

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA PODJETNIŠKE USMERJENOSTI MANAGEMENTA
V IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, september 2016

ANKA ALIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anka Alič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega magistrskega dela z naslovom Analiza podjetniške usmerjenosti managementa v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Maksom Tajnikarjem,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela 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 oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PODJETNIŠTVO IN PODJETNIK	4
1.1 Podjetništvo	4
1.1.1 Definicija podjetništva.....	4
1.1.2 Podjetniški proces.....	8
1.1.2.1 Modeli podjetniškega procesa	9
1.1.3 Malo in dinamično podjetništvo	14
1.1.3.1 Malo podjetništvo	14
1.1.3.2 Dinamično podjetništvo.....	15
1.1.4 Notranje podjetništvo	17
1.1.4.1 Opredelitev pojma notranjega podjetništva.....	17
1.1.4.2 Implementacija notranjega podjetništva.....	19
1.2. Podjetnik.....	21
1.2.1 Definicija podjetnika	22
1.2.2 Lastnosti podjetnikov	23
1.2.2.1 Lastnosti klasičnih podjetnikov	23
1.2.2.2 Lastnosti notranjih podjetnikov	25
1.2.2.3 Podjetniški potencial	26
1.2.3 Tipi podjetnikov	27
1.2.3.1 Uspešni podjetniki	27
1.2.3.2 Tipični in dinamični podjetniki	28
2 MANAGEMENT V PODJETJU	29
2.1 Opredelitev managementa	29
2.2 Funkcije managementa	31
2.2.1 Planiranje	31
2.2.2 Organiziranje	32
2.2.3 Vodenje.....	33
2.2.4 Nadziranje.....	33
2.3 Ravni managementa	33
2.4 Od podjetnika do podjetniškega managerja	34
2.4.1 Vloge managerjev in podjetnikov	35
2.4.2 Razlike med managerji in podjetniki.....	36
3 PODJETNIŠKA USMERJENOST.....	39
3.1 Opredelitev podjetniške usmerjenosti	39
3.2 Dimenzije podjetniške usmerjenosti.....	39
3.2.1 Inovativnost	40
3.2.2 Avtonomija	40
3.2.3 Sprejemanje podjetniškega tveganja	40

3.2.4 Proaktivnost.....	41
3.2.5 Konkurenčna agresivnost	41
3.3 Intenziteta podjetništva	41
3.4 Howard Stevensonov koncept podjetništva	43
3.5 Povezanost med podjetniško usmerjenostjo in uspešnostjo.....	47
4 OCENA PODJETNIŠKE USMERJENOSTI MANAGEMENTA.....	49
4.1 Namen in cilji raziskave.....	50
4.2 Opredelitev raziskovalnih vprašanj.....	50
4.3 Omejitve raziskave.....	51
4.4 Načrt raziskave.....	52
4.5 Predstavitev podjetja ABC	52
4.6 Analiza podatkov.....	53
4.6.1 Opis vzorca.....	54
4.6.2 Analiza podatkov opisne statistike.....	55
4.6.2.1 Ocena podjetniške usmerjenosti managementa v podjetju ABC	55
4.6.2.2 Ocena podjetniškega potenciala v podjetju ABC.....	63
SKLEP.....	69
LITERATURA IN VIRI.....	73
PRILOGA	
KAZALO TABEL	
Tabela 1: Sedem razsežnosti koncepta notranjega podjetništva	21
Tabela 2: Kronološka predstavitev izraza podjetnik.....	22
Tabela 3: Šest dominantnih tem, ki določajo značilnosti in obnašanje podjetnikov.....	24
Tabela 4: Primerjava tipičnega in dinamičnega podjetnika	28
Tabela 5: Stevensonov model značilnosti upravljanja podjetja	43
Tabela 6: Rezultati raziskave o podjetniški usmerjenosti managementa.....	46
Tabela 7: Ocena podjetniške usmerjenosti v podjetju ABC	56
Tabela 8: Ocena podjetniškega potenciala v podjetju ABC.....	64
KAZALO SLIK	
Slika 1: Model podjetniškega procesa po Timmonsu	10
Slika 2: Okno priložnosti za uresničitev podjetniške priložnosti.....	11
Slika 3: Model podjetniškega procesa.....	12
Slika 4: Determinante podjetniškega procesa po Davidssonu	13
Slika 5: Dimenzije štiridimenzionalnega podjetnika	28
Slika 6: Podjetniška intenziteta po Morissonu in Sextonu.....	42
Slika 7: Model povezave med podjetniško usmerjenostjo in uspešnostjo podjetja	48
Slika 8: Podjetniška usmerjenost managementa in spol anketiranca	59

Slika 9: Podjetniška usmerjenost managementa in starost anketiranca.....	60
Slika 10: Podjetniška usmerjenost managementa in izobrazba anketiranca.....	61
Slika 11: Podjetniška usmerjenost managementa in delovna doba anketiranca.....	62
Slika 12: Podjetniška usmerjenost managementa in področje zaposlitve anketiranca.....	62
Slika 13: Podjetniška usmerjenost managementa in delovno mesto anketiranca.....	63
Slika 14: Podjetniški potencial in spol anketiranca.....	65
Slika 15: Podjetniški potencial in starost anketiranca	66
Slika 16: Podjetniški potencial in izobrazba anketiranca	66
Slika 17: Podjetniški potencial in delovna doba anketiranca	67
Slika 18: Podjetniški potencial in področje zaposlitve anketiranca	67
Slika 19: Podjetniški potencial in delovno mesto anketiranca	68

UVOD

Pojma podjetništvo in podjetnik sta v zadnjih nekaj desetletjih pridobila povsem nove pomene. V dobi globalizacije, pospeševanja integracij in homogenizacij do nedavnega še povsem kulturno, pravno in hkrati tudi ekonomsko različnih delov sveta sta omenjena pojma tako pridobila na veljavi kot tudi pomembnosti. Podjetništvo predstavlja ustvarjanje nečesa novega in hkrati tudi poenostavitev starega. Podjetništvo, vsaj v svoji čisti naravi, prinaša tudi družbeni in tehnični napredek. Nekateri podjetniki stremijo za dobičkom in je denar merilo njihovega uspeha (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002, str. 30). Spet drugim pa podjetništvo predstavlja intrinzično željo po izpolnitvi in neodvisnosti, ki jo podjetniška življenjska pot lahko zagotovi. Podjetništvo lahko posamezniku prinese navdušenje ob doseganju in preseganju zastavljenih ciljev, pa tudi razočaranje, ko omenjeni cilji niso bili doseženi. Čustvena tveganja so lahko zelo visoka, zato se nam večkrat lahko poraja vprašanje, zakaj je nekdo sposoben sprejeti tako težko odločitev, da postane podjetnik (Antončič et al., 2002, str. 30). Ravno ta ambivalentnost in tveganost podjetništva iz podjetništva in podjetniških tveganj ustvarja nekaj, kar lahko spremeni podobo sveta in družbenih procesov, ki se v njem odvijajo.

Podjetništvo je proces, ki daje gospodarstvu dinamiko, kar se kaže v nastajanju novih delovnih mest, zviševanju blaginje prebivalstva in povečevanju inovativnosti. Shane in Venkataraman (2000, str. 218; Davidsson, 2004, str. 19) pravita, da podjetniško delovanje vključuje odkrivanje, ovrednotenje in izrabo podjetniških priložnosti, katerih končni rezultat je uvajanje novih izdelkov in storitev, načinov organiziranja, trženja, procesiranja surovin s pomočjo organizacijskih dosežkov, ki predhodno niso obstajali.

Ključni dejavnik podjetništva so posamezniki, ki se lahko v podjetništvu pojavljajo v treh ali celo štirih oblikah. Lahko so podjetniki in poslovodje, ki jih včasih označujemo kot managerje, pojavljajo pa se lahko tudi kot lastniki in investitorji. Te funkcije so včasih v resnici povezane z različnimi osebami, pogosto pa so združene v eni osebi. Ko govorimo o malem podjetništvu, je to skoraj pravilo, nekoliko drugače pa je, ko govorimo o dinamičnemu podjetništvu, ko v središče vstopa dinamični podjetnik (Tajnikar, 2000, str. 78).

Gray (1995, str. 13) meni, da je podjetnik tista oseba v podjetju, ki organizira, upravlja in prevzema tveganja. Druga definicija, ki jo navaja omenjeni avtor, pa je, da je podjetnik oseba, pri kateri zaznamo podjetniške lastnosti. Špilak (1999, str. 130-132) opisuje pglavitne podjetniške lastnosti, ki so prvinska spodbujevalna lastnost, tako imenovano koristoljubje, in šest ključnih izhodiščnih lastnosti, ki naj bi v prihodnosti verjetno kreirale uspešne podjetnike: razumskost ali bistrost, varčnost, preračunljivost, pripravljenost na tveganje, pogum in tekmovalnost. Prav te lastnosti podjetnikov so tiste, s katerimi lahko določimo podjetniški potencial posameznikov. Ključno pri tem je, da imajo posamezniki

okolje, ki pozitivno vpliva na njihove podjetniške aktivnosti. To pomeni, da mora biti podjetniška kultura okolja ali podjetja, v katerem deluje posameznik, na visoki ravni.

Če želimo učinkovito izvajati poslovne aktivnosti v podjetju, je upravljanje ali management tista dejavnost, ki je nujno potrebna za tovrstne aktivnosti. Managerji so tisti posamezniki, ki usmerjajo ljudi v podjetju, in tisti, ki oblikujejo ključne smernice in načine poslovanja. Dva izmed načinov vodenja, med katerima lahko izbirajo, sta poleg drugih načinov, ki pa niso predmet obravnave magistrskega dela, podjetniški način vodenja in managerski način vodenja. Ker so managerji odgovorni ljudje, morajo poskrbeti, da se dejansko zgodi, kar se mora. Kako pa bodo te cilje dosegli, je stvar izbire in ravnanj posameznika.

Ključna obravnavana tema magistrskega dela je podjetniška usmerjenost podjetij, ki v zadnjem času predstavlja razmeroma nov pogled na podjetništvo z vidika teorije in empiričnih raziskav. Kaže se predvsem v specifični strateški naravnosti, podjetniških načinih odločanja in v podjetniških aktivnostih (Lumpkin & Dess, 1996, str. 136–137).

Glavni elementi koncepta podjetniške usmerjenosti po Millerju (1983, str. 770) vključujejo sprejemanje tveganj, proaktivost in inovacije. Slevin in Covin (1990, str. 43) nista enakega mnenja, saj trdita, da samo tveganje, proaktivost in inovacije ne zadostujejo za uspešnost podjetja, in da je uspešno tisto podjetje, ki ima podjetniško usmerjen management ter poleg tega tudi organizacijsko strukturo in kulturo, ki podpirata takšno vedenje. Lumpkin in Dess (1996, str. 135) tudi pravita, da tako za novo nastala podjetja kot za obstoječa velja, da podjetništvo, ki nastaja zaradi uresničevanja poslovnih priložnosti, spodbuja rast poslovanja, tehnološki razvoj in ustvarjanje bogastva. Na tej točki se srečamo tudi s pojmom notranje podjetništvo. Gramc (2006, str. 4) opisuje notranje podjetništvo kot podjetništvo v obstoječi organizaciji. Kot pravi dalje, da če ga razumemo v širšem smislu, predstavlja proces, pri katerem posamezniki v sklopu obstoječega podjetja ali organizacije iščejo poslovne priložnosti ne glede na njihov trenutni nadzor nad poslovnimi viri. Ta proces je viden v novostih in odstopanju od vsakdanjih dejavnosti z namenom iskanja novih poslovnih priložnosti in kot še pravi, kot duh podjetništva znotraj obstoječega podjetja.

Howard Stevenson (1983) je razvil koncept podjetništva, ki je usmerjen k priložnostim. Podjetništvo je opredelil kot proces, s katerim lahko posamezniki samostojno ali v sklopu organizacije zasledujejo priložnosti, ne glede na sredstva, s katerimi v danem trenutku razpolagajo (Stevenson & Jarillo, 1990, str. 23). Pravi, da se lahko proces podjetniške usmerjenosti odvija v vsakem podjetju in da je v obstoječih podjetjih podjetniška usmerjenost predvsem v rokah managementa. Prav izkoriščanje poslovnih priložnosti predstavlja način, s katerim lahko podjetje ustvari trajno konkurenčno prednost in na ta način ustvari dodano vrednost (Brown, Davidsson, & Wiklund, 2001, str. 954).

Povezanost med podjetništvom in strateškim managementom temelji na tem, da se oba ukvarjata z ustvarjanjem dodane vrednosti in s tem, kako podjetja ustvarjajo spremembe ter se na njih prilagajajo. Podjetja, ki zaznajo in identificirajo podjetniško priložnost, niso pa je sposobna izrabiti, ne izkoristijo možnosti, ki jo imajo za ustvarjanje dodane vrednosti. Zelo podobno velja za podjetja, ki v trenutno danih razmerah razpolagajo s konkurenčno prednostjo, niso pa sposobna poiskati novih priložnosti. Tista podjetja, ki ustvarjajo dodano vrednost, identificirajo poslovne priložnosti in ustvarjajo konkurenčne prednosti, ki omogočajo izrabo teh priložnosti (Ireland, Hitt, & Sirmon, 2003, str. 966).

Namen in cilj magistrskega dela je oceniti podjetniško usmerjenost managementa in podjetniški potencial posameznikov iz vrst managementa v podjetju, ki vodi posameznike, da izkoriščajo nove poslovne priložnosti v sklopu podjetja. V ta namen bom v empiričnem delu s pomočjo statistične analize obdelala rezultate pridobljenih anket. Vzorec raziskave predstavljajo posamezniki iz vrst managementa v podjetju ABC. V raziskavi analizirano podjetje ni želelo biti imenovano, zato ga v magistrskem delu imenujem podjetje ABC. Predmet magistrskega dela je obravnava podjetništva, podjetnika, managementa in podjetniške usmerjenosti v velikem podjetju.

Pri empirični analizi sta me vodili glavni raziskovalni vprašanji, ali obstaja podjetniška usmerjenost managementa v podjetju ABC in če imajo posamezniki iz vrst managementa v tem podjetju visok podjetniški potencial. Podrobneje me je zanimalo, če se podjetniška usmerjenost managementa in podjetniški potencial posameznika v podjetju ABC razlikujeta glede na sociodemografske spremenljivke.

Magistrsko delo ima poleg uvoda še pet vsebinskih poglavij. V prvem poglavju zelo natančno predstavim podjetništvo, podjetnika in podjetniški proces, s tem ko predstavim njihove osnovne definicije. V njem opišem tudi malo, dinamično in notranje podjetništvo ter predstavim lastnosti in tipe podjetnikov kot ključnih akterjev podjetniških aktivnosti. Lastnosti podjetnikov nakazujejo podjetniški potencial posameznika. V drugem poglavju na kratko predstavim osnove, funkcije in ravni managementa. Več pozornosti v tem poglavju namenjam podobnostim in razlikam med managerji in podjetniki. Tretje poglavje je namenjeno predstavitvi in razlagi podjetniške usmerjenosti, glavni obravnavani temi magistrskega dela. Tukaj predstavim, kaj je podjetniška usmerjenost, kako jo lahko primerjamo s podjetniško intenziteto in kje so razlike med njima, kako jo merimo in kakšen vpliv ima na uspešnost podjetij. V četrtem poglavju podajam rezultate empirične raziskave ocene podjetniške usmerjenosti managementa in podjetniškega potenciala posameznika iz vrst managementa v Podjetju ABC. V petem poglavju podajam sklepna spoznanja, temu pa sledi še poglavje literatura in viri.

1 PODJETNIŠTVO IN PODJETNIK

Danes je podjetništvo znanstvena disciplina, ključni dejavnik pospeševanja gospodarske rasti, brez katerega si ne moremo več predstavljati življenja. V vseh obdobjih modernega veka ni imelo enake veljave. V moderni dobi, predvsem v 20. in 21. stoletju, ko se je proces ustvarjanja novih možnosti in inovacij pospešil, je bilo podjetništvo ključno gonilo razvoja gospodarstva (Rajter, Zupančič, Škerl, Kralj, & Gorenak, 2008, str. 11). V času velikih družbenih sprememb, prestrukturiranja in razvoja tržnega gospodarstva je podjetništvo igralo pomembno vlogo v razvoju gospodarstev. Že v tistih časih so bili prodorni in inovativni posamezniki tisti, ki so poganjali kolo razvoja gospodarstva. Med letom 1970 in 1980, ko so se dogajale velike strukturne družbene spremembe, so v ospredje vse bolj prihajale tržno usmerjene ideologije na gospodarskem področju. Zanimanje za raziskave in razvoj na področju podjetništva je vse bolj raslo. Od leta 1990 dalje je rastlo eksponentno, gledano na število raziskovalcev, člankov konferenc in revij, ki so v tistem obdobju obravnavali in raziskovali podjetništvo (Landstroem, 2008, str. 303).

1.1 Podjetništvo

Sama beseda podjetništvo izvira iz besede »pod« in »jemati«, kar pomeni »podvzeti«, lotiti se nečesa novega. V angleškem jeziku je izraz podjetništvo (angl. *entrepreneurship*) in izhaja iz francoske besede (franc. *entreprendre*), kar pomeni »podvzeti«, enako kot v nemškem jeziku (nem. *Unternehmen*). V italijanskem jeziku je beseda za podjetništvo (ital. *imprenditorialita*) in ima enak izvor kot francoska in angleška beseda. V etimološkem smislu pomeni beseda podjetništvo »lotiti se nečesa novega« (Vahčič & Bučar, 1997, str. 4).

1.1.1 Definicija podjetništva

Enotna definicija podjetništva ne obstaja. Razlage piscev in raziskovalcev pri razlagah podjetništva so odvisne predvsem od njihovega lastnega pristopa in razumevanja snovi (Gray, 2002, str. 62). Davidsson (2004, str. 1) pravi, da je raziskovanje podjetništva zabavno, zanimivo, frustrirajoče in pomembno. Zanj je fascinantno bogastvo samega pojava, ki vodi do ene največjih frustracij, in sicer pomanjkanja skupnega razumevanja o tem, kaj pravzaprav podjetništvo je.

S tradicionalnega vidika razlag podjetništva lahko izpostavimo štiri osnovne skupine (Tyson, Petrin, & Halsey, 1994, str. 166): podjetništvo kot inovacija, podjetništvo kot prevzemanje tveganja, podjetništvo kot stabilizacijska sila, podjetništvo kot ustanavljanje ali lastništvo in upravljanje malega podjetja.

Teorija podjetništva kot inovacije je povezana s Schumpetrom (1951), ki opredeljuje podjetnika kot glavnega akterja ekonomskih sprememb in v definicijo podjetništva uvede

inovativnost. Schumpeter (1934) je opredelil podjetnika kot inovatorja in tako ekonomski teoriji dodal moderno interpretacijo podjetnika. Za njega je ključna sestavina podjetništva posameznikova inovativnost, ki jo sam imenuje tudi ustvarjalnost ali inovacija. Podjetništvo je v tem pogledu slog vodenja, ki stremi k iskanju novih poslovnih priložnosti in s tem spodbuja inovacije (Patterson, 1985). Schumpeter (1934) je opredelil pet oblik, ki jih podjetnik uvaja znotraj trgov prek izvajanja novih kombinacij: uvedba novega dobrega, uvedba nove metode proizvodnje, odpiranje novega trga, izkoriščanje novih virov sredstev in reorganizacija procesov upravljanja poslovanja. Schumpeter (1965) je definiral podjetnike kot posameznike, ki izkoriščajo tržne priložnosti s pomočjo tehnične in organizacijske inovacije.

Teorijo podjetništva kot prevzemanje tveganja je osnoval Cantillon (1734), ki pravi, da je vitalnost ekonomije odvisna od podjetij, ki prevzemajo tveganje. Podjetnik je tisti, ki prevzema tveganje. Zanj je glavna dejavnost podjetništva prav posameznikovo nepopolno predvidevanje dogodkov in njihovega vpliva na nadaljnji razvoj (Drnovšek, 2002, str. 9).

Teorijo podjetništva kot stabilizacijske sile zagovarja Kirzner (1973), za katerega je neravnovesno stanje v gospodarstvu edino okolje, v katerem lahko podjetnik sploh deluje. V tem stanju resursi niso pravilno razporejeni. Podjetnik lahko to dobičkonosno izkoristi in privede gospodarstvo v ravnotežje. Podjetništvo je tako tista gonilna sila, ki premika trg proti ravnovesju.

Po teoriji podjetništva kot ustanavljanja ali lastništva in upravljanja malega podjetja je podjetnik tisti, ki je pred kratkim ustanovil podjetje. To definicijo se tudi najpogosteje uporablja kot empirično definicijo podjetništva (Tyson et al., 1994, str. 167).

V celotnem naboru definicij podjetništva v literaturi nekaj definicij izstopa in je pogosteje uporabljenih, zato jih v nadaljevanju predstavljam.

Timmons (1989, str. 1), svetovna avtoriteta za podjetništvo in univerzitetni profesor, opisuje pojem podjetništvo kot ustvarjanje in oblikovanje neke vrednosti iz praktično ničesar. Vidi ga kot proces ustvarjanja in iskanja priložnosti ne glede na sredstva, s katerimi v določenem trenutku posameznik razpolaga.

Pravi, da nihče nima patenta nad podjetništvom, in da povsod veljata različnost in konkurenca v idejah (Timmons, 1990, str. 17).

Davidsson (2004, str. 1) podaja nekaj primerov razlag podjetništva določenih tujih avtorjev, in sicer:

- Lumpkin in Dess pravita, da podjetništvo predstavlja nove posle,
- Low in MacMillan podjetništvo vidita kot ustanovitev novega podjetja,

- Gartner vidi podjetništvo kot ustanavljanje novih organizacij,
- Cole podjetništvo vidi kot namensko aktivnost, ki sproži, ohranja in povečuje dobičkonosen posel,
- za Wiklunda predstavlja podjetništvo izkoriščanje priložnosti z novimi kombinacijami virov na načine, ki še niso obstajali in vplivajo na trg,
- Stevenson in Jarillo vidita podjetništvo kot proces, s katerim posamezniki sami zase ali pa v okviru obstoječe organizacije uresničujejo priložnosti ne glede na sredstva, ki jih v danem trenutku nadzorujejo,
- za Hisrisha in Petrsa je podjetništvo proces ustvarjanja nečesa novega in drugačnega, ki ima vrednost, kar zahteva čas in napor; vse ob predpostavki spremljajočih finančnih, psiholoških in družbenih tveganj; kar prinaša finančne koristi in osebno zadovoljstvo.

Antončič et al. (2002, str. 30) razlagajo podjetništvo kot dinamičen proces, s katerim ustvarjamo rastoče bogastvo. Ustvarjajo ga posamezniki, ki v svojem delovanju prevzemajo tveganja glede na lastniški kapital, čas in obveznosti, kariero ali pa dajo določeno dodano vrednost izdelku ali storitvi. Čeprav izdelek ali storitev nista nova ali edinstvena, je podjetnik tisti, ki mora na določen način prinesiti vrednost s prejemanjem in najdbo potrebnih veščin in virov.

Za Pšeničnyja (2000, str. 9) je podjetništvo dinamičen proces, s katerim ustvarjamo dodano vrednost, ki se zelo povezuje z načinom ravnanja posameznikov, ki so zmožni prevzeti iniciativo za ustvarjanje novih proizvodov, načinov poslovanja. Ti posamezniki so tisti, ki organizirajo in reorganizirajo družbene in ekonomske mehanizme s ciljem, da bi bila raba virov in pogojev učinkovitejša, poleg tega so tisti, ki so zmožni prevzeti tveganja za potencialni neuspeh novoustanovljenega podjetja.

Podjetniški proces je za Vahčiča (1994, str. 11), kot pravi, proces, v katerem posamezni podjetniki ali skupine ljudi delujejo v smeri odkrivanja poslovnih priložnosti, ki jih tudi uresničijo. Z namenom uresničitve podjetniške priložnosti podjetni posamezniki ustanovijo podjetje, da lahko v njem uresničijo poslovne priložnosti. Prav zato se podjetništvo povezuje z ustanavljanjem podjetij. Samo stopnjo podjetništva pa prav tako merimo s številom novoustanovljenih podjetij.

Glas (2001, str. 12–13) pravi, da je podjetništvo del širše regionalne strukture, da je gojišče novih srednje velikih in velikih podjetij, da ustvarja nova delovna mesta, povečuje produktivnost in pozitivno vpliva na spremembe na področju inovacij, ki so povezane z gospodarskim razvojem in rastjo.

Prav pomanjkanje enotnosti in jasnosti v opredeljevanju pojma podjetništva v današnjem času predstavlja veliko prepreko v samem razvoju podjetniških raziskav in v oblikovanju enotne definicije na področju podjetništva (Shane & Venkataraman, 2000, str. 218). Prav zaradi tega vsak, ki raziskuje področje podjetništva, predstavi svojo razlago. In ravno to je

tisto, kar omejuje zbrano znanje znotraj področja. Tudi akademiki do sedaj še niso predstavili enotne sheme, ki bi povezovala številne že izvedene študije na temo podjetništva in njihove ugotovitve povezala v smiselno celoto (Shane, 2003, str. 2).

Davidsson (2004, str. 4) je v letih svojih raziskovanj prišel do spoznanja, da lahko definicije podjetništva delimo na dve smeri. Prva smer definicij v ospredje postavlja posameznika, ki raje, kot da se zaposli v nekem podjetju, ustanovi svoje podjetje ter tako postane samozaposlen ali kot solastnik. To predstavlja za posameznika na eni strani večje tveganje, ki mu lahko prinaša različne finančne rezultate, na drugi strani pa večjo fleksibilnost pri razporejanju prostega in delovnega časa. Velikokrat takšna podjetja potrebujejo ob zagonu določene elemente inovativnosti, prav tako je ta pomembna v daljšem časovnem obdobju, da podjetje preživi. Večina takšnih neodvisnih podjetij relativno stabilno posluje v zreli industriji v podjetjih z nizko in srednjo dodano vrednostjo. V tem kontekstu definicij podjetništva so največkrat uporabljeni izrazi samozaposlitev, majhna in družinska podjetja ter fazni modeli rasti. Na kratko povedano je s tega vidika podjetništvo vse, kar se nanaša na neodvisno vodeno majhno podjetje in njegovega lastnika managerja. Druga smer definicij se nanaša na tiste posameznike, ki delujejo, kot pravi Davidsson (2004, str. 4), na mikroravni. Oni so tisti, ki s samoiniciativnostjo in vztrajnostjo gradijo družbene, ekonomske in organizacijske spremembe na makroravni.

Baron in Shane (2008, str. 4) pravita, da so definicije vedno težavne za pisanje, za mlado področje, kot je podjetništvo, pa še toliko bolj. Pravzaprav menita, da do danes ni postavljena splošno uveljavljena ena in edina definicija podjetništva, niti kot področje ekonomskega raziskovanja niti kot dejavnost, v katero so vključeni posamezniki. Tako kot Baron in Shane (2008, str. 5) tudi Davidsson (2004, str. 19) meni, da je pomembno izpostaviti v zadnjem času zelo sprejeto definicijo podjetništva kot poslovnega področja avtorjev Shana in Venkataramana (2000, str. 218), ki razlagata podjetništvo kot poslovno področje, ki vključuje odkritje, ovrednotenje in izrabo podjetniške priložnosti, s ciljem uvajanja novih izdelkov in storitev, načinov organiziranja, trženja, procesiranja surovin s pomočjo organizacijskih dosežkov, ki predhodno niso obstajali.

Razlaga definicije avtorjev Shana in Venkataramana (2000, str. 218) postavlja v ospredje tri sklope raziskovalnih vprašanj, in sicer: zakaj, kdaj in kako obstajajo podjetniške priložnosti za uvajanje novih izdelkov in storitev; zakaj, kdaj in kako le nekateri posamezniki odkrijejo in ovrednotijo te poslovne priložnosti; zakaj, kdaj in kako posamezniki uporabijo različne napore za izrabo teh poslovnih priložnosti.

Na koncu predstavljenih definicij podjetništva naj omenim še, da literatura podaja psihološki, sociološki in vedenjski pristop obravnave podjetništva in podjetnika. Psihološki pristop v ospredje postavlja osebne značilnosti podjetnika. Sociološki pristop se osredotoča na družbene pogoje, ki predstavljajo potencial za podjetniško aktivnost, to pa pripisujejo strukturnim pogojem in socialnim dejavnikom. Po tem pristopu je podjetništvo aktivnost,

ki se ne dogaja v izolaciji, temveč v dinamičnem okolju, ki ima vpliv na samo intenziteto podjetništva. Vedenjski pristop se osredotoča na to, kaj podjetnik dejansko počne. Pri tem so v ospredje postavljene njegove aktivnosti v podjetniškem delovanju. Ni pomembno, kako dela, temveč kaj dela. Omenjeni pristopi prispevajo zanimive in pomembne podrobnosti k obravnavanju podjetništva, ne podajo pa dokončnega odgovora na to, kaj je podjetništvo. Obravnavani skupaj podajajo jasnejšo opredelitev (Carson, Cromie, Mc Gowan, & Hill, 1995, str. 50–51).

Danes je podjetništvo eno od najhitreje se razvijajočih področij raziskovanja, ki ponuja mnogo različnih poti raziskovanj v različnih znanstvenih disciplinah. Raziskave podjetništva na ekonomskem področju so razvile tri glavne teme raziskovanj podjetništva, in sicer (Gawel & Toikko, 2014, str. 198–200): podjetništvo kot odkrivanje in izkoriščanje tržnih priložnosti, podjetništvo kot pripravljenost za prevzemanje tveganja in podjetništvo kot inovacije. Te tri teme so ključne za razlago podjetniške usmerjenosti podjetja, ki predstavlja predispozicijo oziroma osnovno vodilo za vključevanje podjetja v podjetniške procese, prakse in načine podjetniškega odločanja, ter kaže stopnjo, v kolikšni meri odkrivanje in izkoriščanje tržnih priložnosti vpliva na rast podjetja. Enako kot podjetniško usmerjenost lahko tudi podjetniški proces, ki ga predstavljam v nadaljevanju, razlagamo v enakem kontekstu (Gawel & Toikko, 2014, str. 198–200). Podjetniška usmerjenost je natančneje predstavljena v tretjem poglavju.

1.1.2 Podjetniški proces

Podjetniški proces je zelo zapleten in ga je izredno težko uniformirati. Avtorji imajo na podjetniški proces različne poglede. Tudi razumevanje podjetniškega procesa se med njimi razlikuje. Za lažje razumevanje v tem poglavju predstavljam nekaj ključnih razlag in modelov podjetniškega procesa.

Rezultat podjetniške aktivnosti je nova, dodana vrednost. Da se ustvari ta nova vrednost, mora podjetnik skozi podjetniški proces, v katerem poveže vsa sredstva, ki so na razpolago, in jih oplemeniti z nečim, kar to kombinacijo sredstev razlikuje od drugih in bi zanjo lahko iztržil več, kot je vložil.

V podjetniškem procesu od ideje do uresničitve podjetniške priložnosti nastopajo posamezne sestavine, ki so medsebojno povezane in se na koncu procesa kažejo v dodani vrednosti. Glavne sestavine podjetniškega procesa so podjetniki in podjetniški timi, brez katerih bi se največ uspešnih poslovnih zgodb že v prvih začetkih končalo. Druga najpomembnejša sestavina procesa je podjetniška priložnost, ki je rezultat podjetnikovega zaznavanja potreb in pričakovanj okolja. Z zunanjim okoljem mislimo predvsem na kulturni, sociološki, politični in družbeni vpliv. Ne smemo pa zanemariti tudi vrste drugih notranjih vplivov na podjetnika in njegovo poslovno priložnost. Zadnja sestavina podjetniškega procesa so sredstva in so tudi edina materialna sestavina, pod katero spadajo

finančni viri, fizična sredstva (nepremičnine) in delovna sila (Pšeničny, Berginc, Letonja, Pavlin, & Vadnjal, 2000, str. 129–130). Antončič et al. (2002, str. 54) razlagajo, da je proces, v katerem podjetnik ustanovi novo podjetje, podjetniški proces. Ta obsega več kot le reševanje problemov na tipični vodstveni poziciji. Podjetnik mora biti zmožen poiskati, ovrednotiti in razviti priložnosti navkljub oviram, ki se na tej poti porajajo.

Bygrave (v Bygrave & Hofer, 1991, str. 13) razlaga, da podjetniški proces vključuje vse funkcije, dejavnosti in ukrepe, ki so povezane z iskanjem in zaznavanjem poslovnih priložnosti, ter ustvarjanje podjetij, kjer lahko podjetnik te priložnosti uresniči.

1.1.2.1 Modeli podjetniškega procesa

Model podjetniškega procesa avtorjev Hisrich in Peters (1989, str. 30–33) je opredeljen s štirimi fazami: identificiranje in ovrednotenje poslovne priložnosti, priprava poslovnega načrta, zbiranje sredstev za financiranje in upravljanje podjetja. Vse te faze si sledijo, kar pomeni, da se posamezna faza lahko konča takrat, ko podjetnik prične z aktivnostmi, ki se nanašajo že na naslednjo fazo (Antončič et al., 2002, str. 54).

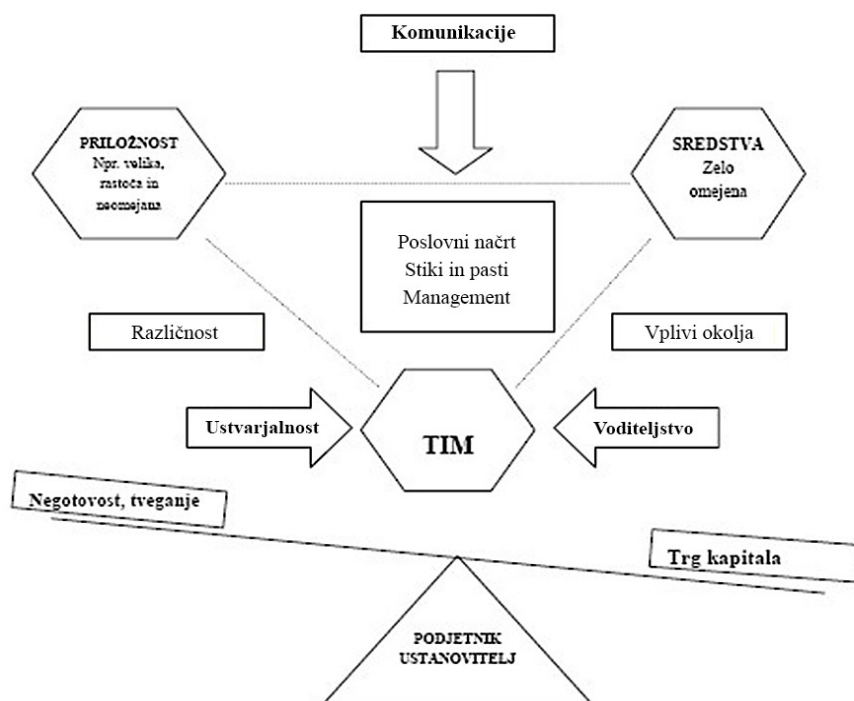
Omenjene štiri faze podjetniškega procesa po Hisrichu in Petersu (1989, str. 30–33) so:

- Prva faza podjetniškega procesa je faza identificiranja in ovrednotenja podjetniške priložnosti. Ključno gonilo podjetniškega delovanja je poslovna priložnost. Vsako je potrebno skrbno preučiti in ovrednotiti. Potrebno je tudi razlikovati med poslovno idejo in poslovno priložnostjo. Poslovna ideja je tista, ki še ni poslovno preizkušena. Poslovno preizkušena ideja pa je tista poslovna priložnost, ki jo je že mogoče izkoristiti.
- Ob odkritju poslovne priložnosti ima podjetnik malo časa, da jo realizira. Za podjetnika je ključno tudi, da razlikuje med objektivno in subjektivno oceno donosa, kar pomeni, da je lahko enak donos nekomu velik, drugemu pa majhen. Za podjetnika je ključno vprašanje, kakšen donos mu bo prinašala poslovna priložnost in koliko časa bodo ti donosi trajali. Zanimati ga mora tudi to, če je odnos med tveganjem in pričakovano nagrado zanj pozitiven. Dobiček, ki ga lahko podjetje ob tem ustvari, je lahko precejšen, vendar pa se mora podjetnik vprašati, ali se je zmožen soočiti s finančnimi posledicami, psihičnim stresom, v primeru, da podjetje ne uspe in propade.
- Izdelava poslovnega načrta je v fazi podjetniškega procesa po vsej verjetnosti morda ena od najtežjih faz. Ta mora vsebovati naslednje: značilnosti in velikost tržnega segmenta, trženjski plan, potrebe za proizvodnjo, finančni plan, organizacijsko shemo podjetja, pozicioniranje in strategijo vstopa na trg.

- Najprej je za podjetnika pomembno, da ovrednoti in oceni vire, ki jih ima na razpolago. Nato sledijo aktivnosti za pridobivanje virov sredstev, ki so ključni za realizacijo poslovne priložnosti. Viri sredstev so finančni, človeški in fizični. Ko podjetnik pridobi sredstva, jih vključi v poslovni načrt. Na začetku se največkrat sooča s problemi operativne narave, ki so značilni za rastoča podjetja. Ti problemi so vezani na snovanje sloga vodenja, ključne dejavnike uspeha, identificiranje obstoječih in potencialnih problemov ter sistem nadzora v podjetju.

Timmons (v Timmons & Spinelli, 2009, str. 110) opredeljuje podjetniški proces, ki ga prikazujem v Sliki 1, kot proces ustvarjanja nove vrednosti in predstavlja rezultat treh temeljnih elementov podjetništva, ki so: podjetnik, priložnosti in potrebna sredstva.

Slika 1: Model podjetniškega procesa po Timmonsu

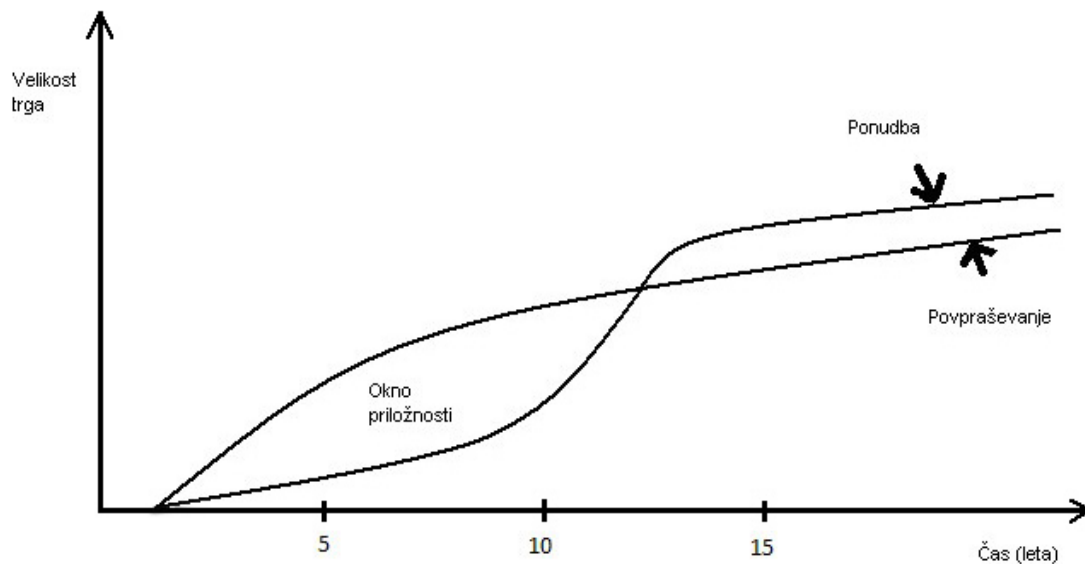


Vir: J. A. Timmons & S. Spinelli, *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century* (8th ed.), 2009, str. 110.

Prvi in glavni element je podjetnik. On oblikuje podjetniški tim, ki dopolnjuje njegova znanja in sposobnosti. Drugi element so priložnosti in prav podjetnik je tisti, ki vidi priložnosti ter jih zazna tam, kjer jih nekdo drug ne vidi. Tretji element so potrebna sredstva, ki so največkrat v lasti drugih. V procesu so ti omenjeni trije elementi, ki vsak zase vsebujejo tudi notranja razmerja in razmerja do okolja. Spreminjajoča razmerja ustvarjajo proces, ki daje novo vrednost (Pšeničny et al., 2000, str. 130–131).

V primeru, da so prisotni vsi trije elementi, obstaja možnost, da se uresniči podjetniška priložnost. Zelo pomembno je, da se vsi trije elementi ujemajo v nekem realnem času in poslovnem okolju, ko je še možno uresničiti dobičkonosno poslovno priložnost. Okno priložnosti, prikazano v Sliki 2, je lahko tudi tržna niša, predstavlja presek krivulje povpraševanja in ponudbe določenega proizvoda ali storitve. Ključno za podjetnika je, da predvidi prihodnje povpraševanje in ponudbe ter časovni okvir, v katerem bo ponudba dosegla in preseгла povpraševanje. Za podjetnika je zelo pomembno, kdaj trgu ponudi svoj proizvod. Prej ko plasira na trg svoj proizvod ali storitev, večji tržni delež bo dosegel. V nasprotnem primeru se lahko zgodi, da svojih proizvodov ali storitev sploh ne bo mogel ponuditi in prodati na trgu (Pšeničny et al., 2000, str. 131–132).

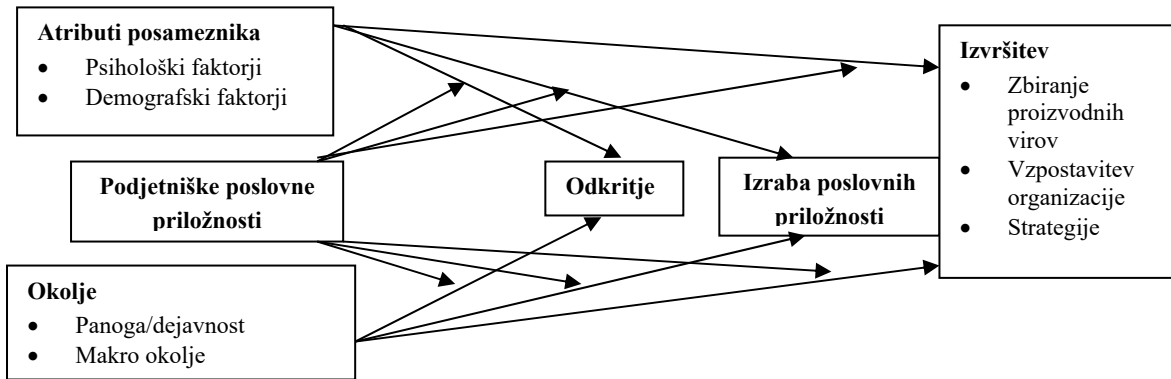
Slika 2: Okno priložnosti za uresničitev podjetniške priložnosti



Vir: J. A. Timmons, New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st Century (5th ed.), 1999, str. 84.

Baron in Shane (2008, str. 16) podajata zelo zanimiv model podjetniškega procesa. V Sliki 3 prikazujem ta model, ki ga je zelo nazorno povzela Širčeva (2007, str.18), vezan na že omenjeno definicijo podjetništva po Shanu in Venkataramu (2000, str. 218), ki vključuje zaznavo in ovrednotenje poslovne priložnosti; odločitev o njeni izrabi; napore za pridobitev potrebnih proizvodnih virov: postopek za organizacijo pridobljenih proizvodnih virov v nove kombinacije; in razvoj strategij za nov podjem. Na vse omenjene aktivnosti pa vplivajo dejavniki posameznika, panoge in institucionalnih okvirjev. Omenjeni model proučevanja podjetništva zahteva interdisciplinarni pristop. Namreč, gre za prepletanje področij psihologije, sociologije, ekonomije, ki vsako zase vzpostavlja vpogled v posamezen del mozaika, vendar ga nobeno izmed njih samo zase ne more razložiti do popolnosti (Širec, 2007, str. 18).

Slika 3: Model podjetniškega procesa



Vir: K. Širec, *Vpliv poslovnih priložnosti, sposobnosti podjetja in osebnih lastnosti podjetnika na rast malih in srednjevelikih podjetij*, 2007, str. 18.

McMullen in Shepherd (2006, str. 139–141) sta definicijo avtorjev Shana in Venkataramana nadgradila. Menita, da podjetništvo kot proces vsebuje dve fazi ali aktivnosti. V prvi fazi potencialni podjetniki izrabljajo lastno znanje in osebnostne lastnosti s ciljem ugotavljanja obstoja poslovnih priložnosti. V drugi fazi pa posamezniki že ovrednotijo zaznane poslovne priložnosti in preverijo, če imajo dovolj znanja in sposobnosti za dejansko uresničitev poslovnih priložnosti. Pravzaprav je ta pogled na podjetništvo oziroma podjetniški proces v celoti skladen z opredelitvijo podjetniškega procesa avtorjev Shana in Venkataramana (2000, str. 218), pomaga pa tudi, da se poudari pomen motivacije posameznika, njegovih spretnosti in znanj v podjetniški dejavnosti. Dodatno opredeljuje pomen prepoznanja priložnosti in njene dejanske realizacije.

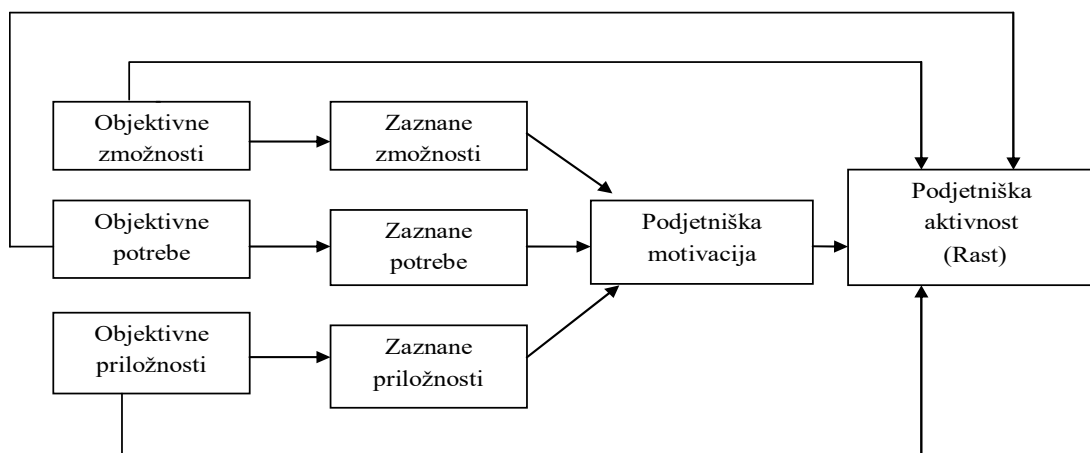
Tako Shane in Venkataraman kot Davidsson (v Brixy, Sternberg, & Stueber, 2012, str. 107) razlikujejo med fazo odkrivanja in fazo izkoriščanja podjetniških priložnosti v podjetniškem procesu. Medtem ko je prva faza vezana na to, kaj se dogaja v teh prvih fazah rasti podjetja, vključno s podjetniško idejo, se druga faza izkoriščanja nanaša na konkretne ukrepe, povezane z realizacijo osnovne ideje, vključno s pridobivanjem virov za njeno realizacijo.

Zanimiva je tudi nadgradnja definicije podjetništva avtorjev Shana in Venkataramana, ki jo predlaga Sarasvathy (2004), ki pravi, da se pri definiciji podjetništva v prvi vrsti ni potrebno osredotočati na to, kdo, zakaj in kako posamezniki identificirajo poslovne priložnosti, temveč da je pomembneje ugotavljati ovire, ki zaustavljajo posameznike, da bi postali podjetniki in kako podjetniki snujejo različne oblike podjetij, preko katerih s svojim znanjem in idejami uresničijo zaznane poslovne priložnosti.

Zelo zanimiv in drugačen je model podjetniškega procesa Davidssona (2004, str. 38–39), za katerega pravita Tajnikar in Pušnik (2010, str. 8), da je sestavljen iz treh valov. Tukaj jih bom sama poimenovala kot stopnje podjetniškega procesa in jih shematsko prikazujem

v Sliki 4. Model vsebuje na prvi stopnji objektivne determinante, in sicer: zmožnosti, potrebe in priložnosti. Na drugi stopnji so subjektivne determinante, ki jih poimenuje zaznane zmožnosti, zaznane potrebe in zaznane priložnosti. Tretja stopnja je podjetniška motivacija kot gonilo dejanske podjetniške aktivnosti. Že v predhodnem poglavju omenjeno, sta McMullen in Shepherd (2006, str. 139–141) v svoji razlagi podjetniškega procesa, ki nadgrajuje definicijo procesa avtorjev Shana in Venkataramana, poudarila pomen motivacije posameznika, njegovih spretnosti in znanj v podjetniškem procesu. Tudi podjetniški proces Davidssona (1989, str. 11) postavlja v ospredje podjetnikovo motivacijo, ki dejansko ustvari pozitivno razliko med predhodnim in novim stanjem. Podjetnikova motivacija je izključno rezultat zaznanih zmožnosti, zaznanih potreb in zaznanih priložnosti (Davidsson, 1989, str. 10–12; Davidsson, 2004, str. 38–39; v Širec, 2011, str. 24).

Slika 4: Determinante podjetniškega procesa po Davidssonu



Vir: P. Davidsson, Researching Entrepreneurship, 2004, str. 38.

Podjetniška aktivnost izhaja iz želje po izpolnitvi lastnih potreb in želja. Rezultat podjetniške aktivnosti je odvisen od podjetnikove motivacije. Pomemben faktor podjetniške motivacije je potreba za podjetniško aktivnost. Rast in novi produkti so objektivno potrebni, da se zagotovi obstoj podjetja in zadovoljiv življenjski standard lastnika managerja. Vendar pa potreba za podjetniško aktivnost ni vedno enaka in se spreminja skozi čas ter je različna med podjetniki in podjetji. Tako se lahko podjetniki, ki že imajo formiran posel, v določenem trenutku odločijo, ali bodo neko tržno priložnost izkoristili ali ne. V določenih okoliščinah je nekomu obstoječe stanje zadovoljivo, drugemu ni in prav zaznana potreba je tista, ki usmerja podjetniško motivacijo. Poleg potrebe mora biti prisotna tudi priložnost, določeni zunanji dejavniki, ki jih je možno uresničiti. Od posameznika je odvisno, kako bo v določenem trenutku zaznal priložnosti, saj se lahko interpretacija priložnosti med posamezniki v določenem trenutku precej razlikuje. Razlike v zaznanih priložnostih so lahko podcenjene ali precenjene in imajo

vpliv na podjetniško motivacijo. Tretja determinanta, ki določa podjetniški proces, so zmožnosti. To so znanja, s katerimi lahko posameznik realizira priložnosti za zadovoljitev svojih potreb. Za podjetniško motivacijo je ključna zaznana zmožnost, saj vpliva na podjetniško aktivnost. Če posameznik zaupa v svoje lastne sposobnosti in znanja, ima večjo možnost, da realizira priložnost za zadovoljitev potreb. Zaznane potrebe, zaznane priložnosti in zaznane zmožnosti so le deloma določene z objektivnimi potrebami, priložnostmi in zmožnostmi. Vpliv na zaznane faktorje modela imajo tudi drugi dejavniki, kot so posebna znanja, izkušnje in sposobnosti, ki pa jih avtor modela ne obravnava. Medtem ko je motivacija odvisna od dožemanja posameznika, ta ne more uiti realnosti v celoti. Zato imajo objektivne potrebe, zmožnosti in priložnosti neposredne učinke na končni rezultat podjetniške aktivnosti (Davidsson, 1989, str. 10–12; Davidsson, 2004, str. 38–39).

1.1.3 Malo in dinamično podjetništvo

Cvajdik (2012) pravi, da so dejavniki, ki vplivajo na rast podjetja, odvisni predvsem od tega, ali smo se usmerili v tako imenovani mali posel ali pa v dinamično podjetništvo. Nobena odločitev ni napačna, je pa dinamični posel tisti, v katerega se usmerjamo, če želimo rasti preko lokalnih okvirov, kjer smo pričeli delovati. Torej, podjetništvo delimo v dve veliki skupini. V prvo skupino spada podjetništvo življenjskega sloga, ki ga imenujemo tudi malo podjetništvo. V drugo skupino spada rastoče podjetništvo, ki mu pravimo tudi dinamično podjetništvo.

Običajno je oblika malega podjetništva samostojni podjetnik ali družba z omejeno odgovornostjo, ki je bolj lokalnega značaja, je razvojno skromen, financiran z izključno notranjimi viri, se izogiba tveganju in konkurenci, cilj mu je preživetje. Dinamični posel pa išče vedno nove možnosti, izzive in priložnosti, teži k uspehu, deluje globalno, je razvojno učinkovit. Ključno pri dinamičnem poslu je, da že tvori poslovne funkcije podjetja (Cvajdik, 2012). V naslednjih dveh podpoglavjih jih natančneje opisujem.

1.1.3.1 Malo podjetništvo

Malo podjetništvo predstavljajo podjetja, ki rastejo samo v obdobju, ko nastajajo, precej hitro dosežejo velikost, ki jo nato želijo ohraniti v daljšem časovnem obdobju. Na začetku je obdobje lahko dolgo mesec, dva ali tri, lahko pa traja tudi več desetletij, da doseže velikost, ki jo želi. To nato vzdržuje do konca, dokler podjetje obstaja. Podjetja, ki jih povezujemo z malim podjetništvom, niso rastoča in jim rečemo, da so statična. Kljub temu, da je rast v tovrstnem podjetju lahko enako hitra kot v tistem, ki ga povezujemo z dinamičnim podjetništvom, so razlike očitne, predvsem v trženjski funkciji. Podjetje bolj ali manj ohranja proizvodni program, ne išče novih tržnih priložnosti in proizvodnih možnosti, ne išče novih oblik organiziranja, kadrovanja in financiranja. Ključno za takšno podjetje je, da vzpostavi določeno optimalno velikost in jo vzdržuje v daljšem časovnem

obdobju. Statična podjetja delujejo lokalno, proizvodni program prilagajajo potrebam svojih kupcev, ki jih ne segmentirajo in niso trženjsko usmerjena. Statičnih podjetij konkurenca ne zanima, ampak jo poskušajo zaobiti z ustrezno izbiro prodajnih poti, v neposrednem kontaktu s kupci (Tajnikar, 2000, str. 70–71).

Organizacijska struktura podjetja z malim in srednje velikim podjetništvom je zelo preprosta, organizirana s tako imenovano enostavno organizacijsko shemo. V večini primerov je lastnik podjetja tudi idejni vodja, v delovnem procesu nastopa kot delavec in si za opravljeno delo izplačuje plačo. Iz tega tudi izhaja, da je malo in srednje veliko podjetništvo sinonim za samozaposlovanje ljudi. Zanimivo je tudi to, da so delavci, ki so zaposleni v takšnem podjetju, v največji meri zaposleni od nastanka podjetja. Bolj kot mezdni delavecem so podobni partnerjem, delovno mesto si tako kot lastnik podjetja želijo ohraniti do konca življenjske dobe podjetja, za podjetje pa je značilna nizka stopnja socialnega konflikta kot v dinamičnem podjetju (Tajnikar, 2000, str. 71).

Za malo podjetništvo je že od ustanovitve dalje značilna visoka stopnja notranjih tako imenovanih lastnih, finančnih virov podjetnika (lastna sredstva, sredstva družinskih članov, prijateljev, drugo premoženje v družini). Zunanji finančni viri, kot so banke in kreditne oblike kapitala, so redkost v malem in srednje velikem podjetništvu, saj predstavljajo tveganje, ki pa ni značilno za tovrsten tip podjetništva. Malo in srednje veliko podjetje vodi predvsem to, da si mali podjetnik zagotovi dohodek, ki ga potrebuje za življenje, in da si ohrani delovno mesto na daljši rok (Tajnikar, 2000, str. 72).

V Sloveniji prevladuje malo in srednje veliko podjetništvo, ki je posledica dolgotrajne obrtniške tradicije. Večina zaposlitev malega in srednje velikega podjetništva pri nas izhaja predvsem iz izgube delovnih mest v realnem sektorju gospodarstva. Takšna oblika zaposlitve predstavlja samozaposlitev in lahko rečemo, da ima v Sloveniji velik pomen z vidika odpiranja novih delovnih mest in dviga splošne konkurenčnosti gospodarstva (Tajnikar, 2000, str. 73–74).

1.1.3.2 Dinamično podjetništvo

S pojmom dinamično podjetništvo označujemo hitro rastoča podjetja in njihove lastnike. To so tako imenovane gazele. V primeru gazel gre za podjetništvo, ki ima visok potencial rasti. Nепrestano so na preži za novimi tržnimi priložnostmi. Danes preživijo samo tista podjetja, ki so fleksibilna in se hitro prilagajajo spremenjenim tržnim razmeram, saj se je predvsem zaradi tehnološkega napredka skrajšala življenjska doba izdelkom (Drnovšek, 2003, str. 53).

Glede na stopnjo rasti delimo podjetja na pet tipov podjetij: na hitro rastoča podjetja, rastoča podjetja, povprečna, usihajoča in odmirajoča podjetja. Rast celotnih prihodkov, prodaje, dobička, števila zaposlenih, tržne vrednosti podjetja, tržni delež, vrednost

blagovne ali storitvene znamke predstavljajo merila, s katerimi lahko merimo rast teh podjetij (Pšeničny et al., 2000, str. 150). Določeni uporabljajo za merjenje rasti podjetja tudi indeks Davida Bircha (1987, str. 36), ki ga izračunamo kot absolutno razliko zaposlenih v obdobju, pomnoženo s količnikom povečanja zaposlenosti v obdobju.

Večina gazel nadpovprečno hitro uvaja novosti in napredne tehnologije. Čeprav so dinamična podjetja ostra v konkurenčnem boju, tudi sodelujejo s konkurenti. Značilnost dinamičnih podjetij je prav tako, da jih vodijo dinamični podjetniki, ki so najboljša kombinacija vizionarjev, inovatorjev, uresničevalcev in poslovnih strategov (Pšeničny et al., 2000, str. 157–159).

Iskanje novih tržnih priložnosti in možnosti, ki ustvarjajo rast podjetij, so za dinamična podjetja ključne aktivnosti. Dinamično podjetje ima popolnoma drugačno življenjsko krivuljo, kot jo ima večina drugih podjetij, ki jih lahko povezujemo s srednjim in malim podjetništvom, čeprav imajo zgodnje faze rasti pri obeh precejšnje podobnosti. Dinamična podjetja so visoko tehnološko in globalno usmerjena, njihovi proizvodi pogosto nadomeščajo proizvode, ki na svetovnih trgih že obstajajo. Lastni viri podjetnika predstavljajo enega od možnih virov financiranja dinamičnih podjetij. Po začetni fazi pa se življenjska krivulja dinamičnega podjetništva v večji meri loči od življenjske krivulje malega in srednje velikega podjetništva, tako da nadaljnji razvoj brez drugih virov financiranja ni več mogoč. V tem trenutku velikokrat v podjetje vstopijo novi lastniki in pride do ločitve lastniške, podjetniške in managerske funkcije (Tajnikar, 2000, str. 74–76).

Dinamična podjetja konkurirajo drugim podjetjem na globalnem trgu in iščejo vzvode, da so boljši od njih ter si tako širijo lastni tržni delež. Njihova skrb je kontinuiran razvoj novih proizvodov, proizvodnih in tehnoloških postopkov. V začetni fazi financirajo razvoj podjetja z lastnimi viri, tudi družinskimi prihranki, v kasnejših fazah pa tovrstni viri ne zadostujejo več in so prisiljeni iskati tudi druge, predvsem zunanje vire financiranja. V začetnih fazah rasti in razvoja podjetja se podjetniki sicer še vedno naslanjajo na enostavnejše in manj tvegane zunanje finančne vire, takšne, ki jih na drugi strani tudi omejujejo pri poslovnih odločitvah. Ko pa podjetje postane pravo dinamično podjetje, začnejo podjetniki posegati tudi po bolj tveganih in inovativnih finančnih virih, ki jih v malem in srednje velikem podjetništvu ne najdemo. Na tej točki se tudi zgodi, da se lastnina kapitala podjetja razporedi na včasih anonimne lastnike kapitala podjetja, ki ne želijo biti vpeti v upravljavsko vodenje podjetja, temveč želijo na svoj dani vložek zaslužiti dobiček in ovrednotiti svoj kapital (Tajnikar, 2000, str. 76).

Značilno za dinamična podjetja je to, da v določeni točki rasti in razvoja podjetja podjetnik, ki je ustanovil podjetje, izstopi iz managerske in podjetniške funkcije, ter to mesto prepusti izobraženemu poslovodnemu kadru, sam pa ostaja v ozadju kot svetovalec pri določenih strateških odločitvah. V skrajnem primeru se lahko zgodi, da podjetnik

ustanovitelj proda lastnino podjetja, ki jo nadalje lahko vlaga v nove poslovne podvige (Tajnikar, 2000, str. 77).

Dinamično podjetništvo sledi profitnemu motivu. V dinamična podjetja ljudje vlagajo denar, da bi zaslužili dobiček. Delavci, zaposleni v takšnem podjetju, sicer za opravljeno delo dobijo izplačano plačo, vendar je lastnina delovne sile strogo ločena od lastnine kapitala (Tajnikar, 2000, str. 77).

Tajnikar (2000, str. 78) pravi, da morajo za obstoj dinamičnega podjetništva in podjetja v gospodarstvu obstajati določeni pogoji: odprto gospodarstvo, ki omogoča delovanje na svetovnem trgu, razvit finančni sistem, podjetniška tradicija, obstoj trgov, kjer je omogočena prodaja podjetij in deležev v podjetjih s ciljem zaslužka kapitalskih dobičkov.

1.1.4 Notranje podjetništvo

Notranje podjetništvo je področje podjetništva, ki je eno od najbolj rastočih področij proučevanja. Termin notranje podjetništvo (angl. *Intrapreneurship* ali *Corporate Entrepreneurship*) opredeljujemo kot podjetništvo znotraj obstoječe organizacije. Deluje pozitivno na poslovne rezultate podjetij, pa tudi na razvoj regije in narodnega gospodarstva. Znano je, da lahko z notranjim podjetništvom povečamo letne prihodke od štiri do sedem odstotkov. Notranje podjetništvo pomeni način vodenja podjetij in predstavlja uvajanje novosti na področju izdelkov, storitev, tehnologij in organiziranosti v podjetju (Auer & Antončič, 2009, str. 49).

1.1.4.1 Opredelitev pojma notranjega podjetništva

Domači in tuji avtorji, katerih razlage notranjega podjetništva podajam v nadaljevanju, različno, a vsebinsko zelo podobno, razlagajo vsebino notranjega podjetništva.

Gifford Pinchot (1985, str. 3–10) je bil tisti, ki je prvi uporabil izraz notranje podjetništvo. Opredelil ga je kot podjetništvo, ki se pojavlja v sklopu velikih podjetij. Posamezniki, ki so zaposleni v takšnih podjetjih, iščejo nove ideje in stremijo k temu, da jih tudi realizirajo v okviru podjetja. Zanj pomeni notranje podjetništvo razvoj podjetniškega duha in podjetniške kulture v sklopu podjetja. Notranji podjetniki se pri uresničevanju podjetniških idej lahko opirajo na obstoječo organizacijsko strukturo v podjetju, že razvito tržno mrežo in na močan finančni kapital. V primerjavi s podjetniki posamezniki, ki delujejo v sklopu svojih podjetij, imajo notranji podjetniki precejšnjo prednost v razvoju in dejanski realizaciji podjetniških idej.

Drucker (1992, str. 177–191) pravi, da je rezultat notranjega podjetništva razvijanje podjetniškega duha, s čimer se ustvarjajo pogoji za uspešen razvoj inovacij. Osebe, ki delujejo znotraj obstoječega podjetja, imenuje notranji podjetnik. Za njega imajo notranji

podjetniki dve temeljni značilnosti: vizionarstvo in nagnjenost k akciji. Njihova osnovna funkcija je prevajanje ideje od faze raziskovanja in razvoja v fazo ustvarjanja podjetja in začetka njegove rasti. Pri tem uporabljajo vire, ki so na voljo znotraj podjetja (Drucker, 1992, 45).

Antončič in Hisrich (2003, str. 9) sta povzela opredelitve notranjega podjetništva določenih tujih avtorjev, in sicer:

- Stevenson in Jarillo opredeljujeta notranje podjetništvo kot proces, v katerem posamezniki iščejo priložnosti, neodvisno od virov, s katerimi trenutno razpolagajo znotraj organizacije;
- Hisrich in Peters sta ga označila kot podjetniški duh znotraj obstoječe organizacije; opredeljujeta ga kot snovanje novih podjetij v okviru obstoječih ali pa samo kot razširjanje določenih vodilnih funkcij (Hisrich & Peters, 1992, str. 513);
- Vesper je notranje podjetništvo definiral kot udejanjanje novih stvari, ki se ločijo od običajnih, s ciljem iskanja tržnih priložnosti;
- Sharma in Chrisman sta notranje podjetništvo definirala kot priložnost ustanavljanja novih podjetij, ki jih podpira in financira matično podjetje ali pa le stremi k prenovi ter inovacijam v sklopu matičnega podjetja.

Prepoznavanje poslovnih priložnosti s ciljem ustvarjanja nekaj novega lahko nastane v sklopu obstoječe organizacije ali zunaj nje. Precej uspešnih podjetij veliko pozornost polaga na inovativnost zaposlenih na vseh nivojih podjetja. Trudijo se ustvarjati ustrezno okolje, ki spodbuja inovacije, jih prepozna in nagraduje. Notranji podjetniki so inovativni posamezniki, ki se v svojem delovanju obnašajo kot podjetniki znotraj že obstoječega podjetja. Prav ti se velikokrat srečujejo z vrsto internih ovir, ki preprečujejo njihovo inovacijsko delovanje, saj niso vsa podjetja takšna, ki bi spodbujala inovativnost in podjetništvo znotraj obstoječega podjetja (Baron & Shane, 2008, str. 7).

Hisrich (Hisrich & Peters, 1989, str. 519) imenuje notranje podjetništvo tudi kot korporacijsko tveganje, avtorja Block in MacMillan (1993, str. 5) pa ga razlagata kot politiko poslovanja podjetja, s katero podjetje motivira zaposlene, da iščejo nove tržne priložnosti, jih organizira v podjetniške skupine s ciljem uresničevanja in realizacije podjetniških idej.

Gramc (2006, str. 4–6) pravi, da koncept notranjega podjetništva predstavlja način, kako se lahko srednje velika in velika podjetja navkljub velikosti fleksibilno in inovativno usmerjajo. Pravi, da je notranje podjetništvo znotraj obstoječe organizacije. Je proces, v katerem posamezniki v organizaciji iščejo nove poslovne priložnosti ne glede na vire, ki jih v danem trenutku nadzorujejo. Pravi, da obstaja še ožji vidik gledanja na notranje podjetništvo, saj nekatere opredelitve ne upoštevajo manjših organizacij, temveč se

osredotočajo samo na velike korporacije. Spet druge pa se osredotočajo izključno na nova podjetja, ki jih ustanovijo obstoječa.

Vsako podjetje, ki je že uvajalo koncept notranjega podjetništva, si lahko ustvari svojo lastno različico tega, saj se podjetja med seboj razlikujejo, vsako se sooča z lastnimi problemi in značilnostmi organizacijske infrastrukture. Ključni dejavniki, ki vplivajo na razvoj notranjega podjetništva v podjetju, so notranji in zunanji dejavniki ter podjetniško mreženje. Notranji dejavniki organizacije predstavljajo naklonjenost vodstva inovacijskim aktivnostim in projektom inovacij ter izboljšav. Zunanji dejavniki predstavljajo makroekonomsko, družbeno in pravno okolje. Ti so lahko naklonjeni ali pa nenaklonjeni podjetniškim aktivnostim. K zunanjim dejavnikom lahko prištejemo tudi konkurenco podjetja. Tretji dejavnik, ki tudi vpliva na razvoj notranjega podjetništva, je mreženje ali podjetniško povezovanje (Gramc, 2006, str. 12).

Na tem mestu naj omenim tudi zanimivo empirično raziskavo Gramca (2006), ki jo je izvedel v slovenskih srednjih in velikih podjetjih. Ugotovil je, da imajo vpliv na razvoj notranjega podjetništva predvsem okolje, ki je spodbudno do inovacij, podpira projektne izboljšave in podjetniške mreže, v katere se podjetje povezuje. Ključna ugotovitev njegove raziskave je, da podjetja, ki so spodbudna do inovacijske dejavnosti, delujejo na sodobnih managerskih pristopih in strategijah, med katere sodi tudi notranje podjetniška aktivnost. Pravi, da so podjetja, ki medsebojno sodelujejo z drugimi podjetji, bolj podjetniško usmerjena in inovativna. Zanimivo pa je, da v njegovi empirični raziskavi ni bilo ugotovljeno, da bi zunanji dejavniki vplivali na odločitve v srednje velikih in velikih podjetjih glede notranje podjetniških aktivnosti. Enako je zaslediti, da nimajo vpliva na uspešnost podjetja.

V raziskavi je Gramc (2006) ugotovil, da se srednja in velika slovenska podjetja v sklopu svojega delovanja izogibajo ustanavljanju notranjih avtonomnih skupin, in da se inovacijske projekte še vedno izvaja na ravni celovitega podjetja. Pravi, da je razlog za to verjetno premajhna usmerjenost podjetij k inovacijam, ki bi podjetja spodbudila k izvajanju podjetniških procesov znotraj podjetja (Gramc, 2006, str. 12–13). Notranji podjetnik, ki deluje v podjetju, mora biti podjetniško usmerjen. Delovati mora izven okvirjev dela, ki ga opravlja manager. Ključno je, da tudi povezuje in združuje managerske in podjetniške lastnosti (Pinchot, 1985, str. 54–56).

1.1.4.2 Implementacija notranjega podjetništva

Notranje podjetništvo omogoča podjetjem, ki so birokratsko organizirana, da posežejo v ustaljene načine poslovanja podjetja in vanj vnesejo spremembe. S temi spremembami ustvarjajo pogoje za inovacijsko dejavnost v podjetju in spodbujajo inovativnost pri posameznikih ali skupinah. To je bistvenega pomena za pridobivanje novih trgov in povečevanje prodaje na že obstoječih trgih. Prav notranje podjetništvo je omogočilo

velikim svetovno znanim korporacijam, da so obstale na obstoječih trgih in poleg tega še prodrle na nove. S tem so podjetju zagotovili rast in finančno uspešnost podjetja. Globalizacija in še hitrejša tržna sprememba bodo v prihodnosti gonilo uveljavljanja notranjega podjetništva v podjetjih. Kocjančič (2003, str. 13) pravi, da bodo podjetja v prihodnosti imela koristi od tega, če bodo zmožna prepoznati k podjetniškim aktivnostim usmerjene posameznike ali skupine in jim omogočiti inovativno delovanje v sklopu obstoječih podjetij.

Kampuš Trop (1996, str. 152) pravi, da so se različna podjetja na različne načine lotila implementiranja notranjega podjetništva v podjetje. Kljub temu pa pravi, da obstajajo ključni dejavniki za vpeljavo notranjega podjetništva v podjetje. Ti so podpora managementa, izbira načina vodenja in implementacija reorganizacije organizacijske strukture ter dejanska realizacija izbranega programa notranjega podjetništva. Auer in Antončič (2009, str. 51) pravita, da so podjetja, ki implementirajo elemente notranjega podjetništva v svoje poslovanje, inovativna, prevzemajo tveganja, so proaktivna v svojem delovanju, so aktivna na trženjskem področju in rastejo s tem, ko ustvarjajo nove posle.

Na raven notranjega podjetništva vplivajo zunanji ali tako imenovani organizacijski in notranji ali tako imenovani okoljski dejavniki. Ti dejavniki so pospeševalci notranjega podjetništva. Zunanji ali organizacijski dejavniki predstavljajo notranje okolje podjetja. To so strateške povezave podjetja z drugimi podjetji. Notranje okolje pa sestavljajo: odprta vertikalna in horizontalna komunikacija med različnimi ravnmi v podjetju, zanimanje managementa za izvajanje podjetniških projektov, analiza okolja, konkurentov, kupcev, v okviru katerih podjetje deluje, ustrezna podpora managementa zaposlenim, usmerjenost managementa v vrednote, pozitivne medsebojne odnose, timsko delo, težnja k odličnosti, iskanje in negovanje strateških povezav podjetja z zunanjim okoljem. Zunanje okolje se kaže tudi v radodarnosti in sovražnosti okolja. Radodarnost pomeni ugodne tržne razmere, hitrost sprememb, nove poslovne priložnosti, rast panoge, povpraševanje po novih proizvodih ali storitvah. Sovražnost okolja se kaže predvsem v neugodnih tržnih razmerah (Auer & Antončič, 2009, str. 51).

Notranje podjetniški koncept, ki ga je postavil Antončič (2002, str. 4–5), nazorno prikazujem v Tabeli 1. Podpora vodstva je pri implementaciji notranjega podjetništva v podjetju ključna. Da jo lahko nudi, mora najprej spoznati in sprejeti koncept podjetništva. Posamezna razsežnost je lahko pri implementaciji notranjega podjetništva bolj ali pa manj poudarjena. Močnejše izražene razsežnosti nakazujejo na bolj poudarjen koncept notranjega podjetništva. V kolikor želi vodstvo vpeljati notranje podjetniški koncept, mora pri tem aktivno sodelovati. Poleg tega mora definirati jasno vizijo, poslanstvo in izbrati pravilno notranje podjetniško strategijo. Obenem mora oblikovati primerno podjetniško organizacijsko kulturo, če želi izpeljati vse načrtovane cilje (Milič, 2003, str. 23–24).

Tabela 1: Sedem razsežnosti koncepta notranjega podjetništva

Razsežnost	Pojavne oblike
Novi posli	<ul style="list-style-type: none"> • Spodbujati dodatno povpraševanje po obstoječih proizvodih na obstoječih trgih z agresivnim trženjskim delovanjem. • Uveljavljanje novih poslov na novih vsebinsko povezanih področjih. • Iskanje novih tržnih niš za proizvode na obstoječih trgih. • Vstop na novo tržišče z novimi proizvodi.
Nove organizacijske enote	<ul style="list-style-type: none"> • Ustanavljanje novih polavtonomnih poslovnih enot. • Ustanavljanje novih avtonomnih poslovnih enot. • Ustanavljanje novih podjetij. • Ustanavljanje novih popolnoma neodvisnih podjetij.
Razvoj proizvodov ali storitev	<ul style="list-style-type: none"> • Poudarek na razvoju novih proizvodov. • Stopnja vpeljevanja novih proizvodov na trg. • Naložbe v lasten razvoj novih proizvodov. • Število novih proizvodov, vpeljanih s strani podjetja. • Delež prihodkov, ki jih ustvarijo novi proizvodi. • Nove linije proizvodov ali storitev. • Spremembe linij proizvodov ali storitev.
Razvoj procesov	<ul style="list-style-type: none"> • Naložbe v razvoj ustreznih tehnologij. • Poudarek na izgradnji ustrezne tehnologije. • Poudarek na tehnoloških inovacijah.
Samoprenova	<ul style="list-style-type: none"> • Definiranje misije podjetja. • Revizija poslovnega koncepta. • Vnovična preučitev in določitev področij, na katerih bo podjetje tržilo in konkuriralo.
Prevzemanje tveganja	<ul style="list-style-type: none"> • Hitro reševanje problemov: vodilni management je visoko odziven pri razporejanju proračuna za nove priložnosti. • Visoka nagnjenost k projektom z visokim tveganjem. • Pogumen, agresiven slog sprejemanja odločitev.
Proaktivnost	<ul style="list-style-type: none"> • Uvajanje novih idej ali proizvodov pred konkurenco. • Uvajanje aktivnosti, ki jim konkurenti sledijo. • Biti prvi, ki vpelje nove proizvode/storitve, tehnike ali tehnologije

Vir: B. Antončič, Notranje podjetništvo: prenova konstrukta in razvoj integrativnega modela (Intrapreneurship: construct refinement and an integrative model development, s slovenskim predgovorom), 2002, str. 4–5.

1.2. Podjetnik

V današnjem negotovem poslovnem okolju bolj kot kdaj koli prej potrebujemo talente, ki jim pravimo podjetniki. Potrebujemo jih, da ustanovijo nova podjetja in v že obstoječih podjetjih ter javnem sektorju ponovno poženejo kolo razvoja in inovativnosti. Problem, ki obstaja pri podjetnikih, je ta, da jih ne moremo vnaprej predvideti. Do danes namreč ne obstaja nobena metoda, ki bi vnaprej identificirala potencialnega podjetnika, kljub temu da je bilo v zadnjih letih narejenega že veliko dela na temo povezanosti med osebnostnimi lastnostmi posameznikov in njihovim načinom obnašanja (Thompson, 2004, str. 243).

1.2.1 Definicija podjetnika

Vahčič (1995, str. 108–109) pravi, da je podjetnik posameznik, ki ustvarja vrednost in ob tem prevzema tveganja. Podjetnikovi glavni cilji so dobiček, želja po nadzoru lastne usode in neodvisnost.

Sama beseda podjetnik izhaja iz francoskega jezika (angl. *entrepreneur*) in v dobesednem prevodu pomeni »vmesnik« ali »posrednik« (Antončič et al., 2002, str. 26). Kronološko je razvoj teorije podjetništva in podjetnika predstavil Hisrich (1986, str. 96) in ga zaradi lažjega prikaza predstavljam v Tabeli 2.

Tabela 2: Kronološka predstavitev izraza podjetnik

Srednji vek	Podjetnika je predstavljal igralec ali posameznik, ki je vodil velike projekte.
17. stoletje	Podjetnik je oseba, ki nosi tveganje dobička ali izgube pri pogodbi z nespremenljivo ceno, ki je sklenjena z vlado.
1725	Richard Cantillon je podjetnika označil kot osebo, ki nosi tveganje in je različna od tiste, ki zagotavlja kapital.
1803	Jean Baptiste Say je ločil dobičke podjetnika od dobičkov kapitala.
1876	Francis Walker je razlikoval med tistimi, ki zagotavljajo sredstva in dobivajo obresti, in tistimi, ki imajo dobiček zaradi svojih vodstvenih sposobnosti.
1934	Joseph Schumpeter: podjetnik je inovator in razvija nepreizkušeno tehnologijo.
1961	David McClelland: podjetnik je poln energije in prevzema zmerna tveganja.
1964	Peter Drucker: podjetnik povečuje priložnosti.
1975	Albert Shaper: podjetnik prevzema pobudo, organizira družbeno-ekonomski mehanizem in prevzema tveganje propada.
1980	Karl Vesper: podjetnika vidijo drugače ekonomisti, psihologi, poslovneži in politiki.
1983	Gifford Pinchot: notranji podjetnik je podjetnik v organizaciji.
1985	Robert Hisrich: podjetništvo je proces ustvarjanja nečesa drugačnega in vrednega, pri čemer se vложи čas in trud, prevzema spremljajočo finančno, psihološko in družbeno tveganje ter pridobi končne nagrade v obliki denarja ali osebnega zadovoljstva.

Vir: R. D. Hisrich, Entrepreneurship and Intrapreneurship: Methods for Creating New Companies that have Impact on the Economic Renaissance of an Area, 1986, str. 96.

V literaturi ne zasledimo ene in edine temeljne razlage podjetnika. Prva zapisana opredelitev podjetnika izhaja že iz 18. stoletja, časa merkantilizma. V tistem času je Cantillon opredelil pojem podjetnik in ta opredelitev je aktualna še danes. Zanj predstavlja podjetnik posameznika, ki vstopa v menjalna razmerja z namenom ustvarjanja dobička. Po njegovem ti posamezniki kupujejo po ceni, ki je znana, in prodajajo dalje po ceni, ki ni znana. Edina razlika, ki obstaja med obema, je, ali dobiček ali izguba. Poudarja tudi vlogo soočenja podjetnika z negotovostjo in njegovega nepopolnega predvidevanja dogodkov. To negotovost prevzema prav podjetnik (Drnovšek, 2005, str. 28).

Bolton in Thompson (v Thompson, 2004, str. 244) opredeljujeta podjetnika kot osebo, ki stalno ustvarja in inovira s ciljem ustvariti vrednost na podlagi zaznanih tržnih priložnosti. Ustvarjena vrednost je lahko ekonomske, socialne ali umetniške narave.

1.2.2 Lastnosti podjetnikov

Sahlman in Stevenson (1992) razumeta podjetništvo kot način upravljanja, ki vključuje odkrivanje priložnosti ne glede na to, s kakšnimi viri v danem trenutku razpolagamo. Prav podjetniki so tisti posamezniki, ki so sposobni odkriti poslovno priložnost, znajo pridobiti potrebna finančna sredstva, izpeljejo poslovni načrt in na koncu ustvarijo dobiček. Vprašanje pa je, kakšni so ti podjetniki kot ljudje in katere lastnosti jih razlikujejo od ostalih.

Kot pravi Kostanjevec (2005, str. 9), se nekateri ljudje že rodijo kot podjetniki, okolje pa je potem tisto, ki spodbuja ali pa zavira njihove podjetniške aktivnosti. Navdušenost podjetnika in njegov pozitiven pristop k podjetniškim aktivnostim sta zanj ključna, ko se spopadajo s težavami in padci, ki so sestavni del podjetniškega procesa. Samo s takšnim načinom razmišljanja in vedenja lahko podjetniki zaobidejo vse težave, ki se pojavljajo na njihovi poslovni poti.

1.2.2.1 Lastnosti klasičnih podjetnikov

Psihološke teorije domnevajo, da imajo podjetniki osebne lastnosti, ki so prirojene. Potreba po neodvisnosti, po dosežkih, nadzor, naklonjenost tveganju in delovne vrednote so tiste lastnosti, ki jih razlikujejo od drugih ljudi. Problem, ki se pojavlja, je ta, da ne obstaja psihološki model, ki bi bil podprt z empiričnimi raziskavami na to temo. Kljub temu raziskovalci s tega področja še vedno menijo, da bo uspešnost novega podjetja v veliki meri odvisna od nadarjenosti in vedenja podjetnika, ki podjetje dejansko vodi, ob tem pa mu pomaga tudi njegov tim (Timmons & Spinelli, 2004, str. 700).

Timmons pravi, da ljudi motivirajo tri osnovna vodila (Timmons, 1990, str. 162):

- potreba po uspehu, kar predstavlja potrebo po tem, da posameznik prekaša samega sebe in stalno stremi k osebnemu napredku; tekmovalnost samega s seboj; ko si postavi cilje, jih poskuša doseči in preseči, kar ga osrečuje, ob tem pa se počuti uspešnega; v tem primeru je to subjektivno merilo;
- potreba po moči, ki se kaže v tem, da ima vpliv in avtoriteto nad drugimi;
- potreba po povezovanju z drugimi ljudmi s ciljem ustvarjanja medsebojnih povezav in prijateljstev z drugimi.

V Tabeli 3 predstavljam šest dominantnih tem, ki določajo lastnosti podjetnikov.

Tabela 3: Šest dominantnih tem, ki določajo značilnosti in obnašanje podjetnikov

TEMA	STALIŠČA IN OBNAŠANJE
Predanost in odločnost	Vztrajnost in čvrstost odločitev, sposobnost hitrega odločanja, izrazita tekmovalnost pri doseganju ciljev, vztrajnost pri reševanju problemov, disciplina, pripravljenost na sprejemanje osebne odpovedi, popolnoma se posveti problemom.
»Obsedenost« s priložnostmi	Dobro poznavanje potreb potrošnikov, tržna naravnost, usmerjenost na ustvarjanje in večanje vrednosti.
Obvladovanje tveganja, negotovosti in nejasnosti	Preračunljivo sprejemanje tveganja, zmanjševanje in delitev tveganja, obvladovanje negotovosti in odsotnosti strukture, obvladovanje stresa in konflikta, sposobnost reševanja problemov in njihovega povezovanja z rešitvami.
Ustvarjalnost, opiranje nase in sposobnost prilagajanja	Nekonvencionalnost, odprtost in lateralno razmišljanje, nezadovoljstvo s stanjem status-quo, sposobnost prilagajanja in sprejemanja sprememb, kreativnost pri premagovanju problemov, sposobnost učenja, brez strahu pred neuspehom, sposobnost ugotavljanja bistva in ključnih podatkov.
Motiviranost za odličnost	Usmerjenost k ciljem in rezultatom, težnja k dosežkom in rasti, majhna potreba po statusu in moči, pripravljenost pomagati drugim (nasproti konkuriranju) zaveda se prednosti in slabosti, videnje stvari v pravi luči in ima smisel za humor.
Sposobnost vodenja	Posle začenja sam, timski »igralec«, je navdih drugim, z ljudmi ravna tako kot želi, da bi drugi ravnali z njim, dobiček deli z vsemi odgovornimi, zanesljiva, poštena in izkušena oseba, ni »volk samotar«, nadarjen učenec in učitelj, potrpežljiv in resen.

Vir: J. A. Timmons & S. Spinelli, *New Venture Creation*, 2004, str. 250.

Ob navedenih šestih osnovnih temah lastnosti podjetnikov obstajajo še druge značilnosti, ki so prav tako zaželeni in jih je težko pridobiti. Te lastnosti so takšne, ki jih ima le redkokateri podjetnik, saj se jih ne da naučiti, in sicer (Rebernik, Duh, Belak, Lipičnik, & Mulej, 1997, str. 34): energija, zdravje, čustvena stabilnost, ustvarjalnost in inovativnost, inteligenca, sposobnost navdihovati druge, vrednote.

Thompson (1999, str. 209–212) je opisal deset ključnih značilnosti podjetnika, ki jih v nadaljevanju predstavljam.

- Podjetnik je oseba z vizijo in oseba, ki prepozna in realizira novo priložnost.
- Podjetnik je nekdo, ki ustvarja razliko med predhodnim in obstoječim stanjem.
- Podjetniki so tisti, ki imajo svojstven način delovanja, spoznavanja priložnosti in negotovosti pri ustvarjanju novih proizvodov in storitev, načinov zadovoljevanja potreb kupcev v podjetju, ki so ga sami ustvarili, ali v že obstoječem podjetju.
- Podjetnik je tisti, ki najde sredstva za uresničitev podjetniške priložnosti, in je tisti, ki ustvarja dodano vrednost.

- Podjetniki so dobri v ustvarjanju poslovnih mrež. So tisti, ki imajo znanje, imajo dobre poslovne zveze in vedo, kje lahko pridobijo finančna sredstva za uresničitev podjetniške priložnosti.
- Podjetniki ustvarjajo finančni in socialni kapital.
- Podjetniki tvegajo. Kar ne predstavlja tveganja, podjetniku ne predstavlja izziva. Vendar običajno tvegajo toliko, kolikor se tega tveganja zavedajo in razumejo. Razmeroma malo je podjetnikov pustolovcev, ki ne preverijo in analizirajo tveganj ter s tem bolj tvegajo realizacijo poslovne priložnosti.
- Podjetniki so motivirani za uspeh. So odločni in samozavestni, kar jim običajno prinaša uspeh. Pretirana samozavest lahko na drugi strani prinese neuspeh, v kolikor razumno ne analizirajo vseh potencialnih tveganj in ne poiščejo pomoči, dokler je še možno.
- Uspešen podjetnik je tisti, ki uspešno preide čez ovire, ki jih ima na poti do realizacije podjetniške priložnosti.
- Podjetniki so kreativni in inovativni.

Podjetniki so posamezniki, ki upravljajo poslovanje v podjetjih s ciljem rasti podjetja, z močnimi vodstvenimi in podjetniškimi sposobnostmi, na trgu, kjer jih običajno spremlja močna konkurenca majhnih in velikih podjetij. Prav to določa okvir za obravnavo pojavov, kot so konkurenčna prednost, gospodarske spremembe in inovacije, ki so ključna področja podjetniških raziskav. V večini majhnih podjetij, še posebej v mikropodjetjih, kjer je zaposlenih manj kot deset ljudi, je vodilna oseba običajno tudi glavni lastnik podjetja. Splošno znano je, da so te vodilne osebe v večini raje osredotočene na obstoj podjetja kot pa na rast in razvoj. Podjetniška strast običajno usahne, ko se podjetje v določeni meri stabilizira. Posledično se je veliko raziskav iz tega področja usmerilo na raziskovanje lastnosti, ki določajo podjetniške osebe ali podjetja (Gray, 2002, str. 62).

1.2.2.2 Lastnosti notranjih podjetnikov

Nesporno dejstvo je, da notranje podjetništvo ne more obstajati brez notranjega podjetnika. Pinchot (1985, str. 3–10) je notranjega podjetnika označil kot inovativno in ustvarjalno osebo, ki spremeni ideje v donosno realnost s pomočjo in v okviru podjetja, v katerem deluje. Mora pa upoštevati interese podjetja, njegovega vodstva in zaposlenih ter s tem omejitve, ki jih ima pri izvajanju podjetniških aktivnosti. Zelo pomembno je, da se je v samem procesu razvijanja podjetniške ideje sposoben pogajati z vodstvom, da lahko dejansko tudi uresniči svojo idejo.

Hisrich in Peters (1992, str. 515) sta predstavila sedem lastnosti, ki jih ima notranji podjetnik in jih opisujem v nadaljevanju. Zanju ima notranji podjetnik vsa znanja, ki jih potrebuje, in sicer: znanja tehnoloških in proizvodnih procesov, trženja in izdelave ter predstavitve poslovnega načrta. Odlikujejo ga dobre sposobnosti vodenja in zna izbirati prave ljudi. Je ustvarjalen. Je vizionarski in je oseba, ki si upa sanjati tisto, česar si drugi ne, in je zmožen tudi druge prepričati v svoje sanje. Je oseba, ki izkoristi prednosti, ki jih

nudi podjetje, v katerem deluje, in obenem zna zaobiti skrite slabosti. Razume in upošteva probleme podjetja, v katerem deluje. Zavedati se mora, da ni samostojen in neodvisen in da še vedno spada v sistem, v katerem deluje. Spodbujati mora timsko delo, mora biti dober pogajalec in diplomat. Notranji podjetnik mora biti odprt za predloge drugih, da snuje močno koalicijo, ki ga podpira in spodbuja. V podjetju mora prepoznati tiste, ki so na njegovi strani, in pa tudi tiste, ki niso. Analizirati mora njihove potrebe. Znati mora najti načine, kako jih pritegne na svojo stran, k sodelovanju ali pa vsaj preprečiti njihov negativni vpliv. Zelo pomembno je, da si pridobi zaupanje vplivnih managerjev v podjetju, v katerem deluje, in zunaj njega. Ključno zanj je, da snuje mrežo znanstev, preko katerih lahko pridobi vire in informacije za uresničitev podjetniških idej. Mora biti vztrajen, saj se v začetnih fazah realizacije poslovne ideje velikokrat pojavijo ovire in frustracije, ki jih lahko premaga le z vztrajnostjo. Glavna pomoč in podpora pri tem mu je podjetniški tim, ki ga je snoval.

1.2.2.3 Podjetniški potencial

Vtič Vraničar (2000 str. 36–39) pravi, da morajo biti za razvoj podjetniškega potenciala posameznika izpolnjeni ekonomski in neekonomski pogoji, in sicer:

- Ekonomske pogoje predstavljajo poslovna priložnost, trg in tržna konkurenca, pogoji za dostop do virov sredstev, tržno gospodarstvo in motiv za ustvarjanje dobička. Ključno je torej, da se najde priložnost in se jo oceni, preden jo posameznik izkoristi. Značilnost poslovne priložnosti je, da je trajna, privlačna, pravočasno opažena in povezana z izdelkom oziroma storitvijo, ki ustvarja dodano vrednost za kupca. Posameznik išče tiste poslovne priložnosti, ki jih drugi niso opazili. Ključna je tudi možnost vključevanja v mednarodne gospodarske tokove in v povezavi s tem obstoj mednarodne konkurence. Bančna posojila in druge organizacije, ki financirajo tvegane naložbe, so tako imenovani viri sredstev. Okolje v podjetju mora spodbujati posameznike, da so podjetniško usmerjeni, ključna pri tem je prav podjetniška miselnost, ki usmerja posameznike k tovrstnim aktivnostim. Nagrada za podjetnika je podjetniški dobiček, ki je rezultat tega, da je uspešno opravil podjetniško funkcijo in prevzel tveganje. Pomembno pri tem je tudi, da je znal izkoristiti poslovno priložnost, ki je drugi niso niti zaznali.
- Neekonomski pogoji, ki ustvarjajo podjetniški potencial posameznika so izobrazba, družina, starost, vpliv posameznikovih mrež, institucionalno okolje, podjetniške vrednote, podjetniška kultura in motivacija za podjetništvo. Povprečno so podjetniki enako izobraženi kot splošna populacija. Učenje in spodbuda staršev ter učiteljev že v najzgodnejših letih so za razvoj podjetniških lastnosti pri posamezniku zelo pomembni. Nadalje se razvija nastanek podjetnikov z določenimi predmeti o podjetništvu v šolah in na fakultetah. Glede na raziskave naj bi bili podjetniki običajno najstarejši otroci v družini, in da so starši, ki so podjetniki, velikokrat vzor otrokom ter jih s tem

spodbujajo k podjetniškim aktivnostim. Obstajajo različne raziskave o starosti podjetnikov. Največkrat se pojavljajo podjetniki, ki so srednjih let, ki že imajo pridobljena določena znanja in izkušnje. Zelo pomembno je tudi, da ima posameznik razpredeno mrežo poznanstev, ki ga podpira in spodbuja, tudi kadar mu gre slabo. Zelo pomembno pri vsem tem je, da sta okolje in politični sistem podjetniško usmerjena in spodbudna za tovrstne aktivnosti. Nadalje pravi, da so najpomembnejše podjetniške vrednote inovativnost, diverzifikacija, prevzemanje tveganja, sprejemanje odločitev, nenehno učenje in mreženje.

1.2.3 Tipi podjetnikov

Ključni dejavniki podjetništva so ljudje. Običajno naj bi bili uspešni podjetniki kreativne, poslovne in k rešitvam usmerjene osebe. Zato v nadaljevanju najprej predstavljam uspešnega podjetnika, za katerega sicer ne moremo dobesedno reči, da je to tip podjetnika. Ker pa avtorji dajejo poseben pomen tudi temu, ga na tem mest predstavljam. Nato opisujem še tipične in dinamične podjetnike.

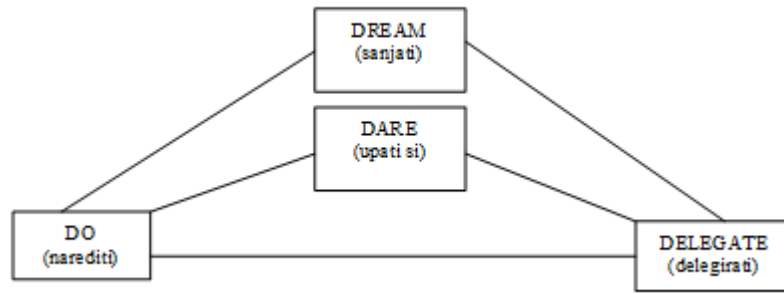
1.2.3.1 Uspešni podjetniki

Uspešni podjetniki so kreativne osebe in stremijo k strateškim odločitvam. Vprašanja povezana z dnevnimi zadevami v zvezi s poslovanjem naj ne bi bila prioriteta pri njihovem delu, temveč se morajo usmerjati predvsem na razvoj podjetja v prihodnosti, na usmerjenost glede proizvodov in storitev, na usmerjenost glede financiranja, vodenja in organiziranosti podjetja. Podjetnik je tisti, ki stalno stremi k ustvarjanju in inovativnem delovanju, saj je tisti, ki tvori nove podjetniške in organizacijske oblike. Uspešni podjetniki so poslovne osebe, saj so usmerjeni h kupcem in so z njimi v tesni povezavi. Njihova skrb je, da proizvodnja poteka nemoteno, da dejansko delujejo vse funkcije, ki so povezane s poslovanjem podjetja, da so strateško usmerjeni glede kupcev, proizvodov ali storitev ter s tem skrbijo za dolgoročen razvoj podjetja. Podjetnik je tudi tisti, ki zna reševati konflikte (Tajnikar, 2000, str. 79–81).

Rebernik et al. (1997, str. 36) opisujejo uspešnega podjetnika s štirimi dimenzijami, kar prikazujem v Sliki 5. Pravijo, da naj bi bili uspešni tisti podjetniki, ki hkrati obvladujejo vse štiri podjetniške dimenzije:

- DREAM – sanjati mora svoje sanje, mora biti vizionarski in vedeti, kaj želi;
- DARE – mora imeti pogum uresničiti svoje sanje ali vizije, ki jih ima;
- DO – samo sanje niso dovolj, mora znati narediti, kar si je zamislil;
- DELEGATE – znati mora delegirati naloge, ker vsega sam ne more narediti, zadolžiti mora sodelavce, da stvari opravijo namesto njega.

Slika 5: Dimenzije štiridimenzionalnega podjetnika



Vir: M. Rebernik et al., *Podjetništvo in management malih podjetij*, 1997, str. 27.

1.2.3.2 Tipični in dinamični podjetniki

Za lažje razumevanje in predstavo najprej v Tabeli 4 prikazujem ključne razlike med tipičnim in dinamičnim podjetnikom.

Tabela 4: Primerjava tipičnega in dinamičnega podjetnika

TIPIČNI PODJETNIK	DINAMIČNI PODJETNIK
Prvi podjetniški poskus.	Že ima podjetniške izkušnje.
Prepozno išče strokovno pomoč.	Išče pomoč, preden nastanejo težave.
Ne ve, kakšen nasvet potrebuje.	Ve, kakšne nasvete potrebuje.
Se čuti sposobnega za reševanje vseh problemov.	Pozna svoje slabosti.
Ne ve, kje lahko dobi nasvet.	Ve, kje lahko dobi nasvet.
Nima ključnih znanj.	Ima ključna znanja.
Zanima ga proizvodnja.	Usmerjen v dobiček in posel.
Skrbi za kakovost proizvodnje.	Kakovost je ena od njegovih skrbi.
Še kar usposobljen.	Malo bolje izobražen.

Vir: M. Tajnikar, *Tvegano poslovanje*, 2000, str. 85.

Iz Tabele 4 lahko razberemo, da je za tipične podjetnike značilno, da prvič stopajo v svet podjetništva. Večino časa, tako na začetku kot tudi kasneje, posvečajo poteku proizvodnje in njeni kakovosti. Namreč cilj, h kateremu stremi tipični podjetnik, je kakovosten proizvod, ki ga proizvede v svoji lastni proizvodnji. Na svoj proizvod se s tehničnega in tehnološkega vidika zelo razume. Na drugi strani mu je poznavanje trga in trženjskih orodij tuje, še manjše pa je njegovo vedenje o financah in kadrih. Ker pa je prisiljen reševati vsakodnevna poslovna vprašanja, pa se zelo hitro počuti izjemno kompetentnega za reševanje teh v podjetju. Ključni dejavnik, zakaj tipični podjetnik nikoli ne preraste v dinamičnega, je prav nepoznavanje neproizvodnih poslovnih funkcij, kot so nabava, prodaja, organizacija, trženje, kadrovanje in finance v podjetju. Problem pri tipičnem podjetniku je tudi ta, da se niti ne zaveda, katerih znanj mu primanjkuje, za profesionalno pomoč pa vpraša prepozno, šele ob nastopu problemov, kar je zelo nevarno za obstoj podjetja (Tajnikar, 2000, str. 78–91).

Dinamični podjetniki v nasprotju s tipičnimi podjetniki posedujejo precej več znanja in izkušenj s podjetništvom. Zelo pogosto med uspešnimi podjetniki najdemo posameznike, ki so v svojih poslih pred tem že propadli, a so se na napakah precej naučili, in to se ne smatra kot negativni dejavnik pri novih podjetniških podvigih. Dinamični podjetnik ne vodi proizvodne funkcije v podjetju in je zadovoljen, če jo vodijo drugi, sam pa se ukvarja s tistimi dejavnostmi, ki so njemu ključne za razvoj in uspešnost podjetja: to je dobičkonosen proizvod in da obstaja ustrezno proizvodno znanje. Sam sicer specializiranih tehnoloških znanj nima. Dinamični podjetnik poseduje vsa potrebna znanja, tako s področja trženja, prodaje, nabave, organizacije, financ in kadrovanja. S temi znanji lahko v primerjavi s tipičnim podjetnikom učinkoviteje vodi vse poslovne funkcije v podjetju. To mu tudi omogoča, da zna reševati probleme in jih tudi zazna, še preden se pojavijo. Na tej točki uporabi svoja lastna znanja in stremi k temu, da vodi podjetje tako, da se izogne problemom. Dinamičen podjetnik je sposoben poiskati strokovno pomoč, ko sam predvidi, da nima vseh potrebnih znanj. Izobrazba ni glavni dejavnik razlik med dinamičnim in tipičnim podjetnikom, temveč se v precejšnji meri razlike povezuje prav z osebnimi lastnostmi posameznikov v svetu podjetništva (Tajnikar, 2000, str. 78–91).

2 MANAGEMENT V PODJETJU

Management je dejavnost, ki je nujno potrebna za učinkovito izvajanje poslovnih aktivnosti v podjetju. Managerji usmerjajo ljudi v podjetju in oblikujejo bistvene smernice poslovanja, so odgovorni ljudje, ki skrbijo za to, da kar se mora zgoditi, se dejansko zgodi v podjetju. Na kakšen način bodo realizirali zastavljene cilje, je stvar posameznika (Carson et al., 1995, str. 31).

Ključno pri managementu je to, da se usmerja v ljudi. Management mora delovati motivacijsko, da združi med seboj posameznike, da stremijo k istemu cilju. To je bistveni element, zakaj se ljudje združujejo v podjetja, in pa tudi pokazatelj, da je vodenje ljudi odločilni faktor pri uspešnosti podjetja. Podjetje mora imeti jasno zastavljene cilje in vizijo, ki ji morajo slediti vsi v podjetju. Brez skupnih ciljev podjetje ne more obstajati. Osnovna naloga managementa je, da snuje in implementira vizijo in cilje v poslovanje podjetja. Management mora omogočiti, da posamezniki lahko v podjetju razvijajo svoje sposobnosti in se izobražujejo, mora postaviti temeljne odgovornosti vsakemu zaposlenemu. Naloga managementa je tudi, da spodbuja komunikacijo med zaposlenimi, da vsak razume, kaj mora narediti za drugega in za podjetje. Istočasno mora vsak posameznik vedeti, kaj lahko pričakuje od sodelavcev v podjetju (Izgoršek, 2011, str. 86–87).

2.1 Opredelitev managementa

V strokovni literaturi zasledimo precej definicij managementa, ki temeljijo na skupnih osnovah. Zato predstavljam določene definicije managementa domačih in tujih avtorjev.

Management predstavlja usklajevanje poslovnih aktivnosti v podjetju, ki so temelj za njegovo uspešnost in učinkovitost. Predstavlja proces, v katerem se morajo posamezni akterji, ki so vanj vključeni, odločati, načrtovati, osmišljati, usmerjati, razporejati vire, voditi, nadzorovati in vrednotiti izvajanje poslovnih aktivnosti v podjetju (Črepnjak, 2009, str. 9).

Možina et al. (2002, str. 15– 16) razlagajo, da ima management povezovalno in usklajevalno funkcijo drugih podsistemov v podjetju, saj ta:

- usklajuje kadrovske, materialne in finančne vire s cilji podjetja,
- povezuje podjetje z zunanjim okoljem in njegovo odzivanje na potrebe družbe,
- razvija organizacijsko razpoloženje, kar pripomore k doseganju individualnih in skupnih ciljev,
- učinkovito opravlja naloge načrtovanja, financiranja, organiziranja, izvajanja, spremljanja in nadziranja,
- izpeljuje razvojne, informacijske in odločitvene dejavnosti.

Drucker (2001, str. 19) opredeljuje management kot zelo natančno opredeljen organ v organizaciji. Pravi, da je za vsako posamezno organizacijo poseben, a hkrati zelo podoben vsem drugim organizacijam. Pravi, da mora biti management operativno opredeljen, tako da zajame celoten proces. Cilj managementa je strmeti k rezultatom in uspešnosti podjetja skozi celotno verigo vrednosti podjetja.

Drucker (2001, str. 48) v svojem delu *Managerski izzivi v 21. stoletju* zaključí z definicijo nove paradigme managementa: »Odgovornost in prizadevanja managementa morajo zajeti vse, kar ima kakršenkoli vpliv na uspešnost ustanove in njenih rezultatov – ne glede na to, ali je to pod nadzorom ustanove ali popolnoma zunaj njenega nadzora.«

Nemški avtor Kreitner (1989, str. 9) je management opredelil kot proces doseganja ciljev organizacije v sodelovanju s sodelavci, v turbulentnem okolju, v katerem deluje. Ključno pri tem procesu je, kako najučinkoviteje izrabiti razpoložljive vire. Enakega mnenja je tudi ameriški avtor Certo (1992, str. 8), ki pravi, da je management proces dela, s katerim lahko dosežemo cilje organizacije s pomočjo sodelavcev in ostalih internih resursov organizacije.

Certo (1992, str. 8) podaja pregled sodobnih definicij managementa drugih ameriških avtorjev, in sicer:

- Massie in Douglas pravita, da je management proces, v katerem ena skupina usmerja delovanje drugih, v smeri doseganja istih ciljev;
- Sisk razlaga management kot koordinacijo vseh razpoložljivih virov preko procesa planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja za doseganje istih ciljev;

- Koonts in O'Donnell opisujeta management kot oblikovanje učinkovitega okolja za delo ljudi v formalnih organizacijskih skupinah;
- Doonelly, Gibson in Ivanchevich razlagajo management kot neposredno aktivnost posameznika ali skupine s ciljem koordinacije aktivnosti drugih, ki jih ena sama oseba ne more opraviti.

Možina, Bernik, Merkač Skok in Svetic (2000, str. 43) navajajo Higginsa, ki predstavlja management kot ustvarjalno reševanje problemov. Ti se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov. Cilj tega je doseganje poslanstva, razvoja in ciljev podjetja.

Dimovski, Penger, & Žnidaršič (2005, str. 3) navajajo Dafta, ki razlaga management kot doseganje ciljev organizacije na način, ki je uspešen in učinkovit. Podpora za doseganje ciljev je proces planiranja, organiziranja, vodenja in nadziranja virov, s katerimi organizacija razpolaga. Ta definicija managementa podaja dve ugotovitvi. Prva, da je proces managementa sestavljen iz štirih temeljnih funkcij: planiranja, organiziranja, vodenja in nadziranja. Drugič, da je glavna naloga managementa doseganje ciljev na učinkovit in uspešen način.

Management zasledimo v vsakem podjetju. Vsako podjetje ima svojstvene značilnosti in prav te vplivajo na managerje ter zaposlene v teh podjetjih. Od managementa se zahteva trdnost pri delu in odločanju, na drugi strani pa veliko mero fleksibilnosti, razumevanja in osredotočanja na današnje in jutrišnje probleme organizacije. Uspešen management je tisti, ki dobro pozna in izrablja obstoječe vire ter pogoje dela v podjetju, na drugi strani pa išče nove priložnosti, znanja in izkušnje. Vse to pripomore k dodani vrednosti za zaposlene v podjetju in vsem tistim, ki so s podjetjem povezani (Možina et al., 2002, str. 13).

2.2 Funkcije managementa

Precej tujih avtorjev, ki so se ukvarjali s procesom managementa, opredeljuje proces managementa kot sestav štirih temeljnih funkcij, in sicer: planiranja, organiziranja, vodenja in nadziranja. Nekateri avtorji so štirim funkcijam managementa dodali še funkcijo kadrovanja (Dimovski et al., 2005, str. 4). Dimovski et al. (2005, str. 4) navajajo tudi Fayola, ki je opredelil proces managementa kot proces petih temeljnih funkcij, in sicer: funkcije predvidevanja, planiranja, organiziranja, vodenja, koordiniranja. Kljub vsemu sodobni vidiki postavljajo v ospredje štiri temeljne funkcije, kot jih navaja Daft (v Dimovski et al., 2005, str. 5), in jih predstavljam v nadaljevanju.

2.2.1 Planiranje

Pri planiranju gre za določanje ciljev za doseganje rezultatov v prihodnosti pa tudi za odločanje o ključnih delovnih nalogah, ki jih je potrebno izpolniti. Za oboje pa je

pomembno, kakšne vire bomo rabili za uresničitev zastavljenih ciljev (Dimovski et al., 2005, str. 5). Planiranje vsebuje predvidevanje o nadaljnjem razvoju podjetja, o viziji, strateških in taktičnih ciljih. Pri planiranju je pomembno tudi določanje operativnih ciljev posameznikom, ki sodelujejo v managerskem timu. Poleg tega je potrebno vzeti v zakup, da na rast podjetij vplivajo tako zunanje kot notranje spremenljivke. Med zunanje spremenljivke spadajo splošni gospodarski pogoji, značilnosti panoge, poslovne priložnosti in zunanje ekonomije. Med notranje spremenljivke uvrščamo širino proizvodnega programa, razpoložljivost virov, razmestitev virov, organizacijo podjetja in upravljavsko managersko strukturo (Možina et al., 2000, str. 43).

V literaturi zasledimo več razlag planiranja. Vedno pa je rdeča nit planiranja razmišljanje o nadaljnjem poslovanju podjetja s ciljem, da bi bilo čim uspešnejše. To pomeni odločanje danes za jutri. Planiranje delimo na del, ki usmerja podjetje, določa cilje in poti za doseganje teh ciljev, ter na del, ki poskuša na začetni poti doseči čim bolj učinkovito poslovanje (Možina et al., 2000, str. 45).

2.2.2 Organiziranje

Z organiziranjem razumemo kontinuirano in sistematično preučevanje poteka delovnih nalog, pa tudi problemov in odnosov ter iskanje ustreznih poti, načinov in metod dela za doseganje planiranih ciljev. Funkcija organiziranja v podjetju predstavlja stremenje k učinkoviti rabi vseh virov v podjetju s ciljem doseganja poslovnih ciljev (Možina et al., 2000, str. 45).

Možina et al. (2000, str. 45) delijo organiziranje na organiziranje lastnega dela in na organiziranje dela v skupini. Organiziranje lastnega dela predstavlja označevanje problemov glede na razporeditev in izkoriščanje delovnega časa, zaznavanja in reševanja delovnih problemov, delovnih priprav, intervjujev, shranjevanja podatkov, delovnih sestankov in podobno. Vodilni delavci imajo na razpolago kar nekaj tehnik za organiziranje lastnega dela: možnost hitrega branja in pomnjenja, sestavljanje beležk, zapisov, vodenje delovnih sestankov, vodenje razgovorov, pogajanj, pisanje poročil, tehnike odločanja, metode za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja in druge. Pri organiziranju dela v skupini lahko naletijo na probleme, ki so povezani z razporejanjem delovnih nalog sodelavcem, z odnosi med sodelavci, z učinkovitim spremljanjem dela, z vodenjem sestankov in z usklajevanjem stališč ter skupnim načrtovanjem delovnih opravil.

Funkcija organiziranja običajno sledi funkciji planiranja. Organiziranje predstavlja način, kako podjetje uresničuje zastavljene cilje in je proces, ki ustvarja medsebojne delovne odnose med zaposlenimi, ki omogočajo izvajanje del in nalog, definiranih v načrtih podjetja za doseganje zastavljenih ciljev (Dimovski et al., 2005, str. 5).

2.2.3 Vodenje

Vodja v podjetju usmerja svoje podrejene s pomočjo komuniciranja. Komuniciranje je stalna interakcija vseh posameznikov v podjetju, še posebno managerjev. Zelo pomembna spretnost managerja, ki jo mora zelo dobro obvladati, je komuniciranje. Poznati mora različne komunikacijske metode in pristope ter mreže. Da je manager dober v komuniciranju, mora zelo dobro obvladati govorno in pisno sporočanje, vodenje sestankov, obvladovanje pogajanj in razgovorov. Med temeljne dejavnike pri oblikovanju struktur, procesov in vodenju v organizaciji sodijo moč, vpliv, oblast, nadzor, avtoriteta in odgovornost (Možina et al., 2000, str. 95).

2.2.4 Nadziranje

Funkcija nadziranja pomeni nadziranje dela zaposlenih, preverjanje, ali podjetje dosega zastavljene cilje in izvaja korektivne ukrepe, če so ti potrebni. Manager mora jasno vedeti, ali je podjetje na pravi poti za doseganje načrtovanih ciljev. V današnjem času se vse bolj pojavlja trend, da se vse manj podjetij ukvarja z nadzorom zaposlenih z vrha navzdol, temveč stremijo k temu, da se zaposleni nadzirajo sami in odpravljajo svoje napake. Zato dajejo podjetja vse večji poudarek na usposabljanja in izobraževanja zaposlenih (Dimovski et al., 2005, str. 5–6).

2.3 Ravni managementa

V podjetju obstajajo dve skupini zaposlenih. Večino od njih predstavljajo specialisti. Strokovnjakom na svojem področju pravimo specialisti in v podjetju dejansko nekaj naredijo ter ustvarjajo uporabno vrednost. Na drugi strani so managerji, ki usklajujejo delo specialistov in prav to usklajevanje je srčika dela managerjev (Možina et al., 2002, str. 52).

Management lahko opredelimo tudi kot orodje za reševanje težav, s katerimi se sreča pri planiranju, organiziranju, vodenju in ocenjevanju razpoložljivih virov, ki jih potrebuje za doseganje ciljev podjetja, poslanstva in razvojne vizije podjetja (Kos, 2016).

Obstajajo tri osnovne ravni managementa (Dimovski et al., 2005, str. 8):

- višji management predstavljajo managerji, ki se nahajajo na vrhu hierarhične lestvice in odgovarjajo za celotno podjetje;
- srednji management se nahaja na srednji ravni in odgovarja za poslovne enote ter večje oddelke podjetja;
- nižji management je odgovoren za proizvodnjo proizvodov in storitev.

Za celotno organizacijo je odgovoren višji management, ki ga imenujemo tudi vrhnji management. Običajno ga sestavljajo predsednik uprave, pomočnik predsednika in

direktorji odsekov. Odgovoren je za definiranje strateških ciljev podjetja, snovanje in implementacijo strategij podjetja, spremljanje in analiziranje zunanjega okolja ter za sprejemanje dolgoročnih strateških odločitev, ki se navezujejo na podjetje kot celoto. Za realizacijo strategij in politik, ki jih določi vrhni management, je odgovoren srednji management. Ta usklajuje tudi dela nižjega managementa. Glavna naloga srednjega managementa je, da vzpostavi dobre medsebojne odnose med sodelavci, da spodbuja delo v timu in rešuje konflikte. Primeri srednjega managementa so običajno direktor sektorja, vodja sektorja in vodja oddelka. V zadnjem času se je delo srednjega managementa zelo spremenilo. Pretok informacij z višjega managementa navzdol poteka zelo počasi in ni več v skladu s sodobnimi merili. V današnjem času postaja piramida vse bolj sploščene oblike, saj se število srednjih managerjev zmanjšuje, ker se preusmerjajo v projektne managerje. Ti imajo sedaj odgovornost, da ustvarijo horizontalne organizacijske mreže. Nižji management je neposredno odgovoren za proizvodnjo izdelkov ali storitev. V njem največkrat zasledimo vodjo prodaje in nadzornika delovnega procesa. Administrativni delavci poročajo o delu, ki ga opravljajo, nižjemu managementu. Ta največ časa porabi, da uskladi delo svojih sodelavcev in je povezava med proizvodnjo ter ostalimi oddelki v podjetju (Dimovski et al., 2005, str. 8–9).

2.4 Od podjetnika do podjetniškega managerja

Manager je ključen člen vsakega podjetja in je tista oseba v podjetju, ki odloča, planira, vodi, organizira, usmerja in nadzoruje poslovanje. Za uspešno vodenje podjetja mora skrbeti za lastno izobraževanje in izobraževanje ostalih zaposlenih v podjetju ter mora biti usmerjen k novostim (Črepnjak, 2009, str. 2).

Managerji v podjetju morajo za uspešen razvoj spremeniti miselnost od administrativne k podjetniškemu načinu vodenja (Možina et al., 2000, str. 256). Howard Stevenson (v Brown et al., 2001, str. 954) namreč loči dva tipa upravljanja podjetja: podjetniški in managerski tip. Ker je to srčika mojega magistrskega dela, na tem mestu samo omenjam to delitev, natančneje pa jo predstavljam v poglavju 3.4.

V poglavju o tipih podjetnikov sem predstavila uspešnega podjetnika, zato menim, da je na tem mestu primerno, da predstavim še uspešnega managerja. Črepnjak (2009, str. 13) pravi, da je uspešen manager tisti vodja, ki snuje pozitivno delovno okolje, v katerem imajo zaposleni priložnost za visoke dosežke in spodbudo za lasten razvoj.

Ključne sestavine uspešnega managerja so strnili Možina et al. (2002, str. 29–31), za katere je uspešen manager tisti, ki je aktiven vodja, se ne izogiba izzivom in spremembam, stalno išče nove izzive, ideje, proizvode, storitve, išče nove rešitve za stare probleme, spodbuja učenje in razvoj znotraj podjetja, skrbi za lasten strokovni razvoj, ima voljo, da hitro ukrepa in daje možnost, da se dosežajo visoki rezultati. Manager je aktivni vodja in sodeluje pri vseh aktivnostih, ki se nanj navezujejo. Za managerja je zelo pomembno, da v

podjetju skrbi za pozitivno delovno vzdušje, da spodbuja izobraževanje in osebni razvoj zaposlenih ter spodbuja sodelovanje pri oblikovanju del in nalog. Imeti mora empatijo do zaposlenih, s katerimi sodeluje.

Iz vsega zgoraj napisanega lahko povzamem, da se lastnosti uspešnega managerja in uspešnega podjetnika prepletajo. Zato v nadaljevanju predstavljam podjetniškega managerja, kot ključnega izvajalca uspešnega podjetništva v podjetju.

Uspešen podjetniško naravnani manager se mora usposobiti za vsaj štiri vloge (Možina et al., 2000, str. 256):

- zaznavalca, ki pravočasno zazna vse pozitivne in negativne spremembe v svojem okolju,
- povezovalca, ki je sposoben povezati vse pospeševalne dejavnike v smiselno celoto,
- vodjo, ki je sposoben pridobivati in usmerjati vse prispevke članov tima na kakršnemkoli organizacijskem nivoju, ki vodi do skupnih ciljev,
- spodbujevalca, ki spodbuja sodelavce k sproščanju njihovih zmogljivosti in ustvarja ustvarjalno delovno ozračje.

Na drugi strani opisujemo podjetnika, ki je osnovni gradnik podjetništva. Pučko (1999, str. 3) pravi, da je podjetnik nosilec nastajanja tehnoloških sprememb v podjetju, da zagotavlja financiranje določenega posla, da prevzema tveganje in odloča o kombiniranju proizvodnih faktorjev za izvedbo posla. Pravi pa tudi, da podjetnik lahko opravlja tudi funkcijo managementa (ki naj bi bila v osnovni domeni le delo managerja) v podjetju. V podjetju je vedno manager tisti, ki opravlja delo managementa, lahko pa opravlja tudi določene naloge, ki se nanašajo na podjetniško funkcijo. Namreč ni vedno tako, da sta podjetniška in managerska funkcija v podjetju združeni v eni osebi ali timu. Od razmerji med lastniki kapitala podjetja in managementom podjetja je odvisno, koliko bo v podjetju dejansko enega in koliko drugega.

2.4.1 Vloge managerjev in podjetnikov

Ko analiziramo vloge in naloge podjetništva ter podjetnika, se pojmovanje vlog prepleta. Nekateri izenačujejo, druge ostro ločujejo poslovne osebnosti, kot so podjetnik, manager, kapitalist, lastnik in podobno dalje (Rebernik et al., 1997, str. 37). Nadalje Rebernik (1997, str. 37) povzema Coaseja, ki ločuje managerje in podjetnike tako, da je podjetnik tisti, ki ima iniciativo. To zanj pomeni, da napoveduje in deluje s pomočjo cenovnega mehanizma tako, da sklepa nove pogodbe. Zanj je bistvo managementa le v odzivanju na spremembe v cenah in razporejanju produkcijskih faktorjev, ki jih nadzira. Besedo podjetnik uporablja za osebe, ki v konkurenčnem sistemu, namesto cenovnega mehanizma, usmerjajo vire. V sklopu njegove institucionalne ekonomike razlaga podjetnika tako, da mora opravljati svojo funkcijo z manj stroški, kot bi jo opravljal trg. Pričakuje se, da je njegov podjetnik

tega zmožen. V kolikor ne, se je vedno možno vrniti na odprti trg, kjer podjetnik ni potreben.

Stevenson, Roberts in Grousbeck (1989) pravijo, da razlikovanje med managersko in podjetniško vlogo ter na ta način vodenimi podjetji pokaže, da podjetništvo kot ekonomska funkcija ni enostavna točka, temveč paleta obnašanj. Podjetja lahko z načinom vodenja in obnašanja ter naravo kulture in organizacijske klime ustvarijo ali uničijo podjetništvo. Od okolja, v katerem delujejo posamezniki, je odvisno, kako bo izkoristil možnosti, ki jih imajo na voljo. Betz (1987) pravi, da je vloga podjetnika odvisna tudi od položaja, v katerem se podjetje nahaja. V mladem podjetju lahko podjetniki bolj stopijo v ospredje in uveljavljajo lastno obnašanje in načine dela, v zrelem podjetju pa je odnos med podjetnikom in k stabilnosti usmerjenemu managerju bolj usklajen.

Določeni drugi avtorji poudarjajo, da je razlikovanje med vlogo managerja in vlogo podjetnika v tem, da podjetnika običajno opisujemo kot vodjo, managerja pa kot izvrševalca. Oba pa morata poznati svoje zmožnosti in cilje, poznati sebe in biti pripravljeni igrati svojo vlogo ter izkoriščati priložnosti, ki jih imata na voljo. Izkoriščanje priložnosti pomeni razumeti, da so podjetniške priložnosti odvisne od osebnostnih lastnosti in posameznikove aktivnosti (Možina et al., 2000, str. 279).

2.4.2 Razlike med managerji in podjetniki

Glede na definicijo managerja in podjetnika lahko rečemo, da med njima obstajajo podobnosti in razlike. Razlike so vidne v viziji, gledanju na razvoju podjetja, kreativnosti, dojemanju sistema in procesov podjetja (Kos, 2016).

- Podjetniki snujejo vizijo in poiščejo vire za realizacijo vizije. Managerji so pri uporabi teh virov uspešni in učinkoviti, da dosežejo zadane cilje in naloge.
- Managerji lastnikom predstavijo lastno videnje nadaljnega razvoja podjetja, kjer je optimizacija poslovanja, ki ga lastniki potrdijo ali pa tudi ne.
- Podjetniki so tisti, ki povzročajo spremembe, managerji na drugi strani se spremembam prilagajajo.
- Podjetniki so pri svojem delu kreativni, medtem ko so managerji racionalni, analitični in ciljno usmerjeni.
- Podjetniki so tisti, ki postavljajo sistem in pravila v podjetju, managerji pa delujejo v okviru obstoječega podjetja in sistema.
- Podjetniki oblikujejo procese na osnovi različnih možnosti in pod vplivom okolja. Managerji pri vodenju procesov upoštevajo vplive okolja.

Kos (2016) pravi, da je glavna razlika med podjetnikom in managerjem v vrednotah. Podjetniku so pomembne kreativne vrednote: svoboda, kreativnost in ustvarjalnost ter delovanje izven obstoječih okvirov. Da je manager pri svojem delu učinkovit, posega po

uporabi racionalnih in administrativnih prijemih. Pomembna razlika med managerjem in podjetnikom je tudi ta, da je management samo delovna sila, ki jo lastnik lahko na trgu najame.

Podobnosti med managerjem in podjetnikom so v osebnostnih lastnostih, veščinah in znanjih. To so določena tehnična znanja, različna poslovna znanja, pripravljenost na vseživljenjsko izobraževanje, znanje vodenja, znati morajo motivirati, poznati morajo socialne veščine v najširšem smislu, imeti morajo odlične komunikacijske sposobnosti, morajo biti dobri v retoriki, osredotočeni morajo biti na cilje in biti delavni ter vztrajni (Kos, 2016).

Teorija in praksa si vse večkrat zastavljata vprašanje, v čem se dejansko razlikuje podjetnik od managerja. Iz klasičnih definicij podjetništva lahko podjetnika in managerja prikažemo kot nasprotna pola na isti lestvici. Medtem ko manager optimalno izkorišča in usklajuje resurse z aktivnostmi, kot je načrtovanje, usmerjanje, nadziranje, podjetnik konstruktivno išče spremembe in ustvarja nove kombinacije. Drugače povedano, izboljševanje obstoječega je bolj administrativno delo, ukinjanje preživelega in iskanje novih tržnih priložnosti je podjetništvo (Možina et al., 2000, str. 278).

Managerji podjetniki so stalno usmerjeni v inoviranje, v iskanje novih poslovnih priložnosti, so zavezani spremembam, dobro prenašajo tveganja, vodijo in motivirajo svoje sodelavce, so dobri pogajalci in so zmožni prepričati tiste s finančnim kapitalom, s katerim financirajo svoje podjetniške ideje (Carson et al., 1995, str. 55). Avtorji Carson, Cromie, McGowan in Hill (1995, str. 55–58) jih opisujejo kot inovatorje in agente sprememb, kot iskalce poslovnih priložnosti, kot preračunljive prevzemnike tveganj, kot graditelje podjetniških timov, kot podjetniške vodje in kot pogajalce.

V nadaljevanju jih podrobneje opisujem, in sicer:

- Podjetniškega managerja kot inovatorja in agenta sprememb predstavlja klasična šola podjetništva, ki se usmerja v kreativnost, inovativnost in k stalnemu iskanju novih poslovnih priložnosti. Končni rezultat njegovega delovanja je neka sprememba, ki je lahko ali novo podjetje ali pa le prenova že obstoječega podjetja (Carson et al., 1995, str. 55).
- Eden od ključnih dejavnikov podjetniškega procesa so poslovne priložnosti, ki imajo potencial za razvoj v prihodnosti. Nova poslovna priložnost je lahko nov prodajni trg, nov proizvod ali storitev, nov proizvodni proces, nova dobavna veriga, nov poslovni proces v organizaciji, ki se razvija in raste. Podjetniki tako združijo svojo kreativnost, inovativnost s svojim vizionarskim videnjem potencialnih poslovnih priložnosti s ciljem zadovoljiti trg in njegove potrošnike. Takšni podjetniki tudi razumejo trg kot vir

za nove poslovne priložnosti in jih avtorji opisujejo kot k priložnostim usmerjene managerje (Carson et al., 1995, str. 55–56).

- Hitre spremembe v tehnologiji, socialnih in kulturnih normah, ekonomskih razmerah, življenju ljudi in hitra rast ter upad različnih trgov ter produktov ne le da ustvarjajo nove tržne priložnosti, temveč tudi predstavljajo visoko stopnjo tveganja v okolju. Za večino ljudi je takšno delovno okolje nesprejemljivo. K akciji usmerjenim podjetniškim managerjem pa predstavlja tovrstno okolje priložnost za nove podjetniške podvige. Značilnost podjetniški managerjev je, da znajo tržna tveganja obvladati do te mere, ki je za njih še sprejemljiva. Podjetniški managerji niso pogosto lastniki finančnih virov, ki jih vlagajo v svoja podjetja. Tvegajo predvsem svoj osebni ugled – ne samo v njihovih očeh, temveč tudi v očeh svojih poslovnih partnerjev. Delajo v okolju, ki ima lahko velik vpliv na njih same in na njihovo poslovno kariero. Predvsem zato predstavlja njihovo preračunljivo prevzemanje poslovnih tveganj enega ključnih dejavnikov v njihovem podjetniškem odločanju. Avtorji jih tako imenujejo kot preračunljive prevzemnike tveganj (Carson et al., 1995, str. 56).
- Uspešni podjetniški managerji tekmujejo sami s seboj, postavljajo si svoje lastne cilje, ki jih poskušajo doseči in preseči. So polni delovnega elana in enako pričakujejo tudi od drugih, s katerimi poslovno sodelujejo. Zavedajo se, da nimajo vseh znanj in izkušenj, ki so potrebne za uspešno vodenje podjetja. Dobri podjetniški managerji imajo izredno sposobnost snovanja podjetniških timov, kar pomeni, da v svoja podjetja zaposlujejo posameznike, ki zapolnjujejo njihovo vrzel v znanju. Takšne managerje avtorji imenujejo kot ustvarjalce podjetniških timov (Carson et al., 1995, str. 56).
- Slog upravljanja podjetniškega managerja največkrat zrcali njegove osebne lastnosti. Velikokrat se zdi, da je ta zelo personaliziran, centralno voden in avtokratičen. Vendar pa se uspešni podjetniški managerji zavedajo, da lahko le z zaposlovanjem ljudi, ki so strokovno usposobljeni in sposobni razmišljati »izven okvirja« podjetniškega managerja, dosežejo razvoj in rast podjetja. Podjetniški manager bo strmel k neavtokratičnemu vodenju ljudi v podjetju, spodbujal in motiviral bo posameznike k njihovem lastnemu uspehu, konfliktne razmere bo reševal s konstruktivnim nagovarjanjem, mediacijo in pogajanjem, z ostalimi bo delil zaslužen uspeh. Takšne managerje avtorji imenujejo kot podjetniške vodje (Carson et al., 1995, str. 57).
- Pridobitev potrebnih finančnih sredstev za uresničitev poslovne priložnosti je ključni del podjetniškega procesa. Uspešna realizacija poslovne priložnosti zahteva ustrezno financiranje, materialna sredstva, opremo in delovno silo. V največ primerih podjetniški managerji nimajo zadostnih sredstev za uresničitev podjetniških idej, zato so primorani, in to dobro znajo, navezati neposredne in posredne stike z različnimi investitorji, upniki in dobavitelji ter jih prepričati, da vložijo denarna sredstva v

financiranje novega posla oziroma potencialno dobre poslovne priložnosti. Prav pogajalske sposobnosti in izredna sposobnost navezovanja stikov podjetniških managerjev so srčika njihovega uspeha v pridobivanju teh sredstev. Avtorji takšne managerje imenujejo kot managerje pogajalce in managerje, kot navezovalce stikov (Carson et al., 1995, str. 57–58).

3 PODJETNIŠKA USMERJENOST

Podjetniška usmerjenost (angl. *entrepreneurial orientation*) predstavlja politike in prakse, ki zagotavljajo podlago za podjetniške odločitve in dejanja. Tako lahko podjetniško usmerjenost gledamo kot podjetniški proces strateških odločitev, ki je osnova za odločanje managementa v svojih odločitvah za nadaljnji razvoj in snovanje vizije ter konkurenčnih prednosti podjetja (Masona, Floreana, Miania, Beltramea, & Cappellettoa, 2015, str. 1649).

3.1 Opredelitev podjetniške usmerjenosti

Podjetniška usmerjenost je definirana kot proces, ki vključuje določene aktivnosti, ki vodijo k ustanovitvi novega podjetja. Podjetniška usmerjenost je merjena na individualni ravni in je povezana s kategorično usmerjenostjo ter predstavlja voljo nekoga, ki vodi novo podjetje (Liao, Murphy, & Welsch, 2005, str. 32). Razlika med podjetniško usmerjenostjo (angl. *entrepreneurial orientation*) in podjetništvom je zelo podobna tisti na področju strateškega upravljanja med procesi in vsebino (Lumpkin & Dess, 1996, str. 136). Drnovšek (2002, str. 63) pravi, da je razlika med podjetništvom in podjetniško usmerjenostjo v tem, da podjetništvo povezujemo z enkratnim podjetniškim podvigom, da gre pri podjetništvu za identificiranje in implementacijo zaznanih podjetniških priložnosti, medtem ko na drugi strani podjetniška usmerjenost predstavlja proces strategij in taktik podjetja.

3.2 Dimenzije podjetniške usmerjenosti

Koncept podjetniške usmerjenosti izhaja iz dela Millerja (1983, str. 770), ki je opredelil podjetniško usmerjenost s tremi dimenzijami, inovativnostjo, proaktivnostjo in prevzemanjem tveganja. To delo se je izkazalo za prvinsko na tem področju in je bilo največkrat uporabljeno kot podlaga v kasnejših raziskavah. Večina študij je uporabila prvotno opredeljene tri dimenzije, nekatere pa so uporabile pet dimenzij (Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009, str. 762).

Lumpkin in Dess (1996, 139–140) sta tako trem prvotnim dimenzijam dodala še konkurenčno agresivnost in avtonomijo. Omenjena avtorja zagovarjata ločeno proučevanje posameznih dimenzij. Dimenzije se namreč lahko spreminjajo neodvisno ena od druge.

Mnenja sta, da je unidimenzionalna konceptualizacija podjetniške usmerjenosti preozka, da bi pojasnila nekatere vrste podjetništva (Drnovšek, 2002, str. 65).

Tako poznamo pet dimenzij podjetniške usmerjenosti: inovativnost, avtonomija, sprejemanje podjetniškega tveganja, konkurenčna agresivnost in proaktivnost (Lumpkin & Dess, 1996, str. 136).

3.2.1 Inovativnost

Inovativnosti je pojem, s katerim lahko razlagamo in pojmujeemo podjetništvo. Inovativnost predstavlja usmerjenost podjetja, da podpira inovativne in nove ideje, eksperimente kreativnih procesov, ki predstavljajo potencial za nove proizvode, storitve, tehnološke in druge procese. Inovativnost predstavlja željo po tem, da odstopi od obstoječih tehnologij ali praks v smeri boljšega in učinkovitejšega (Dess & Lumpkin, 1996, str. 142). Kot že omenjeno v poglavju 1.1.1, ko opisujem definicije podjetništva, je prvi v teoriji opisal pojem inovacije klasik ekonomske teorije Schumpeter (1934). Veliko raziskovalcev je prepoznalo kreativnost in inovativnost kot pogoj, ki je neločljivo povezan s podjetništvom, in prav to ločuje podjetnike od managerjev (Wijewardena, Nanayakkara, & De Zoysa, 2008, str. 152). Inovativnost kot prva dimenzija stopnje podjetništva se nanaša na generiranje novih idej, ki bodo spodbudile proizvodnjo novih proizvodov, storitev in novih tehnologij (Erasmus & Scheepers, 2008, str. 233).

3.2.2 Avtonomija

Avtonomija se nanaša na samostojno akcijo posameznika ali skupine, ki odkrije novo idejo ali vizijo, ki jo spremlja vse do zaključka. V velikem podjetju pomeni avtonomija svobodo posameznika ali skupine, da udeležajo kreativnost in razvijajo obetajoče nove ideje. Skozi ves proces ima izvajalec podjetniške aktivnosti v podjetju svobodo samostojnega reagiranja, odločanja in izvajanja (Dess & Lumpkin, 1996, str. 140). V sklopu podjetniške usmerjenosti ima zelo pomembno vlogo pri krepitvi obstoječih konkurenčnih prednosti podjetja in izboljšanju poslovnih usmeritev. Je ključna za spodbujanje inovativnosti, spodbujanje začetnih podjetniških vlaganj, izboljšuje konkurenčnost in uspešnost podjetij (Gomezelj Omerzel & Kostanjevec, 2013, str. 30).

3.2.3 Sprejemanje podjetniškega tveganja

Sprejemanje podjetniškega tveganja lahko definiramo kot sprejemanje odločitev, preden ima podjetje ali posameznik na voljo vse potrebne informacije. Podjetje, ki ni usmerjeno k tveganju, zamuja pri uvajanju novih izdelkov in storitev ter ne izkorišča tržnih priložnosti. Zgodovinsko gledano je tveganje prva lastnost, ki so jo pripisali podjetnikom (Gomezelj Omerzel & Kostanjevec, 2013, str. 30). Sprejemanje tveganj predstavlja, v kolikšni meri je posameznik odločen in koliko poguma ima, da financira poslovne priložnosti z negotovim

izidom. Lahko si pomaga s temeljito analizo trga, z zaposlovanjem usposobljenih posameznikov in drugimi strategijami (Erasmus & Scheepers, 2008, str. 233).

3.2.4 Proaktivnost

Proaktivnost pomeni naravnost posloводства k novim poslovnim priložnostim, spodbujanje samoiniciativnosti in konkurenčnosti (Erasmus & Scheepers, 2008, str. 233). Nanaša se na proces predvidevanja in delovanja v smeri prihodnjih potreb z iskanjem priložnosti, ki pa niso nujno povezane s trenutnim področjem poslovanja. Iskanje priložnosti predvideva opustitev dotrajanih programov, ki več ne prinašajo želenih koristi in vpeljevanja novih proizvodov in storitev na trg pred konkurenti (Dess & Lumpkin, 1996, str. 146).

3.2.5 Konkurenčna agresivnost

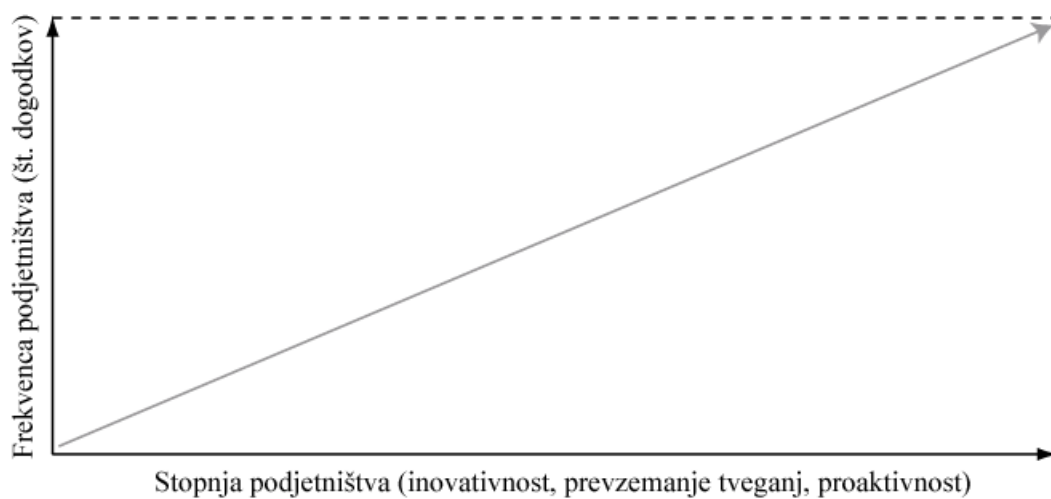
Konkurenčna agresivnost (angl. *competitive aggressiveness*) reflektira odziv podjetja na konkurenco oziroma na že obstoječe trende in povpraševanje. Zelo pomembni za podjetja, ko nastopajo na trgu, so njihova nekonvencionalnost, agresiven boj in hitrost odzivanja (Dess & Lumpkin, 1996, str. 147). Hughes in Morgan (2007, str. 654) pravita, da ima organizacija visoko stopnjo konkurenčne agresivnosti, ko svoje konkurente vidi kot sovražnike, ki jih je potrebno premagati. Avtorji Short, Broberg, Cogliser in Brigham (2010) razlagajo konkurenčno agresivnost kot proces v okviru razvijanja strategij podjetja z namenom braniti svoj položaj na trgu ali pa se boriti proti trendom v industriji, ki ogrožajo njihovo preživetje. Pravijo, da je velikokrat zelo težko ločiti konkurenčno agresivnost od proaktivnosti, saj sta si po vsebini zelo podobni.

3.3 Intenziteta podjetništva

Drnovšek (2002, str. 19) razlaga, da lahko podjetništvo povežemo tudi s pojmom podjetniške intenzitete (angl. *entrepreneurial intensity*). Intenziteta podjetništva je povezana s podjetniško motiviranostjo, sposobnostjo odrekanju in sprejemanju oportunitetnih stroškov, pa tudi drugimi demografskimi dejavniki, s ciljem rasti posla. Merimo jo z osredotočenostjo in predanostjo podjetnikov v njihovih podjetniških namenih. Osredotočenost se nanaša na stopnjo, ki nakazuje na to, v kolikšni meri se je podjetnik pripravljen odreči drugim možnostim oziroma dejavnostim, vse za voljo tega, da ustvari in kreira rastoč posel. Predanost pa predstavlja stopnjo, ki kaže na to, v kolikšni meri je podjetnik časovno in finančno predan rastočemu poslu. Intenziteta podjetništva oziroma stopnja podjetništva je tako definirana s stopnjo osredotočenosti in predanosti novemu poslu (Liao et al., 2005, str. 32). Avtorji Stevenson, Roberts in Grousbeck (1989) razlagajo, da je podjetništvo proces ustvarjanja vrednosti z združevanjem edinstvenih kombinacij virov za izkoriščanje poslovnih priložnosti. Ta opredelitev pomeni, da lahko podjetništvo variira glede na obseg in kolikokrat se pojavlja, da se pojavlja v različnih

fazah podjetij, od start-upov do velikih korporacij, da je proces, ki ga je mogoče upravljati in ki ustvarja vrednost ter je usmerjen k iskanju poslovnih priložnosti (Erasmus & Scheepers, 2008, str. 232). Prav to predstavlja podjetniško intenziteto, ki jo Morriss in Sexton (1996, str. 7) natančneje razlagata kot funkcijo stopnje in frekvence podjetništva, ter jo prikazujem v Sliki 6. Pojem podjetniške intenzitete izhaja iz domneve, da se lahko podjetniško obnašanje razlikuje glede na stopnjo prisotne inovativnosti, proaktivnosti in prevzemanja tveganj posameznikov ali podjetij. Frekvenca podjetništva se nanaša na število, kolikokrat se podjetje obnaša podjetniško, tako da na primer razvija nov proizvod. Intenziteta podjetništva zajema stopnjo podjetništva, raven zavezanosti in osredotočenosti pri vodenju novega podjetja (Morriss & Sexton, 1996, str.7).

Slika 6: Podjetniška intenziteta po Morissonu in Sextonu



Vir: M. H. Morriss & D. L. Sexton, The Concept of Entrepreneurial Intensity: Implications for Company Performance, 1996, str. 7.

Podjetniške raziskave so dale velik poudarek na podjetniško usmerjenost in njeno povezanost z ustvarjanjem novih podjetij. Postavlja pa se vprašanje, kako intenziteta podjetništva vpliva na nadaljnji razvoj podjetja in kakšna je njena povezava z individualnimi karakteristikami podjetnika (Liao et. al, 2005, str. 32). Gray (2002, str. 62) navaja socialnega psihologa Chella, ki je preučil številne psihološke in sociološke pristope v raziskavah podjetniškega vedenja posameznikov in podjetij. Ugotovil je, da sta podjetniška usmerjenost posameznika in sposobnost zaznavanja novih poslovnih priložnosti kot psihološki vidik pri obravnavi lastnosti posameznikov ali podjetij ključna elementa podjetniškega pristopa, medtem ko je potrebno podjetniško vedenje kot tako razumeti v drugačnem kontekstu. To pomeni, da je treba pri tem upoštevati vplive trga, industrije in velikosti podjetja enako kot v fazah življenjskega cikla podjetja. Opozarja, da je veliko, če ne večina, majhnih podjetij takšnih, ki se raje ukvarjajo z drugimi podjetji kot pa neposredno s potrošniki. Podjetniško usmerjena podjetja, ki se ukvarjajo neposredno s potrošniki, so precej bolj neposredno izpostavljena različnim okusom potrošnikov. Tako

podjetništvo odraža zapletene interakcije med posameznikom in položajem. Zaznavanje in razsodnost v smislu prepoznavanja pravih tržnih priložnosti so ključni elementi v tem procesu. Gray (2002, str. 62) navaja tudi Cassona, ki pravi, da je prav razsodnost posameznika ena od ključnih lastnosti, ki ločujejo uspešnega podjetnika od nepodjetniško naravnanih lastnikov in vodij podjetij.

3.4 Howard Stevensonov koncept podjetništva

Howard Stevenson (1983) je razvil koncept podjetništva, ki je usmerjen k priložnostim. Podjetništvo je opredelil kot proces, s katerim lahko posamezniki samostojno ali v sklopu organizacije zasledujejo priložnosti, ne glede na sredstva, s katerimi v danem trenutku razpolagajo (Stevenson in Jarillo, 1990, str. 23). Zanj je podjetništvo več kot le ustanovitev novega podjetja. Pravi, da se lahko proces podjetniškega ustvarjanja vrednosti odvija v kateremkoli tipu podjetja in da je v obstoječih podjetjih vprašanje podjetnega delovanja predvsem domena managementa. Sprva je kategoriziral managersko obnašanje pospeševalca in skrbnika v šestih dimenzijah: strateški orientiranosti, stopnji obvezanosti k priložnostim, stopnji obvezanosti k virom, razpolaganja z viri, managerski strukturi in filozofiji nagrajevanja. Kasneje je dodal še dimenziji rast in razvoj podjetja ter podjetniško kulturo. Razlikuje podjetniško vodeno podjetje in tradicionalno vodeno podjetje (Brown et al., 2001, str. 954–955). Razlike prikazujem v Tabeli 5.

Tabela 5: Stevensonov model značilnosti upravljanja podjetja

Podjetniški tip	Ključne dimenzije poslovanja	Administrativni tip
Izhaja iz zaznavanja priložnosti.	Strateška usmerjenost	Izhaja iz obstoječih, kontroliranih virov.
Revolucionarno in s kratkim rokom.	Usmerjenost k priložnostim	Dolgoročno in razvojno.
V več fazah z minimalno izpostavljenostjo.	Usmerjenost k virom	Ena faza s popolno predanostjo glede na odločitve.
Epizodična poraba ali izposoja potrebnih virov	Nadzor virov	Uporaba lastniških oziroma že obstoječih virov
Ploska s številnimi neformalnimi povezavami.	Manegerska struktura	Formalizirana hierarhija.
Temelječa na ustvarjanju dodane vrednosti v podjetju.	Filozofija nagrajevanja	Temelječa na dodeljeni stopnji odgovornosti in delovni dobi v podjetju
Hitra rast je prioriteta. Prezema se visoko tveganje, da se doseže rast.	Rast in razvoj podjetja	Varna, počasna, enakomerna in zanesljiva.
Promovira se široko iskanje priložnosti vseh zaposlenih na vseh področjih.	Podjetniška kultura	Iskanje priložnosti je omejeno glede na razpoložljive vire. Neuspeh je kaznovan.

Vir: T. E. Brown et al., An operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneurship, 2001, str. 955.

V sklopu teh dveh ekstremov razvršča več različnih načinov delovanja podjetij, glede na približevanje eni ali drugi strani pa jih deli na pospeševalna in skrbniška. Osnovni namen pospeševalca je zasledovanje in izkoriščanje priložnosti, ne glede na trenutno nadzorovane vire. Namen skrbnika je najbolj racionalna uporaba trenutno nadzorovanih sredstev v okviru danih pristojnosti. Od poslovnih in okoljskih dejavnikov je odvisno, v katero smer se bodo obrnila (Brown et al., 2001, str. 955).

Strateška orientiranost in usmerjenost k priložnostim sta po naravi strateško naravnani. Pri tej dimenziji je bistveno, kateri faktorji vodijo snovanje strategij. Pospeševalno podjetje snuje strategije na osnovi podjetniških priložnosti, ki jih ima na voljo, in ne virov, ki so potrebni, da se podjetniška priložnost realizira. Ker so podjetniške priložnosti gonilo snovanja strategij podjetja, je dejansko vsaka pomembna. Ko je podjetniška priložnost zaznana in identificirana, se poiščejo viri za realizacijo teh priložnosti. Na drugi strani je skrbniško podjetje tisto, ki skrbi, da so viri učinkovito izrabljeni. Viri so za takšna podjetja izhodiščna točka in samo tiste priložnosti, ki sovpadajo z obstoječimi viri, so za njih smiselne, da jih realizirajo. Pospeševalno podjetje je usmerjeno k akciji, na drugi strani je skrbniško podjetje zelo analitično usmerjeno. Zaradi tega je vedenje skrbniškega podjetja počasno in nefleksibilno. V primeru, da se ponudi podjetniška priložnost, je pospeševalno podjetje tisto, ki bo zagotovo sledilo tej priložnosti in jo realiziralo, medtem ko je precej manjša možnost, da jo bo realiziralo skrbniško podjetje. V kolikor jo realizira pospeševalno podjetje, bo njihov finančni vložek zelo velik in kar precej časa bo želelo ostati v poslu, ki ga je financiralo (Brown et al., 2001, str. 955)

Usmerjenost k virom in nadzor virov sta naslednji dimenziji, ki ju opisujem. Pospeševalno podjetje, ki je podjetniško vodeno, maksimira svojo vrednost z izkoriščanjem poslovnih priložnosti s tem, da minimizira potrebne vire, še posebej lastne vire podjetja. Takšno podjetje postopoma, v več fazah, financira poslovne priložnosti zato, da minimizira tveganja. To omogoča podjetju, da lahko v vsaki fazi izstopi iz posla ali spremeni poslovno politiko, da minimizira tveganje. Pospeševalna podjetja stremijo k temu, da zmanjšajo uporabo lastnih virov in povečajo financiranje s tujimi viri, kot so finančni in intelektualni kapital, znanja in sposobnosti. Pospeševalna podjetja se manj ukvarjajo s tem, da si lastijo sredstva, temveč je njihova glavna skrb, da jih učinkovito izrabijo (Brown et al., 2001, str. 955–956). Stevenson (1983, str. 10) razlaga, da je proces odločanja o tem, kakšne vire financiranja uporabiti, časovno zaporedje odločitev za podjetje, zato tudi poimenuje dimenzijo nadzor virov. Na drugi strani namreč skrbniško podjetje favorizira lastništvo nad sredstvi in tudi upravljanje teh sredstev je pod okriljem višjega managementa (Brown et al., 2001, str. 955).

Burns in Stalker (1961) pravita, da je managerska struktura pospeševalnega podjetja organska, ravna in izdelana iz več neformalnih povezav. Namreč, ker nekateri viri za izkoriščanje poslovnih priložnosti pospeševalnega podjetja niso v njegovi lasti, je potrebno, da se aktivirajo netradicionalni načini organiziranja. Pospeševalno podjetje je

ustvarjeno, da usmerja ključne nenadzorovane vire, da je fleksibilno in da ustvarja okolje, v katerem lahko zaposleni ustvarjajo in iščejo poslovne priložnosti. Na drugi strani je skrbniško podjetje organizirano kot visoko formalizirana hierarhija, ki ima jasno postavljene linije nadzora, visoko rutinirano delo in sistem, ki je ustvarjen za merjenje produktivnosti (Brown et al., 2001, str. 956).

Nagrajevanje v podjetju je odvisno od vedenja podjetja. Pospeševalno podjetje je usmerjeno k ustvarjanju nove vrednosti. Nagrajevanje v podjetniško vodenih podjetjih bazira na tem, kako posamezniki prispevajo k ustvarjanju te nove vrednosti. Ker je organizacijska struktura odprta, stremi k samostojnemu ukrepanju in odgovornostim. Skrbniška podjetja pa so na drugi strani administrativno vodena. V kolikor je posameznik uspešen, je nagrajen s tem, da napreduje na višjo pozicijo v podjetju ter dobi v upravljanje še več virov in ljudi (Brown et al., 2001, str. 956).

Veliko pomembnost daje avtor koncepta Stevenson (Stevenson & Jarillo, 1986, str. 11; Stevenson & Jarillo, 1990, str. 25) tudi dimenzijama usmerjenost v rast in podjetniška kultura. Za pospeševalna podjetja je značilno, da jih zanima hitra ekspanzivna rast in da je podjetniški management tisti, ki bo takšno rast omogočil. Na drugi strani so skrbniška podjetja, ki prav tako rastejo, vendar je ta rast počasnejša in stabilnejša, da se izogne vsakršnemu tveganju. Skrbniško podjetje skrbi za to, da z rastjo ne ogroža že akumuliranih virov podjetja in prav tako ne delovnih mest višjega managementa. Skrbniška podjetja verjamejo, da bo njihov administratorski management poskrbel, da bo podjetje raslo na stabilen način. Pospeševalno podjetje ustvarja delovno okolje, ki spodbuja ideje, kreativnost, inovativnost in s tem ustvarja podjetniško kulturo, ki ceni in išče ideje. V pospeševalnem podjetju so vse ideje dobrodošle in cenjene. V skrbniško vodenem podjetju, pa so kot že omenjeno, so viri tisti, ki so začetna točka idej, in samo tiste ideje, ki sovpadajo z viri, bodo realizirane. Pospeševalno podjetje torej deluje v okolju, ki je polno podjetniških idej, skrbniško pa v okolju, kjer je idej dovolj ali pa včasih celo premalo (Brown et al., 2001, str. 956).

Brown, Davidsson in Wiklund (2001, str. 967–968) so zelo dosledno preučili Stevensonov koncept podjetnega managementa. Na podlagi njegovih razlag so razvili orodje za preverjanje podjetniške usmerjenosti managementa v podjetjih. Po številnih raziskavah, preverjanjih na ocenjevanju razvitega vprašalnika ter lestvice, so se omenjeni trije avtorji odločili, da glede na rezultate in relevantnost uporabijo šest Stevensonovih dimenzij: strateška orientiranost, razpolaganje z viri, managerska struktura, filozofija nagrajevanja, rast in razvoj podjetja, podjetniška kultura. Vprašalnik temelji na trditvah v šestih sklopih, ki so jih anketiranci v raziskavi ocenjevali na lestvici od 1 do 10, in ki predstavljajo šest Stevensonovih dimenzij.

Omenjeni trije avtorji so poimenovali stopnjo podjetniške usmerjenosti managementa podjetja, ki se ga izračuna kot povprečje ocen oziroma aritmetična sredina za vsak sklop

dimenzij, indeks podjetniške usmerjenosti (angl. *Entrepreneurial Management Index*) in na koncu še skupni indeks podjetniške usmerjenosti (angl. *Global Entrepreneurial Management Index*), kar predstavlja povprečje vseh šestih posameznih indeksov dimenzij podjetniške usmerjenosti managementa (Brown et al., 2001, str. 961). Izračunane vrednosti predstavljajo, da je management v obravnavanih podjetjih podjetno usmerjen, če je povprečna vrednost odgovorov višja od stopnje 6. Z večanjem povprečne stopnje je podjetnost managementa vedno bolj izrazita, povprečne vrednosti med 4 in 6 so vrednosti, kjer management išče ravnovesje med administrativnim in podjetnim delovanjem ter obnašanjem (Brown et al., 2001, str. 959).

Iz Tabele 6 so razvidni rezultati raziskave Browna, Davidssona in Wiklunda (2001, str. 959) o podjetniški usmerjenosti managementa, izvedene na velikem vzorcu 1200 podjetij različnih velikosti, organizacijskih struktur in sektorjev industrije s pomočjo izdelanega vprašalnika.

Tabela 6: Rezultati raziskave o podjetniški usmerjenosti managementa

Indeks	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Koeficient Cronbach alfa
Strateška orientiranost	6,37	1,60	0,82
Razpolaganje z viri	5,72	1,47	0,58
Managerska struktura	6,71	1,60	0,78
Filozofija nagrajevanja	6,35	1,45	0,58
Rast in razvoj podjetja	3,72	1,48	0,71
Podjetniška kultura	6,53	1,67	0,68
Skupna aritmetična sredina	5,90	1,55	

Vir: Povzeto in prirejeno po T. E. Brown et al., An operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneurship, 2001, str. 959.

Podatki kažejo, da je indeks podjetniške usmerjenosti managementa pri dimenzijah strateška orientiranost, managerska struktura, filozofija nagrajevanja in podjetniška kultura nad stopnjo 6, kar kaže na visok indeks podjetniške usmerjenosti managementa, pri dimenzijah razpolaganje z viri med stopnjo 4 in 6, kjer management išče ravnovesje med podjetniškim in administrativnim načinom vodenja podjetja. Izračunani indeks za dimenzijo rast in razvoj podjetja je bil najnižji in je znašal 3,72, kar avtorji raziskave razlagajo s tem, da je bilo takrat gospodarstvo v globoki recesiji in so se podjetja raje kot za širjenje poslovanja odločala za krčenje in tako preudarno razporejala z viri. Izračunani indeksi posameznih dimenzij nakazujejo, da so bila ocenjevana podjetja v precejšnji meri podjetniško usmerjena, če zanemarimo vpliv časovne dimenzije, kot predhodno omenjeno (Brown et al., 2001, str. 959).

Avtorji vprašalnika Brown, Davidsson in Wiklund (2001, str. 953) menijo, da glede na to, da je bil izdelan merilni instrument uspešno uporabljen na velikem vzorcu različnih tipov podjetij ter se je izkazal za dovolj zanesljivega, se ga lahko uporabi za nadaljnje ocenjevanje podjetništva v drugih podjetjih. Zato sem ga uporabila tudi v prvem sklopu svojega anketnega vprašalnika, ki je v Prilogi 1.

3.5 Povezanost med podjetniško usmerjenostjo in uspešnostjo

Pomen podjetništva za strateško upravljanje podjetja je v literaturi o strategijah podjetij vedno pogosteje omenjen. S podjetništvom se soočajo vsa podjetja. Predvsem za novo ustanovljena podjetja naj bi veljala predpostavka, da je podjetniška usmerjenost ključna sestavina uspeha podjetja. Ta predpostavka je še vedno v veliki meri nepreverjena, saj naj bi bilo na voljo premalo empiričnih raziskav, ki bi potrjevale učinek podjetniške usmerjenosti na finančne učinke poslovanja podjetij (Dess & Lumpkin, 1996, str. 151).

Antončič (2002, str. 7–8) pravi, da bodo v prihodnosti uspešnejša tista podjetja, ki bodo podjetniško usmerjena. Uspešnost podjetja lahko merimo s finančnimi in nefinančnimi kazalci. Prav Lumpkin in Dess (1996, str. 152), katerih konceptualni model merjenja povezanosti med podjetniško usmerjenostjo in uspešnostjo podjetja predstavljam v tem poglavju, poudarjata velik pomen nefinančnih kazalcev, kot je celotna uspešnost in zadovoljstvo lastnikov, ki predstavljajo uspešnost podjetja. Med finančne kazalnike štejemo rast prodaje, tržni delež, dobičkonosnost in druge finančne kazalnike, izračunane iz temeljnih računovodskih izkazov.

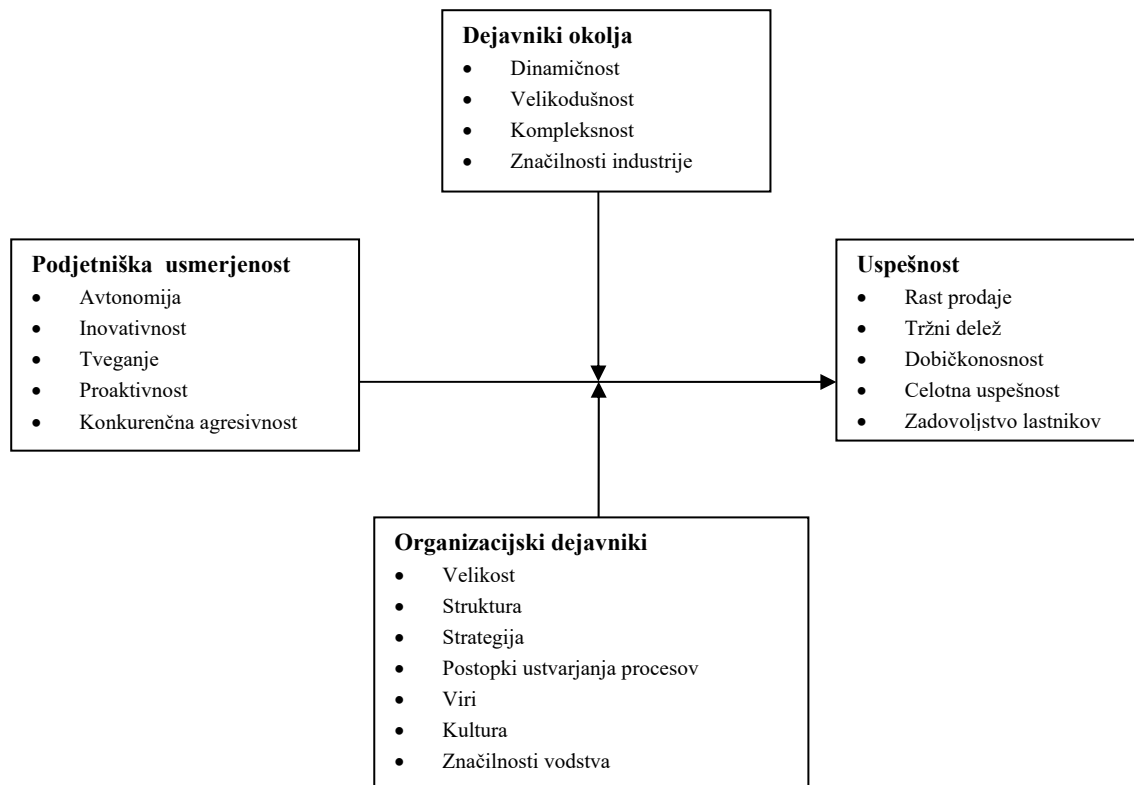
Bergant (1998, str. 92-93) modele merjenja poslovne uspešnosti prav tako deli v dve večji skupini. Prvi model temelji na finančnih kategorijah, drugi pa poleg finančnih rezultatov poslovanja vključujejo tudi druge izide poslovanja. Brinker (1996) pravi, da modeli merjenja poslovne uspešnosti iz druge skupine poudarjajo, da naj bi imeli vpliv na uspešnost posameznikov in podjetja kot celote tudi drugi nefinančni faktorji. Poleg finančnih meril morajo torej podjetja za dolgoročno uspešnost spremljati merila s področja zadovoljstva kupcev, kakovosti, inovativnosti, fleksibilnosti in drugih.

Velika verjetnost je, da naj bi imelo vseh pet dimenzij podjetniške usmerjenosti vpliv v procesu ustvarjanja nečesa novega. Na drugi strani pa so lahko uspešna tudi tista podjetja, ki v podjetniškem procesu ne upoštevajo vseh petih dimenzij podjetniške usmerjenosti. Od zunanjih in notranjih dejavnikov je odvisno, v kolikšni meri bo posamezna dimenzija imela vpliv na uspeh podjetja. Zunanji dejavniki so poslovno okolje v industriji; notranji dejavniki pa so organizacijske strukture, značilnosti ustanoviteljev in top managerjev (Lumpkin & Dess 1996, str. 136).

Nekateri avtorji so zagovarjali, da so dimenzije podjetniške usmerjenosti neodvisne, Lumpkin in Dess (1996, str. 137) pa zagovarjata, da se dimenzije podjetniške usmerjenosti

spreminjajo glede na dane okoljske in organizacijske dejavnike. Nadalje trdita, da je odnos med podjetniško usmerjenostjo in uspešnostjo specifičen kontekst in da se dimenzije podjetniške usmerjenosti lahko neodvisno druga od druge razlikujejo v tem kontekstu (Lumpkin & Dess, 1996, str. 136–137). Za lažje razumevanje v Sliki 6 shematsko predstavljam konceptualni model podjetniške usmerjenosti, ki sta ga snovala Lumpkin in Dess (1996, str. 152).

Slika 7: Model povezave med podjetniško usmerjenostjo in uspešnostjo podjetja



Vir: G. T. Lumpkin & G. G. Dess, Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, 1996, str. 152.

Vidic (2012, str. 133) je na podlagi pregleda tuje literature o dimenzijah podjetniške usmerjenosti in vpliva na uspešnost podjetij v svoji doktorski disertaciji povzel razlage na to temo različnih tujih avtorjev: da dimenzije podjetniške naravnosti različno vplivajo na uspešnost podjetja, da obstaja povezanost med prevzemanjem tveganj in uspešnostjo, tako premajhno kot preveliko prevzemanje tveganja naj ne bi bilo dobro za uspešnost. Prevzemanje tveganj oblikuje črko oblike U z nivojem prodaje in njeno rastjo, če prevzemanje tveganja kaže pozitivne učinke na uspešnost, merjene na določenem nivoju, se v primeru večje izpostavljenosti tveganju kažejo negativni učinki. Visok nivo proaktivnosti in inovativnosti omogoča večjo uspešnost organizacije. V primeru, da je inovativnost ključni dejavnik strateške naravnosti podjetja, visoka inovativnost kaže pozitiven odnos z rastjo prodaje, proaktivnost pa je pozitivno povezana z nivojem prodaje, rastjo prodaje in dobičkom. Spet določene druge študije kažejo različen nivo povezanosti

proaktivnosti in konkurenčne agresivnosti z uspešnostjo organizacije. Če želi podjetje pri vstopu na trg pridobiti prednost pred konkurenco, mora ravnati še posebej proaktivno. Podjetja prevzemajo takšna tveganja, ki jih lahko obvladujejo. Zanimivo je, da številne raziskave različno potrjujejo pomen implementacije podjetniške usmerjenosti v poslovanje podjetja in njen pozitiven vpliv na uspešnost podjetja (Rauch et al., 2009, str. 764). Med drugimi so študije avtorjev Wiklunda in Sheperda (2005) ter Zahre in Covina (1995) potrdile pozitivne učinke podjetniške usmerjenosti na uspešnost poslovanja podjetja. Raziskava Walterja, Auerja in Ritterja (2006) ni našla neposredne povezanosti med podjetniško usmerjenostjo in uspešnostjo poslovanja, medtem, ko je raziskava avtorjev Tanga, J., Tanga, Z., Marinoja, Zhanga in Lija (2008) ugotovila celo negativno povezanost.

Zelo zanimiv konceptualni model za merjenje povezanosti med podjetnikovimi lastnostmi in podjetniškim vedenjem ter finančnimi rezultati podjetja na različnih stopnjah rasti podjetja so podali na podlagi zbrane literature na temo podjetništva in podjetnika tudi avtorji Wijewardena, Nanayakkara in De Zoysa (2008, str. 150). Ugotovili so, da imajo podjetnikove značilnosti in njihovo podjetniško delovanje vpliv na poslovanje podjetja, kot je rast prodaje v začetni fazi in v fazi upadanja, manj pa v fazi rasti in zrelosti. Pravijo, da osebne lastnosti podjetnikov, predvsem njihove osebne vrednote, vplivajo na strategije, ki jih sprejmejo pri poslovanju svojih podjetij in po drugi strani na finančno uspešnost teh podjetij. Ugotovili so, da čeprav se osebne vrednote posameznikov razlikujejo, lahko posameznike s podobnimi vrednotami združimo v dve skupini, in sicer: v podjetniški tip in administrativni oziroma konzervativni tip. Ugotovili so, da so uspešni podjetniki tisti, katerih osebne vrednote opisujemo kot podjetniški tip. Avtorji nadalje razlagajo, da obstaja deset glavnih značilnosti podjetnikov, ki jih ločijo od posameznikov z administrativno usmerjenostjo. To so inovativnost in ustvarjalnost, intuicija, sprejemanje tveganj, želja po dosežkih, neodvisnost, visoka samozavest, visoka samopodoba, edinstvene osebne vrednote in stališča na delovnem in življenjskem področju, individualnost, odprtost za nove priložnosti, fleksibilnost (Wijewardena et al., 2008, str. 150–151).

4 OCENA PODJETNIŠKE USMERJENOSTI MANAGEMENTA

V nadaljevanju predstavljam kvantitativne rezultate raziskave, ki sem jo izvedla s pomočjo anketnega vprašalnika, ki je v Prilogi 1. Pred pričetkom raziskave sem najprej opredelila problem in cilje raziskave, nato sem pripravila anketni vprašalnik, ki se nanaša na podjetniško usmerjenost managementa in podjetniški potencial posameznika. Pri sestavi anketnega vprašalnika sem si pomagala z obstoječo literaturo in dosedanjimi že znanimi vprašalniki s tega področja.

V prvem sklopu vprašalnika, ki se je nanašal na podjetniško usmerjenost managementa, sem upoštevala že znani anketni vprašalnik, ki so ga v osnovi snovali raziskovalci Brown, Davidsson in Wiklund (2001, str. 297–298). Ta vprašalnik je v svojem diplomskem delu

natančno prevedla Mateja Drevenšek (2006, str. 6–7) in katere prevod sem v magistrskem delu tudi uporabila. Pri trditvah, kjer sem bila mnenja, da bi moral biti prevod nekoliko drugačen, sem ga ustrezno popravila in dopolnila. Podjetniška usmerjenost managementa je v vprašalniku sestavljena iz šestih dimenzij: strateška orientiranost, razpolaganje z viri, managerska struktura, nagrajevanje, rast in razvoj podjetja in podjetniška kultura. Vsaka dimenzija vsebuje trditve, ki se navezujejo na vsebino posamezne dimenzije. Trditve na levi strani vprašalnika posamezne dimenzije temeljijo na managerskem poslovanju podjetja, na desni strani pa trditve, ki nakazujejo podjetniško poslovanje podjetja. Te trditve so posamezniki ocenjevali na likertovi lestvici od 1 do 10, kjer 1 pomeni, da se v celoti strinja s trditvijo v levem stolpcu, 10 pa, da se v celoti strinja s trditvijo v desnem stolpcu. Zaradi čim večje objektivnosti so bili sklopi razpolaganje z viri, rast in razvoj podjetja in podjetniška kultura zastavljeni zrcalno, kar sem v analizi tudi ustrezno upoštevala.

Drugi sklop vprašanj se je nanašal na podjetniški potencial posameznika. Vprašanja oziroma trditve drugega sklopa vprašalnika sem povzela po avtorjih Barona in Shana (2008, str. 33). Te trditve so posamezniki ocenjevali na likertovi lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da se v celoti ne strinja s trditvijo, 5 pa, da se v celoti strinja s trditvijo. S pomočjo teh vprašanj oziroma trditev sem podkrepila ugotovitve merjenja podjetniške usmerjenosti managementa v izbranem podjetju.

Tretji sklop vprašanj se je nanašal na demografska vprašanja, potrebna za statistično obdelavo vzorca. Demografska vprašanja so se nanašala na spol, starost, izobrazbo, delovno dobo, področje zaposlitve in delovno mesto anketirancev.

4.1 Namen in cilji raziskave

Namen in cilj empirične raziskave o podjetniški usmerjenosti managementa je bil oceniti podjetniško usmerjenost managementa v izbranem podjetju. Predvsem me je v empirični raziskavi zanimalo, ali management deluje na priložnostih, ki se ponujajo ne glede na sredstva, s katerimi razpolagajo ali delujejo na principu najučinkovitejše rabe virov. Zanimalo me je tudi, kakšen je podjetniški potencial posameznika iz vrst managementa v izbranem podjetju. S tem sem tudi podkrepila analizo ocene podjetniške usmerjenosti managementa v izbranem podjetju.

4.2 Opredelitev raziskovalnih vprašanj

Pri empirični analizi sta me vodili glavni raziskovalni vprašanja, ali obstaja podjetniška usmerjenost managementa v izbranem podjetju in če imajo posamezniki iz vrst managementa visok podjetniški potencial. Podrobneje me je zanimalo, če se podjetniška usmerjenost managementa v izbranem podjetju in podjetniški potencial posameznika razlikujeta glede na sociodemografske spremenljivke.

Raziskovalna vprašanja sem postavila na osnovi obdelane literature in lastnih spoznanj, in sicer:

- **Raziskovalno vprašanje 1: Ali v izbranem podjetju obstaja podjetniška usmerjenost managementa?**
- Raziskovalno vprašanje 2: Ali se v izbranem podjetju podjetniška usmerjenost managementa razlikuje glede na spol anketiranca?
- Raziskovalno vprašanje 3: Ali se v izbranem podjetju podjetniška usmerjenost managementa razlikuje glede na starost anketiranca?
- Raziskovalno vprašanje 4: Ali se v izbranem podjetju podjetniška usmerjenost managementa razlikuje glede na izobrazbo anketiranca?
- Raziskovalno vprašanje 5: Ali se v izbranem podjetju podjetniška usmerjenost managementa razlikuje glede na delovno dobo anketiranca?
- Raziskovalno vprašanje 6: Ali se v izbranem podjetju podjetniška usmerjenost managementa razlikuje glede na področje zaposlitve anketiranca?
- Raziskovalno vprašanje 7: Ali se v izbranem podjetju podjetniška usmerjenost managementa razlikuje glede na delovno mesto anketiranca?
- **Raziskovalno vprašanje 8: Ali ima v izbranem podjetju management visok podjetniški potencial?**
- Raziskovalno vprašanje 9: Ali se v izbranem podjetju podjetniški potencial managementa razlikuje glede na spol anketiranca?
- Raziskovalno vprašanje 10: Ali se v izbranem podjetju podjetniški potencial managementa razlikuje glede na starost anketiranca?
- Raziskovalno vprašanje 11: Ali se v izbranem podjetju podjetniški potencial managementa razlikuje glede na izobrazbo anketiranca?
- Raziskovalno vprašanje 12: Ali se v izbranem podjetju podjetniški potencial managementa razlikuje glede na delovno dobo anketiranca?
- Raziskovalno vprašanje 13: Ali se v izbranem podjetju podjetniški potencial managementa razlikuje glede na področje zaposlitve anketiranca?
- Raziskovalno vprašanje 14: Ali se v izbranem podjetju podjetniški potencial managementa razlikuje glede na delovno mesto anketiranca?

4.3 Omejitve raziskave

V raziskavo sem vključila podjetje ABC, ki zaradi občutljivosti pridobljenih podatkov v magistrskem delu ni želelo biti imenovano. To mi je predvsem okrnilo podrobnejšo predstavitev podjetja in razumevanje dobljenih rezultatov za nadaljnje bralce magistrskega dela. Naletela sem na časovno omejenost in dostopnost anketirancev. Orodje za spletno anketiranje omogoča spremljanje izpolnjevanja vprašalnika posameznikov. Iz njega je bilo razvidno, da posamezniki ali niso razumeli določenih vprašanj ali pa jim je bila anketa

enostavno predolga za izpolnjevanje, saj so na sredini vprašalnika prenehali z izpolnjevanjem.

4.4 Načrt raziskave

S pomočjo mentorja v podjetju sem pripravila načrt raziskave. Za tem je sledilo zbiranje podatkov. Na koncu sem izvedla analizo zbranih podatkov in njihovo predstavitev. V namenskem vzorcu v izbranem podjetju sem zajela 22 anketirancev nižjega, srednjega in višjega managementa. Od teh jih je 73% v celoti odgovorilo na anketni vprašalnik, kar pomeni, da je statistična množica 16 anketiranih reprezentativna. Spletno anketiranje sem izvedla v mesecu juniju 2016. Vprašalnik sem po spletni pošti poslala mentorju v podjetju, ki jih je nato poslal izbranim 22 anketirancem. Reševanje anketnega vprašalnika je trajalo približno 10 minut.

4.5 Predstavitev podjetja ABC

Podjetje ABC spada med velike družbe in ima enočlansko upravo. Na slovenskem trgu posluje že dobrih 25 let in kot pravijo v podjetju, je to četrto stoletja trdega dela in uresničevanja sanj. V komaj desetletnem obdobju delovanja je podjetje v Slovenji že postalo drugi največji proizvajalec stavbnega pohištva glede na obseg prodaje in prvo po uvedbi tehnoloških novosti; je centralizirano organizirano po funkcionalnem načelu. Na slovenskem trgu je zelo prepoznavno, deluje pa tudi na drugih trgih. Glavna dejavnost podjetja je proizvodnja in prodaja stavbnega pohištva najvišjega kakovostnega razreda. Druga najstarejša dejavnost je veleprodaja izdelkov za uokvirjanje slik, tretja, najmlajša, pa investicije v nepremičnine in njihovo upravljanje (Podjetje ABC, 2014).

Od svoje konkurence se razlikuje predvsem v tem, da veliko pozornost posveča izboljševanju kakovosti bivanja in življenja svojih kupcev. Visoko zadovoljstvo svojih kupcev dosega s tem, ko jim nudi inovativne izdelke, ki so rezultat lastnega razvoja in inovativnih rešitev. Po številu tehnoloških inovacij je podjetje v panogi, v kateri deluje, na najvišjem mestu (Podjetje ABC, 2014).

Podjetniške usmeritve v obravnavanem podjetju se kažejo v tem, da podpirajo inovativnost in razvojno usmerjenost na vseh področjih poslovanja. Menim, da je to podjetje edinstveno v panogi, v kateri deluje. Zanimivo je tudi to, da je lastnik podjetja, ki je hkrati tudi ustanovitelj, še vedno zelo vpet v poslovanje podjetja in je v podjetju zaposlen kot glavni direktor podjetja ter predstavlja tudi upravo podjetja (Podjetje ABC, 2014).

V podjetju zatrjujejo, da vseh izjemnih rezultatov ne bi bilo brez zadovoljnih, podjetju zvestih zaposlenih in brez odličnega usmerjanja in vodenja s strani uprave podjetja. Danes je v njem 200 zaposlenih. Njihovo zadovoljstvo ugotavljajo z osebnimi razgovori. Z vodji

opravijo razgovore o zadovoljstvu enkrat mesečno, z ostalimi zaposlenimi pa najmanj enkrat letno. Glede na finančne zmožnosti in poslovne potrebe omogoča podjetje posameznikom tudi dodatna izobraževanja. Pri iskanju novih sodelavcev in tudi med obstoječimi zaposlenimi sledijo načelom in vrednotam podjetja, ki jim morajo slediti vsi zaposleni v podjetju: iskrenost in poštenost do kupcev, dobaviteljev in zaposlenih, partnerstvo in profesionalen odnos pri vseh pobudah, aktivnostih, vezanih na kupce, dobavitelje in zaposlene, medsebojno spoštovanje in skrb za zaposlene, podpora inovativnim idejam, ki jih prispeva kdorkoli od zaposlenih, skrb za osebno rast zaposlenih in tudi za izpopolnjevanje znanj in izkušenj (Podjetje ABC, 2014).

Družbeno in okoljsko odgovornost uresničujejo na več področjih delovanja podjetja. Pri vsakodnevnem poslovanju si prizadevajo za preseganje poslovnih okvirov in zakonskih predpisov, saj želijo resnično razumeti potrebe okolja, v katerem delujejo in živijo. Veliko vlagajo v trajnostni razvoj na lokalni in nacionalni ravni. Donatorska in sponzorska sredstva namenjajo različnim interesnim skupinam, društvom in posameznikom na humanitarnem, športnem, kulturnem kot tudi znanstvenem področju (Podjetje ABC, 2014).

Strateški cilji podjetja za prihodnost temeljijo na inovativnih izdelkih, uvajanju novih tehnologij, ki prinašajo visoko dodano vrednost na zaposlenega, rast tržnega deleža doma in v tujini, posodabljanje proizvodne opreme, vlaganje v znanje in uporabo sodobnih programskih orodij za konstruiranje in nadzor proizvodnje, vlaganje v promocijo in trženje podjetja, zaposlovanje novih visoko strokovno usposobljenih sodelavcev, doseganje pozitivnih vplivov na okolje, izgradnja stanovanjskih objektov z višjim standardom bivanja in trgovsko rekreacijskih objektov z neponovljivo izkušnjo obiska (Podjetje ABC, 2014).

Podrobnejšo analizo podjetja ABC podajam v sklepnem poglavju. Podatke o podjetju sem črpala iz internih virov podjetja, ki sem jih pridobila s strani mentorja v podjetju ter na spletni strani podjetja.

4.6 Analiza podatkov

Podatke, ki sem jih pridobila s pomočjo anketnega vprašalnika, ki je v Prilogi 1, sem obdelala s statističnim programom SPSS 21 in programom Microsoft Office Excel 10. Najprej sem opravila analizo demografskih dejavnikov, nato kazalnike opisne statistike (izračun aritmetičnih sredin in standardnih odklonov) in frekvenčne porazdelitve. Prvi in drugi sklop vprašalnika sem testirala z izračunom koeficienta Cronbach alfa (angl. *Cronbach's alpha*), ki je najpogosteje uporabljen koeficient za ocenjevanje zanesljivosti merjenja (Ojsteršek & Škrjanec, 2012, str. 23). Razvili so ga kot mero notranje konsistentnosti sklopa trditev, ki imajo enako mersko lestvico. Običajno je to likertova lestvica. Notranja konsistentnost oziroma korelacija pa pomeni, v kolikšni meri posamezna trditev v sklopu vseh trditev meri isti konstrukt in je hkrati povezana z vsemi vključenimi trditvami. Dejansko to pomeni, da gre za povprečno povezanost vseh trditev v sklopu.

Notranja konsistentnost se nanaša na vprašanje, kako dobro oziroma zanesljivo vsaka posamezna trditev meri isti konstrukt (Benstat, 2016). Vrednosti, ki jih koeficient Cronbach alfa lahko zavzame, so lahko med 0 in 1 (Šifrer, 2013, str. 9). Glede na to, da gre za osnovno raziskovanje, sem skladno z izvedeno raziskavo Browna, Wiklunda in Davidssona (2001) tudi v svoji raziskavi pričakovala vrednost koeficienta večjega od 0,5 oziroma večjega od 0,8. Če je koeficient večji od 0,8, pomeni, da gre za visoko zanesljivost vprašalnika, če je koeficient med 0,6 in 0,8, gre za srednjo zanesljivost (Šifrer, 2013, str. 9). Ker je bil pri sklopih vprašanj, koeficient Cronbach alfa nizek, prav tako so bile nizke ali celo negativne vrednosti korelacij, sem določene trditve pri sklopih oziroma dimenzijah podjetniške usmerjenosti managerska struktura, nagrajevanje in razpolaganje z viri, izločila, da sem zvišala omenjeni koeficient. Izločeni sklopi trditev so razvidni v Tabeli 8. S tem sem nekoliko zvišala koeficient Cronbach alfa pri omenjenih treh dimenzijah.

4.6.1 Opis vzorca

Analizirani vzorec je sestavljal 16 anketiranih oseb iz vrst managementa v podjetju ABC. Iz analize vzorca lahko razberem, da v nižji management v izbranem podjetju uvrščamo vodje oddelkov, v srednji management direktorje sektorjev in v višji management namestnika direktorja podjetja. Za analizo delno pomanjkljive podatke sem pridobila iz zadnjih dveh demografskih vprašanj, ki so se navezovala na delovno mesto in področje zaposlitve anketirane osebe. Na ti dve vprašanji namreč sicer niso vsi želeli v celoti natančno odgovoriti (izbrali so odgovor Drugo, niso pa natančno navedli, na katerem področju delajo oziroma na katerem delovnem mestu), zato jih tudi nisem izločila iz analiziranega vzorca.

V analiziranem vzorcu je bilo 63 % (n=10) moških in 38 % (n=6) žensk, kjer n pomeni število anketiranih oseb s takšno lastnostjo. Največji delež anketiranih oseb spada v starostno skupino od 30 do 41 let (44 %, n=7), sledi starostna skupina od 51 do 60 let (25 %, n=4), nato še starostna skupina 41 do 60 let (25 %, n=3) in starostna skupina do 30 let (13 %, n=2). Polovica anketiranih oseb ima visoko ali univerzitetno izobrazbo, to je 50 % (n=8), srednjo izobrazbo ima 38 % (n=6) anketiranih oseb, 13 % (n=2) ima višjo izobrazbo. Delovno dobo od 11 do 20 let ima 38 % (n=6) anketiranih oseb, 31 % (n=5) jo ima od 21 do 30 let, več kot 31 let delovne dobe ima 13 % (n=2), 19 % (n=3) anketirancev pa do 10 let delovne dobe.

Največ anketirancev, 56 % (n=9), je zaposlenih na področju prodaje in trženja, 25 % (n=4) področja zaposlitve ni natančno navedlo, 13 % (n=2) iz področja financ in računovodstva, 6 % (n=1) iz področja proizvodnje. V vzorcu je bilo 56 % (n=9) vodij oddelkov, 19 % (n=3) vodij sektorjev, 6 % (n=1) namestnik direktorja podjetja, 19 % (n=3) pa je zaposlenih na drugih področjih oziroma področja eksplicitno niso navedli.

4.6.2 Analiza podatkov opisne statistike

V nadaljevanju podajam rezultate opisne statistike za oceno podjetniške usmerjenosti managementa in podjetniškega potenciala posameznikov v podjetju ABC. Pri opisni statistiki sem izračunala povprečne vrednosti, povprečne vrednosti povprečnih vrednosti in pripadajoče standardne odklone.

4.6.2.1 Ocena podjetniške usmerjenosti managementa v podjetju ABC

V Tabeli 7 podajam izračune indeksov podjetniške usmerjenosti managementa za posamezno dimenzijo, ki so izračunani kot aritmetična sredina oziroma povprečna vrednost ocen na lestvici od 1 do 10 iz prvega sklopa vprašalnika. Skupna aritmetična sredina oziroma skupna povprečna vrednost predstavlja skupni indeks podjetniške usmerjenosti managementa v izbranem podjetju in je izračunan kot povprečna vrednost povprečnih vrednosti posameznih indeksov. V tabeli podajam tudi popravljene izračune teh vrednosti zaradi izločenih trditev pri posameznih dimenzijah. Skupni indeks podjetniške usmerjenosti managementa sem preverila tudi v povezavi z sociodemografskimi spremenljivkami. V Tabeli 7 so prikazani še izračuni standardnega odklona, koeficienti Cronbach alfa za posamezno dimenzijo in korelacije.

Zaradi čim večje objektivnosti pri odgovarjanju na vprašanja so bili v prvem delu vprašalnika sklopi trditev dimenzij razpolaganje z viri, rast in razvoj ter podjetniška kultura zastavljeni zrcalno, kar je pomenilo, da je management podjetniško usmerjen, če je bila povprečna vrednost odgovorov manjša od stopnje 4. V statistični obdelavi podatkov je bilo to ustrezno upoštevano, popravljeno in poenoteno, tako da stopnja 6 in več na lestvici od 1 do 10 predstavlja podjetniško usmerjen management.

Popravljeni skupni indeks podjetniške usmerjenosti managementa za analizirano podjetje je znašal 5,84, kar pomeni, da management v tem podjetju išče v svojem delovanju ravnotežje med podjetniškim in managerskim načinom vodenja. S tem tudi odgovorim na Raziskovalno vprašanje 1, da v analiziranem podjetju ne obstaja podjetniško usmerjen management, temveč obstaja takšen, ki išče ravnotežje med podjetniškim načinom vodenja in managerskim načinom vodenja podjetja. Izračunani skupni indeks podjetniške usmerjenosti managementa iz primerjalne analize vzorca velikih podjetij (Brown e tal, 2001) je znašal 5,90 in je kazal zelo podobno usmerjenost pri vodenju podjetij kot izračunani popravljene skupni indeks analiziranega podjetja.

V nadaljevanju tudi podajam izračune indeksov za posamezno dimenzijo podjetniške usmerjenosti managementa, ki sestavljajo skupni indeks podjetniške usmerjenosti managementa v izbranem podjetju.

Tabela 7: Ocena podjetniške usmerjenosti v podjetju ABC

DIMENZIJE	Analiza v izbranem podjetju							
	Osnovni izračun				Popravljeni izračun*			
	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Korelacija	Koeficient Cronbach alfa	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Korelacija	Koeficient Cronbach alfa
STRATEŠKA ORIENTIRANOST	5,29	2,09		0,72	5,29	2,09		0,72
Trditev 1	3,56	2,58	0,27		3,56	2,58	0,27	
Trditev 2	6,00	2,58	0,73		6,00	2,58	0,73	
Trditev 3	6,31	2,70	0,68		6,31	2,70	0,68	
RAZPOLAGANJE Z VIRI	4,70	1,36		0,41	4,14	1,61		0,74
Trditev 1 (obrnjen)	5,00	2,31	0,40		5,00	2,31	0,78	
Trditev 2 (obrnjen)	4,31	2,12	0,47		4,31	2,12	0,58	
Trditev 3 (obrnjen)	3,13	1,41	0,36		3,13	1,41	0,42	
Trditev 4 (obrnjen)*	6,38	2,96	-0,08					
MANAGERSKA STRUKTURA	3,48	1,18		0,46	3,77	1,41		0,63
Trditev 1	2,44	1,21	0,51		2,44	1,21	0,56	
Trditev 2	4,69	2,24	0,45		4,69	2,24	0,45	
Trditev 3	3,56	2,10	0,48		3,56	2,10	0,56	
Trditev 4	4,38	2,42	0,13		4,38	2,42	0,22	
Trditev 5*	2,31	2,27	-0,09					
NAGRAJEVANJE	6,75	2,06		0,53	6,81	2,53		0,75
Trditev 1	6,81	2,83	0,64		6,81	2,83	0,64	
Trditev 2	6,81	2,83	0,33		6,81	2,83	0,33	
Trditev 3*	6,63	2,92	0,13					
RAST IN RAZVOJ PODJETJA	6,59	2,93		0,93	6,59	2,93		0,93
Trditev 1 (obrnjen)	6,94	3,26	0,88		6,94	3,26	0,88	
Trditev 2 (obrnjen)	6,25	2,79	0,88		6,25	2,79	0,88	
PODJETNIŠKA KULTURA	8,42	0,97		0,54	8,42	0,97		0,54
Trditev 1 (obrnjen)	8,56	1,26	0,27		8,56	1,26	0,27	
Trditev 2 (obrnjen)	8,38	1,41	0,48		8,38	1,41	0,48	
Trditev 3 (obrnjen)	8,31	1,35	0,32		8,31	1,35	0,32	
SKUPNA aritmetična sredina / SKUPNI standardni odklon	5,87	1,76			5,84	1,92		

Legenda: * Izločene dimenzije

V sklopu trditev dimenzije strateška orientiranost sem želela ugotoviti, kakšen vpliv imajo viri in poslovne priložnosti na odločanje in sprejemanje strategij v obravnavanem podjetju. Indeks podjetniške usmerjenosti strateška orientiranost je znašal 5,29, kar pomeni, da

management išče ravnovesje med administrativnim in podjetniškim delovanjem ter obnašanjem na področju sledenja pozitivno ovrednotenih priložnosti in razpoložljivih virov kot podlaga strateškemu odločanju. Pri odločanju in nadaljnjih strategijah se management v izbranem podjetju odloča na podlagi virov, ki jih ima na voljo, sledi pa tudi poslovnim priložnostim in za tiste, ki jih ovrednoti kot pozitivne, zatem išče vire financiranj. V nadaljevanju podajam podrobnejšo analizo dimenzije strateška orientiranost.

Izračun indeksa podjetniške usmerjenosti za prvo trditev v sklopu trditev dimenzije strateška orientiranost kaže na zelo nizko stopnjo podjetniške usmerjenosti, saj je ta znašal 3,56. To pomeni, da je za management pri definiranju strategij podjetja prav učinkovita raba razpoložljivih virov ključnega pomena pri odločanju in vodenju podjetja. Izračun indeksa podjetniške usmerjenosti za drugo trditev v sklopu dimenzije strateška orientiranost je znašal 6,00. To pomeni, da je management v zasledovanju poslovnih priložnosti podjetniško motiviran. Tiste poslovne priložnosti, ki so jim vredne, ovrednotijo in zatem iščejo potrebne vire za njihovo realizacijo. Izračun indeksa za tretjo trditev v sklopu dimenzije strateška orientiranost sovпада z indeksom druge trditve, saj je znašal 6,31, s čimer potrdim, da management v analiziranem podjetju pri odločanju in postavljanju strategij sledi tudi poslovnim priložnostim in da samo učinkovita raba obstoječih virov ni glavno vodilo pri strateškem upravljanju analiziranega podjetja.

Indeks podjetniške usmerjenosti dimenzije razpolaganje z viri je znašal 4,70. Ker je bil izračunani koeficient Cronbach alfa pri tem sklopu trditev precej nizek, samo 0,41, sem četrto trditev iz tega sklopa trditev, ki je imela tudi negativno vrednost korelacije, izločila. S tem se je koeficient Cronbach alfa zvišal na 0,74. Nato sem izračunala popravljeni indeks podjetniške usmerjenosti dimenzije razpolaganje z viri, ki je znašal 4,14. To pomeni, da management išče ravnovesje med administrativnim in podjetniškim delovanjem ter obnašanjem na področju razpolaganja z viri v analiziranem podjetju, ko zasleduje poslovne priložnosti. Prva trditev v sklopu trditev dimenzije razpolaganje z viri kaže na to, da management zanima tako prepoznavanje in zaznavanje priložnosti kot pridobivanje virov za realizacijo, ki se lahko pridobivajo po fazah. Povprečna vrednost ocen za prvo trditev je znašala 5,00, za drugo trditev pa 4,31. To pomeni, da je za management pomembnejše, da pri financiranju zaznanih priložnosti uporablja najprej lastne vire, nad katerimi mora imeti popoln nadzor. Je pa tudi odprt za druge vire financiranj, če jih je le možno pridobiti, in dejansko porabo le teh. Izračun povprečne vrednosti ocen za tretjo trditev je potrdila predhodno, saj so lastni viri podjetja zelo pomembni pri realizaciji zaznanih tržnih priložnosti, in je znašala 3,13.

Pri dimenziji managerska struktura sem zaradi nizke vrednosti koeficienta Cronbach alfa, ki je znašal 0,46, izločila peto trditev v sklopu trditev dimenzije managerska struktura, ki je prav tako imela negativno korelacijo. Koeficient Cronbach alfa se je izločitvijo trditve zvišal na 0,63. Izračunani popravljeni indeks podjetniške usmerjenosti managementa managerska struktura se je tudi zvišal in je znašal 3,77. To pomeni, da je management pri

vodenju v analiziranem podjetju bolj managersko kot podjetniško usmerjen. Prednost dajejo strožjemu nadzoru nad sredstvi, ki se v analiziranem podjetju kaže v tem, da daje management veliko težo upravljanju s tveganji, v svoji proizvodnji pa veliko vlaga v inovativno, visoko razvito informacijsko tehnologijo, katere rezultat ni samo visoka kakovost proizvodov, temveč daje tudi velik nadzor nad poslovanjem. Povprečna vrednost ocen pri prvi trditvi v tem sklopu je znašala 2,44. Povprečna vrednost ocen pri drugi trditvi iz sklopa trditev managerske strukture je znašala 4,69, kar pomeni, da management, v kolikor se ponudijo alternativni postopki v delovnem procesu, ki niso v okviru formalnega in nadzorovanega in jih management vidi kot pozitivne za poslovanje, uporabi v svojem delovanju tudi te. Ugotavljam, da se management v izbranem podjetju pri svojem delu odloča v okviru formalnih postopkov, je pa po drugi strani odprt za alternativne, neformalne postopke. Pri vodenju podjetja daje management nekoliko bolj prednost managerskim pristopom vodenja in preverjenim industrijskim normam, saj je povprečna vrednost ocen za tretjo trditev znašala 3,56. Iz izračuna povprečne vrednosti ocen za četrto trditev iz sklopa dimenzij managerska struktura, ki je znašala 4,38, lahko rečem, da je v analiziranem podjetju dovoljen razpon managerskega ravnanja in obnašanja od neformalnega do formalnega. To lahko potrdim tudi s tem, da je analizirano podjetje centralizirano organizirano po funkcijskem načelu, v celotnem poslovanju pa stremijo k timskeemu delu in sodelovanju med vsem ravnmi zaposlenih.

Izračunani koeficient Cronbah alfa pri dimenziji nagrajevanje je bil precej nizek, 0,53; zato sem tretjo trditev z nizko stopnjo korelacije, iz sklopa trditev dimenzije nagrajevanje, izločila iz vprašalnika. Popravljeni koeficient Cronbach alfa se je na ta način zvišal in je znašal 0,75. Popravljeni indeks podjetniške usmerjenosti dimenzije nagrajevanje je znašal 6,81. To potrjuje, da so zaposleni v analiziranem podjetju v precejšnji meri vrednoteni glede na vrednost, ki jo doprinesejo podjetju s svojim delom, in da vodilni management skuša pridobiti izvirne načine nagrajevanja uspešnih zaposlenih. Povprečna vrednost ocen za prvo in drugo trditev v sklopu trditev dimenzije nagrajevanje sta bili enaki, in sicer 6,81. Povprečna vrednost ocen trditev iz tega sklopa trditev nakazuje na podjetniško usmerjenost managementa na tem področju. V analiziranem podjetju že pri samem iskanju novih kadrov management stremi k temu, da išče razvojno in inovativno usmerjene posameznike, ki bodo s svojimi idejami pozitivno vplivali na poslovanje podjetja in jih tudi nagrajuje na podlagi njihovega učinka. Poleg takšnega nagrajevanja dajejo v analiziranem podjetju izredno pozornost strokovnemu razvoju zaposlenih, saj jim omogočajo dodatna, predvsem funkcionalna izobraževanja. Management v analiziranem podjetju vidi to tudi kot nagrajevanje zaposlenih.

Izračun indeksa podjetniške usmerjenosti rasti in razvoj podjetja, ki je znašal 6,59, nakazuje na to, da management v svojem delovanju na področju rasti in razvoja deluje podjetniško. Management v podjetju stremi k rasti podjetja v čim krajšem možnem času. Podjetniški vidik delovanja managementa na področju rasti in razvoja potrjuje tudi dejstvo, da daje

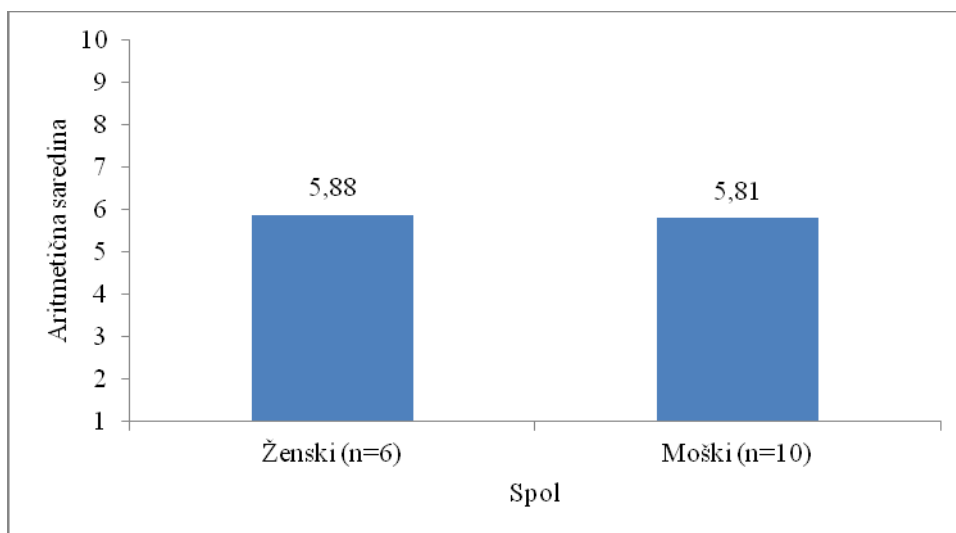
management izredno velik pomen raziskavam in razvoju. Ta podjetniška aktivnost je v analiziranem podjetju prepletena skozi celoten njihov delovni proces.

Indeks podjetniške usmerjenosti dimenzije podjetniška kultura je bil precej visok. Bil je tudi najvišji od vseh predhodno izračunanih in je znašal 8,42, kar pomeni, da je v analiziranem podjetju podjetniška kultura na precej visokem nivoju. Idej, ki bi jih management rad izkoristil, je precej več kot časa in sredstev zanje. Spremljajo tudi potrebe v okolju, v katerem delujejo in pogosto ideje za nove storitve in proizvode pridobijo prav od tam. Analiziranemu podjetju ne manjka idej, ki bi jih lahko spremenili v dobičkonosne proizvode ali storitve.

V nadaljevanju predstavljam podjetniško usmerjenost managementa v izbranem podjetju glede na demografske spremenljivke. S temi sem želela odgovoriti na raziskovalna vprašanja 2, 3, 4, 5, 6 in 7, ki jih zaradi preglednosti in boljše predstavljivosti predstavljam v slikah. Zanimalo me je, če se podjetniška usmerjenost managementa, ki išče ravnotežje med managerskim in podjetniškim obnašanjem v izbranem podjetju, razlikuje glede na spol, starost, izobrazbo, delovno dobo, področje zaposlitve in delovno mesto anketiranih oseb v analiziranem podjetju.

Iz Slike 8 je razvidno, da obstaja majhna razlika v podjetniški usmerjenosti managementa med spolom anketirane osebe v analiziranem podjetju.

Slika 8: Podjetniška usmerjenost managementa in spol anketiranca



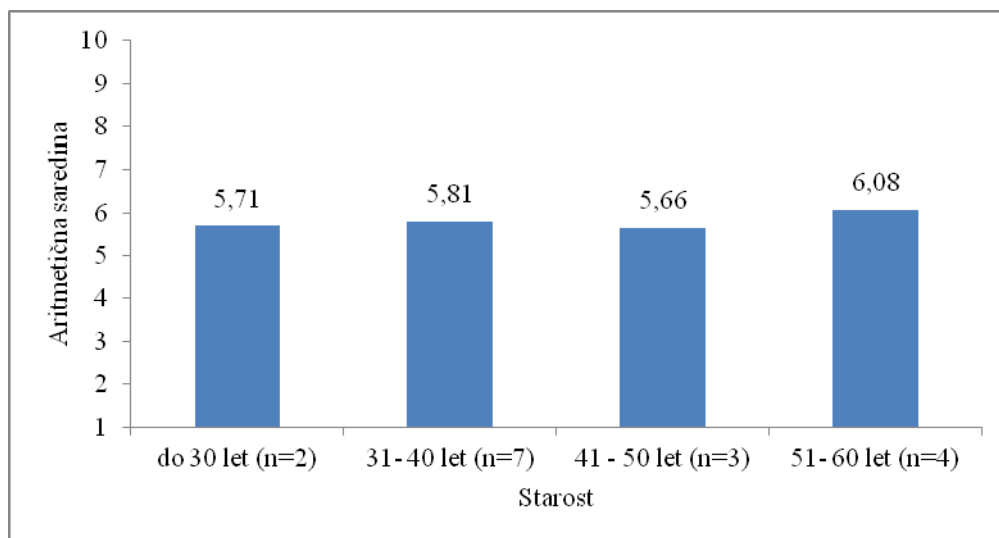
Legenda: n - število anketirancev

Vrednost popravljenega skupnega indeksa podjetniške usmerjenosti managementa je pri ženskah v primerjavi z skupnim popravljenim indeksom podjetniške usmerjenosti managementa pri moških nekoliko višji. Zato lahko odgovorim na Raziskovalno vprašanje

2, da se podjetniška usmerjenost managementa, ki išče ravnotežje med managerskim in podjetniškim delovanjem v izbranem podjetju, nekoliko razlikuje glede na spol anketirancev v prid ženskemu spolu.

V Sliki 9 so prikazani skupni popravljene indeksi podjetniške usmerjenosti managementa glede na starost anketiranih oseb. Skupni popravljene indeks podjetniške usmerjenosti managementa se nekoliko razlikuje glede na starost anektiranih oseb.

Slika 9: Podjetniška usmerjenost managementa in starost anketiranca

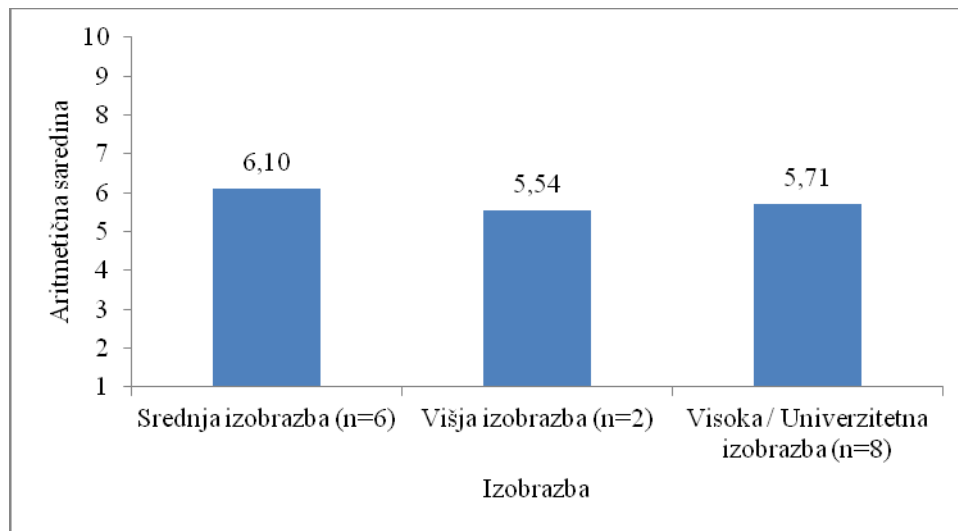


Legenda: n - število anketirancev

Iz Slike 9 je razvidno, da indeks z leti nekoliko narašča. V starosti od 41 do 50 let se sicer nekoliko zniža. V starosti od 51 do 60 let je vrednost najvišja, in sicer 6,08, kar nakazuje na podjetniško usmerjenost managementa v tej starostni skupini. Možna razlaga za to je, da so ti starejši posamezniki tisti, ki že imajo družino in odrasle otroke ter zagotovljene eksistenčne pogoje, da imajo že nekaj poslovnih in življenjskih izkušenj ter so zato bolj pripravljeni tvegati in se s tem podjetniško aktivirati. Zato lahko pritrdilno odgovorim na Raziskovalno vprašanje 3, da se podjetniška usmerjenost managementa, ki išče ravnotežje med managerskim in podjetniškim delovanjem in obnašanjem, nekoliko razlikuje glede na starost anketiranca.

V Sliki 10 so prikazani skupni popravljene indeksi podjetniške usmerjenosti managementa glede na izobrazbo anketiranih oseb. Iz nje je razvidno, da se popravljene skupni indeks podjetniške usmerjenosti managementa nekoliko razlikuje glede na izobrazbo anketiranih oseb. Zato lahko pritrdilno odgovorim na Raziskovalno vprašanje 4, da se podjetniška usmerjenost managementa nekoliko razlikuje glede na izobrazbo anketiranca.

Slika 10: Podjetniška usmerjenost managementa in izobrazba anketiranca



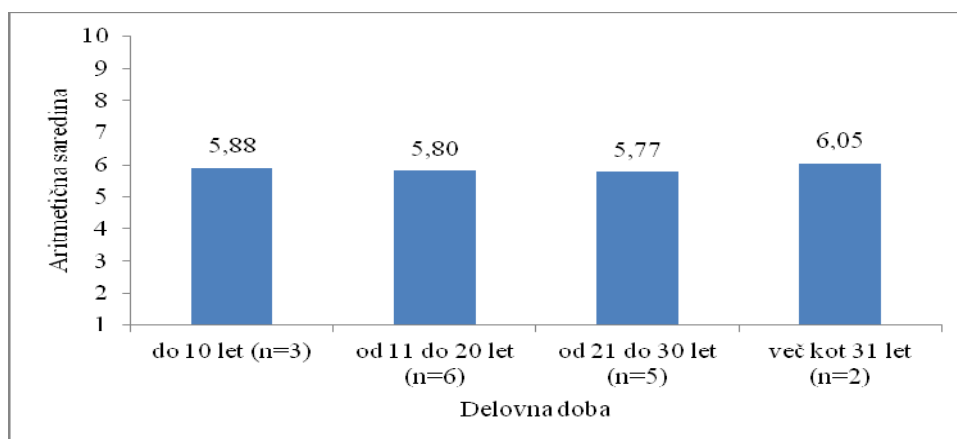
Legenda: n - število anketirancev

Iz Slike 10 je tudi razvidno, da je najvišji popravljeni skupni indeks podjetniške usmerjenosti pri tistih anketiranih osebah, ki imajo srednjo stopnjo izobrazbe, in je znašal 6,10. Popravljen skupni indeks podjetniške usmerjenosti managementa za višjo in visoko izobrazbo sta različna, pri višji izobrazbi je bil najnižji od vseh in je znašal 5,54, pri visoki izobrazbi nekoliko višji, to je 5,71.

V Sliki 11 so prikazani skupni popravljeni indeksi podjetniške usmerjenosti managementa glede na delovno dobo anketiranih oseb. Skupni popravljeni indeksi podjetniške usmerjenosti managementa se nekoliko razlikujejo glede na število let delovne dobe anketiranca. Zato lahko pritrdilno odgovorim na Raziskovalno vprašanje 5, da se podjetniška usmerjenost managementa razlikuje glede na število let delovne dobe anketiranca.

Za delovno dobo do 10 let znaša 5,88. Za delovno dobo od 11 do 20 let se malenkost zniža od predhodne. Za dobo od 21 do 30 let je še nižja od predhodne, in sicer 5,77. Anketirane osebe, ki imajo največ delovne dobe, to je več kot 31 let, so najbolj podjetniško usmerjene, saj je znašal skupni popravljeni indeks podjetniške usmerjenosti managementa 6,05, kar je zelo zanimivo, saj je bil tudi popravljeni skupni indeks podjetniške usmerjenosti managementa najvišji v starostni skupini od 51 do 60 let, ki imajo lahko tudi že več kot 31 let delovne dobe. Možna razlaga, da so posamezniki, ki imajo od 11 do 20 let in od 21 do 30 let delovne dobe, prav tisti posamezniki, ki še nimajo družine ali pa so si jo ravno ustvarili, še nimajo v celoti zagotovljenih eksistenčnih pogojev, nimajo dovolj poslovnih in življenjskih izkušenj, niso pripravljeni tvegati in se s tem podjetniško izpostavljati.

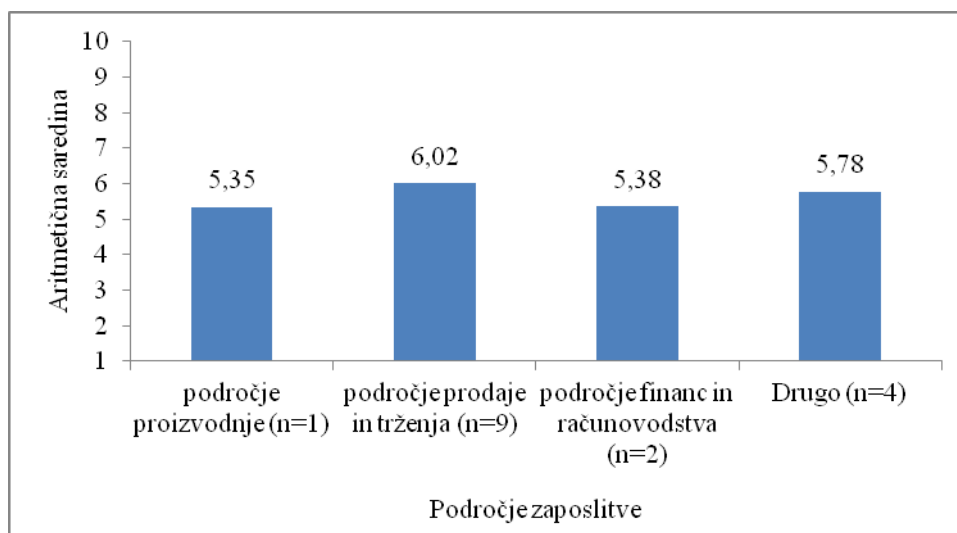
Slika 11: Podjetniška usmerjenost managementa in delovna doba anketiranca



Legenda: n - število anketirancev

V Sliki 12 so prikazani skupni popravljeni indeksi podjetniške usmerjenosti managementa glede na področje zaposlitve anketiranih oseb. Skupni popravljeni indeksi podjetniške usmerjenosti managementa se nekoliko razlikujejo glede na področje zaposlitve anketirane osebe. Zato lahko pritrtilno odgovorim na Raziskovalno vprašanje 6, da se podjetniška usmerjenost managementa nekoliko razlikuje glede na področje zaposlitve anketirane osebe.

Slika 12: Podjetniška usmerjenost managementa in področje zaposlitve anketiranca

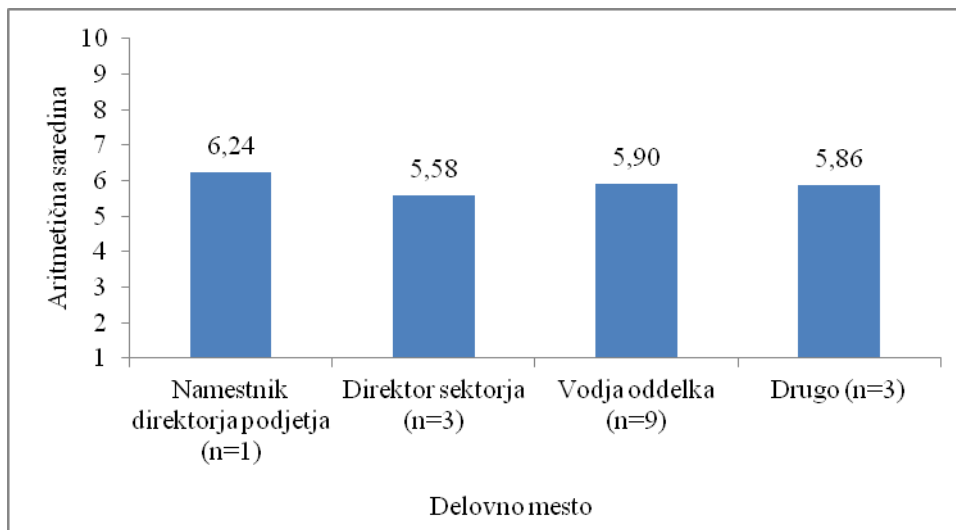


Legenda: n - število anketirancev

Anketirane osebe, ki delujejo na področju trženja in prodaje, so najbolj podjetniško usmerjene, saj je njihov indeks znašal 6,02. Indeksi delovnih področij proizvodnje, financ in računovodstva ter drugih, ki niso natančno opredelili področja zaposlitve, so nižji in znašajo 5,35 ter 5,78.

Zanimalo me je tudi, ali se podjetniška usmerjenost managementa v izbranem podjetju razlikuje glede na delovno mesto anketiranih oseb, kar prikazujem v Sliki 13.

Slika 13: Podjetniška usmerjenost managementa in delovno mesto anketiranca



Legenda: n - število anketirancev

Analiza je pokazala, da je eden od anketiranih oseb predstavnik višjega managementa. To je človek, ki je tudi zelo visoko podjetniško usmerjen, saj je popravljeni skupni indeks podjetniške usmerjenosti managementa zanj znašal 6,24 in je bil najvišji med vsemi ostalimi. Sledi mu skupina anketiranih oseb nižjega managementa, to so vodje prodajnih salonov v podjetju. Njihov popravljeni skupni indeks podjetniške usmerjenosti managementa je znašal 5,90. Srednji management, v katerega uvrstimo direktorje sektorjev v podjetju, ima najnižji popravljeni skupni indeks podjetniške usmerjenosti managementa, in sicer 5,58. Štiri anketirane osebe niso želele natančno navesti delovnega mesta, zato nam to nekoliko poslabša popolnost dobljenih rezultatov. Pritrdilno lahko odgovorim na Raziskovalno vprašanje 7, da se podjetniška usmerjenost managementa razlikuje glede na delovno mesto anketirane osebe.

4.6.2.2 Ocena podjetniškega potenciala v podjetju ABC

V nadaljevanju predstavljam rezultate ocene podjetniškega potenciala posameznikov iz vrst managementa v podjetju ABC. S tem odgovorim na raziskovalna vprašanja 8, 9, 10, 11, 12, 13 in 14.

Tabela 8: Ocena podjetniškega potenciala v podjetju ABC

PODJETNIŠKI POTENCIAL	Analiza v izbranem podjetju		
	Aritmetina sredina	Standardni odklon	Koeficient Cronbach alfa
SKUPNA ARITMETIČNA SREDINA /STANDARDNI ODKLON	4,04	0,83	0,95
1. Ekonomsko ali drugo negotovost lahko prenašam.	3,44	1,09	
2. Sem energičen.	4,44	0,96	
3. Za doseg cilja imam željo in potrpljenje delati več kot 8 dnevno.	4,25	1,24	
4. Verjamem v svoje sposobnosti.	4,44	0,89	
5. Verjamem, da lahko dosežem, kar si zamislim.	4,25	1,18	
6. Zavrnitve ali neuspehe lahko prenašam.	3,06	1,12	
7. Neuspeh mi predstavlja izziv in izkušnjo iz katere se nekaj naučim.	3,88	1,09	
8. Glede svoje vizije in ciljev sem strasten.	4,13	1,09	
9. Za določen cilj sem pripravljen narediti vse, da ga dosežem.	3,63	0,96	
10. Dobro se razumem z večino ljudi.	4,44	1,09	
11. Druge lahko prepričam, da mi sledijo.	4,06	1,12	
12. Zmožen sem graditi dobre odnose in lahko prenašam konflikte.	4,19	0,91	
13. Sem prilagodljiv.	4,38	0,72	
14. Pripravljen sem prevzemati odgovornosti in tveganja.	4,06	1,24	

Iz pridobljenih ocen trditev iz drugega sklopa vprašanj v vprašalniku, ki je v Prilogi 1, sem izračunala skupno aritmetično sredino vseh ocen na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da se s trditvijo popolnoma ne strinja, in 5, da se s trditvijo popolnoma strinja. Izračunala sem tudi in standardni odklon. Izračunana skupna aritmetična sredina v Tabeli 8 kaže stopnjo podjetniškega potenciala anketirancev v analiziranem podjetju. Statistična obdelava podatkov drugega sklopa vprašanj je temeljila na predpostavkah izsledkov raziskave, ki so pokazali, da so uspešni podjetniki v vseh trditvah dosegli visoke vrednosti, to je 4 in 5.

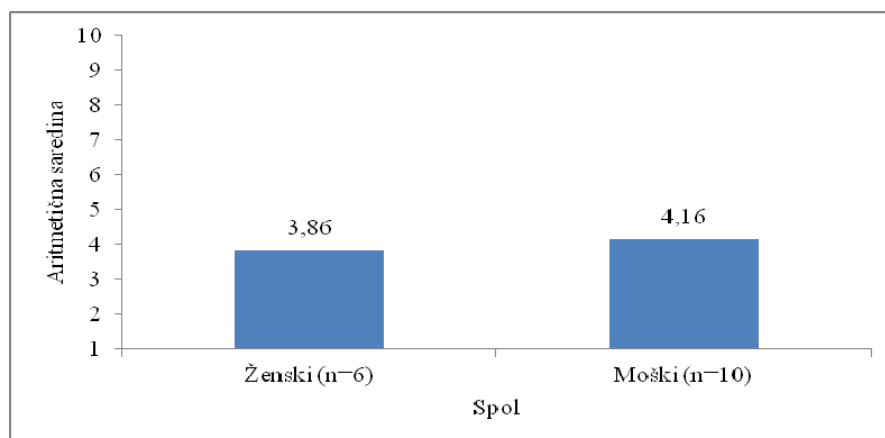
Visoka ocena podjetniškega potenciala pomeni, da lahko osebe prenašajo zavrnitve in neuspehe, da jim neuspehi predstavljajo izziv, da so pripravljene za določen cilj narediti vse, da ga dosežejo. Osebe se dobro razumejo z večino ljudi, druge lahko prepričajo, da jim sledijo, lahko snujejo dobre medsebojne odnose, dobro prenašajo konflikte, so prilagodljive in so pripravljene prevzemati tveganja in odgovornosti (Baron & Shane, 2008, str. 33).

V Tabeli 8 predstavljam rezultate ocene podjetniškega potenciala iz vrst managementa v izbranem podjetju. Iz pridobljenih podatkov opisne statistike sem izračunala povprečno vrednost vseh ocen, ki je znašala 4,04, kar pomeni, da imajo anketirane osebe precej visok podjetniški potencial. Standarni odklon je znašal 0,89. S tem izračunom sem dobila odgovor na Raziskovalno vprašanje 8, da ima management v izbranem podjetju visok podjetniški potencial. To pomeni, da anketirane osebe v celoti gledano lahko prenašajo ekonomsko in drugo negotovost, da so energične, da so pripravljene za doseg ciljev delati več kot 8 ur dnevno, da verjamejo v svoje sposobnosti, da verjamejo v to, da dosežejo, kar si zamislijo.

Na koncu sem preverila, če se podjetniški potencial razlikuje glede na sociodemografske dejavnike. S tem sem lahko dobila odgovore na Raziskovalna vprašanja 9, 10, 11, 12, 13 in 14. S tem tudi sem želela nekoliko podkrepiti raziskavo in potrditi oceno podjetniške usmerjenosti managementa v izbranem podjetju.

V Sliki 14 prikazujem podjetniški potencial glede na spol anketiranca. Analiza je pokazala, da imajo anketirani moški nekoliko višji podjetniški potencial v primerjavi z anketiranimi ženskami, kar je razvidno iz Slike 14, čeprav je bilo v analiziranem vzorcu več moških kot ženskih predstavnikov. Pritrdilno lahko odgovorim na Raziskovalno vprašanje 9, da se podjetniški potencial managementa razlikuje glede na spol anketirane osebe. Zanimivo je, da je ocena podjetniške usmerjenosti managementa ravno obratna, in da so ženske iz vrst managementa nekoliko bolj podjetniško usmerjene od moških v izbranem podjetju.

Slika 14: Podjetniški potencial in spol anketiranca

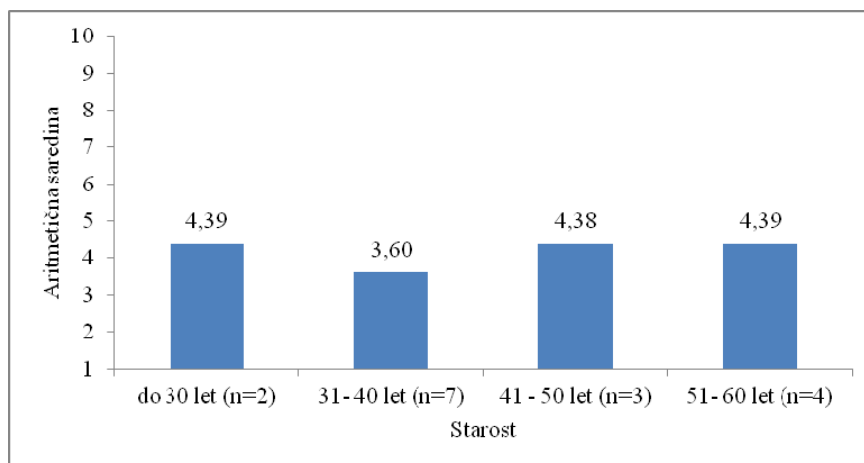


Legenda: n - število anketirancev

Iz Slike 15 vidimo, da imajo anketirane osebe v starosti do 30 let in od 41 let dalje precej višji podjetniški potencial kot anketirane osebe v skupini od 31 do 40 let. Zanimivo je, da je bil skupni popravljeni indeks podjetniške usmerjenosti managementa v omenjenih starostnih skupinah med najvišjim, tako da lahko rečem, da je izračun podjetniškega potenciala v povezavi s starostno skupino anketirancev potrdil izračun in razlago ocene

podjetniške usmerjenosti v povezavi s starostno skupino anketirancev. Pritrdilno lahko odgovorim na Raziskovalno vprašanje 10, da se podjetniški potencial managementa nekoliko razlikuje glede na starost anketirane osebe.

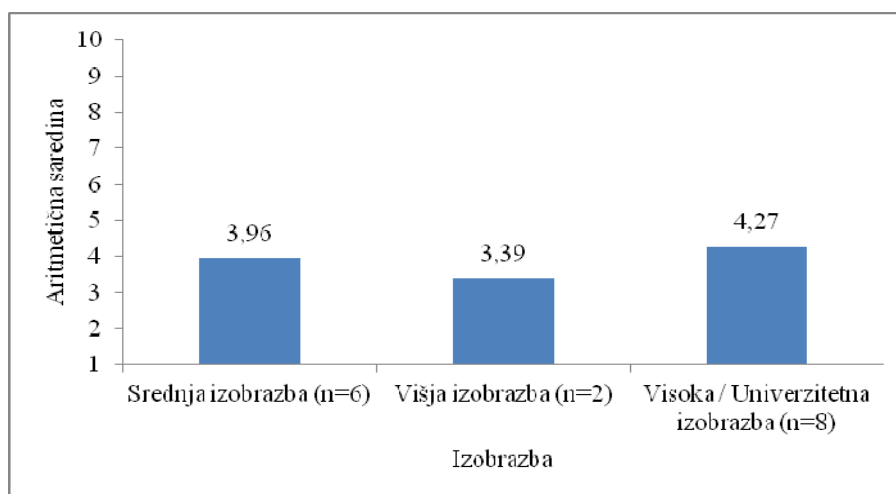
Slika 15: Podjetniški potencial in starost anketiranca



Legenda: n - število anketirancev

Zanimivo je tudi, da imajo precej visok podjetniški potencial anketirane osebe z visoko stopnjo izobrazbe, nižjega pa tiste s srednjo in višjo stopnjo izobrazbe. Iz Slike 16 vidimo, da so anketirane osebe z visoko stopnjo izobrazbe dosegle vrednost 4,27, kar pomeni, da imajo visok podjetniški potencial. Analiza ocene podjetniške usmerjenosti je pokazala ravno obratno, da so podjetniško usmerjeni v svojem delovanju tisti, ki imajo srednjo stopnjo izobrazbe. Pritrdilno lahko odgovorim na Raziskovalno vprašanje 11, da se podjetniški potencial managementa razlikuje glede na izobrazbo anketirane osebe.

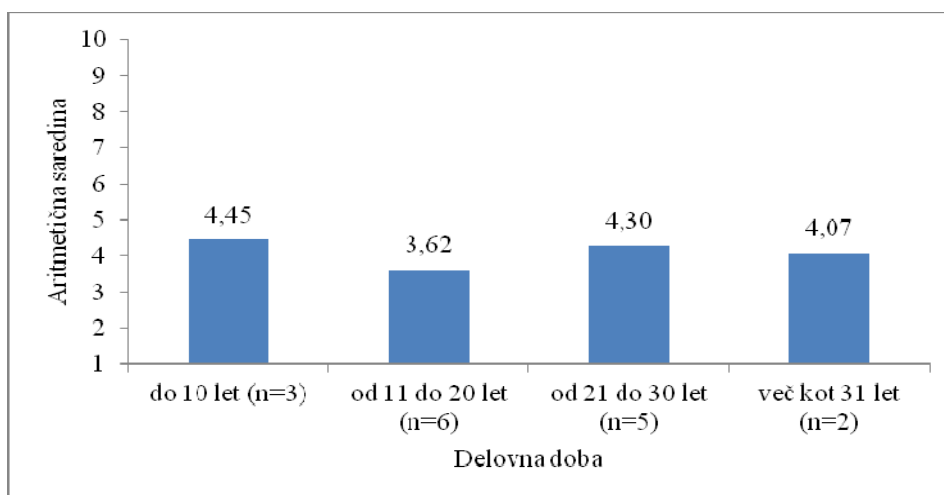
Slika 16: Podjetniški potencial in izobrazba anketiranca



Legenda: n - število anketirancev

Najnižjo vrednost podjetniškega potenciala so dosegle anketirane osebe, ki imajo od 11 do 20 let delovne dobe, in sicer oceno 3,62. To potrjuje tudi oceno podjetniške usmerjenosti managementa v povezavi z delovno dobo, ki je bila v tej skupini tudi najnižja. Iz slike 17 vidimo, da vse ostale anketirane osebe dosegajo vrednosti nad 4, kar pomeni, da imajo visok podjetniški potencial. Enako velja za oceno podjetniške usmerjenosti v povezavi z delovno dobo. Pritrdilno lahko odgovorim na Raziskovalno vprašanje 12, da se podjetniški potencial managementa razlikuje glede na delovno dobo anketirane osebe.

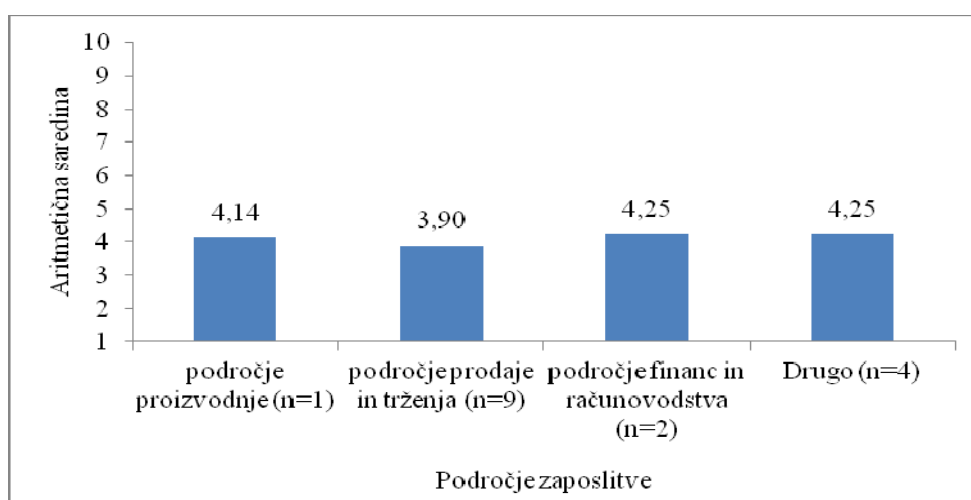
Slika 17: Podjetniški potencial in delovna doba anketiranca



Legenda: n - število anketirancev

Slika 18 prikazuje podjetniški potencial glede na področje zaposlitve anketiranca.

Slika 18: Podjetniški potencial in področje zaposlitve anketiranca

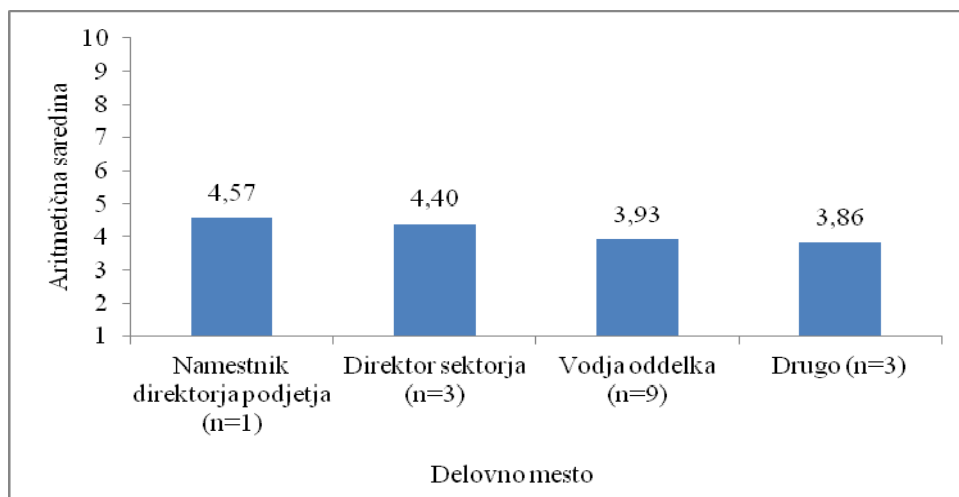


Legenda: n - število anketirancev

Zanimivo je, da so posamezniki, ki so zaposleni na področju prodaje in trženja, dosegli najnižjo povprečno oceno in jih s tem lahko ocenjujem kot osebe z nizkim podjetniškim potencialom. Visokega, nad oceno 4, so prikazali zaposleni na področju proizvodnje financ in računovodstva ter drugih področjih delovanja, ki pa jih niso želeli imenovati. Ker nekateri anketiranci niso želeli razkriti, na katerem področju so zaposleni, podatki kažejo nekoliko izkrivljeno sliko dejanskega stanja. Pritrdilno lahko odgovorim na Raziskovalno vprašanje 13, da se podjetniški potencial managementa razlikuje glede na področje zaposlitve anketirane osebe.

Iz Slike 19 je razvidno, da je povprečna ocena, ki meri podjetniški potencial anketiranih oseb na posameznih delovnih mestih, najvišja pri namestniku direktorja družbe, kar potrjuje, da ima kot oseba visok podjetniški potencial.

Slika 19: Podjetniški potencial in delovno mesto anketiranca



Legenda: n - število anketirancev

Prav tako imajo visok podjetniški potencial direktorji sektorjev, saj je njihova povprečna ocena 4,4. Povprečna ocena, ki so jo dosegle anketirane osebe, zaposlene na delovnem mestu vodja oddelka v izbranem podjetju vodje salonov, je bila nizka, in sicer 3,93, kar kaže na nizek podjetniški potencial in potrjuje predhodno oceno, izračunano pri demografski spremenljivki področje zaposlitve.

Določeni anketiranci, ki jih ne moremo umestiti na katero delovno mesto spadajo, so dosegli najnižjo povprečno oceno, to je 3,86, kar kaže na zelo nizko stopnjo podjetniškega potenciala teh anketiranih oseb. Ker pa niso vse anketirane osebe v celoti odgovorile na vprašanje glede delovnega mesta, nam to prikazuje nekoliko izkrivljeno sliko dejanskega stanja. Pritrdilno lahko odgovorim na Raziskovalno vprašanje 14, da se podjetniški potencial managementa razlikuje glede na delovno delovno mesto anketirane osebe.

SKLEP

Pri raziskovanju teoretskih osnov teme podjetništva, podjetnika, managementa in podjetniške usmerjenosti naletimo na vprašanja, kakšni pogoji morajo obstajati v podjetju, da management omogoči izvajanje podjetniških aktivnosti, kakšna je vloga managementa in katere dimenzije mora ta pokrivati, da je podjetje podjetniško usmerjeno. Skozi teoretični del magistrskega dela sem podala odgovore na ta vprašanja in predstavila različne poglede avtorjev na omenjene teme, prav tako sem predstavila pomen podjetniških managerjev v velikem podjetju, ki so ključni akterji za ohranjanje podjetniške miselnosti na vseh nivojih podjetja. Za obravnavo izbrane teme in izvedbo empirične raziskave v izbranem podjetju sem se odločila, ker me je zanimalo, kakšen rezultat bo podal uporabljen vprašalnik, ki je bil preverjen na več kot 1200 svetovnih podjetij (Brown et al., 2001, str. 953), v slovenskem zelo prepoznavnem podjetju, ki pa v magistrskem delu ni želelo biti imenovano.

Rezultati izvedene empirične raziskave so pokazali, da management v podjetju ABC v svojem delovanju in obnašanju išče ravnotežje med podjetniškim in managerskim načinom obnašanja. Popravljeni skupni indeks podjetniške usmerjenosti managementa za analizirano podjetje, ki meri podjetniško usmerjenost managementa, je znašal 5,84, kar pomeni ravno to, da management v tem podjetju išče v svojem delovanju ravnotežje med podjetniškim in managerskim načinom vodenja. Izračunani skupni indeks podjetniške usmerjenosti managementa iz primerjalne analize vzorca velikih podjetij je znašal 5,90 (Brown et al., 2001, str. 959). Ta indeks je kazal zelo podobno usmerjenost pri vodenju podjetij kot izračunani popravljeni skupni indeks analiziranega podjetja. Stopnja indeksa 6 in več na lestvici od 1 do 10 namreč predstavlja podjetniško usmerjen management, stopnje med 4 in 6 nakazujejo, da management v podjetju išče ravnotežje med podjetniškim in managerskim načinom vodenja podjetja, medtem ko stopnje nižje od 4 nakazujejo na managersko voden management (Brown et al., 2001, str. 959).

Da management v analiziranem podjetju v svojem delovanju deluje na določenih področjih poslovanja nekoliko bolj managersko, prikazuje predvsem izračunani popravljeni indeks dimenzije podjetniške usmerjenosti managerska struktura, ki je znašal 3,77. Popravljeni indeks dimenzije razpolaganje z viri, ki je znašal 4,14, in indeks dimenzije strateška orientiranost, ki je znašal 5,29, že nakazujeta, da management v analiziranem podjetju išče ravnotežje med managerskim načinom in podjetniškim načinom vodenja podjetja. Dimenzije podjetniške usmerjenosti nagrajevanje, rast in razvoj ter podjetniška kultura kažejo na visoko stopnjo podjetniške usmerjenosti managementa v analiziranem podjetju. Indeks dimenzije podjetniške usmerjenosti nagrajevanje je znašal 6,81, dimenzije rast in razvoj 6,59 ter dimenzije podjetniška kultura 8,42.

Izračunani podjetniški potencial posameznikov nakazuje na visoko stopnjo podjetniškega potenciala zaposlenih v managementu analiziranega podjetja, saj je znašala ocena

podjetniškega potenciala 4,04. Ocenjen je bil na lestvici od 1 do 5, kjer ocena 4 in 5 predstavlja osebe z visokim podjetniškim potencialom (Baron & Shane, 2008, str. 33). Ta potrjuje izračunani najvišji indeks podjetniške usmerjenosti managementa pri dimenziji podjetniška kultura.

Empirično raziskavo o podjetniški usmerjenosti managementa in podjetniškega potenciala posameznikov iz vrst managementa v izbranem podjetju sem poglobila z analizo povezanosti s sociodemografskimi spremenljivkami. Zanimalo me je, če se podjetniška usmerjenost managementa, ki išče ravnotežje med managerskim in podjetniškim obnašanjem v izbranem podjetju, razlikuje glede na spol, starost, izobrazbo, delovno dobo, področje zaposlitve in delovno mesto anketiranih oseb v analiziranem podjetju. Analiza je pokazala, da obstajajo manjše razlike v podjetniški usmerjenosti managementa in podjetniškem potencialu med anketiranimi osebami v analiziranem podjetju na osnovi spola, starosti, izobrazbe, delovne dobe, področja zaposlitve in delovnega mesta anketiranca. Zanimivo je, da se podjetniška usmerjenost nekoliko razlikuje med spoloma v prid žensk, medtem ko je podjetniški potencial anketirancev pokazal, da imajo višji podjetniški potencial moški. Nadalje bi izpostavila ključne ugotovitve, da so najmanj podjetniško usmerjeni predstavniki managementa analiziranega podjetja v starostni skupini od 31 do 40 let, in ki imajo od 11 do 20 let delovne dobe. Iz tega domnevam, da gre po vsej verjetnosti za iste posameznike. Prav tako je podjetniški potencial anketiranih oseb v analiziranem podjetju precej nizek v starostni skupini od 31 do 40 let in delovni dobi od 11 do 20 let. Menim, da lahko to razlagam z dejstvom, da v današnjem času posamezniki v starostni skupini od 31 do 40 let komaj ustvarjajo življenjske pogoje ter družino in so zato previdnejši pri podjetniških aktivnostih, ki so včasih lahko tudi precej tvegane in lahko ogrozijo eksistencialni obstoj. Predvidevam, da se anketiranci iz vrst managementa v analiziranem podjetju v tej starostni skupini bolj posvečajo družini in drugim dejavnostim ter jim tako ostane manj časa za podjetniške podvige, saj ti zahtevajo tudi določeno mero požrtvovalnosti in predvsem dodatnega delovnega časa. Zanimivo je tudi, da so podjetniško usmerjeni posamezniki iz vrst managementa, ki imajo srednjo stopnjo izobrazbe. Njihov indeks je znašal 6,10. Medtem, ko je stopnja podjetniškega potenciala za posameznike s srednjo stopnjo izobrazbe znašala 3,96. Stopnja podjetniškega potenciala posameznikov z višjo ali univerzitetno izobrazbo je znašala 4,27. Glede na delovno mesto je precej podjetniško usmerjen namestnik direktorja družbe, katerega indeks je znašal 6,24. Ocena podjetniškega potenciala je zanj tudi najvišja izmed vseh, in sicer 4,57.

Managerski vidik vodenja v analiziranem podjetju potrjuje dejstvo, da ima podjetje centraliziran način vodenja. Velik pomen daje analizirano podjetje prav upravljanju s tveganji. To nakazuje, da velik pomen daje management usmerjenosti v stabilnost poslovanja na dolgi rok. Podjetniški način vodenja v analiziranem podjetju pa predstavlja prav njihova inovativna in razvojna usmerjenost na vseh nivojih poslovanja. Management v analiziranem podjetju podpira timsko delo in povezovanje med zaposlenimi, ne glede na raven, na kateri je posameznik zaposlen.

Kot pravi Lipičnik (1996, str. 42), je v podjetju, ki je organizirano centralizirano, po funkcionalnem načelu, avtoriteta za odločanje postavljena na enem mestu. Funkcijska organizacijska struktura pa je oblikovana na zahtevi, da se organizacija od zgoraj navzdol razveja po nekaj ključnih funkcijah. Vsaka od teh funkcij ima določenega vodjo, ki je odgovoren za vse dejavnosti, ki se dogajajo v posameznem oddelku. Posamezna funkcija je naprej razdeljena na podfunkcije, ki se še delijo na manjše naloge, dokler jih ne dobi posameznik v organizaciji (Dimovski et al., 2005, str. 135). V obravnavanem podjetju višji management sestavlja lastnik družbe, tehnični direktor, pomočnik generalnega direktorja in direktorica sektorja veleprodaje določenih izdelkov. Srednji management predstavljajo direktorji sektorjev in nižji management vodje oddelkov. Reševanje problematike tekočega poslovanja se v izbranem podjetju izvaja v višjem managementu podjetja, srednjem in tudi v nižjem managementu podjetja. Ker je osnova za njihovo delovanje prav timsko delo, ga spodbujajo na vseh nivojih poslovanja.

Poslovne funkcije analiziranega podjetja so oblikovane v sektorje: proizvodnja, nabava, skladišče in logistika, tehnična priprava dela, montaže, reklamacije in meritve, komerciala: veleprodaja, maloprodaja, prodaja na tuje trge, marketing, investicije, informatika in razvoj, finance in računovodstvo, pravno-kadrovska služba ter kontroling. Analizirano podjetje ima tudi devet lastnih prodajnih salonov po Sloveniji in dve franšizni prodajni enoti. Takšna organizacijska struktura, kot pravi Kavčič (1991, str. 187-188), prinaša podjetju določene prednosti pa tudi slabosti. Prednosti so, da je podjetje preglednejše, da lahko dela na intenzivnem razvoju funkcij, da je usposabljanje zaposlenih enostavno, da lahko izkoriščajo ekonomije obsega znotraj funkcijskih oddelkov, da lahko jasno definirajo status in moč. Slabosti pa so slabša prilagojenost na spremembe v okolju, ki lahko vodi k slabši koordinaciji med oddelki, odgovorni za uspešnost so izključno na vrhu podjetja in odločitve se lahko včasih počasi uresničujejo.

Upravljanje s tveganji v analiziranem podjetju nakazuje, da management v svojem delovanju daje poudarek stabilnosti poslovanja ter povečevanju vrednosti podjetja, zmanjševanju izpostavljenosti tveganjem in izničenju učinka ekstremnih škodnih dogodkov, kar kaže na managerski vidik in način vodenja podjetja. Management v analiziranem podjetju neprestano preverja, ali so zaznana vsa tveganja in ali so ukrepi za varovanje primerni in izvajani skladno s poslovnimi usmeritvami. V izbranem podjetju ločijo poslovna in finančna tveganja. Poslovna tveganja povezujejo v analiziranem podjetju s poslovanjem družbe in osnovno dejavnostjo. V okviru upravljanja s finančnimi tveganji v izbranem podjetju so posebej pozorni na valutna, kreditna in obrestna tveganja ter tveganja plačilne sposobnosti. Izpostavljenost posameznim vrstam finančnih tveganj ter ukrepe za varovanje pred njimi v analiziranem podjetju izvajajo na podlagi spremljanja denarnih tokov.

Podjetniški vidik delovanja managementa v analiziranem podjetju se kaže v tem, da dajejo velik pomen raziskavam in razvoju. Vsi sektorji dela v analiziranem podjetju, ki se

pojavnjajo v organizacijski strukturi, zagotavljajo kakovostno delo s prisotnostjo nenehnega razvoja in raziskav. Rezultati teh dejavnosti se v podjetju aplicirajo skozi tehnološko dovršeno proizvodnjo, kakovosten proizvod, večjo proizvodno učinkovitost, manjše možnosti napak, nižje proizvodjalne stroške, vrhunski prodajno-svetovalni nastop, dano garancijsko dobo, kakovostne post prodajne aktivnosti in sodoben informacijsko komunikacijski sistem. Ves čas se v analiziranem podjetju trudijo slediti novostim in se prilagajati potrebam njihovih kupcev. Ker je potrebno ponuditi več za isti denar so na vseh področjih v podjetju zelo aktivni z uporabo novih materialov, proizvodnih postopkov, nabavljajo nove stroje. Z zgoraj opisanimi akcijami v analiziranem podjetju vseskozi iščejo prednosti pred ostalimi ponudniki v panogi.

Podjetniški način vodenja in obnašanja managementa v analiziranem podjetju, predvsem višjega managementa, se kaže tudi v tem, da veliko vlagajo v inovacije, nove, okolju prijazne tehnologije in v lasten razvoj. Raziskava je potrdila domnevo, da v izbranem podjetju v vrstah managementa obstaja visok podjetniški potencial posameznikov, kar lahko potrdim tudi z dejstvom, da izbrano podjetje že pri izbiri kadrov v osnovi išče takšne posameznike, ki so inovativno in razvojno usmerjeni ter tako že s tem nakazujejo, da imajo v sebi nekaj podjetniškega potenciala. To tudi dodatno potrjuje vrednost izračunanega indeksa dimenzije podjetniška kultura managementa v izbranem podjetju, ki kaže na izrazito podjetniško usmerjenost managementa na tem področju. Management v analiziranem podjetju podpira inovativnost in pričakuje, da nove ideje prispeva prav vsak zaposleni. S tem ko v analiziranem podjetju spremljajo potrebe v okolju, v katerem delujejo, najdejo velikokrat ideje za nove storitve in proizvode prav od tam. Njihov glavni namen v poslovanju je, kot pravijo, zagotoviti kakovostno in zdravo življenje zdaj in tudi prihajajočim generacijam. Tako sta njihova proizvodnja in poslovanje prijazna okolju, poleg tega pa ponujajo strankam energetske varčne rešitve in s tem pozitivno vplivajo na okolje in zdrav način življenja tako zaposlenih kot drugih.

Empirična analiza v izbranem podjetju je pokazala, da lahko pozitivno ocenim uporabnost vprašalnika, ki sem ga uporabila v svoji raziskavi. Dal mi je vpogled v obnašanje managementa in podjetniški potencial posameznikov iz vrst managementa v analiziranem podjetju. Razumevanje teh pogledov s strani managementa v analiziranem podjetju lahko vodilnim pomaga pri tem, kakšne strategije in taktike v vodenju in obnašanju bo izbralo pri nadaljnjem vodenju podjetja. Nesporno dejstvo je, da je podjetniška miselnost ključna za uspeh podjetja v današnjem poslovnem svetu. Res pa je, da je ta svet še vedno precej turbulenten. Zadnja gospodarska kriza še ni pozabljena in jo izbrano podjetje v svojem poslovanju še vedno precej občuti, zato menim, da je pravilno, da analizirano podjetje deluje tako, da išče ravnotežje med podjetniškim in managerskim načinom vodenja podjetja. Rezultate raziskave mi je s svojim videnjem in občutenjem splošnega položaja v analiziranem podjetju potrdil tudi predstavnik višjega managementa.

LITERATURA IN VIRI

1. Antončič, B. (2002). *Notranje podjetništvo: prenova konstrukta in razvoj integrativnega modela (Intrapreneurship: construct refinement and an integrative model development, s slovenskim predgovorom)*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
2. Antončič, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise development*, 10(1), 7–24.
3. Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T., & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV založba.
4. Auer, J., & Antončič, B. (2009). *Zadovoljstvo zaposlenih, notranje podjetništvo in rast podjetja*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
5. Baron, R. A., & Shane, S. A. (2008). *Entrepreneurship: A proces prespective* (2nd ed.). Mason (OH.): Thompson South- Western.
6. Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
7. Betz, F. (1987). *Managing Technology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
8. Bergant, Ž. (1998). Sodobni pogledi na ugotavljanje uspešnosti podjetja. V B. Neven (ur.): *Korporacijsko prestrukturiranje, Zbornik 6. letnega srečanja Zveze ekonomistov Slovenije* (str. 87-101). Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
9. Birch, D. (1987). *Job Creation in America*. New York: The Free Press.
10. Block, Z., & MacMillan, C. I. (1993). *Corporate Venturing*. Boston: Harward Business School Press.
11. Brinker, B. J. (2006). *Emerging Practices in Cost Management: Performance Measurement*. Boston: Warren, Gorham & Lamont.
12. Brown, T. E, Daviddson, P., & Wiklund, J. (2001). An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behaviour. *Strategic Management Journal*, 22(10), 953–968.
13. Brixy, U., Sternberg, R., & Stueber, H. (2012). The Selectiveness of the Entrepreneurial Process. *Journal of Small Business Management*, 50(1), 105–131.
14. Bygrave, W. D., & Hofer, C. W. (1991). Theorizing about Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), 13–22.
15. Carson, D., Cromie, S., Mc Gowan, P., & Hill, J. (1995). *Marketing and entrepreneurship in SMEs: an innovative approach*. University of Ulster. Jordanstown: Prentice Hall.
16. Certo, S. C. (1992). *Modern management: quality, ethics and global environment* (5th ed.). Boston (Mass.): Allyn and Bacon.
17. Cvajdik, S. (2012, 29. september). Analiza vpliva človeškega kapitala in podjetniških mrež na ambicije podjetnic. *Epodjetnik.org*. Najdeno 29. septembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.epodjetnik.org/podjetnistvo/11-rast/34-dejavniki-podjetniske-rasti>

18. Črepnjak, T. (2009). *Manager in vodenje podjetja* (delo diplomskega seminarja). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
19. Davidsson, P. (1989). *Continued Entrepreneurship and Small Firm Growth* (doktorska disertacija). Stockholm: Stockholm School of Economics.
20. Davidsson, P. (2004). *Researching Entrepreneurship*. Boston: Springer.
21. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni Management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Drevenšek, M. (2006). *Podjetnost managementa v velikem podjetju – primerjava dveh podjetij* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
23. Drnovšek, M. (2002). *Merjenje prispevka podjetniških inovacij k rasti mladih tehnoloških podjetij* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Drnovšek, M. (2003). Profil novodobnih gazel. *Gospodarski vestnik*, 52(39/40), 53–57.
25. Drnovšek, M. (2005). *Podjetništvo – Ekonomska politika in podporne inštitucije za mala podjetja* (gradivo za specialistični študij). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Drucker, P. F. (1992). *Inovacije i poduzetništvo*. Zagreb: Globus.
27. Drucker, P. F. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
28. Erasmus, P., & Scheepers, R. (2008). The Relationship Between Entrepreneurial Intensity and Shareholder Value Creation. *Managing Global Transitions*, 6(3), 229–256.
29. Gawel, A., & Toikko, T. (2014). Entrepreneurial process in new company creation. An examination of private companies in the social service sector. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 8(3), 198–216.
30. Glas, M. (2001). *Podjetništvo: izziv za spremembe*. Ljubljana: Center za razvoj podjetništva.
31. Gomezelj Omerzel, D., & Kostanjevec, B. (2013). *Podjetniška usmerjenost v družinskih podjetjih*. Koper: Fakulteta za management.
32. Gramc, B. (2006). Dejavniki notranjega podjetništva: Primer Slovenije. *IB revija: za strokovna in metodološka vprašanja gospodarskega, prostorskega in socialnega razvoja Slovenije*, 15(4), 4–14.
33. Gray, C. (2002). Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*; 9(1), 61–72.
34. Gray, D. A. (1995). *The Entrepreneur's Complete Self-Assessment Guide* (2nd ed.) London: Kogan Page Ltd.
35. Hisrich, R. D. (1986). *Entrepreneurship and Intrapreneurship: Methods for Creating New Companies that have Impact on the Economic Renaissance of an Area*. Lexington (Mass.): Lexington Books.
36. Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (1989). *Entrepreneurship: Starting, developing, and managing a new enterprise*. Homewood (IL.): BPI, Irwin.
37. Hisrich, R. D., & Peters P. M. (1992). *Entrepreneurship. Starting, developing and managing a New Enterprise* (2nd ed.). Homewood (IL.): Irwin.

38. Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at Embryonic Stage of Firm Growth. *Industrial marketing Management*, 36(5), 651–661.
39. Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship. The Construct and Its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989.
40. Izgoršek, M. (2011). Analiza procesa managementa po temeljnih funkcijah v podjetju X. *Inovativnost, proizvodnja in management: Zbornik 8. festivala raziskovanja ekonomije in managementa*, 81–87. Koper: Fakulteta za management Koper.
41. Kampuš Trop, V. (1996). Uresničevanje inventivnih poslovnih idej v okviru notranjega podjetništva. *Organizacija*, 29(3), 152–161.
42. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
43. Kirzner, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
44. Kocjančič, J. (2003). *Notranje podjetništvo kot vir neizkoriščenih priložnosti* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. *Koeficient Cronbach Alfa*. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.benstat.si/blog/koeficient-cronbach-alfa>
46. Kos, B. (2016, 30. april). Podjetnik ali Manager. *Blazkos.com*. Najdeno 30. aprila na spletnem naslovu <http://www.blazkos.com/podjetnik-ali-manager-kdo-je-bolj-kul.php>
47. Kostanjevec, T. (2005). *Podjetniški profil Slovencev* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. Kreitner, R. (1989). *Management*. USA: Houghton Mifflin Company.
49. Landstroem, H. (2008). Entrepreneurship research: A missing link in our understanding of the knowledge economy. *Journal of Intellectual Capital* 9(2), 301–322.
50. Liao, J., Murphy, P. J., & Welsch., P. H. (2005). Developing and Validating a Construct of Entrepreneurial Intensity. *New England Journal of Entrepreneurship*, 8 (2), 31–38.
51. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
52. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
53. Masona, M. C., Floreania, J., Miania, S., Beltramea, F., & Cappellettoa, R. (2015). Understanding The Impact of Entrepreneurial Orientation on Smes'Performance. The Role of The Financing Structure. *Procedia Economics and Finance* 23, 1649– 1661.
54. McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneurs. *Academy of Management Review*, 31(1), 132–152.
55. Milič, J. (2003). *Notranje podjetništvo kot način preoblikovanja podjetja – Primer Telekom Slovenije* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

56. Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
57. Morriss, M. H., & Sexton, D. L. (1996). The Concept of Entrepreneurial Intensity: Implications for Company Performance, *Journal of Business Research*, 36(1), str. 5–13.
58. Možina, S., Bernik, J., Merkač Skok, M., & Svetic, A. (2000). *Osnove managementa*. Portorož: Visoka poslovna šola za podjetništvo.
59. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
60. Ojsteršek, M., & Škrjanec, A. L. (2012). *Ocenjevanje zanesljivosti merjenja s koeficienti Cronbach alfa, omega in koeficienti iz metode SEM: uporaba Monte Carlo simulacij* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
61. Patterson, R. (1985). Raising risk-takers, *Metropolitan Toronto Business Journal*, 75 (7), 30–34.
62. Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring*. New York: Harper & Row Publishers.
63. Podjetje ABC (2014). *Letno poročilo podjetja ABC*. Vojnik: Podjetje ABC.
64. Pšeničny, V. (2000). *Podjetništvo-izziv za 21 stoletje*. Portorož: Gea College.
65. Pšeničny, V., Berginc, J., Letonja, M., Pavlin, I., & Vadnjal, J. (2000). *Podjetništvo: podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjem*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
66. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
67. Rajter, M., Zupančič, V., Škerl, V. P., Kralj, M., & Gorenak, Š. (2008). *Podjetništvo*. Celje: Visoka komercialna šola.
68. Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An Assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and Practice*, 33(3), 761–787.
69. Rebernik, M., Duh, M., Belak, J., Lipičnik, B., & Mulej, M. (1997). *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta in Fakulteta za strojništvo.
70. Sahlman, W., & Stevenson, H. H. (1992). *The entrepreneurial Venture*. Boston: Harvard Business School.
71. Sarasvathy, S. D. (2004). The questions we ask and the question we care about: Reformulating some problems in entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 19(5), 707–717.
72. Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge (MA.): Harvard University Press
73. Schumpeter, J. A. (1951). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle* (4th ed.). Cambridge (MA.): Harvard University Press

74. Schumpeter, J. A. (1965). *Economic Theory and Entrepreneurial History*. Cambridge (MA.): Harvard University Press.
75. Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship: the individual – opportunity nexus*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
76. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of the entrepreneurship as a field of research. *Academy of management Review*, 25(1), 217–226.
77. Short, J. C., Broberg, J. C., Coglisier, C. C., & Brigham, K. H. (2010). Construct Validation Using Computer-Aided Text Analysis (CATA): An Illustration Using Entrepreneurial Orientation. *Organizational Research Methods*, 13(2), 320–347.
78. Slevin, D. P., & Covin, J. G. (1990). Juggling entrepreneurial style and organizational structure: how to get your act together. *Sloan Management Review*, 31(2), 43–53.
79. Stevenson, H. H. (1983). *A perspective on entrepreneurship*. Cambridge (MA.): Harvard Business School.
80. Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1986). Preserving entrepreneurship as companies grow. *Journal of Business Strategy*, 7(1), 10–23.
81. Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal, Summer Special Issue 11*, 17–27.
82. Stevenson, H. H., Roberts, J. M., & Grousbeck, H. I. (1989). *New business ventures and the entrepreneur*. Homewood (IL.): Irwin.
83. Šifrer, J. (2013). *Metode merjenja zanesljivosti in veljavnosti konstrukta »mnenje državljanov o spoštovanju zakonov«* (magistrsko delo). Maribor: Fakulteta za organizacijske vede Kranj.
84. Širec, K. (2007). *Vpliv poslovnih priložnosti, sposobnosti podjetja in osebnih lastnosti podjetnika na rast malih in srednjevelikih podjetij* (doktorska disertacija). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
85. Širec, K. (2011). Izziv in predlog multidimenzionalnega modela proučevanja rasti malih in srednje velikih podjetij. *Naše gospodarstvo*, 57(5–6), 20–29.
86. Špilak, Š. (1999). *Podjetniški priročnik*. Murska Sobota: Pomurska založba.
87. Tajnikar, M. (2000). *Tvegano poslovanje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
88. Tajnikar, M., & Pušnik, K. (2010). Heterogeneity and Competitiveness of Entrepreneurial Processes in the European Union with Special Attention on Croatia as Candidate Country. *South East European Journal of Economics & Business*, 5(1), 7–18.
89. Tang, J., Tang, Z., Marino, L.D., Zhang, Y., & Li, Q. (2008). Exploring an inverted U-shape relationship between entrepreneurial orientation and performance in Chinese ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 219–239.
90. Thompson, J. L. (1999). The world of the entrepreneur - a new perspective. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 11(6), 209–224.
91. Thompson, J. L. (2004). The facets of the entrepreneur: identifying entrepreneurial potential. *Management decision*, 42(2), 243–258.

92. Timmons, J. A. (1989). *The Entrepreneurial mind*. Andover (Mass.): Brick House.
93. Timmons, J. A. (1990). *New Venture Creation, Entrepreneurship in the 1990-es*; (3rd ed.). Boston: Homewood.
94. Timmons, J. A. (1999). *New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st Century* (5th ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill.
95. Timmons, J. A., & Spinelli, S. (2009). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century* (8th ed.). Boston: Irwin Homewood.
96. Timmons, J. A., & Spinelli, S. (2004). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century* (6th ed.). Boston: Irwin Homewood.
97. Tyson, L. A., Petrin, T., & Halsey, R. (1994). Promoting Entrepreneurship in Eastern Europe. *Small Business Economics*, 6(3), 165–184.
98. Vahčić, A. (1994). *Podjetništvo kot faktor gospodarskega razvoja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
99. Vahčić, A. (1995). *Osnove vodenja in podjetništva 2, 1. del*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
100. Vahčić, A., & Bučar, B. (1997). *Osnove podjetništva* (skripta). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
101. Vidic, F. (2012). *Vpliv podjetniške in tržne naravnosti ter kreiranja znanja na uspešnost podjetij* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
102. Vtič Vraničar, B. (2000). *Kako prepoznati in razviti podjetnika* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
103. Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis. *Journal of Business Venturing* 10(1), 43–58.
104. Walter, A., Auer, M., & Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on University spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 541–567.
105. Wijewardena, H., Nanayakkara, G., & De Zoysa, A. (2008). The owner/manager's mentality and the financial performance of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(1), 150–161.
106. Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation And Small Business Performance: A Configurational Approach. *Journal of Business Venturing* 20(1), 71–91.

PRILOGA

PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK

1. Sklop: Podjetniška usmerjenost

Ugotavljanje podjetniške usmerjenosti managementa (obkrožite ustrezno številko glede na to, koliko se strinjate s trditvami v levem in desnem stolpcu: 1- v celoti se strinjam s trditvijo v levem stolpcu, 10 - v celoti se strinjam s trditvijo v desnem stolpcu).

Strateška orientiranost		
1. Ko definiramo strategije, je naša glavna skrb, kako najbolje uporabiti razpoložljive vire.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Ko definiramo strategije, se ravnamo glede na dojetanje priložnosti. Ne omejujemo se z viri, ki so (ali niso) na voljo.
2. Priložnosti, ki jih bomo zasledovali, omejimo na tiste, za katere imamo trenutno na voljo potrebne vire.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Naša glavna naloga je zasledovanje podjetniških priložnosti, ki jih ocenimo kot vredne in zatem pridobivanje potrebnih sredstev, da bi jih lahko zasledovali.
3. Viri, ki jih imamo, pomembno vplivajo na naše poslovne strategije.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Poslovne priložnosti pomembno vplivajo na poslovne strategije.

Razpolaganje z viri (obrnjen)		
1. Vire je možno angažirati po fazah, saj jih za samo prepoznavanje podjetniških priložnosti ne potrebujemo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Ker je naš cilj izkoristiti vire, je obseg investiranja običajno velik in hiter.
2. Vse kar potrebujemo od virov, je možnost porabe le teh.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Prednost dajemo lastnim virom in popolnemu nadzoru virov, ki jih uporabljamo.
3. Radi uporabljamo vire, ki si jih izposodimo ali najamemo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Prednost dajemo uporabi lastnih sredstev v naših podjetjih.
4. Pri zasledovanju podjetniške priložnosti je imeti idejo pomembnejše od imeti le denar.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Pri zasledovanju podjetniške priložnosti je dostop do denarja pomembnejši od imeti le idejo.

Managerska struktura		
1. Prednost dajemo strogemu nadzoru in natančnemu nadzoru nad sredstvi, ki ga vršimo s pomočjo visoko razvitih informacijskih sistemov nadzora.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Prednost dajemo ohlapnemu nadzoru nad sredstvi, neformalnim odnosom in kontroli.
2. Močno poudarjamo uporabo formalnih postopkov in procesov.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Pri doseganju zelenih učinkov dovoljujemo tudi uporabo postopkov, ki niso v okviru formalnega.
3. Poudarjamo uporabo managerskih pristopov in industrijskih norm, ki so preizkušene in zanesljive.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Poudarjamo prilagajanje spremenjenim okoliščinam, neozirajoč se na pretekle načine reagiranja in ravnanja.
4. Neglede na položaj v podjetju, je managerski slog ravnanja in obnašanja enoten.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Dovoljen je razpon managerskega ravnanja in obnašanja od zelo formalnega do neformalnega.
5. Zahtevamo natančno izpolnjevanje predpisanih nalog na vseh delovnih mestih.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Vspodbujamo oblikovanje primerne ravnanja in obnašanja na delovnem mestu, glede na različne položaje, okoliščine in osebnost posameznika.

Nagrajevanje		
1. Zaposleni so vrednoteni glede na njihovo stopnjo obveznosti in odgovornosti.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Zaposleni so vrednoteni glede na vrednost, ki jo doprinesejo k podjetju.
Nagrajevanje zaposlenih se običajno vrši z letnim poviševanjem plač ali v primeru napredovanja.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Skušamo pridobiti izvorne načine nagrajevanja, tako da tudi zaposleni pridobijo korist iz naslova povečane vrednosti podjetja.
3. Položaj in ugled posameznika je odvisen od dodeljene odgovornosti.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Položaj in ugled posameznika je odvisen od vrednosti, ki jo prinaša podjetju.

Rast in razvoj podjetja (obrnjen)		
1. V podjetju je splošno znano, da je naš osnovni cilj rast podjetja.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Dolgoročno preživetje je vsaj tako pomembno kot rast podjetja.
2. V podjetju je splošno znano, da želimo doseči čim večjo rast v najkrajšem možnem času.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	V podjetju je splošno znano, da je najprimernejši način razvoja podjetja, enakomerna in netvegana rast.

Podjetniška kultura (obrnjen)		
1. Imamo več obetavnih idej, kot časa in sredstev za izkoriščanje.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Pomanjkanje obetavnih idej, nam preprečuje koristno uporabo sredstev.
2. Pogosto pridobivamo ideje za nove storitve in proizvode iz sprememb v širšem družbenem okolju.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Spremembe v širšem družbenem okolju le redko vodijo h komercialno obetavnim idejam.
3. Nikoli ne izkusimo pomanjkanja idej, ki jih je možno spremeniti v dobičkonosne proizvode in/ali storitve.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Za podjetje predstavlja iskanje idej, ki jih je možno spremeniti v dobičkonosne proizvode in /ali storitve, veliko težavo.

2. Sklop: Podjetniški potencial

Označite zgolj enega izmed možnih odgovorov na lestvici od 1 do 5: 1 - v celoti se ne strinjam s trditvijo, 5 - v celoti se strinjam s trditvijo.

1. Ekonomsko ali drugo negotovost lahko prenašam.	1	2	3	4	5
2. Sem energičen.	1	2	3	4	5
3. Za doseg cilja imam željo in potrpljenje delati več kot 8 ur dnevno.	1	2	3	4	5
4. Verjamem v svoje sposobnosti.	1	2	3	4	5
5. Verjamem, da lahko dosežem, kar si zamislim.	1	2	3	4	5
6. Zavrnitve ali neuspehe lahko prenašam.	1	2	3	4	5
7. Neuspeh mi predstavlja izziv in izkušnjo iz katere se nekaj naučim.	1	2	3	4	5
8. Glede svoje vizije in ciljev sem strasten.	1	2	3	4	5
9. Za določen cilj sem pripravljen narediti vse, da ga dosežem.	1	2	3	4	5
10. Dobro se razumem z večino ljudi.	1	2	3	4	5
11. Druge lahko prepričam, da mi sledijo.	1	2	3	4	5
12. Zmožen sem graditi dobre odnose in lahko prenašam konflikte.	1	2	3	4	5
13. Sem prilagodljiv.	1	2	3	4	5
14. Pripravljen sem prevzemati odgovornosti in tveganja.	1	2	3	4	5

3. Sklop: Demografska vprašanja

SPOL

- Ženski
- Moški

STAROST

- do 30let
- 31 do 40 let
- 41 do 50 let
- 51 do 60 let
- 61 let in več

STOPNJA IZOBRAZBE

- Srednja izobrazba
- Višja izobrazba
- Visoka / Univerzitetna izobrazba
- Specializacija
- Magisterij
- Doktorat

DELOVNA DOBA

- do 10 let
- od 11 do 20 let
- od 21 do 30 let
- več kot 31 let

PODROČJE ZAPOSLOTITVE

- Področje proizvodnje
- Področje prodaje in trženja
- Področje kadrovanja
- Področje financ in računovodstva
- Področje investicij
- Drugo:

DELOVNO MESTO

- Direktor podjetja
- Namestnik direktorja podjetja
- Direktor sektorja
- Vodja oddelka
- Drugo: