

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

BARBARA HVALIČ ERZETIČ

**VPLIV IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA NA  
PODJETNIKOVO USPEŠNOST**

DOKTORSKA DISERTACIJA

Ljubljana, 2014

## IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana mag. Barbara Hvalič Erzetič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica doktorske disertacije z naslovom Vpliv izobraževanja in usposabljanja na podjetnikovo uspešnost, pripravljene v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Matejo Drnovšek in sosvetovalcem prof. dr. Bogdanom Lipičnikom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh ter objavo bibliografskih podatkov z abstraktom v mednarodnih bazah disertacij. Fakulteta zadrži pravico uporabe doktorske disertacije (teksti in objavljeni rezultati) v izobraževalne namene v okviru fakultete.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- sta predloženi tiskana in elektronska verzija besedila doktorske disertacije istovetni;
- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

Datum zagovora: 3.2.2014

Predsednik: prof. dr. Vlado Dimovski

Svetovalka: prof. dr. Mateja Drnovšek

Sosvetovalec: prof. dr. Bogdan Lipičnik

Član: prof. dr. Boštjan Antončič

Član: prof. dr. Jaka Vadnjal

V Ljubljani, dne 3.2.2014

Podpis doktorandke: \_\_\_\_\_

## POVZETEK

### VPLIV IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA NA PODJETNIKOVO USPEŠNOST

V današnjem svetu, v času hitrih sprememb na vseh področjih življenja, tudi v gospodarstvu, je podjetništvo ključ razvoja, saj vpliva na rast bruto družbenega proizvoda, ustvarjanje delovnih mest in uveljavljanje inovacij v novih proizvodih, storitvah, postopkih ali organizaciji. Razvoj podjetništva je odvisen od družbenega, kulturnega in političnega okolja posamezne države. Ključna, gonilna, sila pa so podjetniki. To so ljudje, ki jih vodi želja, da bi nekaj ustvarili in zgradili. Med najbolj opaznimi značilnostmi so visoki dosežki, motivacija, ustvarjalnost in inovativnost, nagnjenje k prevzemanju tveganja, samozaupanje in samonadzor ter potreba po neodvisnosti. Če želijo podjetniki uspeti, pa poleg podjetniških lastnosti, motivacije in primerne okolja potrebujejo tudi znanje.

Znanje, ne glede na to, kje in kako je pridobljeno, je del človekovih zmožnosti in omogoča reševanje znanih problemov z znanimi rešitvami. S sposobnostjo pa lahko človek znanje tudi kombinira in tako reši probleme s še neznanimi rešitvami. Če želijo podjetniki, da bi njihova podjetja, še posebej v času gospodarske krize, ostala konkurenčna, morajo kontinuirano pridobivati znanje. Znanje lahko pridobijo na različne načine, v doktorski disertaciji pa glavno pozornost namenjamo podjetniškemu izobraževanju in usposabljanju. Podjetniško izobraževanje je proces ali niz aktivnosti, katerih namen je naučiti posameznika sprejemati in razvijati znanje, veščine in vrednote, odvija se v institucijah za izobraževanje in usposabljanje in vodi do priznanih diplom in kvalifikacij. Podjetniško usposabljanje pa je definirano kot bolj planiran in sistematičen napor za pridobivanje novega znanja in veščin s pomočjo učenja in izkušenj, da bi povečali podjetniški uspeh (Hynes, 1996). V zadnjih dvajsetih letih so izobraževalne institucije, tako javne kot zasebne, ponudile podjetniško izobraževanje in usposabljanje na različne načine, z različnimi karakteristikami in osredotočenjem na različne vsebine posameznega programa.

V doktorski disertaciji skušamo pojasniti pozitiven vpliv izobraževanja in usposabljanja na podjetniški uspeh, zato razvijemo model Vpliv izobraževanja in usposabljanja na podjetnikovo uspešnost. Podjetniški uspeh merimo z dvema dimenzijama, eno finančno, ki jo sestavimo na podlagi finančnih kazalnikov, druga pa se nanaša na podjetnikovo percepcijo uspešnosti njegovega podjetja. Tri hipoteze lahko sprejmemo le delno. Podjetniki, ki se izobražujejo in usposabljujejo, so bolj uspešni od ostalih podjetnikov, lahko delno sprejmemo, saj odkrijemo pozitivno povezanost s finančnim vidikom, če se podjetniki izobražujejo na področju financ, z nefinančnim vidikom pa, če se izobražujejo na področju človeških virov. Hipotezo, da so podjetniki, ki se usposabljujejo na različnih področjih, uspešnejši, lahko sprejmemo v primeru uspešnosti podjetja z vidika njegove rasti, z vidika nefinančne uspešnosti pa ne. Tudi hipotezo, da več kot podjetnik vложи časa in denarja v usposabljanje in izobraževanje, bolj je uspešno njegovo podjetje, sprejmemo le deloma, saj se z večjimi finančnimi vložki v izobraževanje povečuje le finančna uspešnost podjetja z vidika njegove rasti. Sprejmemo pa hipotezo, da so podjetniki, ki ocenjujejo, da imajo več znanja, uspešnejši, da je uspešnost podjetja odvisna od motivov za ustanovitev podjetja in da na uspešnost podjetja vplivajo izkušnje podjetnika. Ugotovimo tudi, da znanje o proizvodnji vpliva na uspešnost podjetja tako z vidika rasti kot z vidika nefinančne uspešnosti podjetja. Znanje prava vpliva na uspešnost podjetja z vidika rasti, znanje o trženju pa na uspešnost podjetja z vidika nefinančne uspešnosti podjetja.

Z raziskavo pridemo tudi do zanimivih ugotovitev. Za slovenske podjetnike je pomembnost znanja, kot dejavnika rasti podjetja zanemarljiva. Znanje na tehničnem in strokovnem področju postavljajo na tretje mesto, znanje o vodenju podjetja na peto mesto, višjo formalno izobrazbo podjetnika in zaposlenih pa na deseto, zadnje, mesto. Podjetniki, ki se formalno izobražujejo, so bolj samozavestni kot ostali podjetniki. Tisti, ki se manj usposabljujejo, se zavedajo svojega pomanjkljivega znanja na vseh področjih, vendar si ga ne želijo pridobiti in tudi v prihodnje se ne nameravajo usposablјati. Zanimiva je tudi ugotovitev, da podjetniki, ki se ne usposablјajo, tudi ne iščejo pomoči pri vodenju podjetja. S svojim podjetjem so najmanj zadovoljni. Kot glavni razlog, zakaj podjetniki ne namenijo več časa in denarja različnim načinom pridobivanja znanja, je navedeno pomanjkanje časa, nekateri ne vidijo koristi od usposablјanja, vsi pa navajajo, da so storitve profesionalnih svetovalcev povezane s previsokimi stroški. Podjetniki se čutijo najbolj podkovane na področju proizvodnje, znanja o človeških virih in e-poslovanja, želijo pa si znanja iz trženja, rasti podjetja in prava. Za usposablјanje se odločajo, ker pričakujejo, da bo znanje prineslo boljše rezultate, zaradi želje po doseganju višje dodane vrednosti in želje po seznanjenosti z novostmi. Pri izbiri institucije je najpomembnejša cenovna dostopnost, metode dela ter krajevna in časovna dostopnost. Pri usposablјanju pa je zanje pomembna jasnost in zanimivost predavanj, spodbujanje k razmišljanju in reševanju problemov, preverljivost znanja, uporabnost in samostojno reševanje problemov ter gostje na predavanjih.

Z doktorsko disertacijo prispevamo k razvoju podjetniške teorije z novimi vsebinskimi in statističnimi podatki o vplivu izobraževanja in usposablјanja na podjetniški uspeh. Doktorska disertacija daje praktične napotke podjetnikom, kako naj pridobivajo potrebna znanja, izobraževalnim institucijam, kako pripraviti izobraževanje in usposablјanje za podjetnike ter kateri dejavniki so pri usposablјanju in izbiri institucije zanje pomembni, vladnim institucijam pa daje napotke za pospeševanje podjetništva s pomočjo izobraževanja in usposablјanja.

Ključne besede: podjetništvo, podjetnik, podjetniški uspeh, znanje, izobraževanje in usposablјanje

## SUMMARY

### THE IMPACT OF EDUCATION AND TRAINING ON ENTREPRENEURIAL SUCCESS

In today's world, a time of rapid changes in all areas of life, as well as in the economy, entrepreneurship is a key to development, since it has impact on GDP growth, creation of jobs and promotion of innovation in new products, services, processes or organization. Development of enterprise depends on the social, cultural and political environment of each country. The key driving force, however, are entrepreneurs. These are people who are led by the desire to create and build. Among the most significant features are high performance, motivation, creativity and innovation, a propensity for taking risks, self-confidence and self-control, as well as the need for independence. If they want to succeed, entrepreneurs need entrepreneurial traits, motivation, suitable environment, as well as knowledge.

Knowledge, regardless of where and how it is acquired, is part of the human capabilities and it resolves known problems with known solutions. With capability a person can combine knowledge and solve problems with yet unknown solutions. If entrepreneurs want to make their businesses to remain competitive, especially in times of economic crisis, they must continually acquire knowledge. Knowledge can be acquired in many different ways, the main attention in this doctoral dissertation is focused on entrepreneurship education and training. Entrepreneurship education is a process or a set of activities whose purpose is to teach the individual to receive and develop the knowledge, skills and values; it takes place in the institutions of education and training and leads to recognized diplomas and qualifications. Entrepreneurial training is defined as a more planned and systematic effort to gain new knowledge and skills through learning and experience, in order to increase entrepreneurial success (Hynes, 1996). In the past twenty years, the educational institutions, both public and private, have offered education and training for entrepreneurship in different ways, with different characteristics and focusing on the various contents of each program.

In this doctoral dissertation we try to explain the positive impact of education and training on entrepreneurial success, therefore we develop a model Influence of education and training on business success. Entrepreneurial success is measured with two dimensions; one is financial, assembled on the basis of financial indicators, while the other refers to the entrepreneur's perception of performance of his/her company. Three hypotheses can only be accepted in part. The first one, that is that entrepreneurs who are educated and trained are more successful than other entrepreneurs, can partially be accepted, because we detect a positive relationship with the financial aspects of the business, if they educate themselves in the field of finance, and with the non-financial aspects, if they are educated in the field of human resources. The hypothesis stating that entrepreneurs, who are trained in various fields, are more successful can be accepted in the case of the performance of the company in terms of its growth, but not in terms of non-financial performance.

Also the hypothesis that the more an entrepreneur brings time and money into training and education, the more successful his company, can only be accepted partially, since major financial stakes in education only increase the company's financial performance from the perspective of its growth. We accept, however, the hypothesis that entrepreneurs, who claim that they have more knowledge, are more successful, that is, the performance of the company depends on the motives for setting up a business and that the company's

performance is influenced by the experience of the entrepreneur. We also determine that knowledge about production has an impact on the company's performance in terms of growth as well as from the perspective of non-financial performance of the company. Knowledge of law has an impact on the company's performance in terms of growth; knowledge about marketing has an impact on the company's performance from the perspective of non-financial performance of the company.

The survey gives us also access to interesting findings. For Slovenian entrepreneurs the importance of knowledge as a factor in the growth of the company is negligible. They set knowledge about technical and professional field on the third place, knowledge concerning the conduct of business is on the the fifth place, a higher academic education of the entrepreneur and employees is on the 10th, the last place. Entrepreneurs, who are formally educated, are more confident than other entrepreneurs. Those who are less trained, are aware of their lack of knowledge in all areas, but do not want to obtain it and also in the future they do not intend to train.

It is also interesting to note that the entrepreneurs, who are not trained, do not seek aid for the management of the company. They are the least satisfied with their companies. As the main reason why they don't devote more time and money to different modes of acquiring knowledge, entrepreneurs mention lack of time, some of them do not see the benefits of training, all of them indicate that the services of professional consultants are connected with high costs. Entrepreneurs feel the savviest in the field of production, knowledge on human resources and e-commerce; they want to get knowledge on marketing, company growth and law. They decide to train because they expect this will bring better results, due to the desire to achieve higher added value and the desire for knowledge. The most important issues in the choice of institutions are a major affordability, work methods and the territorial and time availability. In training, however, the most important issues are clarity and how interesting the lectures are, encouraging people to think and solve problems, verifiability, usefulness and independent problem-solving together with having guests at lectures.

With this doctoral dissertation we contribute to the development of corporate theory with new content and statistical data on the impact of education and training in entrepreneurial success. It provides practical guidance to entrepreneurs on how to acquire the necessary knowledge, and to educational institutions on how to prepare the education and training for entrepreneurs. Furthermore, it provides information on what factors are important in training and selecting the institutions and gives data to government institutions for the promotion of entrepreneurship through education and training.

Keywords: entrepreneurship, entrepreneur, entrepreneurial success, knowledge, education and training

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
Izhodišča raziskave.....	1
Namen in znanstveni prispevek doktorske disertacije.....	2
Zasnova doktorske disertacije .....	4
<b>1 TEORETIČNA IZHODIŠČA DOKTORSKEGA DELA .....</b>	<b>7</b>
1.1 Podjetništvo .....	7
1.1.1 Opredelitev podjetništva.....	7
1.1.2 Pomen podjetništva .....	11
1.1.3 Dejavniki razvoja podjetništva .....	12
1.1.4 Podjetništvo v Sloveniji.....	13
1.2 Podjetnik.....	16
1.2.1 Opredelitev podjetnika .....	16
1.2.2 Značilnosti slovenskih podjetnikov .....	22
1.3 Znanje .....	23
1.3.1 Opredelitev znanja.....	23
1.3.2 Delitev znanja.....	25
1.3.3 Pomen znanja.....	26
1.3.5 Pridobivanje znanja .....	28
1.4 Izobraževanje in usposabljanje.....	31
1.4.1 Opredelitev izobraževanja in usposabljanja ter njun pomen.....	31
1.4.2 Izobraževanje in usposabljanje odraslih.....	35
1.4.3 E-izobraževanje .....	35
1.4.4 Merjenje znanja, pridobljenega z usposabljanjem in izobraževanjem .....	37
1.5 Podjetniški uspeh.....	39
<b>2 MODEL VPLIV IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA NA     PODJETNIKOVO USPEŠNOST .....</b>	<b>42</b>
2.1 Podjetniško izobraževanje in usposabljanje ter njun pomen.....	43
2.2 Načini in vsebine podjetniškega izobraževanja.....	46
2.3 Načrtovanje podjetniškega izobraževanja in usposabljanja .....	50
2.4 Podjetniško izobraževanje in usposabljanje v Sloveniji.....	52
2.4.1 Formalno izobraževanje .....	53
2.4.2 Neformalno izobraževanje.....	60
<b>3 PRISTOP K PREIZKUŠANJU HIPOTEZ DOKTORSKEGA DELA .....</b>	<b>62</b>

3.1 Raziskovalne hipoteze.....	62
3.2 Metodologija .....	70
3.2.1 Oblikovanje vprašalnika.....	70
3.2.2 Zbiranje vzorčnih podatkov .....	73
3.2.3 Vzorec .....	74
3.2.4 Opis spremenljivk .....	79
3.2.5 Statistična obdelava podatkov .....	79
<b>4 REZULTATI EMPIRIČNE PREVERBE MODELA VPLIV IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA NA PODJETNIKOVO USPEŠNOST .....</b>	<b>81</b>
4.1 Oblikovanje skupin .....	81
4.2 Analiza odgovorov po posameznih skupinah .....	87
4.2.1 Področja usposabljanja.....	87
4.2.2 Število dni usposabljanja in izobraževanja .....	89
4.2.3 Stroški za izobraževanje in usposabljanje.....	90
4.2.4 Razlogi za manjše usposabljanje/izobraževanje .....	91
4.2.5 Ocena znanja na posameznih področjih.....	99
4.2.6 Potrebe po znanju .....	101
4.2.7 Zadnje usposabljanje.....	103
4.2.8 Pomembnost dejavnikov pri usposabljanju.....	113
4.2.9 Pomoč pri upravljanju podjetja .....	120
4.2.10 Mnenja o usposabljanju in izobraževanju .....	122
4.2.11 Pomembnost dejavnikov za rast podjetja.....	124
4.2.12 Politika usposabljanja in izobraževanja zaposlenih v podjetju .....	124
4.2.13 Razlogi za ustanovitev podjetja .....	129
4.3 Predstavitev odvisne spremenljivke .....	134
4.3.1 Rast podjetja.....	135
4.3.2 Nefinančna uspešnost.....	135
4.4 Preverjanje hipotez.....	138
4.5. Temeljne ugotovitve raziskave .....	153
<b>SKLEP.....</b>	<b>159</b>
Prispevek doktorske disertacije k razvoju podjetniške teorije .....	160
Prispevek za poslovno prakso .....	162
Prispevek za podjetnike.....	162
Prispevek za načrtovalce politike spodbujanja podjetništva .....	163
Prispevek za izobraževalne institucije .....	165



Omejitve raziskave in prihodnje raziskovanje .....	166
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>168</b>
<b>PRILOGE</b>	

## **KAZALO GRAFOV**

Graf 1: Skupine glede na usposabljanje in izobraževanje .....	83
Graf 2: Deleži podjetnikov, ki se usposablajo na posameznem področju .....	89
Graf 3: Število dni usposabljanja na eno ali večdnevni tečajih in v šolah glede na skupine .....	90
Graf 4: Povprečna poraba denarja za usposabljanje .....	91
Graf 5: Razlogi za nepridobivanje formalne izobrazbe glede na skupine .....	92
Graf 6: Razlogi za neudeležbo na večdnevni tečajih in v šolah glede na skupine .....	94
Graf 7: Razlogi za neudeležbo na enodnevni tečajih glede na skupine .....	95
Graf 8: Razlogi za nesodelovanje s profesionalnimi svetovalci glede na skupine .....	96
Graf 9: Razlogi za manj branja strokovne literature glede na skupine .....	97
Graf 10: Razlogi za manjšo uporabo interneta glede na skupine .....	97
Graf 11: Povprečne vrednosti samoocene znanja na posameznih področjih glede na skupine .....	100
Graf 12: Potrebe po znanju na posameznem področju glede na skupine .....	102
Graf 13: Področje zadnjega usposabljanja glede na skupine .....	104
Graf 14: Razlogi za zadnje usposabljanje glede na skupine .....	105
Graf 15: Zadovoljstvo z zadnjim usposabljanjem .....	107
Graf 16: Zadovoljstvo z zadnjim usposabljanjem – diagram lastnih vrednosti .....	108
Graf 17: Zadovoljstvo z zadnjim usposabljanjem – povprečne ocene dimenzij glede na skupino .....	109
Graf 18: Koristnost usposabljanja .....	110
Graf 19: Koristnost zadnjega usposabljanja - diagram lastnih vrednosti .....	111
Graf 20: Koristi zadnjega usposabljanja – povprečne ocene dimenzij glede na skupine ..	112
Graf 21: Pomembnost dejavnikov pri usposabljanju .....	114
Graf 22: Pomembnost dejavnikov pri usposabljanju – diagram lastnih vrednosti .....	114
Graf 23: Pomembnost dejavnikov pri usposabljanju – povprečne ocene dimenzij po skupinah .....	116
Graf 24: Dejavniki pri izbiri institucije .....	117
Graf 25: Pomembnost dejavnikov pri izbiri institucije – diagram lastnih vrednosti .....	118
Graf 26: Dimenzije dejavnikov pri izbiri institucije .....	119
Graf 27: Svetovanje ob pomembnih odločitvah glede na skupine .....	120
Graf 28: Svetovanje in pogovor o tekočem poslovanju glede na skupine .....	121
Graf 29: Kako pogosto naj se podjetniki usposablajo .....	123
Graf 30: Verjetnost ponovnega obiska usposabljanja glede na skupine .....	123

Graf 31: Pomembnost dejavnikov za rast podjetja (delež treh najpomembnejših navedb).....	125
Graf 32: Usposabljanje in izobraževanje zaposlenih .....	126
Graf 33: Število dni letno za usposabljanje zaposlenih glede na skupine.....	127
Graf 34: Oblika motivacije za usposabljanje glede na skupine .....	128
Graf 35: Razlogi za ustanovitev podjetja – povprečne vrednosti.....	129
Graf 36: Razlogi za ustanovitev podjetja – diagram glavnih komponent .....	130
Graf 37: Razlogi za ustanovitev podjetja – povprečne ocene dimenzij .....	132
Graf 38: Verjetnost za ponovno odločitev za podjetje glede na skupine .....	132
Graf 39: Razlogi za skupno ustanovitev podjetja.....	133
Graf 40: Porazdelitev in opisne statistike spremenljivke rast podjetja .....	136
Graf 41: Porazdelitev in opisne statistike spremenljivke nefinančna uspešnost.....	137
Graf 42: Povprečne vrednosti finančne uspešnosti glede na skupine .....	138

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Matrika različnih oblik znanja.....	26
Tabela 2: Stopnja rasti in pregled prihodkov iz svetovalnih storitev v deležih .....	30
Tabela 3: Razlike med izobraževanjem in usposabljanjem .....	34
Tabela 4: Glavne razlike med učenjem podjetništva v razredu in realnem svetu .....	47
Tabela 5: Ponudba študija podjetništva na Univerzi v Ljubljani .....	55
Tabela 6: Ponudba študija podjetništva na Univerzi v Mariboru.....	56
Tabela 7: Ponudba študija podjetništva na samostojnih visokošolskih zavodih.....	57
Tabela 8: Ponudba študija podjetništva na Primorski univerzi .....	57
Tabela 9: Ponudba študija podjetništva na Univerzi v Novi Gorici.....	58
Tabela 10: Ponudba študija podjetništva na nekoncesioniranih zasebnih samostojnih visokošolskih zavodih .....	58
Tabela 11: Ponudba študija podjetništva na višješolskih programih .....	59
Tabela 12: Izvajalci nadaljnega izobraževanja, izobraževalni programi in udeležbe 2008/09.....	61
Tabela 13: Starost podjetnikov.....	74
Tabela 14: Izobrazba podjetnikov .....	74
Tabela 15: Velikost podjetij glede na število zaposlenih.....	76
Tabela 16: Velikost podjetij glede na doseženi prihodek v evrih v deležu.....	76
Tabela 17: Starost podjetij.....	77
Tabela 18: Uspešnost vzorčnih podjetij v zadnjih štirih letih poslovanja.....	78
Tabela 19: Spearmanov korelacijski koeficient .....	78
Tabela 20: Vrednosti KMO za posamezne sklope trditev, merjenih na ordinalni lestvici..	79
Tabela 21: Značilnosti skupin glede na starost in spol podjetnika.....	83
Tabela 22: Značilnosti skupin glede na področje z največ izkušnjami .....	84
Tabela 23: Značilnosti skupin glede na področje usposabljanja .....	85

Tabela 24: Značilnosti skupin glede na tehnološko razvitost podjetja ter vlaganje v raziskave in razvoj.....	85
Tabela 25: Dejavnost podjetja glede na skupine .....	87
Tabela 26: Glavni razlogi za neizobraževanje/usposabljanje glede na načine pridobivanja znanja po skupinah .....	98
Tabela 27: Korelacija med oceno znanja in potrebo po znanju na posameznem področju.....	103
Tabela 28: Zadovoljstvo z zadnjim usposabljanjem – faktorske uteži po pravokotni rotaciji .....	108
Tabela 29: Koristnost zadnjega usposabljanja – faktorske uteži po pravokotni rotaciji ...	111
Tabela 30: Pomembnost dejavnikov pri usposabljanju – faktorske uteži po pravokotni rotaciji.....	115
Tabela 31: Pomembnost dejavnikov pri izbiri institucije – faktorske uteži .....	118
Tabela 32: Razlogi za ustanovitev podjetja – faktorske uteži .....	131
Tabela 33: Frekvenčna porazdelitev kazalcev rasti podjetja .....	135
Tabela 34: Korelacija med dimenzijami posameznikove percepcije uspešnosti podjetja.	136
Tabela 35: Korelacija med dimenzijama finančna in nefinančna uspešnost.....	137
Tabela 36: Uspešnost podjetja glede na skupine – Levenov preizkus enakosti varianc ...	139
Tabela 37: Uspešnost podjetja glede na skupine – F preizkus .....	139
Tabela 38: Spearmanovi korelacijski koeficienti med uspešnostjo podjetja in usposabljanjem .....	140
Tabela 39: Povprečne vrednosti uspešnosti podjetja glede na usposabljanje in izobraževanje v tujini.....	141
Tabela 40: Uspešnost podjetja glede na usposabljanje in izobraževanje v tujini – t test ..	141
Tabela 41: Korelacijski koeficienti med številom različnih usposabljanj in uspešnostjo podjetja .....	142
Tabela 42: Vpliv števila različnih usposabljanj na finančno uspešnost (rast podjetja) – delež pojasnjene variance .....	142
Tabela 43: Vpliv števila različnih usposabljanj na finančno uspešnost (rast podjetja) – F test .....	142
Tabela 44: Vpliv števila različnih usposabljanj na finančno uspešnost (rast podjetja) – beta koeficienti .....	143
Tabela 45: Pearsonovi korelacijski koeficienti med uspešnostjo podjetja in samooceno znanja.....	144
Tabela 46: Pearsonovi korelacijski koeficienti med uspešnostjo podjetja in razlogi za ustanovitev podjetja.....	145
Tabela 47: Vpliv motivov na nefinančno uspešnost – delež pojasnjene variance.....	145
Tabela 48: Vpliv motivov na nefinančno uspešnost – F test.....	145
Tabela 49: Vpliv motivov na nefinančno uspešnost – beta koeficienti.....	146
Tabela 50: Pearsonovi korelacijski koeficienti med uspešnostjo podjetja in številom navedenih področij, na katerih imajo podjetniki izkušnje.....	146
Tabela 51: Vpliv izkušenj na finančno uspešnost (rast podjetja) – delež pojasnjene variance .....	147

Tabela 52: Vpliv izkušenj na finančno uspešnost (rast podjetja) – F test .....	147
Tabela 53: Vpliv izkušenj na finančno uspešnost (rast podjetja) – beta koeficienti .....	147
Tabela 54: Vpliv izkušenj na nefinančno uspešnost – delež pojasnjene variance .....	147
Tabela 55: Vpliv izkušenj na nefinančno uspešnost – F test.....	148
Tabela 56: Vpliv izkušenj na nefinančno uspešnost – beta koeficienti.....	148
Tabela 57: Pearsonovi korelacijski koeficienti med uspešnostjo podjetja, porabljenim časom za usposabljanje, porabo denarja za usposabljanje in izobraževanje.....	149
Tabela 58: Vpliv porabe časa in denarja za usposabljanje in izobraževanje na finančno uspešnost (rast podjetja) – delež pojasnjene variance .....	149
Tabela 59: Vpliv porabe časa in denarja za usposabljanje in izobraževanje na finančno uspešnost (rast podjetja) – F test .....	150
Tabela 60: Vpliv dejavnikov na finančno uspešnost (rast podjetja) – delež pojasnjene variance .....	150
Tabela 61: Vpliv dejavnikov na finančno uspešnost (rast podjetja) – F test.....	151
Tabela 62: Vpliv dejavnikov na finančno uspešnost (rast podjetja) – beta koeficienti...	151
Tabela 63: Vpliv dejavnikov na nefinančno uspešnost – delež pojasnjene variance.....	152
Tabela 64: Vpliv dejavnikov na nefinančno uspešnost – F test .....	152
Tabela 65: Vpliv dejavnikov na nefinančno uspešnost – beta koeficienti .....	152
Tabela 66: Statistične razlike med skupino podjetnikov študentov in tistih, ki se ne usposabljujejo, glede na področje usposabljanja.....	154
Tabela 67: Statistično potrjene razlike pri samooceni znanja med skupinama.....	155

## KAZALO SLIK

Slika 1: Model podjetniškega uspeha, odvisen od izobraževanja in usposabljanja .....	3
Slika 2: Konceptualni GEM model .....	12

# UVOD

## Izhodišča raziskave

Podjetništvo pridobiva pomen povsod po svetu, vanj se vključujejo vsi sloji prebivalstva, o podjetništvu govorimo tako v profitnih kot neprofitnih sektorjih gospodarstva, v javnih službah in državnih institucijah se predpostavlja podjetniško ravnanje in obnašanje, saj je podjetništvo ključni dejavnik razvoja (Timmons, 1994). V času, ko kriza kar ne popusti, postaja jasno, da nas velika podjetja ne bodo rešila, ampak je treba dati večji pomen malemu gospodarstvu, ki je malo zgolj v imenu saj je v Sloveniji leta 2011, zaposlovalo kar 56 % vseh zaposlenih, ustvarilo 34,5 % vseh čistih prihodkov od prodaje in 40,7 % dodane vrednosti (Straus, 2012, str. 10). Mikro in mala podjetja imajo torej velik potencial ustvarjanja delovnih mest in imajo ključno vlogo pri ustvarjanju lokalnih in regionalnih skupnosti. Postavlja pa se vprašanje, kako v tako negotovih pogojih poslovanja zagotoviti konkurenčno prednost, ki je v tem, da podjetje zna nekaj narediti bolje od konkurentov, da poseduje nekaj, česar konkurentje nimajo, ali da je sposobno narediti nekaj, česar konkurentje niso (Dimovski et. al, 2005, str. 67). Lipičnik (1998, str. 28–29) pravi, da je ključni dejavnik, ki ustvarja višjo produktivnost in ekonomsko rast, človek, natančneje njegove zmožnosti: znanje, sposobnosti in motivacija. Znanje je sposobnost za učinkovito ukrepanje in odzivanje na spremembe v okolju in prinaša koristi šele, ko ga znamo ustrezno uporabljati. Drucker (1993, str. 7) ekonomijo 21. stoletja imenuje ekonomijo znanja, saj znanje ni le ključni ekonomski vir, temveč tudi prevladujoča in verjetno edina osnova za oblikovanje konkurenčne prednosti. Tudi Evropska unija si postavlja za cilj pripeljati Evropsko unijo v dinamično in kompetativno družbo, ki temelji na znanju. Ker so mikro in mala podjetja temelj gospodarskega razvoja, je zelo pomembno, kakšna znanja podjetnik, kot glavni element podjetništva, ima. Antončič et al. (2002, str. 45) znanja podjetnika razvrščajo v tri glavne skupine: splošna znanja, znanja poslovnega managementa in osebna podjetniška znanja. Podjetnik znanje pridobiva z učenjem, ki se ne konča s pridobitvijo formalne izobrazbe, ampak se nadaljuje vse življenje. Učenje je dinamičen proces pridobivanja novih znanj in nadgradnja že obstoječih znanj, saj zaradi sprememb v poslovnem okolju, ki se hitro spreminja, znanje kaj hitro zastari. V doktorski disertaciji dajemo poudarek na pridobivanju znanja z izobraževanjem in usposabljanjem, ki vplivata na podjetniški uspeh, ki je skupek poslovnega uspeha in osebnega zadovoljstva (Drnovšek, 2002, str. 193). Z nalogo želimo spremeniti odnos podjetnikov do izobraževanja in usposabljanja, želimo jih prepričati, da bodo le z nenehnim pridobivanjem znanja dosegali zelene rezultate. Brez pozitivnega odnosa do izobraževanja je vsa podpora neučinkovita in vloga institucij za pomoč malemu gospodarstvu vprašljiva. Izobraževalnim institucijam želimo dati vpogled v podjetnikovo razmišljanje, da bi lažje pripravila programe za usposabljanje podjetnikov, načrtovalcem politike spodbujanja podjetništva pa predloge, kako s pomočjo izobraževanja in usposabljanja spodbujati podjetništvo od otroštva dalje.

## **Namen in znanstveni prispevek doktorske disertacije**

V doktorski disertaciji izhajamo iz dveh širših področij, podjetništva in znanja, med katerima vzpostavimo povezave. Ključni dejavnik podjetništva je podjetnik, ki ima določena znanja za doseganje podjetniškega uspeha. V raziskavi, narejeni med slovenskimi malimi podjetji, predpostavljamo, da z usposabljanjem in izobraževanjem podjetnik pridobi znanja, potrebna za doseganje podjetniškega uspeha. Proučujemo pa odvisnost podjetniškega uspeha od izobraževanja in usposabljanja podjetnikov in zaposlenih. Torej sta predmet proučevanja podjetnik kot nosilec podjetniškega znanja, pridobljenega z izobraževanjem in usposabljanjem, in podjetniški uspeh.

V zadnjem stoletju podjetništvu pripisujejo zasluge za velik del tehnološkega napredka človeštva ter socialne in ekonomske spremembe. Podjetništvo lahko najdemo na vseh področjih družbe (Zimmerer & Scarborough, 1996), ključni dejavnik podjetništva pa je podjetnik, ki si želi uspjeti (Sexton & Upon, 1991; Chandler & Jansen, 1992; Wiklund, 2001). Vendar samo želja ni dovolj za doseganje podjetniškega uspeha, potrebno je tudi znanje, ki ga je potrebno nenehno pridobivati (Penrose, 1995; Timmons, 1999). Že leta 1959 je Bujas napisal, da je podjetniški uspeh odvisen od treh med seboj povezanih dejavnikov: podjetniške sposobnosti, podjetniškega znanja in motivacije za podjetništvo.

Veliko se govori in piše o znanju, veliko manj pa je znanega o prisotnosti in pomenu znanja za mala in srednja podjetja. Redke so raziskave (Bailey, 1986; Guth et al., 1991 v Ravasi & Turati, 2005), ki raziskujejo proces pridobivanja podjetniškega znanja. Dosedanje raziskave, ki so razlikovale uspešne in neuspešne podjetnike, so se osredotočile na prevzemanje tveganja (Brockhaus, 1980; Begley & Boyd, 1987; Brockhaus & Horowitz, 1986; Simon et al., 2003 v Ravasi & Turati, 2005) ali prepoznavanje priložnosti (Palich & Bagby, 1995; Shane, 2000 v Ravasi & Turati, 2005), pa čeprav je pomembnost znanja za ločevanje uspešnih in neuspešnih podjetji že široko sprejeta (Ireland et al., 2001).

Podjetniki pridobivajo znanje z izobraževanjem, usposabljanjem, s pomočjo profesionalnih svetovalcev, prebiranjem strokovne literature in časopisov, pomočjo uporabe interneta, obiskom sejmov in razstav, s pogovori in strokovnimi srečanji s partnerji. Uče se tudi iz lastnih napak. Avtorji pripisujejo izobraževanju kot načinu pridobivanja znanja različni pomen, veliko pa jih je mnenja, da je znanje, pridobljeno s formalno izobrazbo, pomembno pri doseganju uspeha (Coleman, 1988; Davisson & Honig, 2003; Kubr, 2002 v Ravasi & Turati, 2005).

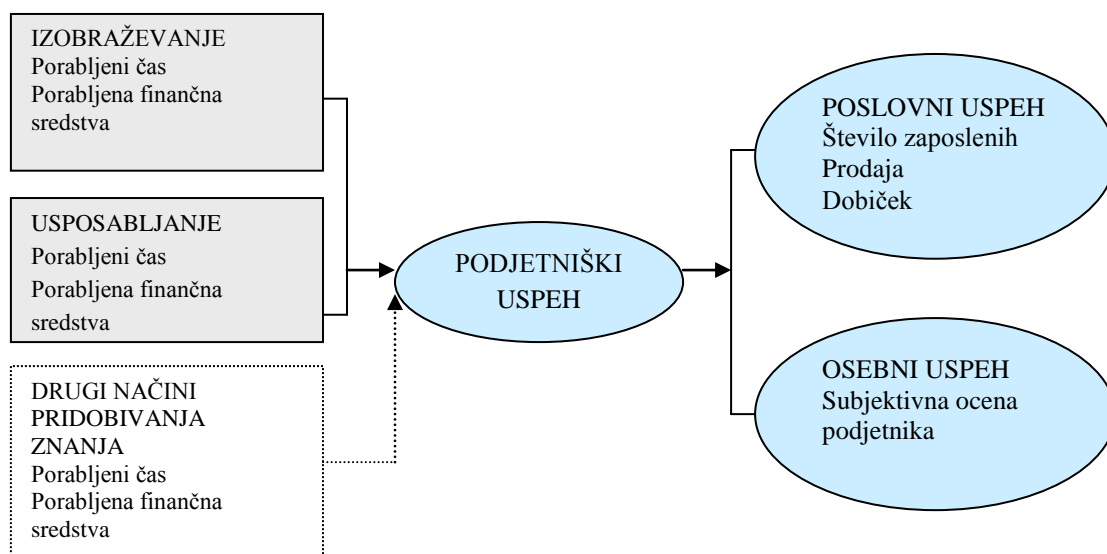
Raziskovalci veliko pišejo o znanju in potrebi po izobraževanju potencialnih podjetnikov, manj pa o znanju, izobraževanju in usposabljanju podjetnikov, ki že delujejo. V doktorski nalogi proučujemo podjetnike, ki že imajo svoje podjetje.

Na osnovi teh izhodišč oblikujemo osnovno hipotezo doktorske disertacije.

Kontinuirano izobraževanje in usposabljanje podjetnika pozitivno vplivata na podjetniški uspeh.

Podjetniki, ki se kontinuirano izobražujejo in usposabljujejo, dosegajo večji podjetniški uspeh kot podjetniki, ki se ne izobražujejo in usposabljujejo (glej Slika 1).

*Slika 1: Model podjetniškega uspeha, odvisen od izobraževanja in usposabljanja*



Odvisno spremenljivko podjetniški uspeh merimo s povprečno stopnjo rasti števila zaposlenih, povprečno stopnjo rasti prodaje in povprečno stopnjo rasti dobička v zadnjih štirih letih ter subjektivno oceno podjetnika o spreminjanju, rasti le-teh. Neodvisni spremenljivki izobraževanje in usposabljanje pa s časom in z višino finančnih sredstev, namenjenih izobraževanju in usposabljanju na leto. Odvisno in neodvisni spremenljivki predstavimo v nadaljevanju.

**Cilji** raziskave so analizirati:

- dejavnike, ki so po mnenju podjetnika značilno povezani s podjetniškim uspehom,
- glavne vzroke, ki so značilno povezani z odločitvijo podjetnika, da se izobražuje in usposablja oziroma da se ne izobražuje in usposablja,
- ali se podjetniki, ki menijo, da imajo premalo znanja za podjetniški uspeh, več izobražujejo in usposabljujejo kot podjetniki, ki menijo, da imajo dovolj znanja za podjetniški uspeh,
- ali je odločitev za izobraževanje in usposabljanje odvisna od zadovoljstva podjetnikov s kakovostjo predhodnega izobraževanja in usposabljanja,
- glavne dejavnike, ki so značilno povezani z izbiro institucije, ki se ukvarja s podjetniškim usposabljanjem,

- elemente procesa usposabljanja, ki so značilno povezani s podjetnikovim zadovoljstvom pri izbiri institucije.

Cilj doktorske disertacije pa je tudi podati pregled institucij, tako vladnih kot izobraževalnih, ki se ukvarjajo s podjetniškim izobraževanjem in usposabljanjem v Sloveniji.

Z raziskavo, narejeno med slovenskimi podjetniki, želimo povečati kvaliteto in kvantiteto znanstvenih raziskav, ki proučujejo pomen znanja za napovedovanje potenciala rasti v vseh panogah dejavnosti.

**Znanstveni prispevek doktorske disertacije** je dvoplasten. Na področju prispevka k teoriji je podan podroben pregled podjetniškega izobraževanja in usposabljanja, ki sta pomembna načina pridobivanja znanja, znanje pa je pomemben dejavnik podjetniškega uspeha.

Na osnovi teoretične in empirične analize podajamo predloge:

- podjetnikom:
  - kako pridobivati znanje, potrebno za podjetniški uspeh,
  - kako izobraževati in usposablјati sebe ter zaposlene za doseganje boljših rezultatov;
- izobraževalnim institucijam:
  - kako vzbuditi potrebo po izobraževanju in usposabljanju med obstoječimi podjetniki,
  - kako dvigniti aktivnosti podjetniškega izobraževanja in usposabljanja na višjo, učinkovitejšo raven z uvajanjem sodobnih oblik in metod izobraževanja in usposabljanja,
  - kako vrednotiti in preverjati dosežke izobraževanja in usposabljanja v praksi;
- načrtovalcem politike spodbujanja podjetništva:
  - kako vzbuditi potrebo po izobraževanju in usposabljanju med obstoječimi podjetniki,
  - kako motivirati podjetnike za izobraževanje in usposabljanje,
  - kako s pomočjo izobraževanja in usposabljanja spodbujati podjetništvo od otroštva dalje.

## **Zasnova doktorske disertacije**

V uvodu predstavimo izhodišča raziskave, namen, cilje in znanstveni prispevek doktorske disertacije.

V prvem poglavju pregledamo opredelitve podjetništva, poudarek damo na tiste, ki so pomembne za ekonomsko politiko, katere ključno vprašanje je, kako spodbuditi podjetništvo in na ta način povečati učinkovitost gospodarstva. V nadaljevanju



predstavimo značilnosti malih, družinskih, dinamičnih podjetij ter samostojnega podjetnika posameznika. Glede na to, da podjetništvo pridobiva vedno večji pomen v družbi, strnemo nekaj ugotovitev o pomenu podjetništva in dejavnikih, ki vplivajo na razvoj podjetništva. Poglavje nadaljujemo s predstavitvijo različnih opredelitev podjetnika, s poudarkom na osebnih lastnostih, znanju in motivaciji. Prikažemo tudi značilnosti slovenskih podjetnikov in podjetništva. Podjetnik je nosilec znanja, zato v tretjem delu prvega poglavja opredelimo znanje in pomen znanja v podjetju. Podjetniki znanja pridobivajo na različne načine, ki jih predstavimo v nadaljevanju, posebej se osredotočimo na izobraževanje in usposabljanje ter njun pomen. Veliko avtorjev ta dva pojma enači, saj se značilnosti med seboj prepletajo, vendar obstajajo razlike. Podjetniki so zaposleni, zato jih uvrščamo v skupino odraslih, za katere velja, da je izobraževanje prostovoljno, z različnimi cilji, kar pomeni tudi različne metode in oblike poučevanja, zato opišemo značilnosti izobraževanja in usposabljanja odraslih. Posebno podpoglavje namenjamo e-izobraževanju, ki v zadnjem času tudi pri nas narašča. Četrto del prvega poglavja zaključimo z vprašanjem merjenja znanja, pridobljenega z izobraževanjem in usposabljanjem, saj bi podjetja morala ugotavljati, ali je učenje doseglo načrtovane cilje. Zadnji, peti, del prvega poglavja namenjamo podjetniškemu uspehu, ki ga sestavljata poslovni in osebni uspeh.

Drugo poglavje zajema predstavitev raziskovalnega modela. Osredotočimo se na neodvisni spremenljivki, izobraževanje in usposabljanje, ki ju opredelimo ter postavimo osnovno razmerje med njima in odvisno spremenljivko, ki je podjetniški uspeh. Osnovne in delovne hipoteze se nanašajo na podjetniško izobraževanje in usposabljanje ter njun pomen, načine in vsebine podjetniškega izobraževanja in usposabljanja ter načrtovanje podjetniškega izobraževanja in usposabljanja. Cilj doktorske disertacije je tudi podati pregled institucij, tako vladnih kot izobraževalnih, ki se ukvarjajo s podjetniškim izobraževanjem in usposabljanjem v Sloveniji. Tej tematiki posvečamo četrto podpoglavje. Predstavimo pa tudi stanje na področju podjetniškega znanja in izobraževanja ter usposabljanja v Sloveniji.

Tretje poglavje je metodološko, saj v njem opredelimo in predstavimo osnovni raziskovalni pristop. Najprej predstavimo oblikovanje vprašalnika, zbiranje vzorčnih podatkov, le te smo zbrali z vprašalnikom, ki smo ga osebno razdelili lastnikom mikro in malih podjetij v Sloveniji, in vzorec, splošne značilnosti podjetnikov in podjetij, ki so sodelovali v raziskavi. V tem poglavju tudi opišemo spremenljivke in predstavimo statistično obdelavo podatkov. Uporabimo univariatno analizo (opisne statistike in frekvenčne porazdelitve), bivariatno (hi-kvadrat preizkus, razmerje verjetij oziroma Kullbackov 2I preizkus, korelacijsko analizo, analizo variance in Tamhaneov ali Bonferronijev post hoc preizkus) ter multivariatno analizo (regresijsko analizo, eksploratorno faktorsko analizo).

Četrto poglavje obsega štiri podpoglavja. V prvem delu predstavljamo postopek oblikovanja skupin anketiranih podjetnikov, ki smo jih določili glede na to, ali se usposabljujejo oziroma izobražujejo, v kolikšnem obsegu in na kakšen način, in predstavimo

sociodemografske značilnosti skupin. V drugem delu predstavljamo rezultate anketne raziskave o izobraževanju in usposabljanju podjetnikov po posameznih vsebinskih sklopih vprašanj. Vse rezultate predstavljamo primerjalno glede na skupine anketirancev, saj nam to omogoča globlje razumevanje preučevane tematike. V tretjem delu predstavimo odvisno spremenljivko, v četrtem pa preverjamo hipoteze in končni model.

V petem, sklepnem poglavju, na podlagi temeljnih empiričnih in teoretičnih spoznanj oblikujemo priporočila za podjetnike, izobraževalne institucije ter načrtovalce politike spodbujanja podjetništva, kako spodbujati podjetniško izobraževanje in usposabljanje. Podajamo tudi usmeritve za nadaljnje raziskovalno delo na področju podjetniškega izobraževanja in usposabljanja.

# 1 TEORETIČNA IZHODIŠČA DOKTORSKEGA DELA

V teoretičnem delu naloge predstavimo osnovne pojme, ki služijo kot podlaga za razumevanje empiričnega dela naloge. Predstavimo pojem podjetništvo in podjetnik, znanje, izobraževanje in usposabljanje ter podjetniški uspeh.

## 1.1 Podjetništvo

V tem poglavju opredelimo pojem podjetništvo, opišemo ključne značilnosti vrst podjetij ter predstavimo sodobne trende v podjetništvu. Dotaknemo se pomena podjetništva za razvoj gospodarstva, opredelimo dejavnike, ki vplivajo na razvoj podjetništva, ter predstavimo podjetništvo v Sloveniji.

### 1.1.1 Opredelitev podjetništva

O podjetništvu se v zadnjih desetletjih veliko govori in piše. Znanja za pojasnitev pojma podjetništvo so se črpala s področja ekonomije in poslovanja, psihologije, sociologije, tehnologije in inovacij. Izhodišča raziskav podjetništva so bila obravnavana v treh temeljnih disciplinah: ekonomiji, psihologiji in sociologiji. Tudi Žižek navaja (2000, str. 30) tri sklope proučevanja podjetnika in podjetništva:

- prvi je značilen za ekonomiste, ki proučujejo, kaj se dogaja v ekonomskem sistemu, ko podjetniki opravljajo svojo funkcijo;
- drugi je značilen za raziskovalce s področja psihologije in sociologije, ki se ukvarjajo z vprašanjem, zakaj se podjetniki tako vedejo;
- tretji je značilen za raziskovalce, ki raziskujejo, kako ponuditi orodja, da bodo podjetniki čim uspešneje opravljali delo.

Aldrich in Zimmer (v Antončič, 1999, str. 196) navajata štiri metodološke pristope opredeljevanja podjetništva:

- personalni psihološki pristopi opredeljujejo podjetništvo kot dejavnost ljudi s posebnimi psihološkimi značilnostmi (kreativnost, predvidljivost, prilagodljivost, usmerjenost k delovanju itd.);
- neoklasična ekonomska teorija razlaga podjetništvo kot dejavnost ljudi, ki omogoča najboljše izkoriščanje obstoječih proizvodnih dejavnikov; podjetniki so racionalni in medsebojno neodvisni producenti, ki maksimirajo dobiček;
- sociokulturni pristop meni, da je podjetništvo rezultat prepletanja socialnih, kulturnih, ideoloških, religijskih in družbenih odnosov (institucij); podjetništvo pomeni dejavnost ljudi v okviru danih institucij, v katerih lahko učinkovito izkoriščajo svoje družbenoekonomske potencialne;

- z vidika mrež je podjetništvo utemeljeno v socialnem kontekstu; podjetništvo tako lahko spodbujajo in omejujejo pozicije ljudi v družbenih mrežah.

Čeprav obstaja toliko definicij, kolikor je strokovnjakov, ki so raziskovali podjetništvo, povzemimo nekaj tistih, ki so pomembna za ekonomsko politiko, katere ključno vprašanje je, kako spodbuditi podjetništvo in na ta način povečati učinkovitost gospodarstva.

Kao (1989, str. 33) opredeljuje podjetništvo kot poskus ustvarjanja vrednosti s prepoznavanjem poslovnih priložnosti, z upravljanjem in s prevzemanjem tveganja. Pri tem se skozi komunikacijske in vodstvene sposobnosti mobilizirajo človeški, finančni in materialni viri, ki so potrebni, da se projekt izpelje. Podjetništvo je način vstopanja podjetij na nove trge, pridobivanja novih strank ali kombiniranje obstoječih virov na nove načine. Podjetništvo je ustvarjanje vrednosti z osredotočenjem na inovacije, iskanjem priložnosti in s sprejemanjem tveganja (Ireland et al., 2001, str. 50). Po Stevensonovem in Jarillovem mnenju (1990, str. 24) pa je podjetništvo proces, kjer posameznik, bodisi sam ali znotraj podjetja, ustvarja vrednost z izkoriščanjem priložnosti, ne glede na sredstva, ki jih trenutno nadzoruje. Podjetništvo je ustvarjanje nečesa, kar ima vrednost, iz skoraj ničesar. Je proces ustvarjanja in izkoriščanja priložnosti ter vztrajanja ne glede na vire, ki jih podjetnik ima v danem trenutku na razpolago (Timmons, 1994, str. 5). Tudi Hisrich in Peters (2002, str. 10) navajata, tako kot Timmons, da je podjetništvo proces ustvarjanja nečesa novega in vrednega, pri čemer podjetnik vложи svoj čas in trud, prevzema spremljajoča finančna, psihološka in socialna tveganja, rezultat pa je nagrada v obliki denarja, osebnega zadovoljstva in neodvisnosti. Glas (2002b, str. 101–102) opredeli podjetništvo kot družbenoekonomski pojav, ki je rezultat štirih različnih, a povezanih in odvisnih elementov: podjetnika kot osebnosti, podjetniške skupine, prepoznavanje priložnosti in potrebnih sredstev. Podjetništvo razumemo kot delovanje ljudi, ki lahko posedujejo določene osebnostne značilnosti, vendar morajo prepoznati priložnosti, za njihovo uresničitev pa potrebujejo sredstva. Podjetništvo je integriran koncept, ki združuje posameznikovo delo z načinom življenja (Kuratko, 2005). V okviru svetovne raziskave podjetništva GEM pa razumejo podjetništvo kot kakršenkoli poskus posameznika, skupine posameznikov ali obstoječega podjetja, da bi ustvarili novo podjetje ali poslovno dejavnost, bodisi da gre za samozaposlitev, novo podjetje ali razširitev že obstoječega podjetja. Razumevanje podjetništva je precej širše kot štetje posameznikov, ki so registrirali podjetje, pri podjetništvu gre v prvi vrsti za posameznika, ki je sposoben zaznati poslovno priložnost in jo preoblikovati v posel. Podjetništvo ni enkratno dejanje, ampak proces. V veliko opredelitvah podjetništva se avtorji strinjajo, da je podjetništvo vrsta vedenja, ki vsebuje dajanje pobud, organizacijo in reorganizacijo družbenih ter ekonomskih mehanizmov, ki preoblikujejo vire in razmere v praktično korist, ter sprejemanje tveganja ali neuspeha (Shapiro v Antončič, 2002). Berlinski profesor Faltn (Toplak, 2004, str. 6), je v epilogu knjige *O umetnosti biti podjetnik* napisal: »Podjetništvo je umetnost. Je kreativna dejavnost, ki zahteva inspiracijo, intuicijo in sposobnost vživljanja v socialne in družbene povezave.« Tudi Timmons (1999) opredeli podjetništvo

kot umetnost, filozofijo in celo ideologijo sodobnega poslovnega sveta, čeprav je podjetništvo uvrščeno med ekonomske znanosti. Pojem podjetništva je močno povezan z malimi podjetji, ki so neodvisna in v zasebni lasti ter zaposlujejo manjše število zaposlenih. So praviloma bolj prilagodljiva od velikih in tako igrajo zelo pomembno vlogo pri spreminjanju strukture gospodarstev ter prispevajo pomemben delež novoustvarjenih delovnih mest (Bednarzik, 2000; Minniti, Bygrave & Autio, 2005, str. 14). Glede odnosa do rasti kot cilja poslovanja Osteryoung, Newman in Davies (1997, str. 6) ločijo mala podjetja na podjetja življenjskega stila, ki so navadno manjša podjetja, njihov cilj je zadovoljiti želje lastnika, poslovanje je usmerjeno bolj ali manj v doseganje nefinančnih ciljev, financirajo pa se s sredstvi lastnika, in podjetja rasti, ki iščejo rast in so usmerjena v maksimizacijo dobička ter posledično rast vrednosti podjetja, financirajo pa se ne samo z lastnimi viri.

V podjetniški literaturi in različnih medijih srečamo pojme, kot so mala podjetja, družinska podjetja, dinamična podjetja in samostojni podjetniki. V nadaljevanju jih predstavimo, saj so vključena v empirični del doktorske disertacije.

**Mala podjetja** niso pomanjšana velika podjetja, temveč imajo poleg lastnosti, ki so skupna vsem podjetjem, tudi številne lastnosti, ki so značilne samo za mala podjetja. Rebernik (1993, str. 16) navaja, da imajo mali podjetniki navadno tehnično usmerjeno izobrazbo in pomanjkljivo znanje o vodenju, odločajo se na podlagi intuicije, ne pa načrtovanja. Odločitve sprejema podjetnik sam oziroma majhno število vodilnih zaposlenih. Tudi oddelki se v malih podjetjih običajno ne oblikujejo, proizvodnja je delovno intenzivna z univerzalnimi stroji, vlaganja v raziskave in razvoj so minimalna, finančni viri so večinoma družinskega izvora. Mala podjetja nenehno zasledujejo nove možnosti in dajejo večji pomen zaposlovanju in razčlenjevanju gospodarske dejavnosti, še zlasti na področju storitev, velikokrat pa sodelujejo kot kooperanti z velikimi podjetji. Opredeljujejo jih za bolj tvegana podjetja, saj je prisotna pomanjkljiva specializacija, majhna stopnja raznovrstnosti, neobvladovanje tržnih orodij, slabša finančna moč, pogosta odsotnost dolgoročne vizije poslovanja, naravnost na kratek rok in šibka razvojna sposobnost (Benedik, 2011, str. 55).

**Družinska podjetja** v Evropi in ZDA predstavljajo pomemben delež v strukturi podjetij, prevladujejo med malimi in srednje velikimi podjetji, vendar poznamo tudi velika družinska podjetja z uveljavljenimi blagovnimi znamkami, kot so Volkswagen, Fiat, BMW, Barilla, Benetton, Levi Strauss & Co., Procter & Gamble, Lego. Kljub razširjenosti in pomembnosti družinskih podjetij pa ni enotne opredelitve oziroma definicije družinskega podjetja. Pri družinskem podjetništvu se srečujemo s tremi dimenzijami, ki družinsko podjetništvo ločujejo od običajnih organizacij: lastništvo-*management*, vpletenost družinskih članov in pripravljenost na prehod iz generacije v generacijo. Prikazajemo nekatere definicije glede na našete dimenzije ter uporabe več kriterijev (glej Priloga 1). Problem pri družinskih podjetjih je, glede na izkušnje okolja z daljšo

podjetniško tradicijo, prenos podjetja na naslednike. Mnogim podjetjem ga ne uspe izpeljati predvsem zaradi slabega načrtovanja, pomankanja skupne vizije naslednikov, nesposobnosti ustanovitelja za umik in nezmožnih in neusposobljenih naslednikov (Vadnjal, 2005, str. 199).

**Dinamična podjetja** imenujemo podjetja, ki v kratkem času iz majhnih zrasedo v velika. Primarni cilj dinamičnih podjetij sta dobičkonosnost in rast. Bistveni razliki med malimi in dinamičnimi podjetji sta njihov osnovni pogled na rast in njihova inovativnost (Hunger & Wheelen, 1996, str. 362). Dinamična podjetja niso le akcijsko usmerjena, sposobna hitrih odločitev, ampak so sposobna pripraviti dolgoročne strategije. Klasično ambicijo do rasti vse bolj dopolnjuje njihova organiziranost in preudarnost. Potrebna so posebna znanja in sposobnosti *managementa* z različnih področij. Tudi Tajnikar (2000, str. 72) navaja, da ko podjetje raste, prihaja do bolj razvejene organizacijske strukture, zaposlovanja profesionalnih poslovodij in posledično ločevanja funkcij podjetnika in *managerja*. Dinamična podjetja, ki hitro rastejo, se bliskovito razvijajo, intenzivno zaposlujejo in vedno držijo korak prednosti pred konkurenco, je Birch poimenoval gazele (<http://www.gazela.com/o-projektu/kdo-so-gazele/> - najdeno 23. februarja 2010). Gazele rastejo hitreje od drugih, ker v svoje delo vnašajo nova znanja in pristope (Mulej, 2001, str. 1).

V Sloveniji samozaposlitev enačimo s podjetništvom, saj je **samostojni podjetnik posameznik** pravna oblika. V poglavju o podjetništvu v Sloveniji predstavimo zakonske okvire samostojnega podjetnika, v tem poglavju pa navajamo lastnosti samostojnega podjetnika v primerjavi z lastnostmi podjetnika. Faltin pravi (Toplak, 2004, str. 10), da je podjetnik kot deskar na vodi, ki optimistično gleda na svoj šport, gradi na svojih talentih in prednostih, uživa izziv nenehno spreminjajočih se valov in vetra, hitro premaga napake in manjše poraze. Dovzeten je za izboljšanje svojih spretnosti, pridobivanje novega znanja, vesel je vsakega podatka, ki ga lahko kreativno in učinkovito izkoristi. Samozaposleni pa je kot mornar na obrabljeni jadrnici, proti kateremu so se zarotili vsi elementi, preklinjajoč nenehne spremenljive smeri valov in vetra, brez primernih materialov in kvalifikacij. Mogoče se ni mogel uveljaviti v svojem poklicu ali pa se je znašel v situaciji, ki je ni mogel obrniti v svojo korist, zato je obtičal s svojo jadrnico. Postaja obupan, na njegovem nebu se pojavijo oblaki in nevihte, postaja skeptičen do novih idej ali vložkov. Ker se samozaposlitev in podjetništvo enačita, razumemo, zakaj veliko ljudi v podjetništvu ne vidi perspektive. Glas (2002b, str. 113) tudi navaja razlike med obrtniškim tipom podjetnika in oportunističnim podjetnikom. Prvi ima nižjo izobrazbo, prednost daje ročnemu delu, želi stabilen dohodek za preživljanje družine, drugi tip podjetnika pa ima višjo raven izobrazbe, bolj je nagnjen k voditeljstvu in širi posel. Raziskava, ki je bila narejena v Veliki Britaniji, pa kaže na spremembe vrednot malih podjetnikov, samozaposlenih, ki so jih poimenovali alter podjetniki. Ti imajo drugačne vrednote in usmeritve, kot jih imajo podjetniki. Samo 23 % teh podjetnikov pravi, da so se za podjetništvo odločili zaradi večjega zaslužka. Kar 70 % si ne želi rasti in dobička v podjetju, 85 % teh podjetnikov vodi v poslovnih

odločitvah prepričanje, da je kakovost življenja veliko pomembnejša kot denar. Skoraj dve tretjini je zadovoljnih, da delajo zase, cenijo, da imajo večji nadzor nad svojim življenjem. Alter podjetniki imajo dobre kvalifikacije: 40 % jih ima opravljeno vsaj maturo, 80 % ima že predhodne izkušnje z redno zaposlitvijo, največ, 28 %, jih je v trgovini. 83 % jih je srednjih let, 76 % jih je v dolgotrajnih partnerskih zvezah in samo 10 % si jih želi zgodaj v pokoj (Potrata, 2005, str. 12).

### **1.1.2 Pomen podjetništva**

Podjetništvo pridobiva svoj pomen povsod po svetu, tako v razvitem svetu kot v državah v razvoju. Podjetništvo je v zadnjem času doživelo pravi razcvet, Jeffery A. Timmons (1999) je to poimenoval »tiha revolucija«. Tudi Evropa se zaveda, da mora učinkoviteje razvijati podjetništvo, krepi inovativnost in kreativnost njenih prebivalcev, da izboljša globalno konkurenčnost. O podjetništvu in podjetniškem vodenju danes govorimo tako v profitnih kot tudi v neprofitnih sektorjih gospodarstva. Tudi v javnih službah in državnih institucijah se predpostavlja podjetniško ravnanje in obnašanje. Poudarjajo se specifične oblike podjetništva v turizmu, kmetijstvu, med posebnimi ciljnim skupinami in podobno. Podjetništvo prispeva k večji konkurenčnosti gospodarstva, inovativnosti, razvoju posameznih sektorjev, zaposlovanju (Acs, 1996; Audretsch, 2002; Birch, 1995; itd. v Rebernik, Tominc & Pušnik, 2006). Zaradi svoje fleksibilnosti in velike prilagodljivosti hitro spreminjajočim se zahtevam razpolaga podjetništvo z največjim potencialom za prodor na tuje trge. Pomen podjetništva se kaže kot prispevek k:

- ustvarjanju novih delovnih mest,
- ustvarjanju inovacij,
- ustvarjanju regionalnega dohodka iz izvoza in/ali nadomeščanja uvoza,
- graditvi širše regionalne gospodarske strukture in
- ustvarjanju semenske osnove, iz katere se lahko razvijejo velika podjetja.

Podjetništvo je trenutno najbolj uspešna metoda za zapolnjevanje vrzeli med znanostjo in trgov, za ustanavljanje novih podjetij in za uvajanje novih izdelkov in storitev na trg. Podjetniške dejavnosti pomembno vplivajo na gospodarstvo nekega območja, saj postavljajo ekonomske temelje in zagotavljajo delovna mesta. V zvezi z učinki na celotno gospodarstvo in zaposlovanje nekega območja bi moralo podjetništvo postati osrednja točka gospodarskega razvoja. Država mora imeti pomembno vlogo pri podpori podjetništva kljub splošnemu mnenju, da odprti in konkurenčni trgi spodbujajo ustvarjalnost. Država mora zagotoviti konkurenčno in stabilno ekonomsko okolje in spodbujati k čim hitrejšemu prilagajanju strukturnim spremembam, nastopati mora kot oblikovalka trgov za določene dobrine, v tem primeru znanja, ki ga v danem trenutku še ni. Z razvojnimi programi ustvarja trg za nova znanja, s tem da uvaja programe usposabljanja,

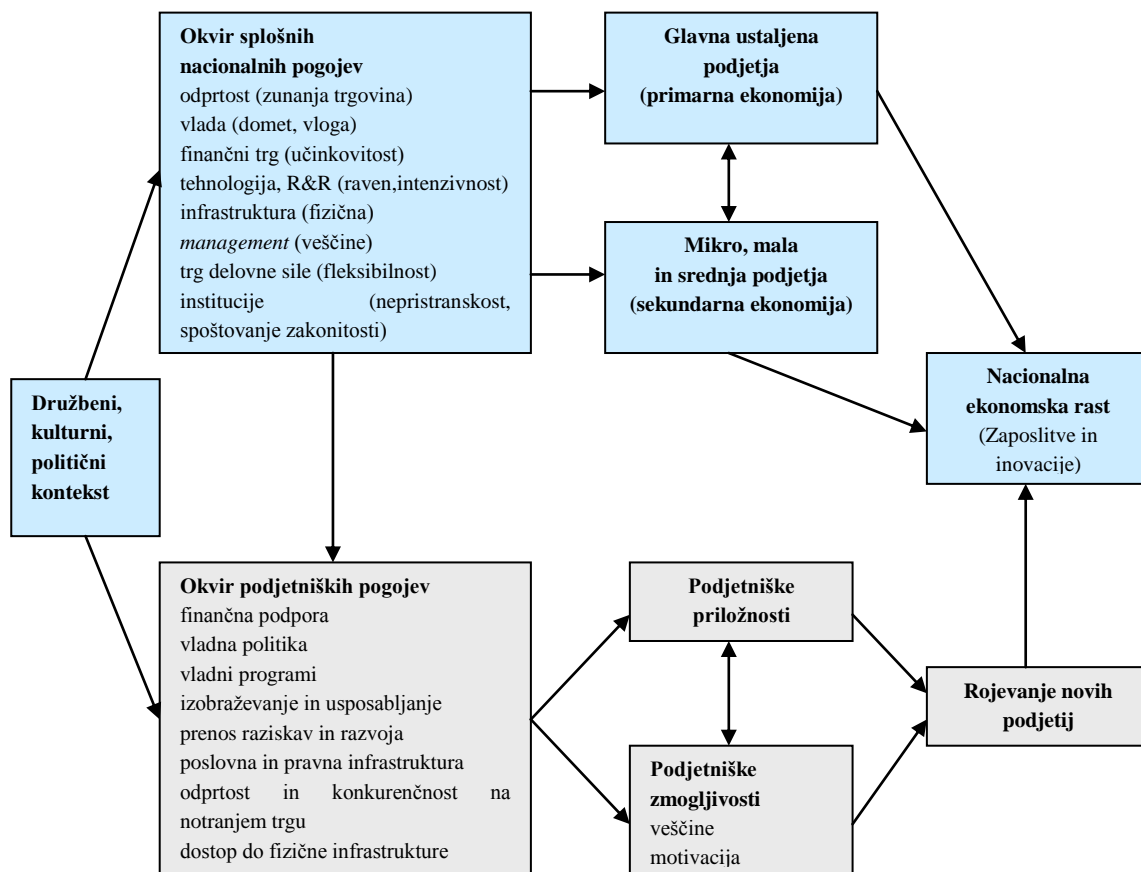
s katerimi povezuje tuje znanje z domačim in spodbuja internacionalizacijo (Antončič et al., 2002, str. 40).

Tudi mnoge poslovne šole se zavedajo pomena podjetništva, saj je podjetništvo pogosto ena od študijskih smeri oziroma se na tradicionalnih smereh pojavljajo podjetniški predmeti. Več o tej temi pišemo v poglavju o podjetniškem izobraževanju in usposabljanju.

### 1.1.3 Dejavniki razvoja podjetništva

Razvoj podjetništva je odvisen od družbenega, kulturnega in političnega okolja posamezne države, ki vpliva na podjetnika, podjetniške priložnosti ter na ostale dejavnike podjetniškega procesa. Od velikosti in obsega podjetništva sta odvisna ekonomska rast in razvoj, hkrati pa povratno vplivata na dejavnike podjetniškega procesa.

Slika 2: Konceptualni GEM model



Vir: Rebernik M., Tominc P. & Pušnik K. Počasne spremembe podjetniške stvarnosti. GEM Slovenija 2006, 2007, str. 31.

Okvir splošnih nacionalnih dejavnikov (glej Slika 2) vpliva na ustaljena podjetja in panoge v državi, prav tako pa tudi na nastajajoča in nova podjetja, vendar nanje vpliva še dodatni okvir podjetniških dejavnikov, kamor spadajo:



- finančna podpora (razpoložljivost različnih vrst finančne podpore),
- vladna politika (zasnova in vodenje vladne politike, ki je lahko bolj ali manj naklonjena podjetništvu),
- vladni programi (izvajanje vladnih programov, ki ustvarjajo pogoje za razvoj podjetništva),
- izobraževanje in usposabljanje (razširjenost in kakovost izobraževanja in usposabljanja za podjetništvo),
- prenos raziskav in razvoja (obstoj in učinkovitost različnih mehanizmov za prenos raziskovalnih dosežkov in tehnologije v podjetniško prakso),
- poslovna in pravna infrastruktura (kakovost in dostopnost poslovne, pravne in strokovne infrastrukture, ki jo potrebujejo podjetja),
- odprtost in konkurenčnost na notranjem trgu (velikost vstopnih pregrad oziroma težave pri uveljavljanju novih podjetij na trgu),
- dostop do fizične infrastrukture, potrebne za poslovanje podjetij,
- kulturne in družbene norme, ki podpirajo ali zavirajo podjetniško aktivnost.

Ekonomska rast je torej odvisna od prvega temeljnega vira, ki ga sestavljajo ustaljena podjetja, ki igrajo odločilno vlogo zlasti v mednarodni menjavi, in drugega vira, podjetniškega procesa, ki se odvija v novih in rastočih podjetjih. Če so splošni nacionalni pogoji poslovanja, ki so pod vplivom družbenega, kulturnega in političnega konteksta, urejeni in naravnani h konkurenčnosti, so ustaljena podjetja lahko mednarodno uspešna, zmorejo ustanavljati nove obrate in podjetja ter prispevajo k rasti mikro, malih in srednje velikih podjetij. Prav tako je od okvira podjetniških pogojev, ki so pod vplivom družbenega, kulturnega in političnega konteksta, ki so povezani z okvirom splošnih nacionalnih pogojev, odvisna ekonomska rast. Tudi Glas (2002a, str. 14) navaja, da so dejavniki verjetnosti uspeha novega podjetja na eni strani povezani s podjetnikom, z viri, s sredstvi, ki jih ima podjetnik pridobljene oziroma ima zmožnost sredstva povezovati, z motivacijo (osebne vrednote, strokovna usmeritev, prizadevnost, verjetnost uspeha), z zmožnostmi/sposobnostmi (fizične zmožnosti, vzgoja, kvalifikacija, izkušnje) in na drugi strani pa so odvisni od družbe, mikroekonomskega okolja (lokalna infrastruktura, lokalna skupnost, družinsko ozadje), mazoekonomskega okolja (trgi, podporne strukture) in makroekonomskega okolja (kultura, zakonodaja in predpisi, gospodarske okoliščine in izobraževanje).

#### **1.1.4 Podjetništvo v Sloveniji**

Podjetnik in podjetništvo sta pojma, ki sta se pri nas do poznih osemdesetih let razmeroma redko uporabljala. Ob prehodu v tržno gospodarstvo v začetku devetdesetih let se je začelo o podjetništvu in podjetnikih govoriti tudi v Sloveniji. Pravno podlago za razvoj malega podjetništva je dal Zakon o razvoju malega gospodarstva, ki je bil sprejet leta 1991.

Slovenska tiskovna agencija (2007) pa je objavila, da je 24. novembra 2007 začel veljati Zakon o podpornem okolju za podjetništvo, ki opredeljuje podjetniško, inovativno in finančno okolje in rešuje konkretne probleme predvsem mikro, malih in srednje velikih podjetij. V Sloveniji je bilo v letu 2010 165.615 mikro, malih in srednjih podjetij, kar predstavlja 99,8 % vseh podjetij, od tega je srednje velikih podjetij 1,2 %. Glede na število zaposlenih, pravnih in fizičnih oseb, imamo največ mikro podjetij brez zaposlenih ali z enim zaposlenim, in sicer 115.289, kar predstavlja 69 %, 41.016 je mikro podjetij z 2 do 9 zaposlenimi, kar predstavlja 25 %, 7.181 podjetij pa je malih podjetij z 10 do 49 zaposlenimi, kar predstavlja 4 % vseh podjetij ([http://www.stat.si/letopis/2012/03\\_12/03-01-12.htm](http://www.stat.si/letopis/2012/03_12/03-01-12.htm), najdeno 14. januarja 2013).

V Sloveniji po Zakonu o gospodarskih družbah razvrščamo družbe na mikro, majhne, srednje in velike družbe glede na povprečno število delavcev v poslovnem letu, čiste prihodke od prodaje in vrednost aktive na bilančni presečni dan letne bilance ([http://www.uradni-list.si/1/content?id=93580#!Zakon-o-gospodarskih-druzbah-\(uradno-precisceno-besedilo\)-\(ZGD-1-UPB3\)](http://www.uradni-list.si/1/content?id=93580#!Zakon-o-gospodarskih-druzbah-(uradno-precisceno-besedilo)-(ZGD-1-UPB3)) - najdeno 14. januarja 2013). Mikro družba je družba, ki izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega deset,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 2.000.000 evrov,
- vrednost aktive ne presega 2.000.000 evrov.

Majhna družba je družba, ki ni mikro družba po prejšnjem odstavku, in ki izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8.800.000 evrov,
- vrednost aktive ne presega 4.400.000 evrov.

Samostojni podjetnik je fizična oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost. Zakon mu ne prepoveduje opravljanja dejavnosti poleg redne zaposlitve. Dejavnost lahko začne opravljati, ko je pri AJPEsu vpisan v Poslovni register Slovenije. Firma podjetnika vsebuje ime in priimek podjetnika, skrajšano oznako, da gre za samostojnega podjetnika (s.p.), oznako dejavnosti in morebitne dodatne sestavine. Podjetnik lahko vodi poslovne knjige po sistemu dvostavnega in enostavnega knjigovodstva, po sistemu enostavnega knjigovodstva pa v primeru, če ni v zadnjem poslovnem letu prekoračil dveh od meril, da povprečno število delavcev ne presega tri, da so letni prihodki nižji od 42.000 eur, in da povprečna vrednost aktive, izračunana kot polovica seštevka vrednosti aktive na prvi in zadnji dan poslovnega leta, ne presega 25.000 eur. Samostojni podjetnik jamči z vsem svojim premoženjem. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPEs) izbriše podjetnika iz Poslovnega registra Slovenije, če se podjetnik statusno preoblikuje v kapitalsko družbo, če podjetnik v dveh zaporednih poslovnih letih ne predloži letnega poročila, če podjetnik umre, njegov dedič pa ne nadaljuje dejavnosti, če se podjetnik odloči za stečaj, ne izpolnjuje pogojev za opravljanje dejavnosti ali dejavnosti ne opravlja.

Podjetništvo je kompleksen družbeni fenomen, ki ima številne značilnosti in na katerega vplivajo mnogi dejavniki, zato ga ni možno opazovati in raziskovati zaprto in omejeno na eno nacionalno gospodarstvo. Če želimo vpogled v slovensko podjetništvo, ga moramo primerjati s podjetništvom v drugih državah, pri tem pa se srečamo s problemom primerljivosti spoznanj, ki nastajajo v drugačnih okoljih, pogosto z različnimi metodologijami ali celo definicijskimi neuskkljenostmi. Z vključitvijo Slovenije v mednarodno raziskavo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), prvič se je vključila leta 2002, pa lahko podjetništvo v Sloveniji primerjamo s podjetništvom v drugih državah. V letu 2011 je zgodnja podjetniška aktivnost, ki združuje podjetja, ki so se začela s podjetništvom ukvarjati ali so bila ustanovljena manj kot tri leta in pol, znašala 3,65 %, kar uvršča Slovenijo na zadnje mesto. Med ustaljenimi podjetji, to je podjetji, ki poslujejo več kot tri leta in pol, pa je Slovenija zasedla 40. mesto med 54 sodelujočimi državami, s 4,8 % odraslega prebivalstva, ki ima svoje podjetje. Za primerjavo, v Evropi je v zgodnje podjetniške aktivnosti uvrščenih 7,6 % odraslih prebivalcev, 6,5 % pa jih najdemo med ustaljenimi (Rebernik, Tominc & Crnogaj, 2012, str. 8–9). V letu 2010 se je največ mikro in malih podjetij ukvarjalo z dejavnostjo trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil (21 %), tem so sledila podjetja v strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnostih (19 %), podjetja v gradbeništvu (16 %) in podjetja v predelovalnih dejavnostih (14 %). Sledijo dejavnost promet in skladiščenje (7 %) in gostinstvo (prav tako 7 %). Opazovana podjetja so v letu 2010 zaposlovala 44 % oseb, ki delajo, in so ustvarila 40 % prihodka ([http://www.stat.si/letopis/2012/03\\_12/03-08-12.htm](http://www.stat.si/letopis/2012/03_12/03-08-12.htm) - najdeno 14. januarja 2013).

Vlada Republike Slovenije se zaveda kritičnega stanja, zato je že leta 2007 sprejela zakon o podpornem okolju za podjetništvo, s katerim naj bi bila omogočena sistematična in integrirana podpora ciljnim skupinam, kot je predvidena v strateških razvojnih dokumentih ter v programu ukrepov za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2007–2013 (glej Priloga 2). Za spodbujanje nastajanja podjetij, hitrejši razvoj podjetij v začetnih fazah delovanja ter njihovo konkurenčnost, rast in razvoj v vseh nadaljnjih fazah razvoja, je vlada Republike Slovenije 26. aprila 2012 sprejela akcijski načrt za izvajanje Akta za mala podjetja v obdobju 2012–2013 (2012, str. 1–35). Ključna usmeritev Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo je odprava pomanjkljivosti, s katerimi se srečuje slovensko podjetništvo, in spodbujanje njegovih konkurenčnih prednosti. Programi upoštevajo aktualne usmeritve Evropske komisije in sledijo desetim načelom. Predstavljamo samo tiste, na katerih že potekajo aktivnosti (glej Priloga 3).

Ena izmed oblik pospeševanja podjetništva, ki poteka pri nas že od leta 1991, je tudi projekt Slovenska gazela, da bi promovirali poslovno drznost, inovativnost in mednarodno uspešnost slovenskih podjetij. Od leta 2001 dalje izberejo najprej gazelo v šestih regijah v Sloveniji, nato pa se teh šest uvrsti na nacionalni izbor. Od leta 2005 vodi projekt družba Dnevnik. Podjetje se na seznam najhitreje rastočih uvrsti na podlagi bilančnih podatkov, kot so bilančni dobiček v zadnjem bilančnem letu, ki znaša vsaj 220.500 evrov prihodkov od prodaje v izhodiščnem letu, podjetje pa mora v obeh indeksnih letih poslovati vseh 12

mesecev in imeti v zadnjem letu dobiček. Tako se oblikuje lestvica 500 najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji in šest regijskih lestvic s 100 najhitreje rastočimi podjetji v regiji. Podjetje mora zaposlovati najmanj 15 ljudi, v Evropi pa se med gazele lahko uvrsti le podjetje z najmanj 50 zaposlenimi. V Sloveniji se za zlato, srebrno in bronasto gazelo poteguje šest regijskih zmagovalcev. V letu 2012 je zlato gazelo dobilo trboveljsko podjetje Dewesoft d.o.o., srebrno murskosoboški GMT d.o.o., bronasto pa podjetje LOTRIČ Meroslovje d.o.o. iz kraja Selca na Gorenjskem (<http://www.dnevnik.si/slovenija/v-ospredju/zlata-gazela-2012-je-trboveljsko-podjetje-dewesoft> - najdeno 15. aprila 2013).

Kljub temu, da se vladne institucije trudijo za spodbujanje podjetništva, ima Slovenija, glede na rezultate v raziskavi GEM (Rebernik et al., 2013, str. 18), trditve o poslovnem okolju najnižje ocenjene. Izvedenci poglobljujejo slabost za razvoj podjetništva pripisujejo kulturnim in družbenim normam (54,8 %). Poudarjajo slab odnos javnosti do podjetništva, netolerantnosti do nadpovprečnih in uspešnih, zavist in nevoščljivost. Na drugi strani pa izvedenci izpostavljajo strah in nepripravljenost posameznikov za prevzemanje tveganja ter strah pred neuspehom. Drugi zaviralni dejavnik je dostop do finančnih sredstev za zagon ter rast podjetja (35,5 %), tretji (32,5 %) pa so birokratske ovire ter dolgi administrativni postopki. Omenjajo še zmogljivosti za podjetništvo (29 %), ki so po njihovem mnenju pogost razlog za zaviranje podjetništva v Sloveniji.

Torej, za konkurenčni preboj slovenskega gospodarstva mora biti Slovenija bolj inovativna in podjetniška. To pomeni uveljavljanje kakovostne gospodarske rasti, ki temelji na idejah, znanju, informacijah in novi tehnologiji na vseh področjih delovanja. Za to pa je potreben človek, podjetnik, ki ga v nadaljevanju podrobneje opišemo.

## **1.2 Podjetnik**

Teorije o podjetniku so se spreminjale skozi zgodovinska obdobja, prav tako se med seboj razlikujejo definicije podjetnika v ekonomskih teorijah podjetništva ter socioloških in psiholoških razlagah podjetništva.

### **1.2.1 Opredelitev podjetnika**

Besedo *entrepreneur* zasledimo že v 12. stoletju, izvira iz francoskega glagola *entreprendre*, ki pomeni narediti nekaj drugače. Schumpeter, ki ga štejejo za začetnika modernega razumevanja podjetništva, navaja, da je podjetnik človek novih idej, inovacij proizvodov in storitev, avtor novih proizvodnih metod in tehnologij, raziskovalec novih trgov, novih oblik ponudbe, organizacije in upravljanja (McMullan, 1990, str. 63). Tudi

Alfred Marshall se strinja s Schumpetrom, vendar pravi, da te novosti ne nastanejo čez noč, ampak so posledica znanja. Pravi, da podjetniki imajo znanje in izkušnje v zvezi z dejavnostjo novega podjetja. Kirzner pa meni, da je podjetnik oseba, ki zasleduje svoj osebni profitni motiv, ki vidi več kot ostali in zaradi svojega znanja zna reagirati na spremembe, ki nastanejo na trgu neodvisno od njega samega (Antončič et al., 2002, str. 15). Veliko današnjih korporacij je ustanovil posameznik, ki je imel jasno vizijo in, še pomembneje, si je obljubil, da bo svojo vizijo tudi realiziral. Podjetnikom je skupno, da imajo sposobnost zaznati priložnost, jo tržiti in v nadaljnjem procesu ustvariti bogastvo in nova delovna mesta ter posledično ustvariti korist za celotno družbo. Takšni podjetniki so ljudje, ki imajo pogum in zaupajo vase, da svoje sanje tudi realizirajo. Glede na izkušnje na področju razvoja poslovanja je Gibb (1991, str. 7) razdelil podjetnike na 5 skupin:

- potencialni podjetniki so ljudje, mladi, nezaposleni, inovatorji, *managerji* v velikih podjetjih in obrtniki, ki predstavljajo potencialno bazo za odpiranje novih podjetij,
- podjetniki začetniki imajo že razdelano poslovno idejo, so motivirani, imajo priskrbljene vire in željo, da pričnejo s poslovanjem,
- podjetniki v prvih petih letih poslovanja so tisti, ki so se odločili in že delujejo kot mali podjetniki ali samostojni podjetniki posamezniki; številna podjetja v tem obdobju ne preživijo,
- podjetniki v prvi fazi rasti so podjetniki, ki zaposlujejo do 50 zaposlenih, imajo še vedno dominanten vpliv, vendar so rasli z ambicijo rasti in razvoja podjetja,
- podjetniki v drugi fazi rasti so podjetniki, ki zaposlujejo nad 50 do 200 ljudi, v poslovno okolje in ekonomiko poslovanja vključujejo funkcijske *managerje*; imajo potencialne možnosti za rast zunaj obstoječih trgov in poslovnih partnerjev.

Različni avtorji se ukvarjajo s podjetnikom in tako so nastale različne definicije. Cunningham in Lischeron (v Žižek, 2000, str. 31–32) sta razvrstila poglede na podjetništvo v šest osnovnih šol podjetništva, ki temeljijo na razlagi podjetnika.

- **Karizmatična šola** zagovarja stališče, da je uspešen podjetnik rojen s posebnimi sposobnostmi, predvsem je pomembna intuicija, ki mu pomaga prepoznati priložnost in sprejeti primerno odločitev za akcijo. Podjetnika odlikujejo tudi lastnosti, kot so potreba po neodvisnosti in uspehu, vztrajnost, samozavest, energija, vizionarstvo, vodstvene sposobnosti.
- **Psihološka šola** usmerja svojo pozornost na osebnostne karakteristike posameznika in pravi, da podjetnikov ni mogoče ustvarjati z izobrazbo.
- **Klasična šola** izhaja iz Schumpetrove definicije podjetnika, torej z uvajanjem inovacij, kot so uvedba nove dobrine, ki je potrošniki še ne poznajo, uvedba nove metode proizvodnje, odprtje novega trga, osvojitve novega vira dobave surovin in/ ali polizdelkov.
- **Voditeljska šola** predpostavlja, da je podjetnik voditelj, čigar ključna naloga je usmerjati, motivirati in voditi sodelavce.

- **Menedžerska šola** poudarja menedžerske sposobnosti podjetnikov, saj le-ta organizira in izpelje določen podjetniški projekt s ciljem maksimizirati dobiček, pri tem pa ima veliko menedžerskega znanja in izkušenj. Pravi, da je podjetnika mogoče ustvariti z usposabljanjem in izobraževanjem.
- **Notranje podjetniška šola** pravi, da so podjetniki dokaj svobodni pri sprejemanju podjetniških odločitev, ki jih prepoznajo, vendar jim mora to omogočiti primerna organizacija.

Ker je opredelitev podjetnika zelo veliko, smo se odločili, da predstavimo podjetnika s pomočjo Lipičnikove opredelitve človeka in človeških zmožnosti. Lipičnik navaja, da so človeške zmožnosti širok pojem, ki zajema vse znane in neznan lastnosti. Mednje uvršča človekovo osebnost (kdo sem), znanje (kaj znam), mišljenje (kako mislim) in motivacijo (kaj hočem). Lipičnik (1998, str. 26–28) navaja, da so znanje, sposobnosti in motivacija človeške zmožnosti poglavitna človekova motivacijska sila in mu dajejo možnosti za doseganje uspeha.

**Osebnostne lastnosti**, značaj in temperament, so vse človeške vrline, ki same po sebi niso nujne pri reševanju problemov, vendar dajejo osebni poudarek sleherni človekovi reakciji. Temperament je v večji meri prirojen in ga ne moremo spreminjati, je odraz čustvene narave posameznika. Musek pravi, da je uspešen podjetnik sangvinik, živahen, družaben, odprt, zgovoren, podjeten in optimistično razpoložen (Musek, 1993, str. 116–119). Značajske lastnosti so zlasti tiste osebnostne lastnosti, ki jih ocenjujemo z moralnega in etičnega vidika in ki se običajno povezujejo s posameznikovo voljo in motivacijo. Ko danes govorimo o značaju, mislimo predvsem na lastnosti, kot so moč volje, vztrajnost, poštenost, nesebičnost, vestnost, skromnost, odkritost, redoljubnost, hrabrost itd. Značajske lastnosti so pod močnim vplivom okolja. Na oblikovanje značaja bistveno vpliva vzgoja, prek nje pa tudi družbene in kulturne norme. Podjetnikov značaj se tako praviloma dopolnjuje in spreminja vse življenje. V tem primeru govorimo o zrelosti podjetnikove osebnosti (Plut, 1995, str. 55). Tipične značajske lastnosti, ki vplivajo na uspeh, so vztrajnost, delavnost, moč volje, kritičnost, iskrenost, poštenost, sodelovanje in samonadzor.

Sposobnosti, kaj zmoremo, so osebnostne lastnosti, ki pomenijo »potencial za dosežke in za uspešnost; so psihofizične zmožnosti, ki poleg znanja, motivacije in drugih lastnosti vplivajo na uspešnost in stopnjo naših dosežkov« (Musek, 1997, str. 242). Sposobnosti so močno odvisne od dednih vplivov, pa tudi okolje in lastna dejavnost vsaj delno vplivata na razvoj. Za podjetnika je značilna posebna sposobnost, ki ji pravimo podjetnost, ta se kaže v številu pobud, ki jih podjetnik sproži sam ali v sodelovanju z drugimi ljudmi (Plut, 1995, str. 56). Spretnosti so večinoma zmožnosti, ki se nanašajo na človekovo motorično znanje in sposobnosti (Lipičnik, 1998, str. 28). Lastnosti, ki so skupne vsem uspešnim podjetnikom (Siropolis, 1995, str. 43–47) so inovativnost, ki je najznačilnejša lastnost, razumno prevzemanje tveganja, samozaupanje, trdo delo, postavljanje ciljev in

odgovornost. Uspešni podjetniki so ljudje z veliko energije, predanosti in vztrajnosti. Druga pomembna sestavina je jasna vizija. Uspešni podjetniki, ki želijo rasti, morajo del pooblastil razdeliti med ljudi v podjetju in morajo imeti zelo natančen nadzor nad finančnimi tokovi v podjetju (Hisrich v Basle, 2004, str. 26).

Pri večini podjetnikov se pojavljajo nekatere tipične osebnostne lastnosti. Nekatere zmožnosti si lahko razvijejo, medtem ko si določena znanja lahko pridobijo tudi z izobraževanjem in usposabljanjem (Timmons, 1999). Osebnostne lastnosti, ki jih pripisujejo podjetniku, so:

- nagnjenje k prevzemanju tveganja, izziv, pri katerem ostajajo realne možnosti uspeha in nanj lahko oseba vpliva (Bowen & Hisrich, 1988; Chell & colleagues, 1991; Sexton & Smilor, 1986; McCarty, 2000; Kent & colleagues, 1982 v Kapp, 2003; Brockhaus & Horwitz, 1986; Hull, Bosley & Udell, 1980; Timmons, Smollen & Dingee, 1985 v Lueger, 2003),
- potreba po neodvisnosti, biti sam svoj gospodar (Hornsby, 1994; Shapero, 1985),
- potreba po dosežkih, potreba posameznika po priznanju (McClelland, 1961; Chell, Haworth & Brearley, 1991; Johnson, 1990; Sexton & Smilor, 1986; Begley, 1995 v Kapp, 2003; Begley & Boyd, 1986; Rauch & Frese, 2000 v Lueger, 2003),
- samozaupanje in samonadzor, prepričanje o lastnih zmožnostih kontrole svojega življenja (Brockhaus, 1982; Rotter, 1966 v Lueger, 2003; Chen, Green & Crich, 1998; Mueller & Thomas, 2000; Sexton & Smilor, 1986; Kent & Sexton, 1982; Mueller & Thomas, 2001; Utsch, Rauch, Rothfufs & Frese, 1999; Littunen, 2000; Morrison, 2001; McCarthy, 2000; Bowen & Hisrich, 1988 v Kapp, 2003),
- ustvarjalnost in inovativnost; potreba po ustvarjanju (Schumpeter, 1934; Gartner, 1989; Sexton & Smilor, 1986; Morrison, 2000; Maxwell & Westerfield, 2002 v Kapp, 2003).

Bird (1989) navaja, da o tipičnih osebnih lastnostih pišejo tudi Getzels & Csikszentmihalyi (1976), Maddi (1980), Sexton & Bowman (1984), Hornaday & Aboud (1971), Welsh & White (1983), Swayne & Tucker (1973), Miller (1963) in Begley & Boyd (1986). Prav zadnja dva avtorja pa sta v raziskavi pokazala šibko povezanost med uspešnostjo podjetja in osebnimi značilnostmi.

Naj omenimo še sposobnost prepoznavanja podjetniške oziroma poslovne priložnosti, ki se jo pripisuje podjetnikom in ki jih loči od drugih posameznikov. Sposobnost zaznavanja poslovnih priložnosti je pomembna v fazi ustanavljanja podjetja kot tudi v nadaljnjem razvoju podjetja. Casson (v Shane & Venkataraman, 2000, str. 220) je že leta 1982 zapisal, da je podjetniška priložnost situacija, v kateri so novi proizvodi, storitve, surovine in organizacijske metode prodane po višji ceni kot znašajo njihovi produkcijski stroški. Podjetniška priložnost je poslovno preverjena in uresničljiva poslovna zamisel oziroma ideja, ki je velikokrat skrita v nasprotujočih si podatkih in znamenjih v splošni nepreglednosti trga. Uspešen podjetnik lahko oblikuje in ustvari poslovno priložnost tam, kjer drugi vidijo le malo ali nič (Vahčić, 1994, str. 901). Tudi Rebernik, Tominc in Pušnik

(2006) pravijo, da odkriti in izkoristiti tiste elemente okolja, ki predstavljajo potencial za ustvarjanje dobička, ni sposoben vsakdo. Različni raziskovalci preučujejo, kdo je sposoben prepoznati poslovno priložnost, zakaj, kdaj in kako. Shane in Venkataraman ugotavljata, da sta za prepoznavanje podjetniške priložnosti potrebna dva faktorja, posedovanje predhodne informacije za identifikacijo poslovne priložnosti in potrebne kognitivne lastnosti za prepoznavanje poslovnih priložnosti. Odgovor, zakaj nekateri prepoznajo priložnost tam, kjer drugi vidijo tveganje, je v naravi priložnosti in v individualnih razlikah (Shane & Venkataraman, 2000, str. 218–224). Raziskovalci, kot so Krueger in Dickson (1994), Cooper, Folta in Woo (1995), Hills, Lumpkin in Singh (1997), Hills, Shrader in Lumpkin (1999), Shane (2000), Greve in Salaff (2003), Shepherd in DeTienne (2005), Cliff, Jennings in Greenwood (2006), Ozgen in Baron (2007), so dejavnike, ki vplivajo na prepoznavanje podjetniške priložnosti, proučevali predvsem parcialno, Ahlin in Prodan (2008, str. 44) pa sta postavila širši model prepoznavanja poslovnih priložnosti. Prišla sta do ugotovitve, da višja stopnja podjetniške samoučinkovitosti posameznika, več izkušenj posameznika v industriji, večje število kontaktov v posameznikovi socialni mreži in večje število šibkih vezi v posameznikovi socialni mreži pozitivno prispevajo k višji stopnji prepoznavanja poslovnih priložnosti, medtem ko višja stopnja kreativnosti posameznika in število močnih vezi v socialni mreži ne vplivata na prepoznavanje podjetniške priložnosti. Naj pojasnimo še pojma šibke in močne vezi. Ozgen (2003) pravi, da se šibke vezi nanašajo na priložnostne (neredne) znance, ki se videvajo občasno, manj kot enkrat tedensko, močne (Singh, 2000) pa na tesne znance in zaupne odnose, ki se razvijajo med ljudmi (Ahlin, Prodan, 2008, str. 45).

Lipičnik navaja, da med človeške zmožnosti uvrščamo tudi **znanje**, ki ga podrobneje opišemo v Poglavju 1.3, na tem mestu pa le predstavimo znanje podjetnika.

Antončič govori o splošnih znanjih, znanjih poslovnega managementa in osebnošnih podjetniških znanjih (Antončič et al., 2002, str. 45). Splošna znanja so npr. tehnična znanja, poslušanje, opazovanje okolja, delovanje v skupinah, organiziranje, grajenje mrež. Znanja poslovnega managementa sestavljajo znanja, potrebna za ustanovitev, rast in vodenje podjetja, npr. znanja s področja poslovnih funkcij podjetja, načrtovanja ciljev, sprejemanja odločitev, nadzora, pogajanj, vodenja podjetja v rasti. Tretja skupina znanj pa so osebnošna podjetniška znanja, kamor prištevamo notranji nadzor, disciplino, sprejemanje tveganj, inovativnost, usmerjenost k spremembam, vztrajnost in vizionarstvo v vodenju. Znanje, ne glede na to, kje in kako je pridobljeno, je del človekovih zmožnosti in omogoča reševanje znanih problemov z znanimi rešitvami. S sposobnostjo pa lahko človek znanje tudi kombinira in tako reši probleme s še neznanimi rešitvami (Lipičnik, 1998, str. 27).

Med človeške zmožnosti uvrščamo tudi **motivacijo**, ki jo opredelimo kot proces, v katerem motivi potiskanja (potrebe, nagoni, instinkti) in privlačnosti (cilji, vrednote, ideali) pri



človeku povzročijo določeno obnašanje. Prvi nam dajejo zagon za doseg ciljev, drugi delujejo kot magnet, ki nas privlači in usmerja. Motivacija za podjetništvo je proces, ki povzroča, da se ljudje obnašajo podjetniško. Motivacijski podjetniški proces tako sestoji iz potrebe po uspehu, sredstev, kamor prištevamo podjetnike, poslovna in finančna sredstva, akcije, ki se odseva v iskanju in kombiniranju proizvodnih dejavnikov, in cilja kot realizacije donosnih poslovnih priložnosti. Motivacijski potencial za podjetništvo prikažemo z enačbo (1), kjer je MPP motivacijski potencial za podjetništvo, PU potreba po uspehu, pridobljena z vzgojo v otroštvu, PL podjetniške lastnosti, PC poistovetenje osebnih ciljev s cilji podjetja, PI povratna informacija, poznavanje rezultatov svojega dela in PO podjetniško okolje, pogoji za delovanje podjetništva (Plut, 1995, str. 68):

$$\text{MPP} = \text{PU} \times \text{PL} \times \text{PC} \times \text{PI} \times \text{PO} \quad (1)$$

Motivacijo za podjetništvo lahko okrepimo tako, da sledimo naslednjim načelom:

- čim bolj posameznik verjame, da lahko razvije motiv za podjetništvo, tem verjetneje mu bo to tudi uspelo,
- posameznik bo lažje razvil motiv za podjetništvo, ki bo v skladu z zahtevami družbe,
- če posameznik dojame podjetništvo kot resničen napredek oziroma ga zaznava kot izboljšanje glede na prevladujoče kulturne vrednote, bo vpliv motiva za podjetništvo na njegovo bodoče podjetniško obnašanje močnejši,
- v čim večji meri posameznik vodi evidenco o dosežkih glede na zastavljene osebne cilje, ki so usklajeni s cilji podjetja, močnejši bo vpliv motiva za podjetništvo na njegovo bodoče podjetniško obnašanje,
- motiv za podjetništvo posameznik najlažje razvije v okolju, kjer se dobro počuti, ki ga sprejema, ceni in mu daje občutek, da je zmožen oblikovati svoje bodoče podjetniško obnašanje.

Zanimive so ugotovitve Scott A. Shana, ki v svoji knjigi *The Illusions of Entrepreneurship* (Iluzije o podjetništvu) opisuje, da teorije, ki smo jih navajali v tem poglavju, ne držijo. Pravi, da povprečen podjetnik nima visokih ciljev, želje po rasti in visokih prihodkih, ampak se bojuje za preživetje. Pravi, da v Ameriki le 7 % novih podjetnikov dela v visoki tehnologiji, večina pa jih izbere dejavnosti, ki niso najdonosnejše, kjer je konkurenca največja in možnosti za uspeh najmanjše, kot so gradbeništvo, trgovina na drobno in osebne storitve. Razlogi za to so, da te dejavnosti ne zahtevajo velikih finančnih vložkov, v teh dejavnostih so delali že v prejšnjih službah in v teh dejavnostih je najlažje začeti. Tipični podjetniki nimajo posebnih sposobnosti in prednosti pred drugimi ljudmi. Za podjetništvo se odločajo, ker nočejo delati za druge in ker želijo zaslužiti za preživetje. Manj kot posameznik zasluži v službi in več služb kot zamenja, večja je verjetnost, da bo začel s svojim poslom. Brezposelni se celo dvakrat pogosteje odločajo za samozaposlitev kot zaposleni. Podjetja ustanavljajo ljudje, stari od 35 do 44 let, leta 2004 je bilo v Ameriki le 2,4 % novih podjetnikov mlajših od 24 let. Povprečno novoustanovljeno podjetje ima samo enega zaposlenega, iz študije, narejene leta 1998, jih 81 % ni imelo želje po rasti,

skoraj polovica jih je začela delati na svojem domu in po petih letih jih doma dela še dobrih 95 %. Podjetniki delajo bistveno več kot drugi ljudje. Najbolj delavni so nemški podjetniki, ki v povprečju delajo vsak teden 15 ur več od drugih, v Sloveniji pa znaša ta razlika 9 ur (52 proti 43 uram). Raziskave kažejo, da se podjetniki bolj kot drugi ljudje pritožujejo nad stresom, izčrpanostjo in nespečnostjo, slabo voljo, tudi zaslužijo običajno manj, kot če bi se zaposlili v drugem podjetju, v povprečju ustvarijo enak donos na kapital, kot ga prinašajo delnice na borzi, vendar ostajajo v podjetju, saj jih osrečuje dejstvo, da delajo zase, počutijo se samostojnejše, bolj prilagodljive in imajo večji nadzor nad svojim življenjem (Kaučič, 2008).

### **1.2.2 Značilnosti slovenskih podjetnikov**

Glas in Drnovšek (1999, str. 4–5) sta zapisala, da so podjetniki v Sloveniji zelo heterogena populacija. Sestavljajo jih ljudje, ki so bili zaposleni v velikih organizacijah in so ustanovili svoje podjetje z namenom zapolnjevanja tržnih vrzeli, ki jih v velikih podjetjih niso mogli. Druga skupina so podjetniki, ki so bili srednji in top menedžerji v velikih podjetjih in so posel, ki so ga tam opravljali, prenesli na svoja podjetja. Tretja skupina so podjetniki, ki so bili pred tem obrtniki. Četrta skupina so podjetniki, ki so končali podjetniške tečaje, peta skupina pa prosti profesionalci, ki so si pridobili pravni status podjetnika in onemogočili komercializacijo svojih storitev. Mulej (1994, str. 33) opredeljuje skupino starejših podjetnikov, to so bivši obrtniki, so bolj proizvodnega značaja, imajo dobro tehnično znanje, vendar so pripravljeni manj tvegati, druga skupina pa so mlajši podjetniki, ki so ustanovili podjetja po sprejetju Zakona o podjetjih, so bolj storitveno usmerjeni, bolj nemirnega duha in bolj drzni, znajo izkoristiti veze in poznanstva, imajo pa manj izkušenj s strateškim delovanjem podjetja. Plut pa navaja (1995, str. 44), da so za slovenske podjetnike značilne lastnosti disciplina, pridnost in odgovornost, ki se ujemajo s podjetniškimi lastnostmi, medtem ko čustvena labilnost in zavist, ki sta tudi značilni za Slovence, nista podjetniški lastnosti. V Sloveniji imamo vse več podjetnikov, ki se odločajo za podjetništvo, ker zaznajo dobro poslovno priložnost, ne pa zato, ker bi bili v to prisiljeni zaradi nujnosti preživetja. V letu 2012 se je zaradi nuje za podjetništvo odločilo 0,40 % odraslega prebivalstva, zaradi želje po neodvisnosti in povečanju dohodka pa 65,68 %. To je pomemben podatek, saj imajo podjetniki, ki ustanovijo podjetje zaradi priložnosti, večje ambicije po rasti in izkazujejo večjo nagnjenost za zaposlovanje in razvoj, pa tudi stopnja propadanja novih podjetij je nižja v državah, kjer se podjetništva lotevajo zaradi priložnosti. Več kot polovica nastajajočih, novih in ustaljenih podjetnikov prihaja iz višjega dohodkovnega razreda, kar potrjuje dejstvo, da se je večina posameznikov odločila za podjetništvo zaradi želje po večji svobodi in neodvisnosti. Po podatkih GEM za leto 2012 v Sloveniji največ podjetij ustvarijo ljudje v starostni dobi med 35. in 44. letom (32 %), v tej starostni dobi jih je tudi največ med ustaljenimi podjetniki (68 %). Podatek, da je v Sloveniji kar 40 % ustaljenih

podjetnikov starih od 45 do 54 let, 20 % pa je starih od 55 do 64 let, kaže na starajoče prebivalstvo in relativno majhno zanimanje za podjetništvo, kar terja resne premisleke o podjetniški politiki in mehanizmih za spodbujanje podjetništva. Največ slovenskih podjetnikov izhaja iz populacije, ki ima srednješolsko ali več kot srednješolsko izobrazbo. Skrb pa zbuja dejstvo, da je med nastajajočimi podjetniki upadel delež tistih z visokošolsko izobrazbo s 44,3 % leta 2011 na 39,2 %. Med ustaljenimi podjetniki pa se je ta delež zmanjšal s 37 % na 29,2 % (Rebernik et al., 2013, str. 12–15).

Kot zanimivost navajamo še raziskavo, ki je bila narejena med malimi in srednjimi podjetji v Sloveniji (Kalacun, 2004, str. 26) o pomembnosti dejavnikov za uspeh. Podjetniki so menili, da so za njihov uspeh najpomembnejše osebne lastnosti. Sledijo sposobnost sprejemanja težkih poslovnih odločitev, večina komuniciranja, večina dela z ljudmi, najmanj pomembni pa so dejavniki spol, starost, izobrazba in članstvo v uglednih organizacijah, združenjih ali društvih. Prav tako tudi stalni življenjski partner in družina ne sodijo med pomembne dejavnike uspeha podjetnika.

V nadaljevanju prehajamo na drugo področje širšega znanstvenega proučevanja, to je znanje. Predstavimo temeljne opredelitve znanja, delitev znanja, pomen znanja ter načine pridobivanja znanja.

## 1.3 Znanje

Ključno vprašanje, ki si ga zastavljajo podjetja, je, kako v tako negotovih pogojih poslovanja zgraditi trajno konkurenčno prednost, ki je osnova za rast in razvoj in je najpomembnejši dejavnik strateškega *managementa*. Konkurenčna prednost podjetja je v tem, da zna nekaj narediti bolje kot konkurenti, da poseduje nekaj, česar konkurenti nimajo, ali da je sposobno narediti nekaj, česar konkurenti niso (Dimovski et al., 2005, str. 67). Drucker (1993, str. 8 in 2001, str. 132) ugotavlja, da smo z novim tisočletjem vstopili v družbo znanja, v kateri glavni ekonomski viri niso več finančni kapital, osnovna naravna bogastva in razpoložljivost dela, temveč znanje. Ekonomijo 21. stoletja imenuje ekonomija znanja, saj znanje ne bo edini, bo pa ključni ekonomski vir za oblikovanje konkurenčne prednosti.

### 1.3.1 Opredelitev znanja

Oxfordski slovar opredeljuje znanje kot »poznavanje, ki si ga pridobimo z izkušnjami« (Collison & Parcell, 2002, str. 31). Znanje je prepričanje, ki je utemeljeno in resnično (*justified true believe*) in izvira iz procesa oblikovanja osebnega mnenja o tem, kaj je pravilno oziroma resnično. Tako je znanje v svojem bistvu vezano na posameznikovo aktivnost (Von Krogh, Ichijo & Nonaka, 2000, str. 6; Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 58). Znanje je gibljiva celota izkušenj, vrednot, relevantnih informacij in strokovnih vpogledov

v določeno področje (Davenport & Prusak, 1998, str. 5). Večina avtorjev znanje opredeljuje kot celoto naučenih človekovih zmožnosti, ki jih je posameznik pridobil v procesu učenja in ki mu omogočajo razumevanje, da bi znal reševati že znane in tudi neznane probleme. Lipičnik (1996, str. 21) pa pravi, da so znanja tiste človekove zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje znanih problemov, to je takšnih, ki jih je že videl in rešil. Ne glede na to, kje in kako si je človek ta znanja pridobil, mu v glavnem pomagajo reševati probleme z znanimi rešitvami. S sposobnostjo pa lahko človek znanja tudi kombinira in tako reši probleme s še neznanimi rešitvami. Collison in Parcell (2002, str. 32) pravita, da je znanje več kot zgolj vedeti kako, je vedeti zakaj, vedeti kaj, vedeti kdo, vedeti kje in vedeti kdaj:

- vedeti kako ali strokovno znanje (*know how*) pomeni procese, postopke, orodja in tehnike, ki jih uporabljamo, da kaj naredimo,
- vedeti zakaj (*know why*) se nanaša na razumevanje konteksta naše vloge in vrednosti naših dejanj,
- vedeti kaj (*know what*) so dejavnosti, ki so potrebne, če hočemo opraviti nalogo, gre za informacije, ki jih potrebujemo za odločitev, in stvari, ki jih moramo zbrati, preden kaj izdelamo,
- vedeti kdo (*know who*) vključuje znanje o odnosih, stikih in o tem, koga poklicati na pomoč,
- vedeti kje (*know where*) je tista nenavadna sposobnost nekaterih ljudi, ki vedno najdejo prave informacije,
- vedeti kdaj (*know when*) je občutek za pravi trenutek, vedeti kdaj kaj storiti, se odločiti ali opustiti.

Pogosto se srečujemo z vprašanjem razlikovanja med znanjem in informacijo. Znanje in informacija nista sinonima, vendar sta tesno povezana, saj je znanje višja oblika, informacije pa so pogoj za nastanek in širjenje znanja. Znanje je neotipljivo, prenos je mogoč le z učenjem, ni ga mogoče identično reproducirati. Kontekst določa pomen, medtem ko je informacija otipljiva, lahko prenosljiva, lahko se ponovno proizvede in je neodvisna od konteksta (Amidon & Skyrme, 1997, str. 30). Tobin je v štiristopenjskem modelu (Tobin, 1998, str. 24–26) prikazal razlike med podatki, informacijo, znanjem in modrostjo. Znanje so informacije, uporabljene pri delu z namenom izboljšati rezultate dela posameznika in celotne družbe. Informacije se razvijejo iz podatkov, če se jih umesti v nek kontekst ali vsebino. Tiho, implicitno znanje, pa je povezano z intuicijo posameznika, ki izhaja iz njegovih predhodnih izkušenj in ga avtor poimenuje kot modrost. Becerra-Fernandez et al. (2004, str. 12) pravijo, da je znanje povezovanje in razumevanje raznih konceptov, modelov, pravil in seveda razmerij med njimi, njihovih povezav in vzajemnih vplivov. Znanje je torej neopredmeteno sredstvo, kar posledično predstavlja številne izzive, kako ga upravljati, kako ga opredeliti, kako ga vrednotiti, kako ga maksimizirati, kako ga obdelati in kdo v organizaciji je tisti, ki prevzame odgovornost za pridobivanje, razvijanje in trženje znanja (Bogdanowicz & Bailey, 2002, str. 1). O prvi revoluciji znanja govorimo, ko je leta 1455 Gutenberg izumil tiskarski stroj in s tem omogočil, da so

informacije postale dostopne širšim množicam. Z uporabo radia in televizije, približno petsto let kasneje, govorimo o drugi revoluciji znanja, tretja, ki se je začela v zgodnjih devetdesetih letih in še traja, pa se od prejšnjih dveh razlikuje tako po obsegu kot po hitrosti. Hitro širjenje svetovnega spleta omogoča, da je skoraj vse dostopno vsem, povsod in v vsakem trenutku. Tudi Nordstrom in Ridderstrale sta tekmo z znanjem in za znanje imenovala tretja revolucija (2001, str. 21).

Glede na to, da veliko avtorjev znanje opredeljuje kot pojem **intelektualnega kapitala**, moramo pojasniti, da je intelektualni kapital veliko več kot samo znanje. Prvi je opredelil intelektualni kapital Edvisson (1997, str. 369), ki je bil zaposlen v zavarovalniški družbi Skandia in čigar vrednostna shema je najbolj razširjena. Intelektualni kapital je zbir neopredmetenih sredstev podjetja in njihovih tokov, sestavljen je iz strukturnega in človeškega kapitala, ki predstavlja nefinančno vrednost podjetja. Človeški kapital temelji na znanju ljudi v podjetju in tako pomeni vse zaposlene, njihova znanja, spretnosti, obnavljanje teh znanj, inovacijske sposobnosti, iznajdljivost zaposlenih ter vrednote, kulturo in filozofijo podjetja (Pučko, 2001, str. 313). Človeški kapital ne more biti last podjetja, lahko se zgolj najame. Vendar ga tudi po odhodu zaposlenih iz podjetja še vedno nekaj ostane. Temu pravimo strukturni kapital.

### 1.3.2 Delitev znanja

V sodobni teoriji in praksi se pogosto uporablja klasifikacija znanja po madžarskem filozofu Polanyju (Nonaka & Hirotaka, 1995, str. 59), ki govori o tihem, implicitnem, in vidnem, eksplicitnem, znanju. Tiho znanje je osebno znanje, ki se nahaja v mislih ljudi. Večina si ga pridobi skozi življenjske izkušnje in ga je težko formalizirati in posredovati. Eksplicitno znanje pa je objektivno znanje, ki ga je moč ubesediti ali kako drugače prikazati, s čimer dobi obliko, ki omogoča učinkovito prenašanje bistva znanja, to je razumevanje. Čeprav so zaposleni edini notranji vir znanja v podjetju, pa lahko znanje v podjetju po Nonaki in Hirotaki (1995, str. 8) delimo v znanje posameznikov, znanje skupin, organizacijsko znanje in medorganizacijsko znanje, vse to pa še na tiho, implicitno, in vidno, eksplicitno, znanje. O individualnem vidnem znanju, individualnem tihem znanju, družbeno vidnem znanju ter družbeno tihem znanju govorita tudi Nahapiet in Ghoshal (glej Tabela 1). O individualnem in organizacijskem znanju pišeta tudi Davenport in Prusak (1998, str. 14), ki pravita, da je individualno znanje v lasti posameznika in biva v njegovi glavi, medtem ko je organizacijsko znanje last podjetja, nahaja pa se lahko v otipljivi obliki patentov, licenc, postopkov ali pa gre za bolj neotipljiva znanja v smislu tehničnega *know-howa*, industrijskega oblikovanja, trženjskih pristopov ter razvijanja kreativnosti zaposlenih.

Tabela 1: Matrika različnih oblik znanja

	Vidno (eksplicitno) znanje	Tiho (implicitno) znanje
<b>Individualno znanje</b>	Individualno vidno znanje – »zavestno znanje« (shranjena dejstva, koncepti itd.)	Individualno tiho znanje – »podzavestno mehko znanje« (teoretično, praktično znanje in sposobnosti)
<b>Družbeno znanje</b>	Družbeno vidno znanje – »objektivno znanje« (celotno znanje nekega področja, skupnosti)	Družbeno tiho znanje – »kolektivno znanje« (znanje, dosegljivo z vzajemnim delovanjem)

Vir: Nahapiet & Ghoshal, *Social capital, intellectual capital and the organizational advantage*, 2000, str. 126–127.

Za podjetja pa je zanimiva še delitev znanja (Demarest, 1997, str. 375–378) na komercialno, podjetje ga potrebuje za doseganje uspešnega poslovanja, in nekomercialno znanje, znanstveno, filozofsko. Cilj komercialnega znanja ni iskanje resnic, temveč odkriti, kaj bolje deluje v konkurenčnem in finančnem smislu. Komercialno znanje se deli na znanje posameznika, znanje skupin oziroma timov ter utelešeno znanje kot surovine, izdelki in storitve, stroji in mehanizmi, poslovna praksa in procesi, okolje in kultura.

### 1.3.3 Pomen znanja

Ko govorimo o znanju kot temeljni konkurenčni prednosti, govorimo pravzaprav o ravnanju z znanjem. Znanje samo po sebi še ni konkurenčna prednost, dokler ga skozi sistematičen proces ravnanja z znanjem ne prenesemo v izdelke ali storitve. Prav ta proces pa je različen znotraj posameznega podjetja in s tem se podjetja med seboj razlikujejo. Definicij **ravnanja** z znanjem je veliko, saj avtorji poudarjajo različne vidike te dejavnosti. Davenport in Prusak opredeljujeta ravnanje z znanjem kot proces, ki je sestavljen iz pridobivanja in ustvarjanja, kodiranja, prenašanja in uporabe znanja z namenom pridobivati nove priložnosti za podjetje (Davenport & Prusak, 1998, str. 53). Možina (2006, str. 131) opredeli ravnanje z znanjem kot del celotnega procesa *managementa*, ki se osredotoča na sistematično analizo, načrtovanje, pridobivanje, ustvarjanje, razvijanje, shranjevanje in uporabo znanja v organizaciji ter skuša čim večji del človeškega kapitala organizacije spremeniti v njen strukturni kapital. Kelloway in Barling (2000, str. 5) dodajata, da bo sposobnost podjetja, da odkrije in upravlja z znanjem, najpomembnejši dejavnik preživetja podjetja. Tudi Wiig trdi, da je sposobnost preživetja podjetja odvisna predvsem od dveh dejavnikov (Wiig, 1997, str. 399):

- od relativne kakovosti znanja in sposobnosti zaposlenih v podjetju glede na konkurenco,
- od uspešnosti podjetja, da v čim večji meri izkoristi potencial, predvsem znanje, ki se skriva v zaposlenih; podjetja, ki želijo uspeti, morajo zato zasledovati predvsem dva

cilja, pridobiti morajo visoko usposobljene ljudi in izbirati morajo najboljšo strategijo ravnanja z njimi.

Koristi, ki jih znanje prinaša podjetju, so (Davenport & Prusak, 1998, str. 153) boljše odločitve, hitrejša odzivanja na probleme, povečanje konkurenčne prednosti podjetja, večja produktivnost, zmanjšanje stroškov, izmenjava izkušenj in znanja, ustvarjanje novih poslovnih priložnosti, povečanje dobička, privlačnost podjetja za zaposlene in kadre, povečanje vrednosti delnice podjetja in drugo. Pomen znanju kot konkurenčni prednosti podjetja, natančneje ljudem kot nosilcem znanja, pripisuje tudi Zupanova (1996, str. 511).

- Visoko izobraženi in usposobljeni ljudje kot nosilci znanja so danes še zmeraj »redko blago«, zato imajo tista podjetja, ki premorejo znanje, velikansko prednost pred drugimi, ki takšnega znanja nimajo.
- Znanje ljudi je zelo težko, če ne nemogoče posnemati, saj so nosilci tega znanja ljudje s svojo preteklostjo in socialno kompleksnostjo. Posledica tega je, da se lahko kaj hitro zgodi, da ljudje, ki so pri prejšnjem delodajalcu dajali odlične rezultate, v novem podjetju z drugačno organizacijsko kulturo povsem odpovedo in se spremenijo v povprečne ali slabše delavce.
- Znanje tudi ni perfektno mobilno, kar pomeni, da povzroča selitev znanja in ljudi iz enega podjetja v drugo takšne ali drugačne transakcijske stroške.
- Znanje navsezadnje tudi ni nadomestljivo, čeprav je razvoj tehnologije omogočil, da lahko marsikatero delo danes namesto človeka opravi stroj, dobrega nadomestka za visoko strokovno znanje in kreativnost še vedno ni.

Znanje pa je lahko tudi svojevrstna ovira ustvarjalnosti (Lipičnik, 2002, str. 458), ki zaradi svoje trdovratnosti ne dopušča uvideti novih priložnosti, ki so zunaj znanja. Znanje je sklop preverjenih odločitev iz preteklosti, ki so se takrat izkazale kot dobre, novim ali drugačnim zahtevam pa marsikdaj ne ustrezajo. Znanje kot sistem preteklih izkušenj bi morali redefinirati, saj ga način učenja spreminja v kombiniranje informacij, ki vključujejo visoko stopnjo miselnih procesov (Lipičnik, 2001a, str. 339). Tudi Hughey in Mussnug (1997, str. 53) sta mnenja, da je bolj pomembno naučiti ljudi misliti kot pa učiti jih določenih znanj. Dejstvo je, da bodo v prihodnosti zaposleni potrebovali predvsem znanja, povezana s sprejemanjem odločitev in reševanjem problemov, če si bodo želeli zagotoviti obstoj oziroma zaposlitev v nekem podjetju. Odgovor na vprašanje, kaj znati, ni več popolno jamstvo za delovno uspešnost. Potrebna sta še odgovora na vprašanja kako (sposobnost in veščine uporabe znanja) in zakaj (odnos in motivi, prepričanja, lastnosti, hotenja, vrednote). Vse skupaj imenujemo kompetence, ki se v literaturi, v povezavi s pomenom znanja, vse bolj omenjajo. Perrenoud pravi, da so kompetence zmožnost posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah. Kompetence se osredotočajo na srž tistega, kar lahko zaposleni prispevajo podjetjem in organizacijam na podlagi novega znanja, reševanja običajnih delovnih problemov, prenosa znanja in spretnosti na sodelavce. Kompetence, kot so inovativnost, identifikacija in reševanje problemov, odločanje, komuniciranje s

sodelavci in strankami, prenašanje znanja na druge, v tem času ponovno pridobivajo na pomenu. V prehodu iz obrtniške proizvodnje v industrijsko, z uvedbo specializacije dela, so delavci potrebovali manj znanja in kompetenc, kot so jih potrebovali obrtniki, obrtniški delavci in kmetje. Z individualizacijo proizvodnje, ki naj bi bila varčna z viri, zelo kakovostna in ki ne obremenjuje okolja, ter z globalizacijo pa se iščejo delavci, ki imajo široko znanje, so sposobni hitro menjati delovne naloge in se pri tem učiti, ki samoiniciativno prepoznavajo probleme v svojem delovnem okolju, dajejo predloge za rešitve in inovacije, so pripravljeni samostojno odločati in prevzemati za to ustrezno odgovornost, so večji delovanja v skupinah, medsebojnega komuniciranja in delitve znanja z drugimi, komuniciranja s strankami. Ponovno se torej potrebuje posameznike s kompetencami, ki vedo, kako se prilagajati tem spremembam (Svetlik, 2005, str. 7–19).

V naslednjem poglavju predstavljamo načine za pridobitev novega znanja.

### 1.3.5 Pridobivanje znanja

Podjetje najpogosteje pridobiva novo znanje skozi učenje posameznikov in tima. Poleg tega se lahko odloči za nakup, če je zanj predrago, da bi ga ustvarilo. Znanje pa lahko tudi najame, najpogosteje preko svetovalne hiše, oblikuje namenjena sredstva s pomočjo posameznega oddelka (razvojni oddelek, služba za izobraževanje) ali pa pridobi novo znanje skozi delo na projektih in na povezovanju ljudi v mreže interesnih skupin, ki med seboj komunicirajo, ker se zanimajo za določeno skupno področje (Davenport & Prusak, 1998, str. 58). Marquardt (1996, str. 131) navaja načine pridobivanja znanja iz zunanjih virov:

- udeležba na različnih strokovnih konferencah,
- prebiranje različnih virov, npr. strokovnih revij, časopisov, elektronske pošte,
- spremljanje gospodarskih, socialnih in tehnoloških trendov,
- zbiranje podatkov o potrošnikih, konkurentih, dobaviteljih,
- zaposlovanje novega osebja,
- sodelovanje z različnimi gospodarskimi in negospodarskimi organizacijami,
- povezovanje in skupna vlaganja.

Znanje je rezultat učenja. **Učenje** je dinamičen proces pridobivanja novih znanj ali pa le nadgradnja znanj, ki že obstajajo in so lastna tako posameznikom in podjetjem. O učenju govorimo, kadar pridobivamo nove veščine in ko razvijamo že obstoječe zmožnosti in sposobnosti (Rozman, 2000, str. 143). Učenje je pridobivanje znanja in izkušenj, ki so nujno potrebne za doseganje individualnih in skupinskih ciljev ali pa ciljev, ki si jih je zastavila organizacija (Tobin, 1998, str. 77). Učenje je torej iskanje informacij in njihova uporaba v službi, šoli ali privatnem življenju za doseganje pozitivnih sprememb, ki bodo omogočile doseganje zastavljenih ciljev. Človek pridobiva znanje z učenjem v vseh fazah



svojega življenja. Učiti se začne že v otroštvu in od tedaj naprej se uči vse življenje ne glede na to, kje je. Zaposleni lahko pridobiva znanja znotraj ali pa izven podjetja. Učenje je proces, kjer ljudje skozi medsebojne relacije, socialni kapital, v različnih okoljih pridobivajo znanje in informacije. Učenje pospešuje spremembe in razvoj (Nahapiet & Ghoshal, 2000, str. 123–124). Učenje je učinkovito takrat, kadar gre za vzajemno kombinacijo osredotočanja naporov učenja, okolja, ki spodbuja učenje, ter tehnik, ki omogočajo, da je takšno učenje učinkovito (Buckler, 1996, str. 31). V podjetjih imamo več ravni učenja, učenje na ravni posameznika, učenje na ravni tima in učenje na ravni organizacije. Obstajajo različne definicije organizacijskega učenja, skupno večini definicij pa je to, da organizacijsko učenje opredeljujejo kot proces, ki vključuje pretvarjanje informacij v znanje (Argyris & Schön, 1978; Crossan et al., 1995; Day, 1994; Dimovski, 1994; Fiol & Lyles, 1985; Lee et al., 1992 v Škerlavaj & Dimovski, 2009, str. 7). Škerlavaj in Dimovski (2009, str. 67) pravita, da se veliko študij ukvarja z vprašanjem, zakaj se je treba učiti na ravni organizacije, pomembno pa je tudi vprašanje, kako se je treba učiti.

V empiričnem delu doktorske naloge pa proučujemo učenje na ravni posameznika.

Učimo se vse življenje, v zadnjem času govorimo o konceptu **vseživljenjskega učenja**, ki pa ni produkt sodobnosti, ampak je nastajal stoletja in je tako rekoč vgrajen v korenine naše civilizacije. Ne glede na pomen in vlogo, ki jo danes pripisujemo učenju, ki poteka vse življenje, se v nadaljnje izobraževanje bolj vključujejo ljudje z višjo ravno začetne izobrazbe. Vendar je zaradi upoštevanja potreb dela postalo nadaljnje izobraževanje in usposabljanje pogoj za preživetje na trgu dela (Muršak, 2006, str. 5). Tudi za ministre, ki so v evropskih državah odgovorni za izobraževanje in usposabljanje, se postavlja vprašanje, kako institucionalizirati koncept vseživljenjskega učenja, saj vseživljenjsko učenje lahko opredelimo kot razvoj človeških zmožnosti z nenehnim podpiranjem, ki spodbuja posameznike in jim daje moč, da si pridobijo znanje, vrednote, spretnosti in razumevanje za lažje preživetje v hitro spreminjajočih se sodobnih razmerah (Longworth, 1995, str. 6). Razvoj tehnologije in spremembe v gospodarstvu zahtevajo od zaposlenih veliko različnega znanja, spretnosti in kompetenc, ki presegajo ozko strokovno področje. Prav poudarjena uporabnost pridobljenega znanja, zahteve in pričakovanja delodajalcev do znanja, spretnosti in kompetenc zaposlenih so visoke, izpostavi pomen neformalnih načinov pridobivanja znanja. Formalni šolski sistem ne more zagotoviti vseh teh potreb, za napredek na tem področju so odgovorni ljudje sami. Razvijati pa je treba možnosti in orodja, ki ljudi motivirajo za učenje in jim omogočajo vrednotenje neformalnega in priložnostnega učenja. Poudarek je predvsem na tistih področjih, ki jih označimo kot prenosljive spretnosti, ključne kompetence in pismenost. Dosežki na teh področjih ne temeljijo predvsem na delovnih izkušnjah, ampak jih je mogoče pridobiti na različne načine (Kozoderc, 2006).

## Profesionalni svetovalci

V zadnjem času svetovalna dejavnost tako v svetu kot tudi v Sloveniji narašča, saj se podjetja srečujejo z vedno večjimi kompleksnimi težavami, ki jih sami ne morejo rešiti. Iz podatkov, ki jih je posredovalo Evropsko združenje za *management consulting* (FEACO), je razvidno, da so se prihodki iz svetovalnih storitev zvišali za 6,6 % v letu 2011, v letu 2012 pa pričakujejo rast za 5,8 %. Največ prihodkov je iz svetovalnih storitev podjetniškega svetovanja, sledi svetovanje na področju informacijske tehnologije, svetovanje na področju razvoja in integracije, *outsourcinga* ter ostalih storitev (glej Tabela 2).

Tabela 2: Stopnja rasti in pregled prihodkov iz svetovalnih storitev v deležih

	2009 in %	2010 in %	2011 in %	2012 in %
<b>Stopnja rasti</b>	5,0	2,9	6,6	5,8
<b>Glede na glavne dejavnosti</b>				
<b>Podjetniško svetovanje</b>	43	50	52	ni podatka
<b>IT svetovanje</b>	14	15	19	ni podatka
<b>Razvoj in integracija</b>	18	19	10	ni podatka
<b>Outsourcing</b>	19	12	9	ni podatka
<b>Ostale storitve</b>	6	4	10	ni podatka

Vir: Poor, J., Milovecz, A. & Kiraly, A (december 2012). *Survey of the European Management Consultancy 2011/2012 (FAECO)*. Research Center on Management and Human Resource Management, University of Pecs, Pecs, Hungary, str. 6. Najdeno 30. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.faeco.org>

FAECO sporoča (2012, str. 14), da je bilo največ naročnikov svetovalnih storitev s področja bančništva in zavarovalništva (26 %), industrije (23 %) in javnega sektorja (14 %). V Sloveniji je največ naročnikov iz industrije (29,5 %), bančništva in zavarovalništva (14,5 %) ter javnega sektorja (13 %). V Sloveniji je bila stopnja rasti v letu 2011 negativna (-3,2 %), največ prihodkov je bilo ustvarjenih s podjetniškim svetovanjem (69,5 %), z IT svetovanjem (12 %), razvojem in integracijo (6 %), *outsourcingom* (2 %) in ostalimi storitvami (10,5 %). Svetovalci opažajo, da naročniki pričakujejo od svetovalcev delitev tveganja, na drugi strani pa visoko tehnološka podjetja pričakujejo ponudbo in razvoj novih poslovnih modelov. Naročniki iščejo rešitve na področju upravljanja s tveganjem, preživetja podjetja, rasti podjetja, globalizacije in inovacij (Poor, Milovecz & Kiraly, 2012, str. 34).

V empiričnem delu doktorske disertacije proučujemo vpliv izobraževanja in usposabljanja na podjetnikovo uspešnost, torej pridobivanje znanja z izobraževanjem in usposabljanjem, zato temu načinu namenjamo samostojno poglavje.

## 1.4 Izobraževanje in usposabljanje

Učenje je tesno povezano z izobraževanjem in usposabljanjem. Učenje in izobraževanje sta sorodna pojma, vendar med njima obstajajo razlike. Učenje poteka povsod, zajema vse položaje, okoliščine in priložnosti, vsebine pa se prepletajo in niso načrtno usmerjene na predmet. Je del življenja, učimo se drug od drugega. Izobraževanje pa se nanaša na pridobivanje znanja, izobrazbe za določeno delo, poklic, ki poteka v procesu, ki je opredeljen s cilji, normiran, strukturiran, predmetno usmerjen in organiziran strokovno, od zunaj (Jelenc, 2007, str. 34). Usposabljanje pa je zasnovano na oblikovanju sposobnosti, spretnosti, navad, ki jih posameznik potrebuje za izvajanje določenega dela, nalog.

### 1.4.1 Opredelitev izobraževanja in usposabljanja ter njun pomen

Možina (2002, str. 17) pravi, da je **izobraževanje** pridobivanje znanja, izobrazbe za določeno delo ali poklic, Lipičnik (2001, str. 15) pa izobraževanje opredeljuje kot proces različnih napotil, ki temelji na teoriji poučevanja za pridobivanje formalne izobrazbe. Izobraževanje je dejavnost, katere namen je razvijanje znanja, sposobnosti, moralnih vrednot in razumevanja, ki ga potrebujemo v vseh življenjskih pogledih (Armstrong, 1991, str. 414). Izobraževanje je proces, ki pripravlja ljudi na delovanje v določenem okolju. S procesom globalizacije cilj izobraževanja ni samo prenašati znanje, ampak učiti ljudi, kako naj se učijo, rešujejo probleme in združujejo staro z novim. Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbeno življenje in delo ter oblikujejo znanstveni pogled na svet (Jereb, 1998, str. 177). Izobraževanje je kompleksen proces, ki poleg pridobitve znanja in spretnosti vpliva tudi na odločanje, oblikovanje vrednot in norm ter na učljivost (Carnoy, 1995, str. 125–126). Izobraževanje ima ekonomski pomen, ki se kaže v vplivu izobraževanja na ekonomsko rast, zaposlovanje in porazdelitev dohodka v družbi. Ekonomski pomen izobraževanja opredeljuje predvsem dvoje (Bevc, 1991, str. 46):

- večstranskost učinkov izobraževanja, raznovrstni učinki izobraževanja na posameznika in družbo, pri tem pa zlasti prisotnost posrednih ali tako imenovanih zunanjih učinkov, kot so vpliv na zdravje, rodnost, umrljivost prebivalcev, zaposlenost, produktivnost dela, gospodarsko rast,
- izobraževanje v vsaki družbi uresničuje različne družbene funkcije.

Izobraževanje in tehnološki razvoj sta področji, ki sta ključnega pomena za ekonomsko rast v ekonomiji znanja. Znanje in spretnost ljudi pa se akumulirata z izobraževanjem, usposabljanjem in izkušnjami (Bevc, 1991, str. 20–21). Pri tem naj omenim, da moramo razlikovati med ciljnim in spontanim izobraževanjem. Ciljno izobraževanje je institucionalizirano v izobraževalnem sistemu, spontana akumulacija človeškega kapitala pa je učenje skozi delo (ang. *Learning-by-doing*).

Poznamo več vrst izobraževanja, opisali pa bomo razdelitev po Jelencu (1991, str. 17–75):

- začetno in nadaljnje izobraževanje,
- formalno in neformalno izobraževanje,
- šolsko in zunajšolsko izobraževanje,
- splošno in strokovno izobraževanje,
- izpopolnjevanje in usposabljanje.

**Začetno** izobraževanje je izobraževanje otrok in mladine od vstopa v organiziran proces vzgoje in izobraževanja do opustitve izobraževanja s polnim časom. **Nadaljnje** izobraževanje zajema vse izobraževanje po končanem začetnem izobraževanju (Jelenc, 1991, str. 35–36, 74), kamor sodi tudi izobraževanje odraslih, kjer odrasle osebe ponovno poskušajo razvijati svoje zmožnosti, izboljšati ali spremeniti svojo strokovno in poklicno usposobljenost ali pa si želijo pridobiti višjo stopnjo izobrazbe. **Formalno** izobraževanje je tisto, ki privede do formalno potrjenih izobraževalnih rezultatov, kot so dosežena stopnja izobrazbe, diploma ali poklicna kvalifikacija. Formalna izobrazba nam daje predvsem temeljno znanje in osnovne spodbude za kreativno delo. Formalno izobraževanje lahko opredelimo kot strukturirano, kronološko urejeno, ki ga organizirajo osnovne in srednje šole, univerze ali pa specializirane visoke in tehniške šole v posebnih programih za študente (Jelenc, 1991, str. 30) **Neformalno** izobraževanje pa je tisto, ki ne zahteva uradnega vpisa ali registracije. To so predvsem programi, ki ne spadajo v program uradnega šolskega vpisa (Jelenc, 1991, str. 46). Gre velikokrat za študij na daljavo s pomočjo medijev, v manjšem delu pa tudi kot neposredni osebni stik kot npr. pogovor, konzultacije. Izobraževanje delimo tudi na **splošno in strokovno**. Splošno je namenjeno razvijanju splošne kulture mladine in odraslih, strokovno pa opredeljuje razvijanje specifičnih znanj in spretnosti, ki so potrebne za obvladovanje določene naloge (Jelenc, 1991, str. 17). Če je težišče izobraževalnega procesa usmerjeno na oblikovanje takih znanj in sposobnosti, ki jih nujno potrebuje za življenje vsak človek, govorimo o splošnem izobraževanju. Kadar pa gre pri izobraževanju za posredovanje znanj, sposobnosti in navad, ki jih posameznik potrebuje za opravljanje določenega poklicnega dela, govorimo o strokovnem izobraževanju. Zavedati se moramo, da se splošno in strokovno izobraževanje med seboj tako prepletata in pogojujeta, da je zlasti na višjih ravneh izobraževanja težko reči, kje se neha splošno in kje se začne strokovno izobraževanje (Jereb, 1998, str. 177). **Šolsko** izobraževanje je izobraževanje v okviru formalnega šolskega sistema, **zunajšolsko** izobraževanje pa je izobraževanje, ki je organizirano izven formalnega šolskega sistema, z izjemo poklicnega usposabljanja (Jelenc, 1991, str. 75).

**Usposabljanje** pa je proces razvijanja tistih sposobnosti, ki jih le-ta potrebuje pri opravljanju nekih konkretnih del in nalog v okviru določene dejavnosti (Jereb, 1998, str. 178). Tudi Možina (2002, str. 17) opredeljuje usposabljanje kot proces, s katerim razvijemo tiste posameznikove sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju določenega dela v okviru celote neke dejavnosti. Medtem ko Lipičnik meni, da gre pri usposabljanju za to, da s posebnimi postopki skušamo izboljšati lastnosti zaposlenih, da bi lahko opravljali ali bolje opravljali svoje delo. Gre za usposabljanje za konkretno delo na konkretnem delovnem mestu. Zato je usposabljanje na delovnem mestu redno na delovnih

urnikih, saj je to tudi način, da se zaposleni seznanijo z novimi tehnologijami in lahko izboljšajo svojo uspešnost. Načini in oblike usposabljanja ljudi za delo se dokaj razlikujejo in so odvisni predvsem od potreb, ki jih zahteva nova tehnologija, od usmeritve vodstva organizacije, vrste dejavnosti, opremljenosti z učno tehnologijo itd. (Lipičnik, 1998, str. 113). Muršak (2002, str. 149) navaja, da običajno poteka kot praktični pouk ali izobraževanje v delovnem procesu, pa tudi kot delovna praksa ali neposredno uvajanje v delo. Vukovič in Miglič (2006, str. 104) pravita, da so razlogi, da 25 % do 40 % vseh usposabljanj izvedejo podjetja sama in da mnoga posedujejo lastne učne centre, v tem, da podjetja svojim zaposlenim omogočajo osvajanje potrebnih veščin, ki jih kadri na trgu delovne sile kljub izobrazbi ne morejo imeti. Tennant, Boonkrong in Roberts (2002, str. 232) pa omenjajo tudi pojem usposabljanje izven delovnega mesta, ki ni v tesni povezavi z znanjem delovnega mesta. Bee in Bee (1994, str. 102) delita usposabljanje na formalno usposabljanje, ko je pri izvajanju usposabljanja prisoten nekdo izven delovne skupine, medtem ko je pri neformalnem usposabljanju prisoten zaposleni znotraj delovne skupine, nadrejeni ali pa sodelavci. Usposabljanje lahko razdelimo na individualno usposabljanje, ko je usposabljanje namenjeno in prilagojeno enemu udeležencu, in na skupinsko usposabljanje, ki je namenjeno in prilagojeno več udeležencem. Glede na kraj poznamo usposabljanje znotraj podjetja, ki običajno poteka v podjetju, in sicer v za to namenjenih prostorih, medtem ko usposabljanje zunaj podjetja poteka ali v izvajalčevih prostorih ali pa na neki povsem drugi lokaciji. Ti programi so bolj splošni in zaradi tega manj povezani s konkretnim delom udeležencev. Ker pa se teh usposabljanj običajno udeležujejo ljudje iz različnih podjetjih z različnimi izkušnjami, lahko prihaja do izmenjave mnenj in posledično do pridobivanja še več znanja (Torrington, Hall & Taylor, 2008, str. 420). Po času pa lahko usposabljanja delimo na dnevno, večdnevno, tedensko, večtedensko itd. Lahko se odvija med delovnim časom ali pa izven delovnega časa. Usposabljanje pa delimo še na začetno, adaptacijsko in dopolnilno (Jereb, 1989, str. 37-39). Pri začetnem usposabljanju gre predvsem za usposabljanje delavcev za opravljanje enostavnih ali manj zahtevnih opravil, večinoma se nanaša na začetnike ali pa na zaposlene, ki se morajo usposobiti za nova opravila in dela, ki se razlikujejo od prejšnjega strokovnega področja. Adaptacijsko usposabljanje je vmesna stopnja med izobraževanjem in delom na začetku zaposlitve. Najbolj pogosti obliki sta pripravništvo in stažiranje, specializacija pa je nadgrajevanje za neko specifično, zelo ozko področje. Potrebe po tej obliki se vse bolj povečujejo zaradi vse večje delitve dela. Dopolnilno usposabljanje pa je usposabljanje pri delavcih, katerim se je način dela, ki so ga opravljali, bistveno spremenil ali pa sta padla kakovost dela in storilnost. Najbolj produktivno je dopolnilno usposabljanje prav v okviru določene stroke ali poklica, kjer se tako poklicna izobrazba in delovne izkušnje med seboj dopolnjujejo in bogatijo. Uveljavlja se tudi prepričanje, da so posamezniki za svoj razvoj odgovorni sami, potrebe po učenju pa uresničujejo skupaj s sodelavci, z nadrejenimi, s podjetjem in z uporabo raznolikih metod učenja (Torrington et al., 2008, str. 413). V doktorski disertaciji, v empiričnem delu, proučujemo usposabljanje podjetnikov izven podjetja. Po času delimo usposabljanje na enodnevno, dvodnevno ali večtedensko usposabljanje. Osredotočamo pa se na dopolnilno usposabljanje. Omenjamo tudi

usposabljanje zaposlenih pri podjetnikih. Glavni namen usposabljanja je pridobitev in razvoj znanja ter sposobnosti zaposlenih, predvsem za opravljanje trenutnih delovnih aktivnosti. Vsako usposabljanje naj bi imelo vsaj tri glavne cilje (Wexley & Latham, 2002, str. 3):

- izboljšanje posameznikove samozavesti,
- povečanje posameznikovega strokovnega znanja,
- povečanje motivacije posameznika, da bi svoje delo opravljal še bolj uspešno in učinkovito.

Tudi Hughey in Mussnug (1997, str. 52–53) poudarjata, da je bistven namen usposabljanja, da zaposlenim pri delu omogoči, da lahko razvijejo lastne sposobnosti, izboljšajo kakovost dela, odpravijo probleme, prevzemajo nove naloge in krepijo samozavest. Pomembno je, da naučimo ljudi misliti, ne pa da jih učimo določenih znanj, saj bodo v prihodnosti zaposleni potrebovali predvsem znanja, povezana s sprejemanjem odločitev in z reševanjem problemov. Bader in Bloom (1995, str. 98–99) opozarjata na pomen skrbnega načrtovanja procesa usposabljanja, sledilnih aktivnosti pred, med in po zaključku usposabljanja in podpore nadrejenih. Tudi Santos in Steward (Torrington et al., 2008, str. 421) prepoznavata velik pomen nagrad, napredovanja in denarnih nadomestil ter spodbud vodilnih v podjetju v smislu podpornih aktivnosti ter informiranja pred izvedbo usposabljanja in po njej.

Pri proučevanju literature smo naleteli na problem uporabe besede izobraževanje in usposabljanje, saj veliko avtorjev ta dva pojma enači. Po naših izkušnjah podjetja raje uporabljajo besedo izobraževanje. V spodnji tabeli prikazujemo razlike med izobraževanjem in usposabljanjem, vendar je težko postaviti točno mejo, saj se našteje značilnosti lahko med seboj prepletajo, kar pomeni, da niso fiksno postavljene. Včasih lahko isti inštruktor izvaja tako izobraževanje kot usposabljanje. Nekateri programi usposabljanja lahko vsebujejo tudi izobraževalne elemente in nekatera izobraževanja lahko vsebujejo elemente usposabljanja.

*Tabela 3: Razlike med izobraževanjem in usposabljanjem*

<b>IZOBRAŽEVANJE</b>	<b>USPOSABLJANJE</b>
Formalni proces	Večinoma neformalni proces
Institucionalno določeno	Neinstitucionalno določeno
Rezultati so postavljeni kot nek splošni cilj	Rezultati so postavljeni kot vedenjski cilj
Splošna oblika, zasnova	Prilagojena oblika
Dolgotrajen proces	Kratkotrajen proces
Usmerjen k posamezniku	Usmerjen na opravljanje dela
Velik poudarek na teoriji in konceptih	Manjši poudarek na teoriji in konceptih
Pripravljen za širšo populacijo	Usmerjen na ozko populacijo
Predstavlja temelj za različna nespecifična vedenja	Rezultat morajo biti točno določena vedenja
Profesionalni, pooblaščen inštruktorji	Lahko tudi neprofesionalni inštruktorji

*Vir: Peterson, Training Needs Assessment, 1998, str. 84-85.*

## 1.4.2 Izobraževanje in usposabljanje odraslih

V doktorski nalogi pišemo o izobraževanju in usposabljanju podjetnikov, torej ljudi, ki so že zaposleni in jih lahko uvrščamo v skupino odraslih. Ena od definicij, ki opredeljujejo pojem izobraževanje odraslih, pravi, da je vsako izobraževanje ljudi, starejših od 18 let, izobraževanje odraslih, vendar moramo upoštevati, da je izobraževanje odraslih prostovoljno, z različnimi cilji, kar pomeni tudi različen delež metod in oblik poučevanja (Svetina & Jelenc, 1993, str. 103). Izobraževanje odraslih tako vključuje osebe z zelo veliko starostno razliko, z razliko v izkušnjah, saj so nekateri že zaposleni, imajo družino in so v preteklosti opravljali že marsikatero aktivnost. Širši pomen izobraževanja odraslih je, da osebe, ki so končale nek krog začetnega izobraževanja, pričnejo z organiziranimi dejavnostmi, s katerimi naj bi spremenile informiranost, znanje, razumevanje, veččino (Jelenc, 1991, str. 17). Nekateri udeleženci izobraževanja odraslih so se v preteklosti izobraževali v rednem izobraževanju in ga bodisi niso končali ali pa so iz njega izstopili. Udeleženci se navadno vključujejo v izobraževanje prostovoljno zaradi lastnih interesov, le redki so prisiljeni od različnih zavodov in delodajalcev. Motivi za vključevanje odraslih v izobraževanje so različni, nekateri čutijo potrebo po širjenju znanja, drugi želijo pridobiti različne spretnosti, druga vrsta motivov pa je povezana s spremembami v človekovem življenju, kot so smrt partnerja, poroka, preselitev. Lahko pa so motivi tudi družbene spremembe, kot so povečanje prebivalstva, nove politične in gospodarske združbe, povečanje deleža starejših ljudi, povečanje brezposelnosti, globalizacija in podobno (Findeisen & Govekar, 1999/2000, str. 7). Izobraževanje odraslih je specifična, raznovrstna, samostojna dejavnost, ki mora upoštevati potrebe, značilnosti, interese in možnosti odraslih. Izobraževalne institucije morajo upoštevati navedeno, zato morajo izobraževalne programe izvajati v časovnih terminih, dostopnih udeležencem. Odrasli so tudi v preteklosti pridobili določene izkušnje, kar omogoča bolj racionalno izobraževanje z vidika porabe časa in energije, učna vsebina, ki jo približamo udeležencem v povezavi z izkušnjami, se počasneje izgublja in pozablja, znajo jo uporabiti v novih situacijah, tako postane znanje tudi bolj funkcionalno (Krajnc, 1979, str. 55). Prav za podjetnika je značilno, da si podjetniško znanje pridobi tudi na podlagi izkušenj v prejšnjih službah. Veliko uspešnih podjetnikov je že delalo in sodelovalo pri uspehu v drugem podjetju ali podjetjih in so šele nato uspeli tudi sami (Pšeničny et al., 2000b, str. 65).

## 1.4.3 E-izobraževanje

Sodobna informacijsko komunikacijska tehnologija je v zadnjem desetletju na področju izobraževanja in usposabljanj povzročila premike v smeri povečane uporabe e-učenja. **E-učenje** (Torrington et al., 2008, str. 431) oziroma v slovenskem prevodu **e-izobraževanje**

bi lahko opredelili kot sprejemanje znanja z uporabo računalnika in interneta. Značilnosti e-izobraževanja, po katerih ga ločimo od klasičnega izobraževanja, so:

- prostorska ločitev mentorja/tutorja in udeleženca izobraževanja,
- uporaba elektronskega medija za predstavitev oziroma posredovanje učne vsebine,
- zagotovitev dvosmerne komunikacije prek interneta, udeleženci učnega procesa komunicirajo med seboj, z mentorji in drugim osebjem izobraževalne organizacije.

Ta način je primeren za podjetnike, ki si zelo težko vzamejo čas za učenje s sedenjem v učilnici. Internet je primeren za tako imenovano raziskovalno učenje, ko imamo neko osnovno znanje, ki ga nadgradimo z iskanjem na spletnih straneh, v spletnih enciklopedijah in spletnih dnevnikih, ki jih pišejo strokovnjaki itd. V sodobnem času pa je internet nepogrešljiva oblika tudi pri organiziranem študiju, pri pridobivanju formalne izobrazbe. Podjetniki pa se lahko odločijo za e- tečaje, ki jih praviloma lahko kupijo preko spleta. Gre za vsebino, ki je lahko zelo podobna knjigi, e-knjigi, lahko je posnetek določenega predavanja ali pa računalniška igrice. Boljši e-tečaji vsebujejo veliko grafike, slik, video vložkov. Praviloma besedilo bere govorec, uporabnik pa se osredotoči na sliko. Pomembno je, da e-tečaji vsebujejo čim več vložkov, ko mora uporabnik nekaj narediti in vprašanj, na katera je treba odgovoriti, morda kaj dopolniti. Vsebine na e-tečajih so razdeljene v krajše sklope, saj zbranost na računalniku hitreje pada kot v predavalnici z dobrim predavateljem. Vendar v sedanjem času lahko potekajo predavanja preko interneta, s pomočjo raznih orodij za spletna srečanja in konference. Pri klasičnem predavanju ima velik vpliv na kakovost predavatelj, pri e-izobraževanju pa sta vsebina in prijazna tehnologija tisti, ki morata pritegniti udeležence. Vendar tudi pri e-izobraževanju mora potekati ozaveščanje in motiviranje udeležencev, v podjetjih pa mora biti prisotna tudi razvita kultura izobraževanja. E-izobraževanje ima velik potencial, vendar do danes še ni izpolnilo pričakovanj. V zahodnem svetu so začela podjetja uvajati e-izobraževanje že leta 1996 in navdušenje je trajalo do leta 2000, ko so podjetja začela ugotavljati, da je rutinsko nameščanje izobraževalnih programov na računalnike zaposlenih prineslo le večje stroške za podjetja. Po letu 2003 pa se je povpraševanje ponovno začelo večati, saj so podjetja ugotovila, da je pomembna vsebina, kvaliteta in interaktivnost, ne pa zgolj tehnologija. Podjetja pričakujejo z uvajanjem e-izobraževanja višje prihranke predvsem zaradi manjše porabe časa, manjše odsotnosti z dela, zmanjševanja prevoznih stroškov in razbremenitve strokovnih kadrov, ki skrbijo za razvoj kadrov. Prednost vidijo tudi v možnosti sledenja spremembam in hitrih posodobitvah in posredovanju strokovnih vsebin. Prav tako pa kot prednost navajajo tudi preverjanje znanja po končanem tečaju. Prednosti pa lahko hitro postanejo slabosti, če najvišje vodstvo ne nudi stalne podpore projektnemu timu in je e-tečaj le kopija predavanja v klasični učilnici brez izkoriščanja prednosti informacijsko telekomunikacijske tehnologije, kot so interaktivnost z drugimi udeleženci in e-mentorjem, preverjanje znanja, forumi, dostop do dodatnih znanj itd. (Torrington et al., 2008, str. 431) navajajo, da je za uspeh e-učenja ključna ustrezna podpora s strani podjetja ter način uvedbe ter izvajanja učenja. E-izobraževanje ima vrsto prednosti v primerjavi s tradicionalnimi oblikami izobraževanja, zahteva pa usposobljene kadre za razvoj in



izvajanje, dostop do interneta, osnovno računalniško pismenost, večjo disciplino in motiviranost udeležencev za izobraževanje.

Glede na to, da se v podjetjih iščejo tista znanja, ki jih v danem trenutku potrebujejo za rešitev nekega problema, ponudniki izobraževanja spreminjajo svojo vlogo iz oblikovalcev programov izobraževanja in usposabljanja v kuratorje le-teh, ki jih s pomočjo e-tehnologij čim hitreje in enostavneje posredujejo podjetjem. Rosenberg (2012) govori o trendih na področju e-izobraževanja v letu 2013. Pravi, da je osredotočenost na izboljšanje učinkovitosti na delovnem mestu še vedno glavna prioriteta, zato se bodo oblikovali viri, ki se bodo lahko uporabili samostojno in točno takrat, ko se jih bo potrebovalo. Podpiralo se bo strokovnjake znotraj podjetja, da pripravijo vsebine, ki bi bile na razpolago zaposlenim, ko bi jih potrebovali. Mobilne aplikacije naj bi spodrinile klasično e-usposabljanje, ki bo postalo drugi cilj v podjetju. Vsekakor se ne ukinja klasičnega izobraževanja in usposabljanja, temveč se razvija orodja za povezovanje formalnega in neformalnega učenja, strukturiranega z družbenim, učenja v učilnicah z učenjem na delovnem mestu. S proučevanjem dobrih praks naj bi se oblikoval model, kako socialno učenje vključiti v učni proces. Podjetja naj bi počistila zastarele vsebine e-izobraževanja in jih nadomestila z uporabnimi učnimi vsebinami, ki bi bile točne, strukturirane in hitro dostopne.

V empiričnem delu doktorske disertacije postavljamo podjetnikom vprašanje, katere načine uporabljajo za pridobivanje znanja. Možni odgovori so izobraževanje za pridobitev formalne izobrazbe, večdnevni tečaji in šole, enodnevne oblike usposabljanja in interneta, profesionalni svetovalci, strokovna literatura in časopisi, sejmi in razstave ter pogovori, strokovna srečanja s partnerji.

#### **1.4.4 Merjenje znanja, pridobljenega z usposabljanjem in izobraževanjem**

Podjetja vlagajo sredstva v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, pri čemer se jim postavljajo vprašanja, kaj nova znanja pomenijo za podjetje, ali se jim to splača, koliko je vlaganje v usposabljanje in izobraževanje vredno. Ekonomisti, ki se ukvarjajo s tem problemom, pravijo, da je potrebno spremljanje in ocenjevanje učenja, česar pa podjetja, predvsem mala, ne izvajajo.

Podjetja bi morala ugotavljati, ali je učenje doseglo načrtovane cilje. Vrednotenje učenja, izobraževanja in usposabljanja je del razvojnega procesa in mora zagotavljati podatke o prispevku, ki ga ima učenje za podjetje, hkrati pa podajati potrebe po prihodnjih vrstah in oblikah učenja v podjetju (Možina, 2002). Tako kot obstajajo merila za vrednotenje učinkovitosti določenega programa, pa obstajajo tudi merila za zunanje vrednotenje izobraževanja, torej ugotavljanje tistih učinkov, ki se kažejo kot večja storilnost in boljša kakovost dela, boljši medosebni odnosi pri delu, povečana prilagodljivost in mobilnost kadrov. Meri se predvsem dolgotrajnejše vplive in ekonomske učinke izobraževanja in

usposabljanja, ki pa jih je težko meriti, saj je učinke izobraževanja in usposabljanja težko ločiti od drugih subjektivnih in objektivnih dejavnikov, ki vplivajo na ekonomsko uspešnost. Vukovič in Miglič (2006, str. 185–187) ugotavljata, da gre pri vrednotenju za več namenov ocenjevanja. Prvi je ocenjevanje vrednosti, ki jo v strokovnem in finančnem smislu prinaša podjetju usposabljanje, drugi je v pridobivanju povratnih informacij o učinkih usposabljanj in doseganju načrtovanih ciljev oziroma ugotavljanju razmerij med usposabljanjem, učenjem in prenosom naučenega na delovno mesto, tretji pa je vrednotenje orodij za nadaljnje pospeševanje učenja in vplivanje na prihodnje pristope k učenju. V podjetju lahko vrednotimo učinke učenja na štirih ravneh. Prva raven so mnenja in stališča zaposlenih, ki jih dobimo s pomočjo vprašalnika, o zadovoljstvu z izobraževanjem in usposabljanjem. Druga raven so testi, s katerimi preverimo, koliko znanja so zaposleni pridobili, tretja raven je spremljanje vedenja zaposlenih, četrta raven pa je spremljanje podjetniških dosežkov. Tudi Kirkpatrickov (Arthur et al., 2003, str. 235) model merjenja uspešnosti izobraževanja določa štiri ravni merjenja, in sicer zadovoljstvo zaposlenih, pridobljeno znanje, prenos znanja v delovno okolje in učinek izobraževanja na rezultate podjetja. Najpogosteje se meri rast vrednosti lastniškega deleža ali rast dobička, rast prodaje in rast tržnega deleža. Vrednotenje je težavno, saj na uspešnost vplivajo tudi drugi dejavniki, vpliv usposabljanj pa je težko izdvojiti. V doktorski disertaciji smo merili rast dobička, rast prodaje in rast števila zaposlenih. Vendar med vodilnimi v podjetjih velja prepričanje, da je znanje kritičnega pomena za uspeh podjetij. Priznavajo obstoj vzročno-posledičnih povezav med usposabljanjem in poslovnimi rezultati, kar vodi to tega, da podjetja k vrednotenju usposabljanj in izobraževanj sploh ne pristopajo. Največkrat podjetja ocenjujejo izvedbe programa usposabljanja oziroma samega procesa proučevanja z namenom popraviljanja ali prilagajanja programa ter za namene ugotavljanja stopnje doseganja ciljev in prispevka usposabljanj k razvoju podjetja (Vukovič & Miglič, 2006, str. 196–197). Podjetja pogosto spremljajo število izvedenih usposabljanj, število udeležencev usposabljanj, število dni, namenjenih usposabljanju, višino stroškov usposabljanj, stopnjo zadovoljstva udeležencev, včasih pa s preverjanji znanja merijo količino naučenega znanja. Arthur et al. (2003, str. 235) navajajo, da 78 % podjetij meri zadovoljstvo udeležencev, 32 % količino naučenega, 9 % vedenjske spremembe, 7 % pa poslovne rezultate. Tudi drugi avtorji navajajo zelo nizke odstotke tistih, ki preverjajo vplive na poslovne rezultate. Odgovore za to lahko iščemo v nezmožnosti finančnega ovrednotenja usposabljanj, v težavah s preverjanjem naučenega znanja ter z nezmožnostjo ugotavljanja izoliranega prispevka usposabljanj k spremembam v podjetju. V podjetjih bodisi ni interesa bodisi manjka znanja za njegovo kakovostno izvedbo ali pa je celo prisoten strah, da bodo slabi rezultati škodovali ugledu usposabljanja in se podjetja ne bodo več odločala za usposabljanja (Vukovič & Miglič, 2006, str. 189–191). Vendar je tudi preverjanje z vidika učenja in njegovega razvoja za podjetje pomembno, saj gre v prvi vrsti za vrednotenje okoliščin dela na usposabljanjih (primernost prostorov, opreme, izvajalcev, organiziranosti, finančnih sredstev), preučevanje notranje organizacije usposabljanja (primernost in raznolikost metode poučevanja, relevantnost učnih vsebin, ustreznost učnih sredstev in pripomočkov, časovna in vsebinska razporeditev), vrednotenje v smislu izvedljivosti in

skladnosti s splošnimi cilji podjetja in z načrtovanimi finančnimi sredstvi ter vrednotenje odziva udeležencev v smislu zadovoljstva, z namen izboljšanja usposabljanj (Vukovič & Miglič, 2006, str. 198).

## 1.5 Podjetniški uspeh

Podjetniški uspeh sestavljata poslovni in osebni uspeh. **Poslovni** uspeh je povezan s povečevanjem števila zaposlenih delavcev, z uspešnostjo poslovanja (z rastjo prihodkov, dobička in tržnega deleža), donosnostjo sredstev (ROA), donosnostjo kapitala (ROE) in tudi posredne mere uspešnosti. Finančna rast se nanaša na razvoj podjetja s poslovnega vidika, povečanje prihodkov, dobičkov in sredstev podjetja. Posledično se poveča tudi vrednost podjetja, zato je pomembno merilo za uspeh podjetja (Wickham, 1998, str. 223–224). Poslovni uspeh je rezultat preteklega razvoja podjetja in tudi izhodišče za prihodnji razvoj podjetja. Med pogosteje uporabljenimi merami poslovnega uspeha je rast prihodkov (Birley & Westhead, 1990; Davidsson, 1991; Chandler & Jansen, 1992; Ostgaard & Birley, 1996; Schwartz, Teach & Miglani, 1997; Delmer & Davidsson, 1998; Lumpkin, Shrader & Hills, 1998; Thornhill & Amit, 1998 v Drnovšek, 2002, str. 44). Poslovni uspeh ugotavljamo z izdelavo poslovne bilance in izkazom poslovnega izida, ki sta temeljna računovodska izkaza. Poslovnega uspeha ne moremo enačiti z uspešnostjo poslovanja, saj do uspešnosti pridemo šele, ko uspeh izmerimo v skladu z načelom racionalnosti z vlaganji, ki so bila potrebna za doseg tega uspeha (Pučko, 2001, str. 153). Finančni kazalniki temeljijo na računovodskih podatkih, ki so pomanjkljivi, preveč usmerjeni na zunanje uporabnike in kratkoročne vidike poslovanja ter premalo na vodstvo podjetij in potrebe po dolgoročnem preživetju podjetij (Nemec, 2000, str. 497–498), zato je treba v podjetju upoštevati tudi nefinančne dejavnike. Avtorji navajajo zadovoljne in lojalne kupce, zadovoljne in motivirane zaposlene in njihovo znanje, ponudnike financiranja, dobavitelje, vlade in družbe. Uspešnost bi lahko opredelili kot delati prave stvari, torej kaj želi podjetje doseči, doseganje temeljnega cilja poslovanja. Merjenje uspešnosti je pomembno za podjetja, vendar se postavlja vprašanje, kako meriti uspešnost podjetja. O merjenju lahko govorimo, kadar imamo enoto mere točno določeno in imamo orodje, s katerim lahko merimo. V nasprotnem primeru bi bilo bolje govoriti o ocenjevanju in presojanju ali spremljanju uspešnosti poslovanja (Rejc, 2002, str. 18–22). Uspešnost podjetij merimo tako s finančnimi kazalci, informacije se nanašajo na vrednostne kategorije in so izražene v denarni enoti, in nefinančnimi kazalci, ko so informacije izražene v fizični enoti mere oziroma opisno. Poznamo anglosaški pogled pri merjenju in presojanju uspešnosti, ki spremlja gibanje dobička v podjetju, in evropski pogled, ki vprašanje uspešnosti opredeljuje s pomočjo kazalnikov produktivnosti dela, ekonomičnosti in rentabilnosti. Vsak opredeli uspešnost z drugega zornega kota, obravnava vseh treh pa daje celovito sliko o uspešnosti poslovanja (Tekavčič, 2002, str. 665–667). Večina podjetij meri dosežke podjetja s preživetjem podjetja v prvih letih poslovanja, z rastjo podjetja (rast obsega proizvodnje, prodaje, tržnega deleža) in z donosnostjo podjetja, doseganjem

dobička (Glas, 2002b, str. 113). Drnovškova (2002, str. 46–47) pravi, da sta rast prihodkov in tržnega deleža dobra pokazatelja uspeha podjetja v povečanju obsega poslovanja, vendar malo povesta o učinkovitosti poslovanja in tržni vrednosti podjetja z vidika potencialnih vlagateljev. Po letu 1980 pa je postala tudi rast zaposlenosti pogosteje uporabljena mera uspeha, saj je v nasprotju s finančnimi kazalci primerljiva med različnimi fiskalnimi področji in časovnimi obdobji. Birch je pri preučevanju vpliva malih podjetij na stanje ameriškega gospodarstva opredelil indeks rasti, s katerim je meril povečanje števila zaposlenih. Po njem se imenuje indeks (DaBEG), s katerim na osnovi primerjave absolutne in relativne rasti zaposlenih v podjetju merimo rast podjetja. Med najbolj znanimi modeli, ki povezuje klasične računovodske informacije (denarni tok, rast obsega prodaje, dobiček, tržni delež in dobičkonosnost kapitala) z nefinančnimi podatki in ocenami mehkih področij poslovanja, je BSC (*Balanced Scorecard*) model. Poudarja tudi mehkejše vidike obravnave strank (čas izvedbe, kakovost, storitev, stroški), notranje poslovne vidike (kritični procesi in zmožnosti v smislu izdelavnih časov, kakovosti, večšine zaposlenih, produktivnost) ter vidike inoviranja in učenja v smislu uvajanja novih proizvodov, ustvarjanja vrednosti za stranke ter izboljševanja operativne učinkovitosti (Kaplan & Norton, 2005, str. 174). Za velika podjetja so finančni kazalniki pomembnejši, saj so povezani s postavljanjem ciljev, ki je pri velikih podjetjih maksimizacija dobička. Veliko jih meni, da se nefinančni kazalniki uporabljajo kot obstranski kazalniki in bolj zaupajo finančnim kazalnikom, ki pokažejo dejansko realno stanje in oceno napredka, nefinančni pa zgolj dejavnike, ki niso toliko pomembni za uspeh. Obstajajo razni modeli za merjenje uspešnosti poslovanja, ki so kombinacija finančnih in nefinančnih kazalnikov, obstajajo pa tudi obširnejši sistemi, ki povezujejo postopke z različnimi vidiki in s strategijo. S temi lahko hkrati spremljamo uspešnost podjetja in dosego strateških ciljev. V doktorski disertaciji jih ne uporabljamo, zato jih ne obravnavamo posebej. Glede na to, da so v doktorski disertaciji zajeta mala podjetja, še enkrat omenimo, da veliko malih podjetij in samozaposlenih kot cilj poslovanja ne postavlja doseganje maksimalnega profita in s tem posledično uspešnosti podjetja ne pripisuje čim boljšim finančnim kazalnikom, ampak so jim pomembni tudi drugi nefinančni cilji in uspešnost podjetja enačijo z neodvisnostjo, s finančnim preživetjem, z ohranjanjem izbranega življenjskega stila, s pomočjo družini, z udeležbo v izzivih ali kreativnosti itd. Malim podjetnikom tudi ni v interesu, da v računovodskih izkazih prikažejo čim večji dobiček, saj je prikaz dobička na koncu leta namenjen le izpolnjevanju davčnih in drugih obveznosti do države. Z iznajdljivostjo pri sestavljanju bilanc bo namreč podjetnik skušal del dobička prenesti med stroške poslovanja in različne bonitete. V empiričnem delu doktorske disertacije merimo poslovni uspeh s povprečno stopnjo rasti prodaje v zadnjih štirih letih, s povprečno letno stopnjo rasti dobička v zadnjih štirih letih in s povprečno letno stopnjo rasti števila zaposlenih v zadnjih štirih letih.

**Osebni uspeh** je izraz podjetnikovega zadovoljstva s podjetjem. Občutek uspeha ali neuspeha je odvisen od osvojenega zastavljenega cilja in motivov za ustanovitev podjetja. Zadovoljevanje notranjih potreb ima zelo velik pomen za podjetnikov uspeh v življenju. Uspešnim podjetnikom ustanovitev podjetja pomeni izziv, da so lahko kreativni, imajo občutek, da so neodvisni in lahko izkoristijo priložnost, da pomagajo drugim, s tem ko

pomagajo sebi. Podjetniki menijo, da je uspeh odvisen od njih samih. Boljše se učijo, lažje rešujejo probleme, bolj učinkovito uporabljajo informacije in so bolj zadovoljni s svojim delom. Drugi pa pripisujejo večjo težo zunanjim dejavnikom. Dejstvo, da podjetniki uresničujejo tudi osebne cilje, od katerih je marsikateri nefinančne narave, je vzrok, da v doktorski disertaciji merimo podjetniški uspeh tudi z osebnim zadovoljstvom podjetnika. Osebno zadovoljstvo podjetnika je pomembna mera podjetnikovega zaznavanja uspeha, saj posameznik zadovoljstvo ocenjuje tako, da primerja začetna pričakovanja z resničnim stanjem. Manjša, kot je ta vrzel, večje je zadovoljstvo. Cooper in Artz (1995) pravita, da je raven zadovoljstva višja pri podjetnikih, ki se za samostojno pot odločijo zaradi nefinančnih motivov, kot pri tistih, ki se odločijo zaradi finančnega motiva (Drnovšek, 2002, str. 48). Navajamo nekaj izjav posameznikov. Emil Marinšek pravi: »Sreče ne prinaša dobiček, srečo prinaša to, da greš z zadovoljstvom v službo, da imaš zadovoljne sodelavce, da so stranke zadovoljne. Moj cilj je povečevati število prostih dni in število svojih hobijev, ne pa količine imetja.« Marko Avšič pa kljub vsemu poudarja, da zadovoljstvo zaposlenih z delom ne pomeni lenobe na delovnem mestu: »Človeški faktor je izjemno pomemben pri uspehu. Potrebno je doseči kolektivni duh dela. Ljudem pa ne zagotavljam lagodnosti, pač pa trdo delo in skozi to osebni uspeh.« Osebni uspeh podjetnikov pa Aljoša Huber opisuje takole: »Stvar, s katero se ukvarjaš profesionalno, te mora pritegniti, te zanimati, delati jo moraš z veseljem, ne zaradi dobička. Potem boš dobro vodil posel.« Z ljubeznijo do tistega, kar delaš, se lahko dobro identificira tudi Miha Praprotnik, ki se je svojega posla lotil zaradi vizije izboljšanja življenja ljudi: »Prodajamo izboljšanje kakovosti življenja. Če se bo samo en otrok na naši steni naučil na pravi način uporabljati glavo in mišice, smo mi svoje poslanstvo opravili.« (Podjetniški portal, <http://www.podjetniski-portal.si/index.php?t=News&id=312> – najdeno 16. oktobra 2012).

V empiričnem delu doktorske disertacije merimo zadovoljstvo s podjetnikovo oceno poslovanja v zadnjem letu. Podjetniki ocenjujejo prodajo v zadnjem letu, dobičkonosnost podjetja, potencial podjetja za rast v prihodnosti, kakovost storitev in proizvodov, finančne donose, ki jim jih zagotavlja podjetje, avtonomijo in osebno svobodo, ki jim jo zagotavlja podjetje, možnost zaposlitve družinskih članov in nadzor nad prihodnostjo, ki jim jo zagotavlja podjetje.

Različni ljudje različno pojmujejo uspeh, vendar kljub tem razlikam se zdi, da imajo ljudje podobno predstavo o tem, katero poslovanje je uspešno.

## 2 MODEL VPLIV IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA NA PODJETNIKOVO USPEŠNOST

V prejšnjem poglavju pišemo o izobraževanju in usposabljanju, sedaj pa se nam postavlja vprašanje, ali se podjetniki rodijo ali je mogoče ljudi podjetništva naučiti. Obstaja splošno prepričanje, da se uspešni podjetniki rodijo. Kot smo pisali v prejšnjih poglavjih, so določene podjetniške lastnosti, ki jih prinesemo s seboj na svet, v resnici potrebne, vendar so te zgolj pogoj za podjetništvo, podjetnik potrebuje ustrezna znanja za vodenje podjetja. Zagovorniki teorije, da se podjetništva ne da naučiti, razlagajo, da je podjetništvo povezano s kreativnostjo in z inovativnostjo, na podjetništvo gledajo kot na umetnost, ki je prirojena lastnost in se je ne da naučiti. Na *King's College* v Londonu na podlagi raziskave, ali podjetnik za svoj uspeh res potrebuje izobrazbo, namigujejo, da je podjetništvo bolj prirojena lastnost kot posledica izobraževanja. Navajajo, da Bill Gates, Richard Branson in Oprah Winfrey niso hodili v poslovne šole, pa so vseeno uspešni podjetniki. Res pa je, da so danes časi podjetništva drugačni kot ob njihovih začetkih, »sodobni poslovni svet je mnogo bolj zamotan, kot je bil pred 30-imi ali 50-imi leti,« pravi Tajnikar (2006, str. 82). Drucker (1985) pravi, »da podjetništvo ni magično in skrivnostno ter da nima nič opraviti z geni. Je disciplina. In tako kot druge discipline se ga lahko naučimo« (Lewrich et al., 2010, str. 3). Z vprašanjem ali se podjetnik rodi ali lahko vsak začne s poslom in se podjetništva nauči, so se ukvarjali avtorji (Shefsly, 1994; Krueger & Brazeal; 1994; Faris, 1999; Davidsson, 2002 v Rebernik, Tominc & Pušnik, 2007, str. 39), vendar če poskušamo odgovoriti na to vprašanje, moramo pogledati psihološke raziskave, ki se ukvarjajo z učenjem posameznika. Izhodiščne teorije, povezane z učenjem, so vedenjske teorije. Učenje opredeljujejo kot spremembo v verjetnosti pojavljanja določenih odgovorov na določene spodbude, ne zanimajo jih niti spoznavne niti čustvene zmožnosti človeka, brez poznavanja notranjih duševnih stanj (Shrivastava, 1983, str. 8). Spoznavni psihologi pa menijo, da smo ljudje razumska bitja, katerih dejanja so vedno posledica razmišljanja oziroma spoznavnih procesov. Spremembe v vedenju so le pokazatelj tega, kar se dogaja v glavah posameznikov. Spoznavno vedenjski razvoj človeka je posledica genetsko pogojne zrelosti, po mnenju drugih pa so bolj kot genetika pomembni vplivi okolja in učenja. Gagne razvoj opredeljuje kot rezultat interakcije zrelosti posameznika ter učenja in s tem združuje vidik okolja in genetike, saj meni, da je spoznavno vedenjski razvoj posameznika posledica kumulativnega učinka učenja, vendar v okviru omejitev, ki mu jih prinaša njegova zrelost (Gagne, 2000a, str. 38–40).

V preteklosti izobraževalni sistemi niso bili usmerjeni k razvijanju podjetništva in samozaposlovanja. Podjetniško izobraževanje je prišlo v Evropo iz ZDA, kjer je prvi učbenik o podjetništvu želel izdati Jeffrey Timmons, ki danes velja za guruja podjetništva, vendar ni mogel prepričati nobenega založnika, da bi mu knjigo izdal. Nato pa mu je učbenik vseeno izdala manjša založba, Irwinw-Mcgraw-Hill, ki je danes vse prej kot to, učbenik pa je postal eden izmed najbolj prodajanih vseh časov (Pšeničny, 2000a, str. 295). Tudi Glas in Drnovšek (1999, str. 20–21) sta zapisala, da je vzgoja, izobraževanje in

usposabljanje za podjetništvo ključni dejavnik za razvoj podjetništva. Potrebujemo izobraževalne institucije, ki bi izobraževale v duhu podjetništva (znanja, potrebna dinamičnim podjetjem, zavedanje in razumevanje podjetništva ter razvoj podjetnih lastnosti na vseh izobraževalnih nivojih). Haase in Lautenschlager (2010, str. 146) sta objavila, da se je v zadnjem desetletju povečala ponudba programov in tečajev podjetništva na vseh nivojih (Hisrich, 2003; Saloman et al., 2002). V zahodni Evropi o povečani ponudbi pišejo skandinavski (Johannisson, 1991; Rasmussen & Sorheim, 2006) in nemški raziskovalci (Klandt et al., 2008), v vzhodni Evropi (Mitra & Matlay, 2004; Boyle, 2007), v Aziji (Dana, 2001; Rae, 1997) in v Latinski Ameriki (Tiffin, 2004).

Ko govorimo o podjetniškem izobraževanju, moramo najprej opredeliti podjetniško izobraževanje (bistvo in cilje), specifične cilje (usposobiti posameznike za podjetništvo, o podjetništvu in o podpornem okolju), ciljne skupine, programe, vsebine tečajev in dosegljivost projektov. Opredeliti je treba, katere metode so primerne za učenje podjetništva in s pomočjo evalvacije presoditi vpliv izbranih metod (Mwasalwiba, 2010, str. 22–24). Avtor je v članku zbral ugotovitve raziskovalcev iz IntEnt konferenc (*Internationalizing Entrepreneurship Education and Training Conference*) v letu 2004 in 2007 ter objavljene članke v informacijskem viru ABI/Inform Global, ki je namenjen iskanju strokovne in znanstvene literature ter branje člankov s področij ekonomije, *managementa* in podjetništva. Iz poglavja o definiciji in ciljih je obdelal 20 člankov, o ciljnih skupinah 19 člankov, o vsebini tečajev 21 člankov in 10 člankov o vlogi skupnosti, 21 člankov o metodah poučevanja in 17 člankov o evalvaciji in presoji vplivov izbranih metod. Večina člankov prihaja iz Velike Britanije in Irske, Združenih držav Amerike, Evrope, manj iz Azije, Avstralije in Južne Amerike. Ugotovitve podajamo v nadaljevanju.

## 2.1 Podjetniško izobraževanje in usposabljanje ter njun pomen

Hytti (2002) je dejal, da je nemogoče raziskovati določeno področje brez poznavanja definicij. V strokovni literaturi se pojavljata besedi »*entrepreneurship education*« in »*enterprise education*«. Nekateri avtorji, kot so Jones in English (2004), Garavan in O'Conneide (1994a, b), trdijo, da je konceptualna razlika med terminoma. Prvi govori o ustvarjanju odnosa samozadostnosti, drugi pa o kreiranju posameznikove priložnosti. Drugi raziskovalci, na primer Gibb (1993), pravijo, da sta termina konceptualno enaka, kontekstualno pa različna. Po Gibbovem mnenju se termin »*entrepreneurial education*« uporablja v Ameriki in Kanadi, »*enterprise education*« pa v Veliki Britaniji in na Irskem.

Jones in English (2004) definirata podjetniško izobraževanje kot »proces zagotavljanja posameznikov z zmožnostjo prepoznavanja gospodarskih priložnosti, s samospoštovanjem, z znanjem in s sposobnostjo delovanja«. Gorman et al. (1997), Wai in Man (2007) in Hynes (1996) povezujejo podjetniško izobraževanje »s procesom usposabljanja, in vpliva na posameznikovo obnašanje, vrednote ali pozornost v smeri podjetništva, bodisi kot

karieri ali povečanemu vplivu posameznika v družbi, kreiranju podjetniškega okolja«. 32 % člankov v proučevanem članku povezuje podjetniško izobraževanje s pridobitvijo pozitivnega odnosa do podjetništva, vrednot, namer in obnašanja, 32 % z osebnimi sposobnostmi, 18 % z odprtjem novega posla, 9 % s prepoznavo priložnosti in 9 odstotkov z vodenjem obstoječega malega podjetja. Ko govorimo o izobraževanju za podjetništvo, govorimo o kreiranju podjetnika, osebe, ki bo začela z novim poslom, medtem ko Co in Mitchell (2006) govorita o potencialnih in obstoječih podjetnikih s ciljem izboljšati podjetniški proces in z zagotavljanjem orodij za začetek posla (Mwasalwiba, 2010, str. 25–27). Ob tem naj omenimo, da pri usposabljanjih, ki potekajo znotraj krajših časovnih intervalov, gre za pomnjenje in učenje, medtem ko je dolgoročnejši vidik sprememb v stanjih znanja vezan na spoznavno-vedenjski razvoj posameznika (Gagne, 2000a, str. 38).

**O pomenu** podjetniškega izobraževanja in usposabljanja pišejo različni avtorji. Navajamo nekatere raziskovalce, ki so odkrili pozitivno povezanost med stopnjo izobrazbe oziroma leti izobraževanja z verjetnostjo ustanovitve podjetja (Acs & Armington, 2005; Arenius & DeClercq, 2005; Block & Wagner, 2006; Delmar & Davison, 2000; Dunn & Holtz-Eakin, 2000; Kirchoff & Armington, 2002; Lofstrom & Wang, 2006 v Dickson, Solomon & Weaver, 2008, str. 243; Sternberg et al, 2007; Steffensen et al. v Haase & Lautenschlager, 2010, str. 146) in z verjetnostjo postati podjetnik (McManus, 2000; Minniti et al., 2004; Neck et al., 2003; Reynolds et al., 2004; Uhlaner et al., 2002; Wagner & Sternberg, 2002, 2004 v Dickson, Solomon & Weaver, 2008, str. 243).

Dryden in Vos (2001, str. 177) trdita, da posameznik v procesu izobraževanja pridobi nove informacije, ki jih kasneje predeluje pri svojem delu, in tako nastajajo ideje. Vsaka nova ideja je kombinacija starih elementov, ki nastaja v glavah tistih, ki neprestano obdelujejo nove možne sestave. Tudi Rowley (2000, str. 8) pravi, da podjetnik z izobrazbo pridobi možnost nadaljnjega učenja in znanja, kako ravnati z znanjem v podjetju ter nabor sposobnosti in znanja za gradno vizije podjetja. Glavna kompetenca izobraženega podjetnika je, kako povezovati razvoj podjetja in učenja v podjetju. Ljudje smo individualna bitja in izobražen podjetnik bi moral znati zajeti raznolikost zaposlenih in jo izkoristiti, ne pa poenotiti (Rowley, 2000, str. 14). Raziskovalci (Co & Mitchell, 2006; Henry et al., 2005a; Galloway et al., 2005; Hytti & O'Gorman, 2004; Kirby, 2004; Bechard & Toulouse, 1998; Gibb, 1993; Hills, 1988 v Mwasalwiba, 2010, str. 26) trdijo, da je cilj podjetniškega izobraževanja kreirati ali povečati pozitiven odnos do podjetništva, gojiti podjetniški duh in kulturo med posamezniki in v družbi. Z izobraževanjem in usposabljanjem podjetniki razvijajo tudi kompetence tako specifične kot tudi bolj splošne, ključne kompetence, zato se odpira vprašanje, do kod lahko potrebi po prenosu znanja zadosti javni sistem izobraževanja sam, kaj lahko opravijo podjetja in kje daje najboljše rezultate medsebojno sodelovanje. Izobraževalni sistem, posebej v Srednji Evropi, je temeljil predvsem na faktorskem (kaj) in reflektivnem (zakaj) znanju, kompetence pa zahtevajo več tehničnega (kako) in socialnega (kdo) znanja, vendar ni mogoče odgovarjati na vprašanje kako, če ne vemo kaj in zakaj. Šole naj bi razvijale ključne kompetence, ki so



del splošne izobrazbe, vendar se zaradi hitro spreminjajoče se tehnologije in globalizacije v izobraževanje vključuje obvladovanje informacijsko komunikacijske tehnologije, več tujih jezikov, komuniciranja. Spreminjati je treba metode in načine dela, didaktične pristope. Potrebne so interaktivne oblike dela, oblikovanje problemskih situacij, ki jih učenci aktivno rešujejo. Šole lahko za razvoj podjetniške kompetence simulirajo učno podjetje, vendar je učinkovitejši način povezovanje šole s podjetji, sodelovanje strokovnjakov iz prakse v učnem procesu, pošiljanje učiteljev na »začasno delo« v konkretno delovno okolje. V Sloveniji sta za potrebe oblikovanja novih izobraževalnih programov poklicnega izobraževanja Center za poklicno izobraževanje in Zavod RS za šolstvo oblikovala ključne kvalifikacije, ki so podjetništvo, informacijsko-komunikacijska pismenost, zdravje in varstvo pri delu, okoljska vzgoja, socialne veščine, učenje učenja in razvoj kariere (Svetlik, 2005, str. 23–25). Tudi Kirby (2004) je proučeval podjetniško izobraževanje in usposabljanje. Pregledal je 205 podjetniških programov in ugotovil, da imajo 3 glavna osredotočenja (Mwasalwiba, 2010, str. 28):

- programi, ki dajejo orientacijo in ozaveščenost o podjetništvu,
- programi, ki razvijajo kompetence za odprtje podjetja, samozaposlitve ali ekonomske samozadostnosti,
- programi, ki se osredotočajo na preživetje in rast malih podjetij.

Tudi Pretourius et al. so v letu 2005 ugotovili (Mwasalwiba, 2010, str. 28-29), da univerzitetni študentje, ki se učijo postati podjetniki in iščejo teoretično znanje o podjetništvu, predstavljajo največjo proučevano skupino (30 %), na kateri raziskovalci proučujejo podjetniško izobraževanje in usposabljanje. Naslednja skupina (23 %) se osredotoča na lastnike, direktorje in zaposlene malih podjetij, ki želijo pridobiti znanja o vodenju podjetja s ciljem rasti (Kirby, 2004). Raziskovalci (Gorman et al, 1997; Kourilsky & Esfandiari, 1997; Mescon, 1987, Kirby, 2004) proučujejo tudi podjetniško izobraževanje manjšin, posebno imigrantov, ženskega podjetništva in invalidov (20 %). Veliko skupino (17 %) sestavljajo študenti neposlovnih ved. Njih proučujejo Keogh in Galloway (2004), Katz (2003), Hynes (1996). 5 % je brezposelnih oseb, katerih glavno osredotočenje je na ponudbi znanj in potrebnih sposobnostih za samozaposlitev (Linan, 2004; Hytti in O'Gorman, 2004; Monroy, 1993), in oseb v drugih strokovnih disciplinah, kot so javni uslužbenci, politiki, bankirji, ki s svojim vedenjem lahko podprejo podjetniške aktivnosti, 5 % (Lee & Wong, 2006; Kent, 1990; Verheul et al., 2002; Svetovna banka, 2002).

V empiričnem delu doktorske disertacije razvijamo hipotezo, da so podjetniki, ki se izobražujejo in usposabljujejo, bolj uspešni, zato rezultate dosedanjih raziskav o vplivu izobraževanja in usposabljanja na podjetnikovo uspešnost predstavimo v Poglavju 3.1. Glede na to, da v empiričnem delu doktorske raziskave obravnavamo vpliv izobraževanja in usposabljanja na podjetniški uspeh na vzorcu obstoječih podjetnikov, se nam postavlja vprašanje, kako podjetnike učiti podjetništva.

## 2.2 Načini in vsebine podjetniškega izobraževanja

V izobraževalnem procesu se uporabljajo različne komunikacijske oblike, ki so opredeljene iz različnih virov. Med predavatelji in udeleženci ločimo tri skupine komunikacijskih oblik (Jereb, 1998, str. 186–187):

- pasivna oblika, ko učitelj neposredno posreduje informacije udeležencem (predavanje, pripovedovanje, opisovanje in pojasnjevanje, poročanje, demonstriranje),
- pasivno aktivna oblika, ko predavatelj posreduje del informacij, del jih udeleženci z različnimi viri osvojijo sami (razgovor, diskusija, vaje, preučevanje primerov, igranje vlog, urjenje),
- aktivna oblika, ko udeleženci informacije osvojijo sami z različnimi viri ob manjši ali večji pomoči predavatelja (delo z besedili, dogodek, projektna metoda, metoda programiranega učenja, izobraževanje z računalnikom).

Usposabljanje ne more biti le enosmerno posredovanje znanja s strani predavateljev, ampak sestavina kompleksnejših procesov, ki zaposlene usmerjajo k samostojnosti v presoji, h kritičnemu razmisleku in k ustvarjalnemu odzivanju na situacije v okolju (Jarvis et al., 2006, str. 134). Jarvis et al. (2006, str. 30) razlikujejo med didaktičnimi, sokratskimi in izkustvenimi metodami. Didaktične metode temeljijo na enosmernem podajanju znanja, sokratske metode postavljajo v središče tistega, ki se uči, in temeljijo na dvosmerni interakciji med učiteljem in učencem, pri izkustvenih metodah pa se posameznik uči skozi svojo dejavnost in doživete izkušnje. Didaktičnim metodam se odrasli, med katere sodijo tudi podjetniki, upirajo, saj sta predavanje in prikaz, ki sta najbolj značilni didaktični metodi, učinkoviti pri posredovanju informacij, ne pa toliko pri vzbujanju interesa, spodbujanju osebnega in kritičnega razmišljanja (Jarvis et al., 2006, str. 81). Med sokratske metode uvrščamo razgovore in diskusijo, študije primera, javne nastope, ogled in analizo video posnetkov. Med izkustvene pa uvrščamo praktično delo, metode igranja vlog, brenčeče skupine, reševanje problemov, sodelovanje v projektih itd. Artur et al. (2003, str. 241) ugotavljajo, da dosega didaktična metoda v kombinaciji z avdio-vizualnimi metodami, metodami programiranega poučevanja v živo ali preko računalnika, simulacij, videokonferenc in diskusij močne učinke na področju zadovoljstva udeležencev usposabljanj, njihovem učenju, spremembah vedenja ter rezultatih.

Veliko raziskovalcev se ukvarja z eksperimentiranjem na metodah poučevanja podjetništva (Izquierdo et al., 2007; Lourenco & Jones, 2006; Heinonnen & Poikkijoki, 2006; Robertson & Collins, 2003; McMullan & Boberg, 1991), veliko jih tudi predlaga, kako jih izboljšati (Verduyn et al., 2009; Hannon, 2006; Van Auken et al., 2006), nekateri pa tudi podajo mnenja o poučevanih pristopih (Smith, 2006). Bennett (2006) je odgovor iskal med 141 predavatelji podjetništva in prišel do ugotovitve, da nimajo skupnega mnenja, kako naj bi se podjetništvo poučevalo. V 21 člankih je bilo predstavljenih 26 metod, prikazujemo 13 najpomembnejših (Mwasalwiba, 2010, str. 31): (1) predavanja, (2) študije primerov, (3) skupinske diskusije, (4) simulacije poslovanja, (5) video posnetki in filmi, (6) vzorniki in

gostujoči podjetniki, (7) priprava poslovnega načrta in (8) projektno delo, (9) tekmovanja, (10) vzpostavitev realnega podjetja, (11) delavnice, (12) predstavitve in (13) študijski obiski (Mwasalwiba, 2010, str. 31). Gibb (1987, str. 18) meni, da je učenje podjetništva v učilnici v nasprotju z učenjem v realnem svetu. Učenje v učilnici je osredotočeno na preteklost, na razumevanje, povratne informacije in analize, preveč je poudarka na mnenju strokovnjakov in njihovem znanju, medtem ko je učenje podjetnikov osredotočeno na sedanost, z malo časa za kritične analize, podjetnik se mora odločati na podlagi lastnega znanja in osebnih vrednot. V Tabeli 4 so prikazane glavne razlike med učenjem podjetništva v razredu in realnem svetu. Gibb (1994, str. 20–24) pravi, da izobraževalni sistem pripomore k spodbujanju podjetništva, če je učenje v razredu takšno, da imajo učenci čim več nadzora, lahko prevzamejo odgovornost, se lahko učijo na napakah, so svobodni, naloge in projekti so umeščeni v okolje, za katero je značilna negotovost, in učitelj prevzame podjetniški način poučevanja, ki se razlikuje od didaktičnega načina. Pri podjetniškem načinu je pomembno, da slušatelji sodelujejo s pomočjo razprave in izmenjave mnenj, učijo se z reševanjem problemov, iz reakcij številnih ljudi, z odkrivanjem s pomočjo učitelja in na napakah.

*Tabela 4: Glavne razlike med učenjem podjetništva v razredu in realnem svetu*

<b>Univerza/poslovna šola/razred</b>	<b>Podjetništvo – realni svet</b>
Kritična presoja s pomočjo analize velike količine informacij	Odločitev glede na občutek, z majhno količino informacij
Razumevanje in sklicevanje na informacije	Razumevanje na podlagi vrednot tistih, ki prenašajo in filtrirajo informacije
Preverjanje pravilnosti odločitve s pomočjo analize zbranih informacij	Odločanje na bazi presoje zaupanja do ljudi
Razumevanje osnovnih načel družbe v metafizičnem smislu	Uporaba in prilagoditev osnovnih načel družbe v praksi
Čas za iskanje pravih odgovorov	Iskanje najboljših odgovorov pod pritiskom
Učenje v razredu	Učenje skozi delo
Izbira prave informacije s pomočjo strokovnjakov in veljavnih virov	Izbira informacij osebno
Evalvacija skozi napisane ocene	Evalvacija s pomočjo mnenja drugih ljudi in povratnih informacij
Uspeh učenja merjen z znanjem na izpitu	Uspeh učenja merjen z reševanjem problemov in učenjem na napakah

*Vir: Gibb A.A., Enterprise culture - its meaning and implications for education and training, 1987, str. 18*

Usposabljanje za podjetnike mora biti organizirano tako, da se udeleženci učijo od uspešnih podjetnikov in imajo kontakt s podjetniki, ki so ustanovili podjetje, doživeli padce, se soočali s spremembami v podjetju in uspeli. Podajati mora znanja za razvoj osebnih lastnosti in spretnosti, kot so kreativnost, prevzemanje tveganja, avtonomnost, samozavest, vodenje in timski duh ter specifična znanja za podjetniški uspeh. Znanja, ki jih podajajo, morajo biti prilagojena življenjskemu ciklu podjetja (Lewrich et al., 2010, str.

2–3). Prav zato pa bi morali podjetniki, ki poslujejo že več let, ne samo tisti, ki podjetje ustanavljajo, večkrat narediti poslovni načrt za svoje podjetje in s pisanjem poslovnega načrta bi prišli do ustreznih znanj (Gartner & Vesper, 1998; Hills & Morois, 1998; Gibb, 1996; Arnes, 1989; Burns, 1990; Kahrs, 1995; Rich & Gumpert, 1985 v Lewrich et al., 2010, str. 9–12). Znanje pa je povezano z inovativnostjo. Lewrick (2007) pravi, da se inovativnost sproži s kontinuiranim pridobivanjem znanja in spretnosti ob obstoječih izdelkih in tehnologiji, zato bi učenje podjetništva moralo vključevati razprave o poteh, kako razviti, razširiti in vzdrževati inovativnost. Ugotavlja, da se obstoječi programi preveč ukvarjajo s podjetniškimi zmožnostmi in z ustvarjanjem novih podjetij, premalo pa s splošnimi znanji, ki jih podjetnik potrebuje za rast. To pa so znanja o razvoju, marketinških idejah, razvoju socialnih mrež in znanja, kako dobiti sveži kapital (Lewrich et al. 2010, str. 13–15).

Vsebina podjetniških usposabljanj je zelo široka in različna med programi in podjetniškimi tečaji, najbolj pa so prisotne naslednje vsebine (Mwasalwiba, 2010, str. 30):

- iskanje virov in financ,
- marketing in prodaja,
- iskanje idej in priložnosti,
- poslovni načrt,
- rast,
- organizacija in grajenje tima,
- odprtje novega podjetja,
- vodenje malih podjetij,
- tveganje in racionalnost.

Sledijo pravna področja, upravljanje inovacij in tehnologije, franšizing, družinsko podjetništvo, pogajalske spretnosti, komunikacijske spretnosti in reševanje problemov

V empiričnem delu doktorske disertacije podjetnike sprašujemo, na katerih področjih se usposabljujejo. Izbirajo med trženjem (uvajanje blagovne znamke, tržno komuniciranje, tržna raziskava, oglaševanje izdelkov, logistika in distribucija, uvajanje novih izdelkov), proizvodnjo (tehnologija, proizvodni procesi, kakovost, strateški management, vodenje poslovnih procesov), človeškimi viri (razvoj kadrov, motivacija, usposabljanje zaposlenih, delovna razmerja, organizacija), financami (računovodstvo, davki in prispevki, finančni management, kontrola strokov), pravom (delovno pravo, pravo EU, gospodarsko pravo, davčno pravo), rastjo podjetja (internaionalizacija, strateško načrtovanje, zunanje trgovinsko poslovanje, komunikacija s partnerji) in e-poslovanjem (razvoj spletnih strani, e-trgovina, informacijska podpora, B&B (*business to business* posli).

Zhang in Hamilton (2010, str. 249–255) predlagata, da bi visokošolske institucije (ang. *Higher Education Institutions*) pomagale izboljšati podjetnikovo znanje z oblikovanjem

programov usposabljanja za lastnike podjetij, ki bi trajali eno leto in bi povezali lastnike malih podjetij iz različnih dejavnosti poslovanja. Med njimi bi se ustvarilo osebno zaupanje, ki bi se s pomočjo organizatorjev usposabljanja, ki naj bi prevzemali vlogo poslušalca, opazovalca in moderatorja, rajši kot vodje oziroma eksperta, razvilo v sodelovanje in izmenjavo izkušenj pri reševanju določenega problema, gledanega iz različnih dejavnosti. Na Lancasterski univerzi so pripravili projekt LEAD (*Leading Enterprise and Development*), ki je povezoval 68 podjetnikov iz različnih dejavnosti, katerih podjetja so zaposlovala od 4 do 20 ljudi in so delovala več kot štiri leta. Projekt je trajal 10 mesecev, udeleženci pa so se udeleževali programa približno 2 dni na mesec. Program je vključeval 7 elementov:

- dvodnevno druženje, kjer so se udeleženci spoznali in izmenjali mnenja, kaj vodenje pomeni zanje in za njihova podjetja,
- predavanja o vodenju, marketingu in financah,
- srečanje, akcijsko učenje, šestih udeležencev programa, ki so se dobili šestkrat med trajanjem tečaja po ves dan in so se pogovorili o perečih problemih, kar jim je prineslo ožje razumevanje tega problema in postavitev zaključkov,
- svetovanje in mentorstvo izkušenih in usposobljenih strokovnjakov,
- svetovanje posameznemu udeležencu na področju marketinga, konkurenčne analize, poslovnega načrta ali rasti,
- dva do tridneven obisk udeleženca v podjetju soudeleženca programa z namenom dobiti povratne informacije o vodenju ali enotedensko delo v partnerjevem podjetju z namenom izmenjave mnenj in svetovanja,
- forum, elektronsko diskusijo, o strokovnih problemih.

Izbira oblike usposabljanja je v veliki meri odvisna od učnih ciljev načrtovanega usposabljanja, njegovih vsebin, velikosti in značilnosti ciljnih skupin, časa, ki je na razpolago za izvedbo usposabljanja, tehničnih možnosti in načrtovanih stroškov izvedbe (Vukovič & Miglič, 2006, str. 173).

Pri načrtovanju izvedbe usposabljanja moramo pozornost posvetiti postopku, zaporedju dejanj v strukturi poučevanja, ki jih tisti, ki poučuje, izvede. Nato se je treba osredotočiti še na teorije poučevanja. Kombinacije teh dveh opredeljuje pristop oziroma zaporedje korakov, ki jih je treba izvesti. Bloom (Gagne, 2000b, str. 118) predlaga, da naj predavatelj uporabi aktivnosti za pridobitev pozornosti, informiranje udeležencev o učnih ciljnih, priklic njihovega obstoječega znanja, predstavitev vstopnih spodbud, omogočanje učenja z dajanjem napotkov, organiziranje in predstavitev učnih vsebin, predavanje, zbiranje predlogov udeležencev, spraševanje, omogočanje aktivnega sodelovanja udeležencev, spodbujanje poskusov in uporabe naučenega, posredovanje povratne informacije. Kadarkoli je predavatelj v odnosu z udeleženci, prenaša nanje določeno vsebino, predstavlja sebe in vzpostavlja določen medsebojni odnos. Neverbalna vsebina sporočila, definiranje medsebojnih odnosov, vpliva na udeleženca mnogo bolj kot samo strokovno obdelana vsebina (Brajša, 1993, str. 27–28). Udeleženci opazujejo, kam je usmerjen

predavateljev pogled, registrirajo spremembo v glasu, osredotočijo se na gibe rok. Predavatelj se mora določeni populaciji prilagoditi, to pa lahko stori le, če ima potrebna znanja in je poučen o ciljni skupini, s katero sodeluje kot pomemben člen prenašanja znanja, informacij in vedenj. Strokovnjaki so raziskovali lastnosti dobrega učitelja, predavatelja in določili nekaj dokazano pomembnih lastnosti (Marentič Požarnik, 2000, str. 226):

- ekstravertiranost, obrnjenost navzven k udeležencem,
- empatičnost, zmožnost vživljanja v druge,
- osebna zrelost in stabilnost,
- samozaupanje in pozitivna samopodoba,
- odprtost do negotovosti, inovativnost, prilagajanje različnih metod in postopkov v učnem procesu.

V empiričnem delu doktorske disertacije podjetnike sprašujemo, koliko so zanje pomembne navedene trditve pri procesu usposabljanja: (1) predavatelj mora snov, ki jo obravnava, povezovati z vsakdanjim življenjem, (2) predavatelj mora pojasniti, če česa niso razumeli, (3) predavatelj vključuje vprašanja za razmislek, (4) predavatelj spodbuja k reševanju problemov, (5) predavatelj mora razlagati definicije, (6) predavatelj mora predavati s pomočjo primerov, (7) povabiti bi bilo treba tuje predavatelje, (8) povabiti bi bilo treba uspešne podjetnike, (9) dovolj je rutinsko reševanje nalog, (10) pomembno je iskanje uporabne vrednosti znanj, (11) slušatelji samostojno zastavljajo in rešujejo probleme, (12) slušatelji morajo dobiti povratno informacijo o kvaliteti pridobljenega znanja, (13) slušatelji bi morali delati v skupinah, (14) slušatelji morajo biti aktivni pri reševanju problemov in (15) slušatelji s pomočjo testov preverijo, ali so se na usposabljanju naučili kaj novega.

## **2.3 Načrtovanje podjetniškega izobraževanja in usposabljanja**

Način učenja je za podjetnika specifičen. Vedno teži k popolnosti, zato je tudi težnja k čim boljšemu rezultatu motiv, ki spremlja njegov pristop do učenja. Znanje, ki ga ni dobil v šoli, zelo hitro nadoknadi, še posebej, če je to znanje povezano s tistim, s čimer dosega najboljše rezultate. Učni proces podjetnika je ves čas usmerjen v izpopolnjevanje njegove vizije izdelka oziroma podjetja v celoti. Podjetnik je tisti, ki se mora zavedati pomena znanja in dejstva, da je neprestano učenje njegovo orodje za zmago na trgu. To zavedanje mora širiti med zaposlene, ugotavljati mora vrzeli v znanju in planirati potrebna znanja za doseganje vizije in strateških ciljev, vzpostaviti mora tudi ustrezen način za spremljanje učinkov ravnanja z znanjem. Berginc predlaga, da naj podjetniki ustvarjajo, kombinirajo in procesirajo obstoječe znanje v podjetju, črpajo naj ustvarjalni in inovativni potencial iz svojih sodelavcev, pri tem pa razvijajo medsebojno zaupanje. Ustvarjajo naj pogoje in okolje, kjer bo nastajalo novo znanje, brez ukazov in avtoritete, razvijajo naj ustrezen informacijski sistem za izmenjavo znanja in čim prej naj uvedejo sistem e-učenja za

izmenjavo znanja. Pomembno je usposabljanje sodelavcev kot bodoče podjetnike znanja (Berginc, 2006, str. 226–229). Pri tem pa se postavlja vprašanje, ali se podjetniki sploh zavedajo pomena znanja. Raziskovalci podjetništva pravijo, da se podjetniki največ usposabljujejo na področjih, ki so jim blizu, iščejo dodatna znanja na področjih, kjer znanja že imajo, kar je seveda pozitivno, premalo ali skoraj nič pozornosti pa ne namenijo podjetju kot spletu cele vrste poslovnih funkcij. Raziskava, ki je zajela 243 podjetij iz Anglije, je pokazala, da se podjetniki odločajo za izobraževanje iz naslednjih razlogov (Ross, 1994, str. 145): povečanje večšin zaposlenih, predstavitev nove tehnologije, večanje konkurenčnosti podjetja, spoznavanje nove zakonodaje, ohranitev tržnega deleža, pravilno kadrovanje, reševanje problemov, pritisk s strani kupcev.

V empiričnem delu doktorske disertacije iščemo vzroke za izobraževanje in/ali usposabljanje med trditvami, kot so (1) želim obnoviti znanje, (2) želim izvedeti, kako poslovati v rastočem podjetju, (3) želim biti seznanjen z novostmi v svetu, (4) želim razumeti zakonodajo, (5) razvoj/rast podjetja to zahteva, (6) mislim, da z več znanja lahko pričakujem boljše rezultate podjetja, (7) želim profesionalizirati podjetje, (8) želim dosegati višjo dodano vrednost, (9) v panogi, v kateri poslujem, je sledenje novostim pogoj za obstoj, (10) želim, da je moje podjetje konkurenčno.

Vključevanje posameznikov v izobraževanje je praviloma dolgoročno načrtovano, za takšen pristop pa se podjetja odločajo, ker velik del zaposlenih v nenehno spreminjajočem okolju nujno potrebuje dodatno izobraževanje (Vukovič & Miglič, 2006, str. 68). Tega se zavedajo tudi izobraževalne ustanove, ki podjetjem pogosto nudijo posebej zanje oblikovane izobraževalne programe. Tako izobraževanje je kratkoročno in nenačrtno, poteka priložnostno in je namenjeno pretežno reševanju tekočih problemov.

Pomembno je, da podjetje celovito pristopa k usposabljanju in izobraževanju zaposlenih. Uvajanje sistematičnega načrtovanja usposabljanja in izobraževanja omogoča pridobitev strateško pomembnega znanja, učinkovitejše delo, podpira osebni razvoj posameznika in zmanjšuje fluktuacijo zaposlenih, saj se z usposabljanjem in izobraževanjem veča pripadnost podjetju. Podjetja morajo ustvariti tehnološke osnove za razvoj ter ustrezna usposabljanja vseh vrst, če želijo hitrejšo rast in napredovanje iz tehnološkega in inovacijskega dna (Sočan, 2004, str. 30). Sistematičen model usposabljanja omogoča sistematičen in celovit pristop k načrtovanju in izvedbi usposabljanj, ki je sestavljen iz več korakov. Najprej je treba opredeliti in analizirati potrebe po usposabljanju, oblikovati ustrezen načrt usposabljanja, ki zajema oblikovanje učnih ciljev, učnih vsebin, oblik in metod poučevanja, izvajalcev, časovnih omejitev, učnih gradiv, učnih pripomočkov in urnikov. Nato je treba oblikovati izvedbe usposabljanj ter izvesti končno vrednotenje usposabljanja in njegovih rezultatov (Vukovič & Miglič, 2006, str. 70–71). Podjetja bi morala dolgoročno načrtovati, se prilagajati spremembam v okolju, spodbujati razvoj zaposlenih ter prilagajati usposabljanja dolgoročnim usmeritvam podjetja, kar pa prinaša nekoliko višjo stopnjo tveganja za podjetja kot le odzivanje na določeno situacijo v podjetju (Vukovič & Miglič, 2006, str. 102). Vodje naj bi izvajali aktivnosti, s katerimi bi

med zaposlenimi spodbudili željo po usposabljanju in zaznavanju pomena usposabljanja za doseganje boljših poslovnih rezultatov. Pomembno je pravočasno skupno načrtovanje aktivnosti pred končanim usposabljanjem in po njem. Vodja naj torej deluje kot mentor, ki svoje zaposlene uči, spodbuja, hkrati pa vrednoti njihovo uspešnost (Bader & Bloom, 1995, str. 12). Udeleženci usposabljanj so lahko nagrajeni s povečanim spoštovanjem s strani nadrejenih in sodelavcev, z možnostmi za višjo plačo, drugimi drobnimi nagradami ter s priložnostmi za napredovanje in kariero, pa tudi raznimi drugimi oblikami potrjevanja za primere uspešne uporabe naučenega (Gagne, 2000b, str. 118).

V empiričnem delu doktorske disertacije podjetnike sprašujemo, če imajo narejen letni načrt izobraževanja in/ali usposabljanja, če zaposlene izobražujejo in/ali usposabljujejo, če zaposleni predlagajo, da bi se izobraževali in/ali usposabljali, če zaposlene nagradijo, če se izobražujejo in/ali usposabljujejo, koliko dni na leto namenijo usposabljanju zaposlenih, na kakšen način zaposlene motivirajo za učenje ter če zaposleni uporabljajo novo pridobljena znanja pri svojem delu. Zanima nas tudi, če merijo spremembe, ki jih je v podjetju povzročilo usposabljanje.

## **2.4 Podjetniško izobraževanje in usposabljanje v Sloveniji**

Cilj doktorske disertacije pa je podati tudi pregled institucij, tako vladnih kot izobraževalnih, ki se ukvarjajo s podjetniškim izobraževanjem in usposabljanjem v Sloveniji. Preden predstavimo te institucije, opišimo še stanje na področju podjetniškega izobraževanja in usposabljanja v Sloveniji.

V Sloveniji imamo veliko odličnega znanja v razvojno raziskovalni in akademski sferi, ki pa v nasprotju s tujimi državami ni gonilna sila razvoja. Imamo dobre prakse sodelovanja znanosti in gospodarstva, vendar jih je premalo. Kaže se tudi premajhna motivacija raziskovalcev za komercializacijo znanja. Magistri in doktorji znanosti imajo vrhunska znanja, ki pa so vse prepogosto teoretična, s premalo izkušnjami iz konkretnih praktičnih razvojnih postopkov, projektov in podjetniških modelov. Podjetja pa v sodelovanju s fakultetami in z univerzo vidijo le najeto delovno silo za enkratno ali vsakokratno pomoč pri realizaciji trenutnih razvojnih težav. Podjetja in univerze bi morali skupaj sodelovati v mednarodnih projektih in programih, potekati bi morale izmenjave študentov in učiteljev, povezovati bi se morali pedagoška in raziskovalna dejavnost ter vzpostaviti medsebojna konkurenca. Za doseg le-tega pa bi se morala podjetja lotevati inovativnih projektov za globalni trg, ustanavljati mešane raziskovalne skupine, sestavljene iz lastnih razvojnih strokovnjakov ter strokovnjakov iz univerze, povečati zaposlovanje magistrin in doktorjev znanosti v podjetjih, ki naj ohranjajo in krepijo stike in sodelovanje z univerzo. Podjetniki morajo v inštitutih, laboratorijih in fakultetah prepoznati dolgoročne strateške partnerje. Univerza pa bi morala spremeniti habilitacijska merila, saj je čas, ki ga univerzitetni sodelavec nameni sodelovanju v konkretnih razvojnih izzivih gospodarstva z vidika habilitacijskega napredovanja ničvreden in izgubljen, saj štejejo le objave »teoretičnih



člankov«. Univerza bi morala spodbujati, priznati in nagraditi podjetništvo profesorjev in tudi že študentov ter vzpostaviti pisarne za prenos tehnologij iz znanstvenega v podjetniško okolje (Bešter, 2008, str. 50–51).

#### **2.4.1 Formalno izobraževanje**

V Sloveniji se lahko učenci po končani osnovni šoli odločijo za višje sekundarno izobraževanje, ki povezuje nižje poklicno izobraževanje, srednje poklicno izobraževanje, srednje strokovno oziroma tehniško izobraževanje, poklicno tehniško izobraževanje, srednje splošno izobraževanje, lahko pa se odločijo za postsekundarno netercialno izobraževanje (poklicni in maturitetni tečaji). Nadaljujejo lahko z visokošolskim izobraževanjem, ki je sestavljeno iz treh ciklov. Prvi cikel je strokovni oziroma znanstveni študij, drugi cikel je magistrski študij, tretji cikel pa je doktorski študij. Poklicno in strokovno izobraževanje je najbolj razčlenjen del izobraževalnega sistema. Načrtovanje, programiranje in izvajanje izobraževanja je urejeno po načelih socialnega partnerstva. Omogoča pridobitev nižje poklicne izobrazbe (praviloma 2 leti izobraževanja), srednje poklicne izobrazbe (praviloma 3-letno izobraževanje), srednje strokovne izobrazbe (4-letno izobraževanje, 2-letno po končanem 3-letnem, enoletni poklicni tečaj po končani gimnaziji ali štiriletni strokovni šoli) in višje strokovne izobrazbe (2-letno izobraževanje, vsaj 40 % pri delodajalcu). Srednja strokovna izobrazba se pridobi tudi z mojstrskim oziroma delovodskim ali s poslovodskim izpitom, ki se opravlja pri obrtni ali gospodarski zbornici. Splošno srednje izobraževanje izvajajo gimnazije – splošna gimnazija (z različico klasične, ki omogoča pouk latinščine in grščine) ter strokovna gimnazija (tehniška, ekonomska, umetniška). Gimnazija se konča z maturo, ki je splošni pogoj za vpis na univerzo, omogoča pa tudi vpis v višje in visoke strokovne šole. Visoko šolstvo ima tri stopnje. V prvo se razvrščajo visokošolski strokovni študijski programi in univerzitetni študijski programi, v drugo magistrski študijski programi in v tretjo doktorski študijski programi. Do spremembe Zakona o visokem šolstvu v letu 2004 je imelo visoko šolstvo dve stopnji, dodiplomsko in podiplomsko stopnjo. Dodiplomska je členjena na visoko strokovno in univerzitetno izobraževanje, podiplomska pa na magistrski in doktorski študij ter specializacije. Programi, sprejeti na podlagi prejšnje ureditve, se bodo po zakonu izvajali najkasneje do izteka študijskega leta 2015/16 ([http://www.mizks.gov.si/si/delovna\\_podrocja/](http://www.mizks.gov.si/si/delovna_podrocja/) - najdeno 23. septembra 2012).

Mladi lahko podjetniška znanja pridobijo v srednjih šolah, ki s pomočjo podjetij (prakse, projektno delo) dijake pripravijo na zahteve gospodarstva. Predmeta, kot sta podjetništvo in gospodarsko poslovanje, pa sta prisotna le v srednješolskih programih ekonomske smeri. Dijaki pa se lahko s podjetništvom srečajo v učnem podjetju, ki je urejeno kot pisarna. Je učni prostor in hkrati učna metoda, kjer dijaki predvsem praktično uporabljajo pridobljena teoretična znanja (ekonomske predmete, jezike, računalništvo, pravo, upravno oz. tajniško

poslovanje itd.) v namišljenih podjetjih. Delo poteka v tajništvu, finančno-računovodskem oddelku, kadrovske službi in marketingu. Dijaki raziskujejo trg, sestavljajo ponudbe, sklepajo prodajne pogodbe, prodajajo svoje izdelke, nadzorujejo dobavne roke, izstavljajo plačilne naloge, obračunavajo stroške, sestavljajo zaključni račun, skrbijo za socialno zavarovanje pod mentorstvom profesorjev. Dijaki pridobijo poklicne lastnosti, kot so zanesljivost pri delu, varovanje poslovnih podatkov, urejenost delovnega mesta, delovna disciplina, spremljanje novosti, stalno dodatno izobraževanje, naučijo se reševanja problemov in timskega dela, komuniciranja s strankami in sodelavci. Slovenska centrala učnih podjetij v Celju pa omogoča ustvarjanje čim bolj resničnega okolja in učnim podjetjem nudi svoje storitve, kot so npr. register učnih podjetij, banko, davčni urad, servis za zaposlovanje in zavarovanje, servis carine, servis zunanje trgovine in povezavo z mednarodnim trgovim učnih podjetij. Edina razlika med učnim in realnim podjetjem je v tem, da v učnem podjetju praviloma ne poslujejo z realnim trgovim, ampak z drugimi učnimi podjetji v Sloveniji in tujini ([http://www.suaslj.com/ucno\\_podjetje.htm](http://www.suaslj.com/ucno_podjetje.htm)- 15. novembra 2012).

Zanima nas, kako je podjetništvo prisotno na terciarni ravni izobraževanja. Na spletni strani ([www.vpis.uni-lj.si/vpis/razpis\\_kazalo.htm](http://www.vpis.uni-lj.si/vpis/razpis_kazalo.htm)- najdeno 14. oktobra 2012) dobimo seznam vseh fakultet Univerze v Ljubljani, Univerze v Mariboru, Univerze na Primorskem in Univerze v Novi Gorici ter seznam javnih in koncesionarnih samostojnih visokošolskih zavodov, ki so v študijskem letu 2012/2013 ponudili določene programe. Ugotovimo, da imajo 3 fakultete na svojih programih smer podjetništvo, ostale fakultete pa ponujajo podjetništvo kot obvezni ali izbirni predmet. Potencialni in obstoječi podjetniki lahko torej pridobivajo podjetniška znanja na treh fakultetah.

- Ekonomska fakulteta v Ljubljani ponuja na Univerzitetni poslovni in ekonomski šoli med 12 usmeritvami tudi Podjetništvo. Na Visoki poslovni šoli lahko študentje izbirajo med 9 usmeritvami, med katerimi je tudi Podjetništvo. Ponujajo tudi bolonjski magistrski program Podjetništvo ter bolonjski doktorski študij Poslovnih ved, med katerimi je Podjetništvo.
- Ekonomska poslovna fakulteta v Mariboru ponuja na univerzitetni Ekonomski in poslovni šoli med 9 smermi smer Podjetništvo. Prav tako na visoki strokovni šoli Poslovna ekonomija lahko študentje izbirajo med 9 smermi smer Podjetništvo. Na bolonjskem magistrskem programu Ekonomske in poslovne vede imajo 9 smeri, med katerimi ni podjetništva. Poteka pa Podjetništvo in *management* kot obvezen predmet na smeri Politika organizacij in strateški *management*. Na smeri Inovacijski *management* pa je Podjetništvo kot izbirni predmet. Na bolonjskem doktorskem programu je Raziskovanje podjetništva izbirni predmet.
- Gea College – Fakulteta za podjetništvo v Piranu – ponuja visokošolske programe Podjetništvo, Podjetništvo v angleškem jeziku, Podjetništvo v turizmu in Premoženjsko svetovanje. Na tem programu je obvezen predmet v 3. letniku Podjetništvo, Družinsko podjetništvo pa je izbirni predmet. Na bolonjskem magistrskem programu pa imajo

program Podjetništvo, Podjetništvo v turizmu in MBA (*Master of Business Administration*) študij iz socialnega podjetništva.

Pregledamo predmetnike vseh fakultet v Sloveniji in ugotovitve prikažemo v spodnjih tabelah.

*Tabela 5: Ponudba študija podjetništva na Univerzi v Ljubljani*

<b>Fakulteta</b>	<b>Program</b>	<b>Obvezni predmet</b>	<b>Izbirni predmet</b>
<b>Biotehniška fakulteta</b>	Visokošolski strokovni študij/gozdarstvo	/	Gozdno podjetništvo
	Bolonjski univerzitetni študij Gozdarstvo in obnovljivi gozdni viri	Gozdno podjetništvo (1. letnik)	/
	Bolonjski magistrski študij Ekonomika naravnih virov	/	Podjetništvo (2. letnik)
	Bolonjski magistrski študij Živilstvo	Podjetništvo (2. letnik)	
<b>Fakulteta za gradbeništvo in geodezijo</b>	Bolonjski univerzitetni program Gradbeništvo	/	Podjetništvo
<b>Fakulteta za kemijo in kemijsko tehnologijo</b>	Bolonjski univerzitetni program Biokemija	/	Podjetništvo (1. letnik)
	Bolonjski univerzitetni program Kemija	/	Podjetništvo (1. in 2. letnik)
	Bolonjski univerzitetni program Tehniška varnost	/	Podjetništvo (2. letnik)
<b>Fakulteta za računalništvo in informatiko</b>	Bolonjski univerzitetni program Računalništvo in informatika	Ekonomika in podjetništvo (3. letnik)	/
<b>Fakulteta za šport</b>	Bolonjski univerzitetni program Kineziologija	/	Podjetništvo v športu
<b>Naravoslovno tehniška fakulteta</b>	Bolonjski univerzitetni program Grafično in medijska tehnika	/	Podjetništvo (3. letnik)
	Bolonjski univerzitetni program Grafične in interaktivne komunikacije	/	Podjetništvo (3. letnik)
	Bolonjski univerzitetni program Proizvodnja tekstilij in oblačil	/	Podjetništvo (3. letnik)
	Bolonjski univerzitetni program Načrtovanje tekstilij in oblačil	/	Podjetništvo (3. letnik)
	Bolonjski univerzitetni program Oblikovanje tekstilij in oblačil	/	Podjetništvo (3. letnik)

Tabela 6: Ponudba študija podjetništva na Univerzi v Mariboru

Fakulteta	Program	Obvezni predmet	Izbirni predmet
Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko	Bolonjski univerzitetni program Računalništvo in informacijske tehnologije	/	Podjetništvo (3. letnik)
	Bolonjski univerzitetni program Telekomunikacije	Podjetništvo (3. letnik – smer Telekomunikacije)	/
	Bolonjski magistrski program Gospodarsko inženirstvo - elektrotehnika	/	Podjetništvo (2. letnik – smer Avtomatika in robotika, Elektronika, Močnostna elektrotehnika)
Fakulteta za energetiko	Bolonjski univerzitetni program Energetika	/	Gospodarsko pravo in podjetništvo (3. letnik)
Fakulteta za kemijo in kemijsko tehnologijo	Visokošolski strokovni program Kemijska tehnologija	Podjetništvo (3. letnik)	/
	Bolonjski univerzitetni program Kemijska tehnologija	Ekonomika in podjetništvo (3. letnik)	/
Fakulteta za strojništvo	Bolonjski univerzitetni program Gospodarsko inženirstvo	/	Podjetništvo (3. letnik – smer Strojništvo)
	Bolonjski magistrski program Gospodarsko inženirstvo	/	Podjetništvo (1. letnik – smer Strojništvo)
Fakulteta za turizem	Visokošolski program Turizem	/	Podjetništvo (3. letnik)
Fakulteta za organizacijske vede	Bolonjski univerzitetni program Organizacija in <i>management</i> poslovnih in delovnih sistemov	/	Temelji podjetništva (3. letnik)
	Bolonjski univerzitetni program Organizacija in <i>management</i> poslovnih in delovnih sistemov	/	Temelji podjetništva (3. letnik)
	Bolonjski univerzitetni program Organizacija in <i>management</i> kadrovskih in izobraževalnih sistemov	/	Temelji podjetništva (3. letnik)
	Bolonjski magistrski program Organizacija in <i>management</i> poslovnih in delovnih sistemov	/	Podjetništvo in <i>management</i> malih podjetij (2. letnik)
	Bolonjski magistrski program Organizacija in <i>management</i> kadrovskih in izobraževalnih sistemov	/	Podjetništvo in <i>management</i> malih podjetij (2. letnik)
	Bolonjski magistrski program Organizacija in <i>management</i> informacijskih sistemov	/	Podjetništvo in <i>management</i> malih podjetij (2. letnik)
	Znanstveni magisterij <i>Management</i> delovnih procesov	Podjetništvo in <i>management</i> malih podjetij – smer Proizvodni <i>management</i>	/

Iz zgornjih tabel je razvidno, da je predmet Podjetništvo kot obvezni predmet prisoten samo na dveh fakultetah Univerze v Ljubljani in treh fakultetah Univerze v Mariboru, poleg Ekonomske fakultete v Ljubljani in Ekonomske poslovne fakultete v Mariboru, ki ju opisujemo na strani 54 in 55.

*Tabela 7: Ponudba študija podjetništva na samostojnih visokošolskih zavodih*

<b>Fakulteta</b>	<b>Program</b>	<b>Obvezni predmet</b>	<b>Izbirni predmet</b>
<b>Fakulteta za informacijske študije v Novem mestu</b>	Bolonjski univerzitetni program Informatika v sodobni družbi	/	Podjetništvo (3. letnik)
<b>Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici</b>	Bolonjski univerzitetni program Uporabne družbene študije	/	Podjetništvo (3. letnik)
<b>Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije</b>	Bolonjski univerzitetni program Ekonomija v sodobni družbi	Podjetništvo (2. letnik)	
	Bolonjski univerzitetni program Poslovanje v sodobni družbi	Ustanavljanje in rast podjetij (2. letnik)	Podjetniško varstvo okolja
<b>Visoka šola za tehnologijo polimerov</b>	Visokošolski program Interaktivni informacijski sistemi	/	Podjetništvo (2. letnik)

*Tabela 8: Ponudba študija podjetništva na Primorski univerzi*

<b>Fakulteta</b>	<b>Program</b>	<b>Obvezni predmet</b>	<b>Izbirni predmet</b>
<b>Fakulteta za turistične študije</b>	Bolonjski univerzitetni program Turizem	/	Predmet s področja podjetništva (3. letnik)
	Bolonjski magistrski program Turizem	Podjetništvo v turizmu (1. letnik – smer Poslovno organizacijska)	/
	Bolonjski doktorski program Inovativni turizem	/	Raziskovanje podjetništva (3. letnik)
<b>Fakulteta za management</b>	Visokošolski program <i>Management</i>	Podjetništvo (2. letnik) Modul: Podjetništvo (Oblike podjetništva, Podjetniška rast, Podjetniške mreže – 3. letnik)	/
	Visokošolski program Mednarodno poslovanje	Podjetništvo (3. letnik)	/
	Bolonjski univerzitetni program <i>Management</i>	Smer Podjetništvo (2. letnik)	/
	Bolonjski doktorski program <i>Management</i>	/	Izbrane teme iz podjetništva (3. letnik)

*Tabela 9: Ponudba študija podjetništva na Univerzi v Novi Gorici*

<b>Fakulteta</b>	<b>Program</b>	<b>Obvezni predmet</b>	<b>Izbirni predmet</b>
<b>Poslovno tehniška fakulteta</b>	Bolonjski univerzitetni program Gospodarski inženiring	/	Podjetniški seminar (3. letnik)

*Tabela 10: Ponudba študija podjetništva na nekoncesioniranih zasebnih samostojnih visokošolskih zavodih*

<b>Fakulteta</b>	<b>Program</b>	<b>Obvezni</b>	<b>Izbirni</b>
<b>DOBA fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije Maribor</b>	Visokošolski program Poslovanje	/	Podjetništvo in kultura podjetja Podjetništvo (2. letnik)
	Visokošolski program Poslovna administracija	Podjetništvo in kultura podjetja (1. letnik)	/
	Visokošolski program Mednarodno poslovanje	/	Družbeno odgovorno podjetništvo in poslovna etika (2. letnik)
	Visokošolski program Organizacija in menedžment socialnih dejavnosti	/	Družbeno odgovorno podjetništvo in poslovna etika (2. letnik)
<b>Evropsko središče Maribor</b>	Visokošolski program Upravljanje in vodenje poslovnih sistemov	Podjetniške finance (1. letnik)	/
<b>Evropsko središče Maribor</b>	Bolonjski magistrski program Upravljanje in vodenje poslovnih sistemov	/	Mednarodno podjetniške finance Podjetniško računovodstvo
	Bolonjski magistrski program Finančne storitve	Podjetniške finance (1. letnik)	/
<b>Fakulteta za komercialne in poslovne vede</b>	Visokošolski program Komerčila I.	Podjetništvo (2. letnik)	/
	Bolonjski magistrski program Komerčila II.	Modul: Podjetniške finance (1. letnik) Podjetniške finance (2. letnik)	/
<b>Fakulteta za medije</b>	Visokošolski program Mediji in novinarstvo	Podjetništvo (3. letnik)	/
<b>Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu</b>	Visokošolski program Menedžment kakovosti	/	Podjetništvo (3. letnik)
<b>Visoka poslovna šola ERUDIO</b>	Visokošolski program Podjetništvo in mednarodno poslovanje	Osnove podjetništva (1. letnik) Poslovni načrt (3. letnik)	/

se nadaljuje

nadaljevanje

Fakulteta	Program	Obvezni	Izbirni
Visoka šola za poslovne vede	Visokošolski program Poslovna informatika	Temelji podjetništva (3. letnik)	/
Visoka šola za storitve	Visokošolski program Kozmetika	/	Osnove podjetništva I. (3. letnik) Osnove podjetništva II. (3. letnik)
	Visokošolski program Fotografija	/	Osnove podjetništva (3. letnik)
	Visokošolski program Kozmetika	/	Osnove podjetništva I. (3. letnik) Osnove podjetništva II. (3. letnik)
	Visokošolski program Fotografija	/	Osnove podjetništva (3. letnik)
Visoka šola za trajnostni turizem	Visokošolski program Dediščinski in kulinarični turizem	Osnove podjetništva in menedžmenta (2. letnik)	/

Na spletni strani ([www.studij.si/visje-sole.html](http://www.studij.si/visje-sole.html) - najdeno 14.oktobra 2012) dobimo naslove višjih šol v Sloveniji in v Tabeli 11 prikazujemo tiste, na katerih se predava predmet Podjetništvo. Na vseh programih se izvaja v 2. letniku, razen na programih Velnes in Varovanje, kjer se izvaja v 1. letniku.

Tabela 11: Ponudba študija podjetništva na višješolskih programih

Naziv višje šole	Program	Smer
ABITURA	Ekonomist	Podjetništvo in trženje
		Poslovna logistika 2
ACADEMIA	Ekonomist	Podjetništvo in trženje
		Poslovna logistika 2
	Varovanje	Predmet Ekonomika in podjetništvo
B & B	Ekonomist	Podjetništvo in trženje
		Poslovna logistika 2
Biotehniški center Naklo	Upravljanje podeželja in krajine	Modul: Podjetništvo z organizacijo
	Naravovarstvo	Modul: Podjetništvo z organizacijo
EDC – zavod za strokovno izobraževanje	Varstvo okolja in komunala	Ekonomika podjetja in podjetništvo
Ekonomška šola Murska Sobota	Ekonomist	Podjetništvo in trženje
EURO šola Ljubljana	Ekonomist	Podjetništvo in trženje
	Varstvo okolja in komunala	Ekonomika podjetja in podjetništvo
GRM Novo mesto	Upravljanje podeželja in krajine	Modul: Podjetništvo z organizacijo
	Naravovarstvo	Modul: Podjetništvo z organizacijo

se nadaljuje

nadaljevanje

Naziv višje šole	Program	Smer
<b>Izobraževalni zavod Hera</b>	Ekonomist	Podjetništvo in trženje
<b>IZRAZ</b>	Velnes	Ekonomika in podjetništvo
<b>Lampret Consulting</b>	Ekonomist	Podjetništvo in trženje
<b>Lesarska šola Maribor</b>	Oblikovanje materialov	Podjetništvo, ekonomija in trženje
<b>Prometna šola Maribor</b>	Ekonomist	Podjetništvo in trženje
<b>Šolski center Ptuj</b>	Ekonomist	Podjetništvo in trženje
	Upravljanje podeželja in krajine	Modul Podjetništvo z organizacijo
<b>Šolski center Šentjur</b>	Upravljanje podeželja in krajine	Modul Podjetništvo z organizacijo
<b>Tehniški šolski center Nova Gorica</b>	Upravljanje podeželja in krajine	Modul Podjetništvo z organizacijo
<b>Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem Bled</b>	Ekonomist	Podjetništvo in trženje

Ugotavljamo, da se podjetništvo predava na šestih fakultetah od 29 fakultet, združenih pod okrilje Univerze v Ljubljani, na šestih fakultetah od 20 fakultet v okviru Univerze v Mariboru, na dveh fakultetah od 6 fakultet Univerze na Primorskem, na eni fakulteti od 5 fakultet Univerze v Novi Gorici ter na štirih fakultetah od 13 fakultet, ki so samostojni visokošolski zavodi. Ponudba študija podjetništva na nekoncesioniranih zasebnih samostojnih visokošolski zavodih je večja, saj se podjetništvo predava na devetih fakultetah od 23 fakultet, na višjih strokovnih šolah pa najdemo podjetništvo na 17 od 69 registriranih višjih strokovnih šol v Sloveniji.

#### 2.4.2 Neformalno izobraževanje

V Sloveniji se v zadnjem času s podjetniškim usposabljanjem ukvarja vedno več podjetij, ki ponujajo najrazličnejše enodnevne oblike usposabljanja in večdnevne tečaje. V Sloveniji je bilo v letu 2008 registriranih 4.973 podjetij, ki se ukvarjajo s podjetniškim in poslovnim svetovanjem ([http://www.stat.si/letopis/2010/03\\_10/03-08-10.htm](http://www.stat.si/letopis/2010/03_10/03-08-10.htm)-najdeno 23. januarja 2013). V Tabeli 12 prikazujemo izvajalce, ki so v letu 2008/09 ponujali nadaljnje izobraževanje, število programov, seminarjev, tečajev in število udeležencev. Iz tabele pa ne moremo razbrati ponujene vsebine.



*Tabela 12: Izvajalci nadaljnega izobraževanja, izobraževalni programi in udeležbe  
2008/09*

	Število izvajalcev (organizacij)	Število programov (seminarjev, tečajev)	Udeležbe
<b>Ljudske univerze</b>	32	2.144	25.917
<b>Druge specializirane organizacije</b>	95	8.921	70.368
<b>Enote pri šolah</b>	33	856	12.831
<b>Enote pri podjetjih</b>	40	8.483	148.295
<b>Izobraževalni centri pri Gospodarski zbornici, Obrtni zbornici</b>	3	360	5.077
<b>Poklicna strokovna združenja</b>	13	1.055	13.812
<b>Drugi</b>	22	621	14.189
<b>Skupaj</b>	238	22.440	290.489

*Vir: Statistični letopis 2010, Izvajalci nadaljnega izobraževanja, izobraževalni programi in udeležbe  
2008/09 ([http://www.stat.si/letopis/2010/06\\_10/06-25-10.htm](http://www.stat.si/letopis/2010/06_10/06-25-10.htm)-najdeno 23. januarja 2013).*

Iz tabele je razvidno, da smo imeli v letu 2008/09 238 izvajalcev nadaljnega izobraževanja in usposabljanja. Po subjektivnem izboru jih nekaj tudi predstavimo (glej Priloga 4).

### **3 PRISTOP K PREIZKUŠANJU HIPOTEZ DOKTORSKEGA DELA**

V drugem poglavju pišemo o modelu Vpliv izobraževanja in usposabljanja na podjetnikovo uspešnost, z empirično raziskavo pa želimo dobiti globlji vpogled v preučevano tematiko in preveritev hipotez.

#### **3.1 Raziskovalne hipoteze**

Formalni izobraževalni sistem vpliva na razvoj nekaterih sposobnosti (kreativnost, sposobnost reševanja problemov v negotovih situacijah, sposobnost prepričevanja, načrtovanja, pogajanja, odločanja) in lastnosti (samozavest, avtonomija, potreba po dosežku, dinamičnost), ki se povezujejo s podjetniškim obnašanjem (Morrison, 1998; Gibb, 1994). Tudi po Schultzovem (1980) mnenju izobraženi podjetniki zaznajo posledice spremenjenih družbenih, gospodarskih in tehnoloških razmer doma in v svetu prej kot neizobraženi podjetniki, se nanje hitro odzovejo in so tako sposobni dosegati največje uspehe. Koristi od izobrazbe tako niso samo v povečani produktivnosti, ampak tudi v povečani sposobnosti realokacije redkih potencialov. Zato je tudi uvajanje inovacij in doseganje uspeha vedno najhitrejše med tistimi z najvišjo izobrazbo. Le-ti prepoznavajo poslovne probleme prej, preden pride do kriz v poslovanju (Argyris, 2002). Lussier (1996) pravi, da imajo podjetniki z vsaj srednjo izobrazbo večjo možnost uspeha kot podjetniki brez izobrazbe. Avtorji pripisujejo izobraževanju kot načinu pridobivanja znanja različni pomen, veliko pa jih je mnenja, da je znanje, pridobljeno s formalno izobrazbo, pomembno pri doseganju uspeha (Coleman, 1988; Davisson in Honig, 2003; Kubr, 2002 v Ravasi, Turati, 2005). Tudi Shepherd in Wiklund (2005, str. 20) navajata, da imajo tisti podjetniki, ki so bolj izobraženi in imajo več izkušenj, tudi večjo rast podjetja. Raziskave o pozitivni povezanosti med stopnjo izobrazbe oziroma leti izobraževanja z rastjo podjetja in dobičkom so v člankih objavili mnogi (Aidis & Mickiewicz, 2004; Almus & Nerlinger, 1999; Basu & Goswami, 1999; Bosma et al., 2004; Goedhuys & Sleuwaegen, 2000; Jo & Lee, 1996; Pena, 2002 v Dickson, Solomon & Weaver, 2008, str. 244). Znanje, pridobljeno z formalnim izobraževanjem, je povezano z uspehom (Coleman, 1988; Davisson & Honig, 2003; Kubr, 2002; Ravasi & Turati, 2005). Drnovškova (2000) navaja, da so pozitivno povezanost med formalno izobrazbo in uspehom sprejeli tudi Stuart in Alberti (1990), Brush in Hisrich (1991), Dyke, Fischer in Reuber (1992), Kolvereid (1992), Box, White in Barr (1993), Dolinsky (1993), Reid in Smith (2000) (Drnovšek, 2000).

Čeprav je pomembnost znanja za ločevanje uspešnih in neuspešnih podjetji že široko sprejeta (Ireland et al., 2001), se še vedno premalo podjetnikov zaveda pomena kontinuiranega izobraževanja in usposabljanja. Sposobnosti podjetnika dosegati višji uspeh izvirajo iz investiranja posameznika v izobrazbo in učenje (Carter et al., 1996). Aldrich in Martinez (2001) pravita, da je potrebna določena količina znanja, bodisi prek usposabljanja, izkušenj ali formalnega izobraževanja, za uspešnost podjetja (Simpson,

Tuck & Bellamy, 2004). Martin et al. (2006) so pri proučevanju sposobnosti, glede na usposabljanje, dobili pozitivno povezavo, torej se z usposabljanjem izboljšujejo sposobnosti za oblikovanje, razvoj, vzdrževanje in uspeh malih podjetij. Becker (1993) pravi, da izobraževanje in usposabljanje predstavljata strošek za podjetje, zato je šteje kot investicija za povečanje dohodka. Izobraževanje in usposabljanje bogatita podjetnikovo znanje in veščine, s katerimi lahko dosega večji uspeh. Izobrazba in delovne izkušnje povečujejo možnost podjetnikovega uspeha (Wech, Martin, Martin & Dolowitz, 2009, str. 22). Cosh, Duncan in Huges (1998) verjamejo, da je usposabljanje sredstvo za razvoj sposobnosti, rasti in dobičkonosnosti podjetja. Usposabljanje zelo izboljša preživetje in uspešnost MSP (English, 2001; Lattimore et al., 1998; Jennings & Beaver, 1995; Kotey & Folker, 2007). Red in Harrison (2002) opozarjata, da najuspešnejši podjetniki zagotavljajo sebi in zaposlenim več usposabljanja kot povprečna podjetja. Tudi Yusuf (1995) pravi, da sta nivo izobrazbe in usposabljanje ključna elementa za uspeh podjetja. Pope in Greene (2003, str. 65–66) sta dobila pozitivno povezavo med višjo izobrazbo in željo po učenju in s tem usposabljanju in doseganju višjega uspeha.

Nekateri avtorji (Atamian et al., 2009; Schaefer, 2006; Isodoro, 2008 v Atamian & VanZante, 2010, str. 37) menijo, da je za uspeh podjetja pomembno, da ga planiramo. Veliko malih podjetnikov dela v poslu (*in the business*) rajši kot na poslu (*on the business*) in se učijo na napakah, namesto da bi sledili dokazani uspešni strategiji. Samo znanje ni vedno garancija za uspeh, je pa nujen pogoj za doseganje uspeha. Mali podjetniki morajo biti pripravljeni sprejeti odgovornost za kontinuirano usposabljanje kot prioriteto nalogo za doseganje uspeha (Atamian & VanZante, 2010, str. 39), saj jim usposabljanje omogoča, da ostajajo v stiku z razvojem tehnologije in posledično dosegajo višji uspeh (Sullivan, 2002). Tudi Wickham in Olsen (2002) sta oblikovala hipotezo na domnevi, da je eden od dejavnikov uspešnega podjetnika vnema do učenja. Sexton et al. (1997) so ugotovili, da podjetniki z učenjem iščejo informacije, katere jim takoj pomagajo rešiti nastale probleme in vodijo k poslovnemu uspehu. Birch (1993) pravi, da je uspeh povezan z investiranjem v izobraževanje in usposabljanje. Pri preučevanju petih dejavnikov, ki vplivajo na nastanek dinamičnih podjetij, je na prvo mesto postavil izobraževalno infrastrukturo, na drugo pa kvaliteto zaposlenih (koliko se izobražujejo in usposabljujejo). Pridobivanje znanja in učenja sta pomembni dejavniki za uspešnost podjetja (Huber, 1991), še posebej to lahko trdimo, če je podjetniško izobraževanje in usposabljanje učinkovito (Garavan & O'Connell, 1994, str. 5). Gibb (1997) navaja, da imajo tisti, ki se udeležujejo usposabljanja, večjo možnost uspeha, prav tako je po mnenju Postiga, Iacobucci in Tamborinija (2003) izobraževanje ključni dejavnik doseganja uspeha. Učenje in znanje, ki ju morajo podjetniki pridobivati kontinuirano (Antončič et al., 2002; Penrose, 1995; Timmons, 1999; Solymossy in Penna, 2001), sta pomembna dejavnika uspeha (Gartner, 1988; Ripsas, 1998; Honig, 2001). Pozitivno povezanost med usposabljanjem in uspešnostjo podjetja so ugotovili tudi drugi raziskovalci (Olsen, 2002; Bharadway, Falcone, Osborn, 2004; Curran & Stanworth, 1989). Ameriška raziskovalka Rosabeth Moss Kanter je že leta 1983, po desetletnem spremljanju nekaj deset ameriških podjetij, objavila rezultate, da so hitro rasla

ali obstala le tista podjetja, ki so več vlagala v razvoj kadrov in izobraževanje (Pšeničny, 2000, str. 292). Na podlagi napisanega postavljamo prvo hipotezo.

H1: Podjetniki, ki se izobražujejo in usposablajo, so bolj uspešni od ostalih podjetnikov.

Nadalje se nam postavlja vprašanje, kakšna znanja podjetniki potrebujejo za uspeh. Mnogi podjetniki so izobraženi in usposobljeni pretežno tehnično in so zato preveč proizvodno usmerjeni, znanja o poslovnih procesih in funkcijah ter o podjetju so površna ali pa precej pomanjkljiva. Podjetniki bi se morali usposabljeti na različnih področjih, predvsem pa na področju ravnanja s človeškimi viri, marketinga in prodaje ter financ. Tudi Timmons (1994) pravi, da če podjetniki želijo uspeti, morajo imeti številna znanja: poznavanje tržišča, tehnično/operativno znanje, poznavanje financ, poznavanje računalništva, poznavanje administracije, poznavanje pravnih zadev in znanja s področja medsebojnih odnosov in skupinskega dela. Drnovškova (2002) piše tudi o pomenu znanja na področju inovacij za doseganje rasti v podjetjih. Veliko avtorjev poudarja pomen ustreznega načrtovanja in raziskav ter planiranja na področju financ, trženja in proizvodnje. Premalo pa se poučuje o strasti in predanosti poslu za doseganje uspeha. To kaže na potrebe po psihološkem in motivacijskem znanju (Alstete, 2008, str. 592). Tudi McCormack (1984, str. 11) meni, da podjetniki potrebujejo mehkejša znanja, kot so razvijanje intuicije, aktivno poslušanje in opazovanje, izoblikovanje in preverjanje vtisov o ljudeh itd. Pri iskanju literature o potrebnem znanju za doseganje uspeha smo našli tudi na pomen izdelave poslovnega načrta. Avtorji, kot so Parks, Olson in Boher (1991), Fiet in Patel (2006), Heriot, Campbell in Finney (2004), Perry (2001), Shane in Delmar (2003, 2004) in Similary, Koh, Kim in Lee (2008), so našli pozitivno povezanost med narejenim poslovnim načrtom in uspehom. Tisti podjetniki, ki so pripravili poslovni načrt, so bili uspešnejši od tistih, ki ga niso (Becherer & Helmus, 2009, str. 83). Tudi slovenski raziskovalci (Vahčič, Glas, Drnovšek, Antončič, Tajnikar itd.) pišejo o povezanosti izdelave poslovnega načrta z uspešnostjo podjetja. Podjetniki pridobivajo različna znanja, pomembno pa je, da novo znanje, ki pomeni razumevanje in obvladovanje posameznih informacijskih stanj ter procesov, postavijo v sistem medsebojnih funkcionalnih odnosov (Plut & Plut, 1995, str. 56–57). Uspešen podjetnik si mora pridobiti tri vrste znanja za doseganje uspeha, in sicer:

- tehnično znanje (sposobnost uporabljati ustrezne postopke in metode);
- znanje o človeku in medčloveških odnosih (sposobnost dela z ljudmi, razumevanja in motiviranja posameznikov);
- konceptualno znanje (usklajevanje umskih sposobnosti in povezovanje zamisli ter dejavnosti, ustvarjalne ter organizacijske sposobnosti).

Za podjetnika je najbolj pomembno, da pridobljena znanja in izkušnje prenese v prakso.

Stanworth in Gray (1992, str. 11) predlagata, da poleg tehničnih znanj, ki se nanašajo na poslovanje, bi morali podjetniki imeti znanja na področju financ, marketinga in ravnanja z ljudmi. Huck in Mc Ewen's (1991) navajata znanja iz *managementa*, planiranja in

upravljanja denarnih sredstev ter trženja/prodaje za uspešno poslovanje. Tudi Hisrich in Peters (2002, str. 20) pravita, da bi uspešen podjetnik moral imeti naslednje spretnosti, ki si jih lahko pridobi z usposabljanjem na različnih področjih:

- tehnične (verbalna in neverbalna komunikacija, tehnična znanja in organizacijske sposobnosti),
- vodstvene (planiranje, odločanje, marketinške in finančne sposobnosti) in
- podjetniške lastnosti (notranja kontrola, inovativnost in prevzemanje tveganja).

Antončič et al. (2002, str. 45) znanja podjetnika razvrščajo v tri glavne skupine: splošna znanja, znanja poslovnega managementa in osebnostna podjetniška znanja.

Pri postavitvi naše hipoteze izhajamo tudi iz neznanstvene literature, saj upoštevamo mnenja uspešnih podjetnikov. Kot primer navajamo podjetnika Japca Jakopina, ki meni, da strokovno znanje s področja izdelka ali storitev ni odločilnega pomena pri doseganju uspešnosti podjetja. Podjetniki, ki želijo uspeti, bi morali imeti znanja s treh področij: vodenja podjetja in ljudi, prodaje in marketinga ter denarnega nadzora. Tudi upokojeni podjetnik Franci Jezeršček pravi, da povsod velja enaka formula za uspeh, in sicer moraš spoštovati stroko, ki je vstopnica v posel, in obvladati vodenje. Nekaj podjetniškega znanja moraš imeti privzgojenega, potem pa moraš to znanje negovati (Kavčič, 2007, str. 11). Postavljamo torej hipotezo:

H2: Podjetniki, ki se usposabljujejo na različnih področjih, so uspešnejši.

V empiričnem delu doktorske disertacije proučujemo tudi, kaj menijo podjetniki o količini znanja, ki ga imajo na določenem področju, ter če potrebujejo več znanja za doseganje uspeha. Zanima nas, če so podjetniki, ki menijo, da imajo več znanja, uspešnejši. Pri postavitvi hipoteze izhajamo iz podjetniške samoučinkovitost (*self-efficacy*), ki je močno vezana na lastno prepričanje o uspehu in vztrajnosti. Posameznikova zaznava samoučinkovitosti je subjektivna ocena njegovih sposobnosti za mobilizacijo potrebnih sredstev, motivacije in drugih dejavnosti za prevzem nadzora nad dejanji in uresničitvijo zastavljenih ciljev. Ljudje, ki verjamejo v svoje sposobnosti, vložijo veliko energije v rešitev problema. Postavljajo si cilje in jim tudi sledijo. Verjamejo, da se problem pojavi zato, da ga rešijo. Visoka zaznava samoučinkovitosti je osnova v veliko človeških funkcijah, vključujoč prizadevanje za premagovanje težav (Bandura, 1999), doseganje visokih akademskih dosežkov in družbenega vpliva (Bandura, Pastorelli, Barbaranelli & Caprara, 1999), učenje in doseganje izobraževalnih ciljev (Bandura, 1993) ter – zelo pomembno – organizacijsko uspešnost. Drnovškova, Wincent in Cardon (2010, str. 329–330) navajajo, da se je proučevanje lastne učinkovitosti pokazalo kot pomemben konstrukt za razumevanje podjetniškega uspeha. Krueger et al. (2000) so na primer odkrili, da je samoučinkovitost dober napovedovalec start-up namer, Markman et al. (2002) pravijo, da je ključna determinanta rasti podjetja in podjetnikovega uspeha, Drnovškova et al. pa so ugotovili, da je podjetniška samoučinkovitost multidimenzionalni konstrukt, ki ga sestavljajo cilj in nadzor prepričan in vpliva na zagon nove dejavnosti. Markman in Baron

(2003, str. 288) pravita, da podjetniki, ki imajo višjo zaznavo samoučinkovitosti, vidijo izziv in vztrajajo, dokler ga ne izpolnijo, s čimer prekašajo podjetnike z nižjo zaznavo samoučinkovitosti. Ti podjetniki verjamejo, da njihovo delo vodi v uspešno podjetje, visoka zaznava samoučinkovitosti je pomemben dejavnik podjetniškega obnašanja, ki loči podjetnike od nepodjetnikov. Raziskovalci govorijo tudi o poklicni in delovni samoučinkovitosti. Poklicna samoučinkovitost se nanaša na prepričanje v lastno zmožnost poklicnega udejstvovanja in spoprijemanja s poklicnimi izzivi (Bandura v Fesel Martinčević, 2004, str. 88), delovno samoučinkovitost pa lahko opredelimo kot prepričanje posameznika, da je zmožen mobilizirati motivacijo, kognitivne vire in ustrezno vedenje, potrebno za spoprijemanje z zahtevami specifične delovne situacije (Fesel Martinčević, Potočnik, Tacer & Podlessek v Fesel Martinčević, 2004, str. 88). Obe vrsti samoučinkovitosti imata pomemben vpliv na številne delovne izhode. Chandler in Jansen (1992) sta ugotovila, da višja zaznava podjetniške učinkovitosti pozitivno vpliva na uspeh podjetja (Drnovšek, 2002, str. 90–91). Tudi Baum (Shane, Locke & Collins, 2003, str. 267) je našel močno pozitivno povezavo med podjetniško samoučinkovitostjo in rastjo podjetja. Povezanost med višjo samoučinkovitostjo in večjim uspehom so sprejeli tudi Barling in Beattie (1983), Taylor, Locke, Lee in Gist (1984), Bandura (1997), Sadri in Robertson (1993) ter Stajkovic in Luthans (1998). Sadri in Robertson sta dobila nižjo korelacijo v naravnih okoliščinah kot v laboratorijskih simulacijah, kar je verjetno posledica dejstva, da na delovno uspešnost v laboratoriju vpliva manj dejavnikov kot na delovno uspešnost v realnem podjetju. Stajkovic in Luthans sta kvantitativno sintetizirala rezultate 114-ih empiričnih raziskav v zadnjih 20-ih letih in prišla do močne pozitivne povezanosti. Statistično gre torej za povprečno 28 % povečanje delovne učinkovitosti kot posledice samoučinkovitosti (Fesel Martinčević, 2004, str. 90). Pomembna pa je ugotovitev, da prepričanja o lastni učinkovitosti povečujejo in vzdržujejo motivacijo, ne morejo pa proizvesti novih dejavnosti, če posameznik ne obvlada veščin za izvedbo (Frlec, 2005, str. 100). Torej se zopet kaže pomen izobraževanja in usposabljanja za obvladovanje določenih znanj in veščin. Podjetniki z višjo zaznavo samoučinkovitosti bodo vztrajnejši pri pridobivanju določenega znanja. Iz napisanega predpostavljamo:

H3: Podjetniki, ki zaznavajo, da imajo več znanja, so uspešnejši.

Ali so uspešnejši tudi podjetniki, ki ustanovijo podjetje iz želje biti podjetnik, od tistih, ki ga ustanovijo iz nuje? Ljudje ustanavljajo podjetja, ker prepoznajo poslovno priložnost, iz želje po neodvisnosti, potrebe po dosežkih ali po ustvarjanju, ker želijo povečati svoje premoženje, nadaljevati družinsko tradicijo itd. Mnogi pa se za ustanovitev podjetja odločijo zaradi izgube službe. Še posebej v državah v tranziciji je veliko podjetij nastalo iz kombinacije nuje in priložnosti začeti na novo. Podjetniki imajo lastno, subjektivno opredeljeno motivacijsko strukturo in lastno sliko o podjetništvu kot orodju za doseganje ciljev in zadovoljevanju potreb. Podjetniške namere niso odvisne samo od podjetnikove osebnosti, temveč tudi od življenjskih situacij in okoliščin (Vesalainen & Pihkala, 2000). Ljudje se torej odločajo za lastna podjetja iz različnih motivov. Motiv sledi potrebi,

opišemo ga lahko kot silo po izpolnitvi potrebe. Motivu pa sledi motivirano vedenje, ki ga sestavljajo specifična dejanja osebe v prepričanju, da bodo ta dejanja dosegla želeni rezultat, ki bo zadovoljil potrebo. Občutek uspeha vodi k ponavljanju te aktivnosti (Lipičnik, 1998). Uspešnost podjetja je odvisna od želje ljudi postati podjetnik, od njihove motivacije pa je odvisno, kako bodo izkoristili podjetniško priložnost in postali uspešni podjetniki (Shane, Loche & Collins, 2003, str. 258). McClelland (1961) pravi, da je podjetniška motivacija osnovana v posameznikovi osebnosti v obliki visoke potrebe po uspehu. Mnogo avtorjev opredeljuje podjetnike glede odnosa do rasti (Osteryoung, Newman & Davies, 1997, str. 14). Vendar prav pri podjetnikih glavni motiv ni denar, ampak želja biti sam svoj gospodar. Glede na to, da podjetniški uspeh sestavlja tudi osebni uspeh, je povezava med motivi za ustanovitev podjetja in uspešnostjo podjetja pozitivna. Vendar, kot pravijo raziskovalci (Osteryoung, Newman & Davies, 1997, str. 332), vsak podjetnik ima raje več kot manj, zato se bo zavzemal tudi za maksimizacijo donosa. V podjetniku prevladujejo tisti motivi, ki odražajo željo po uspehu in dosežkih, po rešitvi zastavljenih problemov in uresničitvi predlagane izboljšave. V njem prevladujejo motivi, ki odražajo željo po uspehu in dosežkih, Raziskovalci podjetništva so ugotovili, da za podjetnika predstavlja ključen izziv ustvarjati tisto, kar za družbo pomeni vrednoto. Plut in Plut (1995, str. 63–68) navajata, da:

- čim bolj posameznik verjame, da lahko razvije motiv za podjetništvo, tem verjetnejše mu bo to tudi uspelo;
- bo posameznik lažje razvil motiv za podjetništvo, ki bo v skladu z zahtevami družbe;
- če posameznik dojame podjetništvo kot resničen napredek oziroma ga zaznava kot izboljšanje glede na prevladujoče kulturne vrednote, bo vpliv motiva za podjetništvo na njegovo bodoče podjetniško obnašanje močnejši.

Podjetnik, ki ima odlično podjetniško idejo in presežna finančna sredstva, si želi maksimizirati profite ter jih ponovno vlagati v podjetje z namenom obogatitve kapitala in rasti. Tak podjetnik se bo odpovedal tekočemu črpanju dohodkov iz podjetja z namenom oploditve kapitala in s ciljem velikega končnega kapitalskega dobička, medtem ko podjetnik, ki ustanovi podjetje iz finančne nuje, želi obdržati podjetje na dolgi rok in si zagotoviti čim višje dohodke, plačo (Tajnikar, 2000, str. 16). To je pomemben podatek, saj imajo podjetniki, ki ustanovijo podjetje zaradi priložnosti, večje ambicije po rasti in izkazujejo večjo nagnjenost za zaposlovanje in razvoj, pa tudi stopnja propadanja novih podjetji je nižja v državah, kjer se podjetništva lotevajo zaradi priložnosti (Rebernik et al., 2013, str. 12). Cooper in Artz (1995) pravita, da je raven zadovoljstva višja pri podjetnikih, ki se za samostojno pot odločijo zaradi nefinančnih motivov, kot pri tistih, ki se odločijo zaradi finančnega motiva (Drnovšek, 2002, str. 48). Na podlagi napisanega oblikujemo hipotezo:

H4: Uspešnost podjetja je odvisna od motivov za ustanovitev podjetja

Uspešnost podjetja pa je odvisna tudi od predhodnih izkušenj. Različni avtorji poudarjajo, da lahko določene informacije in znanje dobimo v procesu izobraževanja, vendar si podjetniško znanje posameznik pridobi tudi na podlagi izkušenj v prejšnjih službah, saj več kontaktov in različnih znanj kot si pridobi, večje možnosti ima za uspeh v svojem podjetju. Prav za podjetnika je značilno, da si podjetniško znanje pridobi tudi na podlagi izkušenj v prejšnjih službah. Veliko uspešnih podjetnikov je že delalo in sodelovalo pri uspehu v drugem podjetju ali podjetjih in so šele nato uspeli tudi sami (Pšeničny et al., 2000b, str. 65). Tudi Lussier (1996) in Yusuf (1995) pravita, da so izkušnje pozitivno povezane s podjetniškim uspehom, saj več kot ima podjetnik izkušenj, večja je možnost za uspeh. Ponthieu in Insley (1996) sta odkrila, da se podjetnik uči na izkušnjah in napakah in je v novem podjetju uspešnejši (Pope & Green, 2003, str. 65–66). Izkušnje, kot so financiranje, razvoj izdelkov ali storitev, proizvodnja, razvoj distribucijskih poti in priprava trženjskega načrta, so pomembne pri nastajanju podjetja. Ko podjetnik že posluje, pa postajajo managerske izkušnje in veščine vse pomembnejše. Poleg teh izkušenj so pomembne tudi podjetniške izkušnje, saj veliko podjetnikov pravi, da njihovo prvo podjetje ni bilo njihovo najuspešnejše (Antončič et. al, 2000, str. 92). Tudi Vahčič pravi, da izkušnje in znanja podjetnika in njegovega ustanovnega tima igrajo ključno vlogo v vsakem uspešnem podjetju. Odgovoriti morajo na vprašanje, kako dopolnjevati sposobnosti, znanja in veščine z izkušnjami. Raziskave so pokazale, da kar 90 % podjetnikov ustanavlja podjetja na področju, kjer so delali do tedaj (Vahčič, 1994, str. 900). Kristiansen, Furuholt in Wahid (2003) so odkrili, da je dolžina časa, porabljenega za neko delo, povezana z uspešnostjo opravljanja dela, torej podjetniki, ki so dalj časa opravljali določeno delo, imajo večjo možnost za uspeh na tistem področju. Antončič (2000) pravi, da si z izkušnjami podjetnik pridobi določene veščine, ki vplivajo na poslovno uspešnost. Raziskovalci Ramayah, Ahmad in Fei (2012, str. 65–78) so primerjali skupino podjetnikov s predhodnimi izkušnjami v podjetništvu s skupino podjetnikov, ki niso imeli predhodnih izkušenj, niti se niso izobraževali o podjetništvu niti niso bili na enodnevni usposabljanjih. Ugotavljali so, kako izkušnje vplivajo na njihov karakter, obnašanje in namene. Tisti, ki so imeli izkušnje s podjetništvom, so imeli višje povprečne ocene glede domnevnih ovir za podjetništvo.

Podjetniki iz tranzicijskih držav navajajo kot velik problem za uspešnost poslovanja pomanjkanje vodstvenih izkušenj in pomanjkanje izkušenj za začetek posla. Kara, Chu in Benzig (2010) so raziskovali povezanost med delovnimi izkušnjami in uspešnostjo v teh državah in tudi oni so dobili pozitivno povezanost med izkušnjami in uspešnostjo. O vplivu predhodnih izkušenj na uspešnost podjetja pišejo tudi Wijewardena in Cooray (1996), Argyris (2000) ter Davisson in Honig (2000). Slednja pravita, da čeprav izsledki raziskav niso enotni, dokazujejo, da so predhodne izkušnje ključno povezane z uspešnostjo, saj izkušnje podjetnikov prispevajo k povečani ravni znanja in s tem uspešnosti.

Duchesneau in Gartner (1990) in še drugi raziskovalci ugotavljajo, da če so bili starši podjetniki, so tudi otroci uspešni podjetniki, saj imajo več izkušenj s podjetništvom že pred začetkom dejavnosti. V empiričnem delu doktorske disertacije te povezanosti ne raziskujemo, ampak jo le omenjamo.



Raziskava, ki so jo naredili Pšenčny et al. (2012) med podjetji z visokim potencialom rasti v Sloveniji je pokazala, da so uspešni podjetniki pred ustanovitvijo podjetja imeli povprečno desetletne izkušnje v vodenju. Med uspešnimi podjetniki v letu 1994 je bilo kar 76,20 % bivših direktorjev, leta 2001 45,10 %, v letu 2010 pa 38,90 % direktorjev. V letu 2010 je bilo med uspešnimi podjetniki 16 % podjetnikov, ki so ustanovili podjetje s popolnoma enakim proizvodom ali storitvijo kot v prejšnjih službah, 13,7 % jih je začelo nov posel z zelo podobnim izdelkom ali storitvijo, 29 % pa s povezanim, vendar drugačnim. 58 % podjetnikov pa je navedlo, da je obstoječe podjetje njihovo prvo, torej nimajo predhodnih podjetniških izkušenj. Evropska komisija je izdala brošuro Skrivnost uspeha – Nasveti evropskih podjetnikov, v kateri se predstavi 33 uspešnih podjetnikov iz različnih evropskih držav. 12 podjetnikov je imelo predhodne izkušnje v dejavnosti, s katero so ustanovili podjetje, 2 sta imela izkušnje z izdelkom, saj sta se ljubiteljsko ukvarjala z njim, nato pa ustanovila uspešno podjetje, 2 podjetnika pa sta nadaljevala družinsko podjetje ([http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/smeweek/documents/entr\\_sme09\\_the\\_secret\\_of\\_success\\_-\\_tips\\_from\\_european\\_entrepreneurs\\_sl.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/smeweek/documents/entr_sme09_the_secret_of_success_-_tips_from_european_entrepreneurs_sl.pdf) – najdeno 11. januarja 2013). Postavljamo hipotezo:

H5: Na uspešnost podjetja vplivajo izkušnje podjetnika.

Zanima nas tudi, ali dolžina časa, namenjenega izobraževanju in usposabljanju, vpliva na podjetnikovo uspešnost. Pri preverjanju hipoteze H1 (Podjetniki, ki se izobražujejo in usposabljujejo, so uspešnejši od tistih, ki se ne usposabljujejo) želimo dokazati razliko med tema dvema skupinama. Želimo pa dokazati, da tudi znotraj skupine, ki se izobražuje in usposablja, obstajajo razlike med tistimi, ki porabijo več časa za izobraževanje in usposabljanje, in tistimi, ki ga porabijo manj. Pri pregledu literature smo ugotovili, da raziskovalci menijo, da podjetnik pridobi več znanja, če ga pridobiva dalj časa. Tudi več izobraževanju in usposabljanju namenjenih denarnih sredstev je kazalec, da je podjetnik pridobil več znanja. V razvitih tržnih gospodarstvih se vsak zaposleni na leto izobražuje ali dopolnilno (funkcionalno) usposablja najmanj 40 ur, podjetniki in *managerji* pa najmanj 100 ur letno. Pšenčny (2000, str. 290) pravi, da podjetniki pridobivajo znanja najmanj dva tedna letno z načrtnim dopolnilnim učenjem znotraj svojega podjetja, institucije ali pa v specializiranih ustanovah in tako dopolnjujejo in izboljšujejo znanje, ki so ga prinesli iz rednega šolskega sistema. Raziskava Eudopola (Levič, 2005, str. 48–49) je pokazala, da so mala podjetja v Sloveniji v letu 2003 namenila povprečno 20 ur na zaposlenega in 35 ur na udeleženca izobraževanja, porabila pa 737.000 tolarjev (3.080 evrov) za izobraževanje. V letu 2004 so mala podjetja za izobraževanje namenila 948.000 tolarjev (3.960 evrov). Za primerjavo navajamo povprečno porabljena sredstva za usposabljanje na zaposlenega v Evropski uniji, ne glede na velikost podjetja. V letu 2005 so največ investirali v usposabljanje Danska (993 EUR), Luksemburg (868 EUR) in Francija (868 EUR). Slovenija je porabila 517 EUR na zaposlenega. V primerjavi z letom 1994, ko je porabila 167 EUR na zaposlenega, lahko rečemo, da gre za pozitivno spremembo. V letu 1994 je na

vodilnem mestu bila Danska (1132 EUR), druga je bila Švedska (868 EUR), na tretjem mestu pa Francija s 753 EUR povprečno porabljenega denarja na zaposlenega ([http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/report08/vocational\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/report08/vocational_en.pdf) – najdeno 5. maja 2013). V človeški kapital vlagamo denar in čas in je zato njegov nivo konkretno merljiv. Na podlagi prebrane literature in izkušenj pri delu s podjetniki preverjamo postavljeno hipotezo:

H6: Več kot podjetnik vложи časa in denarja v usposabljanje in izobraževanje, bolj je uspešno njegovo podjetje.

## 3.2 Metodologija

### 3.2.1 Oblikovanje vprašalnika

Vprašalnik je sestavljen iz dveh delov. Prvi del ima 34 vsebinskih vprašanj, drugi del pa 30 vprašanj o podjetju in podjetniku. Osnova za sestavo vprašalnika je vprašalnik uporabljen za analizo programa vavčerskega svetovanja pri Pospeševalnem centru za malo gospodarstvo, ki se je kasneje preoblikoval v Javno agencijo Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije – JAPTI. Vprašalnik je bil na podlagi večletnega dela dopolnjen in izboljššan (Drnovšek, 2005). Anketni vprašalnik je sestavljen na podlagi pregledane literature, torej že objavljenih raziskav in teoretičnih dognanj. Vprašalnik je zelo obširen, zato v nadaljevanju predstavljamo sklope vprašanj, vključenih v raziskavo in navajamo samo predstavnika raziskovalcev, ki so ta vprašanja že uporabili pri svojih raziskavah. V prvem delu so postavljena naslednja vprašanja.

- Področje usposabljanja (vprašanja 1,2,3)  
V tem sklopu nas zanima, če se podjetniki izobražujejo in usposabljujejo, katere načine uporabljajo za pridobivanje znanj in na katerih področjih se podjetniki največ usposabljujejo. Sprašujemo po sedmih področnih skupinah (trženje, proizvodnja, človeški viri, finance, pravo, rast podjetja in e-poslovanje) in podrobneje še po posameznih področjih znotraj teh skupin. (Marquardt, 1996)
- Pogostost usposabljanja in izobraževanja (vprašanje 4)  
Zanima nas, koliko časa povprečno podjetnik nameni za izobraževanje in usposabljanje kot so večdnevni tečajji in šole, enodnevna usposabljanja, profesionalni svetovalci, branje strokovne literature in uporaba interneta za potrebe usposabljanja. (Raziskava Eudupola, 2005)
- Stroški za izobraževanje in usposabljanje (vprašanje 5, 6)  
Eden od pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na pogostost podjetnikovega usposabljanja, so stroški. Na tem mestu nas zanima približna ocena porabljenih

sredstev za izobraževanje in posamezne oblike usposabljanja. (Raziskava Eudopola, 2005)

- Vzroki za manj pogosto usposabljanje in izobraževanje (vprašanje 7)  
Zanima nas, kateri razlogi so najpomembnejši, da se podjetniki manj usposabljujejo oz. izobražujejo. Navedenih je 12 vzrokov, anketirani podjetniki za pridobivanje formalne izobrazbe in posamezne oblike usposabljanja navajajo, v kolikšni meri ti vzroki vplivajo na manj pogosto usposabljanje in izobraževanje. (Raziskava Andragoškega centra Slovenije, 2006)
- Ocena znanja na posameznih področjih (vprašanje 8). Anketiranci ocenjujejo svoje znanje na 17 področjih. (Žižek, 1994)
- Potrebe po znanju posameznih področjih (vprašanje 9)  
Tako kot pri točki 5, anketirani podjetniki ocenjujejo svoje potrebe po znanju za hitro rast podjetja na 17 področjih. (Žižek, 1994)
- Zadnje usposabljanje (vprašanje 10, 11, 12 in 13)  
V tem sklopu želimo ugotoviti, katera oblika usposabljanja in katero področje je najpogostejše. Da bi se izognili nesporazumom glede tega, katero od usposabljanj imajo anketirani podjetniki v mislih pri odgovarjanju na vprašanja, povezana s to tematiko, jih zaprošamo, naj se osredotočijo zgolj na zadnje usposabljanje. Anketirani podjetniki odgovarjajo, ali so se nazadnje usposabljali na večdnevni ali enodnevni delavnicah oziroma tečajih in na katerem od sedmih področjih, navedeni v točki 1, je potekalo usposabljanje. Navajajo tudi, kje so izvedeli za usposabljanje.
- Razlogi za zadnje usposabljanje (vprašanje 14)  
S tem sklopom vprašanj želimo ugotoviti, kateri razlogi za usposabljanje prevladujejo: ali je to želja po osebni rasti, želja po boljšem poslovanju podjetja ali je to ekonomska nuja? Anketiranim podjetnikom ponujamo deset razlogov, oni pa navajajo, kateri za njih veljajo. (Ross, 1994)
- Zadovoljstvo z zadnjim usposabljanjem (vprašanje 15)  
Zanima nas, ali institucije, ki ponujajo usposabljanja, zadovoljujejo podjetnikova pričakovanja. S tem sklopom vprašanj želimo ugotoviti, kateri dejavniki usposabljanja zadovoljujejo želje in potrebe podjetnikov in kateri ne. Anketiranci ocenjujejo 15 dejavnikov. (Gibb, 1987)
- Koristnost zadnjega usposabljanja (vprašanje 16)  
Poleg zadovoljstva z usposabljanjem je pomembno tudi, ali je pridobljeno znanje uporabno pri upravljanju podjetja. Podjetniki ocenjujejo 15 vidikov koristnosti zadnjega usposabljanja. (Gibb, 1987)
- Ocena splošnega zadovoljstva (vprašanje 17)  
Splošno zadovoljstvo preverjamo na podlagi petih trditev. (Antončič in Hvalič Erzetič, 2001)
- Pomembnost dejavnikov v procesu usposabljanja (vprašanje 18, 19)  
Da bi ugotovili, kakšne so želje in potrebe podjetnikov pri izvedbi usposabljanja, sprašujemo po pomembnosti 15 dejavnikov procesa usposabljanja. (Gagne, 2000b)

- Pomembnost dejavnikov pri izbiri institucije (vprašanje 20)  
S tem sklopom vprašanj želimo preučiti, kateri dejavniki najpomembneje vplivajo na podjetnikovo izbiro institucije, v kateri se namerava usposablјati. Anketiranci ocenjujejo 14 dejavnikov. (Gagne, 2000b)
- Pomoč pri poslovanju podjetja (vprašanje 21)  
Zanimalo nas je ali imajo pomoč, s kom se lahko posvetujejo o pomembnejših poslovnih odločitvah in tekočem poslovanju v podjetju. Anketirani podjetniki izbirajo med sedmimi akterji: družino, prijatelji in znanci, prijatelji in znanci, ki imajo svoja podjetja, profesionalnimi svetovalci, svetovalci, ki jih brezplačno ponujajo državne institucije, in zaposlenimi v podjetju. (Glas, 2000)
- Mnenja o usposabljanju (vprašanje 22, 27)  
Z naslednjim sklopom vprašanj želimo ugotoviti, v kolikšni meri po mnenju podjetnikov prispeva višja formalna izobrazba k rasti podjetja in kako pogosto bi se moral podjetnik usposablјati. (Ravasi & Turati, 2005)
- Pomembnost dejavnikov za rast podjetja (vprašanje 29)  
V tem delu želimo identificirati najpomembnejše dejavnike za rast podjetja in ugotoviti, kako pomembna sta po mnenju podjetnikov višja stopnja izobrazbe in predvsem znanje. Podjetniki so za 10 dejavnikov ocenili, kako pomembni so za rast podjetja. (Žižek, 1994)
- Politika usposabljanja in izobraževanja zaposlenih v podjetju (vprašanja 30, 31, 32, 34)  
S tem sklopom vprašanj želimo ugotoviti, ali imajo podjetja izdelan letni načrt usposabljanja in izobraževanja zaposlenih, ali upoštevajo želje zaposlenih po usposabljanju in izobraževanju in ali zaposlene tudi na razne načine motivirajo za tovrstne odločitve. (Vukovič & Miglič, 2006)

Sledijo vprašanja, ki se nanašajo na podatke o podjetjih in njihovih ustanoviteljih ter njihovih mnenjih glede poslovanja. V svojih raziskavah jih je uporabilo veliko raziskovalcev, mi pa jih oblikujemo po vprašalniku Drnovškove (2002).

- Razlogi za ustanovitev podjetja (vprašanja 1, 2, 3, 4, 5)  
Predpostavljamo, da je uspešnost podjetja povezana tudi z motivi za ustanovitev podjetja. Poleg tega pričakujemo, da se tisti podjetniki, ki so imeli ob ustanovitvi podjetja večje ambicije, tudi veliko usposablјajo. Sklop vprašanj vsebuje 12 motivov za ustanovitev podjetja in podjetniki so ocenjevali, v kolikšni meri so le-ti veljali za njih.
- Predstavitev podjetja (vprašanja 6, 7, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19)  
Podjetniki odgovarjajo na vprašanja o pravnoorganizacijski obliki podjetja, dejavnosti podjetja, tehnološki razvitosti podjetja, usmerjenosti podjetja na trg, glavnih kupcih podjetja, količini sredstev za R&R, starosti podjetja, številu zaposlenih in doseženem prometu.
- Rast podjetja (vprašanja 19, 20, 21)  
Poslovni uspeh merimo s kazalci povprečne letne stopnje rasti prodaje, povprečne letne stopnje rasti dobička in povprečne letne stopnje rasti zaposlenih v zadnjih štirih letih.

- Osebni uspeh (vprašanje 23)  
Osebni uspeh merimo s kazalcem podjetnikove zaznave poslovanja podjetja. Sklop vprašanj vsebuje 8 trditev in podjetniki ocenjujejo, koliko zanje velja katera od njih.
- Predstavitev večinskega lastnika podjetja (vprašanja 8, 9, 10, 11, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30)  
Podjetniki odgovarjajo na vprašanja o predhodnih delovnih izkušnjah, o izobrazbi in zakonskem stanu sedaj in pred ustanovitvijo podjetja, o starosti in spolu.

### 3.2.2 Zbiranje vzorčnih podatkov

Ciljna skupina podjetij v doktorski disertaciji so mikro in mala podjetja ter samostojni podjetniki posamezniki. Slovensko opredelitev velikostnih skupin podjetij podaja Zakon o gospodarskih družbah. Družbe se pri uporabi tega zakona razvrščajo na mikro, majhne, srednje in velike družbe (glej poglavje 1.1.4. Podjetništvo v Sloveniji).

Empirični podatki so zbrani z vprašalnikom (glej Priloga 5), oddanim podjetnikom, večinskim lastnikom podjetja. Zbiranje podatkov je potekalo s pomočjo anketarjev, ki so podjetnikom razložili, kako naj izpolnjujejo vprašalnik, poudarili so razliko med pojmom usposabljanje in izobraževanje, pa čeprav je bila razlika definirana v spremnem dopisu, ki je vključeval tudi kratek opis namena, ciljev in nosilca raziskave z navedbo krovne institucije.

Anketarji so se s podjetniki na območju Slovenije, ki so bili pripravljene sodelovati pri raziskavi, dogovorili za sestanek, kjer so podjetniku razložili, kako izpolnjevati vprašalnik. Podjetnik je nato izpolnil vprašalnik in ga po pošti vrnil anketarju ali ga je le-ta prišel iskat odvisno od dogovora. Večina anketarjev je izpolnjene vprašalnike dobila na sedežu podjetja, s tem da so podjetnike prej poklicali in preverili, če so vprašalniki že izpolnjeni. Zbiranje vprašalnikov je potekalo v februarju in marcu leta 2006.

Podatke o podjetju smo preverili s podatki, ki so objavljeni v iBON-u (vodilnem viru poslovnih informacij v Sloveniji). Nekaterim podjetjem smo podatke o razvrstitvi podjetja med visoko, srednje in nizko tehnološko razvito, višini prometa, povprečni stopnji rasti prodaje, dobička in številu zaposlenih v zadnjih štirih letih spremenili, ker se niso ujemali s podatki v iBON-u.

### 3.2.3 Vzorec

Vzorec je oblikovan po principu snežne kepe, enote v vzorec so izbrane bolj ali manj naključno. Razdeljenih je bilo 400 vprašalnikov, vrnjenih pa 303, kar predstavlja nekaj več kot 75 %. Pri pregledu smo ugotovili, da sta prišla po dva vprašalnika iz istega podjetja, saj je anketar izročil vprašalnik lastniku in solastniku podjetja. Tako smo izločili 10 vprašalnikov. Iz raziskave smo izločili tudi 12 vprašalnikov, ker niso ustrezali kriterijem za mala podjetja. V empirično analizo je vključenih 281 vprašalnikov.

#### 3.2.3.1 Splošne značilnosti podjetnikov

Na podlagi dobljenih odgovorov najprej predstavljamo splošne značilnosti podjetnikov, ki so bili vključeni v raziskavo. V raziskavi je sodelovalo 72 % podjetnikov in 28 % podjetnic, kar je primerljivo z raziskavo GEM za leto 2011 (Rebernik, Tominc & Crnogaj, 2012, str. 41), kjer je sodelovalo med ustaljenimi podjetniki 70 % podjetnikov in 30 % podjetnic. Največ podjetnikov je poročenih (67 %), samskih je 20 % sodelujočih v raziskavi, 13 % pa je ločenih ali vdovelih.

*Tabela 13: Starost podjetnikov*

Starost v letih	Od 30 do 40	Od 40 do 50	Od 50 do 60	Od 20 do 30	Več kot 60	Manj kot 20
%	34	32	19	12	2	1

Največ podjetnikov (34 %) je razvrščenih v starostno skupino od 30 do 40 let, 32 % pa v skupino od 40 do 50 let. Sledijo podjetniki, stari od 50 do 60 let (19 %), podjetniki, stari od 20 do 30 let (12 %), 2 % anketiranih podjetnikov ima več kot 60 let, 1 % podjetnikov pa je mlajših od 20 let. V GEM raziskavi za leto 2011 (Rebernik, Tominc & Crnogaj, 2012, str. 41) je bilo 32 % podjetnikov starih od 35 do 44 let in 37 % podjetnikov starih od 45 do 54 let, kar je primerljivo z našim vzorcem.

*Tabela 14: Izobrazba podjetnikov*

Izobrazba	Srednja šola	Višja šola, strokovni študij	Univerzitetna izobrazba	Magisterij znanosti	Doktorat	Drugo
%	64	21	13	1	0,5	0,5

Največ (64 %) jih ima srednjo izobrazbo, 21 % podjetnikov ima končano višjo šolo ali strokovni študij, 13 % univerzitetno izobrazbo, podiplomski študij je končalo 1,5 % podjetnikov, 0,5 % podjetnikov pa ima manj kot srednješolsko izobrazbo. Izobrazba se je

povečala od ustanovitve podjetja do danes za eno stopnjo 7,6 % podjetnikom. Tudi v GEM raziskavi je bilo največ podjetnikov s srednješolsko izobrazbo, 33 %, končano višjo šolo je imelo 13 %, visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo in več pa je imelo 37 % podjetnikov (Rebernik, Tominc & Crnogaj, 2012, str. 41).

Več kot polovica podjetnikov je navedla, da imajo največ delovnih izkušenj na področju marketinga in prodaje (54 %), na področju vodenja (35 %) in proizvodnje (33 %), sledijo pa razvoj in tehnologija (25 %), finance (19 %) ter pravo (4 %). 76 % podjetnikov ima predhodne delovne izkušnje v dejavnosti, v kateri so ustanovili podjetje. 58 % vprašanih je samih ustanovilo podjetje, 23 % s partnerjem. 14 % podjetij pa so ustanovili 3 do 5 podjetnikov. Glavni razlog za ustanovitev skupnega podjetja je dopolnitev v sposobnostih, eden je bil dober prodajalec, drugi dober tehnolog, (aritmetična sredina=3,05, min=1, max=5), sledijo družinske vezi (aritmetična sredina=2,82, min=1, max=5) ter večja motiviranost (aritmetična sredina=2,7, min=1, max=5).

Kot najpomembnejši razlog ustanovitve podjetja navajajo trditev: »videl sem obetavno priložnost in jo želel uresničiti« (aritmetična sredina=3,98, min=1, max=5), sledi trditev »rad bi zagotovil varnost svoji družini« (aritmetična sredina=3,86, min=1, max=5) ter trditev »rad bi imel nadzor nad svojim življenjem« (aritmetična sredina=3,77, min=1, max=5). V raziskavi, ki so jo naredili Pšenčny et al. (2012, str. 67) med podjetniki z visokim potencialom rasti, so podjetniki kot glavne motive navajali željo po dosežkih, neodvisnost in željo po večjem zaslužku. Tudi v GEM raziskavi 65,5 % podjetnikov navaja ustanovitev podjetja kot poslovno priložnost (Rebernik, Tominc & Crnogaj, 2012, str. 42). Podjetniki na vprašanje, kolikšna je verjetnost, da bi se danes ponovno odločili za tovrstno podjetje, navajajo, da bi ustanovili popolnoma enako podjetje (aritmetična sredina=3,97, min=1, max=5).

V našem vzorcu prevladujejo podjetniki, stari od 30 do 50 let, največ jih ima srednješolsko izobrazbo in največ jih ima izkušnje z marketingom in s prodajo. 76 % podjetnikov ima predhodne izkušnje v dejavnosti, v kateri so ustanovili podjetje, kar lahko povežemo z najpomembnejšim razlogom za ustanovitev podjetja in sicer »videl sem obetavno priložnost in jo želel uresničiti«. Skoraj dve tretjini podjetnikov je podjetje ustanovilo samih. Za našo raziskavo je pomembno tudi dejstvo, da je 7,6 % podjetnikov v času od odprtja podjetja do danes pridobilo višjo stopnjo izobrazbe.

### 3.2.3.2 Splošne značilnosti podjetij

V raziskavo je vključenih 49 % podjetij, ki so registrirana kot družbe z omejeno odgovornostjo, 46 % pa je samostojnih podjetnikov posameznikov. V Sloveniji je bilo leta 2010 31 % podjetij registriranih kot družba z omejeno odgovornostjo, 47 % pa je bilo samostojnih podjetnikov ([www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx)-najdeno 16. julija 2012). Skoraj polovica podjetij se v našem vzorcu (47 %) ukvarja s trgovino, 22 % podjetij s poslovnimi

storitvami, 14 % podjetij pa z gradbeništvo. Dokaj velik delež (13 %) se ukvarja s predelovalno dejavnostjo, 11 % z osebnimi storitvami in 11 % z dejavnostjo prometa, skladiščenja in zvez. V letu 2010 se je v Sloveniji največ podjetij ukvarjalo z dejavnostjo trgovine, sledijo strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti ter gradbeništvo (glej poglavje 1.1.4).

Iz Tabele 15 je razvidno, da ima skoraj tretjina podjetij 3 do 5 zaposlenih (27 %), 18 % podjetij ima enega zaposlenega, 15 % podjetij od 6 do 9 zaposlenih, 14 % podjetij ima 2 zaposlena, 2 % podjetij pa nima zaposlenega. Dokaj velik delež (10 %) predstavljajo podjetja z 10 do 15 zaposlenimi, sledijo podjetja s 26 do 40 zaposlenimi (6 %) ter podjetja s 16 do 25 zaposlenimi (4 %) in z nad 40 zaposlenimi (4 %). V vzorec je torej vključenih 74 % mikro podjetij in 26 % malih podjetij. V letu 2010 pa je bilo v Sloveniji registriranih 165.615 podjetij, od tega 156.305 (94 %) mikro podjetij in 7.181 (6 %) malih podjetij ([http://www.stat.si/letopis/2012/03\\_12/03-01-12.htm](http://www.stat.si/letopis/2012/03_12/03-01-12.htm), najdeno 14. januarja 2013).

*Tabela 15: Velikost podjetij glede na število zaposlenih*

Število zaposlenih	3 do 5	1	6 do 9	2	10 do 15	26 do 40	16 do 25	Nad 40	Nobeden
%	27	18	15	14	10	6	4	4	2

Iz Tabele 16 je razvidno, da je v raziskavo vključenih 17 % podjetij, ki dosegajo letni prihodek do 20.000 evrov, 33 % podjetij ima letni prihodek nad 20.000 do 120.000 evrov, 32 % podjetij pa nad 120.000 do 800.000 evrov. Le desetina podjetij doseže nad 800.000 do 2.000.000 evrov prihodkov, nad 2.000.000 evrov prihodkov pa le 8 % podjetij.

*Tabela 16: Velikost podjetij glede na doseženi prihodek v evrih v deležu*

Dosežen prihodek	Nad 20.000 do 120.000	Nad 120.000 do 800.000	Do 20.000	Nad 800.000 do 2.000.000	Nad 2.000.000
%	33	32	17	10	8

S prehodom na nov tržni sistem je bila podana zakonska podlaga za ustanavljanje podjetij z zasebnim kapitalom. Posledica tega zakona je bilo ustanavljanje velikega števila novih podjetij. V letih med 1990 in 1999 je statistika v Sloveniji zabeležila povečanje števila gospodarskih subjektov za približno 80 %, kar se odraža tudi v starostni strukturi v raziskavo vključenih podjetij (glej Tabelo 17). Polovica podjetij (50 %) je starih 10 do 20 let, kar pomeni, da so bila ustanovljena med letoma 1986 in 1996, 20 % podjetij je starih 5 do manj kot 10 let, ustanovljena v obdobju med 1996 in 2001, 9 % podjetij je starih 3 do 5 let (ustanovljena 2001 do 2003), 8 % podjetij je starih 1 do manj kot 3 leta, manj kot eno leto pa ima 4 % podjetij, vključenih v raziskavo. V raziskavo je vključenih tudi 6 % podjetij, ki so stara od 20 do manj kot 30 let ter 3 % podjetij, starih več kot 30 let.



Tabela 17: Starost podjetij

Starost podjetja v letih	10 do manj kot 20	5 do manj kot 10	3 do 5	1 do manj kot 3	20 do manj kot 30	Manj kot 1	Več kot 30
%	50	20	9	8	6	4	3

Skoraj dve tretjini podjetij se je razvrstilo med nizko tehnološko razvita podjetja (63 %), tretjina (31 %) med srednje tehnološko razvita podjetja, le 6 % med visoko tehnološko razvita podjetja. To potrjuje tudi dejstvo, da 51 % podjetij letno namenja za raziskave in razvoj od 0,1 do 10 % prihodkov, 36 % podjetij ne namenja nič za raziskave in razvoj, 12 % jih namenja 11 % do 25 %, 26 % in več pa ji namenja le 2 % podjetij.

V naš vzorec je vključenih 74 % mikro podjetij in 26 % malih podjetij, od tega je približno polovica podjetij registriranih kot družba z omejeno odgovornostjo in polovica kot samostojni podjetniki. 65 % podjetij ima letni prihodek nad 20.000 do 800.000 evrov, dve tretjini podjetij, 63 %, je razvrščenih med nizko tehnološko razvita podjetja, 51 % podjetij namenja letno za raziskave in razvoj od 0,1 do 10 % prihodkov. Skoraj polovica podjetij se ukvarja s trgovino, polovica podjetij je starih 10 do 20 let, kar pomeni, da so bila ustanovljena med letoma 1986 in 1996, največ podjetij, skoraj tretjina, pa ima od 3 do 5 zaposlenih.

V Tabeli 18 predstavljamo podjetja, vključena v vzorec, glede na uspešnost v zadnjih štirih letih poslovanja. V vzorcu je 25 % podjetij, ki dosegajo povprečno stopnjo rasti prodaje v zadnjih štirih letih nad 5 do 10 %, 22 % jih dosega do 5 %, nad 10 do 15 % povprečne letne stopnje rasti prodaje v zadnjih štirih letih pa dosega 12 % podjetij.

Največ, 30 %, jih dosega povprečno letno stopnjo rasti dobička v zadnjih štirih letih do 5 %, 27 % jih dosega nad 5 do 10 %, sledijo (13 %) pa tisti, ki so imeli stopnjo rasti dobička v zadnjih štirih letih negativno.

Največ, 36 %, je takih podjetij, ki so imela povprečno letno stopnjo rasti zaposlenih v zadnjih štirih letih do 5 %, sledi 33 % podjetij, ki so imela povprečno letno stopnjo rasti zaposlenih v zadnjih štirih letih negativno, 9 % pa jo je imelo od 5 do 10 %.

Skoraj polovica (47 %) podjetij, vključenih v vzorec, dosega do 10 % povprečne letne stopnje rasti prodaje v zadnjih štirih letih in do 10 % povprečne stopnje rasti dobička v zadnjih štirih letih (57 %). 45 % podjetij ima povprečno letno stopnjo rasti zaposlenih v zadnjih štirih letih do 10 %. Pri tem pa je treba poudariti, da je kar 33 % podjetij z negativno povprečno letno stopnjo rasti zaposlenih v zadnjih štirih letih, 13 % podjetij z negativno povprečno letno stopnjo rasti dobička v zadnjih štirih letih in 12 % podjetij z negativno povprečno letno stopnjo rasti prodaje v zadnjih štirih letih. Vzorec vključuje zelo malo podjetij, ki bi imele povprečne stopnje rasti prodaje, dobička in zaposlenih nad 30 %.

Tabela 18: Uspešnost vzorčnih podjetij v zadnjih štirih letih poslovanja

	Povprečna letna stopnja rasti prodaje (v %) v zadnjih štirih letih	Povprečna letna stopnja rasti dobička (v %) v zadnjih štirih letih	Povprečna letna stopnja rasti zaposlenih (v %) v zadnjih štirih letih
<b>Nad 0 do 5 %</b>	22	30	36
<b>Nad 5 do 10 %</b>	25	27	9
<b>Nad 10 do 15 %</b>	12	12	6
<b>Nad 15 do 20%</b>	10	9	5
<b>Nad 20 do 30%</b>	9	4	6
<b>Nad 30 do 40%</b>	3	2	1
<b>Več kot 40%</b>	7	3	4
<b>Negativna</b>	12	13	33

Zanima nas, če ista podjetja rastejo na vseh treh področjih (prodaja, dobiček in število zaposlenih), zato s pomočjo Spearmanovega korelacijskega koeficienta, ki meri povezanost med spremenljivkama, ki sta vsaj ordinalnega značaja, preverimo uspešnost podjetij na vseh kazalnikih. Ugotovimo, da sta stopnja rasti prodaje v zadnjih štirih letih in stopnja rasti dobička dokaj močno povezani ( $r=0,674$ ,  $p=0,000$ ), stopnja rasti prodaje in stopnja rasti zaposlenih pa srednje močno povezani ( $r=0,436$ ,  $p=0,000$ ).

Tabela 19: Spearmanov korelacijski koeficient

		<b>POD20</b> Kolikšna je bila povprečna letna stopnja rasti <b>PRODAJE</b> v zadnjih štirih letih?	<b>POD21</b> Kolikšna je bila povprečna letna stopnja rasti <b>DOBIČKA</b> v zadnjih štirih letih?	<b>POD22</b> Kolikšna je bila povprečna letna stopnja rasti <b>ŠTEVILA ZAPOSLENIH</b> v zadnjih štirih letih?
<b>POD20</b> Kolikšna je bila povprečna letna stopnja rasti <b>PRODAJE</b> v zadnjih štirih letih?	Korelacijski koeficient	1	,674(**)	,436(**)
	Statistična značilnost	,	0,000	0,000
	Število podjetij	265	248	259
<b>POD21</b> Kolikšna je bila povprečna letna stopnja rasti <b>DOBIČKA</b> v zadnjih štirih letih?	Korelacijski koeficient	,674(**)	1	,426(**)
	Statistična značilnost	0,000	,	0,000
	Število podjetij	248	251	246
<b>POD22</b> Kolikšna je bila povprečna letna stopnja rasti <b>ŠTEVILA ZAPOSLENIH</b> v zadnjih štirih letih?	Korelacijski koeficient	,436(**)	,426(**)	1
	Statistična značilnost	0,000	0,000	,
	Število podjetij	259	246	266
** Korelacija je značilna pri stopnji 0,01.				

### 3.2.4 Opis spremenljivk

Z vprašalnikom smo zajeli 21 vsebinskih področij, ki smo jih merili z 238 vprašanji oziroma trditvami. Večina spremenljivk je bodisi nominalnega tipa (vrednosti lahko le razlikujemo med seboj) ali pa ordinalnega tipa (vrednosti lahko uredimo od najmanjše do največje). V doktorski disertaciji izberemo lestvico od 1 do 5. Imamo nekaj intervalnih spremenljivk, kjer lahko primerjamo razlike med vrednostima dvojic enot. Zaradi obsežnosti tabele spremenljivke, zajete z vprašalnikom, predstavljamo v Prilogi 6.

### 3.2.5 Statistična obdelava podatkov

Pri obdelavi podatkov je uporabljen eksploratorni pristop. Uporabimo naslednje metode:

- univariatno analizo – opisne statistike in frekvenčne porazdelitve,
- bivariatno analizo – hi-kvadrat preizkus, razmerje verjetij oziroma Kullbackov 2I preizkus, korelacijsko analizo, analizo variance in Tamhaneov ali Bonferronijev post hoc preizkus,
- multivariatno analizo – regresijsko analizo, eksploratorno faktorsko analizo.

Za preverjanje konsistentnosti merskega instrumenta uporabimo Cronbachovo alfo. S faktorsko analizo po metodi glavnih osi (Principal Axis Factoring) ugotavljamo dimenzionalnost znotraj posameznih sklopov spremenljivk. V kolikor faktorska analiza pokaže na več faktorjev, posamezni sklop obravnavamo z več dimenzijami. Faktorska analiza je za vsak vsebinski sklop predstavljena po predstavitvi osnovnih rezultatov glede na skupine podjetnikov. Za ugotavljanje primernosti vzorca uporabimo Kaiser-Meyer-Olkinovo (KMO) mero vzorčne ustreznosti (Field, 2005, str. 640), ki predstavlja razmerje kvadrirane korelacije med spremenljivkami in kvadrirane parcialne korelacije med spremenljivkami. Vrednosti KMO se nahajajo v intervalu med 0 in 1, v kolikor so večje od 0,7, pokažejo na dobro ustreznost vzorca.

*Tabela 20: Vrednosti KMO za posamezne sklope trditev, merjenih na ordinalni lestvici*

	Zadovoljstvo z vidiki usposabljanja	Koristi od zadnjega usposabljanja	Pomembnost dejavnikov pri usposabljanju	Razlogi za ustanovitev podjetja
<b>KMO</b>	0,85	0,86	0,77	0,66

Vrednosti KMO so za sklopa zadovoljstvo z vidiki usposabljanja in koristi od zadnjega usposabljanja zelo dobre, za sklop pomembnost dejavnikov pri usposabljanju dobre, za sklop razlogi za ustanovitev podjetja pa srednje sprejemljive. Vzorec je torej ustrezen. Za interpretacijo faktorskih uteži je za vzorec, ki je večji od 250 enot, priporočljiva meja

vrednost nad 0,35 (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998, str. 12). Spremenljivke z nižjimi utežmi so bile iz nadaljnje analize izločene.

Velika večina anketirancev je odgovorila na vsa vprašanja, tako da nismo imeli težav z manjkajočimi vrednostmi.

Za ugotavljanje razlik med posameznimi skupinami, katerih oblikovanje je predstavljeno v poglavju 4.1, smo uporabili Kullbackov 2I preizkus, ki je bolj primeren za ugotavljanje povezanosti dveh spremenljivk v primeru manjših vzorcev kot hi-kvadrat preizkus (Sagadin, 2003). Za slednje mora biti izpolnjen pogoj, da število pričakovanih enot v vsaki celici ne sme biti manjše od 5. V našem primeru se to pogosto zgodi, saj sta skupini podjetnikov, ki se ne usposabljaajo, in podjetnikov študentov, dokaj majhni. Kullbackov 2I preizkus je razmerje verjetij (*Likelihood Ratio*), katerega vrednost se z večanjem vzorca približuje vrednosti hi-kvadrat statistike. Eksperimentalne vrednosti se porazdeljujejo (glej enačba 2):

$$Lx^2 = 2 \left[ \sum_{i=1}^k f_0 \frac{f_0}{f_p} \right] \quad (2)$$

Z analizo variance preverjamo, ali se povprečja med posameznimi skupinami med seboj statistično značilno razlikujejo, kar preverimo z F statistiko. Za podrobnejšo analizo uporabimo še Post Hoc test, ki preverja, ali se posamezni pari povprečij med seboj razlikujejo. V kolikor je Levenov test enakosti varianc statistično značilen, uporabimo Tamhaneov Post Hoc test, ki ne predpostavlja homogenosti varianc med posameznimi skupinami, če pa je tej predpostavki zadoščeno, uporabimo Bonferronijev test. V primeru testiranja povprečij števila različnih usposabljanj se izkaže, da je Levenov test statistično značilen, tako da uporabimo Tamhaneov test.

Za vse statistične preizkuse določimo mejo statistične značilnosti pri 0,05.

## **4 REZULTATI EMPIRIČNE PREVERBE MODELA VPLIV IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA NA PODJETNIKOVO USPEŠNOST**

To poglavje obsega štiri podpoglavja. V prvem delu predstavljamo postopek oblikovanja skupin anketiranih podjetnikov, ki smo jih določili glede na to, ali se usposabljuje oziroma izobražujejo, v kolikšnem obsegu in na kakšen način, in predstavitev sociodemografskih značilnosti skupin. V drugem delu predstavljamo rezultate anketne raziskave o izobraževanju in usposabljanju podjetnikov po posameznih vsebinskih sklopih vprašanj. Vse rezultate predstavljamo primerjalno glede na skupine anketirancev, saj nam to omogoča globlje razumevanje preučevane tematike. V tretjem delu predstavimo odvisno spremenljivko, v četrtem pa preverjamo hipoteze in končni model.

### **4.1 Oblikovanje skupin**

Obravnavanje rezultatov raziskave je bolj smiselno z vidika različnih skupin podjetnikov, ki jih oblikujemo glede na njihovo pogostost usposabljanja oziroma izobraževanja. Da bi dobili globlji vpogled v usposabljanje podjetnikov, podjetnike razdelimo v pet skupin glede na njihovo izobraževanje oziroma pogostost usposabljanja. V vprašalniku so namreč nekatera vprašanja zastavljena tako, da odgovorov ne moremo analizirati na smiseln način, v kolikor ne bi upoštevali dejstva, ali se podjetnik usposablja oziroma izobražuje ali ne. Kot primer navedimo sklop vprašanj, v katerem nas zanima, zakaj podjetnik ne nameni več časa za usposabljanje: odgovori postanejo pomenljivi šele takrat, ko vemo, koliko se sicer podjetnik usposablja. Analiza odgovorov sklopov vprašanj, ki se nanaša na oceno znanja na posameznih področjih in na potrebe po znanju, nam prav tako poda podrobnejši vpogled v to področje, v kolikor upoštevamo podjetnikovo siceršnje usposabljanje.

Kot kriterij za oblikovanje skupin izberemo šest indikatorjev.

- Ali se usposabljate? Možna odgovora sta da in ne.
- Ali se izobražujete? Možna odgovora sta da in ne.
- Na katerih področjih se usposabljate?  
Našteti je bilo sedem glavnih področnih skupin (trženje, proizvodnja, človeški viri, finance, pravo, rast podjetja, e-poslovanje) in znotraj teh še področja; anketiranci označijo, na katerih od teh področij se usposabljujejo.
- Približno koliko dni v letu pridobivate znanje z izobraževanjem, usposabljanjem na večdnevni tečajih in šolah, na enodnevni obliki usposabljanja, s pomočjo profesionalnih svetovalcev, s prebiranjem strokovne literature in časopisov, internetom?

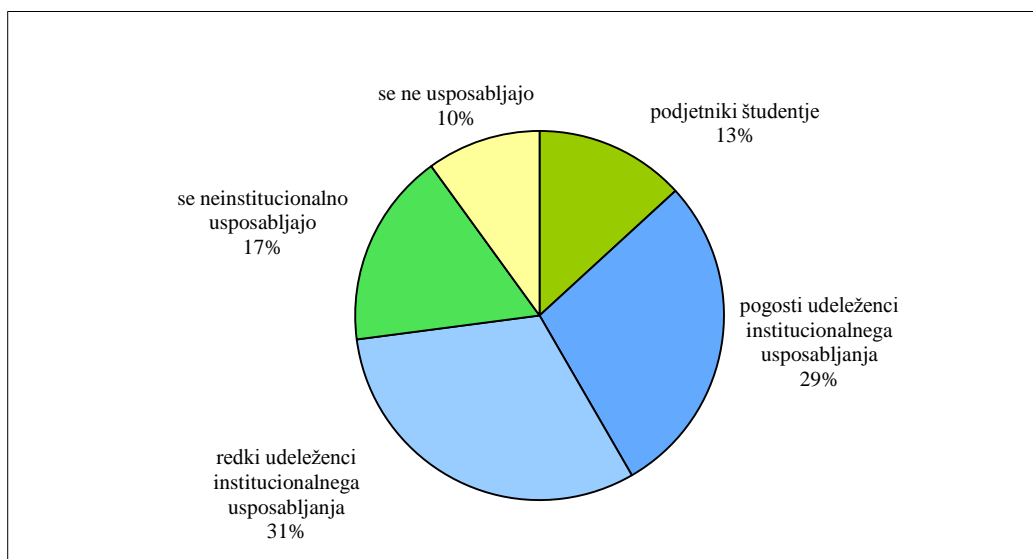
Možni odgovori so 0 dni, 1 do 5 dni, 6 do 10 dni, 11 do 30 dni in več kot 30 dni.

- Koliko mesečno porabite za izobraževanje, večdnevne tečaje in šole, enodnevne oblike usposabljanja, profesionalne svetovalce, strokovno literaturo in časopise, internet?  
Možni odgovori so 0 evr, do 20 evr, od 20 do 200 evr, od 200 do 400 evr, več kot 400 evr.
- Koliko porabite letno za usposabljanje in/ali izobraževanje?  
Vprašani sta odprtega tipa.

Ob pregledu baze podatkov ugotovimo, da odgovori niso konsistentni, precejšen delež anketirancev je namreč navedel, da se tako izobražujejo kot usposabljujejo, ob tem pa ne navajajo nobenega konkretnega področja usposabljanja. Prav tako naj bi zelo malo ali sploh nič časa in/ali denarja namenili za usposabljanje oziroma izobraževanje. Vse te podjetnike uvrstimo v skupino, ki **se ne usposablja**. V kolikor anketiranci navajajo, da se usposabljujejo na določenih področjih, vendar pa se ne udeležujejo niti večdnevnih niti enodnevnih tečajev ali se izobražujejo, jih uvrščamo v skupino podjetnikov, ki se **neinstitucionalno usposabljujejo**. Nadalje podjetnike, ki se usposabljujejo bodisi na večdnevnih tečajih oziroma šolah ali pa v okviru enodnevnega usposabljanja, razvrščamo v dve skupini glede na to, koliko dni namenjajo usposabljanju. Tiste, ki se do 5 dni usposabljujejo na enodnevnih ali večdnevnih tečajih, imenujemo **redki udeleženci institucionalnega usposabljanja**, tiste, ki se usposabljujejo več kot 5 dni letno, pa poimenujemo **pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja**. Podjetnike, ki se udeležujejo tečajev, razdelimo v dve približno enako veliki skupini in kot se v nadaljnjih analizah izkaže, je to smiselno, saj v kolikor bi upoštevali zgolj eno skupino tečajnikov, bi bila le-ta preveč heterogena. Kriterij do 5 dni uporabimo tudi zato, ker menimo, da je več kot 5-dnevno usposabljanje letno za majhnega podjetnika veliko, še posebej, če je samozaposlen. V raziskavi, ki sta jo konec leta 2004 izvedli Gospodarska zbornica Slovenije in Edupool, je znašalo povprečno število ur usposabljanja na zaposlenega v malih podjetjih v Sloveniji 20,38 ur, povprečno število ur na udeleženca usposabljanja pa 35,76 ur (Levič, 2005, str. 49). Vse tiste anketirane podjetnike, ki se izobražujejo vsaj 30 dni letno za pridobitev formalne izobrazbe, uvrstimo v skupino **podjetnikov študentov**, če pa manj kot 30 dni, jih uvrstimo v skupino pogostih udeležencev tečajev usposabljanja. Velika večina le teh se namreč tudi usposablja.

V Grafu 1 je razvidno, da največjo skupino predstavljajo tisti podjetniki, ki so redki udeleženci institucionalnega usposabljanja (32 %), druga največja skupina pa so podjetniki, ki so pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja (28 %). Naslednja skupina so podjetniki, ki se neinstitucionalno usposabljujejo (17 %), 13 % se jih izobražuje, desetina podjetnikov pa se ne usposablja.

Graf 1: Skupine glede na usposabljanje in izobraževanje



Zanimajo nas značilnosti teh skupin, zato v spodnjih tabelah prikazujemo tiste spremenljivke, kjer so razlike med skupinami statistično značilne oziroma na meji statistične značilnosti. V Tabeli 21 so prikazane razlike v starosti in spolu podjetnika glede na skupine, oblikovane po načinu pridobivanja znanja.

Tabela 21: Značilnosti skupin glede na starost in spol podjetnika

			Skupine glede na način pridobivanja znanja					Skupaj
			Podjetniki študentje	Pogosti udeleženci institut. usposab.	Redki udeleženci institut. usposab.	Neinstitut. usposab.	Se ne usposab.	
Starost	do 30 let	%	14	10	15	17	4	12
	30 – 40 let	%	40	39	28	31	32	34
	40 – 50 let	%	38	30	30	42	25	32
	več kot 50	%	8	21	27	10	39	22
	skupaj	N	37	80	88	48	28	281
			Kullbackov 2I=20,2 p=0,063					
Spol	moški	%	76	61	74	77	86	72
	ženski	%	24	39	26	23	14	28
	skupaj	N	37	80	88	48	28	281
			Kullbackov 2I=8,25 p=0,08					

Dve tretjini podjetnikov je starih med 30 in 50 let. Primerjava skupin pokaže, da izstopa skupina podjetnikov, ki se ne usposablja, z relativno velikim deležem starejših od 50 let, ki znaša skoraj štiri desetine, za razliko od skupine podjetnikov študentov, kjer znaša ta delež le 8 %. Razlike med skupinami so na meji statistične značilnosti ( $p=0,063$ ).

Med anketiranimi podjetniki ženske predstavljajo zgolj 28 % delež. Znotraj skupine podjetnikov, ki se ne usposabljujejo, je najmanjši delež žensk (14 %), medtem ko je znotraj

skupine podjetnikov, ki so pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja, največji (39 %). Razlike med skupinami so na meji statistične značilnosti ( $p=0,08$ ).

Podjetniki navajajo področje, kjer imajo največ izkušenj, pri čemer je možna izbira več odgovorov. Iz Tabele 22 je razvidno, da je področje z največ izkušnjami marketing oziroma prodaja, ki jo je navedlo 46 % podjetnikov, pri tem pa najbolj pozitivno izstopa skupina podjetnikov študentov, med katerimi znaša delež 57 %, negativno pa skupina podjetnikov, ki se ne usposablja (36 %). Področje vodenja je navedlo skupaj 30 % podjetnikov, precej manjši delež pa je v skupini tistih, ki se ne usposablajo (14 %). Naslednje področje je proizvodnja, ki jo je navedlo 28 % podjetnikov, najmanj med tistimi, ki so redki udeleženci usposabljanja (21 %), največ pa med tistimi, ki so bodisi podjetniki študentje (35 %) ali pa se niti ne usposablajo (36 %). Na področju razvoja in tehnologije se 22 % podjetnikov počuti suverene, pri tem pozitivno izstopa skupina podjetnikov študentov (38 %), negativno pa skupina podjetnikov, ki se ne usposablja (7 %). Razliko lahko statistično potrdimo ( $p<0,05$ ). Področje financ je navedlo 16 % podjetnikov, najmanj v skupini tistih, ki se ne usposablajo (4 %). Na področju prava, ki ga je navedlo 4 % podjetnikov, pa izstopa skupina podjetnikov, ki se neinstitucionalno usposablajo (8 %).

*Tabela 22: Značilnosti skupin glede na področje z največ izkušnjami*

Dejavnost		Podjetniki študentje	Pogosti udeleženci institut. usposabljanja	Redki udeleženci institut. usposabljanja	Neinstitut. usposablajo	Se ne usposablajo
Marketing, prodaja	%	57	45	43	52	36
Vodenje	%	35	35	28	29	14
Proizvodnja	%	35	21	28	27	36
Razvoj, tehnologija	%	38	25	18	19	7
Finance	%	22	16	19	15	4
Pravo	%	0	3	3	8	4

Podjetniki odgovarjajo (glej Tabela 23), na katerih področjih se usposablajo. Med skupinami obstajajo statistično značilne razlike le na področju razvoja in tehnologije, kjer se usposablja 22 % podjetnikov. Med podjetniki študenti, se jih 38 % usposablja na področju razvoja in tehnologije, medtem ko je med podjetniki, ki se ne usposablajo, ta delež le 7 %. Razlike med skupinami so statistično značilne ( $p=0,032$ ).



Tabela 23: Značilnosti skupin glede na področje usposabljanja

		Podjetniki študentje	Pogosti udeleženci institut. usposab.	Redki udelež. institut. usposab.	Institut. usposab.	Se ne usposab.	Skupaj	hi-kvadrat	p
Razvoj, tehnologija	%	38	25	18	19	7	22	10,56	0,032

Lahko povzamemo, da je med podjetniki študenti le 8 % starejših od 50 let, medtem ko je v skupini podjetnikov, ki se ne usposablja, ta delež 39 %. V skupini, ki se ne usposablja, je tudi najmanjši delež žensk, največji pa je v skupini pogostih udeležencev institucionalnega usposabljanja. Razlike se kažejo tudi na področju izkušenj: med podjetniki študenti jih ima 57 % izkušnje z marketingom in s prodajo, med podjetniki, ki se ne usposablja, pa 36 %. 38 % podjetnikov študentov se usposablja na področju razvoja in tehnologije, med tistimi, ki se ne usposablja, pa je ta delež 7 %.

Tabela 24: Značilnosti skupin glede na tehnološko razvitost podjetja ter vlaganje v raziskave in razvoj

			Skupine glede na način pridobivanja znanja					Skupaj
			Podjetniki študentje	Pogosti udeleženci institut. usposab.	Redki udeleženci institut. usposab.	Neinstitut. usposab.	Se ne usposab.	
Tehnološka razvitost	Visoka	%	6	11	4	4	4	6
	Srednje	%	51	33	21	35	18	31
	Nizka	%	43	56	75	61	78	63
	Skupaj	N	37	73	85	46	27	268
			Kullbackov $2I = 18,86$ $p = 0,016$					
Vlaganje v R&R	0%	%	20	28	42	38	56	36
	0,1 do 10 %	%	57	55	47	51	40	51
	več kot 10 %	%	23	17	11	11	4	13
	Skupaj	N	35	75	83	45	27	265
			Kullbackov $2I = 15,03$ $p = 0,058$					

63 % podjetij je razvrščenih med nizko tehnološko razvita podjetja, 31 % med srednje tehnološko razvita podjetja in le 6 % med visoko razvita tehnološka podjetja. Med podjetniki, ki so pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja, jih 11 % ima visoko tehnološko razvito podjetje, medtem ko je delež med podjetniki, ki se ne usposablja, ki se neinstitutualno usposablja in ki so redki udeleženci institucionalnega usposabljanja, enak – 4 %. Med podjetniki študenti jih 51 % ima srednje tehnološko razvito podjetje, medtem ko med podjetniki, ki se ne usposablja, jih ima srednje razvito tehnološko podjetje le 18 %. Razlike so opazne tudi med podjetniki študenti: 43 % je lastnikov nizko tehnološko razvitega podjetja, medtem ko je ta delež med podjetniki, ki se ne usposablja kar 78 %. Razlike med skupinami so statistično značilne ( $p = 0,016$ ).

Več kot tretjina podjetnikov (36 %) ne vlaga nič v raziskovanje in razvoj, polovica do največ 10 % prihodkov, 13 % pa nad 10 % prihodkov. Za primerjavo navajamo vlaganje v raziskave in razvoj podjetnikov z visokim potencialom rasti (Pšeničny et al., 2012). Manj kot 1 % jih vlaga 15,3 % podjetnikov, več kot 2,5 % pa 24,4 % podjetnikov.

Med podjetniki, ki se ne usposablajo, jih 56 % ne vlaga v raziskovanje in razvoj, na drugi strani pa znaša ta delež med podjetniki študenti le 20 %. Skupina podjetnikov študentov (23 %), ki vlagajo v raziskave in razvoj več kot 10 % prihodkov, odstopa od skupine podjetnikov, ki se ne usposablajo (4 %). Razlike med skupinami so na meji statistične značilnosti ( $p=0,058$ ).

Lahko povzamemo, da je med podjetniki študenti 51 % lastnikov srednje tehnološko razvitih podjetij in 57 % jih namenja od 0,1 do 10 % prihodkov za R&R. Na drugi strani pa je skupina podjetnikov, ki se ne usposablja in med temi jih je kar 78 % lastnikov nizko tehnološko razvitih podjetij, kar 56 % pa ne namenja sredstev za R&R.

Za svetovanje pri organizaciji usposabljanja za podjetnike želimo ugotoviti, s katero dejavnostjo se ukvarjajo podjetniki po skupinah (glej Tabelo 25). Podjetniki lahko izberejo več odgovorov. Največ podjetnikov se ukvarja s trgovinsko dejavnostjo (47 %). Med skupinami najbolj odstopajo podjetniki, ki se ne usposablajo, saj se jih le 30 % ukvarja s trgovinsko dejavnostjo, pri ostalih skupinah je ta delež večji. Druga najpogostejša dejavnost so poslovne storitve (22 %). Delež podjetnikov po posameznih skupinah, ki se ukvarjajo s to dejavnostjo, je približno enak, med podjetniki, ki se neinstitucionalno usposablajo, pa je ta delež manjši (13 %). Tretja dejavnost je gradbeništvo, s katero se ukvarja 14 % podjetij. Med podjetniki, ki se neinstitucionalno usposablajo, se jih 18 % ukvarja z gradbeništvom. Ta delež je približno enak (17 %) med podjetniki, ki se ne usposablajo, medtem ko se pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja z gradbeništvom skoraj ne ukvarjajo (le 10 %). Omenjamo še predelovalno dejavnost, s katero se ukvarja 13 % podjetnikov, in dejavnost osebnih storitev, s katero se ukvarja 12 % podjetnikov. Med podjetniki študenti se jih 18 % ukvarja s predelovalno dejavnostjo, med redkimi udeleženci institucionalnega usposabljanja pa je ta delež najmanjši (9 %). Med pogostimi udeleženci usposabljanja se jih 17 % ukvarja z osebnimi storitvami, med tistimi, ki se ne usposablajo, pa je 5 % tistih, ki se ukvarjajo z osebnimi storitvami. Na tem mestu nismo preverjali statistično značilnih razlik.

Tabela 25: Dejavnost podjetja glede na skupine

Dejavnost podjetja		Skupine glede na način pridobivanja znanja				Skupaj
		Podjetniki študentje	Pogosti udeleženci institut. usposab.	Redki udeleženci institut. usposab.	Se ne instit. usposablajo	
Kmetijstvo	%	6	4	1		3
Ribištvo	%					
Rudarstvo	%		1			0
Predelovalne dejavnosti	%	18	15	9	13	13
Oskrba z elektriko, plinom	%		1	6		2
Gradbeništvo	%	15	10	14	18	14
Trgovina	%	48	48	47	53	47
Promet, skladiščenje, zveze	%	12	9	10	13	11
Finančno posredništvo	%		1	3	3	2
Poslovanje z nepremičninami	%		2	1	3	1
Poslovne storitve	%	21	26	21	13	22
Osebnostne storitve	%	6	17	11	11	12
Izobraževanje	%	3	4	3		3
Zdravstvo	%		2			0
Raziskave in razvoj	%	10	2	4		3
Skupaj %		139	142	130	127	133
Skupaj N		33	69	71	38	234

## 4.2 Analiza odgovorov po posameznih skupinah

V nadaljevanju sledi povzetek rezultatov raziskave, predstavljenih po posameznih skupinah. Predstavljamo tiste rezultate, pri katerih so statistično značilne razlike med skupinami.

### 4.2.1 Področja usposabljanja

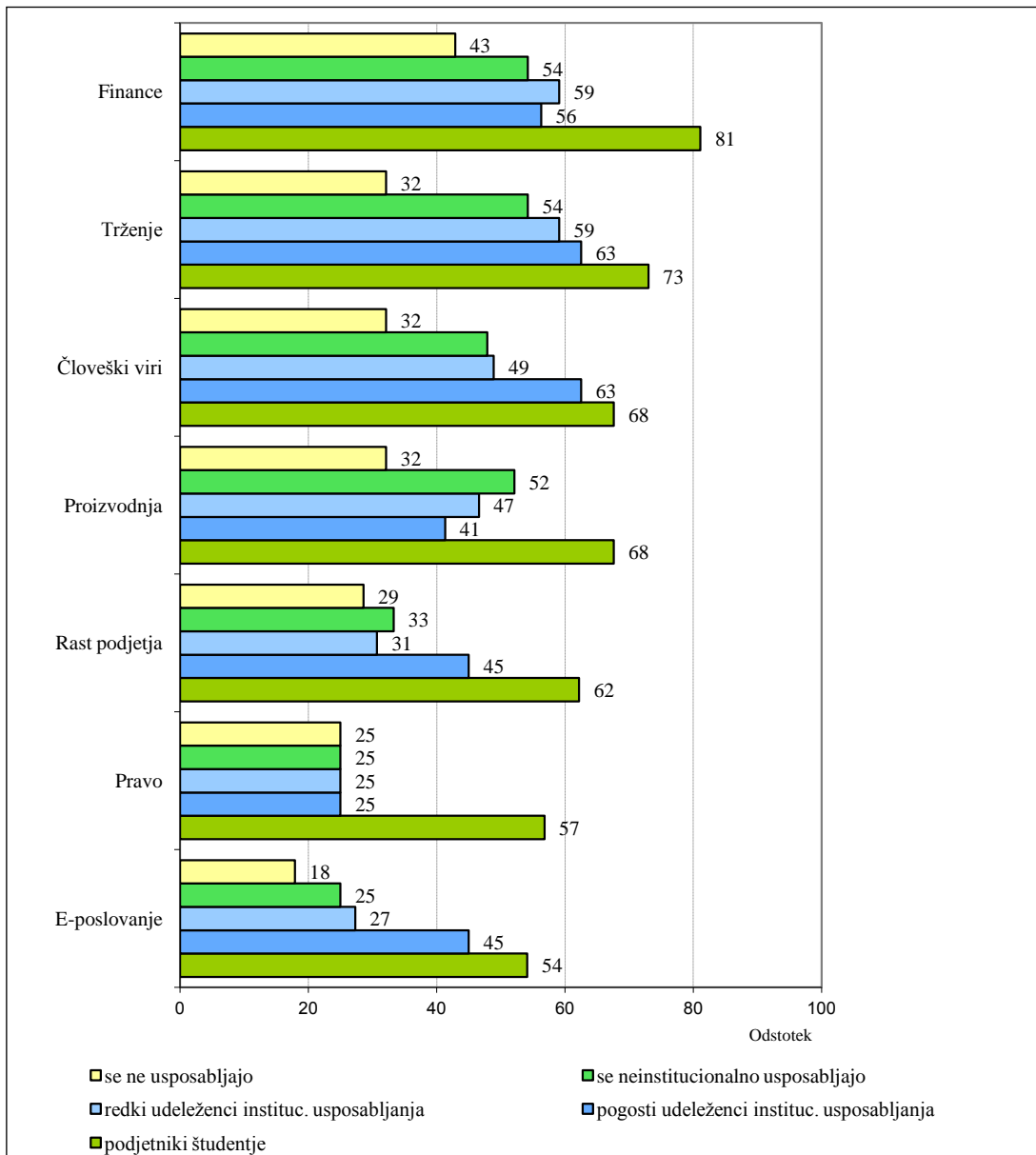
V nadaljevanju so predstavljeni deleži podjetnikov, ki se usposablajo na posameznem področju. Med področji usposabljanja najbolj izstopata **finance** in **trženje**, na katerih se

usposablja okoli 58 % podjetnikov. Na področju financ je največkrat navedeno usposabljanje v računovodstvu (34 %) in poznavanje davkov in prispevkov (31 %), na področju trženja pa tržno komuniciranje (30 %). Več kot polovica podjetnikov (53 %) se usposablja na področju **človeških virov**, med katerimi prevladuje predvsem usposabljanje zaposlenih (28 %) in motivacija (26 %). Na področju **proizvodnje** se usposablja 47 % podjetnikov, znotraj katere najbolj prevladujeta kakovost (28 %) in tehnologija (25 %). **Rast podjetja** je področje, na katerem se usposablja 39 % podjetnikov, znotraj katerega prevladuje komunikacija s partnerji (26 %). Dobra tretjina podjetnikov se usposablja na področju e-poslovanja (34 %), najbolj zanimiva za njih je informacijska podpora (18 %). **Pravo** je za podjetnike najmanj atraktivno področje usposabljanja (29 %), znotraj katerega pa je največkrat navedeno delovno in gospodarsko pravo, kjer se usposablja okoli 15 % podjetnikov.

Za primerjavo navajamo raziskavo med slovenskimi podjetniki (Levič, 2005, str. 48–49), ki kaže, da so mala podjetja v letu 2003 največ pozornosti namenila pridobivanju strokovnih znanj (29 %), računovodstvu (20 %) in pridobitvi izobrazbe (10 %). Tudi Pšeničny (2000, str. 293) navaja, da so udeleženci izobraževanja na Gea Collegu poleg splošnih podjetniških znanj, povezanih z rastjo podjetja in uvajanjem sprememb v proizvodnem programu in poslovanju podjetja, največ povpraševali po splošnih in specifičnih marketinških in finančnih znanjih, povezanih s širitvijo trga in financiranjem rasti podjetja ali programskim prestrukturiranjem.

Iz Grafa 2 je razvidno, da podjetniki študentje, statistično značilno pozitivno izstopajo glede usposabljanja na vseh področjih. Delež podjetnikov, ki so pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja, se še najbolj približa skupini podjetnikov študentov na področju človeških virov in trženja. Na vseh področjih usposabljanja je skupina tistih, ki se v glavnem ne usposabljuje, pričakovano najmanjši. Največja je razlika med podjetniki študenti in podjetniki, ki se ne usposabljujejo na področju e-poslovanja, saj jih med podjetniki študenti 57 % pridobiva znanje na področju e-poslovanja, med podjetniki, ki se ne usposabljujejo, pa le 18 %. Razlika je večja tudi na področju trženja in prava. Med podjetniki študenti jih pridobiva znanje na področju trženja 73 % in na področju prava 57 %, med podjetniki, ki se ne usposabljujejo, pa jih znanje na področju trženja pridobiva 32 %, na področju prava pa 25 %.

Graf 2: Deleži podjetnikov, ki se usposablajo na posameznem področju

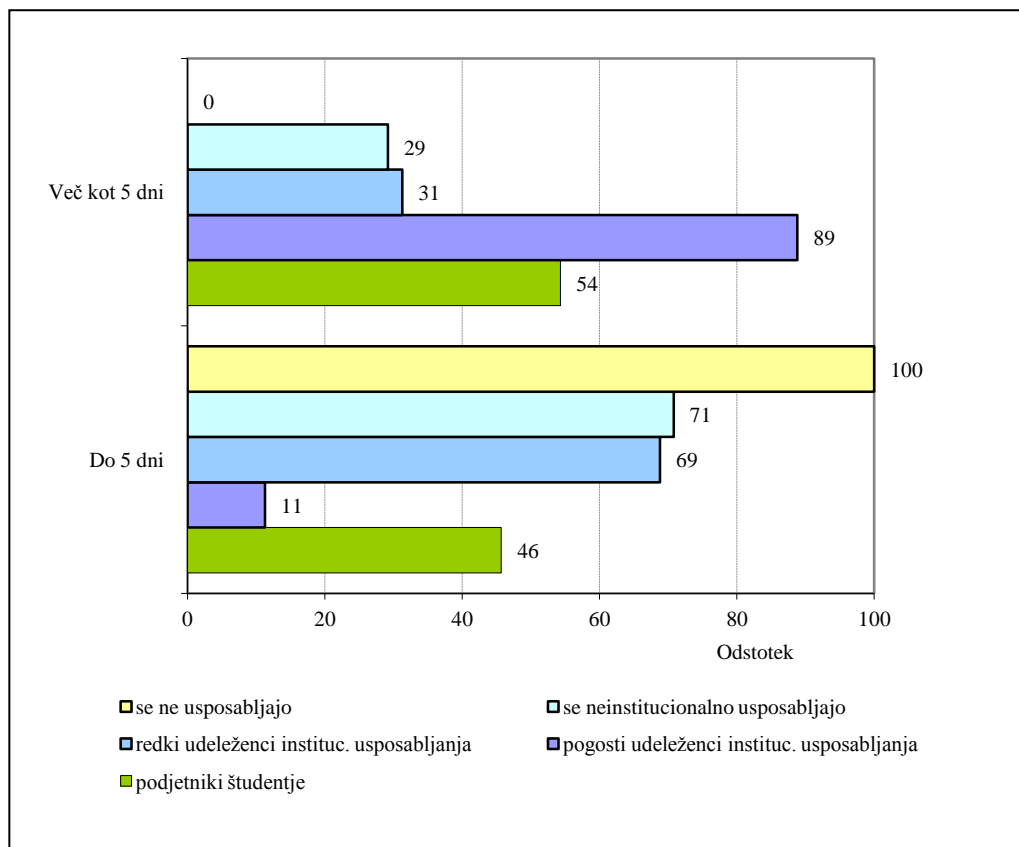


#### 4.2.2 Število dni usposabljanja in izobraževanja

Nekaj manj kot polovica podjetnikov (47 %) porabi manj kot 5 dni letno za usposabljanje na večdnevni tečajih, v šolah ali na enodnevni obliki usposabljanja, nekaj več kot tretjina (35 %) nikoli ne najame profesionalnih svetovalcev, 7 % ne bere strokovne literature in časopisov, 11 % pa ne uporablja interneta. Na drugi strani pa 6 % podjetnikov porabi več kot 30 dni za usposabljanje na večdnevni tečajih, v šolah ali na enodnevni obliki usposabljanja in 4 % za profesionalne svetovalce. Za uporabo interneta in strokovno literaturo pa nihče ne porabi toliko časa.

V Grafu 3 prikazujemo število dni usposabljanja na eno ali večdnevni tečajih in v šolah. Pričakovano so razlike v številu dni glede na posamezne skupine precejšnje. Pozitivno odstopa predvsem skupina podjetnikov, ki so pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja, saj jih 89 % porabi za tovrstno usposabljanje več kot 5 dni. Sledi skupina podjetnikov študentov s 54 %, kar je precejšen delež glede na to, da se tudi izobražujejo. V skupini tistih, ki se ne usposabljujejo, seveda ni nikogar, ki bi se več kot 5 dni usposabljal na tečajih ( $p < 0,01$ ).

Graf 3: Število dni usposabljanja na eno ali večdnevni tečajih in v šolah glede na skupine



#### 4.2.3 Stroški za izobraževanje in usposabljanje

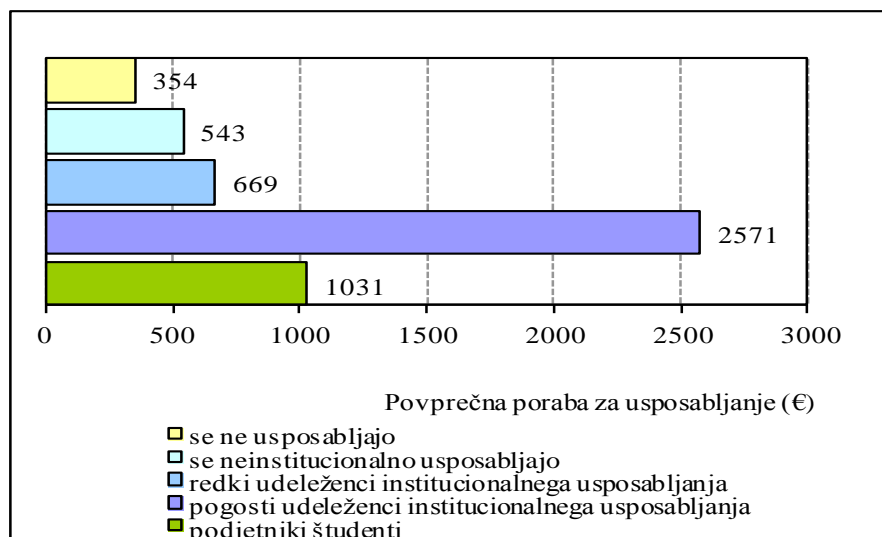
Podjetniki porabijo v povprečju 1.231 evrov letno za usposabljanje in 657 evrov za izobraževanje.

Za primerjavo, raziskava Eudopola (Levič, 2005, str. 48–49) je pokazala, da so mala podjetja v Sloveniji v letu 2003 porabila 737.000 tolarjev (3.080 evrov) za izobraževanje, v letu 2004 pa 948.000 tolarjev (3.960 evrov).

Daleč največ denarja za usposabljanje porabi skupina podjetnikov, ki so pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja, v povprečju 2.571 evrov. Skupina podjetnikov študentov, ki se izobražujejo, porabijo v povprečju 1.031 evrov, v ostalih skupinah porabijo precej manj. V skupini podjetnikov, ki se malo usposabljujejo, letno povprečno porabijo 669 evrov,

tisti, ki se neinstucionalno usposabljujejo, porabijo povprečno 543 evrov, tisti, ki se ne, pa 354 evrov. Znesek za zadnji segment je relativno visok glede na to, da se ti podjetniki praktično ne usposabljujejo, kar kaže na to, da podatki niso zanesljivi. Predvidevamo, da so podjetniki imeli v mislih stroške, ki jih namenijo za katerekoli druge intelektualne storitve (računovodske, odvetniške storitve,...).

*Graf 4: Povprečna poraba denarja za usposabljanje*



Največ časa in denarja namenijo usposabljanju podjetniki, ki so pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja. Skoraj 90 % med njimi porabi za usposabljanje več kot 5 dni in 2.571 evrov na leto. Raziskava Eudopola za leto 2004 (Lenič, 2005, str. 49) je pokazala, da je bilo povprečno število dni usposabljanja na udeleženca nekaj manj kot 5, mala podjetja pa so povprečno porabila 3.960 evrov za usposabljanje na leto.

#### **4.2.4 Razlogi za manjše usposabljanje/izobraževanje**

Podjetniki za vsako obliko izobraževanja ali usposabljanja navajajo, zakaj se ga v večji meri ne udeležujejo.

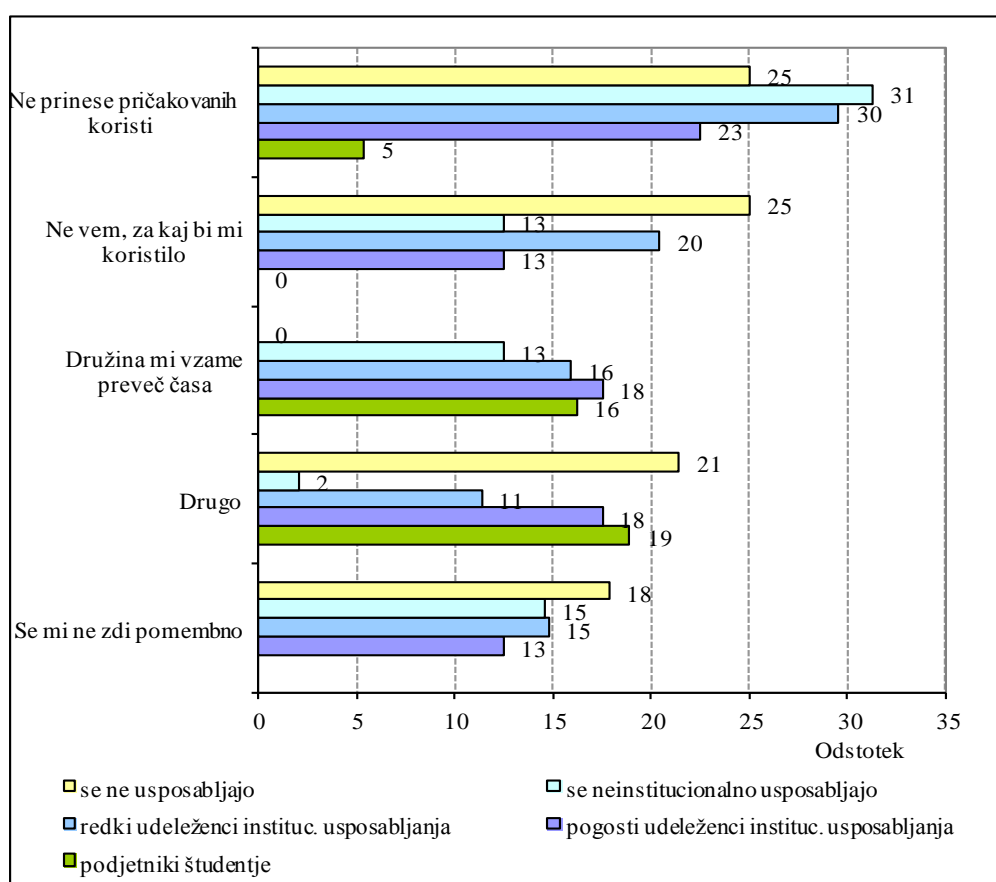
##### **Pridobivanje formalne izobrazbe**

Največkrat navedeni razlog, zakaj podjetniki ne namenijo več časa za pridobivanje formalne izobrazbe, je pomanjkanje časa, ki ga navaja dobra tretjina anketiranih podjetnikov (40 %). Naslednji najpogostejši razlogi so, da usposabljanje ne prinese pričakovanih koristi (24 %), previsoki stroški (20 %), da ne vedo, zakaj bi jim

usposabljanje koristilo (15 %), cena je previsoka v primerjavi s koristjo (14 %), družina jim vzame preveč časa (14 %), drugi razlogi (14 %), ni pomembno (12 %) in prevelika oddaljenost (10 %). Ostale razloge – da je preveč zahtevno, da ima podjetnik premalo znanja, da ni dovolj obveščen o prednostih usposabljanja in slabe izkušnje – navaja manj kot 10 % anketirancev in jih zato ne obravnavamo podrobneje.

V nadaljevanju ugotavljamo, kje se kažejo največje razlike med posameznimi skupinami. Navajamo le tiste, kjer lahko potrdimo statistične razlike pri manj kot 5 % tveganju.

Graf 5: Razlogi za nepridobivanje formalne izobrazbe glede na skupine



Največja razlika med skupino podjetnikov študentov in ostalimi skupinami se kaže v odgovoru, da pridobivanje formalne izobrazbe **ne prinese pričakovanih koristi**: le 5 % podjetnikov študentov navaja ta razlog, medtem ko se delež med ostalimi skupinami giblje med 23 % (podjetniki, ki so pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja) in 31 % (podjetniki, ki se neinstucionalno usposabljaajo). Razlog **ne vem, zakaj bi mi to koristilo**, navaja 25 % podjetnikov, ki se ne usposabljaajo in nihče izmed podjetnikov, ki se izobražujejo. Razlog **družina mi vzame preveč časa** navaja največji delež podjetnikov iz skupine podjetnikov, ki so pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja (18 %), med podjetniki, ki se ne usposabljaajo, pa tega razloga ni navedel nihče. Nihče izmed



podjetnikov študentov ni navedel razloga, da se jim **ne zdi pomembno**, medtem ko to meni kar 18 % podjetnikov, ki se ne usposablajo. **Druge razloge** so navajali predvsem tisti podjetniki, ki se ne usposablajo (21 %), najmanj pa tisti, ki se neinstucionalno usposablajo (2 %).

Povzamemo lahko, da se razlogi, zakaj se podjetniki v večji meri ne odločajo za pridobivanje formalne izobrazbe, do neke mere razlikujejo med posameznimi skupinami, čeprav vse skupine navajajo kot največji problem premalo časa (40 %). V skupini podjetnikov študentov so pomembni razlogi še premalo denarja, obveznosti do družine in drugi razlogi. V skupini podjetnikov, ki so pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja, so pomembni razlogi, da izobraževanje ne prinese veliko koristi, družina in drugo. Med tistimi, ki so redki udeleženci institucionalnega usposabljanja, so pomembni razlogi, da ne vedo, zakaj bi jim koristilo oziroma da ne prinese pričakovanih koristi ter previsoki stroški. Za skupino tistih, ki se neinstucionalno usposablajo, sta pomembna razloga, da ne prinese pričakovanih koristi in previsoki stroški. Tisti, ki se ne usposablajo, pa svojo nezainteresiranost za izobraževanje opravičujejo s premalo koristmi, stroški, nepomembnostjo izobraževanja in drugimi razlogi.

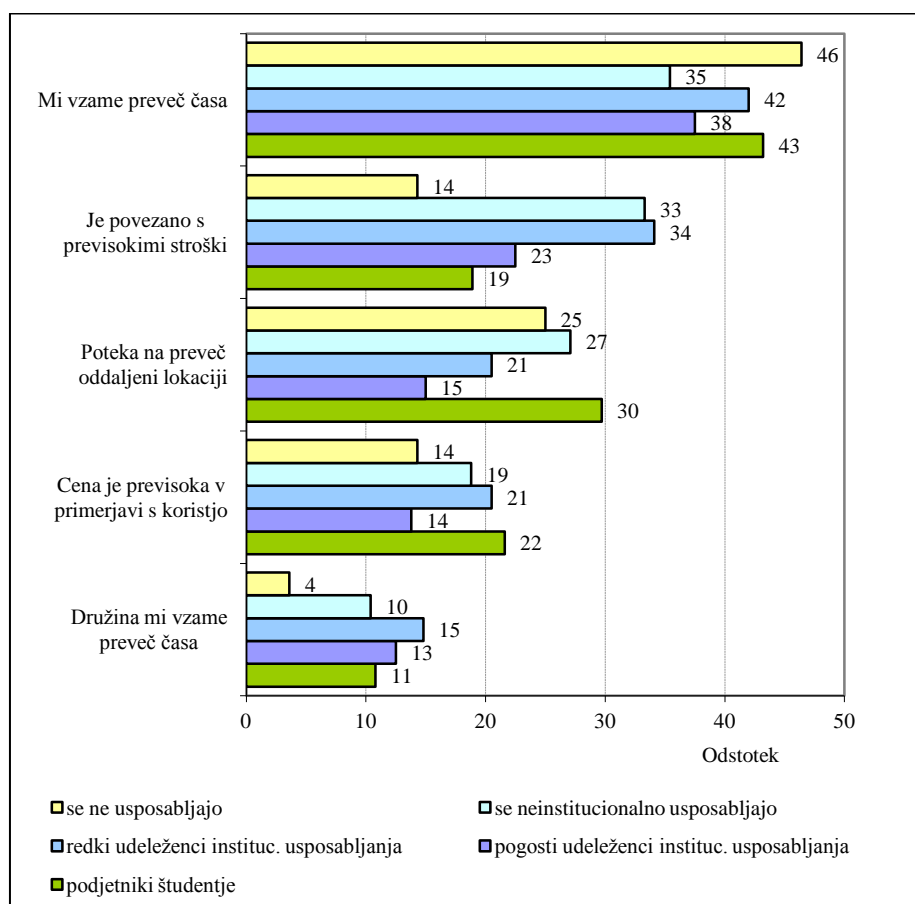
### **Večdnevni tečaji in šole**

Tako kot za izobraževanje tudi za večdnevne tečaje oziroma šole podjetnikom primanjkuje predvsem časa, kar je navedlo 40 % anketirancev. Naslednji najpogostejši razlog so previsoki stroški, kar navaja 27 % anketirancev. Sledijo preveč oddaljena lokacija (22 %), previsoka cena v primerjavi s koristjo (18 %) in družinske obveznosti (12 %). Ostale navedbe navaja manj kot 10 % anketirancev, to so: ni pričakovanih koristi, drugi razlogi, premajhna obveščenost, preveč zahtevno, ni pomembno, slabe izkušnje v preteklosti, nepoznavanje koristnosti tečajev, premalo predznanj. Omenimo še, da anketiranci v povprečju navajajo 2,18 navedb, najmanj v skupini podjetnikov, ki so pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja (1,96), največ pa v skupini podjetnikov, ki se ne usposablajo (2,52).

Znotraj vseh skupin se največji delež navedb nanaša na pomanjkanje časa, in sicer za 46 % podjetnikov, ki se ne usposablajo, in na drugi strani za 35 % tistih, ki se neinstucionalno usposablajo. Edina statistično značilna razlika med skupinami pa je v razlogu **ne vem, zakaj bi mi to koristilo**, ki ga je navedlo 21 % podjetnikov, ki se ne usposablajo, in le do okoli 5 % podjetnikov znotraj ostalih skupin.

Znotraj vseh skupin so najpomembnejši razlogi enaki, to so pomanjkanje časa, previsoki stroški in oddaljena lokacija.

Graf 6: Razlogi za neudeležbo na večdnevni tečajih in v šolah glede na skupine



## Enodnevne oblike usposabljanja

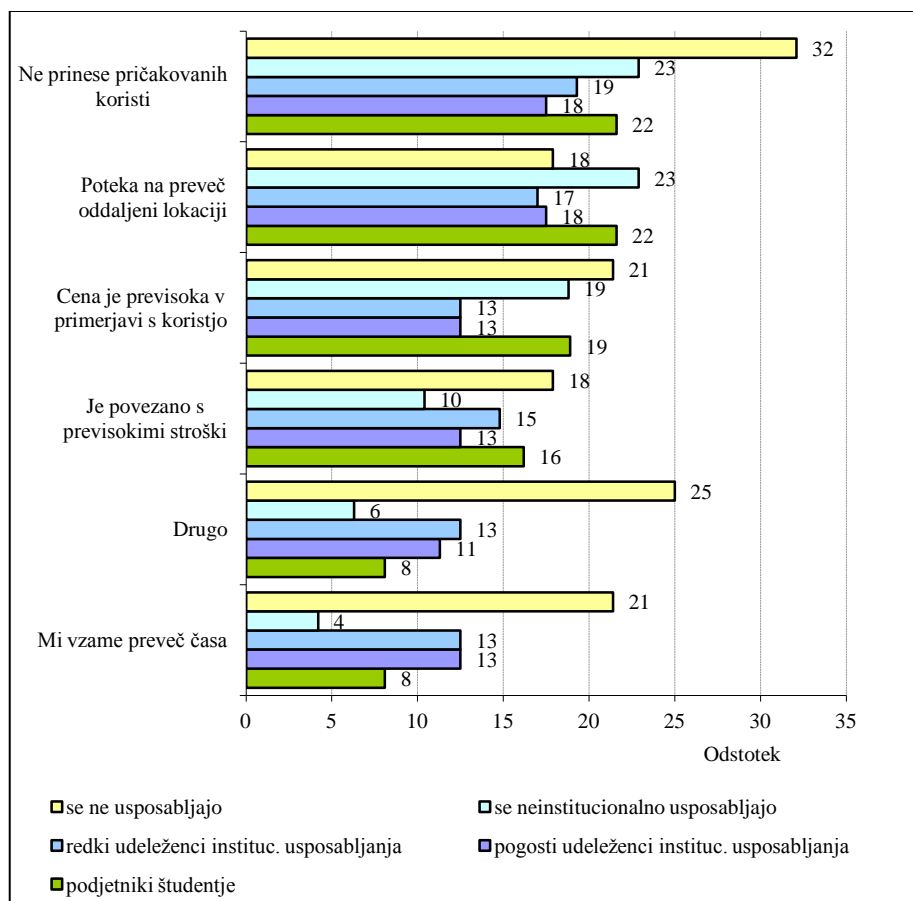
Najpogosteje naveden razlog za neudeležbo na enodnevnih oblikah usposabljanja je, da ne prinese pričakovanih koristi, navedlo ga je 21 % vseh anketirancev. Naslednji razlogi so prevelika oddaljenost lokacije (19 %), cena je previsoka v primerjavi s koristjo (15 %), previsoki stroški (14 %), drugi razlogi (12 %) in premalo časa (11 %). Ostali razlogi so navedeni v manj kot 10 %.

Pri navedbah, **ne prinese pričakovanih koristi, mi vzame preveč časa in drugo**, lahko statistično potrdimo razlike med skupinami. To med podjetniki, ki se ne usposabljujejo in podjetniki študenti. Med podjetniki, ki se ne usposabljujejo, je razlog mi vzame preveč časa navedlo 21 %, drugo (25 %), razlog mi ne prinese pričakovanih koristi pa 32 %. V skupini podjetnikov študentov pa je razlog, mi vzame preveč časa, in drugo, navedlo 8 % podjetnikov, ne prinese pričakovanih koristi pa 22 % podjetnikov.

Vse skupine navajajo kot glavni razlog, da ne prinese pričakovanih koristi. Vse skupine, razen podjetnikov, ki se ne usposabljujejo, postavljajo na drugo mesto razlog, da poteka na

preveč oddaljeni lokaciji. Sledi, cena je previsoka v primerjavi s koristnostjo, za vse skupine, razen podjetnike, ki se ne usposabljuje, ki ta razlog postavljajo na drugo mesto.

Graf 7: Razlogi za neudeležbo na enodnevnih tečajih glede na skupine



### Profesionalni svetovalci

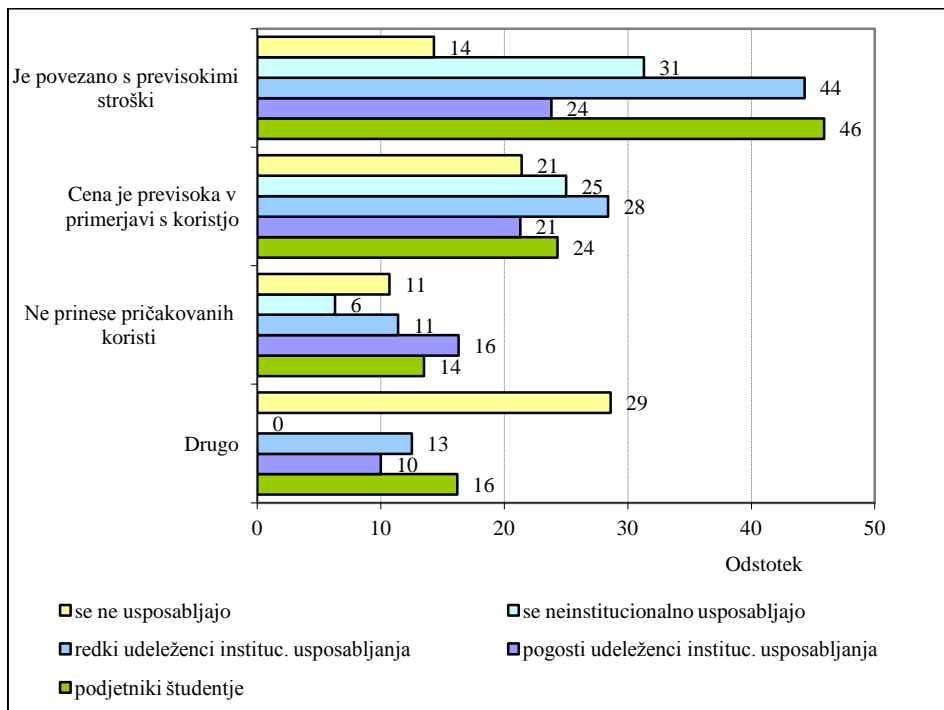
Da podjetniki ne sodelujejo s profesionalnimi svetovalci v večji meri kot sicer, so najpomembnejši razlogi finančne narave, to so previsoki stroški, ki jih je navedla tretjina anketirancev, in previsoka cena glede na koristnost po mnenju četrtnine podjetnikov. Naslednji razlog je, da svetovalci ne prinesejo pričakovanih koristi (12 %) in drugi razlogi (12 %). Vse ostale razloge je navedlo manj kot 10 % podjetnikov.

**Previsoki stroški** so najpogostejši razlog za skupino podjetnikov študentov (46 %) in podjetnikov, ki so redki udeleženci institucionalnega usposabljanja (44 %), medtem ko ta razlog navaja le 14 % podjetnikov, ki se ne usposabljuje. Za slednje so bolj pomembni drugi razlogi (29 %). Drugi najpomembnejši razlog za vse segmente je, da je **cena previsoka v primerjavi s koristnostjo**. Glede ostalih navedb pa ne moremo statistično potrditi, da se deleži razlikujejo glede na segmente.

## Strokovna literatura

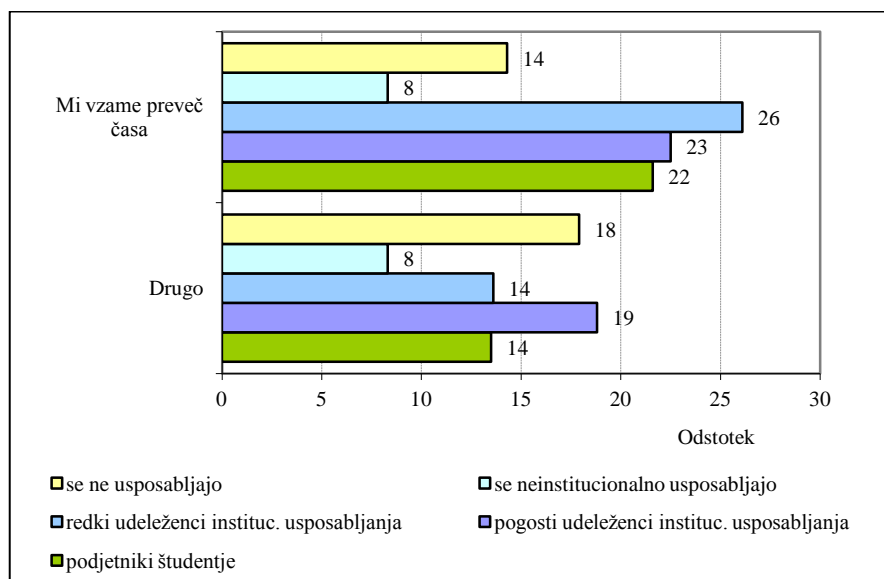
Le dva razloga, zakaj podjetniki v večji meri ne kupujejo oziroma berejo strokovne literature, sta navedena v več kot 10 %; to sta pomanjkanje časa, ki ga navaja petina podjetnikov, in drugo (15 %).

Graf 8: Razlogi za nesodelovanje s profesionalnimi svetovalci glede na skupine



V Grafu 9 navajamo razloge za manj branja strokovne literature glede na skupine. Največji delež podjetnikov, ki je navedel, da mu **branje strokovne literature vzame preveč časa**, je v skupini tistih, ki so redki udeleženci neinstitucionalnega usposabljanja (26 %). Razlika je tudi med pogostimi udeleženci institucionalnega usposabljanja in tistimi, ki se neinstitucionalno usposabljujejo, pri razlogu drugo. Ti razliki med skupinama lahko statistično potrdimo.

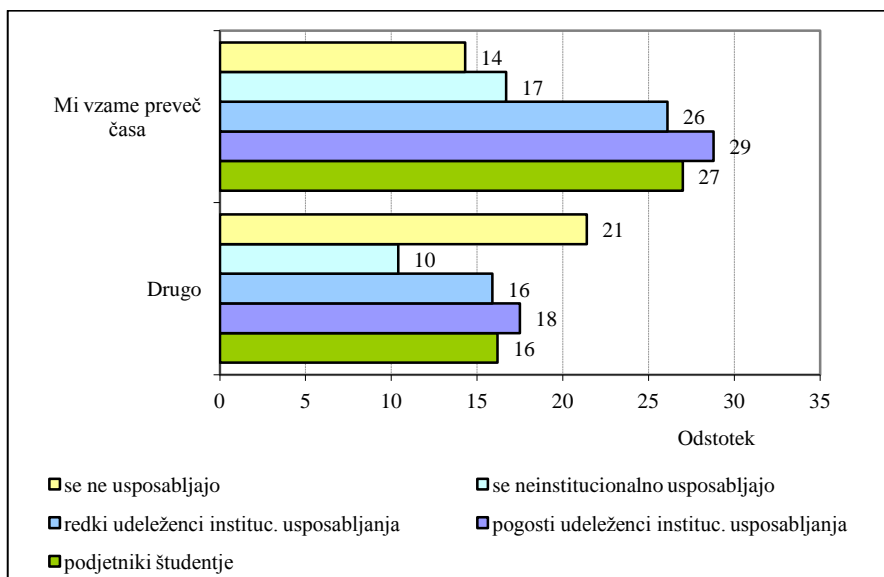
Graf 9: Razlogi za manj branja strokovne literature glede na skupine



## Internet

Tako kot glede branja strokovne literature, tudi glede uporabe interneta lahko izpostavimo le razloga mi vzame preveč časa, ki ga navaja četrtnina vprašanih, in drugo, ki ga navaja 16 % vprašanih. Ostali razlogi so navedeni v manjšem obsegu.

Graf 10: Razlogi za manjšo uporabo interneta glede na skupine



Pri niti enem razlogu se ne kažejo statistično značilne razlike med posameznimi skupinami. Na tem mestu omenimo le še, da je v skupini podjetnikov, ki se ne usposablajo, največji delež navedb za druge razloge, medtem ko v ostalih skupinah prevladuje pomanjkanje časa.

V Tabeli 26 povzemamo glavne razloge, zaradi katerih se podjetniki ne izobražujejo/usposablajo (glede na različne načine pridobivanja znanja). V primeru, da podjetniki kot glavni razlog navajajo drugo, pri tem pa ne poznamo razloga, v tabelo napišemo drugi najpomembnejši razlog. Nekatero skupino navajajo dva razloga kot enako pomembna. Zanimiva je ugotovitev, da je **pomanjkanje časa** glavni razlog pri vseh skupinah za pridobivanje znanja na večdnevni tečajih in šolah, z branjem strokovne literature in uporabo interneta. Vse skupine navajajo razlog **ne prinese pričakovanih koristi** pri enodnevni obliki usposabljanja, izjema so podjetniki, ki se ne usposablajo, in pri pridobivanju formalne izobrazbe, razen pri podjetnikih študentih. Vse skupine tudi navajajo, da so storitve profesionalnih svetovalcev **povezane s previsokimi stroški**.

*Tabela 26: Glavni razlogi za neizobraževanje/usposabljanje glede na načine pridobivanja znanja po skupinah*

	<b>Podjetniki študentje</b>	<b>Pogosti udeleženci instit. usposabljanja</b>	<b>Redki udeleženci instit. usposabljanja</b>	<b>Se neinstitut. usposablja</b>	<b>Se ne usposablja</b>
<b>Formalna izobrazba</b>	Družina vzame preveč časa	Ne prinese pričakovanih koristi	Ne prinese pričakovanih koristi	Ne prinese pričakovanih koristi	Ne prinese pričakovanih koristi Ne vem, za kaj bi mi koristilo
<b>Večdnevni tečaji in šole</b>	Mi vzame preveč časa	Mi vzame preveč časa	Mi vzame preveč časa	Mi vzame preveč časa	Mi vzame preveč časa
<b>Enodnevne oblike usposabljanja</b>	Ne prinese pričakovanih koristi Poteka na preveč oddaljeni lokaciji	Ne prinese pričakovanih koristi Poteka na preveč oddaljeni lokaciji	Ne prinese pričakovanih koristi	Ne prinese pričakovanih koristi Poteka na preveč oddaljeni lokaciji	Ne prinese pričakovanih koristi
<b>Profesionalni svetovalci</b>	Povezano s previsokimi stroški	Povezano s previsokimi stroški	Povezano s previsokimi stroški	Povezano s previsokimi stroški	Cena previsoka v primerjavi s koristjo
<b>Strokovna literatura</b>	Mi vzame preveč časa	Mi vzame preveč časa	Mi vzame preveč časa	Mi vzame preveč časa	Mi vzame preveč časa
<b>Internet</b>	Mi vzame preveč časa	Mi vzame preveč časa	Mi vzame preveč časa	Mi vzame preveč časa	Mi vzame preveč časa

Za primerjavo navajamo raziskavo Pismenost odraslih in udeležba v izobraževanju, ki jo je izvedel Andragoški center Slovenije v letu 2006. Razlogi za neudeležbo dejavnih prebivalcev v starosti od 16 do 65 let so bili (Svetlik & Pavlin, 2006, str. 227): pomanjkanje časa (73 %), predrago izobraževanje (30 %), prevelika zaposlenost na delovnem mestu (26 %), neobstoječa ponudba za izobraževanje (19 %), družinske obveznosti (18 %), ni bilo podpore delodajalca (14 %) in potek izobraževanja ob nepravem času (11 %).

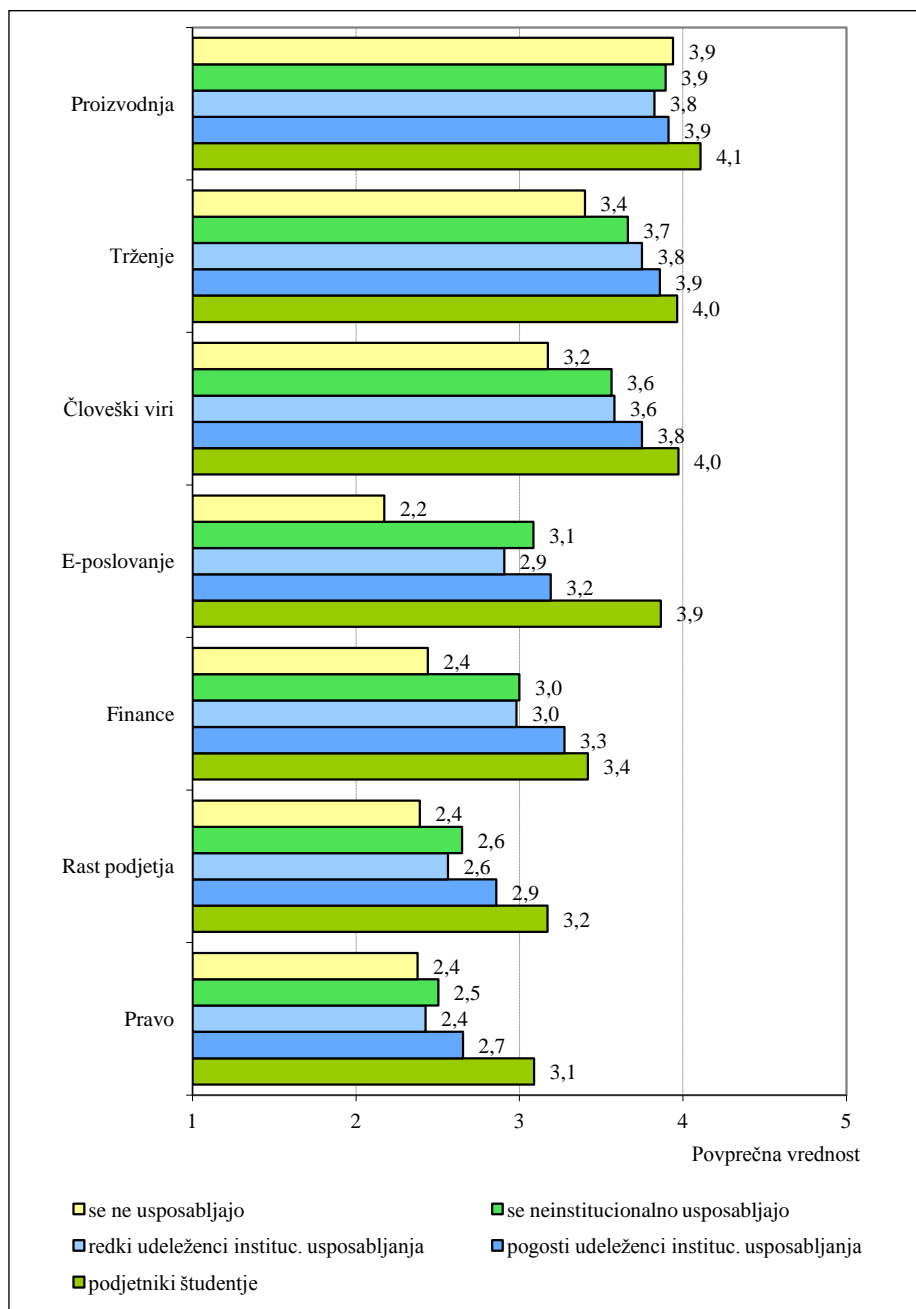
#### 4.2.5 Ocena znanja na posameznih področjih

Podjetniki za 17 področij ocenjujejo svoje znanje na lestvici od 1 (nimam znanja) do 5 (imam veliko znanja). Sorodna področja smo združili v 7 kategorij, ki so enake kot pri vprašanju 2, ki se nanaša na usposabljanje na teh področjih. Področja smo združili na naslednji način:

- trženje: marketing, prodaja in odnosi s kupci;
- proizvodnja: tehnično oziroma strokovno področje poslovanja podjetnika in zagotavljanje kakovosti;
- človeški viri: upravljanje s kadri, zaposlenimi ter vodenje in organizacija dela;
- finance: finance in računovodstvo;
- pravo: Evropska unija, poslovanje s tujino in zaščita industrijske lastnine;
- rast podjetja: priprava poslovnega načrta, postavljanje strategije podjetja in vloga osebnih mrež v poslovnem svetu;
- e-poslovanje: informatika in elektronsko poslovanje.

V Grafu 11 vidimo, da se podjetniki iz vseh skupin čutijo najbolj podkovane na področju **proizvodnje** (3,9), za malenkost bolje ocenjujejo svoje znanje podjetniki študentje (4,1), vendar razlika ni dovolj velika, da bi jo statistično potrdili. Tudi znanje na področju trženja ocenjujejo podjetniki precej visoko (3,8), najnižje podjetniki, ki se ne usposablajo (3,4), najvišje pa podjetniki študentje (4,0), vendar se te razlike zgolj nakazujejo in jih statistično ne moremo potrditi. **Znanje o človeških virih** je ocenjeno s povprečno oceno 3,6, najbolje v skupini podjetnikov študentov (4,0), najslabše pa v skupini podjetnikov, ki se ne usposablajo (3,2). Razlike med skupinami lahko potrdimo manj kot 5 % tveganju. Še večja razlika se kaže pri **e-poslovanju**, ki je sicer ocenjeno s povprečno oceno 3,1. V skupini podjetnikov študentov znaša povprečna samoocena 3,9, v skupini podjetnikov, ki se ne usposablajo, pa komaj 2,2, kar kaže na izrazito pomanjkanje znanja na tem področju. Razlike med posameznimi skupinami lahko potrdimo pri manj kot 1-odstotnem tveganju. **Znanje o financah** je ocenjeno s povprečno oceno 3,1, pri tem pozitivno izstopata skupini podjetnikov študentov (3,4) oziroma so pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja (3,3), negativno pa skupina podjetnikov, ki se ne usposablja (2,4). Razlike med skupinami lahko potrdimo pri manj kot 1 % tveganju. Povprečna samoocena na področju **rasti podjetja** je nižja od srednje vrednosti 3, kar kaže na zavedanje o nezadostnem poznavanju tega področja. Nad srednjo vrednostjo ga ocenjujejo le v skupini podjetnikov študentov (3,2), najslabše pa ponovno v skupini podjetnikov, ki se ne usposablajo (2,4). Razlike med skupinami lahko tudi tokrat potrdimo pri manj kot 1 % tveganju. Podjetniki najslabše ocenjujejo svoje znanje na področju **prava** (2,6), najslabše v skupinah podjetnikov, ki so redki udeleženci institucionalnega usposabljanja oziroma sploh ne (2,4). Ponovno so edini, ki so ocenili svoje znanje nad srednjo vrednostjo, podjetniki študentje (3,1). Razlike lahko potrdimo pri manj kot 5 % tveganju.

Graf 11: Povprečne vrednosti samoocene znanja na posameznih področjih glede na skupine



Povzamemo lahko, da manj kot se podjetniki usposabljaajo, bolj se zavedajo svojega pomanjkljivega znanja na vseh področjih. To še posebej velja za skupino podjetnikov, ki se sploh ne usposablja. Nasprotno pa podjetniki študentje ocenjujejo svoje znanje na vseh področjih nadpovprečno. Zanimivo je, da se v samooceni tudi precej razlikujejo od skupine podjetnikov, ki so pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja, predvsem na področju e-poslovanja, prava in rasti podjetja, kar kaže na to, da je pridobivanje formalne izobrazbe zelo pomembno za podjetnikovo samozavest.



V nadaljevanju predstavljamo odgovore anketirancev na vprašanje, na katerih področjih, menijo, da bi si morali svoje znanje izpopolniti, da bi dosegali večjo rast podjetja.

#### 4.2.6 Potrebe po znanju

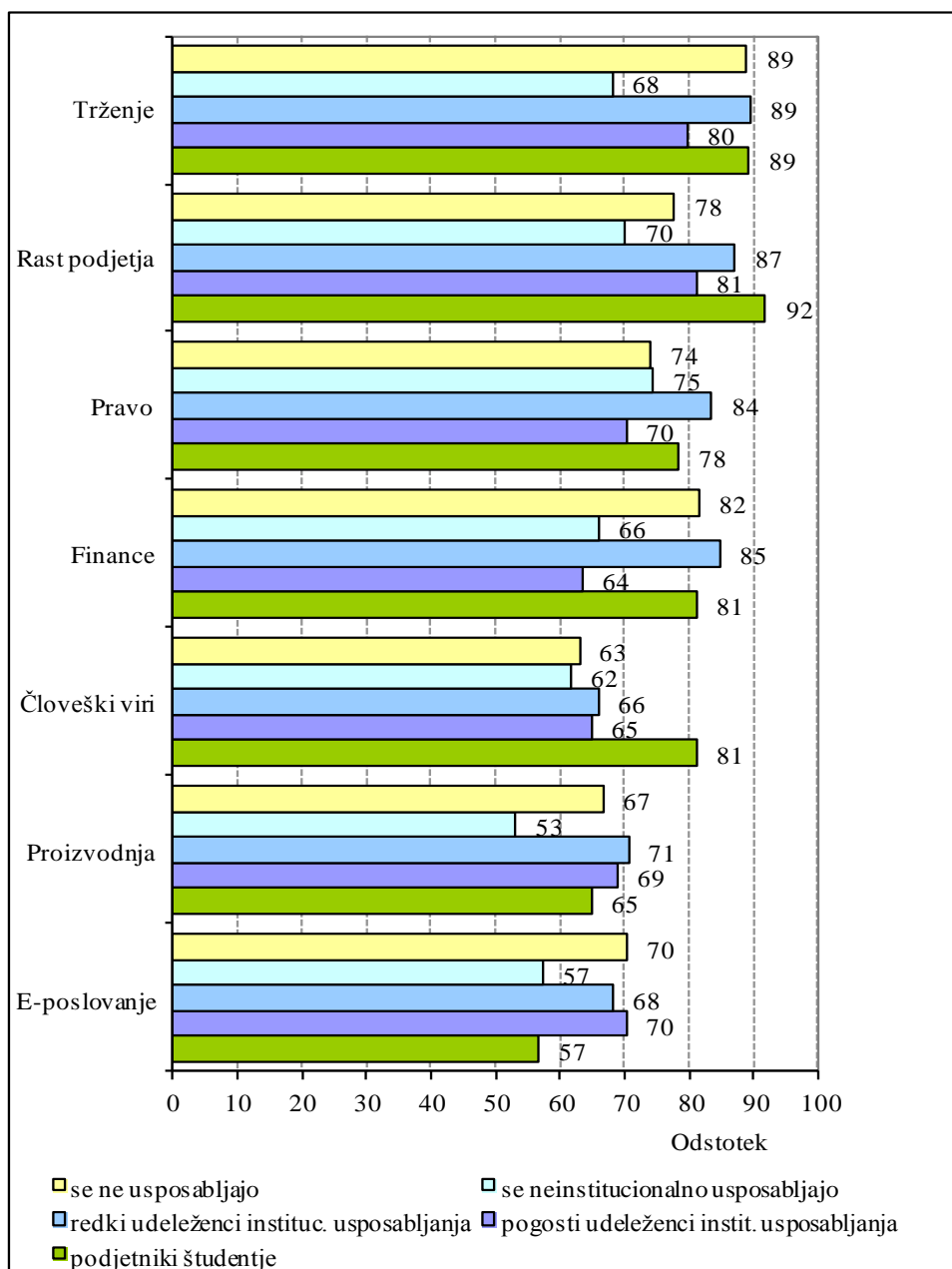
Anketirani podjetniki za 17 področij ocenjujejo, ali bi rabili za rast svojega podjetja več znanja. Po enakem postopku, kot je prikazan v prejšnjem podpoglavju, 17 področij združimo v sedem kategorij. Podjetniki v povprečju navajajo 9,26 področij, največ v skupini podjetnikov, ki so redki udeleženci institucionalnega usposabljanja (10,2), najmanj pa v skupini podjetnikov, ki se neinstitucionalno usposabljujejo (7,8). Razlika med skupinami je statistično značilna pri manj kot 5-odstotnem tveganju. Največkrat navedena potreba po znanju je na področju trženja, ki jo izraža 83 % vseh podjetnikov. Naslednje najbolj zaželeno znanje je s področja rasti podjetja (82 %), sledi pravo (77 %), finance (75 %), človeški viri (67 %), proizvodnja (66 %) in na zadnjem mestu e-poslovanje (66 %).

Tudi podjetniki z visokim potencialom rasti (Pšeničny et al., 2012, str. 87) navajajo, da potrebujejo znanje na področju trženja in prodaje (42 %), *managementa* (35,9 %) in financiranja podjetja (22,9 %).

V Grafu 12 lahko vidimo, da se na področju financ in trženja statistično razlike med skupinami kažejo v precejšnjem deležu interesentov med podjetniki študenti, podjetniki, ki so redki udeleženci institucionalnega usposabljanja in ki se sploh ne usposabljujejo. Podobno je tudi glede potreb po znanju s področja rasti podjetja, kjer pozitivno izstopajo predvsem podjetniki študenti. Razlike lahko potrdimo pri manj kot 5 % tveganju. Zanimiva je ugotovitev, da tudi podjetniki, ki se ne usposabljujejo, menijo, da je znanje na teh področjih pomembno za rast podjetja.

V nadaljevanju nas zanima, ali se podjetniki odločajo za usposabljanje na določenih področjih zaradi tega, ker imajo po njihovem mnenju malo znanja in si torej želijo doseči osnovni nivo znanja na tem področju, ali zato, ker imajo že sicer veliko znanja in si torej želijo nadgradnje znanja. V ta namen izračunamo korelacijo med oceno znanja in potrebo po znanju na posameznem področju.

Graf 12: Potrebe po znanju na posameznem področju glede na skupine



V splošnem lahko rečemo (glej Tabelo 27), da je med oceno znanja in potrebami na posameznem področju zelo šibka pozitivna korelacija ali pa je sploh ni. Tisti podjetniki, ki imajo že sicer precej znanja na področju vodenja in organizacije podjetja, prodaje ter upravljanja s kadri in zaposlenimi, si to znanje tudi želijo utrditi, kar nam kaže vrednost Pearsonovega koeficienta, ki je višji od 0,2, za ostala področja pa tega ne moremo potrditi.

Tabela 27: Korelacija med oceno znanja in potrebo po znanju na posameznem področju

	Korelacija s potrebami po znanju
<b>O tehničnem oziroma strokovnem področju, v katerem poslujete</b>	,197(**)
<b>O računovodstvu</b>	0,073
<b>O marketingu</b>	,140(*)
<b>O financah</b>	,187(**)
<b>O prodaji</b>	,233(**)
<b>O odnosih s kupci</b>	,166(**)
<b>O upravljanju s kadri, zaposlenimi</b>	,203(**)
<b>O sestavljanju poslovnega načrta</b>	,177(**)
<b>O postavljanju posameznih strategij podjetja</b>	,184(**)
<b>O poslovanju s tujino</b>	0,106
<b>O Evropski uniji</b>	,149(*)
<b>O vlogi osebnih mrež v poslovnem svetu</b>	0,119
<b>O zagotavljanju kakovosti</b>	,192(**)
<b>O vodenju in organizaciji podjetja</b>	,260(**)
<b>O informatiki in elektronskem poslovanju</b>	0,109
<b>O prestrukturiranju podjetja</b>	0,038
<b>O zaščiti industrijske lastnine</b>	0,113

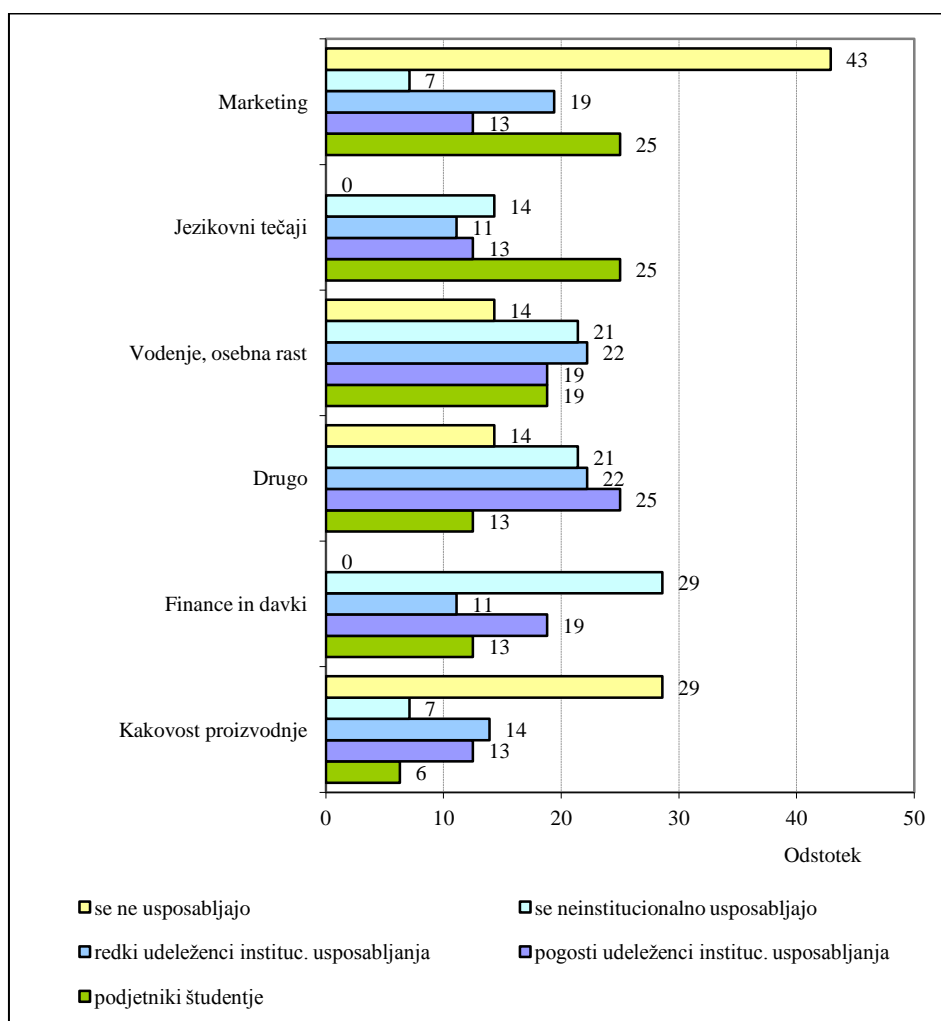
#### 4.2.7 Zadnje usposabljanje

Večina (53 %) anketiranih podjetnikov ne navaja, kje se je nazadnje usposabljala, vsekakor pa so enodnevne oblike usposabljanja precej bolj pogoste kot večdnevne, prvo navaja 30 % podjetnikov, drugo pa zgolj 17 %.

Podjetniki se udeležujejo različnih tečajev, najpogosteje pa navajajo vodenje in osebno rast (20 %), marketing (18 %), finance in davke (15 %), jezikovne tečaje (13 %) ter kakovost proizvodnje (12 %) in ostale različne navedbe, ki jih je skupaj 21 %.

Iz Grafa 13 je razvidno, da največ podjetnikov, ki se trenutno ne usposablja, navaja, da so se v preteklosti usposabljali na področju marketinga (43 %) in kakovosti proizvodnje (29 %). Podjetniki, ki se neinstitucionalno usposabljujejo, so se večinoma usposabljali na področju financ (29 %) in vodenja ter osebne rasti (21 %). Tisti, ki so redki udeleženci institucionalnega usposabljanja in pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja, so se v največji meri udeleževali usposabljanja iz vodenja in osebne rasti (22 % oz. 19 %). Četrtnina podjetnikov študentov je navedla, da so se udeležili tečaja iz marketinga in jezikovnih tečajev. Statistično značilnih razlik med skupinami v tem primeru ne moremo potrditi.

Graf 13: Področje zadnjega usposabljanja glede na skupine



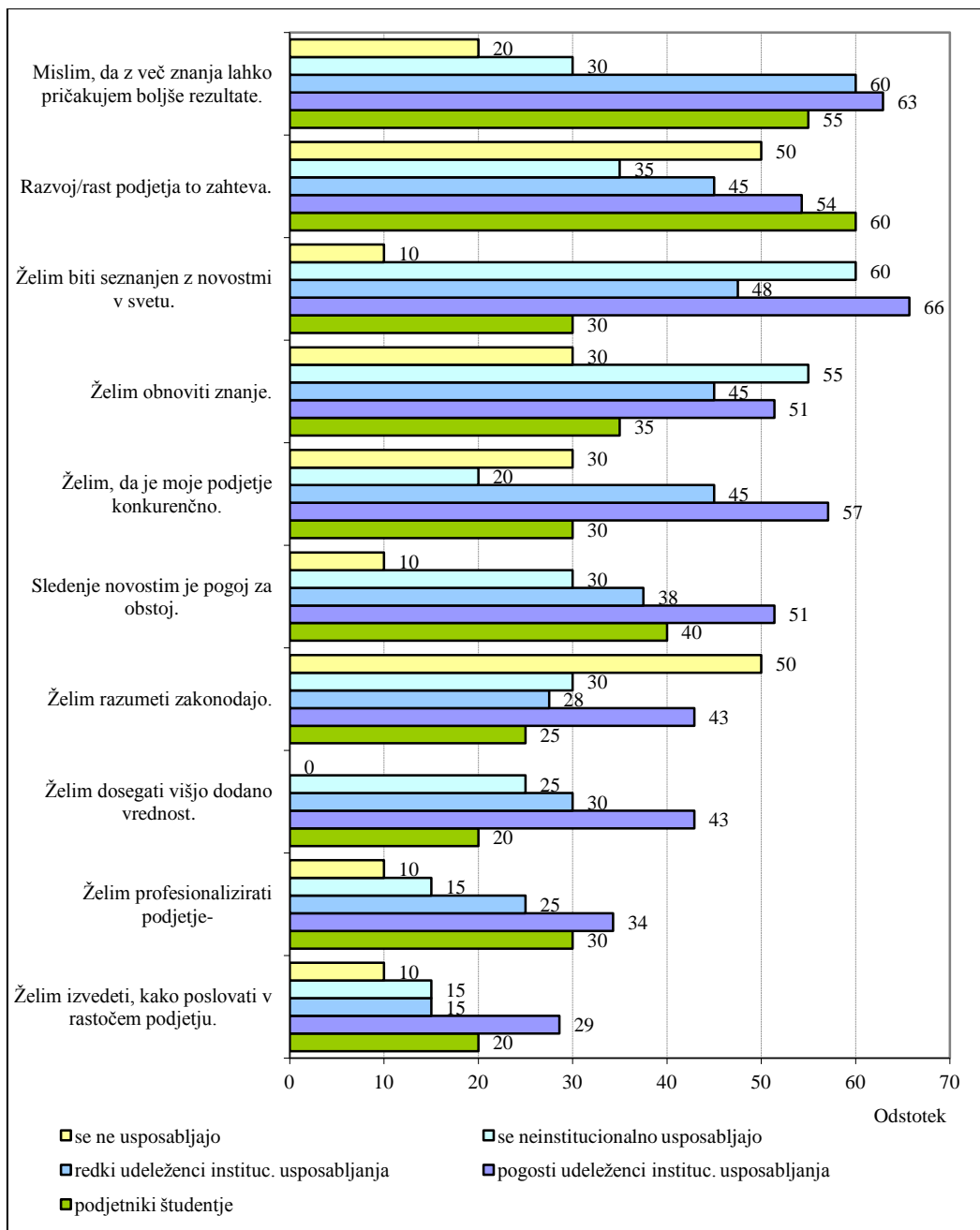
Le 7 % podjetnikov se je nazadnje usposabljal v okviru vavčerskega svetovanja, to je svetovanja, ki ga podjetnikom subvencionira JAPTI (Javna agencija za podjetništvo in tuje investicije). Večina med njimi (54 %) ni navedla, kje so izvedeli za izbrani način usposabljanja, tisti, ki pa so vire navedli, so izbrali naslednje: gospodarska ali obrtna zbornica (10 %), poslovni partnerji (8 %), internet (8 %), prijatelji in znanci (7 %), mediji (6 %), svetovalci (3 %) in ostale navedbe.

### Razlogi za zadnje usposabljanje

Najpogostejši razlog za odločitev za zadnje usposabljanje je pričakovanje, da bo podjetnik s pridobljenim znanjem izboljšal poslovne rezultate podjetja kar je navedlo 52 % anketiranih podjetnikov. Naslednja najpogostejša razloga sta, da to zahteva razvoj oziroma rast podjetja in da podjetnik želi biti seznanjen z novostmi (49 %). Ostali razlogi so še: želja po obnovitvi znanja (46 %), želja, da bi bilo podjetje konkurenčno (41 %), panoga zahteva novosti (38 %), želja po razumevanju zakonodaje (33 %), želja po doseganju višje

dodane vrednosti (29 %), želja po profesionalizaciji podjetja (26 %) in želja po znanju, kako poslovati v rastočem podjetju (19 %).

Graf 14: Razlogi za zadnje usposabljanje glede na skupine



Za podjetnike študente je največkrat navedeni razlog, da to zahteva razvoj/rast podjetja (60 %). Za podjetnike, ki so pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja ali se neinstitucionalno usposabljaajo, je najpomembnejši razlog želja po seznanjenosti z novostmi (66 % oziroma 60 %). Za podjetnike, ki so redki udeleženci institucionalnega usposabljanja, je največkrat navedeni razlog, da z več znanja lahko pričakujejo boljše

rezultate (60 %). Podjetniki, ki se sicer ne usposablajo, pa največkrat podajajo razloga, da menijo, da to zahteva razvoj/rast podjetja in želja po razumevanju zakonodaje (50 %).

Razlike med skupinami lahko pri manj kot 5 % tveganju potrdimo glede naslednjih navedb:

- pričakovanje, da bo znanje prineslo boljše rezultate,
- želja po doseganju višje dodane vrednosti,
- želja po seznanjenosti z novostmi.

Glede vseh naštetih navedb negativno odstopa skupina podjetnikov, ki se ne usposablja.

### **Zadovoljstvo z zadnjim usposabljanjem**

Podjetniki na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) ocenjujejo tudi, kako so bili zadovoljni z zadnjim usposabljanjem, pri čemer ocenjujejo 15 vidikov zadovoljstva z usposabljanjem.

Podjetniki (glej Graf 15) so v splošnem zadovoljni z zadnjim usposabljanjem, saj so povprečne ocene vseh 15 vidikov ocenjene nad srednjo vrednostjo lestvice, torej nad 3. Najbolj se strinjajo s tem, da je predavatelj podajal snov razumljivo in da je izvajalec usposabljanja skrbno in predano opravil svoje delo. Najmanj pa se strinjajo s trditvama, da je pridobljeno znanje, neposredno povezano z njihovim delom in da so bili avdiovizualni pripomočki zelo dobro uporabljeni.

V nadaljevanju se odločimo za faktorsko analizo, ker želimo na podlagi indikatorjev oblikovati manjše število dimenzij, pri tem pa ohraniti vse najpomembnejše informacije.

Vidike zadovoljstva z zadnjim usposabljanjem združimo v dimenzije, ki smo jih izračunali na podlagi rezultatov faktorske analize. Pri tem uporabimo metodo glavnih osi (*Principal Axis Factoring*), zaradi boljše interpretacije rezultatov pa še pravokotno rotacijo. Vsebinsko najbolj smiselna, ob upoštevanju diagramov lastnih vrednosti, je faktorska rešitev s tremi faktorji, ki skupaj pojasnijo 57,4 % celotne variance spremenljivk. Pri tem iz analize izločimo tri vidike, za katere se izkaže, da je delež pojasnjene variance (komunalitete) v modelu premajhen:

- vsebina predavanja je bila zelo aktualna za potrebe podjetja,
- izvajalec usposabljanja je skrbno in predano opravil svoje delo,
- moja pričakovanja, ki sem jih imel glede usposabljanja, so bila izpolnjena.

Graf 15: Zadovoljstvo z zadnjim usposabljanjem

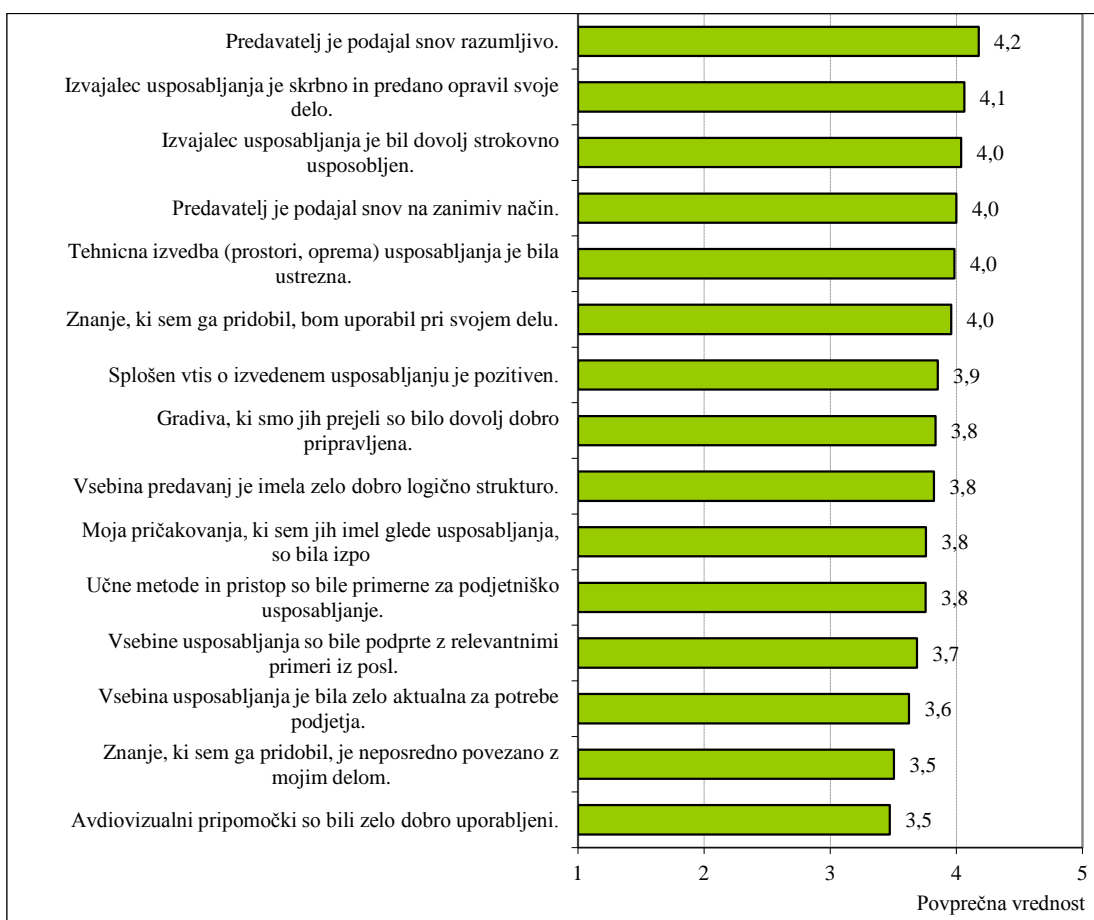
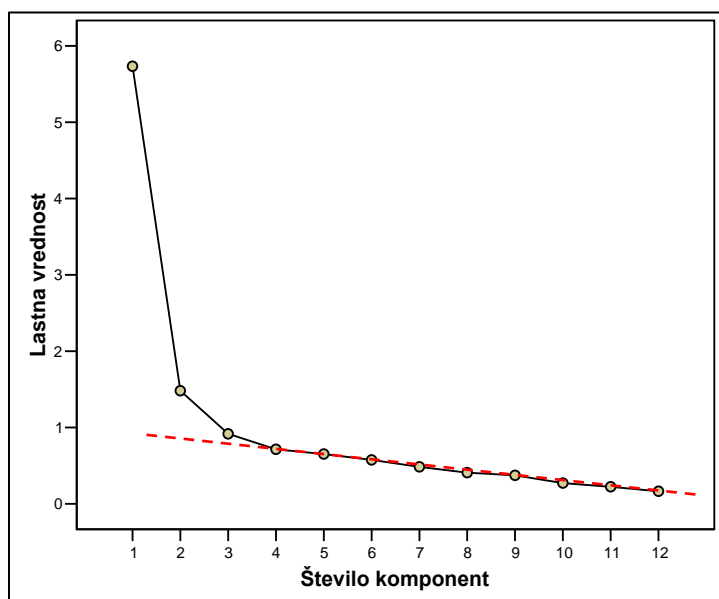


Diagram lastnih vrednosti prikazuje (glej Graf 16), da gre sicer za dva izrazitejša faktorja, ki skupaj pojasnita nekaj manj kot 53 % variance, tretji, manj izrazit, pa prispeva le okoli 5 % variance, vendar je, gledano vsebinsko, vseeno smiselno, tako da se odločimo za tri faktorje. Vse komunalitete presegajo vrednost 0,4, kar pomeni, da je v faktorskem modelu zajete dovolj variance posamezne spremenljivke (glej Priloga 7).

V Tabeli 28 so prikazane faktorske uteži, pri čemer so zaradi večje preglednosti odstranjene vse tiste, ki imajo manjšo vrednost od 0,3, saj vsebinsko niso pomembne. Faktorska struktura se nekoliko prekriva, saj imajo nekatere spremenljivke močnejše uteži tudi na dveh faktorjih, kar pomeni, da je večji prispevek spremenljivke temu faktorju.

Graf 16: Zadovoljstvo z zadnjim usposabljanjem – diagram lastnih vrednosti



abela 28: Zadovoljstvo z zadnjim usposabljanjem – faktorске uteži po pravokotni rotaciji

	Faktor		
	1	2	3
<b>Gradiva, ki smo jih prejeli, so bilo dovolj dobro pripravljena.</b>	0,738		
<b>Učne metode in pristop so bili primerni za podjetniško usposabljanje.</b>	0,662		0,32
<b>Avdiovizualni pripomočki so bili zelo dobro uporabljeni.</b>	0,636		
<b>Splošen vtis o izvedenem usposabljanju je pozitiven.</b>	0,618	0,36	
<b>Tehnična izvedba (prostori, oprema) usposabljanja je bila ustrezna.</b>	0,581		
<b>Vsebina predavanj je imela zelo dobro logično strukturo.</b>	0,512	0,506	
<b>Predavatelj je podajal snov na zanimiv način.</b>	0,347	0,805	
<b>Predavatelj je podajal snov razumljivo.</b>	0,332	0,78	
<b>Izvajalec usposabljanja je skrbno in predano opravil svoje delo.</b>	0,415	0,541	
<b>Znanje, ki sem ga pridobil, je neposredno povezano z mojim delom.</b>			0,676
<b>Znanje, ki sem ga pridobil, bom uporabil pri svojem delu.</b>		0,34	0,647
<b>Vsebina usposabljanja je bila zelo aktualna za potrebe podjetja.</b>			0,632

Prvi faktor se nanaša na zadovoljstvo z organizacijo usposabljanja, drugi faktor na zadovoljstvo s predavateljem, tretji faktor pa se nanaša na uporabnost pridobljenega znanja.

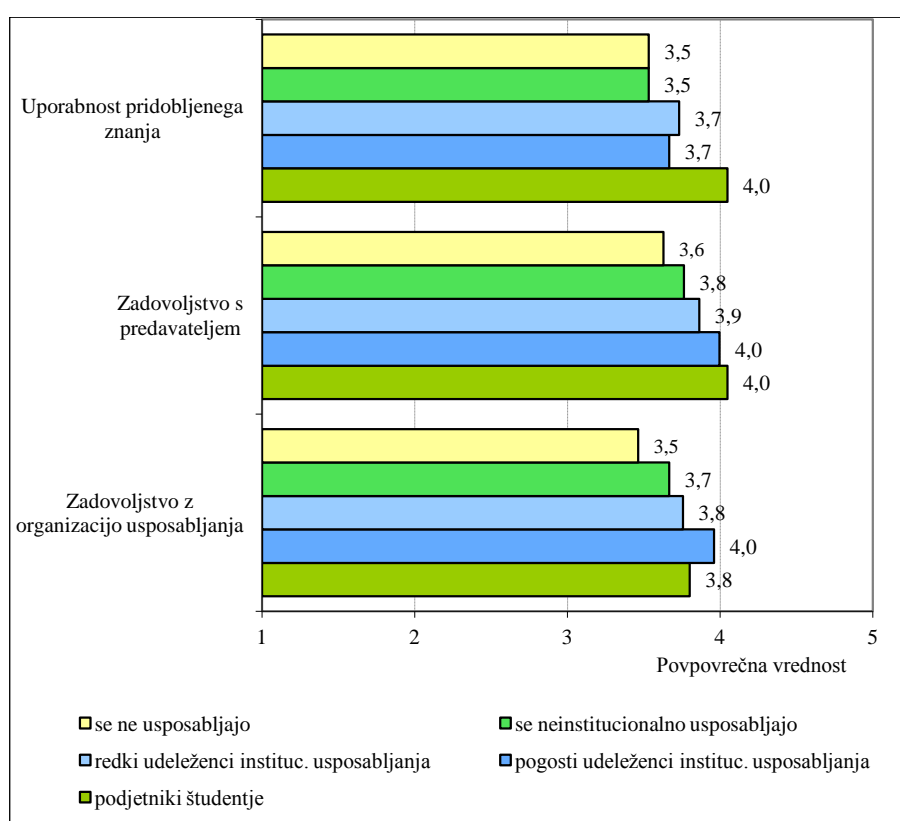
V nadaljevanju izračunamo nove tri sestavljene spremenljivke Likertovega tipa, ki predstavljajo povprečje trditev, ki sodijo v isto dimenzijo (imajo najmočnejše faktorске



uteži). Novo dobljene spremenljivke, dimenzije so ocenjene precej podobno: zadovoljstvo s predavateljem je ocenjeno s povprečno oceno 3,9, zadovoljstvo z organizacijo usposabljanja s 3,8 in uporabnost znanja s 3,7.

Ocene zadovoljstva se med skupinami ne razlikujejo, čeprav se nakazuje, da so najbolj zadovoljni podjetniki študentje ali pa tisti, ki so pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja, manj pa tisti, ki se neinstitucionalno usposabljujejo ali ne usposabljujejo. Njihov odgovor je po našem mnenju rezultat preteklih izkušenj (glej Graf 17).

*Graf 17: Zadovoljstvo z zadnjim usposabljanjem – povprečne ocene dimenzij glede na skupino*

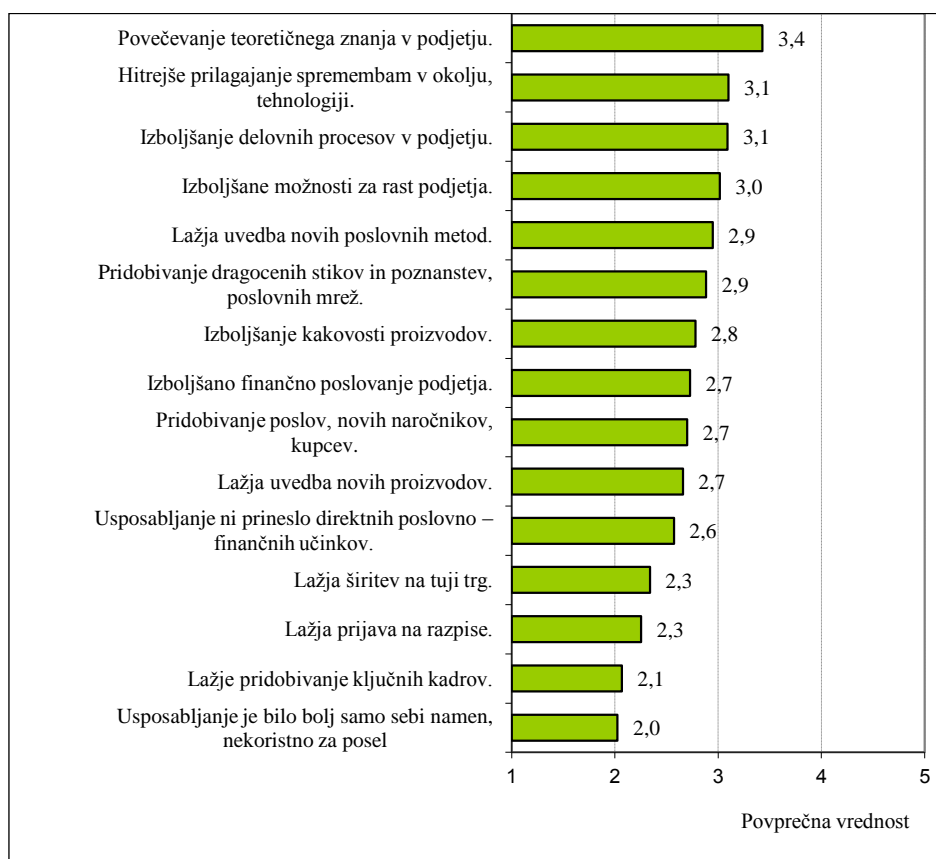


### Ocena koristnosti usposabljanja

Naslednji sklop vprašanj se nanaša na oceno koristnosti usposabljanja, ki jo preverjamo s 16 indikatorji.

Povprečne vrednosti strinjanja glede koristnosti usposabljanja so nižje kot glede zadovoljstva z usposabljanjem. Še najbolj se podjetniki strinjajo, da so z usposabljanjem povečali teoretična znanja v podjetju.

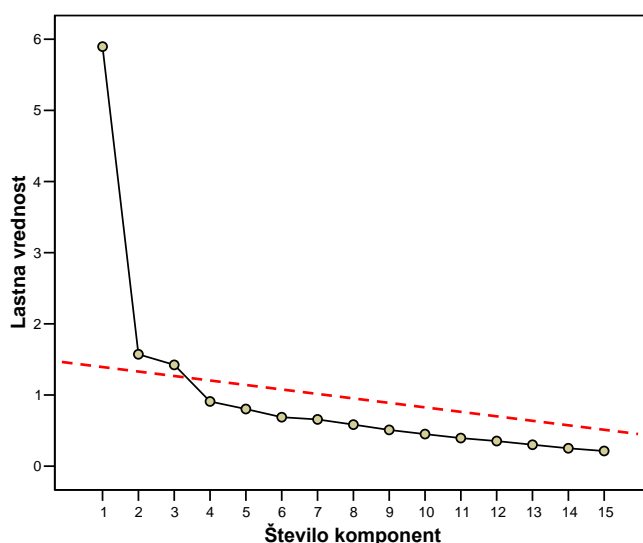
Graf 18: Koristnost usposabljanja



S pomočjo faktorске analize po metodi glavnih osi in pravokotne rotacije faktorjev ponovno izluščimo dimenzije. Izkaže se, da okoli 50 % variabilnosti vseh spremenljivk pojasnimo s tremi faktorji. Le ena komunaliteta je nizka (USPO1615; 0,25), kar pomeni, da je zgolj 25 % variabilnosti te spremenljivke zajete v faktorškem modelu, pri ostalih spremenljivkah pa je vrednost komunalitete nad 0,35.

Diagram lastnih vrednosti kaže (glej Graf 19), da obstaja ena izrazita dimenzija, ki skupaj pojasni 36 % celotne variabilnosti spremenljivk, in dve manj izraziti. Po pravokotni rotaciji se delež variabilnosti porazdeli na 24,3 % s prvim faktorjem, 18,7 % z drugim faktorjem in 6,7 % s tretjim faktorjem (Priloga 8).

Graf 19: Koristnost zadnjega usposabljanja - diagram lastnih vrednosti



V Tabeli 29 so predstavljene factorske uteži po pravokotni rotaciji, ki so večje od 0,3. Factorska struktura ni izrazita, jasna, saj ima 6 spremenljivk factorske uteži, večje od 0,3, na dveh faktorjih. Prvi faktor se nanaša na koristnost usposabljanja v smislu **tehnoloških izboljšav**, drugi faktor se nanaša na koristi s pridobivanjem **novih stikov in izboljšanim poslovanjem**, tretji faktor pa govori o **(ne)koristnosti znanja za poslovne namene**, pri čemer višja vrednost pomeni nekoristnost usposabljanja. Factorska struktura sicer ni izrazita, jasna, predvsem gre za prekrivanje prve in druge dimenzije, vendar jo iz vsebinskih razlogov ohranimo. V kolikor bi se odločili za dva faktorja, bi morali dve trditvi izločiti, saj bi bila vrednost komunalitete blizu 0, poleg tega pa bi se vseeno soočali s problemom relativno visokih uteži na obeh faktorjih pri petih trditvah.

Tabela 29: Koristnost zadnjega usposabljanja – factorske uteži po pravokotni rotaciji

	Faktor		
	1	2	3
Izboljšanje delovnih procesov v podjetju	0,859		
Lažja uvedba novih poslovnih metod	0,695	0,303	
Hitrejše prilagajanje spremembam v okolju, tehnologiji	0,685		
Izboljšanje kakovosti proizvodov	0,684		
Povečevanje teoretičnega znanja v podjetju	0,633		
Lažja uvedba novih proizvodov	0,511	0,427	
Pridobivanje poslov, novih naročnikov, kupcev		0,81	
Pridobivanje dragocenih stikov in poznanstev, poslovnih mrež		0,657	
Lažja širitev na tuji trg		0,605	
Izboljšane možnosti za rast podjetja	0,468	0,572	

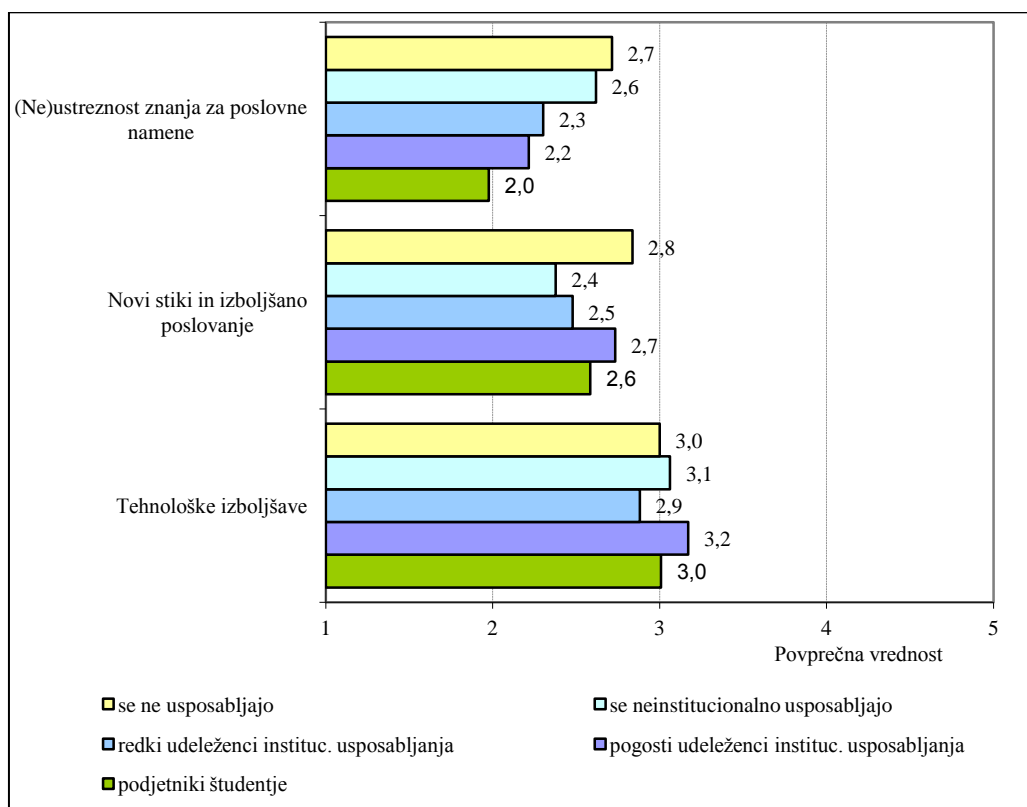
se nadaljuje

nadaljevanje

	Faktor		
	1	2	3
Izboljšano finančno poslovanje podjetja	0,414	0,497	
Lažje pridobivanje ključnih kadrov	0,444	0,449	
Lažja prijava na razpise	0,378	0,4	
Usposabljanje je bilo bolj samo sebi namen, nekoristno za posel			0,785
Usposabljanje ni prineslo direktnih poslovno – finančnih učinkov			0,479

Na podlagi rezultatov faktorске analize izračunamo tri sestavljene spremenljivke Likertovega tipa. Podjetniki se v povprečju najbolj strinjajo, da jim je zadnje usposabljanje prineslo tehnološke izboljšave, dimenzija ima povprečno vrednost 3, ostali dve dimenziji pa sta ocenjeni pod srednjo vrednostjo.

Graf 20: Koristi zadnjega usposabljanja – povprečne ocene dimenzij glede na skupine



Povprečne ocene dimenzije **tehnološke izboljšave** se po skupinah skorajda ne razlikujejo; gibljejo se od 2,9 (podjetniki, ki so redki udeleženci institucionalnega usposabljanja) do 3,2 (podjetniki, ki so pogosto udeleženci institucionalnega usposabljanja). Podoben razpon povprečnih ocen je pri oceni dimenzije **novi stiki in izboljšano poslovanje**, in sicer 2,4 (podjetniki, ki se neinstucionalno usposabljaajo) do 2,8 (podjetniki, ki se ne usposabljaajo). Da je bilo usposabljanje **neustrezno za poslovne namene**, se v povprečju najbolj strinjajo

v skupini podjetnikov, ki se ne usposablajo (2,7), najmanj pa v skupini podjetnikov študentov (2,0). Statistično značilnih razlik v ocenjevanju dimenzij ne moremo potrditi, posledično tudi zaradi majhnega števila anketirancev v skupini tistih, ki se ne usposablajo, in posledično velikih intervalov zaupanja.

Glede zadnjega usposabljanja lahko rečemo, da so enodnevne oblike usposabljanja bolj pogoste kot večdnevne, čeprav podjetniki kot glavni razlog neudeležbe na seminarjih navajajo, da jim ne prinese pričakovanih koristi. Podjetniki študentje se največ usposablajo na področju marketinga in jezikovnih tečajev, saj razvoj/rast podjetja to zahteva. Tudi podjetniki, ki se ne usposablajo, navajajo, da rast/razvoj podjetja to zahteva, da želijo razumeti zakonodajo in da so se usposabljali na področju marketinga. Podjetniki, ki se neinstitucionalno usposablajo, pa navajajo področje financ in davkov, saj želijo biti seznanjeni z novostmi v svetu. Z novostmi v svetu pa želijo biti seznanjeni tudi podjetniki, ki so pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja in se usposablajo na področju financ in davkov ter vodenja in osebne rasti. Na področju vodenja in osebne rasti se tudi največ usposablajo podjetniki, ki so redki udeleženci institucionalnega usposabljanja, saj menijo, da z več znanja lahko pričakujejo boljše rezultate.

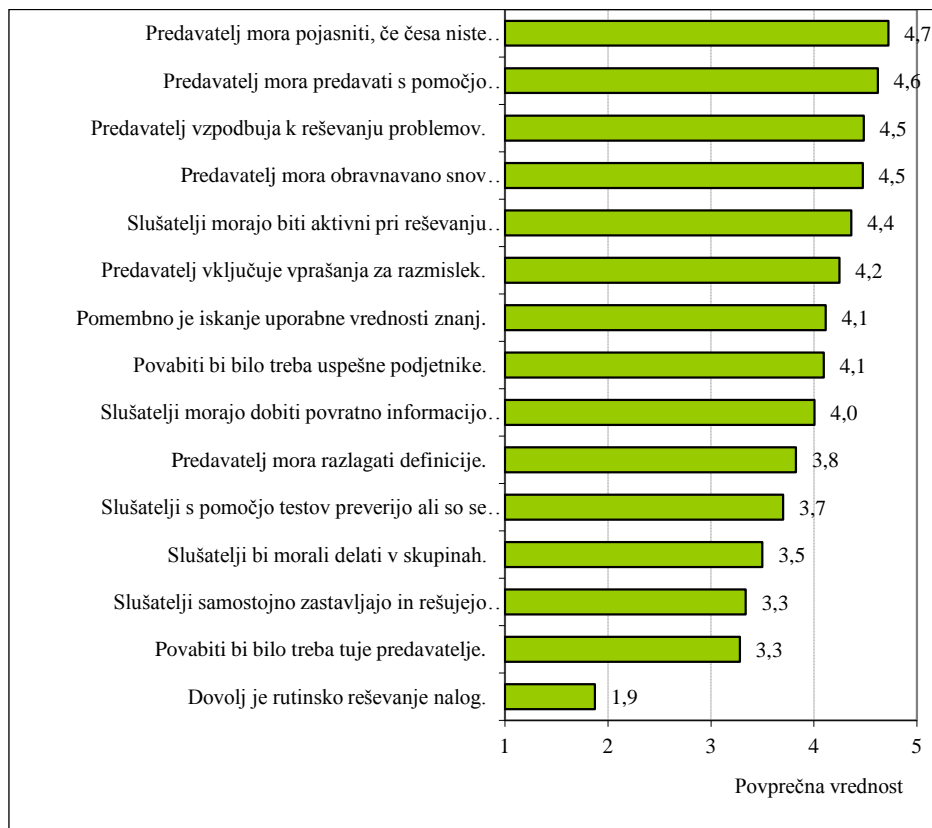
S pomočjo factorske analize oblikujemo 3 faktorje glede zadovoljstva z zadnjim usposabljanjem, to so zadovoljstvo s predavateljem, uporabnost pridobljenega znanja in zadovoljstvo z organizacijo usposabljanja. Vse skupine podjetnikov so najbolj **zadovoljne s predavateljem**, kar kaže velik prispevek predavatelja pri poučevanju podjetništva. O tem pišemo v poglavju 2.2. Načini in vsebine podjetniškega izobraževanja.

Glede koristnosti zadnjega usposabljanja, prav tako s pomočjo factorske analize, oblikujemo 3 faktorje, ki so (ne)ustreznost znanja za poslovne namene, novi stiki in izboljšano poslovanje ter **tehnološke izboljšave**. Vse skupine navajajo največjo koristnost usposabljanja v povezavi s tehnološkimi izboljšavami v podjetju.

#### **4.2.8 Pomembnost dejavnikov pri usposabljanju**

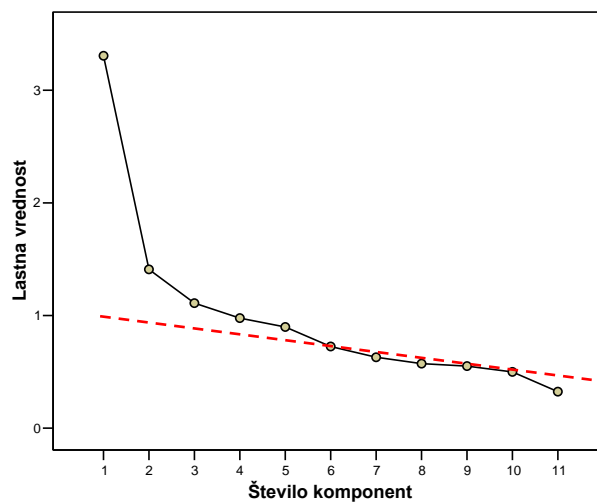
Anketirani podjetniki ocenjujejo na lestvici od 1 (sploh ne drži) do 5 (popolnoma drži) pomembnost 15 dejavnikov za usposabljanje. Najpomembnejši dejavniki pri usposabljanju po mnenju anketiranih podjetnikov so, da mora predavatelj pojasniti, če posameznik česa ne razume (povprečna vrednost je 4,7) da predava s pomočjo primerov (povprečna vrednost je 4,6) in da spodbuja k reševanju problemov ter da mora snov povezati z vsakdanjim življenjem (povprečna vrednost pri obeh trditvah je 4,5). Najmanj pa si želijo rutinskega reševanja nalog, povprečna vrednost je 1,9 (glej Graf 21).

Graf 21: Pomembnost dejavnikov pri usposabljanju



Na podlagi faktorjske analize, metod glavnih osi, in pravokotne rotacije izločimo 4 trditve in določimo 5 faktorjev, ki skupaj pojasnijo okoli 50 % skupne variance. Vse komunalitete presegajo vrednost 0,25. Po pravokotni rotaciji pojasnimo s prvim faktorjem 14 % variance, z drugim 11 %, s tretjim 9 %, četrtem in petim po 7 % (Priloga 9).

Graf 22: Pomembnost dejavnikov pri usposabljanju – diagram lastnih vrednosti



*Tabela 30: Pomembnost dejavnikov pri usposabljanju – faktorске uteži po pravokotni rotaciji*

	Faktor				
	1	2	3	4	5
Predavatelj mora predavati s pomočjo primerov.	0,758				
Predavatelj mora snov, ki jo obravnava, povezovati z vsakdanjim življenjem	0,599				
Predavatelj mora pojasniti, če česa niste razumeli.	0,589				
Predavatelj vključuje vprašanja za razmislek.		0,811			
Predavatelj spodbuja k reševanju problemov.	0,354	0,622			
Povabiti bi bilo treba uspešne podjetnike.			0,91		
Povabiti bi bilo treba tuje predavatelje.			0,372		
Slušatelji morajo dobiti povratno informacijo o kvaliteti pridobljenega znanja				0,634	
Slušatelji s pomočjo testov preverijo ali so se na usposabljanju				0,429	
Pomembno je iskanje uporabne vrednosti znanj.					0,539
Slušatelji samostojno zastavljajo in rešujejo probleme.					0,476

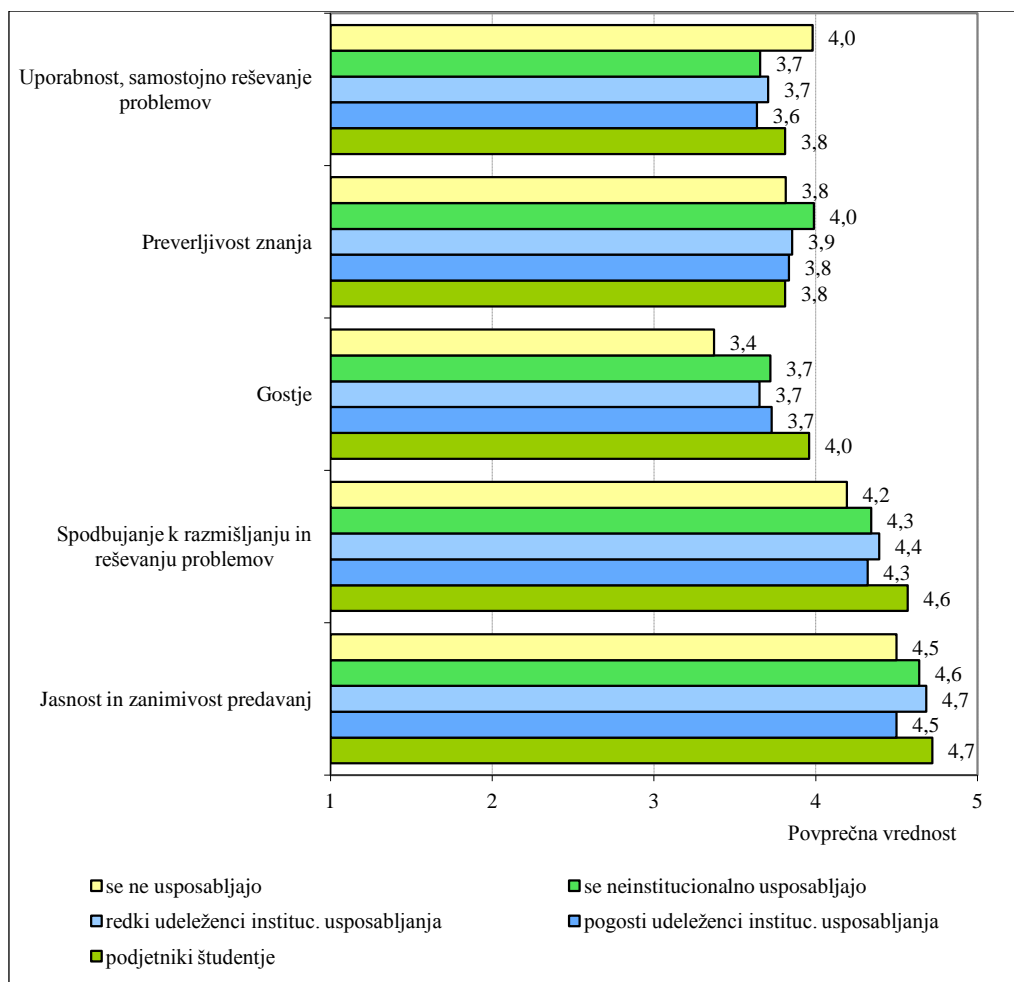
V gornji tabeli so predstavljene faktorске uteži po pravokotni rotaciji, ki so večje od 0,3. Faktorška struktura je dokaj čista, saj ima le ena spremenljivka faktorски uteži, večji od 0,3, na dveh faktorjih. Prvi faktor se nanaša na pomembnost **jasnosti in zanimivosti predavanj**, drugi na pomembnost **spodbujanja k razmišljanju in reševanju problemov**, tretji na **popestritev predavanj z zanimivimi in uspešnimi gosti**, četrti faktor na **preverljivost znanja** in peti faktor na **uporabnost in samostojno reševanje problemov**.

V nadaljevanju so predstavljene dimenzije, izračunane iz povprečja trditev, ki spadajo k določenemu faktorju. Novo dobljene dimenzije so torej spremenljivke Likertovega tipa. Za vse dimenzije lahko rečemo, da so pomembne, saj so ocenjene nad srednjo vrednostjo 3. Za podjetnike je najbolj pomembna jasnost in zanimivost predavanj, ki je ocenjena s povprečno oceno 4,6. Naslednja najpomembnejša dimenzija je spodbujanje k razmišljanju in reševanju problemov (4,4), sledijo preverljivost znanja (3,9), dimenziji uporabnost in samostojno reševanje problemov ter gostje pa sta ocenjeni s povprečno oceno 3,7.

V Grafu 23 pa prikazujemo pomembnost dejavnikov pri usposabljanju po posameznih skupinah. Vse skupine podjetnikov so podobno ocenjevale pomembnost dimenzij usposabljanja. Manjša odstopanja se kažejo pri dimenziji uporabnost in samostojno

reševanje problemov, ki se zdi podjetnikom, ki se ne usposablajo, za malenkost bolj pomembna kot ostalim (4,0). Preverljivost znanja je najpomembnejša za podjetnike, ki se neinstitucionalno usposablajo (4,0). Zanimivi gostje so najpomembnejši za podjetnike študente (4,0), manj pa za podjetnike, ki se ne usposablajo (3,4). Zelo pomembni sta za podjetnike študente dimenziji spodbujanje k razmišljanju in reševanju problemov (4,6) in jasnost in zanimivost predavanj (4,7). Razlike so vseeno premajhne, da bi jih lahko statistično potrdili.

*Graf 23: Pomembnost dejavnikov pri usposabljanju – povprečne ocene dimenzij po skupinah*



### Dejavniki pri izbiri institucije

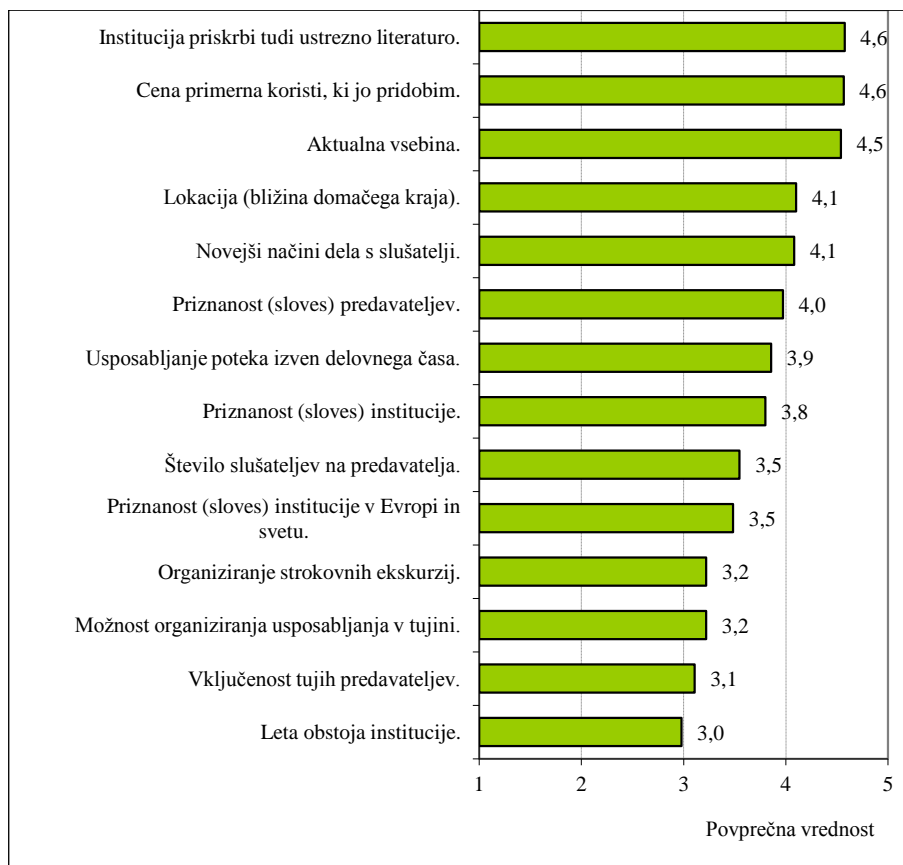
Za naslednji sklop, ki se nanaša na pomembnost dejavnikov pri izbiri institucije, obravnavamo 14 trditev.

Podjetniki kot kriterij za izbiro institucije predvsem upoštevajo, ali jim nudi ustrezno literaturo, ali je cena primerna v primerjavi s koristnostjo usposabljanja (povprečna vrednost pri obeh dejavnikih je 4,6) in ali je vsebina dovolj aktualna (povprečna vrednost



je 4,5). Najmanj pa so pomembni dejavniki leta obstoja institucije (povprečna vrednost je 3,0), vključenost tujih predavateljev (povprečna vrednost je 3,1), možnost organiziranja usposabljanja v tujini in organiziranje strokovnih ekskurzij (povprečna vrednost je 3,2).

*Graf 24: Dejavniki pri izbiri institucije*



S faktorško analizo oblikujemo iz 14 trditev štiri dimenzije dejavnikov, trditev, ki se nanaša na primernost cene glede na koristnost, pa obravnavamo posebej. Delež pojasnjene variance znaša 47,3 %.

Vse komunalitete presegajo vrednost 0,3. Po pravokotni rotaciji pojasnimo s prvim faktorjem 14 % variance, z drugim 13 %, s tretjim 10 %, s četrtem in petim po 9 % (Glej Priloga 10).

Graf 25: Pomembnost dejavnikov pri izbiri institucije – diagram lastnih vrednosti

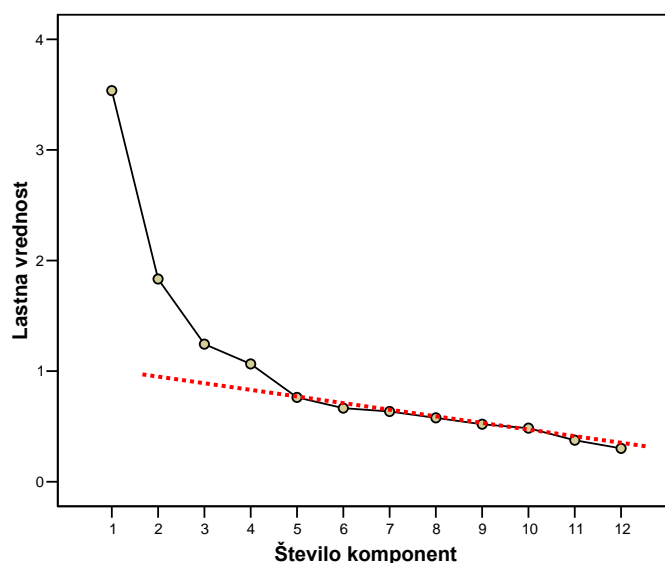


Tabela 31: Pomembnost dejavnikov pri izbiri institucije – faktorске uteži

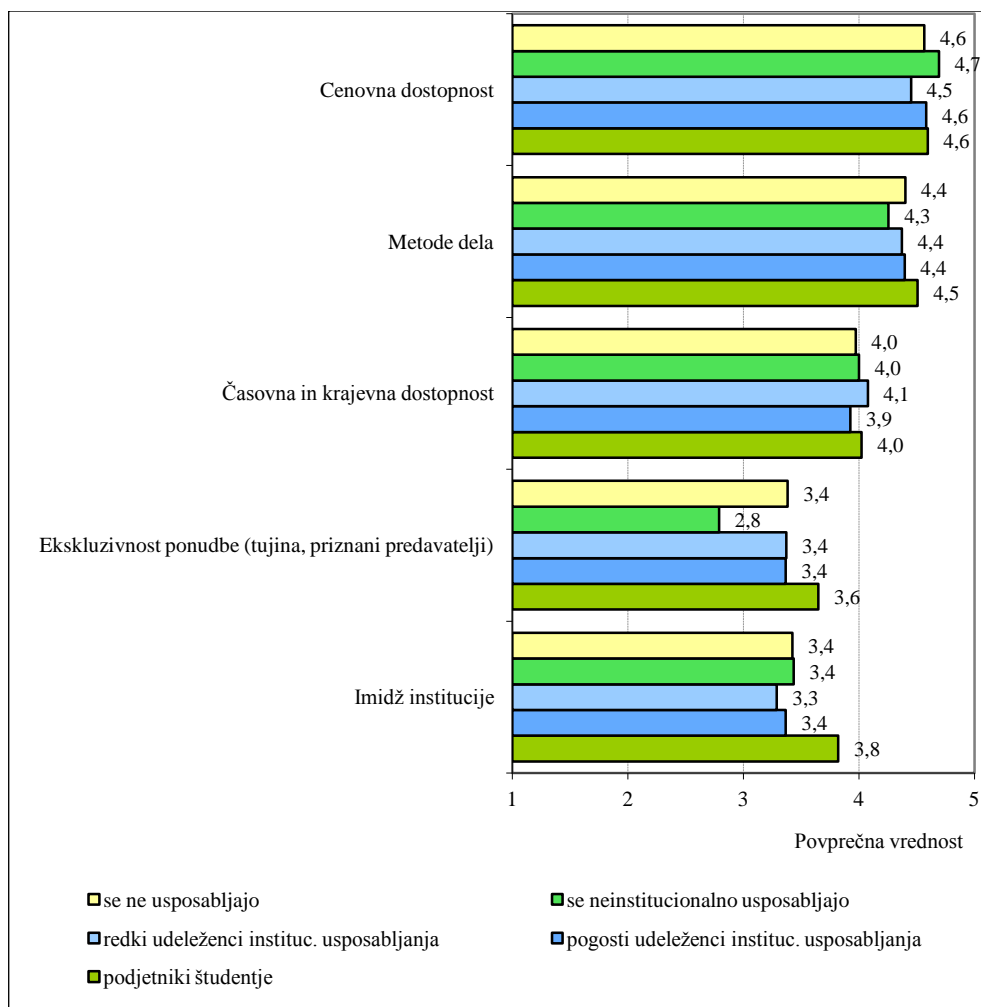
	Faktor			
	1	2	3	4
Priznanost (sloves) institucije	0,832			
Priznanost (sloves) institucije v Evropi in svetu	0,646	0,356		
Leta obstoja institucije	0,549			
Priznanost (sloves) predavateljev	0,389			
Možnost organiziranja usposabljanja v tujini		0,717		
Vključenost tujih predavateljev	0,317	0,697		
Organiziranje strokovnih ekskurzij		0,446		
Aktualna vsebina			0,688	
Institucija priskrbi tudi ustrezno literaturo			0,502	0,303
Novejši načini dela s slušatelji			0,48	
Usposabljanje poteka izven delovnega časa				0,736
Lokacija (bližina domačega kraja)				0,589

V gornji tabeli so predstavljene faktorске uteži po pravokotni rotaciji, ki so večje od 0,3. Prvi faktor se nanaša na **imidž institucije**, drugi na **ekskluzivnost ponudbe** (tujina, priznani predavatelji itd.), tretji na **časovno in krajevno dostopnost** in četrti faktor na **metode dela**. V nadaljevanju sestavimo nove spremenljivke Likertovega tipa, primernost cene pa obravnavamo kot samostojno dimenzijo, in sicer kot **cenovno dostopnost**.

Iz Grafa 25 je razvidno, da je vsem skupinam podjetnikov pri izbiri institucije najpomembnejša cenovna dostopnost, najbolj podjetnikom, ki se usposabljujejo neinstitucionalno (4,7), najmanj pa skupini redkih udeležencev institucionalnega

usposabljanja (4,5). Skoraj enako pomembne so metode dela, še posebej za podjetnike študente (4,5), najmanj pa za redke udeležence institucionalnega usposabljanja (4,3). Naslednja najpomembnejša dimenzija je krajevna in časovna dostopnost, ki je skoraj enako pomembna za vse skupine podjetnikov. Med skupinami se kaže precejšnja razlika v oceni dimenzije ekskluzivnost ponudbe. Za podjetnike študente je s povprečno oceno 3,6 najbolj pomembna, za redke udeležence institucionalnega usposabljanja pa s povprečno oceno 2,8 skoraj nepomembna. Podjetnikom študentom je dokaj pomemben tudi imidž institucije (3,8).

Graf 26: Dimenzije dejavnikov pri izbiri institucije



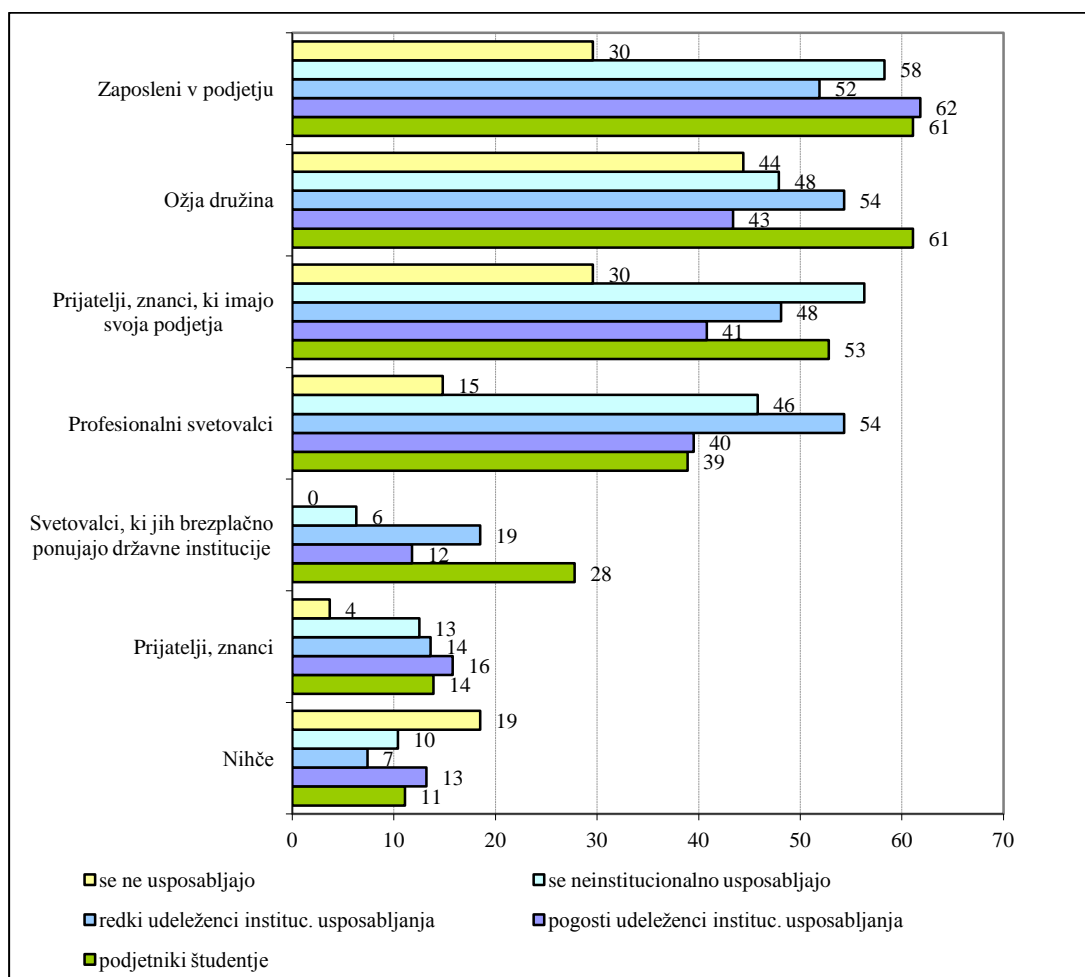
Pri usposabljanju je za vse skupine najbolj pomembna jasnost in zanimivost predavanj, pri izbiri institucije pa se vsi strinjajo, da je najpomembnejša cenovna dostopnost.

## 4.2.9 Pomoč pri upravljanju podjetja

Podjetniki potrebujejo pri poslovanju tudi pomoč okolja, na primer družine, prijateljev, znancev in drugih poslovnih partnerjev, kot so razni svetovalci in zaposleni v podjetju.

Podjetnikom ob pomembnih odločitvah v največji meri svetujejo zaposleni v podjetju, tako navaja 55 % podjetnikov. Polovica je deležna nasvetov ožje družine, 46 % jim svetujejo prijatelji, ki so tudi sami podjetniki, 42 % pa jih ima profesionalnega svetovalca. Manj kot 15 % podjetnikov je navedlo, da se posvetujejo s svetovalci, ki jih brezplačno ponujajo državne institucije, ali pa s prijatelji.

Graf 27: Svetovanje ob pomembnih odločitvah glede na skupine

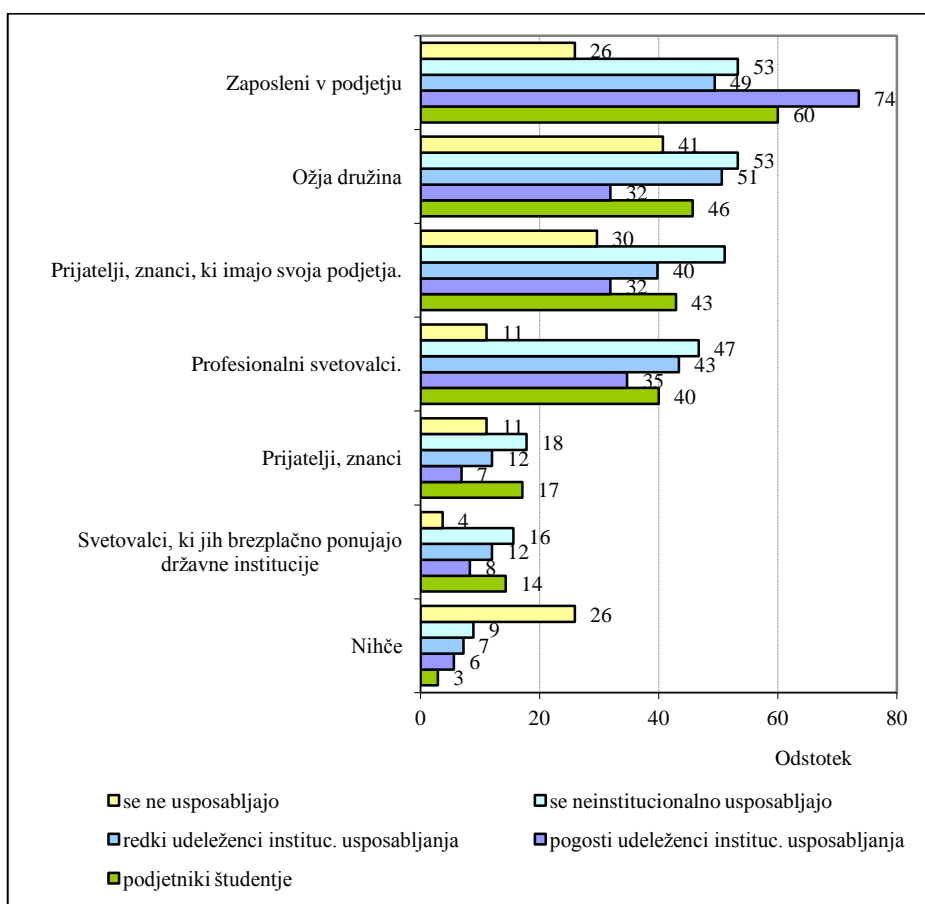


Primerjava rezultatov po skupinah pokaže, da se velik delež podjetnikov, ki se ne usposablja, nikoli ne posvetuje s profesionalnimi svetovalci (15 %), s svetovalci, ki jih brezplačno ponujajo državne institucije, pa sploh nihče. Na drugi strani polovica podjetnikov iz skupine (54 %), ki so redki udeleženci institucionalnega usposabljanja, poišče nasvet pri profesionalnih svetovalcih. Ta delež je podoben tudi v skupini

podjetnikov, ki se neinstucionalno usposabljujejo (46 %). Ta skupina odstopa tudi v tem, da v največjem deležu poišče pomoč med prijatelji in znanci, ki imajo sami podjetja (56 %). Zanimivo je tudi, da se v skupini podjetnikov, ki se ne usposabljujejo, le 29 % posvetuje z ožjimi družinskimi člani, medtem ko znaša ta delež v skupini podjetnikov študentov 60 %. Izpostavimo še, da v skupini podjetnikov študentov v precej večjem deležu kot ostalih skupinah (28 %) poiščejo nasvet pri svetovalcih, ki jih brezplačno ponujajo državne institucije. Razlike med skupinami lahko statistično potrdimo.

Zanimalo nas je tudi, s kom se podjetniki posvetujejo oziroma pogovorijo o tekočem poslovanju. Vrstni red in skupni deleži navedb so skoraj identični kot glede posvetovanja o pomembnih odločitvah.

Graf 28: Svetovanje in pogovor o tekočem poslovanju glede na skupine



Podjetniki, ki se ne usposabljujejo, se v manjšem deležu pogovorijo o tekočem poslovanju podjetja s profesionalnimi svetovalci (11 %), medtem ko znaša delež med podjetniki, ki se neinstucionalno usposabljujejo, kar 44 %. Skoraj tri četrtine podjetnikov, ki se pogosto institucionalno usposabljujejo, se posvetujejo z zaposlenimi, takih pa je le četrtina podjetnikov, ki se ne usposabljujejo. Četrtna slednjih se sploh z nikomer ne posvetuje, na

drugi strani pa znaša ta delež med podjetniki študenti komaj 2,7 %. Razlike med skupine so statistično značilne.

Na podlagi analize odgovorov o pomoči podjetniku oziroma njegovem posvetovanju z drugimi osebami ugotovimo, da je skupina podjetnikov, ki se ne usposablja, izrazito individualistična pri svojih odločitvah. Posvet s profesionalnimi svetovalci v največjem deležu opravljajo v skupini podjetnikov, ki se neinstucionalno usposablja, kar jim po vsej verjetnosti vzame manj časa, kot da bi se sami usposabljali. Skupini podjetnikov študentov in podjetnikov, ki so pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja, se tako glede pomembnih kot glede tekočih stvari v večjem deležu posvetujeta z zaposlenimi kot ostale skupine. Brezplačnih svetovalcev se v večjem deležu poslužujejo podjetniki študentje in tisti, ki so redki udeleženci institucionalnega usposabljanja.

Primerljivih podatkov o obisku podjetnikov pri profesionalnih svetovalcih za Slovenijo nimamo, vendar se obisk v zadnjih letih povečuje, čeprav še vedno premalo. O svetovanju pišemo v poglavju 1.3.4, Pridobivanje znanja.

#### **4.2.10 Mnenja o usposabljanju in izobraževanju**

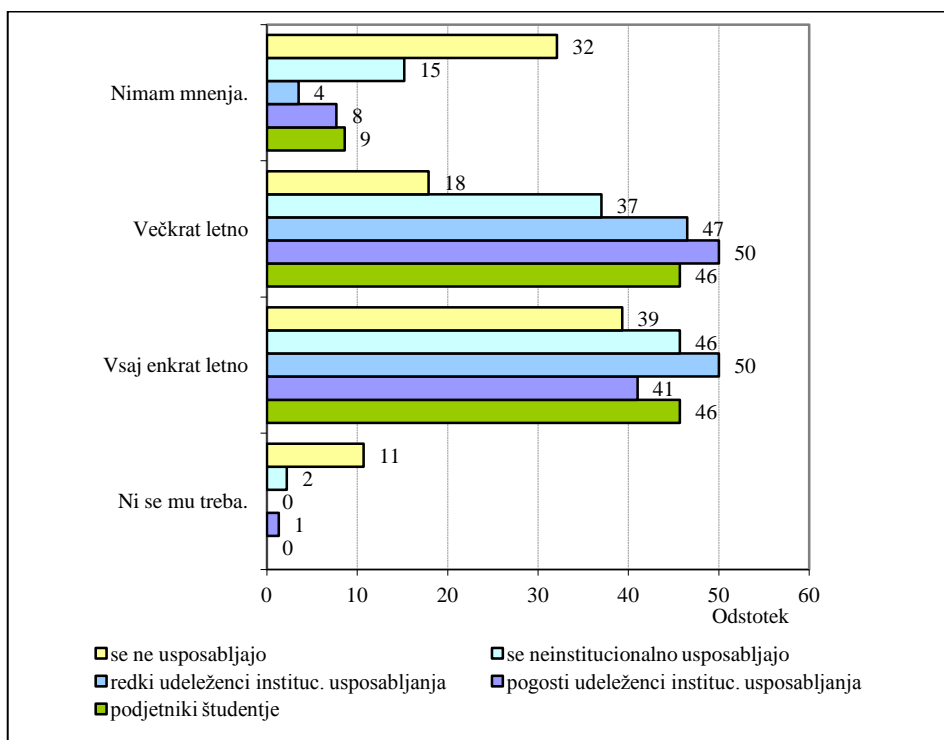
Podjetniki so si dokaj enotni glede trditve, da višja formalna izobrazba prispeva k večji rasti podjetja. Na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni, da se ne strinjajo, 5 pa, da se popolnoma strinjajo, znaša povprečna ocena 3,4, kar pomeni srednje strinjanje. Razlike med posameznimi skupine niso značilne, omenimo pa, da je najvišja povprečna ocena znotraj segmenta podjetnikov študentov (3,6), najnižja pa med tistimi, ki se ne usposablja (2,8).

Na vprašanje, kako pogosto, če sploh, bi se moral podjetnik usposabljeti, je le 2 % podjetnikov navedlo, da se mu ni treba, 45 % vsaj enkrat letno, 43 % večkrat letno, dobra desetina pa je odgovorila, da o tem nimajo mnenja.

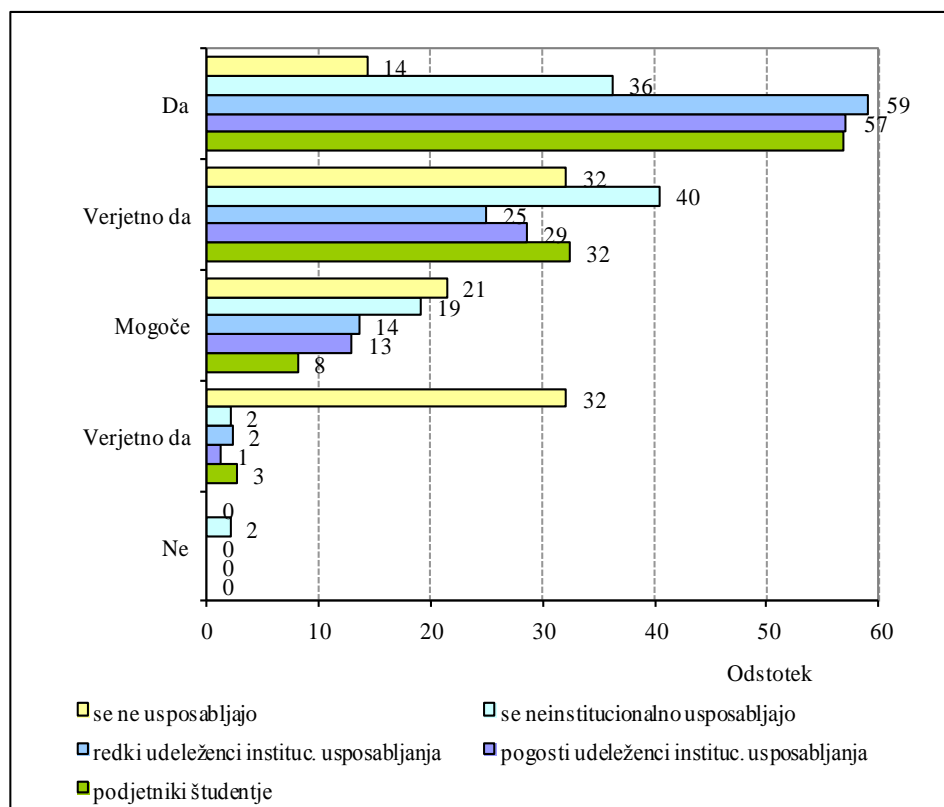
Med tistimi podjetniki (glej Graf 29), ki so odgovorili, da se jim ni treba usposabljeti, jih večina prihaja iz skupine tistih, ki se ne usposablja in predstavljajo več kot desetino skupine. Na drugi strani 18 % podjetnikov, ki se ne usposablja, meni, da bi se morali usposabljeti večkrat letno, v ostalih skupinah pa se ta delež giblje blizu 50 %. Razlike med skupinami lahko statistično potrdimo pri manj kot 1 % tveganju ( $p < 0,01$ ).

Polovica podjetnikov se namerava tudi v prihodnje usposabljeti, 30 % verjetno da, 14 % mogoče, 6 % pa verjetno ne ali zagotovo ne.

Graf 29: Kako pogosto naj se podjetniki usposabljaajo



Graf 30: Verjetnost ponovnega obiska usposabljanja glede na skupine



Najmanjši delež podjetnikov, ki so navedli, da se bodo zagotovo udeležili usposabljanja, je med podjetniki, ki se tudi sicer ne usposabljujejo (14 %), medtem ko znaša ta delež med podjetniki študenti, pogostimi in redkimi udeleženci institucionalnega usposabljanja, blizu 60 %. Velika večina podjetnikov, ki se zagotovo ali verjetno ne nameravajo udeležiti usposabljanja, prihaja iz vrst podjetnikov, ki se ne usposabljujejo in predstavljajo skoraj tretjino skupine. Mnenje o usposabljanju tudi v prihodnje se razlikuje glede na skupine podjetnikov. Razlike med skupinami lahko statistično potrdimo pri manj kot 1 % tveganju ( $p < 0,01$ ).

#### **4.2.11 Pomembnost dejavnikov za rast podjetja**

Podjetniki 10 dejavnikov, ki naj bi bili pomembni za rast podjetja, razvrščajo od najpomembnejšega do najmanj pomembnega. Najnižje povprečje ranga, to pomeni v povprečju največjo pomembnost, je pri navedbi konkurenčen proizvod ali storitev (3,5), nato dobro poznavanje trga (3,8), sledita znanje na tehničnem in strokovnem področju (4,6) ter želja po rasti (4,9). Najmanj pomembne naj bi bile sorodstvene vezi (7,8). Identičen vrstni red najpomembnejših dejavnikov dobimo, če izračunamo deleže treh najpomembnejših rangov.

V Grafu 31 vidimo, da so zelo podobni deleži treh najpomembnejših navedb so med posameznimi skupinami, večje odstopanje je le glede okolja, primernega za rast, ki ga je navedlo 38 % podjetnikov znotraj skupine tistih, ki se neinstitucionalno usposabljujejo in le 6 % podjetnikov, ki se ne usposabljujejo. Razliko lahko potrdimo pri manj kot 5 % tveganju ( $p < 0,05$ ).

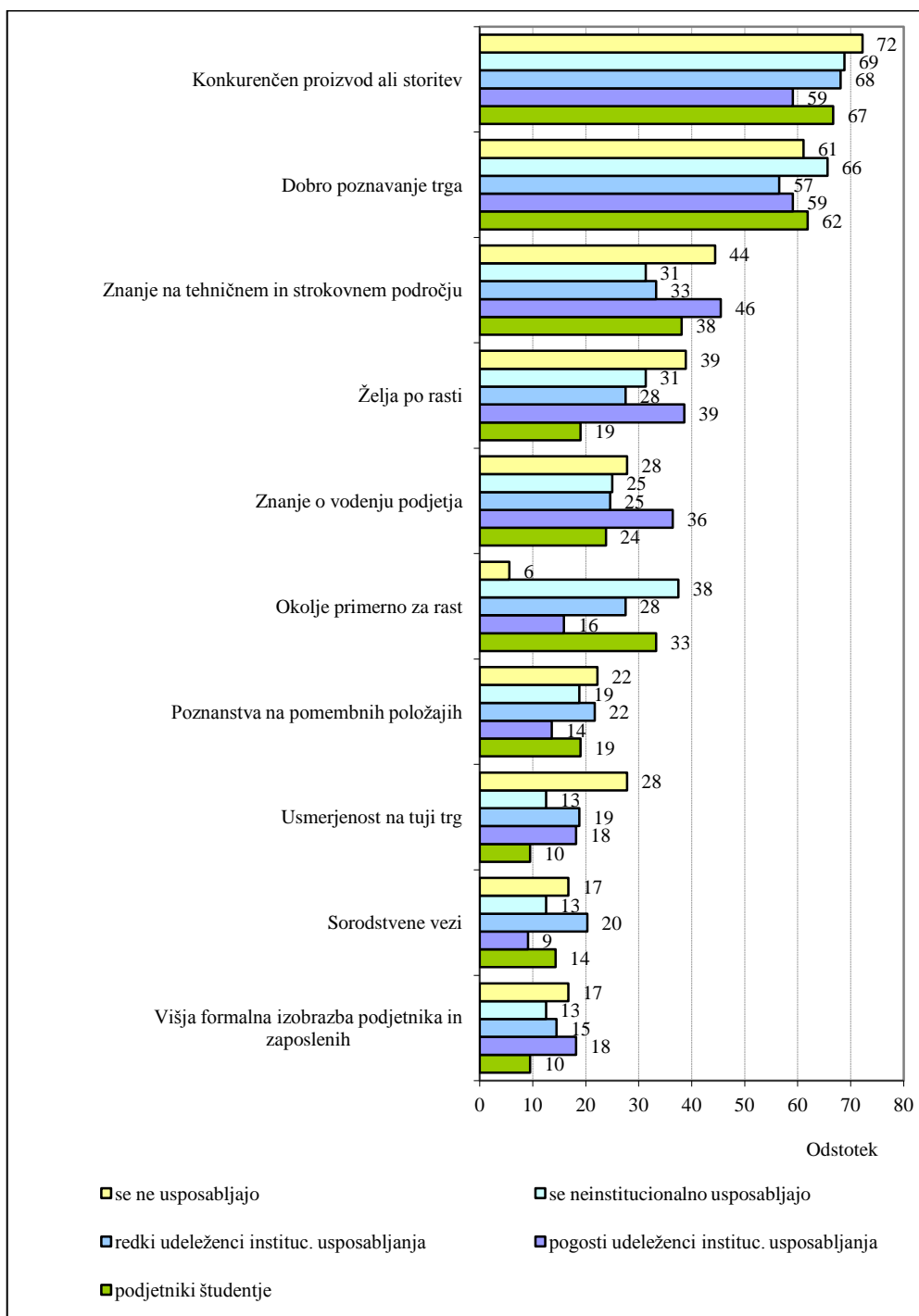
Vse skupine navajajo na prvem mestu konkurenčen proizvod, na drugem dobro poznavanje trga, na tretjem pa znanje na tehničnem in strokovnem področju, na katerem podjetje deluje.

#### **4.2.12 Politika usposabljanja in izobraževanja zaposlenih v podjetju**

Naslednji sklop osmih vprašanj se nanaša na izobraževanje oziroma usposabljanje zaposlenih. Štiri petine podjetij svoje zaposlene usposablja, 44 % pa izobražuje, vendar pa ima le četrtina podjetij letni načrt usposabljanja, 17 % pa letni načrt izobraževanja. Tri desetine zaposlenih podjetniku sami predlagajo, da bi se radi usposabljali, 27 % pa, da bi se radi izobraževali. Dobra tretjina podjetnikov svoje zaposlene nagradi, če se usposabljujejo, četrtina pa, če se zaposleni izobražujejo.

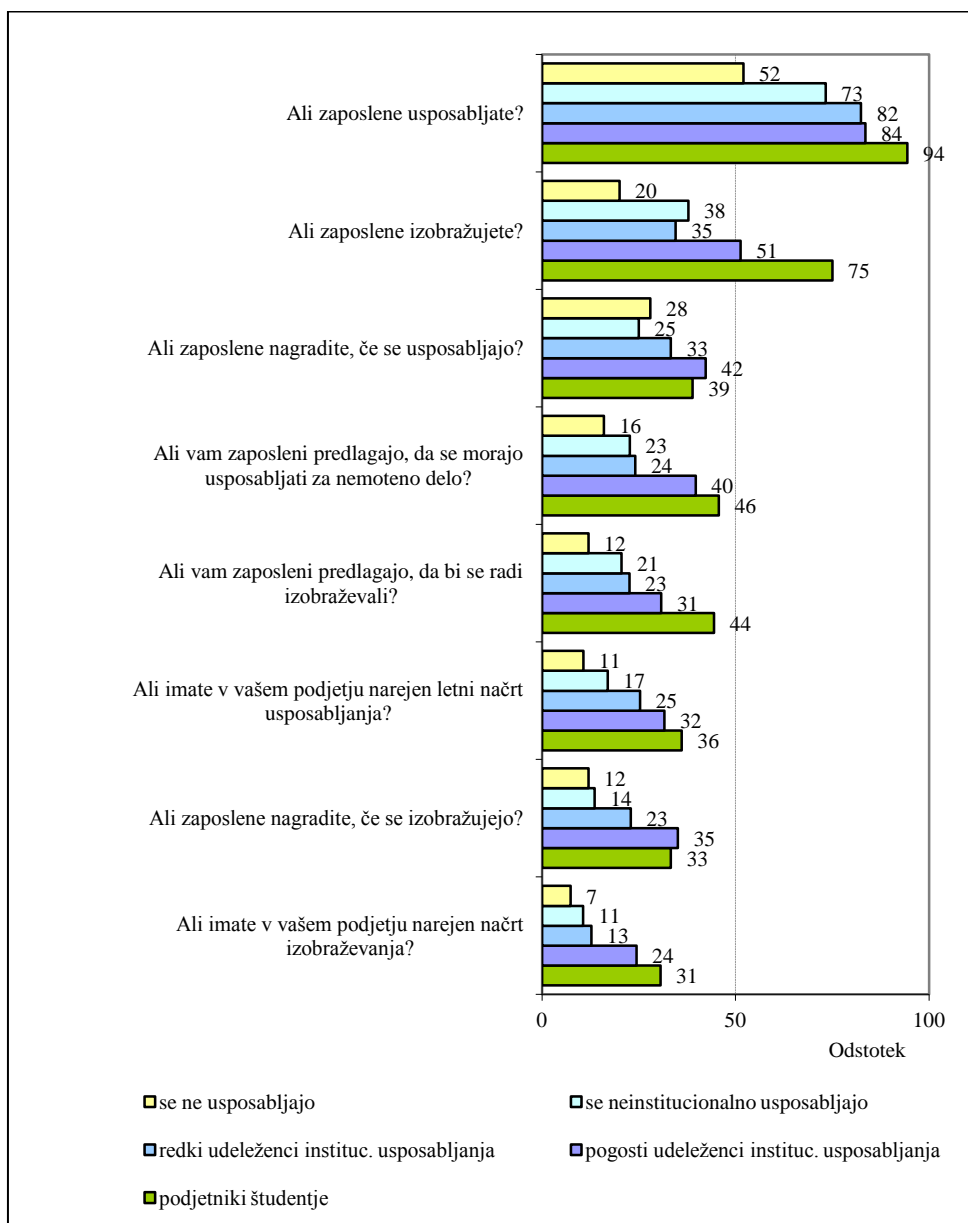


Graf 31: Pomembnost dejavnikov za rast podjetja (delež treh najpomembnejših navedb)



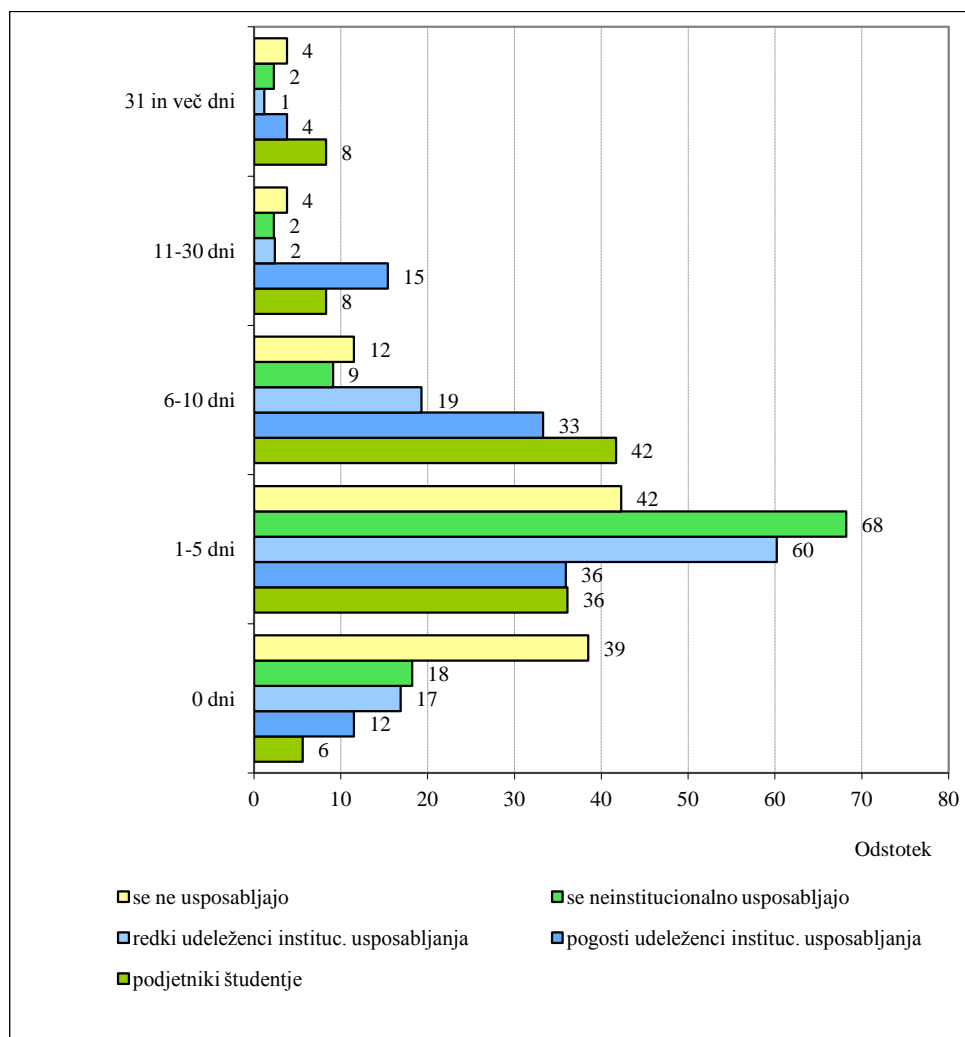
Razlike med skupinami (glej Graf 32) se kažejo predvsem glede usposabljanja in izobraževanja zaposlenih. Velika večina podjetnikov študentov tudi usposablja zaposlene (94 %) ali pa celo izobražuje (75 %). Na drugi strani le nekaj več kot polovica podjetnikov, ki se sami ne usposabljajo, usposablja zaposlene, petina pa jih izobražuje. Razlike med skupinami lahko potrdimo pri manj kot 5 % tveganju ( $p < 0,05$ ).

Graf 32: Usposabljanje in izobraževanje zaposlenih



Pri naslednjem vprašanju, koliko časa letno namenijo podjetniki usposabljanju zaposlenih, se pokaže manjša diskrepanca s prejšnjim vprašanjem, kjer je 20 % podjetnikov navedlo, da svojih zaposlenih ne usposabljujejo, pri vprašanju, koliko časa namenijo usposabljanju zaposlenih, pa vidimo, da jih 16 % nameni 0 dni usposabljanju, torej se podatka za 4 odstotne točke razlikujeta. Najpogostejša so usposabljanja krajša, ki skupno trajajo do 5 dni (49 %). Slaba četrtina skupno nameni usposabljanju 6 do 10 dni, le dobra desetina pa več kot 10 dni.

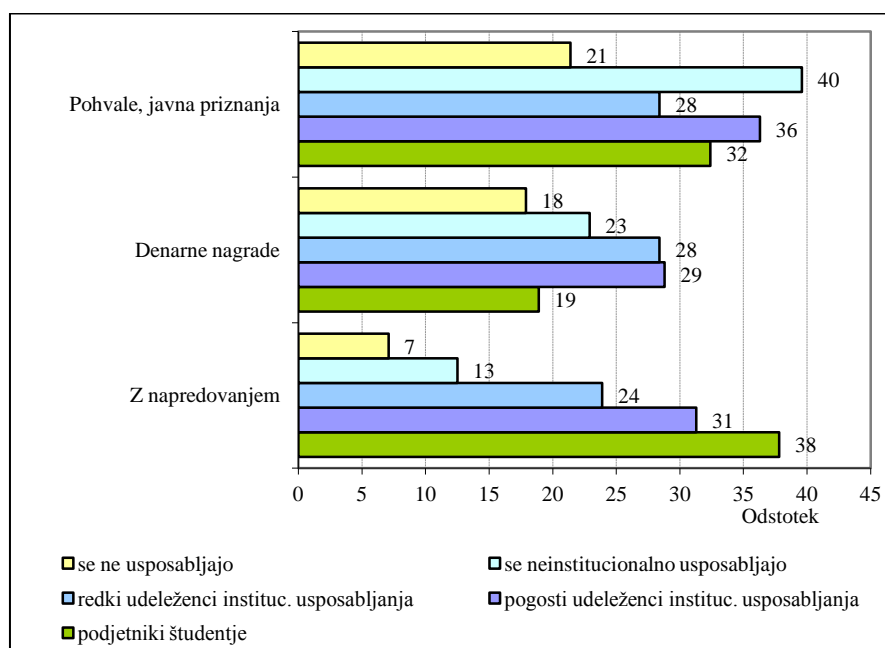
Graf 33: Število dni letno za usposabljanje zaposlenih glede na skupine



Po pričakovanju največ podjetnikov, ki se sami ne usposabljaajo, ne usposabljaajo tudi svojih zaposlenih (39 %), za razliko od skupine podjetnikov študentov, med katerimi jih samo 6 % ne usposablja zaposlenih. V tej skupini podjetnikov jih skupno 16 % nameni nad 10 dni letno za usposabljanje zaposlenih, polovica od teh celo več kot 30 dni. Ta delež pa je v skupini podjetnikov, ki so pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja, celo nekoliko višji (19 %). Zanimivo je, da znaša ta delež v skupini podjetnikov, ki se ne usposabljaajo, 8 %, v skupinah podjetnikov, ki so redki udeleženci neinstitucionalnega usposabljanja ali se neinstitucionalno usposabljaajo, pa je manjši od 5 %. Razlike lahko potrdimo pri manj kot 1 % tveganju ( $p < 0,01$ ).

Dve tretjini podjetnikov nagrajuje svoje zaposlene, najpogosteje s pohvalami in z javnimi priznanji (32 %) ali pa denarnimi nagradami (25 %) in/ali napredovanjem (24 %).

Graf 34: Oblika motivacije za usposabljanje glede na skupine



Podjetniki študentje najpogosteje zaposlene nagradijo z napredovanjem (38 %) ali priznanji (32 %), manj pa z denarnimi nagradami (19 %). Podjetniki, ki so pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja, najpogosteje pohvalijo oziroma podelijo priznanja zaposlenim, ki se usposabljujejo (37 %), vendar v podobnem deležu tudi zaposlenim omogočijo napredovanje (31 %) ali/in jih denarno nagradijo (29 %). Podjetniki, ki so redki udeleženci institucionalnega usposabljanja, v enaki meri dajejo denarne nagrade kot priznanja oziroma pohvale (28 %), nekoliko manjši je delež glede napredovanja (24 %). Podjetniki, ki se neinstitucionalno usposabljujejo, najpogosteje izrekajo pohvale svojim zaposlenim (40 %), redka pa je praksa denarnih nagrad (13 %). Še bolj redko denarno nagradujejo zaposlene podjetniki, ki se ne usposabljujejo (7 %), deleži kakršne koli oblike nagradjevanja so v tej skupini najmanjši. Največje razlike med skupinami se kažejo glede napredovanja zaposlenih, hkrati pa je treba upoštevati, da obstajajo razlike tudi v številu zaposlenih, ki je v povprečju največje v skupini podjetnikov študentov, najmanjše pa v skupini, ki se ne usposabljujejo.

Večina podjetnikov (82 %) meni, da zaposleni uporabljajo novo pridobljeno znanje pri svojem delu, 26 % pa jih v svojem podjetju tudi meri, ali je usposabljanje prineslo kakšne spremembe v podjetju.

V poglavju 2.3. Načrtovanje podjetniškega izobraževanja in usposabljanja, pišemo, da je v Sloveniji polovica podjetnikov v malih podjetjih odgovorna za izobraževanje zaposlenih (Sočan, 2004, str. 30). Pišemo o pomembnosti letnega načrta izobraževanja in/ali usposabljanja in o nagradjevanju zaposlenih, ki se izobražujejo in/ali usposabljujejo. V našem vzorcu 80 % podjetnikov zaposlene usposablja, 44 % pa izobražuje, največ v skupini

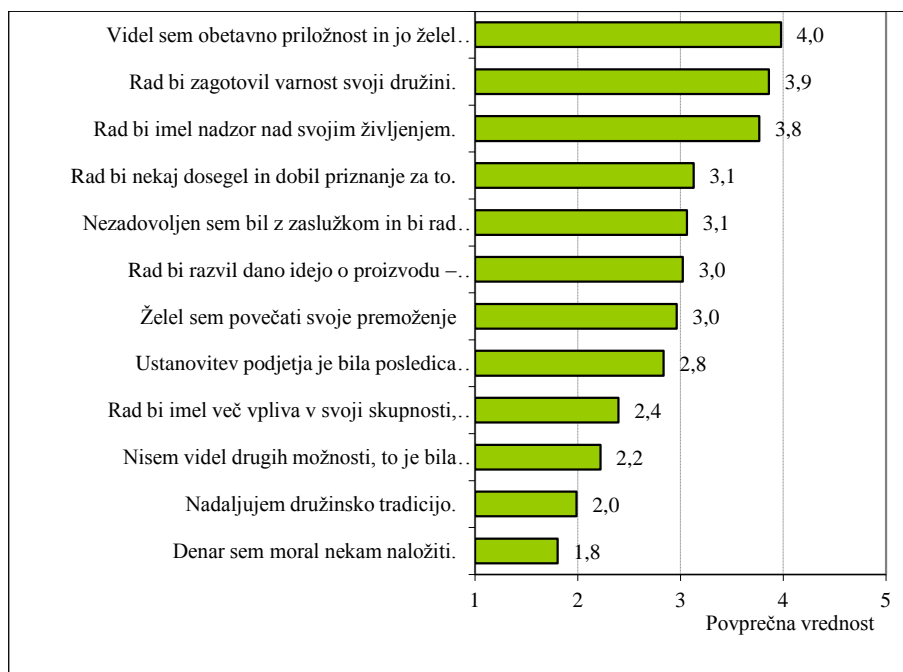
podjetnikov študentov in najmanj v skupini podjetnikov, ki se ne usposablajo. Letni načrt usposabljanja ima narejenih 25 % vprašanih, 17 % pa jih ima letni načrt izobraževanja.

#### 4.2.13 Razlogi za ustanovitev podjetja

V nadaljevanju ugotavljamo tudi vzroke za ustanovitev podjetja glede na skupine podjetnikov, saj želimo izvedeti, ali se razlikujejo med tistimi, ki se izobražujejo in/ali usposablajo, in tistimi, ki se ne.

Podjetniki ocenjujejo na lestvici od 1 (nepomembno) do 5 (zelo pomembno) 12 razlogov za ustanovitev podjetja.

*Graf 35: Razlogi za ustanovitev podjetja – povprečne vrednosti*

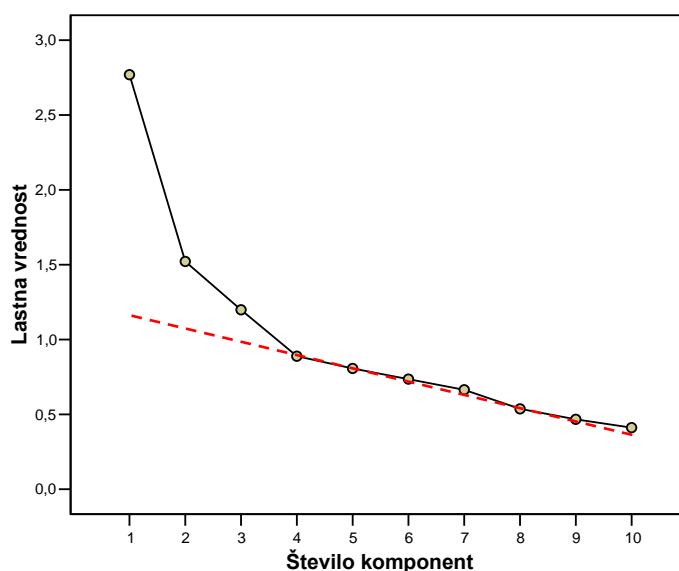


Glede na pomembnost izstopajo trije razlogi za odločitev o ustanovitvi svojega podjetja, obetavna priložnost, ki jo je podjetnik hotel izkoristiti (povprečna vrednost je 4,0), varnost za družino (povprečna vrednost je 3,9) in želja po dosežku in priznanju (povprečna vrednost je 3,8). Najmanj pa je pogosta trditev, da je bilo treba denar nekam naložiti (povprečna vrednost je 1,8).

V nadaljevanju naredimo še faktorsko analizo ( $KMO=0,697$ ), na podlagi njenih rezultatov pa oblikujemo nove dimenzije in tako združimo tiste spremenljivke, ki so medsebojno dobro povezane. Izkaže se, da je večina trditev šibko medsebojno povezanih, dve (Rad bi razvil idejo o novem proizvodu/storitvi in Denar sem moral nekam naložiti) pa skorajda ne

korelirata z nobeno od preostalih, zato ju iz faktorkega modela izločili. Diagram lastnih vrednosti sicer kaže na rešitev s tremi faktorji, vendar pa vsebinsko niso sprejemljivi in tudi delež pojasnjene variance je dokaj nizek (37 %). Vsebinsko sprejemljiva je rešitev s petimi faktorji z deležem pojasnjene variance 46 %, kar je zgornja meja pri tolikem številu spremenljivk.

Graf 36: Razlogi za ustanovitev podjetja – diagram glavnih komponent



Po pravokotni rotaciji pa se delež pojasnjene variance porazdeli enakomerno, to je okoli 10 % med tri faktorje, 9 % na četrtega in zgolj 4 % na petega (glej Priloga 11).

Iz Tabele 32 je razvidno, da smo dobili 5 faktorjev. Prvi faktor se nanaša na ustanovitev podjetja zaradi **ekonomske nuje**, drugi faktor na **željo po povečanju premoženja**, tretji na **lastno oziroma družinsko finančno neodvisnost**, četrti na **poslovne in druge izzive** in zadnji na **ohranjanje družinske tradicije**. Majhno število trditev (med 1 in 3) za posamezen faktor sicer precej zmanjšuje zanesljivost merskega instrumenta, vendar jih ni vsebinsko smiselno združevati v manj dimenzij, tako da ostanemo pri tej rešitvi. Tako kot v prejšnjih primerih, tudi v tem primeru sestavimo pet novih spremenljivk Likertovega tipa, izračunanih kot povprečje trditev, ki sodijo v isto dimenzijo.

Lahko vidimo, da je najpomembnejši dejavnik pri odločitvi za ustanovitev lastnega podjetja lastna oziroma družinska neodvisnost (3,9). Naslednja dejavnika sta poslovni in drugi izzivi ter želja po povečanju premoženja (3,2). Ostala dva dejavnika nista pomembna, saj sta ocenjena s povprečno oceno pod 3, ekonomska nuja z oceno 2,7 in ohranjanje družinske tradicije z 2.

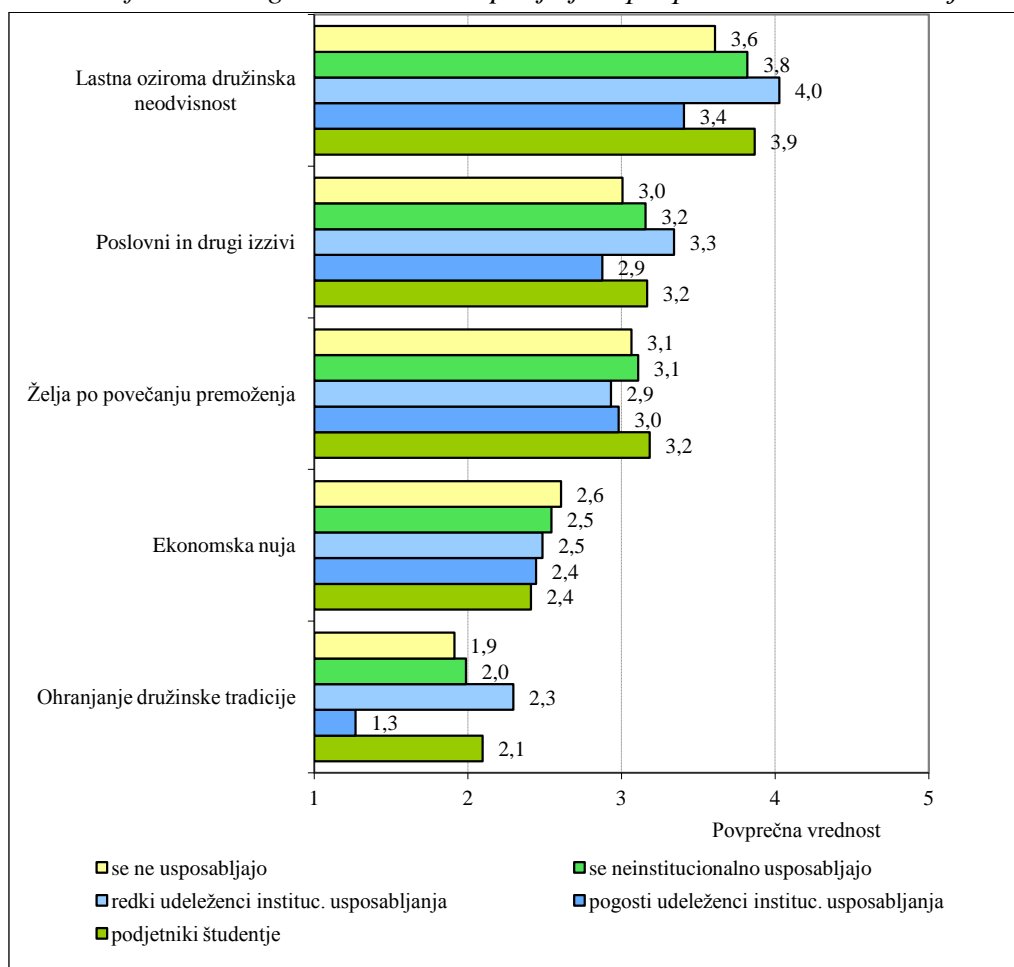
Tabela 32: Razlogi za ustanovitev podjetja – faktorske uteži

	Faktor				
	1	2	3	4	5
Nisem videl drugih možnosti, to je bila edina možnost za delo	0,701				
Ustanovitev podjetja je bila posledica ekonomske nuje	0,652				
Nezadovoljen sem bil z zaslužkom in bi rad dobil več		0,607			
Želel sem povečati svoje premoženje		0,545			
Rad bi imel nadzor nad svojim življenjem			0,81		
Rad bi zagotovil varnost svoji družini		0,457	0,514		
Rad bi imel več vpliva v svoji skupnosti, okolju				0,543	
Rad bi razvil dano idejo o proizvodu – storitvi				0,524	
Videl sem obetavno priložnost in jo želel uresničiti				0,485	
Nadaljujem družinsko tradicijo					0,596

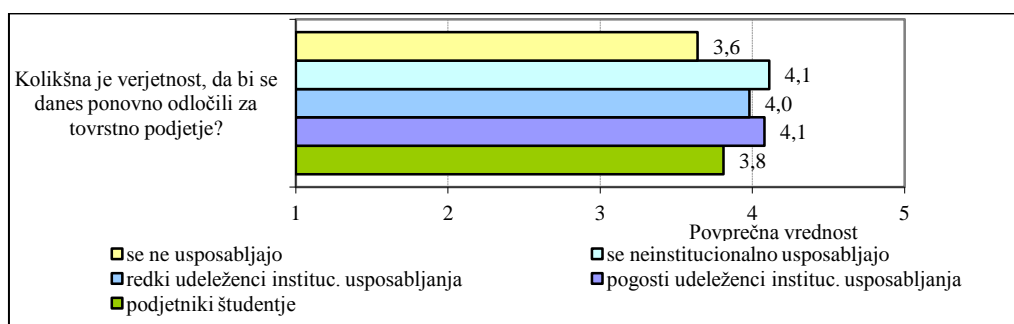
V Grafu 37 lahko vidimo, da so si vse skupine podjetnikov dokaj podobne v razlogih za ustanovitev podjetja. Manjše odstopanje je glede dejavnika lastna oziroma družinska neodvisnost, ki je bolj značilna za podjetnike študente ali podjetnike, ki so redki udeleženci institucionalnega usposabljanja, manj pa za podjetnike, ki so pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja. Največje odstopanje je pri dejavniku ohranjanje družinske tradicije, ki je povsem nepomemben za skupino podjetnikov, ko so pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja. Razlike med skupinami so premajhne, da bi jih statistično potrdili.

Na vprašanje (glej Graf 38), ali bi se ponovno odločili za ustanovitev tovrstnega podjetja, večina podjetnikov (69 %) odgovarja na lestvici od 1 (sploh ne bi ustanovil podjetja) do 5 (ustanovil bi popolnoma enako podjetje) z ocenama 4 in 5, kar pomeni, da so v glavnem zadovoljni z odločitvijo, da so se samostojno podali v poslovne vode. Le 12 % podjetnikov podaja oceno 1 oziroma 2. Največji delež nezadovoljnih s svojo odločitvijo je med podjetniki, ki se ne usposablajo (21 %), najmanjši pa med podjetniki, ki se neinstitucionalno usposablajo (7 %).

Graf 37: Razlogi za ustanovitev podjetja – povprečne ocene dimenzij



Graf 38: Verjetnost za ponovno odločitev za podjetje glede na skupine



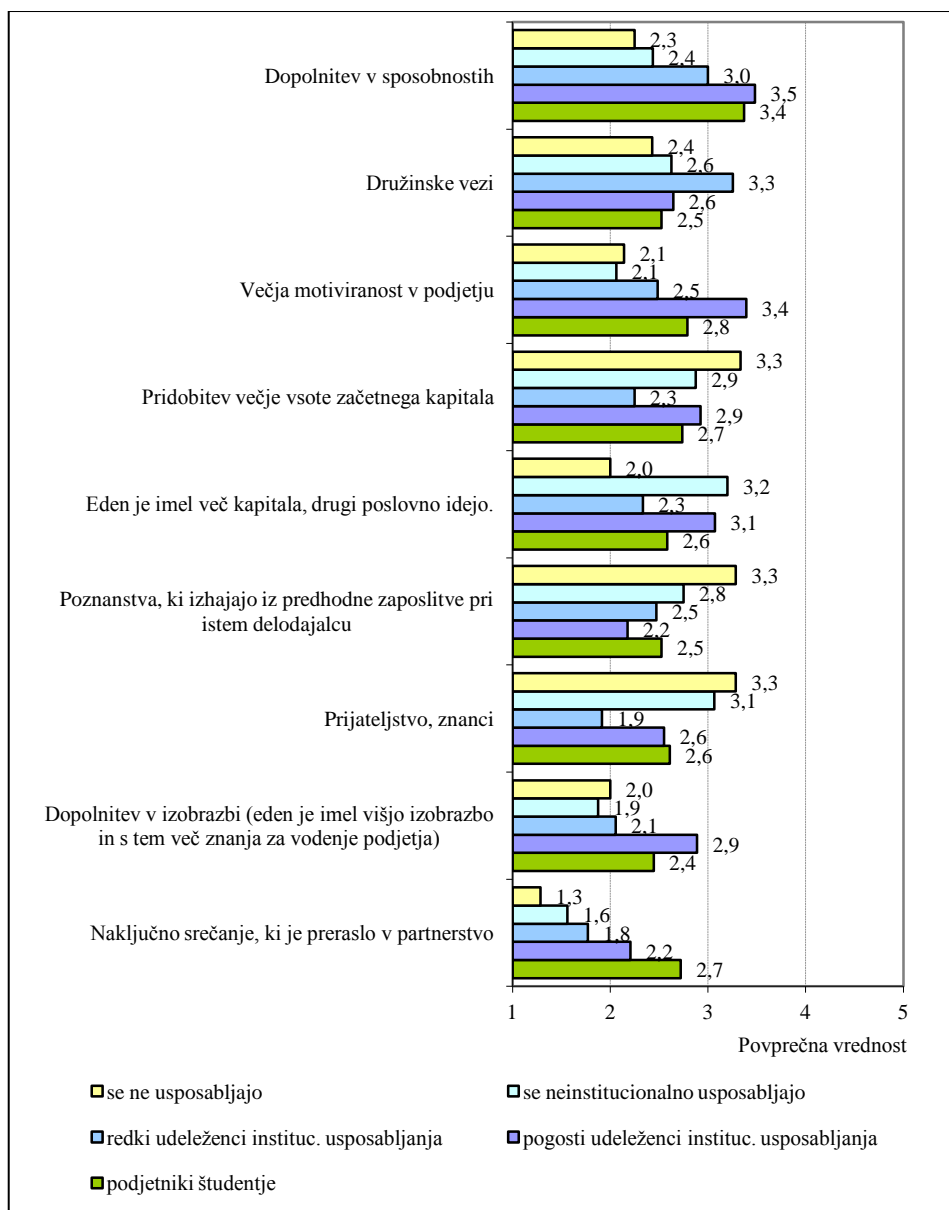
Povprečne ocene se med posameznimi skupinami bistveno ne razlikujejo. V povprečju najbolj zadovoljni so v skupinah podjetnikov, ki so bodisi pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja ali se neinstitucionalno usposabljujejo (4,1), najmanj pa v skupini podjetnikov, ki se ne usposabljujejo. Presenetljivo nizka pa je povprečna ocena pri podjetnikih študentih (3,8). Razlike med skupinami so premajhne, da bi jih statistično potrdili.

Tisti podjetniki, ki niso sami ustanovili podjetja, na lestvici od 1 (nepomembno) do 5 (zelo pomembno) ocenjujejo razloge za skupno ustanovitev. Glede na to, da nobena povprečna



ocena ne presega srednje vrednosti 3, sklepamo, da med ponujenimi devetimi razlogi nismo podali vseh bistvenih. Še najpomembnejši razlog je dopolnitev v sposobnostih, kot na primer, da je eden dober prodajalec, drugi pa dober tehnolog – ocenjen je bil s povprečno oceno 3. Ostali razlogi si glede na pomembnost sledijo v naslednjem vrstnem redu: družinske vezi (2,8), večja motiviranost (2,7), pridobitev večje vsote kapitala (2,7), eden je imel večjo vsoto kapitala, drugi poslovno idejo (2,7), poznanstva, ki izhajajo iz predhodne zaposlitve (2,5), prijateljstvo, znanci (2,5), dopolnitev v izobrazbi (2,3) in naključno srečanje, ki je preraslo v poslovno partnerstvo (2,0).

Graf 39: Razlogi za skupno ustanovitev podjetja



Razlika med skupinami se pokaže v razlogu **naključno srečanje, ki je preraslo v partnerstvo**, ki so ga v skupini podjetnikov študentov ocenili s povprečno oceno 2,7, v

skupini, ki se ne usposabljaajo, pa s povprečno oceno 1,3 ( $p < 0,05$ ). Nadalje je razlog **večja motiviranost v podjetju** v povprečju precej bolj pomemben v skupini podjetnikov, ki so pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja (3,4) kot v ostalih skupinah ( $p < 0,05$ ). Razlog **prijateljstvo, znanci** so najvišje ocenili v skupini podjetnikov, ki se ne usposabljaajo (3,3), najmanj pa v skupini podjetnikov, ki so redki udeleženci institucionalnega usposabljanja (1,9). Razlike so v tem primeru na robu statistične značilnosti ( $p = 0,057$ ). Omenimo še razlog **dopolnitev v sposobnostih**, ki so ga nad srednjo vrednostjo ocenili v skupini podjetnikov študentov (3,4) in v skupini, ki so pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja (3,5), nizko pa predvsem v skupini podjetnikov, ki se ne usposabljaajo (2,3). Razlika je statistično značilna pri tveganju, manjšem od 10 %. Zaradi majhnega podvzorca (105 podjetnikov), predvsem pa majhne podskupine podjetnikov, ki se ne usposabljaajo, v kateri je le 9 podjetnikov, ne moremo potrditi drugih razlik v povprečnih ocenah. Povzemimo še najpomembnejši razlog za skupno ustanovitev podjetja za vsako skupino posebej:

- podjetniki študentje: dopolnitev v sposobnostih (3,4);
- podjetniki, ki so pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja: dopolnitev v sposobnostih (3,5);
- podjetniki, ki so redki udeleženci institucionalnega usposabljanja: družinske vezi (3,3).
- podjetniki, ki se neinstitucionalno usposabljaajo: eden je imel več kapitala, drugi poslovno idejo (3,2);
- podjetniki, ki se ne usposabljaajo: pridobitev večje vsote kapitala, poznanstva, ki izhajajo iz predhodne zaposlitve pri istem delodajalcu, in prijateljstvo, znanci (3,3).

Kot vidimo, se najpomembnejši razlogi glede na posamezne skupine precej razlikujejo.

### 4.3 Predstavitev odvisne spremenljivke

Uspešnost podjetja je definirana z dvema dimenzijama, eno finančno, ki jo sestavimo na podlagi finančnih kazalnikov, druga pa se nanaša na podjetnikovo percepcijo uspešnosti njegovega podjetja. Nekatera podjetja (34) ne navajajo vrednosti kazalnikov ali pa podajajo vrednosti le enega od njih. Razlog za tolikšno število manjkajočih vrednosti je tudi v tem, da so nekatera podjetja mlajša od štirih let, pogosto pa anketiranci podatka ne navajajo, ker ga ne vedo. Da bi zmanjšali število manjkajočih vrednosti, smo podatke poiskali v iBonu, s katerim smo preverili tudi nekatere druge podatke, ki jih podjetja navajajo. Na podlagi naključnega preverjanja ugotovimo, da so anketiranci pravilno določili rang uspešnosti svojega podjetja, kar kaže na veliko zanesljivost pridobljenih podatkov. Teoretična podlaga za oblikovanje odvisne spremenljivke je podana v poglavju 1.5, Podjetniški uspeh.

### 4.3.1 Rast podjetja

Rast podjetja merimo s tremi indikatorji:

- povprečna letna stopnja rasti prodaje v zadnjih štirih letih,
- povprečna letna stopnja rasti dobička v zadnjih štirih letih,
- povprečna letna stopnja rasti števila zaposlenih v zadnjih štirih letih.

Tabela 33: Frekvenčna porazdelitev kazalcev rasti podjetja

Letna stopnja rasti v zadnjih 4 letih	Prodaja	Dobiček	Zaposleni
-10 % ali manj	4 %	4 %	9 %
0 % do 10%	8 %	9 %	24 %
Nad 0 do 5 %	21 %	30 %	36 %
Nad 5 do 10 %	26 %	27 %	9 %
Nad 10 do 15 %	12 %	11 %	6 %
Nad 15 do 20 %	11 %	9 %	5 %
Nad 20 do 30 %	9 %	5 %	6 %
Nad 30 do 40 %	3 %	2 %	1 %
Nad 40 %	6 %	3 %	4 %
Skupaj	268	254	269
Manjkajoči podatek	16	30	15
Skupaj	284	284	284

Novo dimenzijo sestavimo na podlagi povprečja rangov, pri čemer predpostavljamo, da je prispevek vseh treh kazalnikov enak.

Nova spremenljivka – dimenzija finančne uspešnosti **rast podjetja** – se porazdeljuje rahlo asimetrično v desno, kar pomeni, da je malo podjetij v visoko rastjo. Koeficienta sploščenosti in asimetrije sta manjša od abs(1), kar kaže na dokaj normalno porazdelitev (glej Graf 40).

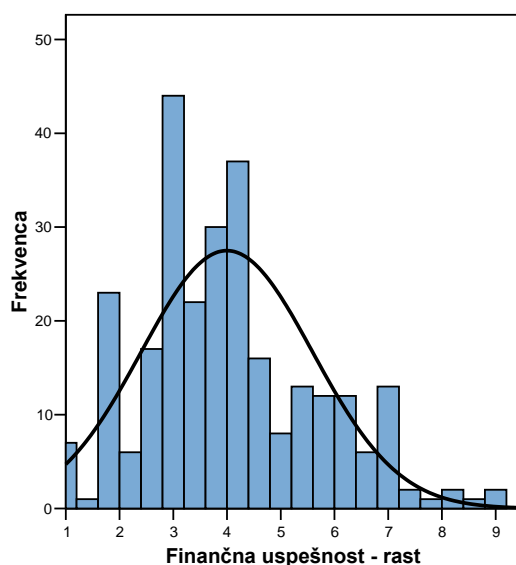
### 4.3.2 Nefinančna uspešnost

Nefinančna uspešnost je merjena na podlagi 7 indikatorjev, ki opisujejo posameznikovo percepcijo uspešnosti njegovega podjetja. Indikatorji so:

- prodaja v zadnjem letu,
- dobičkonosnost podjetja,
- potencial podjetja za rast v prihodnosti,
- kakovost vaših proizvodov in storitev,
- finančni donosi, ki vam jih zagotavlja podjetje,
- avtonomija in osebna svoboda, ki vam jo zagotavlja podjetje,

- nadzor nad prihodnostjo, ki vam jo zagotavlja podjetje.

Graf 40: Porazdelitev in opisne statistike spremenljivke rast podjetja



Aritmetična sredina	4,00
Mediana	3,67
Standardni odklon	1,60
Koef. asimetrije	0,69
Koef. sploščenosti	0,20
Minimum	1
Maksimum	9

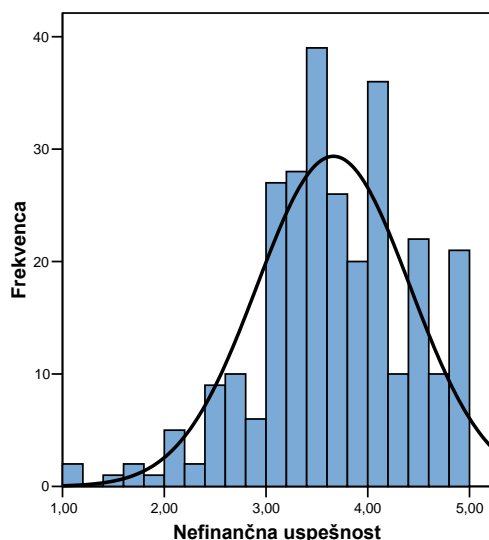
Na podlagi analize glavnih komponent preverimo, ali vsi indikatorji merijo eno dimenzijo, in izkaže se, da z njo lahko pojasnimo več kot 50 % skupne variance spremenljivk. Vrednost Cronbachovega koeficienta zanesljivosti znaša 0,825, kar dodatno potrjuje upravičenost zgolj ene dimenzije.

Tabela 34: Korelacija med dimenzijami posameznikove percepcije uspešnosti podjetja

	Prodaja v zadnjem letu	Dobičk. podjetja	Potencial podjetja za rast v prihodnosti	Kakovost vaših proizvod. in storitev	Finančni donosi, ki vam jih zagotavlja podjetje	Avtonomija in osebna svoboda, ki vam jo zagotavlja podjetje	Nadzor nad prihodnostjo, ki vam jo zagotavlja podjetje
<b>Zelo slabo</b>	5 %	6 %	4 %	0 %	5 %	5 %	5 %
<b>Slabo</b>	6 %	16 %	10 %	0 %	11 %	7 %	7 %
<b>Srednje</b>	37 %	44 %	34 %	12 %	41 %	22 %	34 %
<b>Dobro</b>	32 %	19 %	30 %	34 %	28 %	25 %	29 %
<b>Zelo dobro</b>	21 %	15 %	22 %	54 %	15 %	41 %	25 %
<b>Skupaj</b>	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
<b>Skupaj</b>	271	270	271	268	271	266	100
<b>Manjkajoči podatek (N=)</b>	13	14	13	16	13	18	16
<b>Povprečje</b>	3,6	3,3	3,5	4,4	3,4	3,9	3,6
<b>Skupaj</b>	284	284	284	284	284	285	286

Kot je razvidno iz Grafa 41, se spremenljivka **nefinančna uspešnost** porazdeljuje rahlo asimetrično v levo, kar pomeni, da so podjetniki zadovoljni s svojim podjetjem, in je koničasta. Koeficienta sploščenosti in asimetričnosti sta dovolj nizka, da lahko trdimo, da porazdelitev ne odstopa bistveno od normalne.

*Graf 41: Porazdelitev in opisne statistike spremenljivke nefinančna uspešnost*



Aritmetična sredina	3,66
Mediana	3,71
Standardni odklon	,753
Koef. asimetrije	-,429
Koef. sploščenosti	,586
Minimum	1,00
Maksimum	5,00

*Tabela 35: Korelacija med dimenzijama finančna in nefinančna uspešnost*

		Finančna uspešnost - rast podjetja	Nefinančna uspešnost
<b>Finančna uspešnost – rast</b>	Pearsonov kor. koef.	1	,312(**)
	p		0
<b>Nefinančna uspešnost</b>	Pearsonov kor. koef.		1
	p		

Nefinančna uspešnost je šibko pozitivno povezana z rastjo podjetja ( $r=0,31$ ,  $p<0,01$ ). Običajno menimo, da spremenljivki korelirata, če je korelacijski koeficient večji od 0,3, ne glede na tveganje ( $p$ ), saj se le-ta zmanjšuje z velikostjo vzorca. Tako bi bil Pearsonov korelacijski koeficient pri vzorcu nekaj tisoč enot statistično značilen ( $p<0,05$ ) že pri nekaj nad 0,05. Ker je povezanost šibka, hipoteze preverjamo z obema spremenljivkama, vsako posebej.

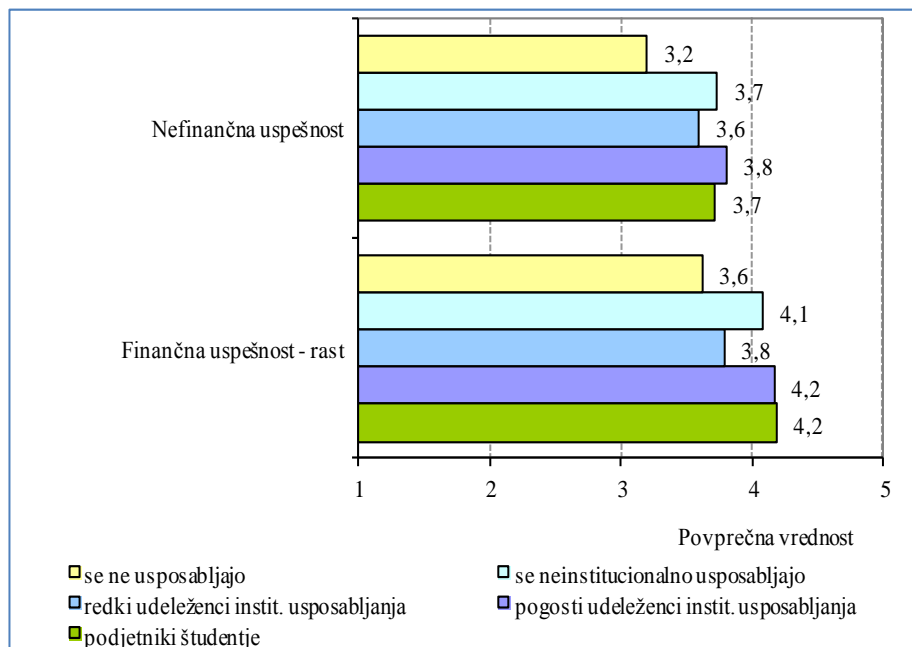
## 4.4 Preverjanje hipotez

V tem poglavju preverjamo postavljene hipoteze.

**H1: Skupine podjetnikov, ki se izobražujejo in usposablajo, so bolj uspešne od ostalih podjetnikov.**

Hipotezo preverimo z analizo variance, s katero testiramo, ali se povprečne vrednosti treh dimenzij finančne uspešnosti v skupinah podjetnikov študentov oziroma podjetnikov, ki so pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja, razlikujejo od ostalih skupin.

*Graf 42: Povprečne vrednosti finančne uspešnosti glede na skupine*



Najmanj uspešna je skupina podjetnikov, ki se ne usposablja, kar se kaže tako v nefinančni kot finančni uspešnosti. Glede rasti podjetja so si podjetniki študentje in tisti, ki so pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja (povprečna ocena 4,2), ter tisti, ki se neinstitucionalno usposablajo (povprečna ocena 4,1), precej enakovredni, medtem ko je v skupini podjetnikov, ki so redki udeleženci institucionalnega usposabljanja, rast bolj upočasnjena (3,8), še bolj pa v skupini podjetnikov, ki se ne usposablajo (3,6). Nefinančna uspešnost podjetnikov je v skupini podjetnikov, ki se ne usposablajo, ocenjena s povprečno oceno 3,2, medtem ko se ostale skupine med seboj skorajda ne razlikujejo; ocene se gibljejo od 3,6 v skupini podjetnikov, ki so redki udeleženci institucionalnega usposabljanja, do 3,8 v skupini tistih, ki so pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja.

Zanimivo je, da so podjetniki, ki se neinstitucionalno usposabljujejo, bolj uspešni od podjetnikov, ki so redki udeleženci institucionalnega usposabljanja, kar kaže na to, da je za uspešnost podjetnika pomembno ne samo to, na kakšen način se usposablja, temveč tudi, koliko.

*Tabela 36: Uspešnost podjetja glede na skupine – Levenov preizkus enakosti varianc*

	Levenova statistika	df1	df2	p
Finančna uspešnost - rast	1,03	4	267	0,39
Nefinančna uspešnost	1,59	4	269	0,18

Na podlagi Levenovega testa se odločimo, ali bomo lahko z analizo variance preizkušali hipotezo. Preverimo ali so variance kazalcev uspešnosti med posameznimi skupinami podjetnikov enake. Kazalec je pri obeh dimenzijah statistično neznačilen, kar nam omogoča, da hipotezo preverimo z analizo variance.

*Tabela 37: Uspešnost podjetja glede na skupine – F preizkus*

		Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	p
Finančna uspešnost	Med skupinami	11,493	4	2,873	1,13	0,343
	Znotraj skupin	679,082	267	2,543		
	Skupaj	690,575	271			
Nefinančna uspešnost	Med skupinami	8,239	4	2,06	3,761	0,005
	Znotraj skupin	147,304	269	0,548		
	Skupaj	155,543	273			

F test pokaže, da lahko razlike med posameznimi skupinami v primeru nefinančne uspešnosti potrdimo pri manj kot 1 % tveganju. Bonferronijev Post Hoc test pokaže, da se skupina podjetnikov, ki se ne usposablja, razlikuje od podjetnikov, ki so pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja oziroma se neinstitucionalno usposabljujejo, ostale razlike pa niso statistično pomembne (glej Priloga 12). Razlike v povprečnih vrednostih dimenzije *rast podjetja* ne moremo sprejeti.

**Hipotezo, da so podjetniki, ki se bodisi usposabljujejo ali pa izobražujejo, bolj uspešni od ostalih, lahko sprejmemo v vidiku nefinančne uspešnosti.**

V nadaljevanju nas podrobneje zanima, katera področja usposabljanja so tista, kjer se kažejo največje razlike v uspešnosti podjetja. S Spearmanovim koeficientom korelacije

rangov preverimo, ali obstaja povezanost med uspešnostjo podjetja in usposabljanjem na posameznem področju. Za slednje izberemo dva ranga: 1 se usposablja in 0 se ne usposablja. Večja kot je vrednost Spearmanovega koeficienta, večja je povezanost med posamezno dimenzijo uspešnosti in usposabljanjem na določenem področju.

*Tabela 38: Spearmanovi korelacijski koeficienti med uspešnostjo podjetja in usposabljanjem*

		Finančna uspešnost – rast podjetja	Nefinančna uspešnost
Trženje	Spearmanov r	0,088	0,002
	p	0,149	0,98
Proizvodnja	Spearmanov r	,147(*)	-0,032
	p	0,015	0,6
Človeški viri	Spearmanov r	,149(*)	,129(*)
	p	0,014	0,033
Finance	Spearmanov r	,204(**)	0,097
	p	0,001	0,111
Pravo	Spearmanov r	,121(*)	-0,074
	p	0,047	0,221
Rast podjetja	Spearmanov r	0,091	0,047
	p	0,133	0,434
E-poslovanje	Spearmanov r	0,064	0,039
	p	0,29	0,525

Finančna uspešnost rast podjetja najbolj korelira z usposabljanjem na področju financ ( $r=0,204$ ,  $p<0,01$ ), z ostalimi oblikami usposabljanja pa zelo šibko ( $r<0,2$ ) ali pa sploh ne. Nefinančna uspešnost korelira le z usposabljanjem na področju človeških virov ( $r=0,129$ ,  $p<0,01$ ).

**Hipotezo, da so podjetniki, ki se bodisi usposabljujejo ali pa izobražujejo, bolj uspešni od ostalih, lahko sprejmemo samo na dveh področjih. Tisti podjetniki, ki se usposabljujejo na področju financ, so bolj uspešni v vidiku rasti podjetja, tisti, ki se usposabljujejo na področju človeških virov, pa v vidiku nefinančne uspešnosti.**

V zadnjem koraku preverjanja hipoteze, s katero domnevamo, da so podjetniki, ki se usposabljujejo ali izobražujejo, uspešnejši, preverimo, ali obstajajo razlike v uspešnosti med tistimi podjetniki, ki se usposabljujejo ali izobražujejo v tujini, in tistimi, ki se ne. Ta del hipoteze preverimo s t-preizkusom za neodvisna vzorca (glej Tabela 39). Podjetniki, ki so se izobraževali v tujini, imajo precej višjo vrednost pri finančni uspešnosti rast podjetja in malce višjo vrednost pri nefinančni uspešnosti. Na podlagi t-preizkusa (glej Tabela 40) ne moremo sprejeti, da so podjetniki, ki se usposabljujejo ali izobražujejo v tujini, tudi bolj uspešni.



Na tem mestu torej ne moremo sprejeti hipoteze, da usposabljanje oziroma izobraževanje v tujini prinaša podjetniku večji uspeh kot sicer.

Tabela 39: Povprečne vrednosti uspešnosti podjetja glede na usposabljanje in izobraževanje v tujini

Ali ste se kdaj usposabljali v tujini?	Finančna uspešnost – rast podjetja	Nefinančna uspešnost
Da	4,1	3,7
Ne	3,9	3,6
Skupaj	3,99	3,66
Ali ste se kdaj izobraževali v tujini?		
Da	4,4	3,7
Ne	3,9	3,6
Skupaj	3,98	3,66

Tabela 40: Uspešnost podjetja glede na usposabljanje in izobraževanje v tujini – t test

Ali ste se kdaj usposabljali v tujini?		Levenov preizkus enakosti varianc		t-test		
		F	p	t	df	p
Finančna uspešnost - rast	Variance so enake	0,27	0,603	0,553	254	0,581
	Variance niso enake			0,537	168,054	0,592
Nefinančna uspešnost	Variance so enake	0,039	0,844	1,338	254	0,182
	Variance niso enake			1,352	191,482	0,178
Ali ste se kdaj izobraževali v tujini?						
Finančna uspešnost - rast	Variance so enake	12,715	0	1,724	253	0,086
	Variance niso enake			1,359	45,081	0,181
Nefinančna uspešnost	Variance so enake	0,006	0,939	0,73	254	0,466
	Variance niso enake			0,713	51,581	0,479

## H2: Podjetniki, ki se usposablajo na različnih področjih, so uspešnejši

Za preverjanje te hipoteze oblikujemo novo neodvisno spremenljivko, to je število različnih usposabljanj, ki jo dobimo s seštevkom navedb usposabljanja za posamezna področja. Uporabimo korelacijsko in regresijsko analizo.

*Tabela 41: Korelacijski koeficienti med številom različnih usposabljanj in uspešnostjo podjetja*

		Finančna uspešnost – rast	Nefinančna uspešnost
Število usposabljanj	r	,194(**)	0,078
	p	0,001	0,198

Število različnih usposabljanj je zelo šibko povezano z uspešnostjo podjetja z vidika njegove rasti ( $r=0,194$ ,  $p<0,01$ ) oziroma je povezanost kljub statistični značilnosti premajhna, da bi bila relevantna. Število različnih usposabljanj tudi ni povezano z nefinančno uspešnostjo podjetja ( $r=0,078$ ,  $p>0,05$ ).

V naslednjem koraku preverimo z linearno regresijsko analizo vpliv števila različnih usposabljanj na rast podjetja, na nefinančno uspešnost pa vpliva ni smiselno preverjati, saj smo že na podlagi korelacijske analize ugotovili, da ga ni.

*Tabela 42: Vpliv števila različnih usposabljanj na finančno uspešnost (rast podjetja) – delež pojasnjene variance*

R	R kvadrat	Usklajeni R kvadrat	Standardna napaka ocene
,194	0,038	0,034	1,569

S številom različnih usposabljanj pojasnimo 3,4 % variabilnosti uspešnosti podjetja z vidika njegove rasti, kar je zelo malo.

*Tabela 43: Vpliv števila različnih usposabljanj na finančno uspešnost (rast podjetja) – F test*

	Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	p
Regresijska funkcija	25,9	1	25,9	10,521	,001
Ostanek	664,675	270	2,462		
Skupaj	690,575	271			

Regresijski model je statistično značilen pri manj kot 1 % tveganju.

Beta koeficient (glej Tabela 44) se razlikuje od 0 in je pozitiven ( $p<0,01$ ). Hipotezo o pozitivnem vplivu števila različnih usposabljanj na uspešnost podjetja z vidika njegove rasti lahko sprejmemo.

**Hipotezo, da se z večjim številom različnih usposabljanj povečuje uspešnost podjetja, lahko sprejmemo v primeru uspešnosti podjetja z vidika njegove rasti, z vidika nefinančne uspešnosti pa ne.**

*Tabela 44: Vpliv števila različnih usposabljanj na finančno uspešnost (rast podjetja) – beta koeficienti*

	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p
	B	Standardna napaka	Beta		
<b>Konstanta</b>	3,507	0,175		20,089	0,00
<b>Število usposabljanj</b>	0,147	0,045	0,194	3,244	0,001

### **H3: Podjetniki, ki ocenjujejo, da imajo več znanja, so uspešnejši.**

Znanja podjetnikov sicer nismo empirično preverjali, imamo pa njihovo samooceno znanja na posameznih področjih (glej Poglavlje 4.2.5). Hipotezo preverimo s Pearsonovim korelacijskim koeficientom, ki izmeri povezanost med posamezno dimenzijo uspešnosti podjetja in znanjem na določenem področju. Ker so ocene znanja med seboj precej povezane, ne moremo uporabiti multiple regresijske analize, ki bi merila njihov vpliv na uspešnost podjetja.

V Tabeli 45 vidimo, da je finančna uspešnost z vidika rasti podjetja pozitivno povezana z znanjem na področju rasti podjetja ( $r=0,274$ ,  $p<0,01$ ) in prava ( $r=0,269$ ,  $p<0,01$ ), manj pa z znanjem na področju financ ( $r=0,174$ ,  $p<0,01$ ) in proizvodnje ( $r=0,134$ ,  $p<0,05$ ). Povezanost z znanjem s področja trženja je na meji statistične značilnosti ( $r=0,109$ ,  $p=0,075$ ), medtem ko z znanjem na področju e-poslovanja ni povezanosti.

Z nefinančno uspešnostjo je najbolj pozitivno povezano znanje s področij trženja ( $r=0,248$ ,  $p<0,01$ ) in proizvodnje ( $r=0,247$ ,  $p<0,01$ ), nekaj manj pa s področij rasti podjetja ( $r=0,233$ ,  $p<0,01$ ), človeških virov ( $r=0,212$ ,  $p<0,01$ ), prava ( $r=0,18$ ,  $p<0,01$ ) in financ ( $r=0,149$ ,  $p<0,05$ ). Povezanost z e-poslovanjem je na meji statistične značilnosti ( $r=0,117$ ,  $p=0,058$ ).

Tabela 45: Pearsonovi korelacijski koeficienti med uspešnostjo podjetja in samooceno znanja

		Finančna uspešnost – rast podjetja	Nefinančna uspešnost
Trženje	r	0,109	,248(**)
	p	0,075	0
Proizvodnja	r	,134(*)	,247(**)
	p	0,028	0
Človeški viri	r	0,109	,212(**)
	p	0,074	0
Finance	r	,174(**)	,149(*)
	p	0,004	0,014
Pravo	r	,269(**)	,180(**)
	p	0	0,003
Rast podjetja	r	,274(**)	,233(**)
	p	0	0
E-poslovanje	r	0,061	0,117
	p	0,325	0,058

Hipotezo, da je znanje podjetnika pozitivno povezano z njegovo uspešnostjo, lahko sprejmemo. Zanimivo je, da so različna znanja povezana z različnimi vidiki uspešnosti: pravo in rast podjetja sta bolj povezana s finančnim kazalcem, medtem ko sta trženje in proizvodnja bolj povezana z nefinančnim kazalcem.

#### H4: Uspešnost podjetja je odvisna od motivov za ustanovitev podjetja

Motivi oziroma razlogi za ustanovitev podjetja so podrobneje predstavljeni v razdelku 4.2.13. Hipotezo preverimo s korelacijsko in z regresijsko analizo.

V Tabeli 46 je prikazujemo, da finančna uspešnost z vidika rasti podjetja ni povezana z nobenim od motivov za ustanovitev podjetja. Nefinančna uspešnost je najbolj pozitivno povezana s poslovnimi in drugimi izzivi ( $r=0,269$ ,  $p<0,01$ ), nekaj manj pa z željo po povečanju zaslужka ( $r=0,174$ ,  $p<0,01$ ) in željo po lastni oziroma družinski neodvisnosti ( $r=0,173$ ,  $p<0,01$ ). Pozitivna povezanost se nakazuje tudi z motivom ohranjanja družinske tradicije ( $r=0,097$ ,  $p<0,118$ ).

Tabela 46: Pearsonovi korelacijski koeficienti med uspešnostjo podjetja in razlogi za ustanovitev podjetja

		Finančna uspešnost – rast podjetja	Nefinančna uspešnost
Ekonomska nuja	r	0,049	0,063
	p	0,425	0,306
Želja po povečanju premoženja	r	0,022	,174(**)
	p	0,719	0,005
Lastna oziroma družinska neodvisnost	r	-0,035	,173(**)
	p	0,576	0,005
Poslovni in drugi izzivi	r	0,08	,269(**)
	p	0,192	0
Ohranjanje družinske tradicije	r	0,093	0,097
	p	0,135	0,118

Hipotezo preverimo še z regresijsko analizo, pri čemer uporabimo metodo enter, ki v model vključi vse neodvisne spremenljivke.

- Vpliv motivov na finančno uspešnost – rast podjetja

Ker je korelacijska matrika pokazala, da rast podjetja ni povezana z motivom za ustanovitev podjetja, tudi ni smiselna regresijska analiza, saj znaša delež pojasnjene variance 0,00 %.

- Vpliv motivov na nefinančno uspešnost

Tabela 47: Vpliv motivov na nefinančno uspešnost – delež pojasnjene variance

Model	R	R kvadrat	Usklajeni R kvadrat	Standardna napaka ocene
1	,334	0,111	0,094	0,71644

Z regresijskim modelom pojasnimo dobrih 9 % variabilnosti nefinančne uspešnosti podjetja.

Tabela 48: Vpliv motivov na nefinančno uspešnost – F test

	Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	p
Regresijska funkcija	16,415	5	3,283	6,396	,000
Ostanek	130,887	255	0,513		
Skupaj	147,302	260			

Regresijski model je statistično značilen, kar kaže na upravičenost uporabe regresijske analize.

Večji, kot so bili motivi podjetnika, da poslovno in tudi drugače uspe v življenju, bolj uspešno podjetje ima, gledano z vidika nefinančne uspešnosti ( $p < 0,01$ ). Ostali motivi niso dovolj pomembni, da bi jih lahko statistično potrdili, vseeno pa omenimo, da se nakazuje pozitiven vpliv motivov ohranjanja družinske tradicije ( $p = 0,137$ ) in lastne oziroma družinske neodvisnosti ( $p = 0,137$ ). Hipotezo torej lahko v tem delu sprejmemo (glej Tabela 49).

*Tabela 49: Vpliv motivov na nefinančno uspešnost – beta koeficienti*

	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p
	B	Standardna napaka	Beta		
<b>Konstanta</b>	2,658	0,195		13,603	0
<b>Ekonomska nuja</b>	0,016	0,035	0,028	0,457	0,648
<b>Želja po povečanju premoženja</b>	0,026	0,046	0,04	0,566	0,572
<b>Lastna oziroma družinska neodvisnost</b>	0,057	0,04	0,094	1,396	0,164
<b>Poslovni in drugi izzivi</b>	0,188	0,046	0,257	4,079	0
<b>Ohranjanje družinske tradicije</b>	0,044	0,029	0,088	1,493	0,137

**Povzamemo lahko, da na velikost podjetja negativno vpliva ekonomska nuja in pozitivno ohranjanje družinske tradicije, na rast podjetja ne vplivajo motivi, na nefinančno uspešnost pa poslovni in drugi izzivi. Hipotezo lahko sprejmemo.**

**H5: Na uspešnost podjetja vplivajo izkušnje podjetnika.**

S korelacijsko in regresijsko analizo preverimo, ali število področij, ki jih podjetniki obvladajo pri svojem delu, vpliva na njihovo poslovno uspešnost. Podrobnejša predstavitev področij se nahaja v razdelku 4.1, Oblikovanje skupin.

*Tabela 50: Pearsonovi korelacijski koeficienti med uspešnostjo podjetja in številom navedenih področij, na katerih imajo podjetniki izkušnje*

		Finančna uspešnost – rast podjetja	Nefinančna uspešnost
<b>Izkušnje</b>	r	,140(*)	,156(**)
	p	0,021	0,01

Izkušnje so zelo šibko pozitivno povezane z obema vidikoma finančne uspešnosti, povezanost je nekoliko višja z nefinančno uspešnostjo ( $r = 0,156$ ,  $p < 0,05$ ) kot s finančno uspešnostjo ( $r = 0,140$ ,  $p < 0,05$ ).

Vpliv izkušenj preverimo še z linearno regresijsko analizo:

- Vpliv izkušenj na finančno uspešnost podjetja – rast

*Tabela 51: Vpliv izkušenj na finančno uspešnost (rast podjetja) – delež pojasnjene variance*

R	R kvadrat	Usklajeni R kvadrat	Standardna napaka ocene
,140(a)	0,02	0,016	1,58356

Izkušnje zelo malo vplivajo na rast podjetja, saj z njimi pojasnimo le 2 % variabilnosti rasti podjetja.

*Tabela 52: Vpliv izkušenj na finančno uspešnost (rast podjetja) – F test*

	Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	p
<b>Regresijska funkcija</b>	13,508	1	13,508	5,387	,021
<b>Ostane</b>	677,067	270	2,508		
<b>Skupaj</b>	690,575	271			

Ne glede na majhen vpliv neodvisne spremenljivke pa je model ustrezen ( $p < 0,05$ ).

*Tabela 53: Vpliv izkušenj na finančno uspešnost (rast podjetja) – beta koeficienti*

	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p
	B	Standardna napaka	Beta		
<b>Konstanta</b>	3,686	0,159		23,114	0
<b>Izkušnje na področjih</b>	0,2	0,086	0,14	2,321	0,021

Beta koeficient znaša 0,2 in je statistično značilen pri manj kot 5-odstotnem tveganju. Hipoteza sprejeta.

- Vpliv izkušenj na nefinančno uspešnost podjetja

*Tabela 54: Vpliv izkušenj na nefinančno uspešnost – delež pojasnjene variance*

R	R kvadrat	Usklajeni R kvadrat	Standardna napaka ocene
,156(a)	0,024	0,021	0,74701

Podobno kot v prejšnjem primeru z izkušnjami pojasnimo je 2,4 % variabilnosti nefinančne uspešnosti podjetja.

*Tabela 55: Vpliv izkušenj na nefinančno uspešnost – F test*

	Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	p
<b>Regressijska funkcija</b>	3,761	1	3,761	6,741	,010
<b>Ostanek</b>	151,782	272	0,558		
<b>Skupaj</b>	155,543	273			

Regressijski model je statistično značilen pri tveganju 1 %.

*Tabela 56: Vpliv izkušenj na nefinančno uspešnost – beta koeficienti*

	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p
	B	Standardna napaka	Beta		
<b>Konstanta</b>	3,503	0,075		46,84	0
<b>Izkušnje na področjih</b>	0,106	0,041	0,156	2,596	0,01

Beta koeficient je večji od 0, kar lahko potrdimo pri tveganju 1 %. Hipoteza je sprejeta.

**Povzamemo lahko, da podjetnikove izkušnje pomembno vplivajo na uspešnost njegovega podjetja tako z vidika rasti kot nefinančne uspešnosti, ki se odraža predvsem v podjetnikovi percepciji uspešnosti podjetja. Našo hipotezo lahko v celoti sprejmemo.**

**H6: Več kot podjetnik vложи časa in denarja v usposabljanje in izobraževanje, bolj je uspešno njegovo podjetje.**

Za preverjanje te hipoteze se osredotočimo na vpliv treh vidikov usposabljanja in izobraževanja na uspešnost podjetja:

- poraba časa za večdnevne tečaje, šole in enodnevne oblike usposabljanja,
- poraba denarja za usposabljanje in
- poraba denarja za izobraževanje.

Hipotezo preverimo s korelacijsko in z regresijsko analizo.



Porabljen čas (glej Tabela 57) za večdnevne tečaje in šole ter enodnevne oblike usposabljanja ni povezan z rastjo podjetja, prav tako ne moremo potrditi povezanosti z nefinančno uspešnostjo, čeprav se le-ta nakazuje ( $r = 0,117$ ,  $p=0,08$ ).

*Tabela 57: Pearsonovi korelacijski koeficienti med uspešnostjo podjetja, porabljenim časom za usposabljanje, porabo denarja za usposabljanje in izobraževanje*

		Porabljen čas za večdnevne tečaje in šole ter enodnevne oblike usposabljanja	Porabite za usposabljanje (€)	Porabite za izobraževanje (€)
Porabljen čas za večdnevne tečaje in šole ter enodnevne oblike usposabljanja	r	1	0,141	0,138
	p	.	0,054	0,074
Porabite za usposabljanje (€)	r	0,141	1	0,013
	p	0,054	.	0,866
Porabite za izobraževanje (€)	r	0,138	0,013	1
	p	0,074	0,866	.
Finančna uspešnost – rast	r	0,043	0,022	,199(**)
	p	0,517	0,746	0,006
Nefinančna uspešnost	r	0,117	-0,12	0,071
	p	0,08	0,078	0,335

Z večjimi finančnimi vložki v usposabljanje se rast podjetja in nefinančna uspešnost ne povečujeta.

Z večjimi finančnimi vložki v izobraževanje se povečuje finančna uspešnost podjetja z vidika njegove rasti ( $r = 0,199$ ,  $p<0,01$ ), ne moremo pa sprejeti, da se povečuje nefinančna uspešnost.

Glede na to, da porabljen čas ter denar za usposabljanje in izobraževanje sploh nista medsebojno povezana, lahko vse tri spremenljivke hkrati uporabimo v regresijskem modelu. V prvem modelu je odvisna spremenljivka finančna uspešnost podjetja z vidika njegove rasti. Regresijskega modela z odvisno spremenljivko nefinančna uspešnost ne naredimo, saj lahko že na podlagi korelacijskih koeficientov ugotovimo, da ni smiselno, ker nobena od neodvisnih spremenljivk ni povezana z odvisno.

*Tabela 58: Vpliv porabe časa in denarja za usposabljanje in izobraževanje na finančno uspešnost (rast podjetja) – delež pojasnjene variance*

R	R kvadrat	Usklajeni R kvadrat	Standardna napaka ocene
,171	0,029	0,009	1,50284

Delež pojasnjene variance uspešnosti podjetja z vidika njegove rasti s tremi neodvisnimi spremenljivkami znaša manj kot 1 %, kar je zanemarljivo malo.

*Tabela 59: Vpliv porabe časa in denarja za usposabljanje in izobraževanje na finančno uspešnost (rast podjetja) – F test*

	<b>Vsota kvadratov</b>	<b>df</b>	<b>Povprečje kvadratov</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Regresijska funkcija	9,851	3	3,284	1,454	,230
Ostanek	327,487	145	2,259		
Skupaj	337,339	148			

Regresijski model ni statistično značilen ( $p=0,23$ ), kar kaže na to, da niti en beta koeficient ni statistično značilno različen od 0, torej regresijski model ni smiseln. Vpliva porabe časa in denarja za usposabljanje in izobraževanje torej ne moremo sprejeti. Našo hipotezo lahko sprejmemo le deloma.

### **Vpliv različnih dejavnikov na uspešnost podjetja**

Za preverjanje treh končnih modelov, v katerih preverjamo vpliv dejavnikov na oba vidika uspešnosti podjetja, uporabimo multiplo regresijsko analizo. V modele vključimo naslednje neodvisne spremenljivke:

- število usposabljanj,
- samooceno znanja na posameznih področjih,
- izkušnje na posameznih področjih,
- vlaganje v R&R,
- motive za ustanovitev podjetja,
- porabo časa in denarja za usposabljanje in izobraževanje.

Ker v model vključimo veliko neodvisnih spremenljivk in ker so mnoge med njimi medsebojno povezane, tokrat uporabimo metodo *Stepwise*, ki v model vključi le tiste neodvisne spremenljivke, ki zadostijo kriteriju vključitve, to je statistična značilnost beta koeficienta.

- Vpliv dejavnikov na finančno uspešnost podjetja z vidika njegove rasti

*Tabela 60: Vpliv dejavnikov na finančno uspešnost (rast podjetja) – delež pojasnjene variance*

<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R kvadrat</b>	<b>Usklajeni R kvadrat</b>	<b>Standardna napaka ocene</b>
1	,381	0,145	0,139	1,36003
2	,434	0,188	0,176	1,33029

V prvi model je vključena neodvisna spremenljivka **poznavanje prava**, s katero pojasnimo 14,5 % variance uspešnosti podjetja z vidika njegove rasti. V drugi model vključimo še neodvisno spremenljivko **znanje o proizvodnji**, ki doprinese še 3 % točke k pojasneni varianci finančne uspešnosti podjetja z vidika rasti, skupaj torej 17,6 %.

*Tabela 61: Vpliv dejavnikov na finančno uspešnost (rast podjetja) – F test*

Model		Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	p
1	Regresijska funkcija	41,129	1	41,129	22,236	,000
	Ostanek	242,309	131	1,85		
	Skupaj	283,438	132			
2	Regresijska funkcija	53,382	2	26,691	15,083	,000
	Ostanek	230,056	130	1,77		
	Skupaj	283,438	132			

Oba modela sta ustrezna, saj je F statistika statistično značilna, vendar se odločimo za drugi model, ki pojasni več variabilnosti uspešnosti podjetja z vidika njegove rasti.

Znanje prava in znanje o proizvodnji pozitivno vplivata na uspešnost podjetja z vidika njegove rasti, beta koeficienta sta statistično značilno večja od 0. Vpliva ostalih spremenljivk na uspešnost podjetja ne moremo sprejeti (glej Tabela 62).

Regresijski model:

Uspešnost (rast) podjetja = 1,069 + 0,483\*poznavanje prava + 0,354\*znanje o proizvodnji

*Tabela 62: Vpliv dejavnikov na finančno uspešnost (rast podjetja) – beta koeficienti*

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	T	p
		B	Standardna napaka	Beta		
1	Konstanta	2,377	0,323		7,364	0
	Poznavanje prava	0,526	0,112	0,381	4,715	0
2	Konstanta	1,069	0,589		1,815	0,072
	Poznavanje prava	0,483	0,11	0,35	4,377	0
	Znanje o proizvodnji	0,354	0,135	0,21	2,631	0,01

- Vpliv dejavnikov na nefinančno uspešnost podjetja

V prvem regresijskem modelu (glej Tabela 63) je vključena neodvisna spremenljivka **znanje o proizvodnji**, s katero lahko pojasnimo 16,1 % variabilnosti nefinančne

uspešnosti. V drugi model vključimo še **znanje o trženju** in pojasnimo 19,1 % variabilnosti odvisne spremenljivke.

*Tabela 63: Vpliv dejavnikov na nefinančno uspešnost – delež pojasnjene variance*

Model	R	R kvadrat	Usklajeni R kvadrat	Standardna napaka ocene
1	,402	,161	,155	,68258
2	,451	,203	,191	,66794

V prvem regresijskem modelu je vključena neodvisna spremenljivka **znanje o proizvodnji**, s katero lahko pojasnimo 16,1 % variabilnosti nefinančne uspešnosti. V drugi model vključimo še **znanje o trženju** in pojasnimo 19,1 % variabilnosti odvisne spremenljivke.

*Tabela 64: Vpliv dejavnikov na nefinančno uspešnost – F test*

Model		Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	p
1	Regresijska funkcija	11,753	1	11,753	25,226	,000
	Ostanek	61,035	131	,466		
	Skupaj	72,789	132			
2	Regresijska funkcija	14,790	2	7,395	16,575	,000
	Ostanek	57,999	130	,446		
	Skupaj	72,789	132			

Oba modela sta ustrezna, saj je F statistika statistično značilna, vendar se odločimo za drugi model, ki pojasni več variabilnosti uspešnosti podjetja z vidika njegove rasti.

*Tabela 65: Vpliv dejavnikov na nefinančno uspešnost – beta koeficienti*

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	T	p
		B	Standardna napaka	Beta		
1	Konstanta	2,379	,272		8,740	,000
	Znanje o proizvodnji	,333	,066	,402	5,023	,000
2	Konstanta	1,940	,315		6,160	,000
	Znanje o proizvodnji	,285	,067	,345	4,242	,000
	Znanje o trženju	,165	,063	,212	2,609	,010

Beta koeficienta pri znanju o proizvodnji in znanju o trženju sta statistično značilno večja od 0. S tem lahko potrdimo vpliv teh dveh spremenljivk na nefinančno uspešnost podjetja. Vpliva ostalih spremenljivk ne moremo sprejeti.

Regresijski model:

Nefinančna uspešnost podjetja =  $1,94 + 0,285 \cdot \text{znanje o proizvodnji} + 0,16 \cdot \text{znanje o trženju}$

**Povzamemo lahko, da znanje o proizvodnji vpliva na uspešnost podjetja tako z vidika rasti kot z vidika nefinančne uspešnosti podjetja. Znanje prava vpliva na uspešnost podjetja z vidika rasti, znanje o trženju pa na uspešnost podjetja z vidika nefinančne uspešnosti podjetja. Vpliva ostalih spremenljivk pa ne moremo sprejeti.**

#### 4.5. Temeljne ugotovitve raziskave

V raziskavi, narejeni med malimi podjetniki v Sloveniji v letu 2006, sodeluje 72 % podjetnikov in 28 % podjetnic. 67 % vseh podjetnikov je poročenih, 66 % jih je starih od 30 do 50 let (34 % od 30 do 40 let, 32 % od 40 do 50 let), 64 % jih ima srednjo izobrazbo, 76 % ima predhodne izkušnje v dejavnosti, v kateri so ustanovili podjetje. Kar 58 % podjetnikov je samih ustanovilo podjetje, ker so videli obetavno priložnost. V našem vzorcu je 74 % mikro podjetij in 26 % malih podjetij, od tega je približno polovica podjetij registriranih kot družba z omejeno odgovornostjo in polovica kot samostojni podjetniki. 65 % podjetij ima letni prihodek nad 20.000 do 800.000 evrov, dve tretjini podjetij, 63 %, je razvrščenih med nizko tehnološko razvita podjetja, 51 % podjetij namenja letno za raziskave in razvoj od 0,1 do 10 % prihodkov. Skoraj polovica podjetij se ukvarja s trgovino, polovica podjetij je starih 10 do 20 let, največ podjetij, skoraj tretjina, pa ima od 3 do 5 zaposlenih. Zanimiva je ugotovitev, da je kar 7,6 % podjetnikov pridobilo višjo stopnjo izobrazbe od ustanovitve podjetja do časa, ko je potekala raziskava. Prav tako ugotovimo, da imajo podjetja, ki imajo višjo stopnjo rasti prodaje v zadnjih štirih letih, tudi višjo stopnjo rasti dobička ( $r=0,674$ ,  $p=0,000$ ).

V doktorski disertaciji nas zanima vpliv izobraževanja in usposabljanja na podjetnikovo uspešnost, zato oblikujemo 5 skupin podjetnikov glede na njihovo pogostost usposabljanja oziroma izobraževanja (glej str. 81–83). Podjetnike razvrščamo v pet skupin, podjetnike študente, podjetnike, ki so pogosti udeleženci institucionalnih usposabljanj, podjetnike, ki so redki udeleženci institucionalnih usposabljanj, podjetnike, ki se neinstitucionalno usposabljujejo, in podjetnike, ki se ne usposabljujejo.

Ugotavljamo, da se 32 % podjetnikov redko udeležuje institucionalnega usposabljanja, 17 % se jih neinstitucionalno usposablja, desetina pa se jih ne usposablja. Na drugi strani pa imamo 28 % podjetnikov, ki so pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja in 13 % se jih izobražuje.

## Področje usposabljanja

Med področji usposabljanja najbolj izstopata **finance in trženje**, na katerih se usposablja okoli 58 % podjetnikov, več kot polovica podjetnikov, 53 %, se usposablja na področju **človeških virov**, na področju **proizvodnje** se usposablja 47 % podjetnikov.

*Tabela 66: Statistične razlike med skupino podjetnikov študentov in tistih, ki se ne usposabljujejo, glede na področje usposabljanja*

Področje usposabljanja		Podjetniki študenti	Se ne usposabljujejo
Trženje	%	73	32
Pravo	%	57	25
E-poslovanje	%	57	18

## Število dni usposabljanja in izobraževanja

Več kot 5 dni za usposabljanje porabi skupina podjetnikov, ki so pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja (89 %), sledi skupina podjetnikov študentov s 54 %, kar je precejšen delež glede na to, da se tudi izobražujejo. V skupini tistih, ki se ne usposabljujejo, seveda ni nikogar, ki bi se več kot 5 dni usposabljal na tečajih.

## Stroški za izobraževanje in usposabljanje

Daleč največ denarja za usposabljanje porabi skupina podjetnikov, ki so pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja, v povprečju 2.571 evrov, najmanj pa skupina podjetnikov, ki se ne usposabljujejo, 354 evrov.

## Razlogi za manjše usposabljanje/izobraževanje

Podjetniki navajajo razloge, zakaj ne namenijo več časa za pridobivanje formalne izobrazbe, udeležbo na večdnevni tečajih in v šolah, ali na enodnevnih oblikah usposabljanja, za posvet pri profesionalnemu svetovalcu ali prebiranje strokovne literature ali interneta. Zanimiva je ugotovitev, da je **pomanjkanje časa** glavni razlog pri vseh skupinah za pridobivanje znanja na večdnevni tečajih in v šolah, z branjem strokovne literature in uporabo interneta. Vse skupine navajajo razlog **ne prinese pričakovanih koristi** pri enodnevnih oblikah usposabljanja, izjema so podjetniki, ki se ne usposabljujejo, in pri pridobivanju formalne izobrazbe, razen pri podjetnikih študentih. Vse skupine tudi navajajo, da so storitve profesionalnih svetovalcev **povezane s previsokimi stroški** (glej Tabela 26, str. 98).

## Ocena znanja na posameznih področjih

Podjetniki iz vseh skupin se čutijo najbolj podkovane na področju **proizvodnje** (3,9), sledi **znanje o človeških virih** (3,6) in **e-poslovanju** (3,1). Ugotavljamo, da manj kot se podjetniki usposabljujejo, bolj se zavedajo svojega pomanjkljivega znanja na vseh področjih.

V Tabeli 67 prikazujemo samooceno znanja med skupino podjetnikov študentov in podjetniki, ki se ne usposablajo, na področjih, kjer lahko razlike statistično potrdimo. Podjetniki znanje ocenjujejo na intervalu od 1 (nimam znanja) do 5 (imam znanje).

*Tabela 67: Statistično potrjene razlike pri samooceni znanja med skupinama*

Samoocena znanja	Podjetniki študenti	Se ne usposablajo
O človeških virih	3,6	3,2
E-poslovanje	3,9	2,2
O financah	3,4	2,4
Rasti podjetja	3,2	2,4

### **Potrebe po znanju**

Največkrat navedena potreba po znanju je na področju trženja (83 %), sledi znanje s področja rasti podjetja (82 %) in pravo (77 %). Statistične razlike so na področju trženja, financ in rasti podjetja med podjetniki študenti, podjetniki, ki so redki udeleženci institucionalnega usposabljanja in ki se sploh ne usposablajo.

Zanimiva pa je ugotovitev, da je med samooceno znanja in potrebami po znanju na posameznem področju zelo šibka pozitivna korelacija ali pa je sploh ni. Tisti podjetniki, ki znanja na določenih področjih imajo, si to znanje želijo utrditi, podjetniki, ki pa znanja nimajo, si ga ne želijo pridobiti.

### **Razlogi za zadnje usposabljanje**

Podjetniki navajajo, da so se odločili za usposabljanje, da bi izboljšali poslovne rezultate podjetja (52 %), naslednja najpogostejša razloga pa sta, da to zahteva razvoj/rast podjetja in da podjetnik želi biti seznanjen z novostmi (49 %). Razlike med skupinami pa lahko pri manj kot 5 % tveganju potrdimo za navedbe:

- pričakovanje, da bo znanje prineslo boljše rezultate,
- želja po doseganju višje dodane vrednosti,
- želja po seznanjenosti z novostmi.

### **Zadovoljstvo in ocena koristnosti z zadnjim usposabljanjem**

Podjetniki so v splošnem zadovoljni z usposabljanjem, s koristnostjo pa malo manj. Tudi novi faktorji, ki jih dobimo s pomočjo factorske analize, kažejo, da je zadovoljstvo s predavateljem ocenjeno s povprečno oceno 3,9, zadovoljstvo z organizacijo usposabljanja s 3,8 in uporabnost znanja s 3,7 (1 nisem zadovoljen, 5 zelo zadovoljen). Glede koristnosti se podjetniki v povprečju najbolj strinjajo, da jim je zadnje usposabljanje prineslo tehnološke izboljšave, dimenzija ima povprečno vrednost 3, ostali dve dimenziji, novi stiki in (ne)ustreznost znanja za poslovne namene, sta ocenjeni pod srednjo vrednostjo. Vse skupine navajajo največje zadovoljstvo s predavateljem in največjo koristnost usposabljanja v povezavi s tehnološkimi izboljšavami v podjetju.

### **Pomembnost dejavnikov pri usposabljanju**

Na podlagi faktorске analize oblikujemo 5 faktorjev. Za podjetnike je najbolj pomembna jasnost in zanimivost predavanj, ki je ocenjena s povprečno oceno 4,6 (1 nepomembno, 5 zelo pomembno). Naslednja najpomembnejša dimenzija je spodbujanje k razmišljanju in reševanju problemov (4,4), sledijo preverljivost znanja (3,9), uporabnost in samostojno reševanje problemov (3,7) ter gostje (3,7).

### **Dejavniki pri izbiri institucije**

Tudi dejavnike, ki vplivajo na izbiro institucije, s pomočjo faktorске analize oblikujemo v 5 novih faktorjev. Vsem skupinam podjetnikov je pri izbiri institucije najpomembnejša **cenovna dostopnost**, najbolj podjetnikom, ki se usposablja neinstitucionalno (4,7). Skoraj enako pomembne so **metode dela**, še posebej za podjetnike študente (4,5), naslednja najpomembnejša dimenzija je **krajevna in časovna dostopnost**, ki je skoraj enako pomembna za vse skupine podjetnikov. Med skupinami se kaže precejšnja razlika v oceni dimenzije **ekskluzivnost ponudbe**, za podjetnike študente je s povprečno oceno 3,6 najbolj pomembna, za redke udeležence institucionalnega usposabljanja pa s povprečno oceno 2,8 skoraj nepomembna. Podjetnikom študentom je dokaj pomemben tudi imidž institucije (3,8).

### **Pomoč pri upravljanju podjetja**

Zanimiva je ugotovitev, da tisti podjetniki, ki se ne usposablja, manj pogosto iščejo pomoč pri upravljanju podjetja, veliko večji je delež tistih, ki išče pomoč, med podjetniki, ki se neinstitucionalno usposablja ali so redki udeleženci institucionalnega usposabljanja. Podjetniki študentje pa poiščejo nasvet pri svetovalcih, ki jih brezplačno ponujajo državne institucije.

### **Mnenje o usposabljanju in izobraževanju**

Desetina podjetnikov, ki se ne usposablja, meni, da se jim ni treba usposablja, 18 % v tej skupini pa jih meni, da bi se morali usposablja večkrat letno. V ostalih skupinah se ta delež giblje blizu 50 %. Podjetniki, ki se ne usposablja, se tudi v prihodnje zagotovo ali verjetno ne nameravajo udeležiti usposabljanja.

### **Pomembnost dejavnikov za rast podjetja**

Podjetniki med 10 dejavniki razvrščajo pomembnost le-eh za rast podjetja. Znanje na tehničnem in strokovnem področju postavlja na tretje mesto, znanje o vodenju podjetja na peto mesto, višjo formalno izobrazbo podjetnika in zaposlenih pa na zadnje mesto.

### **Politika usposabljanja in izobraževanja zaposlenih v podjetju**

80 % podjetij svoje zaposlene usposablja, 44 % pa izobražuje, vendar pa ima le četrtnina podjetij letni načrt usposabljanja, 17 % pa letni načrt izobraževanja. Po pričakovanju največ podjetnikov, ki se sami ne usposablja, ne usposablja tudi svojih zaposlenih (39 %), za razliko od skupine podjetnikov študentov, med katerimi jih samo 6 % ne usposablja



zaposlenih. Podjetniki študentje najpogosteje zaposlene nagradijo z napredovanjem (38 %) ali s priznanji (32 %), manj pa z denarnimi nagradami (19 %). Podjetniki, ki se ne usposablajo, tudi svojih zaposlenih ne nagrajujejo, denarno jih nagradi le 7 %.

Pri preverjanju hipotez pridemo do naslednjih ugotovitev:

H1: Skupine podjetnikov, ki se izobražujejo in usposablajo, so bolj uspešne od ostalih podjetnikov.

Hipotezo, da so podjetniki, ki se bodisi usposablajo ali pa izobražujejo, bolj uspešni od ostalih, lahko sprejmemo v vidiku nefinančne uspešnosti.

Hipotezo, da so podjetniki, ki se bodisi usposablajo ali pa izobražujejo, bolj uspešni od ostalih, lahko sprejmemo samo na dveh področjih. Tisti podjetniki, ki se usposablajo na področju financ, so bolj uspešni v vidiku rasti podjetja, tisti, ki se usposablajo na področju človeških virov, pa v vidiku nefinančne uspešnosti.

Ne moremo pa sprejeti hipoteze, da usposabljanje oziroma izobraževanje v tujini prinaša podjetniku večji uspeh kot sicer.

H2: Podjetniki, ki se usposablajo na različnih področjih, so uspešnejši.

Hipotezo, da se z večjim številom različnih usposabljanj povečuje uspešnost podjetja, lahko sprejmemo v primeru uspešnosti podjetja z vidika njegove rasti, z vidika nefinančne uspešnosti pa ne.

H3: Podjetniki, ki ocenjujejo, da imajo več znanja, so uspešnejši.

Hipotezo, da je znanje podjetnika pozitivno povezano z njegovo uspešnostjo, lahko sprejmemo. Zanimivo je, da so različna znanja povezana z različnimi vidiki uspešnosti: pravo in rast podjetja sta bolj povezana s finančnim kazalcem, medtem ko sta trženje in proizvodnja bolj povezana z nefinančnim kazalcem.

H4: Uspešnost podjetja je odvisna od motivov za ustanovitev podjetja.

Povzamemo lahko, da na velikost podjetja negativno vpliva ekonomska nuja in pozitivno ohranjanje družinske tradicije, na rast podjetja motivi ne vplivajo, na nefinančno uspešnost pa vplivajo poslovni in drugi izzivi. Hipotezo lahko sprejmemo.

H5: Na uspešnost podjetja vplivajo izkušnje podjetnika.

Povzamemo lahko, da podjetnikove izkušnje pomembno vplivajo na uspešnost njegovega podjetja tako z vidika rasti kot nefinančne uspešnosti, ki se odraža predvsem v podjetnikovi percepciji uspešnosti podjetja. Hipotezo lahko v celoti sprejmemo.

H6: Več kot podjetnik vложи časa in denarja v usposabljanje in izobraževanje, bolj je uspešno njegovo podjetje.

Vpliva porabe časa in denarja za usposabljanje in izobraževanje ne moremo potrditi. Hipotezo lahko sprejmemo le deloma, saj se z večjimi finančnimi vložki v izobraževanje povečuje le finančna uspešnost podjetja z vidika njegove rasti.

Z multiplo regresijsko analizo preverjamo **vpliv dejavnikov** (število usposabljanj, samoocena znanja na posameznih področjih, izkušnje na posameznih področjih, vlaganje v R&R, motivi za ustanovitev podjetja, poraba časa in denarja za usposabljanje in izobraževanje) **na uspešnost podjetja**. Povzamemo lahko, da znanje o proizvodnji vpliva na uspešnost podjetja tako z vidika rasti kot z vidika nefinančne uspešnosti podjetja. Znanje prava vpliva na uspešnost podjetja z vidika rasti, znanje o trženju pa na uspešnost podjetja z vidika nefinančne uspešnosti podjetja. Vpliva ostalih spremenljivk ne moremo sprejeti.

## SKLEP

Doktorska disertacija izhaja iz prepričanja, da če želimo, da Slovenija postane bolj razvita država, se mora temeljito spremeniti odnos do procesov uveljavljanja podjetništva v družbi in ustvariti je treba pogoje, v katerih se bo čim več ljudi odločalo za podjetništvo, saj predstavlja bistvo sistema svobodnega trga. Največ inovacij v proizvodih in storitvah, v tehniki in organizaciji proizvodnje prinašajo prav nova in nastajajoča podjetja, ki ustvarijo tudi največ novih zaposlitev (Glas, 2002, str. 97). Podjetniki, še posebej tisti, ki delujejo v visoko tehnoloških podjetjih, ki dosegajo visoko dodano vrednost in ki omogočajo odpiranje kvalitetnih delovnih mest, bi morali biti bolj priznani v družbi, kar bi vzbudilo, da bi se več ljudi odločalo za to dejavnost. Za to mora poskrbeti država s kreiranjem podpornih mehanizmov, z vzpostavljanjem pravne varnosti in vzpostavljanjem spodbudne davčne politike. Kar pa je po našem mnenju najpomembnejše, je spreminjanje vrednot s spremembo v sistemu izobraževanja od osnovne šole naprej, še posebej sedaj, v času hitrih sprememb.

Če želijo podjetja slediti tem spremembam, potrebujejo nove kompetence, za kar pa zaposleni potrebujejo nova znanja. Znanje pridobivajo na različne načine, predpostavljamo pa, da sta izobraževanje in usposabljanje najpomembnejša načina pridobivanja znanja. To velja tudi za mala podjetja in podjetnike. Izobraževanje in usposabljanje, poleg prenosa in oblikovanja znanja in spretnosti, neposredno vpliva tudi na kakovost podjetnikovih odločitev, na večjo produktivnost, v podjetju na tehnološki razvoj, večjo konkurenčnost in boljše poslovne rezultate. V doktorski disertaciji izhajamo iz modela izobraževanja za podjetništvo, kjer na podlagi teorij o podjetniškem izobraževanju in usposabljanju opišemo poslanstvo podjetniškega izobraževanja in usposabljanja, se osredotočimo na izobraževanje obstoječih podjetnikov in povežemo prepričanja, znanje zakaj, trdna dejstva, znanje kaj, in mehke veščine, znanje kako. Predstavimo metodologije, ki nam pomagajo razvijati podjetniška znanja in sposobnosti z namenom doseči višji podjetniški uspeh.

Podjetniški uspeh pa je v raziskovanju podjetništva pogosto opazovana kategorija, saj je podjetništvo najpomembnejša komponenta razvoja ter napredka, torej lahko predpostavimo, da bolj kot so podjetniki uspešni, uspešnejša je družba. Vendar tega se v Sloveniji premalo zavedamo in premalo naredimo, da bi imeli čim več uspešnih podjetnikov.

V doktorski disertaciji, z namenom razvijati podjetništvo in posledično imeti čim več uspešnih podjetnikov, oblikujemo model »vpliva izobraževanja in usposabljanja na podjetnikovo uspešnost«. Bistvo modela in naše trditve je, da izobraževanje in usposabljanje vplivata na podjetniški uspeh. Model preizkusimo na obstoječih podjetnikih, lastnikih mikro in malih podjetij.

Rezultati, dobljeni z analizo odgovorov, so izhodišča za oblikovanje praktičnih napotkov podjetnikom, izobraževalnim in vladnim institucijam. Predstavljamo jih v nadaljevanju in so prispevek doktorskega dela k poslovni praksi. Najprej pa predstavljamo prispevek doktorskega dela k razvoju podjetniške teorije.

## **Prispevek doktorske disertacije k razvoju podjetniške teorije**

S pomočjo prebrane literature, izkušenj pri delu s podjetniki in znanja, pridobljenega s poučevanjem rednih in izrednih študentov, med katerimi je bilo veliko podjetnikov, oblikujemo model Vpliva izobraževanja in usposabljanja na podjetnikovo uspešnost. Področja, ki jih obravnavamo, podjetništvo in podjetnik, znanje, izobraževanje in usposabljanje, so zelo široka. Tudi o podjetniškem uspehu je napisanih veliko raziskav. S temi področji se ukvarjajo psihologi, sociologi, ekonomisti, andragogi itd. V teoretičnem delu doktorske disertacije predstavimo teorije o podjetniku, ki so povezane s podjetnikom kot nosilcem znanja, kakšno znanje potrebuje in kako znanje pridobiva. Iz empiričnih študij o poučevanju odraslih predstavimo tiste, ki so primerne za izobraževanje in usposabljanje podjetnikov, z namenom pripraviti izobraževanja in usposabljanja, primerna za podjetnike, da bi se ti odločali za tak način pridobivanja znanja in s tem dosegali višji podjetniški uspeh. Podjetniški uspeh ni enodimenzionalna spremenljivka, ampak je sestavljena iz poslovnega uspeha in osebnega zadovoljstva. Podjetnik je tisti, ki se odloča med poslovnim uspehom in osebnim zadovoljstvom. V teoretičnem delu gre torej za sintetičen pregled in združitev teoretičnih spoznanj in empiričnih raziskav štirih aktualnih področij.

V nalogi so strnjene ugotovitve o slovenskem podjetništvu in podjetniku, poseben prispevek dela je tudi v pregledu izobraževanja in usposabljanja v Sloveniji. Prikazanih je nekaj največjih institucij, ki se ukvarjajo z izobraževanjem in usposabljanjem podjetnikov, pod drobnogled pa vzamemo vse fakultete in višje šole, ki ponujajo vsaj predmet Podjetništvo.

Prispevek kvantitativne raziskave je, da so v vzorec vključeni naključno izbrani mali podjetniki, ne glede na vrsto podjetja, organizacijsko obliko, dejavnost, razvitost, saj je veliko raziskav narejenih le na določenih skupinah podjetnikov.

Kvantitativna raziskava, narejena v doktorski disertaciji, nekatere od preteklih raziskav potrjuje, nekatere pa ne. Da so podjetniki, ki se izobražujejo in usposabljujejo, bolj uspešni od ostalih podjetnikov, lahko delno potrdimo, saj odkrijemo pozitivno povezanost s finančnim vidikom, če se podjetniki izobražujejo na področju financ, z nefinančnim vidikom pa, če se izobražujejo na področju človeških virov. Prav tako hipotezo, da so podjetniki, ki se usposabljujejo na različnih področjih uspešnejši, lahko potrdimo v primeru uspešnosti podjetja z vidika njegove rasti, z vidika nefinančne uspešnosti pa ne. Hipotezo,

da več kot podjetnik vloži časa in denarja v usposabljanje in izobraževanje, bolj je uspešno njegovo podjetje, potrdimo le deloma, saj se z večjimi finančnimi vložki v izobraževanje povečuje le finančna uspešnost podjetja z vidika njegove rasti. Zavrnilo pa je hipotezo, da več kot podjetje vlaga v raziskave in razvoj, uspešnejše je. Potrdimo pa hipotezo, da so podjetniki, ki ocenjujejo, da imajo več znanja, uspešnejši, da je uspešnost podjetja odvisna od motivov za ustanovitev podjetja in da na uspešnost podjetja vplivajo izkušnje podjetnika. Ugotovimo tudi, da znanje o proizvodnji vpliva na uspešnost podjetja tako z vidika rasti kot z vidika nefinančne uspešnosti podjetja. Znanje prava vpliva na uspešnost podjetja z vidika rasti, znanje o trženju pa na uspešnost podjetja z vidika nefinančne uspešnosti podjetja.

Za nadaljnje delo in pomoč pri svetovanju podjetnikom, izobraževalnim in vladnim institucijam so zanimive ugotovitve o pomembnosti znanja za podjetnike kot dejavnika rasti podjetja. Znanje na tehničnem in strokovnem področju postavlja na tretje mesto, znanje o vodenju podjetja na peto mesto, višjo formalno izobrazbo podjetnika in zaposlenih pa na deseto, zadnje, mesto.

Podjetniki, ki se formalno izobražujejo, so bolj samozavestni kot ostali podjetniki. Tisti, ki se manj usposabljaajo, se zavedajo svojega pomanjkljivega znanja na vseh področjih, vendar si ga ne želijo pridobiti in tudi v prihodnje se ne nameravajo usposablјati. Zanimiva je tudi ugotovitev, da podjetniki, ki se ne usposablјajo, tudi ne iščejo pomoči pri vodenju podjetja. S svojim podjetjem so najmanj zadovoljni.

Kot glavni razlog, zakaj podjetniki ne namenijo več časa in denarja različnim načinom pridobivanja znanja, je naveden pomanjkanje časa, nekateri ne vidijo koristi od usposablјanja, vsi pa navajajo, da so storitve profesionalnih svetovalcev povezane s previsokimi stroški.

Podjetniki se čutijo najbolj podkovane na področju proizvodnje, znanja o človeških virih in e-poslovanja, želijo pa si znanja iz trženja, rasti podjetja in prava. Za usposablјanje se odločajo, ker pričakujejo, da bo znanje prineslo boljše rezultate, zaradi želje po doseganju višje dodane vrednosti in želje po seznanjenosti z novostmi.

Pri izbiri institucije je najpomembnejša cenovna dostopnost, metode dela ter krajevna in časovna dostopnost. Pri usposablјanju pa je zanje pomembna jasnost in zanimivost predavanj, spodbujanje k razmišljanju in reševanju problemov, preverljivost znanja, uporabnost in samostojno reševanje problemov ter gostje na predavanjih.

## **Prispevek za poslovno prakso**

Na podlagi dobljenih rezultatov in znanja o podjetništvu, predlagamo podjetnikom, izobraževalnim in vladnim institucijam, nekaj usmeritev, ki bi lahko s pomočjo pridobljenega znanja vodile k podjetniškemu uspehu.

### **Prispevek za podjetnike**

- Priporočljivo je, da se podjetniki izobražujejo, saj je pridobitev kakršne koli izobrazbe povezana s pridobivanjem managerskih, tehničnih in drugih sposobnosti, kot so kreativnost, sposobnost reševanja problemov v negotovih situacijah, sposobnost prepričevanja, načrtovanja, pogajanja in odločanja. Izobraženi podjetniki so bolj samozavestni.
- Evropska unija poudarja pomen vseživljenjskega učenja, še posebej v času hitrih tehnoloških sprememb. Podjetniki bi se morali kontinuirano usposablјati, saj funkcionalna znanja omogočajo izvajanje nalog, ki so bistvene za poslovanje podjetja, dajejo vpogled v celoto in omogočajo prepoznavanje poslovnih priložnosti. Kontinuirano usposablјanje zagotavlja na vseh ravneh razširjanje, poglobljanje in dopolnjevanje znanja, veščin in sposobnosti. Podjetniki lahko s stalnim usposablјanjem bistveno prispevajo k svoji uspešnosti.
- Denar in čas, porabljen za izobraževanje in usposablјanje podjetnika in zaposlenih, naj ne razumejo kot strošek, ampak kot naložbo. Naredijo naj letni načrt izobraževanja in usposablјanja, sami naj se usposablјajo in naj bodo tako zgled zaposlenim, zaposlene naj motivirajo za pridobivanje ustreznega znanja.
- Na področjih, kjer niso dovolj usposobljeni, naj zaposlijo strokovnjake, ki bi prinesli novo znanje in ideje v podjetje in bi ga lahko prenesli na ostale zaposlene. Veliko malih podjetij si ne more privoščiti novega zaposlovanja, zato svetujemo, naj najamejo zunanje svetovalce. Svetovalci poslovnih in strokovnih storitev lahko podjetniku ponudijo ključne informacije, na podlagi katerih se bo lažje odločal o poslovanju in rasti svojega podjetja. Glede na to, da podjetniki navajajo, da so svetovalci predragi, svetujemo, naj poiščejo dodatne vire preko državnih razpisov za sofinanciranje izobraževanja in usposablјanja ali poiščejo usposablјanja, ki so sofinancirana. Kot primer navajamo vavčersko svetovanje, ki ga je izvajala Javna agencija za podjetništvo in tuje investicije.

- Podjetniki se morajo zavedati, da je uspeh odvisen predvsem od njih samih, zato predlagamo, naj sledijo novostim na trgu vsaj s prebiranjem strokovne literature in uporabo interneta, če se ne odločijo za institucionalno usposabljanje ali izobraževanje.
- Predlagamo tudi obisk sejmov, kjer se lahko seznanijo z zadnjimi dosežki na področju tehnologije in novostmi v njihovi dejavnosti ter s konkurenčnimi podjetji.

### **Prispevek za načrtovalce politike spodbujanja podjetništva**

- Podjetniki pa bi lažje uresničevali predlagane ukrepe, če bi država bolj spodbujala podjetništvo. V tem delu ne pišemo o vseh ukrepih, ki bi jih država morala sprejeti na področju razvoja podjetništva, ampak se osredotočamo na izobraževanje in usposabljanje za podjetništvo.
- Glede na to, da o Sloveniji ne moremo govoriti kot o podjetniški državi, v kateri prevladuje podjetniška kultura, bi morala država najprej poučiti ljudi o pomenu podjetništva in vplivati na pozitivnejši družbeni odnos do podjetništva in podjetnikov. To pa najlažje doseže s pomočjo medijev in izobraževalnih institucij.
- V javnih medijih bi podjetnike morali prikazovati kot ljudi z vrednotami, ne pa kot dobičkarje in špekulante. Več bi morali pisati o uspešnih podjetnikih, predstavljati uspešne podjetnike. Tudi podjetniške vrednote bi bilo treba približati čim večji množici ljudi in seznanjati ljudi z razvojno vlogo podjetništva. Tudi podjetnike, ki niso uspeli, ne bi smeli prikazovati v negativni luči, saj bi s tem zmanjšali negativni odnos do tveganja in neuspeha.
- Izobraževalni sistem na vseh ravneh formalnega in neformalnega izobraževanja je tisti, ki lahko vpliva na izboljšanje podjetniške kulture. Že v vrtcih bi se malčki morali seznanjati s podjetništvom, kdo so podjetniki, kaj počnejo, obiskati bi morali podjetnike v domačem kraju. V **osnovni šoli**, ko se učijo o poklicih, bi morali v razred povabiti podjetnike iz različnih dejavnosti, da bi otroci spoznali, da je podjetništvo prisotno povsod, da lahko opravljajo delo, ki jih veseli, na različne načine. V osnovnih šolah naj bi se otroci seznanjali s podjetništvom preko raznih projektov, kot so zbiranje odpadnih materialov, izdelovanje raznih izdelkov in prodaja le-teh, izdelovanje šolskega glasila, organiziranje športnih in kulturnih prireditev. V osnovnih šolah te dejavnosti že potekajo, vendar jim niso predstavljene iz podjetniškega vidika. Učence bi morali naučiti, da za izvedbo nek storitve ali za izdelavo izdelka, potrebujejo določeno znanje in sredstva. Nekdo izmed njih vodi, koordinira delo, uspešnejši so, če med seboj sodelujejo. Izdelek in storitev pa je treba prodati, za kar morajo spet imeti ustrezno znanje in sposobnosti, pa tudi ustrezna sredstva. V Sloveniji so na nekaterih

osnovnih šolah potekali podjetniških krožki, vendar v okviru raznih projektov za spodbujanje podjetništva. Podjetniški način razmišljanja bi bilo treba uvesti v vse osnovne šole v okviru obveznega programa. Z razvijanjem podjetnih lastnosti in razumevanjem podjetništva med mladimi bi bilo treba nadaljevati tudi v **srednjih in poklicnih šolah**, mlade bi bilo treba seznaniti z možnostjo samozaposlitve in odprtjem lastnega podjetja. Predmet podjetništvo bi morali uvesti v vse programe oziroma navdušiti dijake za podjetništvo s pomočjo delavnic, ki bi jih financirala država. Organizirati bi morala razna tekmovanja med programi in institucijami, saj bi s tem spodbudili večjo tekmovalnost in željo po dosežkih. Uvajanje podjetništva kot obveznega predmeta **na višjih šolah in fakultetah** bi morala biti prioriteta naloga države, saj, kot pišemo v doktorski disertaciji, je podjetništvo prisotno le na nekaterih šolah in fakultetah. S tem bi država posredno vplivala na spreminjanje podjetniške kulture in na razvoj podjetnih lastnosti pri mladih. Seznanjala bi jih s podjetniškimi znanji in spodbujala za podjetniško kariero. Študente je treba vključevati v raziskovalne projekte doma in v tujini, teme za zaključne naloge pa naj bi izbirali v sodelovanju s podjetji oziroma z drugimi institucijami ter v njih proučevali realne in aktualne probleme iz vsakdanjega življenja. Somentor bi bil predstavnik iz gospodarstva.

- Država bi morala več sredstev nameniti za vzpostavitev sodelovanja med izobraževalnimi institucijami in gospodarstvom in s tem omogočiti prenos znanja od izobraževalnih institucij v gospodarstvo. Za večje zanimanje visokošolskih učiteljev za sodelovanje z gospodarstvom bi lahko dopolnili merila za volitve v nazive visokošolskih učiteljev, znanstvenih delavcev in sodelavcev, da bi tudi uspešni projekti, izvedeni v gospodarstvu, prinesli točke za napredovanje, ne le znanstveni članki, objavljeni v znanstvenih in strokovnih publikacijah.
- Država bi morala več sredstev nameniti promociji podjetniškega izobraževanja in usposabljanja, tako formalnega kot neformalnega. Če bi se podjetniki zavedali pomankljivosti svojega znanja in bi se želeli izobraževati in usposablјati ali bi si želeli pomoči svetovalcev, vendar ne bi imeli dovolj finančnih sredstev, bi jim država morala nuditi brezplačno pomoč ali vsaj pomoč po ugodnejših cenah, kasneje, če bi podjetniki poslovali uspešno, pa bi sredstva vrnil. Pravila bi bila opredeljena v pogodbi.

Povzamemo lahko, da ostaja bistvena razvojna naloga države povečanje ravni podjetniških znanj in veščin tako med mladimi kot med že obstoječimi podjetniki.



## Prispevek za izobraževalne institucije

- Med predlogi vladnim institucijam pišemo o uvajanju podjetništva na vse ravni formalnega izobraževanja, da potrebujemo institucije, ki bi izobraževale v duhu podjetništva. V tem podpoglavju pa dajemo predloge izobraževalnim institucijam, ki se ukvarjajo z izobraževanjem in usposabljanjem podjetnikov, ki so že lastniki podjetij. Veliko teh institucij je v lasti malih podjetnikov in lahko rečemo, da je privatizacija v izobraževanju odraslih prinesla nekaj prednosti. Povečala se je raznolikost izobraževalnih programov, prilagodljivost institucij posameznikom, uvajanje inovacij v izobraževanje, personalizacija izobraževanja, bolj osebni odnos med mentorji in študenti, razširitev izobraževanja odraslih na nova področja, kot so osebni razvoj, komunikacija (Kranjc & Ličen, 2002, str. 44), vendar še vedno izobraževalne institucije premalo naredijo na področju promocije podjetniškega izobraževanja in usposabljanja.
- Izobraževalne institucije bi morale podjetnike ozavestiti o pomenu izobraževanja in usposabljanja za doseganje podjetniškega uspeha, saj podjetniki navajajo, da ne vidijo koristi od izobraževanja in usposabljanja. O nasprotnem bi jih morala prepričati preko medijev in tudi z osebnim obiskom podjetnikov. Ponuditi jim je treba usposabljanja zanje in njihove zaposlene glede na potrebe, ki bi jih navedli. Nekatere izobraževalne institucije to že počno. Posebno pozornost naj namenijo podjetnikom, ki imajo nizko tehnološko razvito podjetje, saj se ti najmanj usposabljujejo.
- Izobraževalne institucije naj nudijo podjetnikom pomoč pri pripravi letnega načrta izobraževanja in usposabljanja, kasneje pa to usposabljanje tudi izvedejo.
- Glede na to, da so podjetniki navajali kot razlog nepridobivanja znanja z izobraževanjem in usposabljanjem pomanjkanje časa, bi institucije bolj splošna znanja posredovala na seminarjih, kjer se zbere več podjetnikov, del znanj pa na sedežu podjetja, bolj strnjeno. S tem bi se lahko prilagodili tudi predznanju podjetnika.
- Izobraževalne institucije naj podjetnikom ponudijo znanja s področja trženja, rasti podjetja in prava, saj so za podjetnike ta področja pomembna za doseganje boljših rezultatov, želijo pa biti tudi seznanjeni z novostmi. Menimo, da če so podjetniki zadovoljni z usposabljanjem na področjih, za katere mislijo, da so pomembna, zaupajo izobraževalni instituciji, ta pa jih kasneje lažje prepriča o pomenu tudi drugih znanj, o katerih pišemo.
- Izobraževalne institucije naj ponudijo dobre predavatelje, saj so za podjetnike pri usposabljanju najbolj pomembna jasnost in zanimivost predavanj, spodbujanje k razmišljanju in reševanju problemov, preverljivost znanja, uporabnost in samostojno

reševanje problemov ter gostje na predavanjih. Predlagamo, naj podprejo teoretična znanja z izkušnjami iz prakse in naj vključijo čim več slušateljev v razpravo, da dobijo več mnenj, pa tudi podjetniki si med seboj svetujejo na podlagi izkušenj.

- Glede na to, da podjetniki navajajo pri izbiri institucije kot najpomembnejši dejavnik cenovno dostopnost, predlagamo, da ponudijo podjetnikom nižjo ceno, del stroškov pa pokrijejo iz sredstev vladnih institucij, ki se ukvarjajo s pospeševanjem podjetništva. Če teh sredstev ne dobijo, pa naj podjetnikom ponudijo obročno plačevanje, popuste, če se udeleži usposabljanja več ljudi iz istega podjetja ali se večkrat udeležijo usposabljanj, ki jih ponujajo.

### **Omejitve raziskave in prihodnje raziskovanje**

Kot v večini raziskav, tudi v naši raziskavi omenjamo nekatere omejitve.

- Ena od omejitev, na katero smo naleteli pri izvedbi raziskave, je velikost vzorca. Raziskava je narejena na vzorcu 281 podjetnikov, kar je dovolj velik vzorec za kvantitativno raziskavo, vseeno pa predstavlja omejitev pri preverjanju povezav v modelu. V prihodnje bi bilo treba v raziskavo vzeti več podjetnikov, da bi model ovrednotili.
- Kot omejitev omenjamo dejstvo, da je bila raziskava narejena le med slovenskimi podjetniki. Če bi jo razširili še na druge države, bi model dobil večjo težo, saj bi tako izključili medkulturne razlike, ki vplivajo na vedenje posameznika. Narediti bi bilo treba primerjalno raziskavo podjetniškega izobraževanja in usposabljanja med Slovenijo in državami Evropske unije, Združenih držav Amerike, Latinske Amerike in Azije.
- Omejitev v naši raziskavi je tudi ta, da je bila raziskava narejena že konec leta 2006. Razmere v gospodarstvu, tako v Sloveniji kot v svetu, so se v času nastajanja doktorske disertacije poslabšale, poznan učinek gospodarske krize. Prav tako se je povečala uporaba elektronskih oblik izobraževanja in usposabljanja. Raziskavo ponoviti med podjetniki, ki so v raziskavi že sodelovali, in primerjati dobljene rezultate. Za izpeljavo trdnejših sklepov bi bilo treba model testirati na longitudinalnih podatkih.
- Omejitev predstavlja tudi uporaba dvodimenzijskih konstruktov, v našem primeru konstrukt uspešnosti podjetja. V njem združujemo finančno in nefinančno uspešnost. Zaradi te omejitve, ki je posledica relativno majhnega vzorca in želje po čim manjšem številu parametrov v merskem modelu, izostajajo informacije o morebitnih vzorčno-posledičnih povezavah med finančno in nefinančno uspešnostjo ter preostalimi

povezanimi konstrukti v modelu. Ponoviti bi morali raziskavo na večjem številu podjetnikov.

- Omejitev je povezana z vprašanji, ki jih uporabljamo za merjenje spremenljivk. Vprašanja so percepcijska in temeljijo na subjektivno podanih ocenah podjetnikov, zato obstajata dva potencialna izvora merskih napak. Prvi izhaja iz menjave pojma izobraževanje in usposabljanje, drugi pa iz samega zajema podatkov, saj je vprašalnik vsebinsko obsežen. Da bi omilili možnost te napake, sta na začetku vprašalnika opredeljena pojma izobraževanje in usposabljanje. Pri pregledu literature ugotavljamo, da tudi raziskovalci pišejo o podjetniškem izobraževanju, čeprav gre v resnici za podjetniško usposabljanje, zato predlagamo, da bi raziskovalci v prihodnjih raziskavah, morali biti bolj pozorni na razlike med pojmom izobraževanje in usposabljanje.
- Obstaja pa tudi možnost napake pristranskosti, ki izvira iz uporabe skupne metode. Predlagamo, da se pri načrtovanju raziskave in njene usmeritve več pozornosti nameni oblikovanju raziskovalnega vprašanja in pripravi vprašalnika, da bi ga podjetniki pri izpolnjevanju lažje razumeli. Vprašalnik o podjetniškem izobraževanju in usposabljanju bi morali še bolj razdelati, da se ne bi pojavljale nejasnosti. Pri oblikovanju vprašalnika je treba upoštevati preverjenje, sprejete, načine oblikovanja vprašalnika. Da bi se izognili napaki pristranskosti, bi morali podatke o spremenljivkah pridobiti iz različnih virov.

Z razvojem modela o vplivu izobraževanja in usposabljanja na podjetnikovo uspešnost dodajamo nova spoznanja na področju proučevanja podjetniškega izobraževanja in usposabljanja, hkrati pa se zavedamo, da je treba povečati naložbe in prizadevanja za proučevanje podjetniškega izobraževanja in usposabljanja, ki bi prinesla še podrobnejše razumevanje organizacijskih, produkcijskih, tehnoloških in socialnih dejavnikov, ki spodbujajo ali zavirajo učenje v malih podjetjih. Predlagamo, naj se raziskovalci več ukvarjajo z izobraževanje in usposabljanje že obstoječih podjetnikov, saj je teh raziskav relativno malo v primerjavi z raziskavami, narejenimi med potencialnimi podjetniki.

## LITERATURA IN VIRI

1. Ahlin, B. & Prodan, I. (2008). Vpliv podjetniške samoučinkovitosti, kreativnosti, izkušenj in socialnih mrež na prepoznavanje poslovnih priložnosti. *Naše gospodarstvo*, 5-6, 43–50.
2. Alstete, J.W. (2008). Aspects of entrepreneurial success. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3), 548 – 594.
3. Amidon, M. D., & Skyrme, J. D. (1997). *Creating the Knowledge-based Business*. Wimbeldon: Business Intelligence Ltd.
4. Antončič, B. (1999). Entrepreneurship Networks. A Review and Future Research Directions. *Slovenska ekonomska revija*, 50(3), 195-221.
5. Antončič, B. & Hvalič Erzetič, B. (2001). Entrepreneurial education continuation: role of maturity and satisfaction. *IntEnt 2001: Internationalising entrepreneurship education & training*. Kruger park, 2001.
6. Antončič, B. et al. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Argyris, C. (2002). Double – loop learning, teaching, and research. *Academy of Management Learning and Education*, 1(2), str. 206-218.
8. Armstrong, M., (1991). *A handbook of Personnel Management Practise*. (4<sup>th</sup> ed.). London: Kogan Page Limited.
9. Arthur, W.J., Bennett, W., Edens, P.S. & Bell, S.T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 234 – 245.
10. Atamian, R. & VanZante, N.R. (2010). Continuing Education: A Vital Ingredient Of The »Success Plan« For Small Business. *Journal of Business & Economics Research*, 8(3), 37 – 42.
11. Bader, G.E. & Bloom A.E. (1995). *Make your training results lasts*. London: Kogan Page Ltd.
12. Basle, A. (2004, oktober). Bogati in neodvisni. *Gospodarski vestnik*, 26-28.
13. Becerra-Fernandez, I., Gonzalez, A. & Sabherwal, R. (2004). *Knowledge management challenges, solutions, and technologies*. New Jersey: Pearson Education Inc.
14. Becherer, R.C. & Helmus, M.M. (2009). The value of business plans for new ventures: company and entrepreneur outcomes. *Journal of Small Business Strategy*, 20(2), 80 – 96.
15. Bednarzik, R.W. (2000). The role of entrepreneurship in U.S. and European job growth. *Monthly Labour Review* (123/7), 3-16.
16. Bee, F., Bee, R. (1994). *Training Needs Analysis and Evaluation*. London: Institute of Personnel and Development.
17. Benedik, B. (2011). Empirična analiza povezanosti uspešnosti podjetja z dejavnostjo, velikostjo in davčno zakonodajo (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

18. Berginc, J. (2006). Podjetniško povezovanje znanja. V Možina, S. & Kovač, J. (ur), *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju* (str. 221-230). Maribor: Založba Pivec.
19. Bešter, J. (2008, oktober). Znanstvenik podjetnik, podjetnik pedagog! *Glas gospodarstva*, 49-51.
20. Bevc, M. (1991). *Ekonomski pomen izobraževanja*. Radovljica: Didakta.
21. Bird, B.J. (1989). *Entrepreneurial behaviour*. Glenview: Case Western Reserve University. Scott, Foresman and Company.
22. Bogdanowicz, S.M., Bailey, K.E. (2002). The value of knowledge and the values of the new knowledge worker: generation X in the new economy. *Journal of European Industrial Training*, 1-5.
23. Bradeško, M. (2008, 9. december). Učinkovito do znanja na spletu. *Podjetnik*, str. 6-7.
24. Brajša, P. (1993). *Pedagoška komunikologija*. Ljubljana: Glotta Nova.
25. Buckler, B. (1996). A Learning Process Model to Achieve Continuous Improvement and Innovation. *The Learning Organization*, 3(3), 31-39.
26. Bukowitz, W. & Williams, R. (1999). *The Knowledge Management Fieldbook*. Edinburgh: Pearson Education.
27. Bygrave, W.D., (1994). *The Portable MBA in Entrepreneurship*. New York: John Wiley & Sons.
28. Carnoy, M. (1995). Education and productivity. V Carnoy, M.(ur.). *International Encyclopedia of Economics of Education*. (2<sup>nd</sup> ed.) (str. 125-130). Oxford: Pergamon.
29. Carson, D. (1990). Some Exploratory Models for Assessing Small Firm's Marketing Performance. *European Journal of Marketing*, 24(11), 4 – 12.
30. Carter, N.M., Gartner, W.B. & Reynolds, P.D. (1996). Exploring start-up event sequences. *Journal of Business Venturing*, 11 (3), str. 151-166.
31. Chandler, G.N. & Jansen, E.J. (1992). Founders' self assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223-236.
32. Cisco (b.l). Ciscova raziskava potrjuje prednosti dela na daljavo. Najdeno 20. maja 2012 na spletni strani [http://www.cisco.com/web/SI/news/2009/2009\\_news\\_s16.html](http://www.cisco.com/web/SI/news/2009/2009_news_s16.html)
33. Collison, C. & Parcell, G. (2002). *Učimo se leteti. Priročnik za upravljanje znanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
34. Commission of the European Communities (2008). *Progress towards the Lisbon objectives in educational and training, indicators and benchmarks 2008. Developing Vocational Education and Training*. Najdeno 5. maja 2013 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/report08/vocational\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/report08/vocational_en.pdf) – najdeno 5. maja 2013
35. Cunningham, J.B. & Lischeron J.(1991). Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29 (1), 45-61.

36. Curran, J. & Stanworth, J. (1989). Education and Training for Enterprise: Some Problems of Classification, Evaluation, Policy and Research. *International Small Business Journal*, 7(2), 11 – 34.
37. *Data* (2012, 21. Avgust). Bruselj: Vrhunska podjetja v povečanje naložb v raziskave in razvoj. Najdeno 23. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://data.si/blog/2012/08/21/bruselj-vrhunska-podjetja-v-povecanje-nalozb-v-raziskave-in-razvoj>
38. Davenport, H.T. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge. How Organisations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School.
39. Davidson, P. & Honig, B. (2000). The Role of Social and Human Capital Among Nascent Entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 7(3),
40. Demarest, M. (1997). Understanding knowledge Management. Long Range Planning. *Pergamon*, 30(3), str. 366-384.
41. Dickson, P.H., Solomon, G.T. & Weaver, K.M. (2008). Entrepreneurial selection and success: does education matter? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(2), 239-258.
42. Dimovski, V. et al. (2005). *Učecha se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
43. Drnovšek, M. (2002). Merjenje prispevka podjetniških inovacij k rasti v mladih tehnoloških podjetjih. (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Drnovšek, M. (2005). Analiza programa vavčerskega svetovanja. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
45. Drnovšek, M., Wincent, J. & Cardon, M. (2010). Entrepreneurial self-efficacy and business start-up: developing a multi-dimensional definition. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16 (4), 329 – 348.
46. Drucker, F.P. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
47. Drucker, P.F. (1986). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Mc Graw-Hill Book Company.
48. Drucker, P.F. (1993). *Post-Capitalist Society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
49. Dryden, G. & Vos, J (2001). *Revolucija učenja*. Ljubljana: Educy.
50. Duchesneau, D. & Gartner, W. (1990). A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of Business Venturing*, 5 (5), 297-312.
51. Edvisson, L. (1997). Developing Intellectual Capital at Scandia. *Long Range Planning*, 30, 366-373.
52. European Commission, Growth and Jobs (2005). *Working Together for Europe's Future: A New Start for the Lisbon Strategy*. Luxembourg: Office for Official publications of the European Communities.
53. Evropska komisija (2009). *Skrivnost uspeha. Nasveti evropskih podjetnikov*. Luksemburg: Urad za uradne publikacije Evropskih skupnosti. Najdeno 11. januarja na spletnem naslovu

- [http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/smeweek/documents/entr\\_sme09\\_the\\_secret\\_of\\_success\\_-\\_tips\\_from\\_european\\_entrepreneurs\\_sl.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/smeweek/documents/entr_sme09_the_secret_of_success_-_tips_from_european_entrepreneurs_sl.pdf).
54. Fesl Martinčević, M. (2004). Samoučinkovitost v kontekstu organizacijske psihologije. *Psihološka obzorja*, 13 (3), 77 – 106.
  55. Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage Publications Ltd.
  56. Findeisen, D. & Govekar, M. (1999/2000). Andragogika. Najdeno 25. marca 2011 na spletnem naslovu [http://www.englishika.info/index.php?page=3\\_letnik.htm](http://www.englishika.info/index.php?page=3_letnik.htm).
  57. Frlec, Š. (2005). *Samoučinkovitost v kontekstu delovnega mesta*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
  58. Gagne, R.M. (2000a). Contribution of Learning to Human Development. V Richey, R.C. (ur). *The legacy of Robert M.Gagne* (str. 37-63), NY: ERIC Clearinghouse on Information and Technology.
  59. Gagne, R.M. (2000b). Mastery Learning and Instructional Design. V Richey, R.C. (ur). *The legacy of Robert M.Gagne* (str. 107-127), NY: ERIC Clearinghouse on Information and Technology.
  60. Garavan, T.O. & O Cinneide, B. (1994). Entrepreneurship education and training programmes: A review and evaluation – Part 1. *Journal of European Industrial Training*, 18(3), 3 – 13.
  61. Gazela (b.l). V *Wikipedia*. Najdeno 14. februarja 2012 na spletnem naslovu [http://sl.wikipedia.org/wiki/Gazela\\_\(nagrada\)](http://sl.wikipedia.org/wiki/Gazela_(nagrada))
  62. *Gazela Dnevnik* (b.l). O projektu. Najdeno 23. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.gazela.com/o-projektu/kdo-so-gazele/>
  63. Gibb, A.A. (1987). Enterprise culture - its meaning and implications for education and training. *Journal of European Industries Training*, 11(2), 1-38.
  64. Gibb, A.A. (1991). Defining Success in Entrepreneurship Development Programmes. A Guide to Model Approach International Labour Office (ILO). Geneva.
  65. Gibb, A.A. (1994). The Enterprise Culture and Education. *International Small Business Journal*, str. 11-33.
  66. Glas, M. (2000). Osnovna načela podjetniškega svetovanja. V Glas, M. & Pšeničny, V. (ur), *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea Colledge.
  67. Glas, M. (2002a). Podjetništvo 3: Poslovna znanja za uspešno poslovanje. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
  68. Glas, M. (2002b). Podjetništvo: izziv za spremembe. V Možina, S. (ur.), *Management: nova znanja za uspeh*. (str. 97-150). Radovljica: Didakta.
  69. Glas, M., Drnovšek M. (1999). *Small Business in Slovenia*. Ljubljana: Faculty of Economics.
  70. Gray, C. (1998). *Enterprise and Culture*. London: Routledge.
  71. Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. (5<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.

72. Hasse, H., Lautenschläger, A. (2011). The »Teachability Dilemma« of entrepreneurship. *International Entrepreneurship Management Journal*, (7), 145-162.
73. Hisrich, R.D. & Peters, M.P. (2002). *Entrepreneurship* (5<sup>th</sup> ed.). Boston: McGraw-Hill Higher Education.
74. Huber, G.P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88 – 115.
75. Huber, R. & Dobravec, M. (2006, december). Pomen svetovanja narašča. *Glas gospodarstva*, str. 54-56.
76. Huck, J.F. & McEwen, T. (1991). Competencies needed for small business success: perception of Jamaican entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 3, 90-93.
77. Hughey, W.A. & Mussnug, J.K. (1997). Designing effective employee training programmes. *Training for Quality*, 5(2), str. 52-57.
78. Hunger, D. & Wheelen, T. (2001). *Essential of Strategic Management* (2<sup>nd</sup> ed.). New Yersey: Prentice.
79. Hynes, B. (1996). Entrepreneurship education and training – introducing entrepreneurship into non-business disciplines. *Journal of European Industrial Training*, 20 (8), str 10
80. Hytti, U. et al. (2002). State-of-art of enterprise education in Europe, result from the Entredu Project. *Small Business Institute Turku School of Economics and Business Administration*, Finland, str. 60
81. Ireland, R.D. et al. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management action to create firm wealth. *Ada: Academy of Managment Executive*, 15(1), 49-63.
82. Jarvis, P., Greory, J., Merricks, L., Tosey, P., Nicholls, G., Griffin, C. et al. (2006). *The theory & practice of teaching* (2<sup>nd</sup> ed). Oxon: Routledge.
83. Jelenc, S. (1996). *ABC izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
84. Jelenc, Z. (1991). *Terminologija izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Pedagoški inštitut pri Univerzi v Ljubljani.
85. Jelenc, Z. (2007). *Strategija vseživljenjskosti učenja v Sloveniji*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.
86. Jereb, J. (1989). *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
87. Jereb, J. (1998). Izobraževanje in usposabljanje kadrov. V Možina, S. (ur.), *Management kadrovskih virov*. (str. 175 – 212). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
88. Kalacun, S. (2004, 26. maj). Še dolga pot do podjetniške družbe. *Finance* (101), str. 26.
89. Kao, J.J. (1989). *Entrepreneurship, Creativity and Organization*. New Jersey: Englewood Clifs, Prentince Hall.



90. Kaplan, R.S. & Norton, D.R. (2005). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 83 (7/8), 172-180.
91. Kara, O., Chu, H.M. & Benzing, C. (2010). Determinants of entrepreneur's success in a developing country. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 22(2), 1-15.
92. Kaučič, P. (2007, avgust). Za podjetništvo moraš biti ravno prav neumen. *Glas gospodarstva*, 10 – 11.
93. Kaučič, P. (2008, september). Miti o podjetnikih. *Podjetnik*, 42-43.
94. Kelloway, E.K. & Barling, J. (2000). *Knowledge work as an organizational behaviour*. Kingston: Queen's University.
95. Kirby, D.A. (2003). Entrepreneurship education: can business schools meet the challenge. *IntEnt 2003*. Grenoble: Institut National Polytechnique de Grenoble.
96. Kozoderc, D. (2006, junij). Vrednotenje neformalno pridobljenega znanja in zaposljivost mladih. *Sodobna pedagogika (57/123)*, št.3. Najdeno 15. januarja 2014 na spletnem naslovu [www.sodobna-pedagogika.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1126&Itemid=17](http://www.sodobna-pedagogika.net/index.php?option=com_content&task=view&id=1126&Itemid=17)
97. Krajnc, A. & Ličen, N. (2002). *Adult Education in Slovenia*. International perspective in adult education 34. Bonn: The Institute for International Cooperation of German Adult Education association (IIZ/DVV).
98. Krajnc, A. (1979). *Izobraževanje ob delu*. Ljubljana: Dopolna delavska univerza Univerzum.
99. Kristiansen, S., Furuholt, B. & Wahid, F. (2003). Internet cafe entrepreneurs: pioneers in information dissemination in Indonesia. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 4(4), 251-263.
100. Kuratko, D. (2005). The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends and Challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29/5, 577-597.
101. Levič, G. (2005, marec). Za nova znanja ni škoda denarja. Ljubljana: *Glas gospodarstva*, 48-49.
102. Lewrick, M., Omar, M., Raeside R. & Sailer, K. (2010). Education for entrepreneurship and innovation: «Management capabilities for sustainable growth and success.» *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, vol. 6, Nos 1/2, 1-18.
103. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
104. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
105. Lipičnik, B. (2001). Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem. 2. *znanstveno posvetovanje o organizaciji* (str. 13-18). Kranj: Organizacija.
106. Lipičnik, B. (2001). Učenje hitreje od izobraževanja. *Organizacija*, 34(6), 338-340.
107. Loehr, J. & Schwartz, T. (2006). *Energija uspeha*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.

108. Longworth, D. (1995). Vseživljenjsko učenje – koncept preživetja in akcijski načrt za 21. stoletje. Ljubljana: Andragoški center republike Slovenije.
109. Marentič Požarnik B. (2000). *Psihologija učenja in pouka*. 1. izdaja. Ljubljana: DZS.
110. Marguardt, M.J. (1996). *Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw-Hill.
111. Markman, G.D. & Baron, R.A. (2003). Person–entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others. *Human Resource Management Review*, 13, 281–301.
112. McCormack, M.H. (1984). *What They Don't Teach You at Harvard Business School*. Glasgow: William Collins Sons & Co. Ltd.
113. McMullan, W.E. (1990). The History of Entrepreneurial Theory. V Jovanovich, B. (ur.). *Developing New Ventures*. (str. 57-79), N.Y: Pub.
114. Milič, M. (2007, april). V svetlo prihodnost z znanjem in državo kot botrom. *Glas gospodarstva*, str. 23
115. Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport (b.l). Delovna področja. Najdeno 23. septembra 2012 na spletnem naslovu [http://www.mizks.gov.si/si/delovna\\_podrocja/](http://www.mizks.gov.si/si/delovna_podrocja/)
116. Minniti, M., Bygrave, W.D., Autio, E. (2006). *Global Entrepreneurship Monitor. 2005 Executive report*. Babson College in London Business School. Najdeno 12. junija 2007 na spletnem naslovu [http://web.esbri.se/pdf/gemglobalreport\\_2005.pdf](http://web.esbri.se/pdf/gemglobalreport_2005.pdf).
117. Morrison, A. (1998). An introduction to entrepreneurship. V Morrison A. (ur), *Entrepreneurship. An international perspective* (str. 1-14). Oxford: Butterworth-Heinemann.
118. Mowat, B. & Berginc, J. (2001). *Delo na domu. Priročnik za podjetnike, ki želijo pričeti ali že delujejo s podjetjem na domu*. Ljubljana: PCMG-Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
119. Možina, S. (2002). Učeča se organizacija-učeči se management. V Možina, S. (ur.). *Management: nova znanja za uspeh*. (str. 13-45). Radovljica: Didakta.
120. Možina, S. (2006). Vloga menedžmenta znanja v organizaciji. V Možina, S. & Kovač, J. (ur.), *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. (str. 127-151). Maribor: Založba Pivec.
121. Mulej, R. (1994). Slovenski podjetnik od A do Ž. *Gospodarski vestnik*, št. 9, str. 33.
122. Mulej, R. (2001). Recesija? Torej se usmerimo v rast. *Gospodarski vestnik*, 41, str. 1.
123. Muršak, J. (2002). *Pojmovni slovar s področja poklicnega in strokovnega izobraževanja*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport.
124. Muršak, J. (2006). *Neformalno izobraževanje odraslih – Nuja ali zgolj nova obveza*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
125. Musek, J. (1993). *Osebnost pod drobnogledom*. Maribor: Založba Obzorja.

126. Musek, J. (1997). *Znanstvena podoba osebnosti*. 1. ponatis. Ljubljana: Educy.
127. Mwasalwiba, E.S. (2010). Entrepreneurship education: a review of its objectives, teaching methods, and impact indicators. *Education and Training*, (52/1), 20-47.
128. Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (2000): Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. V Lesser, E. (ur), *Knowledge and Social Capital Foundation and Application* (str. 119-157). Boston: Butterworth.
129. Nemeč, A. (2000). Nekateri metode merjenja zmogljivosti poslovnega sistema. *Organizacija*, 33 (7), 497-506.
130. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge – Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
131. Nordstrom, K.A. & Ridderstrale, J. (2001). *Ta nori posel (Funky Business)*. Ljubljana: Založba GV.
132. Osteryoung, J.S., Newman, D.L. & Davies, L.G. (1997). *Small Firm Finance: An Entrepreneurial Perspective*. Forth Worth: Dryden Press.
133. Penrose, E. (1992). *The theory of the growth of the firm*. (3<sup>rd</sup> ed.). Oxford: University Press.
134. Peterson, R. (1998). *Training Needs Assessment* (2<sup>nd</sup> ed.) London: Kogan Page.
135. Petkovšek Štukul, J. & Krivec, T. (2012, oktober). Zlata gazela 2012 je trboveljsko podjetje Dewesoft. Najdeno 15. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/slovenija/v-ospredju/zlata-gazela-2012-je-trboveljsko-podjetje-dewesoft>.
136. Plut, T. & Plut, H. (1995). *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
137. Podjetnik (b.l). V *Wikipedia*. Najdeno dne 15. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://sl.wikipedia.org/wiki/Podjetnik>
138. *Podjetniški portal: Uspešen zaključek serije štirih regijskih dogodkov Poslovni stand-up!18.6.2010*. Najdeno 16. oktobra 2010 na spletnem naslovu <http://www.podjetniski-portal.si/index.php?t=News&id=312>.
139. Poor, J., Milovecz, A. & Kiraly, A. (december 2012). Survey of the European Management Consultancy 2011/2012 (FEACO). Pecs: Research Center on Management and Human Resource Management, University of Pecs. Najdeno 30. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.feaco.org>.
140. Pope, J.A. & Greene, W.E. (2003). Developing a model of entrepreneurship style, *Journal of Business and Entrepreneurship*, 15(1), 64 – 73.
141. Postigo, S., Iacobucci, D., Tamborini, M.F. (2003). Undergraduate students as a source of potential entrepreneurs: A comparative study between Italy and Argentina. *IntEnt 2003: internationalizing entrepreneurship education and training: 13th annual conference* (str. 7 – 10). Grenoble: Institut National Polytechnique de Grenoble.
142. Potrata, B. (2005, avgust). Alter podjetniki. *Podjetnik*, str.12-13.

143. Priporočilo Evropskega parlamenta in Sveta z dne 18. decembra 2006 o ključnih kompetencah za vseživljenjsko učenje (2006/962/ES). *Uradni list EU* (L394, 2006, SL. 30 december 2006).
144. Prost, G., Raub, S. & Romhardt, K. (1999). *Managing Knowledge: Building Blocks of Success*. Chichester: John Wiley & Sons.
145. Psacharopoulos, G. & Patrinos, H.A. (2004). Human capital and rates of return. V Johnes, G. & Johnes, J. (ur.), *International Handbook on the Economics of Education* (str. 1-57), Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
146. Pšeničny, V. (2000a). Nova paradigma podjetniškega usposabljanja in izobraževanja. V Glas, M. & Pšeničny, V. (ur.), *Podjetništvo-izziv za 21. stoletje*. (str. 290-298). Ljubljana: GEA College PIC.
147. Pšeničny, V., Berginc, J., Letanja, M., Pavlin, I., Vadnjal, J. & Žižek, J. (2000b). *Podjetništvo: podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjem*. Portorož: Visoka poslovna šola za podjetništvo.
148. Pšeničny, V., Maček, A., Vidovič, D. & Novak, R. (2012). *Rezultati raziskave o podjetjih z visokim potencialom rasti 2012*. Maribor: DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije.
149. Pučko, D. (2001). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
150. Quintas, P. et al. (1997). Knowledge Management: a strategic Agenda. *Long Range Planning*, 30(3), 385-391.
151. Ramayah, T., Ahmad, N.H. & Fei, T.H.C. (2012). Entrepreneur education: does prior experience matter? *Journal of Entrepreneurship Education*, 15, 65-81.
152. Ravasi, D. & Turati, C. (2005). Exploring entrepreneurial learning: a comparative study of technology development projects. *Journal of Business Venturing*, 20, 137-164.
153. Rebernik, M. (1993). *Management majhnih podjetij*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
154. Rebernik, M. et al. (2013). *Neznane priložnosti. GEM Slovenija 2012*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
155. Rebernik, M., Tominc, P. & Crnogaj, K. (2012). *Usihanje podjetništva v Sloveniji. GEM raziskava 2011*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
156. Rebernik, M., Tominc, P. & Pušnik, K. (2006). *Podjetništvo med željami in stvarnostjo. GEM Slovenija 2005*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
157. Rebernik, M., Tominc, P. & Pušnik, K. (2007). *Počasne spremembe podjetniške stvarnosti. GEM Slovenija 2006*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
158. Rejc, A. (2002). Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja – teorija in empirična preverba (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
159. Resnik, S. (2010, 12. avgust). Prednosti in slabosti e-poslovanja. *Mladi podjetnik*. Najdeno 20. maja 2012 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/prednosti-in-slabosti-e-poslovanja>

160. Robertson, M. & Collins, A. (2003). The video role modes as an enterprise teaching aid. *Education & Training*, 45 (6), str. 331-340.
161. Rosenberg, M.L. (2012, december). Seven Trends, Predictions and Resolutions for the New Year. *Learning Solutions Magazine*. Najdeno 30. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.learningsolutionsmag.com/articles/1075/marc-my-words-seven-trends-predictions-and-resolutions-for-the-new-year?>
162. Ross, K. (1993). Training and Evaluation in SME's: Manufacturing Enterprises in the West Midlands. *Local Economy*, (8/2), 143-154.
163. Rowley, J. (2000). From learning organisation to knowledge entrepreneur. *Journal of Knowledge Management*, (4/1), 7-15.
164. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
165. Rozman, R. (2001). Ravnanje z znanjem in organizacija. *Organizacija*, 6, 350-352.
166. Sagadin, J. (2003). Statistične metode za pedagoge. Celje: Založba Obzorja.
167. Schultz, T.W. (1980). Investment in entrepreneurial ability. *Scandinavian Journal of Economics*, 82, 437-448.
168. Sexton, D.L. & Upton, N.B. (1991). *Entrepreneurship: creativity and growth*. New York: Macmillan.
169. Sexton, D.L., Upton, N.B., Wacholtz L.E. & McDougall, P.P. (1997). Learning needs of growth-oriented entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 12 (1), 1-8.
170. Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *The Academy of Management Review*, 25 (1), 217-226.
171. Shane, S., Locke, E.A. & Collins, C.J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13, 257-279.
172. Sheperd, D. & Wiklund J. (2005). *Entrepreneurial Small Business*. Cheltenham: Edward Edgar Publishing Limited.
173. Shrivastava, P. (1983). A typology of organizational learning systems. *Journal of Management Studies*, 20 (1), 7-28.
174. Simpson, M., Tuck, N. & Bellamy, S. (2004). Small business success factors: the role of education and training. *Education & training*, 46(8/9), 481 – 491.
175. Siropolis, N. (1995). *Menedžment malog poduzeća: vodič u poduzetništvo*. Zagreb: Mate.
176. Sočan, L. (2004). Razvoj Slovenije v Evropski uniji. *Zbornik referatov XIX posvetovanje. Motivacija, kompetence in plače zaposlenih* (str. 23-44). Bled: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovske razvoj.
177. STA servis (Slovenska tiskovna agencija) (2007, 25. november). Veljati je začel zakon o podpornem okolju za podjetništvo.
178. Stanworth, J. & Gray, C. (1992). Entrepreneurship and education: Action-based research with training policy implications in Britain. *International Small Business Journal*, 10(2), str. 11

179. Statistični urad Republike Slovenije (b.l). Ekonomsko področje. Najdeno 16. julija 2012 na spletnem naslovu [www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx)
180. Statistični urad Republike Slovenije (b.l). Statistični letopis 2010. Poslovni subjekti. Najdeno 23. januarja 2013 na spletnem naslovu [http://www.stat.si/letopis/2010/03\\_10/03-08-10.htm](http://www.stat.si/letopis/2010/03_10/03-08-10.htm)
181. Statistični urad Republike Slovenije (b.l). Statistični letopis 2010. Izvajalci nadaljnjega izobraževanja, izobraževalni programi in udeležbe, 2008/09. Najdeno 23. januarja 2013 na spletnem naslovu [http://www.stat.si/letopis/2010/06\\_10/06-25-10.htm](http://www.stat.si/letopis/2010/06_10/06-25-10.htm)
182. Statistični urad Republike Slovenije (b.l). Statistični letopis 2012. Poslovni subjekti. Najdeno 14. januarja 2013 na spletnem naslovu [www.stat.si/letopis/2012/03\\_12/03-01-12.htm](http://www.stat.si/letopis/2012/03_12/03-01-12.htm)
183. Stevenson, H.H. & Jarillo, J.C. (1990). A Paradigmo f Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11/5, 17-27.
184. Straus, M. (2012, junij). Veter v jadra malega gospodarstva. *Glas gospodarstva*, str. 10-11.
185. *Studij.si*. Višješolski zavodi. Najdeno 14. oktobra 2012 na spletnem naslovu [www.studij.si/visje-sole.html](http://www.studij.si/visje-sole.html)
186. *SUAŠ Ljubljana*. Predmeti/moduli. Najdeno 15. novembra 2012 na spletnem naslovu [http://www.suaslj.com/ucno\\_podjetje.htm](http://www.suaslj.com/ucno_podjetje.htm).
187. Sullivan, R. (2000). Entrepreneurial learning and mentoring. *International Journal of Entrepreneurship Behaviour and Research*, 6(3), 160 – 175.
188. Svetina, M. & Jelenc Z. (1993). *Rethinking adult education for development*. Ljubljana: Slovene Institute for Adult Education (SIAE).
189. Svetlik, I. (2005). O kompetencah. V Pezdirc, M.S. (ur.), *Kompetence v kadrovske praksi*. (str. 7-27). Ljubljana: GV Izobraževanje.
190. Škerlavaj, M. & Dimovski, V. (2009). Organizacijsko učenje kot dejavnik spodbujanja uspešnosti poslovanja slovenskih in hrvaških podjetij. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
191. Tajnikar, M. (2006). *Tvegano poslovanje: knjiga o gazelah in rastočih poslih 3. ponatis*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
192. Teese, D. (2000). *Managing Intellectual Capital*. New York: Oxford University Press.
193. Tekavčič, M. (2002). Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. V Možina, S. (ur.), *Management: nova znanja za uspeh*. (str. 664-692). Radovljica: Didakta.
194. Tennant, C., Bonnkrong, M. & Roberts, A.B.P. (2002). The design of a training programme measurement model. *Journal of European Industrial Training*, 230-240.
195. Thompson, A. A. & Strickland, J. A. (1999). *Strategic Management: Concepts and cases* (11<sup>th</sup> ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill.
196. Timmons, J.A. (1994): *New Venture Creation: entrepreneurship for 21st Century* (4<sup>th</sup> ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill.

197. Timmons, J.A. (1999): *America's entrepreneurial revolution, the demise of brontosaurus capitalism*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
198. Tobin, D.R. (1998). *The Knowledge Enabled Organization: Moving From Training to Learning to Meet Business Goals*. New York: American Management Association.
199. Toplak, M. (2004). *Uspehi in težave slovenskih malih podjetij* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
200. Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management*. Harlow: Pearson Education Limited.
201. Univerza v Ljubljani (b.l). Vpisna mesta na Univerzi v Ljubljani, Univerzi v Mariboru, Univerzi na Primorskem, Univerzi v Novi Gorici ter javnih in koncesioniranih samostojnih visokošolskih zavodih v študijskem letu 2012/2013. Najdeno 14. oktobra 2012 na spletnem naslovu [www.vpis.uni-lj.si/vpis/razpis\\_kazalo.htm](http://www.vpis.uni-lj.si/vpis/razpis_kazalo.htm).
202. Vadnjal, J. (2005). *Razvojna naravnost družinskih podjetij v Sloveniji*. (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
203. Vahčič, A. (1994). Podjetništvo in mala podjetja. V Možina, S. et al (ur). *Management* (str. 886-933). Radovljica: Didakta.
204. Vesalainen, J. & Pihkala, T. (2000). Entrepreneurial identity, intentions and the effect of the push-factors. *International Journal of Entrepreneurship*, 4, 105 – 125.
205. Vlada Republike Slovenije (2012, april 26). *Akcijski načrt za izvajanje akta za mala podjetja 2012 – 2013*. Ljubljana, 2012.
206. Von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation*. New York: Oxford University Press.
207. Vukovič, G. & Miglič, G. (2006). *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
208. Wech, B.A., Martin, W., Martin, D.S. & Dolowitz A.R. (2009). A comparison of attitudes toward business training between african american and caucasian female small business owners. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 21(2), 21 – 37.
209. Wexley, N.K. & Latham, P.G. (2002). *Developing and Training Human Resources in Organizations* (3<sup>rd</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
210. Wickham, A.P. (1998). *Strategic Entrepreneurship*. London: Pitman publishing.
211. Wiig, K.M. (1997). Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management. *Long Range Planning*, 30 (3), 399-405.
212. Wijewardena, H. & Cooray, S. (1996). Factors contributing to the growth of small manufacturing firms: perceptions on Japanese owner/managers. *Journal of Enterprising Culture*, 4 (4), 351-361.
213. Wiklund, J. (2003). What do they think and feel about growth? An expentancy-value approach to small business managers' attitudes toward growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, March.

214. Yusuf, A. (1995). Critical success factor for small business: Perceptions of South Pacific entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 33(2), str. 68 – 73.
215. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS* št. 65/2009. Najdeno 14. januarja 2013 na spletnem naslovu [http://www.uradni-list.si/1/content?id=93580#!/Zakon-o-gospodarskih-druzbah-\(uradno-precisceno-besedilo\)-\(ZGD-1-UPB3\)](http://www.uradni-list.si/1/content?id=93580#!/Zakon-o-gospodarskih-druzbah-(uradno-precisceno-besedilo)-(ZGD-1-UPB3))
216. Zhang, J. & Hamilton, E. (2010). Entrepreneurship Education for Owner-Managers: The Process of Trust Building for an Effective Learning Community. *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 23/2, 249-270.
217. Zimmerer, T.W. & Scarborough, N.M. (1996). *Entrepreneurship and new venture formation*. New Jersey: Prentice Hall.
218. Zupan, N. (1996). Human Resources as a Source of Competitive Advantage in Transitional Companies: The Case of Slovenia. *Slovenska ekonomska revija*, 47 (5/6), 510-524.
219. Žižek, J. (1994). *Venture Capital & Entrepreneurship in Central & East Europe, Final Report. Database Survey on 750 Central and East European Dynamic Entrepreneurs*. Gent: EFER.
220. Žižek, J. (2000). Podjetništvo v ekonomski teoriji. V Glas, M. & Pšenčny, V. (ur.), *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea Colledge.



## **PRILOGE**



## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Pregled opredelitev družinskega podjetništva .....	1
Priloga 2: Program ukrepov za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti .....	2
Priloga 3: Akt za mala podjetja v obdobju 2012 –2013 .....	3
Priloga 4: Izvajalci podjetniškega usposabljanja.....	6
Priloga 5: Vprašalnik o podjetniškem usposabljanju .....	10
Priloga 6: Spremenljivke, zajete z vprašalnikom .....	19
Priloga 7: Zadovoljstvo z vidiki usposabljanja – delež pojasnjene variance .....	30
Priloga 8: Koristnost z vidiki usposabljanja – delež pojasnjene variance.....	31
Priloga 9: Pomembnost z vidiki usposabljanja – delež pojasnjene variance.....	32
Priloga 10: Pomembnost dejavnikov pri izbiri institucije – delež pojasnjene variance .....	33
Priloga 11: Razlogi za ustanovitev podjetja – delež pojasnjene variance .....	34
Priloga 12: Nefinančna uspešnost glede na skupine – Bonferronijev preizkus.....	35



## Priloga 1: Pregled opredelitev družinskega podjetništva

<b>Lastništvo - <i>management</i></b>	
Alcorn (1982, str. 23)	Profitna organizacija, ki je lahko samostojni podjetnik, družabništvo, korporacija itd. Če je del delnic v lasti drugih, mora družina tudi voditi podjetje.
Barry (1975, str. 42)	Podjetje, ki ga v praksi upravljajo in vodijo člani ene družine.
Barnes in Herson (1976, str. 106)	Večinski delež je v rokah posameznika ali članov ene družine.
Dyer (1986)	Družinsko podjetje je podjetje, v katerem na odločitve v zvezi z lastništvom ali <i>managementom</i> vplivajo družinski odnosi
Lansberg, Perrow in Rogolsky (1988, str. 2)	Podjetje, v katerem imajo člani družine po zakonu nadzor nad lastništvom.
Stern (1986)	Podjetje, ki je v lasti članov ene ali dveh družin, ki ga tudi vodijo.
<b>Soodvisni podsistemi, vpletenost družine v podjetje.</b>	
Bechard in Dyer (1983b, str. 6)	Podsistemi v sistemu družinskega podjetja vključujejo podjetje, družino, lastnika kot entiteto in povezujoče organizacije, kot je svet direktorjev.
Davis (1983, str. 47)	Je interakcija med dvema vrstama organizacije, podjetjem in družino, ki vzpostavlja osnovni značaj družinskega podjetja in opredeljuje njegovo edinstvenost.
<b>Generacijski prenos</b>	
Churchill in Hatten (1987, str. 52)	To, kar navadno razumemo pod družinskim podjetjem, je bodisi pojav ali pričakovanje, da je ali bo mlajši član družine od starejšega prevzel nadzor nad podjetjem.
Ward (1987, str. 252)	Podjetje, katerega vodenje in lastništvo bo prešlo na naslednjo generacijo družine.
<b>Uporaba več kriterijev</b>	
Donnelley (1964, str. 94)	Podjetje pojmujejo kot družinsko podjetje, kadar je bilo tesno povezano z vsaj dvema generacijama družine in kadar je imela ta povezava vzajemen odnos na politiko podjetja ter na interese in cilje družin.
Rosenblatt, De Mik, Anderson in Johnson (1985, str. 4-5)	Vsako podjetje, v katerem je večina lastništva v rokah ene družine in v katerem sta ali sta bila najmanj dva člana družine neposredno vključena v podjetje.

Vir: Vadjal, Razvojna naravnost družinskih podjetij v Sloveniji, 2005, str. 36.

## **Priloga 2: Program ukrepov za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti**

Program ukrepov za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje od 2007–2013, ki ga je sprejela Vlada Republike Slovenije in ki temelji na štirih stebrih (2007, str. 8 – 64):

- spodbujanje podjetništva in podjetništvu prijaznega okolja (promocija podjetništva in izobraževanje za podjetništvo, podpora vstopnim točkam Vse na enem mestu – VEM, vavčersko svetovanje in usposabljanje, podpora mreži Evro info center – EIC, spodbujanje podjetništva med posebnimi ciljnim skupinami),
- znanje za gospodarstvo (poklicno in strokovno izobraževanje, mladi temeljni raziskovalci v podjetjih, povečanje mobilnosti visokokvalificiranih kadrov v gospodarstvu, raziskovalno razvojne dejavnosti interdisciplinarnih razvojnih skupin v podjetjih),
- razvoj in inovacije v gospodarstvu (Spodbujanje raziskovalno razvojne dejavnosti v podjetjih, spodbujanje tehnoloških investicij, spodbujanje procesnih in organizacijskih inovacij, spodbujanje ustanavljanja in delovanja inovativnih skupin, spodbujanje malih in srednjih podjetij za pridobivanje pravic industrijske lastnine, pomoc za svetovalne in podporne storitve za inovacije, zagonska sredstva za novonastala inovativna podjetja, izjemne spodbude za mlada inovativna podjetja),
- spodbujanje malih in srednje velikih podjetij z lastniškimi in dolžniškimi viri (spodbujanje hitro rastočih in inovativnih malih in srednje velikih podjetij z lastniškimi viri, spodbujanje investicijskih vlaganj malih in srednje velikih podjetij z dolžniškimi viri).

Vir: Ministrstvo za gospodarstvo (oktober, 2007). Program ukrepov za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2007 – 2013. Ljubljana, 2007.

### **Priloga 3: Akt za mala podjetja v obdobju 2012 –2013**

Za spodbujanje nastajanja podjetij, hitrejši razvoj podjetij v začetnih fazah delovanja ter njihovo konkurenčnost, rast in razvoj v vseh nadaljnjih fazah razvoja, je vlada Republike Slovenije 26. aprila 2012 sprejela akcijski načrt za izvajanje Akta za mala podjetja v obdobju 2012–2013 (2012, str. 1–35). Ključna usmeritev Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo je odprava pomanjkljivosti, s katerimi se srečuje slovensko podjetništvo, in spodbujanje njegovih konkurenčnih prednosti. Programi upoštevajo aktualne usmeritve Evropske komisije in sledijo desetim načelom. Predstavljamo samo tiste, na katerih že potekajo aktivnosti.

- Ustvariti je potrebno okolje za podjetnike in družinska podjetja, kjer bo podjetništvo nagrajeno (Spodbujanje inovativne in podjetniške miselnosti med mladimi v učnih programih, ki so opredeljeni kot samostojni predmeti ali vsebinsko kroskulikuralno zasnovani, kot tudi v dopolnilnih programih k formalnemu izobraževanju; zagotavljanje, da se bo pomembnost podjetništva ustrezno odražala v usposabljanju učiteljev s pomočjo Programa usposabljanja učiteljev na nivoju vrtca, osnovne in srednje šole ter z organiziranjem mednarodne konference, namenjene učiteljem držav članic EU na temo izobraževanja in usposabljanje za podjetništvo; povečanje sodelovanja s podjetji z namenom oblikovanja celovitih strategij za izobraževanje o podjetništvu na vseh ravneh; zagotavljanje, da obdavčenje, zlasti davke na dediščine in darila, obdavčenje dividend in davke od premoženja, ne bo po nepotrebnem oviralo prenosa poslovanja; zagotavljanje mentorstva in podpore podjetnicam).
- Zagotoviti je treba poštenemu podjetniku v stečaju, da kmalu dobi novo priložnost (spodbujanje pozitivne naravnosti družbe do ponovnega zagona podjetnikov, na primer z informacijskimi kampanjami; prizadevanje v enem letu dokončati vse pravne postopke za prenehanje podjetja v primeru stečaja, ki ni bil posledica goljufije).
- Oblikovati je potrebno predpise v skladu z načelom »najprej pomisli na male« (zagotavljanje uresničevanja rezultatov politike boljše zakonodaje ob sočasnem znižanju administrativnih bremen za podjetja, vključno z uporabo smotrne kombinacije orodij, kot so na primer vzajemno priznanje ter samourejanje ali koregulacija za doseganje rezultatov politike; strogo ocenjevanje vpliva prihodnjih zakonodajnih in upravnih pobud o malih in srednjih podjetjih (MSP) in upoštevanje ustreznih rezultatov pri sestavljanju predlogov ter posvetovanje z zainteresiranimi stranmi, vključno z organizacijami MSP, najmanj 8 tednov pred vlaganjem zakonodajnega ali upravnega predloga, ki vpliva na podjetja; uporaba posebnih ukrepov za mala in mikro podjetja, kot so na primer odstopanja, prehodna obdobja in izjeme, zlasti kar zadeva zahteve po obveščanju ali poročanju, ter prilagojeni pristopi, kadar je to primerno; upoštevanje smotrnosti uvedbe enotnih datumov začetka veljavnosti in letnega izkaza zakonodaje, ki je začela veljati; zmanjšanje administrativnih bremen za 25 % do konca leta 2012; sprejem predloga Evropske komisije, ki bo državam članicam omogočil zvišati prag za registracijo davka na dodano vrednost (DDV) na 100.000 EUR).

- Doseči je treba odzivnost javne uprave na potrebe MSP (znižanje prispevkov, ki jih zahtevajo uprave držav članic za registracijo podjetja in se pri tem zgledujejo po najuspešnejših članicah EU; nadaljnje zmanjševanje časa, potrebnega za ustanovitev podjetja, na manj kot teden dni, kjer to še ni uresničeno; pospešitev začetka poslovanja MSP z zmanjšanjem in s poenostavitvijo dovoljenj in odobritev; od MSP naj se ne zahteva podatkov, ki so že na voljo znotraj uprave, razen če jih je treba posodobiti; vzpostavitev enotne kontaktne točke (EKT), preko katere lahko podjetja dobijo vse ustrezne informacije ter elektronsko izpolnijo potrebne formalnosti in postopke ter kateri bo zainteresirana in strokovna javnost posredovala predpise ali postopke, ki nesorazmerno in/ali po nepotrebnem ovirajo dejavnosti MSP, in predloge za zmanjšanje administrativnih ovir).
- Olajšati je potrebno sodelovanje MSP pri javnih naročilih in bolje izrabiti državno pomoč za MSP (nadgradnja portala javnih naročil, s katero bo potencialnim ponudnikom omogočeno lažje iskanje poslovnih priložnosti na trgu javnih naročil).
- Olajšati je treba dostop MSP do financiranja ter podpreti pravočasno plačevanje v gospodarskem poslovanju (priprava programov financiranja za zapolnitev vrzeli od 100 000 do 1 milijona EUR, zlasti z instrumenti, ki združujejo dolžniško in lastniško financiranje, ob upoštevanju pravil glede državne pomoči; odprava zakonodajnih in davčnih ovir, ki preprečujejo, da bi skladi tveganega kapitala, dejavni na enotnem trgu, vlagali pod enakimi pogoji kot domači skladi; zagotovitev, da bo obdavčenje dobičkov podjetij spodbujalo naložbe; priprava tehničnih dopolnitev Zakona o preprečevanju zamud pri plačilih (ZPreZP).
- Pomagati je treba MSP, da bolje izkoristijo priložnosti enotnega trga (zagotavljanje pravilne uporabe načela vzajemnega priznavanja; povabilo nacionalnim organom za standardizacijo in evropskim organizacijam za standardizacijo k izvedbi promocijskih in informacijskih kampanj, da se MSP spodbudi k boljši uporabi standardov in se zagotovi povratne informacije o njihovi vsebini; zagotovitev svetovanja za MSP, vključno s podporo pri obrambi pred nelojalno poslovno prakso).
- Spodbujati je potrebno nadgradnjo spretnosti in znanj v MSP in vse oblike inovacij (spodbujanje prizadevanj MSP, da se internacionalizirajo in postanejo hitro rastoča podjetja, vključno z udeležbo v inovativnih grozdi; spodbujanje razvoja sposobnosti MSP na področju raziskav in inovacij, na primer s poenostavljenim dostopom do javne raziskovalne infrastrukture, z uporabo storitev R&R, zaposlovanjem usposobljenih delavcev in usposabljanjem, kot to omogoča novi okvir Skupnosti za državno pomoč na področju raziskav, razvoja in inovacij; zagotavljanje enostavnega dostopa MSP do sredstev za podjetništvo, inovacije in znanje pri izvajanju programa kohezijske politike).
- Omogočiti je treba MSP, da bodo izzive okolja spremenila v priložnosti (zagotavljanje spodbud za ekološko učinkovita podjetja in izdelke; izkoriščanje okoli 2,5 milijarde EUR iz programov kohezijske politike za podporo okolju prijaznim izdelkom in procesom v MSP; priprava celovite sheme za spodbujanje nastajanja in razvoj MSP na področjih specializacije in t.i. novih industrij).



- Spodbuditi in podpreti je potrebno MSP, da bodo izkoristila prednosti rasti in priložnosti na tujih trgih.

V letu 2011 je po rezultatih Evropske komisije Slovenija dosegala boljše rezultate od povprečja EU pri načelih podjetništvo, »mislí najprej na male« ter enotni trg.

#### **Priloga 4: Izvajalci podjetniškega usposabljanja**

**JAPTI** (Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije) deluje pod pokroviteljstvom Ministrstva za gospodarstvo, od oktobra 2012 v sklopu javne agencije SPIRIT (agencije Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, inovativnosti, razvoja, investicij in turizma), ki združuje še Slovensko turistično organizacijo (STO) in Javno agencijo za tehnološki razvoj RS (TIA). Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije (JAPTI) se je oblikovala avgusta 2005 na podlagi sklepa vlade o preoblikovanju tedanjega Pospeševalnega centra za malo gospodarstvo (PCMG). S 1. januarjem 2006 pa se je k agenciji pripojila Agencija za gospodarsko promocijo in tuje investicije. JAPTI je ključna razvojno implementacijska agencija za izvajanje razvojne politike na področju razvoja podjetništva in konkurenčnosti v Sloveniji ter za izvajanje programov s področja spodbujanja tujih neposrednih investicij in internacionalizacije, razvoja in pospeševanje finančnega okolja, partnerstva med akademsko in gospodarsko sfero, znanja za gospodarstvo ter zagotavljanja informacij, znanja in virov financiranja za podjetja. Svoje aktivnosti izvaja v okviru dveh sektorjev, in sicer v sektorju za podjetništvo ter sektorju za pospeševanje tujih neposrednih investicij, internacionalizacijo in predstavništva slovenskega gospodarstva v tujini (<http://www.japti.si/o-agenciji/predstavitev>-najdeno 21. januarja 2013). JAPTI (2010, str. 6) je sprejel dolgoročne razvojne usmeritve, med katerimi posebej izpostavljam:

- spodbujanje podjetništva in dviga podjetniške kulture, izobraževanje in usposabljanje za podjetništvo, odpravljanje administrativnih ovir pri nastajanju in delovanju podjetij, izboljševanje dostopa podjetij do podjetniških informacij in storitev – VEM (vse na enem mestu),
- spodbujanje inovativnosti v podjetjih, izboljševanje pogojev za razvoj in prenos znanja v gospodarstvo, spodbujanje podjetniških vlaganj v rast in razvoj ter posebej v raziskave, razvoj in inovacije, spodbujanje povezovanja podjetij, spodbujanje povezovanja podjetij z raziskovalnimi in izobraževalnimi organizacijami ter izgrajevanje okolja za nastajanje in delovanje inovativnih podjetij.

V letu 2011 in 2012 je JAPTI na področju razvoja podjetništva in konkurenčnosti izvajala tri ključne razvojno programske usmeritve. Poleg znanja za gospodarstvo in razvoj infrastrukture v gospodarstvu, je za nas pomembna usmeritev razvoj poslovnega okolja za podjetništvo in konkurenčnost, saj govori tudi o izvajanju ukrepov v sklopu razvoja kreativnosti, inovativnosti in podjetniške kulture med mladimi in izobraževanja v osnovnih in srednjih šolah (JAPTI, 2010, str. 10–12). JAPTI že leta aktivno podpira uvajanje podjetništva v redni šolski sistem na vseh ravneh formalnega izobraževanja. V letu 2010 je izvedel javno naročilo za izvajanje "Celovitega programa spodbujanja ustvarjalnosti, inovativnosti in podjetnosti mladih v letih 2010, 2011 in 2012" in s tem nadaljeval dolgoletno izročilo podpiranja aktivnosti za uvajanje podjetništva v redni šolski sistem. Program se izvaja na osnovnošolskem nivoju (izvajalec: Obrtna zbornica Slovenije) in na srednješolskem nivoju (izvajalec: Gea College). Program, ki je že dodobra zaživel, se

trenutno izvaja v osmih regijah, v njem pa sodeluje preko 900 osnovnošolcev in okoli 200 srednješolcev. JAPTI pri izvajanju in vodenju programa sodeluje tudi z Ministrstvom za gospodarstvo in z Ministrstvom za šolstvo in šport, saj je eden od pglavitnih ciljev programa umestiti izobraževanje za spodbujanje podjetnosti mladih tudi v šolski kurikulum (<http://www.podjetniski-portal.si/o-podjetnistvu/izobrazevanje-za-podjetnistvo/Mladi-in-podjetnistvo> - najdeno 8. septembra 2012)

Izobraževanje za podjetništvo se imenuje eden izmed programov, ki jih izvaja JAPTI. S tem programom JAPTI zasleduje naslednje cilje (<http://www.podjetniski-portal.si/o-podjetnistvu/izobrazevanje-za-podjetnistvo> - najdeno 8. septembra 2012):

- spodbuditi vključevanje vsebin podjetništva (s poudarkom povezovanja teorije s prakso) na vseh ravneh formalnega izobraževanja z namenom vzpostavitve celotnega sistema izobraževanja za podjetništvo,
- povečati vključevanje uspešnih podjetnikov v promocijo podjetništva v šolah,
- usposobiti učitelje za uvajanje podjetniških metod, ki bodo spodbujale podjetniške veščine in odkrivale pobude za podjetništvo,
- oblikovati fleksibilne študijske programe iz več smeri ter izobraževati študente tudi na tujih univerzah.

Omenjamo še program izobraževanja za mednarodno poslovanje – ITM (*International Trade Management*), ki ga je JAPTI v letu 2012 organizirala že za šesto generacijo zaposlenih, starih od 25 do 40 let, .na izvoznih oddelkih v malih in srednje velikih podjetjih. Izvajajo ga z ITM *Worldwide Foundation* in *Swedish Trade Council* (STC) ter s svetovno priznanimi predavatelji. Program je kombinacija akademskega in zelo praktičnega izobraževanja na področju mednarodne trgovine. Udeleženci programa svoje delo v podjetju postopno, aktivno združujejo s strokovnim usposabljanjem, ki je izpeljano v obliki štirih dvo/tridnevni delavnic, z mednarodnimi seminarji z odličnimi tujimi predavatelji (8 dni) in lokalnimi seminarji (2 dni). V tem času je program zaključilo 60 udeležencev ([http://www.izvoznookno.si/Aktualno/sesta\\_generacija\\_slusateljev\\_uspesno\\_z\\_akljucila\\_izobrazevanje\\_za\\_mednarodno\\_poslovanje\\_ITM\\_17861.aspx](http://www.izvoznookno.si/Aktualno/sesta_generacija_slusateljev_uspesno_z_akljucila_izobrazevanje_za_mednarodno_poslovanje_ITM_17861.aspx)-najdeno 21. januarja 2013).

**PLANET GV, POSLOVNO IZOBRAŽEVANJE** deluje na trgu poslovnega in pravnega izobraževanja že od leta 1986, svojo pot pa je začelo pod okriljem prvega slovenskega tednika *Gospodarski vestnik*. Glavna dejavnost podjetja je izobraževanje. Letno jih obiše letno preko 6000 ljudi. Organizirajo več kot 240 izobraževalnih dogodkov, ki se pospešeno internacionalizirajo, od tega 30 tradicionalnih poslovnih in pravnih konferenc. Izdajajo poslovne in pravne priročnike, *HRM Magazin*, prvo slovensko revijo za ravnanje z ljudmi pri delu, in *Poslovno asistenco*, revijo za poslovno odličnost. Osredotočenost na rezultate ter želja ponuditi organizacijam ter posameznikom praktično in uporabno znanje pa sta pripeljala do razvoja lastnega centra za ugotavljanje in razvoj kompetenc – *Assessment centre*, kjer lahko podjetja ter posamezniki preverijo svoje kompetence in načrtno povečajo

konkurenčnost (<http://www.planetgv.si/index.php?page=event&showcontent=31>. – najdeno 21. januarja 2013).

**CISEF** (Center za izpolnjevanje in svetovanje Ekonomske fakultete) v Ljubljani je izobraževalni in svetovalni center, ki izvaja seminarje in delavnice s področja financ, informatike in organizacije, računovodstva in kontrolinga, splošnega *managementa*, trženja, tujih jezikov, vodenja in osebnostnega razvoja. Seminarji in delavnice CPOEF (Centra za poslovno odličnost Ekonomske fakultete), ki jih ponujajo, združujejo akademsko razmišljanje, praktične izkušnje in razumevanje kompleksnih poslovnih izzivov, ki so pred udeleženci. Število udeležencev je omejeno na 15 do 25 udeležencev, saj seminarji in delavnice potekajo v obliki predavanj, razprav ter individualnega in skupinskega dela. Ponujajo bogat nabor različnih storitev, ki so prilagojene posamezni organizaciji ali standardizirane za vsakogar. Organizirajo tudi poslovne akademije, intenziven program, dopolnjen s številnimi delavnicami ter študijami primerov, da podjetjem pomagajo najti rešitve, ki jih lahko nemudoma vključijo v svoj poslovni proces. Udeleženci se lahko učijo od priznanih strokovnjakov z bogatimi praktičnimi izkušnjami, prihaja do izmenjave izkušenj, novih idej in večje ravni sodelovanja na trgu. Za podjetja pa pripravljajo tudi izobraževanje po meri, tako da se v dogovoru s podjetjem pripravi seminarje ali poslovne akademije na teme, ki so za podjetje zanimive. Usposabljanje lahko poteka na Ekonomski fakulteti ali na sedežu podjetja ([http://www.ef.uni-lj.si/poslovno\\_izobrazevanje](http://www.ef.uni-lj.si/poslovno_izobrazevanje) - najdeno 23. januarja 2013).

**CPU (Center za poslovno usposabljanje)** ima status zasebnega zavoda in deluje pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije kot podporna institucija. Temeljni nalogi Centra za poslovno usposabljanje sta posredovanje, organizacija in izvajanje izobraževanj in usposabljanj po meri gospodarstva, kar predstavlja tržno dejavnost in strokovno podporo Gospodarski zbornici Slovenije pri socialnem partnerstvu v poklicnem in strokovnem izobraževanju. Temeljno poslanstvo je dvig ravni usposobljenosti za delo in s tem zagotavljanje večje fleksibilnosti in kakovosti dela zaposlenih. Ponujajo aktualna usposabljanja in izobraževanja za rast podjetij s pomočjo strokovnjakov iz prakse. Pomemben element kakovosti dela CPU so predavateljske skupine, v katere je bilo v zadnjem letu vključenih preko 400 različnih strokovnjakov. Poleg seminarjev pa ponujajo pridobitev javnih listin na podlagi podeljenih javnih pooblastil za področja žičničarstvo in nadzor na smučišču, nepremičnine, promet, elektrotehnika, varovanje, varstvo okolja in usposabljanje mentorjev. Posamezniki lahko pridobijo certifikat NPK (Nacionalna poklicna kvalifikacija), javno veljavno listino o poklicni usposobljenosti. NPK ponuja možnost ovrednotenja in potrditve spretnosti in znanj, pridobljenih z neformalnim učenjem. Center za poslovno usposabljanje Gospodarske zbornice Slovenije (GZS CPU) organizira izpite v skladu s Pravilnikom o GZS CPU izpitih za ugotovitev in potrditev usposobljenosti, ki ga je potrdil Svet GZS CPU. Usposabljanja, ki jih ponujajo, so:

- energetika in elektrotehnika (Edison, Edison Plus),
- management in vodenje (Management odličnosti, Menedžer človeških virov),

- mediji (Radijski voditelj),
- mednarodno poslovanje (Zunanjetrgovinska šola),
- metalurgija (Metalurg – livar, Metalurg – preoblikovalec, Metalurg – talilec, Metalurg – toplotni obdelovalec),
- papirništvo (Upravljanje na papirnem stroju, Upravljanje v predelavi papirja, Upravljanje v pripravi papirne snovi, Upravljanje v dodelavi papirja),
- **podjetništvo** (Vodenje malih podjetij),
- proizvodni procesi (Upravljalci avtomatiziranih proizvodnih sistemov),
- računovodstvo in knjigovodstvo (Knjigovodska dela, Vodenje računovodskega servisa),
- tisk (Opravljanje del na sito tiskarskih strojih, Opravljanje del na ofset tiskarskih strojih, Opravljanje del na knjigoveških strojih),
- zdravilstvo (Aurikulogija, Bioenergoterapija, Joga, Marma terapija – Ayurveda, Tuinologija, Temeljna medicinska znanja za TNZ).

Ponujajo pa tudi 5 programov višje strokovne šole in sodelujejo pri mednarodnih projektih (<http://www.cpu.si/> - najdeno 23. januarja 2013).

V **Izobraževalnem centru OZS** (Obrtno-podjetniške zbornice Slovenije) ponujajo izobraževalne storitve specializirane in prilagojene potrebam obrtnikov in malih podjetnikov, saj se zavedajo pomembnosti konkurenčne prednosti znanja za razvoj podjetništva. Ponujajo strokovne seminarje, delavnice in zakonsko predpisana znanja, organizirajo strokovna srečanja sekcij, kongrese in posvete, organizirajo mojstrske izpite za pridobitev srednje strokovne izobrazbe, izvajajo Nacionalne poklicne kvalifikacije (NPK) in Temeljne kvalifikacije (TK) ter izvajajo usposabljanja in izpite za sodne izvedence in cenilce za področje obrti (Klub mojstrov Slovenije), pripravljajo pa tudi programe za posamezna podjetja. Pri oblikovanju ponudbe tesno sodelujejo s Svetovalnim centrom OZS, strokovnimi sekcijami in območnimi obrtno-podjetniškimi zbornicami, ki imajo bogato znanje, izkušnje, potrebne informacije in neposreden stik s podjetniki, z ministrstvi, s šolami, fakultetami ter z drugimi domačimi in tujimi inštitucijami. Posebno pozornost namenjajo tudi izboru izvajalcev, saj želijo, da so to strokovnjaki iz prakse, ki prenašajo znanje tako, da ga lahko podjetniki takoj uporabijo v praksi (<http://www.ozs.si/Zaclane/Izobrazevalnicenter.aspx>.- najdeno 23. januarja 2013).

**PIC (Poslovno izobraževalni center)** je GEA College ustanovil leta 1998, da bi poslovno izobraževali in svetovali najrazličnejšim ciljnim skupinam podjetnikov, gospodarstvenikov, vrhunskim managerjem, obrtnikom, javnim delavcem in mladim. Izobraževalni seminarji s področja ustanavljanja in vodenja podjetij, od marketinga in prodaje, poslovnega komuniciranja, profesionalnega vodenja, podjetništva, prodaje do ekonomike in financ potekajo skozi vse leto in so organizirana za posameznike ali zaključene skupine na različnih stopnjah (<http://www.gea-college.si/o-gea-college/predstavitev> - najdeno 15. januarja 2013).

## Priloga 5: Vprašalnik o podjetniškem usposabljanju

Spoštovani,

Moje ime je Barbara Hvalič Erzetič in sem asistentka na Fakulteti za pomorstvo in promet v Portorožu, na Ekonomski fakulteti v Ljubljani pod vodstvom dr. Mateje Drnovšek, pa pripravljam doktorsko disertacijo z naslovom »Izobraževanje in usposabljanje podjetnikov za rast«. Na Visoki poslovni šoli, Študij na daljavo v Novi Gorici, sem tutorica pri predmetu Osnove podjetništva. Študentje morajo pripraviti seminarsko nalogo, s katero bodo pridobili nova znanja o podjetništvu, zato vas prosim, da sodelujete z njimi pri izpolnjevanju vprašalnika. V izpolnjevanju vprašalnika sledite navodilu, ki je pripisano k posameznemu vprašanju.

Zaupnost individualnih podatkov je zagotovljena: podatki bodo uporabljeni izključno za raziskavo v doktorski disertaciji in seminarsko nalogo.

V današnjih izjemno konkurenčnih in hitro spreminjajočih se razmerah so ključne dimenzije znanje, ravnanje z znanjem in učenje, zato verjamem, da se tudi vi izobražujete in/ali usposabljate. V vprašalniku so vprašanja povezana z usposabljanjem in izobraževanjem, zato, za lažje razumevanje, navajam definicijo:

**Izobraževanje** je načrtovan in dolgotrajen proces razvijanja posameznikovega znanja, sposobnosti in navad, ki jih lahko uporabi na vseh področjih življenja (pridobivanje višje formalne izobrazbe), **usposabljanje** pa je proces razvijanja tistih posameznikovih sposobnosti, ki jih potrebuje za opravljanje natančno določenega dela v okviru določene dejavnosti.

Za vaše sodelovanje se vam vnaprej najlepše zahvaljujem.

mag. Barbara Hvalič Erzetič

### 1. Prosim, če odgovorite na postavljena vprašanja. Obkrožite EN ustrezen odgovor.

1. Ali se usposabljate?	da	ne	ne vem
2. Ali se izobražujete?	da	ne	ne vem
3. Ali ste se kdaj usposabljali v tujini?	da	ne	ne vem
4. Ali ste se kdaj izobraževali v tujini?	da	ne	ne vem

### 2. Na katerih področjih se usposabljate? Obkrožite VSE ustrezne odgovore.

1. TRŽENJE	2. PROIZVODNJA	3. ČLOVEŠKI VIRI	4. FINANCE
a) uvajanje blagovne znamke	a) tehnologija	a) razvoj kadrov	a) računovodstvo
b) tržno komuniciranje	b) proizvodni proces	b) motivacija	b) davki in prispevki
c) tržna raziskava	c) kakovost	c) usposabl. zaposlenih	c) finančni management
d) oglaševanje izdelkov	d) strateški management	d) delovna razmerja	d) kontrola stroškov
e) logistika in distribucija	e) vodenje posl. procesov	e) organizacija	e) finance splošno
f) uvajanje novih izdelkov			
5. PRAVO	6) RAST PODJETJA	7. E - POSLOVANJE	
a) delovno pravo	a) internacionalizacija	a) razvoj spletnih strani	
b) pravo EU	b) strateško načrtovanje	b) e-trgovina	
c) gospodarsko pravo	c) zunanje trg. poslovanje	c) informacijska podpora	
d) davčno pravo	d) komunikacija s partnerji	d) B2B posli	
<b>DRUGO IZOBRAŽEVANJE:</b>			

### 3. Kakšne načine uporabljate za pridobivanje znanj? Obkrožite VSE ustrezne odgovore.

- a) izobraževanje za pridobitev formalne izobrazbe
- b) večdnevni tečajji in šole
- c) enodnevne oblike usposabljanja
- d) profesionalni svetovalci
- e) strokovna literatura in časopisi
- f) internet
- g) sejmi, razstave
- h) pogovori, strokovna srečanja s partnerji
- i) drugo: \_\_\_\_\_

4. Približno koliko dni v letu pridobivate znanje na načine, ki so navedeni v nadaljevanju? Za vsako možnost obkrožite EN ustrezen odgovor.

	0 dni	1-5 dni	6-10 dni	11-30 dni	31 in več dni
1 izobraževanje za pridobitev formalne izobrazbe	1	2	3	4	5
2 večdnevni tečajji in šole	1	2	3	4	5
3 enodnevne oblike usposabljanja	1	2	3	4	5
4 profesionalni svetovalci	1	2	3	4	5
5 strokovna literatura in časopisi	1	2	3	4	5
6 internet	1	2	3	4	5

5. Koliko porabite MESEČNO za spodaj navedene načine. Odgovori so v 1000 sit. Za vsako možnost obkrožite EN ustrezen odgovor.

	0	do 5	5-50	50-100	več kot 100
1 izobraževanje za pridobitev formalne izobrazbe	1	2	3	4	5
2 večdnevni tečajji in šole	1	2	3	4	5
3 enodnevne oblike izobraževanja	1	2	3	4	5
4 profesionalni svetovalci	1	2	3	4	5
5 strokovna literatura in časopisi	1	2	3	4	5
6 internet	1	2	3	4	5

6. Prosim, če napišete, koliko porabite v povprečju na leto v 1000 sit za:  
 usposabljanje \_\_\_\_\_  
 izobraževanje \_\_\_\_\_

7. Zakaj ne namenite več časa za spodaj navedene načine pridobivanja znanja? Obkrožite VSE ustrezne odgovore.

	izobraževanje za pridobitev formalne izobrazbe	večdnevni tečajji in šole	enodnevne oblike usposabljanja	profesionalni svetovalci	strokovna literatura in časopisi	internet
1 ne prinese pričakovanih koristi	1	2	3	4	5	6
2 je preveč zahtevno	1	2	3	4	5	6
3 mi vzame preveč časa	1	2	3	4	5	6
4 je povezano s previsokimi stroški	1	2	3	4	5	6
5 ne vem, za kaj bi mi koristilo	1	2	3	4	5	6
6 imam premalo predznanj	1	2	3	4	5	6
7 poteka na preveč oddaljeni lokaciji	1	2	3	4	5	6
8 nisem dovolj obveščen o prednostih	1	2	3	4	5	6
9 slabe izkušnje v preteklosti	1	2	3	4	5	6
10 družina mi vzame preveč časa	1	2	3	4	5	6
11 cena je previsoka v primerjavi s koristjo	1	2	3	4	5	6
12 se mi ne zdi pomembno	1	2	3	4	5	6
13 drugo	1	2	3	4	5	6

8. Prosim ocenite, koliko znanja imate po vašem mnenju na področjih, ki so navedena v nadaljevanju. Za vsako možnost obkrožite EN ustrezen odgovor.

	Nimam	1	2	3	4	5	Veliko
1 o tehničnem oziroma strokovnem področju, v katerem poslujete	Nimam	1	2	3	4	5	Veliko
2 o računovodstvu	Nimam	1	2	3	4	5	Veliko
3 o marketingu	Nimam	1	2	3	4	5	Veliko
4 o financah	Nimam	1	2	3	4	5	Veliko
5 o prodaji	Nimam	1	2	3	4	5	Veliko
6 o odnosih s kupci	Nimam	1	2	3	4	5	Veliko
7 o upravljanju s kadri, zaposlenimi	Nimam	1	2	3	4	5	Veliko

8 o sestavljanju poslovnega načrta	Nimam	1	2	3	4	5	Veliko
9 o postavljanju posameznih strategij podjetja	Nimam	1	2	3	4	5	Veliko
10 o poslovanju s tujino	Nimam	1	2	3	4	5	Veliko
11 o Evropski uniji	Nimam	1	2	3	4	5	Veliko
12 o vlogi osebnih mrež v poslovnem svetu	Nimam	1	2	3	4	5	Veliko
13 o zagotavljanju kakovosti	Nimam	1	2	3	4	5	Veliko
14 o vodenju in organizaciji podjetja	Nimam	1	2	3	4	5	Veliko
15 o informatiki in elektronskem poslovanju	Nimam	1	2	3	4	5	Veliko
16 o prestrukturiranju podjetja	Nimam	1	2	3	4	5	Veliko
17 o zaščiti industrijske lastnine	Nimam	1	2	3	4	5	Veliko

**9. Ali menite, da bi morali na spodaj navedenih področjih imeti več znanja za hitro rast podjetja? Za vsako možnost obkrožite EN ustrezen odgovor.**

1 o tehničnem oziroma strokovnem področju, v katerem poslujete	da	ne	ne vem
2 o računovodstvu	da	ne	ne vem
3 o marketingu	da	ne	ne vem
4 o financah	da	ne	ne vem
5 o prodaji	da	ne	ne vem
6 o odnosih s kupci	da	ne	ne vem
7 o upravljanju s kadri, zaposlenimi	da	ne	ne vem
8 o sestavljanju poslovnega načrta	da	ne	ne vem
9 o postavljanju posameznih strategij podjetja	da	ne	ne vem
10 o poslovanju s tujino	da	ne	ne vem
11 o Evropski uniji	da	ne	ne vem
12 o vlogi osebnih mrež v poslovnem svetu	da	ne	ne vem
13 o zagotavljanju kakovosti	da	ne	ne vem
14 o vodenju in organizaciji podjetja	da	ne	ne vem
15 o informatiki in elektronskem poslovanju	da	ne	ne vem
16 o prestrukturiranju podjetja	da	ne	ne vem
17 o zaščiti industrijske lastnine	da	ne	ne vem

**10. Prosim, če se spomnite, kje ste se nazadnje usposabljali, usposabljanje pa NI bilo povezano z vašim tehničnim oziroma strokovnim področjem, v katerem poslujete? Obkrožite EN ustrezen odgovor.**

1) večdnevni tečajji in šole	2) enodnevne oblike usposabljanja	3) se nisem usposabljal
------------------------------	-----------------------------------	-------------------------

V primeru, da ste obkrožili odgovor 3, prosim, da ne odgovarjate na spodaj navedena vprašanja. Z odgovori nadaljujte z vprašanjem 18.

**11. Prosim, če napišete, na katerem področju je potekalo?**

\_\_\_\_\_

**12. Ali je usposabljanje potekalo v okviru programa vavčerskega svetovanja? Obkrožite EN ustrezen odgovor.**

1) da	2) ne	3) ne vem
-------	-------	-----------

**13. Kje ste izvedeli za izbrani način usposabljanja? Obkrožite EN ustrezen odgovor.**

1. preko Zavoda RS za zaposlovanje	5. preko svetovalca / svetovalne agencije	<b>DRUGI VIRI:</b>
2. pri lokalnem pospeševalnem centru	6. pri gospodarski zbornici / obrtni zbornici	
3. preko medijev (časopisi, radio)	7. pri prijateljih, znancih	
4. po internetu	8. pri poslovnih partnerjih	

**14. Zakaj ste se odločili za izbrani način usposabljanja? Obkrožite VSE ustrezne odgovore.**

- a) želim obnoviti znanje
- b) želim izvedeti, kako poslovati v rastočem podjetju
- c) želim biti seznanjen z novostmi v svetu
- d) želim razumeti zakonodajo



- e) razvoj/rast podjetja to zahteva
- f) mislim, da z več znanja lahko pričakujem boljše rezultate podjetja
- g) želim profesionalizirati podjetje
- h) želim dosegati višjo dodano vrednost
- i) v panogi, v kateri poslujem, je sledenje novostim pogoj za obstoj
- j) želim, da je moje podjetje konkurenčno
- k) drugo-navedite vzrok: \_\_\_\_\_

**15. Kako ste bili zadovoljni z naslednjimi vidiki usposabljanja? Za vsako trditev obkrožite EN ustrezen odgovor.**

1. Vsebina usposabljanja je bila zelo aktualna za potrebe podjetja.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Zelo drži
2. Izvajalec usposabljanja je bil dovolj strokovno usposobljen.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Zelo drži
3. Vsebine usposabljanja so bile podprte z relevantnimi primeri iz posl. prakse.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Zelo drži
4. Izvajalec usposabljanja je skrbno in predano opravil svoje delo.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Zelo drži
5. Tehnična izvedba (prostori, oprema) usposabljanja je bila ustrezna.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Zelo drži
6. Gradiva, ki smo jih prejeli so bilo dovolj dobro pripravljena.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Zelo drži
7. Učne metode in pristop so bile primerne za podjetniško usposabljanje.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Zelo drži
8. Splošen vtis o izvedenem usposabljanju je pozitiven.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Zelo drži
9. Avdiovizualni pripomočki so bili zelo dobro uporabljeni.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Zelo drži
10. Predavatelj je podajal snov razumljivo.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Zelo drži
11. Predavatelj je podajal snov na zanimiv način.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Zelo drži
12. Vsebina predavanj je imela zelo dobro logično strukturo.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Zelo drži
13. Znanje, ki sem ga pridobil, bom uporabil pri svojem delu.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Zelo drži
14. Znanje, ki sem ga pridobil, je neposredno povezano z mojim delom.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Zelo drži
15. Moja pričakovanja, ki sem jih imel glede usposabljanja, so bila izpolnjena.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Zelo drži

**16. Prosim ocenite, kakšne koristi ste imeli od zadnjega usposabljanja. Za vsako možnost obkrožite EN ustrezen odgovor.**

1. Izboljšane možnosti za rast podjetja.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Zelo drži
2. Hitrejša prilagajanje spremembam v okolju, tehnologiji.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Zelo drži
3. Lažja prijava na razpise.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Zelo drži
4. Povečevanje teoretičnega znanja v podjetju.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Zelo drži
5. Pridobivanje dragocenih stikov in poznanstev, poslovnih mrež.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Zelo drži
6. Pridobivanje poslov, novih naročnikov, kupcev.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Zelo drži
7. Izboljšano finančno poslovanje podjetja.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Zelo drži
8. Lažje pridobivanje ključnih kadrov.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Zelo drži
9. Izboljšanje kakovosti proizvodov.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Zelo drži
10. Izboljšanje delovnih procesov v podjetju.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Zelo drži
11. Lažja uvedba novih poslovnih metod.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Zelo drži
12. Lažja uvedba novih proizvodov.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Zelo drži
13. Lažja širitev na tuji trg.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Zelo drži
14. Usposabljanje je bilo bolj samo sebi namen, nekoristno za posel.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Zelo drži
16. Usposabljanje ni prineslo direktnih poslovno – finančnih učinkov.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Zelo drži

**17. Ovrednotite naslednje trditve glede usposabljanja, ki ste se ga udeležili. Za vsako trditev obkrožite EN ustrezen odgovor.**

1. Govoril bom pozitivne stvari.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Zelo drži
2. Priporočil ga bom tistim, ki se odločajo o tem, da bi se usposabljali.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Zelo drži
3. Spodbujal bom prijatelje, poslovne partnerje, da se ga udeležijo.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Zelo drži
4. Pri odločanju o usposabljanju, bo ta organizacija, ki ga je izvajala, prva izbira.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Zelo drži
5. V prihodnje se bom še več usposabljal pri tej organizaciji.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Zelo drži

**18. Kaj je za vas pomembno pri poteku procesa usposabljanja. Za vsako možnost obkrožite EN ustrezen odgovor.**

1. Predavatelj mora snov, ki jo obravnava, povezovati z vsakdanjim življenjem.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Popolnoma drži
2. Predavatelj mora pojasniti, če česa niste razumeli.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Popolnoma drži
3. Predavatelj vključuje vprašanja za razmislek.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Popolnoma drži
4. Predavatelj vzpodbuja k reševanju problemov.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Popolnoma drži

5. Predavatelj mora razlagati definicije.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Popolnoma drži
6. Predavatelj mora predavati s pomočjo primerov.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Popolnoma drži
7. Povabiti bi bilo treba tuje predavatelje.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Popolnoma drži
8. Povabiti bi bilo treba uspešne podjetnike.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Popolnoma drži
9. Dovolj je rutinsko reševanje nalog.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Popolnoma drži
10. Pomembno je iskanje uporabne vrednosti znanj.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Popolnoma drži
11. Slušatelji samostojno zastavljajo in rešujejo probleme.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Popolnoma drži
12. Slušatelji morajo dobiti povratno informacijo o kvaliteti pridobljenega znanja.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Popolnoma drži
13. Slušatelji bi morali delati v skupinah.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Popolnoma drži
14. Slušatelji morajo biti aktivni pri reševanju problemov.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Popolnoma drži
15. Slušatelji s pomočjo testov preverijo ali so se na usposabljanju naučili kaj novega.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Popolnoma drži

**19. Kako si želite, da bi bilo razporejeno pohoštva pri usposabljanju? Za vsako možnost obkrožite EN ustrezen odgovor.**

1. Kateder in klopi so razporejene v krog, da se vsi vidimo.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Popolnoma drži
2. Kateder je pri tabli, klopi pa v vrstah (vsi gledamo proti tabli).	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Popolnoma drži
3. Kateder in klopi tvorijo velik kvadrat (vsi se vidimo).	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Popolnoma drži
4. Pri večdnevnih usposabljanjih razporeditev ni stalna, prilagaja se glede na temo, ki jo obravnavamo.	Sploh ne drži	1	2	3	4	5	Popolnoma drži
5. drugače: Kako?							

**20. Kako pomembne so za vas spodaj navedene trditve pri izbiri institucije, ki ponuja usposabljanje?**

**Za vsako možnost obkrožite EN ustrezen odgovor!**

1. Priznanost (sloves) institucije.	Ni pomembno	1	2	3	4	5	Pomembno
2. Leta obstoja institucije.	Ni pomembno	1	2	3	4	5	Pomembno
3. Priznanost (sloves) institucije v Evropi in svetu.	Ni pomembno	1	2	3	4	5	Pomembno
4. Aktualna vsebina.	Ni pomembno	1	2	3	4	5	Pomembno
5. Novejši načini dela s slušatelji.	Ni pomembno	1	2	3	4	5	Pomembno
6. Priznanost (sloves) predavateljev.	Ni pomembno	1	2	3	4	5	Pomembno
7. Vključenost tujih predavateljev.	Ni pomembno	1	2	3	4	5	Pomembno
8. Število slušateljev na predavatelja.	Ni pomembno	1	2	3	4	5	Pomembno
9. Organiziranje strokovnih ekskurzij.	Ni pomembno	1	2	3	4	5	Pomembno
10. Usposabljanje poteka izven delovnega časa.	Ni pomembno	1	2	3	4	5	Pomembno
11. Možnost organiziranja usposabljanja v tujini.	Ni pomembno	1	2	3	4	5	Pomembno
12. Institucija priskrbi tudi ustrezno literaturo.	Ni pomembno	1	2	3	4	5	Pomembno
13. Lokacija (bližina domačega kraja).	Ni pomembno	1	2	3	4	5	Pomembno
14. Cena primerna koristi, ki jo pridobim.	Ni pomembno	1	2	3	4	5	Pomembno
15. Drugo:							

**21. Odgovorite na spodnji vprašanji. Obkrožite VSE ustrezne odgovore.**

	Kdo vam »svetuje« v podjetju pri pomembnih odločitvah?	S kom se pogovorite, upoštevate njegovo mnenje, o tekočem poslovanju v podjetju?
1. Ožja družina.	1	2
2. Prijatelji, znanci.	1	2
3. Prijatelji, znanci, ki imajo svoja podjetja.	1	2
4. Profesionalni svetovalci.	1	2
5. Svetovalci, ki jih brezplačno ponujajo državne institucije (Infopika).	1	2
6. Zaposleni v podjetju.	1	2
7. Nihče	1	2
8. Drugo:		

22. Kako se strinjate s trditvijo, da višja formalna izobrazba podjetnika prispeva k večji rasti podjetja? *Obkrožite EN ustrezen odgovor.*

Se ne strinjam	1	2	3	4	5	Popolnoma se strinjam
----------------	---	---	---	---	---	-----------------------

23. Podjetnik se uči na napakah, kar je v veliko primerih draga šola. Ali ta trditev velja tudi za vas? *Obkrožite EN ustrezen odgovor.*

1) da	2) ne	3) ne vem
-------	-------	-----------

24. V primeru, da ste naredili napako, kaj menite, da je bil vzrok za to napako?

25. Če je bil vzrok premalo znanja, na katerem področju vam ga je primanjkovalo?

26. Problem v Sloveniji je, da velik del podjetnikov ne čuti potrebe po dodatnih znanjih, ker se ne zavedajo, da znanja nimajo. Kaj bi bilo treba narediti, da bi se podjetniki zavedali pomena izobraževanja in/ali usposabljanja?

27. Ali mislite, da bi se podjetnik moral usposabljeti? *Obkrožite EN ustrezen odgovor.*

1) ni se mu treba	2) vsaj enkrat letno	3) večkrat letno	4) nimam mnenja
-------------------	----------------------	------------------	-----------------

28. Ali se boste tudi v prihodnje usposabljali? *Obkrožite EN ustrezen odgovor.*

1) da	2) verjetno da	3) mogoče	4) verjetno ne	5) ne
-------	----------------	-----------	----------------	-------

29. Prosim razvrstite dejavnike, ki po vašem mnenju vplivajo na hitro rast podjetja, po pomembnosti od 1 do 10.

Najpomembnejši dejavnik ima številko 1, najmanj pomemben pa 10.

1) konkurenčen proizvod ali storitev	
2) dobro poznavanje trga	
3) usmerjenost na tuji trg	
4) okolje primerno za rast	
5) želja po rasti	
6) znanje o vodenju podjetja	
7) znanje na tehničnem in strokovnem področju, v katerem podjetje deluje	
8) višja formalna izobrazba podjetnika in zaposlenih	
9) poznanstva na pomembnih položajih	
10) sorodstvene vezi	

30. Prosim, če odgovorite na vprašanja. *Obkrožite EN ustrezen odgovor.*

1. Ali imate v vašem podjetju narejen letni načrt usposabljanja?	da	ne	ne vem
2. Ali imate v vašem podjetju narejen načrt izobraževanja?	da	ne	ne vem
3. Ali zaposlene usposabljate?	da	ne	ne vem
4. Ali zaposlene izobražujete?	da	ne	ne vem
5. Ali vam zaposleni predlagajo, da bi se radi izobraževali?	da	ne	ne vem
6. Ali vam zaposleni predlagajo, da se morajo usposabljati za nemoteno delo?	da	ne	ne vem
7. Ali zaposlene nagradite, če se izobražujejo?	da	ne	ne vem
8. Ali zaposlene nagradite, če se usposablajo?	da	ne	ne vem

31. Ocenite, koliko dni na leto namenite usposabljanju zaposlenih (povprečno na zaposlenega). *Obkrožite EN ustrezen odgovor.*

1) 0 dni	2) 1-5 dni	3) 6-10 dni	4) 11-30 dni	5) 31 in več dni
----------	------------	-------------	--------------	------------------

32. Na kakšen način motivirate zaposlene za učenje in širjenje znanja z drugimi? *Obkrožite VSE ustrezne odgovore.*

1) z napredovanjem	2) denarne nagrade	3) pohvale, javna priznanja
4) drugo:		



2) ribištvo	7) trgovina	12) osebne storitve
3) rudarstvo	8) promet, skladiščenje, zveze	13) izobraževanje
4) predelovalne dejavnosti	9) finančno posredništvo	14) zdravstvo
5) oskrba z elektriko, plinom	10) poslovanje z nepremičninami	15) raziskave in razvoj
DEJAVNOST PODJETJA:		

8. Ali imate predhodne delovne izkušnje v dejavnosti, v kateri ste ustanovili podjetje? **Obkrožite EN ustrezen odgovor.**

1) da	2) ne	3) ne vem	4) drugo:
-------	-------	-----------	-----------

9. Leta delovnih izkušenj ustanovitelja! **Obkrožite EN ustrezen odgovor.**

1) 1-3	2) 4-5	3) 6-10	4) 11-15	5) 16-20	6) 21-30	7) 31 in več
--------	--------	---------	----------	----------	----------	--------------

10. Dejavnost, v kateri ste bili zaposleni pred ustanovitvijo podjetja? **Obkrožite VSE ustrezne odgovore.**

1) kmetijstvo	6) gradbeništvo	11) poslovne storitve
2) ribištvo	7) trgovina	12) osebne storitve
3) rudarstvo	8) promet, skladiščenje, zveze	13) izobraževanje
4) predelovalne dejavnosti	9) finančno posredništvo	14) zdravstvo
5) oskrba z elektriko, plinom	10) poslovanje z nepremičninami	15) raziskave in razvoj
DEJAVNOST PODJETJA:		

11. Področje, kjer imate največ izkušenj! **Obkrožite VSE ustrezne odgovore.**

1) marketing, prodaja	3) proizvodnja	5) vodenje
2) razvoj, tehnologija	4) finance	6) pravo
7) DRUGO - vpišite		

12. Prosim, če navedete 3 vaše glavne proizvode, storitve?

a) \_\_\_\_\_ b) \_\_\_\_\_  
c) \_\_\_\_\_

13. Vaše podjetje bi lahko razvrstili med: **Obkrožite EN ustrezen odgovor.**

1) visoko tehnološko razvito	2) srednje tehnološko razvito	3) nizko tehnološko razvito
------------------------------	-------------------------------	-----------------------------

14. Vaše proizvode, storitve prodajate na: **Obkrožite VSE ustrezne odgovore.**

1) lokalni trg	2) regionalni trg	3) narodni trg	4) mednarodni trg
----------------	-------------------	----------------	-------------------

15. Vaši kupci so: **Obkrožite VSE ustrezne odgovore.**

1) fizične osebe	3) trgovci na drobno	5) drugo:
2) podjetja	4) trgovci na debelo, distributerji	

16. Kolikšen del prihodkov namenjate letno za R & R (raziskovalno razvojno dejavnost)? **Obkrožite EN ustrezen odgovor!**

1) 0 %	2) 0-10%	3) 11-25%	4) 26-50%	5) 51-76%	6) več kot 76%	7) ne vem
--------	----------	-----------	-----------	-----------	----------------	-----------

17. Starost podjetja! **Obkrožite EN ustrezen odgovor.**

1) 0-1 leto	2) 1-3 leta	3) 3-5 let	4) 5-10 let	5) 10-20 let	6) 20-30 let	7) Več kot 30 let
-------------	-------------	------------	-------------	--------------	--------------	-------------------

18. Koliko zaposlenih (redno in honorarno) je v vašem podjetju? **Obkrožite EN ustrezen odgovor.**

1) 1	2) 2	3) 3-5	4) 6-9	5) 10-15	6) 16-25	7) več
------	------	--------	--------	----------	----------	--------

19. Kolikšen promet (v SIT) ste realizirali v preteklem letu? **Obkrožite EN ustrezen odgovor.**

1) manj kot 1 mio	3) 3 - 5 mio	5) 10 - 15 mio	7) 20 - 30 mio	9) 50 - 100 mio
2) 2 - 3 mio	4) 5 - 10 mio	6) 15 mio - 20 mio	8) 30 - 50 mio	10) 100 - 200 mio
11) 200 - 500 mio	12) več kot 500 mio	13) ne vem		

**20. Kolikšna je bila povprečna letna stopnja rasti PRODAJE v zadnjih štirih letih? Obkrožite EN ustrezen odgovor.**

1) -10 % ali manj	4) nad 5 do 10 %	7) nad 20 – 30 %
2) 0 % do –10%	5) nad 10 – 15 %	8) nad 30 – 40 %
3) nad 0 do 5 %	6) nad 15 – 20 %	9) nad 40 %

**21. Kolikšna je bila povprečna letna stopnja rasti DOBIČKA v zadnjih štirih letih? Obkrožite EN ustrezen odgovor.**

1) -10 % ali manj	4) nad 5 do 10 %	7) nad 20 – 30 %
2) 0 % do –10%	5) nad 10 – 15 %	8) nad 30 – 40 %
3) nad 0 do 5 %	6) nad 15 – 20 %	9) nad 40 %

**22. Kolikšna je bila povprečna letna stopnja rasti ŠTEVILA ZAPOSLENIH v zadnjih štirih letih? Obkrožite EN ustrezen odgovor.**

1) -10 % ali manj	4) nad 5 do 10 %	7) nad 20 – 30 %
2) 0 % do –10%	5) nad 10 – 15 %	8) nad 30 – 40 %
3) nad 0 do 5 %	6) nad 15 – 20 %	9) nad 40 %

**23. Kako bi ocenili poslovanje vašega podjetja v zadnjem letu? Za vsako možnost obkrožite EN ustrezen odgovor.**

1. Prodaja v zadnjem letu.	Zelo slabo	1	2	3	4	5	Zelo dobro
2. Dobičkonosnost podjetja.	Zelo slabo	1	2	3	4	5	Zelo dobro
3. Potencial podjetja za rast v prihodnosti.	Zelo slabo	1	2	3	4	5	Zelo dobro
4. Kakovost vaših proizvodov in storitev.	Zelo slabo	1	2	3	4	5	Zelo dobro
5. Finančni donosi, ki vam jih zagotavlja podjetje.	Zelo slabo	1	2	3	4	5	Zelo dobro
6. Avtonomija in osebna svoboda, ki vam jo zagotavlja podjetje.	Zelo slabo	1	2	3	4	5	Zelo dobro
7. Možnost zaposlitve družinskih članov.	Zelo slabo	1	2	3	4	5	Zelo dobro
8. Nadzor nad prihodnostjo, ki vam jo zagotavlja podjetje.	Zelo slabo	1	2	3	4	5	Zelo dobro

**24. Kakšna je vaša izobrazba! Obkrožite EN ustrezen odgovor.**

1) srednja šola	4) magisterij znanosti	6) Drugo:
2) višja šola, strokovni študij	5) doktorat	
3) univerzitetna izobrazba		

**25. Kakšna je bila vaša izobrazba ob ustanovitvi podjetja! Obkrožite EN ustrezen odgovor.**

1) srednja šola	4) magisterij znanosti	6) Drugo:
2) višja šola, strokovni študij	5) doktorat	
3) univerzitetna izobrazba		

**26. V kolikih tujih jezikih se lahko sporazumevate? \_\_\_\_\_**

**27. Kakšen je vaš zakonski stan? Obkrožite EN ustrezen odgovor.**

1) samski	2) poročen	3) drugo
-----------	------------	----------

**28. Kakšen je bil vaš zakonski stan ob ustanovitvi podjetja? Obkrožite EN ustrezen odgovor.**

1) samski	2) poročen	3) drugo
-----------	------------	----------

**29. Vaša starost! Obkrožite EN ustrezen odgovor.**

1) do 20 let	2) 20 – 30 let	3) 30 – 40 let	4) 40 – 50 let	5) 50 – 60 let	6) več
--------------	----------------	----------------	----------------	----------------	--------

**30. Spol! Obkrožite EN ustrezen odgovor.**

1) moški	2) ženska
----------	-----------

## Priloga 6: Spremenljivke, zajete z vprašalnikom

Konstrukt	Spremenljivka	Opis	Tip spremenljivke	Interval vrednosti spremenljivke
Ali se usposabljate?	IZB11	usposabljanje	ordinalna	1 - 3
Ali se izobražujete?	IZB12	izobraževanje	ordinalna	1 - 3
Ali ste se kdaj usposabljali v tujini?	IZB13	usposabljanje v tujini	ordinalna	1 - 3
Ali ste se kdaj izobraževali v tujini?	IZB14	izobraževanje v tujini	ordinalna	1 - 3
Področja usposabljanja	IZB1	trženje	nominalna	0 - 1
	IZB2	proizvodnja	nominalna	0 - 1
	IZB3	človeški viri	nominalna	0 - 1
	IZB4	finance	nominalna	0 - 1
	IZB5	pravo	nominalna	0 - 1
	IZB6	rast podjetja	nominalna	0 - 1
	IZB7	E-poslovanje	nominalna	0 - 1
	TUSPO	povprečno število navedb usposabljanja	intervalna	0 - 7
Načini pridobivanja znanja	IZB31	izobraževanje za pridobitev formalne izobrazbe	nominalna	0 - 1
	IZB32	večdnevni tečaji in šole	nominalna	0 - 1
	IZB33	enodnevne oblike usposabljanja	nominalna	0 - 1
	IZB34	profesionalni svetovalci	nominalna	0 - 1
	IZB35	strokovna literatura in časopisi	nominalna	0 - 1
	IZB36	internet	nominalna	0 - 1
	IZB37	sejmi, razstave	nominalna	0 - 1
	IZB38	pogovori, strokovna srečanja	nominalna	0 - 1
	IZB39	drugo	nominalna	0 - 1
Število dni pridobivanja znanja	IZB41	izobraževanje za pridobitev formalne izobrazbe	ordinalna	1 - 5
	IZB42	večdnevni tečaji in šole	ordinalna	1 - 5
	IZB43	enodnevne oblike usposabljanja	ordinalna	1 - 5
	IZB44	profesionalni svetovalci	ordinalna	1 - 5
	IZB45	strokovna literatura in časopisi	ordinalna	1 - 5
	IZB46	internet	ordinalna	1 - 5
	IZB47	sejmi, razstave	ordinalna	1 - 5
	IZB48	pogovori, strokovna srečanja	ordinalna	1 - 5
Stroški za pridobivanje znanja	IZB51	izobraževanje za pridobitev formalne izobrazbe	ordinalna	1 - 5
	IZB52	večdnevni tečaji in šole	ordinalna	1 - 5
	IZB53	enodnevne oblike usposabljanja	ordinalna	1 - 5
	IZB54	profesionalni svetovalci	ordinalna	1 - 5
	IZB55	strokovna literatura in časopisi	ordinalna	1 - 5
	IZB56	internet	ordinalna	1 - 5
	IZB57	sejmi, razstave	ordinalna	1 - 5

se nadaljuje

nadaljevanje

Konstrukt	Spremenljivka	Opis	Tip spremenljivke	Interval vrednosti spremenljivke
Stroški za pridobivanje znanja	IZB58	pogovori, strokovna srečanja	ordinalna	1 - 5
	IZB59	drugo	ordinalna	1 - 5
Stroški za izobraževanje in usposabljanje	IZB61A	Stroški za usposabljanje (€)	intervalna	0 - 68330
	IZB62a	Stroški za izobraževanje (€)	intervalna	0 - 4950
Razlogi, da podjetnik ne pridobiva izobrazbe	IZB711	ne prinese pričakovanih koristi	nominalna	0 - 1
	IZB712	je preveč zahtevno	nominalna	0 - 1
	IZB713	mi vzame preveč časa	nominalna	0 - 1
	IZB714	je povezano s previsokimi stroški	nominalna	0 - 1
	IZB715	ne vem, za kaj bi mi koristilo	nominalna	0 - 1
	IZB716	imam premalo predznanj	nominalna	0 - 1
	IZB717	poteka na preveč oddaljeni lokaciji	nominalna	0 - 1
	IZB718	nisem dovolj obveščen o prednostih	nominalna	0 - 1
	IZB719	slabe izkušnje v preteklosti	nominalna	0 - 1
	IZB7110	družina mi vzame preveč časa	nominalna	0 - 1
	IZB7111	cena je previsoka v primerjavi s koristjo	nominalna	0 - 1
	IZB7112	se mi ne zdi pomembno	nominalna	0 - 1
	IZB7113	drugo	nominalna	0 - 1
Razlogi, da se podjetnik ne usposablja na večdnevni tečajih	IZB721	ne prinese pričakovanih koristi	nominalna	0 - 1
	IZB722	je preveč zahtevno	nominalna	0 - 1
	IZB723	mi vzame preveč časa	nominalna	0 - 1
	IZB724	je povezano s previsokimi stroški	nominalna	0 - 1
	IZB725	ne vem, za kaj bi mi koristilo	nominalna	0 - 1
	IZB726	imam premalo predznanj	nominalna	0 - 1
	IZB727	poteka na preveč oddaljeni lokaciji	nominalna	0 - 1
	IZB728	nisem dovolj obveščen o prednostih	nominalna	0 - 1
	IZB729	slabe izkušnje v preteklosti	nominalna	0 - 1
	IZB7210	družina mi vzame preveč časa	nominalna	0 - 1
	IZB7211	cena je previsoka v primerjavi s koristjo	nominalna	0 - 1
	IZB7212	se mi ne zdi pomembno	nominalna	0 - 1
	IZB7213	drugo	nominalna	0 - 1
Razlogi, da se podjetnik ne usposablja na enodnevni tečajih	IZB731	ne prinese pričakovanih koristi	nominalna	0 - 1
	IZB732	je preveč zahtevno	nominalna	0 - 1
	IZB733	mi vzame preveč časa	nominalna	0 - 1
	IZB734	je povezano s previsokimi stroški	nominalna	0 - 1
	IZB735	ne vem, za kaj bi mi koristilo	nominalna	0 - 1
	IZB736	imam premalo predznanj	nominalna	0 - 1
	IZB737	poteka na preveč oddaljeni lokaciji	nominalna	0 - 1
	IZB738	nisem dovolj obveščen o prednostih	nominalna	0 - 1

se nadaljuje



nadaljevanje

Konstrukt	Spremenljivka	Opis	Tip spremenljivke	Interval vrednosti spremenljivke
	IZB739	slabe izkušnje v preteklosti	nominalna	0 - 1
Razlogi, da se podjetnik ne usposablja na enodnevnih tečajih	IZB7310	družina mi vzame preveč časa	nominalna	0 - 1
	IZB7311	cena je previsoka v primerjavi s koristjo	nominalna	0 - 1
	IZB7312	se mi ne zdi pomembno	nominalna	0 - 1
	IZB7313	drugo	nominalna	0 - 1
Razlogi, da podjetnik v večji meri ne najema profesionalnih svetovalcev	IZB741	ne prinese pričakovanih koristi	nominalna	0 - 1
	IZB742	je preveč zahtevno	nominalna	0 - 1
	IZB743	mi vzame preveč časa	nominalna	0 - 1
	IZB744	je povezano s previsokimi stroški	nominalna	0 - 1
	IZB745	ne vem, za kaj bi mi koristilo	nominalna	0 - 1
	IZB746	imam premalo predznanj	nominalna	0 - 1
	IZB747	poteka na preveč oddaljeni lokaciji	nominalna	0 - 1
	IZB748	nisem dovolj obveščen o prednostih	nominalna	0 - 1
	IZB749	slabe izkušnje v preteklosti	nominalna	0 - 1
	IZB7410	družina mi vzame preveč časa	nominalna	0 - 1
	IZB7411	cena je previsoka v primerjavi s koristjo	nominalna	0 - 1
	IZB7412	se mi ne zdi pomembno	nominalna	0 - 1
	IZB7413	drugo	nominalna	0 - 1
Razlogi, da podjetnik ne kupuje več strokovne literature	IZB751	ne prinese pričakovanih koristi	nominalna	0 - 1
	IZB752	je preveč zahtevno	nominalna	0 - 1
	IZB753	mi vzame preveč časa	nominalna	0 - 1
	IZB754	je povezano s previsokimi stroški	nominalna	0 - 1
	IZB755	ne vem, za kaj bi mi koristilo	nominalna	0 - 1
	IZB756	imam premalo predznanj	nominalna	0 - 1
	IZB757	poteka na preveč oddaljeni lokaciji	nominalna	0 - 1
	IZB758	nisem dovolj obveščen o prednostih	nominalna	0 - 1
	IZB759	slabe izkušnje v preteklosti	nominalna	0 - 1
	IZB7510	družina mi vzame preveč časa	nominalna	0 - 1
	IZB7511	cena je previsoka v primerjavi s koristjo	nominalna	0 - 1
	IZB7512	se mi ne zdi pomembno	nominalna	0 - 1
	IZB7513	drugo	nominalna	0 - 1
Razlogi, da podjetnik ne uporablja internet v večji meri	IZB761	ne prinese pričakovanih koristi	nominalna	0 - 1
	IZB762	je preveč zahtevno	nominalna	0 - 1
	IZB763	mi vzame preveč časa	nominalna	0 - 1
	IZB764	je povezano s previsokimi stroški	nominalna	0 - 1
	IZB765	ne vem, za kaj bi mi koristilo	nominalna	0 - 1
	IZB766	imam premalo predznanj	nominalna	0 - 1
	IZB767	poteka na preveč oddaljeni lokaciji	nominalna	0 - 1

se nadaljuje

nadaljevanje

Konstrukt	Spremenljivka	Opis	Tip spremenljivke	Interval vrednosti spremenljivke
Razlogi, da podjetnik ne uporablja internet v večji meri	IZB768	nisem dovolj obveščen o prednostih	nominalna	0 - 1
	IZB769	slabe izkušnje v preteklosti	nominalna	0 - 1
	IZB7610	družina mi vzame preveč časa	nominalna	0 - 1
	IZB7611	cena je previsoka v primerjavi s koristjo	nominalna	0 - 1
	IZB7612	se mi ne zdi pomembno	nominalna	0 - 1
	IZB7613	drugo	nominalna	0 - 1
Samoocena znanja na določenih področjih	IZB81	tehnično oz. strokovno, v katerem posluje	ordinalna	1 - 5
	IZB82	računovodstvo	ordinalna	1 - 5
	IZB83	marketing	ordinalna	1 - 5
	IZB84	finance	ordinalna	1 - 5
	IZB85	prodaja	ordinalna	1 - 5
	IZB86	odnosi s kupci	ordinalna	1 - 5
	IZB87	upravljanje s kadri	ordinalna	1 - 5
	IZB88	sestavljanje poslovnega načrta	ordinalna	1 - 5
	IZB89	postavljanje strategij podjetja	ordinalna	1 - 5
	IZB810	poslovanje s tujino	ordinalna	1 - 5
	IZB811	Evropski uniji	ordinalna	1 - 5
	IZB812	vloga osebnih mrež v poslovnem svetu	ordinalna	1 - 5
	IZB813	zagotavljanje kakovosti	ordinalna	1 - 5
	IZB814	vodenje in organizacija podjetja	ordinalna	1 - 5
	IZB815	informatika in elektronsko poslovanje	ordinalna	1 - 5
	IZB816	prestrukturiranje podjetja	ordinalna	1 - 5
	IZB817	zaščita industrijske lastnine	ordinalna	1 - 5
Mnenje, da bi morali imeti več znanja na določenih področjih za rast podjetja	IZB92	računovodstvo	ordinalna	1 - 3
	IZB93	marketing	ordinalna	1 - 3
	IZB94	finance	ordinalna	1 - 3
	IZB95	prodaja	ordinalna	1 - 3
	IZB96	odnosi s kupci	ordinalna	1 - 3
	IZB97	upravljanje s kadri	ordinalna	1 - 3
	IZB98	sestavljanje poslovnega načrta	ordinalna	1 - 3
	IZB99	postavljanje strategij podjetja	ordinalna	1 - 3
	IZB910	poslovanje s tujino	ordinalna	1 - 3
	IZB911	Evropski uniji	ordinalna	1 - 3
	IZB912	vloga osebnih mrež v poslovnem svetu	ordinalna	1 - 3
	IZB913	zagotavljanje kakovosti	ordinalna	1 - 3

se nadaljuje

nadaljevanje

Konstrukt	Spremenljivka	Opis	Tip spremenljivke	Interval vrednosti spremenljivke
Mnenje, da bi morali imeti več znanja na določenih področjih za rast podjetja	IZB914	vođenje in organizacija podjetja	ordinalna	1 - 3
	IZB915	informatika in elektronsko poslovanje	ordinalna	1 - 3
	IZB916	prestrukturiranje podjetja	ordinalna	1 - 3
	IZB917	zaščita industrijske lastnine	ordinalna	1 - 3
Področje zadnjega usposabljanja	DUSPO11	področje zadnjega usposabljanja	nominalna	1 - 9
Vavčersko svetovanje	USPO12	usposabljanje v okviru vavčerskega svetovanja	ordinalna	1 - 3
Informacija o usposabljanju	USPO13A	kje ste izvedeli za izbrani način usposabljanja	ordinalna	1 - 9
Vzroki za usposabljanje	USPO141	želim obnoviti znanje	nominalna	0 - 1
	USPO142	želim izvedeti, kako poslovati v rastočem podjetju	nominalna	0 - 1
	USPO143	želim biti seznanjen z novostmi v svetu	nominalna	0 - 1
	USPO144	želim razumeti zakonodajo	nominalna	0 - 1
	USPO145	razvoj/rast podjetja to zahteva	nominalna	0 - 1
	USPO146	mislim, da z več znanja lahko pričakujem boljše rezultate	nominalna	0 - 1
	USPO147	želim profesionalizirati podjetje	nominalna	0 - 1
	USPO148	želim dosegati višjo dodano vrednost	nominalna	0 - 1
	USPO149	v panogi, v kateri poslujem, je sledenje novostim pogoj	nominalna	0 - 1
	USPO1410	želim, da je moje podjetje konkurenčno	nominalna	0 - 1
	Zadovoljstvo z usposabljanjem	USPO151	aktualna vsebina za potrebe podjetja	ordinalna
USPO152		strokovno usposobljen izvajalec	ordinalna	1 - 5
USPO153		podprte vsebine z primeri iz poslovne prakse	ordinalna	1 - 5
USPO154		skrbno opravljeno predavanje	ordinalna	1 - 5
USPO155		ustrezna tehnična izvedba	ordinalna	1 - 5
USPO156		dobro pripravljena gradiva	ordinalna	1 - 5
USPO157		učne metode in pristopi primerni za podjetniško usposabljanje	ordinalna	1 - 5
USPO158		pozitiven splošen vtis	ordinalna	1 - 5
USPO159		dobri avdiovizualni pripomočki	ordinalna	1 - 5
USPO1510		snov podana razumljivo	ordinalna	1 - 5
USPO1511		snov podana na zanimiv način	ordinalna	1 - 5
USPO1512		dobra logična struktura vsebine predavanj	ordinalna	1 - 5
USPO1513		uporaba pridobljenega znanja pri svojem delu	ordinalna	1 - 5
USPO1514		pridobljeno znanje je neposredno povezano z delom	ordinalna	1 - 5

se nadaljuje

nadaljevanje

Konstrukt	Spremenljivka	Opis	Tip spremenljivke	Interval vrednosti spremenljivke
Zadovoljstvo z usposabljanjem	USPO1515	izpolnjena pričakovanja glede usposabljanja	ordinalna	1 - 5
Koristi od usposabljanja	USPO161	izboljšanje možnosti za rast podjetja	ordinalna	1 - 5
	USPO162	hitrejšje prilagajanje spremembam v okolju	ordinalna	1 - 5
	USPO163	lažja prijava na razpise	ordinalna	1 - 5
	USPO164	povečanje teoretičnega znanja v podjetju	ordinalna	1 - 5
	USPO165	pridobivanje poslovnih stikov in poznanstev	ordinalna	1 - 5
	USPO166	pridobivanje poslov, novih kupcev	ordinalna	1 - 5
	USPO167	izboljšano finančno stanje podjetja	ordinalna	1 - 5
	USPO168	lažje pridobivanje ključnih kadrov	ordinalna	1 - 5
	USPO169	izboljšanje kakovosti proizvodov	ordinalna	1 - 5
	USPO1610	izboljšanje delovnih procesov v podjetju	ordinalna	1 - 5
	USPO1611	lažja uvedba novih poslovnih metod	ordinalna	1 - 5
	USPO1612	lažja uvedba novih proizvodov	ordinalna	1 - 5
	USPO1613	lažja širitev na tuji trg	ordinalna	1 - 5
	USPO1614	ni bilo koristno za posel	ordinalna	1 - 5
	USPO1615	ni prineslo direktno poslovno-finančnih učinkov	ordinalna	1 - 5
Mnenje o usposabljanju	USPO171	govoril bom pozitivne stvari	ordinalna	1 - 5
	USPO172	priporočil ga bom	ordinalna	1 - 5
	USPO173	spodbujal bom poslovne partnerje, prijatelje k udeležbi	ordinalna	1 - 5
	USPO174	pri odločanju o usp. bo ta organizacija prva izbira	ordinalna	1 - 5
	USPO175	več se bom usposabljal pri tej organizaciji	ordinalna	1 - 5
Pomembno pri poteku procesa usposabljanja	USPO181	povezava predavane snovi z vsakdanjim življenjem	ordinalna	1 - 5
	USPO182	pojasnitev nerazumljene snovi	ordinalna	1 - 5
	USPO183	vključitev vprašanj za razmislek	ordinalna	1 - 5
	USPO184	vzpodbuda pri reševanju problemov	ordinalna	1 - 5
	USPO185	razlaga definicij	ordinalna	1 - 5
	USPO186	predavati s pomočjo primerov	ordinalna	1 - 5
	USPO187	povabiti tuje predavatelje	ordinalna	1 - 5
	USPO188	povabiti uspešne podjetnike	ordinalna	1 - 5
	USPO189	dovolj je rutinsko reševanje nalog	ordinalna	1 - 5
	USPO1810	iskanje uporabne vrednosti znanj	ordinalna	1 - 5
	USPO1811	samostojno zastavljanje in reševanje problemov	ordinalna	1 - 5

se nadaljuje

nadaljevanje

Konstrukt	Spremenljivka	Opis	Tip spremenljivke	Interval vrednosti spremenljivke
Pomembno pri poteku procesa usposabljanja	USPO1812	povratna informacija o kvaliteti pridobljenega znanja	ordinalna	1 - 5
	USPO1813	delo v skupinah	ordinalna	1 - 5
	USPO1814	aktivno sodelovanje pri reševanju problemov	ordinalna	1 - 5
	USPO1815	preverba s pomočjo testov o pridobljenem znanju	ordinalna	1 - 5
Razporeditev pohištva	USPO191	kateder in klopi v krogu	ordinalna	1 - 5
	USPO192	kateder pred tablo, klopi v vrstah	ordinalna	1 - 5
	USPO193	kateder in klopi v kvadratu	ordinalna	1 - 5
	USPO194	prilagajanje glede na tematiko dela	ordinalna	1 - 5
	USPO195	drugače	ordinalna	1 - 5
Izbira institucije	USPO201	priznanost institucije	ordinalna	1 - 5
	USPO202	leta obstoja institucije	ordinalna	1 - 5
	USPO203	priznanost institucije v Evropi in svetu	ordinalna	1 - 5
	USPO204	aktualna vsebina	ordinalna	1 - 5
	USPO205	novejši načini dela s slušatelji	ordinalna	1 - 5
	USPO206	priznanost predavateljev	ordinalna	1 - 5
	USPO207	vključenost tujih predavateljev	ordinalna	1 - 5
	USPO208	število slušateljev glede na predavatelja	ordinalna	1 - 5
	USPO209	organiziranje strokovnih ekskurzij	ordinalna	1 - 5
	USPO2010	usposabljanje poteka izven delovnega časa	ordinalna	1 - 5
	USPO2011	možnost organiziranja usposabljanja v tujini	ordinalna	1 - 5
	USPO2012	institucija priskrbi ustrezno literaturo	ordinalna	1 - 5
	USPO2013	lokacija (bližina domačega kraja)	ordinalna	1 - 5
	USPO2014	cena primerna pridobljeni koristi	ordinalna	1 - 5
Svetovanje pri pomembnih odločitvah	USPO2111	ožja družina	nominalna	0 - 1
	USPO2112	prijatelji, znanci	nominalna	0 - 1
	USPO2113	prijatelji, znanci z lastnimi podjetji	nominalna	0 - 1
	USPO2114	profesionalni svetovalci	nominalna	0 - 1
	USPO2115	brezplačni svetovalci od državnih institucij	nominalna	0 - 1
	USPO2116	zaposleni v podjetju	nominalna	0 - 1
	USPO2117	nihče	nominalna	0 - 1
	USPO2118	drugo	nominalna	0 - 1
Svetovanje pri tekočem poslovanju	USPO2121	ožja družina	nominalna	0 - 1
	USPO2122	prijatelji, znanci	nominalna	0 - 1
	USPO2123	prijatelji, znanci z lastnimi podjetji	nominalna	0 - 1
	USPO2124	profesionalni svetovalci	nominalna	0 - 1

se nadaljuje

nadaljevanje

Konstrukt	Spremenljivka	Opis	Tip spremenljivke	Interval vrednosti spremenljivke
Svetovanje pri tekočem poslovanju	USPO2125	brezplačni svetovalci od državnih institucij	nominalna	0 - 1
	USPO2126	zaposleni v podjetju	nominalna	0 - 1
	USPO2127	nihče	nominalna	0 - 1
	USPO2128	drugo	nominalna	0 - 1
Višja izobrazba vpliva na rast podjetja	USPO22	strinjanje s trditvijo, da višja izobrazba prispeva k večji rasti	ordinalna	1 - 5
Nujnost usposabljanja podjetnika	USPO27	podjetnik bi se moral usposabljati	ordinalna	1 - 4
Prihodnje usposabljanje	USPO28	ali se boste v prihodnje usposabljali	ordinalna	1 - 5
Pomembnost dejavnikov za rast	USPO291	konkurenčen proizvod ali storitev	ordinalna	1-10
	USPO292	dobro poznavanje trga	ordinalna	1-10
	USPO293	usmerjenost na tuji trg	ordinalna	1-10
	USPO294	okolje primerno za rast	ordinalna	1-10
	USPO295	želja po rasti	ordinalna	1-10
	USPO296	znanje o vodenju podjetja	ordinalna	1-10
	USPO297	znanje na področju, v katerem podjetje deluje	ordinalna	1-10
	USPO298	višja formalna izobrazba podjetnika in zaposlenih	ordinalna	1-10
	USPO299	poznanstva na pomembnih položajih	ordinalna	1-10
	USPO2910	sorodstvene vezi	ordinalna	1-10
Letni načrt usposabljanja	USPO301	narejen letni načrt usposabljanja v podjetju	ordinalna	1 - 3
Letni načrt izobraževanja	USPO302	narejen letni načrt izobraževanja v podjetju	ordinalna	1 - 3
Usposabljanje zaposlenih	USPO303	ali zaposlene usposabljate	ordinalna	1 - 3
Izobraževanje zaposlenih	USPO304	ali zaposlene izobražujete	ordinalna	1 - 3
Predlog zaposlenih za izobraževanje	USPO305	ali zaposleni predlagajo izobraževanje	ordinalna	1 - 3
Predlog zaposlenih za usposabljanje	USPO306	ali zaposleni predlagajo usposabljanje za nemoteno delo	ordinalna	1 - 3
Nagrada za izobraževanje	USPO307	ali so zaposleni nagrajeni za izobraževanje	ordinalna	1 - 3
Nagrada za usposabljanje	USPO308	ali so zaposleni nagrajeni za usposabljanje	ordinalna	1 - 3
Trajanje usposabljanja zaposlenih	USPO31	koliko dni na leto se zaposleni usposablajo	ordinalna	1 - 5
Motiviranje zaposlenih	USPO321	z napredovanjem	nominalna	0 - 1
	USPO322	denarne nagrade	nominalna	0 - 1
	USPO323	pohvale, javna priznanja	nominalna	0 - 1
	USPO324	drugo	nominalna	0 - 1
Uporaba pridobljenega znanja	USPO33	zaposleni uporabljajo pridobljeno znanje pri svojem delu	ordinalna	1 - 3

se nadaljuje

nadaljevanje

Konstrukt	Spremenljivka	Opis	Tip spremenljivke	Interval vrednosti spremenljivke
Merjenje pridobljenega znanja	USPO34	merjenje sprememb povzročenih z usposabljanjem	ordinalna	1 - 3
Razlogi za ustanovitev podjetja	POD11	posledica ekonomske nuje	ordinalna	1 - 5
	POD12	želja po dosežku in priznanje	ordinalna	1 - 5
	POD13	nadaljevanje družinske tradicije	ordinalna	1 - 5
	POD14	razviti idejo o proizvodu - storitvi	ordinalna	1 - 5
	POD15	večji vpliv v okolju, skupnosti	ordinalna	1 - 5
	POD16	zaznava poslovne priložnosti in želja jo razviti	ordinalna	1 - 5
	POD17	nezadovoljstvo z zaslužkom	ordinalna	1 - 5
	POD18	edina možnost za delo	ordinalna	1 - 5
	POD19	večji nadzor nad svojim življenjem	ordinalna	1 - 5
	POD20	želja zagotoviti varnost družini	ordinalna	1 - 5
	POD21	naložba denarja	ordinalna	1 - 5
	POD22	oplemenititi svoje premoženje	ordinalna	1 - 5
	POD23	dopolnitev v izobrazbi	ordinalna	1 - 5
Verjetnost za enako odločitev	POD2	verjetnost, da bi se danes odločili za tovrstno podjetje	ordinalna	1 - 5
Število ustanoviteljev	POD4	koliko ljudi je ustanovilo podjetje	ordinalna	1 - 5
Razlogi za skupno ustanovitev podjetja	POD51	dopolnitev v izobrazbi	ordinalna	1 - 5
	POD52	dopolnitev v sposobnostih	ordinalna	1 - 5
	POD53	dopolnitev v kapitalu in poslovni ideji	ordinalna	1 - 5
	POD54	pridobitev večje vsote začetnega kapitala	ordinalna	1 - 5
	POD55	bivša sodelavca	ordinalna	1 - 5
	POD56	družinske vezi	ordinalna	1 - 5
	POD57	prijatelji, znanci	ordinalna	1 - 5
	POD58	naključno srečanje, ki je preraslo v partnerstvo	ordinalna	1 - 5
	POD59	večja motiviranost v podjetju	ordinalna	1 - 5
Pravno organizacijska oblika	POD6	pravno organizacijska oblika podjetja	ordinalna	1 - 5
Dejavnost podjetja	POD71	kmetijstvo	nominalna	0 - 1
	POD72	ribištvo	nominalna	0 - 1
	POD73	rudarstvo	nominalna	0 - 1
	POD74	predelovalne dejavnosti	nominalna	0 - 1
	POD75	oskrba z elektriko, plinom	nominalna	0 - 1
	POD76	gradbeništvo	nominalna	0 - 1
	POD77	trgovina	nominalna	0 - 1
	POD78	promet, skladiščenje, zveze	nominalna	0 - 1
	POD79	finančno posredništvo	nominalna	0 - 1
	POD710	poslovanje z nepremičninami	nominalna	0 - 1
	POD711	poslovne storitve	nominalna	0 - 1

se nadaljuje

nadaljevanje

Konstrukt	Spremenljivka	Opis	Tip spremenljivke	Interval vrednosti spremenljivke
Dejavnost podjetja	POD712	osebne storitve	nominalna	0 - 1
	POD713	izobraževanje	nominalna	0 - 1
	POD714	zdravstvo	nominalna	0 - 1
	POD715	raziskave in razvoj	nominalna	0 - 1
Delovne izkušnje	POD8	predhodne izkušnje v dejavnosti, v kateri ustanovili podjetje	ordinalna	1 - 4
Leta delovnih izkušenj	POD9	leta delovnih izkušenj ustanovitelja	ordinalna	1 - 7
Dejavnost, v kateri ste bili zaposleni pred ustanovitvijo podjetja	POD101	kmetijstvo	nominalna	0 - 1
	POD102	ribištvo	nominalna	0 - 1
	POD103	rudarstvo	nominalna	0 - 1
	POD104	predelovalne dejavnosti	nominalna	0 - 1
	POD105	oskrba z elektriko, plinom	nominalna	0 - 1
	POD106	gradbeništvo	nominalna	0 - 1
	POD107	trgovina	nominalna	0 - 1
	POD108	promet, skladiščenje, zveze	nominalna	0 - 1
	POD109	finančno posredništvo	nominalna	0 - 1
	POD1010	poslovanje z nepremičninami	nominalna	0 - 1
	POD1011	poslovne storitve	nominalna	0 - 1
	POD1012	osebne storitve	nominalna	0 - 1
	POD1013	izobraževanje	nominalna	0 - 1
	POD1014	zdravstvo	nominalna	0 - 1
	POD1015	raziskave in razvoj	nominalna	0 - 1
Področje z največ izkušenj	POD111	marketing, prodaja	nominalna	0 - 1
	POD112	razvoj, tehnologija	nominalna	0 - 1
	POD113	Proizvodnja	nominalna	0 - 1
	POD114	finance	nominalna	0 - 1
	POD115	vodenje	nominalna	0 - 1
	POD116	pravo	nominalna	0 - 1
	POD117	drugo	nominalna	0 - 1
Razvitost podjetja	POD13	tehnološko razvito podjetje	ordinalna	1 - 3
Trg podjetja	POD141	lokalni trg	nominalna	0 - 1
	POD142	regionalni trg	nominalna	0 - 1
	POD143	narodni trg	nominalna	0 - 1
	POD144	mednarodni	nominalna	0 - 1
Kupci	POD151	fizične osebe	nominalna	0 - 1
	POD152	podjetja	nominalna	0 - 1
	POD153	trgovci na drobno	nominalna	0 - 1
	POD154	trgovci na debelo	nominalna	0 - 1
Delež prihodkov za R&R	POD161	delež prihodkov za R&R letno	ordinalna	1 - 7
Starost podjetja	POD171	starost podjetja	ordinalna	1 - 7
Število zaposlenih	POD181	število zaposlenih	ordinalna	1 - 7
Prodaja v zadnjem letu	POD191	realiziran prodaja v zadnjem letu	ordinalna	1 - 10

se nadaljuje



nadaljevanje

<b>Konstrukt</b>	<b>Spremenljivka</b>	<b>Opis</b>	<b>Tip spremenljivke</b>	<b>Interval vrednosti spremenljivke</b>
Povprečna stopnja rasti prodaje	RPOD20	povprečna stopnja rasti prodaje v zadnjih štirih letih	ordinalna	1 - 9
Povprečna stopnja rasti dobička	RPOD21	povprečna stopnja rasti dobička v zadnjih štirih letih	ordinalna	1 - 9
Povprečna stopnja rasti zaposlenih	RPOD22	povprečna stopnja rasti zaposlenih v zadnjih štirih letih	ordinalna	1 - 9
Ocena poslovanja podjetja	POD231	prodaja	ordinalna	1 - 5
	POD232	dobičkonosnost	ordinalna	1 - 5
	POD233	potencial za rast	ordinalna	1 - 5
	POD234	kakovost proizvodov in storitev	ordinalna	1 - 5
	POD235	finančni donosi	ordinalna	1 - 5
	POD236	avtonomija in osebna svoboda	ordinalna	1 - 5
	POD237	možnost zaposlitve družinskih članov	ordinalna	1 - 5
	POD238	nadzor nad prihodnostjo	ordinalna	1 - 5
Izobrazba	POD24	dosežena izobrazba	ordinalna	1 - 6
Izobrazba ob ustanovitvi podjetja	POD25	dosežena izobrazba ob ustanovitvi podjetja	ordinalna	1 - 6
Znanje tujih jezikov	POD26a	v koliko tujih jezikov se sporazumevate	intervalna	1 - 5
Zakonski stan	POD27	zakonski stan	nominalna	1 - 3
Zakonski stan ob ustanovitvi podjetja	POD28	zakonski stan ob ustanovitvi podjetja	nominalna	1 - 3
Starost	POD29	starost podjetnika	ordinalna	1 - 6
Spol	POD30	spol podjetnika	nominalna	1 - 2

## Priloga 7: Zadovoljstvo z vidiki usposabljanja – delež pojasnjene variance

### Zadovoljstvo z vidiki usposabljanja – komunalitete

	Začetne vrednosti	Ekstrahirane vrednosti
Vsebina usposabljanja je bila zelo aktualna za potrebe podjetja.	0,402	0,45
Izvajalec usposabljanja je skrbno in predano opravil svoje delo.	0,652	0,541
Tehnična izvedba (prostori, oprema) usposabljanja je bila ustrezna.	0,479	0,419
Gradiva, ki smo jih prejeli so bilo dovolj dobro pripravljena.	0,573	0,647
Učne metode in pristop so bile primerne za podjetniško usposabljanje.	0,525	0,58
Splošen vtis o izvedenem usposabljanju je pozitiven.	0,601	0,59
Avdiovizualni pripomočki so bili zelo dobro uporabljeni.	0,409	0,47
Predavatelj je podajal snov razumljivo.	0,688	0,783
Predavatelj je podajal snov na zanimiv način.	0,653	0,775
Vsebina predavanj je imela zelo dobro logično strukturo.	0,669	0,577
Znanje, ki sem ga pridobil, bom uporabil pri svojem delu.	0,553	0,599
Znanje, ki sem ga pridobil, je neposredno povezano z mojim delom.	0,37	0,461

### Zadovoljstvo z vidiki usposabljanja – delež pojasnjene variance

Factor	Začetne lastne vrednosti			Lastne vrednosti po ekstrakciji			Lastne vrednosti po rotaciji		
	Vrednost	% pojasnjene variance	Kumulativa %	Vrednost	% pojasnjene variance	Kumulativa %	Vrednost	% pojasnjene variance	Kumulativa %
1	5,733	47,776	47,776	5,336	44,467	44,467	2,875	23,961	23,961
2	1,482	12,349	60,125	0,981	8,177	52,644	2,308	19,23	43,191
3	0,917	7,643	67,768	0,575	4,793	57,437	1,71	14,246	57,437
4	0,714	5,951	73,719						
5	0,652	5,437	79,156						
6	0,575	4,795	83,951						
7	0,485	4,038	87,989						
8	0,408	3,403	91,391						
9	0,373	3,11	94,501						
10	0,272	2,266	96,767						
11	0,223	1,861	98,628						
12	0,165	1,372	100						

## Priloga 8: Koristnost z vidiki usposabljanja – delež pojasnjene variance

### Koristi od zadnjega usposabljanja – komunalitete

	Začetne vrednosti	Ekstrahirane vrednosti
USPO161 Izboljšane možnosti za rast podjetja.	0,577	0,56
USPO162 Hitrejše prilagajanje spremembam v okolju, tehnologiji.	0,518	0,518
USPO163 Lažja prijava na razpise.	0,362	0,354
USPO164 Povečevanje teoretičnega znanja v podjetju.	0,484	0,43
USPO165 Pridobivanje dragocenih stikov in poznanstev, poslovnih mrež.	0,471	0,454
USPO166 Pridobivanje poslov, novih naročnikov, kupcev.	0,602	0,728
USPO167 Izboljšano finančno poslovanje podjetja.	0,498	0,421
USPO168 Lažje pridobivanje ključnih kadrov.	0,445	0,399
USPO169 Izboljšanje kakovosti proizvodov.	0,516	0,508
USPO1610 Izboljšanje delovnih procesov v podjetju.	0,661	0,771
USPO1611 Lažja uvedba novih poslovnih metod.	0,585	0,581
USPO1612 Lažja uvedba novih proizvodov.	0,56	0,459
USPO1613 Lažja širitev na tuji trg.	0,379	0,394
USPO1614 Usposabljanje je bilo bolj samo sebi namen, nekoristno za posel.	0,288	0,631
USPO1615 Usposabljanje ni prineslo direktnih poslovno – finančnih učinkov.	0,205	0,245

### Koristi od zadnjega usposabljanja – delež pojasnjene variance

Factor	Začetne lastne vrednosti			Lastne vrednosti po ekstrakciji			Lastne vrednosti po rotaciji		
	Vrednost	% pojasnjene variance	Kumulativa %	Vrednost	% pojasnjene variance	Kumulativa %	Vrednost	% pojasnjene variance	Kumulativa %
1	5,895	39,303	39,303	5,42	36,134	36,134	3,642	24,278	24,278
2	1,572	10,478	49,781	1,113	7,423	43,557	2,809	18,726	43,003
3	1,423	9,488	59,269	0,92	6,131	49,688	1,003	6,684	49,688
4	0,909	6,06	65,329						
5	0,803	5,35	70,679						
6	0,688	4,584	75,263						
7	0,656	4,375	79,638						
8	0,584	3,891	83,53						
9	0,509	3,394	86,924						
10	0,451	3,004	89,927						
11	0,394	2,627	92,555						
12	0,352	2,348	94,903						
13	0,301	2,006	96,909						
14	0,251	1,673	98,582						
15	0,213	1,418	100						

## Priloga 9: Pomembnost z vidiki usposabljanja – delež pojasnjene variance

### Pomembnost dejavnikov pri usposabljanju – komunalitete

	Začetne vrednosti	Ekstrahirane vrednosti
Predavatelj mora snov, ki jo obravnava, povezovati z vsakdanjim življenjem.	0,286	0,393
Predavatelj mora pojasniti, če česa niste razumeli.	0,321	0,418
Predavatelj vključuje vprašanja za razmislek.	0,433	0,744
Predavatelj vzpodbuja k reševanju problemov.	0,486	0,584
Predavatelj mora predavati s pomočjo primerov.	0,402	0,64
Povabiti bi bilo treba tuje predavatelje.	0,245	0,292
Povabiti bi bilo treba uspešne podjetnike.	0,18	0,853
Pomembno je iskanje uporabne vrednosti znanj.	0,18	0,349
Slušatelji samostojno zastavljajo in rešujejo probleme.	0,149	0,289
Slušatelji morajo dobiti povratno informacijo o kvaliteti pridobl	0,197	0,468
Slušatelji s pomočjo testov preverijo ali so se na usposabljanju	0,19	0,286

### Pomembnost dejavnikov pri usposabljanju – delež pojasnjene variance

Factor	Začetne lastne vrednosti			Lastne vrednosti po ekstrakciji			Lastne vrednosti po rotaciji		
	Vrednost	% pojasnjene variance	Kumulativa %	Vrednost	% pojasnjene variance	Kumulativa %	Vrednost	% pojasnjene variance	Kumulativa %
1	3,306	30,055	30,055	2,822	25,651	25,651	1,531	13,923	13,923
2	1,409	12,813	42,868	0,95	8,634	34,285	1,231	11,193	25,115
3	1,11	10,09	52,958	0,729	6,63	40,915	1,017	9,243	34,359
4	0,977	8,878	61,836	0,508	4,616	45,531	0,769	6,992	41,351
5	0,898	8,165	70,001	0,307	2,79	48,321	0,767	6,971	48,321
6	0,724	6,586	76,587						
7	0,629	5,719	82,306						
8	0,573	5,206	87,513						
9	0,551	5,007	92,519						
10	0,499	4,539	97,058						
11	0,324	2,942	100						

## Priloga 10: Pomembnost dejavnikov pri izbiri institucije – delež pojasnjene variance

### Razlogi pri izbiri institucije – komunalitete

	Začetne vrednosti	Ekstrahirane vrednosti
Priznanost (sloves) institucije.	0,456	0,732
Leta obstoja institucije.	0,296	0,349
Priznanost (sloves) institucije v Evropi in svetu.	0,471	0,568
Aktualna vsebina.	0,262	0,486
Novejši načini dela s slušatelji.	0,265	0,345
Priznanost (sloves) predavateljev.	0,386	0,398
Vključenost tujih predavateljev.	0,491	0,616
Organiziranje strokovnih ekskurzij.	0,25	0,295
Usposabljanje poteka izven delovnega časa.	0,3	0,575
Institucija priskrbi tudi ustrezno literaturo.	0,258	0,355
Možnost organiziranja usposabljanja v tujini.	0,424	0,583
Lokacija (bližina domačega kraja).	0,26	0,38

### Razlogi pri izbiri institucije – delež pojasnjene variance

Factor	Začetne lastne vrednosti			Lastne vrednosti po ekstrakciji			Lastne vrednosti po rotaciji		
	Vrednost	% pojasnjene variance	Kumulativa %	Vrednost	% pojasnjene variance	Kumulativa %	Vrednost	% pojasnjene variance	Kumulativa %
1	3,536	29,465	29,465	3,042	25,35	25,35	1,737	14,475	14,475
2	1,833	15,273	44,738	1,309	10,912	36,261	1,613	13,438	27,913
3	1,244	10,367	55,105	0,722	6,018	42,28	1,218	10,149	38,062
4	1,065	8,875	63,98	0,607	5,055	47,335	1,113	9,273	47,335
5	0,763	6,355	70,335						
6	0,665	5,545	75,88						
7	0,635	5,292	81,171						
8	0,577	4,812	85,984						
9	0,52	4,334	90,318						
10	0,484	4,037	94,355						
11	0,376	3,129	97,484						
12	0,302	2,516	100						

## Priloga 11: Razlogi za ustanovitev podjetja – delež pojasnjene variance

### Razlogi za ustanovitev podjetja – komunalitete

	Začetne vrednosti	Ekstrahirane vrednosti
Ustanovitev podjetja je bila posledica ekonomske nuje.	0,264	0,464
Nadaljujem družinsko tradicijo.	0,048	0,358
Rad bi razvil dano idejo o proizvodu – storitvi.	0,149	0,293
Rad bi imel več vpliva v svoji skupnosti, okolju.	0,213	0,373
Videl sem obetavno priložnost in jo želel uresničiti.	0,206	0,355
Nezadovoljen sem bil z zaslužkom in bi rad dobil več.	0,282	0,482
Nisem videl drugih možnosti, to je bila edina možnost za delo.	0,244	0,509
Rad bi imel nadzor nad svojim življenjem.	0,333	0,74
Rad bi zagotovil varnost svoji družini.	0,353	0,487
Želel sem povečati svoje premoženje	0,249	0,377

### Razlogi za ustanovitev podjetja – delež pojasnjene variance

Factor	Začetne lastne vrednosti			Lastne vrednosti po ekstrakciji			Lastne vrednosti po rotaciji		
	Vrednost	% pojasnjene variance	Kumulativa %	Vrednost	% pojasnjene variance	Kumulativa %	Vrednost	% pojasnjene variance	Kumulativa %
1	2,553	25,533	25,533	2,043	20,428	20,428	1,074	10,74	10,74
2	1,52	15,197	40,73	0,971	9,706	30,134	1,038	10,377	21,117
3	1,199	11,986	52,716	0,619	6,185	36,319	1,003	10,027	31,144
4	1,042	10,418	63,134	0,41	4,1	40,419	0,91	9,103	40,247
5	0,854	8,541	71,675	0,396	3,959	44,378	0,413	4,131	44,378
6	0,712	7,125	78,8						
7	0,662	6,619	85,418						
8	0,549	5,486	90,904						
9	0,505	5,055	95,959						
10	0,404	4,041	100						

## Priloga 12: Nefinančna uspešnost glede na skupine – Bonferronijev preizkus

(I) Skupine glede na način pridobivanja znanja	(J) Skupine glede na način pridobivanja znanja	Razlika med aritmetičnima sredinama (I-J)	Stand. napaka	p
Podjetniki študentje	Pogosti udeleženci inst. usp.	-0,08333	0,1491	1
	Redki udeleženci inst. usp.	0,12443	0,14741	1
	Se neinstitucionalno usp.	-0,01587	0,16315	1
	Se ne usposablajo	0,51857	0,18646	0,058
Pogosti udeleženci inst. usposabljanja	Podjetniki študentje	0,08333	0,1491	1
	Redki udeleženci inst. usp.	0,20777	0,11636	0,753
	Se neinstitucionalno usp.	0,06746	0,13575	1
	Se ne usposablajo	,60190(*)	0,16303	0,003
Redki udeleženci inst. usposabljanja	Podjetniki študentje	-0,12443	0,14741	1
	Pogosti udeleženci inst. usp.	-0,20777	0,11636	0,753
	Se neinstitucionalno usp.	-0,14031	0,13389	1
	Se ne usposablajo	0,39413	0,16148	0,153
Se neinstitucionalno usposablajo	Podjetniki študentje	0,01587	0,16315	1
	Pogosti udeleženci inst. usp.	-0,06746	0,13575	1
	Redki udeleženci inst. usp.	0,14031	0,13389	1
	Se ne usposablajo	,53444(*)	0,17597	0,026
Se ne usposablajo	Podjetniki študentje	-0,51857	0,18646	0,058
	Pogosti udeleženci inst. usp.	-,60190(*)	0,16303	0,003
	Redki udeleženci inst. usp.	-0,39413	0,16148	0,153
	Se neinstitucionalno usp.	-,53444(*)	0,17597	0,026