

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

RADO BAJT

prazna stran

prazna stran

prazna stran

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

DEJAVNIKI RASTI V SLOVENSКИH DINAMIČNIH PODJETJIH

LJUBLJANA, SEPTEMBER 2008

RADO BAJT

#### IZJAVA

Študent Rado Bajt izjavljam, da sem avtor magistrskega dela, ki sem ga pisal pod mentorstvom dr. Viljema Pšeničny in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 13.09.2008

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

## KAZALO VSEBINE:

UVOD .....	1
1 TEORETIČNI DEL.....	3
1.1 Podjetništvo .....	3
1.1.1 Opredelitev .....	3
1.1.2 Vloga v sodobnem gospodarstvu .....	4
1.2 Rast podjetja.....	8
1.2.1 Katera so dinamična podjetja .....	9
1.2.2 Zakaj in kako podjetje raste .....	11
1.2.3 Modeli rasti .....	13
1.2.4 Pogoji za rast .....	15
1.2.5 Dejavniki rasti .....	16
1.2.5.1 Podjetnik.....	19
1.2.5.2 Strategija rasti in žetve .....	21
1.2.5.3 Sistem vodenja ( <i>management</i> ) .....	23
1.2.5.4 Financiranje rasti .....	25
1.2.5.5 Zaposleni .....	26
1.2.5.6 Inovativnost.....	28
1.2.5.7 Podjetniško okolje .....	30
1.2.6 Kje so meje rasti.....	33
1.3 Inovativnost slovenskih dinamičnih podjetij.....	34
2 EMPIRIČNI DEL.....	35
2.1 Model .....	35
2.2 Postavitev hipoteze.....	35
2.2.1 Merila rasti .....	35
2.2.2 Dejavniki rasti .....	36
2.3 Načrt in metode .....	36
2.3.1 Načrt raziskave .....	36
2.3.1.1 Kriteriji za izbor .....	37
2.3.1.2 Postavitev meril.....	38
2.3.1.3 Izbor Slovenskih podjetij, ki ustrezajo kriterijem dinamičnega podjetja.....	40
2.3.1.4 Anketni vprašalnik .....	40
2.3.1.5 Anketiranje .....	41
2.3.2 Spremenljivke.....	41
2.3.3 Metode analize .....	41
2.3.3.1 Osnovna analiza podjetnikov in podjetij .....	42
2.3.3.2 Vpliv odgovorov na izbrana merila rasti.....	42
2.3.3.3 Primerjava dejavnikov rasti 2001 - 2007 (Pšeničny – Bajt).....	44
2.3.3.4 Rudarjenje podatkov in strojno učenje.....	46
2.4 Rezultati in interpretacija .....	47
2.4.1 Lastnosti podjetij v vzorcu .....	47
2.4.2 Vpliv odgovorov na izbrana merila rasti.....	60
2.4.3 Razlike med odgovori Pšeničny – Bajt .....	62

2.4.4 Rudarjenje podatkov ( <i>Data Mining</i> ) .....	70
2.4.4.1 Iskanje dinamičnih podjetij .....	76
SKLEPI IN UGOTOVITVE .....	81
LITERATURA .....	86
VIRI .....	88

## KAZALO SLIK:

Slika 1: Pričakovano število novih delovnih mest .....	7
Slika 2: Novost uporabljene tehnologije .....	8
Slika 3: Stopnje rasti podjetij (prirejeno po Pšeničny).....	9
Slika 4: Potek raziskave .....	37
Slika 5: Kdo so lastniki podjetja .....	49
Slika 6: Starost podjetnika.....	50
Slika 7: Glavni razlog za ustanovitev podjetja.....	51
Slika 8: Izobrazbena struktura.....	52
Slika 9: Povprečna starost opreme .....	53
Slika 10: Financiranje zagona .....	54
Slika 11: Pričakovani dobiček.....	54
Slika 12: Nova delovna mesta v naslednjih 5 letih kot posledica investiranja .....	56
Slika 13: Odločitveno drevo za klasifikacijo DaBEG.....	72
Slika 14: Delež pravilno razvrščenih ( $N_{att}=401$ ).....	76
Slika 15: Delež pravilnih uvrstitev po vseh merilih rasti za posamezna podjetja ( $N_{att}=401$ ) .....	77
Slika 16: Delež pravilno razvrščenih ( $N_{att}=89$ ).....	78
Slika 17: Delež pravilnih uvrstitev po vseh merilih rasti za posamezna podjetja ( $N_{att}=89$ ) .....	78
Slika 18: Delež pravilno razvrščenih ( $N_{att}=51$ ).....	79
Slika 19: Delež pravilnih uvrstitev po vseh merilih rasti za posamezna podjetja ( $N_{att}=51$ ) .....	79
Slika 20: Delež pravilno razvrščenih ( $N_{att}=124$ ).....	80
Slika 21: Delež pravilnih uvrstitev po vseh merilih rasti za posamezna podjetja ( $N_{att}=124$ ) .....	80

## KAZALO TABEL:

Tabela 1: Štirje razredi malega podjetništva v odnosu do podjetniške naravnosti in virov, ki temeljijo na znanju .....	4
Tabela 2: Štiri vrste podjetij glede na vire in priložnosti v povezavi s prizadevanji za rast .....	15
Tabela 3: Kdo je podjetnik? .....	28
Tabela 4: Merila rasti z uporabljenimi okrajšavami.....	38
Tabela 5: Razvrstitev v razrede.....	43
Tabela 6: Primer uporabe $\chi^2$ testa.....	45
Tabela 7: Uporabljeni testi.....	46
Tabela 8: Porazdelitev gazel po statističnih regijah .....	48
Tabela 9: Dejavnosti gazel .....	48
Tabela 10: Katera področja so po vašem mnenju najpomembnejša za rast podjetja .....	56
Tabela 11: Katerim elementom ravnanja s človeškimi viri posvečate največ pozornosti .....	57



Tabela 12: Kakšen vpliv imajo naštetih elementi državne ekonomske politike na izvoz.....	58
Tabela 13: Kateri dejavniki najbolj vplivajo na vašo motiviranost za rast podjetja .....	58
Tabela 14: Kaj je najpomembnejše za uspešnega inovatorja.....	59
Tabela 15: Izbrana merila rasti.....	60
Tabela 16: Število vplivnih odgovorov po posameznih merilih rasti .....	60
Tabela 17: Odgovori, ki imajo statistično značilen vpliv na indeks DaBEG.....	61
Tabela 18: Primerjava odgovorov Pšeničny – Bajt po dejavnikih rasti .....	63
Tabela 19: Različni odgovori pri dejavniku Zunanje okolje.....	63
Tabela 20: Kakšno delovno mesto je zasedal v prejšnji službi .....	64
Tabela 21: Glavni razlog za uspeh podjetja .....	64
Tabela 22: Problemi pri pridobivanju kratkoročnih kreditov.....	65
Tabela 23: Za kaj porabite presežke denarnih sredstev.....	65
Tabela 24: Prevladujoča strategija rasti .....	66
Tabela 25: Elementi, ki zavirajo ali pospešujejo izvoz.....	66
Tabela 26: Različni odgovori pri dejavniku Podjetnik.....	66
Tabela 27: Različni odgovori pri dejavniku Inovativnost.....	67
Tabela 28: Glavna prednost pred konkurenti .....	67
Tabela 29: Različni odgovori pri dejavniku Poslovna strategija.....	68
Tabela 30: Kje ste prodajali svoje izdelke .....	68
Tabela 31: Različni odgovori pri dejavniku Sistem poslovanja.....	68
Tabela 32: Različni odgovori pri dejavniku Zaposleni .....	69
Tabela 33: Nova delovna mesta .....	69
Tabela 34: Različni odgovori pri dejavniku Poslovna strategija.....	69
Tabela 35: Razvrstitev podjetij glede na indeks DaBEG z različnimi nastavitvami klasifikatorja.....	71
Tabela 36: Najboljše napovedi klasifikatorja J48 .....	75
Tabela 37: Najboljše napovedi pri prilagojenih nastavitvah klasifikatorja.....	77

## **SEZNAM PRILOG:**

- Priloga 1: Anketni vprašalnik z odgovori
- Priloga 2: Vprašanja z atributi
- Priloga 3: Odgovori z atributi
- Priloga 4: Vplivni atributi
- Priloga 5: Primerjava dejavnikov Pšeničny – Bajt
- Priloga 6: Zanesljivost modela Weka

## UVOD

Še pred kratkim je za Slovenijo (pa tudi za druge države na prehodu) veljalo, da ima neustrezno strukturo gospodarstva. Preveč je bilo velikih podjetji, ki so se težko prilagajala hitrim spremembam in premalo je bilo mikro, malih in srednjih podjetji, ki so hitro prilagodljiva in ki iščejo svoje priložnosti na trgu z novimi izdelki ali storitvami. V obdobju po menjavi družbeno političnega (iz socializma v kapitalizem) in ekonomskega (iz planskega v tržno gospodarstvo) sistema se je Slovenija srečevala s problemi, ki so značilni za vse države na prehodu: propad velikih državnih podjetij, neučinkovite gospodarske družbe starega tipa in ustanavljanje velikega števila majhnih zasebnih podjetij.

Množica majhnih in srednjih podjetij tako hitro spreminja strukturo gospodarstva, taka podjetja vedno več prispevajo v državno blagajno, zanimiva pa so tudi zaradi kreiranja novih delovnih mest. Ker si želimo več takih uspešnih podjetij, jih želimo podrobneje spoznati. Zanima nas, ali so slovenska hitrorastoča podjetja taka zaradi same sestave gospodarstva ali zaradi svoje inovativnosti. Ali rastejo zato, ker so pogoji ugodni za rast in izkoriščajo razmere na trgu, ali aktivno ustvarjajo take razmere, ki jim zagotavljajo rast? So naša podjetja uspešna le v lokalnem merilu ali so uspešen udeleženec na svetovnem trgu?

Z namenom popularizacije podjetništva in predstavitve uspešnih podjetnikov širši javnosti se v Sloveniji, pa tudi drugod po svetu, vsako leto odvija izbor najhitreje rastočih podjetij, popularno jih imenujemo gazele, pravilneje pa so to dinamična ali hitrorastoča podjetja. V vseh gospodarstvih imajo vedno večji pomen, saj so taka hitrorastoča podjetja pomemben generator novih delovnih mest, ki jih potrebujemo bodisi zaradi propada velikih državnih sistemov, ali zaradi splošnega prestrukturiranja gospodarstva in sledenju zahtevam globalizacije.

Prvi, ki je opozoril na pomen majhnih in srednjih podjetij v gospodarstvu in na njihovo rast je bil David Birch (Timmons, 2004, str. 5); po njem se tudi imenuje indeks (DaBEG), s katerim na osnovi absolutne in relativne rasti zaposlenih v podjetju merimo rast podjetja. V svojem delu *Job Creation in America* (1987) je pokazal, da so prav omenjena podjetja največji generator novih delovnih mest in ne velika podjetja, kakor se je do takrat mislilo.

Med začetniki raziskovanja dinamičnega podjetništva v Sloveniji, pa tudi v Evropi, moramo omeniti Žižka, ki je skupaj z Liechtensteinom preučeval podjetja v Sloveniji in Evropi že v letih 1992 – 1993. Njuna raziskava je obsegala 750 srednje in vzhodnoevropskih dinamičnih podjetnikov. Bolj znani slovenski raziskovalci so Tajnikar (2000), Drnovšek (2004), Antončič (2002) in Rebernik (2005), med pomembnejše slovenske raziskovalce dinamičnih podjetij pa prav gotovo prištevamo Pšeničnyja, ki je z raziskovanjem začel že leta 1991, najobsežnejšo raziskavo pa objavil leta 2002. V njej je raziskoval vplivne faktorje, ki so ključni za rast podjetij, hkrati pa je slovenska dinamična podjetja primerjal z evropskimi (Roure) in primerjal rezultate svoje analize z rezultati analiz iz prejšnjih let (Žižek).

V tem delu bomo raziskali, kateri so tisti dejavniki rasti, ki so v zadnjem obdobju značilni za slovenska dinamična podjetja. Med slovenskimi dinamičnimi podjetniki bomo izvedli anketiranje, s katerim bomo poskušali izvedeti, kateri dejavniki so po njihovem mnenju ključni za uspešno rast njihovih podjetij. Finančne podatke bomo pridobili iz javno dostopnih podatkovnih zbirk, vse pridobljene podatke pa bomo primerjali z ugotovitvami iz raziskave iz leta 2001, ki jo je izvedel Pšeničny. V nalogi bomo preverili vpliv posameznega odgovora na izbrana merila rasti, uporabili bomo statistični t-test. Ker bomo imeli na voljo podatke dveh raziskav iz različnega

časovnega obdobja, bomo lahko preverili spremembe pri dejavnikih rasti, ki so ključni pri rasti slovenskih dinamičnih podjetij – s tem bo povezana tudi temeljna hipoteza naloge. Tu bomo uporabili statistični  $\chi^2$  test. Pšeničny je postavil tudi model za napovedovanje oz. iskanje potencialnih dinamičnih podjetij, ta model bomo preizkusili na našem vzorcu podjetij. Model je zgrajen s programom Weka, enako orodje bomo uporabili tudi mi.

Osnovni cilj naloge je ugotavljanje sprememb pri faktorjih rasti v slovenskih dinamičnih podjetjih. S poznavanjem ključnih dejavnikov in njihovim spodbujanjem lahko pospešujemo rast dinamičnih podjetij, dinamična podjetja pa so največji generator novih delovnih mest in zaradi tega zanimiva za širši krog ljudi, ne le za raziskovalce. Drugi cilj naloge je preveritev modela za iskanje dinamičnih podjetij, saj bi tako orodje bilo zelo koristno za vse, ki jih dinamična podjetja zanimajo, med drugimi tudi za investitorje.

V teoretičnem delu bomo najprej predstavili vlogo podjetništva v sodobnem gospodarstvu, podrobneje pa bomo predstavili hitrorastoča in znotraj te skupine tudi dinamična podjetja. Pokazali bomo, kako podjetje raste, kateri so pogoji in kateri dejavniki vplivajo na rast. Eden izmed ključnih elementov podjetništva je inovativnost in temu bomo posvetili nekaj več prostora.

Empirični del bo posvečen raziskavi, od zasnove, postavitve ciljev, do izvedbe, zbiranja podatkov, obdelave in interpretacije. Razložili bomo kriterije, po katerih smo izbrali dinamična podjetja, samo anketiranje, dejavnike rasti, ki jih bomo skušali razbrati iz odgovorov podjetnikov in način obdelave podatkov.

V zaključnem poglavju bomo predstavili ugotovitve, potrdili ali zavrgli bomo temeljno hipotezo raziskave in podali svoje mnenje.

# 1 TEORETIČNI DEL

V teoretičnem delu naloge bomo predstavili osnovne pojme, ki so pomembni za razumevanje same raziskave in ki se bodo ponavljali skozi celotno nalogo. Predstavili bomo najbolj dinamičen, lahko bi rekli tudi najbolj propulziven del podjetništva, tako imenovano dinamično podjetništvo. Med dinamična podjetja štejemo tista podjetja, ki še posebej izstopajo od ostalih z velikimi stopnjami rasti, zato nas bodo zanimali faktorji, ki vplivajo na rast podjetij, med temi faktorji pa se bomo še posebej posvetili inovativnosti. Zanimalo nas bo, kako so slovenska podjetja povezana z inovativnostjo.

## 1.1 Podjetništvo

V tem poglavju bomo na kratko predstavili pojme, kot so podjetnik in podjetništvo ter vlogo podjetništva v sodobnem gospodarstvu.

### 1.1.1 Opredelitev

Joseph Schumpeter nam je dal moderno definicijo podjetništva oz. podjetnika: podjetnik je oseba, ki uničuje, razbija uveljavljene vzorce delovanja gospodarstva in uvaja nove izdelke in storitve tako, da uvaja nove oblike organizacije ali da izkorišča nove surovine. Po Schumpetru podjetnik uvaja destrukcijo z uvajanjem novih poslov (*business*), lahko pa tudi znotraj obstoječih poslov (Bygrave, 1994, stran 1). Z drugimi besedami, podjetnik ruši ravnovesje, išče posle, s katerimi bi porazil konkurente in pobral višji dobiček od običajnega. Prav po Schumpetrovi definiciji podjetništva imenujemo takšno delovanje podjetnikov "kreativna destrukcija" (*creative destruction*).

Na splošno velja širša definicija, podjetnik je vsak, ki začne nov posel; to je oseba, ki zazna priložnost in zgradi organizacijo (podjetje), da bi priložnost izkoristil. Podjetniški proces vključuje vse funkcije, aktivnosti in dejanja povezana z zaznavo priložnosti in izgradnjo organizacije za njeno uresničitev in izkoriščanje (Bygrave, 1994, stran 2).

Podjetništvo je proces, v katerem se povezujejo ljudje z določenimi viri, da bi z novo kombinacijo teh virov izkoristili podjetniško priložnost, idejo, še neizkoriščeno možnost, nekaj novega. Cilj takega povezovanja pa je nagrada, dobiček, za katerega so pripravljene tudi tvegati (Tajnikar, 2000, stran 70).

Acs (2008, stran 291) loči dva pomena besede podjetništvo. Najprej pomeni podjetništvo imeti ali upravljati podjetje (*business*). To je nekakšno poklicno poimenovanje, znotraj katerega imamo dinamični pogled, s katerim opazujemo nastajanje novih podjetij in statični pogled, s katerim opazujemo število podjetnikov. Drugi pomen besede podjetništvo se nanaša na podjetniško vedenje, obnašanje, ko nekdo (podjetnik) zazna podjetniško priložnost in jo skuša izkoristiti. V tem drugem, vedenjskem pogledu, sploh ni potrebno, da je podjetnik tudi lastnik podjetja.

Shepherd in Wiklund (2005, stran 2) sta se omejila na vpliv na trg: podjetništvo je prevzemanje, izkoriščanje prednosti iz priložnosti, ki so ustvarjene iz novih kombinacij virov na

načine, ki imajo vpliv na trg. V nadaljevanju (Shepherd in Wiklund, 2005, stran 82) opišeta podjetniško orientiranost, ki ima tri komponente: inovativnost, proaktivnost in prevzemanje tveganja. Po njunem se inovativnost kaže v podpori novim idejam, kreativnosti in eksperimentiranju, išče torej drugačne postopke in tehnologije od že uveljavljenih in običajnih. S proaktivnostjo označujeta pripravljenost na prihodnost, sposobnost predvidevanja potreb trga v bodočnosti. Podjetja, ki so prva na trgu, postavljajo višje cene in vodijo razvoj v svojo smer. Biti prvi na trgu pa pomeni tudi sprejemanje tveganja, niso vsi projekti uspešni.

V tabeli 1 so prikazane možne kombinacije podjetniške naravnosti in na znanju temelječih virov, kot sta jih razporedila Shepherd in Wiklund (2005, stran 90). Samo ena kombinacija nam da podjetništvo.

**Tabela 1: Štirje razredi malega podjetništva v odnosu do podjetniške naravnosti in virov, ki temeljijo na znanju**

		Viri, ki bazirajo na znanju	
		Nizka	Visoka
Podjetniška naravnost	Visoka	Neizkoriščen organizacijski potencial	<b>Podjetništvo</b> ( <i>Entrepreneurial business</i> )
	Nizka	Malo podjetništvo ( <i>Non-entrepreneurial business</i> )	Neizkoriščen potencial znanja

Vir: Shepherd in Wiklund, 1990, stran 90

Na splošno lahko označimo podjetništvo kot kreativno dejavnost ljudi, ki vire kombinirajo tako, da izkoristijo (poslovno) priložnost. Podjetništvo le redko omogoča hitro bogatenje, to je dejavnost na dolgi rok. Zahteva vizijo, zagnanost, zavezanost, tudi motivacijo, predvsem pa mora podjetnik svojo vizijo znati prenesti tudi ostalim deležnikom. Mora znati pridobiti denar za zagon in samo poslovanje, mora znati pridobiti ljudi z ustreznim znanjem, mora poznati trge, stranke, dobavitelje. Nenazadnje je podjetništvo tudi sprejemanje tveganja, kot že rečeno, niso vse ideje tržno uspešne.

### 1.1.2 Vloga v sodobnem gospodarstvu

David Birch je v svoji raziskavi, ki jo je opisal v zdaj že znameniti knjigi *Job Creation in America*, odkril, da je v ZDA okoli 7 milijonov podjetij, blizu 85 % od njih pa zaposluje manj od 20 ljudi (Birch, 1987, stran 7-9). Podjetja v tem rangu (0-19 zaposlenih, takih je 83,4 %) zaposlujejo 25% vseh delavcev, največjih podjetij (s preko 5000 zaposlenimi) je 1,5%, zaposlujejo pa le 19,8% delavcev. Ta mala podjetja zaposlujejo več ljudi kot velika podjetja, ki so uvrščena na lestvico Fortune 500. Ne samo, da zaposlujejo več, tudi rastejo hitreje in izkazujejo večjo prilagodljivost. Ko govorimo o rasti podjetja se moramo zavedati, da je rast le posledica nekega drugega pojava. Temeljno načelo gospodarstva je namreč ponudba in povpraševanje po

izdelkih in storitvah, povečano povpraševanje po izdelkih nekega podjetja pa povzroči potrebo po novih delavcih in s tem posredno ustvarja nova delovna mesta. Delovna mesta torej niso posledica delovanja vlade ali kake druge negospodarske institucije, so le posledica večjega povpraševanja. Seveda pa ima tudi vlada nekatera orodja za večanje povpraševanja, prav tako ima možnost, da olajša zaposlovanje in odpuščanje.

Acs (2008, stran 97) opozarja na potrebno razlikovanje med podjetništvom iz nuje (*necessity*), in podjetništvom zaradi izoriščanja priložnosti (*opportunity*). Prvo je značilno za manj razvite države, kjer ni drugih možnosti zaposlitve in pravzaprav ne vodi k rasti gospodarstva. Podjetništvo zaradi priložnosti pa je aktivno dejanje, ker obstaja možnost izkoriščanja priložnosti, vpliv na rast gospodarstva je pozitiven in značilen. Acs navaja, da je našel pozitivno povezavo med razmerjem priložnosti in BDP per capita, bogatejše države imajo torej več podjetništva zaradi priložnosti, ki spet dodatno pozitivno vpliva na rast gospodarstva.

Tudi Timmons (1990, stran 4) opozarja na pomen podjetništva za gospodarstvo ZDA. Večina novo nastalih delovnih mest je nastalo v novih in rastočih podjetjih in ne v velikih, uveljavljenih. Med leti 1984 in 1987 je zgornjih 5% novih podjetij generiralo 87% vseh novih delovnih mest, zgornjih 10% že 96% delovnih mest, zgornjih 15% pa 98% novih delovnih mest. Podobno ugotavlja za inovacije. Od 2. svetovne vojne je 50% vseh in 95% radikalnih inovacij prišlo iz novih in manjših podjetij.

V Evropi so tudi politiki spoznali, da se razlika med evropskim ter severnoameriškim gospodarstvom le večja, zato Evropska komisija (European Commission, 2005, str. 6-12) opozarja, da je uveljavljanje Lizbonske strategije, ki predvideva, da bo evropsko gospodarstvo najhitreje rastoče, dandanes še bolj potrebno. Evropa rabi dinamično ekonomijo, ki bo dala pogon našim širšim okoljskim in socialnim prizadevanjem. To je tudi razlog, zakaj se prenovljena Lizbonska strategija osredotoča na rast in delovna mesta. Da bi to dosegli, mora Evropa postati bolj privlačna za investicije in delo, znanje in inovacije morajo biti srce evropske rasti, politiki pa morajo delovati v smer, ki bo omogočila poslovnem ustvarjati nova in boljša delovna mesta. V zvezi z izboljšanjem pogojev za investiranje in delo opozarjajo na pomembnost evropskih malih in srednjih podjetij (SME), ki pomenijo 99% vseh podjetij in dve tretjini delovnih mest. Zavedajo se, da je preveč ovir za podjetnike, tako za začetnike kot tudi že uveljavljene, kar pomeni, da Evropa izgublja priložnosti.

Po podatkih združenja Podjetniki za rast (*Entrepreneurs for Growth*), prej poznano kot Evropskih 500 (*Europe's 500*), za leto 2006 je 500 evropskih podjetij (poleg držav članic EU še iz Švice, Islandije in Norveške), ki so se uvrstila na lestvico, v zadnjih treh letih ustvarilo 297.455 novih delovnih mest, kar pomeni, da je v povprečju vsako podjetje ustvarilo vsako leto 198 novih delovnih mest. Poleg rasti zaposlenih so ta podjetja dosegla tudi 28% rast prihodkov<sup>1</sup>. Po drugih podatkih je bilo novoustvarjenih delovnih mest 98 na podjetje, rast prihodkov pa 18,6%<sup>2</sup>.

Tudi Li in Hitt (2006, stran 4) ugotavljata, da je podjetništvo in novi podjemi (*new venture activity*) pomembno v rastočih gospodarstvih, ker je motor ekonomske rasti in razvoja. Za Kitajsko navajata štiri sile, ki poganjajo podjetništvo, še posebej v tehnološkem sektorju: (1) tržno silo (*market force*) je povzročila sprememba iz planskega v tržno gospodarstvo, (2)

---

<sup>1</sup>Vir: <http://www.entrepreneursforgrowth.org/>, 20.01.2008

<sup>2</sup>Vir: <http://www.europes500.com/history.html>, 20.01.2008

redistribucijske institucije (*force of redistributive institutions*) so državne agencije na vseh nivojih – kitajske reforme vodi vlada, vladne institucije imajo še vedno zelo velik vpliv, saj je popolna liberalizacija trga še vedno daleč. Tretja sila so (3) neposredne tuje investicije, s svojo ogromno in poceni delovno silo predstavlja Kitajska priložnost za rast mnogim tujim investitorjem. Četrta sila so (4) kitajske kulturne vrednote (*cultural values*), čeprav so bili Kitajci dolgo pod režimom, ki je prepovedoval podjetništvo, se tudi to spreminja. Vedno več ljudi se zaveda, da jim prav podjetništvo omogoča preživetje in razvoj, podjetništvo postaja sredstvo preživetja.

V nasprotju z vsesplošnim navdušenjem nad podjetništvom je Zagler (2004, stran 51) pokazal povezavo med gospodarsko rastjo in stopnjo brezposelnosti, tokrat v negativni smeri. Strukturne spremembe (ki jih lahko imenujemo tudi inovacije) povzročajo gospodarsko rast, vendar pa ne pridejo brez stroškov, najbolj očitni družbeni strošek pa je prav brezposelnost. Uvajanje novih tehnologij, ki pomenijo bolj učinkovito izrabo resursov, praviloma pomeni manj potrebne delovne sile, posledica pa je višja brezposelnost oz. stopnja brezposelnosti, ki je višja od naravne stopnje. Zagler je trditev, da pomenijo strukturne spremembe višjo brezposelnost dokazal z empiričnimi podatki za Veliko Britanijo (Zagler, 2004, stran 115). Paradoks, višja gospodarska rast naj bi vzpodbujala zaposlenost, odpirala nova delovna mesta. Zagler zato opozarja, da moramo brezposelnost in gospodarsko rast razlagati skupaj in v dinamičnem modelu, poleg tega pa imajo različne države različne vzroke brezposelnosti in gospodarske rasti, tako da ne obstaja univerzalna rešitev problema.

Slovenski raziskovalci podjetništva so zelo kritični do stanja pri nas. Jaklič (2005) opozarja na porazno stanje konkurenčnosti slovenskih podjetij. Po ustvarjanju novih delovnih mest smo v Evropi na predzadnjem mestu. Imamo podpovprečno število novih podjetij, ki rastejo in zaposlujejo, poleg tega pa padamo tudi glede na mednarodne kazalce konkurenčnosti.

Slovensko poročilo mednarodne raziskave podjetništva (GEM<sup>3</sup>) (Rebernik, Tominc in Pušnik, 2008, stran 9) navaja, da je leta 2007 bilo 64.000 (4,78%) prebivalcev, ki so imeli podjetje mlajše od 3,5 let, 62.000 posameznikov je imelo podjetje starejše od 3,5 let, skupaj torej 126.000 podjetnikov. V tej številki so zajeti tudi podjetniki začetniki, nekateri med njimi bodo propadli, zato je realnejša ocena 107.000 prebivalcev. Po podjetniški aktivnosti je Slovenija med 24 evropskimi državami na 17. mestu. Večina podjetnikov, ki je leta 2007 začela z dejavnostjo, se je za podjetništvo odločila, ker so zaznali obetavno priložnost in jo skušajo izkoristiti. Za potencialno rast podjetja, pa tudi gospodarstva na splošno, je ta vzrok ugodnejši, kot če bi se odločili za podjetništvo iz nuje, ker ne bi imeli drugih možnosti zaposlitve (Acs, 2008, stran 102).

Raziskovalci ugotavljajo, da podjetniška kariera v Sloveniji še vedno ne privlači dovolj ljudi, saj namerava v naslednjih treh letih le 9% prebivalcev ustanoviti podjetje, kljub temu, da skoraj polovica prebivalcev vidi dobre priložnosti za podjetje v svojem domačem okolju, 43% pa jih ima tudi sposobnosti za to.

Kljub splošnemu prepričanju, da razvoj podjetništva zagotavlja nova delovna mesta, pa za Slovenijo to očitno ne velja. Polovica (49%) novih in nastajajočih podjetnikov ter skoraj 70% uveljavljenih podjetnikov v Sloveniji v prihodnjih petih letih ne pričakuje nobenega novega delovnega mesta. Na drugi strani pa le 11,5% novih in nastajajočih podjetnikov ter 4,9%

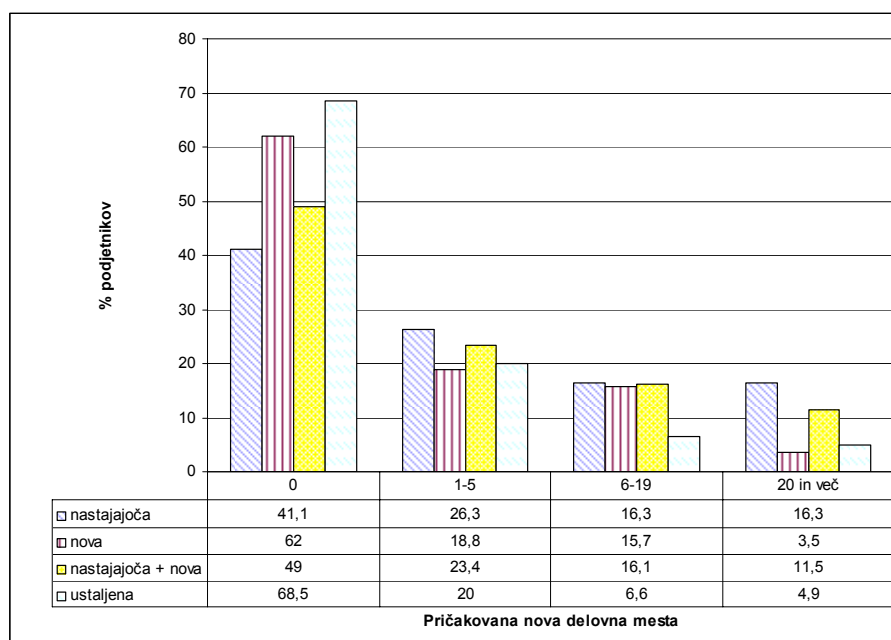
---

<sup>3</sup> GEM je kratica za Global Entrepreneurship Monitor, svetovna raziskava podjetništva, v Sloveniji jo izvaja Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru

ustaljenih podjetnikov načrtuje v prihodnjih 5 letih 20 ali več novih delovnih mest (vir: Rebernik, Tominc in Pušnik, 2008, stran 61).

Nastajajoči slovenski podjetniki so zelo optimistični, saj jih kar 16,3% načrtuje 20 ali več novih delovnih mest, medtem ko takšno povečanje zaposlenih načrtuje le 4,9% ustaljenih podjetnikov (slika 1).

**Slika 1: Pričakovano število novih delovnih mest**



Vir: Rebernik, Tominc in Pušnik, Premalo razvojno usmerjenih podjetij: GEM Slovenija 207, 2008, stran 61

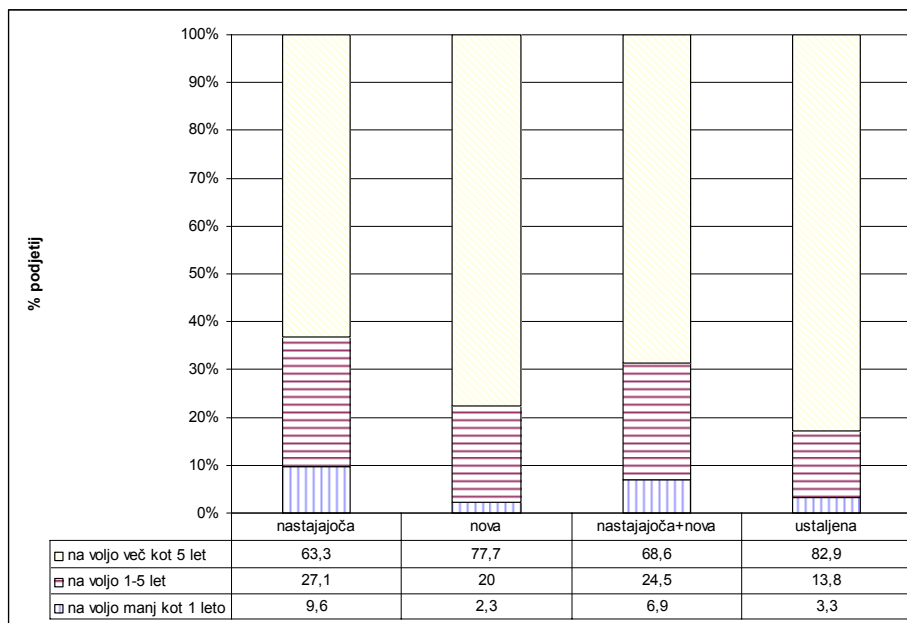
Malo načrtovanih delovnih mest v prihodnosti pojasnjuje slaba ocena izvedencev, ki so jo dodelili podjetniškemu okolju v Sloveniji. Na lestvici od 1 do 5 je slovensko okolje dobilo oceno 2,81, kar je manj od evropskega povprečja (2,98). Izvedenci so bili posebej kritični do vladne regulative (preobsežna birokracija, ocena 2,04), izobraževanja in usposabljanja v osnovnih in srednjih šolah (2,30), prenos raziskav in razvoja (2,31). Za Slovenijo je zelo slabo, da nacionalna kultura ne spodbuja podjetništva, ne spodbuja dovolj uspehov, ki jih posamezniki dosežejo z lastnim delom.

Z rastjo podjetja je tesno povezana tehnologija, ki jo podjetje uporablja v svoji proizvodnji. Višje stopnje rasti imajo podjetja, ki uporabljajo novo, inovativno tehnologijo in si tako skušajo zagotoviti konkurenčno prednost pred tekmeci. V Sloveniji se je delež podjetij, ki uporabljajo najnovejše tehnologije, glede na leto 2006 zmanjšal. Na sliki 2 prikazujemo ugotovitve raziskave, le 3,3% ustaljenih podjetij uporablja najnovejšo tehnologijo, med novimi in nastajajočimi podjetji pa namerava uporabljati najnovejšo tehnologijo 6,9% podjetij, vendar so nastajajoča tudi tu zelo optimistična.

Očitno so slovenska podjetja premalo razvojno naravnana, zelo malo uporabljajo nove tehnologije, ki bi jim zagotavljale rast in prednosti na trgu. Slovenci smo na splošno zelo skeptični do koristi, ki jih prinašajo novotehnološki izdelki, morda je tudi to vzrok, da podjetniki ne uvajajo novih tehnologij. Slovenci sicer kupujemo novotehnološke izdelke, vendar pa od njih ne pričakujemo velikih koristi (Rebernik, Tominc in Pušnik, 2008, stran 69).



**Slika 2: Novost uporabljene tehnologije**



Vir: Rebernik, Tominc in Pušnik, Premalo razvojno usmerjenih podjetij: GEM Slovenija 207, 2008, stran 65

## 1.2 Rast podjetja

Rasti podjetja ne smemo zamenjevati z razvojem podjetja. Duh (1999, stran 19) povzema po Kajzerju razlikovanje med rastjo in razvojem. Rast naj bi bila povezana s kvantitativnimi spremembami, razvoj pa s kvalitativnimi. Model rasti je povezan z vprašanjem učinkovitosti, torej "delati stvari prav, na pravi način", model razvoja pa z vprašanjem uspešnosti, torej "delati prave stvari".

Pučko (1996, stran 37) razloži rast po različnih hipotezah. Najprej se naveže na Neoklasično hipotezo, po kateri je cilj podjetnika maksimizacija dobička, edina omejitev za rast podjetja pa je njegova proizvodna funkcija. V popolni konkurenci je krivulja povpraševanja vodoravna, zato mora podjetje povečevati obseg proizvodnje do točke, kjer se mejni stroški izenačijo s prodajno ceno proizvodov. Po Stohastični hipotezi so tako stopnje rasti kakor tudi velikosti podjetij naključno porazdeljene. Po Managerski hipotezi je sama rast že cilj delovanja podjetja. Zaradi velikosti podjetja se večja poslovni ugled managerjev, večja se varnost in stabilnost poslovanja, ohranja se tržni delež. Večje kot je podjetje, ki ga manager vodi, večji ugled uživa.

Vsaka rast zahteva povečanje prodaje, ki jo ustvari podjetje na trgu, vpliv tega povečanja na trg pa je odvisen od dinamike trga samega. Trg je lahko statičen, prodaja pa raste, če podjetje izrinja ostale tekmece, lažje pa je, če raste tudi trg. Z rastjo trga lahko podjetje raste brez spreminjanja tržnih deležev, ki se mu tekmece upirajo. V realnosti je rast kombinacija rasti trga in povečanja tržnega deleža. Odločitev o rasti vključuje tudi odločitev, ali bo podjetje osvojilo nove trge s starim ali novim izdelkom pa tudi ali bo vstopilo na nov trg ali se bo zadovoljilo s starim. Privlačnost novih trgov se kaže predvsem kot sposobnost takega trga za rast. Če je trg zelo privlačen, bo verjetno privabil tudi velike, uveljavljene proizvajalce, kar spet poveča konkurenco

in podraži vstop na nove trge. Če trg nima potenciala rasti, je potrebno izriniti stare, obstoječe proizvajalce. Nov trg lahko pomeni nov v geografskem smislu, nov industrijski sektor ali novo skupino potrošnikov. Pri vstopu na nov trg mora podjetje pravilno pozicionirati izdelek, ga narediti prepoznavnega in poznanega.

Kontrola rasti je ključna za podjetniški uspeh (Wickham, 2004, stran 540). Zaželjenost rasti je razvidna iz podjetnikove vizije, potencial rasti pa mora biti prepoznan iz podjetniške misije (*mission*). Smer se spozna iz podjetniške strategije, upravljanje (*management*) rasti pa zahteva upravljanje virov oz pretok (*flows*) virov znotraj organizacije.

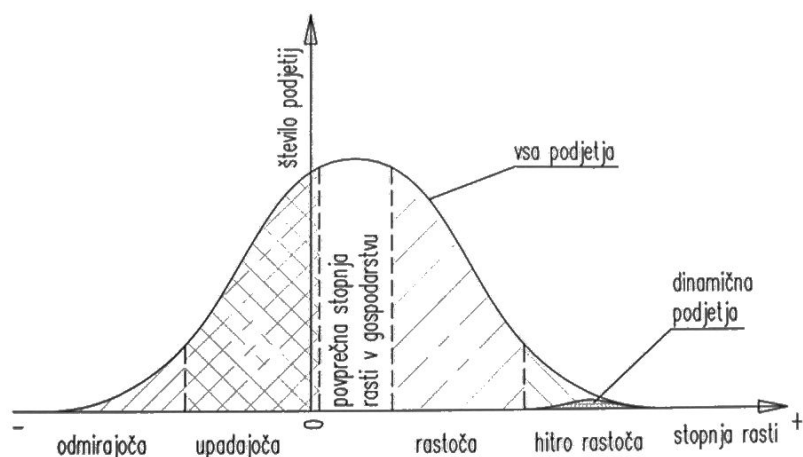
Rast je tako rezultat procesov odločanja (*decision making process*) znotraj podjetja. Podjetnik jih mora kontrolirati preko moči in vodstvenih (*leadership*) strategij.

Rast podjetja (kot organizacije) je najlaže prepoznati skozi njegove metafore, preobrazbe. Rast mora biti kontrolirana s strani podjetnika in to tako smer, kot tudi jakost, stopnja. Rast kot cilj mora biti razumljena skozi tržni potencial, zmožnosti, vire in tveganje, ki ga želi prevzeti.

### 1.2.1 Katera so dinamična podjetja

Po Slovarju slovenskega knjižnega jezika (SSKJ) pomeni pridevnik dinamičen poln sile in raznovrstnih sprememb; tudi razgiban, živahen. Po Merriam-Websterjevem slovarju pridevnik dinamičen označuje običajno kontinuirano in produktivno aktivnost ali spremembo. Tako z besedno zvezo dinamično podjetništvo označujemo tisti del podjetništva, ki se še posebej odlikuje po svoji živahnosti in raznovrstnih spremembah. Dr. Bert Twaalfhoven, član upravnega odbora združenja Podjetniki za rast (Entrepreneurs for Growth)<sup>4</sup>, pa je na podelitvi nagrad Podjetnik leta 2001 opozoril na neustrezno rabo besedne zveze "dinamično podjetništvo". Po njegovem je besedna zveza dinamično podjetništvo pleonazem, je ponavljanje, saj že s pojmom podjetništvo označujemo tisti del gospodarstva ali aktivnosti, ki so v nenehnem spreminjanju. Vendar pa ravno s takim poudarjanjem označujemo tisti del podjetništva, ki najbolj izstopa po svojih aktivnostih in spremembah, lahko bi rekli tudi, da je dinamično podjetništvo najbolj ekstremni del podjetništva, njegov vlečni konj.

**Slika 3: Stopnje rasti podjetij (prirejeno po Pšeničny)**



<sup>4</sup> Vir: [http://www.entrepreneursforgrowth.org/BD2F3/Board/Bert\\_Twaalfhoven.aspx](http://www.entrepreneursforgrowth.org/BD2F3/Board/Bert_Twaalfhoven.aspx), 8.8.2008

Vsako podjetje se s časom spreminja, te spremembe pa lahko merimo z različnimi parametri. Tako lahko podjetje kaže svojo rast z zaposlovanjem novih ljudi, lahko rastejo celotni prihodki, lahko raste dobiček... Na splošno pa raste celotno gospodarstvo, ne le posamezna podjetja, njegova rast je neko statistično povprečje rasti vseh podjetij. Nekatera podjetja rastejo hitreje od povprečja, nekatera počasneje.. Za gospodarstvo so pomembna rastoča in hitrorastoča podjetja s stopnjami rasti, ki so nad povprečjem gospodarstva in ki višajo povprečje. V skupini hitrorastočih podjetij so podjetja, ki se uvrščajo v to skupino zaradi različnih kazalcev, nas pa zanima prav posebna skupina teh kazalcev, na primer rast zaposlenih, rast celotnih prihodkov in rast dobička, pri vsem pa so pomembna tudi leta delovanja. Hitrorastoča podjetja, ki ustrezajo tudi tem poostrenim merilom, imenujemo dinamična podjetja. **Dinamična podjetja** so torej tisti del hitrorastočih podjetij, ki so še posebej zanimiva in koristna za gospodarstvo, saj poleg rasti finančnih kazalcev izkazujejo tudi zelo velika povečanja delovnih mest in so zaradi tega posebej zaželjena v vsakem gospodarstvu.

Značilnih karakteristik hitrorastočih podjetij se ne da preprosto opisati, saj se jih večina s časom spreminja, le nekatere ostajajo nespremenjene, vzrok za spremembe pa so spremembe v okolju, okoliščinah in krivulji učenja – podjetja se s časom učijo in spreminjajo. Pri karakteristikah se pogosto pojavlja ambivalentnost, nasprotja! Tako podjetja niso le tekmeči, velikokrat tudi sodelujejo med seboj, podjetniki prepoznajo priložnost za sodelovanje in jo izkoristijo. Podjetja niso le osredotočena (*focus*), ampak imajo tudi stranski pogled (*peripheral vision*). Osredotočena so v glavnem na kvaliteto in storitev, ki jo nudijo kupcu, ki pa ni le dostava blaga ob pravem času. Kljub tej osredotočenosti pa so podjetniki vedno v pripravljenosti, iščejo nove priložnosti; so osredotočeni na obstoječe posle, hkrati pa iščejo tudi nove. Zaposleni v podjetjih so zadovoljni, visoko motivirani, iskanje pravih ljudi je ena zahtevnejših nalog podjetnikov. Kljub visokemu pomenu zaposlenih pa so podjetniki do njih tudi zelo zahtevni. Samo popolna predanost pride v poštev, čas in napor so popolnoma posvečeni ciljem podjetja. Podjetniki vzpodbujajo decentralizacijo odločanja, želijo, da bi podrejeni bili sposobni samostojnosti, hkrati pa želijo obdržati nadzor nad vsem. Podjetniki so zelo skoncentrirani na prodajo, hkrati pa iščejo možnosti, kako drugače zadovoljiti kupce oz. kako bi jih tudi drugače vezali nase. Glavna strategija rasti je notranji razvoj, organsko, s spremenljivimi okoliščinami (ko so dovolj velika) pa iščejo možnost rasti tudi skozi prevzeme. Podjetniki sprejemajo odločitve hitro, včasih pa delujejo premišljeno, iščejo optimalne strategije. Instinkt in disciplina, oba imata pomembno vlogo, ne samo številke, tudi strast!

Roure (2000, stran 20-21) je v svoji raziskavi med evropskimi najhitreje rastočimi podjetji (Europe's 500) ugotovil nekaj zanimivih dejstev. Hitro rastoča podjetja so osredotočena na ozek, dobro definiran tržni segment. Njihova tržna pozicija je zelo močna, 80% jih je med prvimi tremi v svojem tržnem segmentu po tržnem deležu na domačem trgu, na širšem evropskem trgu jih je 51% med prvimi tremi, na globalnem trgu pa 33%. Če bi gledali samo njihovo glavno dejavnost (*core business*), jih 16% obvladuje več kot polovico tržnega segmenta. To kaže na veliko osredotočenost na tržni segment pri najhitreje rastočih evropskih podjetjih (podatki so za leta 1992 do 1997). V teh podjetjih imajo za svojo največjo primerjalno prednost zaposlene, poleg njih pa tudi diverzificirane proizvode in inovacije. Notranji razvoj je strategija rasti, ki je največkrat uporabljena, pogosto pa tudi razvijajo nove proizvode na starem trgu in stare proizvode na novih trgih. Strategiji rasti z novim proizvodom na novem trgu se skušajo izogniti,

ker je preveč tvegano, vedno več pa je prevzemov. Najpomembnejši vir za financiranje rasti so zadržani dobički, od drugih je omembe vredno le bančno financiranje. Podjetniki ocenjujejo, da sta ključna faktorja uspeha podjetniški pristop in potencial priložnosti (*opportunity potential*). Ostali faktorji uspeha, ki pa so manj pomembni, so še podpora partnerja ali drugih članov tima, dosegljivi finančni viri in podjetniško okolje. Roure tako ugotavlja, da ni geografskih ovir za hitro rast podjetja, hitrorastoča podjetja so povsod v Evropi. Prav tako ni določenih panog, so samo uspešna podjetja in podjetniki, ki se hitro prilagajajo spreminjajočemu se okolju. Najuspešnejša podjetja se osredotočajo na ozek, mednarodno določen segment, v polni meri se posvečajo kupcem in neprestano inovirajo, prepričani so, da so ljudje ključni faktor pri vzdrževanju primerjalnih prednosti.

## 1.2.2 Zakaj in kako podjetje raste

### Zakaj

Odgovor na vprašanje "zakaj" je enostaven. Podjetje v prvi vrsti raste zato, ker tako hoče njegov lastnik, ključna je torej motivacija podjetnika. Lastnik pa želi rasti zato, ker želi maksimizirati dobiček, ki je temeljni motiv podjetništva. Seveda morajo biti za rast izpolnjeni tudi drugi pogoji, ki si jih bomo pogledali v nadaljevanju, vendar je želja lastnika tisti osnovni pogoj za rast, ki se kaže v lastnikovi žetveni strategiji. Le-ta določa, kako bo lastnik deležen ugodnosti, ki jih prinaša lastništvo – lahko preko izplačila dividend, lahko preko plač, lahko pri prodaji podjetja; načinov je veliko.

Wickham (2004, stran 538) sicer navaja, da glavni motiv ni povečanje osebnega bogastva podjetnika. En od možnih motivov je želja, da bi se podjetnik razlikoval od ostalih. Večje kot je podjetje, večja je razlika. Velikost je pomembna tudi za izražanje svoje moči, večje kot je podjetje, večji je obseg nadzora in moči.

Če podjetnik ne želi rasti, bo podjetje stagniralo. Zavedati se moramo, da podjetnik ustanovi podjetje tudi zato, ker ne želi delati za nekoga drugega in mu je podjetje substitut za dohodek v nekem drugem podjetju (Birch, 1987, stran 30). Ponavadi taka podjetja imenujemo tudi miške, ker ostanejo majhna. Take so na primer lokalne trgovinice, frizerski saloni (*small business*)... To niti niso podjetniki v tistem pomenu besede, ki nas zanima. Nas zanimajo podjetniki, ki jim je med drugim cilj tudi rast podjetja.

Neoklasični model, s katerim raziskujemo rast, so razvili za optimalno velikost podjetja, kjer je velikost določena z eksogenimi spremenljivkami, na primer s konkurenco na trgu in tehnologijo (Ericson, 2007, stran 12-13). V tem modelu nastane rast ne glede na notranje procese, trg je tisti, ki določa možnosti podjetja za rast. Neoklasična teorija predpostavlja, da podjetje raste, dokler ne doseže velikosti, ki ustreza minimumu povprečnih stroškov (U krivulja). Preko te meje podjetje nima namena rasti. Teorija ne razlikuje med različno velikimi podjetji. Ericson citira Geroski-ja, da z ekonometričnega stališča podjetja rastejo naključno (*random walk*).

Tajnikar (2000, stran 21) pravi, da lahko rast nastane na dva načina; rast je lahko posledica prilagajanja vodenja razmeram znotraj ali zunaj podjetja. Vodstvo podjetja mora biti torej sposobno prilagoditve novim razmeram, zato je to pasivna strategija rasti. Aktivna strategija rasti pa nastane, ko vodstvo podjetja samo, aktivno torej, ustvarja take razmere (notranje in zunanje), ki omogočajo rast.

Rast je lahko strategija podjetja, večjo prodajo in večji tržni delež lažje osvoji večje podjetje. Vendar morajo rasti tudi viri! Pri rasti je prisotno tveganje, razmerja postanejo kompleksnejša. Velika podjetja že z velikostjo kažejo, da so uspešna in s tem privabljajo tekmece, posnemovalce. Popolnoma novi posli pomenijo podajanje v neznano in s tem tveganje, če pa novo podjetje posnema velike, že uveljavljene, se v veliki meri izogne tveganjem.

### **Kako**

S pojmom dinamična podjetja torej označujemo tista podjetja, ki po svoji hitri rasti in razvoju še posebej izstopajo iz množice vseh podjetij. Kaj pa je tisto v podjetju, kar raste? To je na primer lahko proizvodnja, dohodek, dobiček, število zaposlenih. Lahko se zgodi, da se večja proizvodnja (količinsko), dobiček pa pada. Ali je to še vedno rast? Tajnikar (2000, stran 19) navaja, da je rast pravzaprav približevanje optimalni velikosti podjetja, približevanje pa je možno z dveh strani. Rast je dolgoročni pojem, ni dovolj, če začasno povečamo obseg proizvodnje. Tajnikar (2000, stran 15) tako pravi, da raste tisto podjetje, ki povečuje svoje proizvodne zmogljivosti – z nakupom novih strojev, z večanjem proizvodnih prostorov in z uvajanjem učinkovitejše tehnologije.

Poslovna rast (*business growth*) je eden od bistvenih faktorjev za poslovni uspeh, potencial rasti pa je eden od elementov, po katerem se dinamično podjetništvo razlikuje od malega podjetništva (*small business*). Rast je dinamičen proces, ki se v organizaciji odraža kot razvoj in spremembe znotraj same organizacije kakor tudi pri njeni interakciji z okoljem. Pri preučevanju rasti organizacije so pomembni štirje vidiki (Wickham, 2004, stran 475):

- **Finančna rast** je vezana na samo rast poslov v komercialnem smislu. Tu lahko omenimo rast prodaje, prihodkov, stroške in investicije, ki so potrebni za povečanje prihodkov in dobiček. Finančna rast meri dodano vrednost, ki jo prispeva podjetje in je pomemben kazalnik uspešnosti podjetja.
- **Strateška rast** je vezana na način, kako je organizacija vpeta in kako sodeluje z okoljem. Organizacija, podjetje kot celota. Prvenstveno pomeni, kako je podjetje sposobno izkoristiti priložnosti, svojo prisotnost na trgu.
- **Strukturna rast** je vezana na način, kako podjetje oblikuje svoj notranji ustroj, svojo organizacijo, posebej še vlogo managementa, odgovornosti, razmerja, komunikacijske poti in kontrolo virov (*resursov*).
- **Organizacijska rast** je vezana na spremembe v organizacijskih procesih, kulturi in odnosih (*attitudes*), ki jih rast povzroča. Prav tako je vezana na spremembe v podjetnikovi vlogi in stilu vodenja (*leadership*), ko posli rastejo od malega k velikemu podjetju.

Vsi ti štirje vidiki niso neodvisni, so medsebojno povezani, so pravzaprav štirje pogledi na isto stvar, katere bistvo je nagrajevanje resursov, ki so znali bolje izkoristiti razmere na trgu kot ostali udeleženci. Osrednjo vlogo ima strateški pogled, saj se skozi njega odraža sposobnost oz. pripravljenost, da podjetje ustreže in služi željam kupcev.

Ericson (2007, stran 12) našteje nekaj spremenljivk (*growth variables*), s katerimi merimo rast. Količinsko povečanje prodaje (*sales volume*), rast sredstev (*assets*), tržnega deleža (*market share*), število zaposlenih (*number of employees*) so samo nekatere med njimi.

Ko je Birch preučeval vpliv malih podjetij na stanje ameriškega gospodarstva je uvedel indeks rasti, s katerim je meril povečanje števila zaposlenih (Birch, 1987, stran 36). Izračunal ga je tako, da je zmnožil absolutno spremembo števila zaposlenih z odstotnim povečanjem števila

zaposlenih, ki pa je zapisano decimalno. Podjetje, ki ima 20 zaposlenih in ki poveča število zaposlenih na 40, ima tako indeks rasti  $20^5$ . Negativen indeks ni možen, podjetja, ki zmanjšujejo število zaposlenih, pa imajo indeks manjši od 1.

V združenju Podjetniki za rast in Evropskih 500 uporabljajo izraz BIRCH Index<sup>6</sup>, včasih tudi David Birch Employee Growth Index (DaBEG), ki je matematično zmnožek med absolutno in relativno spremembo števila zaposlenih, kar zapišemo kot je prikazano v enačbi (1):

$$\text{DaBEG} = (N_t - N_{t-5}) \cdot \frac{N_t}{N_{t-5}} \quad (1)$$

$N_t$  : število zaposlenih na koncu opazovanega obdobja

$N_{t-5}$  : število zaposlenih na začetku opazovanega obdobja

To obliko izračunavanja bomo v nadaljevanju uporabljali tudi mi, čeprav se razlikuje od prvotnega zapisa avtorja. V zgornji enačbi je opazovano obdobje dolgo pet let. S tako obliko izračunavanja indeksa rasti zaposlenosti se izognemo prevelikemu vplivu absolutne velikosti podjetja. Po taki formuli ima podjetje s 40 zaposlenimi, ki na novo zaposli še 20 zaposlenih, indeks DaBEG 30, podobno kot podjetje z 800 zaposlenimi, ki na novo zaposli 29 ljudi (DaBEG 30,05).

Da bi podjetje šteli med dinamična po evropskih merilih, mora izpolnjevati določene kriterije. Združenje Podjetniki za rast navaja neodvisnost (podjetje ne sme biti del ali v lasti drugega podjetja več kot 50%), v opazovanem obdobju (3 leta) mora izkazati najmanj 30% rast prihodkov in zaposlenih, pomembna je velikost (na začetku obdobja ne več kot 5.000 zaposlenih, na koncu obdobja pa ne manj od 50 zaposlenih) in starost podjetja (v lestvici za leto 2007 niso upoštevali mlajših od treh let)<sup>7</sup>. Podjetja so na lestvico razporejena glede na DaBEG indeks. Najvišje uvrščeno slovensko podjetje je na 199. mestu z indeksom DaBEG 1017 in 486 novimi delovnimi mesti<sup>8</sup>.

Hitreje lahko rastejo mlajša podjetja, zato je vedno manj podjetij, ki izkazujejo visoke stopnje rasti tudi, ko niso več tako mlada. Na lestvico sta se tako devetkrat (kar pomeni, da rasteta že štirinajst let) uvrstili le dve podjetji, trikrat (rastejo osem let) pa 33<sup>9</sup>. Združenje Podjetniki za rast je obdobje opazovanja skrajšalo na tri leta.

### 1.2.3 Modeli rasti

Z modeli rasti prikazujemo glavne faze rasti in njihovo zaporedje. Tajnikar (2000, stran 44) navaja, da se modele rasti lahko razdeli na dve skupini: prva skupina zajema sistemske modele

---

<sup>5</sup>  $(40-20) \times ((40-20)/20) = 20 \times 1 = 20$

<sup>6</sup> Vir: <http://www.europes500.com/birchIndex.htm>, 8.8.2008

<sup>7</sup> Vir: <http://www.europes500.com/eligibility.html>, 20.01.2008

<sup>8</sup> Vir: <http://www.europes500.com/pdf/Europes500%20listing%20Web.pdf>, 20.01.2008, velja za leto 2006

<sup>9</sup> Vir: <http://www.europes500.com/results.html#Background>, 20.01.2008

rasti, v drugi skupini imamo fazne modele, oboji pa so povezani z delovanjem podjetnikov. Fazni modele rasti so: (1) osnovni fazni model, (2) poslovodni fazni model in (3) identitetni model.

**Osnovni fazni model** temelji na razvojnem ciklu podjetja, ki se povezuje z ostalimi poslovnimi cikli v podjetju: proizvodnim, finančnim in predvsem organizacijskim ciklom. Poznavanje razvojnih ciklov podjetja pomaga podjetniku določiti razvojno fazo, v kateri je njegovo podjetje, s tem pa primerjati, ali so vse funkcije v podjetju na primerni razvojni stopnji. Osnovne stopnje razvoja podjetja v faznem modelu so rojstvo, čas preživetja, rast in zaton.

**Poslovodni fazni model** opisuje podjetje s stališča poslovodne funkcije. V predstartnem obdobju podjetje sploh še ne obstaja, vendar pa podjetnik že izvaja nekatere aktivnosti: razvije svojo poslovno idejo, piše poslovni načrt, izvaja analizo trga in podobno. V podjetniški fazi je podjetje še vedno majhno, podjetnik v tej fazi opravlja več funkcij, lahko tudi dela v proizvodnji. Sledi managerska faza, v kateri podjetnik prepusti vodenje managerju, vodenje postane profesionalno, podjetnik pa še vedno opravlja funkcijo lastnika – odloča o ključnih strateških vprašanjih. Zadnja faza v tem modelu je funkcionalna faza, v kateri obstaja tudi tehnična delitev dela v podjetju, tudi znotraj podjetja se lahko pojavijo tržni odnosi, na koncu pa se že išče fleksibilnost, kajti podjetje postaja zaradi velikosti neučinkovito.

**Identitetni fazni model** zajema tri različne identitete: (1) obrtniško, (2) podjetniško in (3) managersko. Pri obrtniški identiteti je podjetnik še vedno v funkciji vodje - lastnika in hkrati delavca, ki dela le za dohodek za preživetje. Značilnost podjetniške identitete je pridobivanje dobička z iskanjem priložnosti in organiziranjem virov, delo za preživetje je zamenjal dobiček, ki je tudi merilo uspeha. Tudi tu pride z rastjo podjetja do managerske identitete, ki temelji na večini upravljanja in vodenju podjetja. Ni nujno, da je manager tudi lastnik, ponavadi ga lastnik plačuje, da opravlja to delo. Motiv managerja je zagotavljanje visokih dohodkov sebi in svoji družini, zato iščejo dobiček na dolgi rok, delujejo manj tvegano od podjetnikov.

Med bolj znanimi faznimi modeli je Churchill-Lewisov model rasti (Tajnikar, 2002, stran 60-69), v katerem je celotno življenjsko obdobje podjetja razdeljeno na pet faz: (1) obstoj, (2) preživetje, (3) uspeh, (4) vzlet in (5) zrelost. Rast oz. vsako fazo rasti opisuje z različnih vidikov: (1) cilja vodenja podjetja, (2) podjetniško-organizacijske strukture, (3) stopnje formalizacije, (4) strategije podjetja in (5) povezanosti lastnikov s poslom v podjetju. V dvodimenzionalni matriki lahko spremljamo vse kombinacije faz rasti in različnih vidikov. V tem modelu so kritične točke v razvoju podjetja lahko predvidljive, zato lahko z njim napovedujemo probleme, ki doletijo podjetje ob rasti.

Slabost faznih modelov je v tem, da ne pojasnijo, zakaj večina podjetij sploh ne raste, ne pojasnijo niti, zakaj je podjetje v določeni fazi razvoja. Za sistemski model pa je značilno, da ne moremo sistematično določiti zaporedja faz, skozi katera prehaja podjetje. V **sistemskem modelu** podjetniki le reagirajo na razne težave, posledica pa je rast podjetja. Težave lahko pridejo iz okolja, zaradi tehnoloških sprememb, ko poskušajo povečati učinkovitost in koordinacijo znotraj podjetja ali zaradi medsebojnih odnosov v podjetju.

V tem delu modelom rasti ne bomo posvečali večje pozornosti; dinamično podjetje je lahko v katerikoli fazi rasti in zato modeli rasti niso pomembni za raziskavo dejavnikov rasti.

## 1.2.4 Pogoji za rast

Da bi podjetje lahko rastle, morajo biti izpolnjeni nekateri pogoji. Kot smo že omenili, osnovni pogoj je, da rast želi lastnik. Čeprav so izpolnjeni vsi ostali pogoji, lastnik pa je zadovoljen z velikostjo podjetja, podjetje ne bo rastle. Poleg želje lastnika morajo biti izpolnjeni še drugi pogoji (Tajnikar, 2000, stran 78):

- **Odperto gospodarstvo.** Podjetja ne delujejo le na domačih trgih, ki je še zlasti v primeru Slovenije premajhen za dolgotrajno rast. Podjetja že na začetku načrtujejo prodajo na tujih trgih, saj so sicer preveč omejena z velikostjo lokalnih trgov.
- **Razvit finančni sistem.** Podjetje za rast potrebuje različne finančne vire, ki jih izbira glede na ustreznost v danem trenutku oziroma fazo razvoja. Rast je potrebno nekako financirati, zato mora podjetje imeti na voljo čim več različnih virov, med katerimi izbira sebi najustreznejše.
- Mora obstajati **povezljivost** med raziskavami in razvojem raznih **inštitutov in podjetnikov**, ki rezultate raziskav spremenijo v podjetniško priložnost in naprej preko podjetništva v dobiček oziroma kapitalske dobičke. Da bi bilo kaj takega možno, mora obstajati preglednost tako rezultatov raziskav kakor tudi podjetij, da se "najdejo" pravi ljudje.
- Obstajati mora **možnost izstopa**, vnovčevanja in žetve podjetnikov. Za to mora obstajati razvit borzni trg ali kak drug način prodaje podjetja ali deleža v njem.

Shepherd in Wiklund (2005, stran 14) navajata poleg želje lastnika in njegove motivacije za rast še en pogoj, to je zmožnost, sposobnost (*ability*). Podjetje kljub želji ne bo rastle, če podjetnik ni zmožen proizvesti rasti, zagotoviti mora vire za rast in zgraditi organizacijo. Pri raziskavah hitrorastočih podjetij se pojavi težava, ker sta najprej motivacija in posledična rast časovno lahko zelo oddaljena. Poleg same motivacije vplivajo tudi drugi faktorji, predvsem razmere na trgu, gospodarstvo je lahko v recesiji, podjetnik sam ni dovolj sposoben, da bi izkoristil obstoječe ali pa sam ustvaril priložnosti, podjetje ne more pridobiti pravih virov za rast (od ustreznih zaposlenih do finančnih virov).

V tabeli 2 so prikazane možne kombinacije virov in priložnosti ter prizadevanja za rast podjetja. Samo pri eni kombinaciji je rast dejansko dosežena.

**Tabela 2: Štiri vrste podjetij glede na vire in priložnosti v povezavi s prizadevanji za rast**

		Prizadevanje za rast	
		Ne	Da
Viri in priložnosti	Da	Neizkoriščen potencial	<b>Dejanska rast</b>
	Ne	Majhen potencial	Omejena rast

Vir: Shepherd in Wiklund, Entrepreneurial Small Business, 2005, stran 32



## 1.2.5 Dejavniki rasti

Poleg želje lastnika, ki je osnovni pogoj za rast podjetja, imajo na samo rast različne vplive tudi mnogi drugi dejavniki, ki delujejo tako znotraj podjetja kakor tudi iz okolice. Vplivi teh dejavnikov so lahko pozitivni ali pa negativni. Pri preučevanju vplivnih dejavnikov sta Gibb in Davies (Duh, 1999) različne pristope k njihovi razlagi razdelila v štiri skupine:

- Pristopi, ki raziskujejo vpliv podjetniške osebnosti in sposobnosti vključujoč osebne cilje lastnika/managerja in strateško vizijo.
- Pristopi, ki poskušajo opredeliti način, kako se male organizacije razvijajo in vplivajo ter kako vpliva nanje lastnik/manager.
- Pristopi, ki se osredotočajo na pomembnost poslovnih znanj in vloge funkcijskega managementa, planiranja, kontrole in formalne strateške usmeritve.
- Pristopi, ki so makro usmerjeni in imajo navadno svoje teoretično osnovo v industrijski ekonomiki. To vključuje sektorske pristope, ki se nanašajo na regionalni razvoj s poudarkom na specifičnem sektorju industrije ali podsektorju.

Pučko (1996, stran 42) opozarja, da so empirične raziskave dejavnikov rasti dale zelo različne, tudi nasprotujoče si ugotovitve. Tako je raziskava Stanfordskega inštituta pokazala nekaj dejstev o hitrorastočih podjetjih: (1) obstaja visoka korelacija med stopnjo rasti trga in stopnjo rasti podjetja, (2) hitrorastoča podjetja usmerjajo diverzifikacijo v visoko tehnološka področja, (3) hitrorastoča podjetja imajo razvite programe za iskanje novih priložnosti, (4) rast je velikokrat dosežena s priključitvijo manjšega podjetja, ki ima velik tržni potencial, (5) hitrorastoča podjetja kažejo konkurenčnost v svojih primarnih dejavnostih (*core business*), (6) hitrorastoča podjetja imajo sposobna vodstva, ki prevzemajo (preračunano) tveganje, (7) imajo srečo.

Rast podjetja je tako odvisna od zunanjih dejavnikov, kot so: splošni pogoji v gospodarstvu, panoga (predvsem za zelo specializirana in zelo velika podjetja), obstoječe tržne priložnosti in zunanje ekonomije, pomemben pa je še tržni delež.

Notranji dejavniki, ki vplivajo na rast podjetja, so: usmeritev podjetja k rasti in razvoju, širina poslovnega programa (ki pa je vseeno osredotočen na neko konkurenčno prednost), obstoj nekega nepolno zasedenega resursa (izkoriščanje ekonomije obsega), organiziranost podjetja, kvalitetno vodstvo podjetja, ki prevzema tveganje, ekonomije obsega.

Szerb (2000, stran 41) našteva ključne notranje dejavnike za uspeh pri rasti podjetja:

- Podjetnikov cilj in motivacija, da zgradi podjetje in obdrži podjetniški duh.
- Managersko delovanje: delegiranje odločanja, sprememba stila, povečan pomen formalnosti in kontrole.
- Strateška usmerjenost in spremembe: aktivno obnašanje, strateško planiranje.
- Sposobnost pridobitve dodatnih virov od zunaj, uporaba mrež in vloga venture kapitala.
- Javna politika ugodna za podjetništvo in rast.

Raziskava na Madžarskem (Szerb, 2000, stran 45) je pokazala, da so glavni omejevalni faktorji za rast predvsem pomanjkanje povpraševanja, tako domačega kot tujega, pomanjkanje kapitala, huda in nepoštena konkurenca. Szerb opozarja, da lahko pomanjkanje notranjih faktorjev nadomesti uporaba zunanjih z mreženjem (*networking*). Če je podjetje vključeno v mrežo, ima omogočen dostop do virov, ki so redki in težko dosegljivi. Tako lahko preko mreženja lažje dobi

ustrezne delavce, ki si jih na primer deli še s kakim podjetjem, pridobivanje informacij o potencialnih investitorjih je učinkovitejše in podobno.

Tajnikar in Zajec menita, da so dejavniki rasti povezani z lastnostmi podjetja in z lastnostmi okolja, vedno pa so odvisni od sposobnosti managementa (Tajnikar & Zajec, 2004, stran 470). Po njunem se dejavniki rasti (tudi taki, ki rast zavirajo) pojavljajo na trgih, v proizvodnji, tehnologiji, inovativnosti in znanju, organizacijski strukturi in procesih, v vlogi in pričakovanju lastnikov, managerjev, zaposlenih in ostalih deležnikov (*stakeholders*) podjetja. Pomembne so tudi finančne lastnosti, profitabilnost, pričakovanja v povezavi z žetvijo; pomembno je okolje, posebno tržne razmere in konkurenti, možnost vstopa na trg, tehnološke spremembe, politične in demografske lastnosti okolja, kjer podjetje deluje in prodaja svoje izdelke.

V dveh raziskavah med slovenskimi dinamičnimi podjetji v letih med 1994 in 2002 sta Tajnikar in Zajec (2004, str. 478) ugotovila naslednje značilnosti:

- Prevladuje pasivna strategija rasti, podjetniki samo izkoriščajo priložnosti, ne kreirajo sami takih pogojev, ki bi omogočili rast.
- Zmanjšuje se delež trgovskih podjetij. Podjetja se samoomejujejo na domači (slovenski) trg, ki je manj tvegan od tujih trgov. Rast dosežejo s prevzemnjem tekmecev in večanjem tržnega deleža. Prodajajo izdelke, ki niso inovativni, so pa nadpovprečno kvalitetni.
- Tehnologija ne zagotavlja konkurenčne prednosti, vseeno pa povečujejo produktivnost dela. Če uporabljajo politiko nizkih cen, le-ta vodi v rast samo, če jo spremlja politika tržnega vodje.
- Ker podjetja uporabljajo strategijo nizkih cen je tudi profitabilnost nizka in še upada. Rast je najpogosteje financirana z dolžniškim kapitalom.
- Organizacijska struktura je enostavna in zelo centralizirana. Lastniki še povečujejo svoj vpliv in v polovici primerov sploh ne načrtujejo žetvenih strategij v povezavi z umikom iz podjetja.

Julien in Brunelle (2001) sta ugotovila, da je ključni faktor rasti podjetnik, ki že ima začetniške izkušnje, je relativno nov in išče izzive ali pa podjetnik z družinsko tradicijo, s ciljem zaslužiti denar in sprejem izziva. Naslednji vplivni faktor je količina sredstev, ki jih namenjajo za R&D. Tretji faktor je organizacija. Mlajše kot je podjetje, bolj kompleksno, bolje usposobljeno in organizirano je podjetje, hitreje bo rastlo. Tehnologija sama po sebi še ne zagotavlja rasti, le v posebnih primerih, ko uporabljajo računalniško podprto konstruiranje, računalniško podprt management ali internet. K hitri rasti pripomorejo tudi formalni odnosi (kooperacija, mreženje, povezave, skupni razvoj) z izobraževalnimi institucijami in raziskovalnimi ustanovami. Sedemnajst spremenljivk, po katerih se hitrorastoča podjetja razlikujejo od običajnih, sta strnila v štiri skupine: (1) kompleksna, decentralizirana in učeča se organizacija, (2) izkušen, dinamičen in pravilno usmerjen (*consistent directed*) management, (3) diferenciacija, ki temelji na inovacijah in izmenjavi znanja s kupci, (4) znanje, obogateno z neprestanim usposabljanjem (*training*) in preferenčne povezave (*preferential links*) s šibkimi omrežji v okolju.

V nadaljevanju si bomo podrobneje pogledali dejavnike rasti, kot jih podaja Pšeničny v svoji raziskavi (Pšeničny, 2002, stran 57) in povzema po Mei-Pochtler. Raziskava je bila narejena med slovenskimi hitrorastočimi podjetji med leti 1994 in 1999. Pšeničny je iskal razlike med vplivnimi faktorji oz. značilnostmi med evropskimi in slovenskimi podjetniki. Na podjetje deluje zunanje okolje s svojimi značilnostmi, notranje okolje podjetja pa določa ostalih šest glavnih dejavnikov:

- **Podjetnik.** V zvezi s podjetnikom najdemo notranje značilnosti:
  - gradi organizacijo,
  - razvija notranje podjetništvo,
  - odlikuje ga energičnost in voditeljstvo (leadership),
  - ima jasno vizijo in zna strateško upravljati.
 Zunanje (okoljske) značilnosti v povezavi s podjetnikom:
  - razmerje tveganje/nagrada,
  - družbeno priznanje podjetništvu in podjetniku,
  - izobraževanje in usposabljanje,
  - notranjepodjetniška klima za izločitve.
- **Strategija rasti.** Notranje značilnosti v povezavi s strategijo rasti:
  - aktivna strategija rasti na globalnem trgu,
  - stroga usmerjenost v kupca.
 Zunanje značilnosti v povezavi s strategijo rasti in žetve:
  - možnost za aktivno strategijo rasti na globalnih trgih,
  - internacionalizacija.
- **Sistem vodenja, management.** Notranje značilnosti v povezavi z vodenjem:
  - v pospeševanje rasti in inovacij usmerjena organizacija,
  - sistem nagrajevanja zaposlenih.
 Zunanje značilnosti v povezavi z vodenjem:
  - spodbujevalen davčni sistem za udeležbo pri dobičku,
  - delniške opcije,
  - odkupi in drugi načrti solastništva.
- **Financiranje.** Notranje značilnosti v povezavi s financiranjem:
  - razvit način finančnega planiranja in upravljanja.
 Zunanje značilnosti v povezavi s financiranjem:
  - dostopnost tveganega kapitala,
  - učinkovitost finančnih trgov,
  - obdavčitev zadržanih dobičkov in reinvestiranja.
- **Zaposleni.** Notranje značilnosti v povezavi z zaposlenimi:
  - ustvarjanje pogojev za delo, napredovanje in odgovornost,
  - lojalnost in pripadnost podjetju,
  - možnost sodelovanja v rastočem podjetju in osebna rast.
 Zunanje značilnosti v povezavi z zaposlenimi:
  - delovanje trga delovne sile,
  - dostopnost najboljših strokovnjakov.
- **Inovativnost.** Notranje značilnosti v povezavi z inovativnostjo:
  - iskanje inovacij in pripravljenost za uvajanje v vse podstrukture podjetja,
  - pripravljenost na tveganje in padec.
 Zunanje značilnosti v povezavi z inovativnostjo:
  - razvoj ustvarjalnosti v izobraževanju,
  - učinkovita zaščita intelektualne lastnine,
  - raziskovalno-razvojna podpora.

Pšeničny je faktorje rasti in njihove značilnosti prikazal tudi grafično (Pšeničny, 2002, stran 58). Takšna razdelitev faktorjev rasti in njihovih značilnosti bo osnova naši raziskavi, kjer bomo ugotavljali razlike med njimi. V nadaljevanju opisujemo značilnost vsakega od zgoraj naštetih dejavnikov rasti.

### 1.2.5.1 Podjetnik

Podjetnik je za rast podjetja prav gotovo ključni faktor. Prav podjetnik je namreč tisti, ki si mora rasti želeči, je prvi iniciator. Kot smo že omenili, če si podjetnik rasti ne želi, je pač ne bo. To je sicer redko, vendar so za to lahko tudi objektivni vzroki, kot so bolezen, starost, načrtovan umik iz posla ali zadovoljstvo z obstoječim stanjem oz. preveliko tveganje, ki ga rasti prinaša. Če se podjetnik odloči za rasti, pa je prav, da je seznanjen z vsemi možnimi posledicami in težavami, ki ga med rasti čakajo.

Med procesom rasti podjetje prehaja skozi več različnih faz, ki se razlikujejo med drugim tudi po načinu vodenja. Začetnik podjetja se med tem procesom prelevi v managerja, oba, tako podjetnik kot tudi manager, pa imata nekatere specifične lastnosti, ki ju dela primerne za vodenje podjetja v posamezni fazi.

Kao (1989, stran 90) zastavlja dve skupini vprašanj, ko preučuje podjetnika. Ena se nanaša na podjetnikovo nalogo, druga pa na njegovo osebnost. Pri opisovanju podjetnikove naloge se nam tako porajajo vprašanja, kaj podjetnik dela, kakšna je njegova vloga v organizaciji, v katerem poslu (*business*) je, katero tehnologijo naj razvija, katere vire naj združuje in upravlja, kakšne vrste podjetje naj ustanovi, kakšno organizacijo naj razvija, kakšne ljudi rabi, kakšno tržno strategijo naj uveljavlja. Če odgovorimo na ta vprašanja, smo skoraj že odgovorili tudi na vprašanje, kaj je naloga podjetnika. Osnovna naloga podjetnika je prepoznava in izkoriščanje priložnosti (Kao, 1989, stran 95). Drugi sklop vprašanj se nanaša na osebnost. Kakšna je torej njegova osebnost, motivi, stil in usposobljenost, spretnosti, ki jih obvlada (Kao, 1989, stran 92). McClland (Wickham, 2004, stran 17) pravi, da je **potreba po dosežkih** tista ključna osebnostna (karakterna, *trait*) lastnost, ki je značilna za podjetnike. Ostale so še potreba po samostojnosti, potreba po nadzoru situacije, želja po tveganju, kreativnost, potreba po neodvisnosti in želja, da bi pokazali vodstvene sposobnosti (*leadership*).

Antončič (Antončič, 2002) našteva lastnosti, ki so značilne za podjetnike, pri tem pa ne poudarja, po katerih lastnostih se dinamični podjetniki razlikujejo od klasičnih. **Strateška usmerjenost** podjetnika je pomembna za njegovo zaznavo in izkoriščanje priložnosti ter na pripravljenost na pasti in težave, ki ga čakajo v obdobju rasti. Ravno zaradi spreminjajočih se razmer mora biti podjetnik vedno pripravljen, da opazi novo priložnost ali grožnjo, da je nanjo pripravljen in da se pravilno odzove. Podjetniki (Antončič, 2002, stran 87-88) so ponavadi ljudje, ki **težko delajo za koga drugega**. Za podjetnike je značilna tudi zmerna **nagnjenost k tveganju**, ob tem pa se raje nanašajo na svoje veščine in znanje in reševanja problemov ne prepuščajo naključju. Za svoje odločitve tudi sprejemajo osebno odgovornost. **Sprejemanje tveganja** je že po definiciji lastnost podjetnikov, pri rastočih podjetjih je ta lastnost še bolj izražena. Tveganje je lahko finančno, psihološko, družbeno, lahko se kaj zalomi v samem podjetniškem procesu. Značilnost podjetnika, po kateri se bistveno razlikuje od ostalih, je **zaznavanje samoučinkovitosti**. To je lastnost, ko ima podjetnik sposobnost osebnega prepričanja o lastnih

zmožnostih izvedbe različnih nalog (od ustanovitve podjetja do trženja, inoviranja, managementa, finančnega nadzora...).

Tudi Tajnikar (2000, stran 78) meni, da so ljudje ključni dejavnik podjetništva. Tako, kot se razvija podjetje in gre skozi različne faze, se razvija in spreminja tudi vloga podjetnika, ki je tudi poslovodja, manager, lastnik in investitor, na začetku pa velikokrat tudi delavec. Če je podjetje majhno, so verjetno (skoraj) vse funkcije združene v eni osebi. Te vloge podjetnika so značilne za vse vrste podjetništva, nas pa zanimajo lastnosti dinamičnih podjetnikov. Prva značilnost je prav gotovo **kreativnost**. Tu moramo razlikovati kreativnost v smislu uresničevanja poslovnih idej od kreativnosti v zvezi s strateškimi odločitvami. Druga lastnost je **poslovnost**. Podjetnik je močno povezan s kupcem, vsa dejavnost je usmerjena v kupca. Podjetnik sicer skrbi, da so vsi deli proizvodnje med seboj dobro usklajeni, da vse funkcije v podjetju dobro delujejo, pomembnejše pa je, da ustvarja sistematično povezanost s kupcem, saj brez kupcev ni prodaje izdelkov, storitev. Tretja lastnost je **sposobnost reševanja problemov**. Osnovni cilj podjetništva je maksimizacija profita, na tej poti pa se podjetnik srečuje z veliko ovirami, podjetnik pa mora biti nekako univerzalen, mora reševati probleme, ne pa jih zanemarjati. Podjetnik mora obvladati številna znanja, ne zadostuje samo talent, veliko se mora tudi učiti. Značilnost dinamičnih podjetnikov je tudi **delovnje v teamu**. Ohranja položaj lastnika, hkrati pa nekatere funkcije delegira na druge člane vodstva podjetja.

Tajnikar (2000, stran 85) našteva tudi razlike med klasičnim in dinamičnim podjetnikom. Dinamični že ima izkušnje, to ni njegov prvi podjetniški podvig, išče pomoč preden nastanejo problemi, ve, kje in kakšne nasvete potrebuje, pozna slabosti, ima ključna znanja, je usmerjen v profit in posel, kakovost je ena glavnih skrbi in je nekoliko bolj izobražen od klasičnega podjetnika.

Shepherd in Wiklund (2005, stran 20) navajata **človeški kapital**, ki ga ima podjetnik, kot enega ključnih virov rasti malega podjetja. **Znanje in spretnosti**, ki jih ima podjetnik, si pridobi s šolanjem in z izkušnjami. Podjetniki, ki so bolj izobraženi in ki imajo več izkušenj, lahko lažje nadzirajo (*control*) rast podjetja, podobno pa velja tudi za okolje. Če je okolje dinamično, bo tudi podjetnik lažje uresničil svoje težnje po rasti.

Pšeničny (2000, stran 132) navaja glavne lastnosti slovenskih dinamičnih podjetnikov. Imajo preko deset let izkušenj, večina so pridobili v državnih službah, le manjši del pa v podjetništvu, stari so med 35 in 50 leti. Večina se v podjetništvu ukvarja z drugačnim proizvodom ali storitvijo kot pri prejšnji zaposlitvi. Večina ima srednješolsko izobrazbo tehnične ali ekonomske smeri, občutijo pa pomanjkanje znanja na področju upravljanja, trženja in financ, zavedajo pa se tudi pomanjkljivega tehniškega znanja. Za podjetništvo se je večina odločila, ker niso bili zadovoljni s prejšnjim delom, večina pa je želela uresničiti idejo. Motivirala jih je želja po uspehu in neodvisnost. Poleg podjetnikov so bili med ustanovitelji še družinski člani in drugi investitorji. Uspeh svojih podjetij pripisujejo organiziranosti in izkušnjam. Med ovirami za rast navajajo likvidnostne težave zaradi plačilne nediscipline in premajhen lokalni trg.

Vprašanja, povezana s podjetnikom, so v našem anketnem vprašalniku v poglavju Podjetnik, kjer smo anketirance spraševali o njihovi starosti, formalni in neformalni izobrazbi, drugih oblikah izobraževanja in o znanjih, ki jim manjkajo, pa bi jih potrebovali za še uspešnejše vodenje podjetja. Zanimale so nas tudi pretekle delovne izkušnje in vrsta dela, ki so ga opravljali pred podjetništvom. Če so delali enak izdelek v prejšnji zaposlitvi kot sedaj, je to neke vrste izločitev (*spin-off*). V zvezi s podjetnikom nas je zanimalo še, kdo je ustanovitelj podjetja, kateri

so bili glavni razlogi in motivacija za ustanovitev, ter koliko podjetij, ki jih imajo, je še uspešnih. Zanimalo nas je tudi, kaj je po njihovem glavni razlog za uspeh in kakšne probleme imajo trenutno. Poleg teh vprašanj, ki se tičejo samega podjetnika, pa vplivajo na dejavniki rasti. Podjetnik še nekateri drugi odgovori, ki smo jih razbrali iz ankete. Povezave vseh odgovorov s posameznimi dejavniki rasti so zbrani v prilogi 5. V tem sklopu bomo obravnavali štiri notranje značilnosti, ki jih lahko povežemo s podjetnikom: (1) graditev organizacije, (2) razvijanje notranjega podjetništva, (3) energičnost in voditeljstvo ter (4) vizija in strateško upravljanje podjetnika, zunanje značilnosti pa bomo obdelali v poglavju o zunanjem okolju podjetja (poglavje 1.2.5.7, stran 30).

### 1.2.5.2 Strategija rasti in žetve

#### Rast

Z izbiro strategije rasti podjetnik določi, na kakšen način bo podjetje rastlo, z žetvijo pa označimo način in obliko nagrade, ki jo dobi podjetnik za tveganje – bodisi v obliki plače, bodisi v obliki dividend, zaslužka ob prodaji podjetja ali v kakšni drugi obliki. Seveda dobi podjetnik nagrado le v primeru uspeha.

Ericson (2007, stran 16) navaja izsledke raziskav velikih in majhnih podjetij, kjer je strategija tista, ki ključno vpliva na delovanje (*performance*) podjetja in na njegovo rast. Strateški uspeh je pogosto argumentiran z rastjo podjetja in dosego dolgoročne konkurenčne prednosti. Za dolgoročno in neprekinjeno rast je potrebna skrbno načrtovana strategija, ki zagotavlja razvoj temeljnih virov (*resource base*). Pomemben faktor je tudi rast panoge, v kateri deluje podjetje, predvsem je pomembno ujemanje (*fit*) med viri (*resources*), strategijo podjetja (*venture strategy*) in okoljem (*environment*). Del strategije rasti je načrtovanje merjenja rasti, ki mora biti izvedeno tako, da lahko merimo rezultate in tako ocenjujemo uspešnost izvedbe načrtov, posebno pomembno je načrtovanje prodaje in donosov, ki zagotavljajo večino sredstev za rast.

Tajnikar (Tajnikar, 2000, stran 118) povzema po Clarku, da obstaja samo sedem strategij rasti, vse ostale lahko uvrstimo med teh sedem. Podjetnik je pogosto tudi z zunanjimi dejavniki prisiljen, katero strategijo bo izbral, odločitev ni popolnoma v njegovi domeni. (1) **Generična rast** je temeljni način rasti. Podjetje povečuje svojo velikost, proizvodnjo in prihodek tako, da povečuje proizvodnjo in prodajo ene vrste proizvoda ali storitve. (2) **Diverzificirana rast** je, ko podjetje uvaja nove proizvode, storitve ali nove trge. (3) **Nakup ali prodaja licence**, licenca je pravica do ekonomskega izkoriščanja ali uporabe procesne tehnologije (patentov), včasih pa tudi oblikovanja, blagovnih in storitvenih znamk, pravic industrijske lastnine, know-how. (4) **Nakup ali prodaja franšize** je, ko v paketu kupijo oz. prodajo proizvod ali storitev skupaj s prodajnim procesom, podobo, oblikovanjem, surovinami, načinom trženja, računovodskim sistemom, izobraževanjem. (5) **Skupna vlaganja (*Joint Venture*)**, ko se dve ali več podjetij odloči, da bodo skupaj uresničevali poslovno priložnost. Podobno kot pri licenci gre za prenos procesne tehnologije v novo podjetje in izrabi te tehnologije na novem trgu. (6) **Mreženje in podpogodbeništvo**, gre za poglobljanje delitve dela in povečano specializacijo. (7) **Spojitve, pripojitve, prevzemi** so lahko horizontalni (ko se povezujejo podjetja z enako proizvodnjo), ali vertikalni, ko se ustvarjajo reprodukcijske verige, na primer trgovci na debelo in trgovci na drobno.

Tudi Antončič (2002, stran 401) meni, da so prevzemi dober način rasti podjetja. Cena, ki jo zahteva prevzem, je lahko nižja od cene, ki bi jo plačali za lastno širitev v lastnem podjetju. Pomanjklivosti so lahko slabi rezultati prevzetega podjetja, zaradi novega vodstva lahko odidejo ključni zaposleni, lahko plačamo preveč zaradi napačnih ocen o sinergijskih učinkih. Antončič (2002, stran 393) našteva še vrste organizacij, pri katerih lahko pride do skupnih vlaganj: možno je sodelovanje med podjetji, univerzami, državnimi in neprofitnimi organizacijami, javnimi podjetji. Industrijsko-univerzitetni dogovori so predvsem na področju raziskav. Problem lahko nastane, ker profitno podjetje želi lastninske pravice nad patentom, univerze pa bi rade patent razširile, širile znanje in objavljale izsledke v revijah.

Za rast dinamičnih podjetij je značilna aktivna strategija, ki jo pojasnjuje Tajnikar (2000, stran 21). V nasprotju s pasivno, kjer podjetnik le izkorišča ugodne razmere, pri aktivni strategiji podjetnik sam ustvarja razmere (zunaj in znotraj podjetja), ki vodijo k rasti.

### Žetev

Na koncu nekega obdobja v podjetju želi podjetnik pobrati sadove svojega dela in svojo nagrado za tveganje. Tako kot obiranje sadov in spravilo pridelka ob koncu letine na nek način spominja na žetev, imenujemo tudi vnovčevanje kapitalskih dobičkov ob prodaji podjetja žetev. Vendar pa se pri žetvi ne smemo omejevati le na konec obdobja, saj gre v bistvu za proces, v katerem podjetniki in investitorji sprostijo vrednosti v poslu (*unlocking the value of the business*), da bi si ustvarili izstopne možnosti. Petty, Martin in Kensinger (1999, stran 1) navajajo tri najpogostejše žetvene metode: (1) prodaja podjetja, (2) ponudba delnic javnosti preko IPO<sup>10</sup> ali zasebne prodaje in (3) preusmeritev prostega denarnega toka podjetja k njegovim lastnikom. Prodajo podjetja, ki je najpogostejša oblika žetve, lahko glede na kupca postavimo v tri kategorije: (1) strateška prodaja, (2) finančna prodaja ali (3) prodaja zaposlenim.

Pri strateški prodaji se običajno doseže najvišjo ceno, saj kupec pričakuje sinergijske učinke z združevanjem podjetij. Pri finančni prodaji gre za to, da kupec verjame, da lahko upravlja podjetje učinkovitejše, ali pa ker ga namerava razdeliti in prodati po delih. Tretja kategorija, IPO, je bolj kot način izstopa lastnikov sredstvo za povečanje kapitala podjetja, ki ga le-to potrebuje za rast. Če ne pride v poštev noben od teh treh načinov prodaje zunanjim lastnikom, se običajno razmišlja o prodaji zaposlenim. Če kupujejo delnice vsi zaposleni, imenujemo to ESOP<sup>11</sup>, če pa je prodaja namenjena samo managerjem, gre za MBO<sup>12</sup>.

Isti avtorji navajajo nekaj ugotovitev glede žetve:

- Ustvarjanje vrednosti (*creating value*) ni isto kot zajem vrednosti (*capturing value*). Ustvarjanje vrednosti se dogaja preko daljšega časovnega obdobja, zajem vrednosti pa se mora zgoditi v nekem ugodnem časovnem okviru, ki je lahko različno dolg. Če lastniki ne ujamejo pravega trenutka, lahko izgubijo precejšen del vrednosti.
- Žetev prav tako ni le prodaja in opustitev posla. Vključuje tudi zajem vrednosti (*capturing values*) preko denarnega toka (*cash flow*), zmanjševanja tveganja in ustvarjanja opcij (*create future options*).

---

<sup>10</sup> IPO, Initial Public Offering, prva prodaja delnic javnosti

<sup>11</sup> ESOP, Employee Stock Ownership Plan, načrt prodaje delnic zaposlenim

<sup>12</sup> MBO, Management Buyout, odkup podjetja s strani managerjev

- Venture investitorji s tveganim kapitalom želijo dobro premišljeno strategijo izhoda, zato je tudi pridobitev takega kapitala povezano z možnostjo izstopa.
- Okno priložnosti za prodajo je ozko, odpre in zapre se lahko hitro in nepričakovano. Še posebej je to značilno za IPO ter združitve in prevzeme, ki se pojavljajo v valih.
- Zelo malo je dogodkov v življenju podjetnika, ki so pomembnejši od žetve.
- Nekateri podjetniki o žetvi sploh ne razmišljajo, drugi pa že začnejo posel z mislijo na žetev.
- Odločitev o žetvi je pogosto posledica nepredvidenih kriz, ne pa premišljene strategije.

Hisrich, Peters in Shepherd (2005, stran 513) naštevajo prednosti in slabosti javne prodaje (*going public*). Med prednosti sodijo: (1) zagotavljanje novega kapitala, (2) povečanje kreditne sposobnosti, (3) povečanje likvidnosti, (4) ugleda in (5) osebnega bogastva podjetnika. Med slabosti pa prištevajo (1) stroške, (2) poveča se izpostavljanje tveganju, (3) novi lastniki zahtevajo še večjo rast, (4) stari lastniki izgubijo nadzor in (5) regulativa, ki jim je podvrženo takšno podjetje.

Pšeničny (2000, stran 133) navaja, da je bila v preteklosti rast slovenskih dinamičnih podjetij večinoma generična, le manjši del je rasel s širitvijo domačega in s prodorom na tuje trge. Bistvena elementa, ki vplivata na rast, sta bila usmerjenost zaposlenih v zadovoljevanje kupcev in poznavanje tržnih trendov. Podjetja so preusmerjala večino prodaje od domačega trga k evropskemu, le manjši del so prodajala na druge celine. Med kupci so bili tako končni kupci, kot tudi trgovci na debelo in drobno. Podjetniki so menili, da bo generična strategija rasti prevladovala tudi v bodoče, nekateri so načrtovali tudi globalizacijo, vedno več pa jih je razmišljalo o prevzemih in združevanju.

O strategijah rasti in žetve so v anketnem vprašalniku podjetniki odgovarjali predvsem v poglavju, kjer so predstavljali podjetje. Pomembni so odgovori v povezavi s človeškimi viri, osnovnih in finančnih sredstvih, poslovanju, investicijskih planih in strategiji rasti. Tukaj imamo dve notranji značilnosti: (1) zmagoviti poslovni model – strategija mednarodne širitve in (2) stroga usmerjenost v kupca. Zunanje značilnosti strategije rasti in žetve bomo obravnavali v poglavju o zunanjem okolju podjetja (1.2.5.7, stran 30).

Na ta dejavnik rasti vpliva skupaj 24 odgovorov, ki so povezani z notranjimi značilnostmi.

### **1.2.5.3 Sistem vodenja (*management*)**

S sistemom vodenja označujemo način vodenja podjetja, kakšno organizacijo so razvili v podjetju in kako se ta organizacija z rastjo spreminja.

#### **Organizacija rastočega posla**

Podjetje, ki se razvija skozi različne faze svoje rasti, se srečuje tudi s problemi organiziranosti, ki ne ustreza trenutni velikosti, strukturi in stopnji razvoja podjetja (Tajnikar, 2000, stran 160). Podjetje bi moralo v vsakem trenutku biti organizirano tako, da bi bili resursi kar najbolj izkoriščeni, učinkoviti, hkrati pa bi takšna organiziranost povzročala čim manjše stroške. Vsak način rasti ima svoje značilnosti, prav tako ima svoje značilnosti vsaka faza rasti, zato je možnih kombinacij organiziranosti zelo veliko in podjetnik mora znati prilagajati organizacijo. Tajnikar povzema po Robbinsu, da gre organizacija skozi pet različnih faz: podjetniško, kolektivno, fazo



oblikovanja in nadzora ter fazo izpopolnjevanja oz. zatona. Poznavanje značilnosti faz ter stopnje razvoja podjetja (in okolja, trga) podjetniku omogoča, da podjetje vodi v tako organizacijo, ki je v dani fazi najprimernejša, najučinkovitejša. Primerna organizacija omogoča tudi gladek prehod na naslednjo stopnjo razvoja podjetja, s čim manj problemi.

**Organizacijska struktura** določa, kako so delovne naloge formalno razdeljene, grupirane in koordinirane (Robbins, 2008, stran 230). Managerji morajo pri oblikovanju organizacijske strukture upoštevati šest ključnih elementov: (1) delovno specializacijo, (2) razdeljenost na oddelke, (3) verigo ukazovanja, (4) razpon kontrole (*span*), (5) centralizacijo in (6) formalizacijo.

Struktura organizacije ima velik vpliv na obnašanje in odnos (*attitude*) zaposlenih. Organizacijska struktura namreč zmanjšuje negotovost in podaja jasna razmerja med zaposlenimi, oblikuje njihov odnos, poenostavlja in motivira k boljšemu delu. Po drugi strani pa struktura omejuje zaposlene, lahko se zmanjša njihova avtonomija, nadzor je večji (Robbins, 2008, stran 246).

Kakor gre podjetje skozi različne faze razvoja, tako ga spremlja organizacija s svojimi spremembami (Kao, 1989, stran 178-181). Na začetku je podjetnik soočen z nalogo vzpostavitve organizacije; določena mora biti njena usmeritev, vizija, viri, ki spreminjajo vizijo v realnost. Na začetku sta ustanovitelj in podjetje poistovetena, težko ju je ločevati. Z rastjo podjetja pa postaja tudi organizacija vedno bolj kompleksna, raznolika, vedno več funkcij se skriva v njej. Organizacija mora postati sistemsko organizirana, da lahko opravlja razne naloge, kot je na primer upravljanje človeških virov, financ, strateško planiranje, proizvodnja. **Razvijajoča se organizacija** mora sama sebe razviti, sama mora postaviti vrednote, strategijo in postaviti predpostavke o ključnih faktorjih uspeha v poslu in sicer tako, da bo najbolje opravljala svoje naloge. Vsaka stopnja razvoja podjetja, vsaka panoga industrije, različna okolja, tradicija, vplivajo na obliko organizacije.

Ker gre pri dinamičnem podjetništvu za neprestane spremembe, lahko podjetniki uvedejo **princip učeče se organizacije** (*learning organization*) (Robbins, 2008, stran 277). To je tista organizacija, ki je razvila sposobnost kontinuiranega prilagajanja in spreminjanja. Pri večini organizacij gre za enozančno (enokrožno) učenje, kjer po zaznavi napake popravimo proces glede na pretekle postopke in sedanjo politiko. Učeča se organizacija uporablja dvozančno (*double-loop*) učenje. Po zaznavi napake jo popravimo tako, da vključimo tudi spremembo organizacijskih ciljev, politiko in standardne postopke. Na ta način so možne globlje in temeljite spremembe v izboljšanju.

Pri odločanju, **kako nagrajevati** zaposlene, mora vodstvo sprejeti strateške odločitve (Robbins, 2008, stran 98), med njimi štiri najpomembnejše:

- Kaj plačati zaposlenim – vrednost dela za organizacijo ali relativno kot plačajo drugi v isti panogi.
- Koliko plačati posameznemu zaposlenemu; glede na položaj, fiksni del, variabilni del, glede na izobrazbo, usposobljenost...
- Katere ugodnosti ponuditi in kdaj.
- Kako izdelati razpoznavo prispevka posameznega zaposlenega; nasmeh, pozdrav, prijaznost lahko ključno prispeva k uspešnosti poslovanja! Taki morajo biti prepoznani in nagrajeni.

Birch (1987, stran 139-140) opozarja, da so visoke stopnje inovativnosti odvisne predvsem od pameti, ne pa od poceni delovne sile, ključ, s katerim pritegnemo možgane, pa je kvaliteta in ne

cenenost. Podjetja se morajo zavedati, da so strokovnjaki dragi in da želijo delati v privlačnem okolju, večji strošek za inovativne strokovnjake pa se hitro povrne z rezultati njegovega dela, to je s koristmi, ki jih prinese podjetju. Birch navaja pet oblik kvalitete, ki so še posebej pomembna za inovativna podjetja: šolski sistem, posebej visokošolsko (univerza) usposabljanje, kvaliteta delovne sile, kvaliteta vlade, telekomunikacije in kvaliteta življenja. Ostali faktorji, kot so transportni stroški ali cene zemljišč so manj pomembne, saj je v visokoinovativnih podjetjih delež teh stroškov (proti stroškom znanja) relativno majhen.

Pšeničny (2000, stran 134) pravi, da je večina dinamičnih podjetnikov upravljala podjetja samostojno, mogoče s pomočjo družinskih članov, redko pa z najetimi managerji. Skoraj tretjina jih je menila, da nimajo dovolj znanja o upravljanju in da bi morali okrepiti svoj upravljalni tim. Zaposleni večinoma niso bili solastniki, podjetniki tudi niso nameravali deliti lastništva z zaposlenimi. V najhitreje rastočih podjetjih so zaposlene plačevali slabše kot v počasneje rastočih podjetjih.

V naši anketi smo iskali odgovore v zvezi z vodenjem predvsem pri plačilu managerjev in pri pomembnosti različnih področij za rast podjetja. Zunanje značilnosti vodenja bomo obravnavali v poglavju o zunanjem okolju podjetja (1.2.5.7, stran 30).

Notranji značilnosti tega dejavnika rasti sta (1) organizacija, ki pospešuje rast in inovativnost ter (2) sistem nagrajevanja zaposlenih. Na ta dejavnik rasti vpliva skupaj 10 odgovorov, ki so povezani z notranjimi značilnostmi.

#### **1.2.5.4 Financiranje rasti**

Shepherd in Wiklund (2005, stran 99) navajata, da so podjetniška orientiranost in na znanju temelječi viri sicer pomembni, da bi bili v polni meri izkoriščeni pa so potrebne še dodatne okoliščine. Tako podjetje pri svoji rasti ne sme biti omejeno z drugimi viri, na primer s kapitalom.

Tudi Tajnikar (Tajnikar: 2000, stran 180) kot eno pomembnejših vprašanj pri upravljanju in vodenju rastočega posla navaja njegovo financiranje. Za razliko od financiranja malega podjetja, kjer potrebujemo velika sredstva predvsem na začetku, ko gradimo podjetje in vlagamo v razvoj izdelka in ko v veliki meri financiramo z lastnimi sredstvi ali z bančnimi krediti, se potreba po dodatnih sredstvih pokaže šele po zagonu podjetja oz. v fazi intenzivne rasti, ko so potrebe po dodatnih sredstvih večje od tega, kar lahko zagotovijo podjetniki sami.

Na splošno lahko podjetniki uveljavljajo pasivno ali aktivno strategijo financiranja. Pri pasivni strategiji si mora dinamični podjetnik narediti strategijo financiranja, kjer pregleda vse možne vire in višino možnih sredstev oz. višino, ki si jo podjetje še lahko privošči, saj bo izposojeno potrebno vrniti, prav tako pa časovni razpored potrebnih sredstev. Pri aktivni strategiji financiranja se postavimo na stališče, da je iskanje virov financiranja sestavni del dinamičnega podjetništva, zato je ključno vprašanje, katere projekte bodo izvedli oz. njihova donosnost, saj bi dinamični podjetnik moral imeti vedno nekaj takih projektov na voljo za uresničitev.

Petrič (2004, stran 18) opozarja na finančne probleme, ki jih imajo slovenska hitrorastoča podjetja zaradi svoje rasti. Hitra rast pomeni skoraj vedno tudi povečevanje zalog in terjatev do kupcev ter več potrebnih sredstev za plače, vse pa zahteva dodaten denar. Največkrat je vir denarni tok iz poslovanja, vendar pa to ponavadi ni zadosti, podjetja morajo poiskati zunanje vire, največkrat najemati bančne kredite. Slovenske gazele po izkušnjah bank dobijo prvi kredit brez

težav, saj je konkurenca med bankami huda, vse pa si želijo pridobiti nove stranke in povečati svoj tržni delež. Še posebno so pri pridobivanju novih strank aktivne tuje banke. Problem se pojavi, ker imajo zaradi hitre rasti, težkega ali slabega načrtovanja denarnih tokov ali pomanjkljivih poslovnih načrtov dinamična podjetja hitro likvidnostne težave.

Pšeničny (2000, stran 134) navaja, da so podjetniki ustanavljali podjetja s svojimi prihranki in posojili družine ali prijateljev, le manjši del pa s krediti bank. V kasnejših obdobjih so financirali rast iz zadržanih dobičkov ali pa s povečanjem izdatkov za razvoj, trženje in investicije, podjetniki so navedli tudi svoje lastne prihranke. Bančnih kreditov so se izogibali zaradi visokih obrestnih mer, pa tudi sami so raje kot puščali odvečna sredstva v bankah kupovali zaloge in investirali v razvoj novih proizvodov. V dinamičnih podjetjih so dosegali visoke donose na kapital, v letu 1998 je bil 27,6%, pri večini je naraščala tudi stopnja donosa vseh sredstev.

V anketi smo ta dejavnik povezali predvsem z vprašanji iz poglavja Financiranje. Zanimalo nas je, kakšne vire so uporabili za zagon in za različna obdobja poslovanja, pa tudi, kakšne težave so imeli pri najemnjaju kreditov in kam nalagajo presežna sredstva. Notranja značilnost tega dejavnika rasti je razvit sistem načrtovanja in finančnega upravljanja. Zunanje značilnosti financiranja rasti bomo obravnavali v poglavju o zunanjem okolju podjetja (1.2.5.7, stran 30).

Na ta dejavnik rasti vpliva skupaj 8 odgovorov, ki so povezani z notranjimi značilnostmi in ki smo jih upoštevali pri analizi.

### **1.2.5.5 Zaposleni**

Čeprav živimo v času, ko tehnologija na mnogih mestih nadomešča človeka, pa je v podjetništvu še vedno na prvem mestu človek. Ljudje s svojimi zmožnostmi, motiviranostjo in predanosti poslu so tisti element, ki določa uspeh (Glas, 2005, stran 191). Posameznik zaradi naravnih omejitev, kot so omejeno znanje, specializiranost, omejenost časa, možne bolezni in podobno, ne more opraviti vsega dela sam. Podjetnik zato okoli sebe zbere podjetniško ekipo, ki je pravzaprav bistveni element za uspeh podjetja. V podjetniški skupini so naloge, odgovornost in nagrajevanje tako razdeljene med člane, da so pokrite vse vitalne funkcije podjetja. Ko podjetnik gradi skupino, mora biti pozoren tudi na osebnost, ali ljudje vnašajo konflikte v organizacijo, na kakšen način se jih da motivirati, kakšna je bila njihova dosedanja kariera, ali so sploh primerni za delo v skupini in ali tako sestavljena skupina lahko izpolnjuje vse naloge, ki jih prinaša podjetništvo.

Tradicionalni opis del podjetnika zajema razvoj produkta, načrtovanje poslov, finance. Če podjetje ni samozaposlitveno, pa podjetnik hitro ugotovi, da velik del časa (vsaj v zgodnjih fazah podjetja) porabi za iskanje in zaposlovanje ljudi z znanjem in spretnostmi, ki jih potrebuje rastoče podjetje za svoje delovanje (Kao, 1989, stran 8). Nove ljudi mora poiskati, zaposliti in vključiti v organizacijo. Na novo zaposleni morajo deliti podjetnikovo vizijo prihodnosti, cilje in pot do njih. Podjetnik mora določiti vrsto in obseg nalog, prav tako pa primerno nagrajevanje in odgovornosti. Reševati mora konflikte med ljudmi, ocenjevati in razvijati ključne ljudi.

Za zadovoljstvo vodstvene ekipe in ostalih zaposlenih je potrebno tudi ustrezno nagrajevanje. Plačilo mora odražati dejanski doprinos uspešnemu podjetju, hkrati pa mora biti stimulatивно, da se zaposleni tudi zaradi plačila trudijo. Zato mora biti plača sestavljena iz fiksnega dela, ki mora biti neodvisen od rezultatov dela posameznika in podjetja (Glas, 2005) in od variabilnega dela, ki

je povezan z uspešnostjo in tekočimi rezultati podjetja. Premije se izplačujejo ob posebnih priložnostih, na primer pri doseganju letnih načrtov, lahko so tudi v obliki soudeležbe pri dobičku. Druge ugodnosti so lahko v denarni ali nedenarni obliki, na primer uporaba avtomobila, dodatna zavarovanja, možnost izobraževanja. Tovrstno nagrajevanje se uporablja tudi kot sredstvo motivacije. Nekateri lastniki omogočajo tudi udeležbo pri lastništvu, kar dodatno spodbuja k dobremu delu in motivaciji.

Posledice slabega kadrovanja so v rastoči organizaciji slabše kot v ustaljeni. Slab član lahko vnese nemir med ostale, je slab zgled, demoralizira, ne komunicira in sprejema slabe odločitve (Kao, 1989, stran 190). Kadrovanje je pomembno tudi, da zagotovi ujemanje med osebo in podjetjem ter hitro asimilacijo. Načrtovanje kariere pomaga vzdrževati dolgoročne odnose z zadovoljnimi zaposlenimi. Pridobivanje informacij lahko služi za merjenje razpoloženja med zaposlenimi.

Upravljanje človeških virov bi moralo zagotavljati ujemanje (*fit*): (1) med zaposlenim in organizacijo, (2) med zaposlenim in zadano nalogo in (3) med zadano nalogo in organizacijo. Za uspešno delovanje je ključno **ujemanje med zaposlenim in organizacijo**. Med njima je veliko spremenljivk, prav zaradi teh spremenljivk je pomembno, da podjetniška organizacija sledi neki viziji, kulturi in da vzdržuje lastno podobo o sebi. Le tako bo zaposleni lahko sebe postavil v koncept organizacije, lažje je tudi za novo zaposlene ljudi, ki lahko takoj ugotovijo, ali jim organizacija in njihovo mesto v njej zagotavljata izpolnitev njihovih osebnih ciljev in pričakovanj. Poleg tega je odnos med zaposlenim in organizacijo dinamičen, saj se spreminjata tako oseba kot tudi organizacija, neprestano prilagajanje je tako neizogibno.

Pri odnosu med **zaposlenim in zadano nalogo** je potrebno paziti, da ni prevelikega neskladja, naloga ne sme biti prezahtevna, še slabše pa je, če je naloga premalo zahtevna. Ravno zaradi vzdrževanja ustreznega skladja med zaposlenim in nalogo je potrebno izobraževanje, pridobivanje novih spretnosti in izkušenj, saj so naloge v rastočem podjetju vedno zahtevnejše.

Skladje med **nalogo in organizacijo** je pomembno predvsem s stališča organizacije, ki jo lahko slabo zastavljene naloge ovirajo v razvoju, zato se tudi definirane naloge spreminjajo, razvijajo skupaj s podjetjem. Ljudje, ki se ne ujemajo z organizacijo, jo zapustijo (Robbins, 2008, stran 15).

Pšeničny (2000, stran 133) ugotavlja, da podjetniki najemajo zunanje svetovalce in eksperte in da so v najbolj dinamičnih podjetjih v zadnjih petih letih zaposlili povprečno 40 novih ljudi, oz. 28 v hitrorastočih podjetjih. Več kot tri četrtine zaposlenih ima srednješolsko ali višjo izobrazbo od srednješolske, kar pomeni, da slovenske gazele temeljijo na znanju. Podjetniki verjamejo, da je pri zaposlenih najpomembnejša pravilna izbira in njihovo usposabljanje, kot način dela pa se jim zdi timsko delo najustreznejše.

V anketi smo z zaposlenimi povezali vprašanja iz poglavja Človeški viri, pa tudi z odgovori na vprašanje, katera področja so najpomembnejša za rast podjetja. Notranje značilnosti dejavnika Zaposleni so: (1) pogoji za delo, napredovanje in odgovornost, (2) lojalnost in pripadnost podjetju in (3) možnost sodelovanja v rastočem podjetju in osebna rast. Zunanje značilnosti zaposlenih bomo obravnavali v poglavju o zunanjem okolju podjetja (1.2.5.7, stran 30).

Na ta dejavnik rasti vpliva skupaj 23 odgovorov, ki so povezani z notranjimi značilnostmi in ki smo jih upoštevali pri analizi.

## 1.2.5.6 Inovativnost

### Inovacija

Inovativnost je tako kot ustvarjalnost lastnost ljudi, inoviranje pa je dejavnost ljudi, ki je z inovativnostjo povezana, njen rezultat je inovacija. Izraz inovacija ima več pomenov, saj lahko poleg druge faze Schumpetrove trilogije<sup>13</sup> pomeni tudi celovit inovacijski proces. Najprej nastane invencija, nato potencialna inovacija, ki pomeni uporaben, a ne še nujno donosen ali kako drugače koristen nov domislek. Šele zadnji člen v invencijsko-inovacijski verigi je inovacija, to je vsaka koristna novost. Inovacije niso le tehnično-tehnološke novosti, temveč so lahko tudi družbene, netehnološke narave, ni pa inovacija katerakoli novost (Rebernik v Likar, 1998, stran 17).

Schmookler (v Kirby, 2003, Stran 131) je inovacijo definiral takole: ko podjetje proizvaja blago ali storitev ali uporablja metode inputa, ki so nove za to blago ali storitev, potem uvaja tehnološko spremembo. Prvo podjetje, ki uvede omenjeno tehnološko spremembo, je inovator, njegovo delovanje je inoviranje.

Po Druckerju je inovacija specifično orodje podjetnika, je sredstvo, s katerim izkorišča spremembo kot priložnost za drugačen posel (*business*) ali drugačno storitev (Kirby, 2003, stran 131). Za ekonomiste, kot je Schumpeter, so inovacije in podjetništvo notranje povezani. Podjetništvo postavi inovacijski proces v gibanje, nagrada pa je dobiček. Podjetniki morajo poznati in izkoristiti principe uspešnih inovacij.

### Inovacije in podjetništvo

Timmons (1990, stran 23) povezuje inovativnost in podjetništvo, kot je prikazano v tabeli 3. Pravi podjetnik mora imeti ustrezne managerske spretnosti, dobro mora poznati posel (*business know-how*), imeti razvito mrežo, biti pa mora tudi kreativen in inovativen. Pri vseh ostalih kombinacijah nekaj manjka, da bi bil podjetnik v pomenu, ki nas zanima.

**Tabela 3: Kdo je podjetnik?**

		Splošne managerske spretnosti, poznavanje posla, mreženje	
		Nizko	Visoko
Kreativnost in inovativnost	Visoko	Inventor	<b>Podjetnik</b>
	Nizko	Promoter, ustanovitelj	Manager, administrator

Vir: Timmons, New venture creation: Enterprises in the 1990s, 1990, stran 23

Začetnik povezovanja inovacij in podjetništva je Joseph Alois Schumpeter. Pred njim je Neoklasična teorija predpostavljala statičen trg, kjer je vse v ravnovesju, spremembe se uveljavljajo takorekoč hipoma in so le prehod med ravnovesnimi stanji, ponudba in povpraševanje sta vedno v ravnovesju. Schumpeter je v model vpeljal dinamiko, trg se neprestano

<sup>13</sup> Invencija – inovacija – difuzija

spreminja in je odvisen od obnašanja kupcev in prodajalcev (Bygrave, 1994, str. 417). Schumpeter je trdil, da podjetniki ustvarjajo novo bogastvo skozi proces destrukcije z uničevanjem obstoječih tržnih struktur in sicer tako, da uvajajo nove izdelke, storitve in proizvodne načine. Trg postane dinamičen, spremembe so gibalo vsega. To imenujemo kreativna destrukcija – destrukcija zato, ker ruši ustaljene tržne strukture, kreativna pa zato, ker jih nadomešča z novimi, ker uvaja na trg novosti.

Schumpeter je podjetja razdelil v dve skupini (Tajnikar, 2000, stran 15). Prva uveljavljajo strategijo kreativne destrukcije. To so tipična, v glavnem mala in na novo nastala podjetja, ki svojo nalogo izpolnjujejo ali s proizvodnimi inovacijami ali pa z imitacijami in izboljšavami. V obeh primerih gre za inovacije zaradi povpraševanja (*demand-pull*). Nova gospodarska struktura nastaja zaradi prilagajanja trgu, povpraševanju in kupcem. Inovativnost s proizvodnimi inovacijami se v glavnem pojavlja v podjetjih, ki nastajajo iz obrti in v novo nastalih proizvodnih podjetjih, imitiranje in izboljšave pa so bolj povezane s samozaposlovanjem; noben način torej ni vezan na centre znanja in tehnologije, oba prispevata k skladnemu regionalnemu razvoju. V drugo skupino Schumpetrovih podjetij spadajo podjetja z aktivnim inoviranjem. To so večja podjetja, katerih razvoj je povezan z raziskavami in razvojem znotraj njih. V večini primerov gre za procesne inovacije, v ozadju so običajno tehnološki centri, zaradi značilnosti delovanja pa te inovacije imenujemo tehnološko prodirajoče inovacije (*technology push*). Rast podjetji naj bi bila v največji meri povezana prav s tovrstnim inoviranjem.

Galbraith (Kirby, 2003, stran 132) verjame, da so – kar se tiče inoviranja – mala podjetja na slabšem od velikih. Stroški inoviranja so namreč visoki in privoščijo si jih lahko le velika podjetja, poleg tega pa v raziskavah in razvoju delujejo ekonomije obsega, kar je spet v prid velikim podjetjem. Tudi Schumpeter je trdil, da so učinkovitejša tista podjetja, ki si zagotovijo na trgu neko stopnjo monopola, saj imajo le tako na voljo potrebna sredstva za inoviranje. Kljub mnenju Galbraitha obstajajo dokazi, da so majhna in mlada inovativna podjetja učinkovitejša pri inoviranju kot velika. Najinovativnejša so srednja podjetja, ki so usmerjena v prihodnost, ki vidijo inovacijo kot del dolgoročnega razvoja organizacije, ki oblikujejo svoje odnose s strankami in ki vlagajo v razvoj človeških virov. Majhna in srednja podjetja so bolj prilagodljiva in imajo močnejše želje in potrebe po novih izdelkih, saj lahko le z novimi izdelki prodrejo na trg. V majhnih in srednjih podjetjih so tudi odnosi med zaposlenimi ter vodstvom boljši, ljudje čutijo pripadnost podjetju. Težave, ki jih imajo mala in srednja podjetja pa so predvsem finančne narave, saj težje dobijo kapital, ker se banke izogibajo tveganju, morebitne patentne zaščite pa so drage. Da so manjša podjetja učinkovitejša ugotavlja v svoji raziskavi tudi Birch, saj naj bi prav majhna in srednje velika podjetja bila glavni generator sprememb.

Že v poglavju o Podjetniku (1.2.5.1, stran 19) smo omenili, da je ena izmed njegovih lastnosti tudi sprejemanje tveganja oz. nagnjenost k tveganju. Ta lastnost se še posebej kaže pri inoviranju, saj je inoviranje tesno povezano z negotovostjo in tveganjem.

Pšeničny (2000, stran 133) pravi, da dinamični podjetniki verjamejo, da je sledenje (in vodenje) v tehnoloških inovacijah in uporaba inovacij na vrhu ključnih faktorjev rasti podjetij, takoj za poznavanjem navad potrošnikov in pred učinkovitostjo proizvodnega procesa. Podjetniki imajo zelo resne poglede na znanje, saj ga postavljajo na prvo mesto faktorjev uspeha njihovega podjetja. Večina meni, da so sami dovolj usposobljeni, sami tudi učijo oz. usposablajo svoje zaposlene za delo v podjetju, pripravljeni pa so tudi investirati v povečanje kreativnosti zaposlenih in njih samih. Skoraj vsi dvomijo v znanje, pridobljeno v šolah.

V anketi smo inovativnosti poleg standardnih vprašanj iz ankete Pšeničny posvetili še dodatni sklop vprašanj. V standardnem delu je za inovativnost ključno poglavje o začetku (*Start-up*), kjer smo spraševali o razlogih in motivaciji za ustanovitev podjetja, do števila uspešnih in neuspešnih zagonov. Del odgovorov, ki vplivajo na inovativnost, smo našli tudi v poglavju o strategiji rasti, predvsem kako bodo uporabili dodatna sredstva v naslednjih letih in katera bo prevladujoča strategija rasti v bodoče.

Notranji značilnosti tega dejavnika rasti sta: (1) iskanje inovacij in uvajanje sprememb ter (2) pripravljenost na tveganje in propad. Zunanje značilnosti inovativnosti bomo obravnavali v poglavju o zunanjem okolju podjetja ( 1.2.5.7, stran 30).

Na ta dejavnik rasti vpliva skupaj 19 odgovorov, ki so povezana z notranjimi značilnostmi in ki smo jih upoštevali pri analizi.

V dodatnem sklopu vprašanj, kjer so nas zanimale še nekatere podrobnosti glede inovativnosti, smo postavili 13 vprašanj: od mnenja, ali je njihovo podjetje inovativno, vzrokov za uspeh, deleža prodaje najbolj inovativnega izdelka, pa vse do sistema izboljšav v podjetju, vzpodbujanja koristnih predlogov, sodelovanja z univerzo in števila patentov ali licenc.

### 1.2.5.7 Podjetniško okolje

Kao (1989, stran 93) pravi, da je podjetništvo pogojeno z okoljem, da okolje odloča, ali in kako se bo podjetništvo razvilo, saj okolje določa vrednote, ki so pomembne za razvoj podjetništva. Relevantnih faktorjev je veliko, njihova kombinacija pa ustvari kritično maso, ki vzpodbudi podjetništvo. Prvi in najpomembnejši faktor je vsekakor dostopnost kapitala. Drugi faktor je možnost prodaje, realizacije dobičkov. Žetev je lahko izvedena na več načinov, dobro je, če je teh načinov čim več. Na to v glavnem vpliva razvoj kapitalskih trgov, kjer je možno prodati podjetje ali del, pomembna je tudi davčna politika, ki ne sme zavirati prodaje. Pomembna je tudi razpoložljivost drugih virov, kot so drugi strokovnjaki in zaposleni, delovna sila, viri informacij, razvita in poceni infrastruktura, pozornost medijev s širjenjem pozitivnih izkušenj in dobrih primerov, dober šolski sistem.

Nijkamp, Moomaw in Traistaru-Siedschlag (2006, stran 10) navajajo ugotovitve Gianettijeve, ki je zgradila model z dvema državama, vsaka ima po dve regiji, visokotehnološko in običajno. Če se državi združita, se zgodi pretok znanja (*spillover* efekt) med obema visokotehnološkima regijama. Poveča se produktivnost in posledično tudi plače v tehnološki regiji. Povprečno se dvignejo plače v celi državi, tudi ker se je delež visokotehnološke regije povečal. Vendar je pri tem modelu omejitev v obliki absorpcijske sposobnosti, okolje mora biti tako, da omogoča pretok znanja.

Pomemben okoljski faktor je lokalno povpraševanje. Brixy in Niese (2006, stran 110) pravita, da je za majhna in mlada, še ne uveljavljena podjetja, lokalno povpraševanje ključnega pomena. Še posebej velja to za storitvena podjetja. Lokalno okolje je tudi glavni vir delovne sile, regija z več izobraženimi bo imela višji delež podjetnikov.

Li, Gao in Wu (2006, stran 114) navajajo, da je za razvijajoče se gospodarstvo (kot je Kitajsko in podobna) in podjetja poznavanje globalnega okolja prvi korak k postavljanju prave strategije. Pravijo, da sta dve sili glavni v globalni ekonomiji: prva sila je pritisk (*pressure*), da bi globalizirali. Ekonomije obsega in ekonomije raznovrstnosti (*scale* in *scope*), tudi povečani

izdatki za raziskave in razvoj, so zelo skrajšali življensko dobo proizvodov, zato sili podjetja, da iščejo globalno moč in učinkovitost v njihovi dejavnosti. Po drugi strani je druga sila pritisk, da bi lokalizirali, ki deluje v nasprotni smeri. Lokalne kulturne tradicije se upirajo globalni integraciji, pri tem pa (na Kitajskem) prednjačijo lokalne politične sile.

V raziskavi GEM 2007 za Slovenijo (Rebernik, Tominc in Pušnik, 2008, stran 87) je le šest pogojev okolja (od 19) prejelo oceno ekspertov višjo od 3: dostop do fizične infrastrukture (3,65), odnos do žensk v podjetništvu (3,51), zaznavanje poslovnih priložnosti (3,22), zaščita intelektualne lastnine (3,11), poslovna in strokovna infrastruktura (3,06) in odnos podjetnikov in potrošnikov do investicij (3,05). Najslabše so bile ocenjene vladne politike na področju regulative (2,04), izobraževanje in usposabljanje v osnovnih in srednjih šolah (2,30), prenos raziskav in razvoja (2,31), kulturne in družbene norme (2,32), vladne politike na področju podpore nastanka in razvoja podjetij (2,44) in vladni programi (2,59). Po mnenju izvedencev je v Sloveniji posebej slaba regulativa, saj je zaradi pretirane birokracije težko pridobiti potrebna dovoljenja za poslovanje. Podobno velja za srednje in osnovno šolstvo, ki ne spodbuja ustvarjalnosti, neodvisnosti in osebne iniciative, ne opozarja na podjetništvo in ne zagotavlja poznavanja načel tržnega gospodarstva.

Prodan (2007, stran 17) v svoji raziskavi preučuje prenos znanja oz. prehod raziskovalcev iz univerze v podjetništvo. Ugotovil je tri pomembne vloge, ki jih imajo univerze, povezane z novotehnološkimi podjetji: (1) vzgojna vloga, (2) vloga pri ustanavljanju novih visokotehnoloških podjetij, ki izvirajo iz raziskav in razvoja na univerzi – univerzitetni inkubatorji, (3) vloga pri sodelovanju z visokotehnološkimi podjetji v obliki grozdenja, tehnoloških parkov...

Prodan (2007, stran 62) navaja tudi tri vrste akademskih izločitev (*spin-out*): (1) ortodoksna, čista izločitev nastane, ko skupina ali posamezni akademik, ki zapustijo univerzo, ustanovijo podjetje. Vsi akademiki prispevajo k intelektualni lastnini. Ti ustanovitelji so akademiki-podjetniki. (2) Tehnološka izločitev je takrat, ko zunanji investitor ali manager kupi ali najame (*lease*) intelektualno lastnino univerze in formira novo podjetje. Inventor-akademik nadaljuje z raziskavami in nima nič z vsakodnevnim vodenjem, managiranjem družbe, čeprav morda poseduje delež ali deluje kot svetovalec. (3) Mešana (hibridna) izločitev nastane, ko: (a) samo del akademikov, ki posedujejo intelektualne pravice (inventorji) postane delničar (*shareholder*) podjetja, (b) del ustanoviteljev ostane na univerzi in imajo kako vlogo v podjetju, ostali pa se izločijo v novo podjetje (tisti, ki ostanejo na univerzi so lahko direktorji družbe, svetovalci, v upravnem odboru.), (c) eden ali več ustanoviteljev vzamejo prosto leto na univerzi in zaženejo podjetje.

Pomemben okoljski dejavnik rasti je dostopnost kapitala in raznolikost virov financiranja, ki jih podjetnik potrebuje v različnih fazah rasti. Viri financiranja so različni tako po svojem izvoru, časovnem razponu, vstopu v lastništvo, vmešavanju v odločanje, ceni, načinu realizacije donosov in nenazadnje glede na primernost, v kateri fazi je rastoči posel. V različnih stopnjah razvoja podjetja imamo tako lahko semenski kapital, zagonski kapital, financiranje zgodnje faze, drugi krog, kapital za razširitev, po potrebi pa tudi kapital za preobrat, nadomestni kapital, kapital za odkup podjetja in vmesne finance (Tajnikar, 2000, stran 188). Poznamo pa tudi delitev na trajni kapital, tvegani kapital, dolžniški kapital in državne vire.

**Trajni kapital** vstopa v lastniško strukturo podjetja in išče donos preko dividend oz. preko kapitalskih dobičkov ob prodaji. **Tvegani kapital** je vrsta trajnega kapitala in je specializiran za



vstop v podjetja z izredno visokimi stopnjami rasti, kjer iščejo hitre in visoke zaslužke ob izstopu, so pa pripravljene pomagati oz. se aktivno vključijo v vodenje podjetja. **Dolžniški kapital** so predvsem razni krediti, ki jih je potrebno vrniti, plačati obresti, vendar se lastništvo ne spreminja. Med **državne vire** štejemo predvsem razne subvencije, spodbude, lahko tudi krediti z nižjimi obrestnimi stopnjami ali daljšimi dobami vračanja.

Raziskava neformalnega trga tveganega kapitala v Veliki Britaniji (Harrison, Mason in Robson, 2003, stran 122) je pokazala, da **poslovni angeli** vlagajo v tehnološke firme, če so geografsko blizu. Kaže na to, da so pomembna omrežja (*network*), poznanstva! Večje investicije so geografsko bolj oddaljene (*long-distance*), kar kaže na to, da podjetja, ki iščejo več kapitala, vlagajo v to tudi več napora, akcija iskanja je zastavljena širše, kar privabi investitorje tudi bolj od daleč.

Bruns in Wiklund (2003, stran 136) sta pokazala, da je dostopnost dolžniškega kapitala glavna ovira za rast malih podjetij. Zaradi asimetrije informacij in nesprejemanja tveganja (*risk aversion*) se banke izogibajo posojilom malim podjetjem, ki načrtujejo velike investicije za rast. Banke gledajo na konkurenčnost projekta, hitro povračilo, visoke donosnosti, delež investiraja s strani lastnika, izkušnost managementa, nagnjenosti podjetja k tveganju...

Pšeničny (2000, stran 122) navaja glavne ovire, ki preprečujejo še hitrejšo rast slovenskih podjetij. Pri sami ustanovitvi večina ni imela težav, le roki za pridobitev vseh dovoljenj se jim zdijo predolgi, ovire za rast pa so predvsem visoki davki, vladne regulative in slabe ekonomske možnosti. K rasti bi pripomogla višja potrošnja, več kvalificiranih zaposlenih, boljše vodenje in podpora. Pri finančnih pogojih za rast si podjetniki želijo nižje obrestne mere, boljše pogoje za dolgoročne in kratkoročne kredite in blažje pogoje za najem kreditov.

Ko gledamo zunanje pogoje za rast ne smemo pozabiti odnosa okolja, prebivalcev do zasebnega podjetništva in ustvarjanja dobičkov v dinamičnem podjetništvu. Skoraj polovica jih ima negativen odnos, skoraj četrtnina jih ima pozitiven odnos, ostali pa so nevtralni ali zelo negativni.

V anketi naše raziskave je bil Zunanjemu okolju podjetja posvečen samostojen sklop vprašanj, odgovore, ki so povezani z okoljem podjetja, pa smo našli praktično v vseh poglavjih anketnega vprašalnika. Okolje podjetja je zelo obširen pojem, ki ima velik vpliv na samo podjetje, zato je tu tudi največ značilnosti, vsako od teh značilnosti pa lahko povežemo s katerim od notranjih dejavnikov, na katerega ima okolje vpliv:

- **Podjetnik:** (1) odnos tveganje-nagrada, (2) družbeno priznanje podjetništvu, (3) izobraževanje in podpora podjetništvu, (4) družbena klima za izločitve.
- **Poslovna strategija:** (5) majhne ovire za mednarodne širitve, (6) klima za internacionalizacijo.
- **Sistem vodenja:** (7) davčne spodbude za udeležbo v dobičku, (8) davčne spodbude za delniške opcije, (9) davčne spodbude za načrte solastništva.
- **Financiranje:** (10) dostopnost tveganega kapitala, (11) učinkovitost finančnih trgov in (12) obdavčitev zadržanih dobičkov in reinvestiranja.
- **Zaposleni:** (13) razpoložljivost ustreznih kadrov, (14) mobilnost delovne sile.
- **Inovativnost:** (15) razvoj ustvarjalnosti v izobraževalnem procesu, (16) zaščita intelektualne lastnine, (17) R&R podpora in sodelovanje.

V tem delu je bilo skupno 66 odgovorov, ki pojasnjujejo značilnosti zunanjega okolja podjetja.

## 1.2.6 Kje so meje rasti

Po Tajnikarju (2000, stran 18) naj bi podjetje rastlo do svoje optimalne velikosti, to je, dokler se z rastjo dobiček povečuje. Zgornjo mejo velikosti tako postavlja trg (kot zunanji dejavnik), hkrati pa podjetniki upoštevajo tudi notranje dejavnike, predvsem tehnologijo in stroške, zato je optimalna velikost podjetja manjša, kot jo dopušča trg.

Tajnikar in Zajec (2004) povzemata po Penrose, da je stopnja rasti podjetja omejena z rastjo znanja v podjetju, sama velikost podjetja pa naj bi bila omejena s stopnjo učinkovitosti organizacije. Tako motivi (*incentives*) kot tudi omejitve za rast prihajajo od akumuliranih izkušenj o vodenju podjetja, iz znanja o drugih virih, ki jih ima podjetje in od potenciala, kako te vire izkoristiti. Penrose je tako postavila tri omejitve rasti: (1) sposobnost managerjev, (2) trg proizvodov in storitev in (3) negotovost in tveganje.

Podjetje bo pri danih proizvodnih zmogljivostih imelo takšen obseg proizvodnje, da bo njeno izkoriščanje privedlo do maksimalnega dobička na enoto vloženega kapitala.

### Omejitve rasti in konec rasti

Podobno, kot obstajajo faktorji, ki stimulirajo in pomagajo pri rasti, poznamo tudi omejevalne faktorje rasti. Bukvič (2002) navaja dve vrsti ovir: institucionalne in okoljske. Med institucionalne spadata prevelika birokracija in omejevalna zakonodaja glede zaposlovanja kot najpomembnejši, poleg njiju pa še nezadostne informacije glede financiranja, okoljevarstvena regulativa in neustrezna poslovna podpora (*inadequate business support service*). Neustrezen davčni sistem, ki ne spodbuja investicij, je najpomembnejša institucionalna ovira, poleg njega pa še neustrezna zakonodaja s preveč regulative, ki sili v sivo ekonomijo. Druga skupina omejevalnih faktorjev so finančne ovire. Najpomembnejše so visoke obresti za najete kredite, draga zavarovanja kreditov, predrage bančne storitve, zbirokratizirane bančne procedure, poleg teh pa še nezainteresiranost bank za mala podjetja in pomanjkanje venture kapitala. To so omejevalni faktorji rasti, kot so jih navedli slovenski podjetniki v raziskavi leta 2000/01. Podobno ugotavljata Bartlett in Bukvič (2001), ki dodajata še omejitve znotraj podjetja, predvsem probleme glede zaposlovanja, tako delavcev kot tudi managerjev. Problemi so, ker je delovna zakonodaja preveč toga, ne omogoča prilagodljivih oblik zaposlovanja. Problem pri tranzicijskih državah je v tem, ker se tranzicija dogaja ravno pri prenosu virov iz državnih podjetij v zasebna podjetja, delavci so nepripravljeni na nove razmere in se težko prilagajajo. Problem z managerji se kaže v njihovem pomanjkanju, predvsem tistih z izkušnjami v trženju in razvijanju poslova (*business development*). Ko je podjetje majhno, lahko večino zahtevnih del opravi sam lastnik, z rastjo pa tega ne zmore več in mora najeti usposobljene managerje. Avtorja dodajata še družbene (*social*) ovire, predvsem pomanjkanje mrežnih poznanstev in zaupanja, ki bi jih lahko omilili z institucionalno podporno mrežo. V svetu se ta problem kaže v tem, da etnične skupine trgujejo le znotraj njih samih.

Pri hitri rasti se lahko zgodi karkoli. Podjetnik pa mora pričakovati nepričakovano, nič ga ne sme presenetiti. Na koncu pride tudi konec rasti (Kao, 1989). Vzroki so lahko zelo različni, od omejenosti trga, do prihoda konkurenčnih izdelkov, lahko pa podjetnik sam omeji rast, ker želi zadržati na primer visoko stopnjo kreativnosti ali umetnosti.

### 1.3 Inovativnost slovenskih dinamičnih podjetij

Kot smo videli v predhodnih poglavjih so inovacije eden od pomembnejših dejavnikov uspešnega podjetništva in njegov glavni motor. V Sloveniji je bila na prehodu iz planskega v tržno gospodarstvo ustvarjena neka praznina, nastal je nek nezapolnjen prostor, kjer so se med prestrukturiranjem gospodarstva pokazale potrebe po podjetjih različnih velikosti in kjer so svojo priložnost dobili prav ljudje z voljo in znanjem, da poskusijo "na svojem" kot podjetniki. Nas bo zanimal predvsem odgovor na vprašanje, ali so slovenski podjetniki inovativni. Večkrat se namreč pojavlja teza, da so mnogi izkoristili praznino in ponudili trgu izdelke in storitve, ki pa po svoji vsebini niso zelo inovativni oz. so inovativni v toliko, da na tem prostoru teh izdelkov ni bilo in so zapolnili tržno nišo, ki je bila neizkoriščena zaradi neugodne strukture gospodarstva.

Podjetja, ki inovirajo, si s to dejavnostjo poleg obstanka na trgu pridobivajo tudi znanje, ki ga lahko tržijo. Patenti, ki jih podjetje pridobi za svoje izume (ki so posledica inoviranja), so pravna oblika varstva intelektualne lastnine podjetja. S tako pravno zaščito je podjetju omogočeno, da uživa koristi inoviranja in je pri tem zaščiten pred tekmeci, na nek način je ostalim tekmecem preprečeno izkoriščanje znanja drugih. S patentom pridobi podjetje neko stopnjo monopola na trgu. Pretnar (2002, stran 181) navaja v zvezi z intelektualno lastnino tri skupine podjetij:

- inovacijski voditelji,
- inovacijski zasledovalci in
- licenčni proizvajalci.

Temeljni strateški poslovni cilj **inovacijskih voditeljev** je preprečiti tretjim osebam vsako nezakonito uporabo pravic. Patentno varstvo omogoča zaviranje konkurentov, izboljšanje svojega pogajalskega izhodišča ter spodbujanje in spremljanje raziskav in razvoja, kar je z drugimi besedami ustvarjanje monopola. Strateški poslovni cilji **inovacijskih zasledovalcev** je drugačen, svoje izdelke želijo narediti tako, da ne kršijo (ali kar najmanj) pravic nosilcev pravic intelektualne lastnine. Strateški poslovni cilj **kupcev licenc** je pravilna izbira med več različnimi prodajalci tehnologij (licenc). Ali lahko slovenska dinamična podjetja razvrstimo v katero od teh skupin? So naša dinamična podjetja sploh inovativna?

Mulej in Ženko (2003, stran 273) navajata mnenje Ministrstva za gospodarstvo RS, da je inoviranja v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji premalo. Vendar podobno ocenjujejo v ZDA in Evropi, da je inoviranje v krizi (Forbes). Hkrati postajata pojma uspešno podjetje in inovativnost neločljiva. Indeks TEA, ki govori o nastajajočih in novih podjetjih, kaže za Slovenijo slabo stanje.

Drnovšek (2004, stran 62) navaja ugotovitve svoje raziskave med hitrorastočimi podjetji za leto 2004 glede uvajanja novih izdelkov. Kar 17% jih ni uvedlo nobenega novega izdelka ali storitve, 5% le enega, 31% od 1 do 3. Kar 32% gazel se ukvarja s trgovino, kjer je inovacijska dejavnost zelo šibka.

V svoji raziskavi o podjetnosti slovenskih akademikov je Prodan (2007, stran 122) ugotovil, da jih je zelo malo podjetniško usmerjenih. Na ljubljanskih tehniških fakultetah je od 391 odgovorov, ki jih je dobil (poslal je 946 vprašalnikov), 364 akademikov brez podjetja in le 22 akademikov-podjetnikov, vendar pa je bilo tudi 14 že izvedenih izločitev. To pomeni, da je akademikov-podjetnikov le 6,1% (oziroma 9,5%, če upoštevamo tudi tiste, ki so že odšli). Ti podatki veljajo za tiste, ki so odgovarjali, skupaj pa je bilo 72 izločitev! Za primerjavo, na MIT je

do danes nastalo več kot 4000 izločitev, ki zaposlujejo 1,1 milijona ljudi, podobno je v Franciji 200 akademskih izločitev ustvarilo 3500 delovnih mest.

## **2 EMPIRIČNI DEL**

### **2.1 Model**

V tem poglavju bomo predstavili temeljno hipotezo naloge z definiranimi merili in dejavniki rasti.

### **2.2 Postavitev hipoteze**

Namen dela je raziskati spremembe pri vplivnih dejavnikih rasti slovenskih dinamičnih podjetij od leta 2001 do 2007. Podatke, zbrane s svojo anketo, bomo primerjali z rezultati raziskave dinamičnega podjetništva v Sloveniji iz leta 2001 (Pšeničny, 2002). Temeljna hipoteza se tako glasi:

**$H_0$ : Pri slovenskih dinamičnih podjetjih se dejavniki rasti od leta 2001 do leta 2007 niso spremenili.**

Če temeljne hipoteze ne bomo mogli potrditi, bomo morali sprejeti alternativno hipotezo:

**$H_A$ : Pri slovenskih dinamičnih podjetjih so se dejavniki rasti od leta 2001 do leta 2007 spremenili.**

S temeljno hipotezo  $H_0$  želimo pokazati, da se razmere v Sloveniji v teh letih niso toliko spremenile, da bi povzročile spremembe vplivnih faktorjev za rast. Če bomo ugotovili spremembe pri dejavnikih rasti, bo to pomenilo, da se tudi ti faktorji prilagajajo raznim vplivom, tako kot se spreminjajo (prilagajajo) sama podjetja. Nič ni statičnega, dokončnega.

Osnovnemu vprašalniku bomo dodali vprašanja, ki se tičejo samo inovativnosti. Z njihovo pomočjo bomo skušali ugotoviti, kakšen pomen slovenski dinamični podjetniki pripisujejo inovativnosti.

Pšeničny je v svoji disertaciji zgradil model za iskanje oziroma za napovedovanje hitre rasti podjetij. Na voljo bomo imeli podatke dveh neodvisnih raziskav iz različnih časovnih obdobj, zato bomo lahko preizkusili zanesljivost napovedovanja omenjenega modela.

#### **2.2.1 Merila rasti**

Kot smo v uvodnih poglavjih (1.2.2, stran 11) že omenili, lahko dinamično podjetje raste na več načinov, večanje se lahko kaže skozi več različnih parametrov, ki jih lahko opazujemo in merimo. Tako lahko podjetje dosega iz leta v leto večji realni obseg proizvodnje, lahko pa rastejo samo prihodki od prodaje proizvedenih delov, čeprav fizično proizvodnja ne raste. Lahko se večja dobiček, lahko se večja število zaposlenih. S stališča podjetnika (lastnika podjetja) je

najzanimivejša rast dobička, ki je temeljni cilj podjetništva. Dolgoročno raste dobiček zaradi investiranja v proizvodne zmogljivosti, kar ima za posledico večanje prihodkov in ob ustrezni učinkovitosti tudi večanje dobičkov.

S stališča gospodarstva oziroma države pa je bolj od rasti dobička (od katerega sicer država pobira davke) zanimivo večanje števila delovnih mest in s tem zmanjševanje nezaposlenosti, ki je eno od meril uspešnosti gospodarstva. Za merjenje ustvarjanja novih delovnih mest se uporablja indeks DaBEG, ki smo ga zapisali tudi v matematični obliki v enačbi (1), stran 13. Indeks DaBEG nam torej pokaže zmnožek relativne in absolutne spremembe števila zaposlenih v nekem obdobju.

Poleg indeksa rasti zaposlenih merimo rast tudi z indeksom rasti sredstev, z indeksom rasti kapitala, lahko spremljamo, kako se večja dobiček ali dobičkovnost sredstev in kapitala ali pa merimo dobiček, ki ga povprečno ustvari vsak zaposleni. Vsa našeta merila rasti bomo tudi izračunali in jih uporabili v naši analizi slovenskih dinamičnih podjetij.

## **2.2.2 Dejavniki rasti**

V teoretičnem poglavju o dejavnikih rasti v dinamičnih podjetjih (poglavje 1.2.5, stran 16) smo predstavili dejavnike, ki po raziskavah (Pšeničny, 2002) najbolj vplivajo na rast slovenskih in evropskih dinamičnih podjetij. To je (1) okolje podjetja, (2) podjetnik z vsemi svojimi lastnostmi, (3) poslovna strategija, (4) sistem poslovanja, (5) financiranje, (6) inovativnost in (7) zaposleni. Med temi dejavniki nas bo posebej zanimalo področje inovativnosti. V svetu je postala beseda inovativnost v podjetništvu med najbolj uporabljanimi. Ne le podjetniki, tudi politiki so se začeli zavedati pomena inovativnosti, še bolj pa posledic, ki jih (ne)inovativnost prinaša.

Pogledali bomo, kateri dejavniki so se v letih med raziskavo Pšeničny in našo raziskavo spremenili. Analizirali bomo odgovore podjetnikov, vsakega od odgovorov lahko povežemo s katerim od dejavnikov rasti, nekatere tudi z večimi.

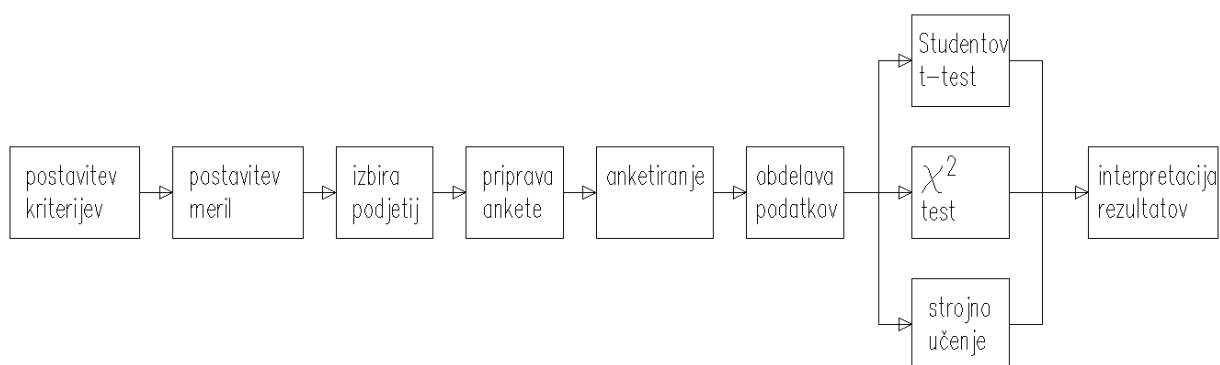
## **2.3 Načrt in metode**

V tem poglavju bomo predstavili način zbiranja podatkov in statistične metode, s katerimi bomo obdelali pridobljene podatke.

### **2.3.1 Načrt raziskave**

Sama raziskava je razdeljena na naslednje sklope: postavitve meril in izbor podjetij, ki ustrezajo merilom, priprava anketnega vprašalnika, anketiranje, priprava podatkov za analizo, statistična obdelava podatkov in interpretacija rezultatov. Statistična obdelava bo razdeljena na tri večje sklope: preverjanje vpliva posameznih odgovorov na posamezna merila rasti, preverjanje razlik med odgovori iz raziskave Pšeničny in raziskave Bajt ter preverjanje modela strojnega učenja iz raziskave Pšeničny (slika 4).

**Slika 4: Potek raziskave**



### 2.3.1.1 Kriteriji za izbor

Da bi podjetje šteli med dinamična, mora izpolnjevati nekatere kriterije. Kriterije, ki jih pri svojih razvrstitvah uporablja združenje Podjetniki za rast smo že našli v poglavju 1.2.2 na strani 13. Pri časniku Dnevnik, ki opravlja slovenski izbor gazel, uporabljajo nekoliko prilagojen način izbora, kjer uredniški odbor predlaga najprej regijske zmagovalce, izmed teh pa potem izberejo gazelo na državni ravni. Poleg samih finančnih podatkov uporabljajo tudi ugotovitve iz anketnega vprašalnika, z njim pridobijo podatke o razpršenosti trga, kadrovske politiki, inovacijski sposobnosti, stopnji internacionalizacije, načrtih o prihodnosti in podatek o tem, ali je podjetnik/ustanovitelj še vedno solastnik podjetja. Zlata Gazela postane tista družba, ki na treh lestvicah (sveta Gazel, uredniške komisije Gazel in lestvice 500 najhitreje rastočih v državi) doseže najboljšo povprečno uvrstitev. Ta izbor je namenjen predvsem popularizaciji podjetništva v Sloveniji.

Pšeničny (2002, stran 62) navaja naslednje kriterije za izbor podjetij, ki jih je uporabil v svoji raziskavi in ki jih povzema po Growth Plus:

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

V naši raziskavi smo skušali slediti kriterijem, ki veljajo v Evropi, hkrati pa so čim bolj skladni s kriteriji, ki jih je uporabil Pšeničny, saj lahko le tako dobimo primerljive rezultate. Za

izbor slovenskih dinamičnih podjetij smo tako uporabili nekoliko prilagojene kriterije združenja Podjetniki za rast<sup>14</sup>:

- Velikost. Na začetku obdobja mora imeti 5000 zaposlenih ali manj, na koncu obdobja pa 30<sup>15</sup> ali več.
- Rast števila zaposlenih. Izločili smo podjetja, ki imajo rast manj od 30% in podjetja, ki na začetku obdobja nimajo zaposlenih. Zahtevana rast prihodkov je 30%, vsa podjetja so zadostila zahtevi.
- Neodvisnost. Podjetje ni del holdinga (ali drugega podjetja), ki ima v lasti več kot 50% delež<sup>16</sup>.
- Vključenost podjetnika. Podjetnik je lastnik deleža podjetja in je aktiven v managementu ali upravljanju podjetja v referenčnem obdobju 5 let (Podjetniki za rast 3 leta).
- Podjetje na koncu obdobja ne sme imeti izgube, čeprav so izjeme možne. (Podjetniki za rast zahteva, da mora podjetje biti v dobrem finančnem položaju, rating ne sme biti nižji od B).
- Starost. Podjetje mora obstajati najmanj 5 let (Podjetniki za rast 3 leta).

### 2.3.1.2 Postavitev meril

Podjetja, ki so izpolnjevala zahtevane kriterije, smo razvrstili glede na indeks DaBEG, vsa podjetja pa smo razdelili v razrede glede na vrednost posameznega merila rasti. V tabeli 4 so naštet uporabljena merila rasti z okrajšavami, ki smo jih uporabili v samem izračunu oz. pri razvrščanju podjetij v razrede.

**Tabela 4: Merila rasti z uporabljenimi okrajšavami**

Indeks DaBEG	DaBEG
Rast celotnega prihodka	RCP
Rast dobička v celotnem prihodku	RDCP
Rast dobičkovnosti kapitala	RDK
Rast dobičkovnosti sredstev	RDS
Rast celotnih prihodkov na zaposlenega	RCPZ
Rast dobička na zaposlenega	RDZ

Posamezna merila rasti smo izračunali iz finančnih podatkov, postopek izračuna oz. uporabljene enačbe pa so<sup>17</sup>:

<sup>14</sup> Vir: <http://www.europes500.com/eligibility.html>, 6.2.2008

<sup>15</sup> Ta kriterij je prilagojen, Enterepreneurs for Growth uporablja kriterij 50 zaposlenih, vendar smo s tem kriterijem dobili le 30 primernih podjetij. Kriterij smo omilili na 30 zaposlenih na koncu obdobja.

<sup>16</sup> Ta kriterij je prilagojen, dopustili smo nekaj izjem, za katere je splošno znano, da ima podjetnik odločujoč vpliv, čeprav je podjetje del holdinga.

<sup>17</sup> Enake indekse je uporabil Pšeničny (2002, stran 63)

(1) Indeks DaBEG:

$$DaBEG = \left( \frac{N_{2007}}{N_{2003}} \right) * (N_{2007} - N_{2003}) \quad (2)$$

$N_{2007}$  : Povprečno število zaposlenih v letu 2007

$N_{2003}$  : Povprečno število zaposlenih v letu 2003

(2) Rast celotnega prihodka RCP:

$$RCP = \frac{1}{5} * \left( \frac{CP_{2007} - CP_{2003}}{CP_{2003}} \right) [\%] \quad (3)$$

$CP_{2007}$  : Celotni prihodki v letu 2007

$CP_{2003}$  : Celotni prihodki v letu 2003

(3) Rast dobička v prihodku RDCP:

$$RDCP = \left( \frac{BD_{2007}}{CP_{2007}} \right) - \left( \frac{BD_{2003}}{CP_{2003}} \right) [\%tock] \quad (4)$$

$BD_{2007}$  : Bruto dobiček v letu 2007

$BD_{2003}$  : Bruto dobiček v letu 2003

$CP_{2007}$  : Celotni prihodki v letu 2007

$CP_{2003}$  : Celotni prihodki v letu 2003

(4) Rast dobičkovnosti kapitala RDK:

$$RDK = \left( \frac{BD_{2007}}{K_{2007}} \right) - \left( \frac{BD_{2003}}{K_{2003}} \right) [\%tock] \quad (5)$$

$BD_{2007}$  : Bruto dobiček v letu 2007

$BD_{2003}$  : Bruto dobiček v letu 2003

$K_{2007}$  : Kapital v letu 2007

$K_{2003}$  : Kapital v letu 2003

(5) Rast dobičkovnosti vseh sredstev RDS:

$$RDS = \left( \frac{BD_{2007}}{S_{2007}} \right) - \left( \frac{BD_{2003}}{S_{2003}} \right) [\%tock] \quad (6)$$

$BD_{2007}$  : Bruto dobiček v letu 2007

$BD_{2003}$  : Bruto dobiček v letu 2003

$S_{2007}$  : Sredstva v letu 2007

$S_{2003}$  : Sredstva v letu 2003

(6) Rast celotnega prihodka na zaposlenega RCPZ:

$$RCPZ = \frac{CPZ_{2007}}{CPZ_{2003}} \quad (7)$$

$CPZ_{2007}$  : Celotni prihodki na zaposlenega v letu 2007



$CPZ_{2003}$  : Celotni prihodki na zaposlenega v letu 2003

(7) Rast dobička na zaposlenega RDZ:

$$RDZ = \frac{BDZ_{2007}}{BDZ_{2003}} \quad (8)$$

$BDZ_{2007}$  : Bruto dobiček na zaposlenega v letu 2007

$BDZ_{2003}$  : Bruto dobiček na zaposlenega v letu 2003

Z uporabo enakega postopka izračunov posameznih meril rasti in enakega razvrščanja v razrede kot Pšeničny smo zagotovili skladnost postopkov in s tem neposredno primerljivost rezultatov obeh raziskav.

### 2.3.1.3 Izbor Slovenskih podjetij, ki ustrezajo kriterijem dinamičnega podjetja

V našem izboru podjetij, ki pridejo v poštev za raziskavo, smo uporabili osnovno bazo podatkov 600 slovenskih dinamičnih podjetij, ki smo jo sestavili iz šestih regijskih seznamov, ki so javno dostopni na spletnih straneh<sup>18</sup>. Pri izboru dinamičnih podjetij smo uporabili kriterije, ki smo jih že opisali v poglavju 2.3.1.1 na strani 38. Po uporabi filtra najmanj 30 zaposlenih na koncu obdobja je od začetnih 600 podjetij ostalo 137 podjetij, po filtru rast zaposlenih (30%) je ostalo 105 podjetij, filtru rast prihodkov (30%) so zadostila vsa, po filtru lastništvo pa je ostalo 62 podjetij, zato smo tu dopustili nekaj izjem, da smo povečali vzorec in dobili 75 podjetij, ki so prišla v naš vzorec.

Med 75 podjetji je bil najslabši indeks DaBEG 13, manj kot 20 so imela 3 podjetja, najvišji je bil 1170. Dobili smo seznam slovenskih podjetij, ki izpolnjujejo kriterije (primerljive evropskim), po katerih določamo dinamična podjetja.

Pri izboru podjetij smo uporabljali podatke iz obdobja 2002 do 2006, v sami analizi podjetij pa podatke iz obdobja 2003 do 2007. Ti podatki so nam bili na voljo v bazi podjetja Bisnode, ki objavlja podatke na spletni strani [www.bonitete.si](http://www.bonitete.si). Iz te baze smo uporabljali vse finančne podatke, iz poslovnega registra<sup>19</sup> pa podatke o družbenikih in njihovih lastniških deležih. Po preverjanju finančnih podatkov smo eno podjetje izbrisali, ker so finančni podatki pokazali, da prvo leto ni imelo zaposlenih. V končno finančno obdelavo je tako prišlo 74 podjetij.

### 2.3.1.4 Anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik je razdeljen na pet logičnih sklopov, od katerih so prvi štirje priredba anketnega vprašalnika, ki ga je uporabil Pšeničny, pa tudi evropski raziskovalci (Roure). Najprej smo podjetnike povprašali po njihovem splošnem odnosu do podjetništva, v naslednjih sklopih pa

<sup>18</sup> Vir: <http://www.gazela.com/gazela-2007/lestvice/>, 15.2.2008

<sup>19</sup> <http://www.ajpes.si/prs/>

o mnenju o posameznih vplivnih faktorjih. Zadnji, dodatni sklop vprašanj se nanaša na inovativnost slovenskih dinamičnih podjetij.

Vprašanj je več vrst. Pri nekaterih je podanih več odgovorov, anketiranec izbere ali enega ali več od njih (število možnih odgovorov je podano). Drugi tip vprašanj zahteva odgovore da ali ne, tretji tip pa postavi trditev, anketiranec pa določi stopnjo strinjanja s trditvijo. Vsa vprašanja so zaprta. Vzorec ankete skupaj z deležem odgovorov je v prilogi 1.

### **2.3.1.5 Anketiranje**

Anketiranje smo izvedli na dva načina: po pošti ali z osebnim obiskom, odvisno od razmer in dogovora s podjetnikom. Pred anketiranjem smo vsem podjetnikom poslali pismo o nameri (tudi po elektronski pošti), v katerem smo jih povabili k sodelovanju. Tistim, ki so želeli odgovarjati samostojno, smo poslali pisno obliko vprašalnika s priloženo naslovljeno ovojnico za vračilo. Nekateri podjetniki so izrazili željo za osebni obisk, z njimi smo se dogovorili za datum in kraj obiska. Podjetnikom, ki niso odgovorili, smo ob koncu anketiranja (v mesecu maju) poslali še enkrat motivacijsko pismo (tudi po elektronski pošti), v katerem smo jih prosili za sodelovanje. Osebno smo obiskali vse podjetnike, ki niso izrecno odklonili sodelovanja in ki niso odgovarjali samostojno. Skupaj smo izvedli 10 osebnih anketiranj, samostojno jih je anketo izpolnilo 11, skupaj torej 21 odgovorjenih anket. Anketo smo izvajali marca, aprila in maja leta 2008.

Po pošti ali z osebnim obiskom smo dobili 21 izpolnjenih anketnih vprašalnikov, kar je 28% odziv. Pri nekaterih podjetnikih smo dobili nepopolno izpolnjene anketne vprašalnike, največ pri tistih, kjer smo izpolnjevali z osebnim obiskom. Podjetniki enostavno niso želeli odgovoriti, ker "niso razmišljali o tem" ali, ker "ne vedo odgovora".

Podjetniki, ki so odklonili sodelovanje, so se sklicevali na pomanjkanje časa in na prenasičenost z izpolnjevanjem anket.

### **2.3.2 Spremenljivke**

Spremenljivkam smo v tej analizi dodelili številске oznake. Vsako vprašanje je imelo več možnih odgovorov, ki smo jih oštevilčili enako kot vprašanje, dodali pa smo številsko oznako odgovora. Tako odgovor a120-3 označuje 4. odgovor (številčenje začinjamo običajno z 0) na vprašanje z oznako 120, črka a je okrajšava za atribut. Nekateri odgovori označujejo stopnjo, na primer vpliv ali razvrstitev v razred, zato tam nista možna odgovora le 0 in 1, ampak je možni odgovor od 1 do 4, 5 ali 6. Kot klasične spremenljivke lahko označimo le merila rasti, ki so podrobneje opisana v poglavju 2.2.1 na strani 35.

### **2.3.3 Metode analize**

Z anketo pridobljene odgovore je bilo potrebno urediti za statistično obdelavo. Vsi odgovori so bili prenešeni iz papirnate oblike v elektronsko. Vprašalnik je sestavljen tako, da anketirani odgovarjajo s potrditvijo ponujenega odgovora. V elektronski obliki smo pripravili preglednico z

vsemi možnimi odgovori. Najprej smo prenesli vse pozitivne odgovore, ki smo jim dodelili vrednost 1, če podjetnik ni odgovoril smo vnesli znak "?". Preostala prazna polja smo zapolnili z znakom "0". Dodatno smo vnesli izbrane finančne podatke, preračunali indekse, ki nas zanimajo in podjetja uvrstili v razrede glede na vrednost posameznega indeksa. Za potrebe analize z orodjem za strojno učenje (Weka) smo zgradili arff datoteko, kjer je zahtevana posebna oblika zapisa. V nekaterih primerih je bilo potrebno izvesti binarizacijo, saj smo šteli odgovore in njihove deleže.

Vse statistične analize smo izvedli v programu Excel, ki omogoča avtomatizirano obdelavo in preračunavanje. Prav tako smo v Excelu dopolnili tabelo odgovorov tako, da je bila primerna za nadaljno obdelavo. Tudi vse rezultate, ki so po obsegu preobsežni za pisno predstavitev smo pripravili v Excelovih preglednicah (prilogi 4 in 5).

Z uporabo programa Weka smo poiskali povezave med odgovori podjetnikov in merili rasti, ki so bila razdeljena v razrede (klasificirana). Bazo podatkov iz raziskave Pšeničny smo uporabili kot učne primere, točnost klasifikacije pa smo preverili s podatki iz naše baze. Tako smo preverili uporabnost modela za iskanje potencialnih dinamičnih podjetij. Točnost napovedi modela smo preverili z različnimi nastavitvami klasifikatorja.

### **2.3.3.1 Osnovna analiza podjetnikov in podjetij**

Osnovno analizo podjetij smo začeli s pregledom teritorialne pripadnosti in dejavnostjo podjetij. Podatke smo dobili na spletnem naslovu [www.bonitete.si](http://www.bonitete.si), kjer so med drugim navedeni tudi podatki o tem, kateri statistični regiji podjetje pripada in dejavost, s katero se podjetje ukvarja.

Nadaljevali smo z računskim delom analize tako, da smo prešteli vse odgovore in preračunali njihove deleže. Ta analiza nam je dala osnovni pogled, kako podjetniki razmišljajo in ravna pri vodenju svojih podjetij. V anketni vprašalnik smo vnesli številske podatke, tako število posameznih odgovorov kot tudi njihov delež. Popolni prikaz izpolnjenega anketnega vprašalnika je v prilogi 1.

### **2.3.3.2 Vpliv odgovorov na izbrana merila rasti**

V tem poglavju smo obdelali vpliv posameznega odgovora na posamezno merilo rasti. Vsak odgovor smo preverili tako, da smo primerjali skupino podjetij, ki je odgovorila pritrdilno s skupino, ki je odgovorila negativno. Primerjalno merilo je bilo posamezno merilo rasti. Primerjali smo vse odgovore z vsemi merili.

Rast podjetja lahko merimo na različne načine, kar smo že opisali v teoretičnem delu naloge (poglavje 2.2.1 na strani 35), v tabeli 5 je prikazano, kako smo razvrstili podjetja v razrede glede na vrednost posameznega merila rasti.

**Tabela 5: Razvrstitev v razrede**

Razred	5	4	3	2	1
<b>DaBEG</b>		DaBEG $\leq$ 100	100<DaBEG $\leq$ 200	200<DaBEG $\leq$ 1000	DaBEG>1000
<b>RCP</b>		RCP $\leq$ 20	20<RCP $\leq$ 50	50<RCP $\leq$ 100	RCP>100
<b>RDCP</b>	RDCP $\leq$ 0	0<RDCP $\leq$ 5	5<RDCP $\leq$ 10	10<RDCP $\leq$ 15	RDCP>15
<b>RDK</b>	RDK $\leq$ 0	0<RDK $\leq$ 5	5<RDK $\leq$ 10	10<RDK $\leq$ 15	RDK>15
<b>RDS</b>	RDS $\leq$ 0	0<RDS $\leq$ 5	5<RDS $\leq$ 10	10<RDS $\leq$ 15	RDS>15
<b>RCPZ</b>	RCPZ $\leq$ 0	0<RCPZ $\leq$ 20	20<RCPZ $\leq$ 50	50<RCPZ $\leq$ 100	RCPZ>100
<b>RDZ</b>	RDZ $\leq$ 0	0<RDZ $\leq$ 20	20<RDZ $\leq$ 50	50<RDZ $\leq$ 100	RDZ>100

Razred 1 pomeni najvišje vrednosti meril rasti, razred 4 ali 5 pa najnižje. DaBEG in RCP sta razdeljena v 4 razrede, ostali v 5. Tako razdelitev smo uporabili, da smo ohranili skladnost z bazo podatkov Pšeničny.

V nadaljevanju smo preverili vpliv posameznih faktorjev rasti na izbrana merila rasti. Postopek smo izvedli tako, da smo pri posameznem vprašanju razdelili podjetja na dve skupini, v prvi so podjetja s pozitivnim odgovorom na vprašanje, v drugi pa tista z negativnim odgovorom. Pri vprašanjih, ki ponujajo več odgovorov ali takšnih, ki ponujajo razvrstitev, smo najprej izvedli binarizacijo, nato pa smo preverili vpliv vsakega odgovora. Za vsak vzorec smo izračunali povprečno vrednost merila rasti in s Studentovim t-testom preverili, ali sta si vzorca statistično različna. Če je test pokazal, da sta vzorca statistično različna, lahko trdimo, da ima odgovor, ki ga preverjamo, statistično značilen vpliv na izbrano merilo rasti.

Primer:

Na vprašanje št 12: "Kdo so lastniki podjetja?", je bil možni odgovor tudi: "Drugi zasebni partnerji."

Ta odgovor je izbralo 5 podjetij, ki so imela povprečni indeks RDZ 6,196276. Skupina podjetij, ki tega odgovora ni izbrala (16), je imela povprečni indeks RDZ 0,578554.

Vrednost t-testa izračunamo po formuli (9):

$$t = \frac{y_1 - y_2}{s} \sqrt{\frac{n_1 n_2}{n_1 + n_2}} \quad (9)$$

$y_1$  : povprečna vrednost indeksa RDZ v vzorcu podjetij, ki so pozitivno odgovorila

$y_2$  : povprečna vrednost indeksa RDZ v vzorcu podjetij, ki so negativno odgovorila

$n_1$  : število podjetij, ki so pozitivno odgovorila

$n_2$  : število podjetij, ki so negativno odgovorila

$s$  : standardni odklon, ki ga izračunamo po formuli (10):

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{n_1} (y_{1i} - \bar{y}_1)^2 + \sum_{i=1}^{n_2} (y_{2i} - \bar{y}_2)^2}{n_1 + n_2 - 2}} \quad (10)$$

Vrednost t-testa za izbrani primer je 2,114357. Naš primer ima  $n_1+n_2-2=19$  stopinj prostosti, mejna vrednost pa je enaka 2,093024 pri 95% ( $p=0,05$ ) odstotnem intervalu zaupanja. Statistično gledano preverjamo hipotezo:

$$H_0: y_1 = y_2$$

V ničelni hipotezi trdimo, da sta povprečni vrednosti obeh skupin enaki. Alternativna hipoteza se tako glasi:

$$H_A: y_1 \neq y_2$$

Če leži izračunana vrednost t-testa znotraj intervala zaupanja, če je torej manjša od mejne vrednosti, potem ničelne hipoteze ne moremo zavreči in torej ne moremo trditi, da sta povprečni vrednosti indeksa DaBEG obeh vzorcev različna. Obravnavana različna odgovora torej nimata statistično značilnega vpliva na izbrano merilo rasti. V navedenem primeru pa je t-statistika večja od mejne vrednosti, ničelne hipoteze ne moremo sprejeti. Odgovor torej ima statistično značilen vpliv na RDZ, in sicer pozitivnega. Tisti, ki so podali omenjeni odgovor so imeli statistično višji indeks RDZ kot tisti, ki tega odgovora niso podali. Lahko sklepamo, da ima odgovor "Drugi zasebni partnerji." statistično značilen vpliv na indeks RDZ. Če bi bila izračunana vrednost t-statistike negativna, bi to pomenilo, da je vpliv tega odgovora na indeks RDZ negativen. Na enak način smo preverjali vpliv odgovorov na ostala merila rasti.

### 2.3.3.3 Primerjava dejavnikov rasti 2001 - 2007 (Pšeničny – Bajt)

V tem poglavju smo primerjali, ali se razlikujejo odgovori podjetnikov med raziskavo Pšeničny in raziskavo Bajt. Preverili smo torej domnevo, da se dejavniki, ki vplivajo na rast podjetij, v času med obema raziskavama niso statistično značilno spremenili. To domnevo smo preizkusili z  $\chi^2$  (Hi kvadrat, *Chi2*) testom. Postavili smo ničelno hipotezo, v kateri smo trdili, da sta dve spremenljivki neodvisni, ali drugače povedano, da so odgovori v obeh vzorcih statistično enaki. Če je bila testna statistika manjša od kritične vrednosti, smo  $H_0$  sprejeli, spremenljivki sta neodvisni, in označili odgovore kot statistično enake. Obratno velja za primere, kjer je bila testna statistika večja od kritične vrednosti,  $H_0$  smo zavrnili, spremenljivki nista neodvisni in razlika v odgovorih je statistično značilna. V vseh primerih smo izračunali tudi p-vrednost in jo primerjali s postavljeno stopnjo zaupanja, ki je bila 5%. Izračun p-vrednosti nam pokaže, s kolikšno gotovostjo lahko trdimo, da ničelna hipoteza  $H_0$  drži. Matematični zapis  $\chi^2$  statistike je<sup>20</sup> prikazan v enačbi (1):

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \quad (1)$$

$f_o$  : izmerjena frekvenca,

$f_e$  : pričakovana frekvenca.

V kontingenčni tabeli so zbrane vse vrednosti (kontingent) odgovorov, izračunati moramo pričakovane vrednosti. Izračunamo razliko med izmerjeno in pričakovano vrednostjo, kvadriramo

---

<sup>20</sup> Vir: Kohler, 2002, stran 600

zato, da dobimo vse vrednosti pozitivne, delimo s pričakovano vrednostjo, da razliko relativiziramo in vse seštejemo.  $\chi^2$  ima tem večjo vrednost, čim večje so razlike med izmerjenimi in pričakovanimi frekvencami odgovorov. Če je razlika pri posameznem členu velika pomeni, da to ni naključno, da spremenljivke "nekaj" povezuje, da so torej odvisne. V našem primeru pa velike vrednosti  $\chi^2$  statistik pomeni, da so bili odgovori obeh skupin statistično različni.

Primer:

V tabeli 6 je prikazan primer uporabe  $\chi^2$  testa. Na vprašanje: "Kdo so lastniki podjetja?", so bili možni odgovori (lahko so izbrali več odgovorov):

**Tabela 6: Primer uporabe  $\chi^2$  testa**

	Atribut	Odgovor	Pšeničny	Bajt
0	a20-0	Lastnik je anketiranec ali managerski team	78	20
1	a20-1	Član(i) lastnikove družine	22	1
2	a20-2	Vlada ali država	5	0
3	a20-3	Drugi zasebni partnerji	33	5
4	a20-4	Zasebni tuji investitorji	19	5
5	a20-5	Delavci	19	1
		Brez odgovora	8	0

Vir: Lastna raziskava

Postavimo ničelno hipotezo  $H_0$  kjer trdimo, da sta dve spremenljivki (odgovori Pšeničny in odgovori Bajt) neodvisni. Alternativna hipoteza  $H_A$  je, da sta spremenljivi odvisni.

$H_0$ : spremenljivki sta neodvisni

$H_A$ : spremenljivki nista neodvisni

$\chi^2$  testna statistika ima vrednost 7,3099, kar je manj od kritične vrednosti 11,0705 (za 5 stopinj prostosti), zato  $H_0$  ne zavrne. Vzorca sta neodvisna, odgovori se statistično ne razlikujejo. Do enakega sklepa pridemo, če primerjamo p-vrednost s postavljenjo stopnjo zaupanja. V tem istem primeru je izračunana p vrednost 0,198588, kar je več od postavljene 0,05 (5%), torej smo znotraj sprejemljive meje.

#### Fisherjev test

$\chi^2$  test zahteva določeno vrednost pričakovanih vrednosti (*expected value*), ki naj ne bi bila manjša od 5 (Kohler, 2002, stran 601), nezanesljiv pa je tudi pri majhnih, na primer 2x2 kontingenčnih tabelah. Zaradi razmeroma majhnega vzorca podjetij pa imamo v naših podatkih tudi odgovore, ki jih lahko razvrstimo v tabelo 2x2, 2x3 ali 2x4. Poleg tega primerjamo dve skupini odgovorov, ki se kar precej razlikujeta po frekvencah posameznih odgovorov, dodatna težava pa je pogost manjkajoč odgovor, kar smo označili z vrednostjo 0 (pomeni, da izmed vseh ponujenih odgovorov ni nihče izbral prav tega odgovora). Vse to povzroča nezanesljivost  $\chi^2$  testa,

kar pa lahko popravimo z uporabo Fisherjevega testa (*Fisher's Exact Test*)<sup>21</sup>. Fisherjev test smo uporabili v vseh zgoraj naštetih primerih, ko je  $\chi^2$  nezanesljiv.

Na koncu smo še preverili skladnost rezultatov po  $\chi^2$  in po Fisherjevem testu, ki je v dveh primerih dal drugačno razlago, res pa je, da so bile vrednosti že pri  $\chi^2$  testu blizu kritičnim vrednostim.

**Tabela 7: Uporabljeni testi**

Test	Hipoteza	Sklep
$\chi^2$	$H_0$ : Spremenljivki sta neodvisni, $p > 0,05$	Odgovori so statistično enaki
Fisher	$p > 0,05$	Odgovori so statistično enaki

V tabeli 7 sta podani primerjavi obeh uporabljenih testov,  $\chi^2$  in Fisherjev test.

### 2.3.3.4 Rudarjenje podatkov in strojno učenje

Ker imamo na razpolago množico podatkov raziskav iz več obdobj, imamo priložnost, da si pogledamo časovno spreminjanje različnih atributov, ki smo jih zajeli v raziskavi. Za analizo podatkov oziroma za iskanje povezav med podatki smo uporabili programsko orodje, ki je namenjeno za iskanje (rudarjenje) zanimivih povezav med množico urejenih podatkov, ki jih imamo na voljo. Programsko orodje se imenuje Weka, uporabljena je bila verzija 3.4.11, kar je bila v trenutku raziskave zadnja stabilna verzija.

Glede strojnega učenja lahko ponovimo stavek (Witten, 2005, stran 8), da se stvari učijo, ko spreminjajo svoje obnašanje tako, da se v prihodnosti odzivajo boljše. Podobno lahko za rudarjenje podatkov rečemo, da je to proces odkrivanja vzorcev (*patterns*) v velikih količinah podatkov, vzorci pa morajo biti koristni. Cilj je sposobnost napovedovanja iz naučenega.

Rezultate obdelav podatkov lahko prikažemo v različnih oblikah. Poleg seznama odločitev (*decision list*) imamo na voljo tudi grafično predstavitev v odločitvenem drevesu (*decision tree*), klasifikacijska pravila (*classification rules*), asociacijska pravila (*association rules*), gručenje (*clustering*) in podobno.

#### **Weka**

Weka je zbirka vrhunskih algoritmov za strojno učenje in orodje za pripravo podatkov. Omogoča celoten proces eksperimentalnega rudarjenja podatkov, vključno s pripravo vhodnih podatkov, ocenjevanja učnih shem s statističnimi metodami, in vizualni prikaz vstopnih podatkov in rezultatov učenja.

En način uporabe Weke je, da uporabimo učno metodo na podatkih in analiziramo output, da bi izvedeli o podatkih kaj več. Drugi način je, da uporabimo učne modele za napovedovanje na novih primerih. Tretji način je uporaba več različnih učnih algoritmov, primerjava njihovih

<sup>21</sup> Vir: <http://www.bmj.com/collections/statsbk/9.dtl>; 29.06.2008

rezultatov in izbira najprimernejšega za napoved. Učne metode se imenujejo klasifikatorji (*classifiers*), lahko izbiramo med večimi, lahko tudi spreminjamo nastavitve posameznega klasifikatorja.

Raziskovalec (*explorer*) je klasični grafični vmesnik in je namenjen raziskavam podatkov, od nalaganja datoteke s podatki, predprocesiranja (filtri, diskretizacija...), klasificiranja (*classify*), gručenja (*clustering*), iskanja asociacijskih pravil (*association rules*), izbiranja atributov (*select attributes*) do predstavitve podatkov (*visualize*), tako vhodnih kot tudi rezultatov. V nalogi smo uporabljali klasifikator J48, ki ima tudi grafično možnost predstavitve (poleg simbolno-tekstovne) odločitvenega drevesa. Kot učne podatke smo uporabljali bazo podjetij iz raziskave Pšeničny, za testiranje naučenega pa smo uporabljali podatke iz naše raziskave. Enako orodje je bilo uporabljeno v raziskavi, ki jo je opravil Pšeničny.

Z uporabo orodja za strojno učenje dobimo množico pravil, t.im. odločitvenih pravil (*decision rules*). To so povezave različnih atributov (odgovorov podjetnikov) z nekim ciljem, ki nas zanima (razred merila rasti). Vprašamo se lahko, kaj je vzrok in kaj posledica. Ker smo izbrali podjetja v vzorec na podlagi nekih meril, ki ustrezajo dinamičnim podjetjem, so izbrana podjetja posledica, vzrok, da so ta podjetja tako uspešna, pa so obravnavani dejavniki rasti, ki smo jih skušali nekako odkriti, potrditi, preko anketnih vprašanj, ki smo jih zastavljali podjetnikom. Relacije vzrok – posledica so torej jasne.

## **2.4 Rezultati in interpretacija**

V tem poglavju bomo predstavili rezultate statistične obdelave podatkov. Anketo smo izvedli med 21 od 74 (28,4%) podjetij, ki jih lahko imenujemo dinamična. Od vseh 74 podjetij smo pridobili podatke, ki so javno dostopni, to pa so finančni podatki, podatki o dejavnosti in podatki o lastništvu. Iz finančnih podatkov smo izračunali indekse rasti za vsa podjetja (74), statistično analizo pa smo opravili samo na vzorcu 21 podjetij, saj se raziskava nanaša na anketne odgovore podjetnikov in njihove povezave z merili rasti. Prav tako smo le na vzorcu 21 podjetij testirali učni model v Weki.

### **2.4.1 Lastnosti podjetij v vzorcu**

V tabeli 8 prikazujemo teritorialno pripadnost podjetij, kako so porazdeljena po statističnih regijah. Prav vsaka slovenska statistična regija ima kako gazelo, največ jih je v osrednjeslovenski in gorenjski statistični regiji, v vsaki po 16.

Tudi po dejavnosti so podjetja zelo različna. Največ se jih ukvarja s cestnim tovornim prometom in gradnjo stanovanjskih in nestanovanjskih stavb (po 4), sledi računalniško programiranje (3 podjetja). Ostale dejavnosti imajo po dva ali enega predstavnika. Prikaz dejavnosti gazel je v tabeli 9.



**Tabela 8: Porazdelitev gazel po statističnih regijah**

Regija	Število gazel	Odstotek vseh gazel
Osrednjeslovenska regija	16	21,62%
Gorenjska regija	16	21,62%
Jugovzhodna Slovenija	11	14,86%
Savinjska regija	9	12,16%
Podravska regija	6	8,11%
Goriška regija	5	6,76%
Obalno-Kraška regija	4	5,41%
Pomurska regija	3	4,05%
Koroška regija	1	1,35%
Notranjsko-Kraška regija	1	1,35%
Zasavska regija	1	1,35%
Spodnjeposavska regija	1	1,35%
Σ	74	100,00%

Vir: lastna raziskava

**Tabela 9: Dejavnosti gazel**

Šifra	Dejavnost	Število gazel	Odstotek vseh gazel
49.410	Cestni tovorni promet	4	5,41%
41.200	Gradnja stanovanjskih in nestanovanjskih stavb	4	5,41%
62.010	Računalniško programiranje	3	4,05%
22.290	Proizvodnja drugih izdelkov iz plastičnih mas	2	2,70%
26.110	Proizvodnja elektronskih komponent	2	2,70%
27.900	Proizvodnja drugih električnih naprav	2	2,70%
43.120	Zemeljska pripravljalna dela	2	2,70%
43.210	Inštaliranje električnih napeljav in naprav	2	2,70%
43.990	Druga specializirana gradbena dela	2	2,70%
46.420	Trgovina na debelo z oblačili in obutvijo	2	2,70%
46.690	Trgovina na debelo z drugimi napravami in opremo	2	2,70%
46.740	Trgovina na debelo s kovinskimi proizvodi, inštalacijskim materialom, ogrevalnimi napravami	2	2,70%
71.129	Drugo tehnično projektiranje in svetovanje	2	2,70%
81.210	Splošno čiščenje stavb	2	2,70%
	Ostalo	41x1	Vsak po 1,35%

Vir: lastna raziskava

Leta 2003 so vse gazele skupaj (74) zaposlovale 2589 ljudi (povprečno 35), leta 2007 pa skupaj 5252 ljudi (povprečno 71), kar pomeni, da so v tem obdobju skupaj zaposlile 2663 ljudi (povprečno 36).

Za primerjavo si pogledjmo evropske gazele. Absolutna primerjava sicer ni možna, ker imajo v EU razpon od konca 2003 do konca 2006 (3 leta), v naši raziskavi pa od vključno 2003 do vključno 2007 (5 let), lahko pa primerjamo relativno rast števila zaposlenih na podjetje povprečno vsako leto. Evropske gazele so pri zaposlovanju mnogo uspešnejše od slovenskih, saj je letno povprečje slovenskih gazel 14,2 novo zaposlenih, letno povprečje evropskih gazel pa kar 198 novo zaposlenih<sup>22</sup>.

V svoji raziskavi Pšeničny (2002, stran 91) navaja, da je sto slovenskih gazel ustvarilo 7.150 novih delovnih mest, kar pomeni 14,2 delovnih mest na podjetje na leto, praktično enaka številka kot v naši raziskavi.

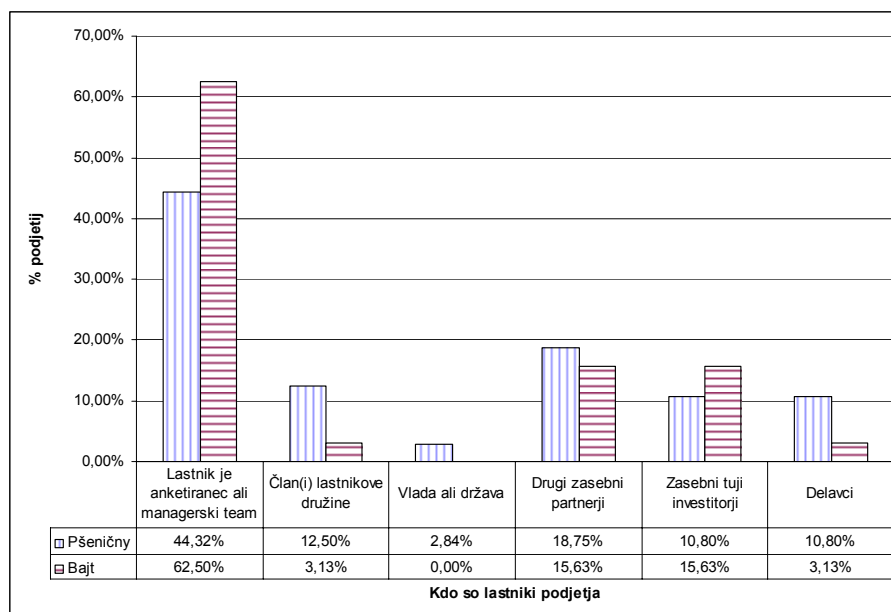
V nadaljevanju bomo prikazali nekaj značilnosti podjetij iz skupine, ki je odgovorila na anketni vprašalnik, torej 21 podjetij. Značilnosti so zbrane po skupinah tako, kot so bile smiselno združene v anketnem vprašalniku.

### Osnovne informacije

Vseh 21 podjetij v vzorcu vodijo moški podjetniki, čeprav smo imeli na seznamu 74 gazel tudi 12 žensk (v vlogi solastnice ali managerke). 90,5% podjetij je organiziranih kot družba z omejeno odgovornostjo (d.o.o.), 4,8% kot delniška družba (d.d.), prav tako 4,8% (eden anketiranec) pa je navedel, da je samostojni podjetnik (s.p.), čeprav ga v javnih bazah vodijo kot d.o.o..

Lastniki podjetij so v veliki meri (95,2%) bili anketiranci sami ali managerski tim, poleg njih pa se kot lastniki pojavljajo še drugi zasebni partnerji (23,8%), zasebni tuji investitorji (23,8%), ter delavci (4,8%) ali člani lastnikove družine (4,8%) (slika 5). V vseh grafičnih prikazih so za primerjavo prikazani tudi podatki iz raziskave Pšeničny.

**Slika 5: Kdo so lastniki podjetja**



Vir: Lastna raziskava in raziskava Pšeničny

<sup>22</sup> Vir: lastna raziskava in <http://www.europes500.com/results.html#empl>, 18.6.2008

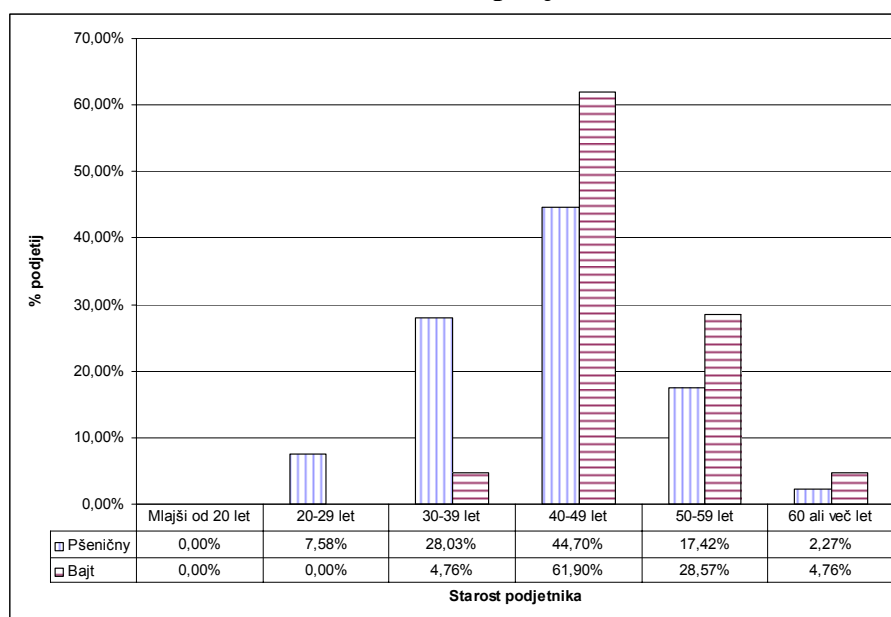
Podjetje je največkrat ustanovil podjetnik (76,2%), lahko je bilo kupljeno od države (14,3%), kupljeno od zasebnega lastnika (4,8%) ali privatizirano v okviru nacionalnega privatizacijskega programa (4,8%). Nobeno podjetje ni izločeno iz drugega (*spin-off*) ali kupljeno od državnega podjetja.

Več kot polovica (57,1%) se jih ukvarja s proizvodnjo, sledi trgovina (19%), ter gradbeništvo (14,3%) in inženiring (14,3%). Nihče ni navedel, da se ukvarja s transportom in komunikacijami, turizmom ali finančnimi storitvami.

### Izobrazba in delovne izkušnje

Podjetniki so večinoma stari med 40 in 49 let (61,9%), sledi starostna skupina med 50 in 59 (28,6%), po eden pa sta med 30 in 39 (4,8%) in več od 60 (4,8%) (slika 6).

Slika 6: Starost podjetnika



Vir: Lastna raziskava in raziskava Pšeničny

Glede izobrazbe je struktura zelo pisana. Največ jih je sicer z visokošolsko (univerzitetno) izobrazbo (38,1%), nato s srednješolsko (28,6%), podiplomcev je 19%, imamo pa tudi podjetnike z višjo (9,5%) in s poklicno šolo (4,8%). Največ je tehnično izobraženih (71,4%), sledijo z ekonomsko-podjetniško izobrazbo (19%), eden je pravnik (4,8%). Večina (42,9%) jih ni bila nikoli v tujini na izobraževanju, od tistih, ki so bili, pa se jih je največ izobraževalo teoretično (23,8%), nekaj (19%) jih je delalo v tujini, nekaj pa se jih je praktično izobraževalo (14,3%). Podjetniki menijo, da bi jim sedaj najbolj koristilo izobraževanje s področja managementa (52,4%), jezikovno izobraževanje (33,3%), sledijo seminarji iz računovodstva in knjigovodstva (23,8%), tehnično-tehnološki seminarji (14,3%), marketinga (9,5%) in pravni (4,8%). Nihče pa ne potrebuje znanja s področja uvoza in izvoza ter kako pridobiti financiranje bank.

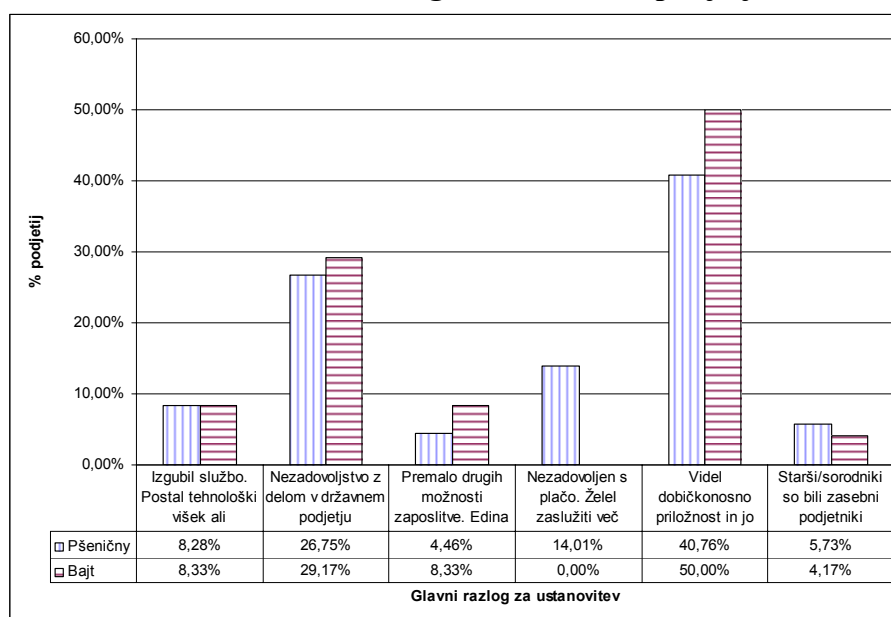
Pred zaposlitvijo v sedanjem podjetju so bili zaposleni v drugem zasebnem podjetju (38,1%), državnem podjetju (33,3%), drugem lastnem podjetju (14,3%), v tujini (4,8%) ali brezposelni (4,8%). Večina je bila na vodstvenih delovnih mestih (61,9%).

Izdelek, ki ga delajo v sedanjem podjetju je popolnoma drugačen kot v prejšnji zaposlitvi (47,6%), zelo podoben (23,8%), povezan vendar drugačen (9,5%) ali enak (4,8%).

### Začetek (*start-up*)

Podjetnik je podjetje ustanovil največkrat z drugimi (nedružinskimi) partnerji (47,6%), sam (33,3%) ali s partnerjem oz. družino (9,5%). Kot glavni razlog za ustanovitev podjetja so navedli izkoriščanje dobičkonosne priložnosti (57,1%) in nezadovoljstvo pri delu v državnem podjetju (33,3%). Drugi razlogi so izguba službe (9,5%), edina možnost zaposlitve (9,5%) in podjetništvo v družini (4,8%) (slika 7).

Slika 7: Glavni razlog za ustanovitev podjetja



Vir: Lastna raziskava in raziskava Pšeničny

Kot motivacijski faktor pa se pojavlja želja po dosežku z boljšim izkoriščanjem pridobljenih veščin (71,4%), sledi neodvisnost (47,6%), obvladovanje in odgovornost (23,8%). Nekateri so navedli tudi kariero (19%) ter status in željo po napredovanju (19%).

Vloženi začetni kapital je bil večinoma manj kot 1.000 € (28,6%), nato med 5.000 € in 9.999 € (28,6%), sledi pa med 10.000 € in 19.999 € (23,8%). Po en primer (4,8%) je bil nad 100.000 €, med 1.000 € in 4.999 € ter med 20.000 € in 100.000 €. Večini (47,6%) je to prvo podjetje, ki so ga ustanovili, večina (47,6%) prav tako ni lastnik ali glavni delničar kakega drugega podjetja, čeprav jih ima kar nekaj (23,8%) še eno podjetje, nekateri (23,8%) tudi tri ali več! Podjetniki se pohvalijo, da niso imeli neuspešnih zagonov (47,6%), samo eden (4,8%) je imel en neuspešen zagon podjetja.

Podjetniki ocenjujejo, da je kvaliteta proizvodov (61,9%) glavni razlog za uspeh podjetja, sledijo organizacijske sposobnosti (52,4%) in dobri odnosi s kupci (52,4%), nato so inovacije in inovativnost (42,9%) ter izkušnje lastnika (38,1%). Nekateri navajajo tudi marketing (14,3%), izobraženost lastnika oz. vodstvenega tima (4,8%) in ustrezno financiranje (4,8%). Kot največji problem za trenutni posel se največkrat pojavi pomanjkanje usposobljenih delavcev (52,4%) in nenaklonjeni vladni predpisi (52,4%), nezadostno tržišče (14,3%), zastarela tehnologija (9,5%) in nezadostno financiranje (4,8%). Samo eden (4,8%) nima problemov pri poslovanju. Če bi še enkrat začeli znova, bi ustanovili enako podjetje (76,2%), drugačno podjetje (14,3%) ali bi delali za nekoga drugega (4,8%).

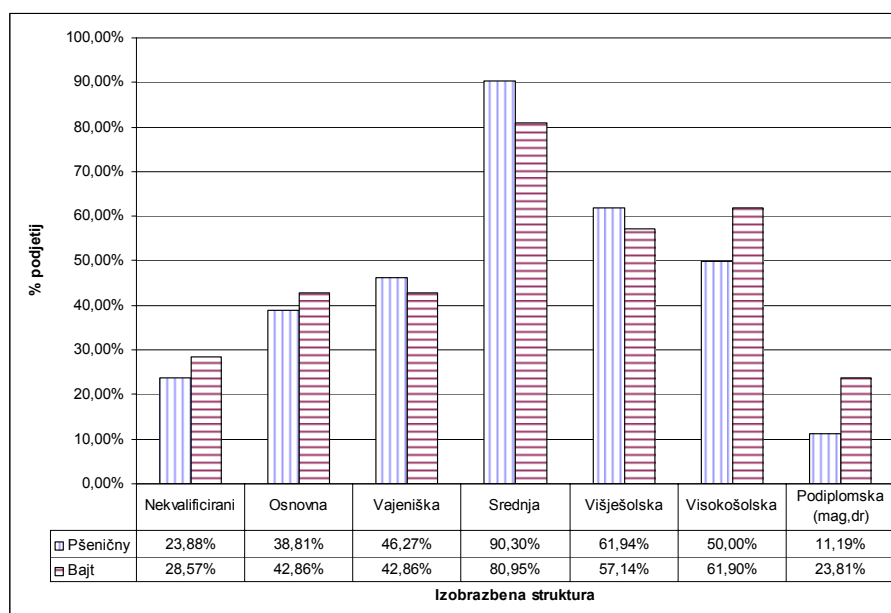
Nekateri podjetniki (38,1%) so člani katere od formalnih organizacij podjetnikov, enak delež (38,1%) se jih ne želi včlaniti, nekaj pa jih ni, pa bi si želeli biti član (14,3%). Glavna motivacija za članstvo v kateri od podjetniških organizacij je vzpostavljanje mreže (42,9%) in izmenjava informacij (42,9%), sledi možnost vplivanja na gospodarsko politiko (23,8%). Podjetniki so družabni ljudje, saj se jih več kot pol (52,4%) rado družijo brez kakšnega posebnega razloga.

### Človeški viri (*Human Resources*)

Več kot pol podjetij (52,4%) je imelo v prvem letu poslovanja med 1 in 4 zaposlenih, zadnje leto (2008) pa je največ (38,1%) podjetij takih, ki imajo med 50 in 99 zaposlenih. Več kot pol (57,1%) podjetij tudi ni imelo zunanjih sodelavcev v prvem letu poslovanja, zadnje leto (2008) pa se je število podjetij brez zunanjih sodelavcev precej zmanjšalo (28,6%).

Izobrazbena struktura je zelo pisana, srednješolce imajo skoraj vsi (81%), podiplomsko izobražene pa le še četrtina (23,8%) (slika 8).

**Slika 8: Izobrazbena struktura**



Vir: Lastna raziskava in raziskava Pšenični

Podjetniki menijo, da so njihovi zaposleni večinoma (61,9%) dovolj usposobljeni, vendar pa razmeroma težko (61,9%) ali celo zelo težko (23,8%) dobijo delavce s potrebnimi znanji. Delavci so pridobili potrebno znanje pri delu v podjetju (95,2%), na raznih seminarjih izven šolskega sistema (28,6%), v šoli (23,8%) ali v prejšnjih zaposlitvah (19%). Delavci povprečno zaslužijo neto 600 € do 900 € (47,6%), več kot 900 € (38,1%) ali med 400 € in 600 € (19%). Plače managerjev so razumljivo višje, člani managerskega tima zaslužijo neto med 1.700 € in 2.500 € (33,3%), med 900 € in 1.300 € (19%), med 1.300 € in 1.700 € (19%) ali več kot 2.500 € (14,3%).

Podjetniki tudi pravijo, da vodijo podjetje z dobrim managerskim timom nelastnikov (47,6%), nekateri opravijo vse aktivnosti sami (28,6%), nekaj pa jih vodi podjetje z dobrim timom lastnikov in nelastnikov (23,8%). Sami podjetniki si največkrat (38,1%) izplačujejo neto nad 3.300 € plače, od 1.700 € do 2.500 € (19%), 1.300 € do 1.700 € (14,3%) ali manj od 600 € (14,3%). Razlog, da si ne izplačujejo več, je v tem, da pripravljajo podjetje na novo investicijo

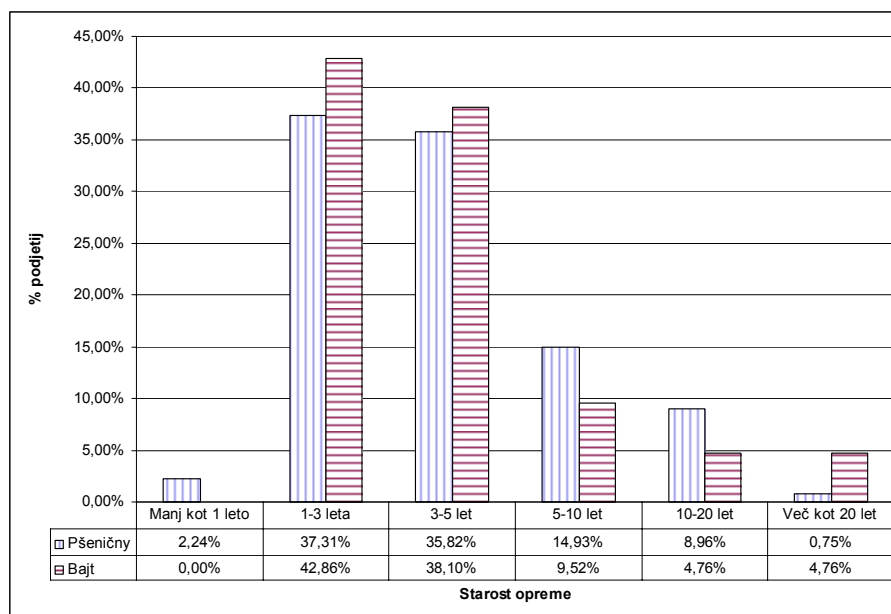
(28,6%) ali pa preprosto ne potrebujejo več (23,8%). Nekateri (14,3%) menijo, da podjetje ne bi preneslo več, drugi (14,3%) pa iz davčnih razlogov.

O tem, da bi bili tudi delavci delničarji v njihovem podjetju, pravijo, da bi se mogoče obneslo, vendar tega ne nameravajo narediti (38,1%), nekateri pa to načrtujejo (33,3%). V dveh podjetjih (9,5%) so delavci že delničarji in podjetnik je s tem zadovoljen.

### Osnovna sredstva

V glavnem (47,6%) so podjetja lastnik prostorov, kjer obratujejo, prav tako ima večina (71,4%) v lasti stroje in opremo, povprečna starost opreme pa je od 1 do 3 leta (42,9%), od 3 do 5 let (38,1%), eden (4,8%) ima celo starejšo od 20 let (slika 9).

**Slika 9: Povprečna starost opreme**



Vir: Lastna raziskava in raziskava Pšeničny

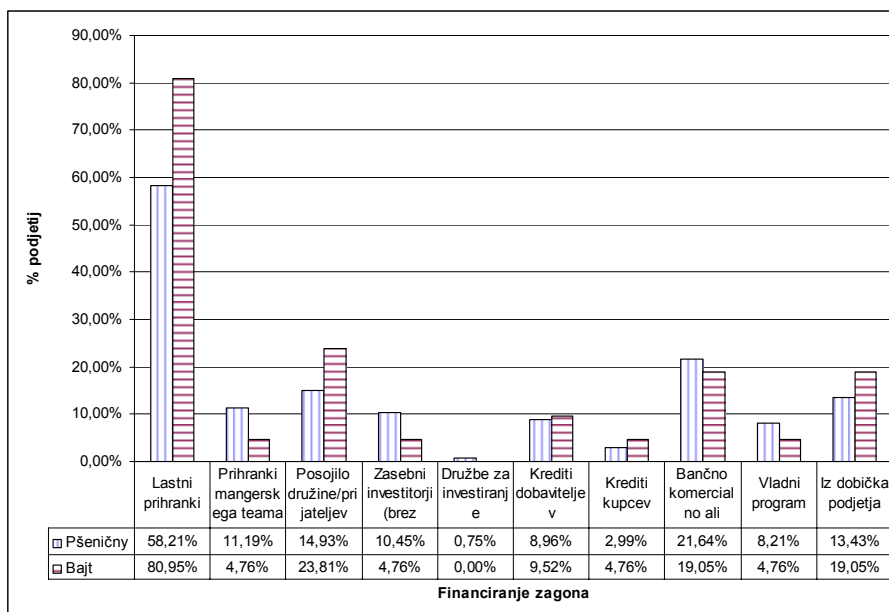
Problemov z domačo opremo praktično nima nihče, ker je vsa oprema uvožena (38,1%), oz. ker ni prave izbire za njihove potrebe (19%) in ker domače opreme ni (19%). Ostali problemov z domačo opremo nimajo.

### Finančna sredstva

Zagon in prvo leto poslovanja so podjetniki financirali z lastnimi prihranki (81%), s posojilom družine in prijateljev (23,8%), z bančnim posojilom (19%) ali iz dobička podjetja (19%). Med viri naštevajo tudi kredite dobaviteljev (9,5%), prihranke managerskega tima (4,8%), zasebne investitorje (4,8%), kredite kupcev (4,8%) in vladni program (4,8%). Nihče ni začetkov financiral s pomočjo družbe za investiranje (Slika 10).

Po treh letih obratovanja je bil glavni vir investiranja bančno posojilo (61,9%), sledi dobiček podjetja (52,4%), in lastni prihranki (38,1%). Tudi zadnji dve leti sta financirani največkrat iz dobička podjetja (76,2%), z bančnim posojilom (66,7%) in lastnimi prihranki (19%). Najboljše izkušnje imajo podjetniki s starimi domačimi državnimi bankami (57,1%) in tujimi bankami (23,8%).

**Slika 10: Financiranje zagona**



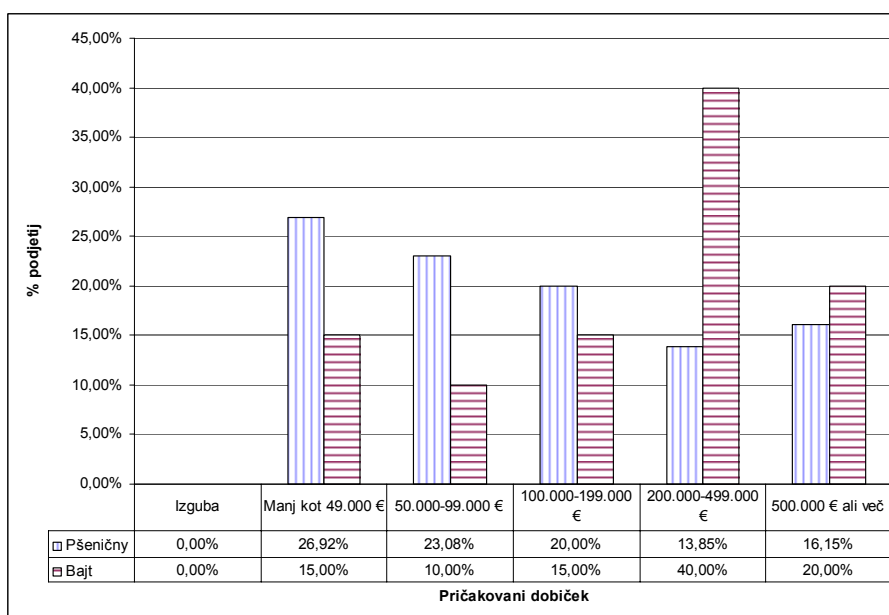
Vir: Lastna raziskava in raziskava Pšeničny

Pri pridobivanju kratkoročnih kreditov je bil največji problem visoka obrestna mera (38,1%) ali drago zavarovanje in garancija (33,3%), večina (57,1%) pa ni imela nikakršnih problemov. Presežke denarnih sredstev investirajo v razvoj novih proizvodov (52,4%), jih pustijo na računu (14,3%) ali pa presežkov sploh nimajo (14,3%). Nekateri kupujejo material (9,5%), vrednostne papirje (4,8%) ali jih izplačajo lastnikom (4,8%).

### Poslovanje

Proizvodnja (61,9%), storitve (38,1%) in trgovina (14,3%) so dejavnosti, ki prinašajo podjetju največji dobiček.

**Slika 11: Pričakovani dobiček**



Vir: Lastna raziskava in raziskava Pšeničny

Po koncu letošnjega leta (2008) pričakujejo bruto dobiček v višini od 200.000 € do 500.000 € (38,1%), 500.000 € ali več (19%), 100.000 € do 200.000 € (14,3%), manj kot 50.000 € (14,3%) in 50.000 € do 100.000 € (9,5%) (slika 11).

V večini primerov (66,7%) je podjetje bolj profitabilno zdaj, manj profitabilna je slaba četrtnina (23,8%), približno enako profitabilnih kot v prvih mesecih od ustanovitve pa je desetina (9,5%). Višina dobička je pričakovana (42,9%), nekoliko manjša od pričakovanj (33,3%) ali nekoliko večja od pričakovanj (9,5%). Veliko večji ali precej manjši dobiček od pričakovanj sta navedla po dva anketiranca (9,5%).

Leta 2001 je večina (81%) prodajala na slovenskem trgu, sledi EU (52,4%) in vzhodna ter centralna Evropa (33,3%). Leta 2006 pa v Sloveniji (76,2%), v EU (61,9%), v centralni in vzhodni Evropi (38,1%) ter drugod (23,8%). Najpomembnejši kupci so končni porabniki (47,6%), grosisti (33,3%) in izdelovalci (33,3%), sledijo trgovci na drobno (19%) ter vlada (9,5%). Glavni dobavitelji surovin in drugega osnovnega materiala so iz zahodne Evrope (66,7%), domači dobavitelji (47,6%) in od drugod (28,6%).

Podjetniki menijo, da je konkurenca v njihovi panogi zelo močna (81%) ali zmerna (19%). Glavne konkurente imajo v velikih (71,4%) in majhnih (61,9%) zasebnih podjetjih, sledijo tuja podjetja (28,6%), uvoz (23,8%) in državna podjetja (4,8%). Največ (47,6%) podjetnikov meni, da je njihovo podjetje v vrhu po konkurenčnosti, sledi mnenje, da sodijo v zgornjih 10% in da so zasledovalci (23,8%), med zgornjo polovico pa se uvršča 14,3%. Svojo glavno prednost pred konkurenti imajo predvsem v usposobljenih delavcih (85,7%), odlični organizaciji (61,9%), moderni tehnologiji (52,4%), zdravih financah (19%) in odličnem marketingu (14,3%), sledijo nizki stroški delovne sile (9,5%), odlične zveze in mreženje (4,8%) ter nizki stroški surovin (4,9%).

### **Investicijski plani in strategija rasti**

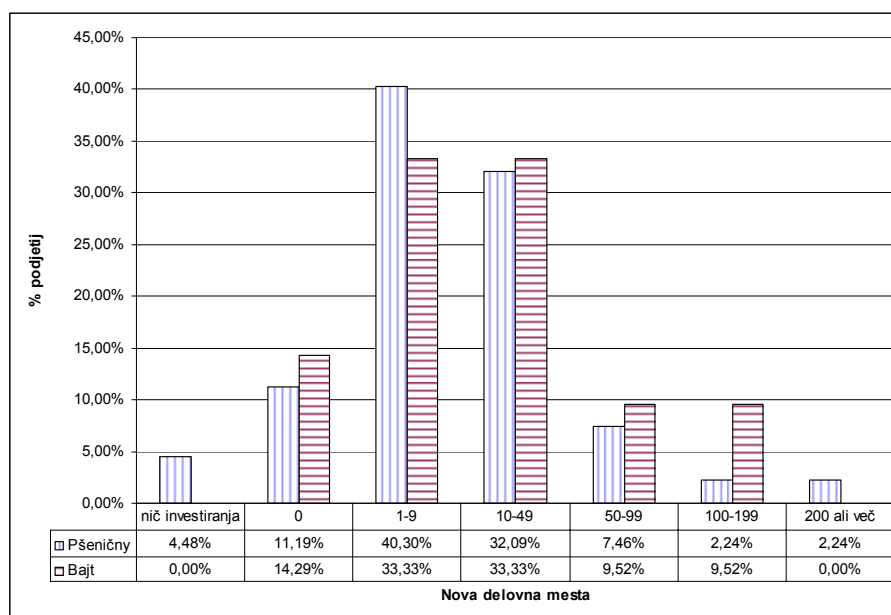
Nekaj več kot tretjina podjetij (38,1%) planira investicije v višini 165.000€ do 825.000€, sledi razpon od 1,65 mio € do 3,3 mio € (28,6%) in 825.000€ do 1,65 mio € (14,3%), glavni viri pa bodo bančna posojila (81%), iz dobička podjetja (47,6%), lastni prihranki (28,6%), vladni program (19%) ter krediti dobaviteljev (4,8%) in kupcev (4,8%). Pri izbiri vira financiranja je najpomembnejši faktor nizka obrestna mera (85,7%), dodatna podpora (38,1%), nizke garancije (28,6%), ohranitev neodvisnosti (23,8%) in enostavna obdelava vloge (14,3%). V enem podjetju (4,8%) ne izbirajo, vzamejo vse, kar je na voljo. V naslednjih 2 letih bodo največ investirali v zemljišča in zgradbe (52,4%), v druge nepremičnine in opremo (52,4%) ter za vstop na nove trge (47,6%), sledijo raziskave in razvoj (42,9%). V naslednjih 5 letih pa bo največ sredstev namenjenih za vstop na nove trge (52,4%), sledi nakup drugih nepremičnin in opreme (47,6%) ter raziskave in razvoj (42,9%).

Investiranje bo največkrat ustvarilo 1 do 9 (33,3%) novih delovnih mest, sledi 10 do 49 (33,3%), 50 do 99 (9,5%), 100 do 199 (9,5%), pri nekaterih (14,3%) pa investiranje v naslednjih letih ne bo ustvarilo novih delovnih mest! Da bi še več investirali, bi v finančnem okolju morali znižati obrestne mere (52,4%), v poslovnem okolju pa znižati davke (57,1%) in spremeniti vladne predpise (52,4%).

Na sliki 12 so prikazani podatki, koliko novih delovnih mest bo omogočilo investiranje v naslednjih petih letih.



**Slika 12: Nova delovna mesta v naslednjih 5 letih kot posledica investiranja**



Vir: Lastna raziskava in raziskava Pšeničny

V prihodnjih 3 letih bo prevladujoča strategija rasti uvajanje novih produktov na obstoječih trgih (61,9%), sledi strategija obstoječi produkti na obstoječih trgih (38,1%) in novi produkti na novih trgih (23,8%). V tabeli 10 so prikazani razvrščeni odgovori na vprašanje, katera področja so najpomembnejša za rast podjetja.

**Tabela 10: Katera področja so po vašem mnenju najpomembnejša za rast podjetja**

84. Katera področja so po vašem mnenju najpomembnejša za rast podjetja nasploh?						brez odg.	ocena	rang
	(1=nepomembno, 5=najbolj pomembno)	1	2	3	4			
Usmerjenost zaposlenih v zadovoljevanje kupca	0	0	0	8	13	0	4,62	1
Učinkovitost proizvodnega procesa	0	1	2	7	11	0	4,33	2
Sledenje (vodenje) v tehnološkem razvoju	0	1	3	8	9	0	4,19	3
Kvaliteta dobaviteljev	1	0	1	13	6	0	4,10	4
Poznavanje tržnih trendov in potreb	1	0	3	9	8	0	4,10	4
Poznavanje navad in obnašanja potrošnikov	2	1	2	8	8	0	3,90	6
Logistika posla in informacijska podpora	1	3	4	5	8	0	3,76	7

Vir: lastna raziskava

Katerim elementom ravnanja s človeškimi viri posvečajo podjetniki največ pozornosti pa je prikazano v tabeli 11.

**Tabela 11: Katerim elementom ravnanja s človeškimi viri posvečate največ pozornosti**

85. Katerim elementom ravnanja s človeškimi viri posvečate največ pozornosti?						brez		
(1=nepomembno, 5=najbolj pomembno)	1	2	3	4	5	odg.	ocena	rang
Kadrovanju oz. izbiri sodelavcev	0	0	2	5	14	0	4,57	1
Izobraževanju in stalnemu usposabljanju	0	1	3	8	9	0	4,19	2
Graditvi timov	0	0	6	7	8	0	4,10	3
Delegiranju odločanja in vodenja	0	1	5	10	5	0	3,90	4
Uveljavitvi posameznika, priznanju	0	1	5	11	4	0	3,86	5
Finančnemu nagrajevanju	0	1	7	11	2	0	3,67	6
Planiranje kariere zaposlenih	2	0	10	8	1	0	3,29	7

Vir: lastna raziskava

Podjetniki pravijo, da so najtežje našli tehnično izobražene delavce (61,9%), sledijo managerji (42,9%) in komercialisti (28,6%). Podjetniki bi izbrali svetovalca na področju marketinga (42,9%), prodaje (28,6%), razvoja in raziskav (23,8%), sledijo pa proizvodnja (19%), kadrovanje (19%), računovodstvo (9,5%) in nabava (9,5%). V primeru težav bi pogojno najeli svetovalce, le če njim ne bi šlo reševanje od rok (61,9%), zagotovo (19%) ali sploh ne (14,3%).

Če bi se ponudila priložnost, bi kupili drugo podjetje (57,1%), se združili z drugim podjetjem (47,6%), prodali delež svojega podjetja (38,1%), prodali podjetje delavcem ali managerjem (19%), podjetje bi prepustili družinskemu članu (14,3%) ali bi dali opremo podjetja v najem (4,8%).

### Poslovno okolje

Brez problemov pri registraciji je bilo največ (76,2%) podjetnikov, sledijo tisti z zmernimi (19%) in velikimi težavami (4,8%). Za pridobitev vseh dovoljenj so porabili 1 do 3 mesece (42,9%), manj od enega meseca (33,3%), 3 do 6 mesecev (19%) ali celo več od 6 mesecev (4,8%). Da je davek na dobiček pri nas previsok meni večina (85,7%), ostali (14,3%) pa da je ravno pravšnji. Da podjetniki niso zadovoljni z davčnim sistemom kaže tudi slabo mnenje (76,2%) o davčnih spodbudah za reinvestiranje dobička in da davčne spodbude ne pripomorejo nič (52,4%) k rastočim podjetjem.

Da je odnos državnih uradnikov in managerjev v državnih podjetjih nevtralen do zasebnega jih meni 57,1%, sledi mnenje, da je odnos negativen (23,8%) ali celo zelo negativen (14,3%), samo eden pa, da je odnos pozitiven (4,8%). Podobno je mnenje o odnosu državljanov do zasebnega podjetništva in ustvarjanja dobička: negativen (38,1%), nevtralen (33,3%) in pozitiven (14,3%). Na tem področju bo potrebno še veliko dela, da se bo odnos državljanov do zasebne spodbude spremenil. V tabeli 12 so prikazani odgovori, kateri elementi državne ekonomske politike povečujejo in kateri zavirajo izvoz.

**Tabela 12: Kakšen vpliv imajo naštetni elementi državne ekonomske politike na izvoz**

89. Kakšen vpliv imajo naštetni elementi državne ekonomske politike na izvoz?						brez odg.	ocena	rang
(1=zavira, 3=nevtravno, 5=pospešuje)	1	2	3	4	5			
Ekološka politika	1	2	12	3	1	2	3,05	1
Prometni davek, davek na dodano vrednost	1	3	12	2	1	2	2,95	2
Ureditev glede kooperacij, podpogodbništva	1	4	12	1	0	2	2,72	3
Delovna zakonodaja	5	6	7	1	1	1	2,35	4
Socialni, zdravstveni, pokojninski in drugi prispevki	3	8	7	0	0	3	2,22	5
Birokracija	6	7	6	0	0	2	2,00	6
Davčna politika	6	7	4	1	1	2	2,16	7
Dohodnina - osebna obdavčitev	7	5	5	1	1	2	2,16	7
Obdavčitev podjetij	8	10	1	0	0	2	1,63	9

Vir: lastna raziskava

V tabeli 13 pa so zbrani odgovori na vprašanje, kateri dejavniki najbolj vplivajo na motiviranost za rast podjetja.

**Tabela 13: Kateri dejavniki najbolj vplivajo na vašo motiviranost za rast podjetja**

101. Kateri dejavniki najbolj vplivajo na vašo motiviranost za rast podjetja?						brez odg.	ocena	rang
(1=nepomembno, 5=najbolj pomembno)	1	2	3	4	5			
Rast podjetja je del vaše vizije o podjetju v prihodnosti	0	0	0	9	11	1	4,55	1
Želja po notranji graditvi podjetja	0	0	2	11	7	1	4,25	2
Želja, da se zaposlenim omogoči notranji razvoj in napredovanje	0	0	2	11	7	1	4,25	2
Notranje podjetništvo. Inicijativnost zaposlenih	0	1	3	10	6	1	4,05	4
Taki ste po naravi. Želite voditi ugledno podjetje	1	0	6	8	5	1	3,80	5
Izobraževanje	1	2	7	7	3	1	3,45	6
Pričakovanje bogate žetve, nagrade za tveganje	0	3	8	6	3	1	3,45	6
Družbeno priznanje oz. priznanje okolja	0	4	7	7	3	0	3,43	8
Državna podpora podjetništvu in splošna klima	3	4	6	5	2	1	2,95	9
Svetovalci	8	4	5	3	0	1	2,15	10

Vir: lastna raziskava

## Inovativnost

Inovativnosti smo poleg standardnih posvetili še poseben sklop vprašanj, tukaj podajamo odgovore samo tega, dodatnega sklopa.

Prevladuje mnenje, da je podjetje, ki ga vodijo inovativno, saj uvajajo izboljšave (57,1%), tehnološke inovacije (38,1%) in radikalne inovacije ter povsem nove izdelke (38,1%), sledi uvajanje novih oblik organizacije (33,3%), prodor na nove trge z novim izdelkom (23,8%) ali pa so tehnološki sledilci (23,8%). Da niso inovativni meni en (4,8%) anketiranec.

Kot glavni vzrok za uspeh navajajo uspešno zapolnitev tržne niše (66,7%), ker so sami znali vzpodbuditi povpraševanje po svojem izdelku (33,3%), nekateri so uspešno prenesli tujo tehnologijo (28,6%) ali izkoristili praznino ob propadu državnih podjetij (9,5%). Njihovemu najbolj inovativnemu izdelku pripada nad  $\frac{1}{2}$  (23,8%) ali nad  $\frac{1}{4}$  (23,8%) prodaje, do  $\frac{1}{4}$  (19%) ali nad  $\frac{3}{4}$  (19%), 100% delež pa imata 2 podjetji (9,5%). V podjetjih imajo večinoma (57,1%) sistem izboljšav, nekateri (28,6%) so brez, ostali (9,5%) pa razmišljajo o uvedbi takega sistema. Koristne predloge spodbujajo z denarnim plačilom (66,7%), pohvalo (61,9%), ali priznanjem (14,3%).

Podjetniki menijo, da k inovaciji najbolj prispevajo učinkovit način vodenja organizacije (66,7%), ustvarjalne sposobnosti v podjetju (61,9%), notranje spodbude – motivacije (52,4%), izkušnje v dejavnosti (33,3%) in ustrezno plačilo (19%). V tabeli 14 prikazujemo, kateri dejavniki so po mnenju podjetnikov najpomembnejši za uspešnega inovatorja.

**Tabela 14: Kaj je najpomembnejše za uspešnega inovatorja**

1108. Kaj je najpomembnejše za uspešnega inovatorja?						brez odg.	ocena	rang
(1=nepomembno, 5=najbolj pomembno)	1	2	3	4	5			
Kreativnost	0	0	0	5	15	1	4,75	1
Izkušnje	0	0	3	10	7	1	4,20	2
Znanje	1	0	2	5	8	5	4,19	3
Timsko delo	1	2	1	10	6	1	3,90	4
Želja po dokazovanju	1	0	3	15	1	1	3,75	5
Izobrazba	1	4	9	5	1	1	3,05	6
Pričakovanje nagrade	1	3	11	5	0	1	3,00	7
Dobri svetovalci	2	7	5	4	1	2	2,74	8
Časovna stiska	8	3	2	5	0	3	2,22	9
Prisila	17	1	2	0	0	1	1,25	10

Vir: Lastna raziskava

Tisti, ki so izdelek razvili sami, ga prodajajo več kot 7 let (19%), 5 do 7 let (19%) ali manj kot 5 let (19%), ostali pa ga niso razvili sami (28,6%). Podjetniki obiskujejo sejme zato, da iščejo ideje (57,1%), kot razstavljalci (47,6%) ali kot kupci (19%). Pri razvoju izdelkov večina (52,4%) ne sodeluje z univerzo ali z raziskovalnimi inštituti, tretjina (33,3%) jih sodeluje z univerzo, sledi sodelovanje z inštituti (19%) in podjetniškim inkubatorjem (4,8%). Nobeno podjetje ni nastalo zaradi trženja izdelka, ki bi bil razvit na univerzi, inštitutu ali inkubatorju. Večina jih dobiva informacije za inovacije od kupcev (71,4%), zaposlenih (66,7%), interneta (47,6%), dobaviteljev (38,1%), sledijo izobraževalne ustanove (23,8%) in patentni urad (9,5%). Od raziskovalnih

inštitutov nihče ne dobiva informacij. V podjetjih se ukvarja z inoviranjem največkrat tim ljudi, večinoma z univerzitetno izobrazbo (38,1%) ali pa nimajo točno določene osebe (33,3%), ki bi se ukvarjala z inoviranjem. Manj je posameznikov z univerzitetno (19%) ali visoko strokovno (19%) izobrazbo ali celo magisterijem oz. doktoratom (14,3%), ki se ukvarjajo z inoviranjem.

Izmed vseh anketiranih podjetij imata samo dve (9,5%) lastni patent in dve (9,5%) lastno licenco. Nihče nima kupljene licence ali kupljenega patenta.

## 2.4.2 Vpliv odgovorov na izbrana merila rasti

V tabeli 15 so zbrani podatki o različnih merilih, s katerimi smo merili rast podjetja. Podjetja, ki smo jih izbrali, so ustrezala merilom, ki so značilna za gazele v letih 2002 do 2006, finančne podatke pa smo pridobili za leta 2003 do 2007. To je tudi možni razlog za nizke stopnje rasti vseh kazalnikov, saj le redka podjetja vzdržujejo visoke stopnje rasti skozi daljše obdobje.

**Tabela 15: Izbrana merila rasti**

Merilo rasti	Kratica	Povprečje	Max.	st dev
Indeks DaBEG	DaBEG	125,42	1605,38	212,54
Rast celotnega prihodka	RCP	0,38	2,63	0,39
Rast dobička v celotnem prihodu	RDGP	-0,02	0,25	0,10
Rast dobičkovnosti kapitala	RDK	-0,03	3,23	0,61
Rast dobičkovnosti sredstev	RDS	-0,05	0,35	0,35
Rast celotnih prihodkov na zaposlenega	RCPZ	1,41	6,08	0,96
Rast dobička na zaposlenega	RDZ	3,93	132,88	16,53

Vir: Lastna raziskava

Zmanjšuje se dobičkovnost sredstev, kapitala in delež dobička v celotnih prihodkih, rast dobička na zaposlenega pa raste. Raste tudi celotni prihodek in celotni prihodek na zaposlenega, vendar po zelo nizkih stopnjah.

V prilogi 4 so prikazani odgovori, ki so imeli statistično značilen vpliv na posamezni dejavnik rasti in jih tukaj ne moremo prikazati zaradi preobsežnosti. Tu prikazujemo le število vplivnih odgovorov z negativnim in pozitivnim vplivom ter njihov seštevek (tabela 16). V tej tabeli so zajeti tudi odgovori na dodatna vprašanja, ki smo jih postavljali glede inovativnosti v podjetjih. Na RDS ima statistično značilen vpliv 54 različnih odgovorov, na DaBEG pa le 19 odgovorov.

**Tabela 16: Število vplivnih odgovorov po posameznih merilih rasti**

	DaBEG	RCP	RDGP	RDK	RDS	RCPZ	RDZ
+	14	28	11	6	20	13	21
-	9	9	32	25	36	16	6
Skupaj različnih	19	35	41	31	54	25	27

Vir: Lastna raziskava

S predznakom je označena smer vpliva. Če je predznak pozitiven ima označeni odgovor pozitiven vpliv in obratno. V tabeli 17 prikazujemo le odgovore, ki so imeli vpliv na indeks DaBEG.

**Tabela 17: Odgovori, ki imajo statistično značilen vpliv na indeks DaBEG**

Atribut	Vprašanje	Odgovor
(-) a31-2	23. Kje ste bili nazadnje zaposleni preden ste začeli s tem poslom?	V državnem podjetju
(+) a31-4	23. Kje ste bili nazadnje zaposleni preden ste začeli s tem poslom?	V drugem lastnem podjetju
(+) a34-0	26. Kdo je ustanovil podjetje?	Sam
(+) a35-4	27. Glavni razlog za ustanovitev tega podjetja?	Videl dobičkonosno priložnost in jo izrabil
(+) a68b2	54. Kakšna je povprečna starost vaše opreme?	3-5 let
(+) a73-1	59. S katerimi bankami imate najboljše izkušnje?	Stare državne domače banke
(+) a81b5	66. Kakšen bruto dobiček pričakujete po koncu tega leta (2008)?	500.000 € ali več
(+) a86-0	70. Kdo so vaši najpomembnejši kupci?	Grosisti
(+) a90b0	74. Kam se po konkurenčnosti v nacionalnem merilu uvršča vaše podjetje?	V zgornje 3%
(-) a97b2	80. Koliko novih delovnih mest bo ustvarilo investiranje?	1-9
(+) a97b4	80. Koliko novih delovnih mest bo ustvarilo investiranje?	50-99
(-) a118-0	89. Bi se odločili za katero od spodnjih možnosti, če bi se ponudila priložnost?	Nakup drugega podjetja
(-) a118-2	89. Bi se odločili za katero od spodnjih možnosti, če bi se ponudila priložnost?	Prodajo deleža (ali delnic) vašega podjetja
(-) a272b1	101. Kateri dejavniki najbolj vplivajo na vašo motiviranost za rast podjetja?	Svetovalci 1 (= nepomembno, na lestvici 1-5)
(-) a273b3	101. Kateri dejavniki najbolj vplivajo na vašo motiviranost za rast podjetja?	Izobraževanje 3 (1-5)
(+) a273b4	101. Kateri dejavniki najbolj vplivajo na vašo motiviranost za rast podjetja?	Izobraževanje 4 (1-5)
(+) a277b4	101. Kateri dejavniki najbolj vplivajo na vašo motiviranost za rast podjetja?	Taki ste po naravi. Želite voditi ugledno podjetje 4 (1-5)
(-) a278b4	101. Kateri dejavniki najbolj vplivajo na vašo motiviranost za rast podjetja?	Rast podjetja je del vaše vizije o podjetju v prihodnosti 4 (1-5)

Se nadaljuje

Nadaljevanje		
Atribut	Vprašanje	Odgovor
(+) a278b5	101. Kateri dejavniki najbolj vplivajo na vašo motiviranost za rast podjetja?	Rast podjetja je del vaše vizije o podjetju v prihodnosti 5 (1-5)
(+) a1281b0	104. Kolikšen delež prodaje pripada vašemu najbolj inovativnemu izdelku?	100%
(+) a1287b4	108. Kaj je najpomembnejše za uspešnega inovatorja?	Kreativnost 4 (1-5)
(-) a1287b5	108. Kaj je najpomembnejše za uspešnega inovatorja?	Kreativnost 5 (1-5)
(+) a1289b4	108. Kaj je najpomembnejše za uspešnega inovatorja?	Dobri svetovalci 4 (1-5)

Vir: Lastna raziskava

Tako izmerjen statistični vpliv odgovorov na posamezni dejavnik rasti pa je potrebno jemati z določeno mero kritičnosti, pogledjmo zakaj. Pri vprašanju: "Kje ste bili nazadnje zaposleni preden ste začeli s tem poslom?", imamo dva vplivna odgovora:

- V državnem podjetju (-)a31-2
- V drugem lastnem podjetju (+)a31-4

Povsem možno je, da imata odgovora različen predznak vplivov, en negativnega, drugi pozitivnega, lahko bi imela tudi oba enakega. Drugače je, če pogledamo odgovore na vprašanje: "Kaj je najpomembnejše za uspešnega inovatorja?", kjer sta vplivna odgovora:

- Kreativnost 4 (na lestvici 1-5) (+) a1287b4
- Kreativnost 5 (na lestvici 1-5) (-) a1287b5

Odgovor, kjer je kreativnost ocenjena s 4 ima pozitiven vpliv, odgovor, kjer je kreativnost ocenjena kot najpomembnejša (ocena 5), pa negativen vpliv na indeks DaBEG. Ta razlika se ne sklada s teoretičnim razmišljanjem, saj je kreativnost v obeh primerih ocenjena kot pomembna, le različni stopnji pomembnosti sta uporabljeni, vpliv na indeks rasti pa je nasproten.

### 2.4.3 Razlike med odgovori Pšeničny – Bajt

Opravili smo 114 primerjav odgovorov med obema raziskavama, število statistično enakih odgovorov (neodvisni spremenljivki) je bilo 95 (83,3%), statistično različnih odgovorov (odvisni spremenljivki) pa 19 (16,67%).

Posamezni odgovori lahko pojasnjujejo več dejavnikov. Vprašanje št. 61 se glasi: "Za kaj porabite presežke denarnih sredstev?" Odgovor pojasnjuje tako učinkovitost finančnih trgov, ki spada med faktorje zunanjega okolja, pojasnjuje pa tudi razvitost sistema načrtovanja in finančnega upravljanja, ki spada med finančne faktorje. Zato najdemo 114 odgovorov med 171 različnimi kombinacijami odgovorov in vplivnih dejavnikov.

**Tabela 18: Primerjava odgovorov Pšeničny – Bajt po dejavnikih rasti**

	Zunanjeokolje podjetja	Podjetnik	Inovativnost	Poslovna strategija	Sistem poslovanja	Zaposleni	Financiranje	Skupaj
Odgovorov	66	17	19	28	10	23	8	171
Enakih	60 90,91%	16 94,12%	16 84,21%	24 85,71%	9 90,00%	22 95,65%	6 75,00%	153 89,47%
Različnih	6 9,09%	1 5,88%	3 15,79%	4 14,29%	1 10,00%	1 4,35%	2 25,00%	18 10,53%

Vir: Lastna raziskava in raziskava Pšeničny

V tabeli 18 je prikazano število vseh odgovorov po posameznih vplivnih dejavnikih, število in delež enakih ter različnih odgovorov.

Kot vidmo, je statistično različnih odgovorov dobrih 10%, največje razlike opazimo pri dejavnikih, ki se tičejo financiranja (25% različnih odgovorov), sledijo inovativnost (15,79%), poslovna strategija (14,29%) in sistem poslovanja (10%) ter zunanje okolje (9,09%), nato podjetnik (5,88%) in zaposleni (4,35% razlik).

### Zunanje okolje

Pri dejavniku rasti Zunanje okolje je bilo primerjanih 66 odgovorov, enakih je bilo 60 (90,91%), različnih pa 6 (9,09%). Tu navajamo le tista vprašanja oz. odgovore, ki se v obeh raziskavah razlikujejo, popoln pregled vseh odgovorov je v prilogi 5.

**Tabela 19: Različni odgovori pri dejavniku Zunanje okolje**

Atribut	Vprašanje	$\chi^2$ mejna vrednost	$\chi^2$ vrednost	p-vrednost
a32	Kakšno delovno mesto je zasedal v prejšnji službi	9,487729	24,12383	7,54E-05
a42	Kaj je po vašem glavni razlog za uspeh tega podjetja	15,50731	18,42957	0,018227
a74	Na kakšne probleme ste naleteli, ko ste poskušali dobiti kratkoročni kredit za obratna sredstva	14,06714	14,16759	0,04828
a75	Za kaj porabite presežke denarnih sredstev	12,59159	14,05449	0,029033
a100	Katera je prevladujoča strategija rasti v prihodnjih 3 letih	16,91898	47,98653	2,57E-07
a133	Kateri elementi državne ekonomske politike povečujejo izvoz, kateri ga zavirajo: Obdavčitev podjetij	9,487729	16,07349	0,002922

Vir: Lastna raziskava in raziskava Pšeničny



V nadaljevanju prikazujemo dejanske frekvence nekaterih odgovorov, ki se razlikujejo. Pri vprašanju "Kakšno delovno mesto je zasedal v prejšnji službi?" je bil pri obeh raziskavah na prvem mestu odgovor "vodstveno", vendar z različnim deležem (tabela 20).

**Tabela 20: Kakšno delovno mesto je zasedal v prejšnji službi**

a32	Kakšno delovno mesto je zasedal v prejšnji službi?	Pšeničny	Bajt	Pšeničny %	Bajt %
	To je moja prva zaposlitev	16	1	12,80%	5,00%
	Vodstveno	61	13	48,80%	65,00%
	V pisarni (beli ovratnik)	28	1	22,40%	5,00%
	V proizvodnji (modri ovratnik)	19	1	15,20%	5,00%
	Ostalo (navedite)	1	4	0,80%	20,00%
	Chi2=24,1238; SP =4; p=0,05	125	20	100,00%	100,00%

Vir: Lastna raziskava in raziskava Pšeničny

Pri vprašanju: "Kaj je po vašem glavni razlog za uspeh tega podjetja?", je imel Pšeničny na prvih dveh mestih "dobri odnosi s kupci/strankami" (21%) in "organizacijske sposobnosti lastnika/vodilnega tima" (21%), v naši raziskavi pa smo imeli na prvih dveh mestih "kvaliteta naših izdelkov/storitev" (23%) in "dobri odnosi s kupci/strankami" skupaj z "organizacijske sposobnosti lastnika/vodilnega tima" (oba 19%). Delež tistih, ki menijo, da so organizacijske sposobnosti zaslužne za uspeh, je ostal skoraj nespremenjen, najpogostejši odgovor pa je sedaj kvaliteta proizvodov in storitev (tabela 21).

**Tabela 21: Glavni razlog za uspeh podjetja**

a42	Kaj je po vašem glavni razlog za uspeh tega podjetja?	Pšeničny	Bajt	Pšeničny %	Bajt %
0	Izobrazba lastnika/vodilnega tima	7	1	1,91%	1,75%
1	Izkušnje lastnika/vodilnega tima	66	8	18,03%	14,04%
2	Organizacijske sposobnosti lastnika/vodilnega tima	76	11	20,77%	19,30%
3	Inovacije	15	9	4,10%	15,79%
4	Zveze	9	0	2,46%	0,00%
5	Dobri odnosi s kupci/strankami	77	11	21,04%	19,30%
6	Marketiranje naših proizvodov/storitev	25	3	6,83%	5,26%
7	Ustrezno financiranje	32	1	8,74%	1,75%
8	Kvaliteta naših izdelkov/storitev	59	13	16,12%	22,81%
	Chi2=18,4295; SP=8, p=0,05	366	57	100,00%	100,00%

Vir: Lastna raziskava in raziskava Pšeničny

Na vprašanje "Na kakšne probleme ste naleteli, ko ste poskušali dobiti kratkoročni kredit za obratna sredstva?" jih je pri Pšeničnem največ odgovorilo "visoka obrestna mera" (32%) in "drago zavarovanje, visoka garancija" (25%), pri naši anketi pa "nobenih problemov nisem imel" (37,5%) in "visoka obrestna mera" (25%). Očitno se banke potrudijo tudi za dinamična podjetja, visoka obrestna mera pa še vedno ostaja eden večjih problemov (tabela 22).

**Tabela 22: Problemi pri pridobivanju kratkoročnih kreditov**

a74	Na kakšne probleme ste naleteli, ko ste poskušali dobiti kratkoročni kredit za obratna sredstva	Pšeničny	Bajt	Pšeničny %	Bajt %
0	Nobenh problemov nisem imel	32	12	13,33%	37,50%
1	Visoka obrestna mera	76	8	31,67%	25,00%
2	Kratka amortizacijska doba	7	1	2,92%	3,13%
3	Drago zavarovanje, visoka garancija	59	7	24,58%	21,88%
4	Zelo zamudna operacija	19	1	7,92%	3,13%
5	Nezadostna višina kredita	14	2	5,83%	6,25%
6	Bankirji imajo raje večje kredite	4	0	1,67%	0,00%
7	Kompliciran postopek za vlogo	29	1	12,08%	3,13%
	Chi2=14,1676; SP=7, p=0,05	240	32	100,00%	100,00%

Vir: Lastna raziskava in raziskava Pšeničny

Na vprašanje "Za kaj porabite presežke denarnih sredstev?" je bilo pri Pšeničnem največ odgovorov "investirate v razvoj novih produktov - povečate stroške" (30%) in "kupujete zaloge materiala ali trgovskega blaga" (24%), pri naši anketi pa "investirate v razvoj novih produktov - povečate stroške" (46%) in "jih nimamo" skupaj s "pustite na računu" in "drugo" (vsi po 12,5%). Razveseljivo je, da se je delež tistih, ki odvečna sredstva namenjajo za razvoj novih produktov, povečal za polovico (tabela 23).

**Tabela 23: Za kaj porabite presežke denarnih sredstev**

a75	Za kaj porabite presežke denarnih sredstev?	Pšeničny	Bajt	Pšeničny %	Bajt %
0	Jih nimamo	27	3	18,49%	12,50%
1	Plasirate v vrednostne papirje (borza)	13	1	8,90%	4,17%
2	Kupujete zaloge materiala ali trgovskega blaga	35	2	23,97%	8,33%
3	Izplačate lastnikom	11	1	7,53%	4,17%
4	Pustite na računu	14	3	9,59%	12,50%
5	Investirate v razvoj novih produktov - povečate stroške	44	11	30,14%	45,83%
11	Drugo	2	3	1,37%	12,50%
	Chi2=14,0545; SP=6, p=0,05	146	24	100,00%	100,00%

Vir: Lastna raziskava in raziskava Pšeničny

Na vprašanje "Katera je prevladujoča strategija rasti v prihodnjih 3 letih?" je Pšeničny dobil najpogostejše odgovore "rast prodaje obstoječih proizvodov na istem trgu" (25%) in "novi produkti na istem trgu" (17%), mi pa "novi produkti na istem trgu" (33%) in "globalizacija z novimi produkti na novih trgih" (31%). Podjetniki torej nameravajo okrepiti prisotnost na istem trgu z novimi izdelki, poleg tega pa še prodreti na nove trge z novimi izdelki, kar pa je lahko zelo tvegano (tabela 24).

**Tabela 24: Prevladujoča strategija rasti**

a100	Katera je prevladujoča strategija rasti v prihodnjih 3 letih?	Pšeničny	Bajt	Pšeničny %	Bajt %
0	Ne načrtujem rasti	2	0	0,64%	0,00%
1	Rast prodaje obstoječih proizvodov na istem trgu	77	5	24,52%	12,82%
2	Ponudba več produktov na istem trgu (diverzifikacija)	40	0	12,74%	0,00%
3	Novi produkti na istem trgu	52	13	16,56%	33,33%
4	Razvoj trgov z istimi produkti	33	8	10,51%	20,51%
5	Diverzifikacija produktov na več trgih	19	0	6,05%	0,00%
6	Inoviranje produktov na več trgih	11	0	3,50%	0,00%
7	Prenos produktov na nove trge	44	0	14,01%	0,00%
8	Oblikovanje novih trgov z različnimi produkti	16	1	5,10%	2,56%
9	Globalizacija z novimi produkti na novih trgih	20	12	6,37%	30,77%
	Chi2=47,9865; SP=9; p=0,05	314	39	100,00%	100,00%

Vir: Lastna raziskava in raziskava Pšeničny

Na vprašanje "Kateri elementi državne politike povečujejo izvoz, kateri zavirajo?" je Pšeničny dobil najpogostejši odgovor "Obdavčitev podjetij – brez vpliva" (38%), mi pa "Obdavčitev podjetij – malo zavira" (53%). Razlika je le v stopnji vpliva (tabela 25).

**Tabela 25: Elementi, ki zavirajo ali pospešujejo izvoz**

a133	Kateri elementi državne politike povečujejo izvoz, kateri zavirajo? Obdavčitev podjetij:	Pšeničny	Bajt	Pšeničny %	Bajt %
1	Zavira	23	8	19,66%	42,11%
2	Malo zavira	30	10	25,64%	52,63%
3	Brez vpliva	45	1	38,46%	5,26%
4	Malo pospešuje	18	0	15,38%	0,00%
5	Pospešuje	1	0	0,85%	0,00%
	Chi2=9,4877; SP=4; p=0,05	117	19	100,00%	100,00%

Vir: Lastna raziskava in raziskava Pšeničny

**Podjetnik**

Pri dejavniku rasti Podjetnik je bilo primerjanih 17 odgovorov, enakih je bilo 16 (94,12%), različen pa le eden (5,88%).

**Tabela 26: Različni odgovori pri dejavniku Podjetnik**

Atribut	Vprašanje	$\chi^2$ mejna vrednost	$\chi^2$ vrednost	p-vrednost
a100	Katera je prevladujoča strategija rasti v prihodnjih 3 letih?	16,91898	47,98653	2,57E-07

Vir: Lastna raziskava in raziskava Pšeničny

Pri podjetniku je bil le en odgovor različen (a100), ki pa se pojavi tudi v prejšnjem poglavju o Okolju, zato so rezultati enaki. Ta odgovor se pojavi tudi pri naslednjem dejavniku, Inovativnost.

### Inovativnost

Pri dejavniku Inovativnost je bilo primerjanih 19 odgovorov, enakih je bilo 16 (84,21%), različni pa 3 (15,79%).

**Tabela 27: Različni odgovori pri dejavniku Inovativnost**

Atribut	Vprašanje	$\chi^2$ mejna vrednost	$\chi^2$ vrednost	p-vrednost
a42	Kaj je po vašem glavni razlog za uspeh tega podjetja	15,50731	18,42957	0,018227
a91	Katera je vaša glavna prednost pred konkurenti	14,06714	14,40773	0,044387
a100	Katera je prevladujoča strategija rasti v prihodnjih 3 letih?	16,91898	47,98653	2,57E-07

Vir: Lastna raziskava in raziskava Pšeničny

Dva (a42 in a100) od treh odgovorov smo že pojasnili pri prejšnjih dejavnikih, zato tukaj pojasnjujemo le tretjega (a91), ki se glasi "Katera je vaša glavna prednost pred konkurenti?". Pšeničny je dobil najpogostejša odgovora "usposobljeni delavci" (24%) in "odlična organizacija" (22%), kar je enako zaporedje kot pri nas "usposobljeni delavci" (32%) in "odlična organizacija" (23%), vendar pa so razlike naslednjih odgovorov velike, zato je statistični test pokazal, da se odgovori med obema raziskavama razlikujejo (tabela 28).

**Tabela 28: Glavna prednost pred konkurenti**

a91	Katera je vaša glavna prednost pred konkurenti	Pšeničny	Bajt	Pšeničny %	Bajt %
0	Nizki stroški osnovnega materiala (surovin?)	21	1	5,92%	1,79%
1	Nizki stroški delovne sile	25	2	7,04%	3,57%
2	Odlična organizacija	79	13	22,25%	23,21%
3	Odlična marketinška strategija	32	3	9,01%	5,36%
4	Odlične zveze/mreža	43	1	12,11%	1,79%
5	Zdrave finance	38	7	10,70%	12,50%
6	Usposobljeni delavci	84	18	23,66%	32,14%
7	Moderna tehnologija	33	11	9,30%	19,64%
	Chi2=14,4077; SP=7; p=0,05	355	56	100,00%	100,00%

Vir: Lastna raziskava in raziskava Pšeničny

### Poslovna strategija

Pri dejavniku Poslovna strategija je bilo primerjanih 28 odgovorov, enakih je bilo 24 (85,71%), različni pa 4 (14,29%).

**Tabela 29: Različni odgovori pri dejavniku Poslovna strategija**

Atribut	Vprašanje	$\chi^2$ mejna vrednost	$\chi^2$ vrednost	p-vrednost
a42	Kaj je po vašem glavni razlog za uspeh tega podjetja	15,50731	18,42957	0,018227
a84	Kje ste prodajali svoje izdelke leta 2001 (Na začetku ocenjevalnega obdobja)	7,814728	11,17709	0,010806
a91	Katera je vaša glavna prednost pred konkurenti	14,06714	14,40773	0,044387
a100	Katera je prevladujoča strategija rasti v prihodnjih 3 letih?	16,91898	47,98653	2,57E-07

Vir: Lastna raziskava in raziskava Pšeničny

Od štirih različnih odgovorov smo tri (a42, a91 in a100) že pojasnili pri prejšnjih dejavnikih, tukaj pojasnimo še četrtega (a84). Vprašanje je "Kje ste prodajali svoje izdelke leta 2001 (Na začetku ocenjevalnega obdobja)?" Tu naj pojasnimo, da je imel Pšeničny navedeno drugačno letnico začetka ocenjevanja, najpogostejši odgovori pa so bili pri Pšeničnem "na domačem tržišču" (73%), "v zahodni Evropi" (19%) in "v deželah centralne in vzhodne Evrope" (6%), pri nas pa "na domačem tržišču" (49%) in "v zahodni Evropi" (31%) ter "v deželah centralne in vzhodne Evrope" (20%). Pri vprašanju smo imeli enako zaporedje odgovorov, le deleži so se močno razlikovali (tabela 30).

**Tabela 30: Kje ste prodajali svoje izdelke**

a84	Klje ste prodajali svoje izdelke leta 2001 (Na začetku ocenjevalnega obdobja)?	Pšeničny	Bajt	Pšeničny %	Bajt %
0	Na domačem tržišču	116	17	73,42%	48,57%
1	V deželah centralne in vzhodne Evrope	10	7	6,33%	20,00%
2	V zahodni Evropi	30	11	18,99%	31,43%
3	V drugih deželah	2	0	1,27%	0,00%
	Chi2=11,1771; SP=3; p=0,05	158	35	100,00%	100,00%

Vir: Lastna raziskava in raziskava Pšeničny

**Sistem poslovanja**

Pri dejavniku Sistem poslovanja je bilo primerjanih 10 odgovorov, enakih je bilo 9 (90%), različen pa eden (10%).

**Tabela 31: Različni odgovori pri dejavniku Sistem poslovanja**

Atribut	Vprašanje	$\chi^2$ mejna vrednost	$\chi^2$ vrednost	p-vrednost
a42	Kaj je po vašem glavni razlog za uspeh tega podjetja	15,50731	18,42957	0,018227

Vir: Lastna raziskava in raziskava Pšeničny

Tudi ta odgovor (a42) smo že pojasnili pri prejšnjih dejavnikih.

### Zaposleni

Pri dejavniku Zaposleni je bilo primerjanih 23 odgovorov, enakih je bilo 22 (95,65%), različen pa eden (4,35%).

**Tabela 32: Različni odgovori pri dejavniku Zaposleni**

Atribut	Vprašanje	$\chi^2$ mejna vrednost	$\chi^2$ vrednost	p-vrednost
a97	Koliko novih delovnih mest bo ustvarilo investiranje	12,59159	149,9403	7,97E-30

Vir: Lastna raziskava in raziskava Pšeničny

Vprašanje je "Koliko novih delovnih mest bo ustvarilo investiranje?", Pšeničny je dobil najpogostejša odgovora "1-9" (40%) in "10-49" (32%), mi pa prav tako "1-9" in "10-49" (oba 33%), je bilo pa pri nas več optimističnih odgovorov "50-99" in "100-199" (Pšeničny 2%, Bajt 10%) (tabela 33).

**Tabela 33: Nova delovna mesta**

a97	Koliko novih delovnih mest bo ustvarilo investiranje	Pšeničny	Bajt	Pšeničny %	Bajt %
0	Nič investiranja	6	0	4,48%	0,00%
1	Nič	15	3	11,19%	14,29%
2	1-9	54	7	40,30%	33,33%
3	10-49	43	7	32,09%	33,33%
4	50-99	10	2	7,46%	9,52%
5	100-199	3	2	2,24%	9,52%
6	Več kot 200	3	0	2,24%	0,00%
	Chi2=149,9403; SP=6; p=0,05	134	21	100,00%	100,00%

Vir: Lastna raziskava in raziskava Pšeničny

### Financiranje

Pri dejavniku Financiranje je bilo primerjanih 8 odgovorov, enakih je bilo 6 (75,00%), različna pa 2 (25,00%).

**Tabela 34: Različni odgovori pri dejavniku Poslovna strategija**

Atribut	Vprašanje	$\chi^2$ mejna vrednost	$\chi^2$ vrednost	p-vrednost
a74	Na kakšne probleme ste naleteli, ko ste poskušali dobiti kratkoročni kredit za obratna sredstva	14,06714	14,16759	0,04828
a75	Za kaj porabite presežke denarnih sredstev	12,59159	14,05449	0,029033

Vir: Lastna raziskava in raziskava Pšeničny

Oba različna odgovora (a74 in a75) smo že pojasnili pri prejšnjih dejavnikih.

Popolni podatki o razlikah med odgovori so zbrani v prilogi 5. Pri nekaterih dejavnikih se pojavljajo razlike le pri enem odgovoru. Tak primer je pri dejavnikih Podjetnik, Sistem poslovanja in Zaposleni, pri Financiranju so razlike pri dveh, pri Inovativnosti pa pri treh. Odstotkovno gledano je bilo vseh različnih (različnih med obema raziskavama) vplivnih odgovorov 11,11%, upoštevati pa je potrebno tudi dejstvo, da imajo nekateri odgovori vpliv na več dejavnikov rasti, tako da je bilo dejansko samo 9 odgovorov takih, ki imajo vpliv na katerega od dejavnikov rasti in ki so se med obema raziskavama spremenili, teh 9 odgovorov pa predstavlja 10,3% od vseh odgovorov, ki se ne ponavljajo (87). Največja razlika je pri dejavniku financiranje, kjer je bilo razlik 25%, vendar ima ta dejavnik razmeroma malo vprašanj, zato imajo ta vprašanja toliko večjo težo.

Zaradi majhnih sprememb bi pogojno lahko sprejeli tudi hipotezo, da se dejavniki niso spremenili. Potrebni pogoj bi bil dokaz o majhnem vplivu teh odgovorov na dejavnike rasti, za kar bi potrebovali stopnjo vpliva posameznih odgovorov, vendar pa to presega okvir te naloge.

V bazi podatkov Pšeničny manjka nekaj odgovorov, za katere nismo mogli ugotoviti sprememb v odgovorih. V naši razsikavi imajo vsi odgovori in vsi dejavniki enako težo. Če bi želeli popoln pregled vpliva vsakega odgovora in vsakega dejavnika na rast, bi morali vse odgovore in vse dejavnike opremiti z utežjo – določiti bi morali njihov dejanski vpliv na rast podjetja.

#### **2.4.4 Rudarjenje podatkov (*Data Mining*)**

Pšeničny je pomemben del svoje raziskave posvetil poglavju o strojnem učenju oz. rudarjenju podatkov, kjer je iskal povezave med odgovori podjetnikov in posameznimi dejavniki rasti z uporabo strojnega učenja in na podlagi tako pridobljenih pravil, ki jim pravimo odločitvena drevesa. Z modelom, ki ga je zgradil s svojim naborom podjetij, smo preverili zanesljivost napovedovanja oz. iskanja uspešnih podjetij tako, da smo kot učne primere uporabili nabor podjetij iz raziskave Pšeničny, kot testne primere pa nabor podjetij iz naše raziskave. Pšeničny je imel v svoji bazi 134 podjetij, mi jih imamo 21, v obeh primerih pa je bil 401 atribut.

Uporabili smo klasifikator J48, ki je prilgojena verzija klasifikatorja C4.5. J48 je namenjen izgradnji odločitvenih dreves, ki jih zna tudi grafično prikazati. Z različnimi nastavitvami parametrov klasifikatorja smo dobili različne zanesljivosti razvrščanja testnih primerov. Spreminjali smo faktor zaupanja (*confidence factor*) in najmanjše število objektov (*min num obj*), kot ciljni razred pa smo postavili vseh sedem meril rasti, ki smo jih uporabili v predhodni analizi podjetij (Tabela 4, stran 38). Kot ciljni razred se smatra atribut, ki je cilj analize, v katerega je usmerjeno napovedovanje. V našem primeru smo imeli sedem skupin ciljnih razredov, to so bili razredi oz. diskretizirane stopnje rasti, v katere smo razvrstili podjetja: (1) indeks rasti zaposlenih DaBEG, (2) stopnja rasti celotnih prihodkov RCP, (3) stopnja rasti dobička v celotnih prihodkih RDCP, (4) stopnja rasti dobičkovnosti kapitala RDK, (5) stopnja rasti dobičkovnosti sredstev RDS, (6) stopnja rasti celotnih prihodkov na zaposlenega RCPZ in (7) stopnja rasti dobička na zaposlenega RDZ.

S spreminjanjem parametrov klasifikatorja smo spreminjali obliko odločitvenega drevesa. Uporabili smo faktor zaupanja od 0,01 do 0,25, najmanjše število objektov pa smo spreminjali od 2 do 5. S faktorjem zaupanja (*Confidence Threshold for Pruning*) določimo, kako bo drevo rezano (*pruned*), kako bodo poddrevesa (*subtrees*) nadomeščena s posameznimi listi. Nižja vrednost pomeni bolj drastično rezanje. Z najmanjšim številom objektov pa je določeno, koliko primerkov (*instances*) mora najmanj vsebovati vsak vozle (*node*). S temi nastavitvami vplivamo na obliko in velikost odločitvenega drevesa. Listi so na sliki 13 (stran 72) prikazani kot kvadrati na koncu veje s številom primerkov in statističnimi podatki: 2(3.0/1.0) tako pomeni 2 razred, v katerega vodi pot (2. razred DaBEG), 3.0/1.0 pa označuje, da so 3 primerki dosegli ta list, od katerih je 1 razvrščen napačno (Witten, 2005, stran 376). Vsak list označuje eno pot oz. način do razvrstitve primerkov v razrede; če je listov 15, je toliko možnih načinov. Pri napovedovanju, kateri odgovori vplivajo na indeks DaBEG, smo dobili najboljšo točnost 71,43%. V tem primeru je bilo pravilno razvrščenih 15 podjetij, 6 pa napačno (skupaj 21 podjetij). V tabeli 35 so prikazane vse kombinacije nastavitve parametrov in pripadajoče število in delež pravilno razvrščenih podjetij. Ko rečemo pravilno razvrščenih, mislimo na to, da je bilo podjetje iz baze Bajt razvrščeno v razred DaBEG glede na pravila, naučena na bazi podatkov Pšeničny. Program se je torej naučil, v kateri razred DaBEG naj razvrsti podjetje iz baze Bajt, pravila razvrščanja pa se je naučil na primerih iz baze Pšeničny.

**Tabela 35: Razvrstitev podjetij glede na indeks DaBEG z različnimi nastavitvami klasifikatorja**

Confidence Factor	MinNumObj	Listov	Velikost	Točno klasificiranih	Napačno klasificiranih	% točnih	% napačnih
0,01	M2	19	35	12	9	57,1429	42,8571
0,01	M3	1	1	14	7	66,6667	33,3333
0,01	M4	1	1	14	7	66,6667	33,3333
0,01	M5	1	1	14	7	66,6667	33,3333
0,05	M2	27	47	12	9	57,1429	42,857
<b>0,05</b>	<b>M3</b>	<b>15</b>	<b>27</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>71,4286</b>	<b>28,5714</b>
0,05	M4	12	21	13	8	61,9048	38,0952
0,05	M5	12	21	13	8	61,9048	38,0952
0,15	M2	27	47	12	9	57,1429	42,8571
<b>0,15</b>	<b>M3</b>	<b>18</b>	<b>33</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>71,4286</b>	<b>28,5714</b>
0,15	M4	12	21	13	8	61,9048	38,0952
0,15	M5	12	21	13	8	61,9048	38,0952
0,25	M2	28	49	12	9	57,1429	42,8571
<b>0,25</b>	<b>M3</b>	<b>19</b>	<b>35</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>71,4286</b>	<b>28,5714</b>
0,25	M4	17	31	8	13	38,0952	61,9048
0,25	M5	19	21	13	8	61,9048	38,0952

Vir: Lastna raziskava

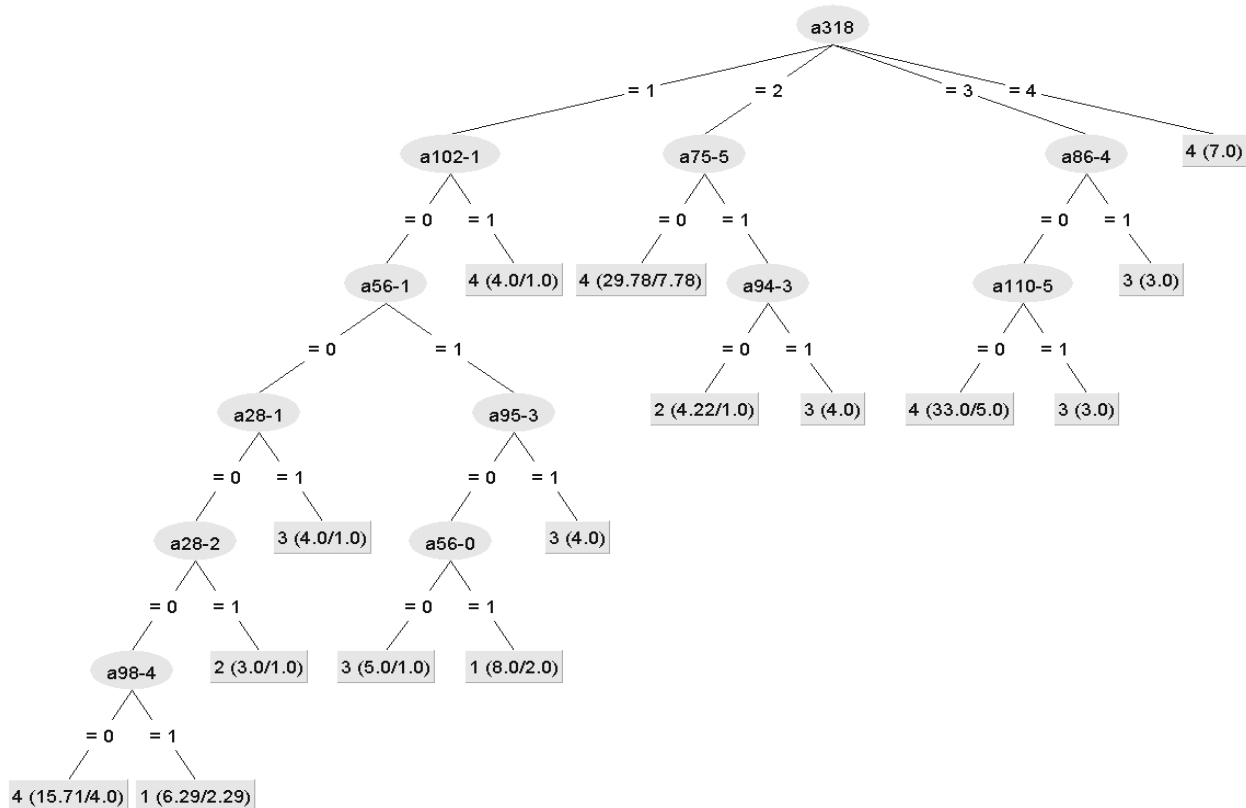
71,43% zanesljivost napovedi smo v tem primeru dosegli s faktorjem zaupanja 0,05 in najmanjšim številom objektov 3, enako za faktor zaupanja 0,15 in 0,25 ter najmanjšim številom



objektov 3. Vidimo, da se odločitvena drevesa razlikujejo po obliki in velikosti, kljub enaki stopnji pravilnih napovedi.

Grafični prikaz odločitvenega drevesa za primer faktorja zaupanja 0,05 in z najmanj 3 objekti (točnost razvrstitve 71,43%) je prikazana na sliki 13.

Slika 13: Odločitveno drevo za klasifikacijo DaBEG



Grafični prikaz je pregleden, vidna je drevesna struktura in posamezna vozlišča. Tekstovni prikaz tega drevesa je:

```

a318 = 1
| a102-1 = 0
| | a56-1 = 0
| | | a28-1 = 0
| | | | a28-2 = 0
| | | | | a98-4 = 0: 4 (15.71/4.0)
| | | | | a98-4 = 1: 1 (6.29/2.29)
| | | | a28-2 = 1: 2 (3.0/1.0)
| | | a28-1 = 1: 3 (4.0/1.0)
| | a56-1 = 1
| | | a95-3 = 0
| | | | a56-0 = 0: 3 (5.0/1.0)
| | | | a56-0 = 1: 1 (8.0/2.0)
| | | a95-3 = 1: 3 (4.0)
| a102-1 = 1: 4 (4.0/1.0)
a318 = 2

```

| a75-5 = 0: 4 (29.78/7.78)  
 | a75-5 = 1  
 | | a94-3 = 0: 2 (4.22/1.0)  
 | | a94-3 = 1: 3 (4.0)  
 a318 = 3  
 | a86-4 = 0  
 | | a110-5 = 0: 4 (33.0/5.0)  
 | | a110-5 = 1: 3 (3.0)  
 | a86-4 = 1: 3 (3.0)  
 a318 = 4: 4 (7.0)

Number of Leaves : 15

Size of the tree : 27

Correctly Classified Instances 15 71.4286 %

Incorrectly Classified Instances 6 28.5714 %

V drevesu je 15 listov (toliko možnih poti razvrstitve), velikost drevesa pa je 27 (toliko elementov ima). V drevesu so izpisani argumenti (kode) odgovorov, ki so jih podali podjetniki v anketi. Zgornje odločitveno drevo si moramo razlagati kot zaporedje odgovorov, ki vodijo do nekega končnega razreda, v katerega je bilo podjetje razvrščeno glede na indeks DaBEG.

Razvrstitev podjetja v DaBEG razred 1 (tabela 5 na strani 43):

a98-4=1 AND a28-2=0 AND a28-1=0 AND a56-1=0 AND a102-1=0 AND a318=1  
 OR  
 a56-0=1 AND a95-3=0 AND a56-1=1 AND a56-1=1 AND a102-1=0 AND a318=1

Če namesto kodiranih odgovorov vstavimo besedilo vprašanj in odgovorov, lahko preberemo pravilo, ki mora biti izpolnjeno, da bi bilo podjetje uvrščeno v 1. DaBEG razred:

Če podjetnike motivirajo blažji kreditni pogoji v finančnem okolju za povečanje dejavnosti  
 in  
 če se ni teoretično – redno izobraževal v tujini  
 in  
 če se ni praktično izobraževal v tujini  
 in  
 če med zaposlenimi nimajo ljudi z osnovnošolsko izobrazbo  
 in  
 če po njihovem sledenje (vodenje) v tehnološkem razvoju ni med najpomembnejšimi stvarmi za rast podjetja  
 in  
 če je bilo podjetje glede na rast celotnih prihodkov uvrščeno v 1. razred,  
 potem je podjetje uvrščeno v 1. razred glede na indeks DaBEG.

ALI:

če imajo med zaposlenimi tudi nekvalificirane z osnovnošolsko izobrazbo  
in  
če ne nameravajo uporabiti dodatna sredstva v naslednjih 2 letih za obratni kapital  
in  
če imajo med zaposlenimi tudi ljudi z osnovnošolsko izobrazbo  
in  
če po njihovem sledenje (vodenje) v tehnološkem razvoju ni med najpomembnejšimi stvarmi za  
rast podjetja  
in  
če je bilo podjetje glede na rast celotnih prihodkov uvrščeno v 1. razred,  
potem je podjetje uvrščeno v 1. razred glede na indeks DaBEG.

Za razvrstitev v prvi DaBEG razred sta torej možni dve kombinaciji odgovorov. Podobno  
lahko zapišemo za razvrstitev podjetja v DaBEG razred 2:

A28-2=1 AND a28-1=0 AND a56-1=0 AND a102-1=0 AND a318=1  
OR  
A94-3=0 AND a75-5=1 AND a318=2

Razvrstitev podjetja v DaBEG razred 3:

A56-0=0 AND a95-3=0 AND a56-1=1 AND a102-1=0 AND a318=1  
OR  
A28-1=1 AND a56-1=0 AND a102-1=0 AND a318=1  
OR  
A95-3=1 AND a56-1=1 AND a102-1=0 AND a318-1=1  
OR  
A94-3=1 AND a75-5=1 AND a318=2  
OR  
A110-5=1 AND a86-4=0 AND a318=3  
OR  
A86-4=1 AND a318=3

Razvrstitev podjetja v DaBEG razred 4:

a98-4=0 AND a28-2=0 AND a28-1=0 AND a56-1=0 AND a102-1=0 AND a318=1  
OR  
A110-5=0 AND a86-4=0 AND a318=3  
OR  
A102-1=1 AND a318=1  
OR  
A75-5=0 AND a318=2  
OR  
A318=4

Enaka pravila razvrščanja smo dobili tudi za klasifikacijo podjetij glede na vsa ostala merila rasti. Pri ugotavljanju točnosti razvrstitve smo dobili zelo različne točnosti napovedi, podatke smo zbrali v tabeli 36, popolni podatki so v prilogi 6.

V uporabljenem modelu imamo zelo veliko število atributov (401), s katerimi popisujemo lastnosti podjetij in razmeroma majhno število učnih primerov (134), prav tako imamo majhno število testnih priemerov (21).

**Tabela 36: Najboljše napovedi klasifikatorja J48**

Merilo rasti	Nastavitve klasifikatorja		Drevo		Rezultati			
	Confidence Factor	MinNumObj	Listov	Velikost	Točno klasificiranih	Napačno klasificiranih	% točnih	% napačnih
DaBEG	0,05	M3	15	27	15	6	71,43	28,57
	0,15	M3	18	33	15	6	71,43	28,57
	0,25	M3	19	35	15	6	71,43	28,57
RCP	0,25	M4	22	38	9	12	42,86	57,14
RDCP	0,01	M4	11	15	18	3	85,71	14,29
	0,01	M5	9	11	18	3	85,71	14,29
	0,05	M4	11	15	18	3	85,71	14,29
	0,05	M5	9	11	18	3	85,71	14,29
	0,15	M4	11	15	18	3	85,71	14,29
	0,15	M5	9	11	18	3	85,71	14,29
	0,25	M4	11	15	18	3	85,71	14,29
	0,25	M5	9	11	18	3	85,71	14,29
RDK	0,15	M3	24	38	13	8	61,90	38,10
	0,25	M3	24	38	13	8	61,90	38,10
RDS	0,01	M3	18	29	16	5	76,19	23,81
	0,01	M5	9	11	16	5	76,19	23,81
	0,05	M3	18	29	16	5	76,19	23,81
	0,05	M5	16	25	16	5	76,19	23,81
	0,15	M3	19	31	16	5	76,19	23,81
	0,15	M5	16	25	16	5	76,19	23,81
	0,25	M5	16	25	16	5	76,19	23,81
RCPZ	0,01	M2	14	27	6	15	28,57	71,43
	0,05	M2	35	64	6	15	28,57	71,43
	0,05	M3	24	47	6	15	28,57	71,43
	0,15	M3	29	53	6	15	28,57	71,43
	0,25	M3	29	53	6	15	28,57	71,43
	0,25	M4	26	44	6	15	28,57	71,43
RDZ	0,01	M2	14	21	5	16	23,81	76,19
	0,05	M2	14	21	5	16	23,81	76,19
	0,15	M2	16	25	5	16	23,81	76,19
	0,25	M2	18	29	5	16	23,81	76,19

Vir: Lastna raziskava

Model je pokazal največjo zanesljivost napovedovanja razvrstitve glede na RDCP, kjer je največja dosežena zanesljivost 85,71%, sledijo napovedovanje glede na RDS (76,19% točnih), DaBEG (71,43% točnih) in RDK (61,90% točnih). Napovedovanje uvrstitve glede na ostala merila rasti je manj zanesljivo: RCP (42,86% točnih), RCPZ (28,57% točnih) in najmanj točen RDZ (23,81% točnih).

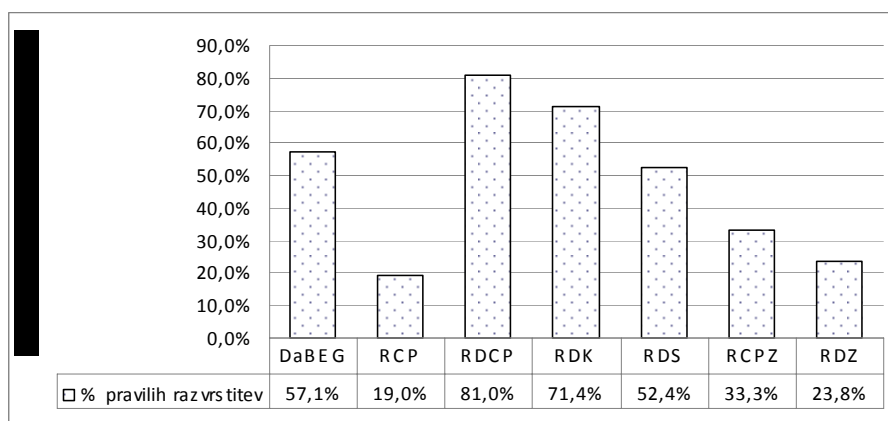
#### 2.4.4.1 Iskanje dinamičnih podjetij

Do sedaj smo z orodjem za strojno učenje testirali model s celotnim naborom podjetij iz raziskave Bajt. Nas pa bolj kot to zanima, ali s tem orodjem lahko preverimo eno samo podjetje, ki se nam zdi zanimivo, ne vemo pa, ali spada med dinamična podjetja. Tudi to lahko naredimo s pomočjo Weke, le da pri testnih podatkih navedemo eno samo podjetje – tisto, ki nas zanima. V vseh primerih smo uporabili kot učne primere podjetja iz raziskave Pšeničny, kot testne pa podjetja iz raziskave Bajt. Vedno smo testirali najprej celotni vzorec (21 podjetij), nato pa še vsako podjetje posebej. Izvedli smo štiri skupine testiranj, vsakič smo spreminjali uporabljene attribute, to je odgovore, ki jih imamo zapisane v arff datoteki.

##### Testiranje napovedi razvrstitve z uporabo 401 atributa

Zanesljivost napovedovanja na enem samem podjetju in na učnih primerih iz raziskave Pšeničny smo preverili na vseh 21 podjetjih, najprej kot skupino, nato vsako posebej. Uporabili smo vse (401) attribute. Uporabljen klasifikator je J48-C0,25-M2, to so privzete nastavitve. Na sliki 14 so prikazani rezultati razvrstitve po posameznih merilih rasti, najboljšo napoved ima RDCP (81%), najslabšo pa RCP (19%).

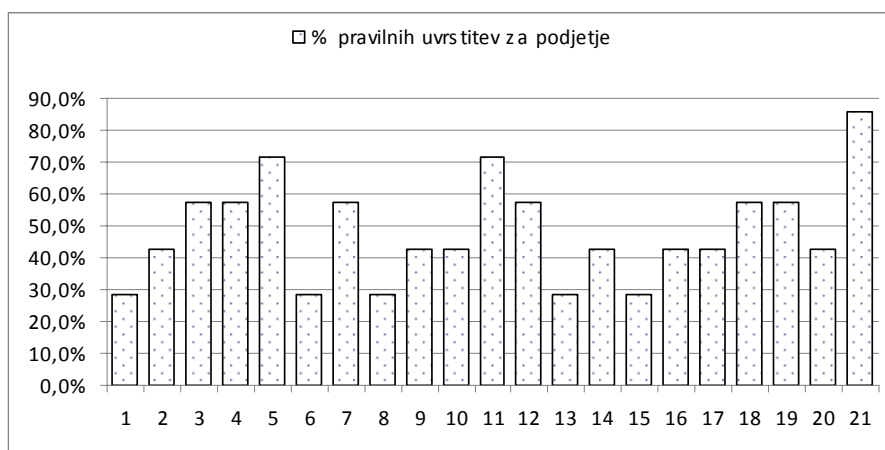
Slika 14: Delež pravilno razvrščenih ( $N_{att}=401$ )



Vir: Lastna raziskava

Na sliki 15 so prikazani deleži pravilnih napovedi po podjetjih, upoštevana so vsa merila rasti. Najboljšo napoved ima 21. podjetje, preko 80% pravilna napoved.

**Slika 15: Delež pravih uvrstitev po vseh merilih rasti za posamezna podjetja ( $N_{att}=401$ )**



Vir: Lastna raziskava

Le malo podjetij (9) ima več kot 50% pravilno uvrstitev, sešteto po vseh sedmih atributih, povprečje je 48,3%, najboljše pa 85,7%. Zanesljivost modela je premajhna za resno napovedovanje uvrstitve podjetij. Če bi nastavitve klasifikatorja nekako vnaprej pravilno predvideli, potem bi se natančnost napovedovanja precej izboljšala.

V tabeli 37 so zbrani podatki za primer, ko smo poznali nastavitve klasifikatorja, ki nam da najbolj pravilne razvrstitve.

**Tabela 37: Najboljše napovedi pri prilagojenih nastavitvah klasifikatorja**

Atribut	DaBEG	RCP	RDCP	RDK	RDS	RCPZ	RDZ
	J48	J48	J48	J48	J48	J48	J48
	-C0,05-	-C0,25-	-C0,01-	-C0,01-	-C0,01-	-C0,01-	-C0,01-
Klasifikator	M3	M4	M4	M4	M3	M3	M3
Pravih	15	9	18	16	16	10	6
% pravih	71,4%	42,9%	85,7%	76,2%	76,2%	47,6%	28,6%

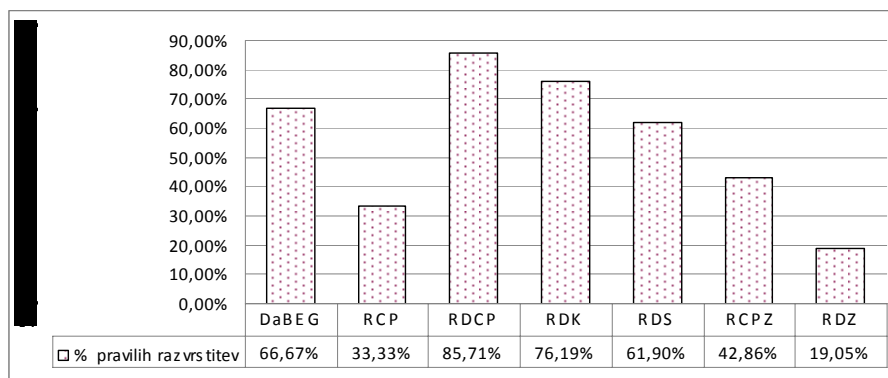
Vir: Lastna raziskava

Delež pravih napovedi se precej poveča, vendar moramo še enkrat poudariti, da je to le hipotetični primer, kjer smo vnaprej vedeli, kakšne nastavitve nam dajo najboljše napovedi.

### Testiranje napovedi razvrstitve z uporabo 89 atributov

Druga možnost pri napovedovanju je uporaba le tistih atributov, za katere lahko nekako ugotovimo, da imajo vpliv na merila rasti. Prva možnost je, da pogledamo v odločitveno drevo, kateri atributi (odgovori) se v njih pojavijo. Primer odločitvenega drevesa z vsemi odgovori je na sliki 13 na strani 72. Pri tem naletimo na težavo, saj v raziskavi Pšeničny verjetno ne nastopajo isti atributi kot v raziskavi Bajt. Ker pa so učni primeri sestavljeni iz podatkov raziskave Pšeničny, bomo uporabili le te attribute, skupaj jih je 89 (82+7 meril rasti). Uporabljen klasifikator je J48-C0,25-M2, to so privzete nastavitve. Na sliki 78 so prikazani rezultati razvrstitve po posameznih merilih rasti, najboljšo napoved ima spet RDCP (85,71%), najslabšo pa RDZ (19,05%), vendar se je točnost povečala.

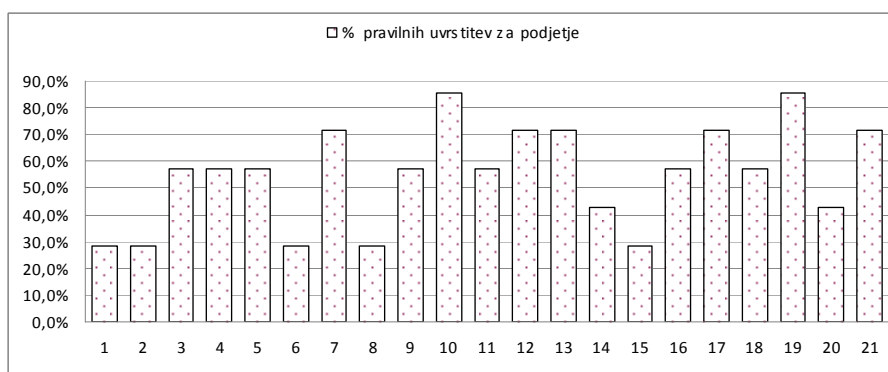
**Slika 16: Delež pravilno razvrščenih ( $N_{att}=89$ )**



Vir: Lastna raziskava

Na sliki 17 so prikazani deleži pravilnih napovedi po podjetjih, upoštevana so vsa merila rasti.

**Slika 17: Delež pravilnih uvrstitev po vseh merilih rasti za posamezna podjetja ( $N_{att}=89$ )**



Vir: Lastna raziskava

Tudi tukaj imata najboljši podjetji 85,7% pravilno napoved razvrstitve (pri uporabi vseh atributov je bilo tako podjetje eno), sešteto po vseh sedmih atributih, ki predstavljajo merila rasti, ostala so vsa slabša. Izboljšali pa smo povprečje točnih napovedi, sedaj je 55,1%, pri upoštevanju vseh 401 atributov smo imeli 48,3% točnost. Lahko rečemo, da se je napovedna moč modela z izbiro ustreznih vplivnih atributov izboljšala.

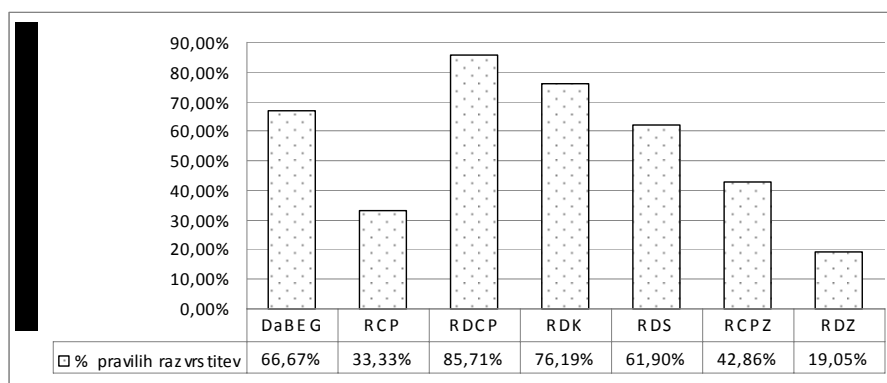
### Testiranje napovedi razvrstitve z uporabo 51 atributov

Tretja možnost pri napovedovanju je uporaba le tistih atributov, ki imajo statistično značilen vpliv na posamezna merila rasti. Tudi tokrat naletimo na težavo, saj imamo rezultate raziskav iz različnih let, medtem pa so se vplivni odgovori spremenili, kar smo opisali v poglavju 2.4.2 na strani 60. Lahko uporabimo samo vplivne attribute (odgovore) iz raziskave Pšeničny, samo iz raziskave Bajt ali pa obe skupini vplivnih odgovorov združimo in upoštevamo tako združene attribute.

Če predpostavimo, da preverjamo eno samo podjetje, ki smo ga analizirali letos, kot učne primere pa vzamemo raziskavo Pšeničny, potem se zdi logično, da upoštevamo vplivne odgovore iz raziskave Pšeničny. Upoštevali smo tiste attribute (odgovore), za katere je Pšeničny s t-testom

ugotovil, da imajo statistično značilen vpliv na katero od meril rasti. Tudi tokrat smo preverili zanesljivost napovedovanja modela s testno skupino 21 podjetij iz raziskave Bajt in vsako podjetje posebej. Vplivnih odgovorov je 44, skupaj smo upoštevali torej 51 atributov (44 + 7 meril rasti). Rezultati za so prikazani na sliki 18. Tudi tokrat smo uporabili privzete nastavitve klasifikatorja J48-C0,25-M2.

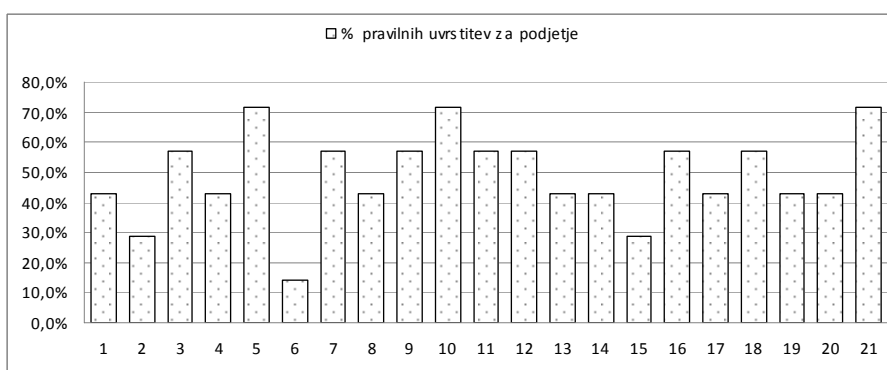
**Slika 18: Delež pravilno razvrščenih ( $N_{att}=51$ )**



Vir: Lastna raziskava

Najboljša je spet razvrstitev v RDCP (85,71%), najslabša pa v RDZ (19,05%). Kako točno so bila razvrščena posamezna podjetja si pogledjmo na sliki 19.

**Slika 19: Delež pravilnih uvrstitev po vseh merilih rasti za posamezna podjetja ( $N_{att}=51$ )**



Vir: Lastna raziskava

Tokrat imajo najboljša podjetja 71,4% točno razvrstitev, povprečje 49,0%, točnost je manjša kot pri 89 atributih.

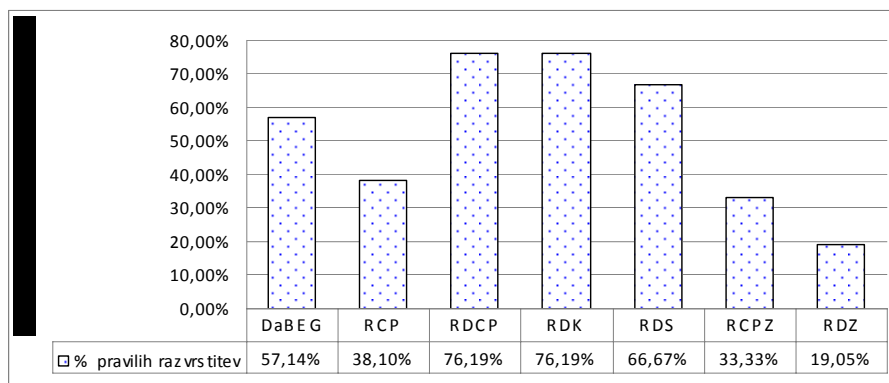
### Testiranje napovedi razvrstitve z uporabo 124 atributov

V naslednjem primeru upoštevamo le tiste attribute, ki so imeli statistično značilen vpliv na katero od meril rasti v skupini podjetij iz raziskave Bajt. Vplivne attribute smo poiskali s pomočjo t-testa, postopek je opisan v poglavju 2.3.3.2 na strani 43 . Tudi ta primer ni uporaben, če iščemo posamezno podjetje, saj ne moremo poznati vplivnih atributov. Primer navajamo zato, da lahko primerjamo točnost razvrstitve s primeri, ko smo imeli znane vplivne attribute.

Tokrat imamo atributov 124 (117+7 meril rasti), postopek je enak kot v prejšnjih primerih.



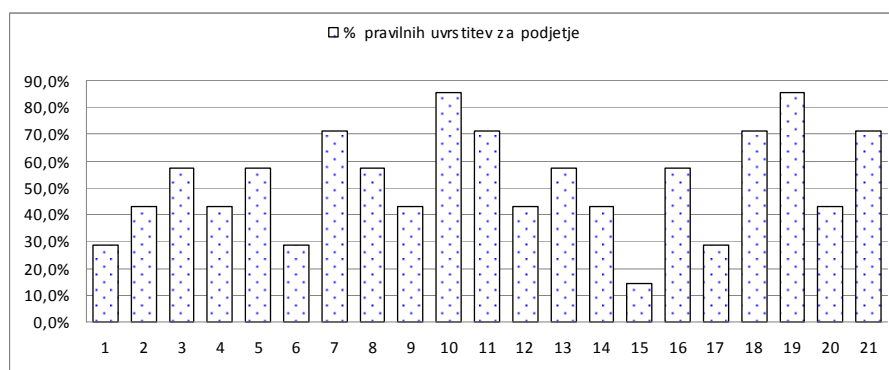
**Slika 20: Delež pravilno razvrščenih ( $N_{att}=124$ )**



Vir: Lastna raziskava

Tokrat je poleg RDCP enako točen tudi RDK (76,19% točnih razvrstitev), najslabši pa je RDZ (19%). Še razvrstitev posameznih podjetij, na sliki 21.

**Slika 21: Delež pravih uvrstitev po vseh merilih rasti za posamezna podjetja ( $N_{att}=124$ )**



Vir: Lastna raziskava

Imamo dve podjetji s 85,7% točnostjo. Povprečna točnost je 52,4%, nekoliko boljše kot pri 51 atributih.

Do sedaj smo z različnimi atributi dobili naslednje točnosti klasifikatorja J48:

- 48,3%            401 atribut (vsi), s privzetimi nastavitvami klasifikatorja,
- 61,2%            401 atribut (vsi), z najboljšimi nastavitvami klasifikatorja,
- 55,1%            89 atributov, ki jih je Pšeničny dobil v odločitvenih drevesih,
- 49,0%            51 atributov, za katere je Pšeničny s t-testom dokazal, da statistično značilno vplivajo na izbrana merila rasti na vzorcu Pšeničny,
- 52,4%            124 atributov, za katere smo s t-testom dokazali, da statistično značilno vplivajo na izbrana merila rasti na vzorcu Bajt.

Po pričakovanjih je najbolj točna razvrstitev (61,2%) z uporabo 401 atributa in s prilagojenimi nastavitvami klasifikatorja, ki nam da najboljše rezultate po posameznih merilih rasti. Preko 50% točnost razvrstitve smo dobili tudi z uporabo vplivnih atributov iz odločitvenega drevesa in z uporabo vplivnih atributov, ki smo jih dobili s t-testom na vzorcu Bajt.

V obeh primerih, ko smo poznali nastavitve klasifikatorja, ki nam da najboljše rezultate, smo izvedli testiranje le zaradi primerjanja rezultatov. V realnem ne moremo vnaprej poznati

nastavitev klasifikatorja, vendar pa to težavo lahko omilimo z uporabo čim večjega števila učnih primerov. V tem primeru lahko že s to bazo podatkov ugotovimo najboljše nastavitve tako, da to bazo razdelimo na učni in testni del, si shranimo nastavitve, nato pa s takimi nastavitvami klasifikatorja izvedemo testiranje novega podjetja.

## SKLEPI IN UGOTOVITVE

V sklepnem delu bomo še enkrat strnjeno podali ključne ugotovitve raziskave, pokazali na posebnosti in zanimivosti ter predlagali ukrepe za izboljšanje stanja.

### **Inovativnost slovenskih dinamičnih podjetij**

Čeprav večina podjetnikov zase meni, da vodijo inovativna podjetja, pa podatki o številu patentov in licenc kaže nekoliko drugačno sliko. Izmed 21 podjetij imata le dve lastni patent in dve lastno licenco, nobeno podjetje pa ni patenta ali licence kupilo. Skoraj četrtina je takih, ki prodajajo doma razvit izdelek že več kot 5 let, kar kaže na razmeroma majhne spremembe, kar ni značilno za inovativnost. Tudi sodelovanja z razvojnimi inštituti in univerzo je malo, več kot polovica jih sploh ne sodeluje pri razvoju; nobeno podjetje ni nastalo zaradi trženja izdelka, ki bi bil sad razvoja na univerzi ali kakem inštitutu. Ena tretjina podjetji sploh nima nikogar določenega, ki bi se ukvarjal z inoviranjem, le nekaj več (38%) pa je takih podjetij, kjer imajo tim ljudi z univerzitetno izobrazbo, ki se ukvarjajo z inoviranjem.

Potrditev teze, da so slovenska dinamična podjetja uspešna predvsem zaradi izkoriščanja razmer na trgu in ne zaradi svoje inovativnosti najdemo tudi v dejstvu, da jih kar dve tretjini navaja kot vzrok uspeha uspešno zapolnitev tržne niše, le ena tretjina pa je sama vzpodbudila povpraševanje po svojem izdelku.

### **Vpliv odgovorov na izbrana merila rasti**

S statističnim t-testom smo ugotavljali vpliv odgovorov na merila rasti tako, da smo podjetja razdelili v dve skupini pri vsakem merilu rasti. V eno skupino so spadala podjetja s pozitivnim odgovorom, v druga pa tista z negativnim odgovorom. Ugotavljali smo, ali se vrednosti posameznega merila rasti med obema skupinama statistično razlikujejo, preverili smo vse odgovore na vsa merila rasti. Če se odgovori med obema skupinama statistično značilno razlikujejo, potem smo prevzeli, da ima odgovor vpliv na posamezno merilo rasti. Ugotovili smo, da ima:

- Na DaBEG pozitiven vpliv 14 odgovorov, negativen vpliv 9 odgovorov, skupaj 23 (19 različnih).
- Na RCP pozitiven vpliv 28 odgovorov, negativen vpliv 9 odgovorov, skupaj 37 (35 različnih).
- Na RDCP pozitiven vpliv 11 odgovorov, negativen vpliv 32 odgovorov, skupaj 43 (41 različnih).
- Na RDK pozitiven vpliv 6 odgovorov, negativen vpliv 25 odgovorov, skupaj 31 (31 različnih).
- Na RDS pozitiven vpliv 20 odgovorov, negativen vpliv 36 odgovorov, skupaj 56 (54 različnih).

- Na RCPZ pozitiven vpliv 13 odgovorov, negativen vpliv 16 odgovorov, skupaj 29 (25 različnih).
- Na RDZ pozitiven vpliv 21 odgovorov, negativen vpliv 6 odgovorov, skupaj 27 (27 različnih).

Najvplivnejši je atribut a271, ki vpliva na šest dejavnikov rasti. To je vprašanje: "Kateri dejavniki najbolj vplivajo na vašo motiviranost za rast podjetja?" z vsemi svojimi odgovori.

Pri razlagi vpliva posameznih odgovorov je potrebno biti previden, saj imajo nekateri odgovori tako pozitiven kot tudi negativen vpliv na isto merilo rasti, kar ni logično. Če je na primer stopnja strinjanja bila 4, je bil vpliv pozitiven (+), pri stopnji strinjanja 5, pa je bil vpliv negativen (-) (primer v poglavju 2.4.2 na strani 60). Možni razlagi sta dve: ali anketiranci niso odgovarjali iskreno, ali pa je vzorec premajhen in imajo že majhne razlike v odgovorih odločujoč vpliv.

### **Primerjava dejavnikov rasti 2001 -2007**

V poglavju, kjer smo primerjali razlike med dejavniki rasti med raziskavo Pšeničny in našo raziskavo (poglavje 2.4.3 na strani 62) smo analizirali 6 dejavnikov, ki se tičejo samega podjetja in podjetnika ter okolje, skupaj torej 7 dejavnikov rasti. Dejavnike rasti smo povzeli po raziskavi Pšeničny, ki veljajo tudi za evropska hitrorastoča podjetja. S statističnim  $\chi^2$  testom smo ugotavljali razlike med odgovori med obema raziskavama in na ta način skušali ugotoviti, ali so se dejavniki rasti v času med obema raziskavama spremenili. Ker imamo v našem vzorcu zelo malo podjetij, so imeli nekateri odgovori zelo majhno frekvenco, zato smo take primere odgovorov testirali še s Fisherjevim testom.

V dejavniku rasti, ki opisuje **okolje podjetja**, smo preverili 66 odgovorov, od katerih je enakih 90,91%, ostali se med raziskavama razlikujejo. V ta dejavnik spadajo značilnosti, kot so: odnos med tveganjem in nagrado, ki je deležen podjetnik, kakšno je družbeno priznanje podjetništva, kakšno je izobraževanje in podpora podjetništvu, družbena klima za izločitve, ali se v izobraževalnem sistemu razvija ustvarjalnost, kakšna je zaščita intelektualne lastnine, ali obstaja podpora in sodelovanje pri raziskavah in razvoju, ali so ovire za mednarodno širitev, kakšna je klima za internacionalizacijo, kakšne so davčne spodbude za udeležbo pri dobičku, za delniške opcije in za načrte solastništva, ali so na voljo ustrezni kadri, kakšna je mobilnost delovne sile, ali je tvegani kapital dostopen, ali so finančni trgi učinkoviti in kakšna je obdavčitev zadržanih dobičkov in reinvestiranja.

V dejavniku rasti, ki opisuje samega **podjetnika**, smo preverili 17 odgovorov, enakih je bilo 94,12%. Sem spadajo značilnosti podjetnika: gradi organizacijo, spodbuja notranje podjetništvo, odlikuje ga energičnost in voditeljstvo ter ima vizijo in strateško upravlja podjetje.

V poglavju, kjer smo preverjali dejavnike, ki vplivajo na **inovativnost**, smo preverili 19 odgovorov, enakih je 84,21%. Tu smo iskali odgovore na to, ali podjetniki iščejo inovacije in uvajajo spremembe ter njihovo pripravljenost na tveganje in propad.

Inovativnosti smo posvetili tudi poseben, dodatni sklop vprašanj, saj je inovativnost eden pomembnejših elementov podjetništva. Zaskrbljujoč je predvsem podatek, da imata le dve (9,5%) podjetji v lasti patent in dve licenco, kljub temu, da se podjetniki imajo za inovativne.

Pri **poslovni strategiji** smo preverili 28 odgovorov, enakih je 85,71%. Tu sta ključni značilnosti stroga usmerjenost na kupca in zmagoviti poslovni model – strategija mednarodne širitve.

V sklopu **sistemi poslovedenja** je bilo vprašanj 10; 90% odgovorov je enakih. Značilnosti tega dejavnika so: organizacija, ki pospešuje rast in inovativnost ter sistem nagrajevanja zaposlenih.

Poglavje o **zaposlenih** je vsebovalo 23 vprašanj, enakih odgovorov je 95,65%. Ključne značilnosti so pogoji za delo, napredovanje in odgovornost, lojalnost in pripadnost podjetju ter možnost sodelovanja v rastočem podjetju skupaj z osebno rastjo.

Zadnje poglavje o **financiranju** ima 8 vprašanj, enakih odgovorov je 75,00%. Tu imamo samo eno značilnost, to je razvitost sistema načrtovanja in finančnega upravljanja.

Skupaj smo preverili 169 odgovorov, ki imajo vpliv na posamezne dejavnike rasti. Nekateri odgovori vplivajo na več dejavnikov, zato je različnih vplivnih odgovorov manj. Največ razlik je v poglavju o financiranju podjetij, 25%, pri vseh ostalih je enakih odgovorov več kot 84%.

Četrtna razlik v odgovorih glede financiranja pomeni, da v podjetju le nekoliko spreminjajo sistem načrtovanja in finančnega upravljanja. Tudi če gledamo dejavnik Okolje podjetja v povezavi s financami vidimo, da se razlikujejo odgovori na dve vprašanji: (1) "Na kakšne probleme ste naleteli, ko ste poskušali dobiti kratkoročni kredit za obratna sredstva?" in (2) "Za kaj porabite presežke denarnih sredstev?" Odgovori na ti vprašanji so tudi povezani z delovanjem finančnega sistema, kar spet kaže na spremembe na tem področju.

Celotno gledano je sprememb v odgovorih malo, vendar pa najdemo razlike v odgovorih med obema raziskavama pri vseh dejavnikih. S to ugotovitvijo **zavračamo temeljno hipotezo** naloge, ki se glasi:

**H<sub>0</sub>: Pri slovenskih dinamičnih podjetjih se dejavniki rasti od leta 2001 do leta 2007 niso spremenili.**

Z zavračanjem temeljne hipoteze **sprejemamo alternativno hipotezo**:

**H<sub>A</sub>: Pri slovenskih dinamičnih podjetjih so se dejavniki rasti od leta 2001 do leta 2007 spremenili.**

Kot smo že omenili pri postavitvi temeljne hipoteze (poglavje 2.2 na strani 35), njena zavrnitev pomeni, da so se dejavniki rasti slovenskih dinamičnih podjetij med leti 2001 in 2007 spremenili. To pomeni, da so se ti dejavniki prilagodili raznim vplivom, tako iz okolja kot tudi v samem podjetju.

Pri interpretaciji rezultatov moramo biti previdni, ker smo imeli v vzorcu razmeroma majhno število podjetij, zato so imela nekatera vprašanja nizke frekvence odgovorov, kar povečuje nezanesljivost statističnih rezultatov. Poleg tega zadržka bi morali za popoln odgovor poznati tudi velikost vpliva posameznih odgovorov na dejavnike rasti, česar pa nismo raziskovali, saj to tudi ni bila tema te naloge. Le z večjim vzorcem podjetij in poznavanjem uteži vsakega odgovora bi bil odgovor na vprašanje o spremembah pri dejavnikih rasti natančnejši.

Zavedati se moramo, da imajo nekateri odgovori vpliv na več dejavnikov rasti – če se je spremenil tak odgovor, so spremenjeni tudi vsi dejavniki, na katere vpliva. Ravno zaradi takšnega večkratnega vpliva in zaradi majhnih sprememb v odgovorih, bi lahko pogojno sprejeli tudi

temeljno hipotezo, da se dejavniki niso spremenili. Pogoj bi bil, da ti spremenjeni odgovori ne vplivajo tako močno na posamezni dejavnik, da bi se le-ta bistveno spremenil. Pri dejavnikih Podjetnik, Sistem poslovanja in Zaposleni, se je dejansko spremenil le en odgovor, pri Financiranju le dva in pri Inovativnosti le trije. Če torej opazujemo številske vrednosti in ne odstotne deleže, smo v dilemi, katero hipotezo sprejeti. Odgovori na vprašanje a100, ki se glasi: "Katera bo vaša prevladujoča strategija rasti v naslednjih 3 letih?" se med raziskavama statistično razlikujejo. Ti odgovori vplivajo tako na Zunanje okolje podjetja, kot tudi na Podjetnika, Inovativnost in Poslovno strategijo. Pri Podjetniku je to edino vprašanje z različnimi odgovori. Podoben primer imamo pri odgovorih na vprašanje a32: "Kaj je po vašem glavni razlog za uspeh vašega podjetja?" Različni odgovori vplivajo na Zunanje okolje podjetja, Inovativnost, Poslovno strategijo in Sistem poslovanja. Pri Sistemu poslovanja je to edino vprašanje, na katero smo dobili različne odgovore. Kot že rečeno, spremembe v dejavnikih moramo sprejeti zelo previdno, saj so dejanske razlike v odgovorih med obema raziskavama pri nekaterih dejavnikih najmanjše možne. Kljub majhnim spremembam pa razlike vseeno so (čeprav minimalne), s tem dejstvom opravičujemo zavrnitev temeljne in sprejem alternativne hipoteze.

### **Ocena modela strojnega učenja**

Model za napovedovanje uspešnosti podjetij, ki ga je zgradil Pšeničny, ni dovolj natančen, da bi z njim dejansko iskali hitrorastoča podjetja. Model smo testirali z uporabo različnih atributov, vsakič smo testirali skupino in vsako podjetje posebej. Opazno je, da sta vedno med najslabšimi napovedmi RDZ in RCP, med najboljšimi pa RDCP in RDK, natančnost napovedi DaBEG je nekje med njimi, vendar vedno preko 50%.

Tudi med podjetji se ponavljajo nekatera, ki izstopajo. Tako imata podjetji 6 in 15 vedno zelo slabe točnosti razvrstitve, med tem ko se med najboljšimi ponavljajo 5, 10 in 21. Vzrok temu je lahko to, da so ta podjetja najbolj (ali najmanj) "povprečna" v našem vzorcu, zato je napoved za njih vedno dobra (slaba).

Splošen problem pri podatkih iz raziskave Bajt je v majhnem številu podjetij, vendar pa nas je pri strojnem učenju prvenstveno zanimalo, ali z modelom lahko preverjamo posamezna podjetja – velikost vzorca za testiranje torej ni pomembna, saj testiramo eno samo podjetje. Drugače je, če želimo testirati skupino podjetij ali če želimo le povečati bazo podjetij z znanimi lastnostmi, ki ga bomo v bodoče morda uporabili za napovedovanje uspešnosti drugih podjetij. V teh primerih je zaželen čim večja baza podjetij.

V naši bazi smo uporabili le attribute, ki smo jih pridobili z anketo, le sedem pa je atributov, ki so v bistvu merila rasti in smo jih izračunali iz raznih javno dostopnih finančnih podatkov. Drugih finančnih podatkov nismo uporabili kot atribut in tudi zato je iskanje uspešnih podjetij težavno, saj je potrebno anketirati podjetnike, le-ti pa niso vedno pripravljeni sodelovati.

Kljub opisanim težavam pa smo s svojo raziskavo nekoliko povečali nabor podjetij, ki jih v prihodnosti lahko uporabimo kot učne primere. Tudi zato smo uporabljali enake postopke in enako obdelavo podatkov kakor Pšeničny, saj smo s tem le dopolnili učno bazo, ne da bi kaj smiselno ali metodološko spreminjali.

### **Predlagani ukrepi**

V nalogi smo kot najpomembnejše merilo rasti (poleg nekaterih finančnih meril) podjetij opredelili indeks zaposlenosti DaBEG, ki je tudi z narodnogospodarskega vidika med

najpomembnejšimi. Slovensko gospodarstvo pa je v zadnjih letih v takem vzponu, da so naša podjetja že začela iskati delovno silo v tujini, ker doma ne dobijo primernih delavcev. Res, da gre večinoma za delavce v gradbeništvu in manj izobražene delavce, vendar pa ostaja dejstvo, da se stopnja nezaposlenosti v Sloveniji že leta zmanjšuje, od 7,3% v letu 1996, preko največ 7,9% (1998) do 4,9% v letu 2007<sup>23</sup>. Očitno je, da brezposelnost ni več problem, zato bi bilo v bodoče bolje poiskati kak drug kazalnik uspešnosti, na primer rast dodane vrednosti, ki jo ustvarijo v podjetju.

Dodana vrednost proizvoda ali storitve je novoustvarjena (povečana) vrednost proizvoda ali storitve. Ugotovimo jo kot razliko med prodajno vrednostjo proizvodov in storitev in nabavno vrednostjo surovin, materialov in drugih inputov<sup>24</sup>. Dodana vrednost je tudi osnova za odmero davka na dodano vrednost (DDV), kar je še posebej s stališča države zelo pomemben proračunski vir.

V temeljnem poglavju naloge, to je pri ugotavljanju sprememb dejavnikov rasti, smo se srečali s težavo, ali sprejeti temeljno hipotezo ali jo zavrniti. V začetku naloge nismo natančno definirali meje, do katere različni odgovori pomenijo tudi spremembo dejavnika, niti nismo definirali vpliva posameznih odgovorov. V bodoče bi pri podobnih raziskavah veljalo natančneje določiti stopnje vpliva in točno določiti pogoje, pri katerih se lahko temeljno hipotezo sprejme ali zavrne.

Tudi pri strojnem učenju je težava premajhno število podjetij, ki jih imamo v bazi. V bodoče bi bilo bazo podjetij potrebno razširiti z novimi primeri, prav tako bi bilo smiselno razmisliti o manjšem številu atributov, saj se je izkazalo, da je najmanj točen model z vsemi (401) atributi. Poleg tega bi v bodoče veljalo vključiti v bazo tudi evropska podjetja, saj jim slovenska postajajo v vseh pogledih vedno bolj podobna, EU pa predstavlja tudi neprimerno večjo bazo, iz katere lahko izbiramo ustrezna podjetja kot učne primere.

---

<sup>23</sup> Vir: [http://www.stat.si/indikatorji\\_list.asp](http://www.stat.si/indikatorji_list.asp), 9.8.2008

<sup>24</sup> vir: [http://www.stat.si/vodic\\_oglej.asp?ID=151&PodrocjeID=3](http://www.stat.si/vodic_oglej.asp?ID=151&PodrocjeID=3), 9.8.2008

## LITERATURA

1. Acs, Z.J. (2008): How is Entrepreneurship Good for Economic Growth? Acs, Z.J. (ur.): *Entrepreneurship, Growth and Public Policy*. Cheltenham, Northampton (USA): Edward Elgar
2. Antončič, B. et al.(2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
3. Bartlett, W. & Bukvič, V. (2001). Barriers to SME Growth in Slovenia.Vadnjal, J. (ur.): *Gea College of Entrepreneurship 2nd International Conference: Dynamic Entrepreneurship for the New Economy*, (str. 61-77), Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo,
4. Birch, D. (1987). *Job creation in America*. New York: The Free Press.
5. Brixy, U. & Niese, M. (2006). The Determinants of Regional Differences in New Firm Formation in Western Germany. Nijkamp, P., Moomaw, R.L. & Traistaru-Siedschlag, I. (ur.): *Entrepreneurship, Investment and Spatial Dynamics*, (str. 109-120). Northampton (Ma, USA): Edward Elgar
6. Bruns, W & Wiklund, J., (2003) Bank's Assessment of Small Growing Firm's Success Factors, Bygrave, W. D. et altri (ur): *Frontiers of Entrepreneurship Research 2003*, Babson Park (Mass): Arthur B. Blank Center for Entrepreneurship (str. 136-137)
7. Bukvič, V. (2002). Institutional and Financial Barriers to SME Growth in Slovenia. Davidsson P., Bartlett W., Žižek J. & Vadnal J. (ur.): *Gea College of Entrepreneurship 3rd International Conference: Dynamic Entrepreneurship for the New Economy*, (str. 35-57), Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo,
8. Bygrave, W. D. (1994). *The Portable MBA in Entrepreneurship*. New York: John Willey & Sons.
9. Drnovšek, M. (2004, 4. oktober). Prihaja čas trezne rasti. *500 gazel*, Gospodarski vestnik, stran 62-65
10. Duh, M. (1999). *Razvojne posebnosti družinskega podjetja: Doktorska disertacija*. Maribor: Univerza v Mariboru - Ekonomska - poslovna fakulteta.
11. Ericson, M. (2007). *Business Growth: Activities, Themes and Voices*. Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing Limited
12. European Commission, (2005), *Growth and Jobs: Working Together for Europe's Future: A New Start for the Lisbon Strategy*, Luxembourg: Office for Official publications of the European Communities
13. Glas, M. (2005): *Podjetništvo 2*, Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo
14. Harrison, R.T., Mason C.M. & Robson P.J.A., (2003). Determinants of Long-Distance Investing by Business Angels, Bygrave W. D. et altri (ur): *Frontiers of Entrepreneurship Research 2003*, Babson Park (Mass): Arthur B. Blank Center for Entrepreneurship (str. 116-130)
15. Hisrich, R. D., Peters M. P. & Shepherd, D.A. (2005), *Entrepreneurship*, Boston (Mass.): McGraw-Hill/Irwin
16. Jaklič, M. (2005, št. 5 - poletje 2005). Dajte nam ministra Lizbono. *Manager*, str. 10-12
17. Julien, P.A. & Brunelle L., (2001). Gazelles, The Jazz Band Metaphor And Further: A Case Study, Vadnal J. (ur.): *Gea College of Entrepreneurship 2nd International*

- Conference: Dynamic Entrepreneurship for the New Economy*, (str. 36-48), Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo
18. Kao, J. (1989). *Entrepreneurship, Creativity, & Organization*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
  19. Kirby, D. A., (2003). *Entrepreneurship*. London: McBraaq-Hill Education
  20. Kohler, H. (2002). *Statistics for business and economics*. Cincinnati (Ohio): South Western
  21. Li, H. & Hitt, M. A., (2006). Growth of New Technology Ventures in China: an Introduction. Li, H. (ur.), *Growth of New Technology Ventures in China's Emerging Market* (str. 3-10). Northampton (Ma, USA): Edward Elgar
  22. Li, M., Gao X. & Wu Y., (2006). External Environments, Strategy and High Tech New Ventures in China. Li H. (ur.), *Growth of New Technology Ventures in China's Emerging Market* (str. 87-111 ). Northampton (Ma, USA): Edward Elgar
  23. Likar, B. (1998). *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za management.
  24. Mulej, M & Ženko, Z. (2003). *Inovativno podjetništvo kot osebna lastnost in vpliv vlade nanj*. Organizacija, 36 (5) str. 273-281
  25. Nijkamp, P., Moomaw, R.L. & Traistaru-Siedschlag, I. (2006). Spatial Patterns of Entrepreneurship and Investment: Lessons and Implications for the Enlarged European Union. Nijkamp, P., Moomaw, R.L. & Traistaru-Siedschlag, I. (ur.): *Entrepreneurship, Investment and Spatial Dynamics*, (str. 3-21). Northampton (Ma, USA): Edward Elgar
  26. Peng, M.W., (2006). How do Entrepreneurs create wealth in transition economies?. Li, H. (ur.), *Growth of New Technology Ventures in China's Emerging Market* (str. 87-111 ). Northampton (Ma, USA): Edward Elgar
  27. Petrič, T. (2004, 4. oktober). Kako financirati rast. *500 gazel*, Gospodarski vestnik, str.18-24
  28. Petty, J.M., Martin J.D. & Kensinger J.W. (1999). *Harvesting investments in private companies*. Morristown (NJ): Financial Executives Research Foundation
  29. Pretnar, B. (2002). *Intelektualna lastnina v sodobni konkurenci in poslovanju: pravne osnove, ekonomska analiza in podjetniški cilji*, Ljubljana: GV založba
  30. Prodan, I. (2007). *Technological Entrepreneurship: Technology Transfer from Academia to New Firms: Doctoral dissertation*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani . Ekonomska fakulteta.
  31. Pšeničny, V. (2000). Characteristics of Fast Growing Small Enterprises in Slovenia and Conditions for Their Even Faster Growth, Vadnjal, J. (ur.), *Dynamic entrepreneurship for new economy* (str. 93-135). Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo
  32. Pšeničny, V. (2002). *Pogoji in možnosti za dinamično podjetništvo v Sloveniji: doktorska disertacija*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani - Ekonomska fakulteta.
  33. Pučko, D. (1996). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  34. Rebernik, M. (1990): *Ekonomika inovativnega podjetja*, Ljubljana: Gospodarski vestnik
  35. Robbins, S. P. (2008). *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
  36. Roue, J. (2000). Towards a European Model of Entrepreneurial Growth. Vadnjal, J. (ur.), *Dynamic entrepreneurship for new economy* (str. 16-32). Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
  37. Shepherd, D. & Wiklund J. (2005). *Entrepreneurial Small Business*, Cheltenham (UK): Edward Edgar Publishing Limited.



38. Szerb, L. (2000) The Main Factors of Entrepreneurial Growth and the Role of Networking Vadnjal, J. (ur.), *Dynamic entrepreneurship for new economy* (str. 40-52). Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
39. Tajnikar, M. (2000). *Tvegano poslovanje*, Ljubljana: Ekonomska fakulteta
40. Tajnikar, M. & Zajec, L. (2004): Factors of Growth of Fast-Growing Slovenian Firms in the Period 1994-2002 – An Empirical study, Veloutsou C. & Papanikos G. T. (ur), *The Modern Business Function and Environment* (str. 467-480).Athens: Athens Institute for Education and Research
41. Timmons, J. A. (1990). *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s (3<sup>rd</sup> ed.)* Homewood (IL), Boston (MA): Irwin.
42. Wickham, P. A. (2004). *Strategic Entrepreneurship*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
43. Witten, I. H. (2005). *Data Mining*. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers.
44. Zagler, M. (2004). *Growth and Employment in Europe*. New York: Palgrave Macmillan.

## VIRI

1. Rebernik, M., Tominc, P. & Pušnik, K. (2008): *Premalo razvojno usmerjenih podjetij: GEM Slovenija 2007*, Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta
2. Shepherd, D. & Wiklund, J. (2005). *Entrepreneurial Small Business*, Cheltenham (UK): Edward Edgar Publishing Limited.
3. Timmons, J. A. (1990). *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s (3<sup>rd</sup> ed.)* Homewood (IL), Boston (MA): Irwin.
4. URL: <http://www.europe500.com/>
5. URL: <http://www.gazela.com/>
6. URL: <http://www.gem.si/>
7. URL: <http://www.stat.si/>
8. URL: <http://www.ajpes.si/>
9. URL: <http://www.bonitete.si/>

## **SEZNAM PRILOG:**

Priloga 1: Anketni vprašalnik z odgovori

Priloga 2: Vprašanja z atributi

Priloga 3: Odgovori z atributi

Priloga 4: Vplivni atributi

Priloga 5: Primerjava dejavnikov Pšeničny – Bajt

Priloga 6: Zanesljivost modela Weka



Priloga 1: Anketni vprašalnik z odgovori

**A. OSNOVNE INFORMACIJE O ČASU IN KRAJU INTERVJUJA**

Sklop vprašanj A.			A1. OSEBNI PODATKI INTERVJUVANCA.
A7	1	Ime in priimek	
A8	2	Funkcija v podjetju	
A9	3	Spol (m/ž)	21m/0ž (100% <i>m</i> )
A11	5	Telefonska številka	
		e-mail	

Sklop vprašanj A.			A2. POLNI PODATKI O PODJETJU.
A12	6	Firma - polno ime	
A13	7	Polni naslov	
	8	Telefon/ felefax/e-mail	
A17	9	Mesec in leto registracije	
A18	10	Število let poslovanja podjetja	
		Spletna stran	

Sklop vprašanj A. A19			11. PRAVNA OBLIKA PODJETJA.
A19-0	0	Družba z omejeno odgovornostjo	<input type="checkbox"/> 19 (90,5%)
A19-1	1	Delniška družba	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A19-2	2	Druga oblika kapitalske družbe	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A19-3	3	Fizična oseba/samostojni podjetnik	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A19-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj A. A20			12. KDO SO LASTNIKI PODJETJA? (LAHKO IZBERETE VEČ MOŽNOSTI )
A20-0	0	Lastnik je anketiranec ali managerski team	<input type="checkbox"/> 20 (95,2%)
A20-1	1	Član(i) lastnikove družine	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A20-2	2	Vlada ali država	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A20-3	3	Drugi zasebni partnerji	<input type="checkbox"/> 5 (23,8%)
A20-4	4	Zasebni tuji investitorji	<input type="checkbox"/> 5 (23,8%)
A20-5	5	Delavci	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A20-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj A. A21			13. IZVOR PODJETJA?
A21-0	0	Ustanovil podjetnik	<input type="checkbox"/> 16 (76,2%)
A21-1	1	Kupljeno od države	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A21-2	2	Kupljeno od zasebnega lastnika	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A21-3	3	Kupljeno od državnega podjetja	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A21-4	4	Privatizirano v okviru nacionalnega privatizacijskega programa	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A21-5	5	Spin-off (izločitev)	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A21-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj A. A22			14. PODJETJE SE UKVARJA Z: (NAVEDETE LAHKO VEČ MOŽNOSTI)
A22-0	0	Proizvodnja	<input type="checkbox"/> 12 (57,1%)
A22-1	1	Gradbeništvo	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A22-2	2	Transport in komunikacije	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A22-3	3	Inženiring	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A22-4	4	Trgovina	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A22-5	5	Turizem	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A22-6	6	Finančne in druge poslovne storitve	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A22-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

## B. PODJETNIK

### B1. Izobrazba in delovne izkušnje

Sklop vprašanj B: B. PODJETNIK. B1. Izobrazba in delovne izkušnje. A25			17. STAROST PODJETNIKA?
A25-0	0	Mlajši od 20 let	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A25-1	1	20-29 let	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A25-2	2	30-39 let	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A25-3	3	40-49 let	<input type="checkbox"/> 13 (61,9%)
A25-4	4	50-59 let	<input type="checkbox"/> 6 (28,6%)
A25-5	5	60 ali več let	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A25-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj B: B. PODJETNIK. B1. Izobrazba in delovne izkušnje. A26			18. NAJVIŠJA STOPNJA VAŠE IZOBRAZBE?
A26-0	0	Brez/nekvalificiran	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A26-1	1	Osnovna	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A26-2	2	Vajeniška	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A26-3	3	Srednja	<input type="checkbox"/> 6 (28,6%)
A26-4	4	Višja	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A26-5	5	Visoka	<input type="checkbox"/> 8 (38,1%)
A26-5	6	Podiplomska (mag., dr.)	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)

Sklop vprašanj B: B. PODJETNIK. B1. Izobrazba in delovne izkušnje. A27			19. KAKŠNO FORMALNO IZOBRAZBO (USMERITEV) IMATE?
A27-0	0	Tehnično	<input type="checkbox"/> 15 (71,4%)
A27-1	1	Ekonomsko/podjetniško	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A27-2	2	Pravno	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A27-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj B: B. PODJETNIK. B1. Izobrazba in delovne izkušnje. A28			20. ALI STE SE KDAJ USPOSABLJALI V TUJINI?
A28-0	0	Ne	<input type="checkbox"/> 9 (42,9%)
A28-1	1	Praktično usposabljanje	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A28-2	2	Teoretično - redno izobraževanje	<input type="checkbox"/> 5 (23,8%)
A28-3	3	Redno izobraževanje in praksa	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A28-4	4	Delal v tujini	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A28-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj B: B. PODJETNIK. B1. Izobrazba in delovne izkušnje. A29			21. KAKŠNA OBLIKA KRATKIH IZOBRAŽEVALNIH SEMINARJEV BI VAM DANES NAJBOLJ KORISTILA?
A29-0	0	Nobena	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A29-1	1	Računovodski ali knjigovodski	<input type="checkbox"/> 5 (23,8%)
A29-2	2	Marketinški	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A29-3	3	Kako pridobiti financiranje bank/finančnih institucij	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A29-4	4	Pravni	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A29-5	5	Management	<input type="checkbox"/> 11 (52,4%)
A29-6	6	Uvozno/izvozni	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A29-7	7	Tehnični/tehnološki	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A29-8	8	Jezikovni	<input type="checkbox"/> 7 (33,3%)
A29-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj B: B. PODJETNIK. B1. Izobrazba in delovne izkušnje. A30			22. KOLIKO LET DELOVNIH IZKUŠENJ STE IMELI PRED USTANOVITVIJO TEGA PODJETJA?
A30-0	0	Nič	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A30-1	1	Manj kot 1 leto	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A30-2	2	1-3 leta	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A30-3	3	3-5 let	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A30-4	4	5-10 let	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A30-5	5	Več kot 10 let	<input type="checkbox"/> 10 (47,6%)
A30-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj B: B. PODJETNIK. B1. Izobrazba in delovne izkušnje. A31			23. KJE STE BILI NAZADNJE ZAPOSLENI PREDEN STE ZAČELI S TEM POSLOM?
A31-0	0	Brezposeln	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A31-1	1	V vladni službi	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A31-2	2	V državnem podjetju	<input type="checkbox"/> 7 (33,3%)
A31-3	3	V drugem zasebnem podjetju	<input type="checkbox"/> 8 (38,1%)
A31-4	4	V drugem lastnem podjetju	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A31-5	5	Doma za tujo firmo	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A31-6	6	V tujini za slovensko podjetje	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A31-7	7	V tujini za tuje podjetje	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A31-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj B: B. PODJETNIK. B1. Izobrazba in delovne izkušnje. A32			24. KAKŠNO DELOVNO MESTO STE ZASEDALI V PREJŠNJI SLUŽBI?
A32-0	0	To je moja prva zaposlitev	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A32-1	1	Vodstveno	<input type="checkbox"/> 13 (61,9%)
A32-2	2	V pisarni ("beli ovratnik")	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A32-3	3	V proizvodnji ("modri ovratnik")	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A32-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj B: B. PODJETNIK. B1. Izobrazba in delovne izkušnje. A33			25. ALI V SEDANJEM POSLU IZDELUJETE ENAK IZDELEK KOT PRI PREJŠNJIH?
A33-0	0	Enak	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A33-1	1	Zelo podoben	<input type="checkbox"/> 5 (23,8%)
A33-2	2	Povezan vendar drugačen	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A33-3	3	Popolnoma drugačen	<input type="checkbox"/> 10 (47,6%)
A33-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

## B2. Začetek (Start-up)

Sklop vprašanj B: B. PODJETNIK. B2. Začetek (Start-up). A34			26. KDO JE USTANOVIL PODJETJE?
A34-0	0	Sam	<input type="checkbox"/> 7 (33,3%)
A34-1	1	S partnerjem, družino	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A34-2	2	Z drugimi (nedružinskimi) partnerji	<input type="checkbox"/> 10 (47,6%)
A34-3	3	Kombinacija 0,1,2	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A34-4	4	Kupil podjetje	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A34-5	5	Podedoval	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A34-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj B: B. PODJETNIK. B2. Začetek (Start-up). A35			27. GLAVNI RAZLOG ZA USTANOVITEV TEGA PODJETJA?  (IZBERETE LAHKO DO 3 MOŽNOSTI)
A35-0	0	Izgubil službo. Postal tehnološki višek ali pričakoval, da bom tehnološki višek	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A35-1	1	Nezadovoljstvo z delom v državnem podjetju	<input type="checkbox"/> 7 (33,3%)
A35-2	2	Premalo drugih možnosti zaposlitve. Edina izbira	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A35-3	3	Nezadovoljen s plačo. Želel zaslužiti več	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A35-4	4	Videl dobičkonosno priložnost in jo izrabil	<input type="checkbox"/> 12 (57,1%)
A35-4	5	Starši/sorodniki so bili zasebni podjetniki	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A35-4	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj B: B. PODJETNIK. B2. Začetek (Start-up). A36			28. KAKŠNA JE BILA VAŠA KLJUČNA MOTIVACIJA ZA USTANOVITEV LASTNEGA PODJETJA?  (LAHKO IZBERETE DO 3 MOŽNOSTI)
A36-0	0	Želja po dosežku - boljše izkoriščanje pridobljenih veščin	<input type="checkbox"/> 15 (71,4%)
A36-1	1	Neodvisnost - delo na svoje	<input type="checkbox"/> 10 (47,6%)
A36-2	2	Obvladovati - biti odgovoren	<input type="checkbox"/> 5 (23,8%)
A36-3	3	Denar - želja po večjem zaslužku	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A36-4	4	Ekonomska nuja - malo drugih možnosti	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A36-5	5	Kariera - varnost - boljša prihodnost	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A36-6	6	Status - prestiž - želja po napredovanju	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A36-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj B: B. PODJETNIK. B2. Začetek (Start-up). A37			29. KAKŠEN JE BIL OSNOVNI ZAČETNI KAPITAL, S KATERIM STE USTANOVILI PODJETJE?
A37-0	0	Manj kot 1,000 €	<input type="checkbox"/> 6 (28,6%)
A37-1	1	1,000-4,999 €	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A37-2	2	5,000-9,999 €	<input type="checkbox"/> 6 (28,6%)
A37-3	3	10,000-19,999 €	<input type="checkbox"/> 5 (23,8%)
A37-4	4	20,000-100,000 €	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A37-5	5	100,000 € in več	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A37-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj B: B. PODJETNIK. B2. Začetek (Start-up). A38			30. ALI JE TO PRVO PODJETJE, KI STE GA USTANOVILI?
A38-0	0	Ne, ustanovil sem že druga podjetja	<input type="checkbox"/> 8 (38,1%)
A38-1	1	Da, prvo in edino	<input type="checkbox"/> 10 (47,6%)
A38-2	2	Da, prvo, toda ne edino	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A38-3	3	Drugo	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A38-4	4	Ne, ustanovil sem že druga podjetja	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A38-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj B: B. PODJETNIK. B2. Začetek (Start-up). A39			31. ALI STE LASTNIK / GLAVNI DELNIČAR ŠE KATEREGA PODJETJA?
A39-0	0	Ne	<input type="checkbox"/> 10 (47,6%)
A39-1	1	Enega	<input type="checkbox"/> 5 (23,8%)
A39-2	2	Dveh	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A39-3	3	Treh ali več	<input type="checkbox"/> 5 (23,8%)
A39-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj B: B. PODJETNIK. B2. Začetek (Start-up). A40			32. KOLIKO VAŠIH START-UPS - ZAČETKOV/ZAGONOV JE BILO NEUSPEŠNIH? (LAHKO IZBERETE DO 3 MOŽNOSTI)
A40-0	0	Pred tem še nisem ustanovil nobenega podjetja	<input type="checkbox"/> 10 (47,6%)
A40-1	1	Noben	<input type="checkbox"/> 10 (47,6%)
A40-2	2	Eden	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A40-3	3	Dva	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A40-4	4	Trije ali več	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A40-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj B: B. PODJETNIK. B2. Začetek (Start-up). A41			33. KOLIKO PODJETIJ - START-UPS (BREZ SEDANJEGA) JE BILO USPEŠNIH?
A 41-0	0	Doslej nisem začel nobenega podjetja	<input type="checkbox"/> 9 (42,9%)
A 41-1	1	Nobeno	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A 41-2	2	Eno	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A 41-3	3	Dve	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A 41-4	4	Tri ali več	<input type="checkbox"/> 6 (28,6%)
A 41-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>



Sklop vprašanj B: B. PODJETNIK. B2. Začetek (Start-up). A42			34. KAJ JE PO VAŠEM MNENJU GLAVNI RAZLOG ZA USPEH TEGA PODJETJA ? (IZBERETE LAHKO DO 3 MOŽNOSTI)
A42-0	0	Izobrazba lastnika/vodilnega tima	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A42-1	1	Izkušnje lastnika/vodilnega tima	<input type="checkbox"/> 8 (38,1%)
A42-2	2	Organizacijske sposobnosti lastnika/vodilnega tima	<input type="checkbox"/> 11 (52,4%)
A42-3	3	Inovacije, inovativnost	<input type="checkbox"/> 9 (42,9%)
A42-4	4	Zveze, networking	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A42-5	5	Dobri odnosi s kupci/strankami	<input type="checkbox"/> 11 (52,4%)
A42-6	6	Marketiranje naših proizvodov/storitev	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A42-7	7	Ustrezno financiranje	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A42-8	8	Kvaliteta naših izdelkov/storitev	<input type="checkbox"/> 13 (61,9%)
A42-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj B: B. PODJETNIK. B2. Začetek (Start-up). A43			35. KAKŠNI SO NAJVEČJI PROBLEMI, KI TRENUTNO VPLIVAJO NA VAŠ POSEL? (LAHKO IZBERETE DO 3 MOŽNOSTI)
A43-0	0	Nič	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A43-1	1	Nezadostno tržišče	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A43-2	2	Nezadostno financiranje/nezmožnost pridobiti sredstva	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A43-3	3	Zastarela tehnologija	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A43-4	4	Pomanjkanje usposobljenih delavcev	<input type="checkbox"/> 11 (52,4%)
A43-5	5	Težave pri izterjavi	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A43-6	6	Slaba kvaliteta surovin in/ali drugih osnovnih materialov	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A43-7	7	Težave pri transportu	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A43-8	8	Nenaklonjeni vladni predpisi	<input type="checkbox"/> 11 (52,4%)
A43-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj B: B. PODJETNIK. B2. Začetek (Start-up). A44			36. ALI BI SE ŠE ENKRAT ODLOČILI ZA ISTI POSEL, ČE BI IMELI MOŽNOST ZAČETI ZNOVA?
A44-0	0	Delal bi za nekoga drugega	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A44-1	1	Ustanovil bi svoje podjetje - enako	<input type="checkbox"/> 16 (76,2%)
A44-2	2	Ustanovil bi svoje podjetje - drugačno	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A44-3	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj B: B. PODJETNIK. B2. Začetek (Start-up). A45			37. ALI STE ČLAN KAKŠNE ORGANIZACIJE PODJETNIKOV?
A45-0	0	Ne. Nimam te želje	<input type="checkbox"/> 8 (38,1%)
A45-1	1	Ne. Pa bi želel	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A45-2	2	Da. Sem član formalne/uradne organizacije	<input type="checkbox"/> 8 (38,1%)
A45-3	3	Da. Sem član neformalne organizacije podjetnikov	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A45-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj B: B. PODJETNIK. B2. Začetek (Start-up). A46			38. KAJ BI BILA ZA VAS GLAVNA MOTIVACIJA, DA BI SE PRIDRUŽILI DOLOČENI PODJETNIŠKI ORGANIZACIJI? (IZBERITE DO TRI MOŽNOSTI)
A46-0	0	Nič	<input type="checkbox"/> 5 (23,8%)
A46-1	1	Status/prestiž	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A46-2	2	Vzpostavljanje mreže	<input type="checkbox"/> 9 (42,9%)
A46-3	3	Izmenjava informacij	<input type="checkbox"/> 9 (42,9%)
A46-4	4	Možnost vplivanja na gospodarsko politiko	<input type="checkbox"/> 5 (23,8%)
A46-5		Možnost za boljši dostop do kapitala	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A46-6		Možnost uporabe določenih profesionalnih storitev	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)

Sklop vprašanj B: B. PODJETNIK. B2. Začetek (Start-up). A47			39. UŽIVATE MED LJUDMI?
A47-0	0	Ne, raje se držim zase	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A47-1	1	Če lahko delam kaj smiselnega	<input type="checkbox"/> 5 (23,8%)
A47-2	2	Če lahko delam kaj novega in različnega	<input type="checkbox"/> 6 (28,6%)
A47-3	3	Kar tako, na splošno se rad družim	<input type="checkbox"/> 11 (52,4%)

## C. PREDSTAVITEV PODJETJA

### C1. Človeški viri (HR)

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C1. Človeški viri (HR). A48			401. ŠTEVILO ZAPOSLENIH V PRVEM LETU POSLOVANJA?
A48-0	0	0	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A48-1	1	1-4	<input type="checkbox"/> 11 (52,4%)
A48-2	2	5-9	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A48-3	3	10-19	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A48-4	4	20-49	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A48-5	5	50-99	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A48-6	6	100-199	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A48-7	7	200-499	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A48-8	8	500 ali več	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A48-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C1. Človeški viri (HR). A49			402. ŠTEVILO ZAPOSLENIH V LETU 2003?
A49-0	0	0	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A49-1	1	1-4	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A49-2	2	5-9	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A49-3	3	10-19	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A49-4	4	20-49	<input type="checkbox"/> 11 (52,4%)
A49-5	5	50-99	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A49-6	6	100-199	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A49-7	7	200-499	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A49-8	8	500 ali več	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A49-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C1. Človeški viri (HR). A50			403. ŠTEVILO ZAPOSLENIH V LETU 2005?
A50-0	0	0	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A50-1	1	1-4	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A50-2	2	5-9	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A50-3	3	10-19	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A50-4	4	20-49	<input type="checkbox"/> 11 (52,4%)
A50-5	5	50-99	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A50-6	6	100-199	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A50-7	7	200-499	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A50-8	8	500 ali več	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A50-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C1. Človeški viri (HR). A51			404. ŠTEVILO ZAPOSLENIH V LETU ANKETIRANJA (2008)?
A51-0	0	0	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A51-1	1	1-4	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A51-2	2	5-9	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A51-3	3	10-19	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A51-4	4	20-49	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A51-5	5	50-99	<input type="checkbox"/> 8 (38,1%)
A51-6	6	100-199	<input type="checkbox"/> 6 (28,6%)
A51-7	7	200-499	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A51-8	8	500 ali več	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A51-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C1. Človeški viri (HR). A52			411. ŠTEVILO ZUNANJIH SODELAVCEV V PRVEM LETU POSLOVANJA?
A52-0	0	0	<input type="checkbox"/> 12 (57,1%)
A52-1	1	1-4	<input type="checkbox"/> 6 (28,6%)
A52-2	2	5-9	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A52-3	3	10-19	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A52-4	4	20-49	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A52-5	5	50 ali več	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A52-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C1. Človeški viri (HR). A53			412. ŠTEVILO ZUNANJIH SODELAVCEV V LETU 2003?
A53-0	0	0	<input type="checkbox"/> 7 (33,3%)
A53-1	1	1-4	<input type="checkbox"/> 8 (38,1%)
A53-2	2	5-9	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A53-3	3	10-19	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A53-4	4	20-49	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A53-5	5	50 ali več	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A53-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C1. Človeški viri (HR). A54			413. ŠTEVILO ZUNANJIH SODELAVCEV V LETU 2005?
A54-0	0	0	<input type="checkbox"/> 6 (28,6%)
A54-1	1	1-4	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A54-2	2	5-9	<input type="checkbox"/> 6 (28,6%)
A54-3	3	10-19	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A54-4	4	20-49	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A54-5	5	50 ali več	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A54-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C1. Človeški viri (HR). A55			414. ŠTEVILO ZUNANJIH SODELAVCEV V LETU ANKETIRANJA (2008)?
A55-0	0	0	<input type="checkbox"/> 6 (28,6%)
A55-1	1	1-4	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A55-2	2	5-9	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A55-3	3	10-19	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A55-4	4	20-49	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A55-5	5	50 ali več	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A55-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C1. Človeški viri (HR). A56			42. KAKŠNA JE IZOBRAZBENA STRUKTURA ZAPOSLENIH V VAŠEM PODJETJU? (IZBERETE LAHKO VEČ MOŽNOSTI)
A56-0	0	Nekvalificirani	<input type="checkbox"/> 6 (28,6%)
A56-1	1	Osnovna	<input type="checkbox"/> 9 (42,9%)
A56-2	2	Vajeniška	<input type="checkbox"/> 9 (42,9%)
A56-3	3	Srednja	<input type="checkbox"/> 17 (81,0%)
A56-4	4	Višješolska	<input type="checkbox"/> 12 (57,1%)
A56-5	5	Visokošolska	<input type="checkbox"/> 13 (61,9%)
A56-6	6	Podiplomska (mag,dr)	<input type="checkbox"/> 5 (23,8%)
A56-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C1. Človeški viri (HR). A57			43. ALI MENITE, DA SO VAŠI DELAVCI DOVOLJ USPOSOBLJENI?
A57-0	0	Vsi	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A57-1	1	Večina	<input type="checkbox"/> 13 (61,9%)
A57-2	2	Polovica	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A57-3	3	Samo nekateri	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A57-4	4	Nihče	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A57-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C1. Človeški viri (HR). A58			44. ALI TEŽKO DOBITE DELAVCE Z DOLOČENIMI ZNANJI, KI SO DOVOLJ USPOSOBLJENI ZA RAST VAŠEGA PODJETJA?
A58-0	0	Brez problemov	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A58-1	1	Razmeroma težko	<input type="checkbox"/> 13 (61,9%)
A58-2	2	Zelo težko	<input type="checkbox"/> 5 (23,8%)
A58-3	3	Nemogoče je najti delavce, ki jih potrebujem	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C1. Človeški viri (HR). A59			45. KJE JE VEČINA VAŠIH DELAVCEV PRIDOBILA SPOSOBNOSTI, KI JIH UPORABLJA V VAŠEM PODJETJU? (LAHKO IZBERETE DO 3 MOŽNOSTI)
A59-0	0	V šoli	<input type="checkbox"/> 5 (23,8%)
A59-1	1	Na seminarjih izven šolskega sistema	<input type="checkbox"/> 6 (28,6%)
A59-2	2	Pri prejšnjih zaposlitvah	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A59-3	3	Pri delu v vašem podjetju	<input type="checkbox"/> 20 (95,2%)
A59-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C1. Človeški viri (HR). A60			46. KOLIKO ZASLUŽIJO VAŠI DELAVCI POVPREČNO NETO NA MESEC?
A60-0	0	Manj kot 400 €	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A60-1	1	400-600 €	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A60-2	2	600-900 €	<input type="checkbox"/> 10 (47,6%)
A60-3	3	Več kot 900 €	<input type="checkbox"/> 8 (38,1%)
A60-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C1. Človeški viri (HR). A61			47. ALI VODITE SVOJE PODJETJE Z USPOSOBLJENIMI MANAGERJI?
A61-0	0	Vse pomembne aktivnosti opravi sam	<input type="checkbox"/> 6 (28,6%)
A61-1	1	Imam slab managerski team nelastnikov	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A61-2	2	Imam dober managerski team nelastnikov	<input type="checkbox"/> 10 (47,6%)
A61-3	3	Imam slab team nelastnikov in lastnikov	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A61-4	4	Imam dober team nelastnikov in lastnikov	<input type="checkbox"/> 5 (23,8%)
A61-5	5	Imam slab managerski team lastnikov	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A61-6	6	Imam dober managerski team lastnikov	<input type="checkbox"/> 0 (0%)

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C1. Človeški viri (HR). A62			48. KOLIKO ZASLUŽIJO POVPREČNO MESEČNO NETO ČLANI MANAGERSKEGA TEAMA V VAŠEM PODJETJU?
A62-0	0	Manj kot 400 €	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A62-1	1	400-600 €	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A62-2	2	600-900 €	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A62-3	3	900-1300 €	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A62-4	4	1300-1700 €	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A62-5	5	1700-2500 €	<input type="checkbox"/> 7 (33,3%)
A62-6	6	Več kot 2500 €	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C1. Človeški viri (HR). A63			49. KOLIKŠNO JE VAŠE POVPREČNO NETO MESEČNO NADOMESTILO?
A63-0	0	Manj kot 600 €	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A63-1	1	600-900 €	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A63-2	2	900-1300 €	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A63-3	3	1300-1700 €	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A63-4	4	1700-2500 €	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A63-5	5	2500-3300 €	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A63-6	6	Več kot 3300 €	<input type="checkbox"/> 8 (38,1%)

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C1. Človeški viri (HR). A64			50. ZAKAJ SI NE IZPLAČUJETE VEČ?
A64-0	0	Podjetje ne bi preneslo	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A64-1	1	Za življenje ne potrebujem več	<input type="checkbox"/> 5 (23,8%)
A64-2	2	Pripravljam podjetje za novo investicijo	<input type="checkbox"/> 6 (28,6%)
A64-3	3	Iz davčnih razlogov	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A64-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C1. Človeški viri (HR). A65			51. KAJ MENITE O TEM, DA BI BILI TUDI DELAVCI DELNIČARJI V VAŠEM PODJETJU?
A65-0	0	Nikakor	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A65-1	1	Vseeno mi je	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A65-2	2	Mogoče bi se obneslo, vendar ne bom tega naredil	<input type="checkbox"/> 8 (38,1%)
A65-3	3	Mogoče bi se obneslo, načrtujem to	<input type="checkbox"/> 7 (33,3%)
A65-4	4	So že delničarji in sem zadovoljen	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A65-5	5	So že delničarji in nisem zadovoljen	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A65-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

## C2. Osnovna sredstva

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C2. Osnovna sredstva. A66			52. ALI JE VAŠE PODJETJE LASTNIK PROSTOROV V KATERIH POSLUJE?
A66-0	0	Vseh	<input type="checkbox"/> 10 (47,6%)
A66-1	1	Nekaj, nekaj pa je najetih	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A66-2	2	Vsi so najeti	<input type="checkbox"/> 7 (33,3%)
A66-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C2. Osnovna sredstva. A67			53. ALI IMA VAŠE PODJETJE V LASTI STROJE IN OPREMO?
A67-0	0	Vse je v lasti podjetja	<input type="checkbox"/> 15 (71,4%)
A67-1	1	Več kot polovico, ostalo najeto	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A67-2	2	Manj kot polovico, ostalo najeto	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A67-3	3	Nič lastnega, vse najeto	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A67-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C2. Osnovna sredstva. A68			54. KAKŠNA JE POVPREČNA STAROST VAŠE OPREME?
A68-0	0	Manj kot 1 leto	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A68-1	1	1-3 leta	<input type="checkbox"/> 9 (42,9%)
A68-2	2	3-5 let	<input type="checkbox"/> 8 (38,1%)
A68-3	3	5-10 let	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A68-4	4	10-20 let	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A68-5	5	Več kot 20 let	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A68-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C2. Osnovna sredstva. A69			55. KAKŠNE PROBLEME, ČE SPLOH, IMATE Z OPREMO DOMAČE PROIZVODNJE ?  (LAHKO NAVEDETE DO 3 MOŽNOSTI)
A69-0	0	Vsa naša oprema je uvožena	<input type="checkbox"/> 8 (38,1%)
A69-1	1	Je slabe kvalitete	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A69-2	2	Dražja je od uvožene	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A69-3	3	Ni prave izbire za naše potrebe	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A69-4	4	Ni domače opreme	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A69-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

### C3. Finančna sredstva

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C3. Finančna sredstva. A70			56. S KAKŠNIMI VIRI STE USTANOVILI IN FINANCIRALI ZAGON IN PRVO LETO OBRATOVANJA VAŠEGA PODJETJA? (NAVEDITE VSE VIRE)
A70-0	0	Lastni prihranki	<input type="checkbox"/> 17 (81,0%)
A70-1	1	Prihranki managerskega teama	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A70-2	2	Posojilo družine/prijateljev	<input type="checkbox"/> 5 (23,8%)
A70-3	3	Zasebni investitorji (brez družine/prijateljev)	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A70-4	4	Družbe za investiranje	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A70-5	5	Kreditni dobaviteljev	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A70-6	6	Kreditni kupcev	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A70-7	7	Bančno komercialno ali investicijsko posojilo	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A70-8	8	Vladni program	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A70-9	9	Iz dobička podjetja	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A70-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C3. Finančna sredstva. A71			57. KATERE VIRE STE UPORABILI ZA FINANCIRANJE INVESTICIJ IN OBRATNEGA KAPITALA PO TREH LETIH POSLOVANJA? (LAHKO IZBERETE DO 3 MOŽNOSTI)
A71-0	0	Lastni prihranki	<input type="checkbox"/> 8 (38,1%)
A71-1	1	Prihranki managerskega teama	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A71-2	2	Posojilo družine/prijateljev	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A71-3	3	Zasebni investitorji (brez družine/prijateljev)	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A71-4	4	Družbe za investiranje	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A71-5	5	Kreditni dobaviteljev	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A71-6	6	Kreditni kupcev	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A71-7	7	Bančno komercialno ali investicijsko posojilo	<input type="checkbox"/> 13 (61,9%)
A71-8	8	Vladni program	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A71-9	9	Iz dobička podjetja	<input type="checkbox"/> 11 (52,4%)
A71-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C3. Finančna sredstva. A72			58. IZ KATERIH VIROV STE FINANCIRALI ZADNJI DVE LETI POSLOVANJA SVOJEGA PODJETJA? (LAHKO IZBERETE VEČ MOŽNOSTI)
A72-0	0	Lastni prihranki	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A72-1	1	Prihranki managerskega teama	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A72-2	2	Posojilo družine/prijateljev	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A72-3	3	Zasebni investitorji (brez družine/prijateljev)	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A72-4	4	Družbe za investiranje	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A72-5	5	Kreditni dobaviteljev	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A72-6	6	Kreditni kupcev	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A72-7	7	Bančno komercialno ali investicijsko posojilo	<input type="checkbox"/> 14 (66,7%)
A72-8	8	Vladni program	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A72-9	9	Iz dobička podjetja	<input type="checkbox"/> 16 (76,2%)
A72-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C3. Finančna sredstva. A73			59. S KATERIMI BANKAMI IMATE NAJBOLJŠE IZKUŠNJE?
A73-0	0	Nimam dobrih izkušenj	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A73-1	1	Stare državne domače banke	<input type="checkbox"/> 12 (57,1%)
A73-2	2	Novo zasebne domače banke	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A73-3	3	Tuje banke	<input type="checkbox"/> 5 (23,8%)
A73-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C3. Finančna sredstva. A74			60. NA KAKŠNE PROBLEME STE NALETALI, KO STE POSKUŠALI DOBITI KRATKOROČNI KREDIT ZA OBRATNA SREDSTVA? (LAHKO IZBERETE VEČ MOŽNOSTI)
A74-0	0	Nobenih problemov nisem imel	<input type="checkbox"/> 12 (57,1%)
A74-1	1	Visoka obrestna mera	<input type="checkbox"/> 8 (38,1%)
A74-2	2	Kratka amortizacijska doba	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A74-3	3	Drago zavarovanje. Visoka garancija	<input type="checkbox"/> 7 (33,3%)
A74-4	4	Zelo zamudna operacija	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A74-5	5	Nezadostna višina kredita	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A74-6	6	Bankirji imajo raje večje kredite	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A74-7	7	Kompliciran postopek za vlogo	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A74-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C3. Finančna sredstva. A75			61. ALI PRESEŽKE DENARNIH SREDSTEV V PODJETJU:
A75-0	0	Jih nimamo	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A75-1	1	Plasirate v vrednostne papirje (borza)	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A75-2	2	Kupujete zaloge materiala ali trgovskega blaga	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A75-3	3	Izplačate lastnikom	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A75-4	4	Pustite na računu	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A75-5	5	Investirate v razvoj novih produktov - povečate stroške	<input type="checkbox"/> 11 (52,4%)
A75-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>



## C4. Poslovanje

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C4. Poslovanje. A76			62. KATERE SO NAJVEČJE PRIDOBITVE VAŠEGA PODJETJA?  (LAHKO IZBERETE VEČ MOŽNOSTI)
A76-0	0	Proizvodnja	<input type="checkbox"/> 11 (52,4%)
A76-1	1	Trgovina	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A76-2	2	Storitve	<input type="checkbox"/> 9 (42,9%)
A76-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C4. Poslovanje. A79			64. KAKŠNO RAST SKUPNEGA PRIHODKA PRIČAKUJETE V TEM LETU (2008)?
A79-0	0	Negativna	<input type="checkbox"/>
A79-1	1	0-4,9%	<input type="checkbox"/>
A79-2	2	5-9,9%	<input type="checkbox"/>
A79-3	3	10-49,9%	<input type="checkbox"/>
A79-4	4	50-99,9%	<input type="checkbox"/>
A79-5	5	100-199,9%	<input type="checkbox"/>
A79-6	6	200% ali več	<input type="checkbox"/>
A79-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C4. Poslovanje. A80			65. KATERE DEJAVNOSTI PRINAŠAJO NAJVEČJI DOBIČEK VAŠEMU PODJETJU?  (LAHKO IZBERETE VEČ KOT ENO MOŽNOST)
A80-0	0	Proizvodnja	<input type="checkbox"/> 13 (61,9%)
A80-1	1	Trgovina	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A80-2	2	Storitve	<input type="checkbox"/> 8 (38,1%)
A80-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C4. Poslovanje. A81			66. KAKŠEN BRUTO DOBIČEK PRIČAKUJETE PO KONCU TEGA LETA (2008)?
A81-0	0	Izguba	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A81-1	1	Manj kot 49.000 €	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A81-2	2	50.000-99.000 €	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A81-3	3	100.000-199.000 €	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A81-4	4	200.000-499.000 €	<input type="checkbox"/> 8 (38,1%)
A81-5	5	500.000 € ali več	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A81-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C4. Poslovanje. A82			67. ALI JE VAŠE PODJETJE BOLJ PROFITABILNO ZDAJ ALI V PRVIH MESECIH OD USTANOVITVE?
A82-0		Približno enako	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A82-1		Manj profitabilno	<input type="checkbox"/> 5 (23,8%)
A82-2		Bolj profitabilno	<input type="checkbox"/> 14 (66,7%)
A82-11		Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C4. Poslovanje. A83			68. ALI JE DOBIČEK TAK, KOT STE PRIČAKOVALI?
A83-0	0	Precej manjši od pričakovanega	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A83-1	1	Nekoliko manjši od pričakovanega	<input type="checkbox"/> 7 (33,3%)
A83-2	2	Kot pričakovano	<input type="checkbox"/> 9 (42,9%)
A83-3	3	Nekoliko večji od pričakovanega	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A83-4	4	Veliko večji od pričakovanega	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A83-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C4. Poslovanje. A84			691. KJE SO SE PRODAJALI VAŠI IZDELKI LETA 2001? (TO JE ZAČETEK OBDOBJA OCENJEVANJA)?  (LAHKO IZBERETE VEČ MOŽNOSTI)
A84-0	0	Na domačem tržišču (Slovenija).	<input type="checkbox"/> 17 (81,0%)
A84-1	1	V deželah centralne in vzhodne Evrope	<input type="checkbox"/> 7 (33,3%)
A84-2	2	V zahodni Evropi (eu)	<input type="checkbox"/> 11 (52,4%)
A84-3	3	V drugih deželah	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A84-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C4. Poslovanje. A85			692. KJE SO SE PRODAJALI VAŠI IZDELKI LETA 2006? (TO JE KONEC OBDOBJA OCENJEVANJA) (LAHKO IZBERETE VEČ MOŽNOSTI)
A85-0	0	Na domačem tržišču (Slovenija).	<input type="checkbox"/> 16 (76,2%)
A85-1	1	V deželah centralne in vzhodne Evrope	<input type="checkbox"/> 8 (38,1%)
A85-2	2	V zahodni Evropi (eu)	<input type="checkbox"/> 13 (61,9%)
A85-3	3	V drugih deželah	<input type="checkbox"/> 5 (23,8%)
A85-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C4. Poslovanje. A86			70. KDO SO VAŠI NAJPOMEMBNEJŠI KUPCI? (LAHKO IZBERETE VEČ MOŽNOSTI)
A86-0	0	Grosisti	<input type="checkbox"/> 7 (33,3%)
A86-1	1	Trgovci na drobno	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A86-2	2	Končni porabniki	<input type="checkbox"/> 10 (47,6%)
A86-3	3	Izdelovalci	<input type="checkbox"/> 7 (33,3%)
A86-4	4	Vlada	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A86-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C4. Poslovanje. A87			71. KDO SO VAŠI GLAVNI DOBAVITELJI SUROVIN IN DRUGEGA OSNOVNEGA MATERIALA?  (LAHKO IZBERETE VEČ MOŽNOSTI)
A87-0	0	Domači dobavitelji	<input type="checkbox"/> 10 (47,6%)
A87-1	1	Dobavitelji iz centralne in vzhodne Evrope	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A87-2	2	Dobavitelji iz zahodne Evrope	<input type="checkbox"/> 14 (66,7%)
A87-3	3	Iz drugih dežel	<input type="checkbox"/> 6 (28,6%)
A87-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C4. Poslovanje. A88			72. KAKO BI OCENILI KONKURENCO V VAŠI PANOGI?
A88-0	0	Zelo močna	<input type="checkbox"/> 17 (81,0%)
A88-1	1	Zmerna	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A88-2	2	Majhna	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A88-3	3	Ni konkurence	<input type="checkbox"/> 0 (0%)

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C4. Poslovanje. A89			73. KDO SO GLAVNI KONKURENTI VAŠE FIRME?  (LAHKO IZBERETE VEČ MOŽNOSTI)
A89-0	0	Jih ni	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A89-1	1	Majhne zasebne firme	<input type="checkbox"/> 13 (61,9%)
A89-2	2	Velike zasebne firme	<input type="checkbox"/> 15 (71,4%)
A89-3	3	Državna podjetja	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A89-4	4	Podjetja v tuji lasti	<input type="checkbox"/> 6 (28,6%)
A89-5	5	Podjetja v mešani lasti	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A89-6	6	Uvoz	<input type="checkbox"/> 5 (23,8%)

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C4. Poslovanje. A90			74. KAM SE PO KONKURENČNOSTI V NACIONALNEM MERILU UVRŠČA VAŠE PODJETJE?
A90-0	0	V zgornje 3% (tržni voditelji)	<input type="checkbox"/> 10 (47,6%)
A90-1	1	V zgornjih 10% (zasledovalci)	<input type="checkbox"/> 5 (23,8%)
A90-2	2	V zgornjih 20%	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A90-3	3	V zgornjih 50%	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C4. Poslovanje. A91			75. KAKŠNA JE GLAVNA PREDNOST VAŠEGA PODJETJA GLEDE NA KONKURENCO?  (LAHKO IZBERETE VEČ MOŽNOSTI)
A91-0	0	Nizki stroški osnovnega materiala (surovine, polizdelki)	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A91-1	1	Nizki stroški delovne sile	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A91-2	2	Odlična organizacija	<input type="checkbox"/> 13 (61,9%)
A91-3	3	Odlična marketinška strategija	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A91-4	4	Odlične zveze/mreža	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A91-5	5	Zdrave finance	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A91-6	6	Usposobljeni delavci	<input type="checkbox"/> 18 (85,7%)
A91-7	7	Moderna tehnologija	<input type="checkbox"/> 11 (52,4%)

### C5. Investicijski plani in strategija rasti

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C5. Investicijski plani in strategija rasti. A92			76. ALI PODJETJE PLANIRA VEČJE INVESTICIJE V PRIHODNIH LETIH IN V KAKŠNEM OBSEGU?
A92-0	0	Manj kot 165.000 €	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A92-1	1	165.000-825.000 €	<input type="checkbox"/> 8 (38,1%)
A92-2	2	825.000 – 1,65 mio €	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A92-3	3	1,65 – 3,3 mio €	<input type="checkbox"/> 6 (28,6%)
A92-4	4	3,3 – 8,25 mio €	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A92-5	5	Več kot 8,25 mio €	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A92-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C5. Investicijski plani in strategija rasti. A93			77. IZ KATERIH VIROV BOSTE FINANCIRALI PLANIRANE INVESTICIJE?  (LAHKO IZBERETE VEČ MOŽNOSTI)
A93-0	0	Ni planiranih investicij	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A93-1	1	Lastni prihranki	<input type="checkbox"/> 6 (28,6%)
A93-2	2	Prihranki managerskega te.a	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A93-3	3	Posojilo družine/prijateljev	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A93-4	4	Zasebni investitorji (brez družine/prijateljev)	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A93-5	5	Družbe za investiranje	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A93-6	6	Kreditni dobaviteljev	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A93-7	7	Kreditni kupcev	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A93-8	8	Bančno komercialno ali investicijsko posojilo	<input type="checkbox"/> 17 (81,0%)
A93-9	9	Vladni program	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A93-10	10	Iz dobička podjetja	<input type="checkbox"/> 10 (47,6%)

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C5. Investicijski plani in strategija rasti. A94			78. NAJPOMEMBNEJŠI FAKTOR, KI VPLIVA NA VAŠO IZBIRO VIRA FINANCIRANJA?  (LAHKO IZBERETE DO 3 MOŽNOSTI)
A94-0	0	Ni planiranih investicij	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A94-1	1	Brez izbire, vzamem vse, kar je na voljo	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A94-2	2	Enostavna in hitra obdelava vloge	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A94-3	3	Nizka obrestna mera	<input type="checkbox"/> 18 (85,7%)
A94-4	4	Nizke garancije	<input type="checkbox"/> 6 (28,6%)
A94-5	5	Dodatna podpora kreditodajalca	<input type="checkbox"/> 8 (38,1%)
A94-6	6	Prestiž	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A94-7	7	Ohranitev neodvisnosti	<input type="checkbox"/> 5 (23,8%)

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C5. Investicijski plani in strategija rasti. A95			791. KAKO NAMERAVATE UPORABITI DODATNA SREDSTVA - V NASLEDNJIH 2 LETIH?  (LAHKO IZBERETE VEČ MOŽNOSTI)
A95-0	0	Nič investiranja	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A95-1	1	V zemljišča in zgradbe	<input type="checkbox"/> 11 (52,4%)
A95-2	2	Druge nepremičnine, oprema	<input type="checkbox"/> 11 (52,4%)
A95-3	3	Obratni kapital	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A95-4	4	Nakupi oz, prevzemi	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A95-5	5	Raziskave in razvoj	<input type="checkbox"/> 9 (42,9%)
A95-6	6	Vstop na nova tržišča/marketing	<input type="checkbox"/> 10 (47,6%)

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C5. Investicijski plani in strategija rasti. A96			792. KAKO NAMERAVATE UPORABITI DODATNA SREDSTVA - V NASLEDNJIH 5 LETIH?  (LAHKO IZBERETE VEČ MOŽNOSTI)
A96-0	0	Nič investiranja	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A96-1	1	V zemljišča in zgradbe	<input type="checkbox"/> 8 (38,1%)
A96-2	2	Druge nepremičnine, oprema	<input type="checkbox"/> 10 (47,6%)
A96-3	3	Obratni kapital	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A96-4	4	Nakupi oz, prevzemi	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A96-5	5	Raziskave in razvoj	<input type="checkbox"/> 9 (42,9%)
A96-6	6	Vstop na nova tržišča/marketing	<input type="checkbox"/> 11 (52,4%)

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C5. Investicijski plani in strategija rasti. A97			80. KOLIKO NOVIH DELOVNIH MEST BO USTVARILO INVESTIRANJE?
A97-0	0	Nič investiranja	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A97-1	1	Nič	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A97-2	2	1 - 9	<input type="checkbox"/> 7 (33,3%)
A97-3	3	10 -49	<input type="checkbox"/> 7 (33,3%)
A97-4	4	50-99	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A97-5	5	100-199	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A97-6	6	Več kot 200	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A97-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C5. Investicijski plani in strategija rasti. A98			81. KATERE SPREMEMBE V FINANČNEM OKOLJU BI VAS MOTIVIRALE, DA BI POVEČALI SVOJO DEJAVNOST IN VEČ INVESTIRALI? (LAHKO IZBERETE DO 3 MOŽNOSTI)
A98-0	0	Nič	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A98-1	1	Boljše možnosti za dolgoročne kredite	<input type="checkbox"/> 10 (47,6%)
A98-2	2	Boljše možnosti za kratkoročne kredite	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A98-3	3	Boljše možnosti za tvegani kapital	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A98-4	4	Blažji kreditni pogoji	<input type="checkbox"/> 5 (23,8%)
A98-5	5	Nižje obrestne mere	<input type="checkbox"/> 11 (52,4%)
A98-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C5. Investicijski plani in strategija rasti. A99			82. KATERE SPREMEMBE V POSLOVNEM OKOLJU BI VAS MOTIVIRALE, DA BI POVEČALI SVOJO DEJAVNOST IN VEČ INVESTIRALI? (LAHKO IZBERETE DO 3 MOŽNOSTI)
A99-0	0	Nič	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A99-1	1	Boljše ekonomske možnosti	<input type="checkbox"/> 7 (33,3%)
A99-2	2	Večja poraba	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A99-3	3	Bolj usposobljeni delavci	<input type="checkbox"/> 5 (23,8%)
A99-4	4	Boljše vodenje in podpora	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A99-5	5	Nižji davki	<input type="checkbox"/> 12 (57,1%)
A99-6	6	Pozitivne spremembe vladnih predpisov	<input type="checkbox"/> 11 (52,4%)
A99-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C5. Investicijski plani in strategija rasti. A100			83. KATERA JE PREVLADUJOČA STRATEGIJA VAŠE RASTI ZA PRIHODNJE TRI LETA ?  (IZBERETE LAHKO VEČ STRATEGIJ)
A100-0	0	Pripojitve in spojitve	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A100-1	1	Novi produkti in storitve na novih trgih	<input type="checkbox"/> 5 (23,8%)
A100-2	2	Obstoječi produkti in storitve na novih trgih	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A100-3	3	Novi produkti in storitve na obstojećih trgih	<input type="checkbox"/> 13 (61,9%)
A100-4	4	Obstoječi produkti in storitve na obstojećih trgih	<input type="checkbox"/> 8 (38,1%)
A100-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C5. Investicijski plani in strategija rasti.			84. KATERA PODROČJA SO PO VAŠEM MNENJU NAJPOMEMBNEJŠA ZA RAST PODJETJA NASPLOH?						
1 – Nepomembno 3 – Srednje pomembno 5 – Najbolj pomembno			1	2	3	4	5	ocena	rang
A101	840	Logistika posla in informacijska podpora	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 8	3,76	7
A102	841	Sledenje (vodenje v) tehnološkem razvoju	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	4,19	3
A103	842	Učinkovitost proizvodnega procesa	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 11	4,33	2
A104	843	Kvaliteta dobaviteljev	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 13	<input type="checkbox"/> 6	4,10	4
A105	844	Poznavanje tržnih trendov in potreb	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 8	4,10	4
A106	845	Poznavanje navad in obnašanja potrošnikov	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 8	3,90	6
A107	846	Usmerjenost zaposlenih v zadovoljevanje kupca	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 13	4,62	1

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C5. Investicijski plani in strategija rasti.			85. KATERIM ELEMENTOM RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI POSVEČATE NAJVEČ POZORNOSTI?						
1 – Nepomembno 3 – Srednje pomembno 5 – Najbolj pomembno			1	2	3	4	5	ocena	rang
A108	850	Kadrovanju oz. izbiri sodelavcev	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 14	4,57	1
A109	851	Izobraževanju in stalnemu usposabljanju	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	4,19	2
A110	852	Planiranje kariere zaposlenih	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 1	3,29	7
A111	853	Finančnemu nagrajevanju	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 11	<input type="checkbox"/> 2	3,67	6
A112	854	Uveljavitvi posameznika, priznanju	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 11	<input type="checkbox"/> 4	3,86	5
A113	855	Delegiranju odločanja in vodenja	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> 5	3,90	4
A114	856	Graditvi timov	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	4,10	3

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C5. Investicijski plani in strategija rasti. A115			86. KATERE DELAVCE STE NAJTEŽJE NAŠLI, IZBRALI? (LAHKO IZBERETE DO 3 MOŽNOSTI)
A115-0	0	Nekvalificirane	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A115-1	1	Kvalificirane	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A115-2	2	Mlade po zaključku šolanja	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A115-3	3	Tehnično izobražene	<input type="checkbox"/> 13 (61,9%)
A115-4	4	Komercialiste. Prodajalce	<input type="checkbox"/> 6 (28,6%)
A115-5	5	Poslovodje (managerje)	<input type="checkbox"/> 9 (42,9%)

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C5. Investicijski plani in strategija rasti. A116			87. BI IZBRALI SVETOVALCA ZA POMOČ NA KATEREM OD NAVEDENIH PODROČIJ?  (LAHKO IZBERETE VEČ PODROČIJ)
A116-0	0	Vodenje proizvodnje	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A116-1	1	Vodenje marketinga	<input type="checkbox"/> 9 (42,9%)
A116-2	2	Vodenje prodaje	<input type="checkbox"/> 6 (28,6%)
A116-3	3	Vodenje nabave	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A116-4	4	Vodenje financ	<input type="checkbox"/> 5 (23,8%)
A116-5	5	Vodenje računovodstva	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A116-6	6	Vodenje razvoja in raziskovanja	<input type="checkbox"/> 5 (23,8%)
A116-7	7	Izbor delavcev in sodelavcev	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A116-8	8	Vodenje skupnih služb, administracije	<input type="checkbox"/> 0 (0%)

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C5. Investicijski plani in strategija rasti. A117			88. ČE BI VAŠE PODJETJE ZAŠLO V TEŽAVE, BI JIH REŠEVALI SAMI, ALI BI NAJELI OSEBO, KI IMA IZKUŠNJE Z REŠEVANJEM PODJETIJ V KRIZI?
A117-0	0	Ne	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A117-1	1	Morda, če meni samemu ne bi šlo od rok	<input type="checkbox"/> 13 (61,9%)
A117-2	2	Zagotovo	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C5. Investicijski plani in strategija rasti. A118			89. BI SE ODLOČILI ZA KATERO OD SPODNJIH MOŽNOSTI, ČE BI SE PONUDILA PRILOŽNOST?  (ODLOČITE SE LAHKO ZA VEČ MOŽNOSTI)
A118-0	0	Nakup drugega podjetja	<input type="checkbox"/> 12 (57,1%)
A118-1	1	Združitev z drugim podjetjem	<input type="checkbox"/> 10 (47,6%)
A118-2	2	Prodajo deleža (ali delnic) vašega podjetja	<input type="checkbox"/> 8 (38,1%)
A118-3	3	Sredstva podjetja bi dal v najem	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A118-4	4	Podjetje bi prodal delavcem in managerjem	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A118-5	5	Podjetje bi prepustil družinskemu članu	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A118-6	6	Ne razmišljam o teh možnostih	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)

Sklop vprašanj C: C. PREDSTAVITEV PODJETJA. C5. Investicijski plani in strategija rasti. A119			90. SE ŠE SPOMNITE, ZAKAJ STE USTANOVILI PODJETJE?  (ČE JE BILO VEČ RAZLOGOV, JIH NAVEDITE)
A119-0	0	Ker nisem želel delati za druge	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A119-1	1	Ker sem želel zaslužiti profit, izboljšati standard	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A119-2	2	Želel sem si zagotoviti eksistenco	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A119-3	3	Zdelo se mi je, da lahko uresničim neko vizijo	<input type="checkbox"/> 15 (71,4%)
A119-4	4	Bilo je zanimivo in popularno	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A119-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

## D. POSLOVNO OKOLJE

Sklop vprašanj D: D. POSLOVNO OKOLJE. A120			91. ALI STE IMELI TEŽAVE S PRIDOBITVIJO REGISTRACIJE, LICENCE ALI DOVOLJENJ ZA USTANOVITEV PODJETJA?
A120-0	0	Nič	<input type="checkbox"/> 16 (76,2%)
A120-1	1	Zmerne težave	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A120-2	2	Velike težave	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A120-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj D: D. POSLOVNO OKOLJE. A121			92. KOLIKO ČASA STE PORABILI ZA PRIDOBITEV VSEH POTREBNIH LICENC IN DOVOLJENJ?
A121-0	0	Manj kot 1 mesec	<input type="checkbox"/> 7 (33,3%)
A121-1	1	1-3 mesece	<input type="checkbox"/> 9 (42,9%)
A121-2	2	3-6 mesecev	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A121-3	3	Več kot 6 mesecev	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A121-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj D: D. POSLOVNO OKOLJE. A122			93. KAJ MENITE OD DAVKU NA DOBIČEK V VAŠI DRŽAVI?
A122-0	0	Prenizek	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A122-1	1	Ravno pravšnji	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A122-2	2	Previsok	<input type="checkbox"/> 18 (85,7%)
A122-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj D: D. POSLOVNO OKOLJE. A123			94. ALI DAVČNA POLITIKA VAŠE DRŽAVE STIMULIRA REINVESTIRANJE DOBIČKA?
A123-0	0	Ne	<input type="checkbox"/> 16 (76,2%)
A123-1	1	Da	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A123-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj D: D. POSLOVNO OKOLJE. A124			95. ALI DAVČNA POLITIKA DAJE DOVOLJ SPODBUDE ZA RASTOČA PODJETJA?
A124-0	0	Nič	<input type="checkbox"/> 11 (52,4%)
A124-1	1	Malo, a ne dovolj	<input type="checkbox"/> 8 (38,1%)
A124-2	2	Dovolj	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A124-3	3	Veliko (več kot v drugih državah)	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A124-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj D: D. POSLOVNO OKOLJE. A125			96. KAKO BI OCENILI ODNOS VLADE, DRŽAVNIH URADNIKOV IN MANAGERJEV V DRŽAVNIH PODJETJIH DO ZASEBNEGA?
A125-0	0	Zelo negativen	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A125-1	1	Negativen	<input type="checkbox"/> 5 (23,8%)
A125-2	2	Nevtralen	<input type="checkbox"/> 12 (57,1%)
A125-3	3	Pozitiven	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A125-4	4	Zelo pozitiven	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A125-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>



Sklop vprašanj D: D. POSLOVNO OKOLJE. A126			97. KAKO BI OCENILI POVPREČEN ODNOS DRŽAVLJANOV DO ZASEBNEGA PODJETNIŠTVA IN USTVARJANJA DOBIČKA?
A126-0	0	Zelo negativen	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A126-1	1	Negativen	<input type="checkbox"/> 8 (38,1%)
A126-2	2	Nevtralen	<input type="checkbox"/> 7 (33,3%)
A126-3	3	Pozitiven	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A126-4	4	Zelo pozitiven	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A126-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj D: D. POSLOVNO OKOLJE.			98. KATERI ELEMENTI DRŽAVNE EKONOMSKE POLITIKE POVEČUJEJO IZVOZ, KATERI ZAVIRAJO?						
1 – Zavirajo 3 – Brez vpliva 5 – Pospešujejo			1	2	3	4	5	ocena	rang
A127	980	Ekološka politika	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 12	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 1	3,05	1
A128	981	Davčna politika	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	2,16	7
A129	982	Dohodnina – osebna obdavčitev	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	2,16	7
A130	983	Delovna zakonodaja	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	2,35	4
A131	984	Birokracija	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0	2,00	6
A132	985	Prometni davek, davek na dodano vrednost	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 12	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	2,95	2
A133	986	Obdavčitev podjetij	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0	1,63	9
A134	987	Ureditev glede kooperacij, podpogodbništva	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 12	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	2,72	3
A135	988	Socialni, zdravstveni, pokojninski in drugi prispevki	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0	2,22	5

Sklop vprašanj D: D. POSLOVNO OKOLJE. A137			99. ALI BI SE BILI PRIPRAVLJENI SREČATI Z DRUGIMI DINAMIČNIMI PODJETNIKI?
A137-0	0	Ne	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A137-1	1	Da	<input type="checkbox"/> 21 (100%)
A137-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj D: D. POSLOVNO OKOLJE. A138			100. REZULTATI RAZISKAVE O DINAMIČNEM PODJETNIŠTVU ME ZANIMAJO.
A138-0	0	Ne	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A138-1	1	Da	<input type="checkbox"/> 20 (95,2%)
A138-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj D: D. POSLOVNO OKOLJE.			101. KATERI DEJAVNIKI NAJBOLJ VPLIVAJO NA VAŠO MOTIVIRANOST ZA RAST PODJETJA? (1 - NEPOMEMBNO, 5 - NAJBOLJ POMEMBNO)						
1 – Nepomembno 3 – Srednje pomembno 5 – Najbolj pomembno			1	2	3	4	5	ocena	rang
A269	1010	Pričakovanje bogate žetve, nagrade za tveganje	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 3	3,45	6
A270	1011	Družbeno priznanje oz. Priznanje okolja	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 3	3,43	8
A271	1012	Državna podpora podjetništvu in splošna klima	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 2	2,95	9
A272	1013	Svetovalci	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0	2,15	10
A273	1014	Izobraževanje	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 3	3,45	6
A274	1015	Želja po notranji graditvi podjetja	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 11	<input type="checkbox"/> 7	4,25	2
A 275	1016	Želja, da se zaposlenim omogoči notranji razvoj in napredovanje	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 11	<input type="checkbox"/> 7	4,25	2
A 276	1017	Notranje podjetništvo. Inicijativnost zaposlenih	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> 6	4,05	4
A 277	1018	Taki ste po naravi. Želite voditi ugledno podjetje	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 5	3,80	5
A 278	1019	Rast podjetja je del vaše vizije o podjetju v prihodnosti	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 11	4,55	1

#### E. INOVATIVNOST

Sklop vprašanj E: E. INOVATIVNOST. A1279			1102. MENITE, DA JE VAŠE PODJETJE INOVATIVNO? (LAHKO IZBERETE DO 3 MOŽNOSTI)
A1279-0	0	Da, uvajamo radikalne inovacije, povsem nove izdelke ali storitve	<input type="checkbox"/> 8 (38,1%)
A1279-1	1	Da, uvajamo izboljšave	<input type="checkbox"/> 12 (57,1%)
A279-2	2	Da, prodiramo na nove trge s starim izdelkom	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A1279-3	3	Da, prodiramo na nove trge z novim izdelkom	<input type="checkbox"/> 5 (23,8%)
A1279-4	4	Smo tehnološki sledilci	<input type="checkbox"/> 5 (23,8%)
A1279-5	5	Uvajamo tehnološke inovacije	<input type="checkbox"/> 8 (38,1%)
A1279-6	6	Uvajamo nove oblike organizacije	<input type="checkbox"/> 7 (33,3%)
A1279-7	7	Na, nismo inovativni	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)

Sklop vprašanj E: E. INOVATIVNOST. A1280			1103. KAJ JE GLAVNI VZROK VAŠEGA USPEHA? (LAHKO IZBERETE DO 3 MOŽNOSTI)
A1280-0	0	Uspešno smo zapolnili neizkoriščeno tržno nišo	<input type="checkbox"/> 14 (66,7%)
A1280-1	1	Sami smo vzpodbudili povpraševanje po našem izdelku	<input type="checkbox"/> 7 (33,3%)
A1280-2	2	Uspešno smo prenesli tujo tehnologijo	<input type="checkbox"/> 6 (28,6%)
A1280-3	3	Nimamo konkurence	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A1280-4	4	Naš izdelek se ne da kopirati	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A1280-5	5	Izkoristili smo praznino ob propadu državnih podjetij	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A1280-6	6	Pravno zaščiten izdelek	<input type="checkbox"/> 0 (0%)

Sklop vprašanj E: E. INOVATIVNOST. A1281			1104. KOLIKŠEN DELEŽ PRODAJE PRIPADA VAŠEMU NAJBOLJ INOVATIVNEMU IZDELKU?
A1281-0	0	100%	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A1281-1	1	Nad 3/4	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A1281-2	2	Nad 1/2	<input type="checkbox"/> 5 (23,8%)
A1281-3	3	Nad 1/4	<input type="checkbox"/> 5 (23,8%)
A1281-4	4	Do 1/4	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)

Sklop vprašanj E: E. INOVATIVNOST. A1282			1105. IMATE V PODJETJU VZPOSTAVLJEN SISTEM INOVIRANJA, IZBOLJŠAV?
A1282-0	0	Da	<input type="checkbox"/> 12 (57,1%)
A1282-1	1	Ne	<input type="checkbox"/> 6 (28,6%)
A1282-2	2	Ne, vendar razmišljamo o tem	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A1282-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Sklop vprašanj E: E. INOVATIVNOST. A1283			1106. KAKO VZPODBUJATE KORISTNE PREDLOGE? (LAHKO IZBERETE DO 3 MOŽNOSTI)
A1283-0	0	Ne vzpodbujamo	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A1283-1	1	Pohvala	<input type="checkbox"/> 13 (61,9%)
A1283-2	2	Priznanje "Zaposleni meseca"	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A1283-3	3	Denarno plačilo	<input type="checkbox"/> 14 (66,7%)

Sklop vprašanj E: E. INOVATIVNOST. A1284			1107. KATERI DEJAVNIKI NAJBOLJ PRISPEVAJO K INOVACIJI? (LAHKO IZBERETE DO 3 MOŽNOSTI)
A1284-0	0	Ustvarjalne sposobnosti v podjetju	<input type="checkbox"/> 13 (61,9%)
A1284-1	1	Izkušnje v konkretni dejavnosti	<input type="checkbox"/> 7 (33,3%)
A1284-2	2	Notranje spodbude-motivacije	<input type="checkbox"/> 11 (52,4%)
A1284-3	3	Učinkovit način vodenja organizacije	<input type="checkbox"/> 14 (66,7%)
A1284-4	4	Ustrezno plačilo	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)

Sklop vprašanj E: E. INOVATIVNOST.			1108. KAJ JE NAJPOMEMBNEJŠE ZA USPEŠNEGA INOVATORJA? (1 - NEPOMEMBNO, 5 - NAJBOLJ POMEMBNO)						
1 – Nepomembno 3 – Srednje pomembno 5 – Najbolj pomembno			1	2	3	4	5	ocena	rang
A1285	1080	Izobrazba	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1	3,05	6
A1286	1081	Izkušnje	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> 7	4,20	2
A1287	1082	Kreativnost	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 15	4,75	1
A1288	1083	Znanje	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 8	4,19	3
A1289	1084	Dobri svetovalci	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1	2,74	8
A1290	1085	Timsko delo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> 6	3,90	4
A1291	1086	Prisila	<input type="checkbox"/> 17	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0	1,25	10
A1292	1087	Časovna stiska	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 0	2,22	9
A1293	1088	Pričakovanje nagrade	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 11	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 0	3,00	7
A1294	1089	Želja po dokazovanju	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 15	<input type="checkbox"/> 1	3,75	5

Sklop vprašanj E: E. INOVATIVNOST. A1296			1109. ĆE STE IZDELEK RAZVILI SAMI, KOLIKO ĆASA ŹIVITE Z LASTNIM IZDELKOM?
A1296-0	0	Nismo razvili sami	<input type="checkbox"/> 6 (28,6%)
A1296-1	1	Veĉ kot 7 let	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A1296-2	2	5 do 7 let	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A1296-3	3	Manj kot 5 let	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)

Sklop vprašanj E: E. INOVATIVNOST. A1297			1110. ALI OBISKUJETE SEJME?
A1297-0	0	Ne	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A1297-1	1	Kot razstavljalet	<input type="checkbox"/> 10 (47,6%)
A1297-2	2	Kot kupec	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A1297-3	3	Da, išĉem ideje	<input type="checkbox"/> 12 (57,1%)

Sklop vprašanj E: E. INOVATIVNOST. A1298			1111. ALI PRI RAZVOJU IZDELKOV SODELUJETE Z UNIVERZO ALI RAZISKOVALNIMI INŖTITUTI?
A1298-0	0	Ne sodelujemo	<input type="checkbox"/> 11 (52,4%)
A1298-1	1	Z Univerzo	<input type="checkbox"/> 7 (33,3%)
A1298-2	2	Z inŖtituti	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A1298-3	3	S podjetniŖskim inkubatorjem	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A1298-4	4	Podjetje je nastalo zaradi trŖjenja izdelka, ki je bil razvit na univerzi/inŖtitutu/inkubatorju.	<input type="checkbox"/> 0 (0%)

Sklop vprašanj E: E. INOVATIVNOST. A1299			1112. KJE DOBIVATE INFORMACIJE ZA INOVACIJE? (LAHKO IZBERETE VEĀ MOŹNOSTI)
A1299-0	0	Dobavitelji	<input type="checkbox"/> 8 (38,1%)
A1299-1	1	Kupci	<input type="checkbox"/> 15 (71,4%)
A1299-2	2	Patentni urad	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A1299-3	3	Sejmi	<input type="checkbox"/> 10 (47,6%)
A1299-4	4	Literatura	<input type="checkbox"/> 7 (33,3%)
A1299-5	5	Zaposleni	<input type="checkbox"/> 14 (66,7%)
A1299-6	6	Internet	<input type="checkbox"/> 10 (47,6%)
A1299-7	7	IzobraŖevalne ustanove	<input type="checkbox"/> 5 (23,8%)
A1299-8	8	Raziskovalni inŖtituti	<input type="checkbox"/> 0 (0%)

Sklop vprašanj E: E. INOVATIVNOST. A1300			1113. KDO SE V PODJETJU UKVARJA Z INOVIRANJEM? KAKŖNO IZOBRAZBO IMA? FORMALNO, NEFORMALNO?
A1300-0	0	Ni toĉno doloĉene osebe	<input type="checkbox"/> 7 (33,3%)
A1300-1	1	S poklicno	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A1300-2	2	S srednjeŖolsko	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A1300-3	3	Visoko strokovno	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A1300-4	4	Univerzitetno	<input type="checkbox"/> 4 (19,0%)
A1300-5	5	Magisterij, doktorat	<input type="checkbox"/> 3 (14,3%)
A1300-6	6	Veĉji poudarek dajemo neformalni izobrazbi	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)
A1300-7	7	Imamo team ljudi z razliĉno izobrazbo, veĉinoma univerzitetno	<input type="checkbox"/> 8 (38,1%)
A1300-8	8	Imamo team ljudi z razliĉno izobrazbo, veĉinoma poklicno in srednjeŖolsko	<input type="checkbox"/> 1 (4,8%)

Sklop vprašanj E: E. INOVATIVNOST. A1301			1114. IMATE KAK PATENT, LICENCO? (ODLOČITE SE LAHKO ZA VEČ MOŽNOSTI)
A1301-0	0	Lastni patent	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A1301-1	1	Lastno licenco	<input type="checkbox"/> 2 (9,5%)
A1301-2	2	Kupljen patent	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A1301-3	3	Kupljeno licenco	<input type="checkbox"/> 0 (0%)
A1301-11	11	Drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>

Priloga 2: Vprašanja z atributi

atribut	št. vprašanja	Vprašanje
	A. OSNOVNE INFORMACIJE	
a6		
a9	3	Spol (m/ž)
a17	9	Mesec in leto registracije
a18	10	Število let poslovanja podjetja
a19	11	Pravna oblika podjetja
a20-	12	Kdo so lastniki podjetja
a21	13	Izvor podjetja
a22-	14	S čim se ukvarja podjetje
	B. PODJETNIK	
	B1. Izobrazba in delovne izkušnje	
a25	17	Starost podjetnika
a26-	18	Najvišja stopnja izobrazbe podjetnika
a27	19	Kakšno formalno izobrazbo (usmeritev) ima podjetnik
a28-	20	Ali se je podjetnik kdaj usposabljal v tujini
a30	22	Koliko let delovnih izkušenj je podjetnik imel pred ustanovitvijo tega podjetja
a31-	23	Kje je bil nazadnje zaposlen preden je začel s tem poslom
a32-	24	Kakšno delovno mesto je zasedal v prejšnji službi
a33	25	Ali sedaj izdelujejo enak izdelek kot v prejšnji zaposlitvi
	B2. Začetek (Start-up)	
a34-	26	Kdo je ustanovil podjetje
a35-	27	Glavni razlog za ustanovitev tega podjetja
a36-	28	Ključna motivacija za ustanovitev svojega podjetja
a37	29	Kolikšen je bil osnovni (začetni) kapital
a38	30	Ali je to prvo podjetje, ki ste ga ustanovili
a39-	31	Ali ste alstnik/delničar še katerega podjetja
a40	32	Koliko vaših zagonov (start-up) je bilo neuspešnih
a41	33	Koliko vaših zagonov (start-up), brez sedanjega, je bilo uspešnih
a42-	34	Kaj je po vašem glavni razlog za uspeh tega podjetja
a43-	35	Kateri so največji problemi, ki trenutno vplivajo na vaš posel
a44*	36	Ali bi se odločili za isti posel, če bi imeli možnost začeti znova
a45	37	Ali ste član kakšne organizacije podjetnikov
a46-	38	Kaj bi bila za vas glavna motivacija, da bi se pridružili kakšni organizaciji podjetnikov
a47-	39	Ali uživate med ljudmi
	C. PREDSTAVITEV PODJETJA	
	C1. Človeški viri (HR)	
a56-	42	Kakšna je izobrazbena struktura zaposlenih v vašem podjetju
a57-	43	Ali menite, da so vaši delavci dovolj usposobljeni
a58	44	Ali težko dobite delavce z določenimi znanji, ki so dovolj usposobljeni za rast vašega podjetja
a59-	45	Kje je večina vaših delavcev pridobila sposobnosti, ki jih uporablja pri delu v vašem podjetju
a61	47	Ali vodite podjetje z usposobljenimi managerji
a62	48	Koliko zaslužijo povprečno neto člani managerskega teama

a63	49	Kolikšno je vaše povprečno mesečno nadomestilo
a64	50	Zakaj si ne izplačujete več
a65	51	Kaj menite o tem, da bi bili tudi delavci delničarji v vašem podjetju
	C2. Osnovna sredstva	
a66	52	Ali je podjetje lastnik prostorov, v katerih posluje
a67	53	Ali ima podjetje v lasti stroje in opremo
a68	54	Kolikšna je povprečna starost opreme
	C3. Finančna sredstva	
a70-	56	S kakšnimi viri ste ustanovili in financirali zagon ter prvo leto poslovanja vašega podjetja
a71-	57	Katere vire ste uporabili za financiranje investicij in obratnega kapitala po treh letih poslovanja
a72-	58	Iz katerih virov ste financirali zadnji dve leti poslovanja podjetja
a73-	59	S katerimi bankami imate najboljše izkušnje
a74-	60	Na kakšne probleme ste naleteli, ko ste poskušali dobiti kratkoročni kredit za obratna sredstva
a75-	61	Za kaj porabite presežke denarnih sredstev
	C4. Poslovanje	
a78		
a79	64	Kakšno rast skupnega prihodka pričakujete v tem letu (2008)
a81	66	Kakšen bruto dobiček pričakujete po koncu tega leta (2008)
a82	67	Ali je vaše podjetje bolj profitabilno zdaj ali v prvih mesecih od ustanovitve
a83-	68	Ali je dobiček tak, kot ste pričakovali
a84-	691	Kljuje ste prodajali svoje izdelke leta 2001 (Na začetku ocenjevalnega obdobja)
a85-	692	Kljuje ste prodajali svoje izdelke leta 2006 (Na koncu ocenjevalnega obdobja)
a86-	70	Kdo so vaši najpomembnejši kupci
a87-	71	Kdo so vaši najpomembnejši dobavitelji surovin in drugega osnovnega materiala
a88	72	Kako ocenjujete konkurenco v vaši panogi
a89-	73	Kdo so glavni konkurenti vašega podjetja
a90	74	Kam se po konkurenčnosti v nacionalnem merilu uvršča vaše podjetje
a91-	75	Katera je vaša glavna prednost pred konkurenti
	C5. Investicijski plani in strategija rasti	
a92	76	Ali podjetje planira večje investicije v prihodnjih letih in v kakšnem obsegu
a93-	77	Iz katerih virov boste financirali planirane investicije
a94-	78	Najpomembnejši faktor, ki vpliva na izbiro vira financiranja
a95-	791	Kako nameravate uporabiti dodatna sredstva v naslednjih 2 letih
a96-	792	Kako nameravate uporabiti dodatna sredstva v naslednjih 5 letih
a97	80	Koliko novih delovnih mest bo ustvarilo investiranje
a98-	81	Katere spremembe v finančnem okolju bi vas motivirale, da bi povečali svojo dejavnost in več investirali
a99-	82	Katere spremembe v poslovnem okolju bi vas motivirale, da bi povečali svojo dejavnost in več investirali
a100-	83	Katera je prevladujoča strategija rasti v prihodnjih 3 letih
a101-	84	Katera področja so po vašem najpomembnejša za rast podjetja: - Logistika posla in informacijska podpora
a102-	84	Sledenje (vodenje v) tehnološkem razvoju
a103-	84	Učinkovitost proizvodnega procesa
a104-	84	Kvaliteta dobaviteljev
a105	84	Poznavanje tržnih trendov in potreb
a106	84	Poznavanje navad in obnašanja potrošnikov
a107	84	Usmerjenost zaposlenih v zadovoljevanje kupca
a108	85	Katerim elementom ravnanja s človeškimi viri posvečate največ pozornosti: -

		Kadrovanju oz, izbiri sodelavcev
a109	85	Izobraževanju in stalnemu usposabljanju
a110-	85	Planiranje kariere zaposlenih
a111-	85	Finančnemu nagrajevanju
a112-	85	Uveljavitvi posameznika, priznanju
a113	85	Delegiranju odločanja in vodenja
a114	85	Graditvi timov
a115-	86	Katere delavce ste najtežje našli, izbrali
a116-	87	Bi izbrali svetovalca za pomoč na katerem od navedenih področij
a117-	88	Če bi vaše podjetje zašlo v težave, bi jih reševali sami ali bi najeli osebo, ki ima izkušnje z reševanjem podjetij iz krize
a118-		Bi se odločili za katero od spodnjih možnosti, če bi se ponudila priložnost
	D. POSLOVNO OKOLJE	
a120-	91	Ali ste imeli probleme s pridobitvijo registracije, licence ali dovoljenj za ustanovitev podjetja
a121	92	Koliko časa ste porabili za pridobitev vseh potrebnih licenc in dovoljenj
a122	93	Kaj menite o davku na dobiček v naši državi
a123*	94	Ali politika države stimulira reinvestiranje dobička
a124	95	Ali davčna politika daje dovolj spodbude za rastoča podjetja
a125	96	Kako bi ocenili odnos vlade, državnih uradnikov in managerjev v državnih podjetjih do zasebnega
a126	97	Kako bi ocenili povprečen odnos državljanov do zasebnega podjetništva
a127-	98	Kateri elementi državne ekonomske politike povečujejo izvoz, kateri ga zavirajo: - Ekološka politika
a128-	98	Davčna politika
a129-	98	Dohodnina - osebna obdavčitev
a130-	98	Delovna zakonodaja
a131	98	Birokracija
a132	98	Prometni davek. Davek na dodano vrednost
a133	98	Obdavčitev podjetij
a134-	98	Ureditev glede kooperacij, podpogodbništva
a135	98	Socialni. Zdravstveni. Pokojninski in drugi prispevki
a269	101	Kateri dejavniki najbolj vplivajo na vašo motiviranost za rast podjetja: - Pričakovanje bogate žetve, nagrade za tveganje
a270	101	Družbeno priznanje oz. Priznanje okolja
a271	101	Državna podpora podjetništvu in splošna klima
a272	101	Svetovalci
a273	101	Izobraževanje
a274	101	Želja po notranji graditvi podjetja
a275	101	Želja. Da se zaposlenim omogoči notranji razvoj in napredovanje
a276	101	Notranje podjetništvo. Iniciativnost zaposlenih
a277	101	Taki ste po naravi. Želite voditi ugledno podjetje
a278	101	Rast podjetja je del vaše vizije o podjetju v prihodnosti
a317		DaBEG
a318		RCP
a322		RDCP
a323		RDK
a324		RDS
a325		RCPZ
a326		RDZ
	E. INOVATIVNOST	
a1279	1102	Menite, da je vaše podjetje inovativno?
a1280	1103	Kaj je glavni vzrok vašega uspeha?



a1281	1104	Kolikšen delež prodaje pripada večemu najbolj inovativnemu izdelku?
a1282	1105	Imate v podjetju vzpostavljen sistem inoviranja, izboljšav?
a1283	1106	Kako vzpodbujate koristne predloge?
a1284	1107	Kateri dejavniki najbolj prispevajo k inovaciji?
a1285	1108	Kaj je najpomembnejše za uspešnega inovatorja? - zobrazba
a1286	1108	Izkušnje
a1287	1108	Kreativnost
a1288	1108	Znanje
a1289	1108	Dobri svetovalci
a1290	1108	Timsko delo
a1291	1108	Prisila
a1292	1108	Časovna stiska
a1293	1108	Pričakovanje nagrade
a1294	1108	Želja po dokazovanju
a1296	1109	Če ste izdelek razvili sami, koliko časa živite z lastnim izdelkom?
a1297	1110	Ali obiskujete sejme? Ali pri razvoju izdelkov sodelujete z univerzo ali raziskovalnimi
a1298	1111	inštituti?
a1299	1112	Kje dobivate informacije za inovacije? Kdo se v podjetju ukvarja z inoviranjem? Kakšno izobrazbo ima?
a1300	1113	Formalno, neformalno?
a1301	1114	Imate kak patent, licenco?

## Priloga 3: Odgovori z atributi

vprišanje	koda odg.	atribut	ime odgovora
	string	a6	matična številka podjetja
	1,2	a9	spol m/ž (1/2)
9	string	a17	mesec in leto registracije
	string	a18	mesec in leto začetka poslovanja
11	0	a19-0	družba z omejeno odgovornostjo
11	1	a19-1	delniška družba
11	2	a19-2	??
11	3	a19-3	fizična oseba/samostojni podjetnik
12	0	a20-0	lastnik je anketiranec ali managerski team
12	1	a20-1	član(i) lastnikove družine
12	2	a20-2	vlada ali država
12	3	a20-3	drugi zasebni partnerji
12	4	a20-4	zasebni tuji investitorji
12	5	a20-5	delavci
13	0	a21-0	ustanovil podjetnik
13	1	a21-1	kupljeno od države
13	2	a21-2	kupljeno od zasebnega lastnika
13	3	a21-3	kupljeno od državnega podjetja
13	4	a21-4	privatizirano v okviru nacionalnega privatizacijskega programa
13	5	a21-5	spin-off (izločitev)
14	0	a22-0	proizvodnja
14	1	a22-1	gradbeništvo
14	2	a22-2	transport in komunikacije
14	3	a22-3	inženiring
14	4	a22-4	trgovina
14	5	a22-5	turizem
14	6	a22-6	finančne in druge poslovne storitve
17	0	a25-0	mlajši od 20 let
17	1	a25-1	20-29 let
17	2	a25-2	30-39 let
17	3	a25-3	40-49 let
17	4	a25-4	50-59 let
17	5	a25-5	60 ali več let
18	0	a26-0	brez/nekvalificiran ??
18	1	a26-1	osnovna
18	2	a26-2	vajeniška
18	3	a26-3	srednja
18	4	a26-4	višja
18	5	a26-5	visoka
18	6	a26-6	podiplomska (mag., dr.)
19	0	a27-0	tehnično
19	1	a27-1	ekonomsko/podjetniško
19	2	a27-2	pravno
19	3	a27-3	ostalo (navedite)
20	0	a28-0	ne
20	1	a28-1	praktično usposabljanje
20	2	a28-2	teoretično - redno izobraževanje
20	3	a28-3	oboje
20	4	a28-4	delal v tujini
20	5	a28-5	drugo (navedite)
21	0	a29-0	nobena

22	0	a30-0	nič
22	1	a30-1	manj kot 1 leto
22	2	a30-2	1-3 leta
22	3	a30-3	3-5 let
22	4	a30-4	5-10 let
22	5	a30-5	več kot 10 let
23	0	a31-0	brezposeln
23	1	a31-1	v vladni službi
23	2	a31-2	v državnem podjetju
23	3	a31-3	v drugem zasebnem podjetju
23	4	a31-4	v drugem lastnem podjetju
23	5	a31-5	doma za tujo firmo
23	6	a31-6	v tujini za slovensko podjetje
23	7	a31-7	v tujini za tuje podjetje
24	0	a32-0	to je moja prva zaposlitev
24	1	a32-1	vodstveno
24	2	a32-2	v pisarni (beli ovratnik)
24	3	a32-3	v proizvodnji (modri ovratnik)
24	11	a32-4	ostalo (navedite)
25	0	a33-0	enak
25	1	a33-1	zelo podoben
25	2	a33-2	povezan vendar drugačen
25	3	a33-3	popolnoma drugačen
26	0	a34-0	sam
26	1	a34-1	skupaj z ženo/družinskimi člani
26	2	a34-2	z nedružinskim članom
26	3	a34-3	v kombinaciji z gornjim
26	4	a34-4	kupil podjetje
26	5	a34-5	podedoval
27	0	a35-0	izgubil službo, postal tehnološki višek ali pričakoval, da bo tehnološki višek
27	1	a35-1	nezadovoljstvo z delom v državnem podjetju
27	2	a35-2	premalo drugih možnosti zaposlitve, edina izbira
27	3	a35-3	nezadovoljen s plačo, želel zaslužiti več
27	4	a35-4	videl dobičkonosno priložnost in jo izrabil
27	5	a35-5	starši/sorodniki so bili zasebni podjetniki
	11	a35-6	
28	0	a36-0	želja po dosežku - boljše izkoriščanje pridobljenih veščin
28	1	a36-1	neodvisnost - delo na svoje
28	2	a36-2	obvladovati - biti odgovoren
28	3	a36-3	denar - želja po večjem zaslužku
28	4	a36-4	ekonomska nuja - malo drugih možnosti
28	5	a36-5	kariera - varnost - boljša prihodnost
28	6	a36-6	status - prestiž - želja po napredovanju
29	0	a37-0	manj kot 1.000 €
29	1	a37-1	1.000-4.999 €
29	2	a37-2	5.000-9.999 €
29	3	a37-3	10.000-19.999 €
29	4	a37-4	20.000-100.000 €
29	5	a37-5	100.000 € in več
30	0	a38-0	ne, ustanovil sem že druga podjetja
30	1	a38-1	da, prvo in edino
30	2	a38-2	da, prvo, toda ne edino
31	0	a39-0	ne
31	1	a39-1	enega

31	2	a39-2	dveh
31	3	a39-3	treh ali več
32	0	a40-0	pred tem še nisem ustanovil nobenega podjetja
32	1	a40-1	noben
32	2	a40-2	eden
32	3	a40-3	dva
32	4	a40-4	trije ali več
33	0	a41-0	doslej nisem začel nobenega podjetja
33	1	a41-1	nobeno
33	2	a41-2	eno
33	3	a41-3	dve
33	4	a41-4	tri ali več
34	0	a42-0	izobrazba lastnika/vodilnega tima
34	1	a42-1	izkušnje lastnika/vodilnega tima
34	2	a42-2	organizacijske sposobnosti lastnika/vodilnega tima
34	3	a42-3	inovacije
34	4	a42-4	zveze
34	5	a42-5	dobri odnosi s kupci/strankami
34	6	a42-6	marketiranje naših proizvodov/storitev
34	7	a42-7	ustrezno financiranje
34	8	a42-8	kvaliteta naših izdelkov/storitev
35	0	a43-0	nič
35	1	a43-1	nezadostno tržišče
35	2	a43-2	nezadostno financiranje/nezmožnost pridobiti sredstva
35	3	a43-3	zastarela tehnologija
35	4	a43-4	pomanjkanje usposobljenih delavcev
35	5	a43-5	težave pri izterjavi
35	6	a43-6	slaba kvaliteta surovin in/ali drugih osnovnih materialov
35	7	a43-7	težave pri transportu
35	8	a43-8	nenaklonjeni vladni predpisi
36	0	a44-0	delal bi za nekoga drugega
36	1	a44-1	ustanovil bi svoje podjetje - enako
36	2	a44-2	ustanovil bi svoje podjetje - drugačno
	11	a44-3	
37	0	a45-0	ne, nimam te želje
37	1	a45-1	ne, pa bi želel
37	2	a45-2	da, sem član formalne/uradne organizacije
37	3	a45-3	da, sem član neformalne organizacije podjetnikov
38	0	a46-0	nič
38	1	a46-1	status/prestiž
38	2	a46-2	vzpostavljanje mreže
38	3	a46-3	izmenjava informacij
38	4	a46-4	možnost vplivanja na gospodarsko politiko
38	5	a46-5	možnost za boljši dostop do kapitala
38	6	a46-6	možnost uporabe določenih profesionalnih storitev
39	0	a47-0	ne, raje se držim zase
39	1	a47-1	če lahko delam kaj smiselnega
39	2	a47-2	če lahko delam kaj novega in različnega
39	3	a47-3	kar tako, na splošno se rad družim
42	0	a56-0	nekvalificirani
42	1	a56-1	osnovna
42	2	a56-2	vajeniška
42	3	a56-3	srednja
42	4	a56-4	višješolska

42	5	a56-5	visokošolska
42	6	a56-6	podiplomska (mag.,dr.)
43	0	a57-0	vsi
43	1	a57-1	večina
43	2	a57-2	polovica
43	3	a57-3	samo nekateri
43	4	a57-4	nihče
44	0	a58-0	brez problemov
44	1	a58-1	razmeroma težko
44	2	a58-2	zelo težko
44	3	a58-3	nemogoče je najti delavce, ki jih potrebujem
	11	a58-4	
45	0	a59-0	v šoli
45	1	a59-1	na seminarjih izven šolskega sistema
45	2	a59-2	pri prejšnjih zaposlitvah
45	3	a59-3	pri delu v vašem podjetju
	11	a59-4	
47	0	a61-0	vse pomembne aktivnosti opravi sam
47	1	a61-1	imam slab managerski team nelastnikov
47	2	a61-2	imam dober managerski team nelastnikov
47	3	a61-3	imam slab team nelastnikov in lastnikov
47	4	a61-4	imam dober team nelastnikov in lastnikov
47	5	a61-5	imam slab managerski team lastnikov
47	6	a61-6	imam dober managerski team lastnikov
48	0	a62-0	manj kot 400€
48	1	a62-1	400-600
48	2	a62-2	600-900
48	3	a62-3	900-1300
48	4	a62-4	1300-1700
48	5	a62-5	1700-2500
48	6	a62-6	več kot 2500
49	0	a63-0	manj kot 600€
49	1	a63-1	600-900
49	2	a63-2	900-1300
49	3	a63-3	1300-1700
49	4	a63-4	1700-2500
49	5	a63-5	2500-3300
49	6	a63-6	več kot 3300€
50	0	a64-0	podjetje ne bi preneslo
50	1	a64-1	za življenje ne potrebujem več
50	2	a64-2	pripravljam podjetje za novo investicijo
50	3	a64-3	iz davčnih razlogov
50	11	a64-4	
51	0	a65-0	nikakor
51	1	a65-1	vseeno mi je
51	2	a65-2	mogoče bi se obneslo, vendar ne bom tega naredil
51	3	a65-3	mogoče bi se obneslo, načrtujem to
51	4	a65-4	so že delničarji in sem zadovoljen
51	5	a65-5	so že delničarji in nisem zadovoljen
52	0	a66-0	vseh
52	1	a66-1	nekaj, nekaj pa je najetih
52	2	a66-2	vsi so najeti
53	0	a67-0	vse je v lasti podjetja
53	1	a67-1	več kot polovico, ostalo najeto

53	2	a67-2	manj kot polovico, ostalo najeto
53	3	a67-3	nič lastnega, vse najeto
54	0	a68-0	manj kot 1 leto
54	1	a68-1	1-3 leta
54	2	a68-2	3-5 let
54	3	a68-3	5-10 let
54	4	a68-4	10-20 let
54	5	a68-5	več kot 20 let
56	0	a70-0	lastni prihranki
56	1	a70-1	prihranki mangerskega teama
56	2	a70-2	posojilo družine/prijateljev
56	3	a70-3	zasebni investitorji (brez družine/prijateljev)
56	4	a70-4	družbe za investiranje
56	5	a70-5	kreditni dobaviteljev
56	6	a70-6	kreditni kupcev
56	7	a70-7	bančno komercialno ali investicijsko posojilo
56	8	a70-8	vladni program
56	9	a70-9	iz dobička podjetja
57	0	a71-0	lastni prihranki
57	1	a71-1	prihranki mangerskega teama
57	2	a71-2	posojilo družine/prijateljev
57	3	a71-3	zasebni investitorji (brez družine/prijateljev)
57	4	a71-4	družbe za investiranje
57	5	a71-5	kreditni dobaviteljev
57	6	a71-6	kreditni kupcev
57	7	a71-7	bančno komercialno ali investicijsko posojilo
57	8	a71-8	vladni program
57	9	a71-9	iz dobička podjetja
58	0	a72-0	lastni prihranki
58	1	a72-1	prihranki mangerskega teama
58	2	a72-2	posojilo družine/prijateljev
58	3	a72-3	zasebni investitorji (brez družine/prijateljev)
58	4	a72-4	družbe za investiranje
58	5	a72-5	kreditni dobaviteljev
58	6	a72-6	kreditni kupcev
58	7	a72-7	bančno komercialno ali investicijsko posojilo
58	8	a72-8	vladni program
58	9	a72-9	iz dobička podjetja
59	0	a73-0	nimam dobrih izkušenj
59	1	a73-1	stare državne domače banke
59	2	a73-2	nove zasebne domače banke
59	3	a73-3	tuje banke
60	0	a74-0	nobnih problemov nisem imel
60	1	a74-1	visoka obrestna mera
60	2	a74-2	kratka amortizacijska doba
60	3	a74-3	drago zavarovanje, visoka garancija
60	4	a74-4	zelo zamudna operacija
60	5	a74-5	nezadostna višina kredita
60	6	a74-6	bankirji imajo raje večje kredite
60	7	a74-7	kompliciran postopek za vlogo
61	0	a75-0	jih nimamo
61	1	a75-1	plasirate v vrednostne papirje (borza)
61	2	a75-2	kupujete zaloge materiala ali trgovskega blaga
61	3	a75-3	izplačate lastnikom

61	4	a75-4	pustite na računu
61	5	a75-5	investirate v razvoj novih produktov - povečate stroške
63	0	a79-0	manj kot 100.000 €
63	1	a79-1	100.000 - 0,5 mio €
63	2	a79-2	0,5 - 1 mio €
63	3	a79-3	1 - 2 mio €
63	4	a79-4	2 - 5 mio €
63	5	a79-5	5 - 10 mio €
63	6	a79-6	več kot 10 mio €
66	0	a81-0	izguba
66	1	a81-1	manj kot 49.000 €
66	2	a81-2	50.000-99.000 €
66	3	a81-3	100.000-199.000 €
66	4	a81-4	200.000-499.000 €
66	5	a81-5	500.000 € ali več
67	0	a82-0	približno enako
67	1	a82-1	manj profitabilno
67	2	a82-2	bolj profitabilno
67	11	a82-3	drugo (navedite)
68	0	a83-0	precej manjši od pričakovanega
68	1	a83-1	nekoliko manjši od pričakovanega
68	2	a83-2	kot pričakovano
68	3	a83-3	nekoliko večji od pričakovanega
68	4	a83-4	veliko večji od pričakovanega
691	0	a84-0	na domačem tržišču
691	1	a84-1	v deželah centralne in vzhodne Evrope
691	2	a84-2	v zahodni Evropi
691	3	a84-3	v drugih deželah
692	0	a85-0	na domačem tržišču
692	1	a85-1	v deželah centralne in vzhodne Evrope
692	2	a85-2	v zahodni Evropi
692	3	a85-3	v drugih deželah
70	0	a86-0	grosisti
70	1	a86-1	trgovci na drobno
70	2	a86-2	končni porabniki
70	3	a86-3	izdelovalci
70	4	a86-4	vlada
71	0	a87-0	domači dobavitelji
71	1	a87-1	dobavitelji iz centralne in vzhodne Evrope
71	2	a87-2	dobavitelji iz zahodne Evrope
71	3	a87-3	iz drugih dežel
71	11	a87-11	drugo (navedite)
72	0	a88-0	zelo močna
72	1	a88-1	zmerna
72	2	a88-2	majhna
72	3	a88-3	ni konkurence
73	0	a89-0	jih ni
73	1	a89-1	majhne zasebne firme
73	2	a89-2	velike zasebne firme
73	3	a89-3	državna podjetja
73	4	a89-4	podjetja v tuji lasti
73	5	a89-5	podjetja v mešani lasti
73	6	a89-6	uvoz
73	11		drugo (navedite)

74	0	a90-0	v zgornje 3%
74	1	a90-1	v zgornjih 10%
74	2	a90-2	v zgornjih 20%
74	3	a90-3	v zgornjih 50%
75	0	a91-0	nizki stroški osnovnega materiala (surovin?)
75	1	a91-1	nizki stroški delovne sile
75	2	a91-2	odlična organizacija
75	3	a91-3	odlična marketinška strategija
75	4	a91-4	odlične zveze/mreža
75	5	a91-5	zdrave finance
75	6	a91-6	usposobljeni delavci
75	7	a91-7	moderna tehnologija
76	0	a92-0	manj kot 165.000 €
76	1	a92-1	165.000-825.000 €
76	2	a92-2	825.000-1,65 mio €
76	3	a92-3	1,65 mio-3,3 mio €
76	4	a92-4	3,3 mio-8,25 mio €
76	5	a92-5	več kot 8,25 mio €
77	0	a93-0	ni planiranih investicij
77	1	a93-1	lastni prihranki
77	2	a93-2	prihranki managerskega te,a
77	3	a93-3	posojilo družine/prijateljev
77	4	a93-4	zasebni investitorji (brez družine/prijateljev)
77	5	a93-5	družbe za investiranje
77	6	a93-6	kreditni dobaviteljev
77	7	a93-7	kreditni kupcev
77	8	a93-8	bančno komercialno ali investicijsko posojilo
77	9	a93-9	vladni program
77	10	a93-10	iz dobička podjetja
78	0	a94-0	ni planiranih investicij
78	1	a94-1	brez izbire, vzamem vse, kar je na voljo
78	2	a94-2	enostavna in hitra obdelava vloge
78	3	a94-3	nizka obrestna mera
78	4	a94-4	nizke garancije
78	5	a94-5	dodatna podpora kreditodajalca
78	6	a94-6	prestiz
78	7	a94-7	ohranitev neodvisnosti
791	0	a95-0	nič investiranja
791	1	a95-1	v zemljišča in zgradbe
791	2	a95-2	druge nepremičnine, oprema
791	3	a95-3	obratni kapital
791	4	a95-4	nakupi oz. prevzemi
791	5	a95-5	raziskave in razvoj
791	6	a95-6	vstop na nova tržišča/marketing
792	0	a96-0	nič investiranja
792	1	a96-1	v zemljišča in zgradbe
792	2	a96-2	druge nepremičnine, oprema
792	3	a96-3	obratni kapital
792	4	a96-4	nakupi oz. prevzemi
792	5	a96-5	raziskave in razvoj
792	6	a96-6	vstop na nova tržišča/marketing
80	0	a97-0	nič investiranja
80	1	a97-1	nič
80	2	a97-2	1-9



80	3	a97-3	10-49
80	4	a97-4	50-99
80	5	a97-5	100-199
80	6	a97-6	več kot 200
81	0	a98-0	nič
81	1	a98-1	boljše možnosti za dolgoročne kredite
81	2	a98-2	boljše možnosti za kratkoročne kredite
81	3	a98-3	boljše možnosti za (risk capital??)
81	4	a98-4	blažji kreditni pogoji
81	5	a98-5	nižje obrestne mere
82	0	a99-0	nič
82	1	a99-1	boljše ekonomske možnosti
82	2	a99-2	večja poraba
82	3	a99-3	bolj usposobljeni delavci
82	4	a99-4	boljše vodenje in podpora
82	5	a99-5	nižji davki
82	6	a99-6	pozitivne spremembe vladnih predpisov
83	0	a100-0	ne načrtujem rasti
83	1	a100-1	rast prodaje obstoječih proizvodov na istem trgu
83	2	a100-2	ponudba več produktov na istem trgu (diverzifikacija)
83	3	a100-3	novi produkti na istem trgu
83	4	a100-4	razvoj trgov z istimi produkti
83	5	a100-5	diverzifikacija produktov na več trgih
83	6	a100-6	inoviranje produktov na več trgih
83	7	a100-7	prenos produktov na nove trge
83	8	a100-8	oblikovanje novih trgov z različnimi produkti
83	9	a100-9	globalizacija z novimi produkti na novih trgih
840	1	a101-1	1
	2	a101-2	2
	3	a101-3	3
	4	a101-4	4
	5	a101-5	5
841	1	a102-1	1
	2	a102-2	2
	3	a102-3	3
	4	a102-4	4
	5	a102-5	5
842	1	a103-1	1
	2	a103-2	2
	3	a103-3	3
	4	a103-4	4
	5	a103-5	5
843	1	a104-1	1
	2	a104-2	2
	3	a104-3	3
	4	a104-4	4
	5	a104-5	5
844	1	a105	1-5
845	1	a106	1-5
846	1	a107	1-5
850	1	a108	1-5
851	1	a109	1-5
852	1	a110-1	1
	2	a110-2	2

	3	a110-3	3
	4	a110-4	4
	5	a110-5	5
853	1	a111-1	1
	2	a111-2	2
	3	a111-3	3
	4	a111-4	4
	5	a111-5	5
854	1	a112-1	1
	2	a112-2	2
	3	a112-3	3
	4	a112-4	4
	5	a112-5	5
855	1	a113	1-5
856	1	a114	1-5
86	0	a115-0	nekvalificirane
86	1	a115-1	kvalificirane
86	2	a115-2	mlade po zaključku šolanja
86	3	a115-3	tehnično izobražene
86	4	a115-4	komercialiste, prodajalce
86	5	a115-5	poslovodje (managerje)
87	0	a116-0	vodenje proizvodnje
87	1	a116-1	vodenje marketinga
87	2	a116-2	vodenje prodaje
87	3	a116-3	vodenje nabave
87	4	a116-4	vodenje financ
87	5	a116-5	vodenje računovodstva
87	6	a116-6	vodenje razvoja in raziskovanja
87	7	a116-7	izbor delavcev in sodelavcev
87	8	a116-8	vodenje skupnih služb, administracije
88	0	a117-0	ne
88	1	a117-1	morda, če meni samemu ne bi šlo od rok
88	2	a117-2	zagotovo
89	0	a118-0	nakup drugega podjetja
89	1	a118-1	združitve z drugim podjetjem
89	2	a118-2	prodajo deleža (ali delnic) vašega podjetja
89	3	a118-3	sredstva podjetja bi dal v najem
89	4	a118-4	podjetje bi prodal delavcem in managerjem
89	5	a118-5	podjetje bi prepustil družinskemu članu
89	6	a118-6	ne razmišljam o teh možnostih
91	0	a120-0	nič
91	1	a120-1	zmerne težave
91	2	a120-2	velike težave
92	0	a121	0-3
93	0	a122	0-2
94	0	a123	0-1
95	0	a124	0-3
96	0	a125	0-4
97	0	a126	0-4
980	1	a127-1	1
	2	a127-2	2
	3	a127-3	3
	4	a127-4	4
	5	a127-5	5

981	1	a128-1	1
	2	a128-2	2
	3	a128-3	3
	4	a128-4	4
	5	a128-5	5
982	1	a129-1	1
	2	a129-2	2
	3	a129-3	3
	4	a129-4	4
	5	a129-5	5
983	1	a130-1	1
	2	a130-2	2
	3	a130-3	3
	4	a130-4	4
	5	a130-5	5
984	1	a131	1-5
985	1	a132	1-5
986	1	a133	1-5
987	1	a134-1	1
	2	a134-2	2
	3	a134-3	3
	4	a134-4	4
	5	a134-5	5
988	1	a135	1-5
1010	1	a269	1-5
1011	1	a270	1-5
1012	1	a271	1-5
1013	1	a272	1-5
1014	1	a273	1-5
1015	1	a274	1-5
1016	1	a275	1-5
1017	1	a276	1-5
1018	1	a277	1-5
1019	1	a278	1-5
DaBEG	1	a317	1-4
RCP	1	a318	1-4
RDCP	1	a322	1-5
RDK	1	a323	1-5
RDS	1	a324	1-5
RCPZ	1	a325	1-5
RDZ	1	a326	1-5
1102	0	a1279-0	Da, uvajamo radikalne inovacije, povsem nove izdelke ali storitve
	1	a1279-1	Da, uvajamo izboljšave
	2	a1279-2	Da, prodiramo na nove trge s starim izdelkom
	3	a1279-3	Da, prodiramo na nove trge z novim izdelkom
	4	a1279-4	Smo tehnološki sledilci
	5	a1279-5	Uvajamo tehnološke inovacije
	6	a1279-6	Uvajamo nove oblike organizacije
	7	a1279-7	Na, nismo inovativni
1103	0	a1280-0	Uspešno smo zapolnili neizkoriščeno tržno nišo
	1	a1280-1	Sami smo vzpodbudili povpraševanje po našem izdelku
	2	a1280-2	Uspešno smo prenesli tujo tehnologijo
	3	a1280-3	Nimamo konkurence
	4	a1280-4	Naš izdelek se ne da kopirati

	5	a1280-5	Izkoristili smo praznino ob propadu državnih podjetij
	6	a1280-6	Pravno zaščiten izdelek
1104	0	a1281	1
1105	0	a1282	Da
1106	0	a1283-0	Ne vzpodbujamo
	1	a1283-1	Pohvala
	2	a1283-2	Priznanje "Zaposleni meseca"
	3	a1283-3	Denarno plačilo
1107	0	a1284-0	Ustvarjalne sposobnosti v podjetju
	1	a1284-1	Izkušnje v konkretni dejavnosti
	2	a1284-2	Notranje spodbude-motivacije
	3	a1284-3	Učinkovit način vodenja organizacije
	4	a1284-4	Ustrezno plačilo
11080	1	a1285	1-5
11081	1	a1286	1-5
11082	1	a1287	1-5
11083	1	a1288	1-5
11084	1	a1289	1-5
11085	1	a1290	1-5
11086	1	a1291	1-5
11087	1	a1292	1-5
11088	1	a1293	1-5
11089	1	a1294	1-5
1109	0	a1296-0	Nismo razvili sami
	1	a1296-1	Več kot 7 let
	2	a1296-2	5 do 7 let
	3	a1296-3	Manj kot 5 let
1110	0	a1297-0	Ne
	1	a1297-1	Kot razstavljalec
	2	a1297-2	Kot kupec
	3	a1297-3	Da, iščem ideje
1111	0	a1298-0	Ne sodelujemo
	1	a1298-1	Z Univerzo
	2	a1298-2	Z inštituti
	3	a1298-3	S podjetniškim inkubatorjem
	4	a1298-4	Podjetje je nastalo zaradi trženja izdelka, ki je bil razvit na univerzi/inštitutu/inkubatorju.
1112	0	a1299-0	Dobavitelji
	1	a1299-1	Kupci
	2	a1299-2	Patentni urad
	3	a1299-3	Sejmi
	4	a1299-4	Literatura
	5	a1299-5	Zaposleni
	6	a1299-6	Internet
	7	a1299-7	Izobraževalne ustanove
	8	a1299-8	Raziskovalni inštituti
	11	a1299-9	Drugo (navedite)
1113	0	a1300-0	Ni točno določene osebe
	1	a1300-1	S poklico
	2	a1300-2	S srednješolsko
	3	a1300-3	Visoko strokovno
	4	a1300-4	Univerzitetno

	5	a1300-5	Magisterij, doktorat
	6	a1300-6	Večji poudarek dajemo neformalni izobrazbi
	7	a1300-7	Imamo team ljudi z različno izobrazbo, večinoma univerzitetno
	8	a1300-8	Imamo team ljudi z različno izobrazbo, večinoma poklicno in srednješolsko
1114	0	a1301-0	Lastni patent
	1	a1301-1	Lastno licenco
	2	a1301-2	Kupljen patent
	3	a1301-3	Kupljeno licenco
	11	a1301-4	Drugo (navedite)

Priloga 4: Vplivni atributi

DaBEG	RCP	RDCP	RDK	RDS	RCPZ	RDZ
(-) a31-2	(+) a36-5	(-) a22-1	(-) a22-1	(-) a30b4	(-) a31-4	(+) a20-3
(+) a31-4	(+) a57-3	(-) a26-6	(-) a27b1	(-) a31-3	(+) a42-1	(-) a25b3
(+) a34-0	(+) a63b2	(-) a27b1	(-) a34-1	(+) a33b3	(-) a42-2	(+) a28-5
(+) a35-4	(-) a67b1	(-) a28-2	(+) a36-0	(-) a35-0	(+) a56-5	(+) a33b2
(-) a68b2	(-) a72-0	(+) a33b3	(+) a37b0	(+) a35-4	(-) a62b4	(+) a37b0
(+) a73-1	(+) a81b5	(-) a34-1	(-) a56-0	(-) a41b0	(-) a71-9	(+) a46-0
(+) a81b5	(+) a86-0	(+) a36-0	(-) a57-0	(-) a43-3	(+) a75-2	(+) a61b4
(+) a86-0	(+) a86-4	(+) a37b0; (-) a37b3	(-) a59-0	(-) a44b2	(-) a75-5	(+) a62b5
(+) a90b0	(+) a93-1	(-) a46-4	(-) a59-1	(-) a46-4	(-) a89-5	(-) a63b3
(-) a97b2; (+) a97b4	(-) a94-3	(-) a57-0	(-) a62b4	(+) a56-4	(-) a91-7	(+) a72-9
(-) a118-0	(+) a96-3	(+) a58b1	(-) a66b1	(-) a56-5	(+) a95-2	(+) a82b2
(-) a118-2	(+) a97b1	(-) a64b2	(+) a70-0	(+) a57-1	(-) a95-6	(+) a83-4
(-) a272b1	(+) a101-5	(-) a66b1	(-) a70-2	(-) a62b3	(+) a99-2	(+) a87-3
(-) a273b3; (+) a273b4	(+) a112-5	(+) a70-0	(-) a72-0	(+) a63b3	(+) a109b4	(+) a90b3
(+) a277b4	(+) a116-5	(-) a70-2	(-) a83-0	(-) a64b2	(+) a121b0; (-) a121b1	(+) a99-4
(-) a278b4; (+) a278b5	(-) a118-0	(-) a72-0	(+) a85-2	(-) a67b2	(+) a125b0	(+) a107b5
* (+) a1281b0	(+) a118-6	(-) a83-0	(-) a90b1	(+) a71-7	(+) a130-1	(+) a117-0
* (-) a1287b5; (+) a1287b4	(+) a121b0	(-) a90b1	(+) a94-3	(+) a72-7	(-) a134-3	(-) a117-1
* (+) a1289b4	(+) a126b1	(+) a94-3	(-) a101-4	(-) a73-2	(+) a271b5; (-) a271b2	(+) a125b0
	(+) a128-3	(+) a96-6	(-) a105b4	(-) a75-4	* (-) a1282b0; (+) a1282b2	(+) a129-1
	(+) a132b2	(-) a97b2	(-) a109b3	(-) a81b1	* (-) a1285b4; (+) a1285b5	(+) a130-1
	(-) a134-3	(-) a99-1	(-) a112-3	(-) a82b0	* (+) a1291b3	(+) a271b1
	(+) a270b5	(+) a100-9	(-) a116-0	(+) a87-2	* (-) a1296-2	(+) a272b1
	(+) a271b5	(-) a101-4	(-) a117-0	(+) a89-1	* (-) a1298-1	* (-) a1283-3
	(+) a272b3	(-) a105b4	(-) a270b5	(-) a90b2	* (-) a1299-5	* (+) a1296-1
	(+) a273b4	(-) a109b3	(-) a274b3	(+) a91-6		* (-) a1297-3
	(+) a277b4	(-) a112-3	(-) a276b3	(+) a94-3		* (-) a1299-5
	* (+) a1281b2	(-) a113b3	* (+) a1292b2	(-) a96-2		
	* (-) a1282b0; (+) a1282b0	(-) a117-0	* (-) a1297-2	(+) a96-6		
	* (-) a1283-3	(-) a270b5	* (-) a1299-0	(+) a97b2		
	* (-) a1285b4; (+) a1285b5	(-) a271b4	* (-) a1299-7	(-) a99-1		
	* (+) a1289b4	(-) a273b3		(+) a99-5		
	* (+) a1292b2	(-) a274b3		(+) a100-3		
	* (+) a1296-0	(-) a276b3		(+) a100-9		
	* (-) a1299-5	(-) a277b3		(-) a105b4		
		* (-) a1281b3		(-) a107b4; (+) a107b5		
		* (+) a1284-3		(-) a109b3		
		* (+) a1285b2		(-) a111-5		
		* (+) a1289b2; (-) a1289b3		(-) a118-6		
		* (-) a1297-2		(-) a126b2		
		* (-) a1299-7		(-) a131b2		
				(-) a135b3		
				(-) a269b3		
				(-) a271b4		
				(-) a272b4		
				(-) a277b3		
				* (+) a1280-0		
				* (-) a1281b3		
				* (+) a1283-1		
				* (+) a1284-3		
				* (-) a1289b3		
				* (-) a1292b2		
				* (-) a1293b4		
				* (-) a1294b3; (+) a1294b4		

\* - Odgovori na dodatna vprašanja glede inovativnosti

Priloga 5: Primerjava dejavnikov Pšeničny – Bajt

Primerjava odgovorov po posameznih dejavnikih rasti (Pšeničny - Bajt)																																				
E: Statistično enaki odgovori.																																				
R: Statistično različni odgovori.			Zunanje okolje podjetja																	Podjetnik				Inovativnost		Poslovna strategija		Sistem poslovanja		Zaposleni			Financiranje			
			1P1	1P2	1P3	1P4	1I1	1I2	1I3	1S1	1S2	1M1	1M2	1M3	1Z1	1Z2	1F1	1F2	1F3	2P1	2P2	2P3	2P4	3I1	3I2	4S1	4S2	5M1	5M2	6Z1	6Z2	6Z3	7F1			
atribut	št. vprašanja	Vprašanje	odnos tveganje : nagrada	družbeno priznanje podjetništva	izobraževanje in podpora podjetništvu	družbena klima za izločitve (spin-off)	razvoj ustvarjalnosti v izobraž.procesu	zaščita intelektualne lastnine	R&R podpora in sodelovanje	neznatne ovire za mednarodno širitev	klima za internacionalizacijo	davčne spodbude za udeležbo v dobičku	davčne spodbude za delniške opcije	davčne spodbude za načrte solastništva	razpoložljivost ustreznih kadrov	mobilitnost delovne sile	dostopnost tveganega kapitala	učinkovitost finančnih trgov	obdavčitev zadržanih dobičkov in reinvest.	graditev organizacije	notranje podjetništvo	energичnost in voditeljstvo (leadership)	vizija in strateško upravljanje	Iskanje inovacij in uvajanje sprememb	pripravljenost na tveganje in propad	zmagoviti poslovni model - strategija mednarodne širitve	Stroga usmerjenost v kupca	organizacija, ki pospešuje rast in inovativnost	sistem nagrajevanja zaposlenih	pogoji za delo, napredovanje, odgovornost	lojalnost in pripadnost podjetju	možnost sodelovanja v rastočem podjetju in osebna rast	Razvit sistem načrtovanja in finančnega upravljanja			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34			
	A. OSNOVNE INFORMACIJE																																			
a6																																				
a9	3	Spol (m/ž)																																		
a17	9	Mesec in leto registracije																																		
a18	10	Število let poslovanja podjetja																																		
a19	11	Pravna oblika podjetja																																		
a20-	12	Kdo so lastniki podjetja																																		
a21	13	Izvor podjetja				E																														
a22-	14	S čim se ukvarja podjetje																																		
	B. PODJETNIK																																			
	B1. Izobrazba in delovne izkušnje																																			
a25	17	Starost podjetnika																																		
a26-	18	Najvišja stopnja izobrazbe podjetnika																																		
a27	19	Kakšno formalno izobrazbo (usmeritev) ima podjetnik																																		
a28-	20	Ali se je podjetnik kdaj usposabljal v tujini																																		
a30	22	Koliko let delovnih izkušenj je podjetnik imel pred ustanovitvijo tega podjetja																																		
a31-	23	Kje je bil nazadnje zaposlen preden je začel s tem poslom				E																														
a32-	24	Kakšno delovno mesto je zasedal v prejšnji službi				R																														
a33	25	Ali sedaj izdelujejo enak izdelek kot v prejšnji zaposlitvi				E		E																		E										
	B2. Začetek (Start)																																			

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	
a34-	26	Kdo je ustanovil podjetje															E																	
a35-	27	Glavni razlog za ustanovitev tega podjetja				E																		E	E									
a36-	28	Ključna motivacija za ustanovitev svojega podjetja						E																E	E									
a37	29	Kolikšen je bil osnovni (začetni) kapital			E																				E								E	
a38	30	Ali je to prvo podjetje, ki ste ga ustanovili																							E									
a39-	31	Ali ste alstnik/delničar še katerega podjetja																							E									
a40	32	Koliko vaših zagonov (start-up) je bilo neuspešnih																							E									
a41	33	Koliko vaših zagonov (start-up), brez sedanjega, je bilo uspešnih																							E									
a42-	34	Kaj je po vašem glavni razlog za uspeh tega podjetja								R														R			R		R					
a43-	35	Kateri so največji problemi, ki trenutno vplivajo na vaš posel						E																										
a44*	36	Ali bi se odločili za isti posel, če bi imeli možnost začeti znova																																
a45	37	Ali ste član kakšne organizacije podjetnikov																																
a46-	38	Kaj bi bila za vas glavna motivacija, da bi se pridružili kakšni organizaciji podjetnikov																																
a47-	39	Ali uživate med ljudmi																																
		C. PREDSTAVITEV PODJETJA																																
		C1. Človeški viri (HR)																																
a56-	42	Kakšna je izobrazbena struktura zaposlenih v vašem podjetju																																
a57-	43	Ali menite, da so vaši delavci dovolj usposobljeni					E																											
a58	44	Ali težko dobite delavce z določenimi znanji, ki so dovolj usposobljeni za rast vašega podjetja					E								E	E																		
a59-	45	Kje je večina vaših delavcev pridobila sposobnosti, ki jih uporablja pri delu v vašem podjetju					E								E																E			
a61	47	Ali vodite podjetje z usposobljenimi managerji													E									E			E		E					
a62	48	Koliko zaslužijo povprečno neto člani managerskega teama																								E			E					
a63	49	Kolikšno je vaše povprečno mesečno nadomestilo																																
a64	50	Zakaj si ne izplačujete več																																
a65	51	Kaj menite o tem, da bi bili tudi delavci delničarji v vašem podjetju												E													E					E		
		C2. Osnovna sredstva																																
a66	52	Ali je podjetje lastnik prostorov, v katerih posluje																									E							
a67	53	Ali ima podjetje v lasti stroje in opremo																								E								
a68	54	Kolikšna je povprečna starost opreme																								E								
		C3. Finančna sredstva																																
a70-	56	S kakšnimi viri ste ustanovili in financirali zagon ter prvo leto poslovanja vašega podjetja															E	E															E	
a71-	57	Katere vire ste uporabili za financiranje investicij in obratnega kapitala po treh letih poslovanja															E	E									E						E	
a72-	58	Iz katerih virov ste financirali zadnji dve leti poslovanja podjetja															E	E																E
a73-	59	S katerimi bankami imate najboljše izkušnje																E																
a74-	60	Na kakšne probleme ste naleteli, ko ste poskušali dobiti kratkoročni kredit za obratna sredstva																	R														R	
a75-	61	Za kaj porabite presežke denarnih sredstev																	R															R
		C4. Poslovanje																																
a78																																		



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34				
a79	64	Kakšno rast skupnega prihodka pričakujete v tem letu (2008)																																			
a81	66	Kakšen bruto dobiček pričakujete po koncu tega leta (2008)																																			
a82	67	Ali je vaše podjetje bolj profitabilno zdaj ali v prvih mesecih od ustanovitve	E																							E											
a83-	68	Ali je dobiček tak, kot ste pričakovali	E																																		
a84-	691	Kljuje ste prodajali svoje izdelke leta 2001 (Na začetku ocenjevalnega obdobja)																									R										
a85-	692	Kljuje ste prodajali svoje izdelke leta 2006 (Na koncu ocenjevalnega obdobja)																									E										
a86-	70	Kdo so vaši najpomembnejši kupci																									E										
a87-	71	Kdo so vaši najpomembnejši dobavitelji surovin in drugega osnovnega materiala																									E										
a88	72	Kako ocenjujete konkurenco v vaši panogi																									E										
a89-	73	Kdo so glavni konkurenti vašega podjetja																									E										
a90	74	Kam se po konkurenčnosti v nacionalnem merilu uvršča vaše podjetje																									E										
a91-	75	Katera je vaša glavna prednost pred konkurenti																							R		R										
	C5. Investicijski plani in strategija rasti																																				
a92	76	Ali podjetje planira večje investicije v prihodnjih letih in v kakšnem obsegu																									E										
a93-	77	Iz katerih virov boste financirali planirane investicije																									E								E		
a94-	78	Najpomembnejši faktor, ki vpliva na izbiro vira financiranja																																			
a95-	791	Kako nameravate uporabiti dodatna sredstva v naslednjih 2 letih							E																E		E										
a96-	792	Kako nameravate uporabiti dodatna sredstva v naslednjih 5 letih							E																E		E										
a97	80	Koliko novih delovnih mest bo ustvarilo investiranje																																R			
a98-	81	Katere spremembe v finančnem okolju bi vas motivirale, da bi povečali svojo dejavnost in več investirali										E																							E		
a99-	82	Katere spremembe v poslovnem okolju bi vas motivirale, da bi povečali svojo dejavnost in več investirali										E																									
a100-	83	Katera je prevladujoča strategija rasti v prihodnjih 3 letih										R												R	R		R										
a101-	84	Katera področja so po vašem najpomembnejša za rast podjetja: - Logistika posla in informacijska podpora							E												E			E													
a102-	84	Sledenje (vodenje v) tehnološkem razvoju							E															E				E									
a103-	84	Učinkovitost proizvodnega procesa																																			
a104-	84	Kvaliteta dobaviteljev																																			
a105	84	Poznavanje tržnih trendov in potreb																					E				E										
a106	84	Poznavanje navad in obnašanja potrošnikov																					E				E										
a107	84	Usmerjenost zaposlenih v zadovoljevanje kupca																		E							E				E	E					
a108	85	Katerim elementom ravnanja s človeškimi viri posvečate največ pozornosti: - Kadrovanju oz, izbiri sodelavcev																		E											E	E					
a109	85	Izobraževanju in stalnemu usposabljanju																		E							E							E			
a110-	85	Planiranje kariere zaposlenih																		E															E		
a111-	85	Finančnemu nagrajevanju																											E							E	
a112-	85	Uveljavitvi posameznika, priznanju																									E									E	
a113	85	Delegiranju odločanja in vodenja																		E											E				E		
a114	85	Graditvi timov																		E														E			
a115-	86	Katere delavce ste najtežje našli, izbrali														E	E																E				
a116-	87	Bi izbrali svetovalca za pomoč na katerem od navedenih področij																																			

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34			
a117-	88	Če bi vaše podjetje zašlo v težave, bi jih reševali sami ali bi najeli osebo, ki ima izkušnje z reševanjem podjetij iz krize																																		
a118-		Bi se odločili za katero od spodnjih možnosti, če bi se ponudila priložnost																								E			E			E				
	D. POSLOVNO OKOLJE																						119		119											
a120-	91	Ali ste imeli probleme s pridobitvijo registracije, licence ali dovoljenj za ustanovitev podjetja			E																															
a121	92	Koliko časa ste porabili za pridobitev vseh potrebnih licenc in dovoljenj			E																															
a122	93	Kaj menite o davku na dobiček v naši državi										E																								
a123*	94	Ali politika države stimulira reinvestiranje dobička										E	E	E						E												E				
a124	95	Ali davčna politika daje dovolj spodbude za rastoča podjetja									E		E	E						E																
a125	96	Kako bi ocenili odnos vlade, državnih uradnikov in managerjev v državnih podjetjih do zasebnega		E																																
a126	97	Kako bi ocenili povprečen odnos državljanov do zasebnega podjetništva		E																																
a127-	98	Kateri elementi državne ekonomske politike povečujejo izvoz, kateri ga zavirajo: - Ekološka politika																																		
a128-	98	Davčna politika										E																								
a129-	98	Dohodnina - osebna obdavčitev										E																								
a130-	98	Delovna zakonodaja										E																				E	E			
a131	98	Birokracija										E																								
a132	98	Prometni davek. Davek na dodano vrednost										E																								
a133	98	Obdavčitev podjetij										R																								
a134-	98	Ureditev glede kooperacij, podpodobnosti										E																								
a135	98	Socialni. Zdravstveni. Pokojninski in drugi prispevki										E																						E		
a269	101	Kateri dejavniki najbolj vplivajo na vašo motiviranost za rast podjetja: - Pričakovanje bogate žetve, nagrade za tveganje	E																																	
a270	101	Družbeno priznanje oz. Priznanje okolja		E																							E									
a271	101	Državna podpora podjetništvu in splošna klima		E																																
a272	101	Svetovalci			E																															
a273	101	Izobraževanje			E																															
a274	101	Želja po notranji graditvi podjetja																			E						E					E	E			
a275	101	Želja. Da se zaposlenim omogoči notranji razvoj in napredovanje																				E											E			
a276	101	Notranje podjetništvo. Inicijativnost zaposlenih																			E				E											
a277	101	Taki ste po naravi. Želite voditi ugledno podjetje																					E													
a278	101	Rast podjetja je del vaše vizije o podjetju v prihodnosti																					E				E									
manjkajo				119							137																80				E		60	52		
a44*		Različen izid pri Chi2 in Fisherjevem testu! Upoštevam Fisherjev test!																																53		
a123*		Različen izid pri Chi2 in Fisherjevem testu! Upoštevam Fisherjev test!																																55		

**Tabela 1: Zanesljivost napovedovanja DaBEG**

a-317	DaBEG	Indeks rasti zaposlenih						
	Nastavitve klasifikatorja J48	Nastavitve klasifikatorja J48						
	ConfidenceFactor	MinNumObj	Listov	Velikost	Točno klasificiranih	Napačno klasificiranih	% točnih	% napačnih
1	0,01	M2	19	35	12	9	57,1429	42,8571
2	0,01	M3	1	1	14	7	66,6667	33,3333
3	0,01	M4	1	1	14	7	66,6667	33,3333
4	0,01	M5	1	1	14	7	66,6667	33,3333
5	0,05	M2	27	47	12	9	57,1429	42,857
<b>6</b>	<b>0,05</b>	<b>M3</b>	<b>15</b>	<b>27</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>71,4286</b>	<b>28,5714</b>
7	0,05	M4	12	21	13	8	61,9048	38,0952
8	0,05	M5	12	21	13	8	61,9048	38,0952
9	0,15	M2	27	47	12	9	57,1429	42,8571
<b>10</b>	<b>0,15</b>	<b>M3</b>	<b>18</b>	<b>33</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>71,4286</b>	<b>28,5714</b>
11	0,15	M4	12	21	13	8	61,9048	38,0952
12	0,15	M5	12	21	13	8	61,9048	38,0952
13	0,25	M2	28	49	12	9	57,1429	42,8571
<b>14</b>	<b>0,25</b>	<b>M3</b>	<b>19</b>	<b>35</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>71,4286</b>	<b>28,5714</b>
15	0,25	M4	17	31	8	13	38,0952	61,9048
16	0,25	M5	19	21	13	8	61,9048	38,0952

**Tabela 2: Zanesljivost napovedovanja RCP**

a-318	RCP	Rast Celotnih Prihodkov						
	Nastavitve klasifikatorja J48	Nastavitve klasifikatorja J48						
	ConfidenceFactor	MinNumObj	Listov	Velikost	Točno klasificiranih	Napačno klasificiranih	% točnih	% napačnih
1	0,01	M2	26	49	4	17	19,0476	80,9524
2	0,01	M3	13	23	6	15	28,5714	71,4286
3	0,01	M4	10	17	5	16	23,8095	76,1905
4	0,01	M5	14	23	5	16	23,8095	76,1905
5	0,05	M2	28	53	4	17	19,0476	80,9524
6	0,05	M3	20	34	7	14	33,3333	66,6667
7	0,05	M4	12	21	5	16	23,8095	76,1905
8	0,05	M5	14	23	5	16	23,8095	76,1905
9	0,15	M2	31	59	4	17	19,0476	80,9524
10	0,15	M3	26	46	7	14	33,3333	66,6667
11	0,15	M4	18	30	7	14	33,3333	66,6667
12	0,15	M5	19	32	6	15	28,5714	71,4286
13	0,25	M2	33	63	4	17	19,0476	80,9524
14	0,25	M3	27	48	7	17	33,3333	66,6667
<b>15</b>	<b>0,25</b>	<b>M4</b>	<b>22</b>	<b>38</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>42,8571</b>	<b>57,1429</b>
16	0,25	M5	20	34	6	15	28,5714	71,4286

**Tabela 3: Zanesljivost napovedovanja RDCP**

a-322	RDCP	Rast Dobička v Celotnih Prihodkih						
	Nastavitve klasifikatorja J48	Nastavitve klasifikatorja J48						
	ConfidenceFactor	MinNumObj	Listov	Velikost	Točno klasificiranih	Napačno klasificiranih	% točnih	% napačnih
1	0,01	M2	15	20	17	4	80,9524	19,048
2	0,01	M3	11	15	17	4	80,9524	19,048
<b>3</b>	<b>0,01</b>	<b>M4</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>3</b>	<b>85,7143</b>	<b>14,286</b>
<b>4</b>	<b>0,01</b>	<b>M5</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>3</b>	<b>85,7143</b>	<b>14,286</b>
5	0,05	M2	15	20	17	4	80,9524	19,048
6	0,05	M3	11	15	17	4	80,9524	19,048
<b>7</b>	<b>0,05</b>	<b>M4</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>3</b>	<b>85,7143</b>	<b>14,286</b>
<b>8</b>	<b>0,05</b>	<b>M5</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>3</b>	<b>85,7143</b>	<b>14,286</b>
9	0,15	M2	19	28	17	4	80,9524	19,048
10	0,15	M3	17	24	16	5	76,1905	23,81
<b>11</b>	<b>0,15</b>	<b>M4</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>3</b>	<b>85,7143</b>	<b>14,286</b>
<b>12</b>	<b>0,15</b>	<b>M5</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>3</b>	<b>85,7143</b>	<b>14,286</b>
13	0,25	M2	19	28	17	4	80,9524	19,048
14	0,25	M3	17	24	16	5	76,1905	23,81
<b>15</b>	<b>0,25</b>	<b>M4</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>3</b>	<b>85,7143</b>	<b>14,286</b>
<b>16</b>	<b>0,25</b>	<b>M5</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>3</b>	<b>85,7143</b>	<b>14,286</b>

**Tabela 4: Zanesljivost napovedovanja RDK**

a-323	RDK	Rast Dobičkovnosti Kapitala						
	Nastavitve klasifikatorja J48	Nastavitve klasifikatorja J48						
	ConfidenceFactor	MinNumObj	Listov	Velikost	Točno klasificiranih	Napačno klasificiranih	% točnih	% napačnih
1	0,01	M2	23	39	15	6	71,4286	28,5714
2	0,01	M3	23	36	15	6	71,4286	28,5714
<b>3</b>	<b>0,01</b>	<b>M4</b>	<b>20</b>	<b>31</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>76,1905</b>	<b>23,8095</b>
4	0,01	M5	10	16	15	6	71,4286	28,5714
5	0,05	M2	24	41	15	6	71,4286	28,5714
6	0,05	M3	23	36	15	6	71,4286	28,5714
<b>7</b>	<b>0,05</b>	<b>M4</b>	<b>20</b>	<b>31</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>76,1905</b>	<b>23,8095</b>
8	0,05	M5	10	16	15	6	71,4286	28,5714
9	0,15	M2	26	45	15	6	71,4286	28,5714
10	0,15	M3	24	38	13	8	61,9048	38,0952
<b>11</b>	<b>0,15</b>	<b>M4</b>	<b>20</b>	<b>31</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>76,1905</b>	<b>23,8095</b>
12	0,15	M5	10	16	15	6	71,4286	28,5714
13	0,25	M2	26	45	15	6	71,4286	28,5714
14	0,25	M3	24	38	13	8	61,9048	38,0952
<b>15</b>	<b>0,25</b>	<b>M4</b>	<b>20</b>	<b>31</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>76,1905</b>	<b>23,8095</b>
16	0,25	M5	10	16	15	6	71,4286	28,5714

**Tabela 5: Zanesljivost napovedovanja RDS**

a-324	RDS	Rast Dobičkovnosti Sredstev							
	Nastavitve klasifikatorja J48	Nastavitve klasifikatorja J48							
	ConfidenceFactor	MinNumObj	Listov	Velikost	Točno klasificiranih	Napačno klasificiranih	% točnih	% napačnih	
1	0,01	M2	17	24	13	8	61,9048	38,0952	
<b>2</b>	<b>0,01</b>	<b>M3</b>	<b>18</b>	<b>29</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>76,1905</b>	<b>23,8095</b>	
3	0,01	M4	21	32	15	6	71,4286	28,5714	
<b>4</b>	<b>0,01</b>	<b>M5</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>76,1905</b>	<b>23,8095</b>	
5	0,05	M2	24	35	12	9	57,1429	42,8571	
<b>6</b>	<b>0,05</b>	<b>M3</b>	<b>18</b>	<b>29</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>76,1905</b>	<b>23,8095</b>	
7	0,05	M4	21	32	15	6	71,4286	28,5714	
<b>8</b>	<b>0,05</b>	<b>M5</b>	<b>16</b>	<b>25</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>76,1905</b>	<b>23,8095</b>	
9	0,15	M2	30	47	12	9	57,1429	42,8571	
<b>10</b>	<b>0,15</b>	<b>M3</b>	<b>19</b>	<b>31</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>76,1905</b>	<b>23,8095</b>	
11	0,15	M4	21	32	15	6	71,4286	28,5714	
<b>12</b>	<b>0,15</b>	<b>M5</b>	<b>16</b>	<b>25</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>76,1905</b>	<b>23,8095</b>	
13	0,25	M2	31	49	11	10	52,381	47,619	
14	0,25	M3	20	33	15	6	71,4286	28,5714	
15	0,25	M4	21	32	15	6	71,4286	28,5714	
<b>16</b>	<b>0,25</b>	<b>M5</b>	<b>16</b>	<b>25</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>76,1905</b>	<b>23,8095</b>	

**Tabela 6: Zanesljivost napovedovanja RCPZ**

a-325	RCPZ	Rast Celotnih Prihodkov na Zaposlenega							
	Nastavitve klasifikatorja J48	Nastavitve klasifikatorja J48							
	ConfidenceFactor	MinNumObj	Listov	Velikost	Točno klasificiranih	Napačno klasificiranih	% točnih	% napačnih	
1	0,01	M2	14	27	6	15	28,5714	71,4286	
<b>2</b>	<b>0,01</b>	<b>M3</b>	<b>16</b>	<b>31</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>47,619</b>	<b>52,381</b>	
3	0,01	M4	8	15	7	14	33,3333	66,6667	
4	0,01	M5	10	19	8	16	38,0952	61,9048	
5	0,05	M2	35	64	6	15	28,5714	71,4286	
6	0,05	M3	24	47	6	15	28,5714	71,4286	
7	0,05	M4	18	30	7	14	33,3333	66,6667	
8	0,05	M5	13	25	7	14	33,3333	66,6667	
9	0,15	M2	36	66	7	14	33,3333	66,6667	
10	0,15	M3	29	53	6	15	28,5714	71,4286	
11	0,15	M4	22	38	7	14	33,3333	66,6667	
12	0,15	M5	13	25	7	14	33,3333	66,6667	
13	0,25	M2	36	66	7	14	33,3333	66,6667	
14	0,25	M3	29	53	6	15	28,5714	71,4286	
15	0,25	M4	26	44	6	15	28,5714	71,4286	
16	0,25	M5	20	36	7	14	33,3333	66,6667	

**Tabela 7: Zanesljivost napovedovanja RDZ**

a-326	RDZ	Rast Dobička na Zaposlenega			Točno klasificiranih	Napačno klasificiranih	% točnih	% napačnih
		Nastavitve klasifikatorja J48						
	ConfidenceFactor	MinNumObj	Listov	Velikost				
1	0,01	M2	14	21	5	16	23,8095	76,1905
2	0,01	M3	8	12	6	15	28,5714	71,4286
3	0,01	M4	6	8	6	15	28,5714	71,4286
4	0,01	M5	6	8	6	15	28,5714	71,4286
5	0,05	M2	14	21	5	16	23,8095	76,1905
6	0,05	M3	8	12	6	15	28,5714	71,4286
7	0,05	M4	6	8	6	15	28,5714	71,4286
8	0,05	M5	6	8	6	15	28,5714	71,4286
9	0,15	M2	16	25	5	16	23,8095	76,1905
10	0,15	M3	11	18	6	15	28,5714	71,4286
11	0,15	M4	6	8	6	15	28,5714	71,4286
12	0,15	M5	6	8	6	15	28,5714	71,4286
13	0,25	M2	18	29	5	16	23,8095	76,1905
14	0,25	M3	13	22	6	15	28,5714	71,4286
15	0,25	M4	6	8	6	15	28,5714	71,4286
16	0,25	M5	6	8	6	15	28,5714	71,4286