetja	151

1. UVOD

Neil Churchill, raziskovalec in predavatelj podjetništva, ki je kot prvi direktor Centra za podjetniške študije (1980–90) zaznamoval doktrino podjetniškega poučevanja na Babson Collegeu (Boston, ZDA) in v zadnjem desetletju prejšnjega stoletja tudi v Evropi (poučeval in vzpostavil je podjetniško katedro na INSEAD v Franciji), je v prispodobah zapisal (Churchill, 1991; 29–30), da je *vodenje rastočega podjetja* in *rasti podjetja* povezano s šestimi temeljnimi vsebinami:

- *z lestvijo podjetniških priložnosti*: uspešno podjetništvo pomeni nezadržno se vzpenjati po lestvi podjetniških priložnosti, kjer je vsak napačen korak lahko usoden. Prepoznanje in izkoriščanje ene priložnosti ne pomeni le priti do denarja, ampak zbrati dovolj denarja, izkušenj, kontaktov, zaupanja, tehnologije in znanja, da se lahko povzpemo do (prepoznamo) nove priložnosti;
- *s podjetniškim zidom*: podjetnik v rastočem podjetju slej ko prej pride do »zidu«. Churchill pravi, da je ta zid pri ameriških gazelah nekje okrog 40 zaposlenih, ko organizacija doseže tisto stopnjo kompleksnosti in diverzifikacije, da mora podjetnik podjetje profesionalizirati – delegirati in voditi s pomočjo profesionalnega menedžmenta. Če tega »zidu« ne preskoči, v naslednjih letih svoje podjetje »pojé«;
- *z denarnim tokom*: ta je pomemben tako v strateškem kot v vsakodnevnem, operativnem smislu. Rast zahteva pozitiven denarni tok in predvsem – dodajanje denarja, ne odvzemanje;
- *s silo, močjo, energijo*: za rast je potrebno voditeljstvo (leadership), ki zagotavlja podjetniško klimo in omogoča, da so menedžment in zaposleni osredotočeni na priložnosti, na inovativost ter ustvarjalnost in cilje podjetja;
- *s povezavami*: v rastočih podjetjih so odlične podjetnikove povezave (networking) neke vrste nadomestek primanjkljaja zaposlenih, s katerimi nadomešča utečene povezave razvite velike organizacije;
- *z realnostjo*: resnica je, da podjetje lahko teoretično traja neskončno, medtem ko podjetnik iz povsem bioloških razlogov ne more. Ko podjetnik postaja starejši, se spreminjajo njegovi osebni cilji, s tem pa tudi cilji organizacije. Strategija podjetja se torej ne prilagaja le okoljskim in notranjim dejavnikom rasti, ampak tudi podjetnikovim: aktualnejše postajajo žetvene strategije.

Tako Neil Churchill pred dobrimi desetimi leti. Kar je zapisal, mnogi poskušajo izmeriti, utemeljiti in ovreči. Podjetniško je poskusiti.

1.1. Motivi in cilji raziskovanja dinamičnega podjetništva

Raziskovanja dinamičnega podjetništva v Sloveniji smo se lotili iz dveh temeljnih razlogov:

- *Najprej nas je motiviralo prepričanje, da je slovensko gospodarstvo zelo odvisno od uspešne rasti najbolj dinamičnega dela malih podjetij, ki bodo uspela premagati »bolečine rasti«, kot to imenuje Flamholtz (1991).* (1)
- *Nič manj nas ni motivirala želja, da ugotovimo, kateri zunanji (okoljski) in notranji dejavniki pospešujejo ali zavirajo uspešno rast dinamičnih podjetij v Sloveniji. Za vodenje politike na področju pospeševanja podjetništva je ključno vedeti, kateri dejavniki bolj ali manj vplivajo na rast podjetij.* (2)

V času raziskovanja, ko smo preverjali na desetine zapisov in raziskav o podjetništvu in posebej o dinamičnem podjetništvu, ter na desetine dejavnikov, ki vplivajo na rast malih podjetij, pa se je temeljnima motivoma raziskovanja pridružil še tretji.

- *Ugotoviti smo želeli, kateri dejavniki so najbolj pomembni pri prepoznavanju potenciala podjetniških »gazel« in njihovih možnosti za uspeh.* (3)

Tako je naše raziskovanje dinamičnega podjetništva usmerjeno v (1) njegovo dolgoročno pa tudi kratkoročno uporabnost za dinamične podjetnike in dinamična podjetja, (2) pomagalo naj bi načrtovalcem in usmerjevalcem ekonomskega in družbeno-socialnega razvoja, hkrati pa tudi (3) dinamičnim podjetnikom, poslovnim angelom, tveganim in drugim investorjem pri prepoznavanju potenciala dinamičnih podjetij. Z disertacijo torej ne preverjamo zgolj zastavljene hipoteze, ampak iščemo odgovore tudi na vprašanje o možnostih za razvoj dinamičnega podjetništva v Sloveniji, kar naj bi služilo preverjanju in uravnavanju temeljnih (najpomembnejših) dejavnikov, ki vplivajo na dinamično rast podjetij. Tako poskušamo dodati nekaj odgovorov na še neodgovorjena vprašanja iz raziskovanja dinamičnih podjetij (Pšeničny, 1992; 297–311), ko smo ugotavljali, da je rast malih podjetij najbolj odvisna od mehkih dejavnikov zunanjega in notranjega okolja, ki jih tedaj nismo zmogli podrobneje razčleniti in kvantificirati.

Pri delu smo upoštevali dosedanja spoznanja o dinamičnem podjetništvu v svetu in pri nas. Za izhodišče raziskovanja in mednarodne primerljivosti rezultatov smo vzeli predvsem spoznanja in kriterije, ki jih je v zadnjih letih uveljavilo evropsko neprofitno združenje dinamičnih podjetij »Europe's 500« in njegov predhodnik v proučevanju dinamičnega podjetništva fundacija EFER¹ (Roure, 2000; Mei-Pochtler, 1999). Drugo izhodišče predstavlja obsežna raziskava, ki jo je v okviru te fundacije vodil Jan Žižek v letih

¹ European Foundation for Entrepreneurship Research, Bruselj

1992–93 v državah srednje in vzhodne Evrope, vključno s Slovenijo (Žižek, Liechtenstein, 1994).

Kot pomembne dodatne raziskovalne motive navajamo še sledeče raziskovalne cilje:

- *prispevati k boljšemu poznavanju in učinkovanju dejavnikov dinamičnega podjetništva in dinamičnih podjetnikov,* (4)
- *prispevati k uspešnejšemu in učinkovitejšemu ravnanju dinamičnih podjetnikov, ki upravljajo in vodijo rast dinamičnih podjetij,* (5)
- *izdelati testni model za prepoznavanje dinamičnih podjetij in njihovo uspešnejše in učinkovitejše upravljanje in poslovanje, in* (6)
- *prispevati k oblikovanju politike države do podjetništva oz. do načrtovanja politike pospeševanja podjetništva, in še posebej dinamičnega podjetništva, kot pomembnega kreatorja delovnih mest in razvoja ekonomije.* (7)

Že dosedanja raziskovanja tega področja (Pšeničny, 1992; 2000; 2001a) so namreč pokazala, da so dinamična podjetja v Sloveniji v nekaterih dejavnikih na prvi pogled zelo podobna tujim (npr. v značilnostih podjetnikov, v strategiji rasti, v odnosu do inovativnosti, ustvarjalnosti in zaposlenih), prav tako pa so že na prvi pogled opazne tudi nekatere razlike, npr. v poslovanju rastočih podjetij in v načinu financiranja, še posebej pa v finančnem okolju dinamičnih podjetij (Pšeničny, 2001a; Pšeničny, Glas, Blejec, 2001).

1.2. Raziskovalna vprašanja in hipoteze

Temeljna hipoteza disertacije, ki jo bomo skušali potrditi ali ovreči, je:

- *Zunanji in notranji dejavniki dinamičnega podjetništva se v Sloveniji značilno razlikujejo od dejavnikov, ki ob prehodu v 21. stoletje vplivajo na dinamična podjetja v Evropi.* (H)

Preverjamo torej podobnosti in razlike v učinkovanju različnih dejavnikov na dinamična podjetja v Sloveniji v primerjavi z dinamičnimi podjetji v Evropski zvezi (EU). V Sloveniji že imamo dinamična podjetja oz. dinamične podjetnike, ki jih glede na kriterije EU lahko uvrstimo med evropske najhitreje rastoče podjetniške *gazele* (Pšeničny, 2000b). Vendar je naša teza, da dinamična podjetja v Sloveniji nastajajo in delujejo ob značilno različnih notranjih in zunanjih pogojih, ki bistveno vplivajo na hitro rast podjetij. Za pospešitev rasti podjetij in pomoč dinamičnemu podjetništvu bi morali zagotoviti vsaj podobne pogoje v okolju in znotraj hitro rastočih podjetij, kot jih imajo dinamična podjetja v Evropi. Z ugotovitvijo teh razlik je možno spodbuditi aktivnosti, ki naj bi v bližnji prihodnosti privedle do zagotovitve vsaj podobnih pogojev dinamičnega podjetništva, kot so v Evropi.

Da bi v kasnejših fazah raziskovanja mogli zagotoviti mednarodno primerljivost, smo najpomembnejše dejavnike, ki vplivajo na rast in uspešnost dinamičnih podjetij, povzeli po izsledkih evropskih raziskovanj (Roure et al., 1996, 1999, 2000; Mei-Pochtler, 1999). Rast in uspešnost dinamičnih podjetij smo merili z merili GrowthPlus: indeks DaBEG², rast prihodka, rast dobičkov od prodaje, rast donosnosti na kapital in rast donosnosti na sredstva (GrowthPlus, 1996; 1998; 1999; 2000; 2001). Dejavniki, ki vplivajo na izjemno rast in uspešnost dinamičnih podjetij, so (1) *zunanji* (okoljski) in *notranji*, ki oboji delujejo na (2) *podjetnika oz. podjetniško menedžerski tim*, na izbor in uveljavitev (3) *poslovne strategije*, na (4) *zaposlene*, na (5) *sistem poslovanja*, na (6) *inovativnost* in (7) *financiranje rasti*³ (Mei-Pochtler, 1999; 34).

Na tej podlagi smo temeljno hipotezo (H) preoblikovali v osnovno delovno hipotezo (H1), jo podrobneje razčlenili in oblikovali sledeče delovne hipoteze (glej 4.3.4. str. 74):

- *Rast dinamičnih podjetij v Sloveniji je odvisna od dejavnikov dinamičnega podjetništva, ki se značilno razlikujejo od dejavnikov v EU,* (H1)

s podhipotezami:

- *Rast dinamičnih podjetij v Sloveniji je odvisna od **zunanjega okolja dinamičnega podjetja*** (H1-1)
- *Rast dinamičnih podjetij v Sloveniji je odvisna od **podjetnika oz. podjetniško-menedžerskega tima*** (H1-2)
- *Rast dinamičnih podjetij v Sloveniji je odvisna od izbora in uveljavitve **poslovne strategije*** (H1-3)
- *Rast dinamičnih podjetij v Sloveniji je odvisna od **zaposlenih*** (H1-4)
- *Rast dinamičnih podjetij v Sloveniji je odvisna od **sistema poslovanja*** (H1-5)
- *Rast dinamičnih podjetij v Sloveniji je odvisna od nagnjenosti k spremembam – **inovativnosti*** (H1-6)
- *Rast dinamičnih podjetij v Sloveniji je odvisna od načina zagotavljanja virov **financiranja rasti*** (H1-7)

Rezultati preverjanja prve hipoteze (H1) predstavljajo osnovo za preveritev temeljne hipoteze disertacije (H), ki smo jo opredelili z dispozicijo kot osrednjo hipotezo raziskovanja.

² Indeks DaBEG, ki meri relativno in absolutno rast zaposlovanja, podrobneje pojasnujemo v poglavju 4.3.3., str. 70.

³ Glej poglavje 4.2.2., str. 64.

Potrditev ali zavrnitev postavljene hipoteze (H1) predstavlja pomembno osnovo za bodoče načrtovanje poslovnega okolja in ravnanja podjetnikov. Vendar ne odgovarja na eno temeljnih vprašanj, ki si jih zastavljamo že dolga leta: kako prepoznati dinamično podjetje oz. kako na osnovi čim manj značilnosti ugotoviti, ali ima neko podjetje potencial rasti ali ne. Zato smo v raziskovanju naredili korak dalje in preverili tudi sledečo hipotezo:

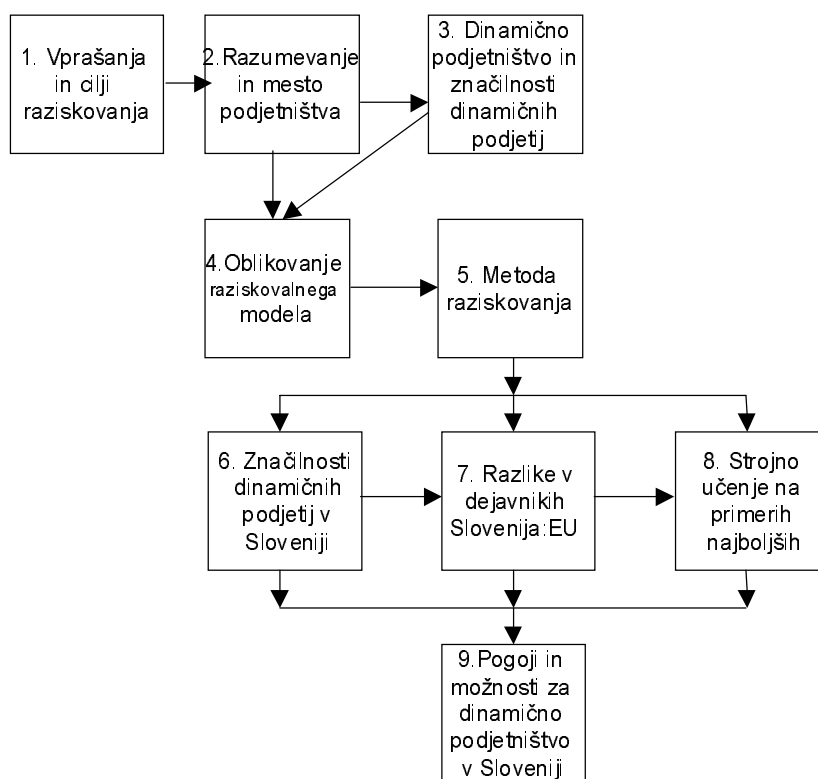
- *Posamezni dejavniki rasti dinamičnih podjetij so toliko pomembnejši od drugih, da je na njihovi osnovi mogoče napovedovati uspešnost in rast dinamičnih podjetij.* (H2)

Odgovori na to zastavljeno nalogo bi lahko koristili ne le podjetnikom, ki vodijo dinamična podjetja, in investorjem, ampak tudi okolju, ki bi tako lažje vzpostavljalo pogoje za hitro rast dinamičnih podjetij.

1.3. Vsebinski okvir disertacije

V uvodnem poglavju podrobneje predstavljamo motive, cilje ter raziskovalna vprašanja in hipoteze, ki so bile vodilo proučevanja dinamičnega podjetništva in načrtovanja, izvedbe in interpretacije raziskovalnih rezultatov. *Slika 1.3.* ilustrira zgradbo disertacije, ki vsebuje devet temeljnih poglavij in priloge.

Slika 1.3. Grafična predstavitev vsebine disertacije



V *drugem* poglavju podrobneje predstavljamo področje našega proučevanja in umeščamo podjetništvo v ekonomsko in poslovno-organizacijsko znanost, v *tretjem* pa povzemamo najpomembnejša teoretična spoznanja o dinamičnem podjetništvu in rastočih podjetjih ter opredeljujemo dejavnike dinamičnega podjetništva, kot jih predstavlja sodobna podjetniška misel. Povzemamo tudi pomembna praktična spoznanja o dinamičnem podjetništvu v svetu in pri nas. Ti dve poglavji predstavljata temeljni teoretični okvir našega nadaljnjega raziskovanja in preverjanja.

V *četrtem* poglavju oblikujemo model raziskovanja, v *petem* pa predstavljamo metode raziskovanja. Da bi se izognili subjektivnemu oženju dejavnikov dinamičnega podjetništva, ki smo jih ugotovili v teoretičnem proučevanju gazel, ali napakam, ki so jih raziskovalci v preteklosti, ko so favorizirali posamezne dejavnike rasti, morda že storili, smo podrobno proučili 134 hitro rastočih podjetij (v nekaterih analizah tudi bistveno več), ki so ustrezala kriterijem evropskih gazel, in za izločitev najpomembnejših dejavnikov hitre rasti povezali več metod: od najpogostejših statističnih do novejše, alternativne – strojnega učenja na primerih, ki omogoča postavitev ekspertnega sistema za napovedovanje na osnovi učnih primerov.

V *šestem* in *sedmem* poglavju predstavljamo ugotovitve o dinamičnih podjetjih v Sloveniji ter dejavnike njihove hitre in uspešne rasti v obdobju 1994–99 ter ugotavljamo statistično značilne razlike med dejavniki dinamičnega podjetništva, kot smo jih ugotovili za Slovenijo, v primerjavi z dejavniki, kot so jih ugotovili pri raziskovanju podjetij v državah Evropske zveze. *Sedmo* poglavje odgovarja na osrednjo hipotezo disertacije (H1) o različnosti dejavnikov, ki vplivajo na rast dinamičnih podjetij v Sloveniji in Evropi.

Osrednji empirični del predstavljajo t. i. »odločitvena drevesa«, ki smo jih dobili iz naših podatkov z metodo strojnega učenja na primerih. Odločitvena drevesa sestavljajo najpomembnejši dejavniki hitre in uspešne rasti najuspešnejših slovenskih gazel, kar predstavlja podlago za graditev ekspertnega sistema za hitro prepoznavanje podjetniških gazel (odgovor na hipotezo H2). Te rezultate predstavljamo v *osmem* poglavju.

V *devetem*, zadnjem poglavju povzemamo temeljna empirična in teoretična spoznanja našega raziskovanja in podajamo predloge za ravnanje dinamičnih podjetij, podjetnikov ter države, kot tudi usmeritve za nadaljnje raziskovalno in pedagoško delo na področju podjetništva. To je še toliko pomembnejše, saj smo prav znanje in usposobljenost podjetnikov in pri njih zaposlenih prepoznali kot enega temeljnih dejavnikov rasti.

V prilogah dodajamo odgovore dinamičnih podjetnikov na zastavljena vprašanja ter vse druge relevantne informacije, na katere se sklicujemo v sami nalogi. V dodatku je povzetek disertacije.

2. RAZUMEVANJE IN MESTO PODJETNIŠTVA

2.1. Vprašanja in dileme

Skoraj vsakodnevno se v javnosti in strokovnih krogih srečujemo z vprašanji o vlogi, mestu in pomenu podjetništva, podjetnika in podjetniške organizacije. Odgovori se največkrat omejijo na pojasnjevanje definicij, redko pa na pojasnjevanje mesta podjetništva v eni ali drugi znanosti. Večino pa bi lahko povzeli v preprosto definicijo: »podjetništvo je družbeno-ekonomski fenomen, ki je rezultat treh različnih, a povezanih in odvisnih elementov: *podjetnika* kot individuuma (osebnosti) in *podjetniške organizacije*, ki obstajata v določenem *okolju* (Solymossy, 1998; 5). Za razumevanje podjetništva (in seveda dinamičnega podjetništva, ki je predmet našega proučevanja) je zelo pomembno razumevanje kompleksnosti podjetništva. Zato želimo uvodoma razširiti že predstavljene poglede (Pšeničny, 2000c) in prispevati k splošnemu razumevanju podjetništva – znanstvene discipline, ki predstavlja okvir našega raziskovanja.

K razmišljanju o podjetništvu in njegovi vlogi nas je spodbudila vrsta zapisov, s katerimi smo se srečali v zadnjih letih, in ki vsak po svoje, z različnih zornih kotov, osvetljujejo fenomen podjetništva. Tako npr. zapisi Jeffryja Timmonsa (1989; 1990; 1999), ki na več mestih trdi, da je podjetništvo »umetnost«, »filozofija«, »ideologija« sodobnega poslovnega sveta, njegova razlaga podjetništva pa postavlja v ospredje *podjetnika* in *priložnost*; ali sociološko razmišljanje Paula Reynoldsa (1991), ki se osredotoča na *družbene pogoje*, podjetništvo pa vidi kot produkt strukturnih pogojev in družbenih faktorjev in ga razglaša za sociološki fenomen dvajsetega in enaindvajsetega stoletja; ali Howarda Stevenzona (1990, 1999), ki podjetništvo kot način prepoznavanja priložnosti, uresničitve podjetniške zamisli in kulture podjetja dviguje nad raven malega podjetništva, kamor so ga v osemdesetih in v začetku devetdesetih let večinoma umeščali (npr. Curran, 1991; Burns, Dewhurst, 1989); ali Stewart (1991), ki je podjetništvo umestil v antropologijo, pa Robinson in Shaver (1991), Aldrich (1994), Fillion (1992), Shanthakumar (1992) in številni drugi, ki so podjetniški proces pojasnjevali predvsem s psihološko analizo podjetnika in njegovih lastnosti in sposobnosti ter razlik med podjetniškim in administrativnim delovanjem, razlik med spoloma ipd. Neposredno nas je k prispevku o umestitvi podjetništva spodbudilo več zapisov Rudija Rozmana (1996, 1999), v katerih razpravlja o razmejitvah med področji: ekonomiko, organizacijo in poslovanjem.

S tem uvodnim razmislekom želimo torej predvsem spodbuditi k nadaljnji razpravi o umestitvi podjetništva v različne znanosti in vede (ekonomijo, poslovanje, organizacijo, sociologijo, pa tudi psihologijo). Marsičesa v podjetništvu, prav tako v njegovem najbolj

dinamičnem delu, ni mogoče pojasniti zgolj z eno, dvema ali tremi dimenzijami, saj gre v nastajanju, upravljanju in vodenju podjetij za odnose med ljudmi zunaj in znotraj podjetja, med ljudmi, priložnostmi in sredstvi, za enega najbolj kompleksnih procesov ustvarjanja nove vrednosti in zagotavljanja obstoja.

Gornje dileme povzemata dve osnovni vprašanji:

1. *Kakšno je, če je, razmerje med podjetništvom in organizacijo, poslovanjem in ekonomijo, ali natančneje, podjetniškim ter organizacijskim, poslovnim in ekonomskim procesom?*
2. *Kakšna je, če je, razlika ali podobnost med podjetnikom in menedžerjem (tudi administratorjem, ravnateljem, direktorjem)?*

Odgovori na ti dve vprašanji nam bodo v nadaljevanju omogočili boljše razumeti izsledke našega raziskovanja dinamičnega podjetništva in podjetniških *gazel*. Da bi nanju dali vsaj delen odgovor, pričenjamo razpravo na osnovi sledečih treh podmen:

1. *Podjetništvo NI ISTO KOT ekonomija, organiziranje, poslovanje.*
2. *Podjetniški proces NI ISTO KOT gospodarjenje, organizacijski proces, poslovni proces.*
3. *Podjetnik NI ISTO KOT gospodarstvenik, menedžer (ravnatelj), organizator.*

Kaj je torej podjetništvo, kaj podjetniški proces, kdo podjetnik?

2.2. Vloga podjetništva in podjetnika v ekonomski teoriji

Podjetništvo in podjetnika so v ekonomski teoriji utemeljili Richard Cantillon (podjetnik prevzema riziko, da bi ustvaril dobiček), Jean Baptiste Say (podjetnik je usklajevalec virov), Joseph A. Schumpeter (podjetnik je lastnik/poslovodja, ki ustvarja neravnovesje in uvaja nove produkte – inovator), Frank Knight (podjetnik obvladuje negotovost), Ludwig von Mises (podjetnik je gonilna sila celotnega tržnega sistema), Israel Kirzner (podjetnik je presojevalec in ravnovesni agent), Mark Casson (podjetnik sprejema tehtane odločitve o usklajevanju redkih proizvodnih virov), Harvey Leibenstein (podjetnik povezuje različne trge, odpravlja tržne razkorake, kombinira, kompletira, transformira vire), Theodore Schultz (podjetništvo pomeni sposobnost spopadanja z neravnovesjem) in številni drugi (povzeto po: Barreto, 1989; 4–46; Žižek, 2000; 21–29).

Formalno utemeljitev podjetniške teorije v ekonomski znanosti povzemamo po Baumolu (1968; 64; 1990; 893–921; 1993; 197), ki pravi, da je podjetnik ključna (in ne stranska) oseba ekonomskega življenja in utemeljuje njegovo bistveno vlogo v razvoju, in pri Cassonu (1982; 9–37), ki opredeljuje funkcionalni (prepoznavni) opis podjetnika in indikativni pristop (kdor opravlja funkcijo ustanavljanja in upravljanja, je podjetnik) k

obravnavanju podjetništva in podjetnika. Pri von Thünenu (Hebert, Link, 1988), Marshallu in Keynesu (povzeto po Solymossy, 1998; 17) bomo našli utemeljitev podjetniškega profita kot ekonomskega razloga za podjetništvo in podjetniško vedenje in ravnanje. Najbolj preprosto je družbeno-ekonomsko vlogo podjetnika opredelil Frank Young (v Kilby, 1971; 139), ki je dejal, »da je težko zanikati, da je podjetništvo rezultat delovanja individuumov, ko pa večina zgodovinskih knjig opisuje biografije izjemnih ljudi in posameznikov, ki so uvajali makroekonomske in mikroekonomske spremembe...«

Že ta kratek pregled nekaterih klasičnih opredelitev podjetništva, na osnovi katerih lahko na splošno trdimo, da ima podjetništvo svoje mesto v ekonomski znanosti, nam daje slutiti, da opredeljevanje podjetništva ni tako enostavno.

Danes v ekonomski znanosti podjetništvo povezujejo predvsem s *pospeševanjem nastajanja novih podjetij*⁴ (npr. Howard, 1990; Gibb, 1993; Acs, 1996, Stewart et al., 1999, Sfiligoj, 1999; Glas, 1999), označujejo ga kot *globalni motor rasti in razvoja*⁵ (npr. Powell, 1990; Smallbone, 1995; Acs, 1996; Wennekers, 1997; Timmons, 1999, Reynolds et al., 2001), kar podjetništvo postavlja v odnos do makro- in mikroekonomije. V makro-ekonomskem smislu številni raziskovalci (npr. Birch, 1987; Powell, 1990; Kirchhoff, 1994) razumejo podjetništvo kot dejavnik makroekonomske politike, generiranja delovnih mest, razvoja novih tehnologij in inovacij ter splošnega družbenega napredka. Še več, podjetništvo v makroekonomskem smislu pomeni iskanje globalnega tržnega ravnovesja, rast in razvoj regionalnih, nacionalnih in svetovnega gospodarstva (Suarez-Villa, 1989; Sweeney, 1987; Keeble, 1991). Raziskovalci sodobnega podjetništva v svetovnih poročilih, kot je npr. Global Entrepreneurship Monitor (Reynolds et al., 2001), dokazujejo, da je podjetništvo neposredno povezano z gospodarsko blaginjo najrazvitejših držav, podobno pa lahko zaključimo tudi na osnovi najnovejših knjig in drugih objav na temo vizije, kulture podjetja in uvajanja sprememb (Kanter, 1984; Delavinge, 1994; Harrison, 1998; Wacker, Taylor, 2000; Foster, Kaplan, 2001). Povezanost podjetništva, njegove zgodovinske vloge, makroekonomske teorije rasti, industrijske politike, razvojne ekonomije in podjetniškega menedžmenta na eni strani ter gospodarske rasti na drugi strani pa sta dokazala Wennekers, Thurik (1999).

⁴ *International Entrepreneurship and Small Business Bibliography* (1992).

⁵ Jeffry A. Timmons je v svoji najnovejši izdaji *New Venture Creation* (1999, 12-29) v popolnoma novem poglavju o ameriški podjetniški revoluciji zapisal: "Smo sredi tihe revolucije, kjer zmagujeta kreativnost in podjetniški duh ljudi po vsem svetu. Verjamem, da bo njihov vpliv na 21. stoletje enak ali večji, kot je bil v industrijski revoluciji 19. in 20. stoletja. Tako imenovana E-generacija (*Entrepreneurial Generation*) nadomešča brontozavrski tip kapitalizma... Podjetniki ustvarjajo in predvsem udeležujejo nove tehnologije, nove proizvode, nove industrijske panoge, ustvarjajo novo vrednost in nova delovna mesta."

V mikroekonomiji je podobno. S podjetniškim ravnanjem in podjetništvom razumemo predvsem zadovoljevanje potreb trga, torej *iskanje tržnega ravnovesja ponudbe in povpraševanja* po proizvodih in storitvah, ki jih ponujajo posamezne gospodarske enote – podjetja. Podjetnik, ki po definiciji prepozna tržne priložnosti (Timmons, 1990-A), je torej agent iskanja tega ravnovesja. Podjetnik je v začetku dvajsetega stoletja izginil iz ekonomske misli (Baretto, 1989; 64), saj so se ekonomisti ukvarjali predvsem s podjetniškimi aktivnostmi in podjetji, manj pa s podjetnikom (Solymossy, 1989; 15–16). V neoklasični ekonomski teoriji popolnega tržnega ravnovesja pač ni bilo prostora za podjetnika. Z njim so se bolj ukvarjali z vidika psihologije in sociologije. Tako se je pojavil na eni strani v okviru motivacijskih teorij (McClelland, 1965), po drugi strani pa v povezavi z »boomom« nastajanja malih podjetij v ZDA v sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja (Kilby, 1971; 6–37).

K razvoju podjetniške discipline je že pred drugo svetovno vojno odločilno prispeval Joseph Schumpeter (1983) s teorijo neravnovesja in reafirmacijo podjetnika kot ključnega ustvarjalca tega neravnovesja. Podjetništvo in podjetniško firmo je opredelil kot koncept, podjetnika kot dinamično, proaktivno, kreativno in inovativno osebo (ki ruši, da bi gradila in na trg prinašala inovacije), podjetništvo pa kot proces, ki ruši obstoječe ravnovesje z namenom ustvarjanja novih produktov, novih metod proizvodnje, novih trgov in novih sistemov organizacije. Danes govorimo kar o »Schumpetrovih podjetjih s proizvodnim inoviranjem« in »Schumpetrovih podjetjih z aktivnim inoviranjem« (Tajnikar, 2000; 16–17). S svojim prispevkom je spodbudil mnoge kasnejše avtorje in celotno smer »inovativnega podjetništva« (Drucker, 1985), in postavil zasnovo novi paradigmi podjetniškega ravnanja (*creative destruction*), ki se uveljavlja skozi poslovno organizacijski vidik podjetništva – proaktivno vlogo v procesih spreminjanja (npr. Wind, Main, 1999; Foster in Kaplan, 2000).

Konec preteklega stoletja je vloga podjetništva in podjetnika postala prepoznana kot osrednja vloga tako v makroekonomskem kot v mikroekonomskem smislu. Takšno vlogo je podjetništvu konec prejšnjega stoletja priznal tudi nekoč veliki kritik te discipline Kenneth Galbraith (1994; 3–5), ko je posebej izpostavil, da je za nadaljnji razvoj družbe nujno zmanjšati birokratsko – menedžersko upravljanje in vodenje, tako v družbi kot v velikih korporacijah, in ga nadomestiti s podjetniškim, v spremembo usmerjenim pristopom. »Ne kapitalisti, lastniki, ampak birokratski menedžment se mora umakniti, da bi se začele dogajati spremembe«.

Podjetništvo daje torej predvsem določen *predznak* uveljavljenim pojmom tako v makro kot mikroekonomiji. Če rečemo, da *država ravna podjetniško*, s tem razumemo, da sprejema takšne ukrepe ekonomske politike, ki pomenijo dolgoročen razvoj, rast,

napredek, zaposlovanje, zadovoljevanje tržnih potreb, ravnotežje, celo blagostanje, itd. Danes mnogi govorijo o »podjetniški družbi« kot nekakšni novi obliki socialne države (Ellerman, 2001), o herojih novega stoletja kot »*Entrepreneurial generation*« (Timmons, 1999; 4) in ameriškem skrivnem ekonomskem orožju zadnjih dveh desetletij 20. stoletja: kreiranju novih delovnih mest, novih podjetij, novih panog, rasti investicij in kapitala (isto tam, 5–9; Birch, 1987; Huges, 1986; Acs, 1996). Podobno se kot gibal ekonomskega razvoja uveljavlja tudi razumevanje podjetniškega ravnanja oz. obnašanja podjetja (Drucker, 1985; Stevenson, 1999-A, 9–22), pomemben je *podjetniški proces* in ne več podjetnik kot individuum (Kirzner, 1984; 41–58; Bygrave, 1994; 3; Timmons, 1999; 37–38), pomemben je *podjetniški tim*, ne posameznik (Reich, 1999; 31–33; Timmons, 1999; 277–278), in podobno.

Podjetništvo in podjetnik imata v ekonomski teoriji torej dokaj jasno mesto, še posebno, ko gre za makroekonomsko pojasnjevanje gospodarske rasti, nastajanja in rasti novih podjetij, zaposlovanja, investiranja, vzpostavljanja in rušenja tržnega ravnovesja z namenom ustvarjanja profita oz. nove vrednosti. S pojasnjevanjem in proučevanjem podjetniške organizacije, podjetniškega procesa, podjetniškega ravnanja in poslovanja pa se ukvarja poslovno-organizacijska znanost.

2.3. Mesto podjetništva v poslovno-organizacijski znanosti

Sodobni avtorji od Schumpetra dalje skoraj brez izjeme uvrščajo podjetništvo v poslovno-organizacijske znanosti kot eno od disciplin ali specialnosti (Kao, 1991; Schelman, 1999; Roberts, 1999). Tako je tudi na poslovnih šolah po svetu podjetništvo ena od usmeritev, kot so npr. tudi splošni menedžment, finance, marketing, ravnanje z ljudmi itd. Na večini poslovnih šol se danes predava tudi deset in več podjetniških predmetov⁶. Med t. i. »podjetniške« (entrepreneurship) teme uvrščajo vse od »razvijanja podjetniških priložnosti« in »razvijanja podjetnikovih zmožnosti« do »ustanavljanja podjetij«, »načrtovanja novih poslov«, »načrtovanja in upravljanja rasti podjetja«, »financiranja rasti«, »izvajanja preobratov v poslovanju«, »združevanja in prevzemanja poslov«, »žetvenih strategij«, »notranjega podjetništva« in podobno. Med podjetniške teme sodijo tudi obravnave posameznih oblik podjetništva – od »franšizinga«, »družinskega podjetništva«, »ženskega podjetništva« do »mreženja« in podobno.

⁶ Jeffry Timmons je v peti izdaji enega najbolj uporabljanih učbenikov podjetništva »*New Venture Creation*«, 1999, zapisal, da si pred skoraj 30 leti, ko je pripravljaj rokopi za prvo izdajo tega učbenika, ni mogel predstavljati, da bo proučevanje in poučevanje podjetništva v ZDA in v svetu doseglo takšen razmah. "Dve najuglednejši založbi, ki izdajata ekonomsko in poslovno literaturo, sta gladko zavrnila rokopis. No, takrat skorajda ni bilo šole, kjer bi se predavalo podjetništvo, danes je povsem obratno: univerze in visoke šole, kjer imajo samo en podjetniški predmet, so redke..."

Vendar to ni edini možen pristop in delitev. Calvin Kent (1990; 10–11) npr. ugotavlja, da se poleg razširjenega modela, kjer se nekaj specifičnih podjetniških predmetov poučuje ob drugih predmetih, razvija tudi t. i. *integralni koncept podjetniškega izobraževanja*. To pomeni, da se na določenih specializiranih šolah za podjetnike na podjetniški način, prežeto s podjetniško filozofijo in razvijajoč podjetniške lastnosti in sposobnosti, poučujejo metodološki, ekonomski in predvsem poslovni predmeti (od menedžmenta, marketinga do ravnanja s človeškimi viri, financ itd.)

Med sodobnimi podjetniškimi teorijami (Cunningham in Lischeron, 1991) glede na poudarke danes prevladujejo t. i. *karizmatična šola*, ki temelji na osebnostnih značilnostih podjetnika (Amit, Muller, 1994), podobno tudi *psihološka* in delno *voditeljska* (leadership) šola podjetništva (Timmons, 1989; Robinson, 1987; Aldrich, 1994; Eggers et al., 1994), *notranjepodjetniška šola*, ki išče inovativne posameznike – podjetnike znotraj večjih in velikih manj podjetnih podjetij, in utemeljuje celovit podjetniški pristop tudi velikih podjetij (Pinchot, 1985; Stevenson, Jarillo, 1990; Altman, Zacharakis, 1999), ter *menedžerska šola* podjetništva, katere zagovorniki se osredotočajo predvsem na menedžerska (strateška, poslovodska in organizacijska, trženjska, finančna, kadrovska itd.) znanja podjetnikov in njihovo poznavanje tehnik vodenja in organiziranja ljudi (Penrose, 1995; Tashakori, 1980; Rue, Holland, 1989; Raffa et al., 1994).

Podjetništvo je torej možno razumeti kot *disciplino* znotraj poslovno-organizacijske znanosti ali pa kot način, *filozofijo* pri vodenju podjetja oz. vodenju poslovnih procesov nabave, kadrovanja, proizvodnje, prodaje, financ itd.

Podjetnika »najdemo« tudi v proizvodni funkciji, kot enega najpomembnejših dejavnikov »tehnološkega napredka«, kot inovatorja različnih poslovnih procesov v podjetju, iskalca in povezovalca virov (vseh proizvodnih tvorcev) in tržnih priložnosti. Njegovo podjetniško ravnanje v bistvu pomeni povezovanje in premeščanje produkcijskih tvorcev, od kapitala do dela ob uvajanju tehnološkega napredka, na višjo, učinkovitejšo in uspešnejšo uporabo. Proizvodna funkcija, postavljena v čas in prostor (oz. poslovno okolje), pa je pravzaprav še najbližje definiciji podjetniškega procesa, kot jo najdemo pri vrsti avtorjev (Kao, 1991; 5–6; Bygrave, 1994; 1–25; Timmons, 1989, 1999).

Vendar pri tem podjetnik razen v prvih, začetnih fazah novih podjetij ne prevzema posameznih, specialističnih poslovnih funkcij, ki so dejansko izvajalske (menedžerske – poslovodstvene) funkcije. Tako so tudi specialistična poslovna znanja le ena od nujnih in potrebnih sestavin podjetniških znanj in sposobnosti. Pomembno je dejansko »podjetniško upravljanje in ravnanje« (ravnanje v smislu poslovođenja in delovanja) in »podjetniško obnašanje« (v smislu osebnostnih značilnosti in lastnosti).

2.4. Razlaga podjetništva, podjetniškega procesa in podjetnika s pojmovnikom teorije organizacije

Tako definicija podjetništva kot definicija podjetnika (razen v zgodnjih fazah podjetja) izključujeta izvajalsko funkcijo, ki pa je pomembna sestavina organizacijskega procesa. Tako bi lahko celo sklepali, da podjetništvo in podjetnik nimata stičnih točk s teorijo organizacije oz. organizacijsko znanostjo. Vendar bi bil takšen sklep preuranjen. Podjetnik je izvajalec, ki v prvih fazah podjetja največkrat opravlja tudi vse izvajalske funkcije. Lahko bi rekli, da se samoorganizira in izvaja konkretne aktivnosti. Kasneje jih sicer delegira, vendar zanje še vedno nosi odgovornost, predvsem pa prevzema tveganje. Delegira jih menedžmentu na različnih ravneh, ki je v bistvu podaljšana roka (nevidnega) podjetnika (Baumback, Mancuso, 1987; Churchill, Muzyka, 1994; Ivanko, 1995; Pšeničny, 2000c).

Da bi ugotovili dejansko povezanost in odnose med podjetništvom, podjetniškim procesom in podjetnikom ter ekonomijo, poslovanjem in organizacijo, pogledimo upravljalno-ravnanjski proces kot del enotnega organizacijskega procesa. Tega sestavljajo *“planiranje, uveljavljanje in kontroliranje”* (Lipovec, 1995; 229) oz., če želimo izvesti primerjavo z definicijo podjetniškega procesa, *“planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje”* po večini sodobnih avtorjev (Rozman, 1996; 8).

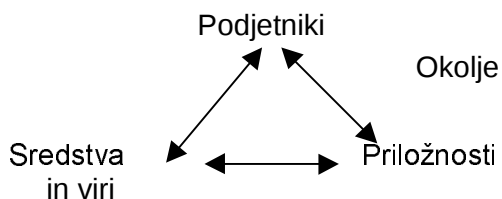
Kakšno je razmerje, ki se pojavlja v podjetniškem procesu oz. je njegova glavna sestavina?

Razmerja v podjetniškem procesu najenostavneje razčleni Timmons (1989; 1999; 38). Pri drugih avtorjih bomo poleg ekonomskih in organizacijskih našli še vrsto drugih sestavin, ki sodijo v področje sociologije, psihologije, socialne psihologije, antropologije do političnih znanosti (vprašanje konfliktov, moči, kulture) itd. To bi nam v tem uvodnem poglavju otežilo razmišljanje in primerjavo (glej npr. Moorovo definicijo podjetniškega procesa, kot jo povzema Bygrave (1994; 3), ali multidimenzionalni model podjetniškega procesa Bradleya R. Johnstona, kot ga povzema Kuratko (1995; 64), ali Schalmanovo (1999; 174) triado podjetja: *ljudje in sredstva : priložnosti : posel*.

Osnovno razmerje podjetniškega procesa, kot ga vidi Timmons, je razmerje med *lastniki –ustanovitelji oz. podjetnik(i)om* na eni strani, *podjetniškimi priložnostmi* na drugi strani, ter *potrebnimi sredstvi in njihovim kombiniranjem* na tretji strani. Le če obstajajo vsi trije elementi, obstaja možnost, da se dogodi *podjetniški podjem* (v originalu: *entrepreneurial venture*).

Podjetniški proces postavlja kot osnovno razmerje triado (v času in poslovnem okolju, prostoru), ki jo predstavljamo na sliki 2.4. :

Slika 2.4. Podjetniški proces



Podjetniški proces torej vključuje poleg osnovnega razmerja med ljudmi, ki se pojavljajo med ustanovitelji – lastniki, ter med viri tudi razmerje ustanoviteljev – lastnikov na eni strani ter sredstev na drugi strani do priložnosti za nastanek novega podjetja na tretji strani. Vse tri sestavine se nahajajo v določenem okolju. Za razliko od nekaterih kasnejših raziskovalcev (Solymosy, 1998; Zimmerman, 1999) Timmons tako postavlja triado *podjetnik : podjetniške priložnosti : viri* v okolje, njihovo učinkovanje pa rezultira kot »podjetniška organizacija«. Medtem ko npr. Solymosy (1998; 25) postavlja triado *podjetnik : podjetniška organizacija : podjetniško okolje*, česar rezultat je podjetniški uspeh (ali neuspeh), podobno kot v istem času ugotavlja npr. Wiklund (1998; 72), ki osnovno triado *podjetnik : podjetniška usmerjenost in ravnanje : viri* (rezultat je uspešno delovanje in rast) dodatno členi, kot bomo podrobneje pogledali v poglavju 3.3.2 str. 31. Drug pristop uveljavljata npr. Altman, Zacharakis (1999; 14) v modelu korporacijskega podjetniškega procesa, ki osnovno triado notranjega podjetništva *strategija : kultura : zmožnost* postavlja v notranjeodjetniško okolje vizije, podjetniškega motiva, spreminjanja in voditeljstva (leadership).

Ostanimo za naš preizkus pri Timmonsovi razlagi podjetniškega procesa in pogledjmo, kako se podjetniški proces približuje oz. oddaljuje od osnovne opredelitve organizacijskega procesa oz., katere sestavine najdemo v obeh, katere pa so značilne le za enega ali drugega.

Če podjetniški proces primerjamo z organizacijskim procesom kot procesom zagotavljanja obstoja, družbeno-ekonomskih značilnosti podjetja in smotrnega uresničevanja cilja podjetja (Lipovec, 1995), bi lahko z razčlenbo ugotovili naslednje:

V podjetniškem procesu upravljalno-ravnalno funkcijo opravljajo lastniki – ustanovitelji oz. podjetniki, ki s kombiniranjem sredstev in virov (med njimi so materialna in finančna sredstva ter ljudje, ki opravljajo funkciji ravnanja in izvajanja) zagotavljajo ekonomski cilj poslovanja, ki je v primeru podjetniškega procesa enak uresnitvi podjetniške priložnosti. Je njeno udejanjenje kot rezultat organizacijskega procesa, ki predvsem pomeni zagotavljanje cilja.

Podjetniški proces je torej širši od temeljne definicije organizacijskega procesa, saj na eni strani *povezuje gospodarski smoter lastnikov – ustanoviteljev oz. podjetnikov z*

organizacijo, ki zagotavlja obstoj (sploh ustanovitev – ustanovitelji), *družbeno-ekonomske značilnosti podjetja* (ustanovitelji so lastniki, kar opredeljuje temeljno razmerje do virov in sredstev, ki so materialni in človeški), na drugi strani s ciljem oz. *uresničitvijo ali uveljavitvijo podjetniške priložnosti kot ekonomskega cilja*, ki ga teorija organizacije ne vključuje in ga prepušča ekonomski znanosti, način tega uresničevanja pa poslovnim znanostim.

To je ponoven dokaz, da podjetništva ni mogoče umestiti zgolj v eno od znanosti, niti zgolj v ekonomsko niti samo v poslovno-organizacijsko znanost niti ne samo v ti dve, in opozorilo, da je pri proučevanju dinamičnega podjetništva treba upoštevati celoto vseh razmerij, ki so značilna za podjetniški proces, hkrati pa zaradi obvezujočega interdisciplinarnega pristopa (Herron et al., 1991; 7–12) pristati na določene posplošitve in poenostavitve.

2.5. Od podjetnika do podjetniškega menedžerja

Podjetniki dejansko izbirajo, zagotavljajo in kombinirajo sredstva in vire, da bi uresnili priložnosti. *Njihova vloga je izrazita v upravljanju*, zato jih lahko uvrstimo med temeljne dejavnike uveljavljanja družbeno-ekonomskega reda. Mnogo manj izrazita pa je njihova vloga v menedžmentu (ravljanju) (Tashakori, 1980; Zoghlin, 1991; Harper, 1995; Roberts, 1999). V največ primerih gre za upravljalno-ravnalno funkcijo, ki pa se z velikostjo podjetniškega podjetja vedno bolj zožuje na upravljalno, ne glede na lastninski delež, ki ga ima posamezen podjetnik med drugimi lastniki. Če torej podjetnike gledamo v odnosu do virov, bomo ugotovili, da so predvsem v upravljalni funkciji, *podjetniški proces pa je (predvsem) upravljalni, manj pa ravnalni (poslovodstveni) proces* (Roberts, 1999; 378).

Po drugi strani pa podjetniki prepoznavajo podjetniške priložnosti, sami ali na osnovi analiz ter planov menedžerjev in specialistov, ki jih najdejo med viri, ocenijo možne gospodarske učinke v prihodnosti in odločajo o najetju virov za uresničenje priložnosti. Največkrat, sploh v prvih fazah novih podjetij, morajo planirati, organizirati, voditi in kontrolirati, kasneje pa od neposrednih faz ravnalne funkcije (po postopnem ukinjanju) v glavnem zadržijo funkcijo vodenja (od tod tudi poimenovanja nekaterih podjetniških doktrin, kot smo jih že omenili) ter seveda funkcijo upravljanja.

Podjetniški proces, ki v začetnem obdobju – v prvi in delno še v drugi fazi življenjskega cikla podjetja – “pokriva” upravljalno-ravnalno funkcijo v celoti, se z rastjo podjetja vse bolj oži, in v prehodu iz “malega podjetja v profesionalno vodeno podjetje” (Flamholtz, 1986; 94–95) pa tudi kasneje dejansko vsebuje le še upravljalno funkcijo ter fazo vodenja od faz v ravnalni funkciji (Roberts, 1999; 373).

To je verjetno tudi eden glavnih razlogov za poenostavljeno in večkrat napačno razumevanje in razlikovanje posameznih pojmov ali tudi napačno uporabo izrazov, kot npr. vodenje, vodja namesto pojmov podjetnik ali menedžer (poslovodja, ravnatelj). Za nas pa je to spoznanje pomembno, saj pojasnjuje evolutivni prehod iz podjetnika, kot ga najpogosteje razumemo, v t. i. podjetniški menedžment, ki je, kot bomo videli, temelj dinamičnega podjetništva, v katerem igra osrednjo vlogo »profesionalizirani podjetnik oz. podjetniška organizacija« (Tasharoki, 1980; Stevenson in Jarillo, 1990; Pšeničny, 2000c). Podjetnik je torej upravljalec in menedžer (največkrat generalist), ki ima specifične lastnosti ter znanja in sposobnosti, da ravna na podjetniški način, za razliko od menedžerjev, ki ravna na drugačen način (npr. birokratski ali tudi administrativni) (Stevenson, 1999a; 7–19). Podjetnik je tudi lastnik ali solastnik, kar menedžer ni nujno. Prehod od menedžerja do podjetniškega menedžerja pa morajo narediti tudi menedžerji (Flamholtz, 1986; 207; Harper, 1995; 105–119; Roberts, 1999; 378), saj podjetje sicer stagnira in postane pasivno.

S podjetništvom, podjetniškim procesom in podjetnikom se torej ukvarjamo tako v ekonomiji kot tudi v poslovno-organizacijski znanosti. Podjetništvo lahko označimo kot upravljalno-ravnanjski proces, kot del organizacijskega procesa, ki je povezan z jasnim gospodarskim – ekonomskim ciljem. Ta proces se uveljavlja na poseben, podjetniški način, njegov nosilec je podjetnik kot nosilec upravljalno-ravnanjske funkcije, bodisi kot posameznik – individualno lastniško upravljanje – bodisi da to vlogo »igra« v podjetniški skupini v drugih združbah ne glede na velikost njegovega lastniškega deleža v nekem razmerju z drugimi lastniki in drugimi menedžerji. Od njih se razlikuje po lastnostih, ki so predvsem osebnostne, vendar so bistvene v fazi uveljavljanja ali boljše organiziranja in vodenja.

Če tu naredimo še en korak naprej (in poskušamo razviti že nakazano ugotovitev, da je podjetnik za določen čas izginil iz ekonomske misli, str. 9 tega pogl.), bi torej lahko logično zaključili, da je v sodobnem kapitalističnem svetu, kjer je funkcija lastnika postala najbolj brezosebna, v vseh večjih gospodarskih združbah podjetnik kot nosilec upravljalno-ravnanjske funkcije poosebljeni »nadomestek« nekdanjega lastnika, podjetniški proces pa ob vse bolj kritični odsotnosti prave lastniško pogojene funkcije upravljanja nadomešča pravo lastniško upravljanje in ravnanje, ki je bilo značilno za velika družinska podjetja in njihov način upravljanja in ravnanja. Stevenson (1999b; 2–17) je opozoril na novo razumevanje podjetništva, ki ni več vezano na podjetnika posameznika, ampak dejansko na podjetniški proces, ki je socio-ekonomski in vedenjski fenomen sodobnega menedžmenta.

Sprožanje »fenomena podjetništva«, spodbujanje in razvijanje podjetniških programov je torej, če tu zaključimo naše umeščanje in razumevanje podjetništva, lahko tudi neke

vrste odgovor nezadovoljnih lastnikov kapitala na nepodjetniško, nelastniško upravljalno-ravnanje organov usmerjanja (Board of Directors) in menedžmenta v anglosaksonskem svetu, pa tudi kje drugje, ki preveč dobesedno jemljejo funkcijo upravljanja in poslovanja ter sebi v največ primerih odrežejo tudi tisti del pogače, ki bi moral iti dejanskim lastnikom oz. bi ga podjetniki vlagali v inoviranje in nadaljnji razvoj v tem ali drugem podjetju, pač glede na pričakovano donosnost. Hkrati s takšnim ravnanjem tudi preveč izčrpavajo podjetja, ki tako premalo vlagajo v razvoj novih produktov in trgov, kar naj bi "pospeševalo" prav podjetniško ravnanje.

Podjetniki obstajajo torej v (vidni ali nevidni) vlogi upravljalcev in menedžerjev ne glede na velikost podjetja in ne glede na način proizvodnje in opravljanja storitev. Tudi ni pomembno, ali so v celoti ali le delno lastniki – ustanovitelji, pomembno je, *da v razmerju med upravljalci in ravnalci ter izvajalci igrajo vlogo podjetnikov*, ki jo v teoriji organizacije lahko označimo kot upravljalno-ravnanjsko funkcijo, v ekonomiji kot vlogo agentov ravnesja (in neravnovesja), v poslovanju pa kot podjetniški menedžment. Ne gre pa ob tem spregledati dejstva, da podjetnike najdemo tudi na mnogo nižjih ravneh vodenja kot podjetniške menedžerje, ki pa svoje podjetniške priložnosti ne morejo uresničiti, če jim ni dana tudi ustrezna moč v upravljalno-ravnanjskem procesu, povezana z možnostjo najemanja in zagotavljanja sredstev in virov, ki so nujni za uveljavitev podjetniške priložnosti.

2.6. Temeljne definicije

Iz dosedanjega proučevanja podjetništva lahko povzamemo določene temeljne definicije v podjetništvu oz. opredelitve nekaterih osnovnih pojmov, s katerimi se bomo srečevali v nadaljevanju in jih ne bomo podrobneje razlagali.

S *podjetništvom* razumemo vse bolj ali manj tvegane aktivnosti posameznika ali tima, ki vodijo od prepoznanosti tržne priložnosti do ugotovljene tržne potrebe, vključitve, kombiniranja in organiziranja vseh potrebnih sredstev in virov do uresničitve poslovne priložnosti oz. do ustvarjanja nove (dodane) vrednosti in nagrade podjetniku in drugim sodelujočim.

S *podjetniškim procesom* razumemo splet treh temeljnih prvin podjetništva: (1) podjetnika (oz. tima), (2) poslovne priložnosti in (3) sredstev, na katere v času od (A) ideje (inovacije), (B) odločitve za podjem, (C) implementacije do (D) rasti vplivajo številni zunanji (makroekonomsko, pravno, finančno itd. okolje) in notranji dejavniki (osebne lastnosti podjetnika, sociološki, psihološki, organizacijski dejavniki). Podjetniški proces vključuje vse aktivnosti, od prepoznavanja podjetniških priložnosti do vzpostavitve organizacije za njihovo uresničitev.

S *podjemom* razumemo nov posel oz. novo »podjetje« v njegovi vsebini in ne v njegovi pravni obliki oz. pojavnosti. Besedo »podjem« predlagamo kot oznako za trajajoči posel brez oznake za pravno in organizacijsko formo (angl. »venture«). Besedo izvedemo iz sintagme: »pod + vzeti = podvzem = podjem«.

Podjetje nam predstavlja pravno in organizacijsko obliko za uresničevanje oz. uresničenje podjetnikove vizije oz. povsem konkretnega podjema ali tudi posla.

Podjetnik je posameznik ali podjetniški tim⁷, ki inovira in uresničuje, je sposoben prepoznati in izkoristiti poslovno priložnost, jo razviti v izvedljivo in tržno zanimivo idejo, vzpostaviti organizacijo za uresničitev poslovne ideje, ter z vložkom časa, naporov, denarja in spretnosti ob sodelovanju drugih ustvariti novo (dodano) vrednost. Pri tem podjetnik prevzema tveganje na konkurenčnih trgih in v primeru uspeha požanje nagrado za svoje podjetniško ravnanje.

S podjetniškim ravnanjem in vedenjem *označujemo ali poimenujemo vrsto merljivih in nemerljivih značilnosti, lastnosti in sposobnosti podjetnika in podjetniške organizacije.*

Z *dinamičnim podjetništvom* bomo razumeli tisti del podjetništva, ki je bolj kot podjetništvo nasploh usmerjeno v spreminjanje in inoviranje, v rast podjetja, in bolj kot podjetništvo nasploh prispeva h gospodarski rasti in zaposlovanju (podrobneje bomo dinamično podjetništvo definirali v poglavju 3).

2.7. Smeri raziskovanja podjetništva

Raziskovalcev podjetništva je v svetu vse več, kar dokazuje tudi dejstvo, da je podjetništvo našlo svoje mesto praktično na vseh ameriških univerzah in visokih šolah, pa tudi na vse večjem številu šol – od srednje šole dalje – v Evropi (seveda tudi v Sloveniji) in tudi v Aziji. Eni najuglednejših in najstarejših raziskovalnih konferenc o podjetništvu – Babson-Kauffman-London Business School (www.babson.edu/entrep/fer/), kjer letno predstavijo nad 200 raziskovalnih projektov s področja podjetništva, se letno pridružujejo nove in nove na vseh celinah.

Med svetovno znanimi imeni, ki svetujejo tudi predsedniku ZDA (Carney, 1995; 56–63), ne moremo prezreti Brucea A. Kirchoffa, ki je s svojim delom *Entrepreneurship and Dynamic Capitalism* (1994) poleg Davida Bircha (*Job Creation in America*, 1987) v nekem smislu utemeljitelj dinamičnega podjetništva in njegove družbeno-ekonomske vloge; ali Brucea D. Phillipa, ki je ob proučevanju propadov podjetij ugotovil, da je velika razlika med statističnimi in dejanskimi propadi podjetij – največkrat gre samo za spremembo ali

⁷ Tim (in ne skupina) uporabljamo skladno z definicijo razlike (Lipčnik, 1998; 272-283).

nov posel. Karen E. Carney omenja še prispevke Zoltana J. Acsa s področja inovativnosti in dinamičnega podjetništva, pa Johna Jacsona (velikost podjetja in tržna dinamika), Paula D. Reynoldsa (trenutno nosilca projekta Global Entrepreneurship Monitor), Howarda E. Aldricha, ki je eden od utemeljiteljev podjetniške motivacijske teorije in podjetniškega tima kot družbenega, socialnega fenomena, Donalda L. Sextona, ki je razmejil dva zelo različna podjetniška podviga: ustanovitev podjetja in vodenje njegove rasti, Timothyja Batesa, ki je ovrzel tezo, da franšize praviloma trajajo dlje od osebno ustanovljenih podjetij, Davida S. Evansa z njegovim prispevkom na področju samozaposlovanja, Williama D. Bygravea kot neumornega proučevalca tveganega kapitala, še posebej v visoko tehnoloških podjetjih, Roberta D. Hisricha kot raziskovalca podjetništva v vzhodni Evropi in deželah v tranziciji, Jeffryja A. Timmonsa, neumornega raziskovalca podjetniškega ravnanja in načina razmišljanja, Williama E. Wetzela, proučevalca investorjev v prvih fazah podjetmov – *poslovnih angelov*, in drugih.

Raziskovanje in proučevanje podjetništva lahko razdelimo na več načinov. Že omenjeni Cunnighamovi klasifikaciji sodobnih podjetniških teorij (glej poglavje 2.3., str. 12) dodajmo še nekaj možnih pogledov na sodobno proučevanje podjetništva. Na eni strani lahko govorimo o raziskovanju podjetnika, njegovega ravnanja, prepoznavanja in generiranja priložnosti, procesa vizioniranja in strateškega usmerjanja podjetja, po drugi strani se raziskovalci ukvarjajo s samim podjetjem, od njegovih začetkov, oblikovanja podjetja, modelov in strategij njegove rasti do strategij žetve in izstopov, po tretji strani pa se raziskovalci vse bolj usmerjajo v področje zagotavljanja in upravljanja virov ter optimiranja sredstev za uspešen podjem. Med pomembnimi viri podjetniškega uspeha raziskovalci utemeljujejo t. i. človeški in intelektualni kapital, socialni kapital (Harper, 1996; Stevenson, 1998) in podobno.

O podjetništvu in podjetniškem menedžmentu danes govorimo tako v profitnem kot neprofitnem sektorju gospodarstva⁸; v javnih službah in državnih institucijah se predpostavlja in zahteva podjetniško ravnanje in obnašanje države. O podjetniškem pristopu govorimo pri lokalnem in regionalnem razvoju, poznamo specifične podjetništva v kmetijstvu, turizmu in drugih dejavnostih itd.

V literaturi zasledimo tudi razločevanje najrazličnejših oblik podjetništva. Tako poznamo malo (tudi stagnantno) podjetništvo, samozaposlovalno podjetništvo, družinsko podjetništvo, dinamično podjetništvo, korporacijsko (notranje) podjetništvo, žensko podjetništvo, franšizing, mreženje (networking) in podpogodbništvo, elektronsko podjetništvo

⁸ Podjetniški učbeniki danes obsegajo kompletna poglavja o podjetništvu v neprofitnem sektorju. Glej npr. 4. poglavje v Shalman (1999), ali Young (1983).

in druge oblike (Pšeničny et al., 2000; 147–200). Za naše nadaljnje proučevanje je pomembno spoznanje, da najdemo dinamična podjetja v vseh vrstah in oblikah podjetništva.

2.8. Sklep

Ugotovili smo, da imajo podjetništvo, podjetnik in podjetniška organizacija svoje mesto v ekonomski in poslovno-organizacijski znanosti in da podjetništva ne moremo avtomatično enačiti oziroma zožiti na »malo gospodarstvo« ali na kreacijo novih podjetij, čeprav drži, da je tako v literaturi kot v vsakdanjem življenju ta povezava zelo pogosta in je predvsem posledica dejstva, da nove gospodarske enote brez podjetniškega pristopa in predvsem brez podjetnikov ne nastajajo. Po drugi strani pa imamo tudi v malem gospodarstvu (ki ga nekateri avtomatično umeščajo v t. i. »podjetniški sektor«) veliko gospodarskih subjektov, ki se ne vedejo podjetniško, čeprav se nepodjetniško ravnanje v malih podjetjih odraža v neuspehu ali vsaj v težavah podjetja mnogo hitreje kot v večjih podjetjih oziroma tudi malih t. i. doživljenjskih podjetjih, ki nimajo ali ne želijo imeti prav nobenega potenciala rasti.

Interdisciplinarnost podjetništva (Herron et al., 1991; 7–12) zaenkrat daje vtis, da je podjetništvo nekakšna mešanica različnih znanosti in pristopov. Na osnovi dosedanjega proučevanja lahko vsaj delovno opredelimo, da podjetništvo povezuje tri temeljne pristope.

1. *Ekonomski*: z makroekonomskega in socioekonomskega vidika lahko ugotavljamo, ocenjujemo in merimo prispevek »podjetništva« h gospodarski rasti, zaposlovanju, k razvitosti držav in blagostanju družbe (Reynolds et al., 2001; Warner, 2000); z mikroekonomskega vidika pa lahko ugotavljamo ekonomske učinke delovanja posameznih podjetniških subjektov, njihovo optimalno velikost za doseganje donosov in uravnavanje uporabe virov za doseganje maksimalnih učinkov.
2. *Poslovno-organizacijski vidik* nam pomaga zagotoviti ekonomske cilje v podjetniški organizaciji – podjetju in upravljati ter poslovoditi posamezne poslovne funkcije, ki so nujna specializacija podjetništva za doseg ekonomske in socioekonomske ciljeve.
3. *Vidik podjetniškega ravnanja in vedenja* nam omogoča v določeni meri pojasniti, kakšno naj bi bilo podjetniško ravnanje in vedenje podjetnika (podjetniško-menedžerskega tima) in podjetniške organizacije, da bi ob uporabi profesionalnih tehnik in modelov poslovno-organizacijskih ved dosegali ekonomske in tudi neekonomske (osebne) cilje podjetnika in vseh drugih ljudi, ki vstopajo v organizacijsko razmerje.

Tudi ko naše proučevanje omejimo na ožje področje – samo na *dinamično podjetništvo*, se vendarle ne moremo izogniti spoznanju, da se moramo vsakega takšnega raziskovanja

lotiti s teh treh zornih kotov. V nadaljnjem raziskovanju bomo zato sledili dvema temeljnima podjetniškima konceptoma: Timmonsovim »trem gonilnim silam podjetništva: podjetniku, priložnosti in virom v družbenem in ekonomskem okolju«, ter Solymossyjevemu tridimenzionalnemu konceptu »podjetnika in podjetniške organizacije v odnosu do poslovnega okolja«, upoštevali pa bomo tudi koncept Altmanovega korporacijskega podjetništva, ki uspeh podjetja povezuje z zmagovito »poslovno strategijo, podjetniško kulturo podjetja in zmožnostjo uresničitve v notranjem okolju vizije, podjetniških motivov, odnosa do sprememb in voditeljstva (leadership)«.

3. DINAMIČNO PODJETNIŠTVO IN ZNAČILNOSTI RASTI PODJETNIŠKIH GAZEL

3.1. Uvod

V prejšnjem poglavju smo spoznali, da so podjetniki na splošno predvsem snovalci in uresničevalci novih podjetij, ki prevzemajo tveganje, ustvarjajo in inovirajo ne le produkte, ampak tudi celotne procese, finančno vlagajo, povezujejo poslovne priložnosti z viri in sredstvi, ki jih znajo poiskati, medsebojno kombinirati in upravljati do uresničitve, dinamični podjetniki pa predstavljajo »najbolj dinamični del podjetnikov«. Zanje lahko rečemo, da so osebe z nekaterimi izjemno poudarjenimi lastnostmi, med katerimi kaže izpostaviti predvsem kreativnost in ustvarjalnost, dolgoročno usmerjenost v trg in kupce, moralnost, etičnost in poslovnost, usmerjenost v dolgoročen uspeh in kapitalski dobiček ter nadpovprečno sposobnost predvidevanja tveganj in prilagajanja. So tudi izrazito usmerjeni v reševanje problemov (Tajnikar, 2000; 79–80).

V disertaciji proučujemo prav ta del podjetništva, *dinamične podjetnike* torej, ki rušijo in vzpostavljajo tržna ravnovesja na višji ravni, ki so ustvarjalci in nosilci sprememb in vodijo *dinamična* podjetja, ki največ prispevajo k *dinamiki gospodarstva*.

V tem poglavju naša spoznanja in vedenje o podjetništvu poglobljamo v smeri tega najbolj dinamičnega dela podjetništva: (1) zanima nas najprej, katera podjetja lahko definiramo kot dinamična glede na makro- in mikroekonomski ter organizacijski vidik proučevanja podjetništva; (2) kateri dejavniki vplivajo na hitro in uspešno rast dinamičnih podjetij; in (3) kakšen je podjetnik (podjetniško-menedžerski tim), ki vodi dinamično podjetje.

Predpostavili bomo, da:

1. najbolj dinamična podjetja največ prispevajo k rasti nacionalnih gospodarstev, največ zaposlujejo, nasploh ustvarjajo najvišje družbeno-ekonomske učinke in dolgoročno dajejo lastnikom (in drugim investitorjem) najvišje ekonomske učinke,
2. dinamična podjetja rastejo hitreje od povprečja v gospodarstvu in panogi, kjer delujejo, na njihovo hitrejšo rast in večjo uspešnost vplivajo določeni poslovni in organizacijski dejavniki, ki jih je moč prepoznati,
3. dinamična podjetja vodijo posamezniki in podjetniško-menedžerski timi, ki imajo določene skupne značilnosti.

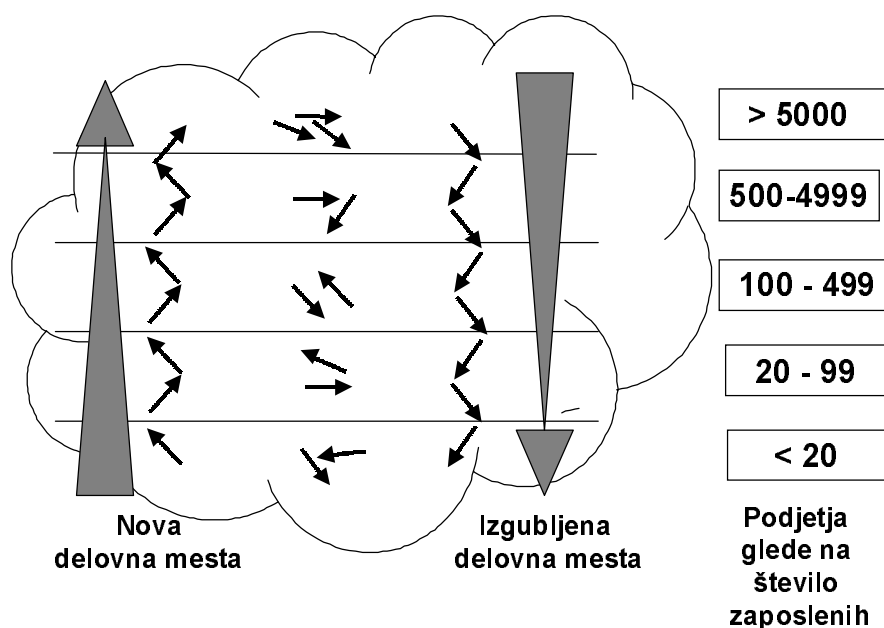
3.2. Ekonomska vloga dinamičnega podjetništva

Ekonomija se ukvarja z dvema temeljnima vprašanjema: ustvarjanjem nove vrednosti in njeno distribucijo. Poglejmo, kakšno vlogo ima pri tem dinamično podjetništvo v zadnjih dveh desetletjih, odkar je David Birch leta 1978 objavil prvo obsežno empirično raziskavo o prispevku malih podjetij h gospodarski uspešnosti in zaposlovanju v ZDA.

Dinamično podjetništvo je, kot smo sklepali že v prvem poglavju, pravzaprav utemeljil že Schumpeter z definiranjem kreativnega razdiralca tržnega ravnovesja, s konceptom podjetnika inovatorja in uresničevalca. Čeprav so vlogo podjetništva, ki spreminja svet in ruši klasični »brontozavrski« kapitalizem, v zadnjih dveh desetletjih poudarjali številni avtorji (npr. Kirzner, 1985; 15–30; Sexton, 1991; 27–28; Timmons, 1999; 3–9), Kirchhoff (1994; 418), Schumpeter ugotavlja, da je do tako pozne reafirmacije podjetništva v ZDA prišlo zaradi dokaj konvencionalnega povojnega razmišljanja ameriških ekonomistov, tudi Galbraitha, ki je z delom *Nova industrijska država* (1967) postavil mala podjetja in njihovo vlogo na stranski tir. Dejanski preobrat v razmišljanjih in empirično potrditev teoretičnega Schumpetrovega pogleda na podjetništvo in podjetnika pa po njegovem mnenju predstavljajo prav spoznanja Davida Bircha (1985; 1987; 1993).

Birch (1987) je namreč dokazal, da imajo mala podjetja z do 100 zaposlenimi dominantno vlogo v gospodarski rasti države, regij in posameznih dejavnosti. Vendar ne vsa, ampak le njihov manjši del, ki ustvarja največji prirastek delovnih mest. Neto povečanje delovnih mest pa odraža tudi gospodarsko rast, saj, kot pravi Birch (1987; 6) »podjetniki ne zaposlujejo, če novih zaposlenih res ne rabijo ali jih lahko nadomestijo s stroji, oziroma odpuščajo, kadar podjetje delavcev ne potrebuje«. Rezultati njegovega empiričnega modela (slika 3.2.), ki vsa podjetja razvršča v pet temeljnih skupin glede na število zaposlenih (0–19; 20–99; 100–499; 500–4999; nad 5000), so obrnili pozornost javnosti od velikih podjetij, ki so predstavljala steber neoklasične stabilnosti gospodarstva, k tistemu delu, ki je še najbolj ustrezal Schumpetrovemu *podjetniku inovatorju*.

Slika 3.2. Birchov model dinamike v gospodarstvu: podjetja vseh velikosti rastejo ali se zmanjšujejo



Vir: povzeto po Birch, D. (1987): *Job Creation in America*, str. 11

Da bi objektiviziral in poenostavil merjenje rasti podjetij glede na rast števila zaposlenih, je Birch razvil *indeks rasti*⁹ (Birch, 1987; 36), ki omogoča primerjanje rasti zaposlovanja ne glede na velikost podjetij. Tako imata lahko enak indeks podjetji dveh različnih velikosti – dinamična podjetja so torej tako med malimi kot med velikimi podjetji. Vrednost indeksa je nič (0), če povečanja zaposlenosti ni, negativna, če se število zaposlenih v obdobju zmanjša, in pozitivna, če se število zaposlenih v obdobju poveča. Večina rastočih podjetij v ZDA ima DaBEG indeks med 0 in 5 (65,6%), med 6 in 20 (16%), 18% podjetij pa nad 20 (Birch, 1987; 37). Ugotovil je, da zgornjih 15% najhitreje rastočih podjetij ustvari kar 94% celotne rasti v ZDA. Podjetja je razdelil na podjetja življenjskega stila oz. t. i. *preživetvena* podjetja, podjetniško rastoča – *dinamična*, in stabilna – *nedinamična*; kasneje jih je poimenoval tudi *miši*, *gazele* in *sloni* (Birch, 1993).

Raziskava Davida Bircha je iz podjetnikov čez noč naredila heroje (Kirchhoff, 1994; 420–421), ker:

1. so ustvarjalci narodnega bogastva z uvajanjem inovacij,
2. so glavni motor gospodarske rasti in ustvarjalci delovnih mest,
3. zagotavljajo mehanizem distribucije bogastva, ki temelji na inovaciji, trdem delu in prevzemanju tveganja.

⁹ Indeks rasti Davida Bircha »DaBEG« podrobneje razložimo v poglavju 4.3.3. na strani 71.

Upošteva Birchova spoznanja o prispevku podjetništva h gospodarski rasti, je Kirchhoff razvil *tipologijo dinamičnega kapitalizma* (1994; 428–429), ki upošteva na eni strani rast podjetja, na drugi strani pa inovativnost podjetja. Tako je podjetja razdelil v štiri skupine: (1) podjetja, ki tvorijo jedro gospodarstva (*economic core*) z nizko stopnjo rasti in nizko inovativnostjo, (2) visoko inovativna podjetja z (notranje ali zunanje) zavrto rastjo (*constrained growth*), (3) nizko inovativna ambiciozna (*ambitious*) podjetja z visoko rastjo ter (4) blesteča (*glamorous*) visoko inovativna hitro rastoča podjetja. Samo podjetniki in podjetniško-menedžerski timi, ki vodijo Birchove »gazele« ali Kirchhoffova »blesteča podjetja«, so dinamični podjetniki (Kirchhoff, 1994; 421) v Schumpetrovem pomenu podjetništva.

Birch je leta 1987 ugotavljal, da je 90% ameriških podjetij, manjših od 20 zaposlenih, ustvarilo več delovnih mest kot vsa podjetja na listi Fortune 500 (v letu 1986). Osem let kasneje John Case (1995; 14–29) navaja, da je pomen podjetij na listi Fortune 500 upadel: 500 največjih podjetij v ZDA je še leta 1975 predstavljalo 55% celotnega bruto domačega proizvoda (BDP), konec 1992. leta pa le še 40%. Upadanje deleža Fortune 500 v rasti BDP ZDA ugotavljamo tudi v drugi polovici devetdesetih let. O pomenu ameriških malih podjetij priča podatek, da so leta 1988 (Case, 1995; 27) ustvarila večji BDP kot večina najbolj razvitih držav, razen Japonske.

Birchova napoved (1987; 20), da se bo dinamika vstopov in izstopov le še povečevala, se, kot ugotavlja Kirchhoff (1994; 424), sicer uresničuje, vendar je hkrati, kot ugotavlja Case (1995; 28), vse večji tudi delež podjetij, ki rastejo, oziroma ostajajo v poslu več kot osem let. Podaljšuje se torej »življenjska doba« uspešnih rastočih podjetij.

Že David Birch je dokazal, da je bolj verjetna rast mladih podjetij in stabilnost srednje starih podjetij, medtem ko je za starejša podjetja bolj verjetno upadanje in smrt. Tako najhitreje rastejo podjetja stara med 5 in 8 let (14,4%), podjetja, stara od 9 do 12 let, rastejo 13,7% letno, podjetja, ki so mlajša od 4 let, pa rastejo 11,2% letno. Podjetja, starejša od 13 let, rastejo le 4,5% letno (Birch, 1987; 26). Po drugi strani med malimi podjetji najhitreje rastejo starejša podjetja. Med velikimi podjetji ni ugotovil povezanosti med starostjo in rastjo (prav tam; 26–27). Do podobnih zaključkov je v svoji delitvi podjetij prišel tudi Timmons (1999; 521). Podjetja, stara med 4 in 10 let, imenuje »zgodnje rastoča podjetja«, podjetja, stara 10 do 15 ali več let, rastoča, »zrela« podjetja, šele starejša od 15 let pa t. i. »žetvena, stabilna podjetja«. Tudi drugi raziskovalci (npr. Harrison in Taylor, 1996; 53–61; Roure, 1999; 115–119) ugotavljajo, da je med dinamičnimi podjetji, ki vztrajno in najhitreje rastejo daljše obdobje, vse večji delež starejših od deset let. Podrobnejša analiza

lestvice ameriških gazel¹⁰ nam sicer pokaže, da so najhitreje rastoča podjetja v ZDA povprečno mlajša od evropskih dinamičnih podjetij, vendar se slika obrne, če tudi za ameriška hitro rastoča podjetja izračunamo indeks DaBEG: evropske gazele imajo povprečno več zaposlenih kot ameriške in tudi višje vrednosti indeksa DaBEG (Pšeničny, 2001; 5).

Izjemno vlogo dinamičnega podjetništva je v zadnjem desetletju prepoznala tudi Evropa. Proučevanje zaposlovanja v različnih državah in EU je pokazalo, da je bilo v zadnjih 30 letih v ZDA ustvarjenih 30 milijonov novih delovnih mest, v 18 evropskih državah pa le 5 milijonov. Med srednje velikimi podjetji v ZDA je eno podjetje od petih hitro rastoče – dinamično podjetje (ustvarila so 80% novih delovnih mest), v Evropi pa je dinamično le eno od 25 srednje velikih podjetij. Tudi med malimi podjetji je razmerje podobno: če v ZDA hitro zraste več kot 5% malih podjetij, je ta odstotek v Evropi manj kot 3% (GrowthPlus, 1999). Leta 1995 so pričeli objavljati listo evropskih gazel »Europe's 500« in tako ugotovili, da je vsakoletnih 500 evropskih gazel ustvarilo vsako leto skoraj pol toliko delovnih mest, kot jih je izgubilo 500 največjih evropskih podjetij. Tako so gazele v obdobju 1989–1994 odprle povprečno 172 novih delovnih mest na podjetje (skupaj 86.000), v obdobju 1991–1996 povprečno 367 delovnih mest na podjetje (skupaj 183.000), v obdobju 1992–1997 povprečno 363 na podjetje (oz. skupaj 181.371), v obdobju 1993–1998 povprečno 455 delovnih mest na podjetje (skupaj 227.311), v obdobju 1995–2000 povprečno 504 nova delovna mesta na podjetje, in skupaj že kar 252.090 novih delovnih mest¹¹.

Hitro rastoča podjetja zadnja leta podrobno proučujejo tudi v posameznih evropskih državah. Eno prvih raziskav je opravila skupina (Birley et al., 1994), ki je poskušala podrobneje opredeliti kriterije dinamičnega podjetništva. Spremenjene razmere na trgu delovne sile in mesto podjetništva pri ustvarjanju delovnih mest v Veliki Britaniji sta utemeljila Storey in Johnston (1987), metodologijo Davida Bircha pa so na britanskih gazelah preskusili in izpopolnili leta 1998 (Stevenson in Webb, 1998). Z rastjo podjetij se ukvarjajo tudi v Skandinaviji. Per Davidsson je tako že leta 1989 pri proučevanju malih in srednje velikih podjetij na Švedskem ugotovil, da mala podjetja izgubijo »voljo« za nadaljnjo rast, ko dosežejo velikost 5 do 9 zaposlenih, medtem ko pri ameriških gazelah ugotavljajo, da prav v tem obdobju pravo »voljo« za rast šele dobijo (Davidsson, 1991). S hitro rastočimi podjetji (primerjal je hitro rastoča in stagnantna podjetja) se je spopadel tudi Wiklund (1998) in ugotovil, da je skandinavsko okolje za hitro rast podjetij dokaj

¹⁰ Inc Magazine – www.inc.com.

¹¹ Podatki iz letnih poročil GrowthPlus za leta 1995, 1997, 1998, 1999 in 2001.

nestimulativno. Vlogo in ekonomski pomen rastočih podjetij so proučili tudi v Španiji (Hernandez et al., 1999), na Nizozemskem (Audretsch et al., 1998), Danskem, Irskem in Škotskem (Levie, 1997), Norveškem (Kolvereid, 1992), zadnja leta pa se vloga in pomen dinamičnih podjetij vse več raziskuje tudi v Sloveniji (Žižek in von Liechtenstein, 1994; Vahčić, Glas in Petrin, 1998; Glas in Drnovšek, 2000; Tajnikar, 2000b; Pšeničny, 1992, 2000a, 2001a; Tajnikar in Bršič, 2002).

Hitro rastoča podjetja imajo veliko vlogo tudi v državah v tranziciji. Ena prvih raziskav, ki je obsegla pet tranzicijskih držav, je nastajala v letih 1992 do 1994 (Žižek, Liechtenstein, 1994) v okviru fundacije EFER. S to raziskavo je bila načrtana metodologija longitudinalnega proučevanja evropskih gazel, pa tudi proučevanje gazel v Sloveniji (podrobneje v poglavju 5.2.1. na str. 79). Zadnja leta se tudi sicer v vzhodni Evropi in Aziji s podjetništvom ukvarja vse več raziskovalcev. Tako je vlogo podjetništva v tranzicijski ekonomiji Rusije predstavil Hisrich (1993), Zoltan (1999) je analiziral uspešna rastoča podjetja na Madžarskem, Schak (1994) je novemu podjetniškemu valu in rastočemu podjetniškemu sektorju pripisal kar t. i. »podjetniško revolucijo« na Kitajskem, Sharlezdva (1999) pa je na primeru novih podjetij v Kazakstanu in Kirgiziji ugotovila, da dinamika okolja in okoljska nenaklonjenost podjetništvu kot fenomenu negativno vplivata tako na karakteristike podjetnikov kot tudi na dosežene rezultate v podjetništvu.

3.3. Dinamično podjetništvo

Dinamično podjetništvo (*dynamic entrepreneurship*) kot oznaka za rastoča podjetja, je v literaturi redkeje uporabljena, čeprav to ne pomeni, da tega pojma ne najdemo. Tako o dinamični rasti podjetij govorita že Birch (1987) in Hanan (1979), o podjetniku kot dinamični osebi govori Kingstone (1987), o dinamičnem podjetništvu in vlogi podjetništva v »dinamičnem kapitalizmu« Kirchhoff (1994), o »dinamičnem podjetju« pa Chandler, Hagstroem in Soelvell (1999). Kritiki tega besednega konstrukta, ki ga bomo podrobneje definirali v tem poglavju, bodo očitali, da gre za pleonazem: podjetništvo je že samo po sebi »dinamično«, saj podjetništvo, ki ni dinamično, pač ne zasluži oznake »podjetništvo«¹². Tako nekako bi lahko sklepali tudi na osnovi predhodnega razmisleka o podjetništvu v poslovno-organizacijski znanosti.

Kljub temu se odločamo za tveganje, saj so že dosedanja spoznanja pokazala, da ima določen del podjetništva prav posebno vlogo (npr. zgornjih 5% Birchevih »podjetniških

¹² To je izjavil na podelitvi Podjetnik leta 2001 dr. Bert Twaalfhoven, predsednik evropskega združenja gazel GrowthPlus in lastnik in/ali ustanovitelj okoli 150 podjetij širom po svetu.

podjetij – gazel«, Kirchhoffova »bleščeča podjetja«, 500 evropskih gazel ipd.), dinamično podjetništvo pa ostaja dokaj nedefinirano področje podjetniške discipline.

S težavo, kako klasificirati področja, povezana z dinamično rastjo podjetij, se seveda ne srečujemo prvi. Drugi avtorji so se problema lotili na različne načine. Tako sta Terpstra in Olson (1993; 5–9) na osnovi proučevanja hitro rastočih podjetij (Inc.500, 1987) prišla do zaključka, da so s hitro rastjo podjetij povezana področja (1) organizacije, (2) trga, (3) zaposlenih, (4) proizvodnje, (5) strategije in (6) financiranja, posebej pa sta izpostavila zunanje in notranje okolje podjetja. Wiklund (1998; 23–48) je hitro rast podjetij opazoval z več zornih kotov, med drugim z vidika (1) dosegljivosti virov in sredstev, (2) modela življenjskega razvojnega cikla, (3) izbora strategije rasti, in glede na (4) motivacijo za rast. Mei-Pochtler (1999; 97–104) je dinamično podjetništvo obravnavala predvsem z vidika dejavnikov hitre rasti, in kot ključne dejavnike definirala zunanje in notranje (1) okolje podjetja, (2) podjetnika oz. podjetniški tim, (3) inovativnost in tehnološko naprednost, (4) poslovno strategijo oz. strategijo rasti, (5) sistem upravljanja in poslovanja, (6) zaposlene in motivacijo, ter (7) financiranje rasti (viri). Tajnikar (2000) definira dinamično podjetništvo s (1) teorijo rasti in optimalno velikostjo podjetja, z (2) modeli rasti, (3) dejavniki rasti, (4) strategijami rasti, (5) organizacijskim in upravljalским vidikom rasti in (6) financiranjem rasti, hitro, dinamično rast podjetij pa povezuje predvsem s proaktivno strategijo rasti in pričakovanjem žetve (Tajnikar, Bršič, 2002).

Mi smo za razvitje našega teoretičnega raziskovanja in definiranje dinamičnega podjetništva izhajali iz razmišljanja Hanksa in Chandlerja (1994; 645–646), ki sta proučevanje fenomena rasti podjetij razvrstila v šest osrednjih smeri: (1) razvoj modelov rasti, (2) proučevanje dejavnikov rasti, (3) proučevanje zaželenosti (motivov) rasti, (4) razvoj strategij rasti, (5) upravljanje in poslovanje rasti ter (6) proučevanje vplivov rasti. Njuno razdelitev smo v določenem smislu nadgradili in glede na časovno razliko tudi posodobili z najnovejšimi spoznanji.

V konceptualnem smislu torej v področje *dinamičnega podjetništva* umeščamo (1) teorijo rasti, (2) modele rasti, (3) dejavnike rasti, (4) motivacijo za rast, (5) strategije rasti, (6) upravljanje in poslovanje rasti ter (7) žetvene strategije.

3.3.1. Teorija rasti

Ko govorimo o dinamičnem podjetništvu, praviloma najprej pomislimo na rastoča podjetja, takoj za tem pa tudi na druga podjetja, ki se dinamično prilagajajo spremembam v okolju, da bi obstala ali ne izgubila svoje tržne pozicije. Ker izjemno hitra rast podjetij (Birch, 1987; Stevenson, 1998; Wind, Main, 1999; Mei-Pochtler, 1999) predpostavlja tudi dinamično spreminjanje in prilagajanje okolju (Birch, 1987; 33–34), lahko kot temeljno

teoretično izhodišče *dinamičnega podjetništva* povzamemo teorijo rasti, ki postavlja temelje kasneje razvitim modelom rasti (za pojasnjevanje zakonitosti), strategijam (in oblikam) rasti, sistemu upravljanja in poslovanja ter produktne in procesne inovativnosti, vključno s teorijo upravljanja in vodenja sprememb.

»Rast podjetja pomeni povečanje izločkov podjetja ob optimalnih stroških oz. ob optimalni velikosti podjetja« (Penrose, 1995; 11), pomeni tudi »dolgoročen profitni motiv lastnikov in tudi menedžmenta« (prav tam; 27) in posledično »dolgoročne osebne koristi vseh sodelujočih v podjetju in s podjetjem (stakeholders) (prav tam; 28). Penrose je tako utemeljila, da na dolgi rok to pomeni, da je »*rast enako profit*« (prav tam; 30).

Omejitve rasti (in profitov) so po Penrosovi tako zunanje kot notranje (prav tam; 65), temeljne omejitve pa vidi v celoti kumuliranega znanja ter podjetniških in menedžerskih zmoglostih v podjetju (prav tam; 35, 47–48, 201–211). Podjetja rastejo pretežno v rastočih gospodarstvih in dejavnostih (prav tam; 229), rastejo prvenstveno organsko (generično in z diverzifikacijami), in šele kasneje z združevanji in pripojitvami (prav tam; 5, 43, 153). Penrosova je definirala tudi temeljna področja dinamičnega podjetništva: (1) zunanje in notranje okolje podjetja, (2) strategije in oblike rasti, (3) model življenjskega cikla ter (4) upravljalni in poslovodstveni vidik rasti.

Čeprav smo eno temeljnih del na področju rasti podjetij »The Theory of the Growth of the Firm« (Penrose, 1995) dobili pred več kot štiridesetimi leti – 1959. leta, pa se je empirično raziskovanje dinamičnega podjetništva resneje pričelo šele sredi sedemdesetih let prejšnjega stoletja. Sočasno z Birchevim dokazovanjem makroekonomske vloge najbolj dinamičnih podjetij se je, kot smo že ugotovili, med drugimi razvijala tudi poslovno-organizacijska smer proučevanja dinamičnega podjetništva in dejavnikov, pomembnih za rast podjetij.

V nadaljevanju bomo povzeli nekatera, za naše definiranje dinamičnega podjetništva pomembna spoznanja.

3.3.2. Modeli rasti

Rast podjetij lahko pojasnujemo s teoretičnimi modeli, ki temeljijo bodisi na različnih značilnostih posameznih faz življenjskega razvojnega cikla podjetja (Kimberly et al.; 1980) bodisi na dinamičnem procesu rasti organizacije skozi posamezne faze življenjskega cikla, pa tudi z modeli, ki ne temeljijo na življenjskem ciklu.

Teoretične modele, temelječe na razvojnem življenjskem ciklu podjetja, so razvijali številni raziskovalci, med njimi Davis (1951), Chandler (1962), Lippitt, Schmidt (1967), Greiner (1972), Miles, Snow (1978), Kimberly, Miles (1980), Galbraith (1982), Churchill,

Lewis (1983), Block, MacMillan (1985), Flamholtz (1986), Adizes (1989), Curran, Blackburn (1991), Butler et al. (2001) in drugi. Z modeli rasti so utemeljili različne poglede na faze v življenjskem ciklu podjetja ali bolje podjema od ideje in priložnosti, začetka podjema, rojstva podjetja, rasti podjetja, profesionalizacije, zrelosti do upadanja in odmiranja ter smrti¹³. Posamezni modeli namreč v prepoznavanju faz variirajo od treh do desetih faz v razvoju podjetja (Deeks, 1976), ker pa so v modelih vključeni le nekateri dejavniki rasti in razvoja, dajejo sicer koristne delne vpoglede v procese v podjetju, ne pojasnjujejo pa vseh vidikov rasti in razvoja (Pučko, 1991; 43). Tudi Rebernik in Repovž (2000; 167) ugotavljata, da gredo le redka podjetja skozi vse faze življenjskega cikla, ločujeta pa (1) ustanovitveno obdobje, (2) obdobje obstoja in zorenja virov, (3) obdobje rasti ter (4) obdobje žetve.

Empirično so smiselnost uporabe modela življenjskega cikla proučevali Quinn in Cameron (1983), Miller in Freisen (1984), Scott in Bruce (1987), Robbins (1987), Hanks (1990, 1993), Birley in Westhead (1990), Kazanjian in Drazin (1990), Terpstra in Olson (1993), Hanks in Chandler (1994), in drugi. Opozorili so na številne prednosti pa tudi slabosti pojasnjevanja zakonitosti rasti podjetja z modelom življenjskega cikla.

Greiner (1982; 47–55), ki je že leta 1972 razvil znani fazni model evolucije in revolucije na temelju kriz v podjetju, vidi podjetja rasti v vseh fazah svojega modela. Flamholtz (1986; 34–38) največjo rast prepozna v fazi ekspanzije in prehoda iz malega v profesionalno vodeno podjetje v rasti. Churchill in Lewis (1992; 268–270) opredeljujeta dve ključni fazi rasti, ki sta predvsem povezani z željo (oz. odločitvijo) podjetnika po rasti, pridobitvi ustreznih sredstev za rast ter procesom profesionalizacije. Kao (1991; 20–23) prepozna fazo »hitre rasti«, ki se konča z »oblikovano organizacijo«. Harper (1994; 20–28) najhitrejšo rast pripisuje fazi delegiranja in profesionalizaciji poslovanja, Roberts (1999; 371) pa ob svojem štiristopenjskem modelu rasti opozarja, da se v rasti, ne glede na fazo v razvoju podjetja, spreminjajo vsi elementi, in da se mora doseženi velikosti podjetja prilagoditi način poslovanja (glej poglavje 3.3.6., stran 49).

Na mnoga pomembna vprašanja rasti, kot na primer: skozi koliko faz življenjskega cikla podjetje zares raste, ali podjetja zares rastejo v istih fazah življenjskega cikla, kaj povzroči prehod iz ene faze v naslednjo, in podobna, fazni modeli še niso odgovorili (Hanks, Chandler, 1994; 647). Zato se v proučevanju podjetij kot nekakšna protiutež faznemu modelu življenjskega cikla uporablja *odprti sistemski model*, ki omogoča analiziranje

¹³ Faze smo namenoma poimenovali s pojmovnikom iz biološkega sveta, da bi se izognili povzemanju najrazličnejših nazivov posameznih faz različnih avtorjev. Še najbližje temu sta jih opredelila Lippitt in Schmidt (1967).

podjetja ter upravljanje in poslovanje sprememb v zrelih podjetjih, pa tudi v fazah rasti ali upadanja podjetij, kjer ni mogoče natančno opredeliti faze življenjskega cikla.

Danes tudi že poznamo vrsto drugih modelov, ki pojasnjujejo podjetništvo: od enostavnih – enodimenzionalnih (Sharlezdva, 1999) do večdimenzionalnih modelov proučevanja rasti in vplivov na rast podjetij (Covin, Slevin, 1991; Horsby, Kuratko, 1994; Solymossy, 1998). Wiklundov tudi empirično dokazan *integrirani model rasti* (1998; 51) temelji na virih, zmožnostih in strategiji, ki je odvisna od motivacije in okolja, Liechtenstein in Stadlerjeva (2000; 91) pa sta predstavila model »pospeševalnika rasti¹⁴«, ki ga sestavljajo trije temeljni elementi: (1) pogoji za rast (npr. priložnosti, sredstva, viri), (2) pripravljenost, želja in predanost rasti (npr. vrednote, cilji, vedenje, finančne možnosti), ter (3) kultura rasti (ki je odvisna od okolja in sistemskih pogojev, ljudi in podjetij).

Naše vprašanje je, koliko nam modeli rasti lahko služijo pri opredeljevanju dinamičnega podjetništva in dinamičnih podjetij? Če je dinamično podjetništvo povezano z rastjo podjetij, potem »dinamično podjetništvo« z vidika modelov življenjskega cikla »proučuje« podjetja v katerikoli fazi razvoja podjetja pred, med in po t. i. profesionalizaciji upravljanja, tudi v fazah in obdobjih upadanja, kadar gre za preobrat v poslovanju in ponovno oživitev rasti podjetja (Gertz, Baptista, 1995; 39–49). Ali z besedami, kot pravita Charan in Tichy (1998), »*vsak posel je v vsaki fazi lahko rastoči posel*«.

3.3.3. Dejavniki rasti

Proučevanje dejavnikov rasti podjetij je možno razdeliti v tri skupine. Prva skupina (pogl. 3.3.3.1.) zadeva predvsem proučevanje *vplivov okolja* na rast podjetja, druga (pogl. 3.3.3.2.) podrobneje proučuje notranje okolje dinamičnega podjetja, tretja (pogl. 3.3.3.3.) pa se ukvarja z dinamičnim podjetnikom in podjetniško-menedžerskim timom. Če se vrnemo k teoriji rasti, bomo videli, da je že Penrose postavila temelj za tovrstno delitev dejavnikov hitre rasti, ko je po eni strani izpostavila zunanje, okoljske dejavnike rasti (Penrose, 1995; 3, 229), po drugi strani pa je med notranjimi dejavniki rasti posebej poudarila vlogo administrativne organizacije, ki je odločilna za rast (prav tam; 15) in vlogo podjetnika in podjetniškega menedžmenta (prav tam; 34–37, 44–47).

V nadaljevanju bomo podrobneje proučili posamezne skupine dejavnikov, saj so prav ti z vidika možnosti vplivanja na hitro rast podjetja ključnega pomena za naše raziskovanje kot tudi in predvsem za sklepanje o pospeševalnih mehanizmih dinamičnega podjetništva.

¹⁴ »Growth engine«

3.3.3.1. *Okolje podjetja*

Med dejavniki, ki odločilno prispevajo k razvoju podjetništva, je podjetništvu prijazno okolje. To razumemo v najširšem smislu: od družbeno-ekonomskega reda, ki podpira ali prepoveduje profitni motiv, kulturološke in verske podlage družbe, splošnega odnosa do dela, znanja ipd. do posameznih elementov, ki definirajo obnašanje in ravnanje podjetja v določenem okolju. Kent, Shapero, Kirzner, Boskin, Chilton, Schuyler in Pirie (v Kent ed., 1984) so teoretično razčlenili posamezne elemente okolja, ki vplivajo na podjetništvo. Shapero (1984; 21–40) je ugotovil, da je spremenjena družbeno-kulturološka klima postavila podjetništvu novo mesto med zanimivimi poklici, kar neposredno vpliva na odločitve posameznikov, da svoje življenje vežejo na podjetniško kariero in ustanovijo podjetje. Ti vseštevilčnejši inovativni posamezniki, kljub omejitvam, ki se postavljajo v okolju (omejena sredstva in viri, konkurenca), povzročajo novo ekonomsko rast (Kirzner, 1984; 41–58). Ustrezna distribucija nove vrednosti (državno proračunsko prerazporejanje, inflacija, obdavčitev profitov in kapitalskih dobičkov kot nagrade podjetnikom ter siceršnja ekonomska in davčna politika države do podjetij in posameznikov) je v domeni države in z njo le-ta lahko pospešuje ali zavira podjetniške aktivnosti obstoječih oziroma preusmerja potencialne podjetnike v drugačno investiranje (Boskin, 1984; 59–68; Kent, 1984; 69–90).

Na podjetniško rast vplivajo tudi številni drugi dejavniki v okolju, kot so: zdravstveno, pokojninsko in druga zavarovanja zaposlenih, delovna zakonodaja, zaščita znanja in industrijske lastnine, raven izobraženosti in dostopnost znanja, zaščita kupcev in dobaviteljev, urejenost trga kapitala, državna upravljalska struktura ipd. (Chilton, 1984; 91–116; Schuyler; 1984; 117–154).

Dobrih deset let kasneje je Richman (1995; 93–102) ugotovil, da je k podjetniški usmerjenosti ZDA zelo prispevala sprememba miselnosti in sestave v »menedžmentu države«. V ameriškem kongresu se je zmanjšalo število pravnikov (v senatu s 67% leta 1975 na 54% leta 1994, in v predstavniškem domu z 51% v letu 1975 na 39% v letu 1994), hkrati pa v obeh domovih vztrajno narašča delež poslovnežev, bankirjev, finančnikov in drugih. Spremenila se je tudi struktura srednješolskih in visokošolskih programov ne le na ekonomskih in poslovnih smereh, ampak tudi in predvsem v tehničnih in naravoslovno-tehničnih šolah (npr. Kent, 1990; Robinson in Haynes, 1991).

S proučevanjem dejavnikov okolja, ki vplivajo na razvoj podjetništva in rast podjetij, in obratno, z vplivom podjetij in njihove rasti na okolje, se je v zadnjem desetletju ukvarjala vrsta raziskovalcev podjetništva, med njimi Tsai, MacMillan in Low (1991), Castrogiovanni (1991), Flynn (1993), Hanks in Chandler (1994), Wiklund (1998), Littunen in Tohmo (2000) ter Gabe (1999), ki je razvil empirični model za merjenje vplivov aktivne politike okolja (države Ohio in drugih) na rast podjetij. Dokazal je, da obstaja pozitivna

korelacija med vloženim dolarjem v pospeševanje hitre rasti podjetij in stopnjo zaposlovanja v teh podjetjih. Podobna teza in napoved rezultatov je bila na osnovi proučitve skromnega vzorca 50 rastočih malih podjetij iz obdobja 1986–1990 postavljena že leta 1991 tudi v Sloveniji (Pšeničny, 1992; 297), dejansko rast zaposlenosti v sektorju malih in srednjih podjetij in prispevek h gospodarski rasti Slovenije pa so merili Glas, Vahčič in Petrin (1998) ter Glas in Drnovšek (2000).

Zahra (1993) se je lotil klasifikacije podjetniških okolij in opredelil štiri značilna okolja za rast podjetij: (1) *dinamično rastoče okolje*, (2) *sovražno in tekmovalno okolje*, (3) *gostoljubno, produktno usmerjeno okolje*, in (4) *statično, izčrpano okolje*. Ugotovil je, da sta za dinamično rast podjetij primerni prvo in tretje. Dinamično rastoče okolje zato, ker je povpraševanje po proizvodih tolikšno, da marketing proizvodov in storitev ne predstavlja problema, produktno usmerjeno pa zato, ker obstajajo priložnosti za inovativna, v kupčeve potrebe usmerjena podjetja.

Kolshorn in Tomecko (1998) sta, poudarjajoč vlogo McClellanda (1961) pri prepoznavanju vloge podjetniške klime za razvoj podjetništva, med zunanjimi, okoljskimi dejavniki navedla *makro okolje* (kultura, zakonski okviri, izobraževanje in gospodarstvo), *mezo okolje* (trgi, podporna infrastruktura) in *mikro okolje podjetja* (lokalna – fizična infrastruktura, podjetja v okolju, družinska ozadja in prostorske možnosti).

Raziskovalci evropskega okolja dinamičnega podjetništva in avtorji raziskovalnega projekta »Not just Peanuts« evropskega združenja hitro rastočih podjetij GrowthPlus so dokazali povezanost uspeha evropskih gazel z razvitostjo (1) finančnih, (2) davčnih, (3) zakonskih in drugih spodbud pri ustanavljanju podjetij, odnosa ljudi do podjetništva, kjer sta med pomembnejšimi (4) tolerantnost do podjetniškega propada in (5) pripravljenost ljudi do prevzemanja tveganja, ter (6) splošne podjetniške klime in (7) spodbudne zakonodaje za rast podjetij (Arthur Andersen, 2001).

Najbolj celovito analizo podjetniškega okolja predstavljajo spoznanja mednarodnega raziskovalnega projekta Global Entrepreneurship Monitor (Reynolds et al., 2001), ki opredeljuje devet odločilnih pogojev dinamičnemu podjetništvu prijaznega okolja: (1) naklonjena vladna politika in davčna regulativa, (2) razviti vladni programi, ki podpirajo podjetniške iniciative, (3) dostopnost finančnih virov, (4) razvita poslovna in strokovna infrastruktura, (5) razvito izobraževanje in usposabljanje, (6) prenos raziskav in razvoja v podjetja, (7) odprtost notranjih trgov, (8) dostopnost fizične infrastrukture in (9) ugodnejša podjetniška kultura ter družbene norme.

Sprašujemo se, koliko vpliva okolje na dinamične podjetnike, ali pa dejansko dinamično podjetništvo, dinamična podjetja in dinamični podjetniki bolj vplivajo na spremembe v okolju, kot je ta proces »tihe revolucije« označil Jeffry Timmons (1999).

3.3.3.2. Dinamično podjetje

Drugi sklop dejavnikov rasti zadeva raven podjetja. Da bi obstalo in raslo, mora biti podjetje ustanovljeno z odlično poslovno priložnostjo, razviti mora ustrezen menedžment, prilagodljivo organizacijo, ustrezno(e) strategijo(e) rasti in sistem uresničevanja ter nadzora, ki omogoča konkurenčnost podjetja na trgu (Penrose, 1995; Porter, 1980; Kao, 1991; Covin, Slevin, 1993; Hanks, Chandler, 1994; Mei-Pochtler, 1999; Roberts, 1999; in drugi).

Nas zanimajo tista podjetja, ki rastejo hitreje kot druga, in jih zaradi njihove inovativnosti in hitre prilagodljivosti okolju lahko imenujemo *dinamična podjetja*. Sprašujemo se torej, katera podjetja sodijo med dinamična podjetja, za razliko od stagnantnih ali celo hitro rastočih, a neinovativnih (morda monopolnih) podjetij. Ali so podjetja dolgoročno lahko neinovativna, pa hkrati rastoča?

Načelno je dokaj enostavno razporediti vsa podjetja v nekem gospodarstvu v naslednje tipe podjetij glede na rast: (1) *hitro rastoča podjetja*, (2) *rastoča podjetja*, (3) *povprečna podjetja*, (4) *usihajoča podjetja* in (5) *odmirajoča podjetja* (podjetja, ki zelo hitro usihajo) (Pšeničny, 2000; 155–156). Konkretno pa je takšna razporeditev odvisna od izbranega kriterija oz. kriterijev. Različne klasifikacije rastočih podjetij smo povzeli v naslednjih pet tipov podjetij, ki smo jih razvrstili v hipotetično zamišljeno porazdelitev podjetij nekega gospodarstva (slika 3.3.3.2.):

- *hitro rastoča podjetja*,
- *rastoča podjetja*,
- *povprečna podjetja*,
- *usihajoča podjetja*,
- *odmirajoča podjetja* (podjetja, ki zelo hitro usihajo).

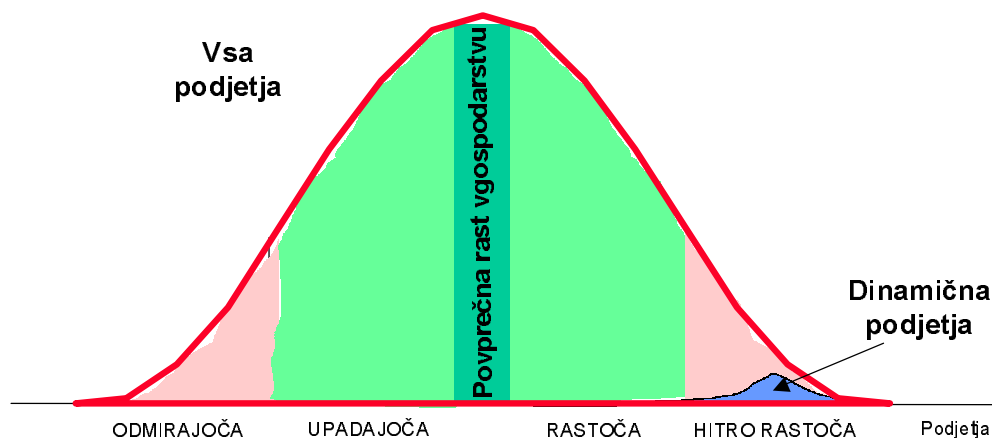
Zelo hitra rast podjetja pomeni, da podjetje po izbranih kriterijih v določenem časovnem intervalu (ki naj bi ne bil krajši od 5 let) dosega stopnje rasti, ki ga uvrščajo med zgornjih 10% ali celo le 5% podjetij v gospodarstvu ali dejavnosti glede na izbrano merilo rasti.

Zmerna rast podjetja pomeni, da podjetje po izbranem kriteriju (npr. rast prodaje) raste realno hitreje od letne stopnje rasti bruto domačega proizvoda.

Povprečna rast podjetja pomeni, da podjetje neko daljše obdobje po izbranih kriterijih raste z enako stopnjo rasti kot gospodarstvo. Zadržanje povprečne rasti v daljšem obdobju (npr. pet, deset let) je izjemno redko. Povprečna rast glede na dejavnost ali glede na celotno gospodarstvo pomeni stagnacijo. Stagnacija podjetja lahko pomeni, da podjetje

svoj obseg poslovanja zadrži na realno enakem obsegu glede na prejšnja leta (upoštevaje inflacijo) oziroma v obsegu do povprečne stopnje rasti gospodarstva.

Slika 3.3.3.2. Podjetja glede na stopnjo rasti izbranega merila rasti



Vir: Pšeničny, V. (2000): *Primerjava razvoja dinamičnih podjetij med Slovenijo in EU*. Portorož: VSŠP, str. 4.

Usihajoča podjetja zaostajajo za povprečji v gospodarstvu in panogi, in svoj letni obseg poslovanja zmanjšujejo realno ali celo nominalno (nominalno enak obseg poslovanja v opazovanem letu pomeni realno za inflacijo zmanjšan obseg poslovanja). Taka podjetja so izredno zanimiva tarča hitro rastočih podjetij za nakup ali pripojitev.

Odmiranje podjetja pomeni, da podjetje daljše časovno obdobje realno (in morda tudi nominalno) zmanjšuje obseg svojega poslovanja, in da so stopnje rasti (izbranih kazalnikov) negativne. Potrebne so korenite spremembe, največkrat sprememba lastništva.

Nekateri avtorji dinamiko podjetja povezujejo s starostjo ali stopnjo v življenjskem ciklu podjetja. Tako Timmons v svoji delitvi podjetij (1999; 521) imenuje podjetja, stara med 4 in 10 let, »zgodnje rastoča podjetja«, podjetja, stara 10 do 15 ali več let, rastoča, »zrela« podjetja, šele starejša od 15 let pa t. i. »žetvena, stabilna podjetja«, in o njihovi dinamiki sklepa na osnovi organizacije in strategije, ki je značilna za določeno obdobje v razvoju podjetja. Podobno bi lahko sklepali tudi na osnovi stopenj, ki sta jih postavila Churchill in Lewis (1992) ali že leta 1972 Greiner. Nasprotno temu že Flamholtz (1986) ugotavlja, da podjetje lahko hitro raste in je dinamično v vseh fazah življenjskega cikla, do podobnega zaključka pa sta prišla tudi Harper (1995; 18) v svojem sedem stopenjskem modelu »evolucije podjema« in Roberts (1999; 378) v opredeljevanju rasti glede na štiri stopnje v razvoju menedžmenta.

Tajnikar (2000; 16–17) pri definiranju dinamičnega podjetja ugotavlja, »da so podjetja, ki dolgoročno sprejemajo odločitve na način, ki vodi do njihove rasti, *rastoča ali*

dinamična«. Na drugi strani opredeljuje statična ali stagnantna, tudi doživljenjska podjetja. Temeljne razlike med rastočimi in stagnantnimi podjetji vidi v finančnih kazalnikih, v načinu upravljanja in poslovanja, kjer dinamična podjetja običajno vodi izkušen podjetnik skupaj z menedžerskim timom, v njihovi večji usmerjenosti v odnose s kupci na rastočem trgu, v inovativnosti in v ustvarjanje dobička.

Tudi drugi avtorji (npr. Penrose, ki je postavila enačbo »rast = profit«) razlikujejo hitro rastoča podjetja od (dolgoročno uspešnih) dinamičnih podjetij na osnovi več kriterijev – finančnih in nefinančnih. Hitra rast namreč lahko privede tudi do izgube in bankrota (Mamis, 1983; Osborne, Dvorak, 1984), lahko prikrije številne finančne probleme (Kao, 1991; 16), pomeni neustrezno prilagajanje organizacije novi velikosti in širini delovanja podjetja (Flamholtz, 1986; Harper, 1994; Roberts, 1999) ali celo izgubo vizije in temeljnega poslanstva podjetja (Kao, 1991; 17; Roberts, 1999; 384).

Izključno finančni kazalniki rasti so torej lahko dokaj nevarno merilo dinamičnega podjetništva in razvrščanja hitro rastočih podjetij. Zato je skupina avtorjev (Chandler, et al. ed., 1999) definirala dinamično podjetje in/ali dinamiko podjetja z njegovim odnosom do tehnologije in inovativnosti v najširšem pomenu besede, uveljavljeno strategijo in organizacijo podjetja v odnosu do geografskega in panožnega okolja. Harrison in Taylor (1996; 191–192) sta tem kriterijem dodala še kriterij voditeljstva (leadership), Altman (1999) pa še podjetnikovo vizijo, podjetniški ali žetveni motiv in odnos do sprememb. Evropski raziskovalci dinamičnega podjetništva (EFER, 1996; Mei-Pochtler, 1999; Roure, 1999) pa so kot osrednje merilo dinamičnega podjetja prevzeli že omenjeni indeks Davida Bircha (DaBEG), ki meri rast zaposlovanja na daljši rok, dodatno pa še nekatere finančne in nefinančne kriterije, ki jih bomo predstavili v poglavju 4.3.3. na str. 70.

Hitro rastoča in/ali dinamična podjetja torej lahko prepoznamo, če primerjamo njihove finančne in nefinančne kazalnike za daljše časovno obdobje, če preverimo njihov način upravljanja in poslovanja, njihovo strategijo, organizacijo in usmerjenost v kupca, inovativnost in dobičkovnost. Oprelitev, katera podjetja lahko poimenujemo dinamična, zato tu ožimo s celotne množice hitro rastočih podjetij na presek tistih hitro rastočih podjetij, ki izpolnjujejo tudi nekatere druge (izbrane) kriterije dinamičnega podjetništva.

3.3.3.3. Dinamični podjetnik

Tretja raven dejavnikov rasti zadeva neposredno dinamičnega podjetnika, njegove lastnosti – predvsem inovativnost (Drucker, 1985), njegovo odločitev za rast ter sposobnost za upravljanje in poslovanje rasti in sprememb (Wiklund, 1998). Vrsta raziskovalcev (npr. Sexton, 1991; Churchill, Lewis, 1983; Chandler, Jansen, 1992; Hanks, Chandler, 1994; Solymossy, 1998; Wiklund, 2001; Welter, 2001; in drugi) je dokazala, da

podjetja rastejo preprosto zato, ker se je podjetnik (ustanovitelj) odločil za takšno strategijo, in obratno – ne rastejo, ker se je podjetnik tako odločil. Po drugi strani obstajajo trditve, da je odločitev (želja) za rast nezadosten pogoj za rast podjetja. Potrebne so tudi sposobnosti, znanje in ustrezne spremembe v podjetju in v podjetniku samem (Penrose, 1995; Chandler, Jansen, 1992; MacMillan et al., 1987; Timmons, 1999; Solymossy, 2001), vendar je enotna ocena, da je vloga podjetnika v rasti podjetja odločilna.

Poskušajmo podrobneje definirati sicer že kar udomačen pojem *dinamični podjetnik*. Pri tem ne moremo mimo dileme, ali ni pravzaprav vsak podjetnik v nekem smislu dinamični podjetnik, saj je, kot smo videli že pri Schumpeter-u in naslednikih, podjetništvo že po definiciji dinamično, ker podjetniki spreminjajo obstoječa gospodarska, tržna in med-človeška razmerja v drugačna, nova. Vendar, kot rečeno, vsa podjetja in vsi podjetniki niso enako dinamični ali vsaj niso enako dinamični v enakem obdobju svojega podjetniškega delovanja.

Kolikor nam je znano, je Brett Kingston (1987)¹⁵ prvi uporabil sintagmo *dinamični podjetnik (dynamo)* v povezavi z listo 100 najuspešnejših podjetnikov ZDA¹⁶, starih med 25 in 35 let, ki jo je objavil v svoji knjigi »The dynamos: Who are they anyway?« Kingston pravi, da so dinamični podjetniki nova generacija poslovnih voditeljev, ki spreminjajo družbeno in ekonomsko okolje (prav tam; 2). Večinoma so vsaj delno poslovni samouki (z nedokončanimi šolami), praktično nihče ni svojega posla podedoval oziroma nasledil, vsi so neutrudni v delu, kreativni v prepoznavanju in izkoriščanju priložnosti, z neverjetnim občutkom za trg in potrebe kupcev, nadpovprečno nagnjeni k tveganju, z velikimi sanjami in jasno vizijo o tem, kaj želijo s svojim poslom uresničiti, doseči (prav tam; 4–5).

Četudi je večina njegovih dinamičnih podjetnikov v teh 15 letih že utonila v pozabo (na sceno pa vsakoletno prihajajo nova imena), pa predstavljajo Kingstonova spoznanja določeno vodilo našemu raziskovanju. Ugotovil je namreč določene skupne lastnosti, med katerimi so za dinamičnega podjetnika nadvse pomembne sledeče: (1) nenehno sanjati in imeti jasno vizijo o poslu, (2) propad posla je treba predvidevati in se ga ne bati, (3) v poslu ne obstaja odgovor »ne«, (4) posel je treba profesionalizirati, (5) nove priložnosti se skrivajo v novih tehnologijah, (6) obvladovanje časa in denarja je ključ uspeha, (7) rast je

¹⁵ To je tudi leto izida razširjene izdaje knjige Davida Bircha *Job Creation in America*.

¹⁶ Ob objavi knjige 1987 so se na Kingstonovi lestvici *dinamičnih podjetnikov* znašli: Steven Jobs (*Apple Computer*), Brett Davis (*Stocton Savings*), Mark Huges (*Herbal Life*), William H. Gates III (*Microsoft Corp.*), Debrah L. Charatan (*Bach Realty, Inc.*), Michael Dell (*PC's Limited*), Debbi Fields (*Mrs. Fields Cookies*), Xavier Roberts (*original Appalachian Artworks*), Barron Thomas (*Aviation*), Robert Thomson (*Red Shaw, Inc.*) itd.

povezana s padci, ki jih je treba znati premagati. Banfe (1991; vii, 1–11), sklicujoč se na Pareta, trdi, da lahko pojasnimo le 80% lastnosti najuspešnejših podjetnikov – da torej ni mogoče postaviti dovolj zanesljivega modela dinamičnega podjetnika ali, kot jih on imenuje, podjetniškega heroja¹⁷.

Potencialne dinamične podjetnike bomo našli med mladimi podjetniki ustanovitelji (Dumaine, 1994), večkrat pa tudi med podjetniškimi menedžerji, ki prevzamejo vlogo podjetnika (Willard, 1992; 181–194) in profesionalno vodijo rastoče podjetje v stabilno (vzdržno) rast (Flamholtz, 1986; 170–176; Solymossy, 2001; 2–3). Solymossy (prav tam; 3) pravi, da je rast povezana tako z osebnostjo oziroma ustanoviteljem kot tudi s samim podjetjem. Dinamični podjetnik mora komunicirati vizijo in vrednote (Wacker in Tylor, 2000), delegirati moč in odločanje (Penrose, 1995), razviti svoje zmožnosti poslovanja (Roberts, 1999), razviti ustrezne psiho-fizične lastnosti (Timmons, 1999), spremeniti stil poslovanja (Roberts, 1999), pridobiti ustrezna poslovodstvena znanja (Flamholtz, 1986; Johnston, 1989; Roberts, 1999), kot tudi znati zaupati drugim ljudem (Fenn, 1996; Filion, 1991).

Zadnje analize ameriških gazel (Mangelsdorf, 2000) kažejo, da je med hitro rastočimi podjetji največ takšnih, ki se hitro odzivajo na potrebe trga in ponujajo najsodobnejše informacijske tehnologije in orodja. Zato je med dinamičnimi ameriškimi podjetji veliko novih podjetnikov, le redka podjetja (v lestvicah od leta 1982 do 2001 so jih našli le 55) pa zdržijo hitro rast v obdobja, daljša od 10 let (5-kratna uvrstitev na lestvi-co gazel)¹⁸.

Predvsem med evropskimi dinamičnimi podjetniki je kar več kot tretjina takšnih (Roure, 1999; 120), ki jim dinamično podjetje ni prvi poskus, in skoraj polovica takšnih, ki so se podjetništva lotili potem, ko so se »poslovili« od menedžerske kariere v drugih podjetjih (prav tam). Zoglin (1991) je posebej proučeval podjetnike, ki so se te kariere lotili po uspešni menedžerski karieri, in ugotovil, da je za uspešno podjetje »zmagovita« kombinacija »menedžer s podjetniško motivacijo« (prav tam; 6–7).

Podjetniki, ki vodijo hitro rastoča podjetja, so v večini primerov podjetniki, ki svojega posla niso začeli kot nujnost (npr. samozaposlovalno podjetništvo), ampak jih je v posel potegnila priložnost (*push and pull entrepreneurs*) (Amit, Muller, 1994; 30). Večkrat so dinamični podjetniki tisti, ki so nadomestili odhajajočega podjetnika ustanovitelja, čeprav pri evropskih podjetnikih te povezave niso zasledili. Willard (1992) je namreč v podrobni primerjavi uspešnosti rastočih in nerastočih podjetij ugotovil povezanost hitre rasti z odhodom podjetnika ustanovitelja, medtem ko sta Sapienza in Curtis (1997) ugotovila, da

¹⁷ »From Zero to Hero«.

¹⁸ <http://inc.com/500/fame/0,3/64,5,00.html>

je za dolgoročno uspešnost podjetja podjetnik ustanovitelj skorajda pogoj. Razlike med podjetniki ustanovitelji in lastniki, podjetniškimi menedžerji in korporacijskimi menedžerji so preverjali številni raziskovalci (npr. Miner et al., 1990; Stewart et al., 1999) in dokazali številne razlike v njihovem ravnanju in tudi v njihovi podjetniški usmerjenosti. Najgloblje se je v proučevanje podjetnika ustanovitelja v povezavi z rastjo in uspešnostjo podjetja, vsaj po mnenju avtorja, spustila Nelson (1998).

Nelson je proučevala hitro rastoča, dinamična podjetja, ki jih vodijo podjetniki ustanovitelji od manjših kapitalskih družb do javnih delniških družb. Podjetnik ustanovitelj po njenih ugotovitvah zaznamuje organizacijsko kulturo in strukturo podjetja, strategijo proizvodov, kot tudi finančno podobo podjetja v procesu do javne ponudbe delnic. S proučitvijo 157 novih podjetij, ki so prerasla do delniških družb, je ugotovila, da so podjetja zelo različna, da literatura to različnost pozna zelo slabo ali nepopolno, da so podjetniki ustanovitelji v času javne ponudbe delnic v zelo različnih vlogah (od zaposlenega delavca v podjetju do člana uprave ali nadzornega sveta) in da je njihov vpliv na proces do javne ponudbe delnic dokazljiv.

To vprašanje je z vidika proučevanja dinamičnih podjetnikov še posebej zanimivo zato, ker so prav dinamična podjetja tista, ki se največkrat pojavljajo med novimi kotacijami na borzah. Za evropske gazele so v letu 1999 ugotovili, da je praktično tretjina najuspešnejših gazel v zadnjih 5 letih pridobila dodaten kapital z javno ponudbo delnic (Roure, 1999; 113; Mei-Pochtler, 2000; 29–21), hkrati pa je to tudi ena od najbolj izrazito »dinamično-podjetniških« žetvenih strategij, povezana s hitro rastjo podjetja (Petty, 1994; 404–407). Več kot dve petini jih je za naslednje leto načrtovalo javno ponudbo delnic (IPO¹⁹). Med 500 ameriškimi gazelami pa je bilo v letu 1999 takšnih podjetij, ki so načrtovala javno ponudbo delnic, vsega skupaj 102 oziroma ena petina. Ta delež je v letih 2000 in 2001 še upadel, tako da se danes govori o »krizi IPO«, posledično pa tudi o krizi tveganega kapitala, ki brez uspešnih javnih ponudb delnic težje vidi in najde žetveno priložnost.

Ena najpomembnejših značilnosti dinamičnih podjetnikov – glede na druge – je torej njihova odločenost za vodenje rasti podjetja tudi »za ceno« zmanjšanega deleža v podjetju, medtem ko so druge lastnosti in sposobnosti dokaj splošno znane, a vendarle izrazitejše (kot npr. inovativnost, poslovnost in usmerjenost v kupce, odnos do tveganja ipd.) prav pri najbolj dinamičnih podjetnikih.

¹⁹ *Initial public offering (IPO)*

3.3.4. Motivacija za rast

Že uvodoma smo ugotovili, da so motivacijske teorije v mnogočem prispevale k našemu vedenju in poznavanju podjetništva in podjetnika kot osebnosti. Za dinamična podjetja in dinamične podjetnike dejansko ne obstaja vprašanje, ali so motivirani za rast ali ne. Vendar je z različnih zornih kotov *zaželjenost rasti* različno pomembna. V prvi vrsti je odvisna od pričakovanih rezultatov rasti (Hanks, Chandler, 1994; 649), ki so različni z vidika okolja, podjetja in podjetnika. Med pričakovanimi rezultati so tako materialni kot nematerialni izplen uspešnega podjetja. Davidsson (1989) je ugotovil, da je kontinuirana, stalna, tudi vzdržna rast podjetja odvisna od podjetniške orientacije v vsej življenjski dobi podjetja, rast pa je v prvi vrsti odvisna od podjetniške usmerjenosti in lastnosti podjetnikov.

Pri proučevanju motivacije za rast med nastajajočimi in delujočimi podjetniki v Nemčiji je Friederike Welter (2001) ugotovila, da obstajajo velike razlike. Medtem ko je tri četrtine začetnikov izrazilo željo po rasti, je le zelo majhen del že delujočih podjetnikov v zadnjih letih povečal svoj obseg poslovanja, zaposlenosti ipd. Približno enako željo po rasti podjetja izkazujejo mlajši podjetniški začetniki na eni strani in starejši podjetniki na drugi strani, začetniki brez posebne izobrazbe in delujoči podjetniki z visokimi stopnjami izobrazbe, začetniki, ki pripravljajo začetek podjetja v trgovini ali storitvah na eni strani in delujoči podjetniki, ki delujejo v proizvodnji, na drugi strani. Motivacija za rast je povezana z dejavnostjo, starostjo, izobrazbo, izkušnostjo in drugimi osebnostnimi značilnostmi na eni strani, na drugi strani pa predvsem z možnostmi, ki jih daje sama podjetniška priložnost (Timmons, 1999; 519). Večjo motivacijo za rast podjetja je v podjetjih, ki jih vodijo podjetniki ustanovitelji, ki imajo pozitiven odnos do pripojitev in spojitvev, boljši dostop do sredstev in virov in so v bolj dinamičnem okolju, ugotovil tudi Wiklund (1989; 2001).

Z vidika okolja je rast podjetja smiselna, če je zdrava, vzdržna (*sustained*), dolgoročno zagotavlja ekonomski razvoj in ustvarja priložnosti za delo. Z vidika podjetja je rast bistvena, če podjetje želi zadržati, povečati svoj delež na trgu in se uspešno kosati s konkurenco (Sexton, Bowman-Upton, 1991). Rast je tudi zaželena, če se je tako odločil podjetnik ustanovitelj (Dalton, Kesner, 1985). Vendar obstaja mnogo družinskih ali napol družinskih podjetij, ki imajo pomemben ali bistven tržni delež, vendar že desetletja ne rastejo niti niso v središču pozornosti javnosti. Hermann Simon (1996) jih imenuje »nevidni šampioni«²⁰.

²⁰ *Hidden champions, npr.: Tetra, Webasto, Haribo, Brita itd.*

Nekateri avtorji govorijo tudi o razlogih za rast podjetja, pri čemer dejansko mislijo motive rasti. Ker na samo rast vplivajo različni akterji (od podjetnikov, podjetja, njegovih kupcev in dobaviteljev, financerjev do zaposlenih v podjetju in okolje), lahko motive za podjetniško rast obrazložimo tudi z razlogi za rast. Tako npr. Tajnikar (2000; 18–21) kot glavne razloge za rast podjetja navaja v prvi vrsti ekonomske (profitni motiv), vzporedno pa obstajajo tudi povsem subjektivni razlogi podjetnika (neposredno nematerialni motivi), med katerimi so: želja po družbenem ugledu, ki je povezana z imidžem podjetja, zaposlovanjem, velikostjo ipd. Obstajajo pa tudi drugi razlogi, kot je na primer zmanjševanje tveganja ipd.

Z vidika našega raziskovanja zaželenost rasti, razlogi in/ali motivi zanjo niso toliko pomembni, kot je pomembno vprašanje, ali podjetnik želi in se odloči, da njegovo podjetje raste.

Drugo pomembno vprašanje zadeva podjetnikov dolgoročni osebni motiv ali t.i. žetveno pričakovanje, do katerega vodi žetvena strategija. Že Casson (1982; 333–345) ugotavlja, da za podjetnika obstajata dve nagradi: kratkoročna in dolgoročna. Pričakovana nagrada vpliva tako na število vstopov (Casson pravi: *na ponudbo podjetnikov*) kot tudi na obseg tveganja, ki so ga podjetniki pripravljeni prevzemati. Njegov model ponudbe in povpraševanja po podjetnikih je služil kot teoretična podlaga številnim kasnejšim raziskovalcem podjetništva, med njimi tudi Wiklundu (1998; 151–2), ki je dodatno potrdil številna dotedanja raziskovanja in ugotovil, da imajo na rast podjetja velik vpliv predvsem sledeči podjetnikovi motivi: osebni življenjski standard, družbena pozicija, neodvisnost in uživanje sadov lastnega dela. Kot smo videli, se vzpostavitev stabilnega rastočega podjetja in javna ponudba delnic zdita temeljni strategiji na poti dinamičnega podjetnika do žetve (Petty, 1994; 404–7; Bhidé, 1999; 392–3; Bagley, Dauchy, 1999; 404–40; Timmons, 1999; 574–578), torej do uživanja lastnih sadov dela, družbenega ugleda in življenjskega standarda.

3.3.5. *Strategije rasti*

Videli smo, da dinamična podjetja rastejo iz različnih razlogov in tudi na različne načine, ki so lahko spontani (enostavno se dogodijo) – govorimo o pasivnih strategijah rasti – ali pa so zavestni (rezultat podjetniškega analiziranja možnosti in priložnosti, načrtovanja in uresničevanja) – govorimo o aktivnih strategijah rasti. Ali, kot sta zapisala Kim in Mauborgne (1998; 25): »Razlika med hitrorastočimi in nerastočimi podjetji je v strategiji!« Po njunem mnenju nedinamična podjetja sledijo konvencionalni strateški logiki, in se primerjajo z drugimi, tekmujejo z drugimi podjetji, dinamična podjetja pa

imajo logiko »ustvarjanja vrednosti²¹«, in jih druga podjetja pravzaprav zelo malo zanimajo.

Razlago oblik ali strategij rasti običajno pričenjamo z Ansoffovo matriko (1965; 109), ki pozna štiri osnovne strategije rasti: (1) povečanje tržnega deleža na istem trgu z istim(i) proizvodom(i), (2) povečanje prodaje na novem(ih) trgu(ih) z istimi proizvodi, (3) povečanje tržnega deleža na obstoječem trgu z novim(i) proizvodom(i), in (4) rast z novimi proizvodi na novih trgih (diverzifikacija). Harper (1995; 91) je Ansoffovo matriko dopolnil z vidika korporacijskega podjetništva, in uvedel razločevanje inoviranja proizvodov in razvoja novih proizvodov ali storitev, kot tudi razločevanje glede na trg – poleg širitve trgov je prepoznal tudi razvoj popolnoma novih trgov. Glej tabelo 3.3.5.

Tako Ansoff kot tudi že Penrose v svoji Teoriji rasti podjetja šest let poprej ločujeta te »čiste oblike rasti podjetja« od rasti podjetja na osnovi pripojitev in spojitve. Tudi raziskovalci dinamičnega podjetništva posebej proučujejo podjetja in njihovo dinamično rast, preden se podjetje prične širiti tudi s pripojitvami in spojitvami. V nadaljevanju pogledimo nekaj tovrstnih tipologij.

Tabela 3.3.5. Strategije rasti

	<i>obstoječi produkti</i>	<i>različni produkti</i>	<i>novi produkti</i>
<i>obstoječi trg</i>	večji delež	razvoj produktov	inoviranje produktov
<i>različni trgi</i>	razvoj trgov	diverzifikacija	inoviranje na več trgih
<i>novi trgi</i>	prenos na nove trge	ustvarjanje novih trgov	korporacijsko podjetništvo

Vir: Harper S. (1995): Modificirana Ansoffova matrika z vključenim korporacijskim podjetništvom, str. 91

Pri proučevanju hitro rastočih tehnološko visoko inovativnih podjetij so Raffa, Zollo in Caponi (1994; 256–257) prepoznali deset temeljnih strategij hitre rasti: (1) specializacijo v proizvodnji oz. storitvi, (2) širitev proizvodne ponudbe z novimi proizvodi, (3) diverzifikacijo z novimi dodatnimi profesionalnimi storitvami, povezanimi z osnovnim proizvodom, (4) specializacijo na obstoječi segment trga, (5) razširitev števila tržnih segmentov, (6) teritorialno razširitev tržnega področja, (7) širitev s kooperacijskimi odnosi z drugimi komplementarnimi proizvajalci ali ponudniki storitev, (8) pomembno izboljšanje kvalitete proizvoda in/ali storitve, (9) pomembno izboljšanje procesa in učinkovitosti, ter (10) pomembno povečanje konkurenčnosti z vidika cene proizvoda ali storitve.

²¹ *Value innovation.*

Uspešne poslovne strategije hitro rastočih podjetij sta proučevala tudi Cavanagh in Clifford (1985). Polemizirala sta s statičnimi razmišljanji o strategijah rasti in na osnovi najuspešnejših podjetij ugotovila, da so temeljne strategije rasti povezane z rešitvami, (1) kako (manj pa kje) biti konkurenčen, (2) kako neprenehoma inovirati (ustvarjati nove in obnavljati stare proizvode), (3) prepoznavati in zapolnjevati tržne niše, (4) razvijati prednosti podjetja in prodajati na osnovi (5) »vrednosti« proizvoda in/ali storitve (in ne na osnovi cene), podobno kot so ugotovili tudi raziskovalci najuspešnejših podjetij 15 let kasneje (Wind, Mind, 1999).

Lahko rečemo, da sta inoviranje proizvodov in storitev ter diverzifikacija temeljni strategiji rasti podjetja (MacMillan, 1992; Zahra 1993), tem pa Hanks in Chandler (1994; 650) dodajata še Siegelov pogled na tesne stike s kupci (1992) in strategijo sočasne centralizacije in diverzifikacije (Fombrun, Wally, 1989) kot podlage za oblikovanje strukture rasti. Tudi Burns in Harrison (1996; 54–60) ugotavljata, da najhitreje rastoča (dinamična) podjetja rastejo (1) generično (s povečevanjem tržnega deleža), (2) z zapolnjevanjem tržnih niš (z novimi ali inoviranimi proizvodi) in s (3) produktno ali tržno diverzifikacijo. McKiernan (1992) oblikuje strategijo vzdržne (vztrajne) rasti najbolj dinamičnih podjetij na modificirani in dopolnjeni matriki rasti BCG²² ter utemeljuje strategijo internacionalizacije kot nadaljevanje rasti v zrelosti podjetja. Pomenu izbora poslovne strategije za hitro rast se posveča vrsta avtorjev (Morris, 1984; Lawson, 1987; Moss, Clarke, 1990; Gilmore, 1991; Golden, Dollinger, 1993; Roper, 1997; Bhide, 1999; Rubenstein, Grundy, 1999; Tajnikar, 2000), ki ugotavljajo, da je izbrana poslovna strategija ključna za uspešnost malega in rastočega podjetja, Bhide (1999; 58–59) pa še posebej opozarja, da mora biti podjetnik dovolj fleksibilen, da strategijo spreminja v odvisnosti od trga in doseženih rezultatov. Rubenstein in Grundy (1999; 37, 8) npr. ugotavljata, da je moč podjetja enaka izbrani strategiji in njeni implementaciji, hitra rast pa je rezultat zmnožka izbrane podjetniške strategije in procesa strateškega planiranja²³. Ne glede na različna poimenovanja pa vsi ugotavljajo, da je za rast podjetja ključna *proaktivna strategija* rasti dinamičnega podjetnika in podjetja.

Med poslovnimi strategijami, ki jih uveljavljajo najbolj dinamična podjetja v Evropi (Mei-Pochtler, 1999), so internacionalizacija in globalizacija ter stroga usmeritev v kupca. Podobno za najuspešnejša podjetja v ZDA ugotavljata Wind in Main (1999; 62, 227). Najuspešnejša ameriška podjetja namreč navajajo kot najpomembnejši element poslovne strategije usmerjenost v zadovoljstvo kupca in vseh drugih vpletenih (sodelujočih),

²² Boston Consulting Group: Growth-share matrix.

²³ »Strategija je vodeno in načrtovano sredstvo, ki deluje kot akcelerator oziroma dejavnik spreminjanja v smeri doseganja rezultata (hitre rasti)«.

internacionalizacijo in globalizacijo, partnerstvo za rast ter povezovanje oz. mreženje (Donckels, Lambrecht, 1995).

Klasično razumevanje strategij rasti, kot smo jih definirali po Ansoffu in Penrose-ovi, dopolnjuje »mix« poslovnih strategij, ki so usmerjene v konkurenčne prednosti in predvsem v zadovoljstvo kupcev (Drucker, 1992; 248; Harper, 1995; 155–158). Mei-Pochtler (1999) namreč ugotavlja, da je izbor poslovne strategije odločilen za hitro rast dinamičnih evropskih podjetij, ki rastejo tako generično, z zapolnjevanjem tržnih niš, z diverzifikacijami kot tudi z drugimi strategijami in oblikami rasti, kot so pripojitve in spojitve, mreženje in vzpostavljanje verige vrednosti²⁴ (Beekman, 1999), uvajanje povsem novih modelov poslovanja in podobno. McEvoy (2000; 14–15) celo trdi, da pomeni strategija hitre rasti predvsem izbor dejavnosti: če podjetje deluje v dejavnosti telekomunikacij, informatike in transporta, bo raslo nadpovprečno hitro. Barringer in Greening (1998) pa menita, da je izbor poslovne strategije oz. strategije rasti pogojen z okoljem in geografsko lokacijo podjetja.

Wiklund (1998; 63) je, sledeč Millerju (1983), Covinu in Slevinu (1991), Lumpkinu in Dessu (1996) ter drugim, dokazal, da obstaja tesna povezanost med poslovno strategijo, podjetniško usmerjenostjo in uspešnostjo hitro rastočih podjetij. Ta je zelo odvisna od poslovne strategije, kar pomeni, da mora biti dinamično podjetje proaktivno, inovativno, prevzemati mora tveganje in biti konkurenčno.

Posebej kaže izpostaviti še ugotovitve Courneya, Kirklanda in Viguerie (1999; 67–90), ki so strategije rasti podjetja povezali z načrtovanjem in predvidevanjem v negotovosti. Večja je stopnja negotovosti, bolj nekonvencionalne so oblike rasti podjetja, manjša stopnja negotovosti pa vodi k večji ležernosti v izboru strategij rasti (Makridakis, 1990).

Poslovne strategije, ki so povezane s hitro rastjo dinamičnih podjetij, so: proaktivnost, inovativnost, usmerjenost v kupca in konkurenčnost, internacionalizacija in prevzemanje tveganja.

3.3.6. Poslovanje rasti in organizacija

V nadaljevanju bomo podrobneje pogledali poslovanje (menedžment) in organizacijo v dinamičnih podjetjih oz. podjetjih, ki jih vodijo dinamični podjetniki, ko uveljavljajo z rastjo povezane poslovne strategije in imajo motiv rasti. Že Penrose (1995) je zapisala, da je rast podjetja odvisna od podjetniških in administrativnih (poslovodstvenih, menedžerskih) storitev podjetju in da podjetje ni nič drugega, kot administrativna organizacija

²⁴ Value chain.

(Penrose, 1995; 15), izbor oz. kombinacija produktivnih virov (prav tam, 31) ter da se v podjetju lahko pravzaprav vse spreminja, do razpustitve podjetja pa obstaja le organizacijska kontinuiteta ali kontinuiteta organizacije.

Nas z vidika dinamičnega podjetništva zanimajo predvsem značilnosti v upravljanju, poslovanju in organizaciji podjetja, ki spremljajo, podpirajo ali omogočajo hitro, dinamično rast podjetij. Proučili smo vrsto študij in knjig, ki obravnavajo konceptualna (Penrose, 1995; Greiner, 1982; Block, Macmillan, 1985; Adizez, 1989; Willard, 1992; Terpestra, Olson, 1993; Wiklund, 1998; Solymossy, 1998; Zimmerman, 1999) in tudi praktična vprašanja menedžmenta podjetja v rasti (Smilor in Kuhn, 1986; Davidsson, 1991; Kanter, 1992; Willard, 1992; Wiklund, 1998; Sholl, 1998; Altman, Zacharakis, 1999; Tajnikar, 2000), prehoda iz »podjetniškega« v »poslovodstveni« način vodenja podjetja (Flamholtz, 1986; Pšeničny, 1993; Harper, 1995; Roberts, 1999), upravljanja sprememb, ki so glede na rast nujne v organizaciji dinamičnega podjetja (Kao, 1991; Harper, 1994; Sadler, 1995; Stickland, 1998; Stevenson, 1999-C; Zook, James, 2001), in različne priročnike za upravljanje in vodenje rasti podjetja, ki se običajno zaključujejo z napotki glede izbora strategije in organizacije za rast podjetja (Morris, 1984; Bennett, 1989; Moss, Clarke, 1990; Kishel, Kishel, 1994; Collins, Lazier, 1995; Charan, Tichy, 1998; Tajnikar, 2000).

Številna vprašanja povzamemo v sledeče skupine: (1) ali rast podjetja lahko upravljamo in poslovodimo ter predvsem kako, (2) katere posebne zahteve postavlja rast pred podjetnika, menedžerja in organizacijo, (3) ali obstaja z vidika menedžmenta optimalna stopnja rasti, in (4) katere tehnike poslovanja podpirajo ali zavirajo rast podjetja?

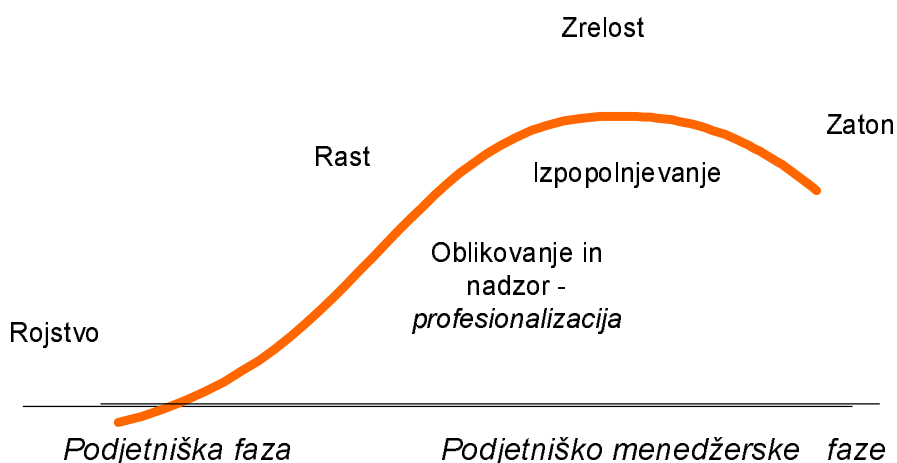
3.3.6.1. Kako upravljati in poslovoditi rast

Ko smo v prvem poglavju postavljali razmejitve med upravljanjem in poslovanjem, smo ugotovili, da je upravljalna funkcija predvsem funkcija podjetnikov (in lastnikov), poslovodska pa administracije oz. menedžmenta (ravnateljev) podjetja. Pri tem smo ugotovili, da se v prvih fazah podjetja upravljalna in poslovodska funkcija tesno povezujeta in sta običajno v rokah podjetnika posameznika, kasneje pa se ti dve funkciji vse bolj razdvajata in se v zreli fazi velikega podjetja pravzaprav popolnoma ločita.

Če sledimo razmišljanju Penrose-ovi in kasnejših avtorjev, bi lahko zaključili, da je rast podjetja odvisna predvsem od vizije (in sanj) podjetnika upravljalca in njegove zmožnosti, da bo v prvih fazah podjetja zgradil podjetje z dolgoročno zanimivo tržno priložnostjo, poiskal primerne vire in sredstva za realizacijo podjetja ter zgradil organizacijo, ki bo zmogla preobrazbo iz faze v fazo, »iz krize v krizo« (Greiner, 1982). Po drugi strani pa je rast omejena z znanjem oz. predvsem z menedžerskimi storitvami, ki so podjetju

dosegljive (Penrose, 1995). Pri tem ne smemo zamenjevati upravljanja s podjetniškim načinom poslovanja. Da bi se rast v podjetju nadaljevala skozi vse faze in tudi v zrelosti podjetja, mora upravljalna funkcija zadržati lastnosti podjetniškega oz. dinamično-podjetniškega ravnanja, v poslovanju pa se mora podjetniški način ravnanja postopno umikati profesionalnemu podjetniškemu menedžmentu. Ta proces si oglejmo na sliki 3.3.6.1.

Slika 3.3.6.1: Podjetniško in menedžersko vodenje skozi faze rasti podjetja



Vir: prirejeno po Tajnikar, M. (2000); *Tvegano poslovanje*. VSŠP, str. 161.

Podjetje mora tudi v kasnejših, zrelih fazah zadržati podjetniško kulturo in filozofijo, ugotavlja Stevenson (1991, 1999-A). Stevenson podrobno razdeljuje odnos med podjetniškim in administrativnim poslovanjem, in ugotavlja, da se razlike glede na starost in velikost podjetja pojavljajo v vseh območjih podjetja: odnosu do strategije, priložnosti, sredstev in virov, nagrajevanja in strukturi organizacije (isto tam, 1999-A; 20–21). Tudi drugi avtorji (npr. Flamholtz, 1986; Kao, 1991, Wind, Main, 1999; Waker, Taylor, 2000) ugotavljajo, da je dinamična rast možna, če je podjetnik v prvih fazah podjetja zgradil podjetniško kulturo oz., če je zgradil močno vizijo in voditeljski tim (leadership) (Kao, 1991; 15, 17). Kao sicer utemeljuje tri faze procesa prehoda od podjetniške do razvite organizacije: fazo razvoja ideje podpira vodenje kreativnosti, fazo uvajanja in uresničitve podjetja spremlja evolucija organizacije, fazo razvoja in rasti pa razvita organizacija (prav tam, 3–5). Flamholtz (1986; 19) razlikuje štiri faze v razvoju menedžmenta od podjetniške (*new venture*) do utrditve in konsolidacije.

Najpomembnejši sta faza rasti in profesionalizacije, kjer podjetnik delegira, gradi poslovodstvene sisteme in podsisteme in razvija kulturo podjetja. Pri tem Flamholtz (prav tam, 207), podobno kot Harp (1985; 37), Willard (1992; 181,2) in Drucker (1992; 258), ugotavlja, da podjetniki, ki preživijo »profesionalizacijo« svojega podjetja, le redko

ostanejo v podjetju (četudi obravnava tudi možnost prelevitve v profesionalnega menedžerja), ampak se največkrat odločijo za prodajo podjetja ali pa se posvetijo povsem upravljalški funkciji – postanejo predsedniki organov upravljanja in morda formalno zadržijo tudi mesto predsednika uprave, najamejo pa v celoti profesionalen menedžment.

Štiri stopnje razvoja menedžmenta od začetka podjema do zrele rasti pozna tudi Roberts (1999; 378). Podjetniški menedžment v začetku podjema, ki temelji na vpletenosti – vključenosti podjetnika v načrtovanje, pripravo in izvajanje, prične nadomeščati poslovođenje z zgledom, zatem usmerjenje zaposlenih menedžerjev z vnaprejšnjim postavljanjem ciljev, in končno, v fazi razvite organizacije, s postavljanjem vizije in generalnim usmerjanjem vrhnjega menedžmenta. Prehod od podjetniškega do profesionalnega menedžmenta podrobno razlagata tudi Churchill in Lewis-ova (1992; 272) ter ugotavljata, da se skozi faze rasti podjetnikova (lastniška) zmožnost, da podjetje poslo vodi sam, zmanjšuje, da osebne cilje in motive zamenjujejo cilji podjetja in motivi menedžmenta, hkrati pa se povečuje nujnost delegiranja, načrtovanja, nadzora in razvoja kadrov.

Flamholtzov model razvoja menedžmenta je v sedemstopenjskega nadgradil Harper (1994; 18). V tretji in četrti fazi je podrobneje utemeljil začetno delegiranje in najemanje profesionalnega menedžmenta, ki naj bi postavil ustrezno organizacijo in infrastrukturo za podporo rasti, v peti razvoj menedžment tima, ki naj bi vodil podjetje, in v šesti dodatno vključitev strateškega menedžmenta, ki naj bi vodil sedmo fazo – korporacijsko podjetništvo (glej sliko 3.3.6.2.1. na str. 55). Podjetniška vizija, nagnjenost k spremembam in profesionalno strateško vodenje podjetja so temeljne sestavine korporacijskega podjetništva, katerih prisotnost ali odsotnost uravnava hitrejšo ali počasnejšo rast večjih podjetij ali celo njihovo nazadovanje, če teh elementov v ravnanju s podjetjem ni (Stevenson, 1990; Churchill, Muzyka, 1994; Sholl, 1998; Altman, Zacharakis, 1999; Antončič, Hisrich, 2000). Podobno je razvoj menedžment tima od ustanovitve podjetja do razvite, zrele organizacije utemeljil že Drucker (1992), ki je posebej opredelil tudi mesto stalne zunanje svetovalne, ekspertne podpore menedžment timu, ki vodi rastoče podjetje (prav tam; 261).

Zmožnost podjetja za dinamično rast torej lahko presojamo predvsem na osnovi razvitega (profesionaliziranega) menedžment sistema in profesionalne organizacije.

3.3.6.2. Razvoj organizacije

Obravnava procesa upravljanja in poslovođenja rasti od začetka podjema do zrelosti organizacije je opozorila na podobnosti in razlike med upravljanjem in poslovođenjem t. i. stagnantnih, nerastočih podjetij in dinamičnih, rastočih podjetij. V rasti se namreč spreminjajo vsi elementi podjetja, torej se mora spreminjati tudi organizacija in menedžment.

Če naj bi podjetje rastlo hitro ali celo izjemno hitro, mora organizacijski proces v podjetju takšne spremembe ne le podpirati oz. spremljati, kar je značilnost stagnantnih ali počasi rastočih, stabilnih podjetij, pač pa morajo spremembe v organizaciji omogočati in vnaprej predvidevati nadaljnje korake v rasti na vseh področjih organizacije.

Zato se danes, ko je stabilna rast pravzaprav nujna za obstoj podjetja, pred podjetnika upravljalca ter menedžment postavlja vrsta posebnih zahtev. Te zahteve vključujejo tako oblikovanje jasne vizije podjetja in zgraditev *kulture organizacije*, ki vključuje kulturo nenehnega spreminjanja (Juran, 1995; Wind, Main, 1999; Wacker, Taylor, 2000; Zook, James, 2001), kot tudi vzpostavitev takšnega sistema *nagrajevanja*, ki omogoča menedžmentu (in zaposlenim) udeležbo pri profitu in lastništvu podjetja kot dolgoročnem motivu za dolgoročno rast podjetja.

Jasna *vizija* podjetnika o poslu v prihodnosti (Filion, 1991) je temeljni gradnik kulture podjetja, ki jo Collins in Lazier (1995; 27–33) razgradita v *temeljne vrednote*, ki izvirajo iz filozofije podjetnika (podobno Filion, 1991), *temeljni namen*, ki predstavlja razlog podjema, ter *poslanstvo*, ki pomeni širši cilj podjema. Najnovejša spoznanja kažejo, da mora vodenje hitro rastočega, dinamičnega podjetja, ki je v ospredju panoge in gospodarstva in ima kulturo spreminjanja, temeljiti na viziji podjetnika in podjetniški kulturi organizacije (Delavinge, Robertson, 1994; Wind, Main, 1999).

Vključenost menedžmenta in zaposlenih v upravljanje podjetij (torej v podjetniško funkcijo) je namreč pogoj za vzdržno in stabilno dolgoročno rast (Case, 1995). Kot smo videli ob obravnavi teorije rasti, te ni brez dolgoročnega profita oziroma dolgoročno pomeni »rast je enako profit«. In obratno: profiti so nujen pogoj za rast podjetij (Penrose, 1995; xii), menedžerji pa so naravno zainteresirani, da lastniku (upravljalcu) izplačajo le tolikšen del, kolikor je nujno, da trg kapitala ostane zadovoljen. Če so torej udeleženi v delitvi profita in (potencialno) lastništva, je verjetnost, da bodo vodili podjetje v dolgoročno in hitrejšo rast, mnogo večja (Bartholome, Fourage, 1999; 23–4).

Da bi zgradili kompleksno podjetniško organizacijo, sposobno internacionalizacije in globalizacije, mora podjetje preiti vrsto faz, ki jih shematično lahko prikažemo na sliki 3.3.6.2.1., ki smo jo povzeli po Harperju (1994; 18).

V začetku podjema je organizacija enostavna (Churchill, Lewis, 1992; 274–276), funkciji upravljanja in poslovođenja sta povezani ali celo združeni v eni osebi – podjetniku. Z rastjo podjetja (obsega poslovanja, števila zaposlenih, z lokalno širitvijo itd.) se razvija organizacija, delijo pa se tudi funkcije upravljanja in poslovođenja (glej pogl. 2).

Slika 3.3.6.2.1: Graditev kulture podjetja



Vir: Harper, S.(1994); *Managing Growth in Your Emerging Business*, str. 18

Hitro, dinamično in dolgotrajno rast omogočajo: razvita organizacija, jasna vizija in korporacijska kultura podjetja ter skozi sistem nagrajevanja prepleteni funkciji upravljanja in poslovanja.

3.3.6.3. Tehnike poslovanja rasti

Če smo doslej iskali odgovore na vprašani: *kako upravljati in voditi rast* od začetka podjetja do razvite organizacije ter *katere posebne zahteve morajo upoštevati upravljalci in menedžment*, če želijo zagotoviti hitro rast podjetja, se zdaj vprašajmo še o tem, kako z vidika menedžmenta rastočega podjetja ugotoviti, katera stopnja rasti je za podjetje optimalna in kako takšno rast poslovoditi. Pri tem nas tu ne zanimajo mikroekonomske in druge omejitve velikosti podjetja, ki jih pojasnjujejo teorije o optimalni velikosti podjetja (Penrose, 1995; 88; Tajnikar, 2000; 26–27), ampak nas zanima izključno vidik optimalne stopnje rasti podjetja z vidika menedžmenta podjetja. Teorije o optimalni velikosti pojasnjujejo, do kod (oz. do kakšne velikosti) naj bi podjetje raslo, da bi poslovalo optimalno in maksimiralo dobiček, kar je v nekem smislu teoretičen konstrukt, ki se mu podjetja bolj ali manj približujejo, z *optimalno stopnjo rasti* pa razumemo tisto z upravljalkega vidika smiselno rast, ki je razumna in obvladljiva tudi z vidika menedžmenta (Penrose, 1995; 92, 99–101), in ki omogoča stabilno in vztrajno (sustainable) rast podjetja. Ta je omejena z znanjem v podjetju, obseg pa z možnostmi in zmožnostmi menedžmenta.

Mark Hall (2000; 58) npr. s stabilno oz. vzdržno rastjo razume tisto stopnjo rasti prodaje, ki jo je mogoče dosežati brez pripojitev in spojitev in z istim menedžmentom.

Takšna stopnja bi bila nekaj višja od splošne stopnje rasti nacionalne ekonomije in bi bila zvezna oz. postopna (ob povečevanju kapacitet ipd., brez izjemnih skokov, ki jih povzročajo pripojitve in spojitve), njeno financiranje pa bi bilo odvisno predvsem od ustvarjenih dobičkov in dodatnega lastniškega in dolgovanega kapitala, in sicer v razmerjih, ki zagotavljajo zdravo dolgoročno financiranje. Seveda je nesmiselno razmišljati o rasti brez pripojitvev in spojitvev, saj le-te dejansko pomenijo obliko pridobivanja sredstev (vključno s človeškimi viri), širjenja trgov in asortimana (na drugačen način).

Da bi ugotovili, kako naj bi podjetniški menedžment posloval takšno vzdržno rast, smo podrobneje proučili vrsto praktično usmerjenih priročnikov za poslovanje rasti in hitre rasti podjetij. V enem prvih priročnikov za vodenje rasti podjetja je Morris (1984) zapisal, da je to nekaj podobnega kot »jezdenje na tigru«, vendar je edini način, da podjetje dolgoročno obstane, prav njegova rast (prav tam, 10). Na prvo mesto postavlja odnose s kupci ter poznavanje trga, zatem pa polno pripadnost lastnika strategiji rasti. Morris ugotavlja, da je cena rasti za zaposlene in lastnike ponavadi velika, vendar je takšna tudi pričakovana nagrada – žetev. Med temeljne probleme rastočih podjetij uvršča najemanje pravih zaposlenih in njihovo usposobitev ter zadržanje v podjetju. Morris ugotavlja, da je pripadnost zaposlenih odvisna tudi od rasti podjetja in njegovega ugleda.

Hawken (1987) posveča največ pozornosti motivaciji podjetnika – menedžerja, ki vodi rastoče podjetje, in meni, da bo podjetje raslo, če »gre za življenjski projekt vodje²⁵«. Da bi podjetnik vodil rast, mora razumeti trg in kupce, obvladovati stroške in finance ter z natančnim načrtovanjem in predvidevanjem nenehno zmanjševati tveganje.

Baumbach in Mancuso (1987) sta za ustanovitev in rast podjetja »predpisala« zgraditev podjetniško-menedžerskega tima (prav tam; 25–26), dostopnost kapitala za financiranje podjetij (prav tam; 37–38, 78–90) ter profesionalno vodenje podjetja (prav tam; 93–111) z vsemi elementi vodenja. Veliko vlogo pripisujeta tudi predvidevanju možnih napak in propada, kar je z analizo možnih razlogov za propad podjetja, ki se jim mora podjetnik, ki vodi rastoči posel, izogniti, še posebej raziskal Halloran (1991).

Na teoriji življenjskega cikla in pričakovanju naslednje faze v rasti je zasnoval svoj priročnik za vodenje rasti podjetja Bennett (1989), ki meni, da je podjetje lahko uspešno v vsaki fazi rasti in da se mora podjetnik vedno vprašati (in seveda analitično preveriti), ali lahko v naslednjih fazah doseže večji uspeh. Zanj se rast podjetja meri z obsegom poslovanja oz. prodaje, odvisna pa je od števila kupcev, izvoza, izbora in širitve asortimana, razvoja dodatnih podjetij in ustreznega financiranja.

²⁵ »Something you live to do«

Moss in Clarke (1990) menita, da je uspešna ekspanzija podjetja možna, ko podjetje nima težav z denarnim tokom, ko ima dober informacijski sistem in nadzor nad vsemi deli poslovanja, obvladuje planiranje rasti in zagotavljanje vseh potrebnih sredstev za rast, in ko obstajajo ekonomski in neekonomski motivi. Podrobno razčlenita oblike in financiranje rasti.

Kao (1991) ugotavlja, da hitra rast ponavadi zakriva nekatere pomembne notranje probleme podjetja (organizacijske, kadrovske, finančne), zato priporoča podjetniškemu menedžmentu temeljito analiziranje in predvidevanje konca rasti, ko se bodo vse težave posebej pokazale (prav tam; 22–3).

Gertz in Baptista (1995) obravnavata podjetja, ki so zašla v težave in zmanjšujejo obseg poslovanja, in navajata vrsto zmot, ki so povezane z rastjo. Splošno mnenje, da večina podjetij raste, je zmotno; nasprotno, le zelo redka podjetja izkazujejo zelo profitabilno rast, kot tudi zelo redka podjetja izkazujejo velike izgube (prav tam; 23). Ovrгла sta tudi prepričanje, da krčenju poslovanja ponavadi sledi spet rast. Nasprotno (prav tam; 37), krčenju stroškov ponavadi ne sledi rast, ampak nadaljnje krčenje. Rast se le redkokdaj »kar dogodi«. Rast mnogokrat tudi ni povezana s povsem ekonomskimi razlogi – rastejo lahko tudi velika podjetja (prav tam; 27) in tudi podjetja v odmirajočih dejavnostih (isto tam; 31). Tudi velika podjetja lahko rastejo generično ali z diverzifikacijami in brez pripojitvev in spojitvev (prav tam; 34).

Borrow, Brown in Clarke (1997) menijo, da se vodenje rasti prične z določitvijo poslanstva in ciljev podjetja ter s podrobno analizo proizvoda in trga (analizo prednosti in slabosti, možnosti in nevarnosti) ter analizo financ, organizacije in zaposlenih, podobno kot je svoj priročnik za načrtovanje rastočih poslov zasnoval tudi Tajnikar (1999). Tudi za analizo prihodnjega razvoja podjetja svetujeta SWOT analizo in izbor med možnimi scenariji in podrobno analizo finančnih projekcij ter zagotovitev virov. Tretji del priročnika za rast podjetja je zasnovan kot opomnik za vodenje in nadzorovanje rasti, vključno s poslovnim načrtom za rastoči posel.

Kishel in Kishel (1994) svetujeta, da mora podjetnik najprej ugotoviti, do kakšne velikosti želi in zmore rasti, kar lahko naredi s podrobno analizo stroškov na eni strani, in tržnih možnosti na drugi strani (omejitev predstavlja priložnost). Sicer pa menita, da mora podjetnik menedžer, ki vodi rastoče podjetje, narediti podroben poslovni načrt rasti in pri tem najprej redefinirati cilje, ugotoviti dostopnost finančnih sredstev, zgraditi podjetniško-menedžerski tim, vzpostaviti motivirajočo podjetniško klimo, razviti organizacijo in delegirati odgovornosti in poslovodstvene funkcije, proučiti različne oblike rasti (od generične, diverzifikacij do nakupa franšize ali povezovanja v podjetniške mreže) ter zgraditi sistem

spremljanja dela, ki omogoča hitro in učinkovito reagiranje na probleme v proizvodnji, prodaji, na kadrovskem področju ipd.

Collins in Lazier (1995) temeljita podjetnikovo v rast usmerjeno ravnanje na razvoju strategije podjetja in strategije rasti ter vizije organizacije, ki želi prerasti v srednje veliko podjetje, na analizi zunanjih in notranjih pogojev in možnosti za rast, analizi in načrtovanju stroškov in finančnih virov, kot tudi na ustreznem preoblikovanju menedžmenta podjetja v rasti ter dodatnega usposabljanja zaposlenih.

Kaplan in Norton (1996; 2000) sta z uravnoveženim sistemom kazalnikov za upravljanje in poslovanje podjetja utemeljila inovativen sistem merjenja uspešnosti podjetja, ki je dejansko individualen in glede na njegovo dejavnost in cilje prilagojen vsakemu podjetju posebej. Sama razvitost informacijskega sistema v rastočih podjetjih je eden od temeljev njihove dolgoročne uspešnosti, zato je tudi dokaj realno pričakovati, da se ta podjetja že doslej »merijo« z individualnim sistemom kazalnikov, ki so povezani z osebnimi cilji in nagradami (prav tam, 2000; 299–300).

Charan in Tichy (1998) trdita, da je vsak podjem lahko rastoč, da se je za rast potrebno zelo jasno in trdno odločiti in da nobeno podjetje ni zrelo podjetje. Tudi ko se zdi, da je podjetje že v zrelosti in se pričinja nezadržna pot navzdol, ga je možno z na novo napisano »genetsko kodo« – vizijo ponovno dvigniti v rast (prav tam; 153–55).

Kwestel, Preston in Plaster (1998) kot temeljne probleme vzdržne rasti podjetij vidijo dostopnost in razvitost podjetniške infrastrukture, kadrov ter zmožnosti implementacije sodobnih tehnologij vodenja in proizvodnje v podjetju. Podjetja, ki želijo rasti, morajo razviti podjetniško-menedžerski tim (prav tam; 39) in ustrezno organizacijo (prav tam; 48), informacijski sistem za podporo odločanju (isto tam; 60), predvsem pa morajo najemati najboljše ljudi in oblikovati najboljšo možno upravo (prav tam; 157).

Bragg (1999) vodenje eksplozivne rasti podjetja v prvi vrsti pogojuje z natančnim predračunavanjem in ravnanjem z denarjem (*cash management*). Sicer pa trdi, da mora dinamično rastoče podjetje v celoti obladovati vse poslovne funkcije in se v rasti iznajdljivo, inovativno posluževati najrazličnejših strategij in oblik, med katerimi se mu zdijo vsebolj pomembne različne oblike neformalnega povezovanja, partnerstev in zvez.

Roberts (1999) opozarja, da imajo menedžerji, ki vodijo rastoča podjetja, tri specifične odgovornosti: delovanje podjetja je »poganjajo« cilji in vizija, menedžment pa mora voditi aktivnosti tako, da se podjetje viziji približuje (prav tam; 362); organizacija je v funkciji uresničitve strategije in delovanja, zaposleni se morajo stalno razvijati, trenirati in biti ustrezno motivirani. »Rast ima neverjeten vpliv na podjetje: vse se spreminja naenkrat« (prav tam; 371).

Timmons (1999) meni, da je rast v prvi vrsti povezana z vodenjem: »podjetniški vodje niso administratorji ali menedžerji« (prav tam, 518) s strategijo rasti in poznavanjem problemov in omejitev rasti podjetja. Posebej izpostavlja tudi podjetniško klimo v podjetju, ki mora omogočati stalno spreminjanje in prilagajanje ter prepoznavanje in uresničevanje priložnosti.

Tajnikar v priročnikih za načrtovanje rastočih in tveganih poslov (1999, 2000) priporoča celovito analizo obstoječega stanja, redefiniranje ciljev in strategije rastočega podjetja in podrobno načrtovanje po področjih poslovanja ob predpostavki, da podjetnik pozna osnove teorije rasti, temeljne strategije in oblike rasti ter nujnost spreminjanja organizacije, oblađuje pa tudi financiranje rasti.

Poslovanje rastočega podjetja torej zahteva profesionalen pristop in poznavanje vseh področij poslovanja podjetja, kar je dejansko zmožnost le razvejanega in dobro organiziranega podjetniško-menedžerskega tima, sestavljenega v skladu z zakonitostmi o dopolnjevanju in glede na vloge posameznika v timu (Adizes, 1989; Možina, 1994). Hkrati pa smo tudi ugotovili, da je nepogrešljiva tudi generalistična vloga in vodenje dinamičnega podjetnika.

3.4. Sklep

Ugotovili smo, da ima dinamično podjetništvo pomembno makroekonomsko vlogo in da rast najbolj dinamičnih podjetij največ prispeva k rasti nacionalnih gospodarstev in k družbenemu blagostanju. Z dinamičnim podjetništvom razumemo tisti del podjetništva, ki največ prispeva k ekonomski rasti in ustvarjanju priložnosti za delo, k tehnološkemu napredku in razvoju, ter ustvarja največjo dodano vrednost investitorjem in vsem drugim, ki sodelujejo v dinamičnem podjetju.

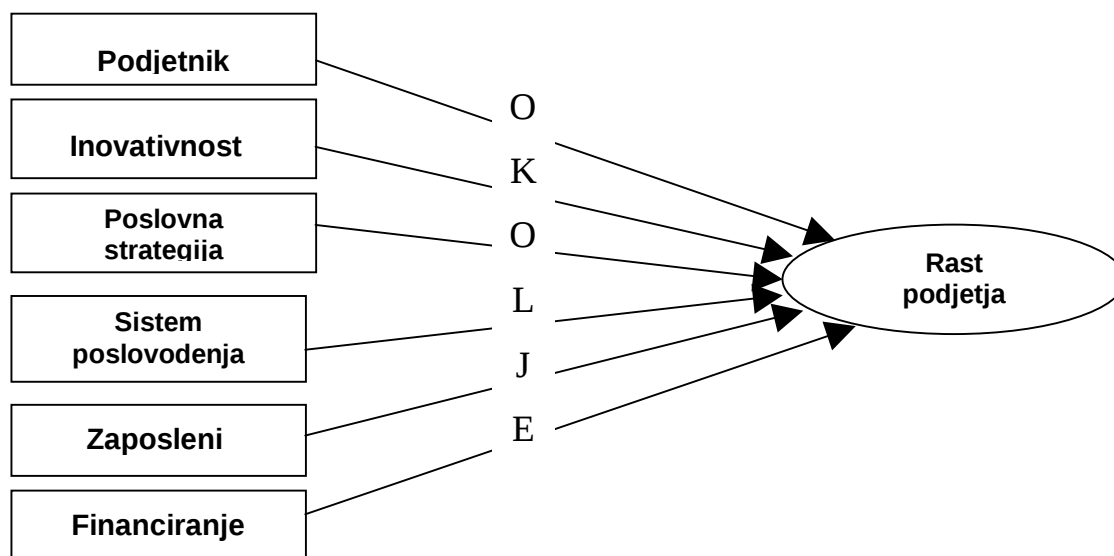
Dinamično podjetništvo je mogoče podrobneje definirati v okviru teorije rasti podjetja, z modeli rasti, z dejavniki rasti, ki smo jih razdelili na okoljske ter notranje (podjetje in podjetnik), z motivacijo za rast (in žetev), s strategijami rasti ter sistemi poslovanja in razvoja organizacije podjetja.

Dolgoročna rast podjetja pomeni predvsem profit in tako tudi žetev podjetnika, ki je prepoznal izjemno tržno priložnost, ter na osnovi jasne vizije in žetvenega pričakovanja razvil proaktivno strategijo rasti podjetja ter organizacijo skozi vse organizacijske faze do korporacijskega podjetništva. Dinamična podjetja vodijo dinamični podjetniki: to so tista podjetja, ki ustvarjajo spremembe in vplivajo na okolje, so inovativna in dolgoročno uspešna, kar je mogoče meriti z različnimi finančnimi in nefinančnimi kazalniki, in katerih poslovne strategije so konkurenčnost, internacionalizacija in globalizacija.

Dinamična podjetja najdemo v vseh fazah razvoja podjetja, ne le v t. i. fazi rasti, dolgoročna rast pa je nedvomno povezana in odvisna od uspešne uveljavitve profesionalizacije vodenja in razvitja podjetniško-menedžerskega tima, kot tudi od razvite, poslu prilagojene profesionalne organizacije. Za vodenje dinamičnega podjetja je nujno razumevanje in poznavanje tehnik poslovanja podjetja v rasti, kar pomeni, da ni pričakovati, da bodo najbolj dinamična podjetja vodili podjetniki posamezniki, ampak močni podjetniško-menedžerski timi, ki jih bo vodil (leadership) močan podjetnik ali podjetniški menedžer, ki pa ni nujno tudi podjetnik—ustanovitelj.

Rast (dinamičnih) podjetij je torej odvisna od sledečih dejavnikov: (1) poslovnega okolja (*okolje*), (2) podjetnika in/ali podjetniško-menedžerskega tima in njegovih zmožnosti (*podjetnik*), (3) odnosa podjetnika in podjetja do inovativnosti, razvojne in raziskovalne dejavnosti in uvajanja sprememb (*inovativnost*), (4) strategije ali modela rasti in žetvene strategije (*poslovna strategija*), (5) sistema poslovanja in poslovnega modela (*sistem poslovanja*), (6) zaposlenih in upravljanja s človeškimi viri (*zaposleni*), ter (7) financiranja rasti (*financiranje*). Vsi dejavniki (2–7) imajo zunanjo – okoljsko in notranje-podjetniško komponento. Učinkovanje dejavnikov prikazujemo na sliki 3.4.

Slika 3.4. Dejavniki, ki vplivajo na rast (dinamičnih) podjetij



Z opredelitvijo dinamičnega podjetništva ter temeljnih dejavnikov rasti smo tudi postavili teoretični okvir našega raziskovanja dinamičnega podjetništva. V nadaljevanju bomo na tej podlagi, kot tudi ob upoštevanju dosedanjih rezultatov raziskovanj predvsem dinamičnih podjetij v evropskem prostoru, oblikovali raziskovalni model za preverjanje dejavnikov, ki vplivajo na hitro rast podjetij. Podrobneje bomo razčlenili dejavnike hitre rasti dinamičnih podjetij, ki smo jih ugotovili doslej in kot smo jih povzeli v tem sklepu in na sliki 3.4.

4. OBLIKOVANJE RAZISKOVALNEGA MODELA

4.1. Uvod

Združitev teoretičnih spoznanj, predstavljenih v prejšnjih dveh poglavjih, daje široko in ustrezno osnovo za načrtovanje empiričnega ugotavljanja razlik v učinkovanju dejavnikov na hitro rast podjetij. Zato so raziskovalci v zadnjih dveh desetletjih razvili vrsto statističnih in drugih modelov za proučitev dejavnikov rasti. Pri tem so razvili tudi več teorij in celotne instrumentarije za merjenje posameznih dejavnikov, tako v enodimenzionalnem kot tudi v več dimenzionalnem obravnavanju problema rasti. Spoznali smo, da so se v preteklosti oblikovali v glavnem trije pomembnejši enodimenzionalni pristopi, ki so ocenjevali in merili (1) vpliv posameznih sestavin podjetniškega procesa, (2) podjetniške orientacije posameznika ali/in podjetnika na rast podjetij, ter (3) podjetniških motivov, okoljskih dejavnikov ipd. V zadnjih letih pa se vse bolj razvijajo tudi multi-dimenzionalni koncepti in modeli, s katerimi se prepoznavajo soodvisnosti in medsebojne povezave posameznih dejavnikov.

Ob načrtovanju raziskovalnega modela in izboru metode raziskave smo zaradi želje, da določena spoznanja preverimo tudi za obdobje 10 let, v določeni meri gradili na obstoječih bazah podatkov o dinamičnih podjetjih – gazelah v Sloveniji ter v državah EU. Z enakim instrumentarijem (z nujnimi popravki in dodatki) smo zatem opravili dodatno raziskovanje za zadnje obdobje in tako preverili osnovno hipotezo naloge o različnosti zunanjih in notranjih dejavnikov dinamičnega podjetništva v Sloveniji in Evropi.

Ob spoznavanju vrste razlik, ki smo jih ugotavljali že s preprostimi statističnimi metodami, po drugi strani pa zaradi pomanjkljivosti vprašalnika izpred 10 let in osnovnega pristopa k raziskovanju, ki je temeljil predvsem na deskriptivni statistiki in prikazovanju podatkov in stališč, je ostajalo odprto vprašanje, kateri dejavniki dejansko značilno vplivajo na rast dinamičnih podjetij v Sloveniji, in kateri so takšni, da bi jih pri prihodnjih raziskovanjih lažje zanemarili. Želeli smo priti do ožjega, najpomembnejšega nabora spremenljivk (lastnosti dinamičnih podjetij), ki bi nam pomagal (1) *prepoznati potencialno dinamično podjetje – gazelo* in (2) *razviti takšen zunanji in notranji podporni sistem* (država, poslovno okolje, finančni in davčni sistem, pospeševalni mehanizmi, profesionalna in frastruktura, izobraževanje ipd.), da bi v Sloveniji uspešneje pospeševali rast dinamičnih in dolgoročno uspešnih podjetij.

Če je bilo torej iskanje odgovora na osnovno hipotezo dokaj enostavno, pa je bilo iskanje odgovorov na drugo zastavljeno nalogo bistveno težje in dolgotrajnejše. Zato smo razvili raziskovalni model, ki nam je omogočil, da smo:

- v prvi fazi preverili dejavnike in lastnosti dinamičnih podjetij, ki so bili značilni za dinamična podjetja v Sloveniji v obdobjih 1990–1993 in 1994–1999, torej praktično za desetletje hitrega razcveta podjetništva v Sloveniji (6. poglavje),
- v drugi fazi preverili razlike med dejavniki in značilnostmi dinamičnih podjetij v Sloveniji in gazel v Evropi oz. EU (7. poglavje),
- v tretji fazi oblikovali model za napovedovanje uspešnosti dinamičnih podjetij in njihove hitre rasti (8. poglavje).

4.2. Oblikovanje raziskovalnega modela

4.2.1. Realnost raziskovanja in tipologija raziskav v podjetništvu

V raziskovanju podjetništva (temeljne smeri smo opisali v 2. in 3. poglavju) se podobno kot v raziskovanju menedžmenta (Hofer, 1987; 2; Bygrave, Hofer, 1991; 13) pojavlja vrsta dilem, ki smo jih imeli pred očmi ob načrtovanju oziroma oblikovanju raziskave:

1. Pri oblikovanju določene teorije na tem področju večina raziskovalcev namreč išče način za oblikovanje določenega konceptualnega okvira, modela in/ali teorije, s čimer bi podrobneje opisali določen fenomen, da bi odgovorili na določeno vprašanje. Pri tem graditev takšnih okvirov, modelov ali teorij v glavnem temelji na omejenem številu predpostavk in strukturnih značilnosti, kot so: (1) omejeno število odvisnih spremenljivk, (2) določeno število neodvisnih spremenljivk (od ene do več), (3) kompleksnost vključenih spremenljivk (od enoatributnih do večatributnih ipd.), in (4) sestavljenost oz. kompleksnost medsebojnih povezav.
 - *Pri našem raziskovanju smo želeli priti do rezultatov s čim manj omejevanja spremenljivk in brez vnaprejšnjega določanja njihove večje ali manjše pomembnosti (oz. teže).*
2. Raziskave na področju menedžmenta in podjetništva lahko uvrstimo v enega ali več tipov raziskovanja (Hofer, 1987; 11): (1) proučevanje reprezentativnega vzorca, (2) proučevanje najboljših primerov, (3) primerjanje najboljših in povprečnih primerov, (4) primerjanje najboljših, povprečnih in najslabših primerov, (5) medsektorske primerjave, (6) večletno (longitudinalno) primerjanje, (7) primerjanje na osnovi izbranih spremenljivk (atributov), (8) primerjave na osnovi izbranih parov in (9) formalno oblikovanje eksperimentov.

- *Naše proučevanje dinamičnih podjetij bi lahko prvenstveno uvrstili v skupino »proučevanja najboljših primerov«, večletno zaporedno spremljanje pa omogoča tudi določene longitudinalne primerjave.*

3. Čeprav sta Hofer in Bygrave še 1992. leta ugotavljala, da se večine temeljnih značilnosti podjetniškega procesa ne da ustrezno posneti in izmeriti, pa je raziskovanje v podjetništvu v zadnjem desetletju zaradi sodobnih statističnih metod in predvsem novih možnosti računalniške tehnologije naredilo zelo velik korak naprej. Kljub vsemu pa velja spomniti na njuno stališče (1992; 92, 98), da bi morali v raziskovanju podjetništva intenzivneje in tudi pogostejše uporabljati *kvalitativne analize*, kot so: analitična indukcija, večletna komparativna analiza ipd., namesto vse bolj prevladujočih metod, kot so: regresija, multipla regresija in različne druge statistične tehnike, ki temeljijo na posameznih parametrih oz. faktorski analizi. Na omejitve teh statističnih metod pri proučevanju podjetništva je opozoril tudi Wiklund (1998; 73–78), ki je sicer razvil celovit model uspešne rasti, in s primerjavami med hitro rastočimi in vsemi (povprečnimi) podjetji dokazal povezave med podjetniško orientacijo, podjetniško strategijo in okoljem.

- *Zato smo za odgovor na vprašanje, ali razlike obstajajo, izbrali enostavno a zanesljivo statistično preverjanje razlikosti v dejavnikih rasti med slovenskimi in EU dinamičnimi podjetji, za odgovor na vprašanje, kateri dejavniki so pomembnejši, pa smo se odločili za razvoj dinamičnega večdimenzionalnega modela, ki bi lahko služil za analiziranje in napovedovanje rastočih poslov.*

4. Omenili smo že, da so v zadnjem desetletju številni raziskovalci razvili in empirično utemeljili vrsto enodimenzionalnih pristopov k proučevanju podjetniškega procesa in uspešnosti podjetij, v zadnjih letih pa tudi več multidimenzionalnih pristopov k merjenju uspešnosti. Solymossy (1998; 25) navaja, da so se v preteklosti razvili trije prevladujoči enodimenzionalni modeli proučevanja podjetništva, ki temeljijo na (1) podjetniku in njegovi osebnosti, na (2) podjetništvu kot družbeno-ekonomskem pojavu (fenomenu), ali na (3) podjetniški organizaciji. Po drugi strani pa so v zadnjih letih razvili tudi vrsto večdimenzionalnih modelov, ki omogočajo celovitejše razumevanje (1) podjetniškega procesa, (2) sočasnega učinkovanja posameznih dejavnikov na rast (in uspešnost) kot tudi (3) možnosti napovedovanja poslov. Večina večdimenzionalnih modelov obravnava dve (npr. Greenberger, Sexton, 1986; Boyd, Vozikis, 1994; Kolshorn, Tomecko, 1998) ali tri dimenzije podjetja: (1) osebno – podjetnikovo raven, (2) raven podjetja in (3) raven poslovnega okolja (npr. Gartner, 1984; Ibrahim, Goodwin, 1986;

Lumpkin, Dess, 1996). Večdimenzionalne modele v svojih disertacijah podrobneje povzemata Solymossy (1998) in Wiklund (1998).

- *Bogastvo podatkov, ki smo jih zbirali zato, da potrdimo ali ovržemo osnovno hipotezo našega raziskovanja, smo uporabili za nastavitev modela »učenja na najboljših primerih«, ki je zaradi svoje aplikativnosti in pogleda v prihodnost rastočih poslov najpomembnejši rezultat našega dela, in hkrati kot prvi tovrsten poskus na primerih rastočih podjetij tudi izvirni prispevek avtorja k proučevanju podjetništva.*

5. Primerjalne analize med državami in regijami postajajo v času globalizacije vse pomembnejše, na kar opozarja vrsta avtorjev (npr. Mueller, Luytjes, 1997; Elenkov, 1998; Reynolds et al., 2001; Bukvič, 2001). Vendar pri večini primerjav ostaja odprto vprašanje ustreznega »prevoda postavljenih vprašanj in merilnih instrumentov« na kulturne in sociološke razmere različnih narodov. Tako je npr. Elenkov (1998) ugotavljal, da bo večina ameriških menedžerskih (poslovnih) konceptov v ruskih razmerah delovala šele po določenem obdobju prilagajanja.

- *To omejitev kaže upoštevati tudi pri vrednotenju rezultatov našega raziskovanja. Dejstvo, da Slovenija sodi med t.i. države v tranziciji, kjer se je večina novih podjetij razvila v zadnjih desetih, dvanajstih letih, omejuje vrednost naših primerjav z dinamičnimi podjetji v državah EU, saj je družbeno okolje in odnos do podjetništva zagotovo drugačen. Po drugi strani pa nam prav primerjave pokažejo, na katerih točkah kaže v prihodnje delovati, da bi pospešili rast podjetij.*

4.2.2. Dejavniki rasti dinamičnih podjetij v EU

Pri raziskovanju najhitreje rastočih evropskih dinamičnih podjetij so ugotovili, da na rast podjetij najbolj vplivajo sledeči dejavniki: (1) zunanje in notranje okolje podjetja, (2) podjetnik oz. podjetniški tim, (3) inovativnost in uvajanje sprememb, (4) strategija rasti in žetve, (5) poslovni model in sistem poslovanja, (6) človeški viri, in (7) financiranje rasti (Roure, 1999; Mei-Pochtler, 1999).

Te dejavnike dinamičnega podjetništva je mogoče opisati z vrsto lastnosti (atributov), ki nanje vplivajo bodisi iz zunanjega bodisi iz notranjega okolja podjetja. Mei-Pochtler jih imenuje »pospeševalci in zaviralci hitre rasti gazel« (1999; 97–104), prikazujemo pa jih na sliki 4.2.2. Srednji šesterokotnik predstavlja notranje okolje hitro rastočega podjetja, ki ga determinira vrsta značilnih atributov šestih temeljnih dejavnikov, zunanji šesterokotnik pa predstavlja okoljske značilnosti, ki vplivajo na rast podjetja.

Slika 4.2.2. Dejavniki rasti najhitreje rastočih podjetij v EU 1994–1999



Vir: Pšeničny, V. (2000); Primerjava razvoja dinamičnih podjetij med Slovenijo in državami EU, str. 8. Prirejeno po Mei-Pochtler, A. (1999); Europe's Most Dynamic Entrepreneurs.

V nadaljevanju podrobneje pogledimo posamezne značilnosti, ki so jih prepoznali kot značilne za rast dinamičnih podjetij v EU²⁶.

4.2.2.1. Dejavniki okolja

Proučevanje dejavnikov okolja v povezavi z uspešnostjo podjetij (in njihovo rastjo) je v zadnjem desetletju osrednja tema raziskovanja podjetništva (glej poglavje 3.3.3.1. str. 34). Raziskovalci ugotavljajo visoko stopnjo povezanosti hitre rasti podjetij z dejavniki okolja (npr. Wiklund, 1998; 67–69) in pri tem izpostavljajo predvsem dinamiko okolja (rastoče gospodarstvo, prijaznost ali sovražnost okolja do rasti podjetij, konkurenčnosti ipd.).

Tudi v Sloveniji je bilo v preteklosti predstavljenih nekaj poglobljenih analiz vplivov okolja na rast podjetij (npr. Pšeničny, Glas, Blejec, 2001), nas pa bodo zanimale predvsem tiste zunanje- in notranjeokoljske značilnosti, ki so jih kot značilne prepoznali pri raziskovanju evropskih gazel (povzemamo jih po Mei-Pochtler, 1999; 97–104).

Zunanjeokoljske lastnosti, ki vplivajo na posamezne dejavnike rasti, so:

²⁶ Z EU v raziskovanju GrowthPlus označujejo države Evropske zveze in druge zahodno-evropske države – nečlanice ter Islandijo.

1. dejavnik: **Podjetnik**
 - (1P1) razmerje »tveganje : nagrada«
 - (1P2) družbeno priznanje podjetništvu in podjetniku
 - (1P3) izobraževanje in usposabljanje
 - (1P4) notranjepodjetniška klima za izločitve
2. dejavnik: **Inovativnost**
 - (1I1) razvoj ustvarjalnosti v izobraževanju
 - (1I2) učinkovita zaščita intelektualne lastnine
 - (1I3) raziskovalno-razvojna podpora (sodelovanje znanost – podjetja)
3. dejavnik: **Strategije rasti**
 - (1S1) možnost za aktivno strategijo rasti na globalnih trgih
 - (1S2) internacionalizacija
4. dejavnik: **Zaposleni**
 - (1Z1) delovanje trga delovne sile
 - (1Z2) dostopnost najboljših strokovnjakov
5. dejavnik: **Vodenje oz. menedžment**
 - (1M1) spodbujevalen davčni sistem za udeležbo pri dobičku
 - (1M2) delniške opcije
 - (1M3) odkupi in drugi načrti solastništva
6. dejavnik: **Financiranje**
 - (1F1) dostopnost tveganega kapitala
 - (1F2) učinkovitost finančnih trgov
 - (1F3) obdavčitev zadržanih dobičkov in reinvestiranja

Prepoznali so *17 značilnosti okolja*, ki značilno vplivajo na posamezne ključne dejavnike rasti podjetja. Preverili bomo, ali te značilnosti vplivajo na rast podjetij tudi v Sloveniji.

Poleg zunanjih na rast podjetij pomembno vplivajo še notranji (podjetniški) dejavniki, ki so jih prepoznali pri raziskovanju evropskih gazel v zadnjih nekaj letih. Te navajamo v nadaljevanju.

4.2.2.2. Notranji dejavniki hitre rasti podjetij

Pri proučevanju notranjepodjetniških dejavnikov hitre rasti dinamičnih podjetij v EU so ugotovili, da se dinamična, hitro rastoča podjetja v *14 značilnostih* pomembno razlikujejo od podjetnikov in podjetij nasploh.

Notranjeokoljske lastnosti, ki vplivajo na posamezne dejavnike hitre rasti, so:

Značilnosti *dinamičnega podjetnika*

- (2P1) gradi organizacijo
- (2P2) razvija notranje podjetništvo
- (2P3) odlikuje ga energičnost in voditeljstvo (leadership)
- (2P4) ima jasno vizijo in zna strateško upravljati

Inovativnost in povezanost z R&R

- (3I1) iskanje inovacij in pripravljenost za uvajanje v vse podstrukture podjetja
- (3I2) pripravljenost na tveganje in padec

Strategija rasti in žetve

- (4S1) aktivna strategija rasti na globalnem trgu
- (4S2) stroga usmerjenost v kupca

Poslovni model in sistem poslovanja dinamičnih podjetij

- (5M1) v pospeševanje rasti in inovacij usmerjena organizacija
- (5M2) sistem nagrajevanja zaposlenih

Zaposleni – človeški viri v dinamičnih podjetjih

- (6Z1) ustvarjanje pogojev za delo, napredovanje ter odgovornost
- (6Z2) lojalnost in pripadnost podjetju
- (6Z3) možnost sodelovanja v rastočem podjetju in osebna rast

Za **financiranje rasti** v dinamičnih podjetjih je značilen predvsem

- (7F1) razvit način finančnega planiranja in upravljanja

Lastnosti, ki podrobneje opisujejo posamezni dejavnik, so razvidne iz priloge 2.

4.3. Kriteriji dinamičnega podjetništva in merila rasti podjetij

4.3.1. Kriteriji dinamičnega podjetništva

V poglavju 3.2. (str. 24) smo navedli, da je David Birch razvil poseben indeks za oceno pomena podjetja za »gospodarsko rast«, t. i. indeks DaBEG, s katerim je vse spremembe v podjetjih prevedel na uravnotežen kazalec rasti zaposlenosti v podjetju. Podjetja, ki imajo ta indeks nad 20, je označil kot »podjetniška« (Birch, 1987; 38). Teh podjetij je bilo v Birchevem raziskovanju 18%, ustvarila pa so 86,4% vseh delovnih mest v obdobju (prav tam; 37). Birchev kriterij »hitre rasti« je kasneje povzel tudi Kirchhoff (1991; 100; 1994; 420–421), kot pomemben kriterij pa so ga povzeli tudi v raziskovanju osrednje- in vzhodnoevropskih gazel (Žižek, Liechtenstein, 1994) in še posebej kasneje v raziskovanju evropskih gazel v letih 1995–2001 (EFER, 1996; GrowthPlus, 1997; 1998; 1999; 2000;

2001). Kriterij DaBEG indeksa smo uporabili tudi v našem raziskovanju (Pšeničny, 2000, 2001)²⁷, prispevek rastočega podjetniškega sektorja k zaposlovanju in rasti nacionalnih ekonomij pa utemeljujejo tudi številni drugi raziskovalci v svetu in pri nas (npr. Birley et al., 1994; Levie, 1995; Audetsch et al., 1998; Vahčič, Glas, Petrin, 1998; Hernandez et al., 1999; Friar, Meyer, 2000).

Indeks Davida Bircha je seveda manj uporaben za merjenje uspešnosti podjetja z vidika lastnikov, menedžmenta, investorjev in podobno, zato rast in uspešnost podjetja merimo tudi z drugimi enostavnimi in sestavljenimi kazalniki finančne in nefinančne narave. Tako so v zadnjih desetletjih za različne namene razvili različne lestvice »hitro rastočih podjetij«, katerih osnova je najpogosteje rast *celotnega prihodka podjetja*²⁸, za potencialne investitorje (poslovni angeli, tvegani kapital, investicijski skladi) pa so zagotovo najzanimivejše lestvice rastočih podjetij glede na rast (*tržne*) *vrednosti podjetij*²⁹ ali glede na *vračilo vlagateljem*³⁰.

Poleg finančnih kazalnikov lahko rast podjetja opazujemo tudi na osnovi nefinančnih pokazateljev, kot so: rast tržnega deleža (doma in v svetu), rast ugleda (imidža) podjetja, rast zadovoljstva zunanjih in notranjih »sodelujočih« (stakeholders), rast obsega proizvodnje ali količine opravljenih storitev, fizičnega obsega proizvodnih ali storitvenih obratov in podobno (Tajnikar, 2000, 13–17). Podobno sta različne kriterije uspešne rasti utemeljila tudi Zook in James (2001, 11–17). Zaposlovanje, rast celotnega prihodka in mednarodno aktivnost so vzeli za kriterij rasti tudi Birley et al. (1994), ki so dinamične podjetnike³¹ našli v podjetjih, ki imajo prodajo med 10 in 500 mio EUR, ki imajo visoke stopnje rasti prihodka in zaposlovanja, so aktivna v več državah, imajo pomemben delež lastništva v rokah vodilnega tima – podjetniškega menedžmenta in so visoko inovativna. Naše prevzemanje kriterijev združenja GrowthPlus je torej umestno in utemeljeno.

²⁷ Revija Podjetnik, Slovenija, objavlja lestvico slovenskih gazel glede na indeks Davida Bircha, nov. 1999, nov. 2000, nov. 2001.

²⁸ Inc revija, ZDA, objavlja lestvico 500 najhitreje rastočih podjetij glede na kriterij »Total Sales Growth«, Entrepreneur, ZDA, objavlja lestvico 100 najhitreje rastočih novoustanovljenih podjetij, mlajših od treh let glede na kriterij »Sales Growth«; Gospodarski vestnik, Slovenija, objavlja lestvico najhitreje rastočih podjetij – gazel glede na »Indeks rasti prodaje«. Rast prihodka so za osnovo vzeli tudi pri raziskovanju gazel v Španiji (Hernandez et al., 1999).

²⁹ Takšno lestvico objavlja npr. Forbes Global, ZDA – lestvica 300 najuspešnejših malih podjetij (v svetovnem merilu).

³⁰ Združenje GrowthPlus objavlja tudi podatke o »Total Shareholders Return« za 500 najuspešnejših gazel v EU (geometrično povprečje vrčila delničarjem v dividendah in kapitalnem dobičku v obdobju) (Mei-Pochtler et al., 1999; 13–14).

³¹ Imenujejo jih tudi »high flyers«.

4.3.2. Kriteriji za dinamična podjetja EU

Če vsa podjetja nekega gospodarstva razporedimo po več možnih kriterijih in oblikujemo nekakšno presečno množico podjetij (glej sliko 3.3.3.2. na str. 37), ki jih imenujemo »dinamična podjetja«, obstaja verjetnost, da so nekatera nadpovprečno dinamična podjetja zaradi enega ali dveh od prevelikega števila kriterijev ostala izven našega popisa. Zato smo privzeli kriterije združenja GrowthPlus, ki vključujejo osem oz. devet kriterijev. Hkrati to pomeni, da smo za našo raziskavo dinamična podjetja izbrali po enakih kriterijih, kot so bila izbrana (dinamična podjetja) v vzorcih, s katerimi primerjamo slovenske gazele. Tako smo po eni strani zagotovili primerljivost s podatki in raziskavami med evropskimi gazelami in dinamičnimi podjetji v srednji in vzhodni Evropi ter Sloveniji v začetku in sredi prejšnjega desetletja, po drugi strani pa smo se izognili tveganju, da sami oblikujemo kriterije za izbor dinamičnih podjetij za raziskavo. Govorimo torej o naboru vseh najboljših primerov, ki ustrezajo določenim kriterijem, in ne o naključno izbranem vzorcu.

Kriteriji, po katerih izbirajo najhitreje rastoča podjetja v Evropi – GrowthPlus oz. Europe's 500, so:

- *Podjetnik je lastnik najmanj 15% osnovnega kapitala podjetja oziroma najmanj 5% delnic, če je podjetje uvrščeno na borzo.*
- *Podjetje ni del holdinga oz. drugo podjetje ali delničar nima v lasti več kot 50% osnovnega kapitala podjetja.*
- *V proučevanem petletnem obdobju je morala biti povprečna rast prihodka najmanj 50% nominalno.*
- *Tako rast prodaje in prihodka kot tudi zaposlenosti naj bi bila bolj posledica organske rasti podjetja, kot pa združitev in pripojitve.*
- *Podjetje naj bi ob koncu proučevanega obdobja ustvarjalo dobiček, toda ker hitra rast običajno ne izkazuje dobičkov, so možne izjeme.*
- *Podjetje je moralo imeti najmanj 50 zaposlenih v zadnjem letu proučevanja, in ne več kot 5000 v prvem letu proučevanja (rast zaposlovanja, merjena z indeksom DaBEG ≥ 20).*
- *Podjetja, mlajša od pet let, so bila izključena.*

Dinamična podjetja – gazele, uvrščena v raziskavo na podlagi teh kriterijev, seveda niso vsa enako uspešna oziroma poslujejo različno. Zato smo izbrali nekaj najpogostejših meril za merjenje njihove uspešnosti oziroma rasti.

4.3.3. Merjenje rasti podjetij

Rast pomeni proces spreminjanja velikosti (v določenem časovnem obdobju), kar lahko izrazimo z enačbo (1), katere rezultat je celotna stopnja spremembe v določenem obdobju.

$$PR = (S_{t1} - S_{t0}) / S_{t0} \quad (1)$$

Pri tem pomeni PR celotno stopnjo rasti v obdobju, S_{t1} oz. S_{t0} pa stanje na koncu oz. na začetku obdobja. Tako merjena stopnja rasti pomeni dejansko kumulativno stopnjo spremembe v obdobju, pri čemer je še posebej pri merjenju v daljših časovnih intervalih zelo pomembno stanje v začetni točki t_0 . Pri rastočih podjetjih, ki niso vsa pričela poslovanja v istem letu, bi primerjanje takšnih stopenj lahko pomembno popačilo sliko, kot bi nam za primerjave seveda ne koristilo primerjanje absolutnih razlik v obdobju.

Zato smo za primerjave nekaterih kvantitativnih kazalnikov rasti izbrali primernejšo enačbo (2), s katero merimo povprečno letno stopnjo rasti določenega, v časovnem intervalu posnetega podatka.

$$PR = \frac{1}{t_n - t_{n-5}} * \frac{(S_{tn} - S_{tn-5})}{S_{tn-5}} \quad (2)$$

Pri tem pomeni PR povprečno letno stopnjo rasti v obdobju, S_{tn} oz. S_{tn-5} pomeni stanje na koncu oz. na začetku obdobja, $t_n - t_{n-5}$ pa pomeni dolžino intervala, ki v našem primeru znaša pet polnih let.

Za vsa proučevana dinamična podjetja smo iz baze GVIN³² povzeli podatke in kazalnike za začetno in končno leto proučevanja in izračunali sledeče izvedene kazalnike rasti:

- indeks DaBEG (David Birch Index of Economic Growth)
- rast prihodka
- rast dobička v prihodku
- rast dobičkovnosti kapitala
- rast dobičkovnosti vseh sredstev
- rast prihodka na zaposlenega
- rast dobička v prihodku na zaposlenega

³² GVIN – baza Gospodarskega vestnika za vsa podjetja v RS.

INDEKS DABEG

Za merjenje rasti zaposlenosti smo uporabili indeks DaBEG, kot ga je definirali David Birch (1987, 36–7), in petletno časovno razdobje.

$$DaBEG = \left(z_{tn} - z_{tn-5} \right) * \frac{z_{tn}}{z_{tn-5}} \quad (3)$$

Pri tem je Z_{tn} število zaposlenih v končni točki obdobja, in Z_{tn-5} število zaposlenih v začetni točki obdobja. Gre torej za zmnožek absolutne razlike in relativnega razmerja med številom zaposlenih v določenem obdobju, kar precej izloča vpliv razlik v izhodiščnih vrednostih na rezultat.

Dobljene vrednosti smo uvrstili v naslednje razrede:

- razred 1, če je vrednost indeksa DaBEG večja od 1000
- razred 2, če je vrednost indeksa DaBEG večja od 200 in manjša ali enaka 1000
- razred 3, če je vrednost indeksa DaBEG večja od 100 in manjša ali enaka 200
- razred 4, če je vrednost indeksa DaBEG manjša ali enaka 100

RAST CELOTNEGA PRIHODKA (RCP)

Rast celotnega prihodka – RCP smo izračunali kot povprečno letno rast

$$Rast\ prihodka\ (RCP) = \frac{1}{5} \frac{p_n - p_{n-5}}{p_{n-5}} \% \quad (4)$$

pri čemer so p_n prihodki ob koncu obdobja, in p_{n-5} prihodki na začetku obdobja. Izračunane vrednosti kazalnika smo razvrstili v razrede glede na naslednje vrednosti:

- razred 1, če je vrednost RCP večja od 100%
- razred 2, če je vrednost RCP večja od 50% in manjša ali enaka 100%
- razred 3, če je vrednost RCP večja od 20% in manjša ali enaka 50%
- razred 4, če je vrednost RCP manjša ali enaka 20%

RAST DOBIČKA V CELOTNEM PRIHODKU (RDCP)

Rast dobička v prihodku RD smo definirali kot razliko med stopnjama dobička v obdobju.

$$Rast\ dobička\ (RD) = \frac{c_n}{p_n} \% - \frac{c_{n-5}}{p_{n-5}} \% \quad (5)$$

Pri tem je c_n bruto dobiček ob koncu obdobja, p_n pa celotni prihodki ob koncu obdobja, c_{n-5} bruto dobiček na začetku obdobja, in p_{n-5} celotni prihodki na začetku obdobja. Razredi vrednosti za rast dobička so:

- razred 1, če se je dobiček v prihodku povečal za 15 ali več odstotnih točk
- razred 2, če se je dobiček v prihodku v obdobju povečal za več kot 10 in manj ali enako 15 odstotnih točk
- razred 3, če se je dobiček v prihodku v obdobju povečal za več kot 5 in manj ali enako 10 odstotnih točk
- razred 4, če se je dobiček v prihodku v obdobju povečal za več kot 0 in manj ali enako 5 odstotnih točk
- razred 5, če je vrednost RDCP manjša od 0 odstotnih točk

RAST DOBIČKOVNOSTI KAPITALA (RDK)

Rast dobičkovnosti kapitala (RDK) smo izračunali iz podatkov GVIN kot razliko stopenj dobičkovnosti na koncu in začetku proučevanega obdobja,

$$\text{Rast dobičkovnosti kapitala (RDK)} = \frac{c_n}{k_n} \% - \frac{c_{n-5}}{k_{n-5}} \% \quad (6)$$

kjer je k_n lastni kapital ob koncu obdobja, k_{n-5} pa lastni kapital na začetku proučevanega obdobja. Vrednosti diskretiziramo v razrede takole:

- razred 1, če je vrednost večja od 15 odstotnih točk
- razred 2, če je vrednost večja od 10 in manjša ali enaka 15 odstotnih točk
- razred 3, če je vrednost večja od 5 in manjša ali enaka 10 odstotnih točk
- razred 4, če je vrednost enaka ali večja od 0 in manjša ali enaka 5 odstotnih točk
- razred 5, če je vrednost manjša od 0 odstotnih točk

RAST DOBIČKOVNOSTI VSEH SREDSTEV (RDS)

Rast dobičkovnosti vseh sredstev (RDS) smo izračunali iz podatkov GVIN kot razliko stopenj dobičkovnosti vseh sredstev na koncu in začetku obdobja.

$$\text{Rast dobičkovnosti vseh sredstev (RDS)} = \frac{c_n + r_n}{s_n} \% - \frac{c_{n-5} + r_{n-5}}{s_{n-5}} \% \quad (7)$$

Tu je s_n vrednost vseh sredstev ob koncu obdobja, s_{n-5} vrednost vseh sredstev na začetku obdobja, $(c + r)$ pa dobiček in obresti na koncu in začetku proučevanega obdobja. Pripadajoči razredi vrednosti so:

- razred 1, če je vrednost večja od 15 odstotnih točk
- razred 2, če je vrednost večja od 10 in manjša ali enaka 15 odstotnih točk
- razred 3, če je vrednost večja od 5 in manjša ali enaka 10 odstotnih točk
- razred 4, če je vrednost enaka ali večja od 0 in manjša ali enaka 5 odstotnih točk
- razred 5, če je vrednost manjša od 0 odstotnih točk

RAST CELOTNEGA PRIHODKA NA ZAPOSLENEGA (RCPZ)

Rast celotnega prihodka na zaposlenega (RCPZ) izračunamo iz podatkov GVIN

$$\text{Rast prihodka na zaposlenega (RCPZ)} = \frac{q_n}{q_{n-5}} 100\% \quad (8)$$

v kateri so q_n prihodki na zaposlenega ob koncu obdobja, q_{n-5} pa prihodki na zaposlenega na začetku obdobja. Razrede smo določili po naslednjem predpisu:

- razred 1, če je vrednost večja od 100%
- razred 2, če je vrednost večja od 50% in manjša ali enaka 100%
- razred 3, če je vrednost večja od 20% in manjša ali enaka 50%
- razred 4, če je vrednost enaka ali večja od 0% in manjša ali enaka 20%
- razred 5, če je vrednost manjša od 0%

RAST DOBIČKA NA ZAPOSLENEGA (RDZ)

Rast dobička na zaposlenega (RDZ) izračunamo iz podatkov GVIN kot

$$\text{Rast dobička na zaposlenega (RDZ)} = \frac{r_n}{r_{n-5}} 100\% \quad (9)$$

pri čemer je r_n čisti dobiček na zaposlenega ob koncu obdobja, r_{n-5} pa čisti dobiček na zaposlenega na začetku obdobja. Dobljene vrednosti diskretiziramo takole:

- razred 1, če je vrednost večja od 100%
- razred 2, če je vrednost večja od 50% in manjša ali enaka 100%
- razred 3, če je vrednost večja od 20% in manjša ali enaka 50%
- razred 4, če je vrednost enaka ali večja od 0% in manjša ali enaka 20%
- razred 5, če je vrednost manjša od 0%

4.3.4. Oblikovanje delovnih hipotez

Upoštevajoč ugotovitve o naboru najpomembnejših značilnosti, ki vplivajo na rast evropskih najbolj dinamičnih podjetij (3.2.2.), kriterije za uvrstitev med dinamična podjetja (3.3.2.) ter merila uspešnosti, ki smo jih zapisali v poglavju 3.3.3., našo temeljno hipotezo (*H*) preoblikujemo v osnovno delovno hipotezo (*H1*), ki jo lahko podrobneje razčlenimo in oblikujemo v več delovnih podhipotez (*H1-1* do *H1-7*):

- *Rast dinamičnih podjetij gazel v Sloveniji je odvisna od dejavnikov dinamičnega podjetništva, ki se razlikujejo od dejavnikov v EU* (H1)
s podhipotezami:
- *Rast dinamičnih podjetij v Sloveniji je odvisna od **značilnosti zunanjega okolja dinamičnega podjetja**: 1P1-1P4; 1I1-1I3; 1S1-1S2; 1Z1-1Z2; 1M1-1M3; 1F1-1F3* (H1-1)
- *Rast dinamičnih podjetij v Sloveniji je odvisna od **podjetnika** oz. podjetniško-menedžerskega tima oz. dejavnikov: 2P1-2P4* (H1-2)
- *Rast dinamičnih podjetij v Sloveniji je odvisna od **inovativnosti**: 3I1 in 3I2* (H1-3)
- *Rast dinamičnih podjetij v Sloveniji je odvisna od izbora in uveljavitve **poslovne strategije** 4S1-4S2* (H1-4)
- *Rast dinamičnih podjetij v Sloveniji je odvisna od značilnosti **sistema poslovanja** 5M1- 5M2* (H1-5)
- *Rast dinamičnih podjetij v Sloveniji je odvisna od **zaposlenih oz. dejavnikov** 6Z1- 6Z3* (H1-6)
- *Rast dinamičnih podjetij v Sloveniji je odvisna od **financiranja rasti** oz. razvitosti finančnega planiranja in upravljanja v podjetju (**7F1**)* (H1-7)

Rezultati preverjanja hipoteze (*H1*) predstavljajo osnovo za preveritev temeljne hipoteze disertacije, ki smo jo z dispozicijo opredelili kot temeljno hipotezo raziskovanja. Njena potrditev ali zavrnitev predstavlja eno od izhodišč za bodoče načrtovanje poslovnega okolja in ravnanja podjetnikov. Vendar tako še nimamo jasnega odgovora na vprašanje, kako prepoznati dinamično podjetje oz. kako na osnovi izbranih značilnosti ugotoviti, ali neko podjetje ima potencial rasti ali ne.

Zato smo v raziskovanju naredili še korak dalje in preverili tudi dodatno hipotezo: posamezni dejavniki rasti dinamičnih podjetij so toliko pomembnejši od drugih, da je na njihovi osnovi mogoče napovedati uspešnost in nadaljnjo rast dinamičnih podjetij.

Če smo preverjanje temeljne hipoteze (*H1*) omejili na preverjanje najpomembnejših dejavnikov hitre rasti po zgledu raziskovanj v okviru EU, pa smo za preveritev dodatne

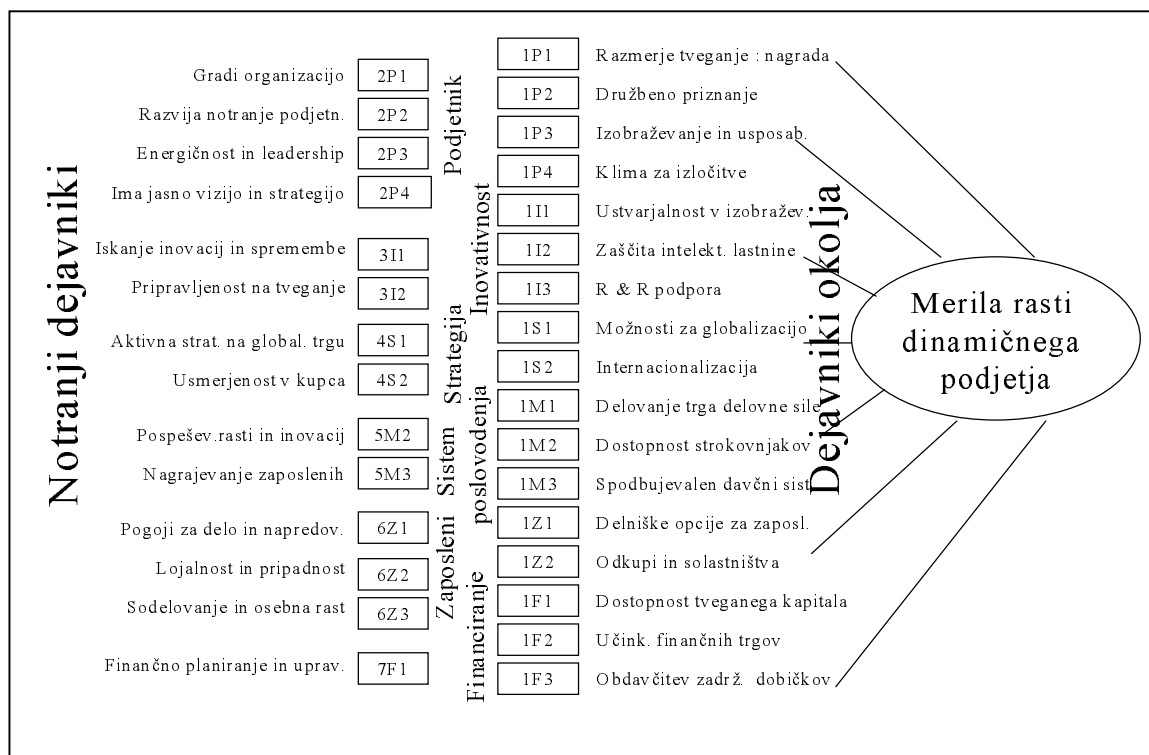
hipoteze (H2), kot bomo videli v nadaljevanju, uporabili celotno bazo atributov o dinamičnih podjetjih v Sloveniji brez vnaprejšnjih omejitev in pristranosti, kar je, sledeč Makridakisu (1990, 135–137), za takšne velike baze numeričnih in nenumeričnih podatkov uspešnejša in bolj zanesljiva metoda napovedovanja, kot so klasične ali multiple regresije.

4.4. Sklep

V tem poglavju smo zasnovali raziskovalni model za preveritev temeljne hipoteze, ki smo jo predstavili že v uvodu naše naloge. Le-ta temelji na dejavnikih dinamičnega podjetništva, ki smo jih teoretično podrobneje predstavili v 2. in 3. poglavju, in naboru najrazličnejših lastnosti, ki od zunaj in od znotraj opisujejo in/ali določajo značilnosti teh dejavnikov. Izbrali smo tudi sedem meril, med njimi v prvi vrsti indeks DaBEG, s katerimi bomo v naslednjih poglavjih merili učinkovanje teh dejavnikov na rast dinamičnega podjetja. Predstavili smo tudi kriterije, ki smo jih upoštevali pri izboru dinamičnih podjetij za analizo.

V predhodni shematski prikaz našega raziskovalnega modela (slika 3.4., str. 59) smo vnesli značilne dejavnike EU gazel ter merila rasti dinamičnih podjetij. Tako smo prišli do raziskovalnega modela, s katerim smo se lotili preverjanja naših hipotez. Tako dopolnjen raziskovalni model predstavljamo na sliki 4.4.

Slika 4.4. Dejavniki hitre rasti evropskih dinamičnih podjetij (značilnosti v pogl.4.2.2.)



Vir: Prirejeno po Mei-Pochtler, A. (1999). Glej tudi sliko 4.2.2 na str. 58 in prilogo 2.

Z našim raziskovanjem bomo preverjali, če 17 zunanjeokoljskih in 14 notranjeokoljskih značilnosti vpliva na rast dinamičnih podjetij tudi v Sloveniji. Na tej osnovi bomo sklepali, ali so med slovenskimi in evropskimi gazelami značilne razlike, in izoblikovali model za napovedovanje rasti in uspešnosti dinamičnih podjetij. Te druge naloge se bomo lotili brez izločanja atributov oz. z upoštevanjem vseh razpoložljivih primerov dinamičnih podjetij v Sloveniji kot dobrih učnih primerov (*best practices*).

Tako bomo po eni strani ugotovili, ali gre med slovenskimi in EU gazelami za značilne razlike v dejavnikih rasti, po drugi strani pa bomo z analizo vseh dejavnikov rasti in njihovega vpliva na uspešnost poiskali zakonitosti, ki veljajo za slovenske gazele. Tako prepoznane temeljne dejavnike rasti slovenskih gazel bomo primerjali z naborom najpomembnejših dejavnikov evropskih gazel.

Šele sinteza odgovorov na ta vprašanja nam bo omogočila odgovoriti na temeljno vprašanje o pogojih in možnostih za še hitrejšo rast dinamičnih podjetij v Sloveniji.

5. NAČRT IN METODA RAZISKOVANJA

5.1. Uvod

V tem poglavju bomo podrobneje predstavili načrt raziskovanja in metode proučevanja dinamičnih podjetij na osnovi raziskovalnega modela, katerega teoretični okvir (slika 3.4. na str. 59) smo podrobneje opredelili v predhodnih poglavjih in še posebej v poglavju 4.4. (slika 4.4. str. 75). Sprašujemo se, ali se dejavniki dinamičnega podjetništva, ki vplivajo na rast dinamičnih podjetij v Sloveniji, razlikujejo od dejavnikov v EU, pri čemer smo v našem modelu predpostavili dejavnike rasti v EU, ki so jih ugotovili raziskovalci evropskih hitro rastočih podjetij. Naša naloga je preveriti, če ti dejavniki vplivajo na rast podjetij podobno ali enako tudi v slovenskem prostoru. Za analizo smo zbrali tri baze o dinamičnih podjetjih, od katerih smo dve oblikovali in pridobili v našem raziskovanju, tretjo, starejšo iz leta 1994, pa smo pridobili s soglasjem avtorjev v izvorni obliki, kar nam je omogočilo večletno primerjavo.

Naša analiza je predvsem kvalitativna, in v manjši meri kvantitativna, saj atributi, s katerimi so opisani značilni dejavniki evropskih gazel, v glavnem niso numerični, ampak deskriptivni. Čeprav smo značilnost razlik statistično izmerili, pa analiza vendarle ostaja kvalitativna, saj so kriteriji in merila dinamičnih podjetij in rasti, ki smo jih izbrali kot kriterije uspešnosti rastočih podjetij, izključno pripomoček za selekcijo in oblikovanje podmnožice dinamičnih podjetij znotraj vseh hitrorastočih podjetij.

Tako smo prišli do skupine 134 »najboljših primerov« dinamičnih podjetij v Sloveniji, ki smo jih uporabili za oblikovanje zasnove ekspertnega sistema za podporo odločanju oz. za napovedovanje s pomočjo odločitvenih dreves kot sodobnega orodja za ugotavljanje značilnosti iz množice podatkov (*Data mining*).

Z metodami, ki smo jih izbrali, smo preverili našo temeljno hipotezo o različnosti dejavnikov dinamičnega podjetništva v Sloveniji in Evropi, ter hkrati z oblikovanjem množice odločitvenih dreves za numerične in nenumerične attribute v naši podatkovni bazi prepoznali številna pravila, ki lahko prispevajo k boljšemu razumevanju dinamičnih podjetij in podjetnikov. Obstaja tudi izziv naslednjim raziskovalcem, da to orodje »napolnijo« s še več dobrimi primeri, ki bodo lahko služili za napovedovanje uspešnosti in nadaljnje rasti dinamičnih podjetij, in vplive posameznih lastnosti tudi izmerijo.

V našem raziskovanju smo se torej dokaj držali priporočil Hoferja in Bygravea (1991) glede kvalitativnega raziskovanja v podjetništvu, ki smo jih navedli v 4. poglavju, str. 62.

5.2. Načrt raziskave

Raziskovanje dinamičnega podjetništva in njegovih možnosti v Sloveniji smo pričeli s proučevanjem teoretičnih izhodišč dinamičnega podjetništva, študijem dosedanjih raziskovanj in opredeljevanjem temeljnih sestavin teoretičnega razumevanja najbolj dinamičnega dela podjetništva sploh. Naša spoznanja smo predstavili v 2. in 3. poglavju disertacije.

Za proučevanje rastočih podjetij so različni avtorji izbirali različne zorne kote kot izhodišče svojega študija. Mi smo za izhodišče našega proučevanja dinamičnega podjetništva izbrali zunanje in notranje dejavnike dinamičnega podjetništva (glej 3.3.3. na strani 34), ki pospešujejo ali zavirajo rast podjetij. Med številnimi pristopi k njihovem proučevanju smo se odločili za uporabo rezultatov raziskovanj evropskih dinamičnih podjetij v okviru več kot desetletne tradicije proučevanja evropskih gazel »Europe's 500« in »GrowthPlus«, saj Slovenija sodi v evropski prostor in se tudi vključuje v EU, iz česar velja sklepati, da naj bi se slovenske gazele spopadale s konkurenco in predvsem uspevale v tem prostoru.

Proučili smo tudi druge najrazličnejše pristope k proučevanju podjetništva in še posebej hitro rastočih podjetij v svetu in se dokopali do vrste rezultatov raziskovanj o dinamičnih podjetjih tako v Evropi in posameznih državah (Nizozemska, Anglija, Španija, Švedska) (glej poglavje 3.2., str. 24) kot tudi v ZDA. Posebej smo proučili tudi dosedanja raziskovanja dinamičnega podjetništva v srednje- in vzhodnoevropskem prostoru in se odločili, da nadaljujemo s proučevanjem dinamičnih podjetij v Sloveniji (v primerjavi z

evropskimi) tam, kjer je leta 1994 končala raziskava 750 dinamičnih podjetij v srednji in vzhodni Evropi (Žižek, Liechtenstein, 1994).

5.2.1. Zbiranje, izbor in priprava podatkov za obdelave

5.2.1.1. Podatki o dinamičnih podjetjih in izboru primerov za proučevanje

Temelj naših analiz predstavlja baza o dinamičnih podjetjih v Sloveniji, ki so v obdobju 1994–1999 izpolnjevala kriterije dinamičnega podjetništva, kot smo jih opredelili v poglavju 4.3.2. (str. 69). Takšnih podjetij smo v naključnem vzorcu dinamičnih podjetij z lestvice Gospodarskega vestnika za leta 1994–1998 našli le 17 med 94 podjetji, kar seveda ni omogočalo resnejših primerjav in analiz. Bilo pa je dovolj, da smo na tej izkušnji dopolnili vprašalnik, ki smo ga uporabili za to testno zbiranje podatkov in izboljšali metodologijo zajema podatkov – opisne lastnosti smo se odločili pridobiti na osnovi vprašalnika, podatke o poslovanju in zaposlovanju pa na osnovi javno dostopnih baz o poslovanju podjetij I-BON in GVIN. Dodatno sta nam pri izboru dinamičnih podjetnikov in preverjanju podatkov pomagali Agencija za plačilni promet RS s svojo bazo podatkov in Gospodarska zbornica Slovenije (APP, 2000; 2001; GZS-SKEP, 2000).

V letu 2000 smo tako pričeli z zbiranjem podatkov in anketiranjem dinamičnih podjetij. Ker smo vse podjetnike (242) osebno obiskali in anketirali, je samo zbiranje opisnih podatkov trajalo skoraj leto dni (od spomladi 2000 do spomladi 2001), zbiranje in oblikovanje baze o poslovanju teh podjetij pa nekaj manj.

V letih 1999 do 2001 smo oblikovali sledeče baze podatkov o dinamičnih podjetjih v Sloveniji:

- Testna raziskava 1994–1998 (hitro rastoča in dinamična podjetja, testiranje kriterijev za prepoznavanje dinamičnih podjetij), analiziranih 94 hitro rastočih podjetij, od tega 17 takih, ki so ustrezala kriterijem dinamičnih podjetij; objava rezultatov v letu 1999. Teh rezultatov v disertaciji ne navajamo.
- Izbor najboljših primerov za obdobje 1994–1999, raziskava opravljena 2000 in 2001, izbranih 175 primerov³³, ki so ustrezali kriterijem. Statistične primerjave smo opravili izključno na prvem delu podatkov, zbranih v letu 2000 (N = 101), za analizo z odločitvenimi drevesi na osnovi strojnega učenja pa smo uporabili celotno bazo

³³ Pri raziskovanju v letih 2000 in 2001 je število različnih hitrorastočih podjetij 242, od tega je kriterijem za dinamična podjetja ustrezalo 175 različnih podjetij.

raziskovalnega obdobja (2000 in 2001), zoženo zaradi nepopolnih odgovorov in napak na 134 primerov.

- Za vsa proučevana podjetja smo pridobili podatke od Agencije za plačilni promet, delno pa smo jih poiskali v I-BON in GVIN bazi za obdobje 1994–1999. Po teh bazah smo povzeli tudi nekatere kazalnike uspešnosti, druge pa smo, kot bomo navedli, izračunali sami, kot merila rasti (pogl. 4.3.3., str. 70).

Poleg tega smo pridobili izvirne podatke dveh raziskav, ki sta temeljili na istih kriterijih izbora dinamičnih podjetij ter na uporabi praktično enakega vprašalnika za dinamična podjetja. Ti bazi sta:

- Žižek in Liechtenstein 1990–1993 (1994): mednarodna primerjalna študija CEE – pet držav, 750 dinamičnih podjetij, od tega 150 slovenskih;
- Roure in Pšeničny 1994–1999 (2001): bazo podatkov o gazelah v EU, raziskava Roure (2001; 16), smo dodatno dopolnili na osnovi anketiranja 42 dinamičnih podjetij z liste »Europe's 500«, saj smo v vmesnem obdobju dopolnili vprašalnik. Poleg tega je osnovna baza imela pri nekaterih vprašanjih relativno slab delež odgovorov. Tako smo prišli do baze 93 evropskih gazel, kar predstavlja nekaj manj kot 20% celotne baze »Europe's 500« za leto 2000. Za evropske gazele nismo uspeli pridobiti vseh bilančnih podatkov, pač pa le osnovne podatke o celotnem prihodku, kapitalu, vseh angažiranih sredstvih, dobičku in zaposlovanju.

V raziskavi smo torej uporabili podatke iz treh baz, kar predstavljamo v tabeli 5.2.1.1.

Tabela 5.2.1.1. Temeljni podatki o bazah dinamičnih podjetnikov za raziskavo

	Dinamični podjetniki (1989-1993)	Dinamični podjetniki (1994-1999)	EU dinamični podjetniki (1994-1999)
	<i>Žižek 1994</i>	<i>Pšeničny 2001</i>	<i>Roure in Pšeničny 2001</i>
Povprečna starost podjetij	7,1	9	23
Povprečna starost podjetnikov	43	41	43
Povprečni obseg CP v mio EUR	2,2	6,4	53,1
Povprečna rast CP v % v obdobju	105	386	318
Povpr. št. zaposlenih v zadnjem letu	26	98	754
Povpr. CP na zapos. v zad.l. v 000 UER	84,6	65,3	70,4
Povp.rast zaposlovanja v % v obdobju	64,6	172	302
Velikost vzorca	150	175	93

Viri: Žižek, J., Liechtenstein, von H. (1994), Pšeničny (2000, 2001), Roure (2001)

5.2.1.2. *Vprašalnik za dinamična podjetja*

Za zbiranje opisnih podatkov, mnenj in stališč podjetnikov smo v izhodišču uporabili vprašalnik, ki so ga razvili za proučevanje dinamičnih podjetij v srednji in vzhodni Evropi leta 1993 (Žižek, Liechtenstein, 1994) in tudi pri prvi raziskavi evropskih dinamičnih podjetij 1995. leta (EFER, 1996). Vprašalnik je imel 87 vprašanj, ki so dala vpogled v temeljne podatke o dinamičnem podjetniku in dinamičnem podjetju, predvsem o zaposlenih, o osnovnih sredstvih podjetja, o financiranju podjetja, uspešnosti, investicijskih načrtih za prihodnje obdobje, ter poslovnem, davčnem in finančnem okolju dinamičnih podjetij.

Pri proučevanju dejavnikov dinamičnega podjetja smo ugotovili, da določena vprašanja s tem vprašalnikom niso pokrita, zato smo na osnovi testnih rezultatov na vzorcu 94 dinamičnih podjetij v letu 1999 osnovni vprašalnik dopolnili tako, da smo v celoti in nespremenjenih zadržali osnovnih 87 vprašanj, dodali pa smo 14 vprašanj, ki omogočajo analiziranje podjetnikove motivacije, poslovne in žetvene strategije, odnos do najemanja svetovalcev in druga. Pri teh v letu 2000 dodanih vprašanjih v prilogi 1 (odgovori dinamičnih podjetnikov) tako ni odgovorov za leto 1994.

5.2.1.3. *Oblikovanje liste spremenljivk*

Vsakemu vprašanju in vsem možnim odgovorom smo priredili zaporedno številko lastnosti, tako da so določene značilnosti dinamičnih podjetij in podjetnika v raziskavi opredeljene enoznačno. Vsako posamezno podjetje je v naši bazi definirano s 319 podatki, od katerih je 148 opisnih (ti izvirajo iz ankete), drugi pa so numerični – o poslovanju in zaposlovanju za proučevano petletno obdobje. Vsak sklop podatkov smo vodili pod enotno matično številko podjetja.

Odgovore iz vprašalnika smo glede na vsebino povezali z zunanjeokoljskimi in notranjimi značilnostmi oz. dejavniki, ki vplivajo na hitro rast dinamičnih podjetij v EU oz. glede na naše delovne podhipoteze H1-1 do H1-7 (priloga 2). Pri tem smo ugotovili, da določena vprašanja oz. različni odgovori na vprašanje dejansko pojasnjujejo več značilnosti dinamičnega podjetnika ali podjetja, kar opozarja na slabost takšnega vprašalnika. Ugotovili smo tudi, da so določeni dejavniki hitre rasti, ki so jih ugotavljali pri evropskih dinamičnih podjetjih, z odgovori na vprašanja v vprašalniku relativno slabo opisani, čeprav smo za vsakega od EU dejavnikov našli najmanj po tri, pa tudi do deset relevantnih odgovorov v naši bazi. Prav zato bi za nadaljnje raziskovanje dinamičnega podjetništva in še posebej za gradnjo odločitvenih dreves predlagali vrsto sprememb v zajemu podatkov o dinamičnih podjetjih.

Omejitve obstoječega vprašalnika so zahtevale posebno predpripravo podatkov (binarizacijo celotne baze) tako za statistično testiranje kot tudi za strojno učenje na primerih, kar bomo podrobneje predstavili v poglavjih 5.3.1. na str. 83 in 5.3.2.1. na str. 92.

5.3. Metode analize

Omenili smo že, da je govoriti o dinamičnem in nedinamičnem podjetništvu, če prav razumemo pojem podjetništva, skorajda nesmiselno, saj podjetništvo že samo po sebi pomeni rast in razvoj podjetij, vstopanje, žetev in odmiranje. Nekatera raziskovanja v zadnjih letih (npr. Birley et al., 1994; Levie, 1995; Wiklund, 1998; Wind in Main, 1999) so opozorila predvsem na dejstvo, da je dinamika podjetij v prvi vrsti odvisna od okolja, v katerem podjetja delujejo, in da so lastnosti dinamičnih podjetnikov dokaj univerzalne ne glede na družbeno, poslovno, finančno in kulturno–etično okolje, v katerem podjetnik deluje. Levie (1995), na primer, je proučeval 173 rastočih malih podjetij na Danskem, Irskem in Škotskem z vidika strategij rasti, dejavnikov obstoja ali propada ter žetve. Mednarodne primerjave med gazelami treh dežel je naredil s testom χ^2 . Wiklund (1998) je ugotovil razlike med hitro rastočimi in povprečnimi gazelami s t testom.

Tako Wiklund (1998) kot Solymossy (1998) ugotavljata, da so klasične statistične metode dokaj neuporabne v primeru velikih vzorcev in velikega števila spremenljivk, zato sta se analize podjetij lotila z multivariatno regresijsko metodo. Tako je Solymossy (prav tam; 155) zgradil »model uspešnosti«, ki temelji na dokazanih odvisnostih med (1) »podjetniško orientacijo« in (2) »podjetjem« v določenem (3) »okolju«. Pri tem je za merila uspešnosti, podobno kot mi v našem raziskovanju, vzel tako ekonomske kot neekonomske kazalnike.

S podobno analizo je Wiklund (1998, 253) dokazal odvisnost rasti malega podjetja od podjetniške orientacije (ki jo najbolj značilno obarva proaktivna strategija rasti), obnašanja (oz. vedenja) podjetnikov, zmožnosti (podjetnika, podjetja, mreže itd), ter prijaznosti oz. sovražnosti okolja.

Da bi potrdili ali ovrgli našo prvo hipotezo, smo s statističnim t testom preskušali domnevo o vplivu odgovorov podjetnikov na posamezna merila rasti podjetij, s preizkusom χ^2 pa domnevo o enakosti odgovorov podjetnikov v zbranih bazah podatkov o dinamičnih podjetjih. Tako bi potrdili ali ovrgli hipotezo o različnosti dejavnikov, ki vplivajo na rast dinamičnih podjetij v Sloveniji, glede na dejavnike, ki vplivajo na rast evropskih dinamičnih podjetij.

Drugo hipotezo o večji pomembnosti (teži) posameznih dejavnikov in tudi posameznih spremenljivk na rast podjetij pa smo preskusili z metodo induktivnega strojnega učenja na

primerih, kar predstavlja novost v proučevanju dinamičnih podjetij glede na doslej opravljene oziroma nam poznane raziskave. Prav zato bomo to metodo v nadaljevanju podrobneje predstavili.

5.3.1. Analiza razlik stališč dinamičnih podjetnikov v Sloveniji in Evropi

5.3.1.1. T-test

Za statistično preverjanje vpliva skupine odgovorov, ki pojasnjujejo določen dejavnik (npr. dejavnik 1P1 v prilogi 2 pojasnjujejo atributi A82, A83 in A269) na posamezno merilo rasti dinamičnega podjetja (npr. na indeks DaBEG) smo za celotno bazo slovenskih gazel 1994–1999 oblikovali hipotetično binarizirano distribucijo odgovorov, kjer smo vse vrednosti odgovorov glede na relacijo do dejavnika 1P1 označili z 0 (nič) ali 1 (ena). Poglejmo to na primeru (tabela 5.3.1.1.).

Tabela 5.3.1.1. Primer priprave podatkov za preskus domneve o vplivu skupin atributov na merila rasti dinamičnih podjetij

H 1-1 Zunanje okolje dinamičnega podjetja													
Kategorija	Atribut	Vpr. št.	Vprašanje opisno	Vsi možni odgovori									
				0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	43-1	351	Nezadostno tržišče	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
1	43-2	352	Nezadostno financiranje	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0

Vir: Priloga 3

Spremenljivki A43-1 (ob odgovoru 1 = nezadostno tržišče) in A43-2 (ob odgovoru 2 = nezadostno financiranje) sodita v skupino odgovorov, ki pojasnjujejo zunanje okolje podjetja. Tako smo populacijo razdelili na dve skupini: prva skupina (1) so tisti, ki ustrezajo pogojem (njihovo število je enako n_1), v drugi skupini (2) pa tisti, ki ne ustrezajo postavljenim pogojem (njihovo število je n_2). Izpis prilagojene binarizirane baze je v prilogi 3.

Nato smo pogledali, kako je posamezna skupina povezana z merili rasti (npr. z indeksom DaBEG, RCP in drugimi). Merila smo pojasnili v poglavju 4.3.3. na str. 70. Če gledamo, kako je spremenljivka povezana z indeksom DaBEG, izračunamo povprečno vrednost indeksa za tista podjetja, ki ustrezajo postavljenim kriterijem za izbrano spremenljivko (y_1), in povprečen DaBEG za tista podjetja, ki imajo vrednosti za spremenljivko drugačne od tistih, ki smo jih opredelili (prirejena vrednost = 0). Tako smo dobili za vsako spremenljivko v kombinaciji z vsakimi izbranim merilom rasti dve povprečni vrednosti DaBEG (y_1) in DaBEG(y_2).

S *Studentovim t*-testom smo nato preizkusili domnevo o razliki med aritmetičnima sredinama (povprečnima vrednostima za y_1 in y_2) za neodvisna vzorca.

Vrednost t smo izračunali po naslednji formuli:

$$t = \frac{y_2 - y_1}{s} \sqrt{\frac{n_1 * n_2}{n_1 + n_2}} \quad (1)$$

pri čemer je s standardni odklon, ki ga izračunamo iz variance za vrednosti vsake posamezne skupine. Vrednost, ki jo tako izračunamo, se porazdeljuje v t porazdelitvi z $m=n_1+n_2-2$ stopinjami prostosti (SP). Razlika med y_1 in y_2 je značilno različna, kadar vrednosti t presegajo vrednost 2. Kadar je vrednost y_1 večja od vrednosti y_2 , je vrednost t negativna – podjetja, ki ustrezajo postavljenemu kriteriju, imajo višjo povprečno vrednost od podjetij, ki kriteriju ne ustrezajo (glej prilogo 3).

Rezultate prikazujemo v prvem empiričnem poglavju (pogl. 6, str. 97).

5.3.1.2. Test χ^2

S testom χ^2 smo preverjali značilnost razlik med stvarnimi in teoretičnimi frekvencami za posamezne baze, ki smo jih zbrali za raziskavo. Tako smo preverjali domnevi,

- (1) da ni značilnih razlik med odgovori dinamičnih podjetnikov v raziskavi, ki smo jo opravili v Sloveniji leta 2001, in raziskavi, ki je bila opravljena za Slovenijo leta 1993 (Žižek, Liechtenstein, 1994);
- (2) da ni značilnih razlik med odgovori dinamičnih podjetnikov v raziskavi, ki smo jo opravili v Sloveniji leta 2001, in raziskavi, ki je bila opravljena med 93 evropskimi dinamičnimi podjetniki istega leta (Roure, 2001; Pšeničny, 2001).

χ^2 smo izračunali po formuli:

$$\chi^2 = \sum_{kg} \frac{(f_{kg} - f'_{kg})^2}{f'_{kg_i}} \quad (2)$$

pri tem je χ^2 vsota kvadratov razlik med stvarnimi in teoretičnimi frekvencami deljeno s teoretičnimi frekvencami za vse elemente iz kontingenčne tabele, v kateri smo imeli enkrat odgovore slovenskih dinamičnih podjetnikov iz leta 2001 in odgovore iz raziskave v 1994. letu, v drugem preskusu pa odgovore slovenskih dinamičnih podjetnikov iz leta 2001 in odgovore evropskih dinamičnih podjetnikov iz leta 2001. Tako smo preverili odvisnost med neodvisnimi vzorci (rezultati v prilogi 4).

Rezultate preverjanja podrobneje prikazujemo v drugem empiričnem poglavju (pogl. 7, str. 130).

5.3.2. Metoda učenja na primerih v podatkovnih bazah³⁴

Za analizo podatkov o dinamičnih podjetjih, s katero bi ugotovili določene povezave in poseben pomen posameznih lastnosti dinamičnih podjetij za hitro rast, smo izbrali eno od metod »umetne inteligence«. Za napovedovanje prihodnosti uspešnih poslov je že Makridakis (1990; 34, 96, 136) predlagal uporabo ekspertnih sistemov, ki so zgrajeni na osnovi obsežnih podatkovnih baz, in po analogiji z ekspertnimi sistemi v medicini in psihologiji ter drugih »mehkih« znanosti (prav tam; 34) predlagal uporabo »what – if« odločitvenih dreves za graditev odločitvenih scenarijev. Navedel je primer American Express (prav tam; 35), ki je z odločitvenim modelom dosegel pomembno povečanje učinkovitosti in profitov.

Odločitvena drevesa podpirajo številne finančne odločitve - predvsem pri načrtovanju investicij (Brealey, Myers, 1991; 229–235). Finančni menedžerji uporabljajo to metodo za analiziranje projektov, v katerih se odločitve sprejemajo v več korakih. To metodo priporočajo (Tajnikar et. al., 2000; 19–21) tudi za tako imenovano analizo pričakovane sedanje vrednosti (*expected-present-value analysis*), ki združuje veččasovno odločanje in odločanje v razmerah negotovosti. Z odločitvenim drevesom sta proces evolucijske rasti podjetja od ustanovitve dalje prikazala Churchill in Lewis (1992; 267), in tako opozorila na povezanost posameznih odločitev v posameznih fazah s hitrostjo rasti in uspešnostjo ali propadom podjetja. Nismo pa zasledili primerov odločitvenih dreves v proučevanju podjetništva in dinamičnega podjetništva, ki bi bili rezultat strojnega učenja.

Odkrivanje znanja v podatkovnih bazah³⁵ pomeni nadaljevanje in razširitev koncepta strojnega učenja. Strojno učenje je tehnična (algoritmična) osnova, ki jo je novo področje izpopolnilo in prilagodilo za obravnavanje velikih baz podatkov, s kakršnimi se srečujemo v praksi. Zanje so poleg kompleksnosti ponavadi značilni še: redundantnost zapisov, šum v podatkih, manjkajoče vrednosti in podobne za formalno obravnavo neugodne lastnosti, ki pa se jim v praksi le težka izognemo.

Odkrivanje znanja v podatkovnih bazah je netrivialen postopek, ki obsega naslednje korake:

- izbiro podatkov,
- predprocesiranje podatkov,
- transformacijo podatkov,
- analizo oz. obdelavo podatkov,
- interpretacijo in ovrednotenje odkritih vzorcev.

³⁴ »Data Mining«.

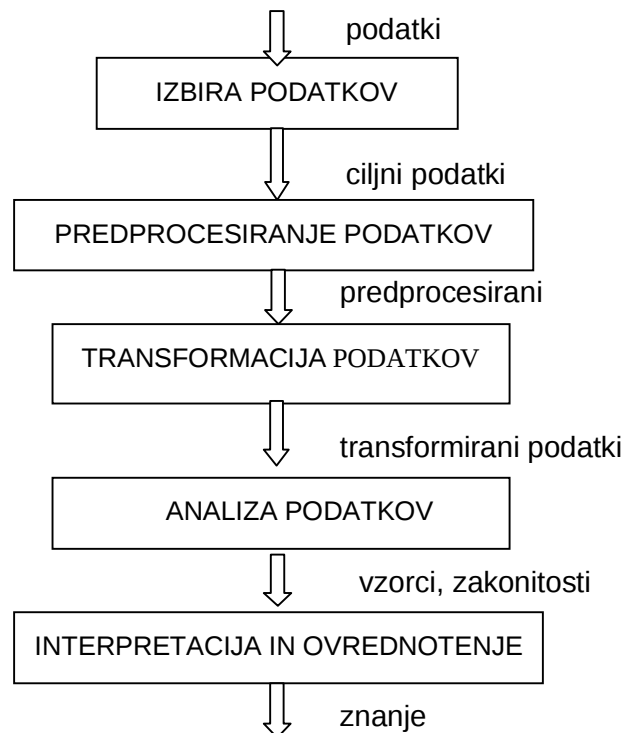
³⁵ Opis metode in predprocesiranja podatkov povzemamo po gradivu (Pšeničny in Filipič, 2002).

Ključni korak v postopku odkrivanja znanja v podatkovnih bazah je njihova analiza oz. obdelava s strojnim učenjem. Zanj uporabimo primerno metodo, ki ustreza tipu zastavljene naloge (klasifikacija, razvrščanje v skupine, regresijsko modeliranje) in lastnostim podatkov (zvezni ali diskretni, urejene ali neurejene vrednosti, prisotnost neznanih vrednosti ipd.). Analiza odkrije relevantne vzorce v podatkih. Ti so lahko predstavljeni na različne načine, npr. kot odločitvena drevesa, pravila tipa »če – potem« (angl. *if – then rules*), odločitveni sezname, regresijska drevesa itd. Oblika je pogojena z vrsto problema in uporabljenim algoritmom strojnega učenja, pa tudi z namenom uporabe.

Obdelavi podatkov sledita interpretacija in ovrednotenje odkritih zakonitosti. Dobljene rezultate pojasnimo v kontekstu obravnavane problematike ter jih primerjamo z obstoječim znanjem in morebitnimi rezultati drugih metod. S testi ovrednotimo tudi zanesljivost rezultatov. Podamo jo kot pričakovano klasifikacijsko točnost, napako napovedovanja ipd., odvisno od uporabljene metode in oblike rezultata.

Opisani postopek shematično prikazuje slika 5.3.2. V njem je kot končni rezultat iz podatkov pridobljeno znanje. Namen postopka seveda ni pridobivanje znanja samega zase, temveč za uporabo v reševanju problemov na obravnavanem področju, kot so modeliranje, nadzor, vodenje, podpora odločanju ipd. Pridobljeno znanje tako dobi uporabno vrednost.

Slika 5.3.2. Značilni koraki v postopku odkrivanja znanja v podatkovnih bazah



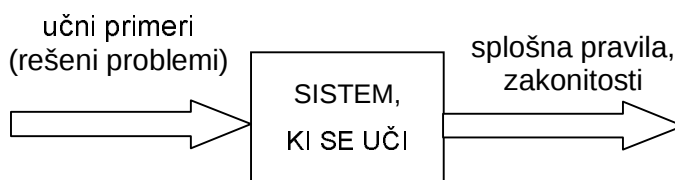
Vir: Filipič, B. (2002); *Strojno učenje in odkrivanje znanja v podatkovnih bazah (data minining)*.
Študijsko gradivo. Portorož: VSŠP, str.3

5.3.2.1. Strojno učenje

Z učenjem razumemo pridobivanje znanja, bodisi preko neposrednega sprejemanja od učitelja, s samostojnim študijem bodisi skozi izkušnje. To pojmovanje se seveda nanaša na učenje pri človeku, ko pa govorimo o strojnem učenju, ki naj bi ga izvajal stroj – računalnik, ta definicija ne zadošča. Zato v splošnem kot učenje opredelimo tiste aktivnosti, ki pripomorejo k temu, da določen sistem bolje opravlja svoje naloge. Obstaja več vrst učenja, ki se razlikujejo po tem, kakšni sta vlogi učečega se sistema (učenca) in sistema, ki poučuje (učitelja). V primeru enostavnega učenja sistem, ki se uči, zgolj sprejema znanje od učitelja, ne da bi ga sam preverjal ali dopolnjeval. Pri človeku je to pomnjenje podanih dejstev, pri računalniku pa sprejemanje instrukcij za delovanje (programiranje).

Drug skrajni primer je samostojno odkrivanje zakonitosti brez sodelovanja učitelja. To je najvišja oblika učenja pri človeku, računalniki pa je v splošnem (še) ne obvladajo. Med tema skrajnostima je učenje na osnovi primerov (angl. *instance-based learning*), imenovano tudi induktivno učenje. V tem primeru učečemu se sistemu posredujejo učne primere, ki predstavljajo rešene probleme iz nekega področja, sistem pa primere posploši tako, da iz njih izpelje splošna pravila ali zakonitosti, ki omogočajo nadaljnje reševanje problemov na tem področju. Koncept učenja na osnovi primerov ilustrira slika 5.3.2.1.

Slika 5.3.2.1. Učenje na osnovi primerov



Strojno učenje (Mitchell, 1997) je nastalo kot alternativa statistični analizi podatkov. Njegov namen ni zgolj graditi čim bolj zanesljive modele iz podatkov, temveč morajo biti modeli tudi takšni, da jih je moč pojasniti in razumeti. Prav transparentnost rezultatov je novost, ki jo prinašajo sistemi strojnega učenja v primerjavi s statističnimi metodami.

INDUKTIVNO STROJNO UČENJE

Med vsemi oblikami strojnega učenja je najbolj raziskano prav učenje iz primerov ali induktivno učenje. Učne primere za sisteme induktivnega strojnega učenja ponavadi opišemo z atributi in razredi. Atributi predstavljajo lastnosti obravnavanih objektov ali situacij, razred pa opisuje, kako ta objekt ali situacijo obravnavamo ali kakšno odločitev zanj(o) sprejmemo.

Ponazorimo takšen način opisovanja učnih primerov s preprostim odločitvenim problemom. Potrebno se je odločiti, katero prevozno sredstvo bomo uporabili za pot v službo,

pri čemer kot vplivne dejavnike upoštevamo vreme, temperaturo in stanje našega avtomobila. To so atributi odločitvenega problema, izbrano prevozno sredstvo pa je razred. V tabeli 5.3.2.1. je zbranih nekaj primerov odločitev. Vsak primer je opisan s t. i. atributnim vektorjem, ki vsebuje vrednosti atributov in razreda (na razred lahko gledamo tudi kot na posebej oblikovan atribut). Atributi so različnih vrst, npr. numerični in diskretni. Vrednosti dveh atributov, označeni z “?”, sta neznani. Tabeli s tako opisanimi primeri pravimo tudi odločitvena tabela (angl. *decision table*).

Tabela 5.3.2.1. Primer odločitvenega problema: izbira prevoznega sredstva

Vreme	Temperatura	Avto pokvarjen	Prevozno sredstvo
sončno	10	?	kolo
deževno	?	ne	avtobus
sneži	0	ne	avtobus
sončno	5	ne	peš
oblačno	15	ne	avto

Vir: Filipič, B. (2002); prav tam, str. 4.

Induktivno strojno učenje že nekaj časa ni več le raziskovalna tema, temveč tudi širše dostopna metodologija, implementirana v obliki prototipnih akademskih in komercialnih računalniških programov. Ti programi generirajo rezultate v obliki odločitvenih dreves, klasifikacijskih pravil ali celo neposredno uporabnih računalniških programov, ki implementirajo iz primerov izpeljan odločitveni postopek (Bratko, 1993). Programi strojnega učenja so široko uporabni pri zajemanju znanja za ekspertne sisteme in sisteme za podporo odločanja, značilna področja uporabe pa so medicinska diagnostika, inženirski problemi ter poslovno in finančno odločanje (Urbančič et al., 1991). Študiji (Filipič in Junkar, 1994; 2000) npr. ilustrirata uporabnost induktivnega strojnega učenja pri sintezi odločitvenih postopkov za vodenje industrijskih obdelovalnih procesov.

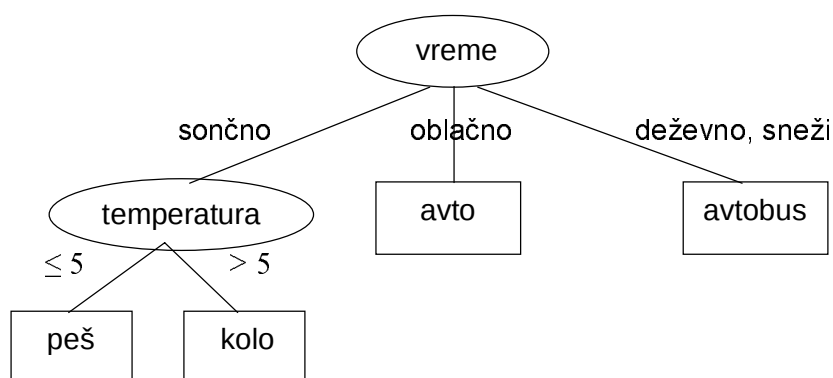
UČENJE ODLOČITVENIH DREVES

Med sistemi strojnega učenja na osnovi primerov, podanih v atributnem zapisu, je posebej znana družina učnih algoritmov TDIDT (angl. *top-down induction of decision trees*) (Quinlan, 1986). Ti algoritmi dajejo rezultat učenja v obliki odločitvenih dreves. Odločitveno drevo je v formalnem smislu graf, sestavljen iz vozlišč in povezav. Notranja vozlišča drevesa so obeležena z atributi, povezave z vrednostmi atributov, zunanja vozlišča, imenovana tudi listi, pa z vrednostmi razredov. Posamezna pot od vrhnjega vozlišča (korena) do lista ustreza enemu pravilu tipa »če – potem«. Predpostavka (*if del*) takega pravila je konjunkcija testov na atributih, ki jih na poti opravimo na notranjih vozliščih,

zaključek pa vrednost razreda, zapisana v listu. Tako lahko odločitveno drevo pretvorimo v ekvivalenten nabor pravil.

Predstavimo koncept odločitvenega drevesa z zgledom. Na sliki 5.3.2.2. je primer odločitvenega drevesa za problem izbire prevoznega sredstva. Drevo je izpeljano iz učnih primerov v tabeli 5.3.2.1., in je enakovredno odločitvam, zapisanim v tabeli, le da jih predstavlja na preglednejši način. Pri velikem številu učnih primerov se odločitveno drevo ponavadi izkaže tudi za zelo kompakten zapis zakonitosti, vsebovanih v primerih.

Slika 5.3.2.2. Odločitveno drevo za izbiro prevoznega sredstva, zgrajeno iz primerov v tabeli 5.3.2.1.



Vir: Filipič, B. (2002); prav tam, str. 5.

Odločitvenemu drevesu s slike 5.3.2.2. ustrezajo za izbiro prevoznega sredstva štiri pravila, ki jih lahko preberemo vzdolž povezav od korena do listov v drevesu:

- 1) Če je vreme sončno in temperatura ≤ 5 , peš.
- 2) Če je vreme sončno in temperatura > 5 , s kolesom.
- 3) Če je vreme oblačno, z avtom.
- 4) Če je vreme deževno ali sneži, z avtobusom.

In kako poteka gradnja odločitvenega drevesa iz učnih primerov v atributnem zapisu?

Slika 5.3.2.3. Algoritem za gradnjo odločitvenih dreves ID3

Če vsi učni primeri pripadajo enemu razredu, potem kreiraj list, označen s tem razredom, sicer:

- 1) poišči najinformativnejši atribut v učni množici,
- 2) kreiraj vrhnje vozlišče drevesa, označeno s tem atributom,
- 3) razdeli učno množico na podmnožice glede na vrednosti tega atributa,
- 4) rekurzivno ponovi postopek na vsaki podmnožici.

Osnova postopka je delitev učne množice na podmnožice, ki poteka rekurzivno, vse dokler vsi primeri v posamezni podmnožici ne pripadajo enemu samemu razredu. Ta učni

algoritem, imenovan ID3, je predlagal Quinlan (1979). Besedni zapis algoritma ID3 vidimo na sliki 5.3.2.3., podrobneje pa je algoritem predstavljen v gradivu o strojnem učenju na primerih slovenskih dinamičnih podjetij (Filipič, 2002).

PROGRAMSKO OKOLJE ZA ANALIZO PODATKOV WEKA

Med novjšimi prosto dostopnimi programskimi orodji za odkrivanje znanja v podatkovnih bazah se je močno uveljavil sistem Weka (Witten, Frank, 2000). Razvili so ga na Oddelku za računalništvo Univerze Waikato v Hamiltonu na Novi Zelandiji, in je dostopen na naslovu <http://www.cs.waikato.ac.nz/ml/weka>. Njegovo ime je akronim za *Waikato Environment for Knowledge Analysis* (weka je obenem tudi ptič neletalec, ki živi samo na Novi Zelandiji). Program Weka je implementiran v programskem jeziku *java*, zato je uporaben na različnih tipih računalnikov. Posebna praktična vrednost Weke pa je tudi v tem, da to ni implementacija enega samega algoritma strojnega učenja, temveč vključuje širok spekter učnih algoritmov: učenje odločitvenih dreves, regresijskih dreves in pove-zovalnih pravil, metodo najbližjih sosedov in druge.

Za vse učne algoritme je v Weki predpisan enoten format vhodnih podatkov. Podatki morajo biti zapisani na tekstovni datoteki v obliki, kot je za primer prej obravnavane izbire prevoznega sredstva prikazana na sliki 5.3.2.4. Vhodna datoteka vsebuje tri pomembne elemente: ime obravnavane relacije oz. učnega problema, opis atributov in opis učnih primerov. Na primeru vidimo, da attribute in razred obravnavamo enotno. Za vsakega podamo ime in tip, ki je lahko numeričen ali diskreten. Za diskretne attribute naštejemo možne vrednosti. Privzeta nastavitve programa je, da zadnji atribut (v našem primeru prevozno sredstvo) obravnava kot razred, vendar lahko to nastavitve po potrebi spremenimo, in kot razred obravnavamo drug poljubni atribut. Za ključno besedo *data* naštejemo učne primere, opisane z atributi v enakem vrstnem redu, kot so bili atributi definirani. Weka sprejema tudi neznane vrednosti atributov. Te označimo z “?”.

Slika 5.3.2.4. Predstavitev odločitvenega problema o izbiri prevoznega sredstva v formatu, ki ga zahteva program za analizo podatkov Weka

```
@relation prevoz

@attribute vreme {soncno, oblacno, dezevno, snezi}
@attribute temperatura numeric
@attribute avto_pokvarjen {da, ne}
@attribute prevozno_sredstvo {pes, kolo, avtobus, avto}

@data
soncno, 10, ?, kolo
dezevno, ?, da, avtobus
snezi, 0, ne, avtobus
soncno, 5, ne, pes
oblacno, 15, ne, avto
```

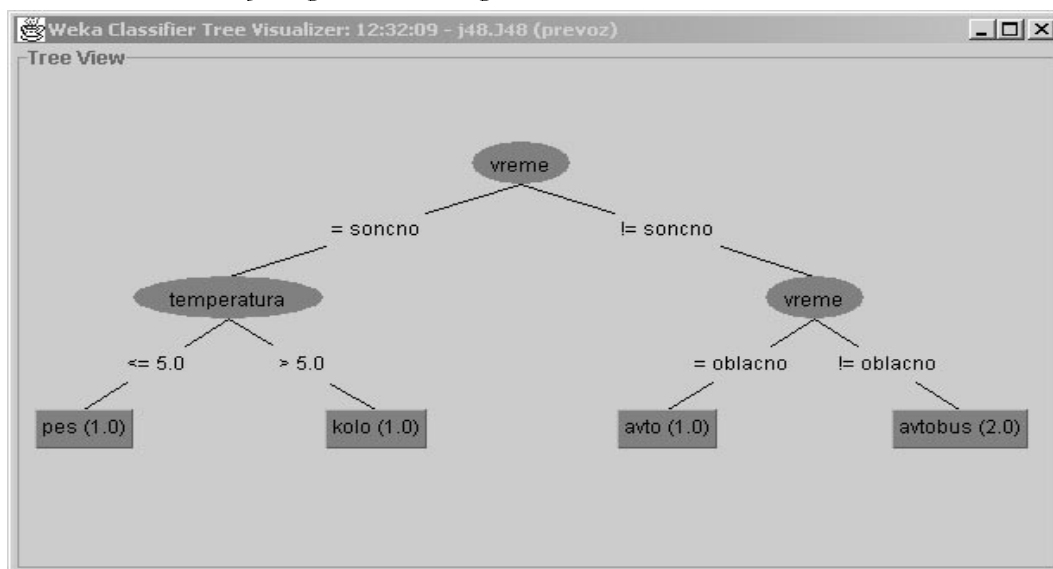
Rezultat gradnje odločitvenega drevesa za izbiro prevoznega sredstva, dobljen s programom za učenje odločitvenih dreves J4.8 v okolju Weka, vidimo na slikah 5.3.2.5. in 5.3.2.6 na str. 84. Na prvi je izpis drevesa v tekstovni obliki (t. i. lineariziran izpis), na drugi pa preglednejši grafični prikaz. Nekoliko drugačna topologija drevesa v primerjavi s tisto na sliki 5.3.2.3. izvira iz dejstva, da je bila tokrat uporabljena binarizacija atributov. Hitro pa lahko ugotovimo, da sta drevesi po-mensko enakovredni in ustrezata istemu naboru pravil (na sliki 5.3.2.5 simbol “!=” pomeni “ni enako”).

Slika 5.3.2.5. Lineariziran zapis odločitvenega drevesa za izbiro prevoznega sredstva, dobljen z učnim algoritmom J4.8

```
J48 pruned tree
-----
vreme = soncno
|   temperatura <= 5.0: pes (1.0)
|   temperatura > 5.0: kolo (1.0)
vreme != soncno
|   vreme = oblacno: avto (1.0)
|   vreme != oblacno: avtobus (2.0)

Number of Leaves   :    4
Size of the tree   :    7
```

Slika 5.3.2.6. Grafični prikaz odločitvenega drevesa za izbiro prevoznega sredstva, dobljenega z učnim algoritmom J4.8



5.3.2.2. Analiza podatkov o slovenskih dinamičnih podjetjih v letih 1994–1999 s strojnimi učenjem

Z analizo podatkov o slovenskih dinamičnih podjetjih smo želeli poiskati modele za napovedovanje kazalnikov rasti dinamičnih podjetij na nov, alternativen način, ki za razliko od tradicionalnih statističnih metod nudi transparentne rezultate in omogoča tudi

razlago oz. pojasnjevanje proučevanih pojavov. Analizo smo izvedli s pomočjo prej predstavljenega programa za strojno učenje Weka in pri tem uporabili metodo učenja odločitvenih dreves. Omenili smo že, da je uporaba odločitvenih dreves sicer znana tudi na drugih področjih, kot npr. v načrtovanju finančnih strategij podjetij, kjer upravljalci pogosto uporabljajo odločitvena drevesa za analizo zaporedij odločitev (npr. Brealey, Stewart, 1991). Novost, ki jo prinašajo metode strojnega učenja, pa je *avtomatska* gradnja odločitvenih dreves iz podatkov.

Tu predstavljamo vhodni format podatkov o slovenskih dinamičnih podjetjih, njihovo pripravo na analizo s strojnim učenjem, izvedbo strojnega učenja oz. gradnjo odločitvenih dreves ter vrednotenje njihove klasifikacijske točnosti.

VHODNI PODATKI

Za analizo s strojnim učenjem smo uporabili bazo podatkov, ki smo jo zbrali na osnovi vnaprej določenih kriterijev in sicer iz več virov, kot smo opisali v poglavju 5.2.1., str. 79. Zbrani podatki so izvirno razporejeni v tri preglednice.

Prva preglednica (*baza1.xls*) vsebuje odgovore na anketna vprašanja in finančne podatke. V njej je zajetih 242 podjetij, obsega pa 39.737 podatkovnih zapisov. V tej številki so všteti tudi večkratni odgovori na vprašanja z več možnimi odgovori.

Druga preglednica (*baza2.xls*) vsebuje seznam anketnih vprašanj oz. podatkovnih polj, ki so za vsako podjetje podana v prvi preglednici. V seznamu je 319 zapisov.

Tretja preglednica (*baza3.xls*) obsega legende možnih vrednosti za anketna vprašanja oz. podatkovna polja diskretnega tipa, ki zavzemajo vrednosti iz vnaprej podane množice. V njej je skupaj 556 zapisov.

Ponazorimo format in povezanost teh preglednic s primerom. Anketno vprašanje št. 115 se glasi: Katere delavce ste najtežje našli, izbrali? Preglednica *baza2.xls* zanj vsebuje zapis:

```
115 86    katere delavce ste najtežje našli, izbrali
```

V njem si sledijo naslednje komponente: številka vprašanja, koda vprašanja v preglednici z odgovori, besedilo vprašanja. Na to vprašanje je možnih več odgovorov. Skupaj s svojimi kodami so naštet v preglednici *baza3.xls* v naslednji obliki:

86	0	nekvalificirane
86	1	kvalificirane
86	2	mlade po zaključku šolanja
86	3	tehnično izobražene

86	4	komercialiste, prodajalce
86	5	poslovodje (managerje)

Konkreten odgovor za vsako podjetje je podan v preglednici *baza1.xls* v obliki, ki jo kaže naslednji primer:

5279798 115 4

Zapis vsebuje matično številko podjetja, številko vprašanja in kodo odgovora.

Priprava zbranih podatkov na analizo s strojnim učenjem je vsebovala tri korake: izbiro podatkov, njihovo predprocesiranje in transformacijo v format, ki ga zahteva učni sistem Weka. Ti koraki si niso strogo ločeno sledili, temveč so se deloma prepletali oz. so bili izvedeni v več iteracijah. Deloma so bili opravljeni z ročnim preverjanjem podatkov, deloma pa s posebej za ta namen napisanimi računalniškimi programi. V nadaljevanju predstavljamo celoten postopek in dobljene ciljne, predprocesirane in transformirane podatke.

IZBIRA IN PREDPROCESIRANJE PODATKOV

V okviru izbire podatkov je bil najprej določen nabor tistih podatkov o podjetjih, ki bodo vključeni v analizo. Izločeni so bili nerelevantni opisni podatki, ki ne vsebujejo informacij, potencialno pomembnih za napovedovanje uspešnosti podjetja, npr. ime podjetja, naslov, kontaktna oseba, ime anketiranca, podatki o izvajalcu ankete itd. Iz začetnega opisa s 319 podatki za posamezno podjetje je bil s to izločitvijo obseg skrčen na 158 podatkov na podjetje. Iz obdelave smo izločili podrobne finančne podatke za vsako posamezno leto in zadržali kazalnike, s katerimi merimo uspešno rast dinamičnih podjetij.

Naslednji korak v izbiri podatkov je bilo preverjanje razpoložljivosti izbranih podatkov za podjetja v bazi. Dejstva, da so bili podatki pridobljeni iz različnih virov in da tudi v računalnik niso bili vnešeni istočasno, so imela za posledico, da za nekatera podjetja ni bilo na voljo vseh zahtevanih podatkov. Podjetja, za katera ni bilo na voljo večine od zahtevanih 158 podatkov, smo izločili iz nadaljnje obravnave. Izločenih je bilo tudi nekaj podjetij, ki zaradi prenizkih vrednosti kazalnikov rasti ne sodijo med gazele. S tem se je število v podatkovni bazi zastopanih podjetij zmanjšalo na 134.

Sledilo je sintaktično preverjanje baze podatkov. Format podatkov je bil poenoten za vsa podjetja, za posamezne manjkajoče vrednosti pa je bila prav tako vnesena enotna oznaka. Nadalje je bilo potrebno posebej obravnavati različne odgovore na vprašanja z več

možnimi odgovori. Da bi dosegli čistejše rezultate pri analizi z izbranim programom, smo takšne karakteristike podjetja spremenili v več atributov z dvojiškimi vrednostmi. Ta korak ponazorimo s primerom. Odgovor na vprašanje 89 (označen kot atribut A89 v prilogi 1) vsebuje informacije o glavnih konkurentih podjetja. Možne vrednosti so 0 (brez konkurentov), 1 (mala zasebna podjetja), 2 (velika zasebna podjetja), 3 (podjetja v državni lasti), 4 (tuje družbe), 5 (mešana podjetja) in 6 (uvoz). Ker je za eno podjetje možnih več odgovorov, smo A89 spremenili v 6 novih karakteristik, od A89-0 do A89-6, od katerih ima vsaka dve možni vrednosti (da ali ne).

Čeprav smo v bazi že imeli izračunane nekatere kazalnike rasti, kot npr. indeks DaBEG (A317 v prilogi 1) in indeks rasti prihodka (A318 v prilogi 1), smo njune vrednosti skupaj z vrednostmi preostalih petih na novo definiranih kazalnikov (ti so dobili oznake A322–A326) izračunali na novo. Izračunane vrednosti smo nato diskretizirali v razrede, kar smo prikazali v poglavju 4.3.3. na str. 70.

Rezultat teh postopkov je bila baza podatkov o 134 dinamičnih podjetjih, njihovi opisi pa so po razširitvi prvotnih karakteristik na dvojiške in dodanih kazalnikih obsegali 406 podatkov.

TRANSFORMACIJA PODATKOV V FORMAT ZA STROJNO UČENJE

Gledano z vidika strojnega učenja imamo opravka z učno množico, ki jo sestavlja 134 primerov, opisanih s 406 atributi. Format predprocesirane baze je takšen, da en podatkovni zapis v njej ustreza enemu podatku (atributu) za posamezno podjetje. Tega je potrebno pred uporabo sistema za strojno učenje Weka pretvoriti v zahtevani vhodni format, ki vsebuje informacije o atributih in opise učnih primerov (glej primer na sliki 5.3.2.4). Posebej za ta primer je bil napisan računalniški program, ki je pregledal predprocesirane podatke, iz njih povzel potrebne informacije o atributih, in podatke za vsako podjetje združil v en opis učnega primera. Z njim smo zgradili vhodno tekstovno datoteko za sistem Weka. Njen izgled je prikazan v izpisu v prilogi 5.

Atributi zaradi enostavnosti obdelave nimajo opisnih temveč sintetična imena oblike axxx, kjer je xxx izvorna številka podatka. Za attribute, ki smo jih dobili s pretvorbo vprašanj z več možnimi odgovori v dvojiške attribute, so uporabljena imena oblike axxx-y, kjer je xxx prav tako izvorna številka podatka, y pa šifra možnega odgovora. Atributi so dveh vrst: numerični in diskretni. Učni primeri so opisani z atributi v enakem vrstnem redu, kot so atributi naštetih na začetku datoteke. Znak “?” pomeni neznano vrednost atributa.

Atributi so v tej predstavitvi učnih primerov enakovredni v tem smislu, da nobenemu od njih ni vnaprej predpisan pomen razreda. Šele med samo analizo podatkov, med katero gradimo modele za izbrane attribute (kazalnike), bodo ti prevzeli vlogo razredov.

GRADNJA ODLOČITVENIH DREVES IN TESTIRANJE NJIHOVE KLASIFIKACIJSKE TOČNOSTI

Analiza dobljene baze podatkov o slovenskih dinamičnih podjetjih s programom Weka je potekala tako, da smo s spreminjanjem parametrov učnega algoritma pridobili različno podrobne modele. V strojnem učenju je namreč poznan fenomen možnosti pretiranega prilagajanja (angl. *overfitting*) modela podatkom, ki pride zlasti do izraza v primeru šumnih podatkov. Zgrajeni model (odločitveno drevo) namreč lahko opiše podrobnosti v učni množici in s tem na njej doseže visoko klasifikacijsko točnost, vendar je njegova sposobnost posploševanja majhna in se odraža v tem, da je klasifikacijska točnost drevesa na testnih podatkih, na katerih učenje ni potekalo, nizka. To preprečimo tako, da gradnjo drevesa v posameznih vejah zaustavimo, še preden delitev učne množice pripelje do "čistih" podmnožic, katerih primeri pripadajo enemu samemu razredu. To dosežemo z ustrezno nastavitvijo parametrov učnega programa. Posledica je manjše odločitveno drevo, ki ima običajno nekoliko nižjo klasifikacijsko točnost na učni množici, na testni pa višjo, kot bi jo imelo originalno drevo, ki bi povsem natančno opisovalo vse učne primere.

V našem primeru sta bila v ta namen uporabljena parametra programa Weka: minimalno število primerov v listu drevesa (angl. *minimum number of instances in a leaf*) in prag zaupanja za rezanje drevesa (angl. *confidence threshold for pruning*) (Witten in Frank, 2000, str. 282). Prvi ima privzeto vrednost 2, s povečevanjem te vrednosti pa dobimo manjša drevesa. Drugi ima privzeto vrednost 25%, večja vrednost ima za posledico večje drevo, manjša pa manjše drevo.

Klasifikacijska točnost zgrajenega odločitvenega drevesa je delež obravnavanih primerov, ki jih drevo pravilno klasificira. Ločimo klasifikacijsko točnost na učnih in testnih primerih. Klasifikacijsko točnost na učnih primerih ugotovimo tako, da primere, na katerih je bilo zgrajeno drevo, klasificiramo, tj. z drevesom napovemo njihove razrede, in ugotovimo, kolikšen je delež primerov, pri katerih se dejanski in napovedani razred ujemata. Za uporabnost drevesa na bodočih, doslej nevidenih primerih z obravnavanega problemskega področja je bolj informativna klasifikacijska točnost, dobljena na testnih primerih. To dobimo tako, da celotno množico primerov razdelimo na učno in testno. Na učni zgradimo drevo, na testni, ki je učni algoritem ni obravnaval, pa testiramo točnost. Običajno ta test za dano množico ponovimo večkrat pri različnih delitvah primerov na učne in testne, kot točnost pa podamo povprečje takih testov. V zadnjem času se za določanje klasifikacijske točnosti najpogosteje uporablja t. i. 10-kratno *prečno preverjanje*,

kjer opravimo deset delitev množice primerov na učne in testne in pripadajoča testiranja tako, da je deset testnih množic med seboj disjunktne. Ta postopek je bil uporabljen tudi za določanje točnosti naših modelov s programom Weka.

Rezultate gradnje odločitvenih dreves podrobneje prikazujemo v tretjem empiričnem poglavju (pogl. 8, str. 154).

5.4. Sklep

Preverjanja temeljne hipoteze o različnosti dejavnikov, ki vplivajo na dinamična podjetja v Sloveniji in EU, ter dodatne hipoteze o različnih težah posameznih dejavnikov na rast dinamičnih podjetij, smo se ob upoštevanju raziskovalnega modela, ki smo ga definirali v 4. poglavju, lotili s statistično analizo različnosti ter alternativno metodo ugotavljanja vzročnih povezav med značilnostmi podjetij (vključno z njihovo poslovno strategijo, inovativnostjo in dejavniki okolja) ter njihovo uspešnostjo (merjeno s kazalniki, kot smo jih definirali v poglavju 4.3.3).

Priprava podatkov za analizo je obsegala izbiro ustreznih podatkov, njihovo predprocesiranje in transformacijo v ustrezne formate. Za statistično analizo smo uporabili t -test ter test χ^2 za ugotavljanje razlik med neodvisnimi vzorci, za analizo vzročnih povezav med dejavniki pa smo uporabili metodo induktivnega učenja odločitvenih dreves, kot programsko orodje pa sistem Weka, ki omogoča uporabo različnih metod strojnega učenja nad istimi podatki. Postopek gradnje odločitvenih dreves smo s spreminjanjem parametrov variirali tako, da smo za posamezen odločitveni problem dobili po več modelov, ki dajejo različno podroben vpogled v obravnavani problem in se tudi razlikujejo po klasifikacijski točnosti. Prav preglednost in interpretabilnost teh modelov sta lastnosti, ki jim dajeta novo kvaliteto v primerjavi z rezultati statističnih obdelav.

Tako izbira in predprocesiranje kot sama analiza so razkrili nekatere značilnosti sedanje baze podatkov o slovenskih dinamičnih podjetjih, iz katerih je razvidno, kako bi bilo moč izboljšati zbiranje in pripravo podatkov za podobne bodoče študije:

- Zaradi različnih načinov, časa in izvajalcev vnašanja je v izvornih podatkih veliko sintaktičnih nedoslednosti, predvsem različnih formatov določenega podatka za različna podjetja. To zahteva zamudno preverjanje in usklajevanje zapisov v fazi predprocesiranja. V veliki meri bi se temu lahko izognili z bolj sistematičnim, programsko podprtim vnosom podatkov, ki bi vključeval tudi preverjanje vnosov.
- Nekatera anketna vprašanja dopuščajo več možnih odgovorov, vnosi pa so v takih primerih pri nekaterih podjetjih v obliki ločenih podatkovnih zapisov, pri drugih pa združeni v enega. Vnašanje večkratnih odgovorov je potrebno poenotiti, predvsem

pa vprašanja formulirati tako, da bo potreba po več odgovorih na isto vprašanje zmanjšana na minimum. Kombinacije odgovorov, ki predstavljajo dodatne možne vrednosti atributov, namreč močno povečujejo atributni prostor in pri danem številu učnih primerov zmanjšujejo pokritost prostora. S tem se zmanjšuje možnost posploševanja oz. gradnje zanesljivih modelov.

- Pri danem številu atributov je sedanje število učnih primerov zelo nizko in reprezentativnost učne množice lahko vprašljiva. Analiza rezultatov je pokazala, da imajo dobljeni odločitveni modeli v nekaterih primerih relativno nizko klasifikacijsko točnost, zato bi v bodoče kazalo pridobiti več podatkov in metodologijo preizkusiti tudi na obširnejših tujih bazah podatkov o dinamičnih podjetjih.

6. ZNAČILNOSTI DINAMIČNIH PODJETIJ V SLOVENIJI

6.1. Uvod

V tem poglavju bomo predstavili značilnosti dinamičnih podjetij v Sloveniji na osnovi zbranih podatkov za 150 dinamičnih podjetij iz obdobja 1990–1993 (Žižek, Liechtenstein, 1994) in podatkov, ki smo jih zbrali z našim raziskovanjem v letih 2000 in 2001. Pri tem bomo preverili skladnost in različnost značilnosti iz prvega in drugega raziskovanja ter odvisnost posameznih meril rasti dinamičnih podjetij, kot smo jih definirali v poglavju 4.3.3. (str. 70) od posameznih lastnosti dinamičnih podjetij iz našega vzorca glede na dejavnike, ki smo jih definirali v poglavju 4.2.2., str. 64.

Ob upoštevanju kriterijev za izbor dinamičnih podjetij, ki smo jih definirali v poglavju 4.3.2., smo za analizo izbrali dinamična podjetja, ki so izpolnjevala kriterije v petletnem obdobju, in sicer od 31. 12. 1994 do 31. 12. 1999, in so v tem obdobju dosegala vrednosti indeksa DaBEG nad 20. Za vsa izbrana podjetja smo dodatno preverili podatke o dejavnosti, poslovanju in zaposlovanju (atributi A148–A316 v prilogi 1), mnenja in stališča dinamičnih podjetnikov pa smo zbrali z intervjujem na osnovi vprašalnika (glej poglavje 5.2.1.2., str. 81, in prilogo 1: *Odgovori dinamičnih podjetnikov na vprašalnik*).

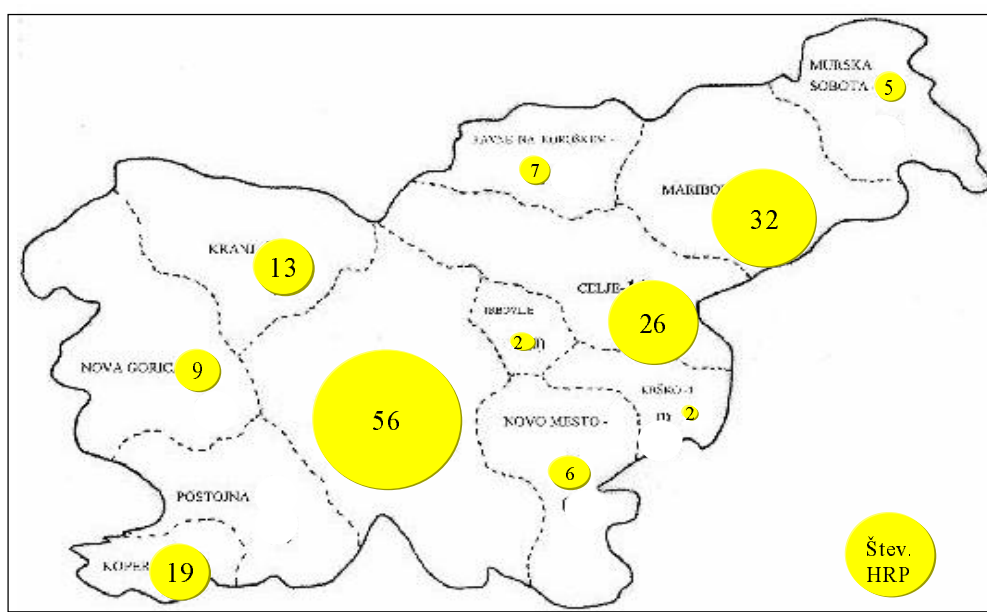
Najprej bomo predstavili splošne značilnosti proučevanih dinamičnih podjetij, posebej predstavili stališča o posameznih vprašanjih, ki so povezana z dejavniki rasti, zatem pa tudi rezultate statističnega preverjanja značilnosti glede na kazalnike hitre rasti podjetij.

6.2. Dinamična podjetja v Sloveniji

6.2.1. Lokacija in dejavnosti hitro rastočih malih podjetij

Gospodarsko najmočnejše področje v Sloveniji je Ljubljana z okolico, kjer je 1999. leta delovalo 44,7% vseh malih gospodarskih družb. V našo raziskavo je bilo med 175 analiziranimi hitro rastočimi podjetji 56 podjetij iz ljubljanske regije (32%), kar je manj od dejanskega deleža malih podjetij ljubljanske regije glede na vsa podjetja v Sloveniji. V mariborski regiji deluje 11% vseh družb, v naš vzorec se je uvrstilo 32 hitro rastočih podjetij iz tega dela Slovenije (oz. 17%), na Gorenjskem je malih družb 10%, v naš vzorec se jih je uvrstilo le 13 (oz. 7%), na Celjskem je 7% malih gospodarskih družb, v našem vzorcu pa jih je bilo 26 (15%), itd. Poglejmo to še v grafičnem prikazu na sliki 6.2.1.1.

Slika 6.2.1.1: Hitro rastoča podjetja (HRP) glede na geografsko razporeditev (175 podjetij)



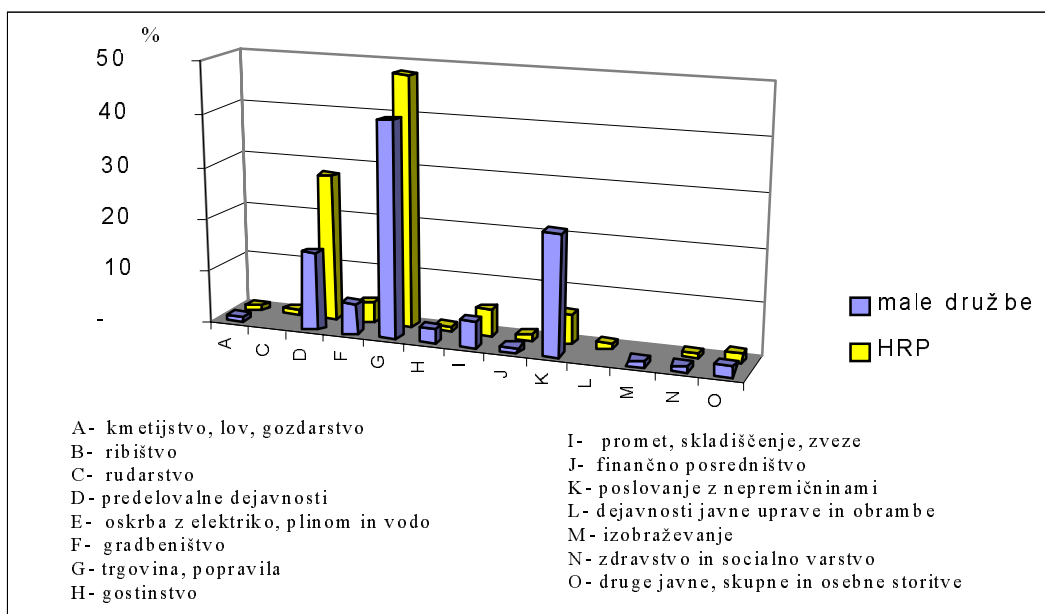
Vir: podatki raziskave, baza1.xls.

V nadaljevanju pogledimo, v katerih dejavnostih so registrirana proučevana najbolj dinamična podjetja, seveda v primerjavi s številom vseh malih podjetij po dejavnostih (slika 6.2.1.2.). Registrirana dejavnost se v določenem delu ne sklada z dejavnostjo, ki jo podjetniki navajajo kot svojo glavno dejavnost.

Prikaz po dejavnostih za vsa mala in posebej za najbolj dinamična podjetja (DP) kaže, da so bile v proučevanem obdobju tri »najpopularnejše« dejavnosti malega gospodarstva: predelovalna dejavnost (1994: 31%; 2001: 25%), trgovina in popravila (1994: 34%; 2001:

48%) in poslovanje z nepremičninami (1994: 4%; 2001: 6%), ki je bilo npr. leta 1998 sploh najbolj donosna dejavnost v Sloveniji³⁶.

Slika 6.2.1.2.: Deleži malih podjetij in proučevanih hitro rastočih - dinamičnih podjetij po dejavnostih, 31. 12. 1999 (vseh 175 podjetij)



Vir: podatki raziskave, baza1.xls.

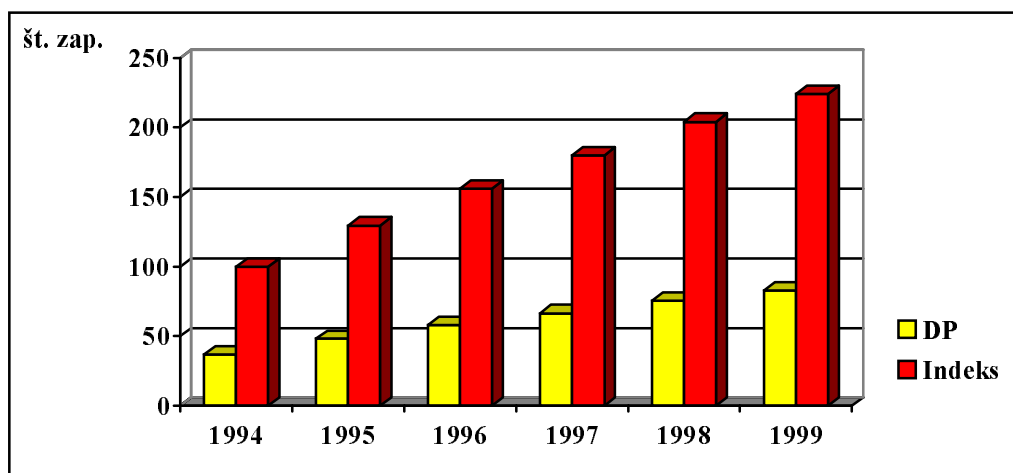
6.2.2. Splošno o proučevanih dinamičnih podjetjih

Velika večina analiziranih hitro rastočih podjetij so družbe z omejeno odgovornostjo, le 20 med njimi je delniških družb. V 69% primerov je lastništvo v rokah podjetnika in njegove družine. Zanimivo je, da je med lastniki le okoli petina drugih zasebnih partnerjev in dobra desetina tujih zasebnih investitorjev. Večino (61%) dinamičnih podjetij je ustanovil podjetnik – ustanovitelj. Med dinamičnimi podjetji je večji delež podjetij, ki so bila odkupljena v privatizacijskem procesu (19%) in t. i. izločenih podjetij – *spin-off* (5,1%).

Povprečno število zaposlenih v najhitreje (glede na indeks DaBEG) rastočih malih podjetjih je v opazovanem obdobju naraščalo, kot je razvidno iz slike 6.2.2.1. Očitno je, da so dinamična podjetja potrojila število zaposlenih, skupaj pa so ta dinamična podjetja odprla 7.150 novih delovnih mest. Najhitreje rastoča podjetja v bazi so povečala število zaposlenih tudi do 6-krat, in prihodke do 11-krat.

³⁶ V oklepajih navajamo delež iz raziskave 1994 in delež iz raziskave 2001. Kadar je v oklepaju samo en podatek, ta velja za raziskavo 2001, razen če je izrecno navedeno drugače.

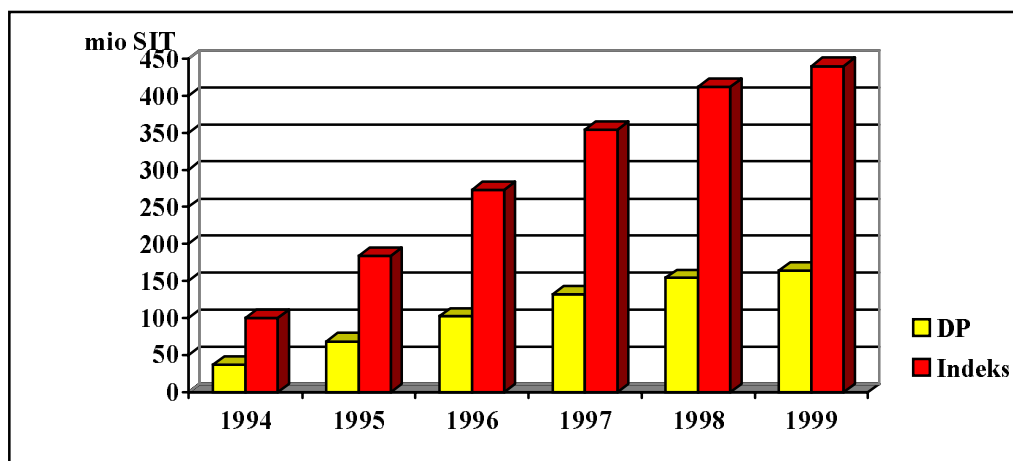
Slika 6.2.2.1. Indeks rasti zaposlovanja in povprečno število zaposlenih v dinamičnih podjetjih (DP) po letih (31. 12. 1994 – 31. 12. 1999)



Vir: Priloga 3

Hitro rastoča dinamična podjetja so v opazovanem obdobju rasla zelo hitro in konec 1999. leta za 3- do 6-krat presegla rast prihodka v svoji dejavnosti v tem petletnem obdobju. Dinamična podjetja so povprečno povečala prihodek za štirikrat in tako po prihodu, zaposlenih kot po kapitalu številna konec proučevanega obdobja niso sodila več med mala podjetja (glej sliko 6.2.2.2.).

Slika 6.2.2.2. Indeks rasti celotnega prihodka v najbolj dinamičnih podjetjih po letih (31. 12. 1994 – 31. 12. 1999)



Vir: Priloga 3

Podrobneje bomo poslovanje dinamičnih podjetij predstavili v poglavju 6.2.9. o finančiranju in poslovanju dinamičnih podjetij.

6.2.3. Okolje dinamičnih podjetij

V zadnjem desetletju se je pozornost raziskovalcev podjetništva razširila z ugotavljanja osebnih podjetniških značilnosti podjetnikov ter notranjepodjetniških dejavnikov tudi in predvsem na ugotavljanje vplivov zunanjih dejavnikov, ki pomembno vplivajo na podjetnike ter na razvoj podjetništva, na podjetniško klimo in na rast podjetij.

V uvodnih poglavjih smo opozorili na nekatera spoznanja avtorjev obsežne mednarodne raziskave Global Entrepreneurship Monitor (Reynolds et al., 2001), ki ugotavljajo, da so najuspešnejše podjetniške države tiste, kjer je več (1) podjetniških priložnosti, kjer (2) imajo ljudje več podjetniških lastnosti in sposobnosti, ki (3) imajo razvitejšo infrastrukturo virov in sredstev, (4) ugodnejše demografske pogoje, (5) razvitejši sistem izobraževanja in (6) ugodnejšo podjetniško kulturo.

Podobno so avtorji raziskovalnega projekta »Not Just Peanuts« evropskega združenja hitro rastočih podjetij GrowthPlus dokazali povezanost uspeha evropskih gazel z razvito-stjo (1) finančnih, (2) davčnih, (3) zakonskih in drugih spodbud pri ustanavljanju podjetij, odnosom ljudi do podjetništva (kjer sta med pomembnejšimi (4) tolerantnost do podjetniškega propada in (5) pripravljenost ljudi do prevzemanja tveganja) ter (6) splošno podjetniško klimo in (7) s spodbudno zakonodajo za rast podjetij (Arthur Andersen, 2001). Kolshorn in Tomecko (1998) sta poudarila vlogo McClelland (1971) pri prepoznavanju vloge podjetniške klime za razvoj podjetništva, in med zunanjimi, okoljskimi dejavniki navedla *makro okolje* (kultura, zakonski okviri, izobraževanje in gospodarstvo), *mezo okolje* (trgi, podporna infrastruktura) in *mikro okolje* podjetja (lokalna – fizična infrastruktura, podjetja v okolju, družinsko ozadje in prostorske možnosti).

Nas so z vidika vpliva okolja na rast podjetij zanimali predvsem tisti dejavniki rasti, ki jih je pri proučevanju evropskih dinamičnih podjetij kot ključne prepoznala Mei-Pochtler (1999; 97– 104) in smo jih podrobneje opisali v poglavju 4.2.2., str. 64.

6.2.3.1. Enostavnost vstopanja in administrativne ovire pri rasti

Dinamični podjetniki med pomembnejšimi razlogi za ustanovitev podjetja navajajo nezadovoljstvo z delom v državnem (družbenem ali velikem) podjetju (29,7%) in prepoznanje dobičkonosne priložnosti (48,6%). Delež podjetnikov, ki se za ustanovitev podjetja odločajo zaradi priložnosti, se je v preteklem desetletju skorajda podvojil in postal ključni razlog, medtem ko je na drugem mestu še vedno nezadovoljstvo z delom v državnem (beri: velikem) podjetju, kar ustreza logiki želje po samostojnosti. Morda je ta želja po samostojnosti izražena celo v taki meri, da manjka večje število dinamičnih podjetij, ki bi nastala kot skupen projekt dveh ali več podjetnikov, kar je zelo zelen projekt

za tvegani kapital. Dinamični podjetniki svojih podjetij ne ustanavljajo zato, ker bi bili brezposelni ali zgolj zaradi zaslužka.

Večini dinamičnih podjetnikov v Sloveniji je to prvo (nad 80%) in v 47,4% tudi edino podjetje. Delno je to posledica šele desetletje trajajočega obdobja ponovne živahnejše podjetniške dejavnosti v Sloveniji, hkrati pa tudi izraz negativnega odnosa Slovencev do neuspeha, zaradi katerega se podjetniki težko odločijo, da bi opustili manj uspešno zamisel in se hitro lotili druge, bolj obetavne.

Če so dinamični podjetniki še leta 1993 navajali, da s pridobitvijo registracije in dovoljenj za poslovanje niso imeli praktično nobenih težav (81%), pa je delež tistih, ki so leta 2000 navedli, da težav niso imeli, le še 49%. Nasprotno pa se je povečal delež tistih, ki so imeli zmerne težave (1994: 13%; 2001: 49%), zmanjšal pa se je delež tistih, ki bi navajali velike težave. Dinamični podjetniki, ki so svoja podjetja ustanavljali ob koncu osemdesetih in na začetku devetdesetih let, so v 4/5 primerov porabili za ustanovitev manj kot tri mesece oziroma v 1/3 primerov manj kot mesec dni, podjetniki iz raziskave leta 2001 pa so v več kot polovici primerov porabili za ustanovitev med 1 in 3 meseci, kar 1/3 pa je porabila za ustanovitev več kot 3 mesece časa, kar je dvakrat več kot med podjetniki leta 1994 (A120 v prilogi 1). Delno so postali podjetniki zahtevnejši in menijo, da bi morala državna uprava delovati hitreje in bolj »prijazno« do podjetnikov, očitno pa smo v zadnjem desetletju razvili vrsto dodatnih administrativnih zahtev, zato je »antibirokratski program« očitno nujen.

Sicer pa dinamični podjetniki v zadnji raziskavi poudarjajo, da birokracija v Sloveniji močno (ali celo usodno) zavira rast podjetij in izvoz. V tabeli 6.2.3.1. pogledimo, kako so dinamični podjetniki odgovarjali na vprašanje: »Kateri elementi ekonomske politike in ravnanja države povečujejo izvoz in tako pospešujejo rast dinamičnih podjetij« (A127–A135 v prilogi 1). Slovenske gazele so namreč v proučevanem obdobju 1994–1999 povečale izvoz za več kot 6-krat, medtem ko so celotni prihodek povečale za 4,4-krat.

Po zaviralnem učinku birokracije (administriranje) sledi obdavčitev podjetij ter delovna zakonodaja, ki ovira učinkovito prilagajanje dinamičnih podjetij tržnim nihanjem ter boljšo izbiro primernega osebja, povzroča pa tudi številne primere kršitve zakonodaje in diskriminacije zaposlenih. Pomembna je tudi obremenitev osebnih dohodkov s prispevki, pa tudi davčne obremenitve dohodkov podjetnikov, ki zmanjšujejo spodbude za večje napore. Problem davčne in drugih obremenitev dinamičnih podjetij je v tem, da jim ne ponuja dovolj olajšav, povezanih z njihovo rastjo, uvajanjem nove tehnologije in zaposlovanjem prav v času, ko so zaradi financiranja rasti tako ali tako pod finančnim pritiskom.

Tabela 6.2.3.1. Elementi državne ekonomske politike v Sloveniji, ki pospešujejo ali zavirajo izvoz (v %)

	Pospešuje Nevtralno Zavira					Ni odg.	Ocena	Rang
	5	4	3	2	1			
Davek na dodano vrednost	18	17	32	8	8	17	3,35	1
Ekološka politika	5	12	41	15	5	22	2,96	2
Podjetniška zakonodaja	2	11	45	13	5	24	2,89	3
Davčna politika	6	15	28	20	15	16	2,73	4
Osebnne obdavčitve	3	10	39	19	13	16	2,65	5
Obdavčitev dobička	5	8	33	27	10	17	2,65	5
Delovna zakonodaja	5	8	37	17	18	15	2,59	6
Socialno, zdrav. in pokojninsko zavar.	2	7	29	31	16	15	2,39	7
Administriranje	2	7	12	27	41	11	1,90	8

Vir: A127–A135 v prilogi 1

Legenda: čisto pospeševalno = 5, pospeševalno = 4, nevtralno=3, zaviralno=2, čisto zaviralno = 1

6.2.3.2. Finančno okolje podjetij (dostopnost sredstev, finančna disciplina)

Na finančno poslovno okolje podjetja se nanaša več vprašanj v našem raziskovanju. Tako smo ugotavljali vire, s katerimi podjetniki pričenjajo svoje poslovanje, in ugotovili, da na finančnem trgu praktično ni ponudbe (ali pa jih podjetniki nočejo) lastniških virov financiranja prvih faz razvoja podjetja, in da tudi naslednjih faz podjetniki ne financirajo z lastniškimi viri (podrobneje v poglavju 5.2.9.).

Med največjimi problemi, ki vplivajo na njihov posel, dinamični podjetniki navajajo premajhen trg (1994: 18%; 2001: 11,4%), težavnost pridobitve financiranja (1994: 14%; 2001: 11,4%), pomanjkanje usposobljenih kadrov (1994: 11,4%; 2001: 11,4%) ter težave pri izterjavi denarja od svojih kupcev (1994: 22%; 2001: 16,6%) (A43 v prilogi 1). Opozorila na plačilne težave pa sicer niso zelo izrazita, kar je verjetno posledica dejstva, da so dinamična podjetja nadpovprečno usmerjena na tuje trge.

Finančno okolje podjetij se je v teh desetih letih zagotovo pomembno spremenilo, saj je bila v veliki meri zgrajena t. i. finančna infrastruktura, poslovne banke so se usposobile za poslovanje z bolj tveganim sektorjem malih in srednjih podjetij, vzpostavljen je bil tudi finančni trg, čeprav vrsta elementov tega trga, ki bi spodbujali nastajanje, rast in hitrejšo mednarodno uveljavljanje rastočih podjetij, še vedno manjka. Tako na primer v Sloveniji skorajda ne poznamo t. i. »poslovnih angelov« (manjka premožnih posameznikov, ki bi imeli tudi podjetniške izkušnje in nagnjenost k vlaganju v podjetja, na drugi strani so tudi uspešna podjetja sorazmerno zaprta za lastniški kapital), skladi tveganega kapitala so redki in predvsem premajhni, da bi lahko pomembneje posegali v financiranje rasti podjetij, rastoča podjetja se praktično ne odločajo za prodajo deležev, za združevanja in prevzeme ali javne ponudbe vrednostnih papirjev, kar so sicer v svetu normalni načini financiranja rasti podjetniških gazel. Glede na dogajanje v zadnjih petdesetih letih je to razumljivo,

vendar je na tem področju tudi država na nacionalni in lokalni/regionalni ravni zamudila s podporo podjetjem z razvojem podjetniških con, tehnoloških parkov in podobne infrastrukture, ki rešuje vrsto težav rastočih podjetij.

Večina podjetij iz vzorca 1994 je nastala na osnovi osebnih prihrankov, ki so pomenili tudi jedro financiranja v prvem letu poslovanja (kar 71%), zadnja leta pa se ta delež giblje okoli 40 odstotkov (A70 in A72 v prilogi 1). Hkrati zadnje raziskave kažejo, da narašča delež financiranja s strani družine in prijateljev ter financiranje s strani bank. Pač pa so manjše razlike v virih financiranja naslednjih faz v rasti podjetja. Približno petino virov za financiranje rasti so zagotavljali podjetniki sami iz prihrankov, od 15% (1994) do 30% (2001) virov za investicije in rast so zagotavljali z najemanjem bančnih posojil, tretjino pa iz zadržanih dobičkov podjetja; zadnji dve leti proučevanega obdobja pa je še padel delež lastnih virov (prihranki in dobički podjetja), na 43% pa je poraslo dolžniško financiranje pri bankah (35%) in dobaviteljih (8,3%), ob čemer narašča predvsem delež financiranja rasti s strani tujih in novih domačih bank, kar prikazujemo v tabeli 6.2.3.2.1. Podrobneje bomo o financiranju rasti dinamičnih podjetij spregovorili v poglavju 6.2.9.

Tabela 6.2.3.2.1. Viri financiranja dinamičnih podjetij v zadnjih dveh letih proučevanja

	Žižek	Pšeničny	Žižek	Pšeničny
Iz katerih virov ste financirali zadnji dve leti poslovanja svojega podjetja (lahko izberete več možnosti)	1994	2001	%1994	%2001
0. Lastni prihranki	25	26	17,1%	25,7%
1. Prihranki menedžerskega tima	2	4	1,2%	4,0%
2. Posojilo družine/prijateljev	1	3	0,5%	3,0%
3. Zasebni investitorji (brez družine/prijateljev)	1	1	0,7%	1,0%
4. Investicijske družbe	0	1	0,0%	1,0%
5. Krediti dobaviteljev	4	16	3,0%	15,8%
6. Krediti kupcev	1	1	0,8%	1,0%
7. Bančno komercialno ali invest. posojilo	19	68	13,0%	67,3%
8. Vladni program	1	1	0,7%	1,0%
9. Zadržani dobički	89	72	60,9%	71,3%
drugo	3	0	2,2%	0,0%
<i>Hi2 = 191,797; SP=10; zaup.= 0,1%</i>	150	101	100%	100,0%

Vir: A72 v prilogi 1

Legenda: $Hi2 = \chi^2$ (glej pogl. 5.3.1.2. na str.84)

SP – stopinje prostosti; zaup. = stopnja zaupanja

Narašča delež dinamičnih podjetnikov, ki z bankami pri pridobivanju sredstev niso imeli težav (A73 v prilogi 1). Podjetniki imajo dokaj dobre izkušnje z bankami – predvsem s starejšimi domačimi bankami (v 55%). Vendar to ne pomeni, da problemov pri poslovanju z bankami ni. V poslovanju z bankami (A74 v prilogi 1) vidijo podjetniki največjo težavo v sami ceni denarja – obrestni meri in TOM (1994: 64%; 2001: 64%), v dragih zavarovanjih

(1994: 39%; 2001: 47%) in dokaj zapletenih postopkih za pridobitev posojila (1994: 21%; 2001: 23%).

Le 4% dinamičnih podjetij izplačuje dobičke lastnikom. Da bi se izboljšalo upravljanje z denarjem in investiranje dinamičnih podjetij, bi morali spremeniti finančno okolje – znižati obrestne mere (predvsem mislijo podjetniki na TOM) in odpreti več možnosti za dolgoročno financiranje in posojila. Spremembe v finančnem okolju, ki bi po mnenju dinamičnih podjetnikov spodbudile rast podjetij, prikazujemo v tabeli 6.2.3.2.2.

Čeprav so opazne razlike med odgovori v letih 1994 in 2001, pa lahko verjamemo, da navedene lastnosti značilno vplivajo na rast dobička v prihodku – vrednost $t = 1,759$, izračunana na vzorcu 2001, je bila sicer pod mejo značilnosti.

Vloga zunanjih lastniških virov bo očitno tudi v prihodnje skromna, četudi na tem področju obstajajo možnosti za različne vrste investorjev, pa tudi za državo. Hitrejša rast slovenskih gazel bi bila po mnenju dinamičnih podjetnikov možna, če bi banke rastočim podjetjem lahko ponudile več dolgoročnih posojil (30% odgovorov) in če bi bila posojila ugodnejša (48%) (A98 v prilogi 1), kar pomeni nižje obrestne mere (to je očitno še vedno smiselna točka ukrepov raznih skladov in drugih oblik finančne podpore) in druge blažje kreditne pogoje (moratorij na odplačilo, ugodnejše garancije, nižji stroški postopka odobravanja itd.).

Tabela 6.2.3.2.2. Spremembe v finančnem okolju, ki bi vplivale na hitrejšo rast podjetij

	Žižek	Pšeničny	Žižek	Pšeničny
	1994	2001	% 1994	% 2001
Katere spremembe v finančnem okolju bi vas motivirale, da bi povečali dejavnost in več investirali? (izberite do 3 odgovore)				
0. Nobene	3	20	2,0%	11,4%
1. Boljše možnosti za dolgoročne kredite	81	56	53,6%	32,0%
2. Boljše možnosti za kratkoročne kredite	16	8	10,6%	4,6%
3. Dostopnost do tveganega kapitala	25	12	16,6%	6,9%
4. Blažji kreditni pogoji	72	27	47,7%	15,4%
5. Nižje obrestne mere	101	66	66,9%	37,7%
drugo	11	39	7,3%	22,3%
Hi2 = 32,26; SP = 6; zaup. = 0,1%	150	101	100%	100,0%

Vir: Priloga 1

6.2.3.3. Odnos države do podjetništva – politika države (davki, ekonomska politika)

Splošno kritičnost podjetnikov do vladnih predpisov in zakonodaje smo preverjali z več navzkrižnimi vprašanji in ugotovili, da so dinamični podjetniki kot razlog za probleme, ki pestijo njihov posel, leta 1994 v vsakem četrtem primeru navedli neustrezne vladne predpise, v zadnjih letih pa le v 15%; zelo podobno (26% do 21%) pa so med motivi za

povečanje njihove dejavnosti in za rast uvrstili tudi »potrebne pozitivne spremembe vladnih predpisov« (A43 in A99 v prilogi 1). Menimo, da so podjetniki prešli na povsem običajna pričakovanja do države in da jih je desetletje izkušenj izučilo, da večjih pozitivnih sprememb ne pričakujejo več, čeprav bi jim lahko pomagale. Vse bolj se usmerjajo k drugim dejavnikom, kakršni so: splošne ekonomske okoliščine (ki so se sicer v letu 2001 precej poslabšale), tržne razmere (izražene s povečanjem porabe) oziroma usposobljenost delavcev.

Po drugi strani 30% podjetnikov izraža prepričanost, da so davki in davčna politika za hitrejšo rast poslovanja nestimulativni in bi jih spodbudili prav nižji davki, kar je običajna koncepcija spodbujanja razvoja tudi v državah EU. Po njihovem mnenju bi na rast podjetij močno vplivali boljši ekonomski pogoji, povezani z večjo porabo na domačem in predvsem tujem trgu. Davčno politiko kot možnega pospeševalca reinvestiranja dobička in rasti podjetij, kot tudi druge vidike davčne politike, ki naj bi spodbujala rast podjetij, dinamični podjetniki ocenjujejo kontroveržno (A99–6, A122, A124 v prilogi 1). Poglejmo te razlike v tabeli 6.2.3.3.

Tabela 6.2.3.3. Vpliv davčne politike na reinvestiranje dobička in spodbujanje rasti

	Žižek 1994	Pšeničny 2001	Žižek %1994	Pšeničny %2001
Ali davčna zakonodaja stimulira reinvestiranje dobička?				
0. Ne	106	52	70,7%	51,5%
1. Da	34	47	22,7%	46,5%
drugo	10	2	6,7%	2,0%
Hi2 = 16,956; SP = 2; zaup.= 0,1%	150	101		
Ali davčna zakonodaja deluje pospeševalno na rast podjetij?				
0. Ne	43	44	28,7%	43,6%
1. Malo, toda ne dovolj	80	50	53,3%	49,5%
2. Dovolj	24	5	16,0%	5,0%
3. Zelo (bolj kot v drugih državah)	1	0	0,7%	0,0%
drugo	2	2	1,3%	2,0%
Hi2 = 11,246; SP = 4; zaup.= 5%	150	101		

Vir: A122 in A124 v prilogi 1

Da bi podrobneje spoznali mnenje podjetnikov o tem vprašanju, smo v raziskovanje 2001 vključili dodatna vprašanja (A127–A135 v prilogi 1) – glej tabelo 6.2.3.1. na strani 102, kjer so podjetniki posamezne trditve lahko ovrednotili na skali od 1 do 5. Podjetniki kot najpomembnejše zaviralce rasti ocenjujejo nestimulativno davčno politiko, tako davke in prispevke, ki zadenejo podjetja, kot tudi osebno obdavčitev; še najbolj pozitivno za rast podjetij dejansko ocenjujejo davek na dodano vrednost, ki je po njihovem mnenju spodbuda izvozu.

6.2.3.4. Izobraževanje in usposabljanje za podjetništvo (trg dela, kvaliteta ponudbe zaposlenih in podjetnikov)

Dinamični podjetniki namenjajo zaposlenim veliko pozornost in navajajo, da je njihov uspeh v največji meri povezan z usposobljenimi in motiviranimi delavci. Visoko ocenjujejo pomen izobraževanja, razvoj zaposlenih in načrtovanje notranje kariere, kot tudi spodbujanje iniciativnosti in ustvarjalnosti med zaposlenimi (A273, A275 in A276 v prilogi 1).

Podjetniki hkrati navajajo, da usposobljene delavce vse težje pridobijo (1994: 81%; 2001: 94%). Še več. Kot enega glavnih problemov, ki vplivajo na njihov posel, navajajo prav pomanjkanje usposobljenih delavcev (20% odgovorov). Pred desetletjem so dinamični podjetniki navajali, da je dobra četrtina njihovih zaposlenih potrebna znanja pridobila v šolah, danes navajajo, da je takšnih s »šolskim znanjem« le 12% (A58 in A59 v prilogi 1), hkrati pa je izjemno porasel delež tistih, ki so potrebna znanja za delo v podjetniških gazelah pridobili ob delu v prejšnjih zaposlitvah in pri delu v njihovem podjetju (do 82%). Tudi te razlike za zadnjih deset let so značilne (tabela 6.2.3.4.)

Tabela 6.2.3.4. Katere delavce je dinamični podjetnik najtežje našel oz. izbral?

	Žižek	Pšeničny	Žižek	Pšeničny
	1994	2001	% 1994	% 2001
Katere delavce je dinamični podjetnik najtežje našel, izbral (navedite več možnosti)				
0. Nekvalificirane	2	6	1,4%	3,4%
1. Kvalificirane	18	30	11,8%	17,1%
2. Mlade, ki so zaključili šolanje	60	9	39,4%	5,1%
3. Tehnično izobražene	81	53	53,3%	30,3%
4. Komercialiste in prodajalce	23	39	15,2%	22,3%
5. Menedžerje	27	42	17,9%	24,0%
drugo	4	29	2,6%	16,6%
Hi2 = 69,929; SP = 6; zaup. = 0,1%	150	101	100%	100,0%

Vir: A115, Priloga 1

Pred desetletjem so dinamična podjetja najtežje prišla do tehnično izobraženega kadra po zaključku šolanja (66%), danes pa podjetniki navajajo, da je najtežje dobiti dobre komercialiste in poslovodje (v 46,5%). Prav znanje in izkušnje o sodobnih načinih prodaje so po naših izkušnjah zelo redki v sicer uspešnih malih podjetjih, saj se ta podjetja preveč opirajo na »priučena« znanja, za dinamičen razvoj pa je potrebno prav učinkovito trženje. Hkrati se z rastjo podjetij pojavlja potreba po delegiranju nalog in odgovornosti, to pa predpostavlja zaupanje podjetnikov v izbrano osebje ter primerno znanje, zmožnosti in motiviranost srednjega menedžmenta.

Sicer pa so dinamični podjetniki v 44,6% tehnično izobraženi in imajo povprečno višje-šolsko izobrazbo (za razliko od evropskih gazel, kjer so v 52% tehnično izobraženi in

imajo povprečno skoraj visoko izobrazbo, med njimi pa je tudi 9% podjetnikov s končanim podiplomskim magistrskim ali doktorskim študijem). Ta vrzel v znanju (izobrazbi) dinamičnih podjetnikov v Sloveniji je nedvomno omejitveni dejavnik zlasti za tehnološko naravnana podjetja, ki se morajo uveljavljati na tujih trgih, čeprav so v mnogih raziskavah podjetniki sorazmerno samozavestni v oceni svojih zmožnosti.

6.2.3.5. Razvojna naravnost in uvajanje inovacij ter sprememb

Za najbolj dinamična podjetja v Evropi in ZDA velja, da so nadpovprečno inovativna in da je uvajanje novih tehnologij v proizvodnji in storitvah kot tudi inoviranje v procesih upravljanja in vodenja takorekoč vsakodnevno. Podjetniki so tudi v naši raziskavi visoko ocenili nujnost stalnega izobraževanja, vodenje v tehnološkem razvoju, pomen ustvarjalnosti zaposlenih in notranje podjetništvo, pri vprašanjih o glavnih razlogih za uspeh dinamičnega podjetja pa so se za inovativnost odločili le v vsakem desetem primeru. Poglejmo to v tabeli 6.2.3.5.

Tabela 6.2.3.5. Odnos dinamičnih podjetnikov do inovativnosti in notranjega podjetništva

	Zelo pomembno Nevtravno Nepomembno					Ni odg.	Ocena	Rang
	5	4	3	2	1			
Stalno izobraževanje	69	70	27	5	2	2	4,15	1
Vodenje v tehnološkem razvoju	69	68	27	3	4	4	4,14	2
Logistika in informacijska podpora	67	64	34	6	1	3	4,10	3
Notranje podjetništvo, ustvarjalnost zaposlenih	44	76	31	7	3	21	3,94	4

Vir: A101, A102, A109, prilogi A276, v 1

Uvajanje sprememb v podjetjih je povezano s pripravljenostjo podjetnika za tveganje. Dinamični podjetniki navajajo nove priložnosti in željo po dosežkih kot glavni motiv svojega podjetniškega delovanja. Kritični so do razvoja ustvarjalnosti v izobraževalnem procesu, zaščito intelektualne lastnine ocenjujejo kot nezadostno ali pomanjkljivo, o sodelovanju z razvojno-raziskovalno dejavnostjo pa menijo, da se izboljšuje.

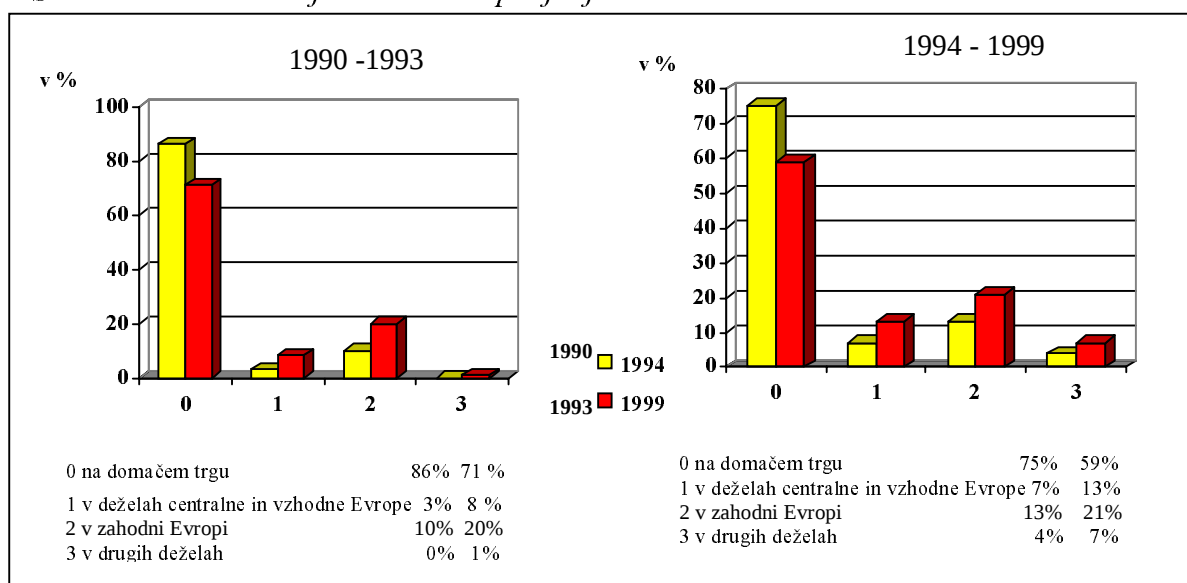
Če so podjetniki še pred desetletjem v največ primerih v svojih dinamičnih podjetjih uspevali s podobnimi ali celo enakimi proizvodi in storitvami, kot so jih delali v času prejšnjih zaposlitev (59%), pa je bilo takšnih primerov leta 2001 le še 46%.

Sicer pa med razlogi za svoj uspeh podjetniki navajajo predvsem fleksibilnost, hitro prilagajanje tržnim zahtevam in sploh potrebam kupcev. Prav v tem pa se mnogokrat skrivajo številne male inovacije, ki ostajajo neregistrirane, čeprav pomembno prispevajo k tržni uspešnosti podjetij.

6.2.3.6. Tržno okolje

Omenili smo že, da dinamični podjetniki med temeljnimi problemi svojega posla navajajo po eni strani nezadostno velikost trga (vendar delež odgovorov pada od 1994: 18% na 2001: 14,6%), po drugi strani pa med temeljnimi razlogi za uspeh v 21% navajajo dobre odnose s kupci. Raziskovanje dinamičnih podjetij je v preteklih letih pokazalo, da se je spremenila struktura dobaviteljev in kupcev dinamičnih podjetij v Sloveniji (slika 6.2.3.6.1.).

Slika 6.2.3.6.1. Prodaja dinamičnih podjetij v letih 1990–1993 in 1994–1999



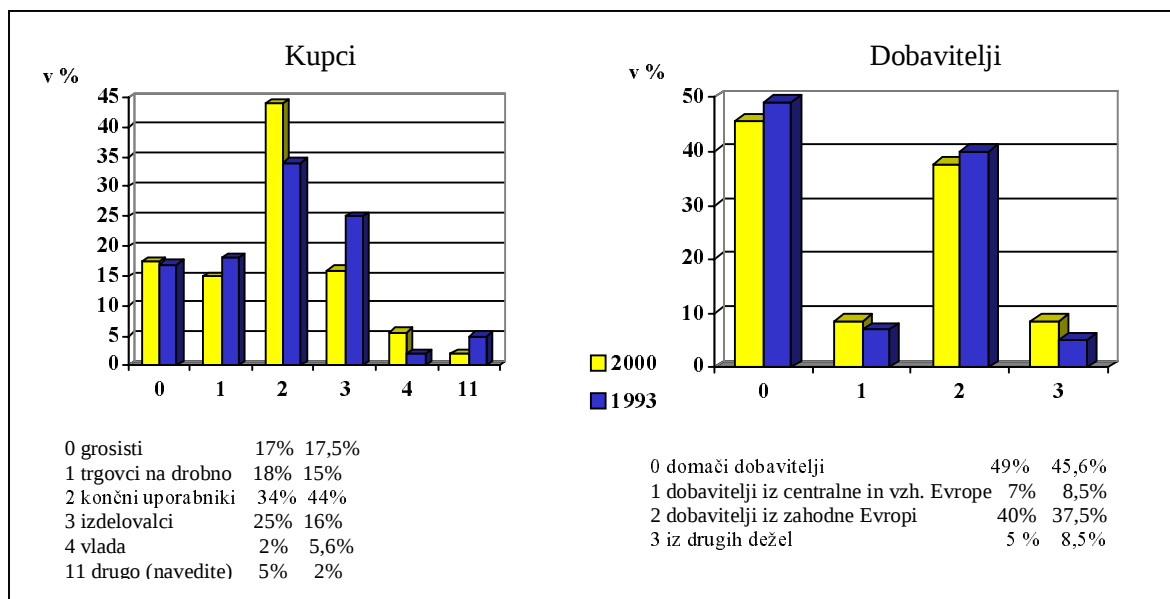
Vir: A84 in A85 v prilogi 1

Tako narašča odprtost dinamičnih podjetij v evropski in tudi centralno- in vzhodno-evropski prostor, v zadnjih letih pa tudi v druge države (kjer prednjačijo države nekdanje Jugoslavije) (A85 v prilogi 1).

Podatki obeh raziskav dokazujejo, da dinamična podjetja v naših razmerah lahko rastejo edino tako, da izvažajo, kar pomeni, da izvoz še zdaleč ni domena zgolj velikih podjetij, ampak predvsem imperativ vseh podjetij, ki imajo potencial rasti oziroma želijo uveljavljati strategije rasti. Poglejmo na sliki 6.2.3.6.2. še strukturo kupcev z vidika »verige vrednosti« oz. položaja v proizvodno-prodajnem ciklusu in dobavitelje glede na državo uvoza surovin in drugih materialov.

Slika kaže, da je rast poslov dinamičnih podjetij povezana s širjenjem na tuje trge, vendar razlike med vzorcema niso velike. V intervjujih, ki so bili opravljeni s podjetniki leta 2000 in še posebej 2001, smo ugotovili, da narašča predvsem delež prodaje na trge bivše Jugoslavije (v sliki 6.2.3.6.1. »druge države«) in vzhodne Evrope.

Slika 6.2.3.6.2. Struktura kupcev in dobaviteljev dinamičnih podjetij v letih 1993 in 2000



Vir: A86, A87 v prilogi 1

Statistično značilna je razlika pri trgovcih na drobno in končnih uporabnikih, ki jih je pri sedanjih gazelah za dobrih 10% več kot pred leti. Dokaj presenetljivo je, da se v tako dolgem razdobju sicer niso pojavile večje razlike v strukturi kupcev in v strukturi dobaviteljev dinamičnih podjetij. Očitno je proces neposredne internacionalizacije dinamičnih podjetij sorazmerno počasen; morali pa bi ugotoviti, koliko se pojavljajo na tujih trgih s proizvodi večjih podjetij kot poslovnih partnerjev. Tudi med dinamičnimi podjetji manjka več sodobnih oblik povezav, ki bi bile usmerjene izrazito v promocijo na svetovnih trgih.

Poglejmo še, kako dinamični podjetniki ocenjujejo svojo konkurenco (tabela 6.2.3.7.): tako 1994. kot 2001. leta so menili, da je konkurenca zelo močna (1994: 65%; 2001: 73%) oz. zmerna (1994: 29%; 2001: 22%) (A88 v prilogi 1).

Tabela 6.2.3.7. Glavni konkurenti dinamičnega podjetja

	Žižek	Pšeničny	Žižek	Pšeničny
	1993	2001	% 1993	% 2001
Kdo so glavni konkurenti dinamičnega podjetja?				
0. Jih nimamo	1	5	0,7%	2,9%
1. Mala zasebna podjetja	63	84	42,0%	48,0%
2. Velika zasebna podjetja	31	100	20,7%	57,1%
3. Državna (in/ali javna) podjetja	66	36	44,0%	20,6%
4. Podjetja v lasti tujcev	10	40	6,7%	22,9%
5. Skupna podjetja s tujci	5	31	3,3%	17,7%
6. Uvozniki	24	19	16,0%	10,9%
drugo	10	0	6,7%	0,0%
Hi2 = 122,121; SP = 7; zaup.= 0,1%	150	101	100%	100,0%

Vir: A88 in A89 v prilogi 1.

Svoje podjetje so po konkurenčnosti v nacionalnem merilu (A90 v prilogi 1) v glavnem uvrstili med zgornje 3% (tržni voditelji) in zasledovalce in v manj kot 45% pod zgornjih 10% v dejavnosti. Tudi struktura konkurentov dinamičnih podjetij se ni veliko spremenila (A89 v prilogi 1), čeprav so razlike statistično značilne.

6.2.3.7. Pravno ter kulturno in družbeno okolje podjetja

Čeprav podjetniki, kot smo že omenili, dokaj kritično ocenjujejo zakonodajo in predpise, ki pomenijo pravno okolje podjetja, še posebej finančno disciplino, pa po drugi strani le vsak peti dinamični podjetnik meni, da bi dinamično podjetje raslo hitreje, če bi bila zakonodaja podjetništvu bolj prijazna (A99 v prilogi 1), ali z drugimi besedami: okolje je danost, vse je odvisno od podjetja in podjetnika. Kot posebej zaviralno ocenjujejo delovno-pravno zakonodajo, dokaj nevtrarno ocenjujejo ureditev glede gospodarskih družb, hitrejšo rast podjetij pa zavirajo predpisi s področja socialnega, zdravstvenega in pokojninskega varstva.

Med dinamičnimi podjetniki se je v preteklem desetletju zmanjšala želja po sodelovanju v podjetniških organizacijah in združenjih (1994: 15% ni imelo te želje; 2001: 37% ni imelo te želje), le slabih 50% jih je v obeh raziskavah odgovorilo, da so člani formalne ali neformalne organizacije podjetnikov, kar opozarja, da se jih polovica članstva v zbornicah sploh ne zaveda in nedvomno ni aktivna. Med motivi za povezovanje v organizacijah in združenjih je na prvem mestu želja po izmenjavanju informacij (31%), sledi pa hotenje po vplivanju na gospodarsko politiko, želja po vzpostavljanju podjetniških mrež in povezav, prepričanje, da bi tako lažje prišli do kapitala ipd. (A46 v prilogi 1).

Dinamični podjetniki so leta 1994 ocenili odnos vlade, državnih uradnikov in menedžerjev javnih podjetij do podjetništva in ustvarjanja dobička kot negativen v 38%, leta 2001 pa kar v 58% (A125 v prilogi 1). Ocena »nevtralen« je skozi vse obdobje približno enaka – 29% do 36%, pač pa je ocena »pozitiven« ali »zelo pozitiven« zdrsnila s 23% v letu 1994 na komajda 5% v letu 2001. Razlike med odgovori 1994 in 2001 so značilne pri stopnji tveganja 0,1% ($\chi^2=24.297$, SP = 5, sz.= 0,1%).

Po mnenju dinamičnih podjetnikov povprečen odnos državljanov do podjetništva ni tako zelo negativen, čeprav se tudi ta skozi obdobje poslabšuje: od 26% leta 1994 na 44% leta 2001. Razultate odgovorov prikazujemo v tabeli 6.2.3.7.1. na str. 104.

Z dodatnimi vprašanji (ki v raziskavi Žižek, Liechtenstein, 1994, niso bila vključena) smo 2001. leta dodatno preverjali stališča in mnenja dinamičnih podjetnikov do družbenega priznanja, državne podpore oz. podjetniške klime v državi ter vpliv svetovalno – pospeševalne mreže na rast podjetij. Poglejmo v tabeli 6.2.3.7.2., kako so podjetniki na

lestvici od 1 do 5 ocenili te vplive na njihovo motivacijo za rast njihovih podjetij (A269–A278 v prilogi 1).

Tabela 6.2.3.7.1. Odnos državljanov do zasebnega podjetništva in ustvarjanja dobička

	Žižek	Pšeničny	Žižek	Pšeničny
	1994	2001	% 1994	% 2001
Kako bi ocenili odnos državljanov do zasebnega podjetništva in ustvarjanja dobička				
0. Zelo negativen	7	8	4,7%	4,6%
1. Negativen	32	73	21,3%	41,7%
2. Nevtralen	41	58	27,3%	33,1%
3. Pozitiven	58	40	38,7%	22,9%
4. Zelo pozitiven	2	1	1,3%	0,6%
drugo	10	2	6,7%	1,1%
Hi2 = 24,297; SP = 5; zaup.= 0,1%	150	101	100%	100,0%

Vir: A126 v prilogi 1.

Dinamične podjetnike glede na rezultate raziskovanj dejansko najbolj motivira sama želja po rasti: vizija podobe podjetja v prihodnosti, saj praktično 93% podjetnikom prav to predstavlja najpomembnejši ali vsaj zelo pomemben motiv za vodenje podjetja. Na drugem mestu sta želja po graditvi podjetja in po vodenju uglednega podjetja, visoko vrednost pa ima tudi želja po razvoju zaposlenih, notranjepodjetniški motivi ter pričakovanje bogate žetve.

Tabela 6.2.3.7.2. Dejavniki, ki najbolj vplivajo na motiviranost za rast podjetja

	Pomembno Nevtravno Ni pomembn					Ni	Ocena	Rang
	5	4	3	2	1	odg.		
Rast podjetja je del vizije podjetnika	60	23	5	0	2	10	4,54	1
Želja po notranji graditvi podjetja	46	30	5	3	2	14	4,34	2
Podjetnik je takšen po naravi, želi voditi ugledno podjetje	48	24	14	1	1	12	4,33	3
Omogočiti zaposlenim razvoj in napredovanje	29	45	8	4	2	12	4,08	4
Notranje podjetništvo, iniciativnost	26	40	13	3	1	17	4,05	5
Izobraževanje	17	24	27	12	6	14	3,40	6
Družbeno priznanje oz. priznanje okolja	12	26	24	10	14	14	3,14	7
Podjetniški svetovalci	7	6	35	23	16	13	2,60	8
Državna podpora podjetništvu, klima	7	12	26	19	24	12	2,53	9

Vir: A 269-A 278 v prilogi 1

6.2.3.8. Preskus domnev o vplivu okolja na uspešnost

S statističnim *t*-testom smo preverili, koliko odgovori glede poslovnega okolja dinamičnega podjetja iz naše raziskave 1994–1999 vplivajo na izbrane kazalnike oz. merila rasti podjetja, ki smo jih definirali v poglavju 4.3.3. na str. 70.

Značilne vrednosti ($t \geq 2$; $t \leq -2$) smo dobili za vrsto odgovorov iz skupine odgovorov, ki se nanašajo na poslovno okolje (priloga 3). Prikazujemo jih v tabeli 6.2.3.8., ki smo jo izračunali po postopku, opisanem v poglavju 5.3.1.1., str. 83.

Tabela 6.2.3.8. Vpliv posameznih atributov vplivov okolja na uspešnost gazel

	Odgovor (atribut)	Test na	Y1	Y2	t	SP	n1	n2
A43-7	Največji problemi: težave pri transportu	RDS	19,67	5,86	-2,68	106	4	104
A43-8	Največji problemi: nenaklonjeni predpisi	RCP	4372	784	-2,4	138	34	106
A91-1	Glavna prednost: nizki stroški dela	RCP	3243	1070	-2,4	435	27	410
A98	Za rast bi motivirale sprem. v fin. okolju*	RDCP	5239	24075	1,759	120	105	17
A122-1	Davek na dobiček je ustrezen	RDCP	18014	1988	-2,48	154	43	113
A131	Kaj povečuje izvoz: birokracija	RCP	3784	784	-2,4	138	34	106

Vir: priloga 1 in priloga 3

Legenda: y_1 = povpr. vred. spremenljivke za podjetja n_1
 SP = stopnje prostosti

Značilnost vpliva lahko potrdimo za pet gornjih odgovorov, medtem ko se vrednost za A98 (spremembe v finančnem okolju) približuje vrednosti $t=2$. Test nam je pokazal, da problemi, ki jih imajo podjetja s transportom in drugimi nenaklonjenimi vladnimi predpisi, izrazito zaviralno delujejo na rast dobičkovnosti sredstev (RDS) in na rast celotnega prihodka podjetja (RCP), da nizki stroški delovne sile značilno vplivajo na stopnjo rasti celotnega prihodka podjetja, da v podjetjih, ki ocenjujejo davek na dobiček kot ustrezen, dosegajo strmo rast dobička v celotnem prihodku (RDCP). Vpliv birokracije na izvoz (negativen ali izrazito negativen) ima značilen vpliv na stopnjo rasti celotnega prihodka dinamičnega podjetja. Iz teh odgovorov ni mogoče zanesljivo in celovito odgovoriti, kakšne bi bile resnične možnosti dinamičnih podjetij za hitrejšo rast, če bi bili pogoji okolja drugačni, podjetništvu bolj prijazni, in tudi kakšni naj bi le-ti zares bili.

6.2.4. Slovenski dinamični podjetnik in njegov tim

V uvodnih poglavjih smo ugotovili, da je ključni element dinamičnega podjetništva podjetnik in njegov podjetniško-menedžerski tim. Poglejmo torej, kakšni podjetniki vodijo najhitreje rastoča podjetja v Sloveniji.

Preverjali smo sledeče temeljne elemente:

- starost, izobrazbo in delovne izkušnje podjetnikov,
- način ustanavljanja dinamičnega podjetja,
- pomembnejše podjetniške lastnosti.

6.2.4.1. Starost, izobrazba in delovne izkušnje

Podjetniki, ki vodijo najbolj dinamična podjetja v Sloveniji, so stari med 30 in 59 let, povprečno 41 let, anketirani podjetniki v raziskavi pred desetimi leti pa so imeli povprečno

43 let. Večina je moških (99%). Največ, kar polovica, jih je starih med 40 in 49 let. Imajo srednjo (1994: 38%; 2001: 37%), višjo (1994: 26,5%; 2001: 25%) in visoko izobrazbo (1994: 27%; 2001: 31%), 4% (1993: 5%) pa jih je tudi končalo podiplomski študij. Kar 44,6% (2001) jih je končalo eno od naravoslovno-tehniških usmeritev (1994: 57,6%), 40% pa ekonomsko, poslovno ali pravno šolo (1994: 28%).

Preden so se lotili podjema, so dinamični podjetniki delali večinoma kot menedžerji in vodstveni delavci (povprečno več kot deset let), vendar se je delež bistveno spremenil v zadnjih desetih letih: 1994 je bilo kar 76% bivših direktorjev, leta 2001 pa le še 46%. Le 11% jih je delalo v proizvodnji, desetini pa je njihovo dinamično podjetje celo prva zaposlitev. Velike spremembe vidimo tudi med prejšnjimi zaposlitvami dinamičnih podjetkov (A31 v prilogi 1): povečuje se delež dinamičnih podjetnikov, ki imajo izkušnje iz državnih podjetij, zmanjšuje pa se delež tistih, ki »prihajajo« iz drugih lastnih zasebnih podjetij (v tem primeru – 1994 – pretežno iz obrti). Večini je to prva in edina izkušnja v podjetništvu (41%), tretjini pa druga. Čeprav večkrat mislimo, da se podjetniki ukvarjajo v glavnem s proizvodi ali storitvami, ki so jih spoznali pri prejšnjih zaposlitvah, za dinamična podjetja v Sloveniji to ne velja. Kar 41% dinamičnih podjetnikov danes dela popolnoma nekaj drugega, kot so delali v prejšnjih službah (A33 v prilogi 1).

V tujini se ni nikoli usposabljal 64% slovenskih dinamičnih podjetnikov (2001) in 53% (1994). To opozarja, da je bilo v prvem raziskovanju pred desetimi leti veliko podjetnikov, ki so pri prejšnjih zaposlitvah imeli priložnost pridobivati znanje v tujini. Dinamični podjetniki najbolj pogrešajo praktična znanja s področja marketinga in prodaje, financiranja podjetja, menedžmenta, znanja jezikov in tehnično-tehnološka znanja (A28 in A29 v prilogi1).

Ugotovili smo, da kljub zelo pestremu izvoru, starosti in izobrazbi ti dejavniki ne vplivajo značilno na uspešnost gazel, ki smo jih merili z našimi merili. Visoko značilnost odvisnosti z rastjo dobičkovnosti sredstev (RDS) smo ugotovili le za »starost podjetnika nad 60 let« (A25–5; $t = -3,616849$, SP = 142) ter mejno vrednost t za odvisnost »smeri izobrazbe« (A27; $t = -1,866$, SP = 154) in rasti celotnega prihodka. Pri tem starost vpliva negativno na rast dobičkovnosti sredstev, izobrazba pa na rast celotnega prihodka.

6.2.4.2. Ustanavljanje dinamičnega podjetja

Dinamični podjetniki so svoje uspešno podjetje začeli z manj kot 1.000 EUR (26%), z manj kot 20.000 EUR (37%), petina jih je pričela z 20.000 do 100.000 EUR, 16% pa z več kot 100.000 EUR. Med dinamičnimi podjetji je 13% družinskih podjetij, 12% samoustanovitelskih, 23% partnerskih z nedružinskimi soustanovitelji, kar desetina gazel pa se je razvila iz podjetij, ki so jih podjetniki pred leti kupili v procesu privatizacije.

Navedimo tu za ilustracijo, da je med evropskimi gazelami samoustanoviteljskih kar 72%, v 9% so pri ustanavljanju sodelovali družinski člani, nakupov podjetij pa je bilo 5%. Pač pa so danes v lastniški strukturi evropskih gazel podjetniki in menedžment timi zastopani v 32%, družine v 22%, zasebni investitorji v 22%, delničarji v 14%, poslovni angeli in tvegani kapitalisti pa kar v 12%.

Dinamični podjetniki kot najpomembnejši razlog za ustanovitev navajajo, da so videli dobičkonosno poslovno priložnost (1994: 26,5%; 2001: 49%), 30% (2001) pa jih je navedlo, da so bili nezadovoljni z državno službo ali pa so izgubili delo v družbenem podjetju (A35 v prilogi 1). Dinamične podjetnike je vodila želja po dosežku (1994: 56%; 2001: 39%), želja po neodvisnosti (1994: 52%; 2001: 51%), le desetino želja po večjem zaslužku, desetino pa ekonomska nuja zaradi izgube prejšnjega posla (A36 v prilogi 1). Preverjanje s *t*-testom je dalo štiri značilne attribute, ki vplivajo na uspešno rast dinamičnih podjetij z vidika razlogov za ustanovitev in začetka poslovanja – tabela 6.2.4.2.

Tabela 6.2.4.2. Vpliv značilnih lastnosti dinamičnega podjetnika na uspešnost podjetja

	Odgovor (atribut)	Test na	Y1	Y2	<i>t</i>	SP	n1	n2
A21	Izvor podjetja - ustanovil ga je podjetnik	RDS	6,93	2,73	-2,25	143	95	50
A34	Ustanovitelji podjetja	RDS	8,04	3,41	-2,5579	135	63	74
A44	Bi ponovno ustanovili enako podjetje?	RDK	29	254	3,365	136	127	11
A269	Glavni motiv je pričakovanje bogate žetve	RDS	2,68	10,29	2,4066	58	42	18

Vir: Priloga 1 in priloga 3

Tako na rast dobičkovnosti sredstev (RDS) vpliva, ali je dinamični podjetnik tudi ustanovitelj podjetja, velika je soodvisnost podjetnikovega zadovoljstva in žetve z rastjo dobičkovnosti kapitala (RDK) in dobičkovnosti sredstev, kar sklepamo iz odgovorov na vprašanja: »Ali bi ponovno ustanovili takšno podjetje?« (A44 v prilogi 1) in »Pričakovanje bogate žetve je glavni motiv za vodenje podjetja v rast« (A169 v prilogi 1).

6.2.4.3. O podjetniškem ravnanju dinamičnih podjetnikov

Za podjetnike ugotavljajo, da se radi družijo in da vsak trenutek izkoristijo za navezovanje poslovnih stikov. Med dinamičnimi podjetniki v Sloveniji je kar 37% takšnih, ki nimajo želje po povezovanju v različnih podjetniških organizacijah, 52% pa se jih z drugimi povezuje formalno in neformalno (A45 v prilogi 1). Po drugi strani pa je kar 62% podjetnikov izjavilo, da se na splošno zelo radi družijo z ljudmi, in še posebej, če lahko v družbi delajo kaj smiselnega (34%) (A47 v prilogi 1). Med glavnimi motivi za druženje navajajo izmenjavanje informacij (35%), vzpostavljanje mrež (16%), vplivanje na gospodarsko politiko (15%), možnosti za boljši dostop do kapitala (13%) (A46 v prilogi 1).

Med glavnimi razlogi za uspeh podjetja slovenski dinamični podjetniki navajajo lastne izkušnje in izkušnje vodstvenega tima, organizacijske sposobnosti vodstvenega tima, dobre

odnose s kupci, ustrezno financiranje in kvaliteto svojih izdelkov. Da so resnično uspešni v poslu, ki ga opravljajo, pove podatek, da je večini to prvi podjetniški podjem in da še niso ustanovili podjetja, ki bi propadlo.

In kakšne podjetniške lastnosti imajo naši dinamični podjetniki? Če bi lahko še enkrat izbirali kariero, bi se le v 10% odločili drugače. Žene jih priložnost, ki jo razvijajo. Imajo jasno vizijo o rasti podjetja v prihodnosti (93%), ki je po njihovem mnenju tudi glavni razlog za uspeh.

Za pomoč v podjetju bi večina izbrala (in izbira) zunanje sodelavce: največkrat za marketing in prodajo, pravne zadeve, za finance, razvoj in raziskovanje, bolj poredko pa za računovodstvo (ki so ga v glavnem že organizirali znotraj podjetja) ter za izbor delavcev in sodelavcev (A116 v prilogi 1). Če bi zašli v težave, bi jih le četrtina takoj najela zunanjega svetovalca za pomoč, 60% pa bi se jih samih lotilo reševanja podjetja (A117 v prilogi 1).

Mejni vrednosti t za odvisnost z rastjo celotnega prihodka smo ugotovili za odgovore na vprašanje: »Bi najeli menedžerja za preobrat v vašem podjetju?« (A117; $t=-1,706$) in za odgovore na vprašanje: »Ali vodite podjetje sami oz. z usposobljenim menedžerskim timom?« (A61; $t = 1,802$).

Visoko stopnjo značilnosti pa smo dobili pri preverjanju odvisnosti različnih kazalnikov uspešnosti poslovanja od prejemkov dinamičnega podjetnika (tabela 6.2.4.3.). Zanimivo je, da so najnižji in najvišji prejemki podjetnika značilno povezani ne le z rastjo celotnega prihodka (RCP), ampak tudi z indeksom DaBEG. Dinamični podjetniki so v proučevanem obdobju zaslužili povprečno med 1.000 in 2.000 EUR (43%), 11% jih je zaslužilo mesečno več, drugi manj (A63 v prilogi 1).

Tabela 6.2.4.3. Lastnosti podjetnika, ki značilno vplivajo na uspešnost podjetja

	Odgovor (atribut)	Test na	Y1	Y2	t	SP	n1	n2
A63-0	Dinamični podjetnik zasluži do 350 EUR	RCP, DaBEG	2339,9	454,7	-2,33	137	9	130
A63-2	Dinamični podjetnik zasluži 500-750 EUR	RDK	188	23	-3,14	132	20	114
A63-5	Dinamični podjetnik zasluži nad 1500 EUR mesečno	DaBEG, RDCP	224,14	367,2	-3,2	137	14	125
A83	Je dobiček tak, kot ste pričakovali?	RDK	22	113	2,372	145	107	40
A269	Pričakovanje bogate žetve, nagrade za tveganje	RDS	2,68	10,29	2,407	58	42	18

Vir: Priloga 1 in priloga 3

Na vprašanje, zakaj si ne izplačujejo več, odgovarjajo takole: polovica jih meni, da njihovo rastoče podjetje ne bi preneslo večje obremenitve, desetina za življenje ne potrebuje več, petina je skromnih iz davčnih razlogov, petina pa pripravlja podjetje na novo investicijo (A64 v prilogi 1). Pač pa so njihova pričakovanja velika tako glede rasti

podjetja kot žetve. Večina dinamičnih podjetnikov navaja pričakovano žetev (A269 v prilogi 1) kot razlog za odpovedovanje danes. Vodi jih želja po notranji graditvi podjetja, prepričanje, da je zaposlenim potrebno omogočiti notranji razvoj in napredovanje, in hotenje, da ustvarijo ugledno, dobro organizirano podjetje. Podjetniki so v večini primerov (58%) prepričani, da je podjetje bolj dobičkonosno, kot so načrtovali, in da se bo dobiček v prihodnjih letih še povečeval (A83 v prilogi 1).

Za uspeh je najpomembnejša podjetnikova vizija. V prihodnje načrtujejo rast, investicije, zaposlovanje, širitev na tuje trge in razvoj novih izdelkov in storitev – vse oblike širitve torej (A100 v prilogi 1). Kar 27% jih razmišlja o nakupih drugih podjetij, 24% o združitvi z drugim podjetjem (preračunano iz A118 v prilogi 1). 14% dinamičnih podjetnikov načrtuje v prihodnosti izdajo delnic ali prodajo deleža, 7% jih bo prepustilo podjetje družinskim članom, 6% pa jih razmišlja o prodaji podjetja delavcem in menedžerjem. O tem, da bi bili zaposleni delničarji in bi bili soudeleženi pri dobičku, ne razmišlja 15% naših dinamičnih podjetnikov, 24% jih je odločenih, da tega ne bodo dopustili, 35% jih je zadovoljnih s tem, da so delavci in menedžerji solastniki, 6% pa jih s soupravljanjem zaposlenih ni zadovoljnih (A66 v prilogi 1). O motivih smo spregovorili že v poglavju o okolju podjetja, saj prav ti odgovori opozarjajo, da ta vprašanja niso samo vprašanja podjetnika, ampak predvsem vprašanja poslovnega okolja (glej poglavje in tabelo 6.2.3.7. na str. 111)

Dinamični podjetniki v svojih dinamičnih podjetjih le v 15,4% primerov nadaljujejo z izdelkom ali storitvijo, ki so ga/jo izdelovali v času prejšnje zaposlitve (1994: 18%), 16,6% jih dela podoben izdelek (1994: 20,4%), 12% nov, vendar podoben – povezan izdelek (1994: 21,1%), 41% (oz. 35% leta 1994) pa popolnoma nov izdelek.

Med razlogi za ustanovitev podjetja je 48% dinamičnih podjetnikov navedlo, da je šlo za »dobičkonosno priložnost in izziv«, v 30% je šlo za nezadovoljstvo z delom v prejšnjem podjetju, službo je izgubilo 9% dinamičnih podjetnikov, v 8% pa niso imeli druge izbire. Precej drugače je to bilo pri anketiranih 1994. leta, vendar je bil odstotek neodgovorov previsok (44,4%), da bi smeli narediti zaključek (A35 v prilogi 1).

Med glavnimi motivi za ustanovitev dinamičnega podjetja je na prvem mestu z 51% odgovori želja po neodvisnosti, na drugem želja po dosežku, boljša prihodnost in ekonomska nuja na tretjem in četrtem mestu, večji zaslužek pa si je obetal vsak deseti dinamični podjetnik. Leta 1994 je največ podjetnikov izjavilo, da jim je bila želja po dosežku – izkoristiti pridobljena znanja in sposobnosti – glavni motiv za ustanovitev podjetja. Razlike so statistično značilne pri stopnji zaupanja 0,1% ($\chi^2 = 61,36$; SP = 6).

Če lahko iz odgovorov na vprašanji: »Kateri so glavni razlogi za uspeh njihovega podjetja?« in »Kakšna je bila glavna motivacija podjetnikov za ustanovitev podjetja?«,

sklepamo tudi o lastnostih dinamičnega podjetnika, potem lahko ugotovimo, da je skoraj polovica vprašanih (več možnih odgovorov) med razlogi za uspeh navedla izkušnje lastnika oz. vodilnega tima, organizacijske sposobnosti podjetnika in/ali tima, dobre odnose s kupci in kvaliteto izdelkov oz. storitev, med motivi pa željo po neodvisnosti.

Značilno je, da bi se večina (73%) dinamičnih podjetnikov, če bi se morali ponovno odločati, odločila za ustanovitev enakega podjetja, kar pomeni, da so z doseženim v glavnem zadovoljni. Delež teh je bil leta 1994 še večji (88,6%). Skoraj 5% (1994: 0,7%) bi se jih vrnilo »v službo« in bi ponovno delali za koga drugega kot najeti menedžerji ali delavci. Statistično značilno odvisnost ($t = 3,36$) tega odgovora smo ugotovili za vpliv na dobičkovnost kapitala (RDK). Tako so odgovarjali predvsem tisti, ki izkazujejo nizke stopnje dobičkovnosti kapitala.

6.2.5. Znanje, inovativnost in ustvarjalnost

Slovenskim dinamičnim podjetnikom se zdi inovativnost samoumevna – le tako lahko pojasnimo, da jo uvrščajo med dejavniki uspeha zelo nizko (le desetina jih je inovativnost navedla kot glavni razlog za uspeh – A42–3 v prilogi 1), hkrati pa odgovori na druga vprašanja kažejo, da podjetniki stalno inovirajo in uvajajo nove proizvode in storitve ter razvijajo nove trge, kar smo ugotovili tudi ob proučevanju razvojno in inovativno naravnega okolja v poglavju 5.2.3.5. Nekatera ključna vprašanja, ki kažejo na inovativnost in razvojno naravnost v dinamičnih podjetjih, navajamo v tabeli 6.2.5.1.

Tabela 6.2.5.1. Primerjava nekaterih odgovorov glede znanja, inovativnosti in ustvarjalnosti v raziskavah 1994 in 2001

	Žižek	Pšeničny	Žižek	Pšeničny
Primerjava nekaterih odgovorov v zvezi z inovativnostjo in ustvarjalnostjo	1994	2001	%1994	%2001
A33-2;3 Podjetje izdeluje drugačen ali nov izdelek	83	98	56,5%	56,0%
A36-0 Želja bolje izkoristiti znanje in sposobnosti	85	69	56,3%	39,4%
A42-3 Glavni razlog za uspeh so inovacije, inovativnost	58	18	38,4%	10,3%
A91-7 Glavna prednost je moderna tehnologija	40	46	26,5%	26,3%
A96-5 Največ bomo investirali v raziskave in razvoj	23	58	15,2%	33,1%
A100-1;3 Inoviranje produktov doma in v tujini je prevladujoča strategija rasti podjetja	Ni pod.	72	Ni pod.	41,0%

Vir: Priloga 1

Le četrtna podjetnikov pri načrtovanju rasti računa na rast z istim proizvodom na obstoječem trgu, tri četrtine pa na uvajanje novih proizvodov in na nove trge. Uvajanje sprememb v podjetjih je povezano s pripravljenostjo podjetnika za tveganje. Dinamični podjetniki navajajo nove priložnosti in željo po dosežkih kot glavni motiv svojega podjetniškega delovanja. Kritični so do razvoja ustvarjalnosti v izobraževalnem procesu, zaščito intelektualne lastnine ocenjujejo kot nezadostno ali pomanjkljivo, o sodelovanju z

razvojno-raziskovalno dejavnostjo pa menijo, da se izboljšuje. Statistično značilne odvisnosti z merili rasti nismo ugotovili za nobeno od vprašanj, ki smo jih preverjali v zvezi z inovativnostjo in ustvarjalnostjo (priloga 3), prav tako nismo ugotovili značilnih razlik med odgovori v raziskavi 1994. leta in našim vzorcem dinamičnih podjetij.

Ugotovimo lahko, da je z vidika ugotavljanja inovativnosti in ustvarjalnosti kot pomembne lastnosti dinamičnega podjetnika uporabljani vprašalnik dokaj pomanjkljiv, in da bo potrebno v prihodnjih raziskovanjih dinamičnega podjetništva določena vprašanja, ki zadevajo predvsem prenos novih tehnologij, inovacij in drugih sodobnih spoznanj s področja logistike ipd., definirati na novo, prav tako pa tudi upoštevati nekatera najnovejša spoznanja o inovativnosti in ustvarjalnosti v podjetništvu v Sloveniji (Berginc, 2002).

6.2.6. Poslovna strategija rasti

Prevladujoča poslovna strategija dinamičnih podjetij je rast prodaje obstoječih in novih proizvodov na istem trgu (58%), vse pomembnejša postaja strategija razvijanja novih trgov in tudi novih proizvodov (34%), v 8% pa podjetniki razmišljajo tudi o pripojitvah in spojitvah (A100 v prilogi 1). Dinamični podjetniki se pri načrtovanju rasti podjetja izogibajo biti v celoti lastniki nepremičnin (49%), pač pa so v več kot 84% lastniki vseh strojev in opreme (A67 v prilogi 1). Dinamični podjetniki stalno skrbijo, da oprema ni zastarela (povprečna starost opreme je med 3 in 5 leti) (A68 v prilogi 1), večina jih planira investicije med 100.000 in 500.000 EUR (36%), 18% pa jih bo investiralo v naslednjih letih več kot 1 milijon EUR. Kar pet dinamičnih podjetij načrtuje investicije več kot 5 milijonov EUR (A92 v prilogi 1).

Dinamična podjetja bodo investicije financirala v petini primerov iz lastnih virov, v 43% pa pretežno ob podpori bank, kar ob sicer relativno nizkem povprečnem deležu lastnega kapitala v financiranju (okoli 30%) ni preveč spodbudno. Le 15% dinamičnih podjetnikov računa na druge investitorje. Razlike v odgovorih 1990–93 in 1994–1999 so značilne pri stopnji zaupanja 0,1%.

Z investicijami v širitev bodo v naslednjih letih ustvarili povprečno po 27 novih delovnih mest, devet dinamičnih podjetnikov računa odpreti okoli 100 novih delovnih mest, pet med 100 in 200, trije pa nad 200 novih delovnih mest. Testiranje razlik v odgovorih med raziskavo 1990–93 in 1994–99 je pokazalo, da statistično niso značilne, pač pa so načrtovane investicije značilno odvisne od rasti celotnega prihodka (RCP). Za vrsto drugih vprašanj iz sklopa »poslovna strategija« smo ugotovili, da značilno vplivajo na posamezne kazalnike rasti dinamičnih podjetij, kar prikazujemo v tabeli 6.2.6.

Tabela 6.2.6. Značilnosti poslovne strategije, ki značilno vplivajo na uspešnost dinamičnega podjetja

	Odgovor (atribut)	Test na	Y1	Y2	t	SP	n1	n2
A61	Podjetje vodim z dobrim timom menedžerjev	RCP	2293	473	-1,86	153	79	76
A62-5	Menedžerji so plačani nad 1500 EUR	RDS	-0,68	6,9	2,654	125	17	110
A68	Imamo opremo, mlajšo od pet let	DaBEG	482,73	1520,7	2,065	154	116	40
A85	Usmerjenost poslovanja na druge trge	RCP	4695	977	-2,8	235	16	221
A86-0	Najpogostejši kupci so grosisti	RCP	2677	940	-1,92	230	40	192
A86-4	Najpogostejši kupci - javna naročila	RDS	10,57	5,08	-1,9	206	12	196
A87-0	Najpogostejši dobavitelji - domača podjetja	RCP	4141	1165	-2,24	224	18	208
A88-0	Konkurenca v panogi je zelo močna	RDS	6	-1,41	-2,12	144	136	10
A91-1	Konk. prednost nizka cena delovne sile	RCP	3243	1070	-2,4	435	27	410
A92	Podjetje načrtuje večje investicije	RCP	4163	827	-2,64	152	28	126
A103	Za rast je pomembna učinkovitost proizvodnega procesa	RDS	4,51	8,99	2,063	143	114	31
A106	Za rast je pomembno poznavanje navad potrošnikov	DaBEG	530,84	2224,2	2,599	154	136	20

Vir: priloga 1 in priloga 3

Poglejmo še nekatere druge značilnosti, za katere smo ugotovili povezanost z merili rasti podjetja. Očitno je, da na rast podjetja, posebej na rast prihodka in dobičkovnost sredstev, vpliva vrsta odgovorov o kupcih in dobaviteljih podjetij in odnosu podjetnika do kupcev. Dinamični podjetniki imajo posebno izostren odnos do kupcev in dobaviteljev. Prepričani so, da je prav njihov odnos do kupcev glavni razlog za uspeh oziroma, da s svojo ponudbo sodijo v sam vrh ponudbe na domačem trgu. Kar 35% jih meni, da sodijo med zgornje 3% po kvaliteti in ceni, 23% bi jih svoje podjetje uvrstilo med zgornjih 10% na trgu, kar 71% pa med zgornjih 20%; in to kljub temu, da jih 91% konkurenco v svoji dejavnosti ocenjuje kot izjemno močno (glej tudi tabelo 6.2.3.7.).

Svojo prednost pred konkurenti vidijo v odlični organizaciji, usposobljenih delavcih, zdravih finančah in moderni tehnologiji, statistično dokazljivo povezanost z rastjo celotnega prihodka pa smo odkrili pri tistih, ki navajajo ceneno delovno silo kot svojo glavno prednost pred konkurenti. To pa je seveda dokaj zaskrbljujoče opozorilo, saj bi bilo za Slovenijo škodljivo, če bi bila konkurenčna prednost dinamičnih podjetij predvsem v ceneni delovni sili. Čeprav dinamična podjetja delajo največ s končnimi kupci, ki so v 47% njihovi najpomembnejši partnerji, pa smo statistično značilno povezavo z rastjo ugotovili pri grosistih in pri javnih naročilih (A86 v prilogi 1). Strukturo kupcev kot dejavnik tržnega okolja dinamičnih podjetij smo prikazali v poglavju o tržnem okolju dinamičnih podjetij oz. v slikah 6.2.3.6.1. in 6.2.3.6.2. (A84, A85 in A86 v prilogi 1).

Dinamična podjetja bi morala biti v fazi med 50 in 100 zaposlenimi že v celoti profesionalno vodena. Ugotovili smo, da tista podjetja, ki jih vodi usposobljen in dobro plačan

menedžerski tim, očitno hitreje rastejo tako z vidika celotnega prihodka, pa tudi z vidika dobičkovnosti sredstev so učinkovitejša (A61 v prilogi 1).

Dinamični podjetniki brez izjeme načrtujejo strategijo rasti za prihodnjih pet let. Pri tem jih največ (25%) načrtuje rast prodaje istih proizvodov na obstoječih trgih, 17% jih načrtuje nove (sorodne) proizvode ali storitve na istih trgih, 14% jih bo ponudilo več različnih proizvodov ali storitev na istem trgu, 12% načrtuje prenos obstoječih proizvodov na nove trge, 10% jih bo razvijalo nove trge z obstoječimi proizvodi, kar 16% pa jih načrtuje globalizacijo in čisto diverzifikacijo (novi trgi in novi proizvodi).

Strategija rasti je v veliki večini njihova temeljna vizija, nadvse pomembni motivi pa so še: ugled podjetja, razvoj in napredovanje zaposlenih, priznanje okolja in pričakovanje bogate žetve. Te dejavnike hitre rasti smo že obravnavali z vidika okolja dinamičnih podjetij v poglavju 6.2.3.7., zato tu ugotovitev ne ponavljamo.

6.2.7. Poslovanje (menedžment) in organizacija

Dinamični podjetniki navajajo, da na njihovo motiviranost za rast podjetja najbolj vpliva želja, da zgradijo ugledno podjetje, kjer imajo zaposleni možnost notranjega razvoja in napredovanja, kjer lahko pride do izraza notranje podjetništvo in iniciativnost ter ustvarjalnost zaposlenih. Ta stališča tudi precej odražajo sistem poslovanja v rastočih podjetjih, ki je po eni strani usmerjen v aktivno usmerjanje rasti podjetja (kar smo ugotovili v poglavju 6.2.6.), po drugi strani pa gradi svoj uspeh na zadovoljstvu kupcev in predvsem zaposlenih (poglavje 6.2.8.).

Zaposleni v dinamičnih podjetjih namreč zaslužijo več kot v drugih podjetjih z enako dejavnostjo. Podjetniki navajajo, da so povprečna čista izplačila delavcem v 74% podjetij presegala 500 EUR mesečno, pri menedžmentu pa v le 27% primerov niso presegla 1.000 EUR mesečno, v 45% so bila med 1.000 in 1.500 EUR mesečno, v 16% pa so presegala 1.500 EUR neto mesečno (A60 v prilogi 1). Iz finančnih poročil podjetij smo ugotovili, da je bila povprečna bruto plača zaposlenega v dinamičnih podjetjih v letu 1999 nad 130.000 SIT bruto mesečno, čisti dobiček na zaposlenega nad 370.000 SIT letno, prihodek na zaposlenega pa nad 10 milijonov SIT letno (GVIN, 2001; baza1.xls).

Ker davčni sistem ne pospešuje udeležbe pri dobičku in načrtovanja delniških opcij za menedžment in zaposlene, je tovrstno nagrajevanje v Sloveniji še redko (A65 v prilogi 1). Solastništvo delavcev v dinamičnih podjetjih v Sloveniji smo ugotovili v 33,7% (1994: 17%), v 48% (1994: 33%) podjetniki nikakor ne nameravajo zaposlenih vključiti med solastnike ali z njimi deliti dobička, v naši raziskavi pa se je zmanjšal delež tistih, ki »jim je to vseeno«, zmanjšal se je delež tistih, ki to načrtujejo, in povečal delež tistih, ki so to naredili in so s tem zadovoljni (1994: 6,7%; 2001: 22,3%).

Dinamični podjetniki veliko pomembnost za svoj uspeh in kot veliko konkurenčno prednost podjetja navajajo organizacijo v svojem podjetju. Kar v 23% vseh odgovorov so sistem vodenja podjetja izpostavili kot najpomembnejši za svoj uspeh (A42 v prilogi 1). Poglejmo v tabeli 6.2.7.1., katerim elementom ravnanja s človeškimi viri namenjajo dinamični podjetniki največjo pozornost.

Tabela 6.2.7.1. Elementi ravnanja z ljudmi, ki jim podjetniki namenjajo največ pozornosti

Katerim elementom ravnanja z ljudmi posvečate največ pozornosti?	Pomembno					Ni pomembno	Ni odg.	Ocena	Rang
	5	4	3	2	1				
A108 Kadrovanju oz. izbiri sodelavcev	97	57	15	1	2	3		4,43	1
A114 Graditvi timov	84	59	20	9	1	2		4,25	2
A109 Izobraževanju in stalnemu usposabljanju zaposlenih	69	70	27	5	2	2		4,15	3
A113 Delegiranju odločanja in vodenja	39	76	46	9	2	3		3,82	4
A111 Finančnemu nagradi zaposlenih	29	90	43	7	4	2		3,77	5
A112 Uveljavitvi posameznika, priznanju	32	80	48	9	3	3		3,75	6
A110 Planiranju kariere zaposlenih	18	49	74	22	10	2		3,25	7

Vir: Priloga 1

Dinamični podjetniki pripisujejo največjo težo kadrovanju in izboru sodelavcev ter graditvi podjetniško-menedžerskih timov in timskega delu med zaposlenimi. Sledi delegiranje odločanja, finančno nagrajevanje, uveljavljanje posameznika ter, kot smo že videli, usposabljanje.

Preverili smo tudi povezanost odgovorov, ki pojasnjujejo dejavnik »poslovanje« z merili rasti. Rezultate prikazujemo v tabeli 6.2.7.2.

Tabela 6.2.7.2. Elementi ravnanja z ljudmi, ki jim podjetniki namenjajo največ pozornosti

	Odgovor (atribut)	Vpliv na	Y1	Y2	t	SP	n1	n2
A65-0	Delavcev ne bi vključil med delničarje	RDS	3,38	6,75	1,827	143	54	91
A65-1	Vseeno mi je, če bi bili delavci delničarji	RDS	1,72	6,52	2,22	143	31	114
A103-1	Za rast podjetja učinkovitost proizvodnega procesa ni pomembna	RDS	4,51	8,99	2,063	143	114	31
A106-1	Za rast podjetja poznavanje navad in obnašanja potrošnikov ni pomembno	DaBEG	530,84	2224,2	2,599	154	136	20

Vir: Priloga 1 in priloga 3

Nagrajevanje zaposlenih nima značilnega vpliva na rast dinamičnih podjetij, pač pa vidimo, da odnos dinamičnih podjetnikov glede vključevanja zaposlenih med delničarje podjetja (A65–0 in A65–1) negativno korelira z rastjo dobičkovnosti sredstev (RDS) (čep rav je vrednost t za A65–0 mejna). Rast dobičkovnosti sredstev (RDS) in indeksa DaBEG pa je v negativni odvisnosti z mnenji podjetnikov, da za rast nista pomembna učinkovitost proizvodnega procesa in poznavanje navad in obnašanja potrošnikov.

6.2.8. Zaposleni v dinamičnih podjetjih

Dinamični podjetniki v Sloveniji so v zadnjih petih letih odprli veliko novih delovnih mest (podjetja, ki smo jih proučevali, 7.150). Vsak četrti dinamični podjetnik meni, da so prav zaposleni najpomembnejši razlog za njihov uspeh (A91–6 v prilogi 1). Odpiranje novih delovnih mest pa daje že zaposlenim v dinamičnih podjetjih možnost za osebni razvoj in napredovanje.

Zaposleni v dinamičnih podjetjih imajo v 32% primerov srednjo (1994: 37%), v 19% primerov višjo (1994: 11%), v 16% primerov visoko izobrazbo (1994: 13%), v 3% (1994: 2%) primerov pa tudi končan podiplomski študij (A56 v prilogi 1). Za večino menijo, da so dovolj izobraženi in usposobljeni (1994: 82%; 2001: 73%), jih pa težko ali zelo težko najdejo (1994: 77%; 2001: 93%), in mnoge so za konkretno delo usposobili šele v dinamičnem podjetju samem (1994: 60%; 2001: 65%) (A59 v prilogi 1). Podjetniki navajajo, da je najtežje priti do visoko strokovnih kadrov na njihovem področju (1994: 53%; 2001: 30%), težko pa najdejo tudi prodajalce, komercialiste in menedžerje (1994: 33%; 2001: 46%) (A115 v prilogi 1). Razlike med odgovori 1990–1993 in 1994–1999 so značilne.

V dinamičnih podjetjih igrajo pomembno vlogo tudi zunanji sodelavci (A55 v prilogi 1). V prvem letu poslovanja so dinamična podjetja vključevala povprečno od 1 do 4 zunanjih sodelavcev, v letu 1999 pa povprečno med 4 in 5 zunanjih sodelavcev.

Podatek o tem, da so dinamični podjetniki kar v dveh tretjinah prepričani, da so šele sami usposobili zaposlene za delo v dinamičnih podjetjih, opozarja, da je prehodnost majhna in da je delavce za dinamična podjetja pravzaprav zelo težko dobiti. Med značilnostmi zaposlenih, ki vplivajo na rast dinamičnih podjetij, so: (1) usposobljenost delavcev, (2) nagrajevanje menedžerjev in (3) cena delovne sile (tabela 6.2.8.)

Tabela 6.2.8. Atributi s področja zaposlenih v podjetju, ki vplivajo na rast

	Odgovor (atribut)	Vpliv na	Y1	Y2	t	SP	n1	n2
A57	Delavci so primerno usposobljeni	RDK	20	113	2,372	145	107	40
A62-1	Menedžerji so slabo nagrajeni	RDS	-0,68	6,9	2,654	125	17	110
A91-1	Glavna prednost podjetja je poceni delovna sila	RCP	3243	1070	-2,4	435	27	410

Vir: Priloga 1 in priloga 3

Rezultati kažejo, da je rast dobičkovnosti kapitala odvisna od usposobljenosti delovne sile, žal je to obratno, kot bi si želeli. Na rast dobičkovnosti sredstev vplivajo nizke nagrade menedžementa, na rast celotnega prihodka pa cena delovne sile. Bolj velja, da je cena delovne sile konkurenčna prednost podjetja, višje stopnje rasti prihodka izkazuje podjetje. Ali z drugimi besedami, dinamična podjetja v Sloveniji so bila v obdobju 1994–1999

uspešna, če so delala z manj usposobljeno, poceni delovno silo, in če so slabo plačevala tudi menedžment.

6.2.9. *Financiranje rasti in poslovanje*

Pri analiziranju financiranja rastočih podjetij so nas zanimala predvsem vprašanja virov financiranja v začetku podjetja in v rasti, viri financiranja investicij ter finančna struktura in trendi v proučevanih podjetjih. Če smo ugotovili pomembne vplive na merila uspešnosti podjetja, ko smo govorili o finančnem okolju podjetja (v poglavju 6.2.3.2.), pa nam statistično preverjanje vpliva posameznih odgovorov na rast oz. na kazalnike rasti praktično ni dalo rezultatov. Edini značilen vliv na rast dobičkovnosti kapitala in na rast dobička v prihodku pokaže *t*-test za glavni vir financiranja zagona in za vire financiranja v zadnjih letih, mejno vrednost *t* pa dobimo za indeks DaBEG, ki je značilno odvisen od financiranja s komercialnimi in investicijskimi posojili (tabela 6.2.9.1.).

Tabela 6.2.9.1. Vpliv virov financiranja na rast dobičkovnosti kapitala in dobička v prihodku

	Odgovor (atribut)	Vpliv na	Y1	Y2	<i>t</i>	SP	n1	n2
A71-9	Glavni vir zagona podjetja so bili zadržani dobički	RDK	138	38	-2,27	220	20	202
A72-1	Glavni vir financiranja v zadnjih letih rasti so bili prihranki menedžmenta	RDCP	48385	8446	-2,11	292	6	288
A71-7	Viri financiranja po 3 letih so bili komercialni in investicijska posojila	DaBEG	1139,7	498,32	-1,94	285	66	221

Vir: Priloga 1 in priloga 3

Slovenska dinamična podjetja, ki smo jih proučevali, so pričela poslovati z lastnimi prihranki³⁷ (36%), prihranki menedžerskega tima (6%), ob pomoči zasebnih investitorjev (9%), v več kot 38% primerov pa tudi s posojili bank, dobaviteljev in kupcev. Najpogostejše vire financiranja zagona podjetja vidimo v tabeli 6.2.9.2. na str. 117.

Naslednje obdobje so podjetja financirala rast v glavnem iz zadržanih dobičkov in prihrankov lastnikov, v desetini primerov so jo financirali dobavitelji, četrtnina podjetij pa je za rast najela bančna posojila (A71 v prilogi 1). V zadnjih dveh letih hitre rasti so podjetja financirala rast iz zadržanih dobičkov in z bančnimi posojili, kar je vplivalo tudi na spremembo razmerja med lastniškim in celotnim financiranjem podjetja (A72 v prilogi 1). To vidimo v tabeli 6.2.9.3.

³⁷ To ni ustanovni kapital, ampak kapital za začetek poslovanja.

Tabela 6.2.9.2. Pogostost virov financiranja zagona podjetja za vzorca 1994 in 2001

	Žižek	Pšeničny	Žižek	Pšeničny
	1994	2001	1994	2001
S kakšnimi viri ste ustanovili in financirali zagon ter prvo leto obratovanja dinamičnega podjetja (navedite vse vire)			Rang	Rang
A70-0 lastni prihranki	107	99	1	1
A70-7 bančna komercialna in investicijska posojila	5	42	4	2
A70-2 posojilo družine/prijateljev	4	31	6	3
A70-9 iz zadržanih dobičkov	10	26	3	4
A70-3 zasebni investitorji (brez A70-2)	5	25	5	5
A70-1 prihranki menedžerskega tima	11	18	2	6
A70-5 krediti dobaviteljev	1	18	8	6
A70-8 vladni program	1	10	9	8
A70-6 krediti kupcev	1	7	7	9
A70-4 družbe za investiranje	0	2	10	10

Vir: A70 v prilogi 1

Tabela 6.2.9.3. Pogostost virov financiranja hitre rasti podjetja za vzorca 1994 in 2001

	Žižek	Pšeničny	Žižek	Pšeničny
	1994	2001	1994	2001
S kakšnimi viri ste financirali zadnji dve leti poslovanja vašega podjetja (navedite vse vire)			Rang	Rang
A72-9 iz zadržanih dobičkov	127	125	1	1
A72-0 lastni prihranki	36	46	2	3
A72-7 bančna komercialna in investicijska posojila	27	109	3	3
A72-5 krediti dobaviteljev	6	31	4	4
A72-8 vladni program	1	9	7	5
A72-1 prihranki menedžerskega tima	2	7	5	6
A72-3 zasebni investitorji (brez A72-2)	1	6	7	7
A72-6 krediti kupcev	2	6	5	7
A72-2 posojilo družine/prijateljev	1	5	7	9
A72-4 družbe za investiranje	0	3	10	10

Vir: A70 v prilogi 1

Očitno je, da dinamična podjetja financirajo rast predvsem z zadržanimi dobički in lastnimi prihranki. Šele na tretjem mestu so bančna posojila in posojila dobaviteljev. Iz tabele je tudi razvidno, da se struktura virov pri obeh proučevanih vzorcih slovenskih gazeln bistveno spremenila in da imajo posamezni viri praktično isti rang v obeh raziskavah.

Poglejmo v tabeli 6.2.9.4. (str.118), kakšne spremembe v financiranju so se še dogodile v dinamičnih podjetjih od začetka poslovanja pa do faze rasti. Rezultate teh odgovorov lahko vidimo tudi na sliki 6.2.9.4., ki še bolj nazorno pokaže, da so se dinamična podjetja od ustanovitve dalje po eni strani financirala iz zadržanih dobičkov (trajni lastni viri), po drugi strani pa je vztrajno naraščalo tudi zadolževanje pri bankah, kupcih in dobaviteljih. Dodali smo tudi mnenje podjetnikov o prihodnjem financiranju rasti in investicij.

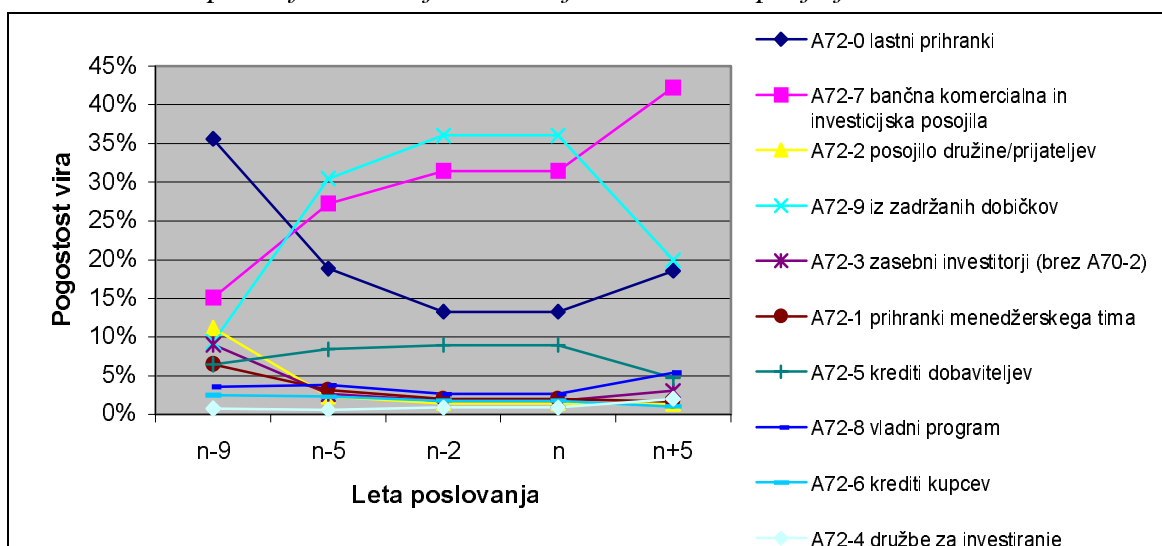
Tabela 6.2.9.4. Spremembe v financiranju dinamičnih podjetij v desetletnem obdobju

S kakšnimi viri ste (boste) financirali podjetje	A70		A71		A72		A93	
	Zagon in prvo leto		Po treh letih poslovanja		Zadnji 2 leti rasti		Prihodnje financiranje investicij	
	%	Rang	%	Rang	%	Rang	%	Rang
A72-0 lastni prihranki	62%	1	33%	3	23%	3	19%	3
A72-1 prihranki menedžerskega tima	11%	6	6%	6	4%	6	2%	7
A72-2 posojilo družine/prijateljev	19%	3	4%	8	3%	9	1%	9
A72-3 zasebni investitorji (brez A70-2)	16%	5	5%	7	3%	7	3%	6
A72-4 družbe za investiranje	1%	10	1%	10	2%	10	2%	7
A72-5 krediti dobaviteljev	11%	6	15%	4	16%	4	5%	4
A72-6 krediti kupcev	4%	9	4%	8	3%	7	1%	9
A72-7 bančna komercialna in investicijska posojila	26%	2	48%	2	55%	2	42%	1
A72-8 vladni program	6%	8	7%	5	5%	5	5%	4
A72-9 iz zadržanih dobičkov	16%	4	53%	1	63%	1	20%	2

Vir: priloga 1

Na vprašanje, kako bodo financirali prihodnje investicije in rast, pa dinamični podjetniki odgovarjajo zelo optimistično: okoli 2/5 virov bodo zagotovili sami, nekaj več kot 2/5 naj bi si sredstva sposodili pri bankah, vse druge kategorije lastniških in dolgovanih virov pa skupaj predstavljajo manj kot 20% virov. Je pa malo verjetno, da bodo v naslednji fazi rasti tako drastično spremenili vire financiranja glede na devetletno povprečje. Značilne razlike v dosedanjih in načrtovanih virih financiranja smo ugotovili tudi med podjetji v raziskavi 1990–1993 in našo raziskavo ($\chi^2 = 304,987$, SP = 11, zaup. = 0,1%).

Slika 6.2.9.4. Spremembe v financiranju dinamičnih podjetij v desetletnem obdobju in napoved financiranja investicij v dinamičnih podjetjih



Vir: Priloga 1

Po mnenju podjetnikov na podjetje zelo vpliva učinkovitost in likvidnost finančnih trgov (finančno okolje podjetja v poglavju 6.2.3.2. na str. 103). Če podjetniki po eni strani navajajo, da je njihov uspeh odvisen od ustreznega financiranja, pa je po drugi strani kar v tretjini primerov problem financiranja na prvem mestu. Očitno imajo dinamična podjetja tudi problem upravljanja z denarjem. Tretjina gazel nima presežkov denarja (kljub izkazanemu visokemu kratkoročnemu koeficientu likvidnosti). Drugi presežke likvidnih sredstev usmerjajo v razvoj novih proizvodov (25%) ter v nabavo zalog materiala in trgovskega blaga (v 18%), kar desetina pa pušča neobrestovane presežke na žiro računu (A75 v prilogi 1).

Do tu so nas zanimale predvsem ocene o financiranju, ki smo jih dobili od samih podjetnikov, v nadaljevanju pa pogledjmo še nekaj rezultatov hitre analize podatkov iz javno dostopnih baz podatkov za naša proučevana podjetja. Nekaj primerjav in kazalnikov navajamo v tabeli 6.2.9.5.

Tabela 6.2.9.5. Nekaj pomembnejših kazalnikov uspešnosti dinamičnih podjetij

	1999/1994	Trend 1994–1999
Rast celotnega prihodka (RCP) v obdobju	440 %	pozitiven
Povečanje izvoza v obdobju	636 %	pozitiven
Rast dobička v celotnem prihodku (RDCP) v obdobju	449 %	pozitiven
Povečanje vseh sredstev v obdobju	399 %	pozitiven
Povečanje stalnih sredstev v obdobju	371 %	pozitiven
Povečanje lastnega kapitala v obdobju	270 %	pozitiven
Delež kapitala v financiranju v letu 1999	26,10 %	pozitiven
Dobičkovnost kapitala v letu 1999	26,47 %	negativen
Povečanje drugih virov sredstev v obdobju	527 %	pozitiven
Dobičkovnost vseh sredstev v letu 1999	8,15 %	negativen
Gospodarnost; > 1 dobro, < 1 slabo	1,01	negativen
Kratkoročni koeficient likvidnosti; > 1 likvidno	1,89	negativen
Delež denarja v kratkoročnih obveznostih v letu 1999	11,76 %	stagnira
Pokritost gibljivih sredstev z dolgoročnimi viri; > 1 ustrezno	0,6	pozitiven
Pokritost dolgoročnih sredstev z dolgoročnimi viri; > 1 ustrezno	1,65	negativen
Povečanje celotnega prihodka na zaposlenega v obdobju	141 %	pozitiven
Povečanje dobička v prihodku na zaposlenega v obdobju	132 %	pozitiven
Povečanje bruto mesečne plače na zaposlenega v obdobju	168 %	pozitiven

Vir: Podatki GVIN in APP; baza3.xls

Lastni kapital v proučevanih dinamičnih podjetjih se je v petih letih povečal za 2,7-krat, povečal pa se je tudi delež lastnega kapitala v financiranju s 26% v letu 1994 na 32% v letu 1999. Hkrati je padla dobičkovnost lastnega kapitala s 43,6% v letu 1994 na 17,8% v letu

1999. Ugotovimo lahko, da dinamična podjetja dosegajo hitro rast prihodkov predvsem s povečevanjem izvoza. To rast so dosegli z angažiranjem relativno manjšega obsega sredstev in z manjšim deležem lastnega kapitala kot pred petimi leti. Zato so morali v večji meri povečati delež dolgovanih virov in tudi njihov obseg. Dobiček v celotnem prihodku je le 2,3%, dobičkovnost lastnega kapitala pa sicer pada, vendar je še vedno okoli 26%. Hitra rast in zmanjševanje deleža kvalitetnih virov financiranja povzroča zniževanje nekaterih drugih kazalnikov, predvsem slabšanje likvidnosti.

Zanimivo je, da podjetniki ugotavljajo, da jim največje dobičke v podjetju prinašajo storitve (v 45%), proizvodnja (v 31%) in trgovina (v 37%) (A80 v prilogi 1). Analiza kaže, da najvišje stopnje rasti izkazujejo dinamična podjetja v gradbeništvu (značilno za rast celotnega prihodka), v transportu in komunikacijah (značilno za rast dobičkovnosti sredstev) in v inženiringu (značilno za rast dobička v celotnem prihodku). Večina podjetnikov ne pričakuje bodočih visokih dobičkov, saj bodo tekoče vlagali v razvoj novih proizvodov in novih trgov, vendar izračun pokaže, da dejansko pričakujejo večje povprečne dobičke, kot so jih dosegli leta 1999 (A781 in GVIN).

6.3. Sklep

Za dinamična podjetja v Sloveniji smo v tem poglavju ugotovili, da se v preteklem desetletju niso veliko spremenila (notranjeokoljski dejavniki rasti), spremenilo pa se je poslovno, finančno in davčno okolje ter odnos okolja do podjetništva, do česar so dinamični podjetniki v naši raziskavi značilno bolj kritični, kot so bili v raziskavi 1994.

Ko smo merili vpliv posameznih značilnosti dinamičnih podjetij na naša merila rasti, smo ugotovili, da je bil Indeks DaBEG slovenskih dinamičnih podjetij v preteklosti odvisen predvsem od naklonjenosti vladnih predpisov (A43), od višine nagrade dinamičnega podjetnika (A63), starosti opreme dinamičnega podjetja (A68), poznavanja navad in vedenja potrošnikov (A106) ter kvalitete podjetniškega tima (A61).

Rast celotnega prihodka dinamičnih podjetij je bila odvisna od dejavnosti podjetja (najvišja je v gradbeništvu – A22), naklonjenosti vladnih predpisov (A43) in birokracije (A131), usmerjenosti na tuje (neevropske) trge (A85), izvora dobaviteljev dinamičnega podjetja (dobavitelji iz držav srednje in vzhodne Evrope – A87) ter od načrtovanja prihodnjih investicij (A92).

Rast dobička v prihodku dinamičnih podjetij je bila najvišja v dejavnosti inženiringa (A22), odvisna pa je od mnenja, ki ga ima podjetnik o višini davka na dobiček (A122): dobiček iz leta v leto raste, če podjetnik meni, da je davek na dobiček ustrezen. Prav tako dobiček dinamičnega podjetja narašča, če podjetnik prejema najvišje nadomestilo za svoje

tekoče delo (A63–5), če v panogi, kjer deluje, ni močne konkurence (A88), in če so v financiranju rasti sodelovali člani menedžerskega tima (A72–1).

Višje rasti dobičkovnosti kapitala smo ugotovili v podjetjih, kjer podjetnik meni, da bi še enkrat ustanovil enako podjetje, če bi se za to ponudila priložnost (A44–1), kjer si podjetnik izplačuje sorazmerno nizko nagrado za tekoče delo (A63–2), kjer so delavci dovolj usposobljeni za delo (A57 v prilogi 1), in kjer je bil glavni vir zagona (ne ustanovitve) podjetja lastniški kapital (A70–9 v prilogi 1).

Na rast dobičkovnosti vseh sredstev vplivajo težave pri transportu (A43–7 v prilogi 1), družbeno priznanje oz. priznanje okolja (A270), izvor podjetja (ustanovitelj je podjetnik; A21–0 v prilogi 1), dejavnost (A22–2 v prilogi 1), nagrajevanje menedžmenta in pričakovanje podjetnikove žetve (A62; A269 v prilogi 1), pri čemer na rast dobičkovnosti negativno vplivajo predvsem visoko nagrajevanje menedžmenta, nevtralen odnos do soupravljanja zaposlenih (A65–1 v prilogi 1) in podjetnik (A119–2 v prilogi 1), ki je ustanovil podjetje predvsem zato, da bi uresničil idejo in si zagotovil eksistenco.

7. RAZLIKE V DEJAVNIKIH DINAMIČNEGA PODJETNIŠTVA MED SLOVENIJO IN EU

7.1. Uvod

V tem poglavju bomo podrobneje predstavili razlike, ki smo jih ugotovili v odgovorih dinamičnih podjetnikov v Sloveniji (SLO) in v Evropi (EU), in se nanašajo na ključnih 31 dejavnikov hitre rasti dinamičnih podjetij v EU (pogl. 4.2.2., str. 64). Primerjave smo razvrstili glede na ključne dejavnike evropskih dinamičnih podjetnikov v dejavnike okolja in notranje dejavnike rasti podjetja, ki vplivajo na značilnosti podjetnika, inovativnost, strategije rasti, poslo-vodenje, ravnanje z zaposlenimi in na financiranje. Tabela rezultatov statistične primerjave odgovorov slovenskih in EU dinamičnih podjetnikov je v *prilogi 4*, za interpretacijo pa smo uporabili tudi rezultate iz *priloge 1* in *priloge 2*.

7.2. Vplivi okolja na dinamična podjetja v EU in Sloveniji

Pri proučevanju dinamičnih podjetij v EU so v zadnjih letih ugotovili nekaj ključnih dejavnikov okolja, ki značilno vplivajo na rast dinamičnih podjetij v Evropi. Ti dejavniki okolja so opisani s 17 značilnostmi, ki imajo značilen vpliv na hitro rast gazel v Evropi. V

nadaljevanju na osnovi odgovorov slovenskih in EU dinamičnih podjetnikov predstavljamo predvsem razlike, ki smo jih ugotovili, ne bomo pa podrobneje predstavljali drugih značilnosti, kjer so slovenska dinamična podjetja in podjetniki podobni ali enaki evropskim.

7.2.1. Vpliv okolja na podjetnika

Značilnosti iz okolja, ki vplivajo na podjetnika v dinamičnih podjetjih, so:

- razmerje »tveganje : nagrada« (1P1),
- družbeno priznanje podjetništvu in podjetniku (1P2),
- izobraževanje in usposabljanje (1P3),
- notranjepodjetniška klima za izločitve (1P4).

Odgovore dinamičnih podjetnikov v Evropi in Sloveniji, iz katerih sklepamo o teh značilnostih in razlikah med evropskimi in slovenskimi dinamičnimi podjetji, smo našli v 17 vprašanjih v našem vprašalniku, ki jih prikazujemo v tabeli 7.2.1.

Večina (86%) evropskih dinamičnih podjetnikov s svojim podjetjem dosega takšen dobiček, kot ga je pričakovala, medtem ko je v Sloveniji le polovica zadovoljna z doseženim, kar četrтина pa pravi, da dosega manjši dobiček od pričakovanega (A83). Hkrati se evropskim podjetnikom zdi pričakovanje bogate žetve kot nagrade za tveganje pomembnejše kot slovenskim (A269 v prilogi 1). Iz tega je mogoče sklepati, da imajo evropski podjetniki realnejša pričakovanja in načrtovanje prihodnjih dobičkov (kar je razumljivo, saj imajo z vodenjem dinamičnega podjetja precej daljše izkušnje od slovenskih, imajo pa tudi več znanja). Očitno je, da za tveganje pričakujejo tudi večjo nagrado od slovenskih dinamičnih podjetnikov.

Odnos okolja do podjetništva (družbeno priznanje podjetništva) lahko ocenimo na osnovi več vprašanj. Tako evropski podjetniki pogosteje kot slovenski navajajo, da so se podjetništva lotili zato, ker je bilo to zanimivo in popularno (A119-4 v prilogi 1), pa tudi vpliv družbenega priznanja na motiviranost za rast podjetja ocenjujejo značilno više od slovenskih (A270 v prilogi 1). Po drugi strani pa nismo našli značilnih razlik v oceni odnosa vlade, državnih uradnikov in menedžerjev javnih podjetij do podjetništva (A125 v prilogi 1), v oceni povprečnega odnosa državljanov do zasebnega podjetništva in ustvarjanja dobička (A126 v prilogi 1) in tudi ne v oceni, koliko vpliva državna podpora podjetništvu in splošna klima do podjetništva na podjetnikovo motivacijo za upravljanje rasti podjetja (A271 v prilogi 1). Težko bi sklepali, da okolje na dinamična podjetja v EU vpliva pomembno drugače kot v Sloveniji.

Tabela 7.2.1. Razlike v značilnostih vpliva okolja na dinamičnega podjetnika

Atribut	EU značilnosti vpliva okolja na podjetnika				Št. vpr.	Razlika v odgovorih	Stop. zaup.	Vprašanje
21				1P4	13	značilna	0,1%	izvor podjetja
31				1P4	23	značilna	0,1%	kje ste bili zaposleni, preden ste začeli s tem poslom
32				1P4	24	značilna	0,1%	kakšno delovno mesto ste zasedali v prejšnji službi
33				1P4	25	ni značilna		ali v sedanjem poslu izdelujete enak izdelek kot pri prejšnjih
35				1P4	27	značilna	0,1%	glavni razlog za ustanovitev tega podjetja
57			1P3		43	značilna	0,1%	menite, da so delavci dovolj usposobljeni
59			1P3		45	značilna	0,1%	kje je večina vaših delavcev pridobila sposobnosti, ki jih uporabljajo v podjetju
83	1P1				68	značilna	0,1%	ali je dobiček tak, kot ste pričakovali
119		1P2			90	ni značilna		se še spomnite, zakaj ste ustanovili podjetje
120				1P4	91	značilna	1,0%	ali ste imeli težave s pridobitvijo registracije, licence ali dovoljenj za ustanovitev podjetja
121				1P4	92	ni značilna		koliko časa ste porabili za pridobitev vseh potrebnih licenc in dovoljenj
125		1P2			96	ni značilna		kako bi ocenili odnos vlade, državnih uradnikov in menedžerjev v državnih podjetjih do zasebnega podjetništva
126		1P2			97	ni značilna		kako bi ocenili povprečen odnos državljanov do zasebnega podjetništva in ustvarjanja dobička
269	1P1				1010	značilna	0,1%	pričakovanje bogate žetve, nagrade za tveganje
270		1P2			1011	značilna	0,1%	družbeno priznanje oz. priznanje okolja
271		1P2			1012	ni značilna		dejavniki, ki vplivajo na podjetnikovo motivacijo: državna podpora podjetništvu in splošna klima
272			1P3		1013	ni značilna		dejavniki, ki vplivajo na podjetnikovo motivacijo: svetovalci
273			1P3		1014	ni značilna		dejavniki, ki vplivajo na podjetnikovo motivacijo: izobraževanje

Vir: Priloga 1 in priloga 3

Izobraževanje in sistem poslovnega in strokovnega usposabljanja pomembno vplivata na rast podjetij, so ugotovili pri raziskovanju evropskih gazel (podobno kot tudi v drugih raziskavah, ki smo jih že omenjali). Ameriški in evropski najbolj dinamični podjetniki so praviloma za eno stopnjo višje izobraženi od slovenskih. Med evropskimi jih je kar 9% z doktoratom, 22% jih je končalo podiplomski študij, 36% pa jih ima univerzitetno oz. visokošolsko izobrazbo (Roure, 1999; 119). Nekaj drugačno izobrazbeno strukturo smo ugotovili pri našem raziskovanju evropskih dinamičnih podjetij (A26 v prilogi 1).

Večje zadovoljstvo s šolskim sistemom in njegovo primernostjo za rastoča podjetja odražajo odgovori na vprašanje, kje je večina delavcev pridobila sposobnosti, ki jih potrebujejo za delo v rastočem podjetju (A59 v prilogi 1). Večji je delež podjetnikov v EU, ki so zadovoljni s šolskim sistemom (SLO: 11%; EU: 33%), precej večji je tudi delež tistih delavcev, ki so znanja pridobili pri prejšnjih zaposlitvah, manj pa se jih je za delo

usposobilo v trenutnem dinamičnem podjetju (SLO: 58%; EU: 17%). Hkrati pa dinamični podjetniki v Evropi in Sloveniji podobno razmišljajo in ocenjujejo pomen svetovalcev in izobraževanja ter usposabljanja kot motivatorja za rast podjetja (A272 in A273 v prilogi 1).

Klima v okolju za izločitve (*spin-off*) je zelo pomemben posveševalec dinamičnega podjetništva. Tranzicijsko obdobje v Sloveniji je bilo torej kot nalašč za razcvet dinamičnih podjetij, med katerimi jih je 61% (EU: 79%) ustanovil dinamični podjetnik, druga pa so nastala prej in jih je dinamični podjetnik sam ali s timom ali delno kupil bodisi od države bodisi v postopku privatizacije, v precej manjšem deležu (SLO: 3%; EU 16%) pa so bila sedanja dinamična podjetja prej v rokah drugih podjetnikov (A21 v prilogi 1). Dinamični podjetniki v Sloveniji so imeli več izkušenj kot evropski, preden so se lotili dinamičnega podjetja, večinoma pa so bili zaposleni v državnih podjetjih, medtem ko so dinamični podjetniki v Evropi pridobivali izkušnje v zasebnih podjetjih. Precej večji delež je med slovenskimi dinamičnimi podjetniki tudi tistih, ki so imeli izkušnje v vladnih službah, 5,5% pa se je podjetništva lotilo iz brezposelnosti (A30 in A31 v prilogi 1). Razlike v odgovorih so značilne tudi pri navajanju razlogov za ustanovitev podjetja. Slovenski dinamični podjetniki so se podjetništva lotili bodisi zato, ker so videli dobičkonosno priložnost, bodisi zaradi nezadovoljstva z delom v prejšnji službi; pri evropskih podjetnikih pa je delež tistih, ki so bili nezadovoljni s prejšnjo zaposlitvijo večji od tistih, ki navajajo dobičkonosno priložnost kot motiv za ustanovitev podjetja (A27 v prilogi 1).

Ugotovimo, da smo med 17 vprašanji, ki omogočajo kvalitativno primerjavo razlik v vplivu okolja na EU in slovenske dinamične podjetnike, za 9 ugotovili značilne razlike v odgovorih, za 8 pa razlik ne moremo potrditi.

7.2.2. Vpliv okolja na inovativnost

Značilnosti iz okolja, ki vplivajo na inovativnost (in R&R naravnost), so:

- razvoj ustvarjalnosti v izobraževanju (1I1),
- učinkovita zaščita intelektualne lastnine (1I2),
- raziskovalno-razvojna podpora; sodelovanje znanost – podjetja (1I3).

V tabeli 7.2.2. prikazujemo razlike, ki smo jih ugotovili v odgovorih slovenskih in evropskih dinamičnih podjetnikov na vprašanja, ki so povezana z gornjimi značilnostmi.

Dinamični podjetniki tako v Evropi kot v Sloveniji težko ali razmeroma težko najdejo delavce, ki bi bili dovolj usposobljeni in primerni za delo v njihovih podjetjih (A58), hkrati pa odgovarjajo, da jih večina (SLO: 63%; EU: 26%) oz. polovica (SLO: 10%; EU: 73%) ni dovolj usposobljenih za delo v njihovem rastočem podjetju.

Tabela 7.2.2. Razlike v značilnostih vpliva okolja na inovativnost dinamičnih podjetij

Atribut	EU značilnosti vpliva okolja na inovativnost			Št. vpr.	Razlika v odgovorih	Stop. zaup.	Vprašanje
33		1 2		25	ni značilna		ali v sedanjem poslu izdelujete enak izdelek kot pri prejšnjih zaposlitvah
36		1 2		28	značilna	5%	kakšna je bila vaša ključna motivacija za ustanovitev lastnega podjetja
42			1 3	34	značilna	5%	kaj je po vašem mnenju glavni razlog za uspeh tega podjetja
43			1 3	35	značilna	0,1%	kakšni so največji problemi, ki trenutno vplivajo na vaš posel
57	1 1			43	značilna	0,1%	ali menite, da so vaši delavci dovolj usposobljeni
58	1 1			44	ni značilna		ali težko dobite delavce z določenimi znanji, ki so dovolj usposobljeni za rast vašega podjetja
59	1 1			45	značilna	0,1%	kje je večina vaših delavcev pridobila sposobnosti, ki jih uporablja v vašem podjetju
95			1 3	791	značilna	0,1%	kako nameravate uporabiti dodatna sredstva v naslednjih 2 letih
96			1 3	792	značilna	1%	kako nameravate uporabiti dodatna sredstva v naslednjih 5 letih
101			1 3	840	značilna	1%	najpomembnejše za rast: logistika posla in informacijska podpora
102			1 3	841	značilna	1%	najpomembnejše za rast: sledenje (vodenje v) tehnološkem razvoju

Vir: Priloga 1 in priloga 3

Ugotovili smo že, da so podjetniki do šolskega sistema dokaj kritični, saj usposobljenih delavcev ne morejo najti in jih morajo takorekoč sami usposobiti (A59), oziroma na trgu delovne sile določenih profilov praktično niso mogli dobiti; najtežje najdejo ustrezno tehnično izobražene (SLO: 30%; EU: 19,6%), komercialiste in prodajalce (SLO: 22%; EU: 20%) ter menedžerje (SLO: 16,6%; EU 9,3%). Iz teh odgovorov sicer ni mogoče sklepati o tem, koliko šolski sistem razvija ustvarjalnost, ki je potrebna za razvoj podjetništva, možno pa je ugotoviti, da so razmere glede ustreznosti delavcev za delo v dinamičnih podjetjih v Evropi in Sloveniji dokaj podobne, čeprav je povprečna stopnja izobrazbe v evropskih gazelah višja kot v Sloveniji, podobno kot smo že ugotovili za dinamične podjetnike (A56 v prilogi 1). Velike pomanjkljivosti v razvoju ustvarjalnosti za podjetništvo v šolskem sistemu ugotavljajo tudi drugi raziskovalci podjetništva v Sloveniji (npr. Berginc, 2002).

Dinamični podjetniki v Evropi in Sloveniji so podobno odgovorili na vprašanje o izvornosti svojih izdelkov (A33). Skoraj polovica jih izdeluje popolnoma drug, nov izdelek (ali storitev), 29% oz. 15% povezan, vendar drugačen izdelek, 31% oz. 17% zelo podoben, 15% slovenskih podjetnikov pa je izjavilo, da delajo enak izdelek, kot so ga delali v prejšnjem podjetju, kjer so bili zaposleni. To v Evropi kot kaže bodisi ni možno zaradi zaščite industrijske lastnine in drugih oblik konkurenčnega varstva bodisi dinamični podjetniki tega ne priznajo. Po drugi strani pa je to verjetno posledica krize, zaradi katere so mnoga podjetja propadla, mnogi so ostali brez posla ali z minimalnimi prejemki, in so

se za podjetniško kariero v največ primerih odločili iz želje po neodvisnosti, po boljšem izkoriščanju svojih znanj in sposobnosti in ekonomske nujnosti (A36 v prilogi 1), za razliko od evropskih gazel, kjer so odgovori mnogo bolj uravnoteženi.

Vpetost in povezanost znanosti z dinamičnimi podjetji je tretja lastnost, ki v Evropi zaznamuje hitro rastoča podjetja in dinamično podjetništvo. To se zrcali že v sami dejavnosti evropskih gazel, med katerimi je skoraj 30% takšnih, ki delujejo na tehnološko zahtevnem področju različnih dejavnosti. Zrcali se tudi v visokem odstotku (nad 18%) dinamičnih podjetij v Evropi, katerih notranje in zunanje poslovanje je podprto s tretjo generacijo informacijskih sistemov. Ne nazadnje pa se to zrcali tudi v visokem deležu dinamičnih podjetnikov s končanimi podiplomskimi, tudi doktorskimi študiji ne le na področju poslovnih znanosti, ampak tudi in predvsem na področju naravoslovno-tehničnih znanosti (GrowthPlus, 2000, 2001).

Evropski in slovenski dinamični podjetniki so dokaj različno odgovorili na vprašanje, kaj je glavni razlog za uspeh njihovega podjetja. Vendar so inovacije in inovativnost za podjetnike v Sloveniji celo za spoznanje pomembnejše kot za evropske podjetnike (A42 v prilogi 1). Razlike so značilne tudi v oceni pomembnosti logistike in informacijske podpore ter sledenja v tehnološkem razvoju za hitro rast: slovenski podjetniki ju ocenjujejo kot bolj pomembno (A101 in A102 v prilogi 1). Po drugi strani pa bodo slovenski dinamični podjetniki v prihodnjih dveh oz. petih letih za raziskave in razvoj namenili precej manjši delež dodatnega denarja, kot to načrtujejo evropski podjetniki (A95 in A96 v prilogi 1).

V odgovorih evropskih in slovenskih dinamičnih podjetnikov na vprašanja, ki so posredno povezana z inovativnostjo in neposredno z vlaganji v informacijsko, logistično in tehnološko podporo podjetju oz. v razvoj, smo našli več različnosti kot podobnosti, iz česar pogojno sklepamo, da dejavniki okolja, ki vplivajo na inovativnost, razvojno in raziskovalno dejavnost ter povezanost znanosti s podjetji, ne delujejo enako na evropska in na slovenskega dinamična podjetja.

7.2.3. Vpliv okolja na poslovno strategijo

Značilnosti iz okolja, ki vplivata na poslovno strategijo dinamičnih podjetij, sta:

- možnosti za aktivno strategijo rasti na globalnih trgih (1S1),
- internacionalizacija (1S2).

Pri preverjanju razlik v odgovorih na 12 vprašanj, ki posredno ali neposredno kažejo na podjetnikovo strategijo rasti in širitve posla, smo značilne razlike med evropskimi in slovenskimi podjetniki ugotovili za 11 vprašanj (tabela 7.2.3.1).

Tabela 7.2.3.1. Razlike v značilnostih vpliva okolja na strategijo rasti dinamičnih podjetij

Atribut	EU značilnosti vpliva okolja na strategijo		Št. vpr.	Razlika v odgovorih	Stop. zaup.	Vprašanje
98		1S2	81	značilna	0,1%	katere spremembe v finančnem okolju bi vas motivirale, da bi povečali svojo dejavnost in več investirali
99		1S2	82	značilna	0,1%	katere spremembe v poslovnem okolju bi vas motivirale, da bi povečali svojo dejavnost in več investirali
124		1S2	95	značilna	1,0%	ali davčna politika daje dovolj spodbude za rastoča podjetja
127	1S1		980	značilna	0,1%	ekološka politika
128	1S1		981	značilna	5,0%	davčna politika
129	1S1		982	značilna	1,0%	dohodnina - osebna obdavčitev
130	1S1	1S2	983	značilna	1,0%	delovna zakonodaja
131	1S1	1S2	984	značilna	5,0%	birokracija
132	1S1	1S2	985	značilna	5,0%	prometni davek, davek na dodano vrednost
133	1S1	1S2	986	značilna	1,0%	obdavčitev podjetij
134	1S1	1S2	987	ni značilna		ureditev glede kooperacij
135	1S1	1S2	988	značilna	0,1%	socialni, zdravstveni, pokojninski in drugi prispevki

Vir: Priloga 1 in priloga 3

Internacionalizacija in globalizacija poslovanja dinamičnih podjetij je v največji meri povezana z motivom dinamičnih podjetnikov, da podjetje vodijo v nadaljnjo rast, tudi ko dosežejo določen obseg poslovanja na domačem trgu. Za takšno rast pa je po eni strani potrebna odprtost trgov (blaga in storitev, kapitala in delovne sile), po drugi strani pa morajo biti izpolnjeni tudi drugi pogoji, povezani predvsem s kulturo dinamičnega podjetja in podjetnika. Dinamična podjetja v Sloveniji so v proučevanem obdobju (kar smo ugotovili v poglavju 6) bistveno bolj povečevala izvoz od povprečja v gospodarstvu, in je njihova rast dejansko že doslej rezultat mednarodne širitve. Nadaljnja širitev podjetij in mednarodna ekspanzija je tako odvisna od finančnega okolja (A98 v prilogi 1), ki je v Sloveniji bistveno manj prijazno rastočim podjetjem kot v Evropi, kot tudi od poslovnega okolja in zakonskih okvirov (A99 v prilogi 1), ki so dinamičnemu podjetništvu v Sloveniji manj naklonjeni kot v Evropi. Pri tem podjetniki ocenjujejo, da bi prav davčne spodbude lahko pomembno prispevale k hitrejši rasti in izvozu (A124 v prilogi 1).

Največje razlike med evropskimi in slovenskimi dinamičnimi podjetniki smo ugotovili pri odgovorih na vprašanje »Kateri elementi državne ekonomske politike povečujejo izvoz, kateri zavirajo?« (A127–A135 v prilogi 1), kjer smo značilne razlike ugotovili pri vseh možnih odgovorih, razen pri ureditvi kooperacij. Te razlike vidimo v tabeli 7.2.3.2.

Tako slovenski kot evropski dinamični podjetniki ekologiji oz. ekološki politiki pripisujejo nevtralen vpliv na izvoz, evropski celo rahlo pospeševalen, vse druge srednje ocene pa kažejo na kritičen odnos podjetnikov do ekonomske politike in zakonodaje, ki je pove-

zana z navedenimi vprašanji. Očitno pod vplivom uvedbe zakona o davku na dodano vrednost slovenski podjetniki kot najbolj pospeševalen element navajajo prav ta davek.

Tabela 7.2.3.2. Razlike v značilnostih vpliva okolja na strategijo rasti dinamičnih podjetij

	SLO	EU	SLO	EU
Kateri elementi državne ekonomske politike povečujejo izvoz, kateri zavirajo? (1 = zelo zavirajo; 3 = nevtrarno; 5 = zelo pospešujejo)	2001	2001	2001	2001
	srednja ocena	srednja ocena	rang	rang
A127 ekološka politika	2,99	3,40	2	1
A134 ureditev glede kooperacij	2,90	2,98	3	2
A132 prometni davek, zdaj davek na dodano vrednost	3,22	2,88	1	3
A133 obdavčitev podjetij	2,55	2,81	7	4
A128 davčna politika	2,75	2,74	4	5
A131 birokracija (administriranje)	2,02	2,40	9	6
A135 socialne, zdravstvene, pokojninske idr. dajatve	2,43	2,05	8	7
A129 dohodnina - osebna obdavčitev	2,65	1,98	5	8
A130 delovna zakonodaja	2,56	1,98	6	8

Vir: priloga 1

Ugotovimo lahko, da so razlike v odgovorih na vprašanja, ki zadevajo vliv okolja na poslovno strategijo rasti z internacionalizacijo in globalizacijo, značilne, vendar so tako evropski kot slovenski podjetniki do okolja kritični, in smo značilnost pravzaprav odkrili v polju nezadovoljstva z ekonomsko politiko države; v primeru Evrope pa celo zelo velikega nezadovoljstva, saj evropski podjetniki menijo, da bi jih boljše ekonomske razmere (A99–1) bistveno spodbudile k povečanju dejavnosti in investiranju, bolj kritični od slovenskih pa so tudi do davčnih spodbud za rastoča podjetja (A124 v prilogi 1).

7.2.4. Vpliv okolja na zaposlene

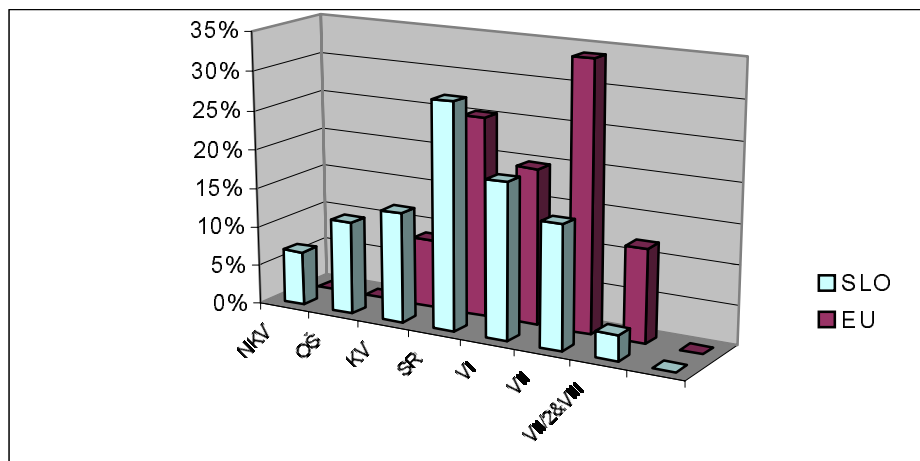
Dejavnika iz okolja, ki značilno vplivata na ravnanje z zaposlenimi v dinamičnih podjetjih, sta:

- delovanje trga delovne sile (1Z1),
- dostopnost naboljših strokovnjakov (1Z2).

Ugotovili smo že, da je ponudba usposobljenih delavcev eden ključnih elementov rasti dinamičnih podjetij, in da imajo dinamični podjetniki prav z iskanjem delavcev in menedžerjev nemalo težav. Vendar delavce z določenimi znanji, potrebnimi za nadaljnjo rast dinamičnih podjetij, podobno težko najdejo tako evropski kot slovenski podjetniki (A58 in A115 v prilogi 1). Razlike so značilne v stopnji izobraženosti delovne sile in usposobljenosti za delo v podjetju (A56 in A59 v prilogi 1). Povprečna izobrazba zaposlenih v slovenskih dinamičnih podjetjih je med srednjestrokovno in srednjo (2,8), v evropskih gazelah pa med srednjo in višješolsko (3,3). Še več o stopnji izobrazbe v dinamičnih

podjetjih pove slika 7.2.4., iz katere vidimo, da dinamična podjetja v Evropi delajo z mnogo več visoko in podiplomsko izobraženimi zaposlenimi kot slovenska.

Slika 7.2.4. Stopnja izobrazbe zaposlenih v dinamičnih podjetjih EU in Slovenije.



Vir: A 56 v prilogi 1

O nerazvitem trgu delovne sile v Sloveniji priča tudi podatek, da so slovenski dinamični podjetniki precej večji del zaposlenih morali usposobiti za delo v svojem podjetju sami, za razliko od evropskih, ki so jih večino ustrezno usposobljenih vendarle dobili iz drugih podjetij (A59 v prilogi 1). Pomembno oviro za hitrejšo rast vidijo dinamični podjetniki tudi v delovni zakonodaji (A130 v prilogi 1).

V tabeli 7.2.4. (A115 v prilogi 1) sicer ugotovimo, da tako evropske kot slovenske dinamične podjetnike pestijo približno enake potrebe po zaposlenih – najtežje najdejo tehnično izobražene in poslovodje (menedžment). Hkrati vidimo, da dve petini (42%) dinamičnih podjetij v Sloveniji vodijo dinamični podjetniki sami brez menedžmenta, medtem

Tabela 7.2.4. Razlike v značilnostih vpliva okolja na ravnanje z zaposlenimi

Atribut	EU značilnosti vpliva okolja na ravnanje z zaposlenimi		Št. vpr.	Razlika v odgovorih	Stop. zaup.	Vprašanje
58	1Z1	1Z2	44	ni značilna		ali težko dobite delavce z določenimi znanji, ki so dovolj usposobljeni za rast vašega podjetja
59	1Z1		45	značilna	0,1%	kje je večina vaših delavcev pridobila sposobnosti, ki jih uporablja v vašem podjetju
61	1Z1		47	značilna	0,1%	ali vodite svoje podjetje z usposobljenimi menedžerji
115	1Z1	1Z2	86	ni značilna		katere delavce ste najtežje našli, izbrali

Vir: Priloga 1 in priloga 3

ko skoraj štiri petine (79%) evropskih gazel vodi dober menedžerski tim nelastnikov in lastnikov (A61-0 in A61-4 v prilogi 1). To lahko pojasnimo razliko v starostni med evropskimi in slovenskimi dinamičnimi podjetji oz. s fazo razvoja teh podjetij.

Ugotavljamo torej, da slovenska dinamična podjetja sicer pestijo podobne težave glede dostopnosti delovne sile in menedžmenta kot evropske, vendar pa slovenske gazele delajo s povprečno nižje izobraženimi delavci kot evropske, kar je povezano tako z ustvarjalnostjo in inovativnostjo, kjer je, kot smo že ugotavljali, med slovenskimi gazelami manj visoko tehnološko zahtevnih podjetij. Da je temu tako, dakazujejo tudi odgovori na vprašanje o glavnih konkurenčnih prednostih podjetja (A91 v prilogi 1), kjer slovenski podjetniki v več kot 16% primerov navajajo prav nizke stroške delovne sile, kar pri evropskih gazelah praktično ne drži.

7.2.5. Vpliv okolja na poslovanje

Dejavniki okolja, ki značilno vplivajo na poslovanje v dinamičnih podjetjih v EU, so:

- spodbujevalen davčni sistem za udeležbo v dobičku (1M1),
- delniške opcije (1M2),
- odkupi in drugi načrti solastništva (1M3).

Pri proučevanju uspešnosti evropskih gazel (Bartholome, Fourage, 1999; 23–95) so ugotovili veliko stopnjo povezanosti hitre rasti podjetja predvsem z zakonsko ureditvijo in dejanskimi davčnimi olajšavami za udeležbo menedžmenta in zaposlenih v dobičku podjetja in stimulatивно ureditvijo delniških opcij (solastništva) za menedžment (in zaposlene). Pri tem zgoraj navedena avtorja ugotavljata, da so tudi med evropskimi državami še vedno velike razlike in da evropska zakonodaja nikakor še ni primerljiva z izredno stimulativnimi rešitvami, ki so predvidene v ameriški zakonodaji. Nekatere razlike med stališči in odgovori evropskih in slovenskih podjetnikov na ta vprašanja smo dobili tudi pri proučitvi naših odgovorov (tabela 7.2.5.).

Tabela 7.2.5. Razlike v značilnostih vpliva okolja na poslovanje

Atribut	EU značilnosti vpliva okolja na poslovanje			Št. vpr.	Razlika v odgovorih	Stop. zaup.	Vprašanje
65				51	značilna	1,0%	kaj menite o tem, da bi bili tudi delavci delničarji v vašem podjetju
122	1M1			93	ni značilna		kaj menite od davku na dobiček v Sloveniji
123	1M1	1M2	1M3	94	značilna	1,0%	ali davčna politika vaše države stimulira reinvestiranje dobička
124		1M2	1M3	95	značilna	1,0%	ali davčna politika daje dovolj spodbude za rastoča podjetja

Vir: Priloga 1 in priloga 3

V slovenskih dinamičnih podjetjih so zaposleni v 26% že solastniki podjetja, medtem ko so v najbolj dinamičnih podjetjih v Evropi solastništvo zaposlenih in menedžmenta ugotovili v polovici dinamičnih podjetij (Roure, 1999, 118), v našem vzorcu pa je bilo takšnih evropskih gazel kar 59% (A65 v prilogi 1). Čeprav slovenski dinamični podjetniki v 42% navajajo razmišljanje o vključitvi delavcev v solastništvo podjetja ali celo možnost, da bodo podjetje prodali delavcem in menedžmentu, pa je zaradi odsotnosti ustrezne zakonodaje za delniške opcije in nagrajevanje na osnovi udeležbe v dobičku le-to prej izjema kot pravilo, za razliko od gazel v ZDA in delno tudi že v Evropi (cca 30%), kjer so ti načini pomemben del stimulacije menedžmenta in tudi zaposlenih. Med evropskimi gazelami imajo takšne programe nagrajevanja zaposlenih že v skoraj polovici podjetij.

Združenje dinamičnih podjetnikov v Evropi – GrowthPlus – je objavilo podatek, da ima velik del evropskih dinamičnih podjetij že uveljavljen načrt delniških opcij za zaposlene (in menedžerje), v desetini pa tak načrt uvajajo v tem in naslednjem letu. Razlike so med državami v EU sicer velike, saj je, kot ugotavljajo (Bartholome, Fourage, 1999; 26), tak način nagrajevanja, ki je v ZDA uveljavljen, v Evropi relativno mlad. Večina evropskih držav tudi še ni sprejela ustrezne zakonodaje, ki bi omogočala ustrezno davčno stimulacijo za tovrstno nagrajevanje. Takšne zakonodaje tudi Slovenija še ni sprejela.

Podobno je pri gazelah v Evropi, ki veliko pozornost namenjajo pospeševanju inovacij, sodobni organizaciji, nagrajevanju, graditvi kulture podjetja (razvoj vrednot in pripadnosti), pri tem pa ocenjujejo, da so faktorji okolja (kot je spodbujevalen davčni sistem za udeležbo pri dobičku, za delniške opcije) najpomembnejši prispevek države k hitri rasti (Mei-Pochtler, 1999; 34).

Sedanja ureditev davka na dobiček tudi ni stimulatívna za reinvestiranje dobička, podjetniki pa tudi menijo, da davčna politika na splošno ne daje dovolj spodbud za rastoča podjetja in za izvoz (A123 in A124 v prilogi 1). Do teh dveh vprašanj so v Evropi še bolj kritični kot slovenski dinamični podjetniki.

Za pospešitev rasti dinamičnih podjetij je torej prav v segmentu davčnih stimulacij za rastoča podjetja in za delavsko ter menedžersko solastništvo (opcije, odkupi) očitno še veliko možnosti tako za Evropo kot tudi za Slovenijo.

7.2.6. Vpliv okolja na financiranje

Značilnosti iz okolja, ki vplivajo na financiranje dinamičnih podjetij, so:

- dostopnost tveganega kapitala (1F1),
- učinkovitost finančnih trgov (1F2) in
- obdavčitev zadržanih dobičkov in reinvestiranja (1F3).

Praktično pri vseh vprašanjih, s katerimi smo preverjali razlike v finančnem okolju podjetij, smo ugotovili značilne razlike (tabela 7.2.6.1.). Te so pomembne že v zagonski fazi dinamičnih podjetij kot tudi v kasnejšem obdobju financiranja rasti. Te razlike vidimo v tabeli 7.2.6.2., v kateri smo združili (podobno kot v poglavju 6.2.9. str. 124) razlike v virih financiranja, vendar tokrat za dinamična podjetja v Evropi in v Sloveniji.

Tabela 7.2.6.1. Razlike v značilnostih vpliva okolja na financiranje rastočega posla

Atribut	EU značilnosti vpliva okolja na financiranje			Št. vpr.	Razlika v odgovorih	Stop. zaup.	Vprašanje
70	1F1	1F2		56	značilna	0,1%	s kakšnimi viri ste ustanovili in financirali zagon in prvo leto obratovanja vašega podjetja
73	1F1	1F2		59	značilna	1,0%	s katerimi bankami imate najboljše izkušnje
74		1F2		60	značilna	0,1%	na kakšne probleme, če sploh, ste naleteli, ko ste poskušali dobiti kratkoročni kredit za obratni kapital
75		1F2	1F3	61	značilna	0,1%	ali presežke denarnih sredstev v podjetju nalagate v vredn. papirje
123			1F3	94	značilna	1%	ali davčna politika vaše države stimulira reinvestiranje dobička
124			1F3	95	značilna	1%	ali davčna politika daje dovolj spodbude za rastoča podjetja
271	1F1			1012	ni značilna		državna podpora podjetništvu in splošna klima

Vir: priloga 1 in priloga 3

Tabela 7.2.6.2. Viri financiranja slovenskih in evropskih dinamičnih podjetij v obdobjih

S kakšnimi viri ste (boste) financirali podjetje?	EU	SLO	EU	SLO	EU	SLO
	n-22	n-9	n-2		n+5	
A72-0 lastni prihranki	22%	36%	12%	13%	15%	19%
A72-1 prihranki menedžerskega tima	5%	6%	5%	2%	7%	2%
A72-2 posojilo družine/prijateljev	19%	11%	3%	1%	2%	1%
A72-3 zasebni investitorji (brez A70-2)	24%	9%	5%	2%	2%	3%
A72-4 družbe za investiranje	9%	1%	6%	1%	29%	2%
A72-5 krediti dobaviteljev	0%	6%	12%	9%	0%	5%
A72-6 krediti kupcev	0%	3%	5%	2%	0%	1%
A72-7 bančna komercialna in investicijska posojila	5%	15%	20%	31%	15%	42%
A72-8 vladni program	5%	4%	7%	3%	0%	5%
A72-9 iz zadržanih dobičkov	10%	9%	24%	36%	29%	20%

Vir: Priloga 1

Legenda: n = leto anketiranja; npr. n-2: dve leti pred anketiranjem

Ugotovimo lahko, da v Sloveniji izrazito nastopajo viri podjetnika in zadržani dobički kot lastniški kapital in bančna posojila, pri evropskih dinamičnih podjetjih pa nastopajo v mnogo bolj tudi drugi lastniški in dolgovani viri financiranja rasti. Pri tem moramo opozoriti, da so evropske gazele večinoma že v fazi financiranja razširitve in odkupov v finančnem življenjskem ciklu (saj gre povprečno za preko 20 let stara podjetja), slovenske

pa so v fazi zgodnjega financiranja rasti, drugega kroga in le redke v fazi financiranja razširitve (Tajnikar, 2000; 186–192).

Evropske gazele so v startu pričenjale kot partnerske družbe z več zasebnimi investitorji in večjim deležem družinskega financiranja kot slovenske, skoraj desetino zagonskih sredstev pa so dobile od institucionalnih investitorjev. Prihodnje investicije bodo evropske gazele v največji meri (29%) financirale z vključevanjem investitorjev v lastniško strukturo podjetja, slovenske pa v 42% z bančnimi posojili.

Čeprav smo ugotovili, da davčno politiko, ki naj bi stimulirala reinvestiranje dobičkov, tako evropski kot slovenski dinamični podjetniki ocenjujejo kot neprimerno (A123 in A124 v prilogi 1), pa so evropski podjetniki do tega vprašanja bolj kritični od slovenskih. Hkrati evropski podjetniki pomen državne podpore podjetništvu in splošno klimo kot pomembnega motivatorja za njihovo vodenje rasti podjetja, vrednotijo višje kot slovenski (EU: 2,82 od 5; SLO: 2,65 na lestvici od 1 od 5). Značilno različni so tudi odgovori glede upravljanja z denarjem (A75 v prilogi 1).

Učinkovitost finančnih trgov je glede na financiranje dinamičnih podjetij v EU značilno večja, kar lahko zaključimo tako iz gornjega vpogleda v »lastniško financiranje« rasti podjetij kot tudi iz odgovorov na vprašanje o sodelovanju podjetnikov z bankami (A74 in A94 v prilogi 1). Odgovori na vprašanje, »kako plasirajo presežno gotovino« (A75 v prilogi 1), nas navajajo na razmišljanje, da slovenski dinamični podjetniki bolj preudarno ravnaajo z denarjem, kar pa je posledica višje inflacije in verjetno slabšega planiranja in upravljanja z denarjem.

7.3. Vpliv notranjih značilnosti na dinamična podjetja v Evropi in Sloveniji

7.3.1. Značilnosti dinamičnega podjetnika

Lastnosti dinamičnih podjetnikov, ki značilno vplivajo na rast dinamičnih podjetij, so:

- gradi organizacijo (2P1),
- razvija notranje podjetništvo (2P2),
- odlikuje ga energičnost in voditeljstvo (leadership) (2P3),
- ima jasno vizijo in zna strateško upravljati (2P4).

Kvalitativna analiza odgovorov na vprašanja, iz katerih lahko razberemo vrsto lastnosti dinamičnih podjetnikov, je pokazala, da med dinamičnimi podjetniki v Sloveniji in Evropi ni veliko razlik. Na večino vprašanj so odgovarjali podobno oz. enako, tudi na vprašanja o glavnih motivih za rast podjetja (A274–A287 v prilogi 1), o pomenu, ki ga ima vizija za

njihovo delovanje, nagnjenosti k notranjepodjetniški inovativnosti in h graditvi organizacije (tabela 7.3.1.). Značilne razlike smo ugotovili predvsem pri nagrajevanju dinamičnih podjetnikov (A63 in A64 v prilogi 1), kar je povsem razumljivo glede na razmere in velikost dinamičnih podjetij v Sloveniji in Evropi, ter pri oceni, kaj je po njihovem mnenju najpomembnejše za rast. Presenetljivo je, da slovenski podjetniki višje ocenjujejo pomen logistike posla in informacijsko podporo od evropskih kolegov (A101 v prilogi 1).

Tabela 7.3.1. Značilnosti podjetnika, ki vplivajo na rast dinamičnega podjetja

Atribut	EU značilnosti dinamičnega podjetnika				Št. vpr.	Razlika v odgovorih	Stop. zaup.	Vprašanje
61			2P3		47	značilna	0,1%	ali vodite svoje podjetje z usposobljenimi menedžerji
63	2P1				49	značilna	0,1%	kolikšno je vaše povprečno neto mesečno nadomestilo
64	2P1				50	značilna	0,1%	zakaj si ne izplačujete več
101	2P1				840	značilna	1,0%	najpomembnejše za rast: logistika posla in informacijska podpora
103	2P1				842	ni značilna		najpomembnejše za rast: učinkovitost proizvodnega procesa
105				2P4	844	ni značilna		najpomembnejše za rast: poznavanje tržnih trendov in potreb
106				2P4	845	ni značilna		najpomembnejše za rast: poznavanje navad in vedenja potrošnikov
107	2P1				846	ni značilna		najpomembnejše za rast: usmerjenost zaposlenih v zadovoljevanje kupca
108	2P1				850	ni značilna		katerim elementom HRM namenjate posebno pozornost: kadrovanju oz. izbiri sodelavcev
109	2P1			2P4	851	značilna	5,0%	katerim elementom HRM namenjate posebno pozornost: izobraževanju in stalnemu usposabljanju
113	2P1				855	ni značilna		katerim elementom HRM namenjate posebno pozornost: delegiranju odločanja in vodenja
114	2P1				856	značilna	1,0%	katerim elementom HRM namenjate posebno pozornost: graditvi timov
119				2P4	90	ni značilna		se še spomnite, zakaj ste ustanovili podjetje
274		2P2			1015	ni značilna		glavni motiv podjetnika za rast: želja po notranji graditvi podjetja
275			2P3		1016	ni značilna		glavni motiv podjetnika za rast: želja, da se zaposlenim omogoči notranji razvoj in napredovanje
276		2P2			1017	ni značilna		glavni motiv podjetnika za rast: notranje podjetništvo, iniciativnost zaposlenih
277				2P4	1018	ni značilna		glavni motiv podjetnika za rast: taki ste po naravi, želite voditi ugledno podjetje
278				2P4	1019	ni značilna		glavni motiv podjetnika za rast: rast podjetja je del vaše vizije o podjetju v prihodnosti

Vir: Priloga 1 in priloga 3

Bolj zaskrbljujoče je dejstvo, da smo značilne razlike odkrili pri odnosu podjetnikov do angažiranja svetovalcev in menedžerjev (A61, A116 in A117 v prilogi 1). Dinamični podjetniki sicer vodijo podjetja bolj centralizirano in brez podjetniško-menedžerskega tima, hkrati pa pripisujejo večji pomen timskega delu od evropskih (A114 v prilogi 1).

7.3.2. Značilnosti inovativnosti

Značilnosti inovativnosti in R&R naravnosti, ki značilno vplivata na rast dinamičnih podjetij v EU, sta:

- iskanje inovacij in pripravljenost za uvajanje novosti v vse podstrukture podjetja (3I1),
- pripravljenost na tveganje in padec (3I2).

Razlike v vplivu notranje inovativnosti in nagnjenosti k tveganju med evropskimi in slovenskimi dinamičnimi podjetji za navedeni dve značilnosti smo ocenjevali na osnovi vprašanj, ki jih pred-stavljamo v tabeli 7.3.2. Ugotovili smo, da se odgovori slovenskih in evropskih dinamičnih podjetnikov značilno razlikujejo praktično v vseh primerih. Enak je le začetek podjetja, kjer oboji navajajo, da so posel pričeli v glavnem z novim produktom in v manj primerih z enakim proizvodom ali storitvijo kot so ga delali v prejšnji zaposlitvi oz. podjetju (A33 in A119 v prilogi 1), podobno pa tudi ocenjujejo pomen notranjega podjetništva in iniciativnosti zaposlenih za rast podjetja (A276 v prilogi 1).

Tabela 7.3.2. Značilnosti inovativnosti in nagnjenosti k tveganju, ki vplivajo na rast dinamičnega podjetja

Atribut	EU značilnosti za inovativnost		Št. vpr.	Razlika v odgovorih	Stop. zaup.	Vprašanje
33	3I1		25	ni značilna		ali v sedanjem poslu izdelujete enak izdelek kot pri prejšnjih
35	3I1	3I2	27	značilna	0,1%	glavni razlog za ustanovitev tega podjetja
36	3I1	3I2	28	značilna	5,0%	kakšna je bila vaša ključna motivacija za ustanovitev lastnega podjetja
37		3I2	29	značilna	0,1%	kakšen je bil osnovni začetni kapital, s katerim ste ustanovili podjetje
38		3I2	30	ni značilna		ali je to prvo podjetje, ki ste ga ustanovili
39		3I2	31	značilna	0,1%	ali ste lastnik / glavni delničar katerega podjetja
40		3I2	32	značilna	5,0%	koliko vaših start-ups - začetkov/zagonov je bilo neuspešnih
41		3I2	33	značilna	5,0%	koliko podjetij - start-ups (brez sedanjega) je bilo uspešnih
42	3I1		34	značilna	5,0%	kaj je po vašem mnenju glavni razlog za uspeh tega podjetja
91	3I1		75	značilna	0,1%	kakšna je glavna prednost vašega podjetja glede na konkurenco
95	3I1		791	značilna	0,1%	kako nameravate uporabiti dodatna sredstva v naslednjih 2 letih
96	3I1		792	značilna	1,0%	kako nameravate uporabiti dodatna sredstva v naslednjih 5 letih
101	3I1		840	značilna	1,0%	logistika posla in informacijska podpora
102	3I1		841	značilna	1,0%	sledenje (vodenje v) tehnološkem razvoju
109	3I1		851	značilna	5,0%	izobraževanje in stalno usposabljanje
119		3I2	90	ni značilna		se še spomnite, zakaj ste ustanovili podjetje
276	3I1		1017	ni značilna		notranje podjetništvo, iniciativnost zaposlenih

Vir: priloga 1 in priloga 3

Sicer pa obstajajo razlike predvsem v odgovorih, ki kažejo, da so slovenski dinamični podjetniki posel pričenjali s precej manj sredstvi (in so torej manj tvegali), da so bili v precej primerih tudi brezposelni (in v resnici niso tvegali veliko), da nimajo za sabo nobenega propadlega podjetniškega poskusa, in da se manj kot evropski podajajo v investiranje tudi v druga podjetja.

Med razlogi za uspeh dinamičnega podjetja inovativnost in inovacije ocenjujejo dokaj nizko (A42–3), pač pa slovenski podjetniki bistveno večjo težo kot evropski pripisujejo kvaliteti izdelkov in organizacijskim sposobnostim podjetnika in podjetniško–menedžerskega tima (A42–8 in A42–2 v prilogi 1). Po drugi strani pa evropski podjetniki med konkurenčnimi prednostmi svojega podjetja (A91 v prilogi 1) na prvo mesto postavljajo moderno tehnologijo, slovenski pa usposobljene delavce.

Značilna je tudi razlika pri planiranju investicij v prihodnjih dveh (A95 v prilogi 1) in petih letih (A96 v prilogi 1). Medtem ko bodo slovenski dinamični podjetniki v prihodnjih dveh letih največ investirali v poslovne prostore in opremo (27%), v širitev na tuje trge (20%) ter zemljišča in zgradbe (18%), pa bodo evropski največ investirali v širitev na tuje trge, zatem pa v nakupe in prevzeme podjetij, poslovne prostore in opremo, in zatem v raziskave in razvoj. Dinamični podjetniki očitno podcenjujejo pomen vlaganj v razvojno in raziskovalno dejavnost.

V naslednjih petih letih pa bodo slovenski dinamični podjetniki investirali zelo podobno, kot so navedli za naslednji dve leti, evropski pa bodo največ investirali v osvajanje novih trgov ter v raziskave in razvoj, sledijo nakupi in prevzemi itd. Istočasno smo ugotovili, da so slovenski podjetniki višje od evropskih ocenili pomen logistike posla ter sledenje v tehnološkem razvoju za hitro rast podjetja (A101 in A102 v prilogi 1).

Ugotovimo lahko, da so odgovori slovenskih podjetnikov bolj usmerjeni v tisto, kar naj bi bilo, kar bi želeli, kot pa so to njihova dejanja. Vendar je očitno, da se zavedajo pomena inovativnosti, ustvarjalnosti, iniciativnosti kot tudi nujnosti investiranja v nove tehnologije in razvoj.

7.3.3. Značilnosti strategije rasti

Značilni strategiji, ki vplivata na rast dinamičnih podjetij, sta:

- aktivna strategija rasti na globalnem trgu (4S1),
- stroga usmerjenost v kupca (4S2).

Zmagovalni značilnosti evropskih gazel sta nedvomno strategija rasti na globalnem trgu in neizprosna usmerjenost v zadovoljevanje potreb kupcev (tabela 7.3.3.). Analiza vprašanj, povezanih s tema dvema značilnostima, je sicer pokazala, da obstaja več razlik med

slovenskimi in evropskimi dinamičnimi podjetji, da pa niso značilne, ko gre za prepričanje podjetnikov glede pomena poznavanja tržnih trendov (A105 v prilogi 1), za poznavanje navad in vedenja potrošnikov (A106 v prilogi 1), za usmerjenost zaposlenih v zadovoljevanje kupcev (A107 v prilogi 1) in s tem povezano zadovoljstvo zaposlenih (A112 v prilogi 1). Značilnih razlik tudi nismo ugotovili pri usmeritvi podjetnikov glede nadaljnje rasti (A118 v prilogi 1).

Tabela 7.3.3. Značilnosti strategije rasti, ki vplivajo na rast dinamičnega podjetja

Atribut	EU značilnosti za strategijo rasti		Št. vpr.	Razlika v odgovorih	Stop. zaup.	Vprašanje
42	4S1		34	značilna	5,0%	kaj je po vašem mnenju glavni razlog za uspeh tega podjetja
61	4S1		47	značilna	0,1%	ali vodite svoje podjetje z usposobljenimi menedžerji
62	4S1		48	značilna	0,1%	koliko zaslužijo povprečno mesečno neto člani menedžerskega tima v vašem podjetju
65	4S1		51	značilna	1,0%	kaj menite o tem, da bi bili tudi delavci delničarji v vašem podjetju
66	4S1		52	značilna	1,0%	ali je vaše podjetje lastnik prostorov, v katerih posluje
68	4S1		54	značilna	0,1%	kakšna je povprečna starost vaše opreme
80	4S1		65	ni značilna		katere dejavnosti prinašajo največji dobiček vašemu podjetju (lahko izberete več kot eno možnost)
85	4S1		692	značilna	1,0%	kje se prodajajo vaši izdelki - 1999
86	4S1		70	značilna	0,1%	kdo so vaši najpomembnejši kupci
87	4S1		71	značilna	5,0%	kdo so vaši glavni dobavitelji surovin in drugega osnovnega materiala
89	4S1		73	značilna	0,1%	kdo so glavni konkurenti vaše fime
90	4S1		74	značilna	0,1%	kam se po konkurenčnosti v nacionalnem merilu uvršča vaše podjetje
91	4S1		75	značilna	0,1%	kakšna je glavna prednost vašega podjetja glede na konkurenco
92	4S1		76	značilna	0,1%	ali podjetje planira večje investicije v prihodnjih letih in v kakšnem obsegu
93	4S1		77	značilna	0,1%	iz katerih virov boste financirali planirane investicije
95	4S1		791	značilna	0,1%	kako nameravate uporabiti dodatna sredstva v naslednjih 2 letih
96	4S1		792	značilna	1%	kako nameravate uporabiti dodatna sredstva v naslednjih 5 letih
105		4S2	844	ni značilna		za rast je najpomembnejše: poznavanje tržnih trendov in potreb
106		4S2	845	ni značilna		za rast je najpomembnejše: poznavanje navad in vedenja potrošnikov
107		4S2	846	ni značilna		za rast je najpomembnejše: usmerjenost zaposlenih v zadovoljevanje kupca
112		4S2	854	ni značilna		za rast je najpomembnejše: uveljavitev posameznika, priznanje
118	4S1		89	ni značilna		bi se odločili za prodajo podjetja, prevzem drugega in druge možnosti
270	4S1		1011	značilna	0,1%	glavni motiv podjetnika za rast: družbeno priznanje oz. priznanje okolja

Vir: Priloga 1 in priloga 3

Razlike pa obstajajo v odgovorih, kjer slovenski in evropski podjetniki opisujejo dejansko stanje pri globalizaciji svojega podjetja in strategije, ki so povezane z globalizacijo. Tako nizka stopnja solastništva menedžerjev in zaposlenih pri slovenskih dinamičnih podjetjih, kot tudi dokaj skromno nagrajevanje menedžerjev, nista v funkciji stroge usmerjenosti v zadovoljevanje potreb kupcev, prav tako dosedanji in prihodnji investicijski načrti dinamičnih podjetij v Sloveniji strategije globalizacije ne podpirajo (A95 in A96 v prilogi 1).

Tudi konkurenčne prednosti (A89, A90 in A91 v prilogi 1) slovenskih dinamičnih podjetij ne kažejo na globalno usmerjenost teh podjetij. Glavni konkurenti slovenskih dinamičnih podjetij so velika in majhna zasebna domača podjetja, medtem ko vidijo evropski dinamični podjetniki glavno konkurenco v podjetjih v tuji lasti in velikih domačih zasebnih podjetjih. Te razlike so predvsem posledica različnih velikosti proučevanih evropskih in slovenskih dinamičnih podjetij in na osnovi njih ni možno sklepati o različnosti dejavnikov.

Značilne razlike smo ugotovili tudi v strukturi dobaviteljev in kupcev dinamičnih podjetij v Sloveniji in Evropi (A85, A86 in A87 v prilogi 1). Dinamična podjetja v Sloveniji kljub hitremu naraščanju izvoza še vedno največ prodajajo (60%) na domačem – slovenskem trgu, medtem ko evropske gazele na trgu EU prodajo le 40% svojih izdelkov (kljub temu, da je bistveno večji).

Slovenska dinamična podjetja največ prodajajo končnim potrošnikom in zatem grosistom in industriji (izdelovalcem), evropska pa industriji, nato grosistom in končnim potrošnikom. Tudi te razlike so posledica različnih velikosti proučevanih evropskih in slovenskih dinamičnih podjetij, in ne morejo biti osnova za sklepanje o različnosti dejavnikov poslovne strategije, ki vplivajo na hitro rast.

7.3.4. Značilnosti poslovođenja

Značilnosti poslovođenja, ki vplivata na hitro rast dinamičnih podjetij, sta:

- v pospeševanje rasti in inovacij usmerjena organizacija (5M1),
- sistem nagrajevanja zaposlenih (5M2).

Ugotovljene razlike v odgovorih na vprašanja, ki posredno in neposredno zadevajo organizacijo in nagrajevanje, prikazujemo v tabeli 7.3.4. Ugotovili smo, da obstaja temeljna razlika v poslovođenju dinamičnih podjetij v Sloveniji in Evropi, ki izhaja iz odgovorov na vprašanje o tem, s kakšnim menedžmentom vodijo dinamična podjetja podjetniki v Sloveniji in Evropi (A61 v prilogi 1). Predvsem je očitno, da precejšen del dinamičnih podjetij v Sloveniji še ni prešel t. i. podjetniške faze rasti in ni profesiona-

liziral vodenja podjetja, saj v dveh tretjinah podjetja vodijo dinamični podjetniki brez mene-džerskega tima, k vodenju podjetja pa tudi dokaj redko povabijo zunanje svetovalce. Še največ bi jih k sodelovanju povabilo svetovalce za marketing, finance in prodajo (A116 v prilogi 1), večina pa bi celo v primeru težav ali krize v podjetju le-to poskušala razrešiti sama, podobno kot evropski dinamični podjetniki (A117 v prilogi 1).

Tabela 7.3.4. Značilnosti poslovanja, ki vplivajo na rast dinamičnega podjetja

Atribut	EU značilnosti za poslovanje		Št. vpr.	Razlika v odgovorih	Stop. zaup.	Vprašanje
42	5M1		34	značilna	5,0%	kaj je po vašem mnenju glavni razlog za uspeh tega podjetja
60		5M2	46	ni značilna		koliko zasluži jo vaši delavci povprečno neto na mesec
61		5M2	47	značilna	0,1%	ali vodite svoje podjetje z usposobljenimi menedžerji
62		5M2	48	značilna	0,1%	koliko zasluži jo povprečno mesečno neto člani menedžerskega tima v vašem podjetju
102	5M1		841	značilna	1,0%	najpomembnejše za rast je sledenje (vodenje) v tehnološkem razvoju
109	5M1		851	značilna	5,0%	pri ravnanju z zaposlenimi namenja največ pozornosti izobraževanju in stalnemu usposabljanju
111		5M2	853	ni značilna		pri ravnanju z zaposlenimi namenja največ pozornosti finančnemu nagrajevanju
114	5M1		856	značilna	1,0%	pri ravnanju z zaposlenimi namenja največ pozornosti graditvi timov
118		5M2	89	ni značilna		bi se odločili za nakup ali prodajo podjetja (idr.), če bi se ponudila priložnost
274	5M1		1015	ni značilna		glavna motivacija podjetnika za rast je želja po notranji graditvi podjetja
276	5M1		1017	ni značilna		glavna motivacija za rast je notranje podjetništvo, iniciativnost zaposlenih

Vir: Priloga 1 in priloga 3

Dobri odnosi s kupci, izkušnje podjetnika in menedžment tima, organizacijske sposobnosti menedžmenta in kvaliteta izdelkov so po mnenju slovenskih dinamičnih podjetnikov ključni aduti njihovega uspeha, medtem ko evropski na prvo mesto postavljajo kvaliteto izdelkov, na drugo dobre odnose s kupci, na tretje pa marketing, izkušnje vodilnega tima in organizacijske sposobnosti menedžmenta.

Iz odgovorov, ki zadevajo »sledenje v tehnološkem razvoju« (A102 v prilogi 1), »odnos do izobraževanja in stalnega usposabljanja« (A109 v prilogi 1) ter pozornost »finančnemu nagrajevanju« (A111 v prilogi 1), lahko sklepamo, da se menedžment slovenskih dinamičnih podjetij zaveda pomena za prihodnji razvoj, ki ga ima sledenje v tehnološkem razvoju (kjer gre za očitno zaostajanje), da se (bolj od evropskih kolegov) zaveda tudi velikega pomena izobraževanja in stalnega usposabljanja za prihodnjo rast podjetja, pri tem pa ne daje bistveno različnega poudarka finančnemu nagrajevanju zaposlenih, kot je to pri evropskih gazelah.

Iz analiziranih odgovorov sklepamo o pomembnih razlikah v menedžmentu dinamičnih podjetij v Sloveniji in Evropi, ki so povezane predvsem s stopnjo oz. fazo razvoja dinamičnih podjetij, ne pa toliko s sistemom poslovanja. Velikih razlik v odnosu do v pospeševanje rasti in inovacij usmerjene organizacije ter nagrajevanja zaposlenih pa nismo ugotovili.

7.3.5. Značilnosti ravnanja z zaposlenimi

Značilnosti ravnanja z zaposlenimi, ki pospešujejo rast v dinamičnih podjetjih, so:

- ustvarjanje pogojev za delo, napredovanje in odgovornost (6Z1),
- lojalnost in pripadnost podjetju (6Z2),
- možnost sodelovanja v rastočem podjetju in osebna rast (6Z3).

Kljub težavam s pridobivanjem usposobljenih delavcev (A57 in A59 v prilogi 1), ki smo jih ugotovili pri okoljskih dejavnikih vpliva na delovno silo (tabela 7.3.5. na str.141), pa dinamični podjetniki v Sloveniji prav usposobljenosti zaposlenih pripisujejo največjo konkurenčno prednost in pomen za uspeh njihovega podjetja (A91–6 v prilogi 1). Veliko pozornosti dinamični podjetniki tako v Sloveniji kot Evropi namenjajo ravnanju z zaposlenimi, kadrovanju in izbiri sodelavcev (A108 v prilogi 1), graditvi timov, uveljavitvi posameznika in njegovemu priznanju ter delegiranju odločanja in vodenja (A113 v prilogi 1). Razlike med slovenskimi in evropskimi podjetniki v glavnem niso značilne. Tudi možnostim za napredovanje (A110 v prilogi 1) oz. planiranju kariere zaposlenih posvečajo dinamični podjetniki veliko pozornost, njen pomen pa višje ocenjujejo evropski dinamični podjetniki.

Fluktuacije delovne sile z našimi vprašanji nismo mogli ugotoviti, iz razmerja zaposleni: zunanji sodelavci po letih pa je mogoče sklepati, da večino dela v dinamičnih podjetjih opravijo z redno zaposlenimi in le manjši del z zunanjimi sodelavci (A53, A55 v prilogi 1 in podatki o zaposlenosti v GVIN), kar pomeni, da podjetje prevzema dokaj veliko breme socialnih, zdravstvenih in pokojninskih dajatev za zaposlene, s čimer zagotavlja večjo stopnjo lojalnosti in pripadnosti (A135 v prilogi 1).

Analiza vprašanj, povezanih z zaposlenimi in odnosom podjetnika do zaposlenih, kaže na veliko povezanost uspeha rastočega podjetja z ravnanjem z zaposlenimi in le redko večje razlike med odgovori slovenskih in evropskih dinamičnih podjetnikov.

Tabela 7.3.5. Značilnosti ravnanja z zaposlenimi, ki vplivajo na rast

Atribut	EU značilnosti za ravnanje z ljudmi		Št. vpr.	Razlika v odgovorih	Stop. zaup.	Vprašanje
53	6Z1		412	značilna	0,1%	število zunanjih sodelavcev v letu 1995
55	6Z1		414	ni značilna		število zunanjih sodelavcev v letu 1999
56	6Z1		42	značilna	0,1%	kakšna je izobrazbena struktura zaposlenih v vašem podjetju
57	6Z1		43	značilna	0,1%	ali menite, da so vaši delavci dovolj usposobljeni
58		6Z3	44	ni značilna		ali težko dobite delavce z določenimi znanji, ki so dovolj usposobljeni za rast vašega podjetja
59		6Z2	45	značilna	0,1%	kje je večina vaših delavcev pridobila sposobnosti, ki jih uporablja v vašem podjetju
60	6Z1	6Z2	46	ni značilna		koliko zaslužijo vaši delavci povprečno neto na mesec
61		6Z3	47	značilna	0,1%	ali vodite svoje podjetje z usposobljenimi menedžerji
62		6Z2	48	značilna	0,1%	koliko zaslužijo povprečno mesečno neto člani menedžerskega tima
65		6Z3	51	značilna	1,0%	kaj menite o tem, da bi bili tudi delavci delničarji v vašem podjetju
97	6Z1		80	značilna	0,1%	koliko novih delovnih mest bo ustvarilo investiranje
107	6Z1	6Z2	846	ni značilna		za rast je najpomembnejša usmerjenost zaposlenih v zadovoljevanje kupca
108	6Z1	6Z2	850	ni značilna		kadrovanju oz. izbiri sodelavcev namenjajo največjo pozornost
109		6Z3	851	značilna	5,0%	izobraževanju in stalnemu usposabljanju namenjajo največjo pozornost
110		6Z3	852	značilna	0,1%	planiranju kariere zaposlenih namenjajo največjo pozornost
111		6Z3	853	ni značilna		največjo pozornost namenjajo finančnemu nagrajevanju
112		6Z3	854	ni značilna		največjo pozornost namenja o uveljavitvi posameznika, priznanju
113	6Z1	6Z3	855	ni značilna		največjo pozornost namenjajo delegiranju odločanja in vodenja
114		6Z3	856	značilna	1,0%	največjo pozornost namenjajo graditvi timov
115	6Z1		86	ni značilna		katere delavce ste najtežje našli, izbrali ?
118		6Z3	89	ni značilna		bi se odločili za katero od spodnjih možnosti, če bi se ponudila priložnost
130	6Z1	6Z2	983	značilna	1,0%	ovira za rast je delovna zakonodaja
135		6Z2	988	značilna	0,1%	ovira za rast so socialni, zdravstveni, pokojninski in drugi prispevki
275		6Z3	1016	ni značilna		želja, da se zaposlenim omogoči notranji razvoj in napredovanje
276		6Z2	1017	ni značilna		motivacijo za rast predstavlja notranje podjetništvo, iniciativnost zaposlenih

Vir: priloga 1 in priloga 3

7.3.6. Značilnosti financiranja rasti

Značilnost financiranja rasti najbolj dinamičnih podjetij je:

- razvit način finančnega planiranja in upravljanja (7F1).

Slabosti, ki smo jih za slovenska dinamična podjetja ugotavljali v poglavjih 6.2.9. in 7.2.6., so velika prednost evropskih dinamičnih podjetij pred konkurenčnimi podjetji v svetu. Zato bomo na tem mestu pogledali razlike, ki smo jih ugotovili s kvalitativno analizo odgovorov na vprašanja, ki so povezana s finančnim planiranjem in upravljanjem dinamičnih podjetij v Sloveniji in Evropi (tabela 7.3.6.).

Tabela 7.3.6. Značilnosti financiranja rasti, ki vplivajo na rast dinamičnega podjetja

Atribut	EU značilnost financiranja, ki vpliva na rast	Št. vpr.	Razlika v odgovorih	Stop. zaup.	Vprašanje
37	7F1	29	značilna	0,1%	kakšen je bil osnovni začetni kapital, s katerim ste ustanovili podjetje
70	7F1	56	značilna	0,1%	s kakšnimi viri ste ustanovili in financirali zagon in prvo leto obratovanja vašega podjetja
72	7F1	58	značilna	0,1%	iz katerih virov ste financirali zadnji dve leti poslovanja svojega podjetja
74	7F1	60	značilna	0,1%	na kakšne probleme, če sploh, ste naleteli, ko ste poskušali dobiti kratkoročni kredit za obratni kapital
75	7F1	61	značilna	0,1%	ali presežke denarnih sredstev v podjetju nalagate v vredn. papirje
92	7F1	76	značilna	0,1%	ali podjetje planira večje investicije v prihodnjih letih in v kakšnem obsegu
93	7F1	77	značilna	0,1%	iz katerih virov boste financirali planirane investicije
94	7F1	78	značilna	0,1%	najpomembnejši faktor, ki vpliva na vašo izbiro vira financiranja

Vir: Priloga 1 in priloga 3

Evropski podjetniki v več kot polovici primerov navajajo, da presežnih denarnih sredstev v podjetju nimajo, petina izplačuje dobičke lastnikom, četrtna pa denar pušča na bančnem računu. Slovenske gazele z denarjem ravnaajo vsaj na videz bolj preudarno: presežno gotovino, ki jo ima skoraj štiri petine dinamičnih podjetij, nalagajo tudi v vrednostne papirje, v precejšnjem odstotku (18%) pa v zaloge materiala in/ali trgovskega blaga.

Analiza virov financiranja dinamičnih podjetij v Sloveniji in Evropi pokaže, da slovenska dinamična podjetja predvidevajo bistveno spremenjeno (in ustrežnejšo) strukturo virov financiranja rasti in investicij v prihodnje (glede na preteklost), kar se običajno ne dogodi (glej sliko 6.2.9.4. na str. 124 in tabelo 7.2.6.2. na str. 140). Finančno načrtovanje v evropskih dinamičnih podjetjih je mnogo bolj podobno njihovim dotedanjim izkušnjam in zato tudi bolj verjetno.

Pri načrtovanju bodočih virov financiranja je slovenskim dinamičnim podjetnikom bistvenega pomena obrestna mera, ki je očitno kot zunanjeokoljski dejavnik tudi prevladujoči problem dinamičnih podjetij. Vendar glede na to, da načrtujejo v prihodnje še povečati svojo zadolženost pri bankah, ne pa tudi povečati lastniškega financiranja, obres-

tna mera ni dejanska ovira. Le 22% slovenskih dinamičnih podjetnikov navaja, da pri izbiri financiranja želijo predvsem ohraniti neodvisnost, medtem ko evropski podjetniki ta razlog pri izbiri navajajo kar v 45% primerov, pa vendar se mnogo pogosteje kot slovenski odločajo za lastniško financiranje rasti. Pač pa jim pomemben kriterij (v 19%) pri izbiri vira pomeni dodatna podpora kreditodajalca.

Ker so proučevana dinamična podjetja v Sloveniji dejansko precej mlajša od evropskih, je seveda prav v tem obdobju njihove rasti zelo pomembna utrditev in profesionalizacija tudi finančne funkcije podjetja, v prihodnje pa takšna izbira virov financiranja, ki bo izboljšala strukturo virov in zagotovila dolgoročno stabilno in vztrajno rast teh podjetij.

7.4. Sklep

V tem poglavju smo z analizo razlik v odgovorih med slovenskimi in evropskimi dinamičnimi podjetniki poskušali odgovoriti na našo domnevo, da so razlike v dejavnikih, ki vplivajo na rast dinamičnih podjetij v Sloveniji in Evropi, značilne. Pri tem smo odgovore podjetnikov razvrstili glede na dejavnike hitre rasti v Evropi in opravili statistične preskuse.

Najprej smo preverjali 17 zunanjeokoljskih pospeševalcev rasti podjetij. Ugotovili smo, da se odgovori slovenskih in evropskih dinamičnih podjetnikov značilno razlikujejo predvsem pri vprašanjih o spodbujevalnem inovativnem okolju ter prenašanju razvojno-raziskovalnih dosežkov v dinamična podjetja, pri strategijah širjenja na mednarodne trge, davčnih spodbudah za solastništvo zaposlenih in udeležbo na dobičku ter vseh dejavnikih finančnega okolja (dostopnost tveganega kapitala, učinkovitost finančnih trgov in obdavčitev zadržanih dobičkov in reinvestiranja). V drugih dejavnikih okolja smo ugotovili manj razlik ali nobene.

Kljub temu lahko ocenimo, da so razlike v vplivu okolja na rast podjetij v Sloveniji in Evropi pomembne, kar potrjuje našo delovno hipotezo H1-1 o razlikah v okolju dinamičnih podjetij med Slovenijo in EU.

Pri notranjih dejavnikih rasti podjetja smo ugotovili več značilnih razlik predvsem pri odnosu podjetnika do graditve trdne organizacije. Dinamična podjetja v Sloveniji so v zgodnejših fazah razvoja, in večina še ni prešla faze profesionalizacije. Težko pa bi zaradi starostne razlike med slovenskimi in evropskimi gazelami sklepali, da gre za značilne razlike pri podjetnikih, saj so druge tri značilnosti evropskih gazel (odnos do notranjega podjetništva, voditeljstvo, jasna vizija) enako prisotne tudi pri slovenskih dinamičnih

podjetnikih. Druge delovne hipoteze H1-2 na podlagi takšnih preskusov ni mogoče ne potrditi ne ovreči.

Velike razlike med slovenskimi in evropskimi dinamičnimi podjetniki in podjetji smo ugotovili pri odnosu do inovativnosti in v poslovnih strategijah. Pri večini odgovorov na vprašanja, ki pojasnjujejo ta dva dejavnika, so odgovori značilno različni, iz česar sklepamo, da delovni hipotezi H1-3 in H1-4 lahko potrdimo.

Pri vprašanjih, ki se nanašajo na sistem poslovanja, smo večje razlike ugotovili pri lastnostih poslovnega sistema podjetja, ki kažejo na »organizacijo, ki pospešuje rast in inovativnost«, manj razlik pa pri odnosu podjetnika do nagrajevanja zaposlenih in menedžmenta. Hipoteze H1-5 tako ni mogoče v celoti ovreči, pa tudi ne potrditi.

Tudi pri odnosu dinamičnih podjetnikov do zaposlenih smo ugotovili, da obstaja vrsta podobnosti med evropskimi in slovenskimi dinamičnimi podjetji. Razlike so predvsem v vprašanjih, ki pojasnjujejo lojalnost in pripadnost zaposlenih do dinamičnega podjetja, pri vprašanjih o pogojih za delo in napredovanje ter možnostih sodelovanja v rastočem podjetju pa smo našli več podobnosti kot razliknosti. Našo delovno hipotezo H1-6 z določeno rezervo lahko ovržemo.

Največje razlike v odgovorih smo ugotovili pri navedbah podjetnikov o financiranju rastočega posla, vendar zaradi razlike v velikosti in starosti teh podjetij (in s tem različne faze v razvoju podjetja in tudi faze financiranja podjetja) ne moremo povsem zanesljivo potrditi delovne hipoteze H1-7.

Gledano celovito na rezultate našega proučevanja slovenskih in evropskih dinamičnih podjetij ter zunanje in notranje dejavnike rasti teh podjetij pa vendarle lahko povzamemo, da so med dejavniki, ki vplivajo na rast gazel v Evropi in Sloveniji, pomembne razlike predvsem v (1) poslovnem okolju, pri (2) poslovnih strategijah, (3) odnosu do inovativnosti kot tudi v (4) financiranju rasti dinamičnih podjetij. Pomembnih razlik pa nismo ugotovili (1) v odnosu dinamičnih podjetij do zaposlenih in (2) v lastnostih dinamičnih podjetnikov samih, ne moremo pa na osnovi naše analize oceniti teh razlik v menedžmentu, ki v slovenskih dinamičnih podjetjih v glavnem sploh še ni razvit.

8. STROJNO UČENJE NA PRIMERIH DINAMIČNIH PODJETIJ

8.1. Uvod

Naše dosedanje proučevanje dinamičnih podjetij v Sloveniji in opravljene primerjave z dinamičnimi podjetji v EU so sicer deloma potrdile, da na hitro rast dinamičnih podjetij v Sloveniji ne vplivajo v celoti isti dejavniki, kot so jih prepoznali pri raziskovanju gazel v Evropi, nismo pa odgovorili na dve pomembni vprašanji: »Ali se lahko iz teh primerov uspešnih podjetij tudi kaj naučimo?«, in »Ali lahko določimo kakršnakoli pravila za to, kaj je potrebno storiti, in čemu se je treba izogniti pri vodenju podjetja v nadaljnjo rast?« Oziroma, kot smo zapisali v enem od ciljev v uvodu naloge:

- *prepoznati želimo značilne dejavnike hitre rasti, ki pomembneje vplivajo na rast podjetja, da bi lahko na njihovi osnovi predvideli uspešnost in rast dinamičnih podjetij.*

Primerjava dinamičnih podjetij in podjetnikov v Sloveniji s tistimi v državah EU je pokazala, da so na splošno gazele in njihovi ustanovitelji – dinamični podjetniki – podobni. Vsi imajo močno podjetniško vizijo, usmerjeno v strategije rasti in žetev. Vendar pa smo pri dejavnikih, ki vplivajo na rast podjetja, med slovenskimi in evropskimi gazelami našli razlike v podjetniškem okolju, v poslovanju (predvsem pri sistemih nagrajevanja zaposlenih) in financiranju rasti podjetja. V predhodnih poglavjih smo glede tega podali določene zaključke drugih avtorjev, ki so predvsem z metodami multiple regresije iskali dejavnike hitre rasti in uspeha podjetij.

V 5. poglavju smo napovedali in obrazložili uporabo alternativnega pristopa k analizi podatkov s *strojnim učenjem*, ki omogoča odkrivanje *zakonitosti v numeričnih in nenumeričnih podatkih*. Vzorec podatkov smo najprej pripravili za obdelavo in zatem s programskim orodjem za induktivno strojno učenje na osnovi primerov poiskali smiselne modele za napovedovanje rasti. Metodo in pripravo podatkov za obdelavo, kot tudi primer in pojasnila o odločitvenem drevesu za napovedovanje atributov, smo podrobneje predstavili v poglavju 5.3.2.1. na str. 87.

V tem poglavju bomo pogledali najpomembnejše rezultate naše študije 134 slovenskih dinamičnih podjetij. Značilnosti, ki jih bo »odkrilo« induktivno strojno učenje na teh primerih, pa bomo primerjali tudi z značilnostmi dinamičnih podjetij v Evropi, da bi tako potrdili našo hipotezo o razlikah v dejavnikih, ki vplivajo na rasti dinamičnih podjetij v Sloveniji in Evropi. Za podrobnejši prikaz smo izbrali po nekaj primerov odločitvenih dreves za napovedovanje *številčno izraženih značilnosti* (meril rasti) in *opisnih značilnosti* (atributov) dinamičnih podjetij, v sklepu poglavja pa predstavljamo kvalitativno analizo razlik med slovenskimi in evropskimi gazelami.

8.2. Napovedovanje rasti dinamičnih podjetij

V tem delu bomo podrobneje pogledali rezultate napovedovanja posameznih kazalnikov rasti, ki smo jih definirali kot možna merila rasti v poglavju 4.3.3. na str. 70. Najprej bomo podrobneje pogledali odločitvena drevesa za napovedovanje indeksa DaBEG kot pomembnega družbeno-ekonomskega merila rasti podjetij in vloge dinamičnega podjetništva (glej poglavje 3.2. na str. 24), potem pa še nekatere druge kazalnike, na podlagi katerih v svetu pripravljajo različne lestvice gazel oz. so uveljavljeni kot merila rasti dinamičnih podjetij z različnih vidikov – lastniškega, menedžerskega in investitorskega. Vir za gradnjo teh odločitvenih dreves so naše baze o dinamičnih podjetjih (*baza1.xls*, *baza2.xls* in *baza3.xls*), ki smo jih podrobno predstavili v poglavju 5.3.2.2. na str. 92.

Vsako napoved, ki smo jo naredili, predstavljamo v obliki (1) grafičnega odločitvenega drevesa, z (2) legendo atributov, ki nastopajo v odločitvenem drevesu, zatem predstavimo (3) pravila, ki ustrezajo posameznemu odločitvenemu drevesu, razvrščena v posamezne razrede, in končno posamezno odločitveno drevo tudi (4) razložimo oziroma podrobneje opišemo. Vrstni red predstavitve (predvsem grafično predstavitev odločitvenega drevesa) iz tehničnih razlogov ni vedno enak.

Pri tem ne bomo posebej komentirali razredov posameznih atributov z nič primeri, ki se v odločitvenih drevesih tudi pojavljajo.

8.2.1. Napovedovanje indeksa DaBEG

Izračun indeksa DaBEG in prikaz razredov indeksa DaBEG smo definirali med merili za rast podjetij v poglavju 4.3.3. na str. 71. Razrede za indeks DaBEG smo določili v sledečih razponih:

- razred 1: $\text{DaBEG} > 1000$ (10,4% podjetij v bazi podatkov),
- razred 2: $200 < \text{DaBEG} \leq 1000$ (11,2%),
- razred 3: $100 < \text{DaBEG} \leq 200$ (23,9%),
- razred 4: $\text{DaBEG} \leq 100$ (54,5%).

V nadaljevanju predstavljamo štiri napovedi indeksa DaBEG, ki smo jih dobili pri različnih nastavitvah parametrov za gradnjo dreves (od »pogleda zelo od daleč do podrobnega vpogleda v primere«) in zato različnih klasifikacijskih točnosti. Klasifikacijska točnost je še sprejemljiva, kadar je le-ta višja od deleža večinskega razreda.

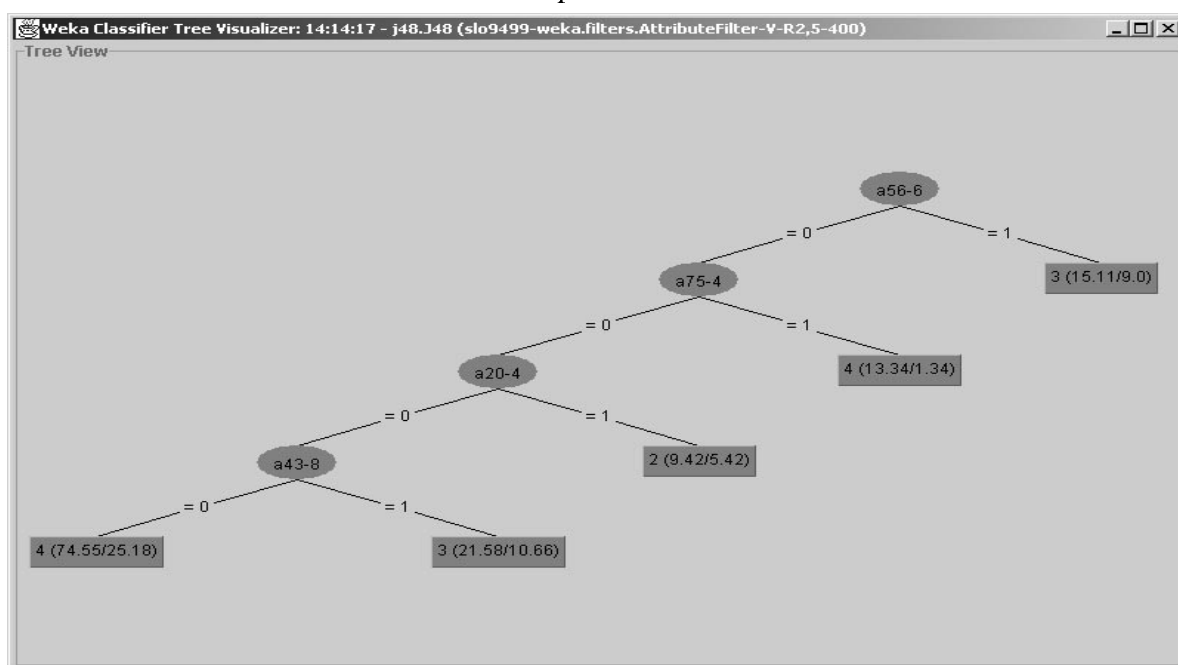
8.2.1.1. Prva napoved indeksa DaBEG

Prvo odločitveno drevo za napoved indeksa DaBEG prikazujemo na sliki 8.2.1.1. Klasifikacijska točnost drevesa na učnih primerih je 61,9 % in na testnih primerih 47,8 %.

Odločitveno drevo vključuje naslednje lastnosti gazel:

- A 56-6: povprečna višješolska izobrazba zaposlenih v dinamičnem podjetju
- A 75-4: slabo gospodarjenje z denarjem (presežke fin. sredstev puščajo na računu)
- A 20-4: lastniki podjetja so zasebni tuji investitorji
- A 43-8: podjetniki kot največji problem v okolju navajajo nenaklonjene vladne predpise

Slika 8.2.1.1. Prvo odločitveno drevo za napoved indeksa DaBEG



Temu odločitvenemu drevesu ustrezajo naslednja pravila za napovedovanje razredov indeksa DaBEG:

3. razred

IF (A56-6 = 0) & (A75-4 = 1) OR

(A56-6 = 0) & (A75-4 = 0) & (A20-4 = 0) & (A43-8 = 0) THEN DaBEG < 100

2. razred

IF (A56-6 = 1) OR

(A56-6 = 0) & (A75-4 = 0) & (A20-4 = 0) & (A43-8 = 1) THEN 100 < DaBEG ≤ 200

1. razred

IF (A56-6 = 0) & (A75-4 = 0) & (A20-4 = 1) THEN 200 < DaBEG ≤ 1000

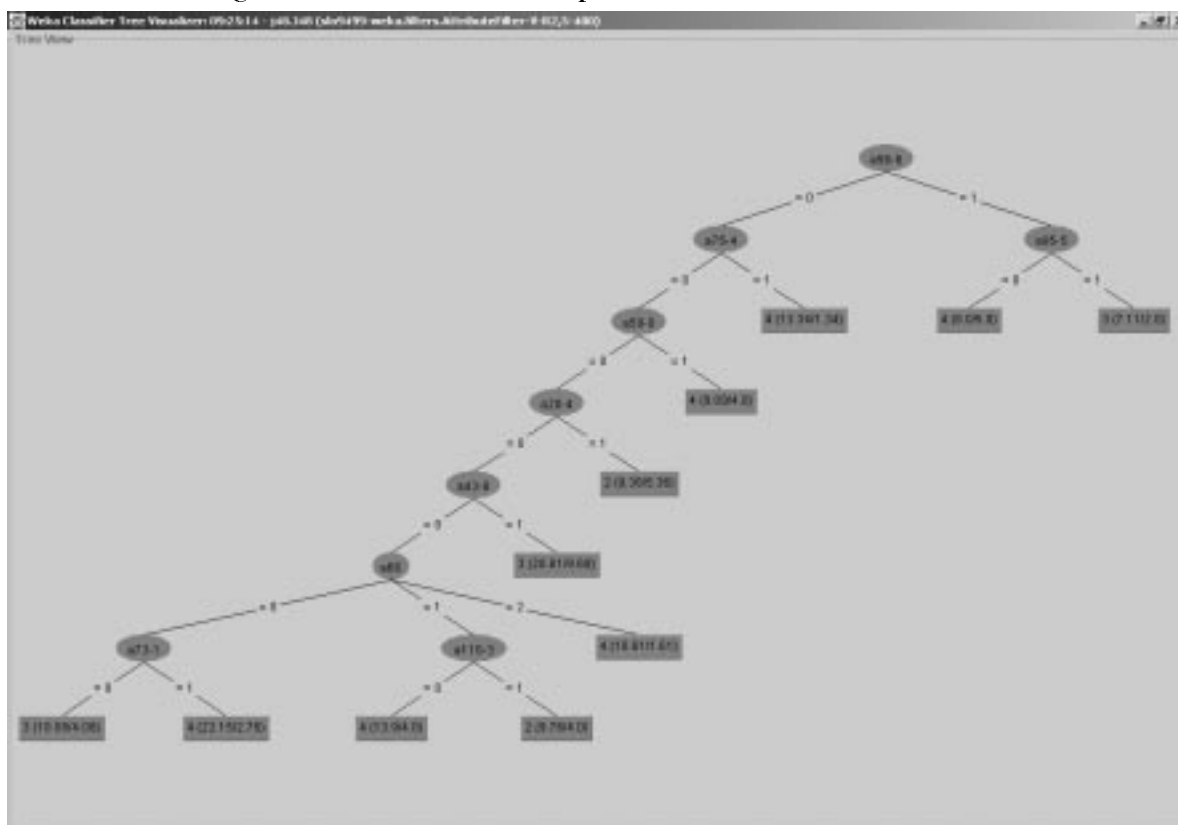
Ta pravila pomenijo naslednje:

- (1)** Najpočasneje rastejo podjetja (indeks DaBEG manjši od 100), v katerih zaposleni nimajo povprečne višješolske stopnje izobrazbe, ki slabo gospodarijo z denarjem, ali pa imajo nižjo (od višješolske) stopnjo izobrazbe zaposlenih in dobro gospodarijo z denarjem, niso pretežno v lasti tujih investorjev in ne tarnajo zaradi nenaklonjenih vladnih predpisov.
- (2)** Hitreje rastejo podjetja (indeks DaBEG med 100 in 200), ki imajo višjo povprečno izobrazbo zaposlenih, ali pa imajo nižjo povprečno stopnjo izobrazbe, niso v rokah tujih investorjev, jih pa pestijo vladni predpisi.
- (3)** Najhitreje rastejo podjetja (indeks DaBEG med 200 in 1000), kjer povprečna stopnja izobrazbe ni višješolska, ki dobro gospodarijo z denarjem in ki so v rokah tujih investorjev.

8.2.1.2. *Druga napoved indeksa DaBEG*

Drugo odločitveno drevo za napovedovanje indeksa DaBEG prikazujemo na sliki 8.2.1.2. Klasifikacijska točnost drevesa na učnih primerih je 63,4% in na testnih primerih 47%.

Slika 8.2.1.2. Drugo odločitveno drevo za napoved indeksa DaBEG



Odločitveno drevo vsebuje naslednje značilnosti dinamičnih podjetij:

- A 56-6: povprečna višješolska izobrazba zaposlenih v dinamičnem podjetju
- A 95-5: v naslednjih 2 letih bodo največ investirala v raziskave in razvoj
- A 75-4: slabo gospodarjenje z denarjem (presežke fin. sredstev puščajo na računu)
- A 59-0: delavci so večino sposobnosti za delo pridobili v šolskem sistemu
- A 20-4: lastniki podjetja so zasebni tuji investitorji
- A 43-8: podjetniki kot največji problem v okolju navajajo nenaklonjene vladne predpise
- A 66-0: podjetje je lastnik vseh prostorov, v katerih posluje
- A 66-1: podjetje je deloma lastnik prostorov, deloma prostore za poslovanje najema
- A 66-2: podjetje posluje v najetih prostorih
- A 110-3: planiranje kariere zaposlenih je srednje pomembno
- A 73-1: najboljše izkušnje imajo s starimi domačimi bankami

Na osnovi tega odločitvenega drevesa je moč povzeti sledeča pravila za napoved razredov indeksa DaBEG:

4. razred

IF (A56-6 = 1) & (A 95-5 = 0) OR

(A56-6 = 0) & (A75-4 = 1) OR

(A56-6 = 0) & (A75-4 = 0) & (A59-0 = 1) OR

(A56-6 = 0) & (A75-4 = 0) & (A59-0 = 0) & (A20-4 = 0) & (A43-8 = 0) & (A66 = 1) & (A110-3 = 0) OR

(A56-6 = 0) & (A75-4 = 0) & (A59-0 = 0) & (A20-4 = 0) & (A43-8 = 0) & (A66 = 2) OR

(A56-6 = 0) & (A75-4 = 0) & (A59-0 = 0) & (A20-4 = 0) & (A43-8 = 0) & (A66 = 0) & (A73-1 = 1) THEN DaBEG < 100

3. razred

IF (A56-6 = 1) & (A 95-5 = 1) OR

(A56-6 = 0) & (A75-4 = 0) & (A59-0 = 0) & (A20-4 = 0) & (A43-8 = 1) OR

(A56-6 = 0) & (A75-4 = 0) & (A59-0 = 0) & (A20-4 = 0) & (A43-8 = 0) & (A66 = 0) & (A73-1 = 0) THEN 100 < DaBEG ≤ 200

2. razred

IF (A56-6 = 0) & (A75-4 = 0) & (A59-0 = 0) & (A20-4 = 1) OR

(A56-6 = 0) & (A75-4 = 0) & (A59-0 = 0) & (A20-4 = 0) & (A43-8 = 0) & (A66 = 1) & (A110-3 = 1) THEN 200 < DaBEG ≤ 1000

Iz napovedi za razrede lahko povzamemo naslednja pravila za napoved indeksa DaBEG:

(1) Indeks DaBEG pod 100 imajo gazele, ki:

- 1.1. imajo (v povprečju) višješolsko izobrazbo zaposlenih in ne planirajo investicij v raziskave in razvoj v naslednjih dveh letih;
- 1.2. nimajo povprečno višješolske izobrazbe zaposlenih in slabo gospodarijo z denarjem;
- 1.3. nimajo povprečno višješolske izobrazbe zaposlenih, dobro gospodarijo z denarjem in katerih delavci so večino sposobnosti pridobili v šolskem sistemu;
- 1.4. nimajo povprečno višješolske izobrazbe zaposlenih, dobro gospodarijo z denarjem, katerih delavci večine sposobnosti niso pridobili v šolskem sistemu, lastniki niso tuji investitorji, podjetje posluje delno v lastnih delno v najetih prostorih, podjetniki ne tarnajo zaradi nenaklonjenih vladnih predpisov, in v katerih je planiranje kariere zaposlenih srednje pomembno;
- 1.5. nimajo povprečno višješolske izobrazbe zaposlenih, dobro gospodarijo z denarjem, katerih delavci večine sposobnosti niso pridobili v šolskem sistemu, lastniki niso tuji investitorji, podjetniki ne tarnajo zaradi nenaklonjenih vladnih predpisov, in podjetje posluje v najetih prostorih;
- 1.6. nimajo povpečno višješolske izobrazbe zaposlenih, dobro gospodarijo z denarjem, katerih delavci večine sposobnosti niso pridobili v šolskem sistemu, lastniki niso tuji investitorji, podjetniki ne tarnajo zaradi nenaklonjenih vladnih predpisov, podjetje posluje v lastnih prostorih in ima najboljše izkušnje pri poslovanju s starimi domačimi bankami.

(2) Indeks DaBEG med 100 in 200 imajo gazele, ki:

- 2.1. imajo povprečno višješolsko izobrazbo zaposlenih in nameravajo v naslednjih dveh letih največ investirati v raziskave in razvoj novih proizvodov in storitev;
- 2.2. nimajo povprečno višješolske izobrazbe zaposlenih, delavci večine znanj niso pridobili v šoli, podjetje dobro gospodari z denarjem, lastniki podjetja niso tuji investitorji, imajo težave z nenaklonjenimi vladnimi predpisi;
- 2.3. nimajo povprečno višješolske izobrazbe zaposlenih, delavci večine znanj in sposobnosti niso pridobili v šoli, podjetje dobro gospodari z denarjem, lastniki podjetja niso tuji investitorji, podjetje ima težave z nenaklonjenimi vladnimi predpisi, posluje v lastnih prostorih in nima najboljših izkušenj s starimi domačimi bankami.

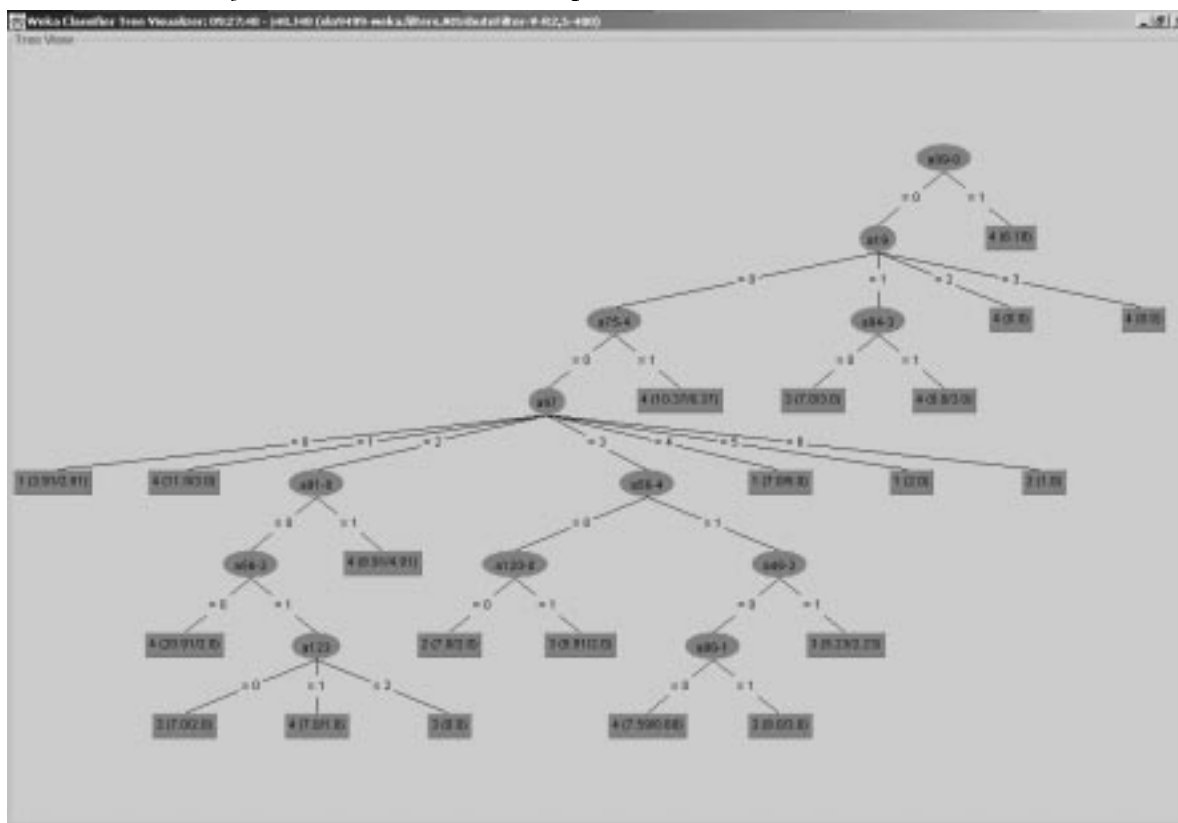
(3) Indeks DaBEG nad 200 in do 1000 imajo gazele, ki:

- 3.1. nimajo povprečno višješolske stopnje izobrazbe zaposlenih, zaposleni večine znanj in sposobnosti niso pridobili v šoli (ampak v tem ali prejšnjem podjetju zaposlitve), podjetja dobro gospodarijo z denarjem in so v lasti tujih (zunanjih) investitorjev.
- 3.2. nimajo povprečno višješolske stopnje izobrazbe zaposlenih, zaposleni večine znanj in sposobnosti niso pridobili v šoli (ampak v tem ali prejšnjem podjetju zaposlitve), podjetja dobro gospodarijo z denarjem, niso v lasti tujih (zunanjih) investitorjev, ki največjih problemov ne vidijo v nenehlonjenih vladnih predpisih, poslovne prostore imajo deloma v lasti, deloma jih najemajo, podjetniki pa planiranje kariere zaposlenih ocenjujejo kot srednje pomembno za rast podjetja.

8.2.1.3. Tretja napoved indeksa DaBEG

Tretje odločitveno drevo za napovedovanje indeksa DaBEG prikazujemo na sliki 8.2.1.3. Klasifikacijska točnost drevesa na učnih primerih je 72,4%, in na testnih primerih 46,3%.

Slika 8.2.1.3. Tretje odločitveno drevo za napoved indeksa DaBEG



Odločitveno drevo vsebuje naslednje značilnosti (attribute) dinamičnih podjetij:

- A 99-0: spremembe v poslovnem okolju me ne morejo motivirati za hitrejšo rast
- A 19-0: družba z omejeno odgovornostjo
- A 19-1: delniška družba

- A 19-2: druga oblika kapitalske družbe
- A 19-3: samostojni podjetnik
- A 94-3: na izbor vira financiranja najbolj vpliva višina obreste mere
- A 75-4: slabo gospodarjenje z denarjem (presežke fin. sredstev puščajo na računu)
- A 97-1: nič (0) novih delovnih mest v naslednjih 5 letih
- A 97-2: 1–9 novih delovnih mest
- A 97-3: 10–49 novih delovnih mest
- A 97-4: 50–99 novih delovnih mest
- A 97-5: 100–199 novih delovnih mest
- A 97-6: nad 200 novih delovnih mest
- A 91-0: nizki stroški nabave surovin in materiala so glavna konkurenčna prednost podjetja
- A 56-2: povprečna izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju je vajeniška (srednješolska)
- A 123-0: davčna politika ne stimulira reinvestiranja dobička
- A 123-1: davčna politika stimulira reinvestiranje dobička
- A 123-2: davčna politika ne stimulira niti ne zavira reinvestiranja dobička
- A 56-4: povprečna izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju je višješolska
- A 120-0: dinamični podjetnik ni imel nobenih težav z dovoljenji in registracijo podjetja
- A 46-2: vzpostavljanje podjetniške mreže (networka) bi bila glavna motivacija za povezovanje
- A 96-1: v naslednjih 5 letih bo podjetje največ investiralo v zemljišča in zgradbe

Iz tega odločitvenega drevesa lahko povzamemo naslednja pravila za napovedovanje razredov indeksa DaBEG:

4. razred

IF (A99-0 = 1) OR

(A99-0 = 0) & (A19 = 3) OR

(A99-0 = 0) & (A19 = 2) OR

(A99-0 = 0) & (A19 = 1) & (A94-3 = 1) OR

(A99-0 = 0) & (A19 = 0) & (A75-4 = 1) OR

(A99-0 = 0) & (A19 = 0) & (A75-4 = 0) & (A97 = 1) OR

(A99-0 = 0) & (A19 = 0) & (A75-4 = 0) & (A97 = 2) & (A91-0 = 1) OR

(A99-0 = 0) & (A19 = 0) & (A75-4 = 0) & (A97 = 2) & (A91-0 = 0) & (A56-2 = 0) OR

(A99-0 = 0) & (A19 = 0) & (A75-4 = 0) & (A97 = 2) & (A91-0 = 0) & (A56-2 = 1) &

(A123 = 1) OR

(A99-0 = 0) & (A19 = 0) & (A75-4= 0) & (A97 = 3) & (A56-4 = 1) & (A46-2 = 0) & (A96-1 = 0) THEN DaBEG ≤ 100

3. razred

IF (A99-0 = 0) & (A19 = 1) & (A94-3 = 0) OR
(A99-0 = 0) & (A19 = 0) & (A75-4= 0) & (A97 = 2) & (A91-0= 0) & (A56-2 = 1) & (A123 = 0) OR
(A99-0 = 0) & (A19 = 0) & (A75-4= 0) & (A97 = 2) & (A91-0= 0) & (A56-2 = 1) & (A123 = 2) OR
(A99-0 = 0) & (A19 = 0) & (A75-4= 0) & (A97 = 3) & (A56-4 = 0) & (A120-0 = 1) OR
(A99-0 = 0) & (A19 = 0) & (A75-4= 0) & (A97 = 3) & (A56-4 = 1) & (A46-2 = 1) OR
(A99-0 = 0) & (A19 = 0) & (A75-4= 0) & (A97 = 3) & (A56-4 = 1) & (A46-2 = 0) & (A96-1 = 1) THEN 100 < DaBEG ≤ 200

2. razred

IF (A99-0 = 0) & (A19 = 0) & (A75-4= 0) & (A97 = 6) OR
(A99-0 = 0) & (A19 = 0) & (A75-4= 0) & (A97 = 3) & (A56-4 = 0) & (A120-0 = 0)
THEN 200 < DaBEG ≤ 1000

1. razred

IF (A99-0 = 0) & (A19 = 0) & (A75-4= 0) & (A97 = 0) OR
(A99-0 = 0) & (A19 = 0) & (A75-4= 0) & (A97 = 4) OR
(A99-0 = 0) & (A19 = 0) & (A75-4= 0) & (A97 = 5) THEN DaBEG > 1000

Iz teh pravil lahko povzamemo vrsto ugotovitev za napoved indeksa DaBEG:

(1) Indeks DaBEG pod 100 imajo gazele:

- 1.1. ki menijo, da jih nobene spremembe v poslovnem okolju ne bi motivirale k hitrejši rasti;
- 1.2. samostojni podjetniki, ki menijo, da bi jih poslovno okolje motiviralo k hitrejši rasti;
- 1.3. samostojni podjetniki in nekatere kapitalske družbe (npr. komanditne), ki menijo, da bi jih poslovno okolje motiviralo k hitrejši rasti;
- 1.4. delniške družbe, v katerih menijo, da bi jih poslovno okolje lahko motiviralo k hitrejši rasti, in v katerih na izbor virov financiranja najbolj vpliva višina obrestne mere;
- 1.5. družbe z omejeno odgovornostjo, v katerih menijo, da bi jih poslovno okolje lahko motiviralo k hitrejši rasti in v katerih slabo gospodarijo z denarjem (denar puščajo na računu ipd.);

- 1.6. družbe z omejeno odgovornostjo, v katerih menijo, da bi jih poslovno okolje lahko motiviralo k hitrejši rasti, v katerih dobro gospodarijo z denarjem in ne načrtujejo (0) novih zaposlitev v naslednjih 5 letih;
- 1.7. družbe z omejeno odgovornostjo, v katerih menijo, da bi jih poslovno okolje lahko motiviralo k hitrejši rasti, v katerih dobro gospodarijo z denarjem, načrtujejo od 1 do 9 novih zaposlitev v naslednjih 5 letih, njihova glavna konkurenčna prednost pred konkurenco pa so nizki stroški nabave surovin in materiala;
- 1.8. družbe z omejeno odgovornostjo, v katerih menijo, da bi jih poslovno okolje lahko motiviralo k hitrejši rasti, v katerih dobro gospodarijo z denarjem, načrtujejo od 1 do 9 novih zaposlitev v naslednjih 5 letih, njihova glavna konkurenčna prednost pred konkurenco niso nizki stroški nabave surovin in materiala, povprečna izobrazbena struktura pa ni vajeniška oz. srednješolska;
- 1.9. družbe z omejeno odgovornostjo, v katerih menijo, da bi jih poslovno okolje lahko motiviralo k hitrejši rasti, ki dobro gospodarijo z denarjem, načrtujejo od 1 do 9 novih zaposlitev v naslednjih 5 letih, njihova glavna konkurenčna prednost pred konkurenco niso nizki stroški nabave surovin in materiala, povprečna izobrazbena struktura je vajeniška oz. srednješolska, in v katerih menijo, da davčna politika stimulira reinvestiranje dobička;
- 1.10. družbe z omejeno odgovornostjo, v katerih menijo, da bi jih poslovno okolje lahko motiviralo k hitrejši rasti, v katerih dobro gospodarijo z denarjem, načrtujejo od 10 do 49 novih zaposlitev v naslednjih 5 letih, načrtujejo investiranje v zgradbe in zemljišča, v katerih je povprečna izobrazbena struktura višješolska, in v katerih menijo, da bi se včlanjevali v podjetniške organizacije predvsem zaradi vzpostavljanja podjetniških mrež (networking).

(2) Indeks DaBEG med 100 in 200 imajo gazele:

- 2.1. delniške družbe, v katerih menijo, da bi jih poslovno okolje lahko motiviralo k hitrejši rasti, pri izboru virov financiranja pa se jim obrestna mera ne zdi pomembna;
- 2.2. družbe z omejeno odgovornostjo, v katerih menijo, da bi jih poslovno okolje lahko motiviralo k hitrejši rasti, v katerih dobro gospodarijo z denarjem, načrtujejo zaposliti od 1 do 9 novih delavcev v naslednjih letih, v katerih menijo, da nizki stroški nabave niso njihova največja prednost pred konkurenco, v katerih je povprečna izobrazba zaposlenih vajeniška (oz. srednja strokovna), in v katerih menijo, da davčna politika ne stimulira reinvestiranja dobička;
- 2.3. družbe z omejeno odgovornostjo, v katerih menijo, da bi jih poslovno okolje lahko motiviralo k hitrejši rasti, v katerih dobro gospodarijo z denarjem, načrtujejo zaposliti

od 1 do 9 novih delavcev v naslednjih letih, v katerih menijo, da nizki stroški nabave niso njihova največja prednost pred konkurenco, v katerih je povprečna izobrazba zaposlenih vajeniška (oz. srednja strokovna), in v katerih menijo, da davčna politika ne vpliva na reinvestiranje dobička;

- 2.4. družbe z omejeno odgovornostjo, v katerih menijo, da bi jih poslovno okolje lahko motiviralo k hitrejši rasti, v katerih dobro gospodarijo z denarjem, načrtujejo zaposliti od 10 do 49 novih delavcev v naslednjih letih, v katerih povprečna izobrazba ni višješolska, in v katerih dinamični podjetnik ni imel nobenih težav z dovoljenji pri registraciji podjetja;
- 2.5. družbe z omejeno odgovornostjo, v katerih menijo, da bi jih poslovno okolje lahko motiviralo k hitrejši rasti, v katerih dobro gospodarijo z denarjem, načrtujejo zaposliti od 10 do 49 novih delavcev v naslednjih letih, v katerih je povprečna izobrazba višješolska, in ki bi se povezovali v podjetniških organizacijah zaradi vzpostavljanja povezav (networking);
- 2.6. družbe z omejeno odgovornostjo, v katerih menijo, da bi jih poslovno okolje lahko motiviralo k hitrejši rasti, v katerih dobro gospodarijo z denarjem, načrtujejo zaposliti od 10 do 49 novih delavcev v naslednjih letih, v katerih je povprečna izobrazba višješolska, in ki se ne bi povezovale v podjetniške organizacije oz. združenja, v naslednjih 5 letih pa bodo največ investirale v zgradbe in zemljišča.

(3) Indeks DaBEG med 200 in 1000 imajo gazele:

- 3.1. družbe z omejeno odgovornostjo, v katerih menijo, da bi jih poslovno okolje lahko motiviralo k hitrejši rasti, ki dobro gospodarijo z denarjem in načrtujejo zaradi investiranja v naslednjih letih zaposliti več kot 200 novih delavcev;
- 3.2. družbe z omejeno odgovornostjo, v katerih menijo, da bi jih poslovno okolje lahko motiviralo k hitrejši rasti, ki dobro gospodarijo z denarjem in načrtujejo zaradi investiranja v naslednjih letih zaposliti med 10 in 49 novih delavcev, v katerih povprečna izobrazba zaposlenih ni višješolska, podjetnik pa pri ustanavljanju podjetja ni imel nobenih težav z dovoljenji in registracijo podjetja.

(4) Indeks DaBEG nad 1000 imajo gazele:

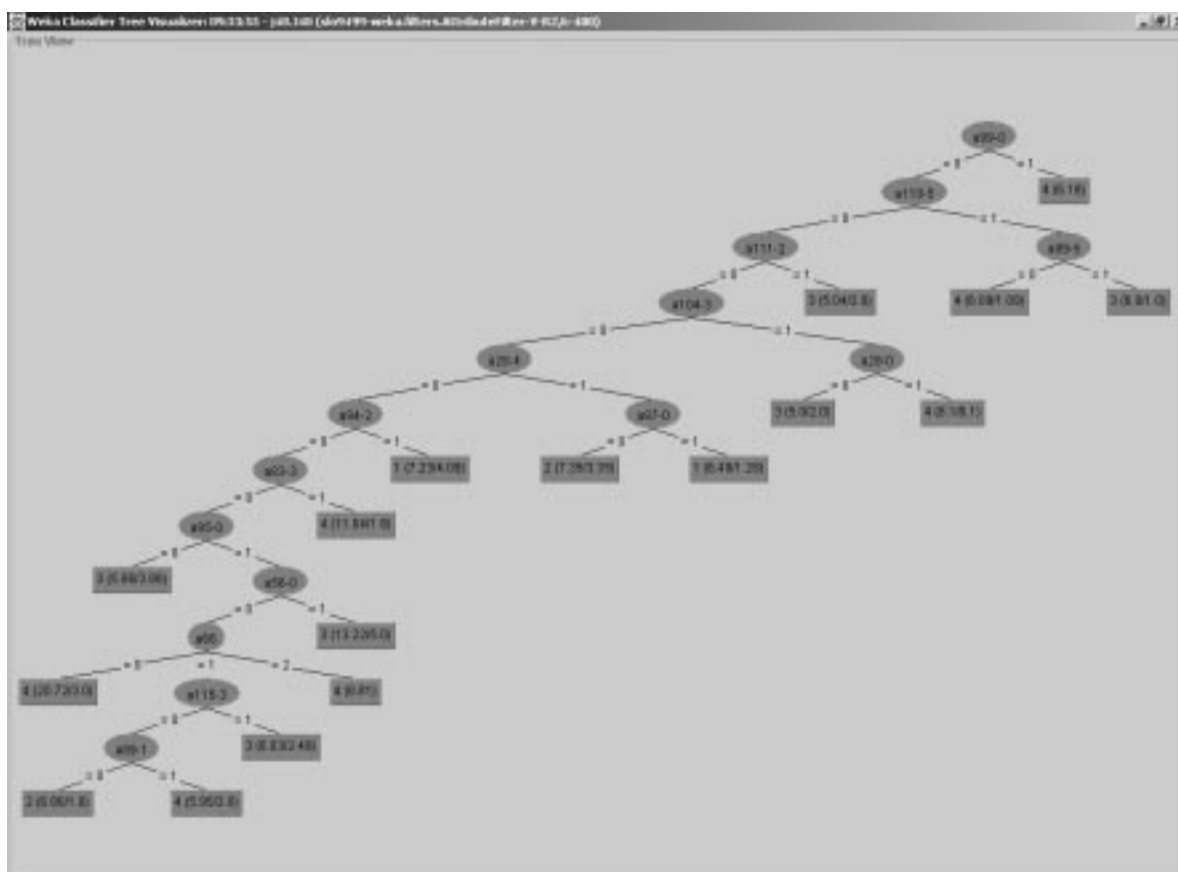
- 4.1. družbe z omejeno odgovornostjo, v katerih menijo, da bi jih poslovno okolje lahko motiviralo k še hitrejši rasti, ki dobro gospodarijo z denarjem in ne načrtujejo novih investicij in novih zaposlitev;

- 4.2. družbe z omejeno odgovornostjo, v katerih menijo, da bi jih poslovno okolje lahko motiviralo k še hitrejši rasti, ki dobro gospodarijo z denarjem, načrtujejo nove investicije ter med 50 do 99 novih delovnih mest v naslednjih 5 letih;
- 4.3. družbe z omejeno odgovornostjo, v katerih menijo, da bi jih poslovno okolje lahko motiviralo k še hitrejši rasti, ki dobro gospodarijo z denarjem, načrtujejo nove investicije ter med 100 in 199 novih delovnih mest v naslednjih 5 letih.

8.2.1.4. Četrta napoved indeksa DaBEG

Za indeks DaBEG, ki je po mnenju vrste raziskovalcev eden najpomembnejših dolgoročnih kazalnikov stabilne rasti dinamičnega podjetja, podajamo še četrti primer odločitvenega drevesa za njegovo napovedovanje. Za to drevo velja klasifikacijska točnost na učnih primerih 74,6% in na testnih primerih 47,0%. Drevo prikazujemo na sliki 8.2.1.4.

Slika 8.2.1.4. Četrto odločitveno drevo za napoved indeksa DaBEG



Odločitveno drevo vsebuje naslednje značilnosti (atribute) dinamičnih podjetij:

- A 99-0: spremembe v poslovnem okolju me ne morejo motivirati za hitrejšo rast
- A 110-5: planiranje kariere zaposlenih je najbolj pomembno

- A 99-5: nižji davki bi zelo motivirali za hitrejšo rast podjetij
- A 111-2: finančno nagrajevanje je manj pomembno
- A 104-3: kvaliteta dobaviteljev je srednje pomembna in nima zelo velikega vpliva
- A 28-0: dinamični podjetnik se ni nikoli usposabljal v tujini
- A 20-4: pretežni lastniki podjetja so tuji zasebni investitorji
- A 87-0: glavni dobavitelji surovin so domači dobavitelji
- A 94-2: na izbiro vira financiranja najbolj vpliva enostavna in hitra obdelava vloge
- A 83-3: doseženi dobiček je nekoliko večji od pričakovanega
- A 85-0: njihovi izdelki se prodajajo pretežno na domačem trgu
- A 56-0: zaposleni so pretežno nekvalificirana delovna sila
- A 66-0: podjetje posluje v lastnih poslovnih prostorih
- A 66-1: podjetje posluje deloma v lastnih deloma v najetih poslovnih prostorih
- A 66-2: podjetje posluje izključno v najetih poslovnih prostorih
- A 115-3: najtežje so našli in izbrali tehnično izobražene delavce
- A 89-1: glavni konkurenti podjetja so male zasebne firme

Iz tega drevesa lahko izluščimo naslednja pravila za napoved razredov indeksa DaBEG:

4. razred

IF (A99-0 = 1) OR

(A99-0 = 0) & (A110-5 = 1) & (A99-5 = 1) OR

(A99-0 = 0) & (A110-5 = 0) & (A111-2 = 0) & (A104-3 = 1) & (A28-0 = 1) OR

(A99-0 = 0) & (A110-5 = 0) & (A111-2 = 0) & (A104-3 = 0) & (A20-4 = 0) & (A94-2=0)
& (A83-3 = 1) OR

(A99-0 = 0) & (A110-5 = 0) & (A111-2 = 0) & (A104-3 = 0) & (A20-4 = 0) & (A94-2=0)
& (A83-3 = 0) & (A85-0 = 1) & (A56-0 = 0) & (A66 = 0) OR

(A99-0 = 0) & (A110-5 = 0) & (A111-2 = 0) & (A104-3 = 0) & (A20-4 = 0) & (A94-2=0)
& (A83-3 = 0) & (A85-0 = 1) & (A56-0 = 0) & (A66 = 2) OR

(A99-0 = 0) & (A110-5 = 0) & (A111-2 = 0) & (A104-3 = 0) & (A20-4 = 0) & (A94-2=0)
& (A83-3 = 0) & (A85-0 = 1) & (A56-0 = 0) & (A66 = 1) & (A115-3 = 0) & (A89-1 = 1)

THEN DaBEG ≤ 100

3. razred

IF (A99-0 = 0) & (A110-5 = 1) & (A99-5 = 0) OR

(A99-0 = 0) & (A110-5 = 0) & (A111-2 = 1) OR

(A99-0 = 0) & (A110-5 = 0) & (A111-2 = 0) & (A104-3 = 1) & (A28-0 = 0) OR

(A99-0 = 0) & (A110-5 = 0) & (A111-2 = 0) & (A104-3 = 0) & (A20-4 = 0) & (A94-2 = 0)
& (A83-3 = 0) & (A85-0 = 0) OR

(A99-0 = 0) & (A110-5 = 0) & (A111-2 = 0) & (A104-3 = 0) & (A20-4 = 0) & (A94-2 = 0)
& (A83-3 = 0) & (A85-0 = 1) & (A56-0 = 0) & (A66 = 1) & (A115-3 = 1) THEN 100 <
DaBEG ≤ 200

2. razred

IF (A99-0 = 0) & (A110-5 = 0) & (A111-2 = 0) & (A104-3 = 0) & (A20-4 = 0) & (A94-2 = 0) & (A83-3 = 0) & (A85-0 = 1) & (A56-0 = 1) OR

(A99-0 = 0) & (A110-5 = 0) & (A111-2 = 0) & (A104-3 = 0) & (A20-4 = 0) & (A94-2 = 0) & (A83-3 = 0) & (A85-0 = 1) & (A56-0 = 0) & (A66 = 1) & (A115-3 = 0) & (A89-1 = 0)

THEN 200 <DaBEG ≤ 1000

1. razred

IF (A99-0 =0) & (A110-5 =0) & (A111-2 =0) & (A104-3 =0) & (A20-4 =1) & (A87-0 =1) OR

(A99-0 = 0) & (A110-5 = 0) & (A111-2 = 0) & (A104-3 = 0) & (A20-4 = 0) & (A94-2 = 1)

THEN DaBEG > 1000

Iz gornjih pravil lahko zapišemo sledeče napovedi razredov indeksa DaBEG:

(1) Indeks DaBEG pod 100 imajo gazele:

- 1.1. ki menijo, da jih nobene spremembe v poslovnem okolju ne bi motivirale k hitrejši rasti;
- 1.2. ki menijo, da bi jih spremembe v poslovnem okolju motivirale k hitrejši rasti, ki se jim zdi planiranje kariere zaposlenih najbolj pomembno, in ki menijo, da bi jih nižji davki zelo motivirali k hitrejši rasti;
- 1.3. ki menijo, da bi jih spremembe v poslovnem okolju motivirale k hitrejši rasti, ki se jim zdi planiranje kariere zaposlenih najbolj pomembno, ki se jim finančno nagrajevanje ne zdi pomembno, ki menijo, da kvaliteta dobaviteljev le srednje pomembno vpliva na rast njihovega podjetja. Dinamični podjetnik, ki vodi tako podjetje, se ni nikoli usposabljal v tujini;
- 1.4. katerim je planiranje kariere zaposlenih najbolj pomembno, ki se jim finančno nagrajevanje ne zdi pomembno, kvaliteta dobaviteljev je pomembna, pretežni lastniki podjetja niso tujci, na njihovo odločanje o najemanju posojil ne vpliva enostavnost in hitrost obdelave vloge, doseženi dobiček v preteklih petih letih ni večji od pričakovanega, zaposleni so najmanj kvalificirana strokovna delovna sila, podjetje posluje izključno v lastnih prostorih;
- 1.5. katerim je planiranje kariere zaposlenih najbolj pomembno, ki se jim finančno nagrajevanje ne zdi pomembno, kvaliteta dobaviteljev je pomembna, pretežni lastniki podjetja niso tujci, na njihovo odločanje o najemanju posojil ne vpliva enostavnost in hitrost obdelave vloge, doseženi dobiček v preteklih petih letih ni večji od pričakovanega, zaposleni so najmanj kvalificirana strokovna delovna sila, podjetje posluje izključno v najetih delovnih prostorih;

1.6. katerim je planiranje kariere zaposlenih najbolj pomembno, ki se jim finančno nagrajevanje ne zdi pomembno, kvaliteta dobaviteljev je pomembna, pretežni lastniki podjetja niso tujci, na njihovo odločanje o najemanju posojil ne vpliva enostavnost in hitrost obdelave vloge, doseženi dobiček v preteklih petih letih ni večji od pričakovanega, zaposleni so najmanj kvalificirana strokovna delovna sila, podjetje posluje deloma v lastnih, deloma v najetih delovnih prostorih, niso imeli težav z iskanjem in izborom tehnično izobraženih delavcev, kot glavno konkurenco svojega podjetja pa vidijo druge male zasebne firme.

(2) Indeks DaBEG med 100 in 200 imajo gazele:

2.1. ki menijo, da bi jih spremembe v poslovnem okolju motivirale k hitrejši rasti, ki se jim zdi planiranje kariere zaposlenih najbolj pomembno, in ki menijo, da jih nižji davki ne bi motivirali za hitrejšo rast;

2.2. ki menijo, da bi jih spremembe v poslovnem okolju motivirale za hitrejšo rast, planiranje kariere zaposlenih se jim ne zdi najbolj pomembno in prav tako ne finančno nagrajevanje zaposlenih;

2.3. ki menijo, da bi jih spremembe v poslovnem okolju motivirale za hitrejšo rast, planiranje kariere zaposlenih se jim ne zdi najbolj pomembno, pomembno pa se jim zdi finančno nagrajevanje zaposlenih, srednje pomembna se jim zdi kvaliteta dobaviteljev, dinamični podjetnik pa se je usposabljal tudi v tujini;

2.4. ki menijo, da bi jih spremembe v poslovnem okolju motivirale za hitrejšo rast, planiranje kariere zaposlenih se jim ne zdi najbolj pomembno, pomembno pa se jim zdi finančno nagrajevanje zaposlenih, srednje pomembna se jim zdi kvaliteta dobaviteljev, pretežni lastniki podjetja niso tuji investitorji, na njihov izbor virov financiranja enostavnost in hitrost obdelave vloge ne vpliva bistveno, njihov dobiček v zadnjih petih letih ni večji od pričakovanega, njihovi izdelki pa se prodajajo pretežno na tujih trgih;

2.5. ki menijo, da bi jih spremembe v poslovnem okolju motivirale za hitrejšo rast, planiranje kariere zaposlenih se jim ne zdi najbolj pomembno, pomembno pa se jim zdi finančno nagrajevanje zaposlenih, srednje pomembna se jim zdi kvaliteta dobaviteljev, pretežni lastniki podjetja niso tuji investitorji, na njihov izbor virov financiranja ne vpliva bistveno enostavnost in hitrost obdelave vloge, njihov dobiček v zadnjih petih letih ni večji od pričakovanega, njihovi izdelki se prodajajo pretežno na domačem trgu, zaposleni so kvalificirana delovna sila, podjetje posluje deloma v najetih deloma v lastnih poslovnih prostorih, najtežje so našli in izbrali tehnično izobražene delavce.

(3) Indeks DaBEG med 200 in 1000 imajo gazele:

- 3.1. ki menijo, da bi jih spremembe v poslovnem okolju motivirale za hitrejšo rast, ki se jim planiranje kariere in nagrajevanje zaposlenih ne zdi najbolj pomembno, kvaliteta dobaviteljev ima velik vpliv na rast, pretežni lastniki podjetja niso tuji investitorji, enostavnost in hitrost obdelave vloge za posojilo se jim ne zdi bistveni kriterij za najemanje virov, doseženi dobiček v zadnjih letih je v skladu s pričakovanji, izdelki se prodajajo pretežno na tujih trgih, zaposleni pa so pretežno nekvalificirana delovna sila;
- 3.2. ki menijo, da bi jih spremembe v poslovnem okolju motivirale za hitrejšo rast, ki se jim planiranje kariere in nagrajevanje zaposlenih ne zdi najbolj pomembno, kvaliteta dobaviteljev ima velik vpliv na rast, pretežni lastniki podjetja niso tuji investitorji, enostavnost in hitrost obdelave vloge za posojilo se jim ne zdi bistveni kriterij za najemanje virov, doseženi dobiček v zadnjih letih je v skladu s pričakovanji, izdelki se prodajajo pretežno na tujih trgih, zaposleni so najmanj kvalificirana delovna sila, podjetje posluje deloma v najetih deloma v lastnih poslovnih prostorih, z iskanjem in izborom tehnično izobraženih delavcev nimajo težav, njihova glavna konkurenca pa niso druga mala podjetja.

(4) Indeks DaBEG nad 1000 imajo gazele:

- 4.1. ki menijo, da bi jih spremembe v poslovnem okolju motivirale za hitrejšo rast, ki se jim planiranje kariere in nagrajevanje zaposlenih ne zdi najbolj pomembno, kvaliteta dobaviteljev ima velik vpliv na rast, pretežni lastniki podjetja so zasebni tuji investitorji, glavni dobavitelji surovin in materiala pa so domači dobavitelji;
- 4.2. ki menijo, da bi jih spremembe v poslovnem okolju motivirale za hitrejšo rast, ki se jim planiranje kariere in nagrajevanje zaposlenih ne zdi najbolj pomembno, kvaliteta dobaviteljev nima zelo velikega vpliva na rast, pretežni lastniki podjetja niso zasebni tuji investitorji, na izbor virov financiranja pa najbolj vpliva enostavnost in hitrost obdelave njihove vloge.

8.2.2. Napovedovanje rasti celotnega prihodka

Številne lestvice hitro rastočih podjetij na svetu temeljijo na izračunu rasti celotnega prihodka podjetij (RCP) za neko obdobje, ponavadi petletno serijo podatkov (glej str. 68, opomba 28). Mi smo izračun povprečnega letnega indeksa rasti celotnega prihodka in razrede rasti prihodka definirali med merili za rasti podjetij v poglavju 4.3.3. na str. 72. Oblikovali smo sledeče razrede:

- razred 1: RCP > 100% (37,3% podjetij v bazi podatkov),

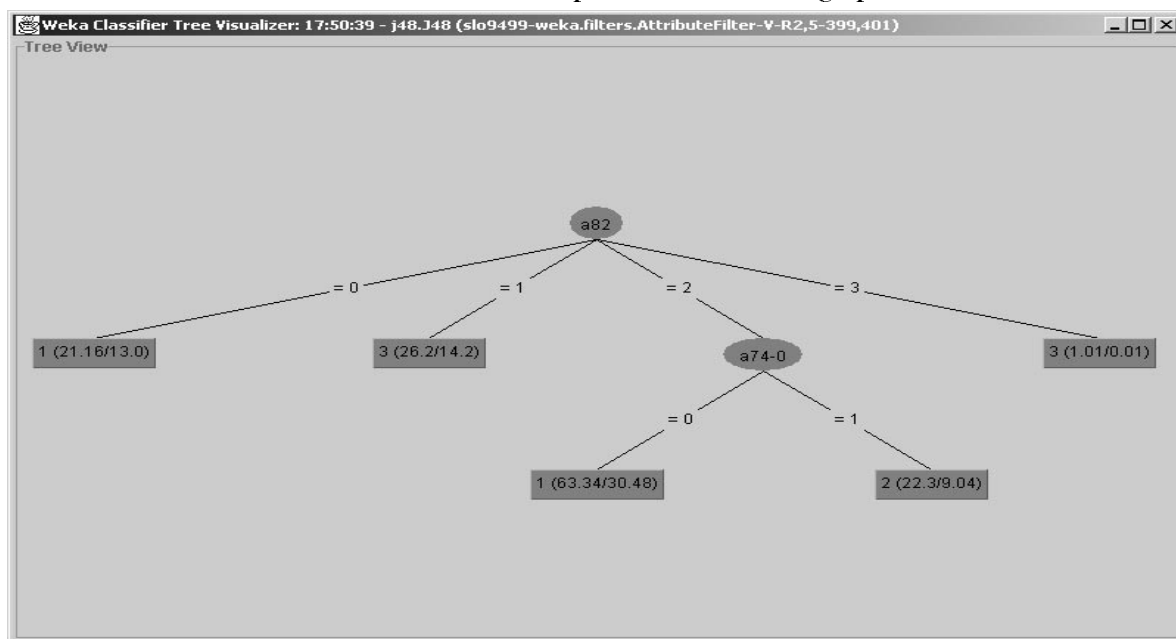
- razred 2: $50\% < RCP \leq 100\%$ (28,4%),
- razred 3: $20\% < RCP \leq 50\%$ (29,1%),
- razred 4: $RCP \leq 20\%$ (5,2%).

Poglejmo podobne tri odločitvena drevesa, ki smo jih oblikovali na osnovi primerov v naši bazi hitrorastočih podjetij. Ob različnih parametrih gradnje smo dobili različna drevesa in tudi različne nabore značilnosti, ki vplivajo na rast celotnega prihodka v proučevanih 134 dinamičnih podjetjih.

8.2.2.1. Prvi primer napovedi rasti celotnega prihodka

Odločitveno drevo za napovedovanje rasti celotnega prihodka prikazujemo na sliki 8.2.2.1. Njegova klasifikacijska točnost na učnih primerih je 50,8%, na testnih primerih pa 37,3%.

Slika 8.2.2.1. Prvo odločitveno drevo za napoved rasti celotnega prihodka



V drevesu s to točnostjo se pojavita naslednji značilnosti podjetij:

- A 82: ali je podjetje danes bolj profitabilno, kot je bilo na začetku? (možni odgovori v prilogi 1)
- A 74: ste naleteli na probleme, ko ste poskušali dobiti kredit za obratna sredstva? (možni odgovori v prilogi 1)

Iz odločitvenega drevesa povzamemo naslednja pravila za napoved rasti celotnega prihodka:

3. razred:

IF (A82 = 1) OR

(A82 = 3) THEN $20\% < RCP \leq 50\%$

2. razred:

IF (A82 = 2) & (A74-0 = 1) THEN $50\% < RCP \leq 100\%$

1. razred

IF (A82 = 0) OR (A82 = 2) & (A74-0 = 0) THEN $RCP > 100\%$

Ta pravila pomenijo:

(1) Rast celotnega prihodka med 20% in 50% letno imajo gazele:

1.1. ki so imele v zadnjem letu proučevanja manjši dobiček kot v prvem letu proučevanja, ali se teh dveh dobičkov ni dalo primerjati.

(2) Rast celotnega prihodka med 50% in 100% letno imajo gazele:

2.1. ki so imele v zadnjem letu proučevanja dobiček večji kot v prvem letu proučevanja, in doslej pri iskanju posojil za obratna sredstva niso naletela na nikakršne probleme.

(3) Rast celotnega prihodka nad 100% letno imajo gazele:

3.1. ki so bile vsa leta približno enako profitabilne, ali so imele v zadnjem letu proučevanja večje dobičke kot v prvem letu proučevanja, in so pri iskanju posojil za obratna sredstva imele številne probleme.

8.2.2.2. *Druga napoved rasti celotnega prihodka*

Drugo odločitveno drevo za napovedovanje rasti celotnega prihodka prikazujemo na sliki 8.2.2.2. Njegova klasifikacijska točnost na učnih primerih je 51,5%, in 40,3% na testnih primerih.

V tem odločitvenem drevesu so tri značilnosti dinamičnih podjetij, in sicer:

- A 57-2: polovica delavcev v podjetju je dovolj usposobljenih za delo
- A 83-1: doseženi dobiček je nekoliko manjši od pričakovanega
- A 81: kakšen bruto dobiček pričakujejo v naslednjem letu (možni odgovori v prilogi 1)

Iz drevesa izhajajo sledeča pravila za napoved razredov rasti celotnega prihodka gazel:

3. razred:

IF (A57-2 = 0) & (A83-1 = 1) THEN $20\% < RCP \leq 50\%$

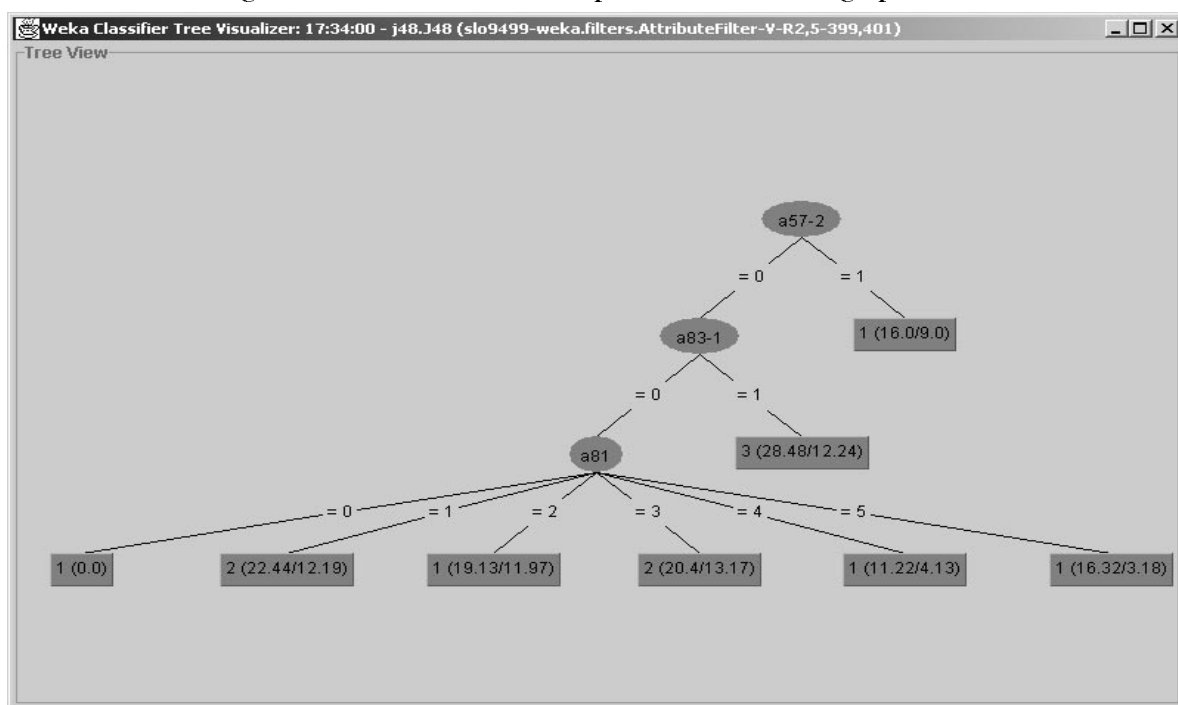
2. razred:

IF (A57-2 = 1) THEN $RCP > 100\%$

1. razred:

IF (A82 = 0) OR (A82 = 2 & A74-0 = 0) OR
(A57-2 = 0) & (A83-1 = 0) & (A81-1 = 0) OR
(A57-2 = 0) & (A83-1 = 0) & (A81-1 = 2) OR
(A57-2 = 0) & (A83-1 = 0) & (A81-1 = 4) OR
(A57-2 = 0) & (A83-1 = 0) & (A81-1 = 5) THEN RCP > 100%

Slika 8.2.2.2. Drugo odločitveno drevo za napoved rasti celotnega prihodka



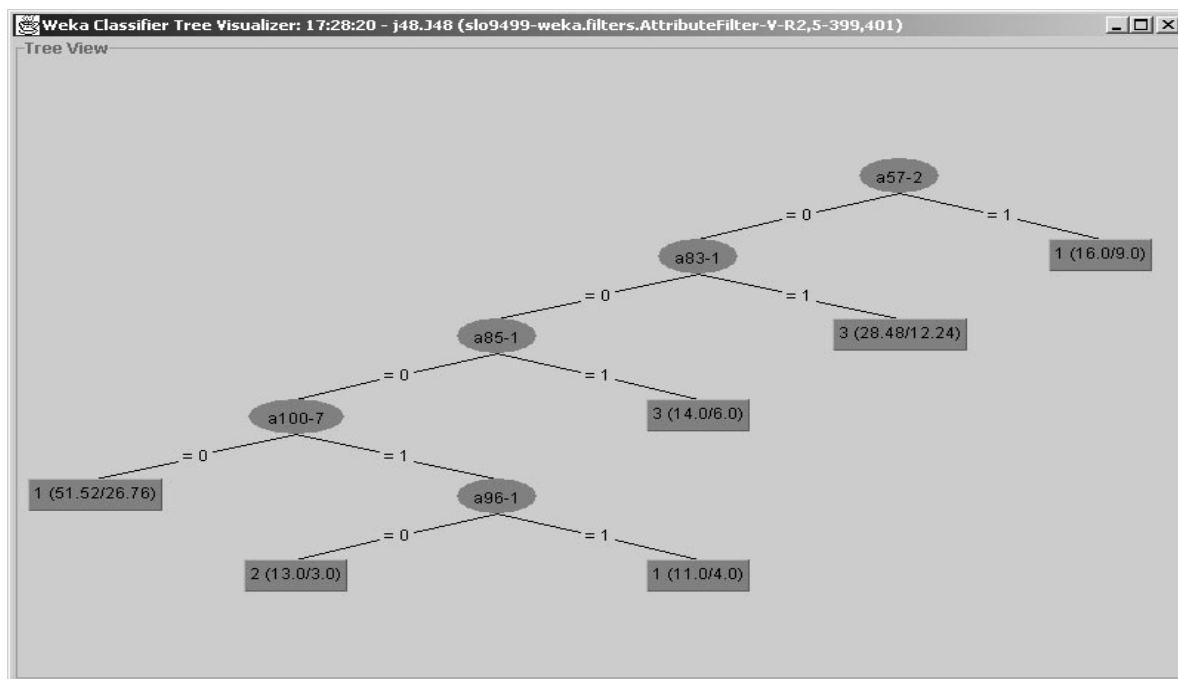
To pomeni:

- (1)** Rast celotnega prihodka med 20% in 50% letno imajo gazele,
 - 1.1. za katere ne drži trditev, da imajo polovico zaposlenih dovolj usposobljenih za delo, in katerih doseženi dobiček je manjši od pričakovanega.
- (2)** Rast celotnega prihodka med 50% in 100% letno imajo gazele,
 - 2.1. za katere ne drži trditev, da imajo polovico zaposlenih dovolj usposobljenih za delo, katerih doseženi dobiček je večji od pričakovanega, v prihodnje pa pričakujejo dobiček pod 49.000 EUR ali med 100.000 in 199.000 EUR.
- (3)** Rast celotnega prihodka nad 100% letno imajo gazele,
 - 3.1. za katere ne drži trditev, da imajo polovico zaposlenih dovolj usposobljenih za delo, katerih doseženi dobiček je večji od pričakovanega, v prihodnje pa pričakujejo dobiček med 50.000 in 99.000 EUR ali nad 200.000 EUR.

8.2.2.3. Tretja napoved rasti celotnega prihodka

Tretje odločitveno drevo za napovedovanje rasti celotnega prihodka prikazujemo na sliki 8.2.2.3. Njegova klasifikacijska točnost na učnih primerih je 54,5%, na testnih primerih pa 31,4%.

Slika 8.2.2.3. Tretje odločitveno drevo za napoved rasti celotnega prihodka



V odločitvenem drevesu so sledeče značilnosti dinamičnih podjetij, ki vplivajo na rast celotnega prihodka:

- A 57-2: polovica delavcev v podjetju je dovolj usposobljenih za delo
- A 83-1: doseženi dobiček je nekoliko manjši od pričakovanega
- A 85-1: podjetje prodaja večino izdelkov na trgih srednje in vzhodne Evrope
- A 100-7: prevladujoča strategija podjetja za naslednjih 5 let je prenos produktov na nove trge
- A 96-1: dodatna sredstva bo podjetje v naslednjih 5 letih investiralo v zemljišča in zgradbe

Iz odločitvenega drevesa izluščimo naslednja pravila za napovedovanje razredov rasti celotnega prihodka:

3. razred:

IF (A57-2 = 0) & (A83-1 = 1) OR

(A57-2 = 0) & (A83-1 = 0) & (A85-1 = 1) THEN $20\% < RCP \leq 50\%$

2. razred:

IF (A57-2 = 0) & (A83-1 = 0) & (A85-1 = 0) & (A100-7 = 1) & (A96-1 = 0) THEN 50% < RCP ≤ 100%

1. razred:

IF (A57-2 = 1) OR

(A57-2 = 0) & (A83-1 = 0) & (A85-1 = 0) & (A100-7 = 1) & (A96-1 = 1) THEN RCP > 100%

Na osnovi teh pravil lahko napovedujemo rast celotnega prihodka dinamičnih podjetij takole:

(1) Rast celotnega prihodka med 20% in 50% letno imajo gazele,

1.1. za katere ne drži trditev, da imajo polovico zaposlenih dovolj usposobljenih za delo, in katerih doseženi dobiček je manjši od pričakovanega, ali za katere ne drži trditev, da imajo polovico zaposlenih dovolj usposobljenih za delo, katerih doseženi dobiček je večji od pričakovanega, in ki večino produktov prodajo na trgih srednje in vzhodne Evrope.

(2) Rast celotnega prihodka med 50% in 100% letno imajo gazele,

2.1. za katere ne drži trditev, da imajo polovico zaposlenih dovolj usposobljenih za delo, katerih doseženi dobiček je večji od pričakovanega, ki večino produktov ne prodajo na trgih srednje in vzhodne Evrope, in katerih prevladujoča strategija rasti je prenos obstoječih produktov na nove trge;

2.1. za katere ne drži trditev, da imajo polovico zaposlenih dovolj usposobljenih za delo, njihov doseženi dobiček je bil večji od pričakovanega, ki večine produktov ne prodajo na trgih srednje in vzhodne Evrope, in katerih prevladujoča strategija rasti je prenos obstoječih produktov na nove trge (internacionalizacija), in ki v naslednjih 5 letih ne bodo dodatno investirale v zemljišča in zgradbe.

(3) Rast celotnega prihodka nad 100% letno imajo gazele,

3.1. ki imajo polovico delavcev dovolj usposobljenih za delo;

3.2. za katere ne drži trditev, da imajo polovico zaposlenih dovolj usposobljenih za delo, njihov doseženi dobiček je večji od pričakovanega, ki večine produktov ne prodajo na trgih srednje in vzhodne Evrope, in katerih prevladujoča strategija rasti ni prenos obstoječih produktov na nove trge;

3.3. za katere ne drži trditev, da imajo polovico zaposlenih dovolj usposobljenih za delo, njihov doseženi dobiček je večji od pričakovanega, ki večine produktov ne prodajo na trgih srednje in vzhodne Evrope, katerih prevladujoča strategija rasti je prenos obstoje-

čih produktov na nove trge (internacionalizacija), in ki bodo v naslednjih 5 letih dodatno investirale v zemljišča in zgradbe.

8.2.3. Napovedovanje rasti dobička v celotnem prihodku

Rast dobička v celotnem prihodku (RDCP) in razrede rasti dobička smo definirali med merili za rast podjetij v poglavju 4.3.3. na str. 72. Oblikovali smo sledeče razrede:

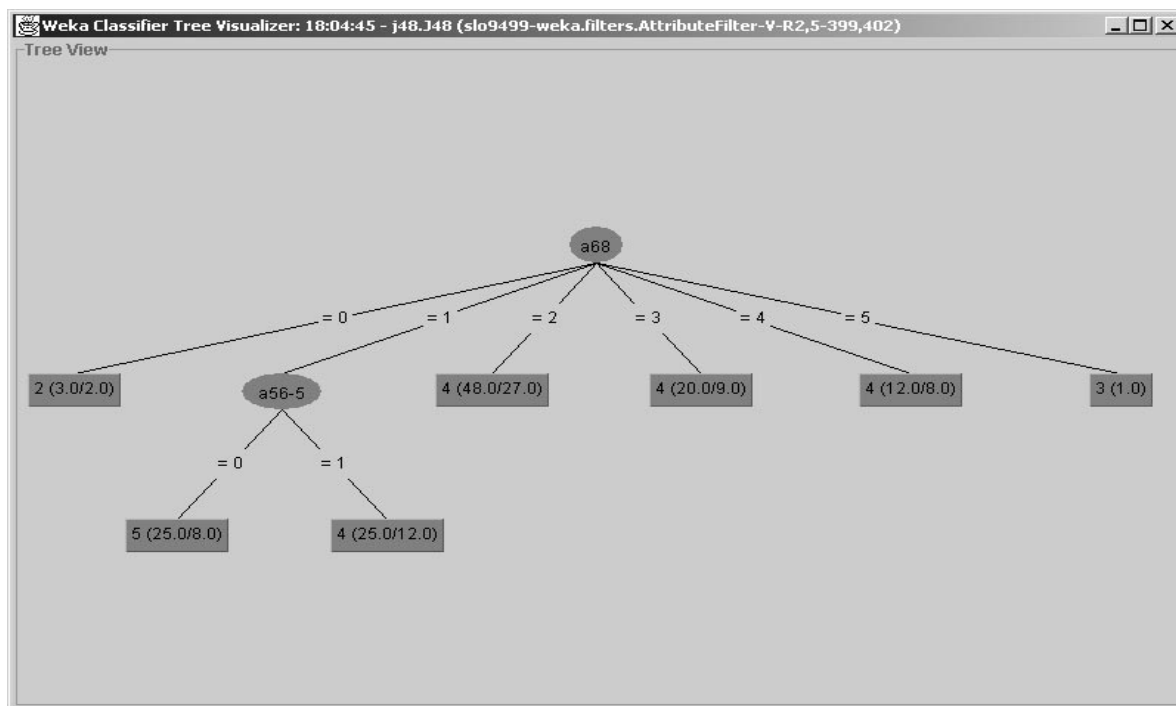
- razred 1: $RDCP > 15\%$ (3,0 % podjetij v bazi podatkov),
- razred 2: $10\% < RDCP \leq 15\%$ (4,5 %),
- razred 3: $5\% < RDCP \leq 10\%$ (13,4 %),
- razred 4: $0\% < RDCP \leq 5\%$ (41,8 %),
- razred 5: $RDCP \leq 0\%$ (37,3 %).

V nadaljevanju navajamo dva primera odločitvenih dreves za napovedovanje rasti dobička v celotnem prihodku.

8.2.3.1. Prva napoved rasti dobička v celotnem prihodku

Prvi primer odločitvenega drevesa za napovedovanje rasti dobička v celotnem prihodku prikazujemo na sliki 8.2.3.1. Njegova klasifikacijska točnost na učnih primerih je 50,7%, na testnih primerih pa 37,3%.

Slika 8.2.3.1. Prvo odločitveno drevo za napoved rasti dobička v celotnem prihodku



V odločitvenem drevesu sta dva atributa, na osnovi katerih je mogoče napovedovati rast dobička v prihodku, in sicer:

- A 68: kolikšna je starost vaše opreme (možni odgovori v prilogi 1)
- A 56-5: zaposleni imajo povprečno visokošolsko izobrazbo

Iz odločitvenega drevesa izluščimo sledeča individualna pravila za napoved rasti dobička v celotnem prihodku:

5. razred:

IF (A68 = 1 & A56-5 = 0) THEN RDCP $\leq$ 0%

4. razred:

IF (A68 = 2) OR

(A68 = 3) OR

(A68 = 4) OR

(A68 = 1) & (A56-5 = 1) THEN $0\% < \text{RDCP} \leq 5\%$

3. razred:

IF (A68 = 5) THEN $5\% < \text{RDCP} \leq 10\%$

2 razred:

IF (A68 = 0) THEN $10\% < \text{RDCP} \leq 15\%$

Iz tega ugotovimo:

- (1)** Negativno rast (negativen trend rasti) dobička imajo podjetja, katerih oprema je stara od enega do treh let, in ki nimajo povprečne visokošolske izobrazbe zaposlenih.
- (2)** Povprečno rast dobička med 0% in 5 % letno imajo gazele,
 - 2.1 katerih oprema je stara od enega do treh let, in ki imajo povprečno visokošolsko izobrazbo zaposlenih, ali
 - 2.2 katerih oprema je stara od tri do dvajset let.
- (3)** Rast dobička od 5% do 10% imajo gazele, ki imajo opremo starejšo od dvajset let.
- (4)** Rast dobička od 10% do 15% imajo gazele, katerih oprema je stara manj kot eno leto (kar je verjetno posledica zamika pri knjigovodskem aktiviranju opreme v zadnjem letu proučevanja).

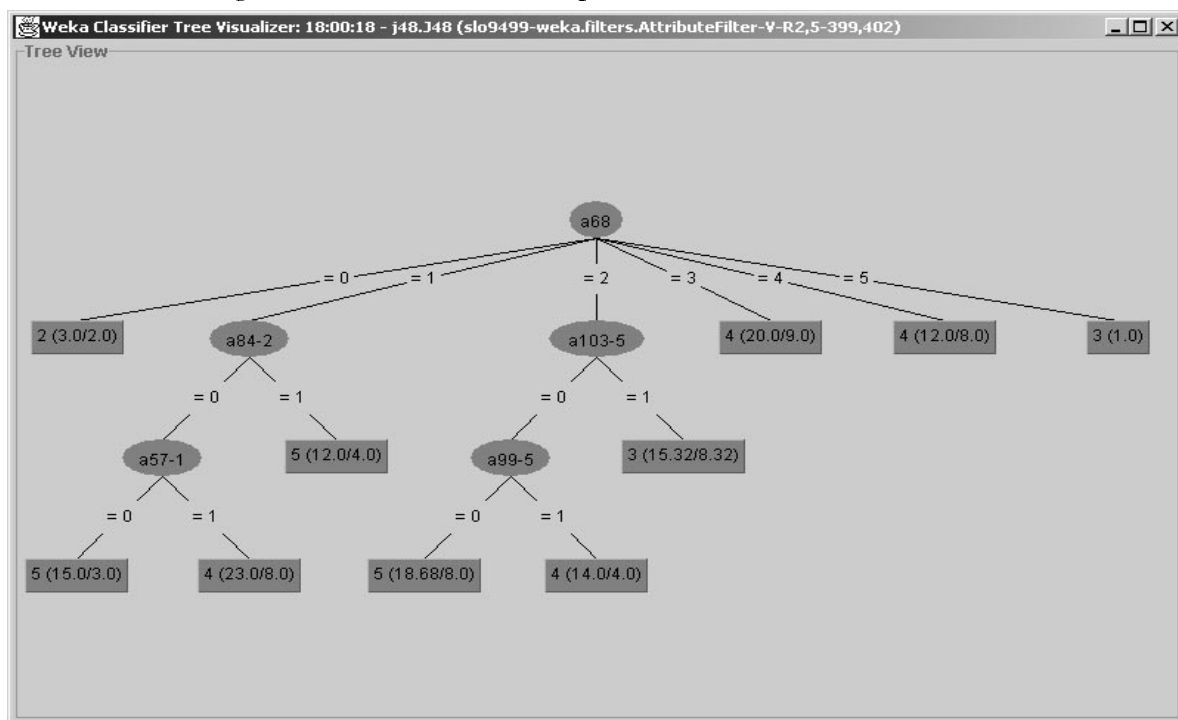
8.2.3.2. Druga napoved rasti dobička v celotnem prihodku

Drugi primer odločitvenega drevesa za napovedovanje rasti dobička v celotnem prihodku prikazujemo na sliki 8.2.3.2. Njegova klasifikacijska točnost na učnih primerih je 59,7%, na testnih primerih pa 35,1%.

V odločitvenem drevesu s to točnostjo na rast dobička vplivajo sledeče značilnosti:

- A 68: kolikšna je starost vaše opreme (možni odgovori v prilogi 1)
- A 84-2: večino izdelkov prodajajo na trgih zahodne Evrope
- A 57-1: večina delavcev je ustrezno usposobljenih
- A 103-5: podjetnik meni, da je učinkovitost proizvodnega procesa največjega pomena za rast
- A 99-5: k rasti in investiranju bi podjetje spodbudili nižji davki

Slika 8.3.3.2. Drugo odločitveno drevo za napoved rasti dobička



Iz odločitvenega drevesa sledijo naslednja pravila za napoved razredov rasti dobička v dinamičnih podjetjih:

5. razred:

IF (A68 = 1) & (A84-2 = 1) OR

(A68 = 1) & (A84-2 = 0) & (A57-1 = 0) OR

(A68 = 2) & (A103-5 = 0) & (A99-5 = 0) THEN RDCP ≤ 0%

4. razred:

IF (A68 = 3) OR

(A68 = 4) OR

(A68 = 1) & (A84-2 = 1) & (A57-1 = 1) OR

(A68 = 2) & (A103-5 = 0) & (A99-5 = 1) THEN $0\% < \text{RDCP} \leq 5\%$

3. razred:

IF (A68 = 5) OR

(A68 = 2) & (A103-5 = 1) THEN $5\% < \text{RDCP} \leq 10\%$

2. razred:

IF (A68 = 0) THEN $10\% < \text{RD} \leq 15\%$

Iz pravil povzamemo sledeče napovedi za rast dobička v celotnem prihodku:

(1) Negativno rast dobička imajo podjetja,

1.1. katerih oprema je stara od enega do treh let, in ki prodajajo pretežno na trge zahodne Evrope;

1.2. katerih oprema je stara od enega do treh let, ki ne izvažajo pretežno v zahodno Evropo, in v katerih večina delavcev ni ustrezno usposobljenih;

1.3. katerih oprema je stara od treh do pet let, v katerih podjetnik meni, da učinkovitost proizvodnega procesa ni izjemnega pomena za rast, in v katerih menijo, da jih nižji davki ne bi spodbudili k rasti in dodatnemu investiranju.

(2) Rast dobička med 0% in 5 % letno imajo gazele,

2.1. katerih oprema je stara od pet do dvajset let;

2.2. katerih oprema je stara od enega do treh let, ki ne izvažajo pretežno v zahodno Evropo in v katerih je večina delavcev ustrezno usposobljenih;

2.3. katerih oprema je stara od treh do pet let, v katerih podjetnik meni, da učinkovitost proizvodnega procesa ni izjemnega pomena za rast, in v katerih menijo, da bi jih nižji davki spodbudili k rasti in dodatnemu investiranju.

(3) Rast dobička med 5% in 10% imajo gazele, katerih oprema je starejša od dvajset let.

(4) Rast dobička med 10% in 15% izkazujejo gazele, katerih oprema je mlajša od enega leta.

8.2.4. Napovedovanje rasti dobičkovnosti kapitala

Rast dobičkovnosti kapitala (RDK) in opredelitev razredov rasti dobičkovnosti kapitala smo definirali med merili za rast podjetij v poglavju 4.3.3. na str. 73. Opredelili smo naslednje razrede rasti dobičkovnosti v petletnem obdobju:

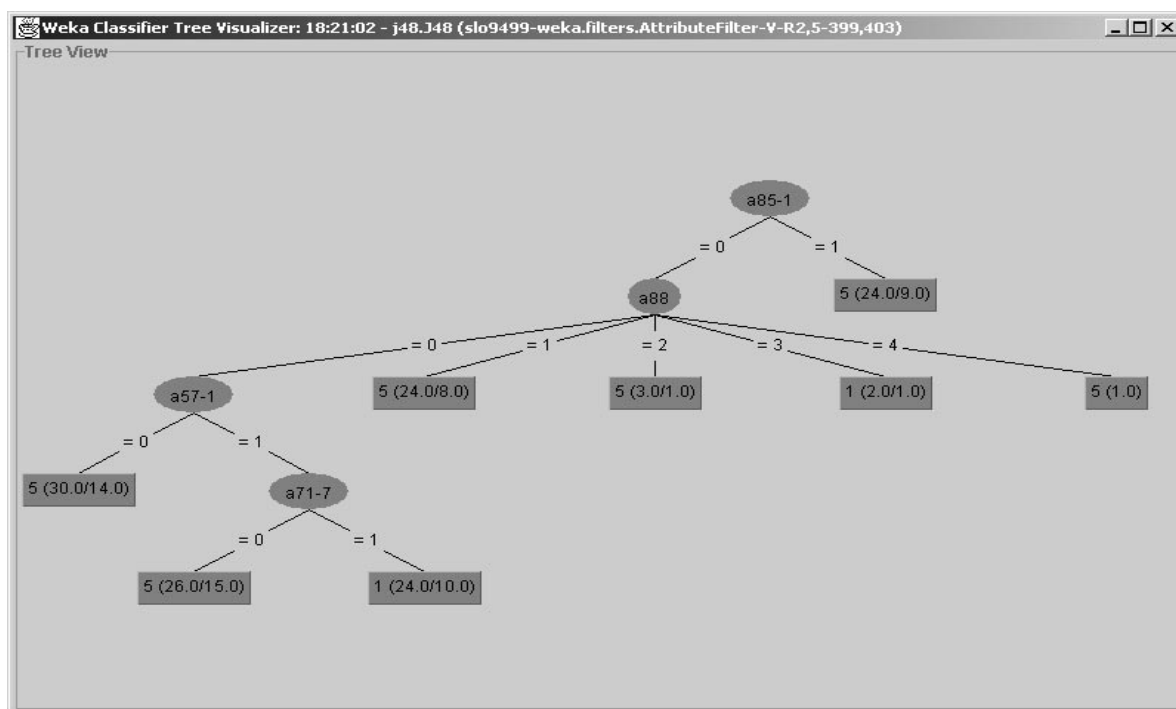
- razred 1: $RDK > 15\%$ (21,6 % podjetij v bazi podatkov),
- razred 2: $10\% < RDK \leq 15\%$ (7,5%),
- razred 3: $5\% < RDK \leq 10\%$ (9,7%),
- razred 4: $0\% < RDK \leq 5\%$ (11,2%),
- razred 5: $RDK \leq 0\%$ (50,0 %).

Za prikaz takšnega napovedovanja smo izbrali dve odločitveni drevesi za napoved rasti dobičkovnosti kapitala.

8.2.4.1. Prva napoved rasti dobičkovnosti kapitala

Prvo odločitveno drevo za napovedovanje rasti dobičkovnosti kapitala prikazujemo na sliki 8.2.4.1. Njegova klasifikacijska točnost na učnih primerih je 56,7%, na testnih primerih pa 50,0%.

Slika 8.2.4.1. Prvo odločitveno drevo za napoved rasti dobičkovnosti kapitala



V odločitvenem drevesu s to točnostjo na rast dobička vplivajo sledeče značilnosti:

- A 85-1: izdelki podjetja se pretežno prodajajo v deželah centralne in vzhodne Evrope
- A 88: kakšna je konkurenca v panogi (možni odgovori v prilogi 1)
- A 57-1: večina naših delavcev je dovolj usposobljenih
- A71-7: za financiranje investicij in obratnega kapitala podjetje najema bančna komercialna in investicijska posojila

Iz odločitvenega drevesa razberemo naslednja pravila za napoved razredov dobičkovnosti kapitala:

5. razred:

IF (A85-1 = 1) OR

(A85-1 = 0) & (A88 = 1) OR

(A85-1 = 0) & (A88 = 2) OR

(A85-1 = 0) & (A88 = 4) OR

(A85-1 = 0) & (A88 = 0) & (A57-1 = 0) OR

(A85-1 = 0) & (A88 = 0) & (A57-1 = 1) & (a71-7 = 0) THEN RDK < 0%

1. razred:

IF (A85-1 = 0) & (A88 = 3) OR

(A85-1 = 0) & (A88 = 0) & (A57-1 = 1) & (A71-7 = 1) THEN RDK > 15%

Na osnovi teh pravil lahko ugotovimo:

(1) Negativno rast dobičkovnosti kapitala imajo podjetja,

- 1.1. katerih izdelki se prodajajo pretežno v deželah centralne in vzhodne Evrope;
- 1.2. katerih izdelki se ne prodajajo pretežno v državah srednje in vzhodne Evrope, in imajo doma zmerno konkurenco;
- 1.3. katerih izdelki se ne prodajajo pretežno v državah srednje in vzhodne Evrope, in konkurence ne morejo (ne znajo) oceniti;
- 1.4. katerih izdelki se ne prodajajo pretežno v državah srednje in vzhodne Evrope, imajo zelo močno konkurenco na domačem trgu, njihovi delavci pa niso dovolj usposobljeni;
- 1.5. katerih izdelki se ne prodajajo pretežno v državah srednje in vzhodne Evrope, imajo zelo močno konkurenco na domačem trgu, njihovi delavci niso dovolj usposobljeni, obratnih sredstev in investicij pa ne financirajo z bančnimi posojili (ampak z lastniškimi viri).

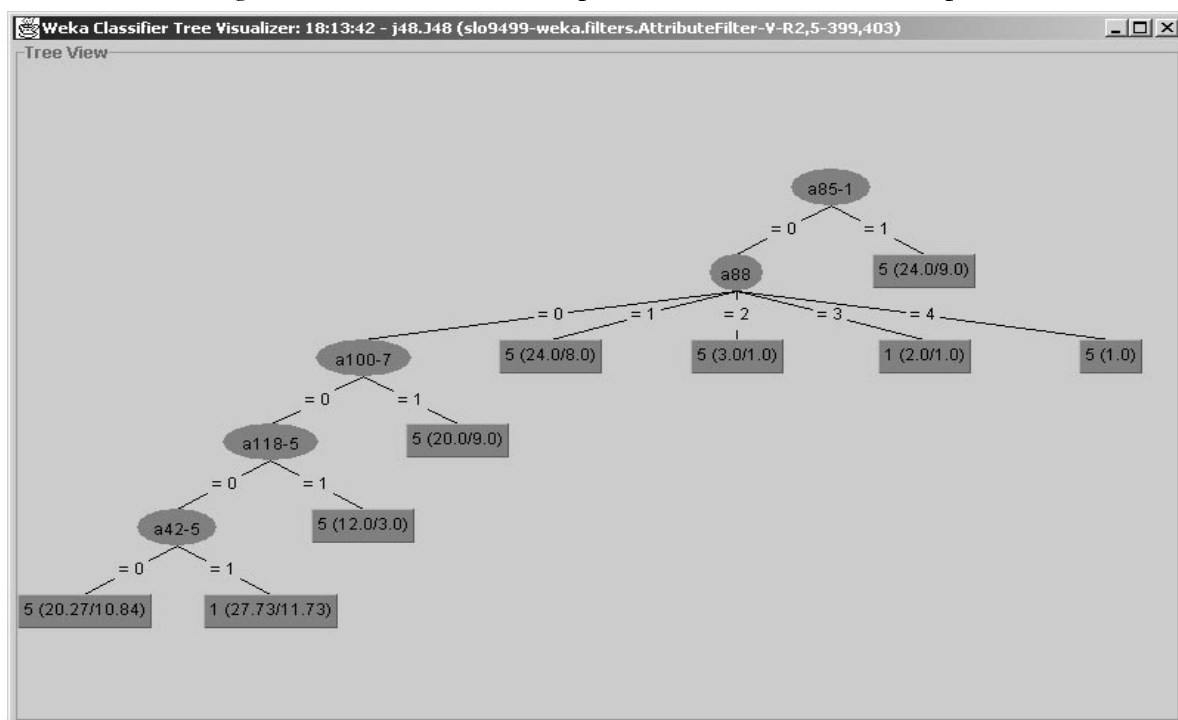
(2) Rast dobičkovnosti kapitala nad 15% imajo gazele,

- 2.1. katerih izdelki se ne prodajajo pretežno v deželah srednje in vzhodne Evrope, in ki imajo na domačem trgu majhno konkurenco;
- 2.2. katerih izdelki se ne prodajajo pretežno na trgih srednje in vzhodne Evrope, ki imajo doma zelo močno konkurenco, ki menijo, da je večina njihovih delavcev dovolj usposobljenih, in ki obratna sredstva in investicije financirajo z bančnimi posojili.

8.2.4.2. Druga napoved rasti dobičkovnosti kapitala

Drugo odločitveno drevo za napovedovanje rasti dobičkovnosti kapitala prikazujemo na sliki 8.2.4.2. Njegova klasifikacijska točnost na učnih primerih je 59,7%, na testnih primerih pa 41,8%.

Slika 8.2.4.2. Drugo odločitveno drevo za napoved rasti dobičkovnosti kapitala



V odločitvenem drevesu s to točnostjo na rast dobičkovnosti kapitala vplivajo sledeče značilnosti:

- A 85-1: izdelki podjetja se prodajajo pretežno v deželah centralne in vzhodne Evrope
- A 88: kakšna je konkurenca v panogi (možni odgovori v prilogi 1)
- A 100-7: prevladujoča strategija rasti podjetja je prenos obstoječih produktov na nove trge
- A 118-5: podjetje bi prepustil družinskemu članu
- A 42-5: dobri odnosi s kupci so glavni razlog za dosedanji uspeh podjetja

Iz odločitvenega drevesa so razvidna sledeča pravila za napoved rasti dobičkovnosti kapitala:

5. razred:

IF (A85-1 = 1) OR

(A85-1 = 0) & (A88 = 1) OR

(A85-1 = 0) & (A88 = 2) OR

(A85-1 = 0) & (A88 = 4) OR

(A85-1 = 0) & (A88 = 0) & (A100-7 = 1) OR

(A85-1 = 0) & (A88 = 0) & (A100-7 = 0) & (A118-5 = 1) OR

(A85-1 = 0) & (A88 = 0) & (A100-7 = 0) & (A118-5 = 0) & (A42-5 = 0) THEN RDK < 0%

1. razred:

IF (A85-1 = 0) & (A88 = 3) OR

(A85-1 = 0) & (A88 = 0) & (A100-7 = 0) & (A118-5 = 0) & (A42-5 = 1) THEN RDK > 15%

Iz gornjih pravil za napovedi razredov lahko ugotovimo:

(1) Negativno rast dobičkovnosti kapitala imajo podjetja,

- 1.1. katerih produkti se pretežno prodajajo v deželah centralne in vzhodne Evrope;
- 1.2. katerih izdelki se ne prodajajo pretežno v državah srednje in vzhodne Evrope, in imajo doma zmerno konkurenco;
- 1.3. katerih izdelki se ne prodajajo pretežno v državah srednje in vzhodne Evrope, in konkurence ne morejo oceniti;
- 1.4. katerih izdelki se ne prodajajo pretežno v državah srednje in vzhodne Evrope, imajo zelo močno konkurenco na domačem trgu, njihova prevladujoča strategija rasti pa je prenos produktov na nove trge;
- 1.5. katerih izdelki se ne prodajajo pretežno v državah srednje in vzhodne Evrope, imajo zelo močno konkurenco na domačem trgu, njihova prevladujoča strategija rasti ni prenos produktov na nove trge, podjetje pa bodo verjetno v prihodnosti prepustili družinskemu članu;
- 1.6. katerih izdelki se ne prodajajo pretežno v državah srednje in vzhodne Evrope, imajo zelo močno konkurenco na domačem trgu, njihova prevladujoča strategija rasti ni prenos produktov na nove trge, podjetja v prihodnosti ne bodo prepustili družinskemu članu, dobri odnosi s kupci po mnenju dinamičnega podjetnika niso bili glavni razlog za uspeh podjetja.

(2) Rast dobičkovnosti kapitala nad 15% imajo gazele,

- 2.1. katerih izdelki se ne prodajajo pretežno v deželah srednje in vzhodne Evrope, in ki imajo na domačem trgu malo konkurence;
- 2.2. katerih izdelki se ne prodajajo pretežno na trgih srednje in vzhodne Evrope, ki imajo doma zelo močno konkurenco, ki menijo, da njihova prevladujoča strategija rasti ni prenos obstoječih produktov na tuje trge, ki podjetja ne nameravajo prepustiti družinskemu članu, in v katerih ocenjujejo, da so glavni razlog za njihov uspeh dobri odnosi s kupci.

8.2.5. Napovedovanje rasti dobičkovnosti vseh sredstev

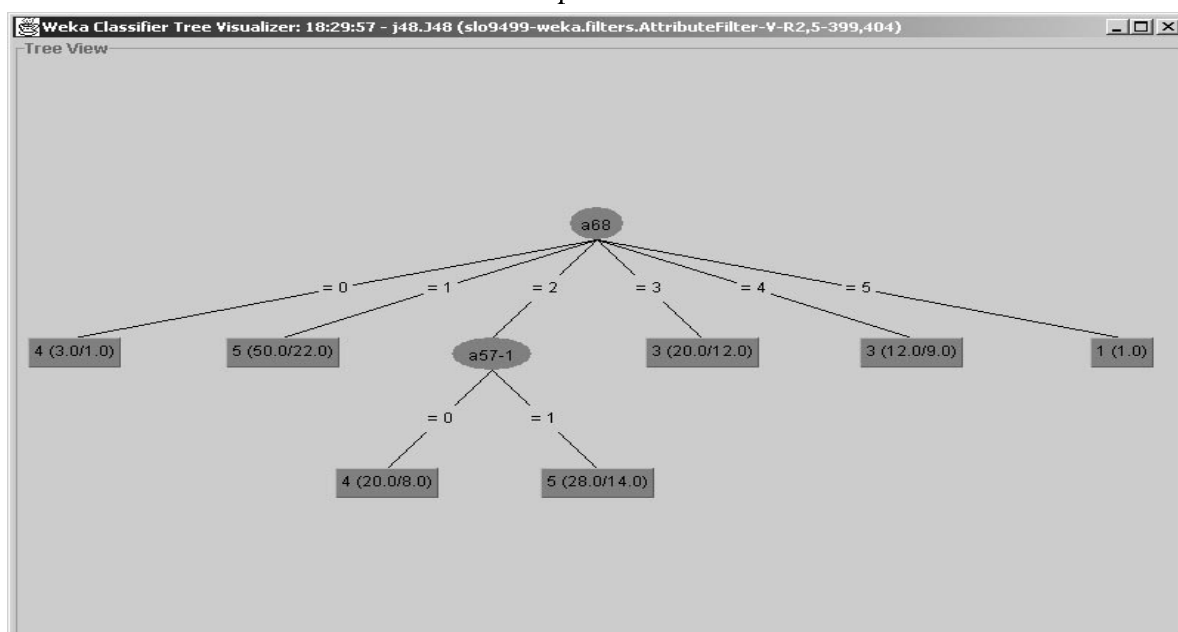
Rast dobičkovnosti sredstev (RDS) in razrede za rast dobičkovnosti sredstev smo opredelili med merili za rast podjetij v poglavju 4.3.3. na str. 73. Oblikovali smo sledeče razrede:

- razred 1: $RDS > 15\%$ (6,0 % podjetij v bazi podatkov),
- razred 2: $10\% < RDS \leq 15\%$ (6,0 %),
- razred 3: $5\% < RDS \leq 10\%$ (16,4 %),
- razred 4: $0\% < RDS \leq 5\%$ (30,6 %),
- razred 5: $RDS \leq 0\%$ (41,4 %).

8.2.5.1. Prva napoved rasti dobičkovnosti vseh sredstev

Prvo odločitveno drevo za napovedovanje rasti dobičkovnosti vseh sredstev prikazujemo na sliki 8.2.5.1. Njegova klasifikacijska točnost na učnih primerih je 50,7 %, na testnih primerih pa 40,3 %.

Slika 8.2.5.1. Prvo odločitveno drevo za napoved rasti dobičkovnosti sredstev



V odločitvenem drevesu za napovedovanje dobičkovnosti vseh sredstev imamo sledeča dva atributa:

- A 68: starost opreme v dinamičnem podjetju (možni odgovori v prilogi 1)
- A 57-1: večina delavcev je dovolj usposobljenih

Iz drevesa povzamemo pravila za napovedovanje razredov rasti dobičkovnosti sredstev:

5. razred:

IF (A68 = 1) OR

(A68 = 2) & (A57-1 = 1) THEN RDS $\leq$ 0%

4. razred:

IF (A68 = 0) OR

(A68 = 2) & (A57-1 = 0) THEN $0\% < \text{RDS} \leq 5\%$

3. razred:

IF (A68 = 3) OR (A68 = 4) THEN $5\% < \text{RDS} \leq 10\%$

1. razred:

IF (A68 = 5) THEN RDS $> 15\%$

Ta pravila lahko razložimo takole:

(1) Negativno rast dobičkovnosti sredstev imajo gazele:

1.1. ki imajo opremo staro od enega do pet let;

1.2. ki imajo opremo staro med tri in pet let, in ki menijo, da so njihovi delavci ustrezno usposobljeni.

(2) Rast dobičkovnosti sredstev med 0% in 5% imajo gazele,

2.3. katerih oprema je stara manj kot eno leto;

2.4. katerih oprema je stara med tri in pet let, in ki ocenjujejo, da njihovi delavci niso dovolj usposobljeni.

(3) Rast dobičkovnosti vseh sredstev med 5% in 10% imajo gazele, katerih oprema je stara med 5 in 20 let.

(4) Rast dobičkovnosti vseh sredstev nad 15% imajo gazele, katerih oprema je stara nad 20 let.

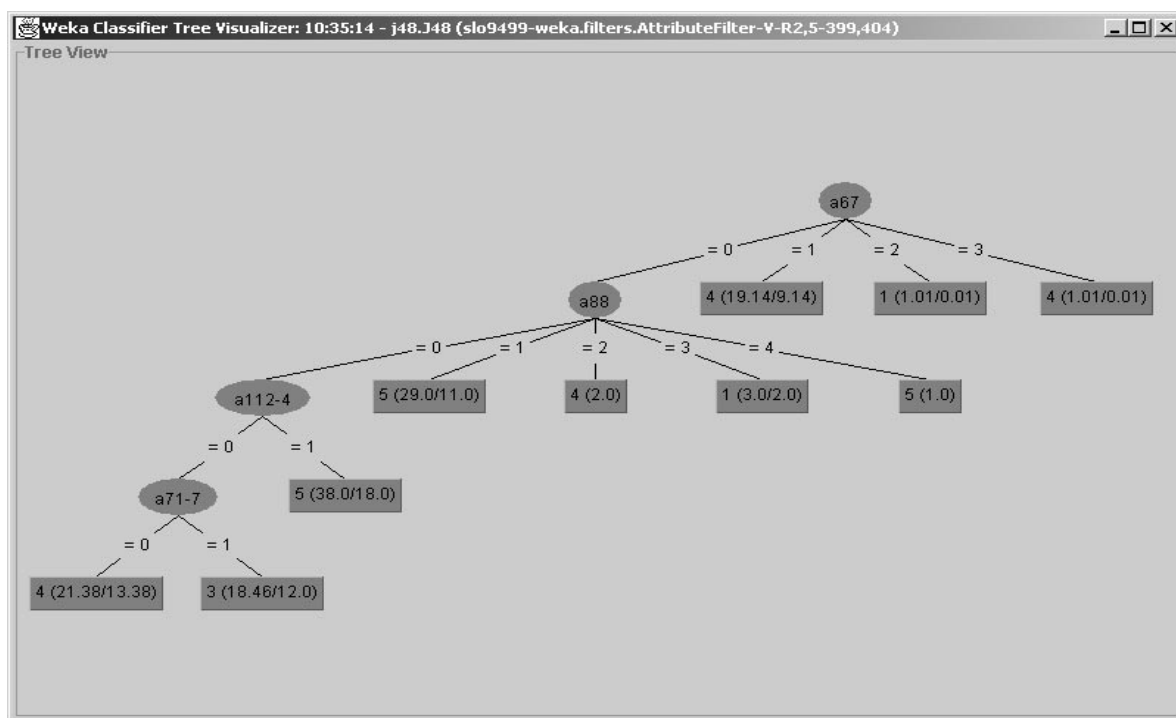
8.2.5.2. Druga napoved rasti dobičkovnosti vseh sredstev

Drugo odločitveno drevo za napovedovanje rasti dobičkovnosti vseh sredstev prikazujemo na sliki 8.2.5.2. Njegova klasifikacijska točnost na učnih primerih je 50,7 %, na testnih primerih pa 35,1 %.

V tem odločitvenem drevesu je rast dobičkovnosti vseh sredstev pojasnjena s sledečimi značilnostmi dinamičnih podjetij:

- A 67: ali ima podjetje v lasti strojno opremo (možni odgovori v prilogi 1)
- A 88: kako bi ocenili konkurenco v vaši dejavnosti (možni odgovori v prilogi 1)
- A 112-4: katerim elementom ravnanja s človeškimi viri posvečate največ pozornosti: uveljavitev in priznanje posameznika je zelo pomembno
- A 71-7: za financiranje investicij in obratnih sredstev ste najeli bančna posojila

Slika 8.2.5.2. Drugi primer odločitvenega drevesa za napoved rasti dobičkovnosti sredstev



Pravila za napovedovanje rasti dobičkovnosti vseh sredstev, ki jih lahko povzamemo iz tega odločitvenega drevesa, so:

5. razred:

IF (A67 = 0) & (A88 = 1) OR

(A67 = 0) & (A88 = 4) OR

(A67 = 0) & (A88 = 0) & (A112-4 = 1) THEN RDS $\leq$ 0%

4. razred:

IF (A67 = 1) OR

(A67 = 3) OR

(A67 = 0) & (A88 = 2) OR

(A67 = 0) & (A88 = 0) & (A112-4 = 0) & (A71-7 = 0) THEN $0\% < \text{RDS} \leq 5\%$

3. razred:

IF (A67 = 0) & (A88 = 0) & (A112-4 = 0) & (A71-7 = 1) THEN $5\% \text{ RDS} \leq 10\%$

1. razred:

IF (A67 = 2) OR

(A67 = 0) & (A88 = 3) THEN $\text{RDS} > 15\%$

Iz teh pravil lahko povzamemo napovedi za rast dobičkovnosti sredstev:

(1) Negativno rast dobičkovnosti sredstev imajo podjetja:

1.1. ki imajo vso strojno opremo v svoji lasti in ki delujejo v dejavnosti z zmerno konkurenco;

1.2. ki imajo vso strojno opremo v svoji lasti in ne morejo opredeliti konkurence;

1.3. ki imajo vso strojno opremo v svoji lasti, močno konkurenco v dejavnosti in uveljavitvi posameznika, in njegovemu priznanju namenjajo zelo veliko pozornost.

(2) Rast dobičkovnosti sredstev med 0% in 5% imajo gazele:

1.1. ki imajo več kot polovico opreme v svoji lasti (drugo najemajo);

1.2. ki imajo vso opremo najeto;

1.3. ki imajo vso opremo v svoji lasti in delujejo v dejavnosti, kjer je malo konkurence;

1.4. ki imajo vso opremo v svoji lasti, delujejo v dejavnosti, kjer je zelo močna konkurenca, uveljavitvi in priznanju posameznika ne namenjajo zelo velike pozornosti, za financiranje investicij in obratnih sredstev pa ne najemajo bančnih posojil.

(3) Rast dobičkovnosti sredstev med 5% in 10% imajo gazele,

3.1. ki imajo vso strojno opremo v svoji lasti, ki delujejo v dejavnosti, kjer je konkurenca zelo močna, ki uveljavitve in priznanja posameznika ne ocenjujejo kot zelo pomembna elementa ravnanja s človeškimi viri, in ki za financiranje investicij in obratnih sredstev najemajo bančna posojila (ne vključujejo trajnih lastniških virov).

(4) Rast dobičkovnosti sredstev nad 15% imajo gazele,

4.1. ki imajo manj kot polovico opreme v svoji lasti;

4.2. ki imajo vso opremo v svoji lasti, v njihovi dejavnosti pa ni konkurence.

8.2.6. Napovedovanje rasti celotnega prihodka na zaposlenega

Rast celotnega prihodka na zaposlenega (RCPZ) in razrede rasti smo definirali med merili za rast podjetij v poglavju 4.3.3. na str. 73. Oblikovali smo sledeče razrede:

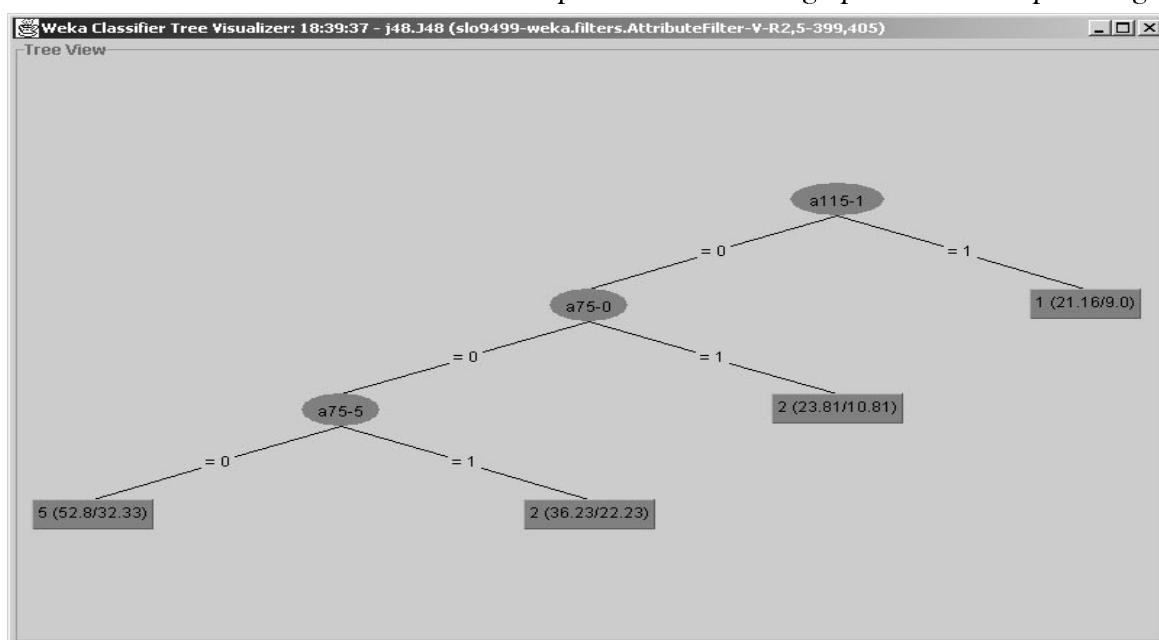
- razred 1: $RCPZ > 100\%$ (27,6 % podjetij v bazi podatkov),
- razred 2: $50\% < RCPZ \leq 100\%$ (31,3 %),
- razred 3: $20\% < RCPZ \leq 50\%$ (12,7 %),
- razred 4: $0\% < RCPZ \leq 20\%$ (6,7 %),
- razred 5: $RCPZ \leq 0\%$ (21,6 %).

V nadaljevanju prikazujemo štiri odločitvena drevesa, ki so rezultat gradnje pri različno nastavljenih vrednostih parametrov učnega algoritma.

8.2.6.1. Prva napoved rasti celotnega prihodka na zaposlenega

Prvo odločitveno drevo za napovedovanje rasti celotnega prihodka na zaposlenega v dinamičnih podjetjih prikazujemo na sliki 8.2.6.1. Njegova klasifikacijska točnost na učnih primerih je 38,0 %, na testnih primerih pa 23,9 %.

Slika 8.2.6.1. Prvo odločitveno drevo za napoved rasti celotnega prihodka na zaposlenega



V odločitvenem drevesu s to točnostjo na rast celotnega prihodka na zaposlenega vplivajo sledeče značilnosti:

- A115-1: najtežje smo našli in izbrali kvalificirane delavce
- A75-0: presežkov denarnih sredstev v podjetju nimamo
- A75-5: presežke denarnih sredstev vlagamo v razvoj novih produktov

Iz odločitvenega drevesa s to klasifikacijsko točnostjo lahko razberemo sledeča pravila za napovedovanje razredov rasti prihodka na zaposlenega:

5. razred:

IF (A115-1 = 0 & A75-0 = 0 & A75-5 = 0) THEN RCPZ $\leq$ 0%

2. razred:

IF (A115-1 = 0) & (A75-0 = 1) OR

(A115-1 = 0) & (A75-0 = 0) & (A75-5 = 1) THEN RCPZ $> 50\% \leq 100\%$

1. razred:

IF (A115-1 = 1) THEN RCPZ $> 100\%$

Zgornja pravila lahko razložimo takole:

- (1) Negativno rast celotnega prihodka na zaposlenega imajo dinamična podjetja, ki niso imela težav z iskanjem in izbiranjem kvalificirane delovne sile, ki imajo presežke denarnih sredstev, le-teh pa ne vlagajo v razvoj novih produktov.
- (2) Rast celotnega prihodka na zaposlenega med 50% in 100% so imele gazele:
 - 2.1. ki niso imele težav pri iskanju in izboru kvalificirane delovne sile, in niso imele presežkov denarnih sredstev;
 - 2.2. ki niso imele težav pri iskanju in izboru kvalificirane delovne sile, ki so imele presežke denarnih sredstev, in so te presežke vlagale v razvoj novih produktov.
- (3) Rast celotnega prihodka na zaposlenega nad 100% imajo gazele, ki so težko našle in izbrale kvalificirano delovno silo.

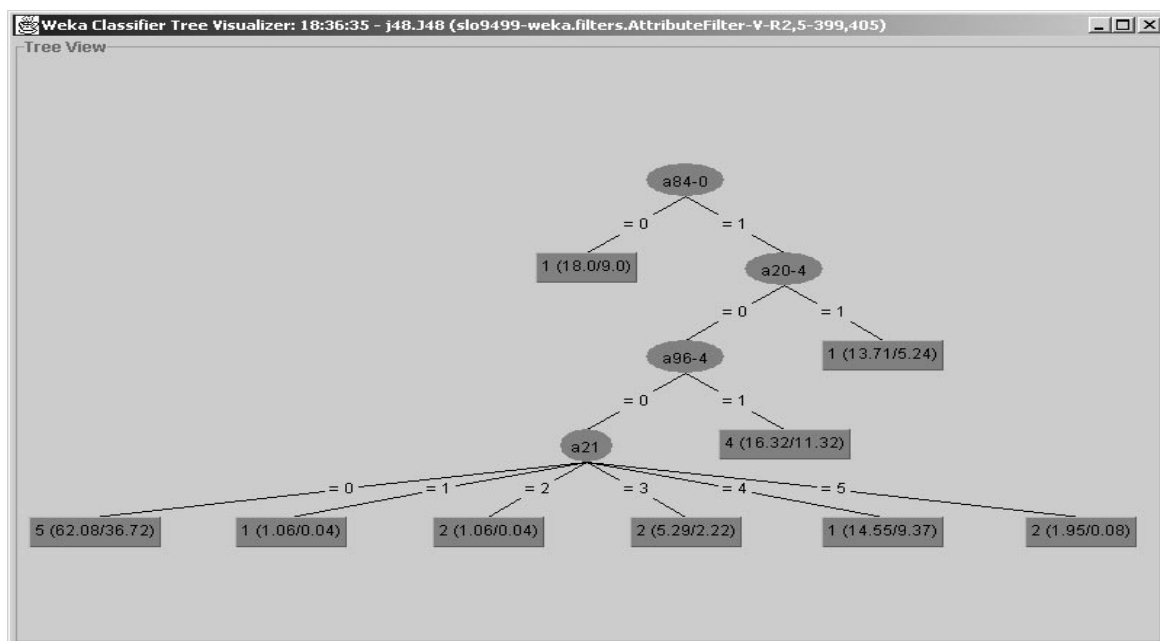
8.2.6.2. Druga napoved rasti celotnega prihodka na zaposlenega

Drugo odločitveno drevo za napovedovanje rasti celotnega prihodka na zaposlenega v dinamičnih podjetjih prikazujemo na sliki 8.2.6.2. Njegova klasifikacijska točnost na učnih primerih je 44,0 %, na testnih primerih pa 27,6 %.

V odločitvenem drevesu s to točnostjo na rast prihodka na zaposlenega vplivajo sledeče značilnosti dinamičnih podjetij:

- A 84-0: podjetje prodaja svoje produkte pretežno na domačem trgu
- A 20-4: lastniki podjetja so pretežno tuji investitorji
- A96-4: dodatna sredstva bomo uporabili za nakupe in prevzeme podjetij
- A21: izvor (nastanek) podjetja (možni odgovori v prilogi 1)

Slika 8.2.6.2. Drugo odločitveno drevo za napoved rasti celotnega prihodka na zaposlenega



Odločitveno drevo z navedeno točnostjo daje naslednja pravila za napovedovanje razredov rasti prihodka na zaposlenega:

5. razred:

IF (A84-0 = 1) & (A20-4 = 0) & (A96-4 = 0) & (A21 = 0) THEN RCPZ $\leq$ 0%

4. razred:

IF (A84-0 = 1) & (A20-4 = 0) & (A96-4 = 1) THEN 0% < RCPZ $\leq$ 20%

2. razred:

IF (A84-0 = 1) & (A20-4 = 0) & (A96-4 = 0) & (A21 = 2) OR
(A84-0 = 1) & (A20-4 = 0) & (A96-4 = 0) & (A21 = 3) OR
(A84-0 = 1) & (A20-4 = 0) & (A96-4 = 0) & (A21 = 5) THEN 20% < RCPZ $\leq$ 50%

1. razred:

IF (A84-0 = 0) OR
(A84-0 = 1) & (A20-4 = 1) OR
(A84-0 = 1) & (A20-4 = 0) & (A96-4 = 0) & (A21 = 1) OR
(A84-0 = 1) & (A20-4 = 0) & (A96-4 = 0) & (A21 = 4) THEN RCPZ > 100%

Ta pravila razložimo kot napovedi rasti celotnega prihodka na zaposlenega:

- (1)** Negativno rast celotnega prihodka na zaposlenega imajo dinamična podjetja, ki prodajajo produkte pretežno na domačem trgu, katerih lastniki niso pretežno tuji

investitorji, ki ne načrtujejo strategije rasti z nakupi in prevzemi podjetij, in ki jih je ustanovil dinamični podjetnik sam.

- (2) Rast celotnega prihodka na zaposlenega med 0% in 20% imajo gazele, ki prodajajo pretežno na domačem trgu, katerih lastniki niso pretežno tuji investitorji, in ki so jih dinamični podjetniki odkupili od države.
- (3) Rast celotnega prihodka na zaposlenega med 20% in 50% imajo dinamična podjetja,
 - 3.1. ki prodajajo pretežno na domačem trgu, katerih lastniki niso pretežno tuji investitorji, ki ne načrtujejo nadaljnje širitve z nakupi in prevzemi podjetij, in so jih dinamični podjetniki kupili od drugega zasebnega podjetja;
 - 3.2. ki pretežno prodajajo na domačem trgu, katerih lastniki niso pretežno tuji investitorji, ki ne načrtujejo rasti z nakupi in prevzemi podjetij, in so bila kupljena od državnih podjetij;
 - 3.3. ki prodajajo pretežno na domačem trgu, katerih lastniki niso pretežno tuji investitorji, ki ne načrtujejo rasti z nakupi in prevzemi podjetij, in so nastala z izločitvami iz drugih podjetij (*spin off*).
- (4) Rast celotnega prihodka na zaposlenega nad 100% imajo gazele:
 - 4.1. ki ne prodajajo pretežno na domačem trgu (torej pretežni izvozniki);
 - 4.2. ki prodajajo pretežno na domačem trgu in katerih lastniki so pretežno tuji investitorji;
 - 4.3. ki prodajajo pretežno na domačem trgu, katerih lastniki niso pretežno tuji investitorji, ki ne planirajo širitve podjetja z nakupi in prevzemi podjetij, in ki so jih dinamični podjetniki kupili od države;
 - 4.4. ki prodajajo pretežno na domačem trgu, katerih lastniki niso pretežno tuji investitorji, ki ne planirajo širitve podjetja z nakupi in prevzemi podjetij, in ki so jih dinamični podjetniki kupili v procesu privatizacije.

8.2.6.3. Tretja napoved rasti celotnega prihodka na zaposlenega

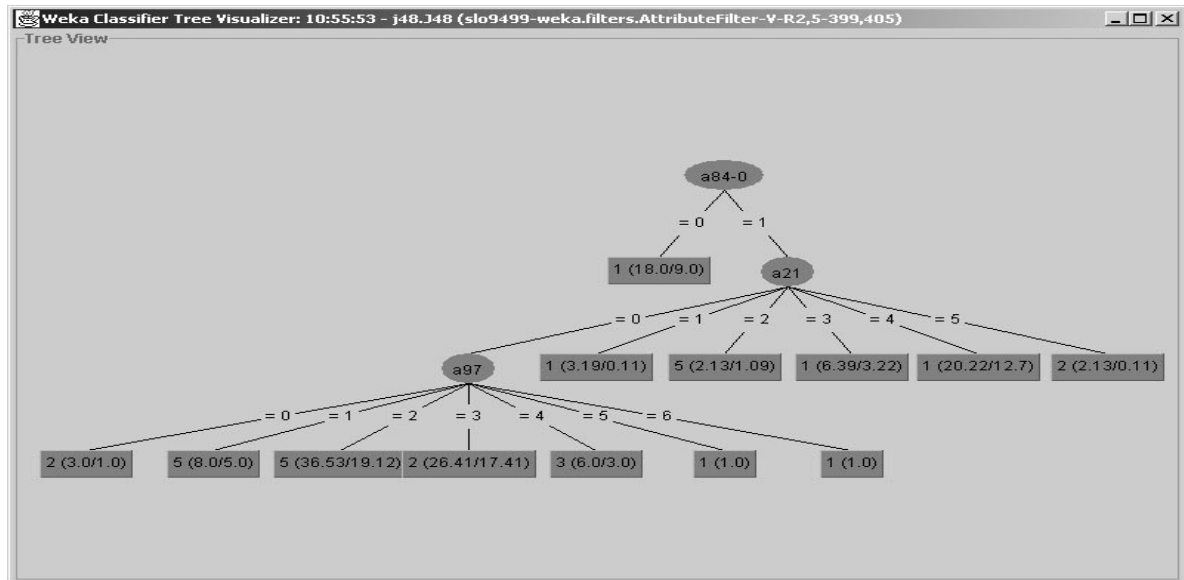
Tretje odločitveno drevo za napovedovanje rasti celotnega prihodka na zaposlenega v dinamičnih podjetjih prikazujemo na sliki 8.2.6.3. Njegova klasifikacijska točnost na učnih primerih je 46,3 %, na testnih primerih pa 26,1%.

Drevo s to točnostjo vključuje naslednje značilnosti dinamičnih podjetij:

- A 84-0: podjetje prodaja produkte pretežno na domačem trgu
- A21: izvor (nastanek) podjetja (možni odgovori v prilogi 1)

- A 97: koliko novih delovnih mest bo ustvarilo investiranje v naslednjih letih (možni odgovori v prilogi 1)

Slika 8.2.6.3. Tretje odločitveno drevo za napoved rasti celotnega prihodka na zaposlenega



Pravila za napovedovanje rasti celotnega prihodka na zaposlenega, ki smo jih zapisali na osnovi tega odločitvenega drevesa, so:

5. razred:

IF (A84-0 = 1) & (A21 = 2) OR

(A84-0 = 1) & (A21 = 0) & (A97 = 1) OR

(A84-0 = 1) & (A21 = 0) & (A97 = 2) THEN RCPZ ≤ 0%

3. razred:

IF (A84-0 = 1) & (A21 = 0) & (A97 = 4) THEN 20% < RCPZ ≤ 50%

2. razred:

IF (A84-0 = 1) & (A21 = 5) OR

(A84-0 = 1) & (A21 = 0) & (A97 = 0) OR

(A84-0 = 1) & (A21 = 0) & (A97 = 3) THEN 50% < RCPZ ≤ 100%

1. razred:

IF (A84-0 = 0) OR

(A84-0 = 1) & (A21 = 1) OR

(A84-0 = 1) & (A21 = 3) OR

(A84-0 = 1) & (A21 = 4) OR

(A84-0 = 1) & (A21 = 0) & (A97 = 5) OR

(A84-0 = 1) & (A21 = 0) & (A97 = 6) THEN RCPZ > 100%

Ta pravila omogočajo sledeče napovedovanje rasti celotnega prihodka na zaposlenega:

- (1)** Negativno rast celotnega prihodka na zaposlenega imajo dinamična podjetja:
 - 1.1. ki prodajajo pretežno na domačem trgu, in so bila kupljena od zasebnega podjetja;
 - 1.2. ki prodajajo na domačem trgu, ki jih je ustanovil podjetnik sam, in planirajo investicije, ki bodo ustvarile do devet novih delovnih mest.
- (2)** Rast celotnega prihodka na zaposlenega med 20% in 50% imajo gazele, ki prodajajo produkte pretežno na domačem trgu, ki so jih ustanovili podjetniki sami, in planirajo investiranje v naslednjih letih, ki bodo ustvarile med 50 in 99 delovnih mest.
- (3)** Rast celotnega prihodka na zaposlenega med 50% in 100% imajo gazele:
 - 3.1. ki prodajajo produkte pretežno na domačem trgu, ki so nastale z izločitvijo iz drugega podjetja (kot spin off);
 - 3.2. ki prodajajo produkte pretežno na domačem trgu, ki jih je ustanovil dinamični podjetnik, in ne bodo investirala v naslednjih letih;
 - 3.3. ki prodajajo produkte pretežno na domačem trgu, ki jih je ustanovil dinamični podjetnik, in bodo v naslednjih petih letih z investiranjem ustvarile med 10 in 49 novih delovnih mest.
- (4)** Rast celotnega prihodka na zaposlenega nad 100% imajo gazele:
 - 4.1. ki so pretežni izvozniki;
 - 4.2. ki prodajajo pretežno na domačem trgu, in so jih podjetniki kupili od države;
 - 4.3. ki prodajajo pretežno doma, in so jih podjetniki kupili od državnega podjetja;
 - 4.4. ki prodajajo pretežno doma, in so jih podjetniki kupili v okviru programa privatizacije;
 - 4.5. ki prodajajo pretežno doma, in so jih podjetniki ustanovili sami, z investiranjem pa nameravajo ustvariti več kot 100 novih delovnih mest.

8.2.6.4. Četrta napoved rasti celotnega prihodka na zaposlenega

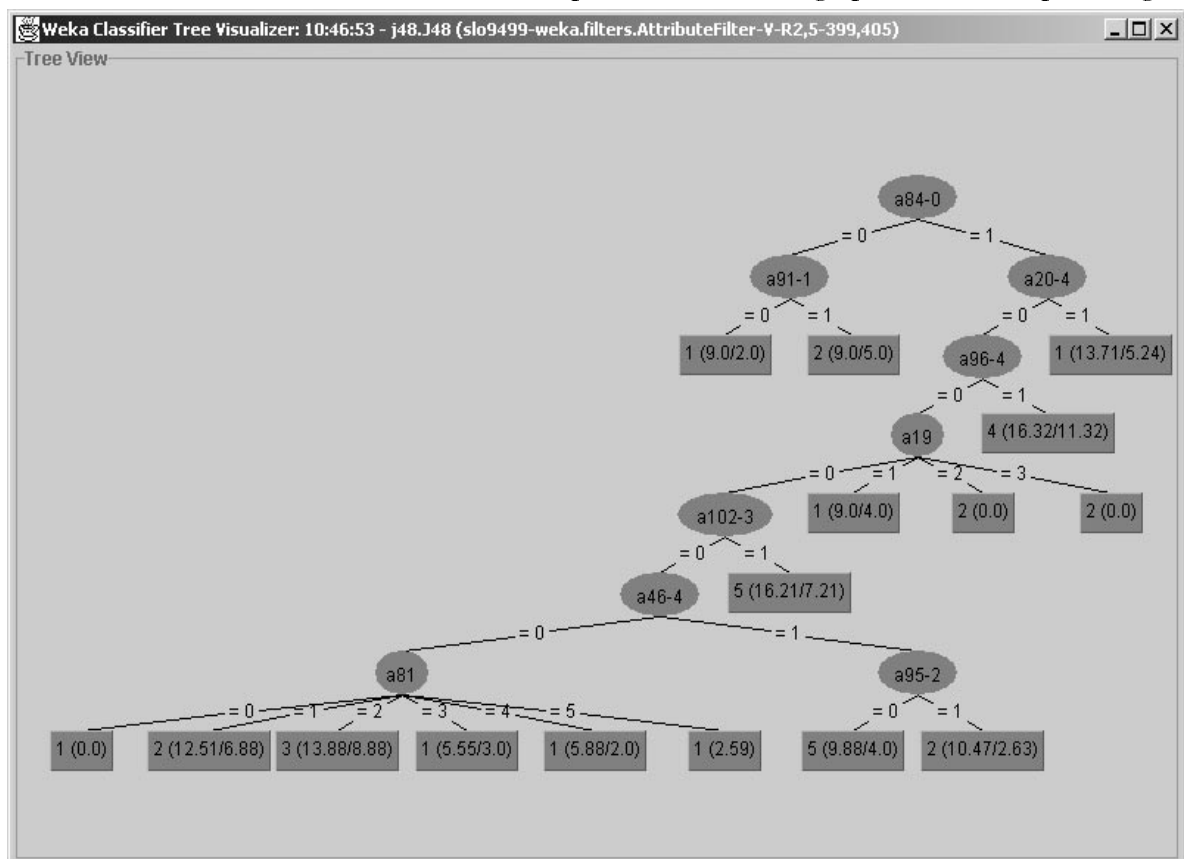
Četrto odločitveno drevo za napovedovanje rasti celotnega prihodka na zaposlenega v dinamičnih podjetjih prikazujemo na sliki 8.2.6.4. Njegova klasifikacijska točnost na učnih primerih je 54,5 %, na testnih primerih pa 29,1 %.

Odločitveno drevo s to točnostjo oblikujejo sledeče značilnosti dinamičnih podjetij:

- A 84-0: podjetje prodaja produkte pretežno na domačem trgu
- A 91-1: glavna prednost podjetja pred konkurenco so nizki stroški delovne sile
- A 20-4: lastniki podjetja so pretežno tuji investitorji

- A 96-4: dodatna sredstva v naslednjih 5 letih bomo porabili pretežno za nakupe in prevzeme podjetij
- A 19: pravna oblika podjetja (možni odgovori v prilogi 1)
- A 102-3: sledenje v tehnološkem razvoju je srednje pomembno
- A 46-4: možnost vplivanja na gospodarsko politiko države bi bila za dinamičnega podjetnika glavna motivacija za vključitev v podjetniško organizacijo
- A 81: kakšen bruto dobiček pričakujete konec prihodnjega leta (možni odgovori v prilogi 1)
- A 95-2: v naslednjih dveh letih bomo dodatna sredstva uporabili za investiranje v zemljišča in nepremičnine

Slika 8.2.6.4. Četrto odločitveno drevo za napoved rasti celotnega prihodka na zaposlenega



Iz tega odločitvenega drevesa lahko povzamemo sledeča pravila za napovedovanje razredov rasti celotnega prihodka na zaposlenega:

5. razred:

IF (A84-0 = 1) & (A20-4 = 0) & (A96-4 = 0) & (A19 = 0) & (A102-3 = 1) OR
 (A84-0 = 1) & (A20-4 = 0) & (A96-4 = 0) & (A19 = 0) & (A102-3 = 0) & (A46-4 = 1) &
 (A95-2 = 0) THEN RCPZ ≤ 0%

4. razred:

IF (A84-0 = 1) & (A20-4 = 0) & (A96-4 = 1) THEN $0\% < \text{RCPZ} \leq 20\%$

3. razred:

IF (A84-0 = 1) & (A20-4 = 0) & (A96-4 = 0) & (A19 = 0) & (A102-3 = 0) & (A46-4 = 0) & (A81 = 2) THEN $20\% < \text{RCPZ} \leq 50\%$

2. razred:

IF (A84-0 = 0) & (A91-1 = 1) OR

(A84-0 = 1) & (A20-4 = 0) & (A96-4 = 0) & (A19 = 2) OR

(A84-0 = 1) & (A20-4 = 0) & (A96-4 = 0) & (A19 = 3) OR

(A84-0 = 1) & (A20-4 = 0) & (A96-4 = 0) & (A19 = 0) & (A102-3 = 0) & (A46-4 = 1) & (A95-2 = 1) OR

(A84-0 = 1) & (A20-4 = 0) & (A96-4 = 0) & (A19 = 0) & (A102-3 = 0) & (A46-4 = 0) & (A81 = 1) THEN $50\% < \text{RCPZ} \leq 100\%$

1. razred:

IF (A84-0 = 0) & (A91-1 = 0) OR

(A84-0 = 1) & (A20-4 = 1) OR

(A84-0 = 1) & (A20-4 = 0) & (A96-4 = 0) & (A19 = 1) OR

(A84-0=1) &(A20-4=0) &(A96-4=0) &(A19=0) &(A102-3=0) &(A46-4=0) &(A81=0)
OR

(A84-0=1) &(A20-4=0) &(A96-4=0) &(A19=0) &(A102-3=0) &(A46-4=0) &(A81=3)
OR

(A84-0=1) &(A20-4=0) &(A96-4=0) &(A19=0) &(A102-3=0) &(A46-4=0) &(A81=4)
OR

(A84-0 = 1) & (A20-4 = 0) & (A96-4 = 0) & (A19 = 0) & (A102-3 = 0) & (A46-4 = 0) & (A81 = 5) THEN $\text{RCPZ} > 100\%$

Ta pravila razložimo kot napovedi rasti celotnega prihodka na zaposlenega takole:

(1) Negativno rast celotnega prihodka na zaposlenega imajo dinamična podjetja:

- 1.1. ki prodajajo pretežno na domačem trgu, katerih lastniki niso pretežno tuji investitorji, ki v naslednjih letih ne nameravajo rasti z nakupi in prevzemi podjetij, so družbe z omejeno odgovornostjo, in sledenje v tehnološkem razvoju ocenjujejo kot srednje pomembno;
- 1.2. ki prodajajo pretežno na domačem trgu, katerih lastniki niso pretežno tuji investitorji, ki v naslednjih letih ne nameravajo rasti z nakupi in prevzemi podjetij, so družbe z omejeno odgovornostjo, in sledenja v tehnološkem razvoju ne ocenjujejo kot srednje pomembnega, ki bi jih možnost vplivanja na gospodarsko politiko spodbudila k vključitvi v podjetniško združenje ali organizacijo, in ki v naslednjih letih ne načrtujejo investiranja v zemljišča in nepremičnine.

- (2) Rast celotnega prihodka na zaposlenega med 0% in 20% imajo gazele, ki prodajajo pretežno na domačem trgu, katerih lastniki niso pretežno tuji investitorji, in ki načrtujejo nadaljnjo rast z nakupi in prevzemi podjetij.
- (3) Rast celotnega prihodka na zaposlenega med 20% in 50% imajo družbe z omejeno odgovornostjo, ki prodajajo pretežno na domačem trgu, katerih lastniki niso pretežno tuji investitorji, ki ne planirajo rasti z nakupi in prevzemi podjetij, ki jim sledenje v tehnološkem razvoju ni srednje pomembno, ki se ne bi vključevali v podjetniška združenja zaradi vpliva na gospodarsko politiko države, in ki za naslednje leto planirajo dobiček med 50.000 in 99.000 EUR.
- (4) Rast celotnega prihodka na zaposlenega med 50% in 100% imajo gazele:
- 4.1. ki so pretežno izvozniki, in katerih glavna prednost pred konkurenco so nizki stroški delovne sile;
- 4.2. ki prodajajo pretežno na domačem trgu, katerih lastniki niso pretežno tuji investitorji, ki ne načrtujejo rasti z nakupi in prevzemi podjetij, so družbe z omejeno odgovornostjo, ki sledenja v tehnološkem razvoju ne označujejo s »srednje pomembno«, ki se jim povezovanje v podjetniških združenjih in organizacijah zdi smiselno zaradi vpliva na državno gospodarsko politiko, in ki v naslednjih dveh letih načrtujejo dodatno vlaganje v zemljišča in nepremičnine;
- 4.3. ki prodajajo pretežno na domačem trgu, katerih lastniki niso pretežno tuji investitorji, ki ne načrtujejo rasti z nakupi in prevzemi podjetij, so družbe z omejeno odgovornostjo, ki sledenja v tehnološkem razvoju ne označujejo s »srednje pomembno«, ki se jim povezovanje v podjetniških združenjih in organizacijah zdi smiselno zaradi vpliva na državno gospodarsko politiko, in ki v prihodnjem letu pričakujejo poslovanje z izgubo.
- (5) Rast celotnega prihodka na zaposlenega nad 100% imajo dinamična podjetja:
- 5.1. ki so pretežni izvozniki, in katerih glavna prednost pred konkurenco niso nizki stroški delovne sile;
- 5.2. ki prodajajo pretežno na domačem trgu, in katerih lastniki so pretežno tuji investitorji;
- 5.3. ki so delniške družbe, ki prodajajo pretežno na domačem trgu, lastniki niso pretežno tuji investitorji, in dodatnih sredstev v naslednjih petih letih ne nameravajo porabiti pretežno za nakupe in prevzeme podjetij;
- 5.4. so družbe z omejeno odgovornostjo, ki prodajajo pretežno na domačem trgu, lastniki niso pretežno tuji investitorji, dodatnih sredstev v naslednjih petih letih ne nameravajo porabiti pretežno za nakupe in prevzeme podjetij, ki se jim sledenje v tehnološkem razvoju ne zdi »srednje pomembno«, ki se v podjetniška združenja in organizacije ne

bi vključevali zaradi vplivanja na gospodarsko politiko države, konec naslednjega leta pa pričakujejo dobiček med 100.000 in 199.000 EUR;

5.5. ki so družbe z omejeno odgovornostjo, ki prodajajo pretežno na domačem trgu, lastniki niso pretežno tuji investitorji, ki dodatnih sredstev v naslednjih petih letih ne nameravajo porabiti pretežno za nakupe in prevzeme podjetij, ki se jim sledenje v tehnološkem razvoju ne zdi »srednje pomembno«, ki se v podjetniška združenja in organizacije ne bi vključevali zaradi vplivanja na gospodarsko politiko države, konec naslednjega leta pa pričakujejo dobiček med 200.000 in 499.000 EUR;

5.6. ki so družbe z omejeno odgovornostjo, ki prodajajo pretežno na domačem trgu, lastniki niso pretežno tuji investitorji, dodatnih sredstev v naslednjih petih letih ne nameravajo porabiti pretežno za nakupe in prevzeme podjetij, sledenje v tehnološkem razvoju se jim ne zdi »srednje pomembno«, ki se v podjetniška združenja in organizacije ne bi vključevali zaradi vplivanja na gospodarsko politiko države, konec naslednjega leta pa pričakujejo dobiček nad 500.000 EUR.

8.2.7. Napovedovanje rasti dobička na zaposlenega

Rast dobička (v prihodku) na zaposlenega (RDZ) in razrede rasti smo definirali med merili za rasti podjetij v poglavju 4.3.3. na str. 74. Oblikovali smo sledeče razrede:

- razred 1: $RDZ > 100\%$ (43,3 % podjetij v bazi podatkov),
- razred 2: $50\% < RDZ \leq 100\%$ (3,0 %),
- razred 3: $20\% < RDZ \leq 50\%$ (3,7 %),
- razred 4: $0\% < RDZ \leq 20\%$ (3,7 %),
- razred 5: $RDZ \leq 0\%$ (46,3 %).

V nadaljevanju prikazujemo dve odločitveni drevesi, ki sta rezultat gradnje pri različno nastavljenih vrednostih parametrov učnega algoritma.

8.2.7.1. Prva napoved rasti dobička na zaposlenega

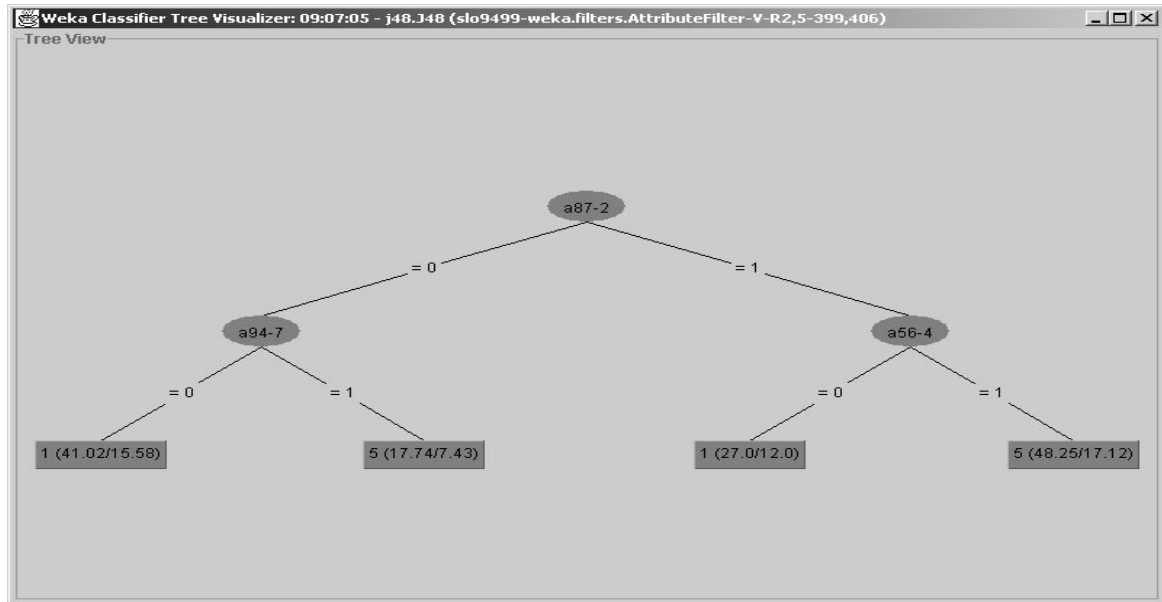
Prvo odločitveno drevo za napovedovanje rasti dobička na zaposlenega v dinamičnih podjetjih prikazujemo na sliki 8.2.7.1. Njegova klasifikacijska točnost na učnih primerih je 61,2 %, na testnih primerih pa 40,3 %.

V odločitvenem drevesu s to točnostjo imamo sledeče tri značilnosti dinamičnih podjetij:

- A 87-2: glavni dobavitelji surovin in drugega materiala so iz zahodne Evrope
- A 56-4: povprečna izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju je višješolska

- A 94-7: najpomembnejši faktor, ki vpliva na izbor oblike financiranja, je »ohranitev neodvisnosti«

Slika 8.2.7.1. Prvo odločitveno drevo za napoved rasti dobička na zaposlenega



Iz odločitvenega drevesa povzamemo naslednja pravila za napovedovanje razredov rasti dobička na zaposlenega:

5. razred:

IF (A87-2 = 1) & (A56-4 = 1) OR
(A87-2 = 0) & (A94-7 = 1) THEN RDZ ≤ 0%

1. razred:

IF (A87-2 = 1) & (A56-4 = 0) OR
(A87-2 = 0) & (A94-7 = 0) THEN RDZ > 100%

Iz gornjih pravil sklepamo:

(1) Negativno rast dobička na zaposlenega (padajoči trend) imajo podjetja:

- 1.1. katerih glavni dobavitelji surovin in drugega materiala za vgradnjo so iz zahodne Evrope, in katerih delavci imajo povprečno višješolsko izobrazbo;
- 1.2. katerih glavni dobavitelji surovin in drugega materiala za vgradnjo niso iz zahodne Evrope, njihov glavni kriterij za izbor oblike financiranja pa je »ohranitev neodvisnosti«.

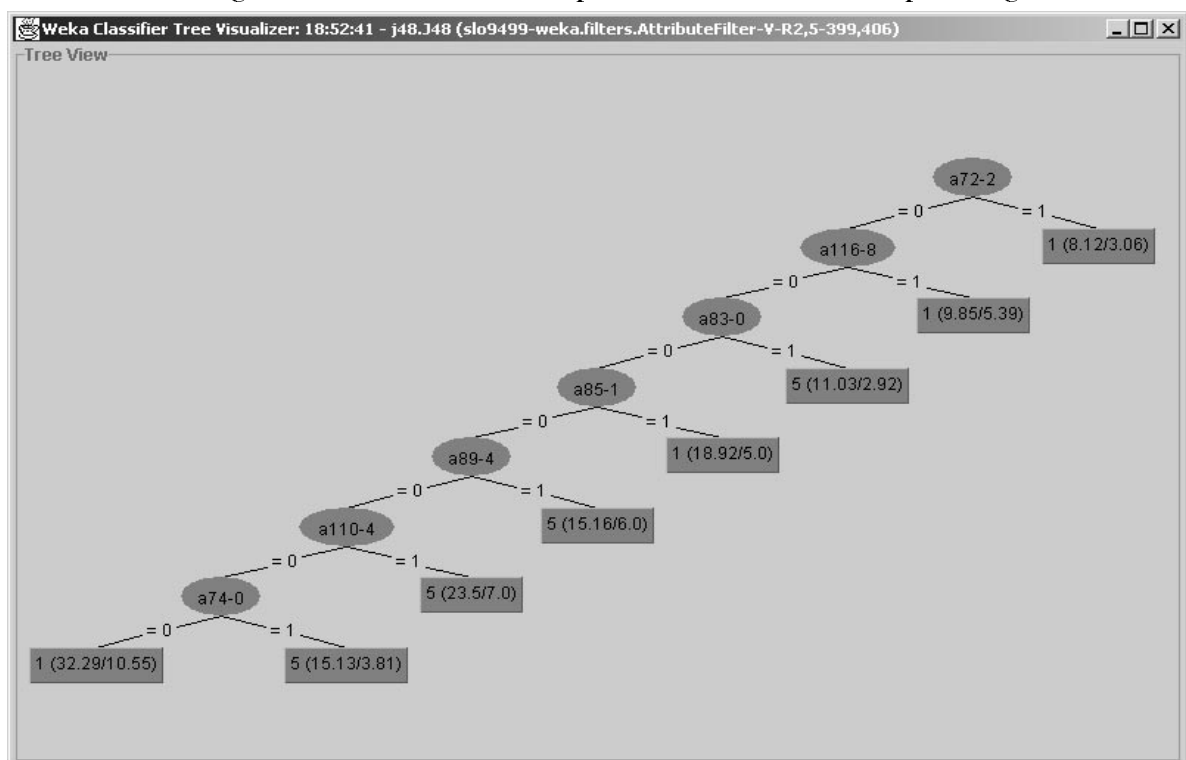
(2) Rast dobička na zaposlenega nad 100 % imajo gazele:

- 2.1. katerih glavni dobavitelji surovin in drugega materiala za vgradnjo niso iz zahodne Evrope, in njihov glavni kriterij za izbor oblike financiranja ni »ohranitev neodvisnosti«;
- 2.2. ki surovin in drugih materialov za vgradnjo ne nabavljajo v zahodni Evropi, in v katerih delajo delavci s povprečno izobrazbo, ki ni enaka višješolski (je nižja).

8.2.7.2. Druga napoved rasti dobička na zaposlenega

Drugo odločitveno drevo za napovedovanje rasti dobička na zaposlenega v dinamičnih podjetjih prikazujemo na sliki 8.2.7.2. Njegova klasifikacijska točnost na učnih primerih je 67,9 %, na testnih primerih pa 47,8 %.

Slika 8.2.7.2. Drugo odločitveno drevo za napoved rasti dobička na zaposlenega



V odločitvenem drevesu z navedeno točnostjo rast dobička na zaposlenega pojasnjujejo sledeče značilnosti dinamičnih podjetij:

- A 72-2: glavni vir financiranja zadnji dve leti je bilo posojilo družine ali prijateljev
- A 116-8: svetovalca bi podjetnik izbral za organizacijo administracije in skupnih služb
- A 83-0: doseženi dobiček je manjši od pričakovanega

- A 85-1: podjetje prodaja pretežno v deželah srednje in vzhodne Evrope
- A 89-4: glavni konkurenti podjetja so podjetja v tuji lasti
- A 110-4: največ pozornosti z vidika kadrov namenjajo načrtovanju kariere zaposlenih
- A 74-0: pri pridobivanju kratkoročnih posojil za obratni kapital podjetje ni imelo nobenih težav

Pravila za napovedovanje rasti dobička na zaposlenega, ki jih dobimo iz odločitvenega drevesa, so:

5. razred:

IF (A72-2 = 0) & (A116-8 = 0) & (A83-0 = 1) OR

(A72-2 = 0) & (A116-8 = 0) & (A83-0 = 0) & (A85-1 = 0) & (A89-4 = 1) OR

(A72-2 = 0) & (A116-8 = 0) & (A83-0 = 0) & (A85-1 = 0) & (A89-4 = 0) & (A110-4 = 1) OR

(A72-2 = 0) & (A116-8 = 0) & (A83-0 = 0) & (A85-1 = 0) & (A89-4 = 0) & (A110-4 = 0) & (A74-0 = 1) THEN RDZ ≤ 0%

1. razred:

IF (A72-2 = 1) OR

(A72-2 = 0) & (A116-8 = 1) OR

(A72-2 = 0) & (A116-8 = 0) & (A83-0 = 0) & (A85-1 = 1) OR

(A72-2 = 0) & (A116-8 = 0) & (A83-0 = 0) & (A85-1 = 0) & (A89-4 = 0) & (A110-4 = 0) & (A74-0 = 0) THEN RDZ > 100%

Iz teh pravil lahko zapišemo sledeče ugotovitve:

(1) Negativno rast dobička na zaposlenega imajo podjetja,

- 1.1. ki niso imela zasebnega financiranja (pri družini in prijateljih), ki ne bi izbrala svetovalca za organizacijo administracije, in imajo dobiček manjši od pričakovanega;
- 1.2. ki niso imela zasebnega financiranja (pri družini in prijateljih), ki ne bi izbrala svetovalca za organizacijo administracije, ki imajo dobiček enak ali večji od pričakovanega, ki ne prodajajo pretežno v dežele srednje in vzhodne Evrope, in katerih glavni konkurenti so podjetja v tuji lasti;
- 1.3. ki niso imela zasebnega financiranja (pri družini in prijateljih), ki ne bi izbrala svetovalca za organizacijo administracije, ki imajo dobiček enak ali večji od pričakovanega, ki ne prodajajo pretežno v dežele srednje in vzhodne Evrope, katerih glavni konkurenti niso podjetja v tuji lasti, in ki veliko pozornosti namenjajo načrtovanju kariere zaposlenih;
- 1.4. ki niso imela zasebnega financiranja (pri družini in prijateljih), ki ne bi izbrala svetovalca za organizacijo administracije, ki imajo dobiček enak ali večji od pričakovanega, ki ne prodajajo pretežno v deželah srednje in vzhodne Evrope, katerih glavni konkurenti niso podjetja v tuji lasti, ki ne posvečajo veliko pozornosti načrtovanju

kariere zaposlenih (lahko zelo veliko, ali tudi srednje ali malo), in ki pri pridobivanju kratkoročnih posojil za obratna sredstva niso imela težav.

(2) Rast dobička na zaposlenega nad 100 % imajo gazele:

- 2.1. ki so zadnji dve leti posle financirale z zasebnimi viri (posojilo družine in/ali prijateljev);
- 2.2. ki niso imele zasebnega financiranja (pri družini in prijateljih), in bi najele svetovalca za vodenje in organizacijo administracije in skupnih služb;
- 2.3. ki niso imele zasebnega financiranja (pri družini in prijateljih), ki ne bi najele svetovalca za vodenje in organizacijo administracije in skupnih služb, katerih doseženi dobiček je enak ali večji od pričakovanega, in ki svoje produkte prodajajo pretežno v dežele srednje in vzhodne Evrope;
- 2.4. ki niso imele zasebnega financiranja (pri družini in prijateljih), ki ne bi najele svetovalca za vodenje in organizacijo administracije in skupnih služb, katerih doseženi dobiček je enak ali večji od pričakovanega, ki ne prodajajo pretežno v dežele srednje in vzhodne Evrope, katerih glavni konkurenti niso podjetja v tuji lasti, podjetja, ki ne posvečajo veliko pozornosti načrtovanju kariere zaposlenih (lahko zelo veliko ali tudi srednje ali malo), in ki so pri najemanju kratkoročnih posojil za obratna sredstva imela težave.

8.3. Napovedovanje značilnosti dinamičnih podjetij

8.3.1. Napovedovanje vplivov na motivacijo dinamičnih podjetnikov

Rast dinamičnih podjetij je najbolj odvisna od dinamičnega podjetnika in njegovega tima. Z odločitvenimi drevesi smo preverili, kateri dejavniki vplivajo na podjetnikovo motivacijo za rast. Z oblikovanjem odločitvenih dreves smo poiskali povezavi z dvema značilnostima:

- (1) »Kateri dejavniki vplivajo na vašo motiviranost za rast podjetja – je to notranje podjetništvo in iniciativnost zaposlenih?« (MOTIV1)
- (2) »Rast podjetja je del vizije dinamičnega podjetnika o podjetju v prihodnosti« (MOTIV2)

8.3.1.1. Notranje podjetništvo in iniciativnost zaposlenih

Odločitveno drevo za napovedovanje pomena notranjega podjetništva in iniciativnosti zaposlenih kot motiva dinamičnega podjetnika za vodenje rasti podjetja prikazujemo na

sliki 8.3.1.1. Njegova klasifikacijska točnost na učnih primerih je 70,3 %, in 56,2 % na testnih primerih.

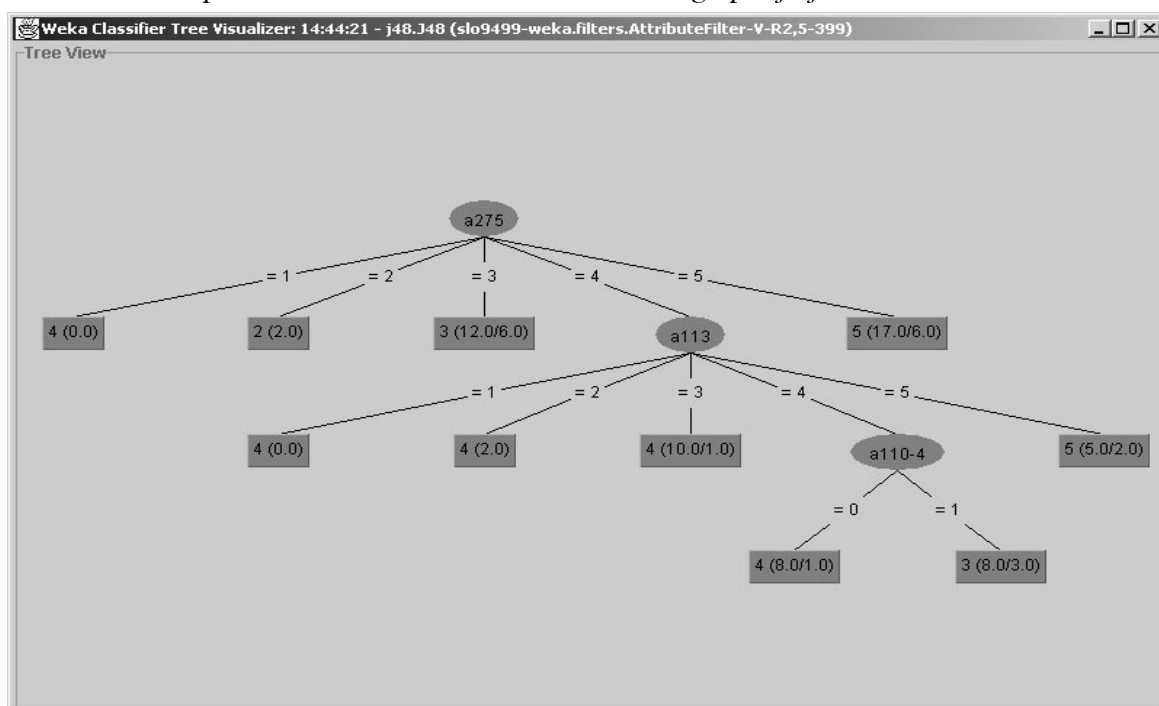
Možni odgovori na vprašanje MOTIV 1 so:

- Razred 1: nepomembno (3,1 % odgovorov podjetij v bazi)
- Razred 2: manj pomembno (6,2 %)
- Razred 3: nevtrarno (23,4 %)
- Razred 4: pomembno (43,7 %)
- Razred 5: zelo pomembno (23,4 %)

Drevo s to točnostjo vključuje naslednje opisne lastnosti (atribute):

- A 275: na podjetnikovo odločitev za rast najbolj vpliva želja, da se zaposlenim omogoči notranji razvoj in napredovanje
- A 113: delegiranje odločanja in vodenja kot element ravnanja z ljudmi
- A 110-4: planiranje kariere zaposlenih je pomemben element ravnanja z ljudmi (ocena 5 na skali od 1 do 5: 4/5)

Slika 8.3.1.1 Odločitveno drevo za napoved notranjega podjetništva in iniciativnosti zaposlenih kot motiva za rast dinamičnega podjetja



Za to odločitveno drevo so značilna sledeča pravila za napoved motiva podjetnika za rast dinamičnega podjetja:

Razred 2:

IF (A275 = 2) THEN MOTIV1= 2

Razred 3:

IF (A275 = 3) OR

(A275 = 4) & (A113 = 4) & (A110-4 = 1) THEN MOTIV1 = 3

Razred 4:

IF (A275 = 1) OR

(A275 = 4) & (A113 = 1) OR

(A275 = 4) & (A113 = 2) OR

(A275 = 4) & (A113 = 3) OR

(A275 = 4) & (A113 = 4) & (A110-4 = 0) THEN MOTIV1 = 4

Razred 5:

IF (A275 = 4) & (A113 = 5) THEN MOTIV1 = 5

Napovedi, ki jih lahko povzamemo iz teh pravil, so:

- (1)** Notranje podjetništvo in iniciativnost zaposlenih je manj pomemben motiv dinamičnega podjetnika za rast podjetja, če nima velike želje, da se zaposlenim omogoči nadaljnji razvoj in napredovanje.
- (2)** Notranje podjetništvo in iniciativnost zaposlenih ne vplivata pozitivno ali negativno na rast dinamičnega podjetja:
 - 2.1. če je dinamični podjetnik enako nevtralen (ocena 3 na skali od 1 do 5 = 3/5) do zagotavljanja nadaljnega razvoja in napredovanja zaposlenih;
 - 2.2. če mu je zagotavljanje nadaljnega razvoja in napredovanja zaposlenih sicer pomembno (4/5), in mu je tudi planiranje kariere zaposlenih pomembno (4/5).
- (3)** Notranje podjetništvo in iniciativnost zaposlenih je pomemben motiv dinamičnemu podjetniku za vodenje rasti podjetja:
 - 3.1. čeprav mu je delegiranje odločanja in vodenja hkrati manj pomembno (2/5);
 - 3.2. čeprav je do delegiranja odločanja in vodenja nevtralen (3/5);
 - 3.3. ko se mu zdi tudi delegiranje odločanja in vodenja pomembno (4/5), planiranja kariere zaposlenih pa ne ocenjuje kot pomembno (4/5).
- (4)** Notranje podjetništvo in iniciativnost zaposlenih je zelo pomemben (5/5) motiv dinamičnemu podjetniku za vodenje rasti podjetja, če mu je tudi želja, da se zaposlenim omogoči nadaljnji razvoj in napredovanje, zelo pomemben motiv za rast podjetja.

8.3.1.2. Vizija kot glavni motiv za rast dinamičnega podjetja

Odločitveno drevo za napovedovanje pomembnosti vizije o podjetju v prihodnosti kot glavnega motiva dinamičnega podjetnika za vodenje rasti podjetja prikazujemo na sliki 8.3.1.2. Njegova klasifikacijska točnost na učnih primerih je 79,7 % in 56,2 % na testnih primerih.

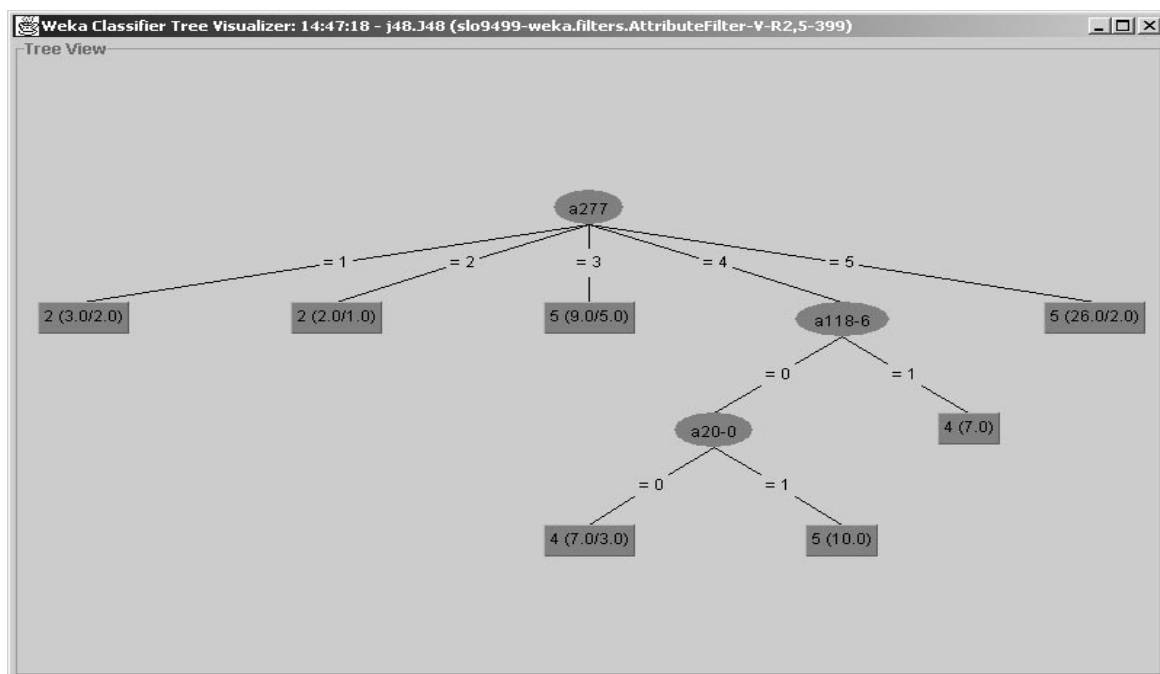
Možni odgovori na vprašanje MOTIV2 so:

- Razred 1: nepomembno (0,0 % odgovorov podjetij v bazi)
- Razred 2: manj pomembno (3,1 %)
- Razred 3: nevtralno (4,7 %)
- Razred 4: pomembno (25,0 %)
- Razred 5: zelo pomembno (67,2%)

V drevesu s to točnostjo imamo sledeče attribute (opisne lastnosti):

- A 277: takšen je dinamični podjetnik po naravi: želi voditi ugledno podjetje
- A 118-6: podjetnik ne razmišlja o pripojitvah, združitvah, prodaji podjetja ali izstopu (žetvi)
- A 20-0: lastnik podjetja je anketirani dinamični podjetnik ali tim

Slika 8.3.1.2: Odločitveno drevo za napoved vizije kot motiva za rast dinamičnega podjetja



Za to odločitveno drevo so značilna sledeča pravila za napoved vizije kot motiva za rast podjetja:

Razred 2:

IF (A277 = 1) OR

(A277 = 2) THEN MOTIV2 = 2

Razred 4:

IF (A277 = 4) & (A118-6 = 1) OR

(A277 = 4) & (A118-6 = 0) & (A20-0 = 0) THEN MOTIV2 = 4

Razred 5:

IF (A277 = 3) OR

(A277 = 5) OR

(A277 = 4) & (A118-6 = 0) & (A20-0 = 1) THEN MOTIV2 = 5

Iz teh pravil povzamemo sledeče napovedi odgovorov:

(1) Vizija dinamičnega podjetnika o podjetju v prihodnosti ni motiv za rast podjetja,

1.1. ko dinamični podjetnik meni, da v celoti po naravi ni takšen, da bi želel voditi ugledno podjetje (1 na skali od 1 do 5: 1/5);

1.2. ko podjetnik meni, da po naravi ni takšen, da bi želel voditi ugledno podjetje (2/5).

(2) Pomemben (4/5) motiv dinamičnega podjetnika za rast podjetja je vizija o podjetju v prihodnosti,

2.3. ko podjetnik ne razmišlja o nakupih in prodajah podjetja ali drugi obliki izstopa;

2.4. ko podjetnik razmišlja o nakupih in prodajah podjetja ali drugi obliki izstopa (takšen odgovor so dali nelastniki podjetja ali član(i) menedžerskega tima).

(3) Zelo pomemben (5/5) motiv dinamičnega podjetnika za rast podjetja je vizija o podjetju v prihodnosti,

3.1. tudi če ni prepričan (je nevtralen), da je takšen po naravi (da želi voditi ugledno podjetje);

3.2. ko je v celoti prepričan (5/5), da je po naravi takšen, da želi voditi ugledno podjetje;

3.3. ko je prepričan (4/5), da je po naravi takšen, da želi voditi ugledno podjetje, da ne razmišlja o nakupih in prodaji podjetja ali drugih oblikah žetve, in je lastnik podjetja ali član menedžerskega tima.

8.3.2. Napovedovanje kapitala za začetek poslovanja

Več kot tretjina slovenskih (pa tudi evropskih) dinamičnih podjetij je pričelo svoje poslovanje z manj kot 1000 EUR. Za gazele v naši bazi smo preverili, v kakšni odvisnosti

je ustanovni kapital (SEED) z drugimi značilnostmi. Možni odgovori na vprašanje: »Kakšen je bil osnovni začetni kapital, s katerim ste pričeli podjetje«:

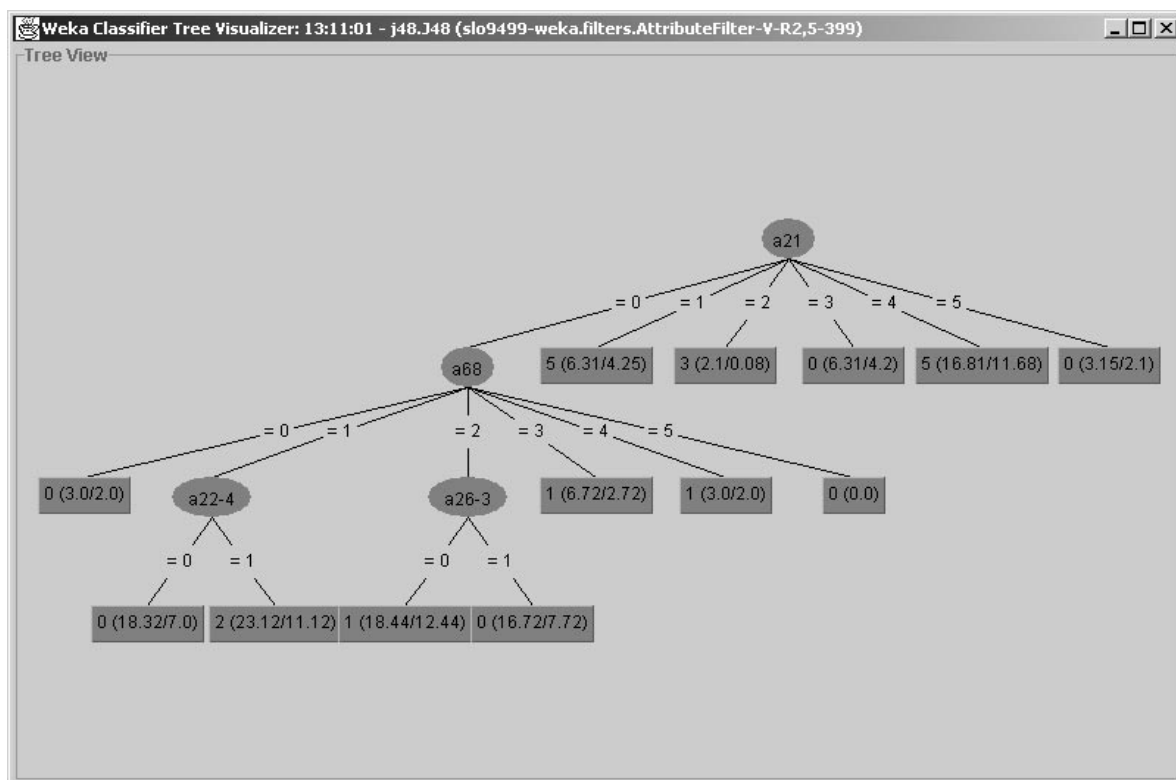
- razred 0: SEED < 1.000 EUR (34,7 % odgovorov podjetij v bazi),
- razred 1: 1.000 EUR ≤ SEED < 5.000 EUR (12,1%),
- razred 2: 5.000 EUR ≤ SEED < 10.000 EUR (21,8 %),
- razred 3: 10.000 EUR ≤ SEED < 20.000 EUR (8,9 %),
- razred 4: 20.000 EUR ≤ SEED < 100.000 EUR (12,9 %),
- razred 5: SEED > 100.000 EUR (9,7 %).

Odločitveno drevo za napoved začetnega kapitala dinamičnega podjetja prikazujemo na sliki 8.3.2. Njegova klasifikacijska točnost na učnih primerih je 46,0 % in 30,7 % na testnih primerih.

V drevesu s to točnostjo so sledeče opisne lastnosti:

- A 21: izvor podjetja
- A 68: starost opreme (možni odgovori v prilogi 1)
- A 22-4: dejavnost dinamičnega podjetja je trgovina
- A 26-3: najvišja stopnja izobrazbe dinamičnega podjetnika je srednja

Slika 8.3.2. Odločitveno drevo za napoved začetnega kapitala dinamičnega podjetja



Za to odločitveno drevo so značilna sledeča pravila za predvidevanje ustanovnega kapitala posameznega dinamičnega podjetja:

Razred 0:

IF (A21 = 3) OR

(A21 = 5) OR

(A21 = 0) & (A68 = 0) OR

(A21 = 0) & (A68 = 5) OR

(A21 = 0) & (A68 = 1) & (A22-4 = 0) OR

(A21 = 0) & (A68 = 2) & (A26-3 = 1) THEN SEED = 0

Razred 1:

IF (A21 = 0) & (A68 = 3) OR

(A21 = 0) & (A68 = 4) OR

(A21 = 0) & (A68 = 2) & (A26-3 = 0) THEN SEED = 1

Razred 2:

IF (A21 = 0) & (A68 = 1) & (A22-4 = 1) THEN SEED = 2

Razred 3:

IF (A21 = 2) THEN SEED = 3

Razred 5:

IF (A21 = 1) OR

(A21 = 4) THEN SEED = 5

Iz teh pravil je mogoče povzeti sledeče napovedi:

(1) Z začetnim kapitalom pod 1.000 EUR so podjetje ustanovili dinamični podjetniki, ki so:

1.1. podjetje kupili od države;

1.2. podjetje izločili (*spin off*) iz drugega podjetja;

1.3. sami ustanovili podjetje in delajo z opremo, mlajšo kot eno leto;

1.4. sami ustanovili podjetje in delajo z opremo, staro med 5 in 10 let;

1.5. sami ustanovili podjetje, delajo z opremo staro med enim in tremi leti in se ne ukvarjajo s trgovino;

1.6. sami ustanovili podjetje, delajo z opremo staro med 3 in 5 let in imajo največ srednješolsko izobrazbo.

(2) Z začetnim kapitalom 1.000 in 5.000 EUR so pričeli dinamični podjetniki, ki so:

2.1. sami ustanovili podjetje in imajo opremo zdaj staro med 5 in 10 let;

2.2. sami ustanovili podjetje in imajo opremo staro med 10 in 20 let.

(3) Z začetnim kapitalom med 5.000 in 10.000 EUR so pričeli dinamični podjetniki, ki so sami ustanovili podjetje, ki imajo zdaj opremo staro med enim in tremi leti, in imajo največ srednješolsko izobrazbo.

(4) Z začetnim kapitalom 10.000 EUR so pričeli dinamični podjetniki, ki so

4.1. podjetje kupili od države,

4.2. podjetje privatizirali v okviru državnega programa privatizacije.

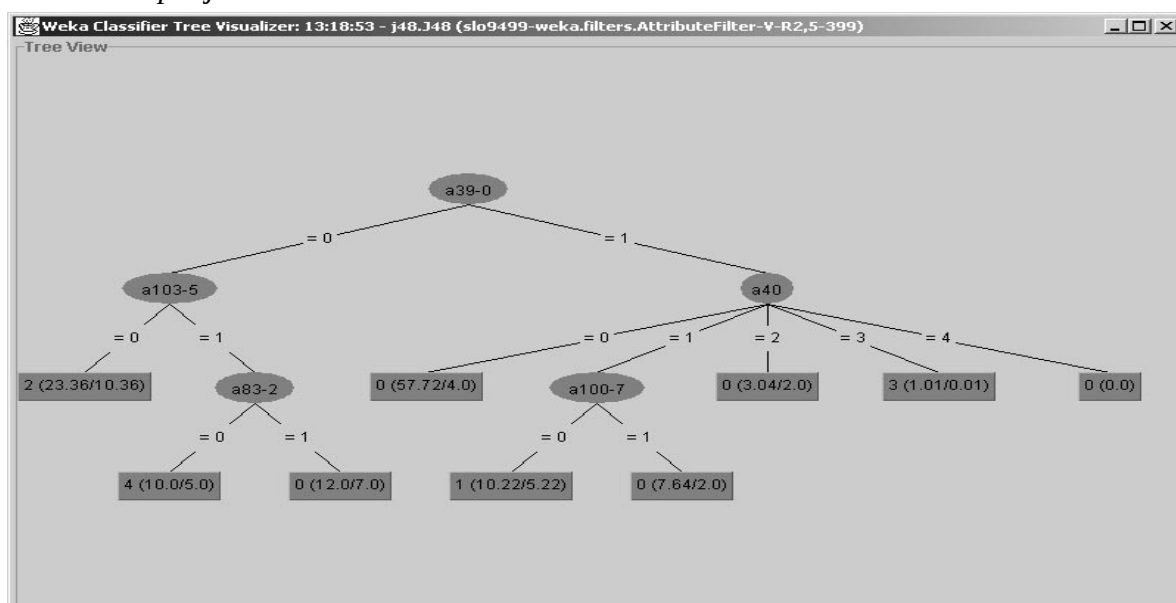
8.3.3. Napovedovanje uspešnosti ustanovitve podjetja (start-up)

Več kot polovici slovenskih (in nekaj manj kot polovici evropskih) dinamičnih podjetij je proučevano dinamično podjetje prvo, ki so ga ustanovili. Na osnovi primerov v naši bazi dinamičnih podjetij smo preverili povezanost z drugimi značilnostmi. Možni odgovori (START) na vprašanje: »Koliko podjetij – start-ups (brez sedanjega) je bilo uspešnih«:

- razred 0 = doslej nisem ustanovil drugega podjetja (57,6 % odgovorov podjetij v bazi)
- razred 1 = nobeno drugo ni uspešno (5,6 %)
- razred 2 = eno je uspešno (18,4 %)
- razred 3 = dve sta uspešni (9,6 %)
- razred 4 = poleg tega imam še tri ali več uspešnih podjetij (8,8 %)

Odločitveno drevo za predvidevanje uspešnosti drugih podjetij dinamičnega podjetnika prikazujemo na sliki 8.3.3. Njegova klasifikacijska točnost na učnih primerih je 72.0%, in 56,8 % na testnih primerih.

Slika 8.3.3 Odločitveno drevo za napoved uspešnosti drugih podjetij dinamičnega podjetnika



V drevesu s to točnostjo se pojavijo sledeče opisne lastnosti:

- A 39-0: dinamični podjetnik ni lastnik (ali glavni delničar) drugega podjetja
- A 40: koliko vaših »start-ups« je bilo neuspešnih (možni odgovori v prilogi 1)
- A 103-5: učinkovitost proizvodnega procesa je najpomembnejša za rast podjetja
- A 83-2: ali je dobiček takšen, kot ste pričakovali (možni odgovori v prilogi 1)
- A 100-2: strategija rasti za prihodnja tri leta je prenos produktov na tuji trg

Za to odločitveno drevo so značilna sledeča pravila za napovedovanje uspešnosti drugih podjetij dinamičnega podjetnika:

Razred 0:

IF (A39-0 = 0) & (A103-5 = 1) & (A83-2 = 1) OR
(A39-0 = 1) & (A40 = 0) OR
(A39-0 = 1) & (A40 = 2) OR
(A39-0 = 1) & (A40 = 4) OR
(A39-0 = 1) & (A40 = 1) & (A100-7 = 1) THEN START = 0

Razred 1:

IF (A39-0 = 1) & (A40 = 1) & (A100-7 = 0) THEN START = 1

Razred 2:

IF (A39-0 = 0) & (A103-5 = 0) THEN START = 2

Razred 3:

IF (A39-0 = 1) & (A40 = 3) THEN START = 3

Razred 4:

IF (A39-0 = 0) & (A103-5 = 1) & (A83-2 = 0) THEN START = 4

Iz teh pravil je mogoče povzeti sledeče sklepe:

(1) Dinamičnemu podjetniku je to prvo in edino doslej ustanovljeno podjetje,

- 1.1. in hkrati tudi ni lastnik (ali večinski delničar) drugega podjetja. Učinkovitost proizvodnega procesa ocenjuje kot najpomembnejšo za rast podjetja, njegovo podjetje pa ustvarja dobiček v višini, kot je pričakoval;
- 1.2. je pa poleg tega še lastnik (ali delničar) kakšnega drugega podjetja (ki ga ni sam ustanovil);
- 1.3. je pa poleg tega še lastnik (ali delničar) kakšnega drugega podjetja; edino podjetje, ki ga je ustanovil, pa je uspešno;

- 1.4. je pa poleg tega še lastnik (ali delničar) kakšnega drugega podjetja, več njegovih poskusov ustanovitve podjetij je bilo neuspešnih;
- 1.5. je pa poleg tega še lastnik (ali delničar) kakšnega drugega podjetja, več njegovih poskusov ustanovitve podjetij je bilo neuspešnih, prevladujoča strategija podjetja za naslednja tri leta je prenos produktov na tuje trge.
- (2) Dinamičnemu podjetniku je to edino uspešno podjetje, je pa sicer lastnik (ali delničar) drugih podjetij, drugo ustanovljeno podjetje ni bilo uspešno, njegova strategija za prihodnja leta pa ni internacionalizacija.
- (3) Poleg proučevanega podjetja je dinamičnemu podjetniku uspelo še eno podjetje, je tudi lastnik (ali delničar) drugega podjetja, učinkovitosti proizvodnega procesa pa ne ocenjuje kot najpomembnejši element rasti.
- (4) Poleg proučevanega podjetja sta dinamičnemu podjetniku uspeli še dve podjetji, je tudi lastnik (ali delničar) drugega podjetja, več podjetij je bilo neuspešnih.
- (5) Dinamični podjetnik ima poleg proučevanega še tri ali več uspešnih podjetij; podjetnik meni, da je učinkovitost proizvodnega procesa najpomembnejša za rast podjetja, dobički, ki jih dosega, pa niso takšni, kot je pričakoval.

8.3.4. Napovedovanje zaposlovanja usposobljenih delavcev

Ugotovili smo, da se je v zadnjih desetih letih možnost podjetnikov, da pridobijo usposobljene delavce (EMPLY), bistveno zmanjšala. Na osnovi primerov v naši bazi dinamičnih podjetij smo z gradnjo odločitvenega drevesa preverili povezanost z drugimi značilnostmi. Možni odgovori na vprašanje: »Ali težko pridobite delavce z določenimi znanji, ki so dovolj usposobljeni za rast vašega podjetja«:

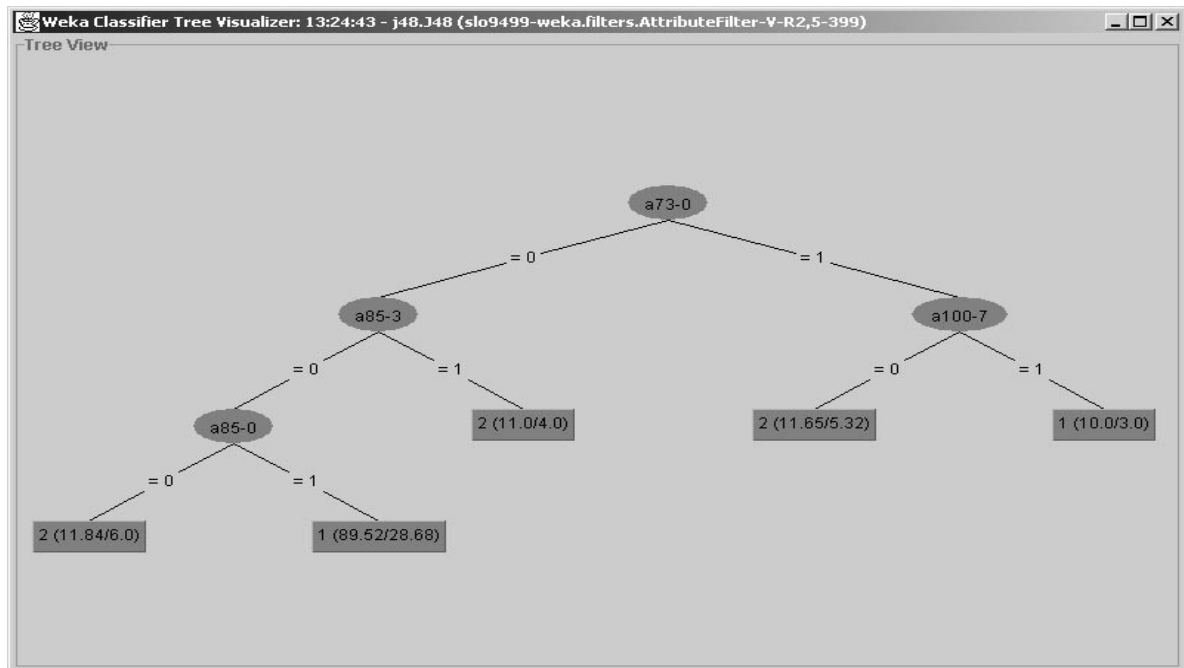
- razred 0: brez problemov (8,2 % odgovorov podjetij v bazi),
- razred 1: razmeroma težko (57,5 %),
- razred 2: zelo težko (31,3 %),
- razred 3: nemogoče je najti delavce, ki jih potrebujem (2,2 %),
- razred 4: drugo (0,7 %).

Odločitveno drevo za napovedovanje možnosti dinamičnih podjetnikov za pridobitev usposobljenih delavcev prikazujemo na sliki 8.3.4. Njegova klasifikacijska točnost na učnih primerih je 64,9 % in 47,8 % na testnih primerih.

V drevesu s to točnostjo se pojavijo sledeče opisne lastnosti:

- A 73-0: kakšne izkušnje imate z bankami (1 = imamo dobre izkušnje; 0 = nimamo dobrih izkušenj)
- A 85-3: kje se prodajajo vaši izdelki (0 = doma, EU, CEE; 1 = druge države)
- A 100-2: prevladujoča strategija za prihodnja tri leta je prenos produktov na tuje trge
- A 85-0: podjetje izdelke prodaja na domačem trgu

Slika 8.3.4 Odločitveno drevo za napoved pridobitve usposobljenih delavcev



Za to odločitveno drevo so značilna sledeča pravila za napoved možnosti za pridobitev usposobljenih delavcev:

Razred 1:

IF (A73-0 = 0) & (A85-3 = 0) & (A85-0 = 1) OR
(A73-0 = 1) & (A100-7 = 1) THEN EMPLY = 1

Razred 2:

IF (A73-0 = 0) & (A85-3 = 1) OR
(A73-0 = 0) & (A85-3 = 0) & (A85-0 = 0) OR
(A73-0 = 1) & (A100-7 = 0) THEN EMPLY = 2

Iz teh pravil je mogoče povzeti sledeče napovedi, ki pokrivajo skoraj 90 % vseh primerov dinamičnih podjetij:

(1) Usposobljene delavce za rast podjetja razmeroma težko pridobijo podjetniki, ki:

1.1. dobro sodelujejo z bankami in prodajajo na domačem trgu;

1.2. nimajo dobrih izkušenj z bankami in imajo za naslednja tri leta strategijo prenosa produktov na tuje trge.

(2) Usposobljene delavce za rast podjetja zelo težko pridobijo dinamični podjetniki, ki:

2.1. dobro sodelujejo z bankami in ne prodajajo v Sloveniji, v EU in v CEE;

2.2. dobro sodelujejo z bankami in ne prodajajo predvsem na domačem trgu;

2.3. nimajo dobrih izkušenj z bankami in katerih strategija za prihodnost ni internacionalizacija.

8.3.5. Napovedovanje menedžment tima

Dinamična podjetja v EU vodijo v 79% dobri menedžment timi lastnikov in nelastnikov, medtem ko je v Sloveniji takšnih timov po mnenju dinamičnih podjetnikov le 16%. Na osnovi primerov v naši bazi dinamičnih podjetij smo preverili povezanost z drugimi značilnostmi. Možni odgovori (MGMT) na vprašanje: »Ali vodite svoje podjetje z usposobljenimi menedžerji«:

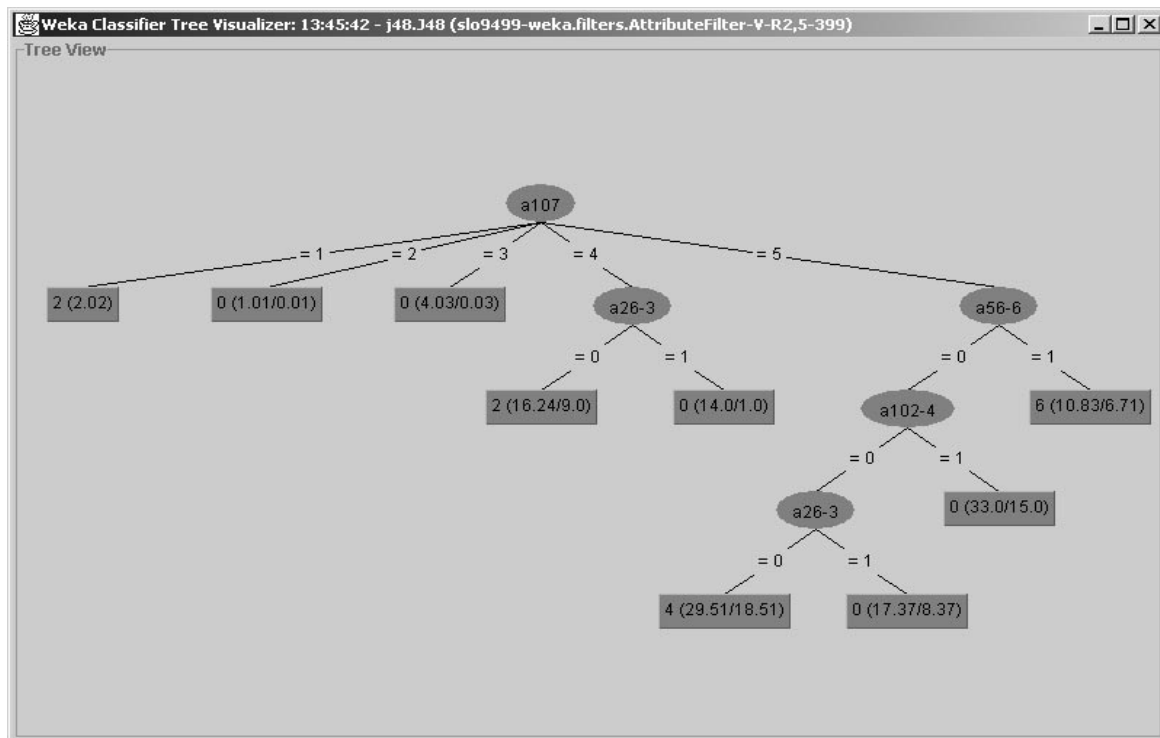
- razred 0: vse pomembne aktivnosti opravi sam (41,4 % odgovorov podjetij v bazi)
- razred 1: imam slab menedžerski tim nelastnikov (1,6 %)
- razred 2: imam dober menedžerski tim nelastnikov (21,1 %)
- razred 3: imam slab tim nelastnikov in lastnikov (0,0 %)
- razred 4: imam dober tim nelastnikov in lastnikov (17,2 %)
- razred 5: imam slab menedžerski tim lastnikov (0,8 %)
- razred 6: imam dober menedžerski tim lastnikov (18,0 %)

Odločitveno drevo za predvidevanje menedžment tima prikazujemo na sliki 8.3.5. Njegova klasifikacijska točnost na učnih primerih je 53,9 % in 32,8 % na testnih primerih.

V drevesu s to točnostjo se pojavijo sledeče opisne lastnosti:

- A 107: za uspešno rast je pomembna (najbolj = 5; ni pomembna = 1) usmerjenost zaposlenih v zadovoljevanje potreb kupcev
- A 26-3: dinamični podjetnik ima največ srednješolsko izobrazbo
- A 56-5: zaposleni v podjetju imajo več kot visokošolsko izobrazbo
- A 102-4: za uspešno rast je pomembno sledenje v tehnološkem razvoju

Slika 8.3.5. Odločitveno drevo za napoved menedžment tima



Za to odločitveno drevo so značilna sledeča pravila za napoved odgovorov glede menedžment tima dinamičnega podjetja:

Razred 0:

IF (A107 = 2) OR

(A107 = 3) OR

(A107 = 4) & (A26-3 = 1) OR

(A107 = 5) & (A56-6 = 0) & (A102-4 = 1) OR

(A107 = 5) & (A56-6 = 0) & (A102-4 = 0) & (A26-3 = 1) THEN MGMT = 0

Razred 2:

IF (A107 = 1) OR

(A107 = 4) & (A26-3 = 0) THEN MGMT = 2

Razred 4:

IF (A107 = 5) & (A56-6 = 0) & (A102-4 = 0) & (A26-3 = 0) THEN MGMT = 4

Razred 6:

IF (A107 = 5) & (A56-6 = 1) THEN MGMT = 6

Iz teh pravil je mogoče povzeti sledeče napovedi glede menedžment tima:

(1) Dinamično podjetje vodi dinamični podjetnik praktično sam (brez menedžment tima) v primerih:

- 1.1. ko ocenjuje usmerjenost zaposlenih v zadovoljevanje kupcev z 2 ali 3 na skali od 1 do 5;
 - 1.2. ko ocenjuje usmerjenost zaposlenih v zadovoljevanje kupcev kot pomemben element za rast podjetja s 4 (na skali od 1 do 5), in ima največ srednješolsko izobrazbo;
 - 1.3. ko ocenjuje usmerjenost zaposlenih v zadovoljevanje kupcev kot zelo pomemben element za rast podjetja (5/5), ima zelo visoko izobražene sodelavce, za rast pa se mu zdi pomembno predvsem sledenje v tehnološkem razvoju (4/5);
 - 1.4. ocenjuje usmerjenost zaposlenih v zadovoljevanje kupcev kot zelo pomemben element za rast podjetja (5/5), ima zelo visoko izobražene sodelavce, sledenja v tehnološkem razvoju ne ocenjuje z oceno 4/5, sam pa ima največ srednješolsko izobrazbo.
- (2)** Dinamično podjetje vodi dinamični podjetnik z dobrim timom nelastnikov:
- 2.1. ko ocenjuje usmerjenost zaposlenih v zadovoljevanje kupcev kot manj pomembno (1/5);
 - 2.2. ko ocenjuje usmerjenost zaposlenih v zadovoljevanje kupcev kot zelo pomembno (4/5), njegova izobrazba pa ni srednješolska.
- (3)** Dinamično podjetje vodi dinamični podjetnik z dobrim timom lastnikov in nelastnikov, ko ocenjuje usmerjenost zaposlenih v zadovoljevanje kupcev kot najbolj pomembno (5/5), ko ima visoko izobražene sodelavce, ko sledenja v tehnološkem razvoju ne ocenjuje z oceno 4 od 5, njegova izobrazba pa ni srednješolska.

8.3.6. Napovedovanje ravnanja s človeškimi viri

Dinamični podjetniki posvečajo veliko pozornosti ravnanju z ljudmi (HRM), ki so tudi pri gazelah v EU eden najpomembnejših dejavnikov za hitro rast podjetij. Z odločitvenimi drevesi smo preverili štiri vprašanja glede ravnanja s človeškimi viri in povezanost z drugimi značilnostmi. Možni odgovori na vprašanje: »Katerim elementom ravnanja s človeškimi viri posvečate največ pozornosti«, smo preverili na štirih izbranih odgovorih, ki imajo vrednost od 1 (ne posvečam pozornosti) do 5 (posvečam največ pozornosti):

- HRM1: kadrovanje in izbira sodelavcev
- HRM2: izobraževanje in stalno usposabljanje zaposlenih
- HRM3: delegiranje odločanja in vodenja
- HRM4: graditev timov

8.3.6.1. Kadrovanje in izbira sodelavcev

Podjetniki so ocenjevali, koliko pozornosti namenijo kadrovanju in izbiri sodelavcev (HRM1). Ta odgovor so ovrednotili s sledečimi ocenami:

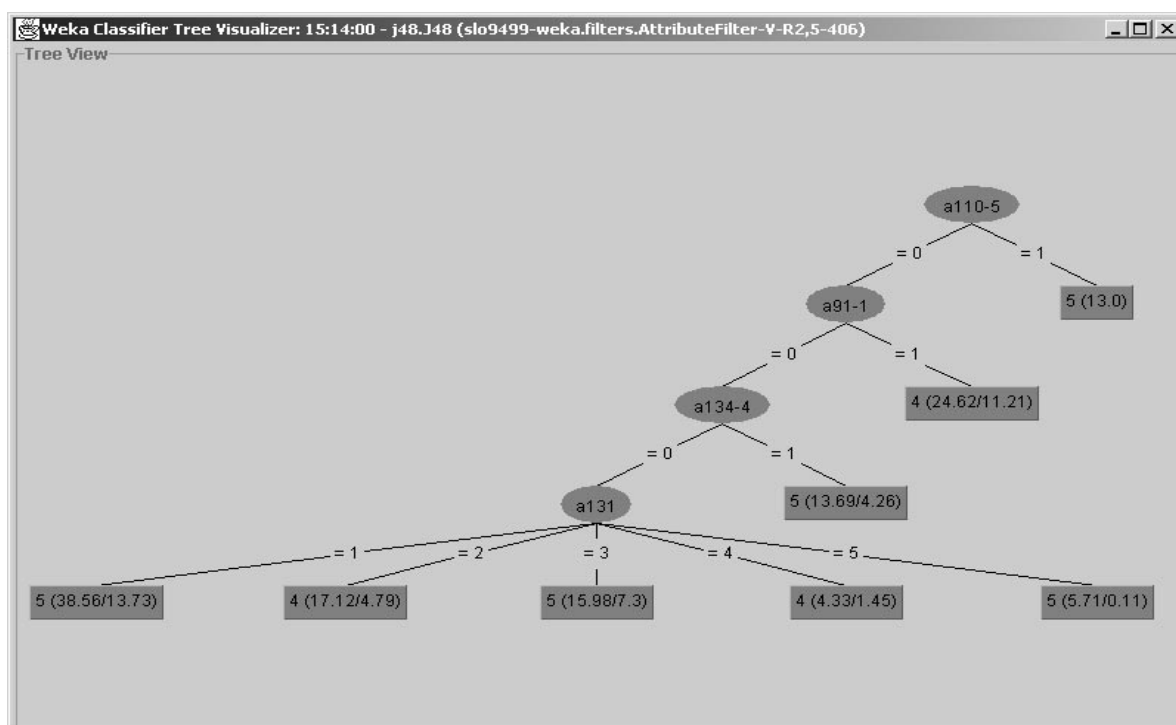
- Razred 1: HRM1=1: ne posvečamo pozornosti (1,5 % odgovorov podjetij v bazi),
- Razred 2: HRM1=2: malo (0,8 %),
- Razred 3: HRM1= 3: srednje (7,5 %),
- razred 4: HRM1= 4: veliko (34,6 %),
- Razred 5: HRM1=5: zelo veliko (55,6 %).

Odločitveno drevo za napovedovanje pomena, ki ga dinamični podjetniki pripisujejo kadrovanju in izbiri sodelavcev, prikazujemo na sliki 8.3.6.1. Njegova klasifikacijska točnost na učnih primerih je 69,2 % in 47,4 % na testnih primerih.

V drevesu s to točnostjo se pojavijo sledeče opisne lastnosti:

- A 110-5: planiranje kariere zaposlenih je najbolj pomembno (5/5)
- A 91-1: glavna prednost podjetja glede na konkurenco so nizki stroški delovne sile
- A 134-4: ureditev glede kooperacij in podpogodbništva zelo vpliva na povečanje izvoza
- A 131: na povečanje izvoza vpliva državna birokracija (1 = zavira; 5 = zelo pospešuje)

Slika 8.3.6.1. Odločitveno drevo za napovedovanje odnosa podjetnika do kadrovanja in izbire sodelavcev



Za to odločitveno drevo so značilna sledeča pravila za napovedovanje pomena kadrovanja in izbire sodelavcev posameznega dinamičnega podjetja:

Razred 4:

IF (A110-5 = 0) & (A91-1= 1) THEN HRM1 = 4

IF (A110-5 = 0) & (A91-1= 0) & (A134-4 = 0) & (A131 = 2) THEN HRM1 = 4

IF (A110-5 = 0) & (A91-1= 0) & (A134-4 = 0) & (A131 = 4) THEN HRM1 = 4

Razred 5:

IF (A110-5 = 1) THEN HRM1 = 5

IF (A110-5 = 0) & (A91-1= 0) & (A134-4 = 1) THEN HRM1 = 5

IF (A110-5 = 0) & (A91-1= 0) & (A134-4 = 0) & (A131 = 1) THEN HRM1 = 5

IF (A110-5 = 0) & (A91-1= 0) & (A134-4 = 0) & (A131 = 3) THEN HRM1 = 5

IF (A110-5 = 0) & (A91-1= 0) & (A134-4 = 0) & (A131 = 5) THEN HRM1 = 5

Iz teh pravil je mogoče povzeti sledeče napovedi:

(1) Dinamični podjetnik posveča veliko (4/5) pozornosti kadrovanju in izbiri sodelavcev,

1.1. ko mu planiranje kariere zaposlenih ni najpomembnejše, in ko je glavna prednost podjetja pred konkurenco cenena delovna sila;

1.2. ko mu planiranje kariere zaposlenih ni najpomembnejše in ko glavna prednost podjetja pred konkurenco ni cenena delovna sila, ko ureditve glede kooperacij in podpogodbništva ne ocenjuje s 4/5, in ko ocenjuje prispevek državne birokracije k izvozu kot zaviralen (2/5).

(2) Dinamični podjetnik posveča največjo (5/5) pozornost kadrovanju in izbiri sodelavcev,

2.1. ko mu je tudi planiranje kariere zaposlenih najpomembnejše (5/5);

2.2. ko mu planiranje kariere sicer ni najpomembnejše, prav tako konkurenčne prednosti podjetja ne predstavlja cenena delovna sila; ko ocenjuje, da ureditev glede kooperacij in podpogodbništva prispeva k povečevanju izvoza, birokracija pa ga v veliki večini primerov zavira ali vsaj delno zavira.

8.3.6.2. Izobraževanje in stalno usposabljanje zaposlenih

Podjetniki so tudi ocenjevali, koliko pozornosti namenjajo izobraževanju in stalnemu usposabljanju zaposlenih (HRM2). Ta odgovor so podjetniki ovrednotili s sledečimi ocenami:

- Razred 1: HRM2 = 1: ne posvečamo pozornosti (1,5 % odgovorov podjetij v bazi),
- Razred 2: HRM2 = 2: malo (3,0 %),

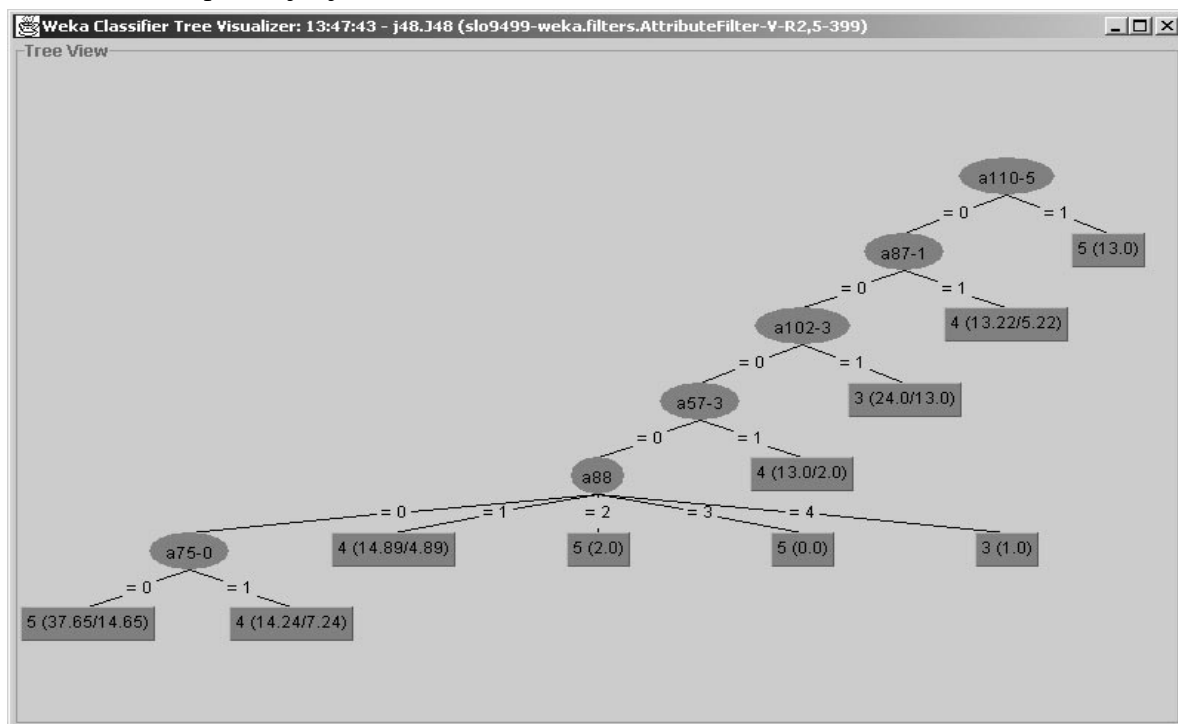
- Razred 3: HRM2 = 3: srednje (17,3 %),
- Razred 4: HRM2 = 4: veliko (39,1 %),
- Razred 5: HRM2 = 5: zelo veliko (39,1 %).

Odločitveno drevo za napovedovanje pomena, ki ga dinamični podjetniki pripisujejo izobraževanju in stalnemu usposabljanju, prikazujemo na sliki 8.3.6.2. Njegova klasi-
fikacijska točnost na učnih primerih je 69,2 % in 47,4 % na testnih podatkih.

V drevesu s to točnostjo se pojavijo sledeče opisne lastnosti:

- A 110-5: planiranje kariere zaposlenih je najbolj pomembno (5/5 na skali od 1 do 5)
- A 87-1: glavni dobavitelji podjetja so iz držav srednje in vzhodne Evrope (CEE)
- A 102-3: nevtralen odnos do sledenja v tehnološkem razvoju kot dejavnika hitre rasti
- A 57-3: v podjetju so samo nekateri delavci dovolj usposobljeni
- A 88: kako bi ocenili konkurenco vašega podjetja (možni odgovori v prilogi 1)
- A 75-0: podjetje nima presežkov denarnih sredstev

Slika 7.3.6.2 Odločitveno drevo za predvidevanje odnosa do izobraževanja in usposabljanja



Za to odločitveno drevo so značilna sledeča pravila za napovedovanje pomena izobraževanja in stalnega usposabljanja sodelavcev posameznega dinamičnega podjetja:

Razred 3:

IF (A110-5 = 0) & (A87-1 = 0) & (A102-3 = 1) OR

(A110-5 = 0) & (A87-1 = 0) & (A102-3 = 0) & (A57-3 = 0) & (A88 = 4) THEN HRM2 = 3

Razred 4:

IF (A110-5 = 0) & (A87-1 = 1) OR

(A110-5 = 0) & (A87-1 = 0) & (A102-3 = 0) & (A57-3 = 1) OR

(A110-5 = 0) & (A87-1 = 0) & (A102-3 = 0) & (A57-3 = 0) & (A88 = 1) OR

(A110-5 = 0) & (A87-1 = 0) & (A102-3 = 0) & (A57-3 = 0) & (A88 = 0) & (A75-0 = 1)

THEN HRM2 = 4

Razred 5:

IF (A110-5 = 1) OR

(A110-5 = 0) & (A87-1 = 0) & (A102-3 = 0) & (A57-3 = 0) & (A88 = 2) OR

(A110-5 = 0) & (A87-1 = 0) & (A102-3 = 0) & (A57-3 = 0) & (A88 = 3) OR

(A110-5 = 0) & (A87-1 = 0) & (A102-3 = 0) & (A57-3 = 0) & (A88 = 0) & (A75-0 = 0)

THEN HRM2 = 5

Iz teh pravil je mogoče povzeti sledeče ugotovitve:

(1) Dinamični podjetnik je nevtralen (3/5) do vprašanja izobraževanja in stalnega usposabljanja zaposlenih,

1.1. ko mu planiranje kariere zaposlenih ni najpomembnejše, njegovi dobavitelji niso iz držav CEE, do sledenja v tehnološkem razvoju kot dejavnika hitre rasti pa je nevtralen;

1.2. ko mu planiranje kariere zaposlenih ni najpomembnejše, njegovi dobavitelji niso iz držav CEE, do sledenja v tehnološkem razvoju kot dejavnika hitre rasti ni nevtralen, za njegovo podjetje ne drži, da bi bili le nekateri delavci dovolj usposobljeni, konkurence v dejavnosti pa ne zna oceniti.

(2) Dinamični podjetnik posveča veliko (4/5) pozornosti vprašanju izobraževanja in stalnega usposabljanja zaposlenih,

2.1. čeprav mu planiranje kariere zaposlenih ni najpomembnejše, dobavitelje ima iz različnih držav, do sledenja v tehnološkem razvoju kot dejavnika hitre rasti ni nevtralen, v njegovem podjetju pa je po njegovem mnenju le nekaj delavcev dovolj usposobljenih;

2.2. čeprav mu planiranje kariere zaposlenih ni najpomembnejše, dobavitelje ima iz različnih držav, do sledenja v tehnološkem razvoju kot dejavnika hitre rasti ni nevtralen, v njegovem podjetju je večina delavcev dovolj usposobljenih, podjetje pa deluje v dejavnosti, kjer je konkurenca zmerna;

2.3. čeprav mu planiranje kariere zaposlenih ni najpomembnejše, dobavitelje ima iz različnih držav, do sledenja v tehnološkem razvoju kot dejavnika hitre rasti ni nevtralen, v njegovem podjetju je večina delavcev dovolj usposobljenih; podjetje deluje v dejavnosti, kjer je konkurenca zelo močna, posluje pa s presežki denarnih sredstev.

(3) Dinamični podjetnik posveča zelo veliko (5/5) pozornosti vprašanju izobraževanja in stalnega usposabljanja zaposlenih,

3.1. in mu je tudi planiranje kariere zaposlenih najpomembnejše;

3.2. čeprav mu planiranje kariere zaposlenih ni najpomembnejše, njegovi dobavitelji niso iz držav CEE, do sledenja v tehnološkem razvoju kot dejavnika hitre rasti ni nevtralen, v njegovem podjetju je večina delavcev dovolj usposobljenih za rast podjetja, podjetje pa ima slabo konkurenco v dejavnosti;

3.3. čeprav mu planiranje kariere zaposlenih ni najpomembnejše, dobaviteljev nima iz držav CEE, do sledenja v tehnološkem razvoju kot dejavnika hitre rasti ni nevtralen, v njegovem podjetju je večina delavcev dovolj usposobljenih za rast podjetja, podjetje pa nima konkurence v dejavnosti;

3.4. čeprav mu planiranje kariere zaposlenih ni najpomembnejše, dobaviteljev nima iz držav CEE, do sledenja v tehnološkem razvoju kot dejavnika hitre rasti ni nevtralen, v njegovem podjetju je večina delavcev dovolj usposobljenih za rast podjetja, podjetje ima zelo močno konkurenco v dejavnosti, posluje pa brez presežkov denarja.

8.3.6.3. Delegiranje odločanja in vodenja

Podjetniki so tudi ocenjevali, koliko pozornosti pri ravnanju s človeškimi viri namenjajo delegiranju odločanja in vodenja (HRM3). Ta odgovor so podjetniki ovrednotili s sledečimi ocenami:

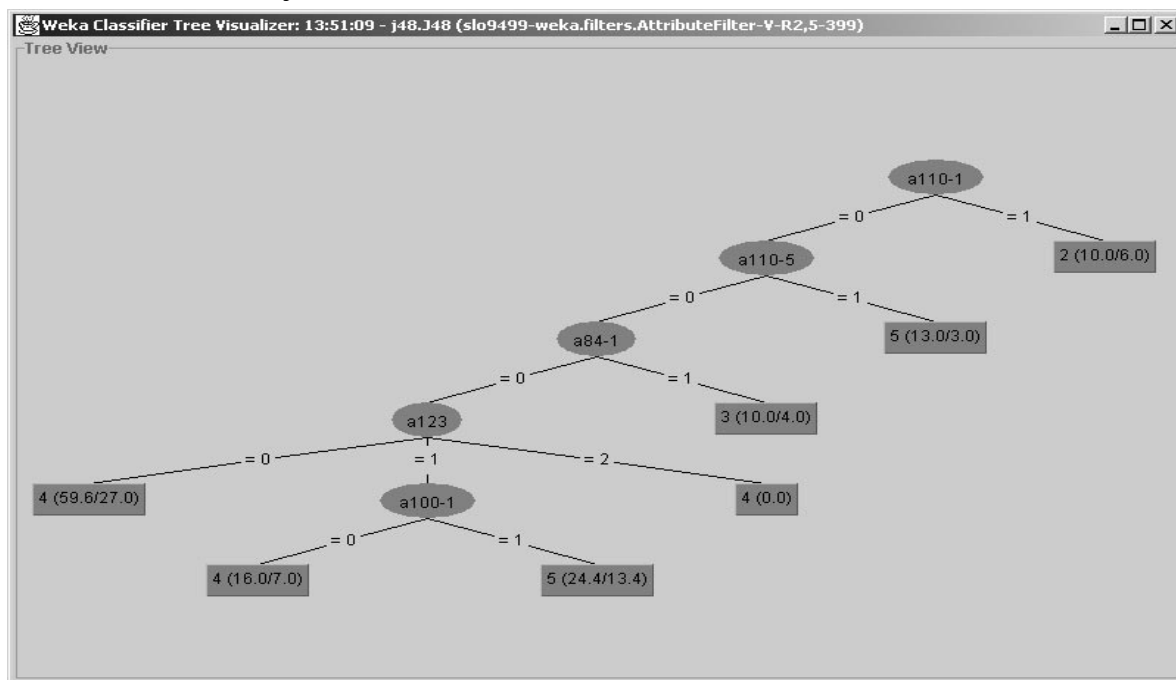
- Razred 1: HRM3 = 1: ne posvečamo pozornosti (0,8 % odgovorov podjetij v bazi)
- Razred 2: HRM3 = 2: malo (5,3 %)
- Razred 3: HRM3 = 3: srednje (28,6 %)
- Razred 4: HRM3 = 4: veliko (41,4 %)
- Razred 5: HRM3 = 5: zelo veliko (24,1 %)

Odločitveno drevo za predvidevanje pomena, ki ga dinamični podjetniki pripisujejo delegiranju odločanja in vodenja (HRM3), prikazujemo na sliki 8.3.6.3. Njegova klasifikacijska točnost na učnih primerih je 69,2 % in 47,4 % na testnih podatkih.

V drevesu s to točnostjo se pojavijo sledeče opisne lastnosti:

- A 110-1 planiranje kariere zaposlenih je najmanj pomembno (1/5 na skali od 1 do 5)
- A 110-5 planiranje kariere zaposlenih je najbolj pomembno (5/5)
- A 84-1: podjetje največ prodaja v države CEE
- A 123: ali davčna politika stimulira reinvestiranje dobička
- A 100-1: prevladujoča strategija podjetja za naslednja tri leta so novi produkti in storitve na novih trgih

Slika 8.3.6.3. Odločitveno drevo za napoved odnosa podjetnika do delegiranja odločanja in vodenja



Za to odločitveno drevo so značilna sledeča pravila za predvidevanje pomena delegiranja odločaja in vodenja v dinamičnem podjetju:

Razred 2:

IF (A110-1 = 1) THEN HRM3 = 2

Razred 3:

IF (A110-1 = 0) & (A110-5 = 0) & (A84-1 = 1) THEN HRM3 = 3

Razred 4:

IF (A110-1 = 0) & (A110-5 = 0) & (A84-1 = 0) & (A123 = 0) OR
(A110-1 = 0) & (A110-5 = 0) & (A84-1 = 0) & (A123 = 2) OR
(A110-1 = 0) & (A110-5 = 0) & (A84-1 = 0) & (A123 = 1) & (A100-1 = 0) THEN HRM3 = 4

Razred 5:

IF (A110-1 = 0) & (A110-5 = 1) OR
(A110-1 = 0) & (A110-5 = 0) & (A84-1 = 0) & (A123 = 1) & (A100-1 = 1) THEN HRM3 = 5

Iz teh pravil je mogoče povzeti sledeče napovedi odnosa do delegiranja odločanja in vodenja v dinamičnih podjetjih:

- (1) Dinamičnemu podjetniku se zdi vprašanje delegiranja odločanja in vodenja manj pomembno (2 na skali od 1 do 5: 2/5), kadar se mu zdi tudi planiranje kariere nepomembno (1/5).

- (2) Dinamični podjetnik je nevtralen (3/5) do vprašanja delegiranja odločanja in vodenja, ko mu planiranje kariere zaposlenih niti ni najpomembnejše niti do tega vprašanja ni ravnodušen, izvozno pa je usmerjen na trge srednje in vzhodne Evrope.
- (3) Dinamični podjetnik posveča veliko (4/5) pozornosti vprašanju delegiranja odločanja in vodenja,
- 3.1. ko mu planiranje kariere zaposlenih niti ni najpomembnejše niti do tega vprašanja ni ravnodušen, največ prodaja doma in v zahodni Evropi, za davčno politiko pa meni, da ne stimulira reinvestiranja dobička;
- 3.2. ko mu planiranje kariere zaposlenih niti ni najpomembnejše niti do tega vprašanja ni ravnodušen, največ prodaja doma in v zahodni Evropi, za davčno politiko meni, da stimulira reinvestiranje dobička, prevladujoča strategija rasti njegovega podjetja za naslednja tri leta pa ne bodo novi produkti in storitve na novih trgih.
- (4) Dinamični podjetnik posveča zelo veliko (5/5) pozornosti delegiranju odločanja in vodenja,
- 4.1. ko mu je planiranje kariere zaposlenih najpomembnejše;
- 4.2. ko mu planiranje kariere zaposlenih sicer ni najpomembnejše pa tudi ni ravnodušen do tega vprašanja, ko največ prodaja doma in v zahodni Evropi, ko meni, da ga davčna politika stimulira za reinvestiranje dobičkov, in je kot prevladujočo strategijo rasti za naslednja tri leta opredelil prodor z novimi produkti in storitvami na nove trge.

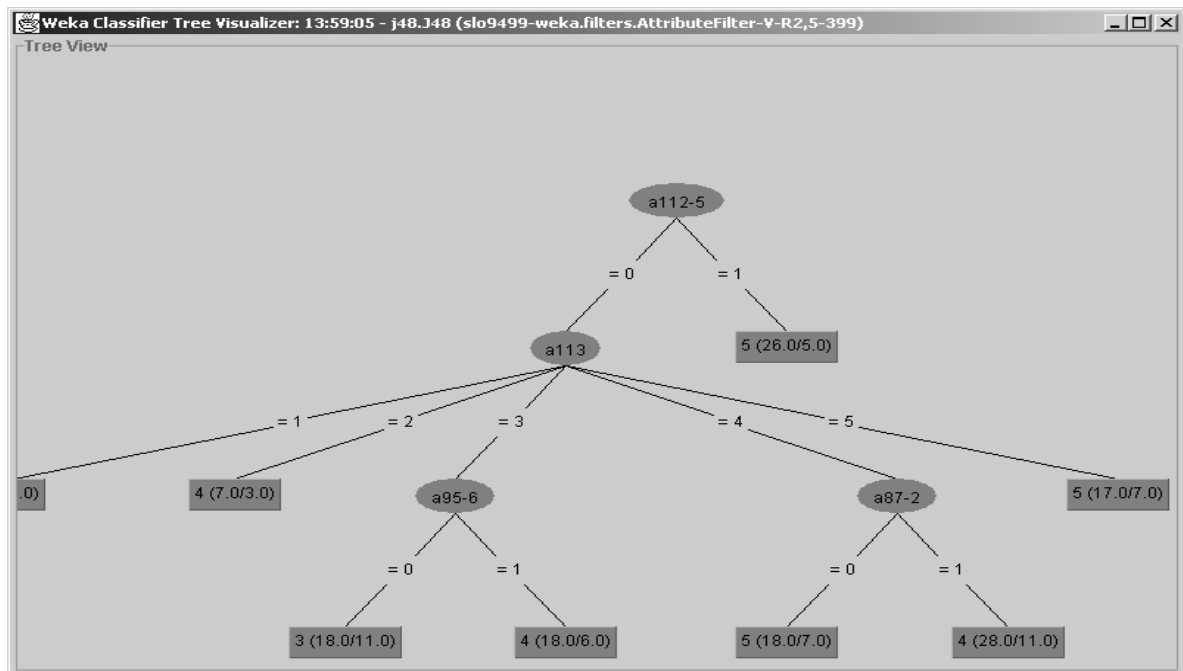
8.3.6.4. *Graditev timov v dinamičnih podjetjih*

Podjetniki so tudi ocenjevali, koliko pozornosti pri ravnanju s človeškimi viri namenjajo graditvi timov v dinamičnih podjetjih (HRM4). Ta odgovor so podjetniki ovrednotili s sledečimi ocenami:

- Razred 1: HRM4 = 1: ne posvečajo pozornosti (0,8 % odgovorov podjetij v bazi)
- Razred 2: HRM4 = 2: malo (3,8 %)
- Razred 3: HRM4 = 3: srednje (14,3 %)
- Razred 4: HRM4 = 4: veliko (33,1 %)
- Razred 5: HRM4 = 5: zelo veliko (48,1 %)

Odločitveno drevo za napovedovanje pomena, ki ga dinamični podjetniki pripisujejo graditvi timov, prikazujemo na sliki 8.3.6.4. Njegova klasifikacijska točnost na učnih primerih je 62,4 % in 48,4 % na testnih primerih.

Slika 8.3.6.4. Odločitveno drevo za napovedovanje odnosa podjetnika do graditve timov



V drevesu s to točnostjo se pojavijo sledeče opisne lastnosti:

- A 112-5: uveljavitev posameznika je najpomembnejši element ravnanja z ljudmi
- A 113: delegiranje odločanja in vodenja je najpomembnejši (5/5) oz. najmanj pomemben (1/5) element ravnanja z ljudmi
- A 95-6: dinamično podjetje bo v naslednjih dveh letih dodatna sredstva porabilo za vstop na nove trge
- A 87-2: glavni dobavitelji podjetja so iz zahodne Evrope

Za to odločitveno drevo so značilna sledeča pravila za predvidevanje pomena graditve timov v dinamičnem podjetju:

Razred 3:

IF (A112-5 = 0) & (A113 = 1) OR

(A112-5 = 0) & (A113 = 3) & (A95-6 = 0) THEN HRM4 = 3

Razred 4:

IF (A112-5 = 0) & (A113 = 2) OR

(A112-5 = 0) & (A113 = 3) & (A95-6 = 1) OR

(A112-5 = 0) & (A113 = 4) & (A87-2 = 1) THEN HRM4 = 4

Razred 5:

IF (A112-5 = 1) OR

A112-5 = 0) & (A113 = 5) OR

(A112-5 = 0) & (A113 = 4) & (A87-2 = 0) THEN HRM4 = 5

Iz teh pravil je mogoče povzeti sledeče napovedi ravnanja podjetnikov:

- (1)** Dinamični podjetnik je nevtralen (3/5) do vprašanja graditve timov,
- 1.1. ko uveljavitve posameznika ne postavlja na prvo mesto, in delegiranju odločanja in vodenja ne posveča praktično nobene pozornosti;
 - 1.2. ko uveljavitve posameznika ne postavlja na prvo mesto, in je do delegiranja odločanja in vodenja praktično nevtralen, dodatna sredstva v naslednjih dveh letih pa bo porabil za vstop na nove trge.
- (2)** Dinamični podjetnik posveča veliko (4/5) pozornosti graditvi timov,
- 2.1. ko uveljavitve posameznika ne postavlja na prvo mesto, in ko delegiranju odločanja in vodenja ne namenja veliko pozornosti (2/5);
 - 2.2. ko uveljavitve posameznika ne postavlja na prvo mesto, ko ima do delegiranja odločanja in vodenja nevtralen odnos (3/5), dodatna sredstva v naslednjih dveh letih pa bo porabil za vstop na nove trge.
 - 2.3. ko uveljavitve posameznika ne postavlja na prvo mesto, ko ima do delegiranja odločanja in vodenja pozitiven odnos (4/5), njegovi glavni dobavitelji pa so iz zahodne Evrope.
- (3)** Dinamični podjetnik posveča zelo veliko (5/5) pozornosti graditvi timov,
- 3.1. če največjo pozornost posveča posameznikom;
 - 3.2. če največje pozornosti sicer ne posveča posameznikom, pač pa delegiranju odločanja in vodenja;
 - 3.3. če največje pozornosti sicer ne posveča posameznikom, pač pa veliko (4/5) pozornost namenja delegiranju odločanja in vodenja, glavni dobavitelji podjetja pa niso iz zahodne Evrope.

8.3.7. Napovedovanje odnosa podjetnika do delavskega delničarstva

Med najpomembnejšimi dejavniki hitre rasti evropskih dinamičnih podjetij je tudi vključevanje zaposlenih med solastnike (DD) dinamičnega podjetja. To usmeritev smo preverili tudi pri gazelah v naši bazi. Možni odgovori na vprašanje: »Kaj menite o tem, da bi bili delavci delničarji v vašem podjetju«, so bili:

- DD = 0: ne, nikakor (22,4 % odgovorov podjetij v bazi)
- DD = 1: mi je vseeno (4,5 %)
- DD = 2: mogoče bi se obneslo, vendar tega ne bom naredil (29,1 %)
- DD = 3: mogoče bi se obneslo, načrtujem to (13,4 %)

- DD = 4: so že delničarji, in sem zadovoljen (19,4 %)
- DD = 5: so že delničarji, in nisem zadovoljen (3,7 %)

V nadaljevanju predstavljamo dve možni napovedi za odnos dinamičnega podjetnika do delniških opcij in delavskega solastništva, ki sta v nekaterih elementih različni zaradi različnih parametrov gradnje.

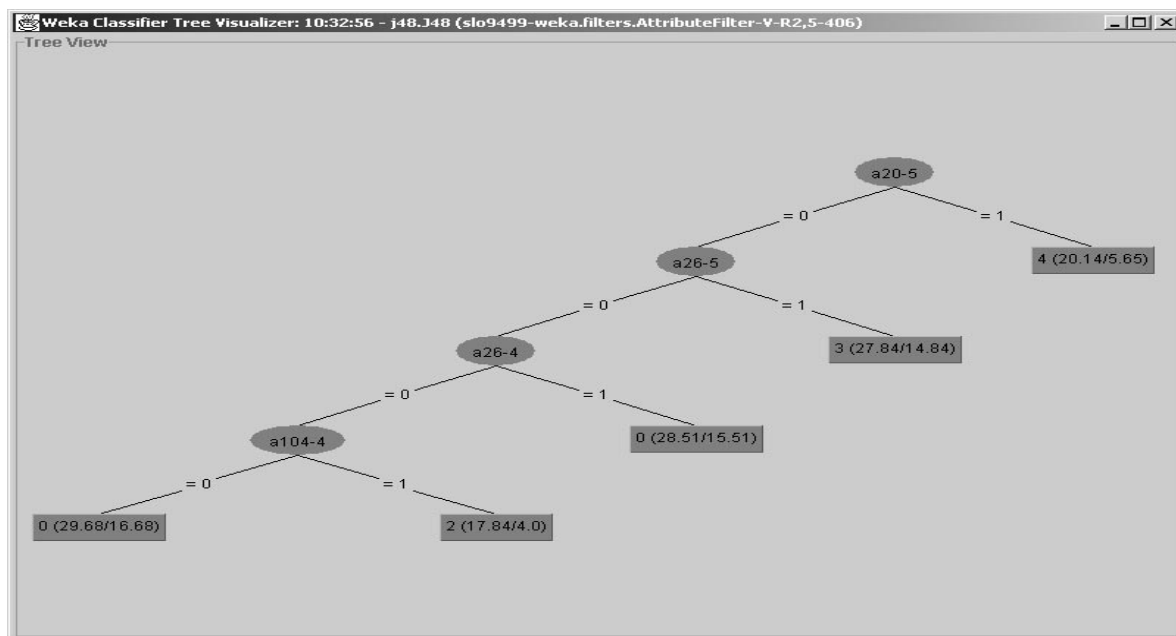
8.3.7.1. Prva napoved odnosa do delavskega delničarstva

Odločitveno drevo za napovedovanje nagnjenosti dinamičnega podjetnika k uvajanju načrta delniških opcij za zaposlene prikazujemo na sliki 8.3.7.1. Njegova klasifikacijska točnost na učnih primerih je 54,0 % in na testni skupini primerov 39,5 %.

Drevo vključuje naslednje lastnosti podjetij:

- A 20-5: delavci podjetja so že solastniki podjetja
- A 26-5: dinamični podjetniki imajo doseženo visokošolsko stopnjo izobrazbe
- A 26-4: dinamični podjetniki imajo doseženo višješolsko stopnjo izobrazbe
- A 104-4: najpomembnejši dejavnik hitre rasti so kvalitetni dobavitelji

Slika 8.3.7.1. Prvo odločitveno drevo za napoved odnosa podjetnika do delavskega delničarstva



Temu odločitvenemu drevesu ustrezajo naslednja pravila za napovedovanje odnosa dinamičnih podjetnikov do delniških opcij zaposlenih:

Razred 0:

IF (A20-5 = 0 & A26-5 = 0 & A26-4 = 1) OR

(A20-5 = 0 & A26-5 = 0 & A26-4 = 0 & A104-4 = 0) THEN DD = 0

Razred 2:

IF (A20-5 = 0) & (A26-5 = 0) & (A26-4 = 0) & (A104-4 = 1) THEN DD = 2

Razred 3:

IF (A20-5 = 0) & (A26-5 = 1) THEN DD = 3

Razred 4:

IF (A20-5 = 1) THEN DD = 4

Odločitveno drevo lahko razložimo na naslednji način:

- (1)** Delavcev med lastnike podjetja (»ne, nikakor«) ne bodo vključila dinamična podjetja:
 - 1.1. kjer zaposleni še niso lastniki podjetja, dinamični podjetnik pa ima višješolsko izobrazbo;
 - 1.2. kjer zaposleni še niso lastniki podjetja, dinamični podjetnik ima največ srednješolsko izobrazbo, in kjer kvalitete dobaviteljev z oceno 4 na skali od 1 do 5 ne ocenjujejo kot najpomembnejši kriterij za rast podjetja.
- (2)** Delavcev med lastnike podjetja (»mogoče bi se obneslo, vendar tega ne bom naredil«) ne bodo vključila dinamična podjetja, kjer zaposleni še niso lastniki podjetja, dinamični podjetnik ima največ srednješolsko izobrazbo, in kjer kvaliteto dobaviteljev ocenjujejo z oceno 4 od 5 kot najpomembnejši kriterij za rast podjetja.
- (3)** Delavce bodo med lastnike podjetja (»mogoče bi se obneslo, načrtujem to«) najverjetneje vključila dinamična podjetja, kjer zaposleni še niso lastniki podjetja, dinamični podjetnik ima najmanj visokošolsko izobrazbo.
- (4)** V podjetjih, kjer so delavci že delničarji in so s tem zadovoljni.

8.3.7.2. Druga napoved odnosa do delavskega delničarstva

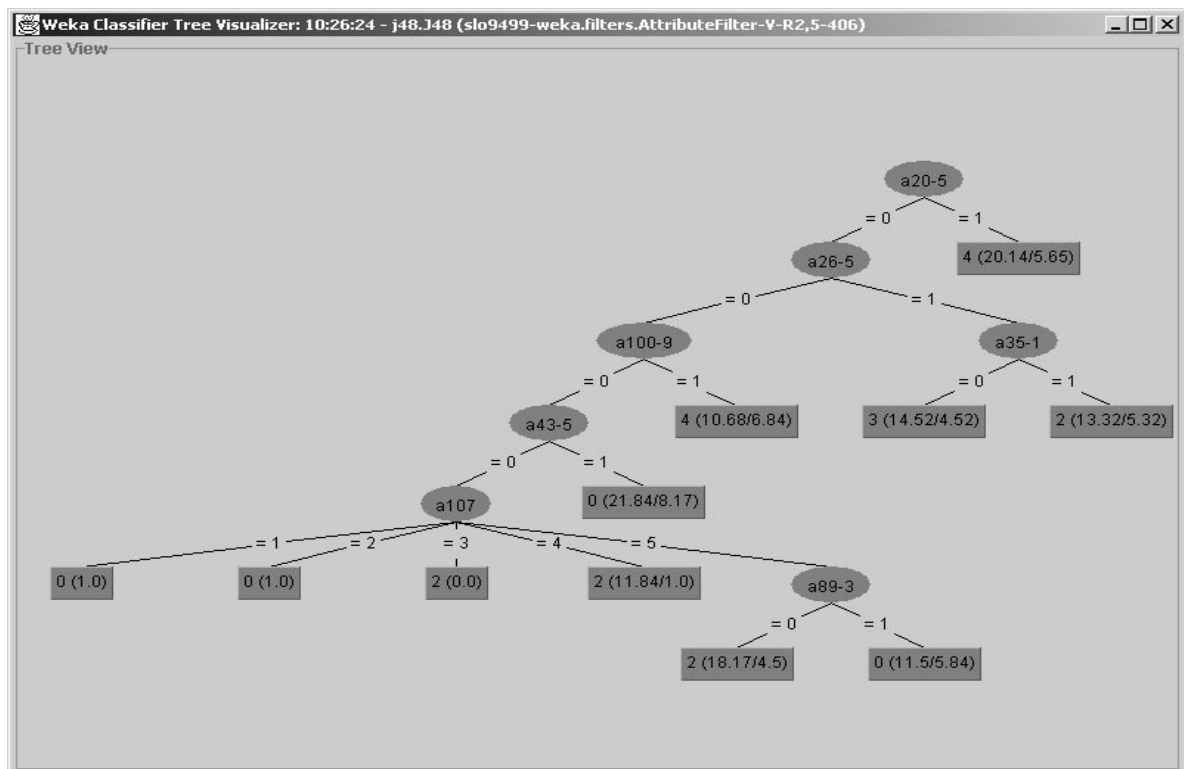
Odločitveno drevo za napovedovanje nagnjenosti dinamičnega podjetnika k uvajanju načrta delniških opcij za zaposlene prikazujemo na sliki 8.3.7.2. Njegova klasifikacijska točnost na učnih primerih je 66,1% in na testni skupini primerov 45,1%.

Odločitveno drevo sestavljajo naslednje značilnosti oz. atributi:

- A 20-5: delavci podjetja so že solastniki podjetja
- A 26-5: dinamični podjetniki imajo doseženo najmanj visokošolsko stopnjo izobrazbe
- A 35-1: glavni razlog za ustanovitev podjetja je bilo nezadovoljstvo v prejšnjem poslu

- A 100-9: prevladujoča strategija za naslednja tri leta je globalizacija z novimi produkti na novih trgih
- A 43-5: trenutno najbolj vplivajo na njihov posel težave pri izterjavi
- A 107: na rast najbolj vpliva usmerjenost zaposlenih v zadovoljevanje kupcev (visoko soglasje s trditvijo: 4 in 5 na skali 1 do 5)
- A 89-3: glavni konkurenti dinamičnega podjetja so državna podjetja

Slika 8.3.7.2. Drugo odločitveno drevo za napoved odnosa do delavskega delničarstva



Za to odločitveno drevo so značilna naslednja pravila za napovedovanje odnosa dinamičnega podjetnika do delniških opcij za zaposlene:

Razred 0:

IF (A20-5 = 0) & (A26-5 = 0) & (A100-9 = 0) & (A43-5 = 1) OR
 (A20-5 = 0) & (A26-5 = 0) & (A100-9 = 0) & (A43-5 = 0) & (A107 = 5) & (A89-3 = 1)
 THEN DD = 0

Razred 2:

IF (A20-5 = 0) & (A26-5 = 1) & (A35-1 = 1) OR
 (A20-5 = 0) & (A26-5 = 0) & (A100-9 = 0) & (A43-5 = 0) & (A107 = 5) & (A89-3 = 0)
 OR
 (A20-5 = 0) & (A26-5 = 0) & (A100-9 = 0) & (A43-5 = 0) & (A107 = 4) THEN DD = 2

Razred 3:

IF (A20-5 = 0) & (A26-5 = 1) & (A35-1 = 0) THEN DD = 3

Razred 4:

IF (A20-5 = 1) OR

(A20-5 = 0) & (A26-5 = 0) & (A100-9 = 1) THEN DD = 4

Na osnovi teh pravil lahko zapišemo naslednje napovedi:

- (1)** Delavcev med lastnike podjetja (»ne, nikakor«) ne bodo vključila dinamična podjetja:
 - 1.1. kjer zaposleni še niso lastniki podjetja, dinamični podjetnik ima največ višješolsko izobrazbo, kjer prevladujoča strategija rasti v prihodnjih treh letih ni globalizacija in kjer imajo največje probleme z izterjavo neplačanih računov;
 - 1.2. kjer zaposleni še niso lastniki podjetja, dinamični podjetnik ima največ višješolsko izobrazbo, kjer prevladujoča strategija rasti v prihodnjih treh letih ni globalizacija, kjer največjih težav nimajo z izterjavo neplačanih računov in jim največjo konkurenco predstavljajo državna podjetja.
- (2)** Delavcev med lastnike podjetja (»mogoče bi se obneslo, vendar tega ne bom naredil«) ne bodo vključila dinamična podjetja, kjer zaposleni še niso lastniki podjetja, dinamični podjetnik ima največ visokošolsko izobrazbo, kjer jim strategija nadaljnje rasti ni globalizacija, kjer nimajo največje problema z izterjavo, kjer ocenjujejo, da je glavni razlog (5/5) za rast usmerjenost zaposlenih v zadovoljevanje potreb kupcev, in kjer glavni konkurenti podjetja niso državna podjetja.
- (3)** Delavce bodo med lastnike podjetja (»mogoče bi se obneslo, načrtujem to«) najverjetneje vključila dinamična podjetja, kjer zaposleni še niso lastniki podjetja, ki jih vodi dinamični podjetnik z visokošolsko izobrazbo, ki se za ustanovitev podjetja ni odločil zaradi nezadovoljstva v prejšnjem poslu.
- (4)** V podjetjih, kjer so delavci že delničarji, so dinamični podjetniki s tem zadovoljni. Delavce bodo med solastnike povabili tudi v podjetjih, kjer to sicer še niso, ampak jih vodijo podjetniki z najmanj visokošolsko izobrazbo, ki imajo strategijo rasti z globalizacijo oz. uvajanjem novih proizvodov na novih trgih.

8.3.8. Napovedovanje odnosa države do dinamičnega podjetništva

Ugotovili smo že, da imata poslovno in finančno okolje (GOV) pomemben vpliv na rast dinamičnih podjetij tako v Sloveniji kot v svetu. Poglejmo zdaj na primeru dveh vprašanj iz našega nabora nenumeričnih značilnosti, kakšne napovedi lahko povzamemo iz odločitvenih dreves, ki smo jih zgradili za napovedovanje odnosa države do dinamičnega podjetništva. Z oblikovanjem odločitvenih dreves smo oblikovali napovedi za dve vprašanji:

- (1) »Ali davčna politika v vaši državi daje dovolj spodbud za rast podjetja?« (GOV1)
- (2) »Kako bi ocenili odnos vlade, državnih uradnikov in menedžerjev javnih podjetij do podjetništva?« (GOV2)

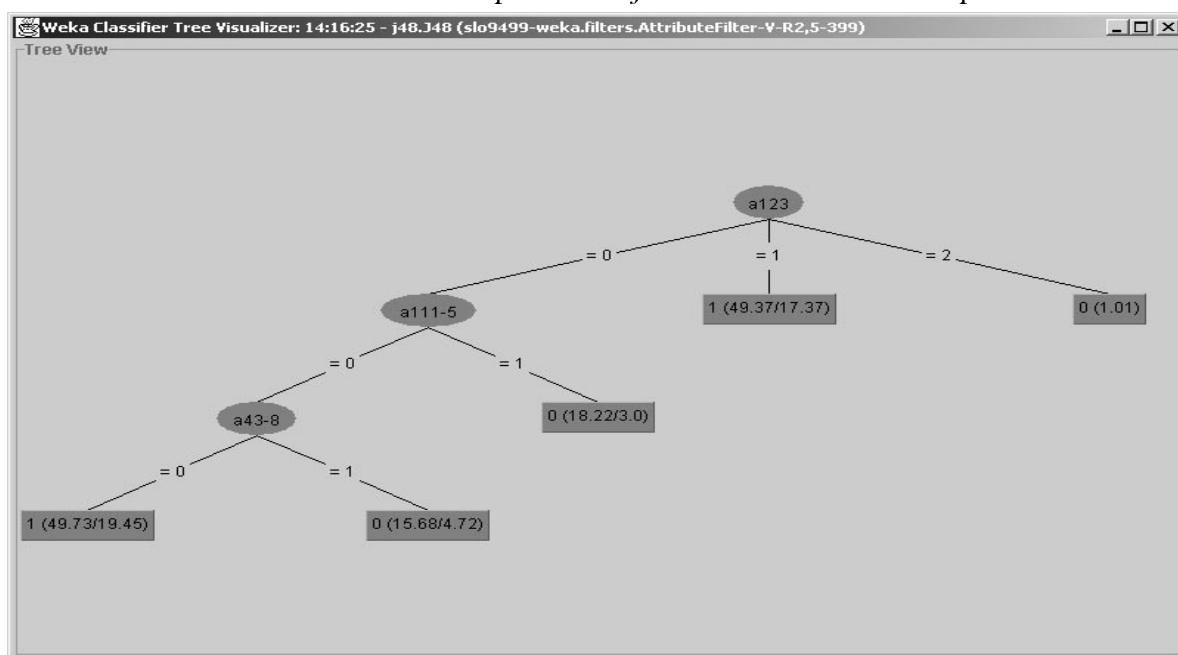
8.3.8.1. Davčna politika in rast podjetij

Odločitveno drevo za napovedovanje odgovorov dinamičnih podjetnikov glede stimulativnosti davčne politike (GOV1) za rast dinamičnih podjetij prikazujemo na sliki 8.3.8.1. Njegova klasifikacijska točnost na učnih primerih je 66,4% in 55,2% na testnih primerih.

Možni odgovori na vprašanje GOV1 so:

- Razred 0: davčna politika ne daje spodbud za rast (38,1 % odgovorov podjetij v bazi)
- Razred 1: malo, a ne dovolj (52,2 %)
- Razred 2: dovolj (9,0 %)
- Razred 3: veliko – več kot v drugih državah (0,7 %)

Slika 8.3.8.1. Odločitveno drevo za napovedovanje stimulativnosti davčne politike za rast



Drevo z navedeno točnostjo vključuje naslednje opisne lastnosti (attribute):

- A 123: davčna politika stimulira reinvestiranje dobička (0 = ne; 1 = da; 2 = drugo, ne vem)
- A 111-5: pri ravnanju z ljudmi največ pozornosti posvečam finančnemu nagrajevanju
- A 43-8: največji problem dinamičnega podjetja so nenaklonjeni vladni predpisi

Za to odločitveno drevo so značilna sledeča pravila za predvidevanje vpliva davčne politike na rast dinamičnega podjetja:

Razred 1:

IF (A123 = 1) OR

(A123 = 0) & (A111-5 = 0) & (A43-8 = 0) THEN GOV1 = 1

Razred 0:

IF (A123 = 2) THEN GOV1 = 0

IF (A123 = 0) & (A111-5 = 1) THEN GOV1 = 0

IF (A123 = 0) & (A111-5 = 0) & (A43-8 = 1) THEN GOV1 = 0

Napovedi, ki jih lahko povzamemo iz teh pravil, so:

(1) Dinamični podjetnik meni, da davčna politika daje malo, a ne dovolj spodbud za rast podjetij,

1.1. tudi ko predpisi spodbujajo reinvestiranje dobička;

1.2. ko predpisi ne spodbujajo reinvestiranja dobička. Takšen odgovor dajejo dinamični podjetniki, ki največje pozornosti pri ravnanju z zaposlenimi ne posvečajo finančnemu nagrajevanju, in ki med največjimi problemi dinamičnega podjetja »nenaklonjenih vladnih predpisov« sicer ne postavljajo na prvo mesto ne postavljajo.

(2) Dinamični podjetnik meni, da davčna politika ne daje nobenih spodbud za rast podjetja,

2.1. vendar ne ve, ali država stimulira reinvestiranje dobička;

2.2. in ne spodbuja reinvestiranja dobička. Takšen odgovor dajejo dinamični podjetniki, ki največjo pozornost pri ravnanju z ljudmi namenjajo finančnemu nagrajevanju (5/5);

2.3. in ne spodbuja reinvestiranja dobička. Takšen odgovor dajejo dinamični podjetniki, ki največje pozornosti pri ravnanju z ljudmi ne namenjajo finančnemu nagrajevanju zaposlenih, med največjimi problemi, ki jih pestijo, pa navajajo nenaklonjene vladne predpise.

8.3.8.2. Odnos države do dinamičnega podjetništva

Odločitveno drevo za napovedovanje odnosa vlade, državnih uradnikov in menedžerjev javnih podjetij do dinamičnega podjetništva (GOV2) prikazujemo na sliki 8.3.8.2. Njegova klasifikacijska točnost na učnih primerih je 54,1 % in 34,6 % na testnih primerih.

Na to vprašanje so možni odgovori:

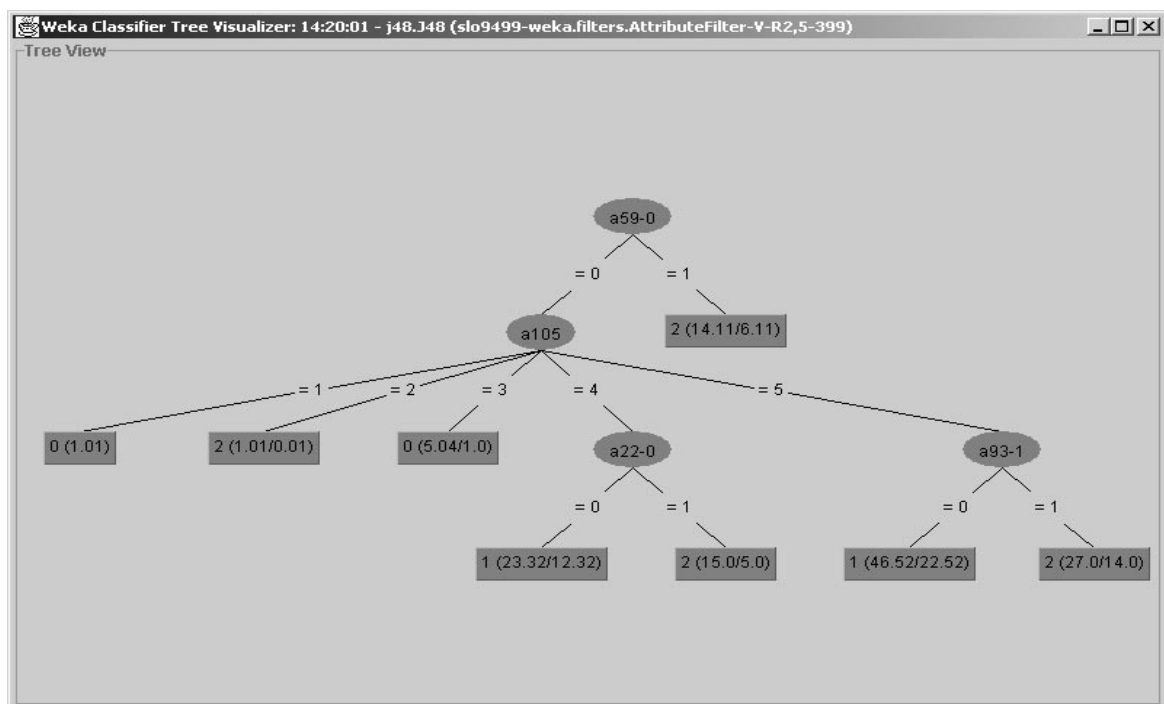
- Razred 0: odnos do podjetništva je zelo negativen (23,3 % odgovorov podjetij v bazi)

- Razred 1: negativen (36,1 %)
- Razred 2: nevtralen (33,1 %)
- Razred 3: pozitiven (6,8 %)
- Razred 4: zelo pozitiven (0,8 %)

V drevesu s to točnostjo imamo sledeče attribute (opisne lastnosti):

- A 59-0: večina zaposlenih se je za delo v dinamičnem podjetju dovolj usposobila v šoli
- A 105: za rast podjetja je najpomembnejše poznavanje tržnih trendov in potreb kupcev
- A 22-0: podjetje se ukvarja s proizvodnjo
- A 93-1: planirane investicije v naslednjih letih bodo financirali iz lastnih virov (prihrankov)

Slika 8.3.8.2. Odločitveno drevo za napoved odnosa države do podjetništva



Za to odločitveno drevo so značilna sledeča pravila za predvidevanje odnosa vlade, državnih uradnikov in menedžerjev javnih podjetij do podjetništva:

Razred 2:

IF (A59-0 = 1) OR

(A59-0 = 0) & (A105 = 2) OR

(A59-0 = 0) & (A105 = 4) & (A22-0 = 1) OR

(A59-0 = 0) & (A105 = 5) & (A93-1 = 1) THEN GOV2 = 2

Razred 1:

IF (A59-0 = 0) & (A105 = 4) & (A22-0 = 0) OR
(A59-0 = 0) & (A105 = 5) & (A93-1 = 0) THEN GOV2 = 1

Razred 0:

IF (A59-0 = 0) & (A105 = 1) OR
(A59-0 = 0) & (A105 = 3) THEN GOV2 = 0

Iz teh pravil povzamemo sledeče napovedi odgovorov:

(1) Dinamični podjetnik ocenjuje odnos države do podjetništva nevtrarno,

- 1.1. ko meni, da je večina njegovih zaposlenih sposobnosti in znanja za delo v podjetju pridobila v šolskem sistemu;
- 1.2. ko meni, da večina zaposlenih znanj ni pridobila v šoli, ko meni, da sta poznavanje tržnih trendov in potreb kupcev za rast manj pomembni (2 na skali od 1 do 5: 2/5);
- 1.3. ko meni, da večina delavcev sposobnosti za delo in znanj ni pridobila v šolskem sistemu, poznavanje tržnih trendov in potreb kupcev ocenjuje visoko (4/5), podjetje pa se ukvarja pretežno s proizvodno dejavnostjo;
- 1.4. kadar meni, da večina delavcev sposobnosti za delo in znanj ni pridobila v šolskem sistemu, poznavanje tržnih trendov in potreb kupcev ocenjuje najvišje (5/5), načrtovane investicije pa bo dinamično podjetje financiralo iz lastnih virov (prihrankov).

(2) Dinamični podjetnik ocenjuje odnos države do podjetništva kot negativen,

- 2.1. ko meni, da večina njegovih zaposlenih sposobnosti in znanja za delo v podjetju ni pridobila v šolskem sistemu, ko z vidika pomena za rast podjetja visoko (4/5) ocenjuje poznavanje tržnih trendov in potreb kupcev, podjetje pa se ne ukvarja pretežno s proizvodno dejavnostjo;
- 2.2. ko meni, da večina njegovih zaposlenih sposobnosti in znanja za delo v podjetju ni pridobila v šolskem sistemu, ko z vidika pomena za rast podjetja zelo visoko (5/5) ocenjuje poznavanje tržnih trendov in potreb kupcev, načrtovanih investicij pa ne namerava financirati predvsem iz lastnih virov (prihrankov).

(3) Dinamični podjetnik ocenjuje odnos države do podjetništva kot zelo negativen,

- 3.4. ko meni, da večina njegovih zaposlenih sposobnosti in znanja za delo v podjetju ni pridobila v šolskem sistemu, poznavanje tržnih trendov in potreb kupcev pa se mu sploh ne zdi pomembno (1/5);

3.5. ko meni, da večina njegovih zaposlenih sposobnosti in znanja za delo v podjetju ni pridobila v šolskem sistemu, do poznavanja tržnih trendov in potreb kupcev pa ima nevtralen odnos (3/5).

8.4. Ugotovitve o možnostih napovedovanja rasti dinamičnih podjetij

Z metodo induktivnega strojnega učenja na 134 primerih dinamičnih podjetij v Sloveniji smo (1) preverjali vpliv lastnosti dinamičnih podjetnikov in dinamičnih podjetij na hitro rast, merjeno z merili rasti podjetja, kot smo jih definirali v poglavju 4.3.3., in tako oblikovali listo (priloga 6) značilnosti (atributov), ki se najpogosteje pojavljajo pri dinamičnih podjetjih. Hkrati smo (2) preverili tudi ujemanje tega nabora značilnosti z lastnostmi najbolj dinamičnih podjetij v Evropi. Pri gradnji dreves nismo ugotovili razlik, ko smo v vsakem poskusu vključili in izključili finančne attribute, kar pomeni, da so rezultati, dobljeni s to metodo, enaki ne glede na individualne podatke o poslovanju podjetij znotraj baze, ki smo jo preverjali. To še povečuje vrednost dobljenih rezultatov. Ugotovitve lahko strnemo v sledeče:

8.4.1. Napovedovanje poslovanja dinamičnih podjetij

Na osnovi proučitve vrste odločitvenih dreves za napovedovanje indeksa DaBEG kot merila hitre rasti dinamičnih podjetij ugotovimo, da je vrednost indeksa, ki ga je kot merilo družbene vloge ter vztrajne in stabilne rasti dinamičnega podjetja utemeljil David Birch (1987), povezana s stopnjo izobrazbe in usposobljenosti zaposlenih delavcev, z gospodarjenjem podjetij z denarjem in investicijsko politiko, predvsem z vlaganji v raziskave, razvoj in v nepremičnine, z odprtostjo podjetja za tuje investitorje ter poslovnim okoljem in davčno politiko. (glej preglednico značilnosti, ki vplivajo na rast v prilogi 6).

Ugotovili smo, da glede na indeks DaBEG najhitreje rastejo dinamična podjetja, v katerih velja prepričanje, da bi jih poslovno okolje lahko motiviralo za še hitrejšo rast (med njimi pa so takšna, ki načrtujejo velika nova zaposlovanja in investicije, kot tudi takšna, ki teh načrtov nimajo). Značilnosti poslovnega okolja, ki vplivajo na rast, so predvsem: dostopnost znanja ter izobraženih in usposobljenih delavcev, odprtost za tuje investitorje, inovacijska usmerjenost in davčna politika, ki se v več odločitvenih drevesih pojavi kot pomemben dejavnik motivacije za nadaljnjo hitro rast dinamičnih podjetij.

Visoke stopnje rasti celotnega prihodka na osnovi proučenih odločitvenih dreves lahko napovemo za podjetja, ki imajo vsaj polovico delavcev dovolj usposobljenih za delo v rastočem podjetju, katerih dobički so večji kot v začetnih letih, so enaki ali večji od pričakovanih, pa tudi prihodnji pričakovani dobički so sorazmerno visoki, njihova strategija za prihodnja leta je širitev na tuje trge ter investiranje v zgradbe in nepremičnine.

Pričakovanje bogate žetve (prihodnji dobički) so kot kaže pomemben motiv vodenja podjetja v hitro rast z vidika celotnega prihodka.

Odločitvena drevesa za napovedovanje rasti dobička v prihodku vključujejo dve pomembni značilnosti: najvišje stopnje rasti dobička v prihodku izkazujejo podjetja, ki imajo starejšo opremo, in ki ne izvažajo na trge zahodne Evrope. Pozitiven trend rasti dobička kažejo tudi gazele, kjer so delavci dobro usposobljeni in imajo relativno zelo visoko stopnjo izobrazbe. Negativen trend dobička v prihodku pa izkazujejo podjetja, ki imajo novo opremo in so pretežni izvozniki na zahodne trge.

Študij primerov odločitvenih dreves za napovedovanje rasti dobičkovnosti kaže, da imamo v bazi dve izrazito različni skupini primerov: podjetja, ki jim delež dobička v prihodku in dobičkovnost kapitala raste, in podjetja, za katera ta dva kazalnika kažeta negativen trend. Kot vse kaže, dobiček raste v podjetjih, ki niso pretežni izvozniki in katerih glavna strategija ni internacionalizacija, imajo pa močno konkurenco na domačem trgu, s katero se očitno uspešno in učinkovito spopadajo, saj jim kvaliteta proizvodov in dober poslovni odnos s kupci veliko pomenita.

Napovedi rasti dobičkovnosti sredstev kažejo, da ima veliko dinamičnih podjetij negativen trend dobičkovnosti vseh sredstev, ker so poslovne prostore, stroje in opremo kupili, in ker hkrati veliko pozornosti namenjajo tudi zaposlenim, za razliko od tistih, ki dosegajo najvišje stopnje rasti dobičkovnosti sredstev, ki imajo le manj kot polovico opreme v svoji lasti, za povrh pa delujejo še v dejavnosti, kjer ni močne konkurence.

Napovedi rasti prihodka na zaposlenega kažejo na značaj naših dinamičnih podjetij, med katerimi jih je kar tretjina, ki so nastala v procesu privatizacije ali so bila kupljena od države in državnih podjetij. Njihova hitra rast je očitno posledica dejstva, da je večina (vsaj formalno) pričela praktično z izgubo (in velikimi notranjimi rezervami), zaradi česar se izkazujejo zelo visoke stopnje rasti prihodka na zaposlenega prav za ta tip podjetij. Sicer pa je rast prihodka na zaposlenega povezana tudi z lastništvom (domače ali tuje) podjetja, pretežno tržno orientacijo na domači trg, razvojem, pa tudi s težavami, ki so jih v dinamičnih podjetjih imeli pri najemanju visokokvalificiranih delavcev.

Na osnovi proučitve več odločitvenih dreves za napovedovanje rasti dobička na zaposlenega kot možnega merila hitre rasti in učinkovitosti dinamičnih podjetij smemo sklepati, da je rast dobička na zaposlenega na eni strani povezana z izvozno orientacijo podjetja kot tudi s funkcijo nabave (uvoz surovin in materialov iz zahodne Evrope), po drugi strani z viri financiranja, možnostjo zadolževanja (hitreje je rasel dobiček na zaposlenega v podjetjih, ki se niso mogla enostavno zadolževati ali pa so najemala posojila v okviru družine in prijateljev), po tretji strani pa z vprašanjem izobrazbe zaposlenih in odnosa podjetnika do načrtovanja kariere zaposlenih.

Značilno je, da imajo višje stopnje rasti dobička na zaposlenega podjetja, ki jim glavnega kriterija za izbor financiranja ne predstavlja želja po »ohranitvi neodvisnosti«.

8.4.2. Napovedovanje lastnosti dinamičnih podjetij

Preverili smo tudi, ali je nabor značilnosti, dobljenih z oblikovanjem odločitvenih dreves, podoben atributom, ki definirajo najpomembnejše dejavnike hitre rasti podjetij v EU. Večina atributov iz naših odločitvenih dreves pojasnjuje enega ali več dejavnikov hitre rasti dinamičnih podjetij v EU (glej prilogo 6, stolpec 10).

Z oblikovanjem vrste odločitvenih dreves za napovedovanje opisnih atributov oz. lastnosti dinamičnih podjetij smo prepoznali nekaj značilnosti, ki označujejo dinamična podjetja in dinamične podjetnike. Z njimi smo opisali lastnosti podjetnika, njegov odnos do posameznih pomembnih vprašanj v rastočem podjetju, tudi odnos okolja do dinamičnega podjetja.

Tako na napovedovanje notranjega podjetništva in iniciativnosti zaposlenih kot pomembnega motiva podjetnika za vodenje rasti podjetja vpliva dejstvo, da podjetnik želi omogočiti zaposlenim nadaljnji razvoj in napredovanje in ima pozitiven odnos do načrtovanja kariere zaposlenih. Vizija kot glavni motiv podjetnika za vodenje rasti podjetja je neposredno povezana z dejstvom, da je podjetnik že po naravi takšen, da želi voditi ugledno podjetje, in da zaenkrat še ne razmišlja o bolj kompleksnih strategijah rasti (z nakupi in prodajami podjetij) in o žetvenih strategijah.

Manj prepričljive odgovore smo dobili iz odločitvenega drevesa za napovedovanje ustanovnega kapitala, s katerim je dinamični podjetnik pričel svoje podjetje. Podjetniki, ki smo jih proučevali, so v največ primerih pričenjali z zelo malo kapitala (do 1.000 EUR), celo v primerih, ko so kasneje podjetje kupili od države v okviru privatizacijskega načrta, ali ko so pričeli kot izločeno podjetje iz večjega sistema (spin off). Z več kapitala so običajno pričenjali srednješolsko izobraženi dinamični podjetniki, ki so sami ustanovili podjetje, in imajo danes opremo staro med enim in tremi leti. Z največ zagonskega kapitala so pričenjali podjetniki, ki so podjetje kupovali od države ali v okviru privatizacije.

Preverjanje uspešnosti ustanovitve enega ali več podjetij za podjetnike, katerih dinamično podjetje je v naši bazi, je pokazalo, da imamo med dinamični podjetniki več tipov – od takšnih, ki jim je to edini in prvi poskus (okoli polovica), podjetnikov, ki jim je več podjetij v preteklosti propadlo, do takšnih, ki imajo več delujočih in uspešnih podjetij poleg proučevanega. Drugih povezav pri tem številu primerov dinamičnih podjetij v bazi žal nismo uspeli izluščiti.

Napovedovanje možnosti dinamičnih podjetnikov, da zaposlijo usposobljene delavce, je pokazalo, da imajo s kadri velike in največje probleme podjetja, ki izvažajo na druge trge (ne EU in CEE). Zanimivo je, da imajo te težave posebej izražene podjetja, ki dobro sodelujejo (ali pa tudi ne) z bankami in ki imajo (ali pa tudi ne) strategijo internacionalizacije.

Napovedati smo poskusili tudi odgovore, povezane z vprašanjem menedžerskega tima dinamičnega podjetnika. Ugotovili smo, da v mnogih primerih srednješolsko izobraženi dinamični podjetnik vodi dinamično podjetje sam, brez menedžerskega tima. Usmerjenost zaposlenih v zadovoljevanje kupcev se mu zdi razmeroma zelo pomembna, prav tako sledenje v tehnološkem razvoju. Dinamični podjetnik, ki vodi podjetje z dobrim timom lastnikov in nelastnikov, ocenjuje usmerjenost zaposlenih v zadovoljevanje kupcev kot najpomembnejše.

Vprašanje ravnanja s človeškimi viri smo preverili z napovedovanjem štirih različnih značilnosti v naši bazi. Dinamični podjetnik namenja veliko pozornost izbiri sodelavcev, planiranju kariere zaposlenih, izobraževanju in stalnemu usposabljanju zaposlenih, zelo pomembno se zdi precejšnjemu delu delegiranje odločanja in vodenja in graditev timov. Ta vprašanja so povezana s podjetnikovim odnosom do internacionalizacije, s podatkom o njegovih poslovnih partnerjih (EZU, CEE ali domači), predvsem pa z njegovim odnosom do zaposlenih, njihovem uveljavljanju in karieri.

Poskušali smo tudi oblikovati napovedi za odnos dinamičnega podjetnika do delavskega delničarstva. Ugotovili smo, da je to vprašanje povezano s stopnjo podjetnikove izobrazbe (pozitiven odnos imajo podjetniki z več kot višješolsko izobrazbo), odnosom do kvalitete, strategijo internacionalizacije in s konkurenco, ki jo ima podjetje. V podjetjih, kjer so delavci ali menedžment že solastniki, pa so praviloma dinamični podjetniki s tem zelo zadovoljni.

Napovedovanje odgovorov o odnosu države do podjetništva smo preverili na dveh odločitvenih drevesih. Do davčne politike, ki po mnenju večine ne daje ustreznih spodbud za rast podjetja (in do reinvestiranja dobička), so najbolj kritični podjetniki, ki sicer ne posvečajo veliko pozornosti finančnemu nagrajevanju zaposlenih (in sebe), in ki na prvem mestu med problemi svojega podjetja navajajo »nenaklonjene vladne predpise«. Kot negativen ali zelo negativen odnos vlade, državnih uradnikov in direktorjev javnih podjetij do dinamičnega podjetništva ocenjujejo dinamični podjetniki, ki menijo, da večina njihovih zaposlenih znanja in sposobnosti ni pridobila v šolskem sistemu.

Oblikovanje odločitvenih dreves za napovedovanje opisnih odgovorov je v tej fazi našega oblikovanja modela dalo določene rezultate, ki pa jih zaradi skromnega števila proučevanih primerov dinamičnih podjetij še ne moremo uporabiti kot dovolj zanesljivo

napovedovanje lastnosti rastočih podjetij. Kljub vsemu pa je gotovo, da je na večjem številu uspešnih dinamičnih podjetij v svetu in pri nas mogoče zgraditi ekspertni sistem, ki bo omogočal dokaj zanesljivo napovedovanje lastnosti dinamičnih podjetij in s tem hitrejšo in enostavnejšo oceno, ali gre dejansko za dinamičnega podjetnika in dinamično podjetje z velikim potencialom rasti ali ne.

8.5. Sklep

Z gradnjo odločitvenih dreves z uporabo metode induktivnega strojnega učenja na primerih smo ugotovili, da je mogoče na osnovi primerov najboljših dinamičnih podjetij z napovedovanjem numerično in nenumerično izraženih lastnosti dinamičnih podjetij in njihove uspešne rasti izluščiti vrsto pravil, ki nam lahko pomagajo pri opredeljevanju pogojev za kar najhitrejšo in hkrati uspešno rast dinamičnih podjetij. Naše napovedi bodo v prihodnje lahko še mnogo bolj natančne, če bomo lastnosti dinamičnih podjetij »posneli« z vprašalnikom, ki bo plod naših spoznanj o značilnih lastnostih dinamičnih podjetij in podjetnikov na osnovi tega raziskovanja in na še večjem številu uspešnih dinamičnih podjetij.

Z več kot 70 poskusi oziroma odločitvenimi drevesi smo na osnovi podatkov v bazi naših dinamičnih podjetij, opisanih s 158 finančnimi in nefinančnimi značilnostmi ugotovili, da na dinamična podjetja v Sloveniji vplivajo sledeči za rast dinamičnih podjetij v Evropi značilni dejavniki (preveritev delnih podhipotez v poglavju 4.3.4. na str. 74):

*(H1-1) Rast dinamičnih podjetij v Sloveniji je odvisna od **značilnosti zunanjega okolja dinamičnega podjetja**:*

- 1P1: A56; A82; A83
- 1P2: noben atribut ni vključen v odločitvena drevesa
- 1P3: A120
- 1P4: A21
- 1I1: A56; A57; A59
- 1I2: noben atribut ni vključen v odločitvena drevesa
- 1I3: A42; A95; A96; A102
- 1S1: A100
- 1S2: A99
- 1Z1: A56; A57; A59; A115
- 1Z2: A115
- 1M1: A123
- 1M2: A123
- 1M3: A123

- 1F1: A71; A72
- 1F2: A71; A72; A73; A74; A75
- 1F3: A123

Od 17 dejavnikov okolja, ki pospešujejo ali zavirajo rast dinamičnih podjetij v Evropi, le za dva v naših odločitvenih drevesih nismo našli nobene opisne lastnosti. To pa sta: »družbeno priznanje okolja« in »zaščita intelektualne lastnine«. Tako lahko sklepamo, da na rast dinamičnih podjetij v Sloveniji zunanje okolje vpliva zelo podobno kot v Evropi.

(H1-2) Rast dinamičnih podjetij v Sloveniji je odvisna od podjetnika oz. podjetniško-menedžerskega tima oz. dejavnikov:

- 2P1: noben atribut ni vključen v drevesa
- 2P2: noben atribut ni vključen v drevesa
- 2P3: noben atribut ni vključen v drevesa
- 2P4: A100

Vizija in strateško upravljanje sta edina pospeševalca rasti dinamičnih podjetij iz nabora dejavnikov, ki govorijo o podjetniku, in ki smo ju dobili v naših odločitvenih drevesih za napovedovanje rasti dinamičnih podjetij v Sloveniji. Drugi dejavniki (graditev organizacije, notranje podjetništvo, voditeljstvo) se v naših rezultatih niso pojavili.

(H1-3) Rast dinamičnih podjetij v Sloveniji je odvisna od nagnjenosti k inovativnosti:

- 3I1: A42; A95; A96; A100; A102
- 3I2: noben atribut ni vključen v drevesa

Inoviranje in uveljavljanje sprememb sta evropski značilnosti, ki smo jo ugotovili tudi pri slovenskih dinamičnih podjetjih, v odločitvenih drevesih pa se ni kot značilna pojavila nobena lastnost, ki bi kazala na pripravljenost slovenskih podjetnikov za prevzemanje večjega tveganja, povezanega z rastjo.

(H1-4) Rast dinamičnih podjetij v Sloveniji je odvisna od izbora in uveljavitve poslovne strategije (strategije rasti):

- 4S1: A42; A66; A67; A68; A84; A85; A87; A88; A89; A91; A95; A96; A100; A104; A118
- 4S2: A112

Rezultati, ki smo jih dobili z odločitvenimi drevesi, so pokazali, da sta strategija mednarodne širitve in stroga usmerjenost v kupca, enako kot pri evropskih gazelah, najpomembnejši lastnosti dinamičnih podjetij.

(H1-5) Rast dinamičnih podjetij (gazel) v Sloveniji je odvisna od značilnosti sistema poslovanja:

- 5M1: A42; A102
- 5M2: A11; A118

Obe značilnosti evropskih gazel smo prepoznali tudi v naših rezultatih, le da so slovenski dinamični podjetniki za razliko od evropskih nevtralni do organizacije podjetja, ki je naravnana v pospeševanje inovativnosti, in da se jim sistem nagrajevanja zaposlenih ne zdi toliko pomemben kot evropskim.

*(H1-6) Rast dinamičnih podjetij v Sloveniji je odvisna od **zaposlenih oz. dejavnikov**:*

- 6Z1: A97; A115
- 6Z2: A123
- 6Z3: A110; A112; A118

Dinamični podjetniki v Sloveniji, podobno kot evropski, ocenjujejo, da so pogoji za delo, napredovanje in odgovornost, lojalnost in pripadnost zaposlenih podjetju, možnost sodelovanja v rastočem podjetju in osebna rast zaposlenih pomembne lastnosti, ki vplivajo na rast podjetja.

*(H1-7) Rast dinamičnih podjetij v Sloveniji je odvisna od **financiranja rasti** oz. razvitosti finančnega planiranja in upravljanja v dinamičnem podjetju:*

- 7F1: A71; A72, A74; A75

Ugotovili smo, da finančno upravljanje in planiranje pomembno vpliva tudi na rast dinamičnih podjetij v Sloveniji, le da so v odgovorih med dinamični podjetniki v Evropi in Sloveniji razlike značilne praktično pri vseh odgovorih.

Metoda strojnega učenja na primerih dinamičnih podjetij v Sloveniji je očitno smiselno dopolnilo drugim analitičnim orodjem za prepoznavanje in usmerjanje dinamičnih podjetij. Z njo smo potrdili:

- (1) da obstajajo lastnosti, ki so za rast in uspešnost dinamičnih podjetij pomembnejše od drugih (graditev dreves glede na merila rasti), in
- (2) da je teh značilnosti relativno malo, in je tako prepoznavanje uspešnih dinamičnih podjetij s potencialom rasti bistveno olajšano.

Prepričali smo se tudi, da lahko dokaj zaupamo dejavnikom rasti, ki so jih ugotovili pri proučevanju evropskih dinamičnih podjetij, saj smo veliko večino le-teh prepoznali tudi med ključnimi dejavniki rasti slovenskih dinamičnih podjetij.

9. POGOJI IN MOŽNOSTI ZA DINAMIČNO PODJETNIŠTVO V SLOVENIJI

9.1. Uvod

Mnogi v Sloveniji še dandanes, v začetku 21. stoletja, podjetništvo povezujejo predvsem z nastajanjem novih malih podjetij, katerih ustanovitelji so posamezniki – podjetniki in vse pogostejše podjetniški timi. To je zagotovo odraz preteklosti, ko je bila tako v teoriji kot tudi v vsakdanjem življenju vloga posameznika pri kreiranju nove vrednosti v gospodarstvu zožena na manjše gospodarske subjekte, mala podjetja, na obrt, vse, kar je nastalo »večjega«, pa je bilo tako ali tako »družbeno ali državno« ali pa »tuje« – ne le po lastništvu, ampak tudi glede na naše vrednote. Le počasi nam v zavest prihaja spoznanje, da je podjetništvo najpomembnejša filozofija napredka, da so prav podjetniki tisti, ki udeležujejo nove tehnologije, ustvarjajo dodano vrednost in omogočajo vsestranski družbeni, kulturni, socialni in osebni razvoj. Ustvarjajo državo in ekonomijo blagostanja (Case, 1996; 14–29).

Vemo, da so nekatere države bolj podjetniške, druge manj (Reynolds et al., 2001), da si nekatere želijo biti podjetniško naravnane, v drugih pa prevladuje miselnost, da je podjetništvo nekaj ne ravno lepega, privlačnega, celo nasprotno. Spet imamo države, kjer je podjetniški način razmišljanja normalen, otrokom privzgojen od mladih let, pa takšne, kjer je podjetništvo spet aktualno šele zadnjih nekaj let. Katere so bolj podjetniške? Predvsem tiste, kjer sta podjetništvo in podjetniški duh slehernega posameznika prepoznana kot ena najpomembnejših družbenih vrednot, ali, kot je dejal Howard Stevenson v delu »Do lunch or be lunch« (1998; 2): »Obstali bodo samo tisti (podjetniki, podjetja, itd.), ki uspejo zgraditi močno kulturo organizacije... s predstavo o prihodnosti in voditeljsko močjo za uresničitev.«

V Sloveniji, podobno kot v državah srednje Evrope, splošno javno mnenje še vedno ni preveč naklonjeno podjetništvu. Prevladuje prepričanje, da je s podjetništvom povezana velika socialna diferenciacija, da morajo ljudje veliko delati zaradi podjetnikov, ki si prisvajajo njihovo ustvarjeno, dodano vrednost, da podjetništvo pomeni neupravičeno bogatenje, špekulantstvo in podobno. To je seveda popolnoma v nasprotju s podjetniško filozofijo bolj podjetniških držav, kjer se je skozi desetletja uveljavilo prepričanje, da so podjetniki pravzaprav heroji, ki spreminjajo svet, navade, in ustvarjajo napredek in dodano vrednost (Timmons, 1999; 3–4). Ali, kot je zapisal Charles Banfe v delu *Podjetnik: od ničle do heroja*: »Samo ljudje, ki sanjajo podnevi, lahko postanejo podjetniki!« (1991; 13).

Mnogo bolj popularno je podjetništvo med mladimi, ki pa imajo o podjetništvu žal tudi veliko zgrešenih pogledov, in si poklic podjetnika zamišljajo predvsem z lepih strani – »podjetniki si lahko veliko privoščijo, so sami svoji šefi, odločajo o svojem življenju in delu, lahko ustvarijo svoje sanje in podobno«. Celotno podjetniki sami so prepričani, da ljudje na splošno niso naklonjeni podjetništvu, in da imajo o njih prej slabo kot dobro mnenje.

Kako torej tudi v Sloveniji spodbuditi »motor« podjetništva – hitro rastoča, dinamična podjetja, ki edina ustvarjajo gospodarsko rast in dodano vrednost? Kako ustvariti pogoje in možnosti za razvoj predvsem najbolj dinamičnega dela gospodarstva – dinamičnega podjetništva?

9.2. Pogoji in možnosti za dinamično podjetništvo v Sloveniji

Če želimo Slovenijo narediti bogato, se približati razvitim evropskim gospodarstvom in katero od njih v desetih ali dvajsetih letih celo prehiteti, kot je že pred leti v Slovenski ekonomski reviji optimistično pozival Aleš Vahčič (1995; 295–312), se moramo zgledovati po podjetniško najrazvitejših in najaktivnejših državah tega sveta.

Zato pogledjmo malce podrobneje podjetniško "naj državo" – ZDA, ki si jo za zgled postavljajo ne le nekatere evropske vlade, temveč predvsem, kot smo že velikokrat slišali in brali, celo evropski naj podjetniki – evropske podjetniške gazele, ki prisegajo na ameriški model podjetništva. Malo gospodarstvo tam ni izginilo, kot so sredi 70. let napovedovali Tobias, Galbraith in številni drugi ugledni ekonomisti. Nasprotno, mala in srednje velika podjetja v ZDA so postala *najpomembnejša gospodarska sila*, ki so že leta 1988 ustvarila le za 1 trilijon dolarjev manj prodaje kot celotna Japonska, in hkrati več, kot katerakoli druga razvita država na svetu. Po drugi strani se je vloga podjetij, uvrščenih na seznam Fortune 500, od leta 1975 do 1992 pomembno zmanjšala. Če so ta podjetja še leta 1975 ustvarila 55% bruto družbenega proizvoda in zaposlovala 17 odstotkov delovne sile v ZDA, je 500 največjih ameriških podjetij leta 1992 ustvarilo "le še" 40 odstotkov ameriškega BDP in zaposlovalo le še 10 odstotkov ameriških delavcev.

Če upoštevamo velikostno razliko med Slovenijo in ZDA (faktor $125 = 250$ milijonov/2 milijona prebivalcev), potem bi slovensko podjetništvo moralo imeti naslednje hipotetične razsežnosti: imeti bi morali 168.000 gospodarskih subjektov (fizičnih oseb in družb), dejansko pa jih imamo nekaj čez 100.000 (Rebernik et al., 2001).

Torej, kako do teh manjkajočih 60.000 subjektov, kako do hitrejše rasti obstoječih podjetij? Vemo, da bi moralo biti hitrejše in učinkovitejše ne le vstopanje, ampak tudi izstopanje (zapiranje) podjetij. Povečati bi se moralo število zaposlenih delavcev v malih in srednje velikih podjetjih ter povprečna velikosti podjetij glede na število zaposlenih. Za

zaposlovanje, kot vse kaže, so največje ovire v *nerazvitem trgu dela* in *neprožni zaposlovalni zakonodaji*. Zaostajamo celo za evropskimi državami (v Sloveniji je v malih in srednjih podjetjih zaposlenih 52%, v Evropi pa 66% vseh zaposlenih). Še bolj kritično je glede *deleža malega gospodarstva v BDP*. V Sloveniji so mala in srednja podjetja (MSP) leta 1999 ustvarila skupaj le 36% vse prodaje v državi, medtem ko MSP v podjetniško najuspešnejših državah ustvarjajo tudi nad 60% vseh prihodkov v državi. Največja praznina pri nas je v razredu malih podjetij od 10 do 49 zaposlenih, kjer močno zaostajamo za Evropo in ZDA, pa tudi pri srednje velikih podjetjih je ta zaostanek velik, ne glede na delež, ki je primerljiv ali celo večji od evropskega. Seveda tudi nimamo pravih velikih, globalnih podjetij svetovnega formata.

Evropska unija v svojih programskih dokumentih v zadnjem desetletju namenja največjo pozornost prav izboljšanju okolja za podjetja (odpravljanje nepotrebnih upravnih, finančnih in zakonskih omejitev) in razvoju politik za pomoč nastajajočim in rastočim podjetjem. V zadnjem desetletju je Evropska unija sprejela *tri programe*, ki usmerjajo aktivnosti v odpravljanje nepotrebnih ovir za razvoj malih in srednje velikih podjetij, izboljšujejo finančno okolje podjetja, odpravljajo prostorske ovire za razvoj podjetij, izboljšujejo njihovo mednarodno konkurenčnost, pospešujejo partnerstva, kakovost, predvsem pa promovirajo podjetništvo in pomen malih podjetij pri gospodarski rasti in zaposlovanju. Za učinkovito podporo podjetniškemu sektorju države oblikujejo osrednje politike in strategije, ki vsebujejo tri temeljne sestavine: (1) *strategija ali politika do malih in srednje velikih podjetij*, (2) *podporne ustanove* in (3) *programi (ali projekti) podpore* (Glas, 2000).

V našem raziskovanju podjetniškega okolja in njegovega vpliva na rast podjetij smo ugotovili, da so podjetniki danes bolj kritični do poslovnega okolja, kot so bili v začetku tranzicijskega obdobja, in da je podjetniško okolje v Sloveniji dokaj podobno razmeram v drugih evropskih državah. Velike razlike smo dejansko ugotovili le v finančnem okolju – v razvitosti finančnega trga in davčni zakonodaji glede dobička, delniških opcij in reinvestiranja. Sicer pa smo z metodo induktivnega strojnega učenja na primerih ugotovili, da na rast podjetij v Sloveniji vpliva 15 od 17 zunanjeokoljskih dejavnikov, ki sicer najbolj vplivajo na rast podjetij v Evropi. Ali z drugimi besedami: na rast podjetij v Sloveniji že danes, pred vstopom v EU okolje, vplivajo večinoma isti dejavniki kot v EU.

Proučevanje notranjih dejavnikov rasti podjetja je pokazalo, da med evropskimi in slovenskimi dinamičnimi podjetji obstajajo večje razlike predvsem pri izbranih poslovnih strategijah, pri odnosu do inovativnosti in ustvarjanju inovativnosti in spremembam naklonjene kulture dinamičnih podjetij ter pri financiranju rasti dinamičnih podjetij. Večjih statističnih razlik nismo mogli ugotoviti pri ravnanju menedžmenta in pri odnosu

podjetnika in menedžmenta do zaposlenih. Na osnovi analize smo sklepali, da so lastnosti podjetnikov v Sloveniji zelo podobne evropskim.

Bolj podrobne in smeje zaključke lahko naredimo na osnovi analize rezultatov strojnega učenja na primerih. Tako nismo dokazali vpliva večine dejavnikov iz nabora »podjetnik« na rast podjetja, z izjemo vizije in strateškega upravljanja, v čemer so slovenski podjetniki očitno zelo podobni evropskim. Ugotovili smo podobnost z evropskimi gazelami kar zadeva inovativnost, ne pa tudi v prevzemanju tveganja in pripravljenosti na propad. Ugotovili smo, da so za slovenske in evropske gazele značilne enake ali zelo podobne poslovne strategije in sistem poslovanja kot za evropske, da na rast vpliva enako ravnanje z zaposlenimi in podoben vpliv finančnega planiranja in upravljanja.

9.3. Priporočila za spremembe v okolju

Na osnovi naše analize okolja za dinamično podjetništvo v Sloveniji ocenjujemo, da je v Sloveniji za vzpostavitev prijaznejših okoljskih pogojev za rast podjetij potrebno:

- spremeniti družbeni odnos do podjetništva in podjetnikov,
- spremeniti negativen odnos do tveganja,
- izboljšati izobraževalni sistem v smeri večjega spodbujanja ustvarjalnosti,
- vzpostaviti prijaznejšo klimo za podjetniške izločitve,
- učinkoviteje ščititi intelektualno lastnino,
- vzpostaviti pogoje za boljše povezovanje rastočih podjetij z raziskovalno in razvojno dejavnostjo in spodbuditi tehnološko zahtevnejše podjeme,
- vzpostaviti pogoje za aktivne strategije rasti predvsem na tujih trgih,
- razviti trg delovne sile s spremembami v delovni zakonodaji in odpiranjem možnosti za najemanje strokovnjakov,
- z zniževanjem davčnih obremenitev povečati dobičke kot glavni vir financiranja rasti dinamičnih podjetij v Sloveniji,
- vzpostaviti možnosti za ugodnejše reinvestiranje dobičkov, za udeležbo zaposlenih v dobičku, za delniške opcije za menedžment in zaposlene ter za druge odkupe podjetij,
- vzpostaviti možnosti za razvoj trga tveganega kapitala,
- povečati učinkovitost finančnih trgov in znižati obrestne mere.

Ker se Slovenija v teh dejavnikih ne razlikuje pomembno od Evrope, lahko hitrejša spremembe v teh dejavnikih rasti še pred vstopom Slovenije v EU pospešijo rast dinamičnih podjetij v Sloveniji in tako približajo slovensko gospodarstvo najbolj razvitim.

9.4. Priporočila za spremembe v dinamičnih podjetjih

Za rast podjetij so enako pomembni tudi notranji dejavniki, kjer se slovenska dinamična podjetja pomembneje razlikujejo od evropskih. Zato dinamičnim podjetnikom, ki želijo voditi hitro rastoča podjetja, predlagamo, da posebno skrb namenijo sledečim dejavnikom, ki pospešujejo rast:

- oblikovanju jasne vizije podjetja in strateškemu upravljanju,
- aktivni strategiji rasti na globalnem trgu in strogi usmerjenosti v kupca,
- razvoju finančnega planiranja in upravljanja v podjetju ter izboru virov financiranja,
- graditvi organizacije in kulture, ki bo usmerjena v pospeševanje rasti, uvajanje sprememb in inovativnosti ter kvaliteti proizvodov in/ali storitev,
- vzpostavitvi močnega podjetniško–menedžerskega tima in pridobitvi kvalitetnih svetovalcev za različna področja,
- razvijanju notranjega podjetništva in ustvarjanju pogojev za delo, napredovanje in odgovornost zaposlenih,
- spodbujanju lojalnosti in pripadnosti zaposlenih podjetju, osebni rasti zaposlenih,
- ustvarjanju pogojev za sodelovanje (in solastništvo) zaposlenih in menedžmenta v rastočem podjetju,
- usposabljanju in izobraževanju zaposlenih,
- lastnemu izobraževanju in izpopolnjevanju v poslovanju in vodenju (leadership).

V našem raziskovanju smo ugotovili, da so največje stopnje rasti izkazovala prav tista dinamična podjetja, kjer smo ugotovili večino navedenih lastnosti. Pri graditvi odločitvenih dreves smo naleteli tudi na nekatere paradokse slovenskega dinamičnega podjetništva; ugotovili smo visoke rasti dobičkov za podjetja, kjer teh značilnosti nismo zasledili, največkrat v dejavnostih, kjer ni močne konkurence (oziroma odprtega trga) oziroma kjer podjetja hitro rastejo predvsem na domačem trgu ali pa s ceneno delovno silo. To pa je seveda opozorilo tem podjetjem pred vstopom v EU. Posebej predlagamo podjetnikom, da v odločitvenih drevesih, ki smo jih predstavili, poiščejo svoje lastnosti in vzorce ravnanja.

9.5. Sklep in priporočilo za nadaljnje raziskovanje

Ugotovili smo, da sta dinamično podjetništvo in rast podjetij v svetu že skoraj dve desetletji v ospredju proučevanja raziskovalcev podjetništva, ki želijo z odkrivanjem zakonitosti v okolju, znotraj podjetij in pri podjetnikih prispevati k hitrejši rasti podjetij in še posebej k ustvarjanju pogojev za hitro rast podjetij kot osrednjih egneratorjev

gospodarske rasti. V Sloveniji te zakonitosti niso prav podrobno raziskane, zato smo se pri načrtovanju in izvedbi te raziskave oprli predvsem na nekaj odmevnejših raziskav, ki so bile v tujini opravljene v zadnjem desetletju. Pogojno smo potrdili osnovni hipotezi o različnosti dejavnikov, ki vplivajo na rast dinamičnih podjetij v Sloveniji in Evropi, in ugotovili značilnosti dinamičnih podjetij, ki vplivajo na rast podjetij v Sloveniji. Zgradili smo testni »ekspertni sistem« za napovedovanje rasti in lastnosti dinamičnih podjetij in predlagali spremembe v poslovnem okolju, ki bi pospešile rast podjetij kot tudi spremembe v notranjem okolju dinamičnih podjetij, ki bi pospešile rast dinamičnih podjetij.

V prihodnjih raziskovanjih bi kazalo na podlagi teh izkušenj predvsem izboljšati metodo zajemanja podatkov o dinamičnih podjetjih – dopolniti in izpopolniti ter hkrati na najpomembnejša vprašanja skrajšati vprašalnik za rastoča podjetja (priloga 1), zajeti večje število dinamičnih podjetij, zaradi majhnosti Slovenije morda tudi z znižanjem kriterijev za uvrstitve v proučevanje, ter izbrati manj meril za ugotavljanje uspešnosti dinamičnih podjetij. Tudi z našo analizo se je namreč izkazalo, da je prav indeks DaBEG in njegovo napovedovanje z odločitvenimi drevesi dovolj kompleksen pokazatelj rasti podjetij, in da nam nekatera druga lahko ustvarijo popačeno sliko o lastnostih, ki vplivajo na hitro rast podjetij.

10. LITERATURA IN VIRI

10.1. Literatura

Acs Zoltan J.: *Small Business in the Modern Economy*. Oxford : Blackwell Publ., 1996, 160 str.

Adizes Isaac: *Kako riješiti krizu upravljanja*. Zagreb : Globus, 1989, 281. str.

Aldrich Howard E.: *Friends and Strangers: Early Hiring Practices and Idiosyncratic Jobs*. Frontiers of Entrepreneurship Research. Boston : Babson College, 1994. (www – glej vire)

Aldrich Howard E.: *Gender Gap, Gender Myth*. Global Conference on Entrepreneurship. Paris : INSEAD, 1994.

Aldrich Howard E.: *Organizational Evolving*. London : Sage, 1999, 413 str.

Altman W. John, Zacharakis Andrew: *An Integrative Model for Corporate Venturing*. Frontiers of Entrepreneurship Research. Boston : Babson College, 1999. (www – glej vire)

- Amit Raphael, Muller Eitan: *"Push" and "Pull" Entrepreneurship*. Bygrave William D. et al., ur., Frontiers of Entrepreneurship Research. Boston : Babson College, 1994, str. 27–42.
- Ansoff Igor H.: *Implanting Strategic Management*. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1984.
- Antončič Boštjan, Hisrich Robert D.: *A comparison of Slovenia and the United States*. *Journal of Developmental Entrepreneurship*. Norfolk. 5 (2000) 1, str. 21–40.
- Audretsch David B. et al.: *Entrepreneurship in the Netherlands: New Firms, the Key to Competitiveness and Growth*. Zoetermeer : EIM, Den Haag : Ministry of Economic Affairs, 1998, 58 str.
- Bagley Constance, Dauchy Craig: *Going Public*. Sahlman William A. et al., ur.: The Entrepreneurial Venture. Boston : Harvard Business School Publications, 1999, str. 404-440.
- Banfe Charles: *Entrepreneur: From Zero to Hero: How to be a Blockbuster Entrepreneur*. New York : Van Nostrand Reinhold, 1991, 208 str.
- Barreto Humberto: *The Entrepreneur in Microeconomic Theory: Disappearance and Explanation*. New York : Routledge, 1989, str. 1–69.
- Barringer Bruce R., Greening Daniel W.: *Small Business Growth through Geographic Expansion: A Comparative Case Study*. *Journal of Business Venturing*, New York : Elsevier Science Inc., (1998), 13, str. 467-492.
- Bartholome Yves, Fourage Bruno: *Stock Options in Europe*. Research Report. Brussels : Growth Plus: Strategies for Growth, 1999, str. 23–95.
- Baumback Clifford M., Mancuso Joseph R.: *Entrepreneurship and Venture Management*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1987, 392 str.
- Baumol William J.: *Entrepreneurship in Economic Theory*. *American Economic Review*. Št. 58, maj 1968, 64 str.
- Baumol William J.: *Formal Entrepreneurship Theory in Economics: Existence and Bounds*. *Journal of Business Venturing*. Št. 8 (posebna izdaja), maj 1993.
- Beekman Amy Vernberg: *Partnering for Growth: Entrepreneurial Strategies for Value - Chain Management*. Garland Studies in Entrepreneurship, 1999, 132 str.
- Bennett Maureen: *Managing Growth*. London : Nat West Small Business Bookshelf, Pitman, 1989, 165 str.
- Berginc Jordan: *Dejavniki, ki vplivajo na ustvarjalnost in inovativnost pri vodenju malih podjetij*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, 2002. 244 str.

- Bhide Amar: *Building the Self-Sustaining Firm*. Sahlman William A. et al. ur.: The Entrepreneurial Venture. Boston. Harvard Business School Publications, 1999, str. 392–403.
- Birch David L. in Gray, T.: *The Demographics of Entrepreneurship*, Entrepreneurship Theory and Practice, 6 (1985), str. 1–14.
- Birch David L.: *Change, Innovation, and Job Generation*. Journal of Labour Research, 10 (1989), 1, str. 33–38
- Birch David L.: *Job Creation in America - How Our Smallest Companies Put the Most People to Work*. New York : The Free Press, A division of Macmillan, Inc. 1987, 244 str.
- Birch, David L.: *Dynamic Entrepreneurship and Job Creation*. The U. S. Experience. Abel D.F., ur.: Dynamic Entrepreneurship in Central and Eastern Europe. Hague : Thomas Follermein E.P., 1993.
- Birley Sue et al.: *Finding the High Flying Entrepreneurs – a Cautionary Tale*. Boston : Frontiers of Entrepreneurship Research. Babson College, 1994, str. 61–82.
- Birley Sue, Westhead Paul: *Growth and Performance Contrasts Between 'Types' of Small Firms*. Strategic Management Journal 11 (1990), 2, str. 535–557.
- Block Zenas, MacMillan Ian C.: *Corporate Venturing: Creating New Businesses within the Firm*. Boston : Harvard Business School Press, 1993.
- Block Zenas, MacMillan Ian C.: *Milestones for Successful Venture Planning*. Harvard Business Review on Entrepreneurship. Boston : Harvard Business School Press, 1985, str. 117–134.
- Borrow Colin, Brown Robert, Clarke Liz: *The Business Growth Handbook*. London : Kogan Page, 1997, 336 str.
- Boskin Michael J.: *The Fiscal Environment for Entrepreneurship*. Kent A. Calvin, ur.: The Environment for Entrepreneurship. Baylor University, 1984, str. 59–68.
- Boyd Nancy G., Vozikis George S.: *The Influence of Self-Efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions*. Entrepreneurship Theory and Practice. 18 (1994) 4, str. 63–77.
- Bragg Steven M.: *Managing Explosive Corporate Growth*. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1999, 272 str.
- Bratko Ivan: *Applications of Machine Learning: Towards Knowledge Synthesis*. New Generation Computing. Vol. 11 (1993) 3, str. 343–360.
- Brealey Richard A., Myers Stewart C.: *Principles of Corporate Finance*. New York : McGraw-Hill, Inc., 1991, 924 str.

- Bukvič Vladimir: *Institutional and Financial Barriers to SME Growth in Slovenia*. Vadjal Jaka, ur.: *Dynamic Entrepreneurship for the New Economy*, 3rd International Conference. Portorož : GEA College of Entrepreneurship, 2002, str. 35–57.
- Burns Paul, Dewhurst Jim, ur.: *Small Business and Entrepreneurship*. Druga izdaja. London : MacMillan Press, 1996, 333 str.
- Burns Paul, Harrison Jean: *Growth*. Burns Paul in Dewhurst Jim, ur., *Small Business and Entrepreneurship*. London : Macmillan Press Ltd, 2. izdaja, 1996, str. 40–72.
- Butler John et al.: *Entrepreneurial Succession, Firm Growth and Performance*. Frontiers of Entrepreneurship Research. Boston : Babson College, 2001. (www – glej vire)
- Butler Stuart M., Dennis Jr. William J.: *Entrepreneurship: The Key to Economic Growth*. Washington : Heritage Foundation. National Federation of Independent Business, 1986.
- Bygrave William D., Hofer Charles W.: *Researching Entrepreneurship*. Entrepreneurship Theory and Practice, 1991, str. 91–100.
- Bygrave William: *The Entrepreneurial Process*. Bygrave William et al., ur.: *The Portable MBA in Entrepreneurship*. New York : John Wiley & Sons, 1994, str. 1–25.
- Carney Karen E.: *Who's Who in Small-Business Research*. The state of small business. Washington : White House, 1995, str. 56–63.
- Case John: *The wonderland economy*. The state of small business. Washington : White House, 1995, str. 14–29.
- Casson Mark: *The Entrepreneur: An Economic Theory*. New Jersey : Barnes & Noble Books, 1982, 416 str.
- Castrogiovanni Gary J.: *Environmental Munificence: A Theoretical Assessment*. Academy of Management Journal. 16 (1991), 3. str. 542–565.
- Cavanagh, E.R., Clifford K.D.: *The Winning Performance, How America's High-growth Midsize Companies Succeed*. Toronto : Bantam Books, 1985, 252 str.
- Chandler Alfred D. Jr., Hagström Peter, Sölvell Örjan, ur.: *The Dynamic Firm: The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions*. Oxford : Oxford University Press, 1999, 469 str.
- Chandler Alfred D.: *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge : MIT Press, 1962.
- Chandler Gaylen N., Jansen E.J.: *Founders' Self Assessed Competence and Venture Performance*. Journal of Business Venturing. 7 (1992) 3, str. 223–236.

- Charan Ram, Tichy Noel M.: *Every Business is a Growth Business*, Chichester : John Wiley & Sons, 1998, 342 str.
- Chilton Kenneth W.: *Regulation and the Entrepreneurial Environment*. Kent A. Calvin, ur.: The Environment for Entrepreneurship. Baylor University, 1984, str. 91–116.
- Churchill Neil C., Lewis Virginia L.: *The Five Stages of Small Business Growth*. Harvard Business Review. 63 (1983) 3, str. 30–50.
- Churchill Neil C.: *The Components of Entrepreneurship*. Roure Juan, Birley Sue, ur.: Growth Capital and Entrepreneurship. Barcelona : IESE and EFER, 1991, str. 27–30.
- Churchill Neil C., Lewis Virginia L.: *The Five Stages of Small Business Growth*. Sahlman William A., Stevenson Howard H., ur.: The Entrepreneurial Venture. Boston. Harvard Business School Publications, 1992, str. 263–276.
- Churchill Neil C., Muzyka Daniel F.: *Entrepreneurial management: A converging theory for large and small enterprises*. Frontiers of Entrepreneurship Research. Boston: Babson College, 1994. (www – glej vire)
- Collins James C., Lazier William C.: *Managing the Small to Mid-Sized Company*. Boston : Irwin McGraw-Hill, 1995, 149 str.
- Courtney Hugh, Kirkland Jane, Viguerie Patrick: *Strategy Under Uncertainty*. Magretta Joan, ur.: Managing in the New Economy. Boston: Harvard Business Review Book, 1999, str. 67–90.
- Covin Jeffrey G., Slevin Dennis P.: *A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior*. Entrepreneurship Theory and Practice 16 (1991) 1, str. 7–25.
- Covin Jeffrey G., Slevin Dennis P.: *A Response to Zahra's 'Critique and Extension' of the Covin-Slevin Entrepreneurship Model*. Entrepreneurship Theory and Practice. 17 (1993) 4, str. 23–28.
- Cunningham, J.B., Lischeron, J. (1991): *Defining Entrepreneurship*. Journal of Small Business Management, 29 (1991) 1, str. 45–61.
- Curran James, Blackburn Robert A., ur.: *Paths of Enterprise: The Future of Small Business*. London : Routledge, 1991, 193 str.
- Dalton D.R., Kesner I.F.: *Organization Growth: Big is Beautiful*. Journal of Business Strategy. 6 (1985) 1, str. 38–48.
- Davidsson Per: *Continued Entrepreneurship and Small Firm Growth*. Stockholm : Stockholm School of Economics, 1989.

- Davidsson Per: *Continued Entrepreneurship: Ability, Need and Opportunity as Determinants of Small Firm Growth*. Journal of Business Venturing, Nov 1991, str. 405–429.
- Davis R.C.: *The Fundamentals of Top Management*. New York : Harper, Row and Brothers, 1951.
- Deeks John: *The Small Firm Owner Manager: Entrepreneurial Behaviour and Management Practice*. New York : Praeger, Halt Rinehart & Winston, 1976.
- Delavigne Kenneth T., Robertson Daniel J.: *Deming's Profound Changes*. Englewood Cliffs : PTR Prentice Hall, 1994. 274 str.
- Donckels Rik, Lambrecht Johan: *Networks and Small Business Growth: An Explanatory Model*. Small Business-Economics, 7 (1995) 4, str. 273–289.
- Drnovšek Mateja, Glas Miroslav: *Job Creation by Company Size: Main Findings and Recommendations for Public Policy in Slovenia*. 30th European Small Business Seminar. Gent, 2000.
- Drucker Peter F.: *The Big Power of Little Ideas*. Sahlman William A., Stevenson Howard H., ur.: The Entrepreneurial Venture. Boston : Harvard Business School Publ., 1992, str. 65–72.
- Drucker Peter F.: *The New Venture*. Sahlman William A., Stevenson Howard H., ur.: The Entrepreneurial Venture. Boston : Harvard Business School Publ., 1992, str. 247–262.
- Drucker Peter F.: *Innovation and Entrepreneurship*. New York : Harper & Row, 1985, 277 str.
- Drucker Peter F.: *Management Challenges for the 21st Century*. New York : Harper Business, 1999, 207 str.
- Drucker Peter F.: *Our Entrepreneurial Economy*. Boston : Harvard Business Review. Jan. – Feb, 1984, str. 32–44.
- Dumaine Brian: *America's Smart Young Entrepreneurs*. Fortune, 21. Mar., 1994, str. 34–48.
- Eggers John H., Leahy Kim T., Churchill Neil C.: *Stages of Small Business Growth Revisited: Insight into Growth path and Leadership/Management Skills in Low-and High-growth Companies*. Bygrave William D. et al, ur., Frontiers of Entrepreneurship Research. Boston : Babson College, 1994, str. 131–144.
- Elenkov Detelin S.: *Can American Management Concepts Work in Russia? A Cross-cultural Comparative Study*. Berkley : California Management Review, 4, 1998, str.133–156.
- Ellerman David: *Helping People Help Themselves*. Whashington : Word Bank, 2001. 193 str.
- Filion Louis-Jacques: *Differences Between Managers and Entrepreneurs*. Babson Int'l Colloquium for Entrepreneurship Educators. Ljubljana: GEA College, 1992.

- Filion Louis-Jacques: *Vision et relations: clefs du succès de l'entrepreneur*. Montreal : Editions de l'Entrepreneur, 1991, 283 str.
- Filipič Bogdan, Junkar Miha: *Od tehnološke baze podatkov do odločitvenega postopka za izbiro orodja v industrijskem obdelovalnem procesu*. Solina Franc, Zajc Baldomir ur.: Zbornik tretje Elektrotehniške in računalniške konference ERK '94, Portorož. Ljubljana: Slovenska sekcija IEEE, 1994, str. 163–166.
- Filipič Bogdan, Junkar Miha: *Using Inductive Machine Learning to Support Decision Making in Machining Processes. Computers in Industry*. 43 (2000) 1.
- Filipič Bogdan: *Pridobivanje znanja iz podatkovnih baz. Napovedovanje poslov in strategije rasti*. Študijsko gradivo. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2002, 16 str.
- Flamholtz Eric G.: *Growing pains: How to Make the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. San Francisco : Jossey-Bass Publ., 1991, 273 str.
- Flamholtz Eric G.: *How to Make the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. San Francisco : Jossey - Bass Publishers, 1986, 231 str.
- Flynn D.M.: *Sponsorship and the survival of new organisations*. Journal of Small Business Management. 31 (1993) 1, str. 51–62.
- Flynn Julia: *Springtime for Start-ups?*, Business week, London, April, 1995, str. 38–41.
- Fombrun C.J., Wally S.: *Structuring Small Firms for Rapid Growth*. Journal of Business Venturing. 4 (1989) 2, str. 107–122.
- Foster Richard, Kaplan Sarah: *Creative Destruction*. New York : A Currency Book, Doubleday, 2001, 366 str.
- Friar John H. in Meyer Marc H.: *Factors Differentiating High Growth Ventures from Micro-Ventures with Implications for Regional Development*. Entrepreneurship, Firm Growth and Regional Development in the New Economic Geography, Uddevalla Symposium 2000, Trollhättan, Sweden, 2000, str. 283–292.
- Gabe Todd Michael: *Economic Development Incentive and Enterprise Growth (Firm Learning)*. Doctor's degree thesis. The Ohio State University. ProQuest, Digital dissertations. 11. 5. 2000.
- Galbraith John Kenneth: *The Good Society Considered: The Economic Dimension*. Lecture at Babson College, 23. marca 1994. Boston: Horn-Library. Babson College. (fotokopija referata)
- Galbraith John Kenneth: *The New Industrial State*. Boston : Houghton Mifflin, 1967, 427 str.
- Galbraith John Kenneth: *The Stages of Growth*. Journal of Business Strategy. 3 (1982) 4, str. 70-79.

- Gartner William B: *Problems in Business Startup: The Relationship among Entrepreneurial Skills and Problem Identification for Different Types of New Ventures*. Frontiers of Entrepreneurship Research. Proceedings of the 1984 Entrepreneurship Research Conference. Boston : Babson College, 1984. (fotokopija članka)
- Gertz Dwight L., Baptista João P.A.: *Grow to be Great, Breaking the Downsizing Cycle*. New York : The Free Press, 1995, 211 str.
- Gibb Allan: *Key Factors in the Design of Policy Support for Small and Medium Enterprise (SME) Development Process: an Overview*. Entrepreneurship & Regional Development 5 (1993) 1, 1993, str. 1–24.
- Gilmore Frank F.: *Formulating Strategy in Smaller Companies*. Harvard Business Review. Boston, May-June 1991, str. 313–322.
- Glas Miroslav: *Poduzetništvo za 21. stoljeće*. Glas Miroslav in Pšeničny Viljem, ur.: Poduzetništvo za 21. stoljeće. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva; Ljubljana: GEA College, 1999, str. 1–6.
- Glas Miroslav: *Slovenija in strategija razvoja podjetništva* - predstavitevno predavanje ob izvolitvi v naziv rednega profesorja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000.
- Golden Peggy A., Dollinger Marc: *Cooperative Alliances and Competitive Strategies in Small Manufacturing Firms*. Entrepreneurship Theory and Practice MESTO : Baylor University, 1993, str. 43–56.
- Greenberger David B., Sexton Donald L.: *An Interactive Model of New Venture Formation*. Journal of Small Business Management. 26 (1986) 3, str. 1–7.
- Greiner Larry E.: *Evolution and Revolution as Organisations Growth*. Harvard Business Review. 50 (1972) 4, str. 37–46.
- Greiner Larry E.: *Evolution and Revolution as Organizations Growth*. Boston : Harvard Business Review, Trials and Rewards of the Entrepreneur, ponatisi, 1982, str. 47–55.
- Hall Mark: *Sustainable Growth*. Computerworld. Framingham. 34 (2000) 16, str. 58.
- Halloran James W.: *Why Entrepreneurs Fail*. Blue Ridge Summit : Liberty Hall Press, 1991, 196 str.
- Hanan, M.: *Fast-Growth Management: How to Improve Profits with Entrepreneurial Strategies*, New York: Amacom, 1979, 145 str.
- Hanks Steven H. et al.: *Tightening the Life-cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-technology Organizations*. Entrepreneurship Theory and Practice. 18 (1993) 2, str. 5–29.

- Hanks Steven H., Chandler Gaylen N.: *The Impact of New Venture Growth Research on Entrepreneurship Education*. Bygrave William D. et al, ur., Frontiers of Entrepreneurship Research. Boston : Babson College, 1994, str. 645–660.
- Hanks Steven H.: *The Organization Life Cycle: Integrating Content and Process*. Journal of Small Business Strategy. 1 (1990) 1, str. 1–13.
- Harp, L.: *The Entrepreneur Sees Herself as Manager*, Harvard Business Review, Trials and Rewards of the Entrepreneur, ponatisi, 1986, str. 76–85.
- Harper David A.: *Entrepreneurship and the Market Process: An Inquiry into the Growth of Knowledge*. New York : Routledge, 1996, 414 str.
- Harper Stephen C.: *Managing Growth in your Emerging Business*. New York : McGraw-Hill, 1994, 351 str.
- Harper Stephen C.: *The McGraw-Hill Guide to Managing Growth in Your Emerging Business : Guidelines for Transforming your Small Business into an Exceptional Enterprise*. New York : McGraw-Hill, 1995, 368 str.
- Harris T. George: *The Post-Capitalist Executive: An Interview with Peter F. Drucker*. Magretta Joan, ur: *Managing in the New Economy*. Boston : Harvard Business School Press, 1999, str. 159–171.
- Harrison John, Taylor Bernard: *Supergrowth Companies. Entrepreneurs in Action*. Oxford : Butterworth Heinemann, 1996, 219 str.
- Harrison Les: *The Competitive Edge - Capitalizing on Change: Make Dust or Eat Dust*. Washington : Executive Focus, May 1998.
- Hawken Paul: *Growing a Business*. New York : Fireside, 1988, 252 str.
- Hebert Robert F., Link Albert N.: *The Entrepreneur: Mainstream Views and Radical Critiques*, 2nd ed. New York: Preager, 1988, 178 str.
- Hernandez et al.: *Les empreses gasela a Catalunya*. Barcelona : Department d'Industria Comerc I Turisme, 1999, 139 str.
- Herron Lanny, Sapienza Harry J., Smith-Cook Deborah: *Entrepreneurship Theory from an Interdisciplinary Perspective: Volume 1. Entrepreneurship Theory and Practice*. Waco : Baylor University, 1991, str. 7–12.
- Hisrich Robert D.: *The Russian Entrepreneur*. Journal of Business Venturing. Nov. 1993, str. 487–497.

- Hofer Charles W.: *Some Guidelines for more Effective Strategic Management Research*. Working paper. Athens: University of Georgia, 1987.
- Hornsby Jeffrey, Kuratko Donalds F.: *Corporate Entrepreneurship and Middle Managers: A Model for Corporate Entrepreneurship Research and Practice*. 2001: An Entrepreneurial Odyssey. Conference Proceedings. Florida: USASBE/SBIDA, 2001. (www.usasbe.org)
- Howard R.: *Can Small Business Help Countries Compete?*, Harvard Business Review, ponatisi. Nov.–Dec. 1990.
- Huges Johnatan R.T.: *The Vital Few: The Entrepreneur and American Economic Progress*. New York : Oxford University Press, Inc., 1986, str. 215–274.
- Ibrahim A.B., Goodwin J.R.: *Perceived Causes of Success in Small Business*. American Journal of Small Business. 11 (1986) 2, str. 41–50.
- Ivanko Štefan: *Razvoj in spreminjanje organizacije*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 1999, 216 str.
- Johnston Erwin H.: *The Impresario as Entrepreneur*. Univerity Press of America, Inc., 1986, str. 138–157.
- Juran Joseph M.: *Managerial Breakthrough: The Classic Book on Improving Management Performance*. New York : McGraw-Hill, 1995.
- Kanter Rosabeth Moss: *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*. New York : Simon & Schuster Pub, 1984, 432 str.
- Kanter Rosabeth Moss: *The Challenge of Organizational Change : How Companies Experience it and Leaders Guide it*. New York: Free Press, 1992, 534 str.
- Kao John J.: *The Entrepreneurial Organization*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall, 1991, 360 str.
- Kaplan Robert S., Norton David P.: *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000, 341 str.
- Kaplan Robert S., Norton David P.: *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Boston : Harvard Business Review, Jan.-Feb., 1996, str. 75–85.
- Kazanjian R.K., Drazin R: *A Stage-Contingent Model of Design and Growth for Tehcnology Based New Ventures*. Journal of business Venturing. 5 (1990) 2, str. 137–150.
- Keeble David, Bryson John, Wood Peter: *Small Firms, Business Services Growth and Regional Development in the United Kingdom*. Regional Studies, 25 (1991) 5, str. 439–457.

- Kent Calvin A.: *The Enviroment for Entrepreneurship*. Boston : Lexington Books, 1984, 193 str.
- Kent Calvin A.: *Entrepreneurship Education: Current Developments, Future Directions*. New York : Quorum Books, 1990, 296 str.
- Kilby Peter, ur.: *Entrepreneurship and Economic Development*. Free Press, 1971, 392 str.
- Kim Chan W., Mauborgne Renée: *Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth*. Harvard Business Review on Strategies for Growth. Boston : Harvard Business School Press 1998, str. 25–54.
- Kimberly John R., Miles Robert H. et al: *The Organizational Life Cycle*. San Francisco : Jossey-Bass Inc., 1980.
- Kingstone Brett: *The Dynamos: Who are They Anyway?.* New York : John Wiley and Sons, Inc., 1987, 253 str.
- Kirchhoff Bruce Allen: *Entrepreneurship and Dynamic Capitalism : The Economics of Business Firm Formation and Growth*. Westport : Praeger, 1994, 218 str.
- Kirchhoff Bruce Allen: *Entrepreneurship Economics*. Bygrave William D., ur.: *The Portable MBA in Entrepreneurship*. New York : John Wiley & Sons, 1994, str. 410–440.
- Kirchhoff Bruce Allen: *Entrepreneurship's Contribution to Economics*. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Waco: Baylor University, 1991, str. 93–112.
- Kirzner Israel M.: *The Entrepreneurial Process*. Kent A. Calvin, ur.: *The Environement for Entrepreneurship*. Waco: Baylor University, 1984, str. 41–58.
- Kirzner Israel M.: *Entrepreneurship and American Competitivnes. Entrepreneurship The Key to Economic Growth*. Heritage Foundation, 1985, str. 15–30.
- Kishel Gregory, Kishel Patricia: *Growing YourOwn Business*. New York : The Berkley Publishing Group, 1994, 245 str.
- Kolshorn, R., Tomecko J.: *Das unternehmerische Potential verstehen und foerdern. Faltin, Ripsas, Zimmer, Hrgs, Enrepreneurship – Wie aus Ideen Unternehmen werden*. Muenchen : Verlag C.H.Beck, 1998, str. 169–196.
- Kolvereid, L.: *Growth Aspiration Among Norwegian Entrepreneurs*. *Journal of Business Venturing*, May 1992, str. 209–222.
- Kuratko Donald F. in Hodgetts R.M.: *Entrepreneurship*, 3rd Ed., New York : The Dryden Press, 1995, 476 str.

- Kwestel Mendy, Preston Michael, Plaster Gary: *The Road to Success - How to Manage Growth*. New York : John Wiley & Sons, 1998.
- Lawson Michael K.: *Going for Growth: A Guide to Corporate Strategy*. London : Kogar Page, 1987.
- Levie Jonathan: *Strategies for New Venture Growth and Harvest: A Five-Year Follow-Up of 176 Young Growing Firms in Denmark, Ireland and Scotland*. Frontiers of Entrepreneurship Research. Boston: Babson College, 1995. (www – glej vire)
- Levie Jonathan: *Patterns of Growth and Performance: An Empirical study of Young Growing ventures in France, Ireland and Scotland*. Frontiers of Entrepreneurship Research. Boston: Babson College, 1997. (www – glej vire)
- Liechtenstein von Henrich, Stadler Susanne: *The Europe's 500 and their IPO's. An Upcoming Study by Boston Consulting Group*. Vadnjal Jaka, ur.: Dynamic Entrepreneurship for New Economy. Portorož : GEA College of Entrepreneurship, 2000, str. 88–92.
- Lipičnik Bogdan: *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998, 422 str.
- Lipovec Franjo: *Razvita teorija organizacije* (ponatis). Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995, 367 str.
- Lippitt, G.; Schmidt, W.: *Crises in Developing Organization.*, Boston: Harvard Business Review, Nov.-Dec. 1967. (fotokopija članka).
- Littunen Hannu, Tohmo Timo: *The High Growth of New Firm in a Changing Environment. Entrepreneurship, Firm Growth and Regional Development in the New Economic Geography*. Uddevalla Symposium 2000. Trollhattann, Sweeden, 2000, str. 459–475.
- Lumpkin George T., Dess G.G.: *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance*. Academy of Management Review. 21 (1996) 1, str. 135–172.
- MacMillan Ian C.: *Strategy Formulation: Political Concepts*. St.Paul : West Pub.Co., 1978, 167 str.
- MacMillan Ian C., McGrath Rita Gunther, Scheinberg Sari: *Elitists, Risk-Takers and Rugged Individualists? Cultural Differences Between Entrepreneurs and Career Professionals*. Frontiers of Entrepreneurship Research. Boston: Babson College, 1990. (fotokopija članka)
- Makridakis Spyros G.: *Forecasting, Planning, and Strategy for the 21th Century*. New York : The Free Press, 1990, 293 str.
- Mamis, A.R: *Face to Face with Adam Osborne, Inc.*, New York, 1983. (fotokopija teksta)
- Mangelsdorf Martha E.: *Analysis of the 2000 Inc.500*. Inc. Magazine. Oct 15, 2000.

- McClelland David C.: *The Achieving Society*. New York : Van Nostrand, 1961.
- McClelland David C.: *Achievement and Entrepreneurship: A Longitudinal Study*. Journal of Personality and Social Psychology. 1 (1965) 4, str. 389–392.
- McClelland David C.: *The Achievement Motive in Economic Growth*. Kilby Peter, ur.: Entrepreneurship and Economic Development. Free Press, 1971, str. 109–122.
- McEvoy Darach: *Fast Growth strategies*. Accountancy Ireland. Dublin. 32 (2000) 2, str. 14–15.
- McKiernan Peter: *Strategies of growth. Maturity, Recovery and Internationalization*. London. Routledge, 1992, 174 str.
- Mei-Pochtler Antonella: *Growth Factors and Innovation Potential*. Strategies for Growth, Research Report. Brussels : Growth Plus, 1999, str. 97–104.
- Mei-Pochtler Antonella: *Entrepreneurial Growth in Europe*. The Boston Consulting Group's E500 Study. Annual Conference Growth Plus Presentation. Edinburgh: GrowthPlus, 1999, str. 1–51.
- Mei-Pochtler Antonella et al.: *What Goliath can Learn from David*. Munchen : Boston Consulting Group. Growth Plus, 2000, 43 str.
- Miles R.E., Snow C.C.: *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York : McGraw-Hill, 1978.
- Miller Danny, Freisen P.H.: *A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle*. Management Science. 30 (1984) 10, str. 1161–1183.
- Miller Danny: *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*. Management Science (29), 1983, str. 770–791.
- Miner John B., Smith Norman R., Bracker Jeffrey S.: *Defining the Inventor-Entrepreneur in the Context of Established Typologies*. Journal of Business Venturing, 1990. (www.jbv.org)
- Mitchell Tom M.: *Machine Learning*. New York : McGraw Hill, 1997, 432 str.
- Morris Michael John: *Successful Expansion from the Small Business*. London : Kogan Page, 1984, 155 str.
- Moss Danny, Clarke Laurence: *Successful Expansion for Small Business*. London : Charles Letts, 1990, 174 str.
- Možina Stane: *Skupine, timi*. Možina Stane et al.: Managament. Radovljica : Didakta, 1994, str. 600–638.
- Mueller Stephen L., Luytjes Jan B.: *Transition and National Entrepreneurial Stock*, 1997. (fotokopija dela knjige)

- Nelson Teresa Esther: *Evidence of Entrepreneurial Resources: Firm Founder Effects on the Performance, Governance, and Product Level of the Firm at Initial Public Offering* (High growth, corporate structure, managers). Doctor's degree thesis. University of Illinois at Urbana-Champaign. ProQuest, Digital dissertations, 1998, 191 str.
- Osborne Adam, Dvorak John: *The Rise and Fall of the Osborne Computer*. Berkely : Idehkethan P.C., 1985.
- Penrose Edith: *The Theory of the Growth of the Firm*. 3. izdaja. Oxford : Oxford University Press, 1995, 272 str.
- Petty William: *Harvesting*. Bygrave, William D. et al.: *The Portable MBA in Entrepreneurship*, New York: John Wiley & Sons, 1994, str. 377–408.
- Phansalkar Sanjiv Janardan: *Making Growth Happen: Learning from Successful First-Generation Entrepreneurs*. Thousand Oaks : Sage Publications, 1998.
- Pinchot Gifford: *Intrapreneuring: Why You don't have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York : Harper & Row Inc., 1985.
- Porter Michael E.: *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York : Free Press, 1980.
- Powell Scott S.: *The Entrepreneur as the Mainspirit of Economic Growth*. Stanford : Hoover Institution, Stanford University, 1990.
- Poza Ernesto J.: *Smart Growth: Critical Choices for Business Continuity and Prosperity*. San Francisco : Jossey-Bass, 1989. 211. str.
- Pšeničny Viljem: *Kako narediti Slovenijo bogato?* Slovenska ekonomska revija. 43 (1992) 3, str. 297–311.
- Pšeničny Viljem et al.: *Podjetništvo, podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjetje*. Portorož : VSŠP, 2000, 353 str.
- Pšeničny Viljem: *Pojmovanje in umestitev podjetništva*. Kranj : Organizacija. 33 (2000a) 4, str. 263–268.
- Pšeničny Viljem: *Characteristics of Fast Growing Small Enterprises in Slovenia and Conditions for Their Even Faster Growth*. Vadnjal Jaka, ur.: *Dynamic Entrepreneurship for the New Economy*. Conference proceedings. Portorož : GEA College of entrepreneurship, 2000b, str. 93–135.

- Pšeničny Viljem: *Primerjava razvoja dinamičnih podjetij med Slovenijo in državami EU* : zaključno poročilo o raziskovalnem projektu. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000c, 43 str.
- Pšeničny Viljem: *Financiranje dinamičnih podjetij v Sloveniji in državah EU*. Tretje letno poročilo o raziskovanju dinamičnih podjetij v RS 1995-2000. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2001, 29 str.
- Pšeničny Viljem, Glas Miroslav, Blejec Matjaž: *Vpliv okolja na rast dinamičnih podjetij v Sloveniji*. Poročilo o raziskovanju dinamičnih podjetij v RS 1993-2001. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2001a, 28 str.
- Pšeničny Viljem: *Lessons from the Most Dynamic Enterprises in Slovenia and EU Member States*. Vadnjal Jaka, ur.: *Dynamic Entrepreneurship for the New Economy*. 2nd Int'l Conference Proceedings. Portorož : GEA College of Entrepreneurship. 2001b, str. 1–29.
- Pšeničny Viljem, Filipič Bogdan: *Napovedovanje rasti dinamičnih podjetij z odločitvenimi drevesi*. Pšeničny Viljem: *Napovedovanje poslov in strategije rasti* : študijsko gradivo. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2002. str. 1–13.
- Pučko Daniel: *Strateško poslovanje in planiranje v podjetju*. Radovljica : Didakta in IER, 1991. 366 str.
- Quinlan J. Ross.: *Induction of decision trees*. Machine Learning. 1 (1986) 1, str. 81–106.
- Quinlan J. Ross: *C4.5: Programs for Machine Learning*. San Francisco : Morgan Kaufman, 1993, 302 str.
- Quinlan J. Ross: *Discovering Rules by Induction from Large Collections of Examples*. Michie D., ur.: *Expert Systems in the Microelectronic Age*. Edinburgh University Press, 1979, str. 168–201.
- Quinn R. E., Cameron K.: *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some preliminary evidence*. Management Science. 29 (1983) 1, str. 33–51.
- Raffa Mario, Zollo Giuseppe, Caponi Renata: *The Management of the Growth in the Small Innovative Companies: The Case of the Software*. Frontiers of Entrepreneurship Research. Boston : Babson College, 1994, str. 250–262.
- Rebernik Miroslav, Repovž Leon: *Podjetniški proces: Od ideje do denarja*. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000, 254 str.
- Reich Robert B.: *Entrepreneurship Reconsidered: the Team as Hero*. Sahlman et al. ur.: *The entrepreneurial venture*, 2. izdaja. Boston : Harvard Business School Press, 1999, str. 23–34.

- Reynolds Paul D.: *Sociology and Entrepreneurship: Concepts and Contributions*. Entrepreneurship Theory and Practice. 16 (1991) 2, str. 47–67.
- Reynolds Paul D. et al.: *Global Entrepreneurship Monitor*. Executive report. Boston : Babson College, Kauffman Center, London Business School, 2000, 34 str.
- Reynolds Paul D. et al.: *Global Entrepreneurship Monitor*. Executive report. Boston. Babson College, Kauffman Center, London Business School, 2001, 58 str.
- Richman Tom: *What Does Business Really Want from Government?*. The State of Small Business, 1995, str. 93–103.
- Robbins Stephen P.: *Organization Theory. Structure, Design, and Applications*. New York : Prentice-Hall International, 1990.
- Roberts Michael J.: *Managing Growth*. Howard H. Stevenson et al., ur.: New Business Ventures and the Entrepreneur. Boston : Irwin, Mc Graw-Hill, 1999, str. 460–464.
- Roberts Michael J.: *Managing Transition in the Growing Enterprise*. Sahlman Wiliam A. et al. ur.: The Entrepreneurial Venture. Boston. Harvard Business School Publications, 1999, str. 377–391.
- Roberts Michael J.: *Securities Law and Public Offerings*. Howard H. Stevenson et al., ur.: New Business Ventures and the Entrepreneur. Boston : Irwin, Mc Graw-Hill, 1999, str. 574–588.
- Roberts Michael J.: *The Challenge of Growth*. Sahlman Wiliam A. et al., ur.: The Entrepreneurial Venture. Boston : Harvard Business School Publications, 1999, str. 361–376.
- Robinson Peter J., Shaver P.R.: *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes*. Vol. 1 of Measures of Social Psychological Attitudes. New York : Academic Press Inc., 1991.
- Robinson Peter J.: *Prediction of Entrepreneurship Based on an Attitude Consistency*. Unpublished Doctoral dissertation. Brigham Young University, 1987.
- Robinson Peter J., Haynes Max: *Entrepreneurship Education in America's Major Universities*. Waco : Baylor University. Entrepreneurship Theory & Practice, 1991, str. 41–52.
- Roper Stephen: *Product Innovation and Small Business Growth: A Comparison of the Strategies of German, U.K. and Irish Companies*. Small-Business Economics; 9(1997)6, str. 523–537.
- Roure Juan et al.: *Europe's 500: Dinamic Entrepreneurs The 1995 Job Creators*. Brussels : EFER 1996, 88 str.
- Roure Juan: *Europe's Most Dynamic Entrereneurs: The 1998 Job Creators*. Buselles : Europe's 500, 1999, 10 str.

- Roure Juan: *Towards a European Model of Entrepreneurial Growth. Strategies for Growth Companies: Stock Options & Employee Share Ownership Programmes*. 1999 Research Report. Brussels : GrowthPlus, 2000, str. 105–128.
- Roure, Juan: *Towards a European Model Of Entrepreneurial Growth*. Vadjal Jaka, ur.: Dynamic Entrepreneurship for New Economy, Conference Proceedings. Portorož: GEA College of Entrepreneurship, 2000, str. 16–33.
- Rozman Rudi: *Kako prevesti »management« v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, vodenje, ravnanje?* Kranj : Organizacija. 21 (1996), 1, str. 5–16.
- Rozman Rudi: *Razmerja med poslovanjem, organizacijo in ekonomijo ter med pripadajočimi znanostmi*. Kranj: Organizacija. 32 (1999), 4, str. 185 – 192.
- Rubenstein Herbert R., Grundy Tony: *Breakthrough Inc. High-growth strategies for entrepreneurial organizations*. Edinburgh. Person Education LTD, 1999.
- Sadler Philip: *Managing change*. London : The Sunday Times Business Skills. Kogan Page, 1995, 192 str.
- Sapienza Harry J., Grimm Curtis M.: *Founder Characteristics, Start-up Process, and Strategy/structure Variables as Predictors of Shortline Railroad Performance*, Entrepreneurship Theory and Practice, 1997. (fotokopija članka).
- Schak David C. ur.: *Entrepreneurship, Economic Growth, and Social Change : The Transformation of Southern China*. Queensland : Griffith University, 1994, 97 str.
- Schalman William A.: *Some Thoughts on Business Plan*. Sahlman William A. in dr., ur. : The Entrepreneurial Venture. Boston: Harvard Business School Press, 1999, str 138–176.
- Schumpeter Joseph A.: *The Theory of Economic Development*. (ponatis, original tiskan 1934). Boston : Harvard University Press- Transaction Inc., 1983.
- Schuyler William E., Jr.: *Patents and the Entrepreneurial Enivironement*. Kent A.Calvin, ur.: The Environement for Entrepreneurship. Waco : Baylor University, 1984, str. 117–154.
- Scott B.R., Bruce R.: *Five Stages of Growth in Small Business*. Long Range Planning. 20 (1987) 3, str. 45–52.
- Sexton Donald L., Bowman-Upton N.B.: *Entrepreneurship: Creativity and Growth*. New York : Macmillan, 1991, 327 str.
- Sexton Donald L., Kasarda John D.: *The State of the Art of Entrepreneurship*. PWS-Kent Pub.Co., 1992.

- Sfiligoj Antonio: *Integrated approach to entrepreneurial and local development in Slovenia*. UNDP in Republika Slovenija, 1999, 112 strani.
- Shapero Albert: *The Entrepreneurial Event. The Environment for Entrepreneurship*. Waco : Baylor University, 1984, str. 21–40.
- Sharlezdyna Ibrayeva Elina: *Entrepreneurship in Transitional Economies: Testing a Social Cognitive Model*. Doctor's degree thesis - summary. The University of Nebraska - Lincoln. ProQuest, Digital dissertations, 1999.
- Sholl Jeff: *Ten principles of intrapreneuring*. Executive Excellence Inc., Provo, Jan. 1998.
- Simon Herman: *Hidden Champions; Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies*. Boston : Harvard Business School Press, 1996, 287 str.
- Smallbone, D.: *SME and Regional Economic Developing. A Policy Agenda*. Piasecki, Fogel, ur.: Regional Determinants of SME Development in the CEEC. Lodz : Lodz University Press, 1995, str. 7–29.
- Smilor Raymond W., Kuhn Robert L.: *Managing Take-Off in Fast Growth Companies: Innovations in Entrepreneurial Firms*. New York : Praeger, 1986, 191 str.
- Solymossy Emeric: *Entrepreneurial dimensions: the relationship of individual, venture, and environmental factors to success*. Doctor's degree thesis. Cleveland: Weatherhead School of Management. Case Western Reserve University, 1998.
- Solymossy Emeric, Penna Atilo Armando: *Sustainable Growth for the Small Business: A Theory of Organizational Transition*. 2001: An Entrepreneurial Odyssey. Conference Proceedings. Florida: USASBE/SBIDA, 2001. (www.usasbe.org)
- Stevenson, Hamish; Webb, Andrew: *Britain's Fastest Growing Unquoted Companies*. Oxford : Templeton College, 1998.
- Stevenson Howard H., Jarillo Carlos J.: *A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management*. Strategic Management Journal, 11. John Wiley & Sons, Ltd., 1990, str. 17–27.
- Stevenson, Howard H., Gumpert David E.: *The Heart of Entrepreneurship*. Sahlman William A., Stevenson Howard H. ur.: The entrepreneurial venture. Boston : Harvard Business School Press, 1992, str. 9–25.
- Stevenson, Howard H.: *Do Lunch or Be Lunch*. Boston : Harvard Business School Press, 1998, 294 str..
- Stevenson, Howard H.: *A Perspective on Entrepreneurship*. Sahlman William A. et al., ur.: The entrepreneurial venture. 2. izdaja. Boston : Harvard Business School Press, 1999, str. 7–22.

- Stewart Alex: *A Prospectus on the Antropology of Entrepreneurship*. Entrepreneurship Theory and Practice, 1991. (fotokopija članka)
- Stewart Wayne H. Jr., Watson Warren E., Carland JJoAnn C., Carland James W.: *A Proclivity for Entrepreneurship: A Comparison of Entrepreneurs, Small Business Owners, and Corporate Managers*. Journal of Business Venturing. New York, 1999. ProQuest (IZUM). 22.5.2000.
- Stickland Francis: *The Dynamics of Change : Insights into Organisational Transition from the Natural World*. London : Routledge, 1998, 203 str.
- Storey John M.: *Inside Amercia's Fastest Growing Companies*. New York : Wiley, 1989, 268 str.
- Storey, D.; Johnston, S.: *Job Generation and Labour Market Change*. MacMillan, London, 1987.
- Suarez-Villa Luis: *The Evolution of Regional Economies: Entrepreneurship and Macroeconomic Change*, Praeger, 1989, 261 str.
- Sweeney Gerald Patrick: *Innovation, Entrepreneurs, and Regional Development*. New York : St.Martin's Press, 1987.
- Tajnikar Maks: *Priročnik za načrtovanje rastočih poslov*. Ljubljana : PCMG in ZRSZZ, 1999, 118 str.
- Tajnikar Maks et al.: *Upravljavaska ekonomika*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000, 347 str.
- Tajnikar Maks: *Origins of High Growth Firms in Late Transitional Circumstances - The Case of Slovenia*. Vadjal Jaka, ur.: *Dynamic Entrepreneurship for the New Economy*. Conference Proceedings. Ljubljana : GEA College of Entrepreneurship, 2000, str. 51–58.
- Tajnikar Maks: *Tvegano poslovanje: Knjiga o gazelah in rastočih poslih*. 2. izdaja. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000, 308 str.
- Tajnikar Maks, Bršič Bernard: *Characteristics Of High Growth Firms In Late Transitional Circumstances – The Case Of Slovenia*. Vadjal Jaka, ur.: *Dynamic Entrepreneurship for the New Economy*. Conference Proceedings. Portorož : GEA College of Entrepreneurship, 2002, str. 25–33.
- Tashakori Maryam: *Management Succession: From the Owner-founder to the Professional President*. New York : Praeger, 1980.
- Terpstra David E., Olson Philip D.: *Entrepreneurial Start-up and Growth: A Classification of Problems*. Baylor University. Entrepreneurship Theory and Practice, 1993. (fotokopija članka).
- Timmons Jeffry A.: *The Entrepreneurial Mind*. Babson College and Harvard Business School. Acton : Brick House, 1989, 187 str.

- Timmons Jeffrey A.: *New Business Opportunities*. Babson College and Harvard Business School. Acton : Brick House, 1990, 123 str.
- Timmons Jeffrey A.: *Planning and Financing the New Venture*. Acton : Brick House, 1990. 188 str.
- Timmons Jeffrey A.: *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21's Century*. 5. izdaja. Boston : Irwin. Homewood, 1999, 612 str.
- Tsai W.M., MacMillan Ian C., Low M.B.: *Effects of Strategy and Enviroment on Corporate Venture Success in Industrial Markets*. Journal of Business Venturing. 6 (1991), str. 9–28.
- Urbančič T., Kononenko I., Križman V.: *Review of Applications by Ljubljana Artificial Inteligence Laboratories*. Technical Report IJS DP-6218. Ljubljana : Institut Jožef Štefan, 1991.
- Vahčič Aleš, Glas Miroslav, Petrin Tea: *SME and Job Creation in Slovenia*.. Conference Proceedings. Vienna : 28th European Small Business Seminar, 1998, str. 246–253.
- Vahčič Aleš: *Vloga podjetništva pri premagovanju razlik v gospodarski razvitosti v državah v razvoju*. Slovenska ekonomska revija. 46 (1995) 4, str. 295–312.
- Wacker Watts, Taylor Jim, Means Howard: *The Visonary's Handbook: Nine Paradoxes That Will Shape the Future of Your Business*. New York : HarperBusiness, 2000, 254 str.
- Warner Andrew M.: *Economic Creativity*. Boston : Harvard Institute for Economic Development, 2000.
- Wennekers Sander, Thurik Roy: *Linking Entrepreneurship and Economic Growth*. Small Business Economics. Dordrecht, 1997. (web: 22.5.2000).
- Wennekers Sander: *Entrepreneurship, Economic Growth and What Links Them Together*: Strategic study. Zoetermeer: EIM/Small Business Research and Consultancy, 1997. 71 str.
- Welter Friederike: *Who Wants to Grow? Growth Intentions and Growth Profiles of Entrepreneurs in Germany*. Frontiers of Entrepreneurship Research. Boston: Babson College, 2001. (www – glej vire)
- Wiklund Johan: *Small Firm Growth and Performance. Entrepreneurship and Beyond*. Joenköping : JIBS. Joenköping University, 1998, 361 str.
- Wiklund Johan: *Growth Motivation and its Influence on Subsequent Growth*. Frontiers of Entrepreneurship Research. Boston: Babson College, 2001. (www – glej vire)
- Willard, E.G., In Order to Grow, Must the Founder Go: *A Comparison of Performance Between Founder and Non-Founder Managed High-Growth Manufacturing Firms*, Journal of Business Venturing, May 1992, str. 181–194.

- Wind Jerry Yoram, Main Jeremy: *Driving Change: How the Best Companies are Preparing for the 21th Century*. London : Kogan Page, 1998, 360 str.
- Witten Ian H., Frank Eibe: *Data Mining: Practical Machine Learning Tools and Techniques with Java Implementations*. San Francisco : Morgan Kaufmann, 2000, 369 str.
- Young Frank W.: *A Macrosociological Interpretation of Entrepreneurship*. Kilby Peter ur.: *Entrepreneurship and Economic Development*. Free Press, 1971, str. 139–150.
- Zahra Shaker A.: *A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension*. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 17 (1993) 4, str. 5–21.
- Zimmerman Monica A.: *New Venture Legitimacy: Determinants and Effect of Legitimacy on New Venture Performance* (firm growth, entrepreneurship), Doctor's degree thesis. Temple University. ProQuest, Digital disertations. (web: 11.9.1999)
- Zoghlin Gilbert G.: *From Executive to Entrepreneur - Making the Transition*, New York : Amacom, 1991, 212 str.
- Zoltan, R., *Entrepreneurship and Small Business; The Hungarian Trajectory*, Nov. 1991, str. 447–465.
- Zook Chris, Allen James: *Profit From the Core: Growth Strategy in An Era of Turbulence*. Boston : Harvard Business School Press, 2001.
- Žižek Jan, Liechtenstein von Herbert: *Venture Capital & Entrepreneurship in Central & East Europe*, Final Report. Database Survey on 750 Central and East European Dynamic Entrepreneurs. Gent : EFER, 1994, 78 str.
- Žižek Jan: *Podjetništvo v ekonomski teoriji*. Glas Miroslav, Pšeničny Viljem, ur.: *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana : Ministrstvo za malo gospodarstvo in turizem RS in GEA College, 2000, str. 21–36.

10.2. Viri

- APP, 2000; 2001: *Poročilo o poslovnem izidu, sredstvih in obveznostih do virov sredstev gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 1999*; Ljubljana : Agencija za plačilni promet Republike Slovenije, april 2000 (vključno s podatki za 134 izbranih dinamičnih podjetij).
- GZS-SKEP, 1999: *Analiza poslovanja malih družb v letu 1999*. Ljubljana : Gospodarska zbornica Slovenije.

- Arthur Andersen 2001: *Not Just Peanuts. Europe-USA: Stimulating an Entrepreneur Friendly Environement*. Bruselj: Arthur Andersen in GrowthPlus, 2001.
- Babson College Kauffman Research Conference – www.babson.edu/entrep/fer/ – za vse navedbe v literaturi : *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- Christy John H., Cyran Robert.: *The global 100*, New York : Forbes. ProQuest (IZUM). 22.5.2000.
- EFER 1996: *Europe's 500. Dynamic Entrepreneurs The Job Creators*. Brussels: European Foundation for Entrepreneurship Research.
- GrowthPlus 1998; 1999; 2000; 2001: Letna poročila o 500 najhitreje rastočih podjetjih v državah EU; Bruselj: Growth Plus in Europe's 500.
- GrowthPlus 1999 Research Report. Brussels : Arthur Andersen, GrowthPlus/Europe's 500, 131 str.
- GVIN – baza Gospodarskega vestnika za vsa podjetja v RS.
- I-BON – baza podatkov o poslovanju gospodarskih družb v RS, Novi forum d.o.o. Ljubljana
- Inc 500: 1995 – 2000. Objave 500 gazel v ZDA po letih. Inc Magazine – www.inc.com
- KDnuggets, metode in programska orodja za odkrivanje zakonitosti iz podatkov: <http://www.kdnuggets.com>
- Rebernik Miroslav et al.: *Zbiranje, analiziranje in vključevanje podatkov o slovenskem malem gospodarstvu v »The European Observatory for SME's*. Maribor : Institut za podjetništvo in management malih podjetij EPF Univerze v Mariboru, 2001.
- Roure Juan: *E-500 Aggregate Data: Welth Creation; Employment Creation*. 1999 Sample Study. Sources. Barcelona: IESE, 2001.
- Weka programski paket : <http://www.cs.waikato.ac.nz/ml/weka>
- ZRSZZ: *Letno poročilo Zavoda RS za zaposlovanje 1999*. Ljubljana : 2000.

PRILOGE

- Priloga 1: Odgovori dinamičnih podjetnikov na vprašalnik (Slovenija: 1993–94; 2000–01; Evropa: 2000–01) str. I–1 do I–34
- Priloga 2: Dejavniki rasti dinamičnih podjetij v Evropi – Značilnosti gazel in vprašanja, ki ustrezajo dejavnikom rasti dinamičnih podjetij v Evropi. str. II–1 do II–6
- Priloga 3: *T*-test za skupine spremenljivk glede na kazalnike rasti – izpis značilnih in mejnih vrednosti; binarizacija odgovorov na vprašanjastr. III–1 do III-10
- Priloga 4: χ^2 test razlik v odgovorih med odgovori:
Slovenija 2001 in Evropa 2001 str. IV–1 do IV–3
- Priloga 5: Format vhodne datoteke s podatki
o slovenskih dinamičnih podjetjih za program Weka.....str. V–1
- Priloga 6: Atributi v odločitvenih drevesih,
ki vplivajo na rast dinamičnih podjetijstr. VI–1 do VI–2

POGOJI IN MOŽNOSTI ZA DINAMIČNO PODJETNIŠTVO V SLOVENIJI

Povzetek doktorske disertacije

Mnogi v Sloveniji še dandanes, v začetku 21. stoletja, podjetništvo povezujejo predvsem z nastajanjem novih malih podjetij, katerih ustanovitelji so posamezniki – podjetniki in vse pogostejše podjetniški timi. To je zagotovo odraz preteklosti, ko je bila tako v teoriji kot tudi v vsakdanjem življenju vloga posameznika pri kreiranju nove vrednosti v gospodarstvu zožena na manjše gospodarske subjekte, mala podjetja, na obrt, vse kar je nastalo »večjega«, pa je bilo tako ali tako »družbeno ali državno« ali pa »tuje« – ne le po lastništvu, ampak tudi glede na naše vrednote. Le počasi prihaja v zavest spoznanje, da je podjetništvo najpomembnejša filozofija napredka, da so prav podjetniki tisti, ki udeležujejo nove tehnologije, ustvarjajo dodano vrednost in omogočajo vseh družbeni, kulturni, socialni in osebni razvoj.

Vemo, da so nekatere države bolj podjetniške, druge manj, da si nekatere želijo biti podjetniško naravnane, v drugih pa prevladuje miselnost, da je podjetništvo nekaj ne ravno lepega, privlačnega, celo nasprotno. Spet imamo države, kjer je podjetniški način razmišljanja normalen, otrokom privzgojen od mladih let, pa takšne, kjer je podjetništvo (spet) aktualno šele zadnjih nekaj let... Katere so bolj podjetniške? Predvsem tiste, kjer sta podjetništvo in podjetniški duh slehernega posameznika prepoznana kot ena najpomembnejših vrednot in kjer so ustvarjeni pogoji za vstopanje in rast podjetij.

V Sloveniji, podobno kot v državah srednje Evrope, splošno javno mnenje še vedno ni preveč naklonjeno podjetništvu. Prevladuje prepričanje, da je s podjetništvom povezana velika socialna diferenciacija, da morajo ljudje veliko delati zaradi podjetnikov, ki si prisvajajo ustvarjeno, dodano vrednost, da podjetništvo pomeni neupravičeno bogatenje, špekulantsvo in podobno. To je v nasprotju s podjetniško filozofijo bolj podjetniških držav, kjer se je skozi desetletja uveljavilo prepričanje, da so podjetniki pravzaprav heroji, ki spreminjajo svet in navade, ter ustvarjajo napredek in dodano vrednost.

Kako torej tudi v Sloveniji spodbuditi »motor« podjetništva, hitro rastoča, dinamična podjetja, ki edina (kot je ugotovil David Birch; 1987) ustvarjajo gospodarsko rast in dodano vrednost? Kako ustvariti pogoje in možnosti za razvoj predvsem najbolj dinamičnega dela gospodarstva – dinamičnega podjetništva?

Tega vprašanja smo se lotili z večletnim raziskovanjem pogojev in možnosti za dinamično podjetništvo v Sloveniji. Rezultate raziskovanja predstavljamo v disertaciji, ki vsebuje sledečih devet temeljnih poglavij: (1) Vprašanja in cilji raziskovanja; (2) Razumevanje in mesto podjetništva; (3) Dinamično podjetništvo in značilnosti dinamičnih podjetij; (4) Oblikovanje raziskovalnega modela; (5) Metoda raziskovanja; (6) Značilnosti dinamičnih podjetij v Sloveniji; (7) Razlike v dejavnikih dinamičnega podjetništva med Slovenijo in EU; (8) Strojno učenje na primerih dinamičnih podjetij; ter (9) Pogoji in možnosti za dinamično podjetništvo v Sloveniji; in priloge.

RAZISKOVALNI CILJI

Raziskovanja dinamičnega podjetništva v Sloveniji smo se lotili iz sledečih temeljnih razlogov: (1) najprej nas je motiviralo prepričanje, da je slovensko gospodarstvo zelo odvisno od uspešne rasti najbolj dinamičnega dela malih podjetij, ki bodo uspela premagati »bolečine rasti«; (2) motivirala nas je želja, da ugotovimo, kateri zunanji (okoljski) in notranji dejavniki pospešujejo ali zavirajo uspešno rast dinamičnih podjetij v Sloveniji; (3) ugotoviti smo tudi želeli, kateri dejavniki so najbolj pomembni pri prepoznavanju potenciala dinamičnih podjetij oz. t.i. podjetniških *gazel* ter njihovih možnosti za uspeh.

Poleg tega želimo z rezultati raziskovanja prispevati k (4) boljšemu poznavanju in učinkovanju dejavnikov dinamičnega podjetništva in dinamičnih podjetnikov, (5) k uspešnejšemu in učinkovitejšemu ravnanju dinamičnih podjetnikov, ki upravljajo in poslovdijo rast dinamičnih podjetij, (6) želimo izdelati testni ekspertni sistem za prepoznavanje dinamičnih podjetij ter njihovo uspešnejše in učinkovitejše upravljanje in poslovdenje, in (7) prispevati k oblikovanju politike države do podjetništva oz. do načrtovanja politike pospeševanja podjetništva, in še posebej dinamičnega podjetništva, kot pomembnega kreatorja delovnih mest in razvoja ekonomije.

UMESTITEV PODJETNIŠTVA, DINAMIČNEGA PODJETNIŠTVA IN OBLIKOVANJE RAZISKOVALNIH HIPOTEZ

Ugotovili smo, da imajo podjetništvo, podjetnik in podjetniška organizacija svoje mesto v ekonomski in poslovno-organizacijski znanosti in da podjetništva ne moremo avtomati-

čno enačiti oziroma zožiti na »malo gospodarstvo« ali na kreacijo novih podjetmov, čeprav drži, da je tako v literaturi kot v vsakdanjem življenju ta povezava zelo pogosta in je predvsem posledica dejstva, da nove gospodarske enote brez podjetniškega pristopa in predvsem brez podjetnikov ne nastajajo. Po drugi strani pa imamo tudi v malem gospodarstvu veliko gospodarskih subjektov, ki se ne vedejo podjetniško oz. nimajo ali ne želijo imeti prav nobenega potenciala rasti.

Utemeljili smo nujnost interdisciplinarne obravnave podjetništva kot družbeno-ekonomskega fenomena dvajsetega in enaindvajsetega stoletja, saj povezuje najmanj tri temeljne pristope: (1) *ekonomski vidik*: z makroekonomskega in socioekonomskega vidika lahko ugotavljamo, ocenjujemo in merimo prispevek »podjetništva« h gospodarski rasti, zaposlovanju, k razvitosti držav in blagostanju družbe. Z mikroekonomskega vidika pa lahko ugotavljamo ekonomske učinke delovanja posameznih podjetniških subjektov, njihovo optimalno velikost za doseganje donosov in uravnavanje uporabe virov za doseganje maksimalnih učinkov; (2) *poslovno-organizacijski vidik* nam pomaga zagotoviti ekonomske cilje v podjetniški organizaciji – podjetju in upravljati ter poslovoditi posamezne poslovne funkcije, ki so nujna specializacija podjetništva za doseg ekonomskih in socioekonomskih ciljev; (3) *vidik podjetniškega ravnanja in vedenja* nam omogoča v določeni meri pojasniti, kakšno naj bi bilo podjetniško ravnanje in vedenje podjetnika (podjetniško-menedžerskega tima) in podjetniške organizacije, da bi ob uporabi profesionalnih tehnik in modelov poslovno-organizacijskih ved dosegali ekonomske in tudi neekonomske cilje podjetnika in vseh drugih, ki vstopajo v organizacijsko razmerje.

Naše proučevanje podjetništva smo omejili na ožje področje – na *dinamično podjetništvo*. Ugotovili smo, da ima izjemno makroekonomsko vlogo in da rast najbolj dinamičnih podjetij največ prispeva k rasti nacionalnih gospodarstev, k družbenemu blagostanju, ustvarjanju priložnosti za delo, k tehnološkemu napredku in razvoju, ter ustvarja največjo dodano vrednost.

Dinamično podjetništvo smo podrobneje definirali v okviru teorije rasti podjetja (Penrose, 1995), z modeli rasti, z dejavniki rasti, ki smo jih razdelili na okoljske ter notranje (podjetje in podjetnik), z motivacijo za rast (in žetev), s strategijami rasti ter sistemi poslovođenja in razvoja organizacije podjetja. Dolgoročna rast podjetja pomeni predvsem profit – žetev podjetnika, ki je prepoznal tržno priložnost, ter na osnovi jasne vizije in žetvenega pričakovanja razvil proaktivno strategijo rasti podjetja ter organizacijo skozi vse organizacijske faze do korporacijskega podjetništva (Tajnikar, 2000). Dinamična podjetja vodijo dinamični podjetniki, ki ustvarjajo spremembe in vplivajo na okolje, so inovativni in dolgoročno uspešni, kar je mogoče meriti s finančnimi in nefinančnimi

kazalniki, in katerih poslovne strategije so konkurenčnost, internacionalizacija in globalizacija.

Dinamična podjetja najdemo v vseh fazah razvoja podjetja, ne le v t. i. fazi rasti, dolgoročna rast pa je povezana in odvisna od uspešne uveljavitve profesionalizacije vodenja in razvitja podjetniško-menedžerskega tima kot tudi od razvite, poslu prilagojene profesionalne organizacije. Za vodenje dinamičnega podjetja je nujno razumevanje in poznavanje tehnik poslovanja podjetja v rasti, kar pomeni, da ni pričakovati, da bodo najbolj dinamična podjetja vodili podjetniki posamezniki, ampak močni podjetniško-menedžerski timi, vodeni (»leadership«) z močnim podjetnikom ali podjetniškim menedžerjem, ki ni nujno tudi podjetnik–ustanovitelj.

S študijem dosedanjih spoznanj smo ugotovili, da je rast (dinamičnih) podjetij odvisna od določenih dejavnikov: (1) poslovnega okolja, (2) podjetnika in/ali podjetniško-menedžerskega tima in njegovih zmožnosti, (3) odnosa podjetnika in podjetja do inovativnosti, razvojne in raziskovalne dejavnosti in uvajanja sprememb, (4) strategije ali modela rasti in žetvene strategije, (5) sistema poslovanja in poslovnega modela, (6) zaposlenih in upravljanja s človeškimi viri, ter (7) financiranja rasti. Dejavniki rasti imajo zunanjo – okoljsko (1) in notranjo komponento (2–7).

V disertaciji smo preverjali podobnosti in razlike v učinkovanju teh dejavnikov in posameznih značilnosti na dinamična podjetja v Sloveniji v primerjavi z dinamičnimi podjetji v Evropski zvezi (EU). V Sloveniji že imamo dinamična podjetja oz. dinamične podjetnike, ki jih glede na kriterije EU lahko uvrstimo med evropske najhitreje rastoča dinamična podjetja. Naša teza je, da dinamična podjetja v Sloveniji nastajajo in delujejo ob značilno različnih notranjih in zunanjih pogojih, ki bistveno vplivajo na hitro rast podjetij. Za pospešitev rasti podjetij in podporo dinamičnemu podjetništvu bi morali zagotoviti vsaj podobne pogoje v okolju in znotraj hitro rastočih podjetij, kot jih imajo dinamična podjetja v Evropi. Z ugotovitvijo teh razlik je možno spodbuditi aktivnosti, ki naj bi v bližnji prihodnosti privedle do zagotovitve vsaj podobnih pogojev dinamičnega podjetništva, kot so v Evropi. Temeljno hipotezo naloge torej zapišemo:

- *Zunanji in notranji dejavniki dinamičnega podjetništva se v Sloveniji značilno razlikujejo od dejavnikov, ki ob prehodu v 21. stoletje vplivajo na dinamična podjetja v Evropi.* (H)

Da bi v kasnejših fazah raziskovanja mogli zagotoviti mednarodno primerljivost, smo dejavnike in značilnosti, ki vplivajo na rast in uspešnost dinamičnih podjetij, prevzeli po izsledkih evropskih raziskovanj (Roure et. al., 1999; Mei-Pochtler, 1999). Rast in

uspešnost dinamičnih podjetij smo merili s sedmimi merili: indeks DaBEG³⁸, rast celotnega prihodka, rast dobičkov v prihodku, rast dobičkovnosti kapitala, rast dobičkovnosti sredstev, rast prihodka in rast dobička na zaposlenega.

Na tej podlagi smo temeljno hipotezo (H) preoblikovali v osnovno delovno hipotezo (H1) in jo podrobneje razčlenili in oblikovali več delovnih hipotez o različnosti posameznih dejavnikov rasti.

- *Rast dinamičnih podjetij v Sloveniji je odvisna od dejavnikov dinamičnega podjetništva, ki se značilno razlikujejo od dejavnikov v EU* (H1)

Rezultati preverjanja te hipoteze (H1) so predstavljali tudi osnovo za preveritev temeljne hipoteze (H), ki smo jo opredelili z dispozicijo kot osrednjo hipotezo raziskovanja.

Potrditve ali zavrnitev postavljene hipoteze (H1) sicer predstavlja pomembno osnovo za bodoče načrtovanje poslovnega okolja in ravnanja podjetnikov, vendar ne odgovarja na eno temeljnih vprašanj, ki smo si jih zastavili med cilji naloge: kako prepoznati dinamično podjetje oz. kako na osnovi čim manj značilnosti ugotoviti, ali ima neko podjetje potencial rasti ali ne. Zato smo v raziskovanju naredili korak dalje, in preverili tudi sledečo hipotezo:

- *Posamezni dejavniki rasti dinamičnih podjetij so toliko pomembnejši od drugih, da je na njihovi osnovi mogoče napovedovati uspešnost in rast dinamičnih podjetij.* (H2)

Preveritev te hipoteze koristi ne le podjetnikom, ki vodijo dinamična podjetja in investitorjem, ampak tudi okolju, ki tako lažje vzpostavi pogoje za hitro rast dinamičnih podjetij.

RAZISKOVALNI MODEL IN METODA RAZISKOVANJA

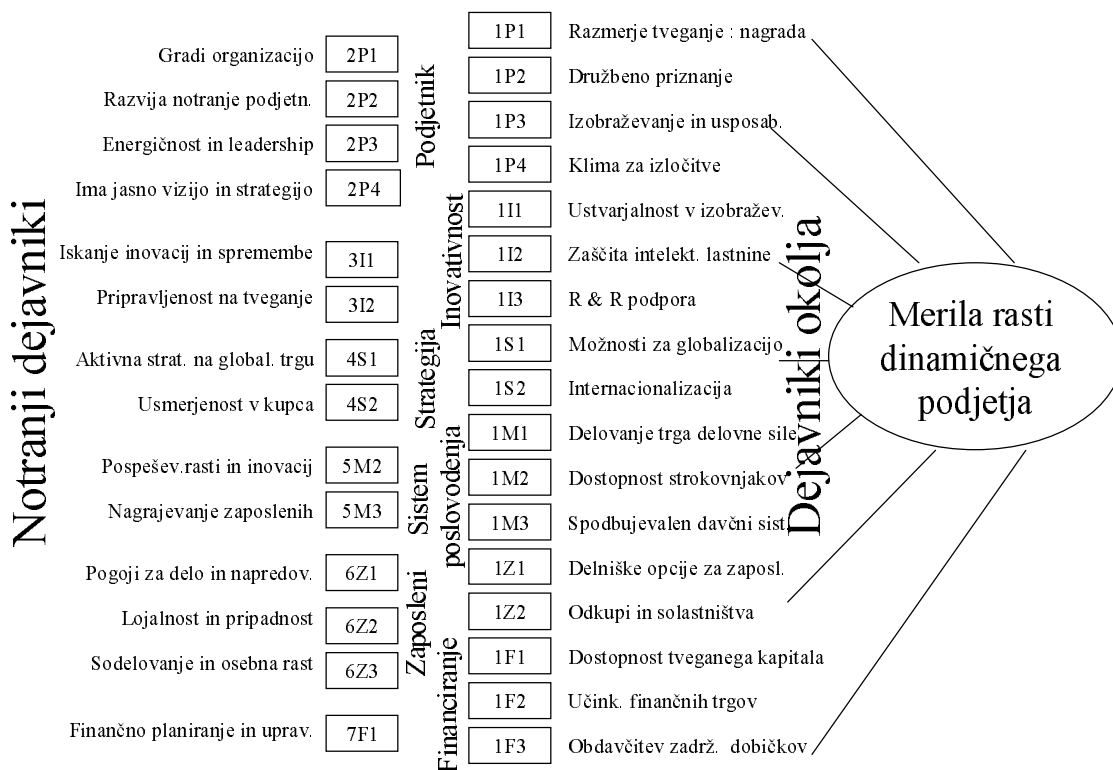
Za preveritev obeh hipotez naloge smo oblikovali raziskovalni model, v katerem smo za izhodišče povzeli tiste zunanje- in notranje-okoljske značilnosti, ki so jih kot značilne prepoznali pri raziskovanju evropskih gazel (Mei-Pochtler, 1999; 97–104). Šest dejavnikov s 17 zunanje-okoljskimi ter 14 notranje-okoljskimi značilnostmi prikazujemo na *sliki 1*.

³⁸ Indeks DaBEG (Birch, 1987; 36-37), ki meri relativno in absolutno rast zaposlovanja:

$$DaBEG = \left(z_{tn} - z_{tn-5} \right) * \frac{z_{tn}}{z_{tn-5}}$$

pri čemer je *z* absolutno število zaposlenih v določen letu (tn)

Slika 1. Dejavniki in značilnosti hitre rasti dinamičnih podjetij v EU – raziskovalni model



Vir: Prirejeno po Mei-Pochtler, 1999.

Za preveritev razlik v dejavnikih rasti med slovenskimi in evropskimi dinamičnimi podjetji smo iz baze vseh podjetij v Sloveniji izbrali podjetja, ki so ustrezala določenim kriterijem ter njihovo uspešnost dodatno preverili z merili rasti, ki smo jih navedli na str. 3. Kriteriji, ki smo jih uporabili za izbor podjetij, so bili enaki kriterijem za izbor evropskih dinamičnih podjetij – Europe's 5000 (GrowthPlus, 2001). Ti kriteriji so:

- Podjetnik je lastnik najmanj 15% osnovnega kapitala podjetja oziroma najmanj 5% delnic, če je podjetje uvrščeno na borzo
- Podjetje ni del holdinga oz. drugo podjetje ali delničar nima v lasti več kot 50% osnovnega kapitala podjetja
- V proučevanem petletnem obdobju je morala biti povprečna rast prihodka najmanj 50% nominalno
- Tako rast prodaje in prihodka kot tudi zaposlenosti naj bi bila bolj posledica organske rasti podjetja, kot pa združitev in pripojitve

- Podjetje naj bi ob koncu proučevanega obdobja ustvarjalo dobiček, toda ker hitra rast običajno ne izkazuje dobičkov, so možne izjeme
- Podjetje je moralo imeti najmanj 50 zaposlenih v zadnjem letu proučevanja, in ne več kot 5000 v prvem letu proučevanja (rast zaposlovanja, merjena z indeksom DaBEG $\geq$ 20)
- Podjetja, mlajša od pet let, so bila izključena

Za primerjave smo uporabili tudi izvirno bazo podatkov o dinamičnih podjetjih iz raziskovanja 1990–1993 (Žižek, Liechtenstein, 1994) ter izvirno bazo o dinamičnih podjetjih iz raziskovanj evropskega zduženja gazel - GrowthPlus (Roure, 2001), dopolnjeno z anketiranjem v letu 2001. Temeljne podatke o bazah dinamičnih podjetij, ki smo jih uporabili za naše raziskovanje prikazujemo v tabeli 1.

Tabela 1. Temeljni podatki o bazah dinamičnih podjetij v raziskavi

	Dinamični podjetniki (1989-1993)	Dinamični podjetniki (1994-1999)	EU dinamični podjetniki (1994-1999)
	<i>Žižek 1994</i>	<i>Pšeničny 2001</i>	<i>Roure in Pšeničny 2001</i>
Povprečna starost podjetij	7,1	9	23
Povprečna starost podjetnikov	43	41	43
Povprečni obseg CP v mio EUR	2,2	6,4	53,1
Povprečna rast CP v % v obdobju	105	386	318
Povp. št. zaposlenih v zadnjem letu	26	98	754
Povp. CP na zapos. v zad.l. v 000 UER	84,6	65,3	70,4
Povp.rast zaposlovanja v % v obdobju	64,6	172	302
Velikost vzorca	150	175	93

Viri: Žižek in Liechtenstein (1994), Pšeničny (2000, 2001), Roure (2001)

Za zbiranje opisnih podatkov, mnenj in stališč podjetnikov, smo v izhodišču uporabili vprašalnik, ki so ga razvili za proučevanje dinamičnih podjetij v srednji in vzhodni Evropi leta 1993 (Žižek, Liechtenstein, 1994) in tudi pri prvi raziskavi evropskih dinamičnih podjetij 1995. leta (EFER, 1996). Vprašalnik je imel 87 vprašanj, ki so dala pregled značilnosti dinamičnega podjetnika in dinamičnega podjetja, o zaposlenih, o osnovnih sredstvih podjetja, o financiranju podjetja, uspešnosti, investicijskih načrtih za prihodnje obdobje ter poslovnem, davčnem in finančnem okolju dinamičnih podjetij.

Ker določena vprašanja in značilnosti s tem vprašalnikom niso bila pokrita, smo na osnovi testnih rezultatov na vzorcu 94 dinamičnih podjetij v letu 1999 osnovni vprašalnik dopolnili tako, da smo v celoti in nespremenjenih zadržali osnovnih 87 vprašanj, dodali pa

smo 14 vprašanj, ki so nam omogočila analiziranje podjetnikove motivacije, poslovne in žetvene strategije, odnos do najemanja svetovalcev in nekatera druga.

Preverjanja naše hipoteze o različnosti dejavnikov, ki vplivajo na dinamična podjetja v Sloveniji in EU, ter dodatne hipoteze o različnih težah posameznih dejavnikov na rast dinamičnih podjetij, smo se ob upoštevanju raziskovalnega modela in meril rasti, lotili s statistično analizo različnosti odgovorov dinamičnih podjetnikov v navedenih treh raziskavah ter z alternativno metodo ugotavljanja vzročnih povezav med značilnostmi podjetij – eno od sodobnih metod »umetne inteligence«. Za statistično analizo smo uporabili *t*-test ter test χ^2 za ugotavljanje razlik med nedovisnimi vzorci, za analizo vzročnih povezav med dejavniki pa smo uporabili metodo induktivnega učenja odločitvenih dreves (»*data-mining*«) oz. obliko t. t. »*what-if*« analize, ki jo uporabljajo tudi za napovedovanje poslov (Makridakis, 1990; Stevenson, 1998), za analizo dejavnikov rasti podjetij pa je po nam znanih podatkih še niso uporabili. Izbrali smo programsko orodje Weka, ki omogoča upora-bo različnih metod strojnega učenja nad istimi podatki.

Analiza podatkov s strojnim učenjem je novejšo področje računalništva, ki se ukvarja z odkrivanjem implicitnih, doslej neznanih in potencialno koristnih informacij v podatkovnih bazah (Witten, Frank, 2000). Ključni postopek te metodologije je strojno učenje, ki vključuje avtomatsko izpeljavo odločitvenih dreves, klasifikacijskih pravil ali regresijskih in drugih modelov iz podatkov. Tako dobljeni modeli predstavljajo posplošitev vhodnih podatkov (oz. primerov) in jih lahko uporabimo za klasifikacijo, napovedovanje in razlago pojavov, ki jih raziskujemo.

Najbolj raziskana in glede dostopne programske opreme tudi najbolj razširjena metoda strojnega učenja je strojno učenje iz primerov, imenovano tudi induktivno strojno učenje. Pri tej obliki učenja primere problemskih situacij podamo učnemu sistemu (programu), ta pa izpelje splošne opise konceptov za reševanje problemov. Opisi konceptov imajo lahko obliko odločitvenih dreves ali pravil če–potem (»*if-then*«). Učne primere lahko pogosto zelo naravno opišemo z atributi in razredi. Atributi opisujejo lastnosti primerov z danega področja, razred pa določa, kako primer z danimi vrednostmi atributov obravnavamo oz. klasificiramo.

Postopek gradnje odločitvenih dreves smo s spreminjanjem parametrov variirali tako, da smo dobili po več modelov za posamezen odločitveni problem, ki dajejo različno podroben vpogled v obravnavani problem in se tudi razlikujejo po klasifikacijski točnosti. Prav preglednost in interpretabilnost teh modelov sta lastnosti, ki jim dajeta novo kvaliteto v primerjavi z rezultati statističnih obdelav, ki so sicer standardni pristop pri proučevanju rasti podjetij (npr. Solymosy, 1998; Wiklund, 1998).

Naša analiza z odločitvenimi drevesi je zajela 134 najbolj dinamičnih podjetij v Sloveniji. Izmed 320 opisnih in numeričnih podatkov o dinamičnih podjetjih v naši bazi smo za analizo izbrali določen del. Izločili smo tiste značilnosti (atribute), ki ne vsebujejo podatkov, pomembnih za napoved rasti podjetja, kot npr.: firma, kontaktne osebe, napotki za izpolnjevanje vprašalnika, ipd. Tako smo izbrali 158 podatkov, vendar je bilo na nekatere možno dati več odgovorov. Da bi dosegli čistejše rezultate pri analizi z izbranim orodjem, smo takšne karakteristike podjetja spremenili v več atributov z binarnimi vrednostmi.

ZNAČILNOSTI DINAMIČNIH PODJETIJ V SLOVENIJI IN RAZLIKE MED SLOVENIJO IN EU

Za dinamična podjetja v Sloveniji smo ugotovili, da se v preteklem desetletju niso veliko spremenila (notranje–okoljski dejavniki rasti), spremenilo pa se je poslovno, finančno in davčno okolje ter odnos okolja do podjetništva, do česar so dinamični podjetniki v naši raziskavi značilno bolj kritični, kot so bili v raziskavi leta 1994, vendar manj kritični od evropskih kolegov.

Ko smo merili vpliv posameznih značilnosti dinamičnih podjetij na naša merila rasti, smo ugotovili, da je bil indeks DaBEG slovenskih dinamičnih podjetij v preteklosti odvisen predvsem od naklonjenosti vladnih predpisov, od višine nagrade dinamičnega podjetnika, starosti opreme dinamičnega podjetja, poznavanja navad in vedenja potrošnikov ter kvalitete podjetniškega tima.

Rast celotnega prihodka dinamičnih podjetij je bila odvisna od dejavnosti podjetja (najvišja je bila v gradbeništvu), naklonjenosti vladnih predpisov in birokracije, usmerjenosti na tuje (neevropske) trge, izvora dobaviteljev dinamičnega podjetja (dobavitelji iz držav srednje in vzhodne Evrope) ter načrtovanja prihodnjih investicij.

Rast dobička v prihodku dinamičnih podjetij je bila najvišja v dejavnosti inženiringa, odvisna pa je od mnenja, ki ga ima podjetnik o višini davka na dobiček: dobiček iz leta v leto raste, če podjetnik meni, da je davek na dobiček ustrezen. Prav tako je dobiček dinamičnega podjetja naraščal, če je podjetnik prejemal najvišje nadomestilo za svoje tekoče delo, če v panogi, kjer deluje, ni bilo močne konkurence, in če so v financiranju rasti sodelovali člani menedžerskega tima.

Višje rasti dobičkovnosti kapitala smo ugotovili v podjetjih, kjer podjetnik meni, da bi še enkrat ustanovil enako podjetje, če bi se za to ponudila priložnost, kjer si podjetnik izplačuje sorazmerno nizko nagrado za tekoče delo, kjer so delavci dovolj usposobljeni za delo, in kjer je bil glavni vir zagona (ne ustanovitve) podjetja lastniški kapital.

Na rast dobičkovnosti vseh sredstev vplivajo težave pri transportu in komunikacijah, družbeno priznanje oz. priznanje okolja, izvor podjetja (ustanovitelj je podjetnik), dejavnost, nagrajevanje menedžmenta in pričakovanje podjetnikove žetve, pri čemer na rast dobičkovnosti negativno vplivajo predvsem visoko nagrajevanje menedžmenta, nevtralen odnos do soupravljanja zaposlenih, in podjetnik sam, če je ustanovil podjetje predvsem zato, da bi uresničil idejo in si zagotovil existenco.

Ugotovili smo, da se odgovori slovenskih in evropskih dinamičnih podjetnikov značilno razlikujejo predvsem pri vprašanjih o spodbujevalnem inovativnem okolju ter prenašanju razvojno-raziskovalnih dosežkov v dinamična podjetja, pri strategijah širjenja na mednarodne trge, davčnih spodbudah za solastništvo zaposlenih in udeležbo v dobičku ter vseh dejavnikih finančnega okolja (dostopnost tveganega kapitala, učinkovitost finančnih trgov in obdavčitev zadržanih dobičkov in reinvestiranja). V drugih dejavnikih okolja smo ugotovili manj ali nobene razlike.

Kljub temu lahko ocenimo, da so razlike v vplivu okolja na rast podjetij v Sloveniji in Evropi pomembne, kar potrjuje našo hipotezo o razlikah v poslovnem, finančnem in fiskalnem okolju dinamičnih podjetij med Slovenijo in EU.

Pri notranjih dejavnikih rasti podjetja smo ugotovili več značilnih razlik predvsem pri odnosu podjetnika do graditve trdne organizacije. Dinamična podjetja v Sloveniji so v zgodnejših fazah razvoja in večina še ni prešla faze profesionalizacije. Težko pa bi zaradi starostne razlike med slovenskimi in evropskimi gazelami sklepali, da gre za značilne razlike pri podjetnikih, saj so druge tri značilnosti EU gazel (odnos do notranjega podjetništva, voditeljstvo, jasna vizija) enako prisotne tudi pri slovenskih dinamičnih podjetnikih. Hipoteze o razlikah pri tem dejavniku na podlagi takšnih preskusov ni mogoče ne potrditi ne ovreči.

Velike razlike med slovenskimi in evropskimi dinamičnimi podjetniki in podjetji smo ugotovili pri odnosu do inovativnosti in v poslovnih strategijah. Pri večini odgovorov na vprašanja, ki pojasnjujejo ta dva dejavnika, so odgovori značilno različni, iz česar sklepamo, da hipotezi o razlikah pri teh dveh dejavnikih lahko potrdimo.

Pri vprašanjih, ki se nanašajo na sistem poslovanja (menedžmenta), smo večje razlike ugotovili pri lastnostih poslovnega sistema podjetja, ki kažejo na »organizacijo, ki pospešuje rast in inovativnost«, manj razlik pa pri odnosu podjetnika do nagrajevanja zaposlenih in menedžmenta. Hipoteze o razlikah pri tem dejavniku tako ni mogoče v celoti ovreči, pa tudi ne potrditi.

Tudi pri odnosu dinamičnih podjetnikov do zaposlenih smo ugotovili, da obstaja vrsta podobnosti med evropskimi in slovenskimi dinamičnimi podjetji. Razlike so predvsem v

vprašanjih, ki pojasnjujejo lojalnost in pripadnost zaposlenih do dinamičnega podjetja, pri vprašanjih o pogojih za delo in napredovanje ter možnostih sodelovanja v rastočem podjetju pa smo našli več podobnosti, kot različnosti. Našo hipotezo o razlikah pri učinkovanju tega dejavnika z določeno rezervo lahko ovržemo.

Največje razlike v odgovorih smo ugotovili pri mnenjih podjetnikov o financiranju rastočega posla, vendar zaradi razlike v velikosti in starosti teh podjetij (in s tem različne faze v razvoju podjetja in tudi faze financiranja podjetja) ne moremo zanesljivo potrditi hipoteze o razlikah med EU in slovenskimi dinamičnimi podjetji glede financiranja in finančnega upravljanja.

Gledano celovito na rezultate naše statistične analize lahko torej sklepamo, da so med dejavniki, ki vplivajo na rast gazel v Evropi in Sloveniji, pomembne razlike predvsem v (1) poslovnem okolju, pri (2) poslovnih strategijah, (3) odnosu do inovativnosti kot tudi v (4) financiranju rasti dinamičnih podjetij, pomembnih razlik pa ni v odnosu dinamičnih podjetij do (1) zaposlenih in v dinamičnih (2) podjetnikih samih, ne moremo pa na osnovi naše analize oceniti teh razlik v menedžmentu, ki pri slovenskih dinamičnih podjetjih v glavnem sploh še ni razvit.

Preverjanja razlik smo se lotili še z alternativno metodo učenja na primerih.

STROJNO UČENJE NA PRIMERIH DINAMIČNIH PODJETIJ IN UGOTAVLJANJE RAZLIK MED SLOVENSKIMI IN EU GAZELAMI

Z gradnjo odločitvenih dreves z uporabo metode induktivnega strojnega učenja na primerih smo ugotovili, da je mogoče na osnovi primerov najboljših dinamičnih podjetij z napovedovanjem numerično in nenumerično izraženih značilnosti dinamičnih podjetij in njihove uspešne rasti izluščiti vrsto pravil, ki nam lahko pomagajo pri opredeljevanju pogojev za kar najhitrejšo in hkrati uspešno rast dinamičnih podjetij. Naše napovedi bodo v prihodnje lahko še mnogo bolj natančne, če bomo lastnosti dinamičnih podjetij »posneli« z vprašalnikom, ki bo plod naših spoznanj o značilnih lastnostih dinamičnih podjetij in podjetnikov na osnovi tega raziskovanja in na še večjem številu uspešnih dinamičnih podjetij iz več držav.

Za razumevanje uporabnosti te metode strojnega učenja na primerih na tem mestu prikazujemo primer odločitvenih drevesa za napovedovanje indeksa DaBEG in načrtovanje odnosa podjetnikov do delničarskih opcij v gazelah. Prvi primer je zaradi razumevanja razložen podrobno, za drugega pa navajamo le temeljna spoznanja na osnovi odločitvenih dreves.

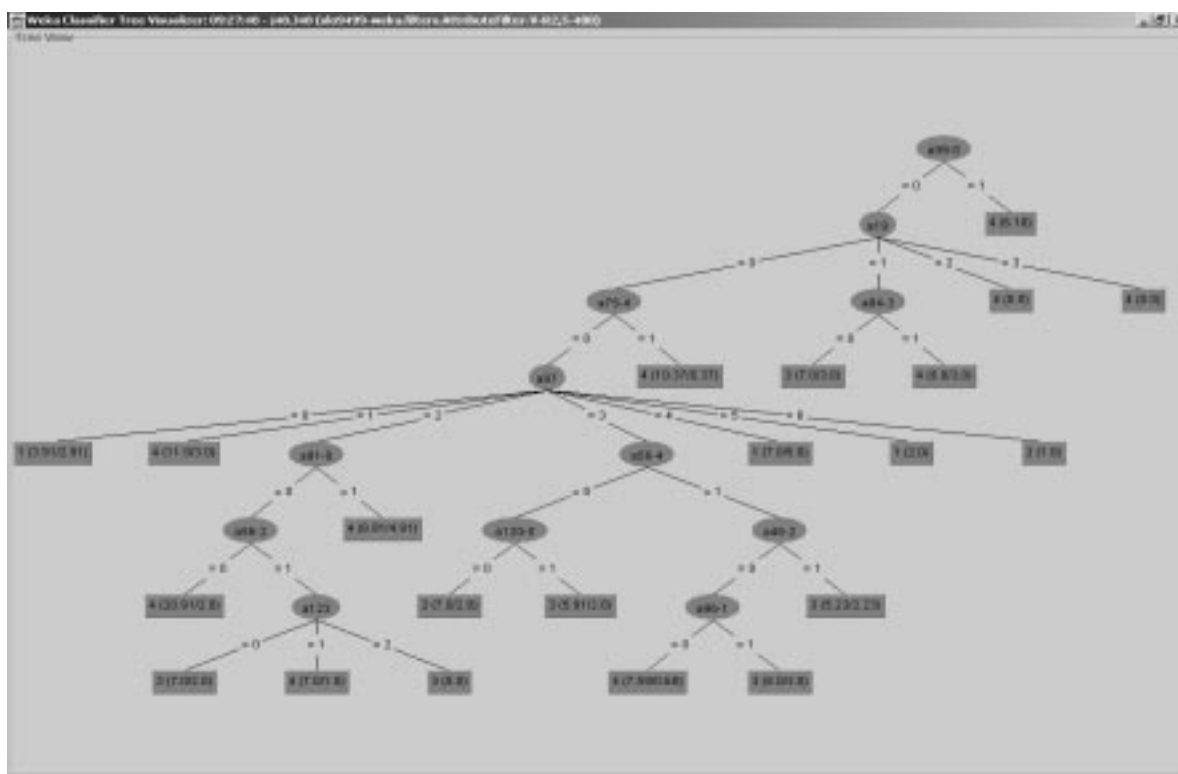
Napoved indeksa DaBEG

Izračun indeksa DaBEG smo prikazali v opombi na strani 3, razrede za indeks DaBEG pa smo določili v sledečih razponih:

- razred 1: $\text{DaBEG} > 1000$ (10,4% podjetij v bazi podatkov),
- razred 2: $200 < \text{DaBEG} \leq 1000$ (11,2%),
- razred 3: $100 < \text{DaBEG} \leq 200$ (23,9%),
- razred 4: $\text{DaBEG} \leq 100$ (54,5%).

Klasifikacijska točnost je še sprejemljiva, kadar je le-ta višja od deleža večinskega razreda. Primer takšnega odločitvega drevesa za napovedovanje indeksa DaBEG prikazujemo na *sliki 2*. Klasifikacijska točnost drevesa na 134 učnih primerih je 72,4%, in na testnih primerih 46,3% (prečno preverjanje dobljenega modela).

Slika 2. Odločitveno drevo za napoved indeksa DaBEG



Odločitveno drevo vsebuje naslednje značilnosti (atribute) dinamičnih podjetij:

- A 99-0: spremembe v poslovnem okolju me ne morejo motivirati za hitrejšo rast
- A 19-0: družba z omejeno odgovornostjo
- A 19-1: delniška družba
- A 19-2: druga oblika kapitalske družbe
- A 19-3: samostojni podjetnik
- A 94-3: na izbor vira financiranja najbolj vpliva višina obrestne mere

- A 75-4: slabo gospodarjenje z denarjem (presežke fin. sredstev puščajo na računu)
- A 97-1: nič novih delovnih mest v naslednjih 5 letih
- A 97-2: 1–9 novih delovnih mest
- A 97-3: 10–49 novih delovnih mest
- A 97-4: 50–99 novih delovnih mest
- A 97-5: 100–199 novih delovnih mest
- A 97-6: nad 200 novih delovnih mest
- A 91-0: nizki stroški nabave surovin in materiala so glavna konkurenčna prednost podjetja
- A 56-2: povprečna izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju je sr. strokovna
- A 123-0: davčna politika ne stimulira reinvestiranja dobička
- A 123-1: davčna politika stimulira reinvestiranje dobička
- A 123-2: davčna politika ne stimulira niti ne zavira reinvestiranja dobička
- A 56-4: povprečna izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju je višješolska
- A 120-0: dinamični podjetnik ni imel nobenih težav z dovoljenji in registracijo podjetja
- A 46-2: vzpostavljanje podjetniške mreže (networka) bi bila glavna motivacija za povezovanje
- A 96-1: v naslednjih 5 letih bo podjetje največ investiralo v zemljišča in zgradbe

Iz tega odločitvenega drevesa lahko povzamemo več deset pravil za napovedovanje indeksa DaBEG; mi na tem mestu navajamo le pravila za napovedi najvišjega razreda oz. vrednosti indeksa DaBEG nad 1000 (kot ga imajo Birch-ove »gazele«):

1. razred

IF (A99-0 = 0) & (A19 = 0) & (A75-4 = 0) & (A97 = 0) OR
 (A99-0 = 0) & (A19 = 0) & (A75-4 = 0) & (A97 = 1) OR
 (A99-0 = 0) & (A19 = 0) & (A75-4 = 0) & (A97 = 4) OR
 (A99-0 = 0) & (A19 = 0) & (A75-4 = 0) & (A97 = 5) THEN DaBEG > 1000

Iz teh pravil napišemo sledeče ugotovitve za napoved najvišjih vrednosti indeksa DaBEG (DaBEG>1000). Takšne vrednosti smo v naši bazi zasledili pri dinamičnih podjetjih, za katere velja:

- (1) da so družbe z omejeno odgovornostjo, v katerih menijo, da bi jih poslovno okolje lahko motiviralo k še hitrejši rasti, ki dobro gospodarijo z denarjem in ne načrtujejo novih investicij in novih zaposlitev;

- (2) da so družbe z omejeno odgovornostjo, v katerih menijo, da bi jih poslovno okolje lahko motiviralo k še hitrejši rasti, ki dobro gospodarijo z denarjem, načrtujejo nove investicije, ne pa tudi novih zaposlitev;
- (3) da so družbe z omejeno odgovornostjo, v katerih menijo, da bi jih poslovno okolje lahko motiviralo k še hitrejši rasti, ki dobro gospodarijo z denarjem, načrtujejo nove investicije ter med 50 do 99 novih delovnih mest v naslednjih 5 letih;
- (4) da so družbe z omejeno odgovornostjo, v katerih menijo, da bi jih poslovno okolje lahko motiviralo k še hitrejši rasti, ki dobro gospodarijo z denarjem, načrtujejo nove investicije ter med 100 in 199 novih delovnih mest v naslednjih 5 letih.

Napoved odnosa do delniških opcij v dinamičnih podjetjih

Med dejavniki hitre rasti podjetij v Evropi je tudi pozitiven odnos dinamičnih podjetnikov do vključevanja delavcev in menedžmenta med lastnike podjetja ("*stock options plan*"). To značilnost (SOP) smo preverili v naši bazi podatkov na osnovi odgovorov na vprašanje: "Kaj menite o tem, da bi delavci postali solastniki vašega podjetja?". Možni odgovori so bili:

- SOP = 0: ne, nikakor (22,4% vseh podjetij v bazi),
- SOP = 1: mi je vseeno (4,5%),
- SOP = 2: mogoče bi se obneslo, vendar tega ne bom naredil (29,1%),
- SOP = 3: mogoče bi se obneslo, načrtujem to (13,4%),
- SOP = 4: so že delničarji in sem zadovoljen (19,4%),
- SOP = 5: so že delničarji in nisem zadovoljen (3,7%).

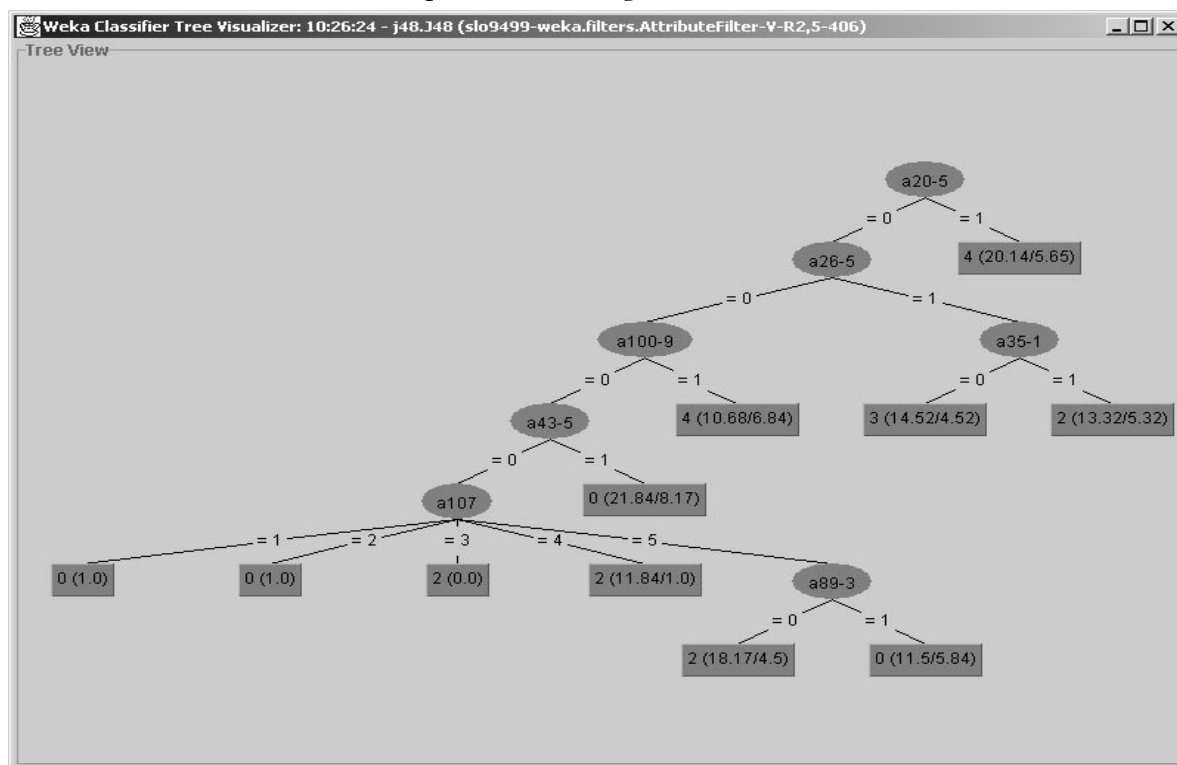
Odločitveno drevo za napovedovanje nagnjenosti dinamičnega podjetnika k uvajanju načrta delniških opcij za zaposlene prikazujemo na *sliki 3*. Njegova klasifikacijska točnost na učnih primerih je 66,1%, in na testnih primerih 45,1%.

Drevo vključuje naslednje lastnosti podjetij:

- A 20-5: delavci podjetja so že solastniki podjetja
- A 26-5: dinamični podjetniki imajo doseženo najmanj visokošolsko stopnjo izobrazbe
- A 35-1: glavni razlog za ustanovitev podjetja je bilo nezadovoljstvo v prejšnjem poslu
- A 100-9: prevladujoča strategija za naslednja tri leta je globalizacija z novimi izdelki na novih trgih
- A 43-5: trenutno najbolj vplivajo na njihov posel težave pri izterjavi
- A 107: na rast najbolj vpivaja usmerjenost zaposlenih v zadovoljevanje kupcev (visoko soglasje s trditvijo: 4 in 5)

- A 89-3: glavni konkurenti dinamičnega podjetja so državna podjetja

Slika 3: Odločitveno drevo za napoved delavskega delničarstva



Odločitveno drevo razložimo na naslednji način:

- (1) Delavcev med lastnike podjetja (SOP=1: "ne, nikakor") ne bodo vključili v dinamičnih podjetjih, kjer:
 - 1.3.zaposleni še niso lastniki podjetja, in ima dinamični podjetnik največ višješolsko izobrazbo, kjer prevladujoča strategija rasti v prihodnjih treh letih ni globalizacija, in kjer imajo največje probleme z izterjavo neplačanih računov.
 - 1.4.zaposleni še niso lastniki podjetja, dinamični podjetnik ima največ višješolsko izobrazbo, kjer prevladujoča strategija rasti v prihodnjih treh letih ni globalizacija, kjer nimajo največjih težav z izterjavo neplačanih računov, in ko jim največjo konkurenco predstavljajo državna podjetja.
- (2) Delavcev med lastnike podjetja (SOP=2: "mogoče bi se obneslo, vendar tega ne bom naredil") ne bodo vključila dinamična podjetja, kjer zaposleni še niso lastniki podjetja, dinamični podjetnik ima najmanj visokošolsko izobrazbo, ko strategija nadaljnje rasti ni globalizacija, ko nimajo največjega problema z izterjavo, ko ocenjujejo, da je glavni

razlog (5/5) za rast usmerjenost zaposlenih v zadovoljevanje potreb kupcev, in ko glavni konkurenti podjetja niso državna podjetja.

- (3) Delavce bodo med lastnike podjetja (SOP=3: "mogoče bi se obneslo, načrtujem to") najverjetneje vključila dinamična podjetja, kjer zaposleni še niso lastniki podjetja, ki jih vodi dinamični podjetnik z visokošolsko izobrazbo, ki se za ustanovitev podjetja ni odločil zaradi nezadovoljstva v prejšnjem poslu.
- (4) V podjetjih, kjer so delavci že delničarji (SOP=4: "so že delničarji in sem zadovoljen"). Delavce bodo med solastnike povabili tudi v podjetjih, kjer tega sicer še niso storili, ki jih ne vodijo podjetniki z visokošolsko izobrazbo, in ki imajo strategijo rasti z globalizacijo oz. uvajanjem novih izdelkov na novih trgih.

Z več kot 70 takšnimi odločitvenimi drevesi smo v disertaciji na osnovi podatkov v bazi dinamičnih podjetij, opisanih s 158 finančnimi in nefinančnimi značilnostmi ugotovili, da na dinamična podjetja v Sloveniji vplivajo sledeči za rast dinamičnih podjetij v Evropi značilni dejavniki:

- (1) Rast dinamičnih podjetij v Sloveniji je odvisna od *značilnosti zunanjega okolja dinamičnega podjetja*: od 17 dejavnikov okolja, ki pospešujejo ali zavirajo rast dinamičnih podjetij v Evropi, le za dva v naših odločitvenih drevesih nismo našli nobene opisne lastnosti. To pa sta: »družbeno priznaje okolja« in »zaščita intelektualne lastnine«. Tako lahko sklepamo, da na rast dinamičnih podjetij v Sloveniji zunanje okolje vpliva zelo podobno kot v Evropi.
- (2) Rast dinamičnih podjetij v Sloveniji je sicer odvisna od podjetnika oz. podjetniško-menedžerskega tima, vendar med dejavniki rasti v Sloveniji nismo zasledili večine značilnosti iz EU. Temeljna značilnost: *vizija in strateško upravljanje* je edini pospeševalec rasti dinamičnih podjetij iz nabora evropskih značilnosti, ki smo ga dobili v naših odločitvenih drevesih za napovedovanje rasti dinamičnih podjetij v Sloveniji. Drugi dejavniki (graditev organizacije, notranje podjetništvo, voditeljstvo) se v naših rezultatih niso pojavili.
- (3) Rast dinamičnih podjetij v Sloveniji je odvisna od nagnjenosti k *inovativnosti* in uveljavljanju sprememb, enako kot v Evropi, v odločitvenih drevesih pa se ni kot značilna pojavila nobena lastnost, ki bi kazala na pripravljenost slovenskih podjetnikov za prevzemanje večjega tveganja, povezanega z rastjo, kar je sicer pomembna značilnost evropskih gazel.
- (4) Rast dinamičnih podjetij v Sloveniji je odvisna od izbora in uveljavitve *poslovne strategije (strategije rasti)*, *podobno kot v Evropi*. Rezultati, ki smo jih dobili z odločitvenimi drevesi, so pokazali, da sta strategija mednarodne širitve in stroga

usmerjenost v kupca, enako kot pri evropskih gazelah, najpomembnejši lastnosti dinamičnih podjetij v Sloveniji.

- (5) Rast dinamičnih podjetij v Sloveniji je odvisna od značilnosti *sistema poslovanja*. Značilnosti evropskih gazel smo prepoznali tudi v naših rezultatih, le da so slovenski dinamični podjetniki za razliko od evropskih bolj nevtralni do pomena organizacije podjetja, ki je naravnana v pospeševanje inovativnosti, in da se jim sistem nagrajevanja zaposlenih ne zdi toliko pomemben kot evropskim.
- (6) Rast dinamičnih podjetij v Sloveniji je odvisna od *zaposlenih oz. pogojev za delo*, napredovanja in odgovornosti, od lojalnosti in pripadnosti zaposlenih podjetju, možnosti sodelovanja v rastočem podjetju in osebne rasti zaposlenih, zelo podobno kot v EU.
- (7) Rast dinamičnih podjetij je odvisna tudi od *financiranja rasti oz. razvitosti finančnega planiranja in upravljanja* v dinamičnem podjetju. Vendar glede na odgovore dinamičnih podjetnikov v Evropi in Sloveniji lahko sklepamo o razlikah v finančnem upravljanju in načrtovanju v dinamičnih podjetjih.

SKLEP

Če želimo Slovenijo narediti bogato, se približati razvitim evropskim gospodarstvom in katero od njih v desetih ali dvajsetih letih celo prehiteti (kot je že pred leti v Slovenski ekonomski reviji »pozival« Aleš Vahčič (1995; 295–312), se moramo zgledovati po podjetniško najrazvitejših in najaktivnejših državah (Glas, 2000). Ker vemo, da so ene države bolj podjetniške od drugih (Reynolds et al., 2001), bi se kazalo v prihodnjih letih zgledovati predvsem po tistih, kjer so pogoji za podjetništvo izrazito naklonjeni vstopanju in rasti podjetij.

Glede na to, da se bo Slovenija v prihodnjih letih vključila v EU, kaže posebej proučiti pogoje za podjetništvo tudi znotraj posameznih s Slovenijo primerljivih evropskih držav. Z našo analizo smo namreč potrdili, da na rast podjetij v Sloveniji v glavnem vplivajo isti dejavniki rasti kot v EU, da pa pri nekaterih značilnostih predvsem v poslovnem in finančnem okolju kot tudi v nekaterih notranje-okoljskih značilnostih naša rastoča podjetja še niso primerljiva z evropskimi.

Z metodo strojnega učenja na primerih dinamičnih podjetij v Sloveniji, kot alternativno in dopolnilno metodo analize dejavnikov rasti dinamičnih podjetij, pa smo potrdili:

- (1) da obstajajo lastnosti, ki so za rast in uspešnost dinamičnih podjetij pomembnejše od drugih, in

(2) da je teh značilnosti relativno malo; tako je prepoznavanje uspešnih dinamičnih podjetij s potencialom rasti bistveno olajšano.

Z našim raziskovanjem smo se prepričali, da lahko »zaupamo« dejavnikom rasti, ki so jih ugotovili pri proučevanju evropskih dinamičnih podjetij, saj smo veliko večino le-teh prepoznali tudi med ključnimi dejavniki rasti slovenskih dinamičnih podjetij. Nadaljnje proučevanje dinamičnega podjetništva pa bi na osnovi izkušenj tega raziskovanja kazalo razvijati predvsem s proučevanjem najpomembnejših dejavnikov in značilnosti rasti, ki so jih ugotovili pri raziskovanju evropskih, in zdaj tudi slovenskih dinamičnih podjetij. Podobno pa bi kazalo družbena prizadevanja usmeriti predvsem v vzpostavljanje ugotovljenih pogojev za hitro rast dinamičnih podjetij, v podjetjih pa predvsem v značilnostim, ki so skupne najuspešnejšim gazelam v Sloveniji in EU.

LITERATURA IN VIRI V POVZETKU:

- Birch, D. (1987): *Job Creation in America*. New York: Free Press Macmillan.
- EFER (1996): *Europe's 500. Dynamic Entrepreneurs The Job Creators*. Brussels: European Foundation for Entrepreneurship Research.
- Flamholtz, E. (1986): *How to Make the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. San Francisco - London: Jossey - Bass Publishers.
- Glas, M. (2000): *The Entrepreneurial Society - Keynote Presentation. Round Table*. Ljubljana: ICPE.
- GrowthPlus (2001): *Europe's Most Dynamic Entrepreneurs. The Real Job Creators*. Brussels: GrowthPlus/Europe's 500.
- Makridakis, S. G. (1990): *Forecasting, Planning, and Strategy for the 21th Century*. New York: The Free Press.
- Mei-Pochtler, A. (1999): *Growth Factors and Innovation Potential*. Growth Plus: Strategies for Growth; 1999 Research Report., Brussels: GrowthPlus/Europe's 500, str. 97-104.
- Penrose, E. (1995): *The theory of the growth of the firm*. Tretja izdaja. Oxford: Oxford University Press.
- Pšeničny, V. (2000): *Primerjava razvoja dinamičnih podjetij med Slovenijo in državami EU. Zaključno poročilo o raziskovalnem projektu*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Pšeničny, V. (2001): *Financiranje dinamičnih podjetij v Sloveniji in državah EU. Tretje letno poročilo o raziskovalnem projektu*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Reynolds, P.D. et al. (2001): *Global Entrepreneurship Monitor. 2001 Executive Report*. Boston–London: Babson College in London Business School.

- Roure, J. et al. (1999): *Europe's Most Dynamic Entrepreneurs The 1998 Job Creators*. Brussels: GrowthPlus/ Europe's 500.
- Roure, J. (2000): »Towards a European Model Of Entrepreneurial Growth«. *Dynamic Entrepreneurship for New Economy, Conference Proceedings*, ed. Vadnjal J., str. 16-33. Portorož: GEA College of Entrepreneurship.
- Roure, J. (2001): *E-500 Aggregate Data: Wealth Creation. Employment Creation. 1999 Sample Study*. Barcelona: IESE.
- Solymossy, E. (1998): *Entrepreneurial Dimensions: The Relationship Of Individual, Venture, And Environmental Factors To Success*, Doctor's degree thesis, Cleveland: Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University.
- Stevenson, H.H. (1998): *Do Lunch or be Lunch: The Power Of Predictability In Creating Your Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Tajnikar, M. (2000): *Tvegano poslovanje, Knjiga o gazelah in rastočih poslih*. Druga izdaja. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Vahčič, A. (1995): *Vloga podjetništva pri premagovanju razlik v gospodarski razvitosti v državah v razvoju*. Slov. ekon. rev., let. 46, št. 4, str. 295-312.
- Wiklund, J. (1998): *Small Firm Growth And Performance. Entrepreneurship And Beyond*. Joenköping: JIBS. Joenköping University.
- Witten Ian H., Frank Eibe (2000): *Data Mining: Practical Machine Learning Tools and Techniques with Java Implementations*. San Francisco : Morgan Kaufmann.
- Žižek, J., von Liechtenstein H. (1994): *Venture Capital and Entrepreneurship In Central And Eastern Europe, 750 CEE Dynamic Entrepreneurs Database Survey*. Amsterdam: EFER.