

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

CILJI IN MOTIVI PODJETNIKOV IN NJIHOVIH PODJETIJ

Ljubljana, november 2003

ALEŠ DRENIK

IZJAVA

Študent Aleš Drenik izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Boštjana Antončiča, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega/specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
1. 1 Opredelitev problema, namen in cilj dela	1
1. 2 Metode preučevanja in zasnova dela	4
2. OPREDELITEV PODJETNIŠKIH CILJEV	5
2. 1 Narava podjetništva	5
2. 2 Vizija	6
2. 3 Politika in strategija podjetja	6
2. 4 Hierarhija ciljev	8
2. 5 Cilji – kratkoročni in dolgoročni	9
2. 6 Cilji – finančni in nefinančni	10
2. 7 Strateški in finančni cilji	11
2. 8 Integralni in inkrementalni pristop k postavljanju ciljev	12
2. 9 Postavitev ciljev	13
2. 9. 1 Kriteriji dobrih ciljev	13
2. 9. 2 Številnost strategij	15
2. 9. 3 Kontekstualizacija postavitve ciljev	15
2. 10 Uporaba ciljev za dosežke pri delu	16
2. 11 Cilji in sodobno okolje novodobne ekonomije	18
3. RAST KOT CILJ	20
3. 1 Zakaj naj bi podjetje raslo oz. zakaj pride do rasti?	20
3. 2 Opredelitev podjetij glede na rast	21
3. 2. 1 Opredelitev po Osteryoungu, Newmanu in Daviesu	22
3. 2. 2 Opredelitev po Vahčiču (1994)	22
3. 2. 3 Opredelitev po P. R. Lilesu (1974)	23
3. 2. 4 Opredelitev po Hisrichu (1998)	23
3. 3 Ovire za dinamično podjetništvo v Sloveniji	24
3. 4 Rast in podjetnik; problem rasti	25
4. DOBIČEK KOT CILJ	26
4. 1 Dobiček kot cilj ali kot indikator uspeha	26
4. 2 Dobiček – kratkoročno in dolgoročno	28
5. ŠTEVILNOST CILJEV	28
5. 1 Baumolov model pogojenega maksimiranja prodaje	30
6. VEDENJE IN ODLOČANJE PODJETNIKA	31
6. 1 Podjetniške vedenjske predpostavke	32
6. 1. 1 Maksimizacija dobička	32
6. 1. 2 Optimizacija dobička, pogojena z različnimi okoliščinami in ovirami	32
6. 1. 3 Optimizacija neke z rastjo povezane vrednosti	33
6. 1. 4 Doseganje zadovoljive vrednosti dobička	33
6. 1. 5 Zadovoljevanje različnih interesov, ki med seboj tekmujejo	34
6. 2 Podjetniška osebnost	35
6. 3 Podjetniško odločanje	36

6. 3. 1 Modeli procesa odločanja in stili odločanja	37
6. 3. 2 Intuitivno odločanje	38
6. 3. 3 Zavestno in nezavedno odločanje	39
7. PODJETNIŠKA MOTIVACIJA.....	39
7. 1 Opredelitev motiva, motivacije in motivacijskega procesa.....	39
7. 2 Raziskave motivacije in motivacijske teorije.....	41
7. 2. 1 Zgodnejše teorije	42
7. 2. 2 Sodobne teorije.....	42
7. 2. 2. 1 Vsebinske teorije	42
7. 2. 2. 2 Procesne teorije	45
7. 2. 2. 3 Teorija okrepitve	47
7. 3 Aplikacija teorij motivacije na podjetništvo	47
8. KDO USTANAVLJA PODJETJA IN ZAKAJ?.....	50
8.1 Kdo je podjetnik – teorije podjetnika.....	51
8. 1. 1 Kirzner	51
8. 1. 2 Schumpeter	51
8. 1. 3 Alfred Marshall.....	51
8. 1. 4 Casson	52
8. 1. 5 Knight	52
8. 2 Sociološko-psihološke razlage podjetništva	52
8. 2. 1 Različnost ali podobnost ciljev podjetnic in podjetnikov	54
8. 2. 2 Kdo je podjetnik? – po P. R. Lilesu (1974).....	56
8. 3 Kdo je podjetnik? – primer Slovenije	57
8. 4 Timmonsov podjetniški trikotnik	59
8. 5 Model podjetniškega procesa Carol Moore	60
8. 6 Zunanji in notranji dejavniki podjetniške odločitve	61
9. CILJI V POSLOVNEM NAČRTU	63
9. 1 Najpomembnejši deli poslovnega načrta.....	63
9. 2 Trojnost podjetniških ciljev	64
9. 3 Osebnost podjetnika v poslovnem načrtu.....	65
9. 3. 1 Problem rasti.....	66
10. EMPIRIČNA RAZISKAVA CILJEV MALIH PODJETIJ V SLOVENIJI	67
10. 1 Postavitev hipotez	67
10. 2 Anketiranje kot metoda raziskave za mala podjetja.....	68
10.2.1 Cilj raziskave.....	68
10.2.2 Način pridobitve podatkov.....	68
10.2.3 Populacija	68
10.2.4 Struktura vprašalnika	69
10.2.5 Način obdelave podatkov.....	70
11. PREDSTAVITEV ANALIZE RAZISKAVE Z REZULTATI.....	70
11. 1 Predstavitev vzorca	70
11. 2 Vzrok ustanovitve podjetja	71
11. 2. 1 Starost podjetja – vzrok za ustanovitev.....	72

11. 3 Cilji	74
11. 3. 1 Cilji ob ustanovitvi.....	74
11. 3. 2 Cilji danes	75
11. 3. 3 Cilji v prihodnosti	76
11. 4 Vpliv pomembnosti ciljev na pomembnost cilja »maksimiranje dobička«	77
11. 4. 1 Vpliv pomembnosti ciljev na cilj »maksimiranje dobička« – ob ustanovitvi podjetja.....	77
11. 4. 2 Vpliv pomembnosti ciljev na cilj »Maksimiranje dobička« – danes	80
11. 4. 3 Vpliv pomembnosti ciljev na cilj »maksimiranje dobička« – prihodnost	82
11. 5 Cilji malih podjetij glede na spol	83
11. 5. 1 Cilji glede na spol – ob ustanovitvi podjetja	84
11. 5. 2 Cilji glede na spol – danes.....	86
11. 5. 3 Cilji glede na spol – prihodnost.....	88
11. 5. 4 Spol in opravljanje aktivnosti ob vstopu na trg.....	91
11.6. Pravna oblika in opravljanje aktivnosti ob vstopu na trg.....	91
11. 7 Cilji glede na pravno obliko	93
11. 7. 1 Pravna oblika in cilji (ob ustanovitvi).....	93
11. 7. 2 Pravna oblika in cilji (danes)	95
11. 7. 3 Pravna oblika in cilji (prihodnost)	97
11. 8 Opravljene aktivnosti glede na število lastnikov	97
11. 9 Doseganje ciljev in najmočnejši dejavniki oviranja	99
11. 10 Tržni položaj.....	99
11. 10. 1 Primerjava ciljnega trga ob ustanovitvi in danes	99
11. 10. 2 Tržni položaj	100
11. 11 Načrti za prihodnost	100
11. 12 Ugotovitve raziskave	101
12. POVZETEK.....	103
LITERATURA.....	106
VIRI.....	109
PRILOGE	

1. UVOD

1. 1 Opredelitev problema, namen in cilj dela

»Kdor ne ve, kam hoče, se bo čudil, ko ga bo pot pripeljala povsem drugam ...«
(pripisano Marku Twainu)

V podjetjih kot živih organizacijah imajo cilji poslovanja elementarni vpliv na vse vidike poslovanja. Prisotni so v vseh razvojnih fazah podjetja in najverjetneje najlažje razložijo stanje podjetja in smer, v katero se bo podjetje skušalo razvijati. Morda največjo medsebojno odvisnost med cilji in obliko ter stanjem podjetja pa lahko opazimo na samem začetku poslovanja malega podjetja. Namreč: »Prvi podjetniški korak je opredeljevanje poslovnih idej in možnosti za njihovo uresničitev« (Kovač, 1990, str. 41). To je proces opredeljevanja ciljev poslovanja in glede na njih načrtovanja vseh pravnih, organizacijskih, finančnih in tržnih korakov za uresničitev poslovne zamisli. Temu pa sledi ustanovitev podjetja.

Ko pa govorimo o malem podjetništvu, ne moremo govoriti le o ciljih poslovanja podjetij. Prav tako pomembni, če ne celo morda bolj, so osebni cilji podjetnikov. Mnogi podjetniki pravzaprav svoje podjetje enačijo s samim seboj, tako pa podjetje vidijo tudi drugi. Prav zato je smiselno podrobneje opredeliti osebne motive, želje in cilje podjetnikov, saj bodo ravno te mobilizacijske silnice na ravni osebe (podjetnika) odločilne za postavitev ciljev poslovanja podjetij in posledično za poslovno vedenje organizacije. Podjetje lahko v tem kontekstu razumemo torej kot »delovno sredstvo«, ki naj bi zadovoljevalo želje njegovega lastnika, podjetnika. »Ali bo vodenje podjetja tudi v resnici pripeljalo do izpolnitve osebnih ciljev, pa je odvisno od tega, kako močna je povezava med podjetnikovimi cilji in motivacijo na eni strani in poslovnimi rezultati na drugi strani« (Wiklund, Dahlgvist, Havnes, 2001).

»Podjetniške cilje pa lahko delimo na cilje, ki so povezani s samo ustanovitvijo podjetja, in na cilje poslovanja obstoječih podjetij« (Frese & Rauch, 2003). Treba se je torej vprašati dvoje:

- Kdo ustanavlja podjetja in zakaj? (cilji ustanovitve)
- Na kakšen način uporabljajo podjetniki svoje podjetje za doseganja lastnih ciljev? (cilji poslovanja)

O tem, kdo je pravzaprav podjetnik, kakšne so njegove značilnosti in v čem se razlikuje od ostalih ljudi, je bilo že veliko napisanega. Obstaja vrsta teorij in raziskovanj o podjetniku in podjetništvu nasploh, od Cantillona v 18. st. prek Marshalla, Schumpetra, Knighta, Kirznerja, Webra, McClellanda, itd., do sodobnih modelov podjetništva; npr. Timmonsovega (1989) trikotnika podjetnika – priložnosti – resursov, itd. Lee & Venkataraman ugotavljata, da sta bili dve glavni smeri tovrstnega raziskovanja t. i. »traits approach« (razlaga podjetništva s poudarkom na osebnostnih značilnostih podjetnikov) in kontekstualni pristop (pristop, ki je poudarjal predvsem kontekstualne okoliščine podjetništva). Za sodobni pristop k raziskovanju podjetništva ter podjetniških ciljev pa bi bil najbolj primeren kombiniran pristop, pri katerem bi bilo treba upoštevati tako osebnostne značilnosti, želje in motive podjetnikov kot tudi dejavnike okolja, v katerem se podjetnik nahaja. Ravno primer Slovenije in njenih podjetnikov je

namreč jasen pokazatelj, da podjetniške populacije ni mogoče preprosto in enoplastno klasificirati kot »inovatorje« s sposobnostjo »uničujoče kreativnosti«, kot je to na primer storil Schumpeter. Na posameznikovo odločitev za podjetniški podvig namreč poleg socialnih okoliščin (outsiderstvo, izločitev zaradi izobrazbe, spola itn.) in osebnostnih značilnosti (želja po uspehu, težišče notranjega nadzora, nagnjenost k tveganju ...) vplivajo tudi širše ekonomske in družbeno-politične okoliščine. Tako je pri nas po osamosvojitvi nastajalo veliko število novih podjetij, vse več ljudi se je odločalo za lastno poslovno pot. »Slovenija je imela leta 1990 okoli 3000 podjetij in 26.000 obratovalnic. V slabem desetletju je število poslovnih osebkov preseglo 100.000« (Glas, 2001, str. 7). Veliko podjetij v Sloveniji je nastalo iz kombinacije nuje in priložnosti »iti na svoje«. Podjetja, nastala na tak način, Olomi, Nilsson in Jaensson (2001) imenujejo podjetja »ekonomske nuje« ("economic necessity" enterprise), ki so še posebno pogosta v državah v tranziciji in državah v razvoju.

Kaj si posamezniki, ki se odločijo za podjetniško kariero, želijo in na kakšen način vodijo podjetje, da bi do teh svojih želja tudi prišli, pa je vprašanje podjetniške motivacije. Predvsem starejši avtorji, npr. McClelland (1961), so raziskovali podjetniško motivacijo s stališča osebnih potreb podjetnikov. McClelland namreč pravi, da je podjetniška motivacija osnovana v posameznikovi osebnosti v obliki visoke potrebe po uspehu (high need for achievement). Sodobna razmišljanja o podjetništvu in podjetniški motivaciji pa se bolj kot na posameznikovo osebnost opirajo na procesnost in interaktivnost motivacije, kombinirajo pa tudi podjetnikove osebne karakteristike z okoljem. »Vsak podjetnik ima lastno, samosvojo in subjektivno opredeljeno motivacijsko strukturo in hkrati subjektivno opredeljeno sliko o podjetništvu kot orodju za doseganje ciljev in s tem zadovoljevanju potreb. Torej so podjetniške namere odvisne ne samo od podjetnikove osebnosti, pač pa tudi od življenjskih situacij in okoliščin, spremenljivih ciljev ...« (Vesalainen & Pihkala, 1999). Tovrstno in podobno kombiniranje podjetnikove osebnosti ter okolja pri poizkusih razlage podjetniških ciljev ter podjetniških motivov pa je osnovano v delu in ugotovitvah Kurta Lewina (field theory) ter njegove formule $B = f(P, E)$ oz. vedenje je funkcija osebe in okolja (pri čemer je B = vedenje (behavior), f = funkcija (function), P = oseba (person) in E = okolje (environment)). Lewin je poudarjal popolnost in vključenost vseh soobstoječih dejstev, ki lahko medsebojno vplivajo eden na drugega.

Pri malih podjetjih gre za specifičen segment podjetij, ki se v postavljanju vizij in ciljev ne obnaša povsem tako kot velika podjetja. Pri malih podjetjih je v večini primerov podjetnik tudi lastnik podjetja in si za svoj cilj ne postavlja zgolj donos na kapital in maksimiranje dobička, ampak si kot primarne cilje postavlja tudi druge cilje, ki na drugačne načine vplivajo na maksimiranje njegove dobrobiti. Kakorkoli že, prej ali slej se bo podjetnik znašel v situaciji, ko bo vede ali nevede opredeljeval cilje poslovanja svojega podjetja; še posebno cilj rasti in cilj dobička oz. odnos podjetnika do rasti in dobička, kar v največji meri opredeljuje in določa praktično vse vidike podjetniškega delovanja, od samih formalno opredeljenih ciljev do načina vodenja, žetvenih strategij ... Tako ni nenavadno, da mnogi avtorji podjetja in podjetnike opredeljujejo prav glede odnosa do rasti kot cilja poslovanja. Ne glede na to, ali govorimo o podjetjih življenjskega stila ali o podjetjih rasti, pa lahko kot najbolj osnoven cilj označimo »maksimizacijo zadovoljstva« (Osteryoung, Newman & Davies, 1997, str. 14) podjetnika. Ta cilj v različnih proporcijah vsebuje finančne in nefinančne cilje. Tako pri podjetnikih ni mogoče govoriti le o enem samem cilju (npr. maksimizacija vrednosti podjetja). Če ima podjetnik veliko pomembnejšo vlogo v svojem malem podjetju, kot jo imajo v velikem podjetju njegovi lastniki, lahko sklepamo, da bi lahko

malo podjetje s svojim delovanjem in s svojimi cilji (cilji podjetja) pravzaprav predstavljalo skupni imenovalac podjetnikovem osebnim potrebam, motivom in željam. Te pa niso le enoplastne, saj predstavljajo podjetnikovo osebnost, ki pa je tako kot vsaka druga osebnost kompleksno zgrajena. Od podjetnika kot od človeka je torej nemogoče pričakovati popolnoma jasno in enoplastno opredelitev ciljev poslovanja, kot to lahko pričakujemo od velike korporacije. Tu lahko govorimo o številnosti ciljev malih podjetij oz. podjetnikov. Poleg večjega števila lastnih želja je podjetnik izpostavljen tudi številnim odgovornostim, ki se navezujejo nanj osebno ali pa na podjetje prav zaradi socialne in družbene vloge njegovega statusa podjetnika. Ta številnost ciljev, odgovornosti in interesov pa lahko pripelje do konfliktnosti ciljev. Tako si večkrat nasproti stojita podjetnikovo osebno oz. družinsko in poslovno življenje. Ravno cilj ustanovitve podjetja za zagotovitev udobnega življenja svoji družini lahko postane kontardiktoren cilju poslovanja rastočega podjetja, ki zahteva veliko podjetnikovega časa, truda in energije na račun časa za družino in družinsko življenje. Na tem mestu pa se pojavi vprašanje, kako se bo podjetnik vedel, kaj naj bi bile njegove prioritete, kako se bo odločal med različnimi opcijami. Če želi podjetnik doseči svoje osebne cilje, pa bo moral izbirati ne samo med opcijami, ki si jih postavi sam, pač pa bo pri odločanju moral upoštevati situacijske dejavnike in prevzemati določeno mero tveganja v različnih stopnjah gotovosti (od popolne gotovosti do kaosa). Proces podjetniškega odločanja naj bi torej imel določeno strukturo. Ko govorimo o podjetniškem odločanju, pa ne gre pozabiti na turbulentno spremenljivo okolje današnjega vsakdana, ki zahteva hitre odločitve in ne dopušča dolgotrajnega načrtovanja in mišljenja. Tu nastopita intuicija in nezavedno odločanje. »Intuicija je hitra ocena in obvladovanje situacije s pomočjo preteklih izkušenj, ne pa načrtovanja ali mišljenja« (Daft & Marcic, 2001, str. 185).

Ne glede na to, kako in zakaj se podjetniki ukvarjajo z določenim poslom, kaj so njihovi cilji in motivi, pa mnogi avtorji izpostavljajo pomembnost ciljev za uspešnost poslovanja podjetja. »Kdor nima ciljev, ne more doživeti uspeha. Brez ciljev ni zadetka« (Siegert, 1996, str. 181). Cilji dajejo podjetju smisel in smer ter hkrati upravičujejo obstoj podjetja oz. organizacije. Organizacija je namreč socialno-družbena entiteta, ki je ciljno usmerjena in namerno oz. namensko strukturirana (Daft & Marcic, 2001, str. 6). Cilji pa lahko podjetniku usmerjajo napor in v njem sprožijo razmišljanje o tem, kaj bo pravzaprav moral narediti, da bi dosegel svoje cilje. »Cilji so torej potrebni za razvoj poslovnih načrtov in za merjenje uspešnosti« (Osteryoung, Newman & Davies, 1997, str. 12). V končni fazi pa je pomembnost ciljev določena tudi s tem, da »... lahko uspešnost podjetniškega podviga razumemo samo v razmerju do pričakovanj, ki jih imajo posamezne interesne skupine, zbrane v okviru določenega podjetniškega podviga« (Tajnikar, 2000, str. 111). Cilji oz. pričakovanja so torej tista, ki lahko merijo in določajo uspešnost podjetnika.

Pomembnost ciljev za uspešno poslovanje podjetij pa so nekateri avtorji podkrepili tudi z raziskavami. »V svojih raziskavah sta Latham in Lee (1986) ugotovila, da je 97 % posameznikov, ki so si postavili jasne, izzivajoče in vzpodbudne cilje, dosegalo boljše rezultate kot pa tisti, ki so si postavljali cilje v smislu »do one's best« ali pa si jih sploh niso postavljali« (Autere & Autio, 2000). Da pa bi postavljeni cilji dejansko pripomogli k boljšim poslovnim rezultatom, različni avtorji predlagajo nekatere oporne točke, ki naj bi se jih podjetnik držal pri postavljanju ciljev. Predvsem pa naj bi bili ti cilji usklajeni tako s podjetnikovo osebnostjo kot tudi z notranjim in zunanjim kontekstom njegovega podjetja. Siegert (1996,

str. 16) predlaga v tem smislu notranjo in zunanjo analizo ter analizo prihodnosti. Tavčar (1996, str. 21) pa povzema lastnosti dobrih ciljev s tem, ko dobre cilje opredeljuje kot:

- merljivi (nemerljivi cilji so neuporabni, saj nikdar ne vemo, kje smo),
- dosegljivi (nedosegljivi cilji ne motivirajo),
- vzpodbudni (vsak sodelavec podjetja naj v skupnih ciljih vidi tudi del svojih posebnih ciljev).

»Vedenje vsakega podjetja je usmerjeno k doseganju svojega cilja. Uravnava ga koncept racionalnosti, ki terja, da se z določenimi vlaganji doseže kar največji rezultat« (Pučko, 1999, str. 3). Ali lahko ta trditev velja tudi za mala podjetja? V malih podjetjih je, po mojem mnenju, manj zanesljivo govoriti o konceptu racionalnosti kot pa pri večjih organizacijah. V velikih podjetjih naj bi poslovodni organi zagotavljali večjemu številu lastnikov – investorjev donos na vložena sredstva. Ti investitorji pa, več ali manj, vstopajo v lastniško strukturo podjetja z enoplastnim motivom investiranja in donosa na to investicijo. Stvari so torej jasne: investitor vlaga z namenom donosa na vložena sredstva, poslovodje pa upravljajo s podjetjem tako, da bo ta donos kar se da visok. Pri malih podjetjih pa zgodba ni tako preprosta. V podjetništvo vstopajo ljudje z zelo različnimi motivi in željami: nekateri, ker zgolj potrebujejo delo, drugi, ker imajo presežna denarna sredstva, tretji, ker jim je ukvarjanje z določeno dejavnostjo užitek in hobi, življenjski stil itn. Tako maksimizacija donosa na vložena sredstva ni vedno eden in edini cilj podjetnikov; »... to pa ne pomeni, da takšni podjetniki povsem ignorirajo maksimizacijo vrednosti kot cilj. Konec koncev, noben podjetnik noče izgubljati vrednosti in vsak ima raje več kot manj« (Osteryoung, Newman & Davies, 1997, str. 332). Tako lahko pričakujemo, da bodo določeni podjetniki prav zaradi različnosti motivov za vstop v podjetništvo odstopali od koncepta racionalnosti. Nekaterim podjetje pomeni življenjski stil, ki bi ga radi ohranili, in ne želijo, navkljub morebitnim priložnostim, rasti podjetja ter povečanja donosov na vložena sredstva, saj bi lahko rast spremenila njihov življenjski stil. Dodaten element, ki oddaljuje male podjetnike od koncepta racionalnosti, pa je osebna vpletenost podjetnika v podjetje. Podjetnik je, vsaj v večini primerov, tudi nosilec večinskega deleža lastniškega interesa v podjetju. Tako torej pri poslovanju podjetja odgovarja le svojim interesom in željam, ki pa niso vedno tako enostavne in razumljive kot pri mnogoštevilnih lastnikih velikih podjetij (odgovornost zunanjim interesom se poveča, ko v pasivo bilance stanja podjetja vstopajo lastniki dolžniškega kapitala, tveganega kapitala ipd.).

V magistrskem delu bom skozi pregled literature in z lastno raziskavo poizkušal dognati, katere so tiste silnice, ki določajo podjetnikovo vedenje pri doseganju ciljev. Zanimali me bodo motivi za ustanovitev podjetja ter odnos do stereotipnih ciljev poslovanja podjetij, kot sta rast in dobiček. V ta namen sem izvedel raziskavo z anketiranjem, s katero sem poizkušal potrditi hipotezi, ki jih postavljam kot povzetek pregledane literature in lastnih razmišljanj:

HIPOTEZA 1: Bolj kot osebne lastnosti, pripisane podjetniški osebnosti, na ustanovitev podjetja vplivajo situacijske značilnosti.

HIPOTEZA 2: Cilji malih slovenskih podjetij niso odvisni od spola podjetnika.

1. 2 Metode preučevanja in zasnova dela

Izdelave magistrskega dela sem se lotil na dva načina, hkrati pa sem ga v tem smislu tudi razdelil na dva dela. Prvi del je teoretični, ki sem ga izdelal s pomočjo domače in tuje literature, drugi del pa je

pravzaprav predstavitev lastne empirične raziskave. Prvi del predstavlja pregled domače in tuje literature o motivaciji, strateškem managementu, teoretičnih modelih podjetništva itd. Večji del te literature sem zbral na internetnem omrežju, saj sem z naslanjanjem na sodobne članke in raziskave v zvezi s tematiko, ki me zanima, objavljene na internetu, poizkušal doseči čim bolj aktualen vtis o izbrani problematiki.

Pri načrtovanju magistrskega dela in izdelavi dispozicije pa sem uporabil metodologijo, ki jo za poslovne raziskave predlagata Ticehurst in Veal (2000). Avtorja raziskovalni proces strukturata v osem faz:

- izbira predmeta raziskave
- pregled literature
- določitev okvirnega osnutka
- postavitev ciljev
- izbira potrebnih virov informacij
- definiranje raziskovalne strategije
- izvedba raziskave
- poročanje o rezultatih.

Kot predmet raziskave sem izbral podjetniške cilje in motive, saj me je med študijem podjetništva pritegnila podjetniška osebnost. Cilji podjetja oz. podjetnika pa pravzaprav razlagajo smisel obstoja podjetja in so zato elementaren element podjetniške biti. Pri zbiranju literature sem pazil na relevantnost in aktualnost (internet), ugotoviti pa sem želel tudi stanje obstoječega znanja na raziskovalnem področju.

Magistrsko delo sem zaradi lažje preglednosti razdelil na enajst poglavij. V prvem poglavju sem opredelil problem, namen in cilj dela, temu pa v drugem poglavju sledi opredelitev ciljev in umestitev ciljev v poslovodno strukturo podjetja. V nadaljnjih dveh poglavjih sem razmišljal o cilju rasti in o cilju maksimizacije dobička kot dveh stereotipih ciljih podjetij in o možnih odnosih podjetnikov do takšnih ciljev ter o njihovih implikacijah. V naslednjih poglavjih pa me je zanimala predvsem podjetniška osebnost v povezavi s cilji poslovanja. Tako sem opredelil primer številnosti ciljev, povzel teoretična razmišljanja o vedenju ter odločanju podjetnikov, pregledal motivacijo in motivacijske teorije in se vprašal: kdo sploh je podjetnik in zakaj? Deseto in enajsto poglavje pa sem rezerviral za empirično raziskavo, ki sem jo izvedel na vzorcu slovenskih malih podjetij.

2. OPREDELITEV PODJETNIŠKIH CILJEV

2. 1 Narava podjetništva

Preden pričnem z analizo ciljev, si je smiselno priklicati v spomin poslanstvo podjetja oziroma namen poslovnih odločitev. Kot je poznano, lahko dobrine karakteriziramo kot redke. Ker pa imajo človeška bitja potrebe oziroma želje po dobrinah, slej ali prej naletimo na zahtevo po delitvi dobrin, ki jih ni v izobilju. Redkost je namreč posledica tega, da skupno povpraševanje človeštva po neki dobrini presega razpoložljivo količino. Tako posamezna oseba ne more več vzeti ničesar brez posledic, ki bi jih ob tem

čutila neka druga oseba. Zaradi tega ima ta dobrina neko ceno, ki je višja od nič. Cena je lahko izražena tako v denarni kot nedenarni vrednosti. Splošno gledano ima samo nekaj izjem ceno nič – skupen zrak, ki ga dihamo, ali voda neposredno iz izvira nekje v gorah. To so t. i. »proste dobrine«. Pa še tu bi, ob upoštevanju širine trenutne svetovne problematike, lahko vedno bolj govorili o redkosti dobrin (npr. povečano onesnaževanje okolja itd.).

Redkost dobrin je torej povod, ki sili v sprejemanje racionalnih odločitev. Ekonomske priložnosti se namreč začnejo kazati ravno v dodatnem zadovoljevanju človeških potreb po redkih dobrinah, ki bi jih sicer v naravnem »stanju« začelo primanjkovati – oziroma po drugi strani v odstranjevanju neželenih »dobrin« (npr. odpadkov). S tem je namreč večjemu številu ljudi kot sicer omogočeno uživanje neke redke dobrine. Iz tega izhajajoča proizvodnja se prilagaja in specializira na ozka področja, ki jih lahko v popolnosti obvlada. Širitev zmogljivosti nas pripelje do potrebe po sistematični organizaciji individualnih sposobnosti v okviru podjetja. Na tak način lahko te sposobnosti tudi boljše izkoristimo, kot bi jih lahko vsak posameznik sam. Naloge prepoznavanja priložnosti na trgu, pridobivanja ustreznih sposobnosti za podjetje in učinkovito razmestitev že razpoložljivih pa prevzema vodstvo podjetja.

2. 2 Vizija

»Podjetje začnemo ustanavljati praviloma vedno s predstavo o tem podjetju v prihodnosti. Gre za vizijo o podjetju in njegovi vlogi v okolju« (Belak, 2000, str. 71). Preden se bodoči podjetnik odpravi na pustolovščino podjetništva, mora izoblikovati vizijo. Podjetnik lastno vizijo najpogosteje interpretira skozi svoj svetovni nazor, ki vključuje vrednostni sistem, kulturne elemente, ambicije itd. Vizija pomeni vrsto stanja, h kateremu nenehno težimo z vsakodnevnimi aktivnostmi. Uspešnega podjetnika brez vizije ni! Le jasno opredeljena vizija daje možnost nadaljnjega razvoja v smislu jasnega načrtovanja ciljev poslovanja podjetja in usmerjanja delovanja v želeno smer – stanje oz. projekcijo stanja lastnega podjetja v prihodnosti.

K oblikovanju in končnemu udejanjanju vizije gotovo veliko pripomorejo organizacijska struktura podjetja in odnosi, ki se v podjetju medsebojno razvijajo. Pravilo je, da naj bi vizija postala del kulture in obnašanja vseh zaposlenih in ne samo podjetnika – lastnika. V končno podobo vizije naj doda svoj prispevek vsak zaposleni.

2. 3 Politika in strategija podjetja

Kot opisano v zgornjih odstavkih, nam redkost dobrin, v njihovi osnovni pojavi obliki, predstavlja ekonomske priložnosti na trgu, ki naj bi jih zaznal management podjetja. Iz tega se rodi globalna usmeritev, ki jo želi podjetje zasledovati na tržišču. Lahko jo imenujemo tudi politika, poslanstvo, smoter podjetja. Če govorimo o globalni usmeritvi podjetja ali pa o vsakdanjem vedenju, obnašanju posameznika v zasebnem življenju, lahko ugotovimo, da je vsaka dejavnost vsaj v nekem smislu ciljno usmerjena. Tako se na primer v podjetju odločijo za oglaševanje s ciljem večje prodaje ali pa, po drugi strani, posameznik zavije v gostišče z namenom zadovoljiti svoje prehranjevalne in socialne potrebe. Cilj je tako osnovni gradbeni element vsake dejavnosti, v našem primeru poslovne dejavnosti. »... vedenje vsakega podjetja je usmerjeno k doseganju svojega cilja. Uravnava ga koncept racionalnosti, ki

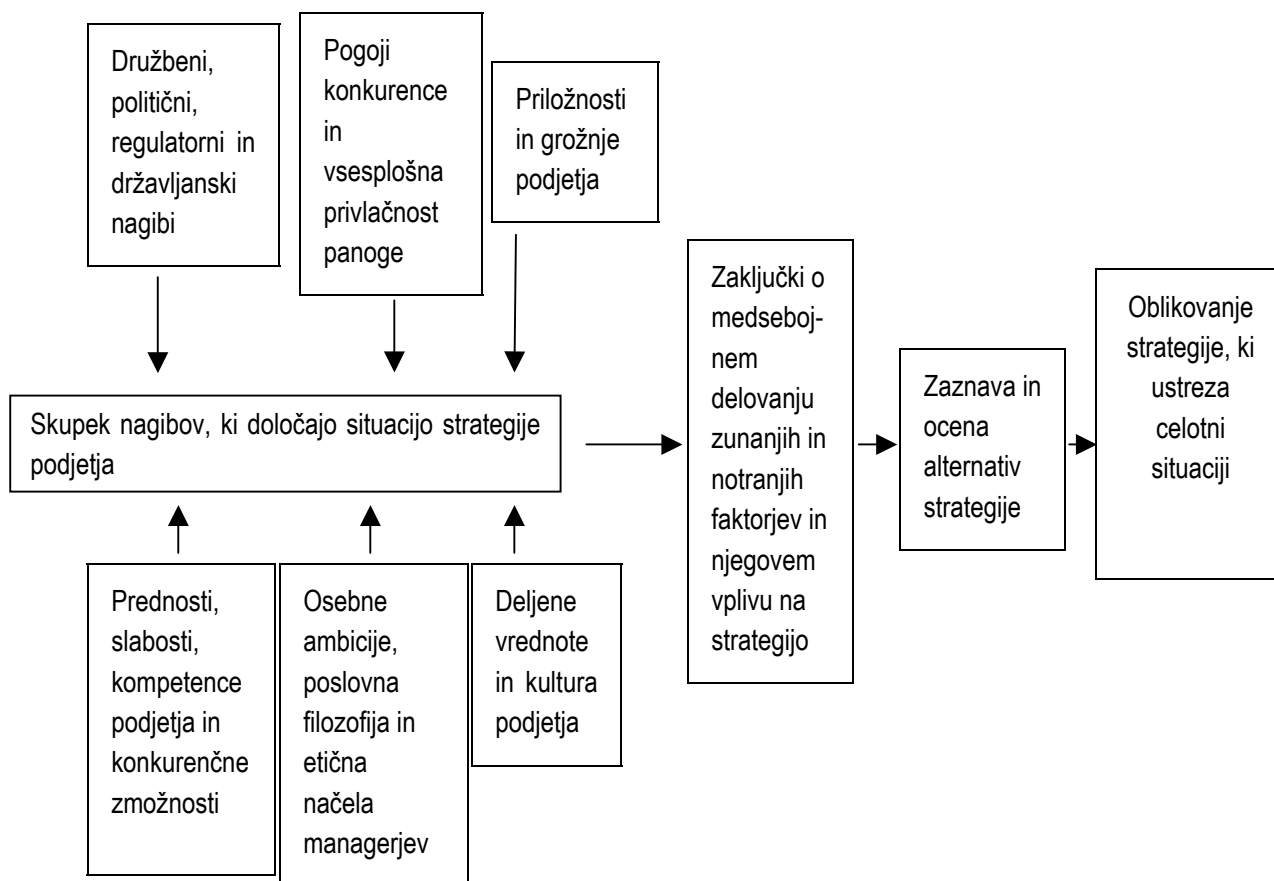
terja, da se z določenimi vlaganji doseže kar največji rezultat« (Pučko, 1999, str. 3). Zato torej cilji igrajo tako pomembno vlogo v vseh vidikih poslovanja organizacije.

Pojma »politika« in »strategija« v literaturi običajno ne uporabljajo dosledno, zato so pogoste vsebinske zamenjave. Kot pravi J. Kralj: »... politika podjetja je odločanje o temeljnih smotrih in ciljih poslovanja z izbiro ustrezne strategije in osnovne strukture za usmerjanje poslovanja k njihovi izvedbi« (Kralj v Belak, 1993, str. 73). Nekoliko drugače pojem opredeljuje Belak: »Politika podjetja opredeljuje temeljne in splošne ter dolgoročnejsše značilnosti podjetja. Vsebuje poslanstvo (ali misijo) podjetja ter smotre in temeljne cilje podjetja z globalno opredelitvijo uresničenih potencialov, procesov in izidov podjetja« (Belak, 2000, str. 72). Na podoben način pa opredeljuje politiko podjetja Tavčar: »Funkcije managementa (načrtovanje, organiziranje, kadrovanje, vodenje in kontroliranje) so dejavnosti, ki bi naj vodile do uspešnosti – torej do doseganja zastavljenih ciljev podjetja. Dejavnost posloводства torej obsega cilje in načine doseganja ciljev (= strategije) podjetja; oboje pa tvori politiko podjetja« (Tavčar, 1996, str. 20).

Kaj pa je strategija? »Strategija organizacije je sestavljena iz dejavnosti in poslovnih pristopov, ki jih management »zaposluje«, da bi dosegel začrtane organizacijske cilje« (Thompson & Strickland, 1999, str. 8). Belak (2000) pa strategijo podjetja na podlagi različnih definicij opredeljuje kot »... način uresničevanja njegovih (podjetje) temeljnih ciljev, poslanstva in smotrov, torej politike podjetja in vanjo vgrajenih interesov udeležencev podjetja« (Belak, 2000, str. 89). Kot združeno obliko različnih definicij lahko strategijo podjetja označimo kot način oz. načine doseganja ciljev. Cilji so tako »končne postaje«, strategije pa »poti do teh končnih postaj«. Preden pa se podjetnik začne ukvarjati z izdelavo celovite strategije, mora natančno proučiti različne zunanje in notranje dejavnike, ki bi lahko vplivali na izdelavo strategije. Tudi med konkurenčnimi podjetji obstajajo namreč precejšnje razlike v strategijah, ker so prav učinki splošnih dejavnikov na podjetje lahko zelo specifični. Na sliki 1, na naslednji strani so prikazani nekateri zunanji in notranji dejavniki, ki lahko vplivajo na izdelavo strategije.

Definicije politike podjetja in strategij nam vsiljujejo dodaten koncept opredeljevanja delovanja podjetja. Če nam politika, poslanstvo in vizija podjetja po eni strani opredeljujejo podjetje v prihodnosti oz. smer za prihodnost, po drugi strani pa strategija določa načine za doseganje te prihodnosti, ni mogoče ne o enem ne o drugem govoriti brez takšnega ali drugačnega koncepta načrtovanja oz. planiranja. Proces planiranja vsebuje opredeljevanje želene prihodnosti podjetja, ciljev, načinov za doseg te ciljev. »Razvijanje strateške vizije, poslanstva, postavljanje ciljev in odločanje o strategiji pa so pravzaprav osnovne naloge, ki dajejo podjetju smer« (Thompson & Strickland, 1999, str. 14). Rezultat procesa planiranja pa je plan, ki ga sestavljajo strateška vizija, strateško poslanstvo, cilji ter sredstva in načini za doseg te ciljev (strategije). Plan pa Belak (2000) označuje kot »pripomoček za upravljanje in vodenje podjetja ... plan je formaliziran zapis namenov in ciljev podjetja in v zvezi s podjetjem, postopkov za uresničevanje in doseganje tega in njihovih nosilcev« (Belak, 2000, str. 59).

Slika 1: Zunanji in notranji dejavniki, ki lahko vplivajo na izdelavo strategije



Vir: Novak et al., 2000, str. 10.

2. 4 Hierarhija ciljev

Če govorimo o politiki podjetja ter planih in planiranju ter s tem povezanimi cilji, je treba natančneje opredeliti mesto ciljev v posameznem konceptu ter natančneje opredeliti sam pojem cilja. V najbolj osnovnem smislu je cilj »željeno stanje v prihodnosti, ki ga želi organizacija doseči« (Dimovski, Penger, 2002, str. 74). Vendar pa cilj ni le enoplasten pojem. V literaturi lahko namreč najdemo različne opredelitve in delitve ciljev ter različne cilje glede na same kriterije opredeljevanja. Daft in Marcic (2001) predlagata hierarhijo ciljev v podjetju:

Slika 2: Hierarhija ciljev v podjetju



Vir: Daft, Marcic (2001), str. 141.

Poslanstvo podjetja označuje osnovne vrednote podjetja, upravičuje njegov obstoj, sporoča legitimnost za zunanje interesente (investitorje, kupce, dobavitelje itd.).

Strateški cilji izhajajo iz poslanstva podjetja. Tu gre za najbolj splošno in globalno opredeljevanje organizacijske prihodnosti in načrtane smeri v smislu organizacije kot celote.

Taktični cilji pravzaprav podpirajo strategijo in strateške cilje, pomagajo pri izvedbi večjih in bolj oddaljenih strateških planov. Oblikujejo se na ravni organizacijskih delov, enot za obdobje enega leta.

Operativni cilji so specifični, merljivi vsakodnevni rezultati, ki predstavljajo posamezne kamenčke v skupnem mozaiku (strateški cilji).

Ravni ciljev pa Regev in Wegmann (2002) opredeljujeta na malce drugačen način. Poslovne procese sta definirala kot niz aktivnosti oz. operacij, namenjenih doseganju ciljev. Ti cilji naj bi bili torej operativni cilji. Poslovni procesi so torej načini za doseg operativnih ciljev, strateški cilji pa so tisti, ki določajo operativne cilje.

Daft in Marcic (2001) opredeljujeta opisano hierarhijo ciljev tudi s strani odgovornosti za definiranje posamezne ravni ciljev. Tako naj bi za strateško usmeritev, strateške cilje skrbelo vrhovno – strateško vodstvo podjetja oz. vrhnji management, za taktične cilje naj bi skrbel srednji management na ravni glavnih oddelkov, za operativne cilje pa naj bi skrbel nižji management na ravni oddelkov oz. posameznikov. Vendar se ta razlaga hierarhije ciljev bolj nanaša na večja kot manjša podjetja. V malem podjetju lahko poslanstvo, podobno kot pri velikem podjetju, razumemo kot zunanjo legitimnost podjetja, strateške cilje kot glavno usmeritev za prihodnost, taktične in operativne cilje pa bi bilo bolj smiselno kot z ravni managementa, ki naj bi s temi cilji upravljal, povezati s časovnim okvirom (kratki, dolgi rok oz. kratkoročni in dolgoročni cilji). Ko govorimo o malem podjetju, bi bilo torej smiselno, kljub temu da koncepta izhajata iz različnih izhodišč, strateške cilje vsebinsko povezati z dolgoročnimi cilji, taktične in operativne cilje pa s kratkoročnimi cilji.

2. 5 Cilji – kratkoročni in dolgoročni

Po svoji naravi so cilji podjetja v prihodnost segajoča želena stanja in položaji. Lahko posegajo v daljno prihodnost in so t. i. strateški cilji podjetja, lahko pa so povsem kratkoročne narave in v tem smislu t. i. operativni cilji podjetja. Kratkoročni ali taktični in operativni cilji se nanašajo na vmesne situacije ali ravni aktivnosti v doseganju dolgoročnih ali strateških ciljev podjetja. Kratkoročni cilji torej z drugimi besedami predstavljajo inkrementalne, postopne korake pri doseganju končnega cilja. Ker ti koraki pravzaprav predstavljajo pot do glavnega, končnega cilja, pa jih je smiselno pametno izbrati. Dobro opredeljeni kratkoročni cilji namreč olajšajo doseg dolgoročnega, končnega cilja. V novem podjetju, ki pa je pravkar vstopilo v poslovanje, se lahko kratkoročni in dolgoročni cilji pokrivajo, združita pa se lahko tudi taktično in strateško odločanje podjetnika.

Kratkoročni cilji naj bi obsegali obdobje enega leta ali manj, srednjeročni cilji eno do dve leti, dolgoročni cilji pa tudi pet let. Vendar pa se meje lahko v določenih primerih (kot že omenjen začetek poslovanja) zabrišejo oz. pride do prekrivanja. Tako je lahko dobiček kot najbolj osnoven in jasno opredeljen cilj lahko tako kratkoročni kot tudi dolgoročni cilj. V določenih primerih pa lahko celo pride do konfliktnosti kratkoročnih in dolgoročnih ciljev. V primeru, ko je podjetnik pred odločitvijo o tem, ali naj poizkusi

doseči privlačen kratkoročni cilj, ki pa bo lahko negativno vplival na dosego dolgoročnega, končnega cilja, dajeta Thompson in Strickland (1999) prednost dolgoročnim ciljem. »Redko se zgodi, da podjetje uspeva zaradi odločitev managementa, ki ponavljajoče postavlja kratkoročne rezultate pred dolgoročne cilje« (Thompson, Strickland, 1999, str. 7).

Pučko (1999, str. 166) predlaga nekatere cilje kot kratkoročne in nekatere kot dolgoročne.

- Kratkoročni cilji: izplačilo plač, usklajevanje prodaje in proizvodnje, zagotavljanje zadostne višine zalog, materiala in dokončane proizvodnje, pravočasno plačevanje dobaviteljem, pravočasno izterjevanje kupcev, zaposlovanje ustreznih kadrov, iskanje najboljše lokacije za podjetje, financiranje ustreznih strojev in opreme za opravljanje dejavnosti itd.
- Dolgoročni cilji: rast podjetja/preživetje podjetja brez širjenja, dobiček, zaposlovanje družinskih članov, trženje posebnih znanj (obratniških, pravnih, svetovalnih, itn.) ali posebnih izdelkov (novi izumi), vzdrževanje domače obrti, zadovoljevanje širših družbenih potreb, širitev dejavnosti na nove trge/širitev sortimenta podjetja ali obsega prodaje na istem trgu, osebni prestiž, stil življenja, poslovanje na svojo roko (želja po samostojnosti) itd.

2. 6 Cilji – finančni in nefinančni

Ko govorimo o velikem podjetju z lastniškim kapitalom, razdeljenim na veliko število delničarjev, ni težko opredeliti cilje poslovanja. Vsaj načelno naj bi management podjetja poizkušal maksimizirati bogastvo (vložen kapital) lastnikov. To pa je mogoče tako, da poslovodje kot glavni cilj poslovanja postavijo maksimizacijo dobička, katerega posledično prevedejo ali v dividende in/ali v povečanje vrednosti delnic. Povečanje vrednosti v podjetje vloženega bogastva je pravzaprav v primeru delniških družb z razdrobljenim lastniškim kapitalom edini smiselni cilj, ki lahko zadovolji kar največji odstotek lastnikov. Vsak posameznik ima namreč le sebi lastne interese, želje in razloge, da je svoj denar sploh vložil v podjetje. Oplajanje vloženega kapitala lahko torej vidimo kot kar najboljši približek za zadovoljevanje različnih interesov posameznikov, ki so vključeni v kapitalsko shemo podjetja. Celo več, delniške družbe so postale alternativa različnim varčevalnim oblikam in način, s katerim posamezniki izključno zadovoljujejo samo svoje finančne cilje. Tako bi bilo za posameznika, ki ima presežna denarna sredstva in ima kot glavne osebne cilje ponotranjene različne finančne cilje, morda celo bolj smiselno vlagati v delniške družbe, kot pa se lotiti lastnega podjetniškega podviga. Lastna podjetja pa ljudje ustanavljajo iz zelo različnih vzgibov. Eden izmed njih so zagotovo tudi finančni cilji. Vendar pa nam že samo dejstvo, da je mogoče svoj denar oploditi tudi drugje kot v lastnem podjetju, pove, da v malih podjetjih enostavno moramo najti še drugačne motive kot pa zgolj finančne cilje. Od podjetnika do podjetnika zelo različni razlogi za ustanovitev podjetja torej vodijo do zelo različnih ciljev, ki pa jih ne moremo tako enostavno opredeliti, kot lahko to storimo v velikih podjetjih (npr. maksimizacija dobička). Pri definiranju ciljev malih podjetij Osteryoung, Newman in Davies, (1997, str. 13) predlagajo kombinacijo med finančnimi in nefinančnimi cilji.

Finančni cilji:

- maksimiranje dobička
- doseganje zmernega dobička
- višja prihodnja rast podjetja
- večje število lokacij podjetja

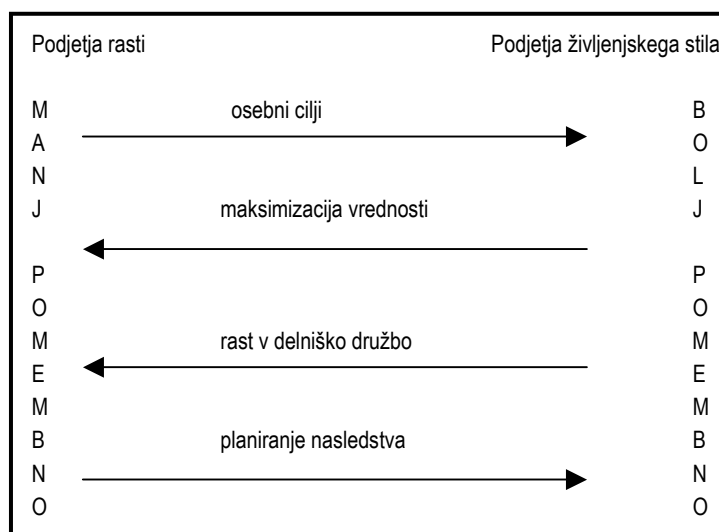
- rast podjetja.

Nefinančni cilji:

- doseganje neodvisnosti
- finančno preživetje
- obdržati izbrani življenjski stil
- pomoč družini
- udeležba v izzivih ali kreativnosti
- pridobiti mesto v širši skupnosti.

Predvsem nefinančni cilji so torej tisti, ki opredeljujejo mala podjetja, podjetnikov odnos do rasti pa določa razmerje med finančnimi in nefinančnimi cilji v malem podjetju. Ciljne tendence na eni strani podjetnikov življenjskega stila in na drugi strani podjetnikov rasti Osteryoung, Newman in Davies povzemajo v shemi:

Slika 3: Relativna pomembnost ciljev



Vir: Osteryoung, Newman, Davies 1997, str. 333.

2. 7 Strateški in finančni cilji

Thompson in Strickland (1999) predlagata drugačno osnovno delitev ciljev podjetja. Cilje delita na finančne in strateške, poudarjata pa tudi vzajemnost ene in druge vrste ciljev. Finančni cilji predstavljajo zavzetost za povečevanje zaslužkov, zadovoljiv donos na vloženi kapital, dober denarni tok, kreditno sposobnost ipd. Strateški cilji pa označujejo povečevanje tržnega deleža, premagovanje tekmecev v smislu kakovosti in inovativnosti, doseganje nižjih stroškov, povečevanje ugleda podjetja, razvijanje konkurenčnih prednosti ipd. Podjetje naj bi imelo za uspešno poslovanje postavljene tako strateške kot tudi finančne cilje. Zanemarjanje finančnih ciljev ogroža doseganje vizije podjetja, dolgoročno zdravje in obstoj podjetja. Premajhna dobičkonosnost, slab koeficient likvidnosti, slaba kreditna sposobnost namreč ne dajejo osnove za uspešno dolgoročno poslovanje in razvoj podjetja. Vendar pa zgolj uspešno doseganje finančnih ciljev še zdaleč ni dovolj. Vsak podjetnik mora pozornost nameniti tudi strateškemu položaju svojega podjetja. Če ne bo podjetnik skrbel za svoj tržni delež, razvoj podjetja in

njegovih konkurenčnih prednosti, je dolgoročen obstoj podjetja namreč spet vprašljiv. Hkrati pa zanemarjanje strateških ciljev prej ali slej pripelje do težav v finančnih dosežkih podjetja. Ko pa ima podjetje finančne težave, je ponavadi prioriteto kratkoročno reševanje krizne situacije in ne vlaganje raznovrstnih resursov v dolgoročno okrepitev strateškega položaja, kar pa povratno spet vpliva na dolgoročno finančno sliko. Tako je krog sklenjen.

2. 8 Integralni in inkrementalni pristop k postavljanju ciljev

Pučko (1999, str. 166) opredeljuje dva možna pristopa k postavljanju ciljev podjetja – prvega imenuje integralni, drugega pa inkrementalni. Pri prvem načinu podjetje najprej oblikuje nekaj ciljev celotnega poslovanja (npr. letna rast podjetja za 20 %), na osnovi katerih oblikuje parcialne/delne cilje posameznih podstruktur v okviru poslovnih funkcij. Skupne cilje pri tem lahko postavljamo brez podrobne analize, pri iskanju parcialnih ciljev podstruktur pa iščemo poti, ki vodijo do skupnega cilja. Drugi način pa je pravzaprav obraten prvemu. Podjetje najprej izoblikuje delne cilje po področjih (npr. za razvoj proizvodnje, prodajo, nabavo, kadre, finance itd.), potem pa skuša na osnovi teh ciljev izdelati zbirne plane – predvsem plan dobička, plan premoženja in plan financiranja. Nekaj primerov najbolj pogostih možnih parcialnih strateških planskih ciljev po podstrukturah povzemam v tabeli:

Tabela 1: Struktura strateških planskih ciljev podjetja

PODSTRUKTURA	CILJI, POVEZANI S TO PODSTRUKTURO
PROIZVOD	kaj naj bo naš poslovni program, rast števila osnovnih vrst izdelkov v prodajnem programu, opuščanje izdelkov, izboljševanje obstoječih izdelkov, razmerje med prodajnim in proizvodnim programom
TRG	rast obsega prodaje in stabilnost, delež na trgu in stabilnost, odpiranje novih trgov, spremembe v distribuciji, prodajno osebje
TEHNOLOGIJA	struktura proizvodnih kapacitet, rast proizvodnih kapacitet, lokacija novih kapacitet, glavne spremembe v nabavi
RAZISKAVE IN RAZVOJ	število R&R projektov za izpopolnjevanje obstoječih izdelkov, število R&R projektov za nove izdelke, število R&R projektov za nove procese
FINANCE	rast investicijskih sredstev, hitrost obračanja sredstev, struktura sredstev in virov sredstev, skupna vlaganja
KADRI	struktura in rast kadrov, struktura in rast strokovnih kadrov, struktura in rast poslovnih kadrov, izobraževanje delavcev
ORGANIZACIJA	spremembe v organizacijski strukturi, spremembe v organizacijskih procesih
INTEGRACIJA	dezintegracijski nameni, integracijske potrebe, zaželene integracijske oblike, zaželena področja sinergije

Vir: Pučko, 1999, str. 169.

Čeprav se ta teorija uporablja bolj za potrebe velikih podjetij, ki morajo sistematično pristopiti k oblikovanju ciljev, je prav tako pomembna tudi pri malih podjetjih, čeprav tam morda to nastane le v glavah podjetnikov. Zelo pomembno je, da podjetnik ve, v katero smer pluje njegovo podjetje in na katere dejavnike ali parcialne cilje po posameznih področjih poslovanja mora pomisliti pri postavljanju skupnih ciljev. Lahko si predstavljamo, da ima mali podjetnik inkrementalni pristop predvsem v tistih letih, ko nima zastavljenega specifičnega cilja nekega področja. Zelo pomemben pa zanj postane integralni pristop, kadar ima nek specifični cilj (na primer: zaposliti dva nova delavca, postaviti novo proizvodno linijo, nakup poslovnih prostorov in podobno) in mora preveriti, kako lahko glede na ta cilj postavi parcialne cilje ter jih uresničuje tako, da bodo resnično vodili do skupnega cilja.

2. 9 Postavitev ciljev

Če želimo, da bodo cilji in proces postavljanja ciljev pripomogli k poslovanju podjetja, se je ob postavljanju ciljev treba držati določenih smernic in vodil. Način, s katerim podjetnik določa svoje cilje oziroma cilje svojega podjetja, lahko namreč v veliki meri določa samo uspešnost doseganja teh ciljev.

2. 9. 1 Kriteriji dobrih ciljev

Po Daftu in Marcicevi (2001, str. 146) naj bi bili cilji:

- **časovno definirani.** Cilji naj določajo časovni okvir, v katerem naj bi jih dosegli. Opredelitev ciljev naj bi vsebovala tudi datum, na katerega se bo doseganje ciljev preverjalo. Če pa gre za strateški cilj dolgoročnejše narave (npr. dve leti do tri leta), se lahko določi parcialne cilje oz. datume za doseg delov celotnega cilja. Postavljanje in doseganje kratkoročnih ciljev lahko pomaga doseči dolgoročne cilje. Opredeliti je torej treba tako kratkoročne kot tudi dolgoročne cilje, pri čemer je treba paziti, da so kratkoročni cilji dejansko le sredstvo, namenjeno doseganju končnega cilja.
- **specifični in merljivi.** Ko je le mogoče, naj bi bili cilji opredeljeni v kvantitativni obliki. Smiselno je torej označiti točno določene ter številčno opredeljene rezultate, ki jih želimo doseči. »Do the best you can« namreč le redko vodi do rezultatov. Vseh ciljev pa kljub temu ni mogoče opredeliti kvantitativno. V tem primeru govorimo o kvalitativnih ciljih. To pa ne pomeni, da lahko tovrstne cilje opredelimo medlo. Kljub nemerljivosti v številčnem smislu naj bi bili tovrstni cilji kar se da jasno opredeljeni (npr. namesto »izboljšati zadovoljstvo kupcev« naj se cilj glasi »zmanjšati število pritožb kupcev za 50 % v naslednjih 3 mesecih«). Nejasni cilji namreč ne omogočajo merjenja rezultatov in tako je nemogoče jasno ugotoviti, kako uspešno podjetje dejansko je.
- **pokrivajo naj ključna področja.** Cilji naj bi pomagali doseči specifičen namen. Smiselno je torej opredeliti tiste cilje, ki bodo dejansko kar največ prispevali k podjetniškim dosežkom. Preveliko število ciljev (po možnosti irelevantnih) zamegljuje podjetniško vizijo ter onemogoča podjetniku »ločiti drevesa od gozda«. Hkrati pa se le redkokdo potruди doseči nek cilj, za katerega meni, da ni dovolj pomemben.
- **izzivajoči in vzpodbudni, a hkrati realistični in dosegljivi.** Cilji naj bodo dovolj visoki, usmerjeni v napredek in razvoj. Predstavljajo naj osebni in organizacijski izziv, saj cilji, ki so zelo lahko dosegljivi, ne predstavljajo spodbude za delo in trud ter so slabi motivatorji.

Previsoko postavljeni cilji z nerealističnimi časovnimi roki pa po drugi strani lahko že v sami osnovi napovedujejo neuspešnost, kar slabo vpliva na delovno vzdušje in motivacijo. Taki cilji povzročajo nezaželen stres in opuščanje ciljno naravnanih programov (tudi drugih, dosegljivih ciljev). Nerealistični cilji imajo tako celo obraten učinek od zaželenega. Cilji naj bodo torej postavljeni izzivalno, a v okviru možnosti in resursov, ki jih ima podjetnik na voljo.

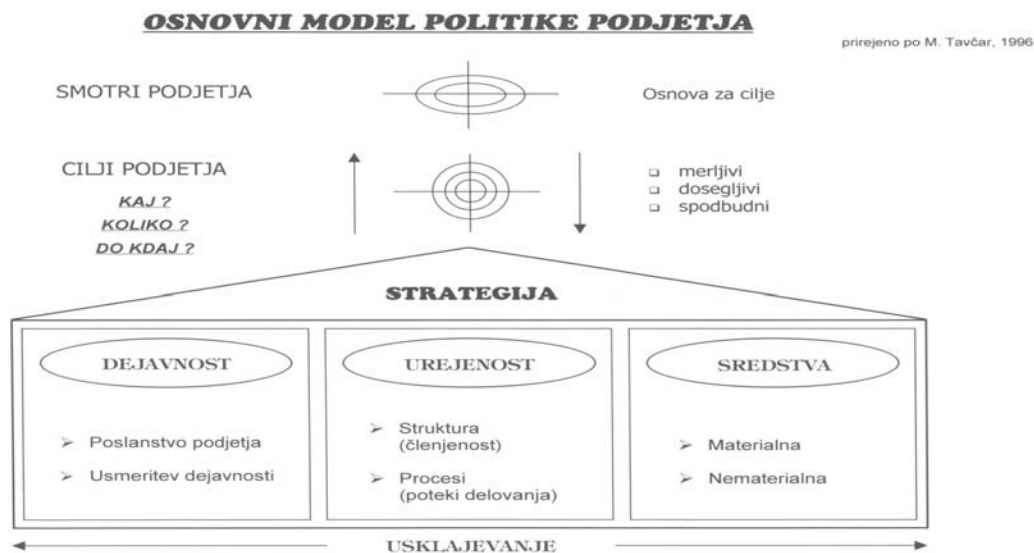
- **povezani z nagrajevanjem.** Opravilnostno/storilnostno moč vsakega cilja bi lahko »izmerili« s stopnjo povezave med dosego določenega cilja in nagrado, ki si jo podjetnik ali zaposleni v malem podjetju želi. Kdor doseže cilj, naj bo za to nagrajen, saj dajejo nagrade ciljem smisel in namen. Le redko kateri podjetnik namreč ustanovi podjetje zaradi same ustanovitve in delovanja podjetja – vsak želi z lastnim podjetjem doseči svoje specifične motive, želje (nagrade!). Postavljanje in doseganje ciljev pa je težko delo, zato naj ne bi noben dosežen cilj, noben korak h končnemu smotru ostal nenagrajen (večerja z družino, izlet, avtomobil ipd.). Takšna pozitivna okrepitev (motivacijska teorija okrepitve; reinforcement theory) bo ohranila podjetniško energijo in obdržala podjetnika v pravi smeri pri doseganju ostalih ciljev.

Tavčar (1996, str. 21) pa lastnosti dobrih ciljev povzema s tem, ko dobre cilje opredeljuje kot:

- merljive (nemerljivi cilji so neuporabni, saj nikdar ne vemo, kje smo)
- dosegljive (nedosegljivi cilji ne motivirajo)
- vzpodbudne (vsak sodelavec podjetja naj v skupnih ciljih vidi tudi del svojih posebnih ciljev).

Za vsak cilj si moramo torej odgovoriti na naslednja vprašanja: KAJ, KOLIKO, DO KDAJ?

Slika 4: Prirejen model politike podjetja po Mitju I. Tavčarju



Vir: Tavčar, 1996, str. 20.

Na osnovi tako postavljenih ciljev razvijemo način, kako bomo te cilje dosegli. Ta način imenujemo strategija. Strategija naj bi torej vedno sledila postavljenim ciljem in nikoli obratno! Strategija je torej pot do cilja. Je lahko teh poti več?

2. 9. 2 Številnost strategij

Podjetje brez opredeljenih ciljev je kot popotnik brez destinacije. Cilji predstavljajo torej končni smoter, ki daje smer vsakodnevnomu delovanju v podjetju. Tako kot lahko popotnik svojo destinacijo doseže na veliko število različnih načinov, naj bodo to različne poti ali pa različna prevozna sredstva, tako lahko podjetje doseže svoje cilje z različnimi strategijami. Kadar govorimo o določenem cilju, je torej za doseganje tega cilja možno večje število strategij. Če podjetnik ne bi imel alternativ, bi bila njegova edina potrebna poslovna odločitev izbira cilja. Ker pa je to le redko možno, mora podjetnik resno in zavestno pristopiti k poslovnemu odločanju. V procesu planiranja bi bilo torej koristno identificirati vse možne načine, poti in strategije ter koristnost oziroma stroške, povezane z vsako od teh strategij. Racionalna odločitev je seveda tista alternativa, ki prinese relativno največjo vsoto neto koristi (koristi – stroški => benefit – cost ratio). Prav tako pa nam pregled nad možnimi strategijami olajša trenutke, ko bo nenadna sprememba v okolju podjetja (npr. tržna sprememba, sprememba zakonodaje ...) zahtevala hitro prilagoditev novim razmeram.

2. 9. 3 Kontekstualizacija postavitve ciljev

Če naj postavljanje ciljev poslovanja in aktivnosti za doseganje teh ciljev dejansko pripomore k celoviti odličnosti poslovanja podjetja, moramo cilje prilagoditi ne le notranjemu okolju podjetja, temveč tudi zunanjemu okolju. Omenjene karakteristike dobrih ciljev (merljivost, specifičnost, časovna opredeljenost itd.) pa se nanašajo predvsem na podjetnika ter na vpliv ciljev na delovanje podjetja. Vendar pa je podjetje, kljub temu da je majhno, veliko več kot samo in zgolj podjetnik. Tako kot vsaka osebnost ima tudi vsako podjetje svoje značilnosti. In če želi uspevati v poslu, morajo te značilnosti podjetja delovati skladno z značilnostmi okolja. Podjetnik se mora torej pri postavljanju ciljev zavedati vzajemnosti svoje osebnosti, svojega podjetja in zunanjega okolja.

Na postavljanje in doseganje ciljev v veliki meri vpliva okolje. To okolje podjetja pa Daft in Marcic (2001, str. 47) nazorno delita na več ravni:

- 1) notranje okolje (zaposleni, kultura, management)
- 2) delovno okolje (stranke, konkurenti, dobavitelji, trg dela)
- 3) splošno okolje (tehnološko, sociokulturno, ekonomsko, pravno-politično, mednarodno).

Na osnovi poznavanja teh treh ravni okolja, lastnih sposobnosti in resursov pa lahko podjetnik začne iskati skladnost med notranjimi in zunanjimi elementi, ki ga bo lahko pripeljala do cilja. Ta proces iskanja skladnosti lahko imenujemo proces »strateškega razmišljanja«. Na tej stopnji naj se podjetnik vpraša tri vprašanja: 1) KJE SEM?, 2) KAM ŽELIM? in 3) KAKO BOM TJA PRIŠEL? Vprašanje »Kje sem?« pravzaprav zahteva analizo zunanjega in notranjega okolja, vprašanje »Kam želim?« zahteva postavitev ciljev, vprašanje »Kako bom tja prišel?« pa zahteva oblikovanje strategij, ki naj bi prevzele povezovalno vlogo med dano situacijo in željami.

STRATEŠKO RAZMIŠLJANJE oz. strateški management podjetja torej začenja z analizo zunanjega okolja ter analizo notranjega okolja podjetja. Tako pri zunanjem kot pri notranjem okolju je treba v precep vzeti precejšnje število vidikov. Oceniti je treba lokalno, regionalno, nacionalno in globalno okolje

(odvisno od dejavnosti in tudi aspiracije podjetnika). Opredeliti je treba situacije na področjih, ki so relevantna za posel oz. posle podjetja (tehnologija, zakonodaja, razpoložljivost surovin ipd.). Zelo pomemben element ocene zunanjega okolja je tudi konkurenca in njena moč. Na osnovi teh in drugih dejavnikov zunanjega okolja lahko podjetnik oblikuje mnenje o priložnostih in nevarnostih, ki izhajajo iz zunanjega okolja.

Kot že omenjeno, pa je treba ovrednotiti tudi notranje okolje podjetja. Oceniti je treba sposobnosti podjetnika in drugih kadrov, ovrednotiti razpoložljive resurse, preveriti osrednjo sposobnost in morebitno konkurenčno prednost, pregledati verigo vrednosti, oceniti dodajanje vrednosti nasploh, poiskati morebitne posebne kompetence in oblikovati mnenje o pretekli uspešnosti. Na podlagi teh ocen notranjega okolja pa je podobno kot pri dejavnikih zunanjega okolja mogoče oblikovati mnenje o prednostih in slabostih, ki izhajajo iz notranjega okolja.

Analiza zunanjega in notranjega okolja je pravzaprav SWOT analiza (analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti). Tovrstna analiza je nadvse koristna za celovito oceno zunanjega in notranjega okolja podjetja, na osnovi te analize pa je mogoče graditi v smislu strateškega managementa. Analizi notranjega in zunanjega okolja, ki ju Siegert (1996, str. 16) imenuje notranja in zunanja analiza, pa omenjeni avtor dodaja še analizo prihodnosti. Pod analizo prihodnosti naj bi spadala spoznanja in izsledki, katerih odločilni podatki se bodo v naslednjih petih do desetih letih spreminjali. Tu gre za personalne, pravne, statistične, tehnološke, sociološke, politične, mednarodne in druge vidike.

Poleg opredelitve okolja naj bi v procesu strateškega razmišljanja podjetnik ocenil tudi dosedanje poslanstvo svojega podjetja ter njegove cilje in strategije. Zdaj lahko na osnovi celovitega odgovora na vprašanje »Kje sem?« podjetnik oblikuje bodoče cilje poslovanja, ki pa naj bodo merljivi, specifični in izzivalni. Ti bodoči cilji so odgovor na vprašanja »Kam želim?«. Temu sledi le še odgovor na vprašanje »Kako bom tja prišel?«. Tu je seveda treba določiti strategijo za doseganje izbranih ciljev, to strategijo posledično implicirati v vsakodnevno poslovanje in meriti rezultate.

2. 10 Uporaba ciljev za dosežke pri delu

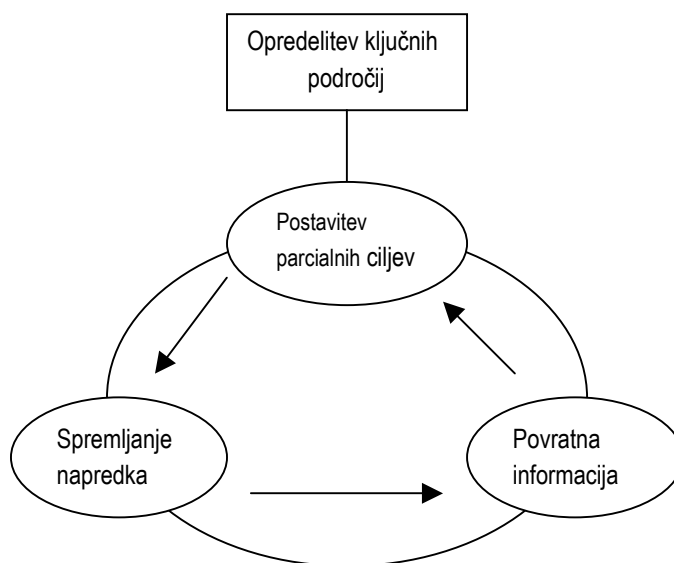
Še tako dobro postavljeni cilji, ki temeljijo na zunanjih priložnostih in nevarnostih ter notranjih prednostih in slabostih, hkrati pa se držijo načel merljivosti, dosegljivosti in vzpodbudnosti, ne morejo sami po sebi zagotoviti, da bo podjetje uspešno. Cilji namreč niso sami sebi v namen. Vloga ciljev je večplastna, najbolj osnovno pa lahko vlogo ciljev razdelimo na:

- 1) vlogo motivacijskega dejavnika (konkretizira smoter in namen podjetja ter daje smer)
- 2) vlogo usmerjevalca dela (predvsem kratkoročni in operativni cilji vodijo napore v določeno smer).

Model učinkovite uporabe ciljev mora poleg dobro opredeljenih ciljev torej vsebovati tudi načrt kontekstualizacije ciljev v podjetju ter načrt uporabe in izvedbe. Tak načrt (integralni pristop k postavljanju ciljev) lahko vsebuje štiri glavne elemente:

- 1) **Opredelitev ključnih področij.** Če želi podjetnik doseči končne cilje oz. smotre poslovanja svojega podjetja, bo moral opredeliti tista ključna področja delovanja podjetja, ki najbolj neposredno vplivajo na doseganje končnih rezultatov. Doseganje čedalje višjih standardov in dosežkov na nekem marginalnem področju je namreč nesmiselno ter hkrati predstavlja veliko izgubo resursov, časa in podjetniške energije.
- 2) **Postavljanje parcialnih – operativnih ciljev.** Ti cilji naj bi bili natančno določeni, natančno določene pa naj bi bile tudi odgovornosti posameznikov zanje. Vsem zaposlenim v podjetju naj bi bili ti cilji jasni, nedvoumno razloženi, v najboljšem primeru pa se bi vsi zaposleni z njimi tudi strinjali in jih vzeli za svoje, jih ponotranjili. Ti cilji naj bi bili tudi zapisani, pri čemer naj bi upoštevali načela specifičnosti, jasnosti, merljivosti in časovne opredeljenosti.
- 3) **Spremljanje napredka.** Spremljanje delnih rezultatov ter njihovo primerjanje z načrtovanimi da jasno sliko o tem, kako uspešno podjetje dejansko je. Prav zato pa je pri postavljanju ciljev tako pomembno načelo merljivosti. Poleg povratnega pogleda na preteklo kratkoročno uspešnost pa nam nadzor nad dosedanjimi dosežki omogoča postavljanje smernic za prihodnost (»Smo na pravi poti? Smo se dovolj potrudili?«). Spremljanje napredka pa: a) daje priložnosti za odkrivanje in reševanje težav, b) omogoča prilagoditve ciljev ali vpeljavo novih potrebnih resursov za doseganje prvotnih ciljev, c) zagotavlja posameznikom in celotnemu podjetju, da ostane na načrtani poti, d) motivira za nadaljnji napor, e) zagotavlja povratno informacijo (»feedback«), f) omogoča pohvalo zaslužnim in ugotavlja pomanjkljivosti pri drugih.
- 4) **Povratna informacija.** Merjenje napredka omogoča povratno informacijo, ki podjetniku nedvoumno prikaže situacijo v podjetju: kako uspešen je bil na določenih področjih, na katerih področjih je bila uspešnost manjša, so bili cilji razumljivo, realistično, a izzivalno postavljeni itd. Povratna informacija omogoča učinek učenja in skrbi za vse večjo učinkovitost v prihodnje.

Slika 5: Integralni pristop k postavljanju ciljev



Vir: Achieving goals through teamwork, str. 90.

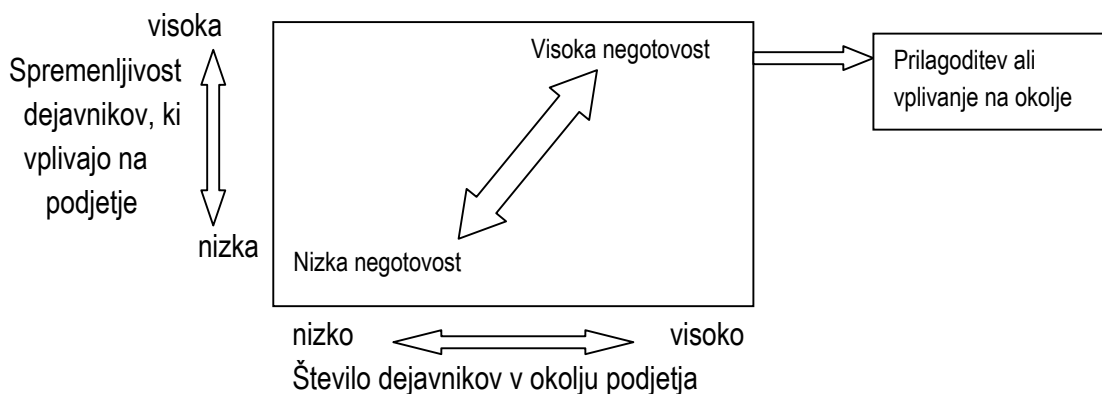
2. 11 Cilji in sodobno okolje novodobne ekonomije

Cilji v svojem osnovnem pomenu predstavljajo neko zaželeno stanje v prihodnosti. Nihče pa ne more z gotovostjo napovedovati, kakšna bo ta prihodnost. Okoliščine, razmere in podatki, ki so vplivali na postavljanje ciljev, se lahko kadarkoli spremenijo. Je torej planiranje in postavljanje ciljev sploh smiselno?

Cilji in strategije so kljub vsemu eksistenčnega pomena za podjetje, saj poslovanje zgolj na podlagi trenutnih inercij brez usmeritve (naj bo še tako medlo opredeljena) ne daje smisla in smotra podjetju ter ne opravičuje legitimnosti obstoja podjetja. Vsako racionalno dejanje je namreč ciljno usmerjeno. Toda trmasto vztrajanje pri postavljenih ciljih in strategijah dandanes morda ni več primeren pristop k poslovanju podjetja. V razmerah hitrih sprememb v okolju namreč ni mogoče nepremično in rigidno vztrajati na zastavljeni strategiji in postavljenih ciljih brez oziranja na zunanje spremembe. Kljub pomembnosti procesov planiranja in postavljanja ciljev je treba v poštev vzeti namreč nepredvidljivost okolja podjetja.

Podjetja so v današnjem času izpostavljena vse pogostejšim spremembam, ki pa so za razliko od sprememb v okolju podjetij, ki smo jim bili priča v devetdesetih letih, bolj kompleksne in nepredvidljive. Poleg teh sprememb pa se v svetu pojavljajo povsem nove potrošniške preference, povsem nove tehnologije, globalna konkurenca ipd. Sodobno okolje prehaja v t. i. dobo nove ekonomije, ki jo označujejo predvsem hiter pretok informacij, storitvene dejavnosti in moč v rokah nosilcev informacij, idej in znanja. Hitre spremembe in vplivi novodobne ekonomije so vidni tako v zunanjem kot v notranjem okolju podjetja. Še posebno pozorni pa morajo biti podjetniki na razmere v zunanjem okolju, ki niso in ki ne morejo biti pod vplivom podjetnika. Zato se morajo, če želijo biti uspešni, podjetniki vedno znova prilagajati razmeram negotovosti v okolju. »Negotovost pomeni, da podjetniki nimajo dovolj informacij v okolju, da bi lahko razumeli in napovedovali potrebe okolja in spremembe« (Daft in Marcic, 2001, str. 55). Karakteristike okolja, ki vplivajo na negotovost, pa so na eni strani dejavniki (njihova številnost), ki vplivajo na podjetje, na drugi strani pa spremenljivost teh dejavnikov.

Slika 6: Karakteristike okolja (številnost in spremenljivost dejavnikov) in vpliv na negotovost



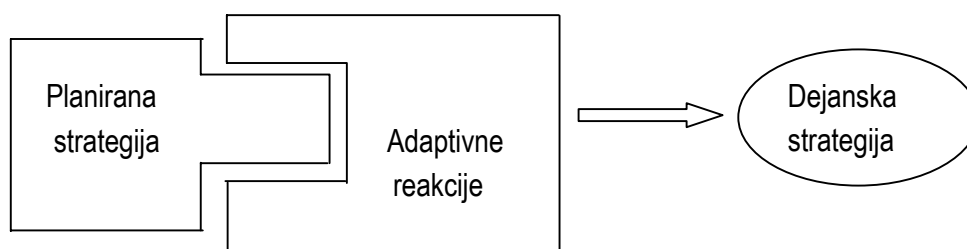
Vir: Daft in Marcic, 2001, str. 55.

Podjetnik lahko torej v razmerah sprememb v svojem okolju deluje na dva osnovna načina:

1) lahko se tem spremembam prilagaja in 2) lahko se trudi vplivati na okolje, da bi bilo bolj kompatibilno s potrebami njegovega podjetja.

Kakorkoli že, podjetnik, ki pri svojem poslovanju ne bo upošteval dinamike okolja, ne bo mogel konkurenčno nastopati na današnjem trgu. Dinamiko okolja pa pravzaprav predstavljajo pojavi novih okoliščin in situacij, npr. pojav novih tehnologij, novi zakoni in predpisi, novi interesi in želje kupcev, močan razvoj konkurentov itd. Zato Thompson in Strickland (1999) za uspešno strateško delovanje podjetja predlagata kombinacijo planirane strategije in neizogibnih adaptivnih reakcij na spremenjene razmere v okolju. Brez elementa dinamike okolja je torej nemogoče priti do dobrih ciljev in strategij, ki naj bi pripomogli k celoviti uspešnosti podjetja. Dejanska strategija podjetja pa naj bi bila posledično sestavljena iz planirane strategije in strategije sprotne prilagajanja spreminjajočim se okoliščinam.

Slika 7: Dejanska strategija kot rezultat načrtovane strategije in nujnih prilagoditev



Vir: Thompson & Strickland, 1999, str. 9.

Kljub nujno potrebnim prilagoditvam strategije in ciljev v razmerah hitrih sprememb v okolju pa je pri prilagajanju treba paziti, da ni prenačrtano ali preveč obsežno. Če so spremembe v okolju postopne, inkrementalne in v obvladljivih mejah, še ne gre v istem trenutku popolnoma spreminjati ciljev. Vsak cilj ima namreč za seboj načrt organizacije izvedbenih procesov. Pri vsaki zamenjavi cilja je torej potrebna zamenjava celotnega osnovnega strateškega načrtovanja z novo strategijo izvedbe novo postavljenih ciljev. Če amplituda spremembe določene okoliščine to dopušča, je v takem primeru bolj smiselno zgolj prilagoditi cilje ali, še bolje, prilagoditi le korake, ki čakajo podjetnika v prihodnosti, če želi doseči prvotno postavljen cilj. Siegert (1996, str. 137) svetuje, naj podjetnik, preden se odloči za celovito spremembo (spremembo cilja), preveri naslednje točke.

- Ali lahko dani cilj še dosežemo – s povečanim naporom?
- Ali se lahko osnova načrtovanja ohrani s primernim odstotnim dodajanjem ali odvzemanjem?
- Ali lahko podjetje na osnovi odstopanja od cilja pridobi dragocene izkušnje, ki se v nasprotnem primeru ne bi pojavile?
- Ali je odstopanje od cilja, kolikor je do sedaj vidno, sezonsko pogojeno in se lahko pozneje pojavi sezonsko izboljšanje?

»Vodenje s presenečenji« ali »cik-cak vodenje« namreč ne more dobro vplivati ne na zaposlene ne na ostale zainteresirane entitete (npr. dobavitelji in stranke). Vreči puško v koruzo in postaviti povsem nove, kontradiktorne cilje ob prvih znakih težav torej ni način, s katerim naj se podjetnik postavi po robu spremenjenim okoliščinam. Bolj smiselno je prilagajanje novim zunanjim in notranjim situacijam na

način, ki bo usklajen v sorazmerju s stopnjo spremembe in bo predvsem razumljiv tistim, ki bodo odgovorni za izvedbo teh prilagoditev (to naj velja tudi za podjetnika samega).

3. RAST KOT CILJ

»Ugotovitvi, da podjetje raste, ko v njem gospodarijo na dolgi rok in spreminjajo proizvodne zmogljivosti, nekaj manjka. Manjka namreč motiv rasti, manjka odgovor, zakaj naj bi podjetje raslo« (Tajnikar, 2000, str. 18).

Kaj pa je pravzaprav rast? Rast je precej širok pojem, ki lahko za nekoga pomeni eno, za drugega drugo. O rasti v podjetju oz. o rasti podjetja namreč lahko govorimo ob povečanju proizvedenih in trgu ponujenih izdelkov in storitev, ob povečanju dohodkov in dobičkov, ko v podjetju zaposlijo dodatne delavce, stroje in druga proizvodna sredstva, ko večajo prostore, povečujejo izkoristek proizvodnih sredstev, povečujejo produktivnost, povečujejo bazo kupcev ipd.

V ekonomski teoriji pa je rast bolj strogo določena. O rasti je tako mogoče govoriti, ko podjetje na dolgi rok odloča o svoji velikosti oz. ko se povečujejo ali pa zamenjujejo proizvodnje zmogljivosti z bolj učinkovitimi, produktivnimi proizvodnimi zmogljivostmi. Pri tem pa je treba opozoriti, da dolgi rok ne pomeni časovnega obdobja, pač pa določeno stanje v podjetju. Stanje dolgega roka v podjetju torej pomeni, da so vsi proizvodni dejavniki spremenljivi (proizvodne zmogljivosti, surovine, energija, delavna sila itd.), v nasprotju s kratkim rokom, ki je določen kot stanje, pri katerem odločajo pri danih proizvodnih zmogljivostih in spreminjajo proizvodnjo zgolj s spreminjanjem količine surovin, delovne sile, energije ipd. O rasti torej v okviru ekonomske teorije ni mogoče govoriti, ko podjetje povečuje proizvodnjo, ne da bi večalo količino proizvodnih zmogljivosti. Zgolj povečana proizvodnja kot rezultat večje delovne sile in porabe večje količine surovin še ne pomeni rasti. Podjetje mora za rast zaposlovati nova proizvodna sredstva ali »... uvajati tako tehnologijo, ki omogoča večjo proizvodnjo z enakim številom delavcev in nespremenjenim kapitalom na zaposlenega v proizvodnji« (Tajnikar, 2000, str. 16).

3. 1 Zakaj naj bi podjetje raslo oz. zakaj pride do rasti?

Ekonomska teorija nam ponuja tudi razlog postavitve rasti za cilj poslovanja podjetja. Ta razlog naj bi bil profitni motiv, saj »brez profitnega motiva pač ne bi bilo kapitalskega motiva, ne bi bilo trga, ne bi bilo konkurence in tudi podjetništva ne« (Tajnikar, 2000, str. 18). Tako naj bi bil primarni cilj vsakega podjetnika maksimizacija profita in posledično povečevanje kapitala podjetja. Podjetje naj bi tudi raslo do »optimalne velikosti«, to je velikosti, ko je profit na enoto vloženega kapitala največji. Vendar pa je treba opozoriti, da je trg vedno tisti zadnji arbiter, ki določa velikost podjetja. Vendar pa je pri taki opredelitvi ciljev podjetij smiselno uporabiti določeno stopnjo previdnosti. Podjetja ustanavljajo ljudje iz zelo različnih vzrokov. Nekateri, ker zgolj potrebujejo delo, drugi, ker imajo presežna denarna sredstva, tretji, ker jim je ukvarjanje z določeno dejavnostjo užitek, hobi, življenjski stil. Tako maksimizacija profita in vrednosti podjetja ter rast niso vedno cilj podjetnikov. »... to pa ne pomeni, da taki podjetniki povsem ignorirajo maksimizacijo vrednosti kot cilj. Konec koncev, noben podjetnik noče izgubljati vrednosti in vsak ima raje več kot manj« (Osteryoung, Newman, Davies, 1997, str. 332).

»Za mnoge podjetnike visoka rast ni cilj, pač pa sredstvo, ki naj bi jih pripeljalo do cilja. Tisti, ki se odločijo za rast, navadno to storijo, ker verjamejo, da jim bo rast prinesla določene strateške prednosti (npr. tržni delež in konkurenčno prednost) ali finančne pridobitve (npr. povečane profite, vrednost, bogastvo)« (Cox, Camp, Ensley, 2002). Celo več, rast podjetja lahko ni niti cilj niti sredstvo do cilja, pač pa rezultat določene situacije, v kateri se podjetnik znajde. Tako je lahko rast posledica vsakdanjega poslovanja podjetnika, posledica prilagajanja tržnim spremembam in preferencam, rezultat vsakodnevnega reševanja situacij, problemov in težav. Tajnikar (2000, str. 20) kot možne subjektivne vzroke za rast predlaga tudi družbeni pritisk (fetišiziranost podjetniške rasti), napredovanje zaposlenih (rast omogoča, da se širi število upravljavskih ravni), rast naj bi bila pogosto tudi izziv, ki se mu podjetnik ne more upreti (saj je kreativna osebnost). Rast pa je lahko tudi nujna posledica odgovora na pritisk konkurence ali prilagajanja na rast trga.

Glede na način, kako ti vzroki pripeljejo do rasti, pa lahko strategijo rasti podjetja opredelimo kot aktivno ali pasivno (Tajnikar, 2000, str. 21). Pri aktivni strategiji gre za tako vodstveno politiko v podjetju, ki »ustvarja« razmere za rast, pri pasivni strategiji pa gre zgolj za »prilagajanje« zunanjim razmeram, kar pa posledično pripelje do rasti.

Kakorkoli že, naj bo rast zaželena ali nezaželena, namerna ali nenamerna, odnos do rasti v veliki meri determinira, kako bo podjetje poslovalo in kako se bo razvijalo. Podjetnikov odnos do rasti pa se oblikuje že v fazi ustanavljanja podjetja; ko imamo na eni strani človeka, ki išče zaposlitev, na drugi strani pa človeka, ki ima odlično podjetniško idejo in presežna finančna sredstva, namreč lahko trdimo, da so motivi za ustanovitev podjetij pri obeh posameznikih različni. Različni so tudi cilji poslovanja in posledično odnos do rasti. To ne pomeni, da ima posameznik, ki je ustanovil podjetje zato, da bi se sam zaposlil, odklonilen odnos do rasti, le tako pomembna mu ni. V samozaposlitvenem podjetju ponavadi taki podjetniki uspešnosti ne ocenjujejo v smislu donosnosti glede na vloženi kapital, pač pa glede na svoje zasluške – plače. Ta t. i. »nizka kapitalska intenzivnost« (Tajnikar, 2000, str. 16) je pravzaprav posledica motiva za ustanovitev podjetja. Pri samozaposlovanju je bistvenega pomena, da podjetnik obdrži zaposlitev, ima čim višje dohodke, ob tem pa je donos na kapital stranskega pomena. Tako se bo v samozaposlitvenem podjetju podjetnik trudil predvsem obdržati »službo«, ne pa maksimizirati profite ter jih vnovič vlagati v podjetje z namenom obogatitve kapitala in rasti. Tudi žetvene strategije podjetij, ki imajo različen odnos do rasti, so torej povsem različne. Pravi podjetnik rasti se bo namreč odpovedal tekočemu črpanju dohodkov iz podjetja z namenom oploditve kapitala in ciljem velikega končnega kapitalskega dobička, lastnik samozaposlitvenega podjetja pa je podjetje pravzaprav ustanovil z namenom tekočega črpanja dohodkov (plača).

3. 2 Opredelitev podjetij glede na rast

Kot lahko vidimo, določa odnos do rasti praktično vse aspekte podjetniškega delovanja: od samih formalno opredeljenih ciljev do načina vodenja, žetvenih strategij itd. Tako ni nenavadno, da mnogi avtorji podjetja in podjetnike opredeljujejo prav glede odnosa do rasti kot cilja poslovanja.

3. 2. 1 Opredelitev po Osteryoungu, Newmanu in Daviesu

Osteryoung, Newman, Davies tako (1997, str. 6) ločijo mala podjetja na dva tipa:

- podjetja življenjskega stila (lifestyle business) in
- podjetja rasti (entrepreneurial business).

Podjetja življenjskega stila so manjša podjetja, ki niso usmerjena v rast oziroma je ne iščejo. Njihovi cilji so predvsem zadovoljiti potrebe podjetnika – ustanovitelja. Mnogokrat so takšna podjetja namenjena samozaposlitvi lastnikov, način vodenja pa odraža cilje in interese lastnikov (npr. kletarji, rejci psov uživajo v življenjskem stilu, cilji podjetja pa so pravzaprav želje lastnika).

Podjetja rasti pa so podjetja, ki aktivno iščejo rast in so usmerjena v maksimizacijo dobička ter posledično rast vrednosti podjetja.

Podjetja rasti so torej podjetja, ki so bolj usmerjena v doseganje finančnih ciljev. Na drugi strani pa podjetja življenjskega sloga negujejo številne druge, nekateri celo zelo specifične cilje poslovanja, za katere bi lahko rekli, da so nefinančni oziroma da imajo manj finančnega značaja. Vendar vse to ne pomeni, da praviloma lastniki podjetij življenjskega sloga zavračajo možnost za rast; te rasti le ne iščejo in poizkušajo doseči tako zelo in tako aktivno, kot to poizkušajo podjetniki v podjetjih rasti. Ljudje smo v svoji osnovi materialisti, tako da si vsakdo želi več in ne manj. »To je le stvar razmerij« (Osteryoung, Newman, Davies, 1997, str. 332). Osteryoung, Newman, Davies (1997, str. 332) glede na raziskave tudi ugotavljajo, da je 95 odstotkov vseh malih podjetij podjetij življenjskega sloga in le 5 odstotkov podjetij rasti.

Poslovanje podjetja je v veliki meri odvisno od tega, kako podjetnik dojema svoje poslanstvo v poslovnem svetu in kaj si posledično postavlja za cilje poslovanja, naj bodo to predvsem finančni ali pa nefinančni cilji. Tako lahko ugotovimo, da že sama odločitev podjetnika o ciljih bolj ali manj determinira vse vidike poslovanja podjetja: od upravljanja s sredstvi, tako finančnimi kot človeškimi, do poslovne politike, kratkoročnih taktik, dolgoročnih strategij poslovanja itn. Eden izmed vidikov poslovanja, ki je neposredno odvisen od ciljev in naravnosti podjetja, pa so načini financiranja podjetja. Pri podjetjih življenjskega sloga je opazna tendenca, da se ta podjetja financirajo predvsem s finančnimi sredstvi lastnikov, medtem ko so podjetja rasti največkrat prisiljena vire financiranja poiskati tudi drugje, ne le v lastnem žepu.

Ne glede na to, ali govorimo o podjetjih življenjskega stila ali o podjetjih rasti, lahko kot najbolj osnoven cilj označimo »maksimizacijo zadovoljstva« podjetnika (Osteryoung, Newman, Davies, 1997, str. 14). Ta cilj pa v različnih deležih vsebuje tako finančne kot tudi nefinančne cilje.

3. 2. 2 Opredelitev po Vahčiču (1994)

Vahčič (1994) ugotavlja, da se je v podjetniški literaturi glede na motivacijo ustanovitelja ustalila delitev podjetij na tri skupine.

1. Podjetje življenjskega sloga. Je manjše podjetje, namenjeno predvsem zaposlitvi podjetnika in družine, katerega cilj je predvsem zadovoljiti potrebe podjetnika. Smisel podjetja predstavljajo za take podjetnike neodvisnost, avtonomija in popoln nadzor nad podjetjem.
2. Manjša donosna podjetja. To so podjetja z večjim potencialom ter večjo donosnostjo. Zrasla so do velikosti, pri kateri jih lastnik še lahko sam obvlada, nadzoruje in vodi. Poleg denarnega toka in dobička za lastnike takih podjetij veliko pomeni ohranjanje samostojnega nadzora nad podjetjem.
3. Podjetje z visokim potencialom rasti je dinamično podjetje ali t. i. gazela. Taka podjetja označujejo zelo hitra rast, veliki dohodki in hitro zaposlovanje novih delavcev tudi na poslovnih ravneh. Lastniki so usmerjeni predvsem v finančne cilje, pogosto v svoj podjetniški podvig pritegnejo tudi zunanje investitorje, končni gospodarski motiv pa je kapitalski dobiček (žetvena strategija prodaje podjetja, ko ima podjetje kar najvišjo vrednost).

3. 2. 3 Opredelitev po P. R. Lilesu (1974)

Podobno mala podjetja P. R. Liles (1974) deli na:

- 1) »marginalna podjetja« (marginal firms) – samozaposlitvena, mikro podjetja
- 2) »privlačna mala podjetja« (attractive small company) – lastnikom nudi precejšnje zasluge, prilagodljiv življenjski stil, različne ugodnosti, vendar pa ne vsebuje namena zrasti v veliko korporacijo
- 3) »podjetje visokega potenciala« (high-potential venture) – podjetje je že ustanovljeno z namenom hitre rasti in želi postati velika korporacija.

3. 2. 4 Opredelitev po Hisrichu (1998)

Hisrich (1998) mala podjetja glede na stopnjo v rasti oz. odnosa do rasti razvršča na štiri skupine.

- 1) »Obrtniški podjetniki« (s tekočimi dohodki s svojim podjetjem zagotavljajo sebi in svoji družini normalno življenje in vodijo svoja podjetja predvsem na podlagi svojega znanja v proizvodnji)
- 2) »Miške« (mala in mikro podjetja, ki nastajajo in propadajo vsak dan, a s tem zagotavljajo gospodarstvu fleksibilnost in prilagodljivost)
- 3) »Sloni« (malo večja, a rigidna, neprilagodljiva, počasi premikajoča se podjetja, ki pa s svojim obstojem zagotavljajo določeno stabilnost v gospodarstvu)
- 4) »Gazele« (hitro rastoča podjetja, ki s svojo prebojno močjo, novimi tehnologijami, novimi oblikami konkurence omogočajo rast dodane vrednosti, zaposlovanje in gospodarsko rast države nasploh) (Hisrich, 1998 v Tajnikar, 2000, str. 9).

V smislu odnosa do rasti pa Tajnikar (2000) podjetja oz. podjetništvo deli tudi na:

- 1) a) rastoča ali dinamična in b) statična ali doživljenjska
- 2) a) malo podjetništvo in b) dinamično podjetništvo.

Ad 1) Rastoča ali dinamična in statična ali doživljenjska podjetja

»Podjetja, ki na dolgi rok sprejemajo odločitve na način, ki vodi do njihove rasti, so rastoča ali dinamična podjetja. Tista podjetja, ki na dolgi rok ne sprejemajo odločitev, ki bi vodila do rasti, in se v njih ukvarjajo

predvsem z vprašanji kratkoročnega gospodarjenja, pa so statična ali doživljenjska podjetja» (Tajnikar 2000, str. 16).

Ad 2.) Malo podjetništvo in dinamično podjetništvo

Malo podjetništvo je statično, ne rastoče. Ohranja začetni proizvodni/storitveni program, usmerjeno je na lokalne trge, ne išče konkurence, predstavlja pravzaprav samozaposlovanje, finančni viri so predvsem notranji. Malo podjetništvo se tudi izogiba tveganju, bolj kot profitni motiv pa je v malem podjetništvu prisoten dohodkovni motiv, saj je dohodek – plača (predvsem za samozaposlitvenega podjetnika) sestavljena iz dela, ki predstavlja plačilo za delo (mezdni del), in iz dela, ki nastane zaradi morebitnih profitov na koncu leta. Pri malem podjetništvu se torej »lastnina kapitala« in »lastnina delovne sile« (Tajnikar, 2000, str. 72) povezujeta v »dohodek kot gospodarski motiv podjetja« (Tajnikar, 2000, str. 72).

Dinamično podjetništvo pa je pravzaprav pravo nasprotje malega podjetništva. Glavni element dinamičnega podjetništva je rast. Prisotno je tudi nenehno iskanje novih možnosti in priložnosti. Dinamično podjetništvo prav zaradi svoje rasti tudi ne more biti omejeno zgolj na lokalne trge, hkrati pa je prisiljeno iskati konkurenco in jo poskušati premagati, razbiti, ter tako ustvariti nov tržni prostor za svoje proizvode/storitve. V dinamičnem podjetništvu lahko zasledimo tudi zunanje vire financiranja, saj le notranji viri (viri podjetnika) ponavadi ne zadoščajo za financiranje rasti. Ko podjetje raste, pa prihaja tudi do bolj zapletene organizacijske strukture, do zaposlovanja profesionalnih poslovođij in posledično do ločevanja funkcij podjetnika, lastnika in managerja, pri tem pa je pomembna tudi delitev lastnine kapitala in lastnine delovne sile. Kot glavni motiv za poslovanje pa je v dinamičnem podjetništvu treba označiti profitni motiv. Lastnik namreč ni v poslu zaradi tekočih prejemkov – dohodkov, pač pa zaradi kapitalskih dobičkov (oplajanje kapitala).

3. 3 Ovire za dinamično podjetništvo v Sloveniji

Pojav pravega dinamičnega podjetništva ni odvisen le od želja, aspiracij, ciljev in sposobnosti podjetnika, pač pa tudi od določenih zunanjih determinant. »... zanj morajo biti v družbi izpolnjeni določeni pogoji« (Tajnikar, 2000, str. 78).

Same značilnosti dinamičnega podjetništva namreč zahtevajo določene zunanje razmere.

- a) Dinamično podjetništvo za širitev trga potrebuje *odprti gospodarski prostor* s čim manj omejitvami (npr. carine in omejitve izvoza).
- b) Ker je rast draga, jo podjetnik redko lahko financira samo z lastnimi sredstvi, zato potrebuje *razvejan finančni sistem*, ki mu omogoča pridobivanje zunanjega kapitala (npr. tvegani kapital, ne le bančni krediti).
- c) Če razumemo podjetništvo kot »proces, ki teče med človekom, idejo in viri, podjetje pa je mesto, kjer se ta proces uresničuje« (Vahčič, 2001, str. 11), mora obstajati tudi način, kako olajšati *povezovanje podjetnika, ideje in virov*. »Da nastanejo možnosti takšnega povezovanja, mora obstajati podjetniška tradicija, ki je v naši deželi ni, obstajati pa mora tudi določena preglednost nad dogajanjem v svetu znanstvenega in razvojnega dela (ideja), nad ljudmi, ki se ukvarjajo s podjetništvom (podjetnik), in dogodki v finančnem sistemu (viri)« (Tajnikar, 2000, str. 78).

- d) Smisel dinamičnega podjetništva je oplajanje kapitala in kapitalski dobički s prodajo podjetij. Za to pa je potreben *razvit kapitalski trg*, na katerem so mogoče prodaje in nakupi podjetij. Tudi ta element dinamičnega podjetništva v Sloveniji še ni povsem aktiviran, morda tudi zaradi kratke zgodovine podjetništva in zaradi pomanjkanja podjetniške tradicije v povezavi s kulturo in mentaliteto slovenskega naroda.

Podobno kot Tajnikar (2000) tudi Vahčič (2001, str. 9) kot omejitve hitrejše rasti podjetništva v Sloveniji navaja »pomanjkanje podjetniške tradicije«, »odsotnost izgrajene poslovne infrastrukture, ki bi lahko nudila podporne storitve podjetniškemu sektorju« in »nesposobnost bančnega sektorja, da zagotovi potrebno financiranje razvoja malega gospodarstva«. Za doseganje hitrejše rasti pa Vahčič predlaga »... ukrepanje ekonomske politike na številnih področjih, kot so regulativa, transport in komunikacije, prostor, znanje in izobraževanje, raziskave in razvoj ter financiranje« (Vahčič, 2001, str. 9).

3. 4 Rast in podjetnik; problem rasti

Ko podjetje raste, se iz majhne neformalizirane tvorbe začne spreminjati v večje, čedalje bolj kompleksno gospodarsko telo. Ob tem se začnejo spreminjati tudi praktično vsi vidiki poslovanja podjetja. Vse večje število zaposlenih zahteva organizirano in formalizirano organizacijsko strukturo. Podjetje in podjetnik sta soočena z novimi težavami in razsežnostmi, ki jih prinese rast (obvladovanje novih trgov, prilagajanje proizvodnje zaradi rasti, izvozno-uvozne regulative, ki zahtevajo novo znanje ipd.). Rast prinese tudi visoke finančne apetite, ki jih le redki podjetniki zmorejo sami obvladati. To pomeni, da morajo iskati nov kapital, a ne le dolžniški, temveč tudi nov lastniški kapital, ki je bolj »potrpežljiv« kot dolžniški. Po drugi strani pa nov lastniški kapital znatno povečuje odgovornost podjetnika in ponavadi zmanjšuje njegovo neodvisnost v poslovnih odločitvah. Rast pomeni za podjetnika tudi čedalje večje delovne obremenitve, zmanjšuje nadzor nad operacijami podjetja, vpliva na sposobnost vzdrževanja kakovosti izdelkov in storitev, zmanjšuje stopnjo neodvisnosti v odnosu do zunanjih partnerjev in vpliva na zmožnost preživetja in obvladovanja različnih kriznih situacij.

Velik problem za podjetnika, katerega podjetje hitro raste, je, da je prisiljen (ob progresivni rasti količine poslovnih operacij) delegirati odločitve. Za to mora nastavljalati profesionalne managerje. V tej situaciji ne smemo pozabiti na čustveno plat podjetnika, ki je sam zgradil podjetje »iz nič«, ga vodil in negoval, zdaj pa mu nadzor nad delovanjem navidezno uhaja iz rok. Če upoštevamo ta čustveni element ali ne, je treba ugotoviti, da se lahko cilji managerjev precej razlikujejo od ciljev lastnika – podjetnika. Če predpostavimo, da je cilj podjetnika, lastnika dinamičnega, hitro rastočega podjetja maksimizacija profitov in rast vrednosti podjetja, se lahko na drugi strani soočimo s cilji managerjev, ki niso povsem v skladu s cilji podjetnika – lastnika ali pa so celo v nasprotju s temi cilji. Managerji imajo namreč malo ali nič lastniškega interesa v podjetju, zato lahko od njih pričakujemo drugačne cilje, kot je maksimizacija profitov za lastnika. Čim večje postaja podjetje in čim bolj oddaljeni postajajo lastniki od poslovnih operacij podjetja, tem bolj v ospredje stopajo cilji managerjev. Cilji managerjev pa so lahko osebne finančne nagrade, varnost, moč in prestiž znotraj organizacije, ugled zunaj organizacije, želja biti všečen drugim, zagotoviti si udobno, prijetno življenje in podobno.

Pritiski dodatnih delovnih obveznosti, zahteve po novih znanjih, delegiranje odgovornosti, prepuščanje lastniških deležev zunanjim investitorjem itd. lahko za podjetnika predstavljajo preveliko breme. Vprašanje pa je, koliko se teh bremen in hkrati pozitivnih učinkov rasti zavedajo že v fazi, preden podjetje začne rasti, in kako to vpliva na njihovo odločitev o rasti kot cilju podjetja.

Wiklund et al. (1997) so v svojih raziskavah ugotovili, da finančna pričakovanja kot posledica rasti niso bila najpomembnejša determinanta pripravljenosti rasti (oz. postavljanja rasti kot cilj podjetja). To je vsekakor v nasprotju z ekonomsko teorijo. Kot pomembnejša pri pripravljenosti rasti so se izkazala razmišljanja in pričakovanja o rasti neekonomske narave. Za glavno determinanto odnosa do rasti je raziskava Wiklunda et al. (1997) pokazala pričakovanja o tem, kako bo rast vplivala na zaposlene, na njihovo počutje, atmosfero, prijateljstvo in zadovoljstvo z delom. Kot najpomembnejši rezultat raziskave pa so avtorji označili pozitivno povezavo med pričakovanimi posledicami rasti in odnosom do rasti oz. pripravljenostjo rasti. Wiklund (2001) pa je v samostojni raziskavi dokazal pozitivno povezavo med odnosom do rasti oz. pripravljenostjo rasti in dejansko rastjo. To pomeni, da je verjetnost, da bo določeno podjetje raslo, večja, če ima lastnik – podjetnik pozitiven odnos do rasti. Vendar pa povezava med odnosom do rasti in rastjo samo ni enoplastna. Nanjo naj bi vplivali tako znanje in sposobnosti podjetnika kot tudi dinamika zunanjega okolja. Izobrazba, izkušnje, dostop do finančnih sredstev in dinamika zunanjega okolja naj bi povečevali vpliv, ki ga ima pozitiven odnos do rasti na dejansko rast. To pa je v skladu s teorijo planiranega vedenja (the theory of planned behavior – Ajzen, 1991), ki pravi, da je rezultat vedenja posameznika skupna funkcija tako motivacije kot tudi sposobnosti posameznika.

4. DOBIČEK KOT CILJ

4. 1 Dobiček kot cilj ali kot indikator uspeha

Ljudje smo v osnovi bolj ali manj predvidljivi. Vsak ima raje več kot manj. Večina podjetij nasploh pa je bilo ustanovljenih zaradi doseganja zaslužka; zaslužek, dobiček in ostali termini tega razreda so pravzaprav bistveni in osnovni razlog za obstoj podjetij samih.

Podjetnik kot posameznik, specializiran na določenem področju, ponudi svoje izdelke oz. storitve drugim, ki za to področje niso ekskluzivno specializirani, v zameno za denar ali kako drugo dobrino. Z dobičkom, ki si ga bo na ta način podjetnik ustvaril, pa si bo lahko omislil, podobno kot so to storili njegovi kupci pri njem, druge dobrine, ki jih sam ne zna in ne more proizvesti. Več bo podjetnik imel dobička, več drugih dobrin, potrebnih za življenje, si bo lahko kupil.

Dobiček je po eni strani lahko merljiva količina, a po drugi strani se nam lahko zazdi, da je zelo podoben osebni sreči, ki pa je težje izmerljiva. Osebna sreča je stanje, ki si ga želijo doseči domala vsi ljudje. Toda zdi se, da če nam je osebna sreča cilj, bolj ko se trudimo doseči to srečo, bolj oddaljena se nam zdi in težje jo je definirati. Še posebno v današnji materialistično-potrošniški družbi nekateri želijo doseči osebno srečo s kupovanjem materialnih stvari (npr. avtomobili in hiše). Toda ko nekoč imajo te stvari poželenja, mnogokrat ugotovijo, da niso nič bolj srečni kot prej. Smisel tega je, da je morebiti boljši način za doseganje osebne sreče poizkus doseči nek drug, osebno zadovoljiv cilj. Sreča bi bila v tem primeru prej »stranski produkt« kot pa cilj in bi bila v večji meri dosegljiva ob nezavednem kot pa ob

zavednem poizkušanju doseči to isto srečo. Aplikacija osebnostne sreče na podjetništvo pa je v tem, da če nam je dobiček cilj, se lahko zgodi, da nam bo težje dosegljiv, kot če nam dobiček kot tak ne bi bil zgolj cilj poslovanja, pač pa bi nam bili cilji neke druge vrednosti in količine, kot je na primer proizvesti lepo oblikovan, funkcionalen in kakovosten izdelek po najnižji možni ceni. Posledica take poslovne strategije in usmeritve pa bi lahko bila povečanje obsega prodaje, kar bi lahko posledično pomenilo tudi povečanje dobička. Tu lahko torej vlogo dobička razumemo kot *indikator uspeha* pri doseganju nekega drugega cilja in ne kot primarni in edini cilj poslovanja.

Ne glede na to, ali dobiček podjetnik zaznava kot cilj ali kot indikator uspeha, je treba izpostaviti, da dobička v malem podjetju ne gre enačiti z dobičkom v velikih podjetjih. Dobiček kot pojem je pravzaprav računovodski izraz oz. računovodska postavka in kot taka se v pravilni luči bolj kaže v velikih kot v malih podjetjih. V velikih podjetjih – delniških družbah je dobiček glavni cilj, saj je namen vsakega vlagatelja (delničarja) ta, da bo oplodil svoj vložek v podjetje v smislu dividend ali v smislu povečanja vrednosti kapitala, vloženega v podjetje. Podjetnik pa kot edini lastnik pravzaprav lahko razume svoje podjetje kot entiteto, lastno le njemu, torej ga enači s seboj. V tem primeru se bodo meje med prejemki iz poslovanja in osebnimi prejemki zabrisovale.

»Poslovodji malega podjetja dobiček ni edini motiv poslovanja, saj ga pogosto niti ne želi prikazati. Vzrok za to lahko najdemo v negativnem odnosu do plačevanja davkov in obveznosti državi« (Grošelj, 2003). Pričakujemo torej lahko, da podjetniku ne bo všeč plačevati davek od dobička kot pravna oseba (podjetje) in kasneje še dohodnino kot fizična oseba (občan). Podjetnik se bo torej skušal izogniti dvojnemu obdavčevanju. Smiselno je torej pričakovati, da bo podjetnik, ki skuša maksimizirati profit, to dejansko tudi skušal storiti, vendar pa bo ta motiv lasten le podjetniku kot osebi, ne pa tudi podjetju samemu. To pomeni, da bo dejanski prikaz dobička na koncu leta pravzaprav fiktivna številka, namenjena le izpolnitvi davčnih in drugih obveznosti do države. Z iznajdljivostjo pri sestavljanju bilanc bo namreč podjetnik skušal določen del dobička prevesti v stroške in različne bonitete (npr. službeni avto ali službeni računalnik). Tako bo kot pravna oseba podjetnik prikazal manjši dobiček in posledično plačal manjši davek na dobiček ter kot fizična oseba zmanjšal osebne prejemke in plačal manjšo dohodnino, hkrati pa bo kot poslovodja svojega podjetja užival bonitete (službeni avto) tudi za lastne, osebne potrebe.

»Meje med osebnimi prejemki in prejemki iz poslovanja, prav tako pa tudi odhodki in stroški pravnih oseb so jasno določeni z zakonom in od tu naprej je le stvar odločitve in iznajdljivosti vsakega podjetnika, ali bo zakon spoštoval ali ne« (Grošelj, 2003). Ob uporabi takšnih ali drugačnih metod davčne evazije je torej v primeru majhnih podjetij, kjer lastniki prosti denarni tok pravzaprav enačijo s svojim lastnim dohodkom, nemogoče pričakovati, da bo dobiček realen in avtentičen cilj v poslanstvu podjetja. Bolj kot to lahko dobiček razumemo kot enega izmed indikatorjev uspeha in kot ostanek prosto razpoložljivih sredstev podjetja ob koncu poslovnega leta, namenjen oblikovanju davčne osnove (davek na dobiček).

4. 2 Dobiček – kratkoročno in dolgoročno

Brigham, Pappas in Hirschey (1995) so pri svojem pristopu k pojmovanju dobička v dolgoročnem okvirju izpostavili, da naj bi podjetnik želel maksimirati vrednost podjetja na dolgi rok. Tak cilj bi pokrtil hkrati maksimiranje in načrtno nemaksimiranje dobičkov v posameznih obdobjih, ki sestavljajo dolgi rok. Kratkoročno submaksimiranje dobička je namreč lahko več kot opravičljivo, če je v dani situaciji potrebno kot zagotovitev dolgoročnega preživetja podjetja in morda tudi maksimiranja dobička v prihodnjih obdobjih.

Druga postavka, ki jo je treba omeniti v tem kontekstu, je časovna vrednost denarja. Finančni tokovi v sedanjosti oziroma bližnji prihodnosti (tako dobički kot tudi stroški) so vredni več kot pa nominalno enaki tokovi v prihodnosti. Tako je za podjetnika pričakovan dobiček, ki bo realiziran nekje v prihodnosti, vreden manj kot ekvivalenten dobiček oziroma korist, zaslužena v danem trenutku. Enako lahko apliciramo tudi na stroške, saj so podjetniku stroški v prihodnosti manj pomembni kot po velikosti enaki stroški, ki nastajajo danes. Tu je torej govora o *časovni vrednosti denarja* (»time value of money«). Ker so torej možni izidi poslovanja v prihodnosti vredni manj kot sedanje vrednostno stanje, je pri ocenitvi sedanjega vrednostnega stanja podjetja treba prihodnje rezultate zmanjšati za primerno količino. Pri ocenjevanju sedanje vrednosti prihodnjih dobičkov podjetja komponento časovne vrednosti upoštevamo tako, da z množenjem z ustreznimi diskontnimi stopnjami znižamo vrednost prihodnjih pričakovanih poslovnih izidov. Sedanje vrednostno stanje podjetja izračunamo s pričakovanimi poslovnimi izidi v prihodnosti in z diskontiranjem teh izidov (pričakovanih dobičkov) po naslednji formuli:

$$PV = R_1/(1+i) + R_2/(1+i)^2 + \dots + R_n/(1+i)^n$$

Pri tem je PV sedanja vrednost (present value), R (return) je vrednost poslovnega izida v vsakem n kratkoročnem obdobju, ki ga podjetnik v vsakem izmed teh obdobj skuša maksimirati. Diskontno stopnjo predstavlja i, ki s svojo višino pove, koliko odstotkov je, po podjetnikovem ali ocenjevalčevem mnenju, denarni tok na začetku uporabljenega kratkoročnega obdobja vreden več kot enak denarni tok konec tega obdobja (ponavadi je to tržna obrestna mera). Prihodnji pričakovani poslovni izidi se diskontirajo z diskontnim faktorjem $1/(1+i)$, potenciranim s številom oddaljenosti kratkoročnih obdobj od sedanjega trenutka do konca obdobja, v katerem bodo nastali. Število n, to je število prihodnjih obdobj, ki sestavljajo dolgoročni okvir, je odvisno od daljnosežnosti podjetnika v načrtovanju poslovanja. Glavna predpostavka vedenja podjetnika na dolgi rok pa je to, da naj bi podjetnik skušal maksimirati vrednost PV (present value), četudi bi načrtno nemaksimiral dobičke katerega od časovnih obdobj.

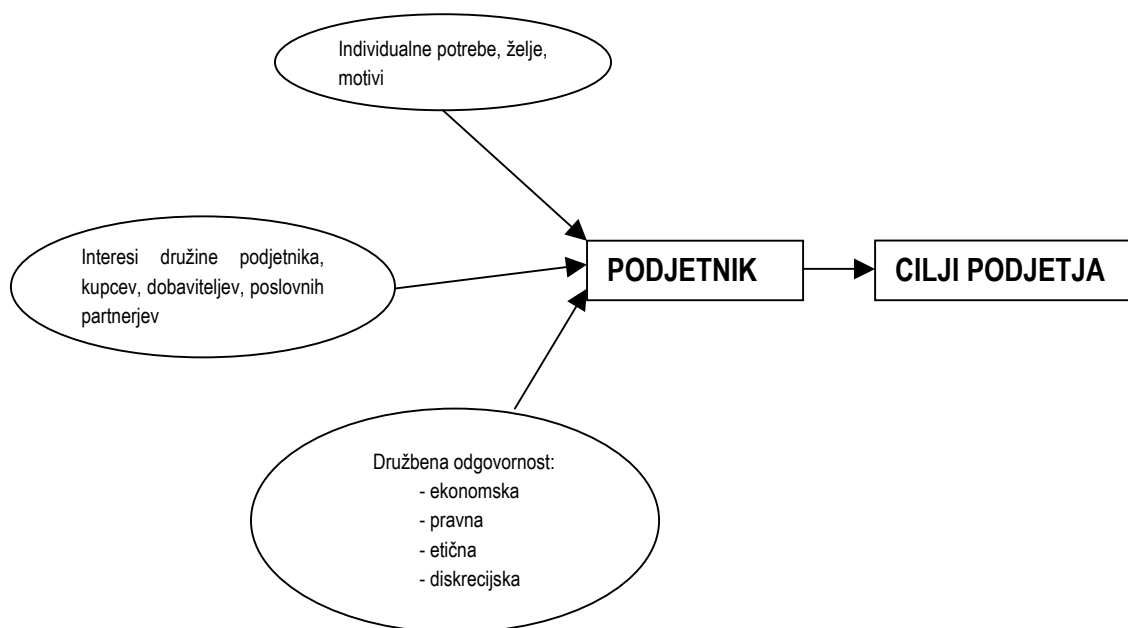
5. ŠTEVILNOST CILJEV

Podjetnik, tako kot vsak drug človek, je kompleksno sestavljena osebnost. Že iz te osnovne trditve iz psihologije, da je vsaka osebnost zgrajena iz večjega števila elementov in ni le enoplasten pojav, bi lahko sklepali, da je nemogoče od podjetnika posameznika pričakovati enoplastnost motiva, zaradi katerega je sploh v svojem poslu. Nadalje bi lahko sklepali, da je prav paleta različnih potreb, motivov in želja podjetnika pripeljala do ustanovitve lastnega podjetja – to podjetje pa naj bi s svojim delovanjem in s svojimi cilji (cilji podjetja) pravzaprav predstavljalo skupni imenovalac podjetnikovim osebnim

potrebam, motivom in željam. S podjetjem naj bi torej podjetnik zadovoljil svojo večplastno piramido potreb in želja. Tako se osebne želje in cilji podjetnika prenesejo v cilje podjetja. Sklepamo torej lahko, da tudi v podjetju ni smiselno pričakovati zgolj enega samega cilja, pač pa večplastno gmoto ciljev. Maksimizacija dobička kot edini ekonomsko sprejemljivi cilj podjetja je torej lahko vprašljiva.

Kot dodatni element, ki vpliva na večplastnost in številnost ciljev v podjetju, lahko opazimo tudi dejstvo, da podjetje ni samostojna družbena enota, ki bi lahko delovala osamljeno in neodvisno od drugih enot družbe. Podjetje lahko razumemo kot »stroj« za zadovoljevanje interesov različnih entitet, ki so s podjetjem v takšnem ali drugačnem odnosu. Ob tem ne gre pozabiti na različne oblike družbene odgovornosti (ekonomska odgovornost do lastnika/ov, pravna odgovornost, odgovornost do strank, etična odgovornost in diskrecijska odgovornost), ki jih nosi podjetje, če želi delovati. Ta socialno-družbena vpetost podjetja zahteva svoje število ciljev v strukturi ciljev podjetja in dodatno zamegljuje stezo, ki jo podjetnik želi prehoditi na poti do svojega glavnega osebnega cilja.

Slika 8: Vplivi na podjetnika ter posledično na cilje njegovega podjetja



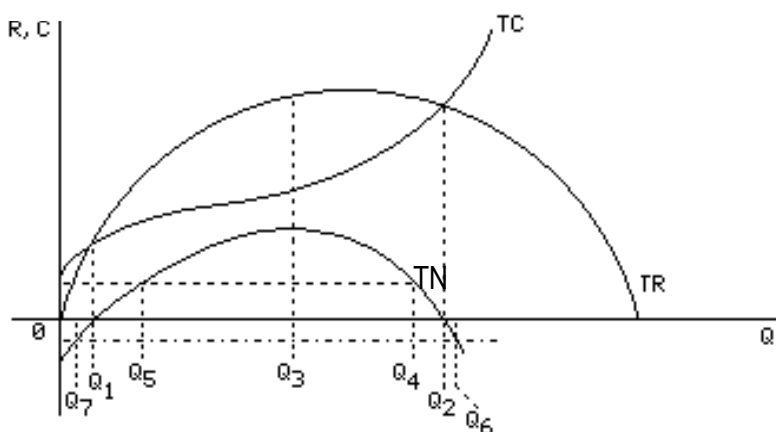
Podjetnik se lahko torej znajde v situaciji simultanosti večjega ali manjšega števila ciljev. Delo podjetnika je že precej olajšano, če sta samo dva cilja kompatibilna in dosegljiva z enotno strategijo. Zanimiva analogija iz balistike (vojaški balistični izstrelki) je poskušati zadeti dve tarči, ki sta blizu druga drugi, z enim izstrelkom. Najverjetneje pa se bo podjetnik znašel tudi v situaciji dveh ali več nasprotujočih oz. izključujočih si ciljev. Torej bo potreboval toliko orodij politike poslovanja (orožij), kot je nasprotujočih si ciljev (tarč). Kadar podjetnik ne more več obvladati toliko različnih politik poslovanja (orožij), kolikor je nasprotujočih si ciljev (tarč), bi se moral odločiti za en cilj in ga sprejeti kot primarnega, z ostalimi pa naj bi ravnal kot s cilji, podrejenimi izbranemu primarnemu cilju.

Težava pri ločevanju ciljev na primarnega in na podrejene pa je v tem, kako tudi dejansko podrejene cilje ohraniti podrejene primarnemu. V dandanašnjem turbulentno spremenljivem poslovnem okolju se lahko kaj hitro zgodi, da v določeni situaciji sicer podrejeni cilji zahtevajo primarno pozornost, vsaj na kratek rok. Vendar pa je v takih primerih treba ohraniti vizijo podjetja oz. vedeti, kam sploh želimo s podjetjem. Podjetnik bi lahko v primerih, ko se podrejeni cilji izkažejo za težavne, te cilje pravzaprav opustil v dobro primarnega cilja, v določenih okoliščinah pa bi bilo možno te cilje vnesti v proces odločanja, tako da bi bili ti cilji obravnavani in pojmovani kot momenti, izraženi v minimalnih ali maksimalnih sprejemljivih vrednostih, ki lahko ovirajo ali pa pripomorejo k doseganju primarnega cilja. Tu gre v bistvu za optimizacijo določene vrednosti, pogojene z različnimi okoliščinami in ovirami, kar pa je pravzaprav ena od vedenjskih predpostavk o vedenju podjetnikov in njihovem postavljanju ciljev. Srž podjetnikove dejavnosti je torej poizkušati maksimirati vrednost primarnega cilja, pri čemer je to maksimiranje pogojeno z realizacijo zadovoljivih vrednosti ostalih podrejenih ciljev, kar pa lahko, odvisno od primera, pomeni zadovoljivo nizkih vrednosti ali pa zadovoljivo visokih vrednosti.

5. 1 Baumolov model pogojenega maksimiranja prodaje

Kot sem že omenil, se podjetnik pogosto znajde v situaciji večjega števila ciljev. Poleg dobička so ti cilji lahko osebne koristi, priznanje v družbi (osebno in profesionalno), moč in oblast, rast (v smislu števila zaposlenih, investiranega kapitala, prodaje, obvladovanje tržišča ipd.). Racionalna rešitev v situaciji številčnosti ciljev je izbira enega cilja kot primarnega in opredelitev ostalih ciljev kot ciljev, ki so temu primarnemu cilju podrejeni. Ti cilji so potem pravzaprav momenti, ki lahko ovirajo ali pripomorejo k doseganju primarnega cilja. William Baumol pa je v tem smislu razvil model maksimiranja prodaje, pogojen z omenjenimi momenti. Razlaga ga z grafičnim prikazom funkcij stroškov in prihodkov podjetja.

Slika 9: Baumolov model pogojenega maksimiranja prodaje



Vir: [URL:<http://www.furman.edu/~stanford/d6.htm>].

Krivulja celotnih prihodkov – TR (total revenue) prikazuje odvisnost celotnih prihodkov od prodane količine in izhaja iz krivulje povpraševanja. Krivulja celotnih stroškov – TC (total cost) izhaja iz delitve

stroškov na fiksne in variabilne stroške ter značilne »S-oblike« te krivulje glede na proizvedeno količino. Višina dobička, ki jo glede na prodano količino prikazuje krivulja TN (total profit function), je vertikalna razlika med krivuljama prihodkov in stroškov.

Predpostavimo, da podjetnik za svoj primarni cilj jemlje maksimiranje obsega prodaje in za temu podrejen cilj doseganje zadovoljive višine dobička. Minimalno še zadovoljivo višino dobička (kot jo opredeljuje podjetnik) označimo s horizontalno prekinjeno črto, narisano skozi funkcijo dobička (TN). Zdaj je mogoče identificirati več pomembnih obsegov rezultatov.

Točki Q1 in Q2 sta prelomni točki; rezultati poslovanja pod točko Q1 in nad točko Q2 bodo nedobičkonosni, medtem ko bodo vse točke med tema dvema predstavljale pozitivni rezultat v smislu dobička. Točka Q3 predstavlja tisti obseg poslovanja, kjer je dobiček maksimalen – to je pri količini, kjer je nagib krivulje stroškov enak nagibu krivulje prodaje (mejni stroški so enaki mejnim prihodkom), nagib krivulje dobička pa je enak nič.

Horizontalna črtkana črta kot minimalna še dopustna višina dobička s podjetnikovega stališča in krivulja dobička se sekata v dveh točkah – Q4 in Q5. Točka Q4 predstavlja maksimalno prodajo, preden dobiček pade pod najmanjšo še sprejemljivo vrednost. Točka Q5 pa predstavlja najmanjši obseg poslovanja, kjer dobiček postane sprejemljiv.

Včasih je podjetnik tako usmerjen v maksimiranje obsega prodaje, da je pripravljen v določenem obsegu tolerirati tudi izgubo. Po tej predpostavki višino tolerirane izgube predstavlja pikčasta in prekinjena horizontalna črta, ki je narisana pod absciso. Enako kot točki Q4 in Q5 pri prejšnji predpostavki je zdaj mogoče definirati točko Q6 kot maksimalni rezultat poslovanja, kjer povzročena izguba ne presega še tolerirane višine, in točko Q7 kot najmanjši rezultat poslovanja, kjer izguba še ni nesprejemljivo visoka. Iz Baumolovega modela sledi, da bo podjetnik maksimiral svoj obseg prodaje pri upoštevanju prvega predpostavljenega podrejenega cilja minimalnega še zadovoljivega dobička tako, da bo proizvajal in prodajal količino Q4. V drugem primeru, po predpostavki največje še tolerirane izgube, bo zaželeno stanje dosegel pri količini Q6.

6. VEDENJE IN ODLOČANJE PODJETNIKA

Ko je govora o vedenju, odločanju in postavljanju ciljev, je treba kot začetno postavko omeniti, da se ljudje v svoji osnovi ukvarjamo predvsem s svojo dobrobitjo in smo precej predvidljivi v svojih osnovnih vedenjskih vzorcih. Racionalno usmerjeno vedenje je namreč sestavljeno iz poizkusov povečati oz. maksimirati neko pozitivno snov, količino oz. vrednost in zmanjšati oz. minimizirati neko vrednost, za katero se predpostavlja, da ima negativne lastnosti. Čeprav pa je individualna narava ljudi tudi krajevno in kulturno pogojena, je kot drugo začetno postavko treba označiti človeški materializem (ljudje smo v svoji zasnovi bolj ali manj materialisti (več je bolje kot manj)) in človeški hedonizem (bolečini in neprijetnosti se je treba izogniti ali jih zmanjšati).

Vedenje podjetnika je pogojeno tudi z osebnostnimi lastnostmi in tako lahko sklepamo, da pomembno vpliva na poslovanje podjetja. Dobra stran vedenja pa je, da ga je ob pojavu novih okoliščin lažje

spremeniti kot pa osebnostne lastnosti. Za vedenje bi torej lahko rekli, da je udejanjanje osebnostnih lastnosti in drugih elementov.

6. 1 Podjetniške vedenjske predpostavke

Ljudje se med seboj močno razlikujemo. Te razlike izvirajo iz dedno pogojenih in pridobljenih lastnosti, kamor lahko prištevamo tudi socialno in kulturno ozadje posameznika. Tako lahko tudi od posameznikov, ki vodijo lastno podjetje ali pa so le njegovi poslovodje, pričakujemo, da bodo v različnih situacijah poslovnega življenja ravnali precej samosvoje, kar se seveda nanaša tudi na postavljanje ciljev. V tem smislu torej ne gre posploševati klasične ekonomske trditve, da naj bi vsako podjetje stremelo k maksimizaciji dobička. Morda je tak cilj (maksimizacija dobička) prisoten le pri določenem deležu podjetij. Še posebej je teza, da vsa podjetja kot edini glavni cilj postavljajo maksimizacijo dobička, vprašljiva v razmerah takšnega trga, kot je v Sloveniji. Pri velikem številu mikro podjetij, ki v veliki meri zaposlujejo družinske člane podjetnika, ni smiselno pričakovati maksimizacijo dobička kot edini cilj, pač pa celo paleto ciljev, v katerih zagotovo ne manjka različnih nefinančnih ciljev, kot npr. življenjski slog, socialna varnost družine itd. Zato bi bilo smiselno razmisliti o drugih možnih pristopih k podjetniškemu postavljanju ciljev ter vedenju in odločanju podjetnikov. V literaturi je mogoče najti 5 glavnih pristopov (vedenjske predpostavke) k reševanju vprašanja načina postavljanja podjetniških ciljev in procesa odločanja, ki naj bi vodilo v doseganje teh ciljev.

Te vedenjske predpostavke so:

- 1) maksimizacija dobička
- 2) optimizacija dobička, pogojena z različnimi okoliščinami in ovirami
- 3) optimizacija neke z rastjo povezane vrednosti
- 4) doseganje zadovoljive vrednosti dobička
- 5) zadovoljevanje različnih interesov, ki med seboj tekmujejo.

6. 1. 1 Maksimizacija dobička

Najbolj klasična, originalna vedenjska predpostavka vodje, lastnika komercialne ustanove, v našem primeru podjetnika, je enostavno in nepogojeno maksimiranje dobička.

6. 1. 2 Optimizacija dobička, pogojena z različnimi okoliščinami in ovirami

Poslovodja malega podjetja lahko poizkuša optimizirati oz. maksimizirati dobiček, ki pa je pogojen z eno oviro ali več. Te ovire so pravzaprav omejitve podjetja v njegovih operacijah in poslovanju, a so zunanjega izvora in niso pod vplivom poslovodje. Omejitve in zavore poslovanja podjetja so lahko fizični, oprijemljivi momenti in naravni pojavi (npr. podnebje, vremenske razmere, demografske razmere ipd.), mnogokrat pa lahko vplivajo na podjetje tudi socialne, kulturne, verske in politične razmere ter okoliščine.

Kenneth Boulding (1966) je predlagal, da bi morali biti večštevilni cilji enega podjetja urejeni v hierarhični sistem, da bi lahko vodstvo izbralo enega kot primarnega, ostale pa kot podrejene. Problem

podjetnika, ki se nanaša na ostale, podrejene cilje, pa je v tem, kako te cilje dejansko obdržati podrejene primarnemu cilju. Večkrat se namreč lahko zgodi, da trenutne situacije pripeljejo do nepodrejenosti podrejenih ciljev.

6. 1. 3 Optimizacija neke z rastjo povezane vrednosti

Ob takšni ali drugačni maksimizaciji dobička pa je lahko zelo pogost primarni cilj mnogih podjetij neka z rastjo povezana spremenljivka kot na primer prodaja, obvladovanje želenega dela tržišča ipd. Tako je lahko primarni cilj podjetja povečanje števila prodanih enot s pogojem minimalnega še sprejemljivega dobička. Cilj, za katerega bi lahko rekli, da spada v to kategorijo, je lahko tudi pričakovan povratek na investiran kapital – TROR (target rate of return); če je vložen kapital znan, je mogoče izračunati dobiček, potreben za doseg TROR. Na primer: če je bil v podjetje vložen milijon tolarjev in je pričakovan povratek na investiran kapital 8 %, potem naj bi poslovodja vodil podjetje tako, da bi prineslo 80.000 tolarjev letno. In ko je ta cilj dosežen, lahko poslovodja svobodno zasleduje kakšen drug cilj, npr. povečanje prodaje.

6. 1. 4 Doseganje zadovoljive vrednosti dobička

H. Simon (1959) je k ciljem in vedenjskim vzorcem podjetij in podjetnikov pristopil s perspektive behavioristične psihologije: »Motivacija izhaja iz notranjih vodil, ki zahtevajo izpolnitev potreb in nagonskih želja, in samoaktivnost je tista, ki določa oz. determinira, kdaj bodo te potrebe izpolnjene oziroma zadovoljene. Načini zadovoljevanja teh notranjih vodil niso vedno fiksni, pač pa jih je mogoče specificirati kot raven aspiracije, ki se premika navzgor ali navzdol glede na pretekle izkušnje posameznika.«

Iz te behavioristične osnove je Herbert Simon deduktivno ugotovil, da je cilj podjetja oz. podjetnika večkrat mogoče razumeti bolj kot poizkus doseči neko zadovoljivo raven dobička kot pa doseganje absolutnega možnega dobička. To njegovo tezo pa podpirajo cilji poslovodij, ki pravijo, da pri svojem delu v podjetju stremijo k TROR (target rate of return). Simonovo tezo zadovoljive ravni, pogojene z ravni aspiracije, bi lahko vzorno ponazorili z zgodenco o krojaču, ki se je spotaknil in izgubil nekaj zadnjih svojih igel v kupo sena. Preden bi lahko nadaljeval, bi moral krojač najti vsaj eno iglo. Toda zdaj se je treba vprašati, kaj bi bilo bolj racionalno: najti najbolj ostro iglo (kar bi pomenilo, da bi moral najti vse igle) ali najti le eno, ki je dovolj ostra, da opravi delo. Treba je priznati, da je to drugo dejanje glede pristopa k problemu dosti bolj ekonomsko, hkrati pa podpira Simonovo tezo.

Pomembna lastnost Simonove teze, ki podpira njeno verjetnost in praktično aplikativnost, je lastnost prilagodljivosti (aspiracija!). Kadar se namreč zgodi, da dejanski rezultati niso v skladu z načrtovanimi (zastavljeni cilji in dejanski, doseženi rezultati), nastala situacija lahko rezultira v:

- a) iskanju alternativnih rešitev – konstruktivno iskalno vedenje
- b) raven aspiracije se avtomatsko začne zniževati, dokler cilji ne dosežejo ravni, ki je tudi praktično dosegljiva

- c) če oba naštetata mehanizma delujeta prepočasi, da bi prilagodila raven aspiracije situaciji, se lahko zgodi, da je racionalno prilagodljivo vedenje zamenjano z nekonstruktivnim, emocionalnim vedenjem – apatičnost, jeza.

Kljub zanimivosti in oprijemljivosti Simonove teze o prilagajanju ciljev glede na raven aspiracije je treba dodati, da se morda H. Simon s svojim razmišljanjem celo približuje prvemu pristopu k postavljanju ciljev – torej k nepogojeni maksimizaciji dobička. Tudi po njegovem mnenju naj bi vedenje posameznikov kazalo, da se raven aspiracije nagiba k dosegljivemu. Na dolgi rok torej pričakuje, da bosta raven aspiracije in dosegljiv maksimum zelo blizu.

6. 1. 5 Zadovoljevanje različnih interesov, ki med seboj tekmujejo

Ker je današnje podjetje, pa naj bo majhno ali veliko, vpeto v okolje bolj kot kadarkoli prej, se tudi podjetniki oz. poslovodje zavedajo širše odgovornosti (družbena odgovornost) svojega dela. Zavedajo se odgovornosti do lastnikov, zaposlenih, kupcev, dobaviteljev, skupnosti in družbe nasploh. Zavedajo se tudi kriterijev družbene odgovornosti: ekonomske odgovornosti (biti profitabilen), pravne odgovornosti (spoštovati zakone), etične odgovornosti (biti etičen, početi, kar je prav, izogibati se škodi), diskrecijske odgovornosti (prispevati skupnosti in h kakovosti življenja).

Za poslovodjo, ki dejansko čuti odgovornost do naštetih entitet oz. do interesov različnih zainteresiranih strank, bi težko rekli, da stremi k maksimiranju ali minimiziranju neke določene vrednosti. Največkrat njihovega poslovnega vedenja v obliki odgovora oz. reakcije na zunanje okoliščine in ovire ne bi mogli označiti z nobenim drugim jasno opredeljivim ciljem kot s preživetjem. Ta odgovor na zunanje okoliščine oz. reakcijski vzorec je pravzaprav nihanje med poskusi ustreči različnim odgovornostim, ki nemalokrat tekmujejo med seboj. Vendar pa je tu umestno pripomniti, da se ta t. i. reakcijski vzorec nanaša bolj na poslovodje, ki niso lastniki, kot pa na podjetnike – lastnike. Okolje pa je seveda spremenljivo in v vsakem danem trenutku lahko pričakujemo, da se bo poslovodja eno izmed svojih odgovornosti odločil postaviti na prvo mesto. V tem primeru pa bi vnovič lahko govorili o optimizaciji/maksimizaciji določenih vrednosti in o hierarhičnem sistemu ciljev kot pri točki 2.

Ko sta podjetje in njegovo vodstvo razpeta med različnimi odgovornostmi, sta večkrat prisiljena poskušati minimizirati neko negativno vrednost, povezano z odgovornostjo do določene entitete, hkrati pa pod pritiskom skušati ohraniti zadovoljive stopnje vrednosti, povezane z odgovornostmi do drugih entitet, pri čemer se ti dve vrednosti izključujeta. Za primer lahko predpostavimo: v določenem podjetju so ugotovili, da bo treba zmanjšati proizvodne stroške. Tu se postavi dilema – zmanjšati kakovost na račun kupcev ali ohraniti kakovost in tvegati finančni zlom podjetja? Tu je podjetnik postavljen v dilemo izogibanje – izogibanje (osel med dvema dihurjema).

Treba je priznati, da ima vsako od teh petih teoretičnih razmišljanj o podjetniškem vedenju in njegovemu postavljanju ciljev določeno stopnjo kredibilnosti oziroma aplikativnosti v realnem svetu. Vendar pa se je pametno vprašati, kako se podjetniki dejansko vedejo v vsakdanjem poslovnem življenju. Po eni strani seveda priznavamo široko raznovrstnost osebnih motivov, vendar pa se po drugi strani podjetniki pravzaprav vedejo zelo podobno. Res je, da ima vsak podjetnik svoja lastna notranja

individualna vodila, ki ga usmerjajo v vsakdanjem življenju, vendar pa svoje vedenje podrejajo splošnim socialnim in družbenim normam. Tako lahko torej pričakujemo, da se bo večina podjetnikov vedla tako, kot da bi želela maksimizirati dobiček, ne glede na to, kaj bi s svojim podjetjem pravzaprav resnično radi dosegli. Je torej maksimizacija dobička zadosti dober približek za cilje vseh podjetnikov?

To pričakovano, družbenim in socialnim normam prilagojeno vedenje lahko v okviru teorije »managementa z vtisom« (impression management) razumemo kot podjetnikovo predstavitev samega sebe svoji okolici. »Namreč, podjetnik lahko s tem, ko ga ostali ljudje sprejemajo in priznavajo, pridobi potrebne vire za podjetje. Končni uspeh je v veliki meri odvisen od tega, v kolikšnem obsegu se podjetnik sklada s pričakovanji družbe« (Antončič et al., 2002, str. 104).

Markman in Baron (1998) sta svoje videnje vzrokov za končni podjetniški uspeh, pa naj bodo to rast, zaslužki ali karkoli drugega, primerjala z drugimi, starejšimi in sodobnimi avtorji, ki so podjetniški uspeh pogojevali na eni strani s podjetnikovimi osebnostnimi značilnostmi (traits approach), na drugi strani pa z načinom razmišljanja podjetnikov (kognitivne sposobnosti). Svoje videnje podjetniškega uspeha sta naslonila na tezo o podjetniškem dosežku kot posledici interakcije večjega števila različnih dejavnikov. Med te dejavnike sta prišela tudi podjetnikove odnose z drugimi. Kot je pokazala analiza rezultatov njune raziskave, je več »socialnih sposobnosti« (social skills) (npr. natančno razumevanje drugih, prepričljivost ...) močno in pozitivno vplivalo na finančni uspeh podjetnikov.

6. 2 Podjetniška osebnost

Ker lahko vedenje podjetnika vidimo kot funkcijo osebnosti in okolja: $B = f(P, E)$ (Kurt Lewin, Principles of Topological Psychology, 1936), pogledimo, kakšne osebnostne lastnosti naj bi podjetnik imel. Tu nas še posebno zanimajo človeške sposobnosti kot del osebnosti.

Uspešen podjetnik ima visoko stopnjo *tehnične usposobljenosti*. Takšni podjetniki prinašajo v novo delovno okolje oz. novo podjetje izkušnje iz prejšnjega dela. Uspešni podjetniki sistematično razvijajo spretnosti, tako pridejo do izkušenj, in znajo pridobiti sredstva, ki so potrebna za izkoriščanje poslovnih priložnosti.

Za izkoriščanje poslovnih priložnosti morajo biti podjetniki, če želijo biti uspešni in odlični managerji, *uspešni in učinkoviti vodje*. Med spretnosti učinkovitega vodje lahko na eni strani prištevamo različne kognitivne spretnosti, na drugi strani pa različne socialne spretnosti. Med *kognitivne spretnosti* lahko štejemo npr. konceptualno spretnost (»... kognitivna sposobnost videti organizacijo kot celoto in odnose med njenimi deli« (Dimovski, Penger, 2002, str. 19)) in diagnostično spretnost (»... spretnost hitrega prepoznavanja problema in izvedbe ustreznega ukrepa« (Dimovski, Penger, 2002, str. 19)). Kot *socialne spretnosti* pa upoštevamo spretnost ravnanja s človeškimi viri, komunikacijske spretnosti (»... se nanašajo na sposobnosti pošiljati in sprejemati informacije, misli, občutke in mnenja« (Dimovski, Penger, 2002, str. 19)), politične spretnosti (»... sposobnost pridobiti moč, ki je nujno potrebna za rešitev problema« (Dimovski, Penger, 2002, str. 19)) itd. Kot že zapisano, morajo podjetniki znati upravljati s človeškimi viri podjetja, biti pripravljeni prenašati podrejenim moč, ki jo potrebujejo za izpeljavo potrebnih poslov, in sprejemati odgovornost za svoje odločitve in dejanja. V novi organizaciji

se mora podjetnik naučiti predvsem dela s sodelavci. Podjetnikov način razmišljanja je ključnega pomena za razvoj odnosov, kulture in vrednot podjetja. Znan je pregovor, da je podjetje močno toliko, kolikor je močan najšibkejši zaposleni. Podjetnik se mora torej zavedati, da ni sam proti vsem, temveč sam med vsemi.

Uspešni podjetniki naj bi poleg omenjenih sposobnosti imeli močno željo po dosežkih, željo po neodvisnosti, usmerjenost k priložnostim, nagnjenost k prevzemanju iniciative, vztrajnost, intuicijo za spremembe v okolju, konzervativni optimizem, visoko samozaupanje, dobro samopodobo, samozavest, veliko stopnjo samodojemljivosti (odprtost do okolja). Uspešne podjetnike označujejo tudi individualizem, inovativnost, izvirnost, entuziazem, dojemljivost za določeno mero vračunanega tveganja, notranje težišče osebnega nadzora itd. Predvsem sposobnost kritičnega odločanja pa je bistvenega pomena v delovanju podjetnika in za njegovo uspešnost.

6. 3 Podjetniško odločanje

Lastniki podjetij vsak dan sprejmejo nešteto odločitev. Nekatere odločitve so lahko vsakdanje, banalne ali celo trivialne. Posledice takšnih odločitev niso najbolj pomembne. Posledice drugih odločitev, kot je na primer vstop na novo trg, pa so lahko drastične.

Kaj pa sploh je odločanje oz odločitev? »Odločitev je izbira, narejena na podlagi dostopnih alternativ« (Daft & Marcic, 2001, str. 179). »Odločanje pa je proces identificiranja problemov ter priložnosti in njihovega reševanja« (Daft & Marcic, 2001, str. 179). Samo izbiro oz. odločitev torej ne gre enačiti z odločanjem. Odločitev je namreč le en korak v procesu odločanja. Odločanje pa zahteva mentalni in fizični napor pred dejansko izbiro določene alternative in po njej. Bolj ko je posledica odločitve nepomembna, manj časa in truda vložimo v proces odločanja. Včasih se zdi, da smo ljudje impulzivni v svojih dejanjih, da svoja dejanja ne snujemo z nekim očitnim procesom odločanja. Taka dejanja so avtomatska, rezultat implicitnih primerjav trenutnih okoliščin z zbranimi izkušnjami v podobnih situacijah. Tako bi lahko odločitve glede na vloženi trud, čas in miselni napor na splošno kategorizirali v tri skupine:

- odločitve brez zavestne komponente – odločitve občutka, intuicije
- pogojene reakcije
- zavestne, namerne izbire.

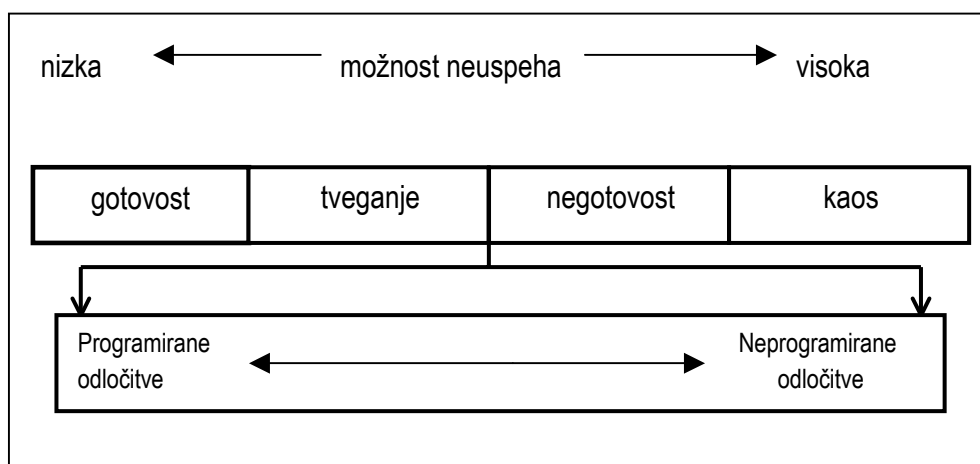
Podjetniške odločitve pa bi lahko razdelili tudi na dva osnovna tipa odločitev:

- 1) programirane odločitve
- 2) neprogramirane odločitve.

O programiranih odločitvah govorimo v pogosto ponavljajočih se situacijah, kar omogoča postavljanje pravil odločanja; če na primer v pisarni zmanjkuje papirja, se nov papir naroči, ko se zmanjša zaloga do vnaprej določene stopnje. O neprogramiranih odločitvah pa govorimo v edinstvenih situacijah, katerih okoliščine so slabo definirane, večinoma nestrukturirane ali pa imajo velike posledice za podjetje. Pomembna razlika med programiranimi in neprogramiranimi odločitvami se nanaša na stopnjo gotovosti pri procesu odločanja. Različne stopnje gotovosti so: gotovost, tveganje, negotovost, kaos (ambiguity).

- Gotovost/sigurnost (certainty) se nanaša na situacijo, v kateri ima podjetnik dostop do vseh informacij, ki jih potrebuje za odločitve.
- Tveganje/riziko (risk) se nanaša na situacije, katerih rezultati so podvrženi tveganju. Tveganje se lahko zmanjša, če so cilji jasno postavljeni, na voljo pa je tudi zadosti informacij, ki omogočajo dobro oceno verjetnosti pozitivnega izida.
- Negotovost/nesigurnost (uncertainty) se nanaša na situacijo, kjer podjetnik pozna cilj, ki ga želi doseči, a so informacije v zvezi z alternativnimi možnostmi in prihodnjimi dogodki pomanjkljive ali slabo dostopne.
- Kaos (ambiguity) pa se nanaša na situacijo, kjer so cilji nejasni ali pa prevladujejo nerešeni problemi, alternativne izbire je težko definirati, informacije so nedostopne, nestabilne in pomanjkljive.

Slika 10: Razmere, ki vplivajo na možnost slabe odločitve



Vir: Daft & Marcic, 2001, str. 181.

»Proces odločanja predstavlja za podjetnika proces iskanja poti do želenega stanja, odločitve same pa odziv managerjev na probleme. Odločanje razumemo kot proces preudarnega razmišljanja, kjer odločitev predstavlja izbiro med različnimi možnostmi« (Dimovski, Penger, 2002, str. 106). Proces odločanja Dimovski in Penger (2002) okvirno razdelita na tri faze:

- 1) identifikacija in določitev problema
- 2) iskanje, razvijanje, ocenjevanje in izbira rešitve
- 3) logičen proces rešitve s praktičnim poizkusom.

6. 3. 1 Modeli procesa odločanja in stili odločanja

Izbira modela procesa odločanja je odvisna od podjetnikovih osebnih preferenc, od programiranosti oz. neprogramiranosti odločitve, stopnje tveganja, gotovosti ipd.

- KLASIČNI MODEL.** Osnovan je na ekonomskih predpostavkah. Poslovodje sprejemajo logične odločitve na podlagi ekonomskih interesov.
- ADMINISTRATIVNI MODEL.** Ta model se osredotoča bolj na organizacijske kot ekonomske dejavnike; model opisuje odločitve v težkih, neprogramiranih okoliščinah.

C. **POLITIČNI MODEL.** Primeren je za odločanje v neprogramiranih okoliščinah, v primerih negotovosti in omejenih informacij, hkrati pa med relevantnimi strankami obstoji nestrinjanje glede ciljev ali potrebnih akcij.

Med posamezniki obstajajo precejšnje razlike. Te razlike so lahko vidne tudi v načinih, kako zaznavajo okolico, probleme in kako se odločajo. Obstajajo pa štirje osebni/individualni stili odločanja, ki se nanašajo na omenjene razlike:

- 1) DIREKTIVNI STIL: hitre, racionalne odločitve, izbiranje med malo možnostmi, posameznik ne mara prevelikega števila informacij
- 2) ANALITIČNI STIL: posameznik zbere toliko informacij, kot je le mogoče, ter se pazljivo in racionalno odloča o alternativah
- 3) KONCEPTUALNI STIL: podobno kot pri analitičnem stilu posamezniki radi v poštev vzamejo čim večje število informacij, so pa bolj socialno usmerjeni, posvetujejo se z drugimi, kreativno rešujejo probleme
- 4) BEHAVIORISTIČNI STIL: altruisti, radi se pogovarjajo, skrbi jih za druge, skrbi jih, kako bodo njihove odločitve vplivale na druge.

6. 3. 2 Intuitivno odločanje

Odločanje naj bi bilo predvsem racionalno in čim manj čustveno. Mogoče bi bilo napisati posebno poglavje o podjetniški intuiciji. »Intuicija je hitra ocena in obvladovanje situacije s pomočjo preteklih izkušenj, ne pa planiranja ali mišljenja« (Daft & Marcic, 2001, str. 185). To pa ne pomeni, da je intuitivno odločanje arbitrarno ali iracionalno, saj je osnovano na izkušnjah in znanju. Za podjetnike, ki svoje poslovne odločitve lahko podkrepijo s preteklim učenjem in izkušnjami, lahko trdimo, da imajo določeno konkurenčno prednost pred ostalimi, ki teh znanj in izkušenj nimajo. Te izkušnje in znanje lahko v primerih, ko so potrebne hitre odločitve, pomenijo odločilni moment, ki determinira, ali se bo podjetnik odločil prav ali narobe. Prav teh hitrih odločitev pa je v današnjem poslovnem svetu čedalje več. Turbulentno poslovno okolje, ki ne dovoljuje več planiranja na dolgi rok, zahteva od podjetnika sposobnost hitrega prilagajanja na vseh področjih delovanja podjetja. Tako v mnogih primerih ni več smiselno odločitve osnovati na dolgotrajnem, dragem in podrobnem zbiranju vseh dosegljivih podatkov, saj bi takšen način zahteval preveč resursov, hkrati pa bi lahko pomenil zamujeno priložnost. Največkrat je podjetnik v današnjem okolju prisiljen postaviti cilje in se odločati o strategijah za doseg teh ciljev na podlagi omejenih informacij in v omejenem časovnem okviru. Podjetnik je prisiljen iz danega kar najboljše sklepati in prevzeti določeno stopnjo tveganja kot protiutež morebitnim dolgotrajnim in dragim procesom odločanja.

Podjetniška intuicija pa je človeška zmožnost, za katero bi lahko rekli, da povečuje možnosti uspešnosti oz. pravilnosti hitrih odločitev, osnovanih na omejenih informacijah. Je zmožnost, ki jo sestavljajo prirojene in predvsem pridobljene sposobnosti. Od podjetnika je odvisno, ali bo te sposobnosti v danem trenutku znal pravilno uporabiti. Podjetniška intuicija se izoblikuje v letih prakse in se izraža v sposobnosti hitrega odločanja. Bistvo intuicije je v sistemu organizacije in hitre identifikacije znanja, ki smo si ga pridobili z učenjem, usposabljanjem in s praktičnimi izkušnjami.

6. 3. 3 Zavestno in nezavedno odločanje

Kot eno izmed osnovnih predpostavk postavljanja ciljev in načinov odločanja je treba omeniti predpostavko zavestnosti postavljanja ciljev in odločanja o aktivnostih za doseganje teh ciljev. Še več, »prevladujoča ekonomska znanost že tradicionalno predpostavlja, da imajo ekonomski agensi neomejene mentalne kalkulacijske sposobnosti in da upoštevajo aksiome teorije verjetnosti ... Tak pristop pa je v nasprotju z dognanji iz psihologije, ki opredeljujejo človeka kot bitje z omejenimi kognitivnimi sposobnostmi, ki uporablja hevristične metode učenja (učenje, ki bolj kot na pravih temelji na preteklih izkušnjah in sklepanju) ter sklepa o zaključkih na podlagi omejenih informacij oz. zgolj informacij, ki jih ima na voljo ...« (Santos-Pinto, 2003).

»EksPLICITNO ali IMPLICITNO pa je v sodobnih teorijah motivacije prisotna tudi predpostavka, da posamezniki izbirajo svoje cilje, prilagajajo vedenje doseganju teh ciljev in ocenjujejo svoj napredek pri doseganju teh ciljev na nameren in zavesten način« (Chartrand, 2003). Avtorica torej obravnava zavestnost procesa postavljanja ciljev in zavestnost koncepta samoregulacije kot osnovnega procesa kognitivnega odločanja in vedenja. Meni tudi, da se lahko proces postavljanja ciljev in k ciljem usmerjenega vedenja lahko začne brez zavedanja o obstoju teh ciljev ali eksplicitne namere zasledovanja teh ciljev. Ti t. i. »nezavedni« cilji pa naj bi vodili kognitivno odločanje in vedenje, kot da bi bili zavestno in namerno izbrani. V svoji raziskavi vpliva uspešnosti pri doseganju nezavednih ciljev na poznejše s cilji povezane dosežke je T. L. Chartrand ugotovila, da so posamezniki, ki uspejo pri doseganju »nezavednih« ciljev, boljše volje in v poznejših (z doseganjem ciljev povezanih) nalogah bolj uspešni kot tisti, ki jim to ne uspe.

Na podlagi podobnih modelov nezavednih ciljev ter lastnega raziskovalnega dela je avtorica razdelila proces zasledovanja »nezavednih« ciljev na tri stopnje: 1) okolje, v katerem se posameznik nahaja, naj bi avtomatično aktiviralo cilje in motive, povezane s tem okoljem oz. s situacijskimi značilnostmi tega okolja, 2) aktivirani »nezavedni« cilji vodijo kognitivno odločanje in vedenje posameznika k doseganju teh ciljev, pri čemer se posamezniki ne zavedajo niti same aktivacije cilja niti posledične vloge cilja pri svojem vedenju, 3) posameznik doseže oz. ne doseže »nezavedne« cilje, kar ima posledice pri prihodnjem vedenju.

7. PODJETNIŠKA MOTIVACIJA

7. 1 Opredelitev motiva, motivacije in motivacijskega procesa

»Če bi poznali vse vzgibe in gibalne, ki so posameznika privedli do določene aktivnosti, bi si znali razložiti, zakaj dela prav tisto, kar dela« (Lipičnik, 1998, str. 155).

Ljudje ustanavljajo podjetja iz različnih vzrokov. Pri nekaterih je to želja iti na svoje, pri drugih je to potreba po zaposlitvi sebe in družinskih članov, želja po uspehu ipd. Možnosti so praktično neizčrpne. »Ali bo vodenje podjetja tudi v resnici pripeljalo do izpolnitve osebnih ciljev, pa je odvisno od tega, kako močna je povezava med podjetnikovimi cilji in motivacijo na eni strani in poslovnimi rezultati na drugi

strani. Rezultati mnogih raziskav pa so pokazali, da podjetnikova motivacija dejansko vpliva na razvoj novega podjetja» (Wiklund, Dahlgvist, Havnes, 2001).

»Ekonomska teorija tradicionalno oblikuje modele strateškega in nestrateškega odločanja zgolj v smislu maksimizacije denarnega oz. materialnega povračila ... hkrati pa ne upošteva dognanj iz psihologije, ki opredeljujejo človeka kot bitje z omejenimi kognitivnimi sposobnostmi. Psihologi tudi zagovarjajo stališče, da tak pristop ne upošteva mnogih elementov človeške psihe, ki pa neposredno vplivajo na vse aspekte poslovne interakcije« (Santos-Pinto, 2003). Vendar pa tudi podjetniške razlage starejših datumov, ki upoštevajo elemente človekove osebnosti, ne zajemajo vseh okoliščin podjetniškega procesa. »Vsak podjetnik ima lastno, samosvojo in subjektivno opredeljeno motivacijsko strukturo in hkrati subjektivno opredeljeno sliko o podjetništvu kot orodju za doseganje ciljev in s tem zadovoljevanju potreb. Torej so podjetniške namere odvisne ne samo od podjetnikove osebnosti, pač pa tudi od življenjskih situacij in okoliščin, spremenljivih ciljev ...« (Vesalainen, Pihkala, 1999).

Poskušati razumeti, zakaj se ljudje odločajo za lastna podjetja in zakaj si postavljajo različne cilje, pomeni skušati razumeti motivacijsko strukturo podjetnikov. Kaj pa je pravzaprav motivacija? »Motivacijo predstavljajo vsi tisti dejavniki, ki povzročajo, usmerjajo in ohranjajo vztrajnost pri dejavnosti oziroma aktivnosti, usmerjeni v določene cilje« ([URL:<http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/cpsreview5/chapter1/custom1/deluxe-content.html>]). Motivacija pa ni zgolj pojav, pač pa je kompleksno zgrajen proces, ki vključuje potrebe, motive, motivirano vedenje in cilje. Motivacijski proces bi lahko povzeli v sledeči shemi:

Slika 11: Motivacijski proces



Vir: [URL: <http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/cpsreview5/chapter1/custom1/deluxe-content.html>].

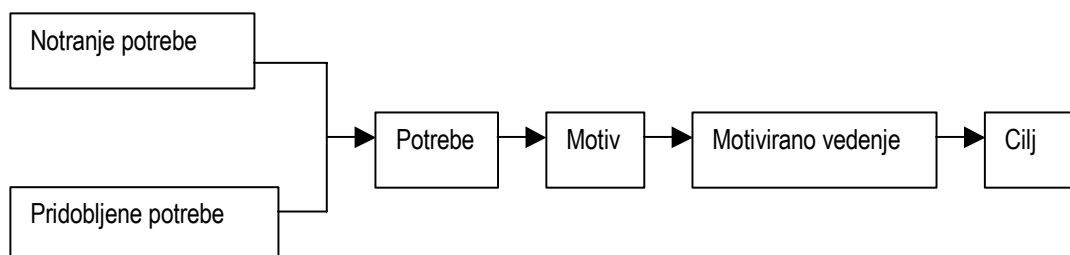
Proces motivacije se torej začne s potrebo. Potreb pa je več vrst. V osnovnem smislu bi jih lahko razdelili na **notranje potrebe** (biološke) in **pridobljene potrebe** (socialne in/ali psihološke). Potrebe pa bi lahko opredelili tudi glede na njihove:

- a) **vloge** (primarne in sekundarne). Primarne potrebe usmerjajo človeka k ciljem, ki mu omogočajo, da preživi, sekundarne pa niso življenjskega pomena.
- b) **nastanek** (prirojene in pridobljene).
- c) **razširjenost** (univerzalne, regionalne, individualne).
- d) **področja** (biološke ter socialne in/ali psihološke).

Potrebi v procesu motivacije sledi **motiv**, ki ga lahko opišemo kot zahtevo, silo po izpolnitvi potrebe. Motiv lahko opišemo tudi kot stanje napetosti v Leavittovi motivacijski teoriji. »Napetost je stanje, ki potrebi sledi in jo spremlja« (Lipičnik, 1998, str. 167). Motiv pa sledi **motivirano vedenje**, ki ga sestavljajo specifična dejanja osebe v prepričanju, da bodo ta dejanja dosegla želeni rezultat, ki bo zadovoljil potrebo. Motivacijski proces zaključuje s ciljem, ki je pravzaprav sredstvo, ki naj bi zadovoljilo

potrebo. Cilji so po svoji naravi lahko materialni, socialni in/ali psihološki. Lahko so pod vplivom motivirane osebe ali pa pod vplivom drugih ljudi. Cilje pa lahko opredelimo tudi kot notranje in zunanje nagrade. Notranje nagrade so osnovane na željah po dosežkih, sodelovanju, priznanju in se jih lahko doseže že v samem procesu določenega motiviranega vedenja. Zunanje nagrade pa so odvisne od drugih oseb in okoliščin.

Slika 12: Potrebe v motivacijskem procesu



Vir: [URL: <http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/cpsreview5/chapter1/custom1/deluxe-content.html>].

Kakšno vrednost privlačnosti določen posameznik pripiše nagradi oziroma cilju, pa je odvisno od osebnih prepričanj (pričakovanj) posameznika. Vrednost privlačnosti se imenuje valenca. Ta pa je lahko pozitivna, negativna ali ničelna (ko je oseba ravnodušna do cilja). Kljub sistematični opredelitvi motivacijskega procesa pa je nemogoče z gotovostjo napovedati vedenje posameznikov. Vsak posameznik bo namreč izbral sebi prikrojen vzorec vedenja, da bo dosegel cilje, ki naj bi zadovoljili potrebe, ki so pravzaprav sprožile proces motivacije. Vsako osebo bi namreč lahko opisali kot edinstven splet dednih vplivov in vplivov okolja ter izkušenj. V poštev pa je na tem mestu treba vzeti tudi vplive učenja.

Nenazadnje pa je pri procesu motivacije smiselno omeniti tudi povratno zvezo med cilji oz. nagradami in motiviranim vedenjem. »Nagrada namreč obvesti osebo, ali je bilo obnašanje primerno ali ne in ali ga lahko ponovi v prihodnosti« (Dimovski, Penger, 2002, str. 221). Ta povratna zveza nam lahko razloži, zakaj ljudje tudi potem, ko določeno potrebo zadovoljijo, še vedno vztrajajo pri motiviranem vedenju. Občutek uspeha pri določeni aktivnosti (vedenju) vodi osebo k ponavljanju te aktivnosti. Namreč: »Doživetja uspeha se kažejo kot največji motivatorji« (Siegert, 1996, str. 196).

7. 2 Raziskave motivacije in motivacijske teorije

»Večina raziskav motivacijskih temeljev podjetništva je izhajala iz stališča, da je podjetniška motivacija stabilna karakteristika, kar je botrovalo tezi, da je vzrok, da nekdo postane podjetnik, zgolj v njegovi osebnosti« (Vesalainen, Pihkala, 1999,). Zgolj »podjetniška« osebnost pa v vseh primerih ni edini razlog za ustanovitev podjetja, saj raziskovalcem na tem področju ni uspelo definirati enotnega podjetniškega stereotipa. Vesalainen in Pihkala (1999) predlagata, da bi bilo torej bolj smiselno raziskati celotno motivacijsko strukturo in pri tem upoštevati čim več motivacijskih dejavnikov. Avtorja se torej ne opirata zgolj na osebnost kot razlog za podjetništvo, pač pa na motivacijsko strukturo. »Oseba z določeno

motivacijsko strukturo je lahko bolj sposobna zaznavati priložnosti in oblikovati nov posel, kot oseba z drugačnim tipom motivacijske strukture» (Vesalainen, Pihkala, 1999).

Toda večina raziskovalnih naporov razume motivacijo kot silo, ki izhaja le iz notranjosti osebnosti. Chell (1985) sklepa, da tak pristop ne more dovolj dobro zajeti realnosti. Kot rešitev predlaga interakcijski pristop, »... ki poskuša razložiti podjetniško vedenje kot funkcijo osebe in razmer v okolju te osebe« (Chell, 1985). Interakcijo med posameznikom in njegovim okoljem kot razlago podjetništva poudarjajo tudi Lee in Venkataraman (2003) ter Moore (1986). Triplasten pristop k temu vprašanju pa ponujata Autere in Autio (2000). Naštevata namreč tri vrste dejavnikov, ki lahko vplivajo na podjetniško aktivnost: okolje, motivacija in kognitivne sposobnosti. Ti avtorji svoje ugotovitve naslanjajo na delo Lewina in Vrooma.

Če želimo dognanja na področju motivacije aplicirati na podjetništvo, je treba najprej pregledati osnovne teorije motivacije. V grobem bi teorije motivacije lahko razdelili na zgodnejše teorije in sodobne teorije (vsebinske, procesne in teorije okrepitve).

7. 2. 1 Zgodnejše teorije

- 1) **Tradicionalni model.** Ta model povezujemo s Frederickom Winslowom Taylorjem (1856–1915) in njegovim znanstvenim managementom (Scientific management). Denar je primarni dejavnik, ki motivira ljudi, da se vedejo na določen način. Ljudje so »ekonomska bitja«, torej bodo delali bolje, če bodo za to dobili več denarja.
- 2) **Model človeških odnosov** – (Human relations model). Denar naj ne bi bil edini motivator delavcev. Pomembno vlogo imajo tudi zadovoljstvo delavcev in medsebojne socialne interakcije. Ta pogled so imenovali »management mlečne farme« – zadovoljne krave dajo več mleka. Poudarek so z denarja torej prestavili na potrebe po socialnih interakcijah. Ljudje so »socialna bitja«.
- 3) **Model človeških virov** – (Human resources model). Douglas McGregor (1960) je združil koncepta »ekonomskega« in »socialnega« človeka v koncept »celovitega« človeka (whole person). Ljudje so kompleksno sestavljene osebnosti, ki jih motivirajo številni dejavniki. McGregor je oblikoval dve predpostavki človeškega vedenja: teorija X (ljudje so leni, ne marajo dela in odgovornosti) in teorija Y (ljudje imajo radi delo, odgovornost in bi radi pokazali svoje sposobnosti).

7. 2. 2 Sodobne teorije

7. 2. 2. 1 Vsebinske teorije

Vsebinske teorije predstavljajo pristop k raziskovanju motivacije, osnovan na človeških potrebah. Te teorije se osredotočajo na vzroke, zaradi katerih se ljudje vedejo na določen način.

a) Maslow – hierarhija potreb. »Maslow je menil, da si človekove potrebe sledijo v določenem zaporedju« (Lipičnik, 1998, str. 164). Človek naj bi torej zadovoljil najprej primarne (fiziološke) potrebe, ko pa so te zadovoljene, je glavna motivacijska sila v človeku potencial osebnostne rasti. Potrebe, ki so

v določenem trenutku nezadovoljene, pa so najmočnejše motivacijsko sredstvo. Na Sliki 13 lahko vidimo Maslowovo piramido potreb.

Slika 13: Maslowova piramida potreb



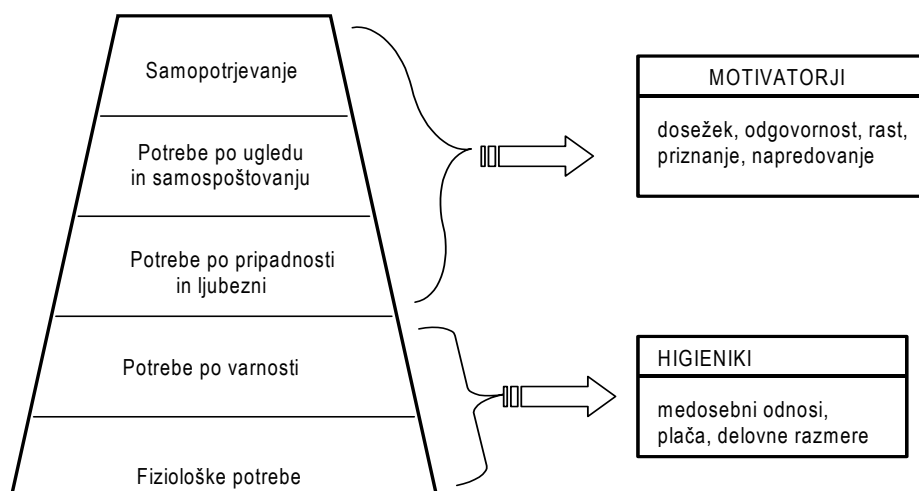
Vir: [URL: <http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/cpsreview5/chapter1/custom1/deluxe-content.html>].

b) ERG teorija Claytona Alderferja. Ta teorija je podobna Maslowovi, a je le tri stopenjska in boljše razlaga vedenje, saj dovoljuje princip frustracijske regresije (če oseba ne more zadovoljiti potrebe višje ravni – in pri tem doživlja frustracijo – se vrne na zadovoljevanje že doseženih potreb nižje ravni, ki so že prinesle zadovoljitev, zadovoljstvo):

- fiziološke potrebe in potrebe po varnosti (*Existence needs*)
- potrebe po pripadnosti in zadovoljivih odnosih z drugimi (*Relatedness needs*)
- potrebe po razvoju potencialov, osebne rasti, razvoja (*Growth needs*).

c) Herzbergova dvofaktorska teorija. Herzberg je vse motivacijske dejavnike razdelil na motivatorje in higienike oz. satisfaktorje. »Satisfaktorji (higieniki) sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo razmere za motiviranje. Motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu« (Lipičnik, 1998, str. 168). Šest glavnih motivatorjev po Herzbergu (**RAW – RAG**): **R**ecognition (priznanje, pozornost), **A**chievement (dosežek), **W**ork itself (samostojnost, delo samo), **R**esponsibility (odgovornost), **A**dvancement (napredovanje), **G**rowth (rast, razvoj). Najpomembnejši higieniki pa so: delovne razmere, politika podjetja, odnosi med sodelavci, plača, nadzor, odnos do vodje, odnos do podrejenih, status, varnost. Na Sliki 14 vidimo primerjavo Maslowove in Herzbergove teorije potreb.

Slika 14: Primerjava Maslowove hierarhije potreb in Herzbergove dvofaktorske teorije



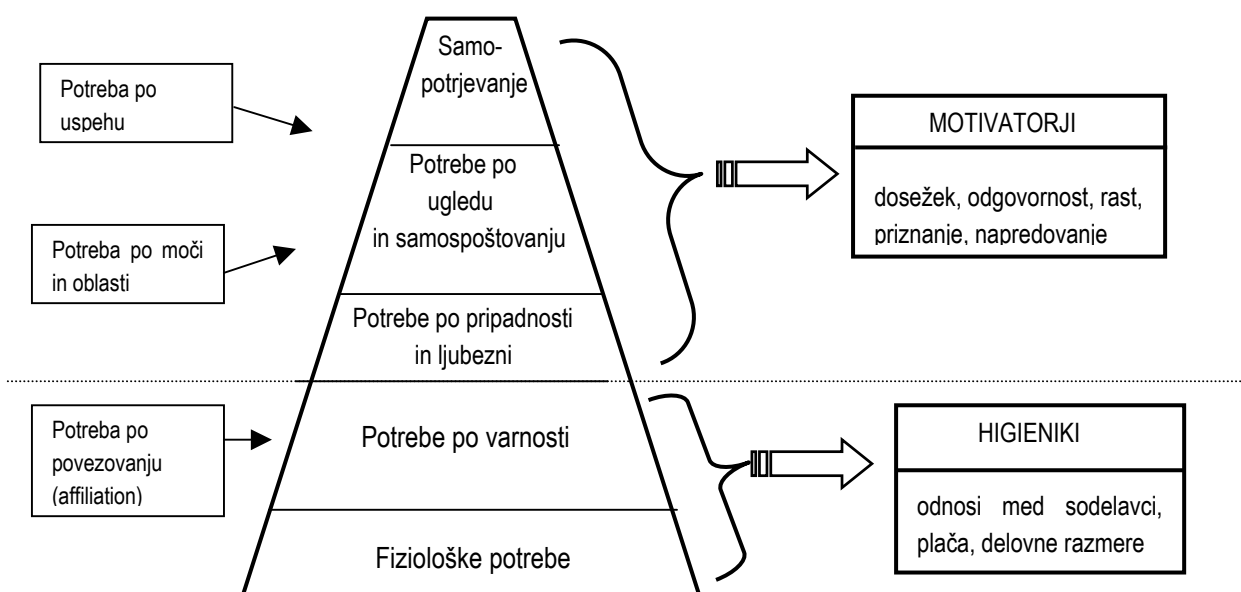
Vir: [URL: <http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/cpsreview5/chapter1/custom1/deluxe-content.html>].

d) David McClelland: Teorija pridobljenih potreb/Teorija potreb višjih ravni (Acquired needs theory/Higher Level Needs Theory). McClelland meni, da nekatere vrste potreb niso prirojene, pač pa se pridobijo pozneje v življenju. Ta teorija se povezuje z Maslowom in Herzbergom. Njegovo delo in teorija sta osredotočeni na tri vrste potreb:

- potreba po uspehu (Need for achievement – nAch’); potreba po doseganju nečesa pomembnega, prehiteti druge, doseči visok standard uspeha
- potreba po moči, oblasti (Need for power) – potreba po avtoriteti oz. biti odgovoren za druge, vplivati na druge
- potreba po povezovanju (affiliation) (Need for affiliation) – potrebe po tesnih odnosih z drugimi, izogibanju konfliktom, tesnih prijateljstvih

Potrebo po povezovanju (need for affiliation) bi lahko povezali s spodnjimi tremi potrebami Maslowove hierarhije potreb (fiziološke potrebe, varnost, pripadnost in ljubezen), potrebo po uspehu ter potrebo po moči in oblasti pa bi lahko povezali z zgornjima dvema potrebama po Maslowu (ugled in samospoštovanje, samopotrjevanje).

Slika 15: Primerjava motivacijskih teorij McClellanda, Maslowa in Herzberga



Vir: [URL: <http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/cpsreview5/chapter1/custom1/deluxe-content.html>]

7. 2. 2 Procesne teorije

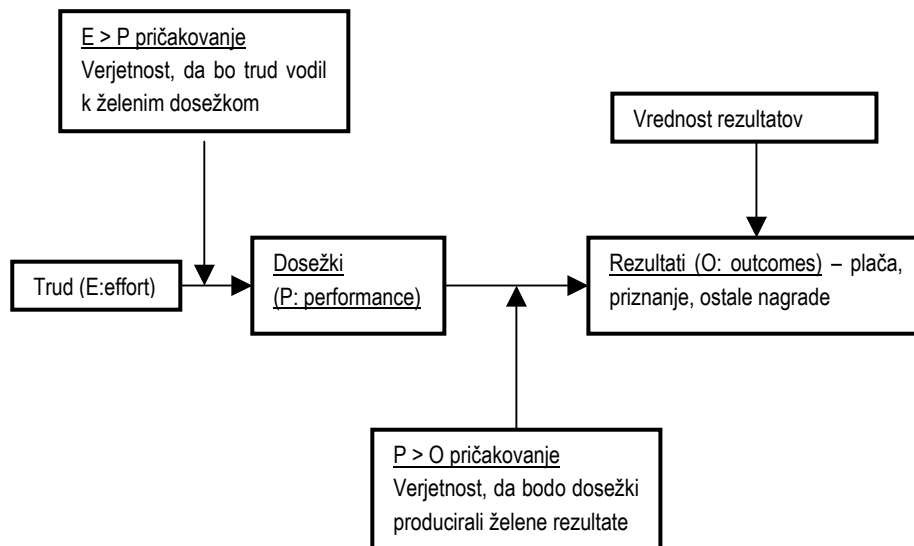
Procesne teorije se ukvarjajo s tem, kako ljudje izbirajo načine vedenja med različnimi alternativami za zadovoljitev potreb, in s tem, kako ugotovijo, ali so bile izbire vedenja uspešne.

a) Teorija enakosti. Teorija J. Stacyja Adamsa (equity theory) je osnovana na tem, kako ljudje zaznavajo načine, na katere ravnaajo z njimi v primerjavi z drugimi. Ali drugače: ljudje primerjajo razmerje med svojimi »inputi« in »outputi« z razmerji »inputov« in »outputov« drugih ljudi. Ljudje težijo k enakosti.

b) Teorija pričakovanja (Viktor Vroom). Teorija pričakovanja je osnovana na treh pomembnih elementih: valenca (privlačnost), instrumentalnost in pričakovanje. Vroom predpostavlja odvisnost motivacije od prepričanja posameznika, da lahko s svojimi sposobnostmi izvrši neko dejanje in prejme nagrado. Ljudje bodo torej naredili tisto, kar verjamejo, da lahko naredijo, če pripisujejo nagradi za opravljeno delo zadostno vrednost. Rečeno drugače: »Posameznik izbira, se odloča za vedenje na podlagi interakcije med privlačnostjo ciljev (valenca) in svoje subjektivne ocene verjetnosti (pričakovanje), da bo izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja« (Lipičnik, 1998, str. 167). Valenca je določena z vrednostjo, ki jo posameznik pripisuje določenemu rezultatu (npr. denar) in primernostjo – privlačnostjo določene aktivnosti za izpolnitev potreb (npr. podjetništvo). »Motivacijo Vroom definira torej kot funkcijo valence in pričakovanja, valenco pa kot funkcijo zaznane vrednosti in zaznane instrumentalnosti (povezava med dvema ciljema)« (Vesalainen, Pihkala, 1999). Teorijo pa je možno

izraziti v matematični formuli, v kateri je motivacija vsota vrednosti posameznih možnih rezultatov vedenja, ponderiranih z verjetnostmi, da bo vedenje pripeljalo do teh rezultatov.

Slika 16: Teorija pričakovanj (Vroom)



Vir: Dimovski, Penger, 2002, str. 226.

c) Teorija ciljev – goal setting theory (Locke & Latham). Teorija ciljev pravi, da se posamezniki racionalno odločajo o želenih ciljih. Ko posamezniki izberejo cilje, ki jih želijo doseči, ti cilji in namere doseganja teh ciljev usmerjajo in motivirajo posameznikovo dejavnost k doseganju teh ciljev. Tako postavljanje ciljev vpliva na vedenje posameznika. Pomemben element teorije ciljev pa je povratna informacija o doseganju ciljev. Razhajanja med tem, kar posameznik dejansko uspe narediti, in tem, kaj si želi narediti oz. doseči, povzročajo nezadovoljstvo s samim seboj. To nezadovoljstvo pa povzroča željo zmanjšati razmak med doseženim in idealnim stanjem. In prav ta želja po zmanjšanju razmaka med dejanskim in idealnim je glavno jedro teorije ciljev. Cilji pa naj bi bili natančno določeni (specifični) in dovolj visoki. Specifični cilji povečajo dosežke in izboljšajo dejavnost. Visoki cilji pa rezultirajo v višjih dosežkih kot nizki cilji.

d) Teorija planiranega vedenja (The theory of planned behavior; Ajzen, 1991) se ukvarja z razlago in napovedovanjem specifičnih vedenj v specifičnih okoliščinah. Vedenje posameznika je funkcija motivacije in posameznikovih sposobnosti. Ta motivacijska teorija je pravzaprav modificirana verzija teorije pričakovanja. Specificira pa tri vplive na namen izvesti določeno dejanje (intention): 1) zaznani nadzor nad vedenjem (perceived behavioral control), 2) subjektivne norme in 3) posameznikov odnos do dejanja. Zaznani nadzor nad vedenjem (perceived behavioral control) ter namen izvesti določeno dejanje (intention) pa napovedujeta vedenje. Namen izvesti določeno dejanje je pravzaprav z drugimi besedami motivacija. Ajzen pa je v svojih raziskavah dokazoval močno pozitivno povezavo med motivacijo in vedenjem (bolj je posameznik motiviran za določeno vedenje, bolj verjetno je to vedenje). Posameznikov nadzor nad vedenjem (1. – ali je od posameznika odvisno, da se bo odločil poizkusiti opraviti dejanje oz. vedenje, in 2. – verjetnost, da

bo poskus vedenja vodil do uspeha) pa vpliva na jakost povezave med motivacijo in vedenjem. Na nadzor nad vedenjem (behavioral control) vplivajo priložnosti in dostop do resursov, ki imajo vpliv na vedenje. Zaznani nadzor nad vedenjem predstavlja posameznikovo prepričanje, da je sposoben nadzorovati posledice določenega dejanja (npr. posameznikovo prepričanje, da je sposoben uspešno voditi podjetje v rast). Zaznani nadzor nad vedenjem lahko torej povežemo z Vroomovim pričakovanjem. Subjektivne norme predstavljajo posameznikovo zaznavo socialne sprejemljivosti – zaželenosti dejanja. Svoji teoriji Ajzen dodaja torej elemente posameznikovih sposobnosti, ki jih je izrazil z nadzorom nad vedenjem (behavioral control). Z vključitvijo posameznikovih sposobnosti, subjektivnih norm in lastnih odnosov do vedenja je teorija planiranega vedenja stopila korak bližje k realnosti kot teorija pričakovanja. Dotakne se namreč kognitivne omejenosti racionalnosti. Bolj ko je naloga zahtevna, manj realistična postaja predpostavka človeške sposobnosti procesiranja informacij.

7. 2. 2. 3 Teorija okrepitve

Jedro teorije okrepitve predstavlja zakon učinka (law of effect) Tu gre za razmerje med vedenjem in njegovimi posledicami. Če so posledice pozitivne, bo vedenje ponovljeno, če pa so negativne, se bo oseba temu vedenju v prihodnje skušal izogniti. Štiri »orodja« okrepitve so: 1) pozitivna okrepitev, 2) izogibanje, 3) ugašanje (uporabljeni niti nagrada niti kazen), 4) kazen. Na splošno pa lahko govorimo o pozitivni in negativni okrepitvi. Pri pozitivni poskušamo doseči ponovitev zaželenega vedenja, pri negativni pa obratno. Najpomembnejši prispevek te motivacijske teorije pa je t. i. »feedback« (povratna informacija).

7. 3 Aplikacija teorij motivacije na podjetništvo

Veliko število avtorjev se je ukvarjalo z vplivom motivacije na podjetniški proces. Predvsem zgodnejši avtorji, npr. McClelland (1961), so raziskovali podjetniško motivacijo s stališča osebnih potreb podjetnikov. McClelland pravi, da je podjetniška motivacija osnovana v posameznikovi osebnosti v obliki visoke potrebe po uspehu (high need for achievement). V svojem delu in raziskavah se je McClelland ukvarjal s tem, kaj loči podjetnike od ostalih ljudi. »Podjetniki so enostavno »drugačni«, atipični v primerjavi z ostalo populacijo« (Solomon, Winslow, Tarabishy, 1998). V svojih študijah uspešnih podjetnikov je McClelland prišel do zaključka, da naj bi podjetniki imeli tri glavne razločevalne karakteristike: proaktivnost, storilnostno naravnost in vdanost drugim (commitment to others), npr. pomembnost zadovoljstva kupca.

Podobno je Herzberg (1989) podjetnika označil kot nekonvencionalno osebnost. Podjetništvo pripisuje tistim ljudem, ki so ponosni in odgovorni pri svojem delu in ki zaradi strasti in zadovoljstva pri delu uporabljajo svoj intelekt, da bi z inovacijo proizvedli nove rešitve za konvencionalne probleme. Podjetniki naj bi tudi odlično uspevali v razmerah sprememb, kaosa in neravnotežja in ne razumejo, zakaj drugi ne. Takšna in podobna razmišljanja o podjetništvu so torej razlagala podjetništvo, podjetniške cilje in podjetniško motivacijo iz zornega kota podjetnikovih osebnih karakteristik, ki naj bi bile skupne vsem podjetnikom.

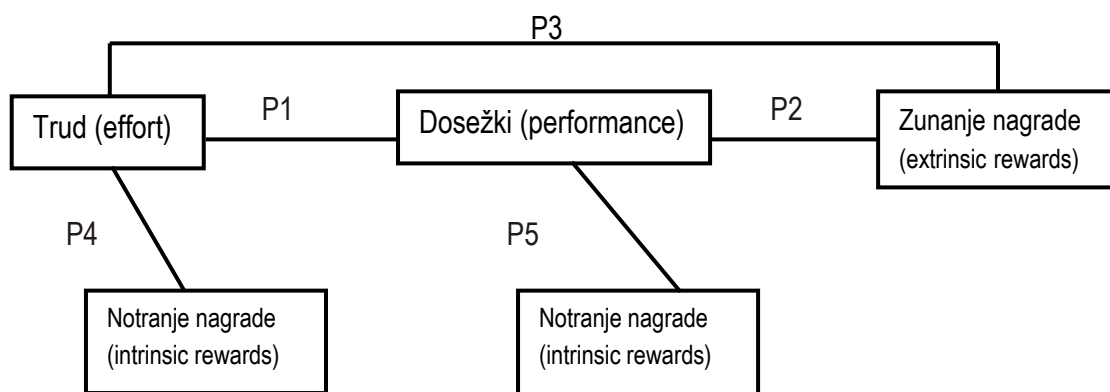
Novejša razmišljanja o podjetništvu in podjetniški motivaciji pa se bolj kot na posameznikovo osebnost opirajo na procesnost in interaktivnost motivacije, kombinirajo pa tudi podjetnikove osebne karakteristike z okoljem. »Posameznikova subjektivna interpretacija objektivne realnosti je sprožilni element odločitve za podjetniško kariero. Vrednote in odnosi na splošno ter še posebej tiste vrednote in odnosi, ki so povezani s podjetništvom, pa vplivajo na razvoj podjetniške kariere« (Vesalainen, Pihkala, 1999). Omenjena avtorja kot motivacijsko teorijo, ki bi najbolj realno prispevala k razumevanju podjetništva, predlagata teorijo pričakovanja. Wiklund (2001) pa za povezavo med podjetniško motivacijo in vedenjem uporablja Aizenovo teorijo planiranega vedenja (The theory of planned behavior, 1991), hkrati pa v svoji raziskavi ugotavlja, da zgolj motivacija sama nima vpliva na uspešnost vedenja podjetnikov, če ti podjetniki nimajo zadostnih in potrebnih resursov. Torej, kot pravi Ajzen, posameznikov nadzor nad vedenjem vpliva na jakost povezave med motivacijo in vedenjem (oz. uspešnostjo vedenja). Za uspeh podjetniškega vedenja niso potrebne zgolj namere (oz. motivacija), pač pa tudi resursi.

Različice teorije pričakovanja izhajajo iz dela Kurta Lewina. Lewin je predlagal, naj bi bilo vedenje funkcija posameznika in njegovega okolja. To pomeni, da je posameznikovo vedenje odvisno tako od osebnih karakteristik kot tudi od socialne situacije, v kateri se posameznik znajde. Svoje prepričanje je izrazil tudi v obliki matematičnega zapisa: $B = f(P, E)$, pri čemer je B = vedenje (behavior), f = funkcija (function), P = oseba (person) in E = okolje (environment). Lewin je poudarjal popolnost in inkluzivnost vseh soobstoječih dejstev, ki lahko medsebojno vplivajo eden na drugega. Oseba in njegovo okolje sta tu sestavna dela enotnega sistema, vsaka oseba pa subjektivno zaznava okolje. Realnost je torej različna za različne ljudi.

To kombiniranje osebe in njenega okolja lahko opazimo tudi pri modelu podjetniškega procesa Carol Moore. V tem modelu se v fazi inovacije podjetnikove osebne karakteristike z njegovim okoljem združijo v priložnosti. Odločitvi postati podjetnik pa botruje sprožilni oz. aktivacijski dogodek (triggering event). Če torej pri razlagi podjetništva povežemo posameznika in njegovo okolje v okvir teorije pričakovanja, lahko rečemo, da je motivacija za začetek podjetniške kariere tem večja, čim bolj: 1) oseba zaznava, da lahko nagrade kot posledica podjetništva (instrumentalnost) zadovoljijo potrebe, ki so zanj pomembne (vrednost), in 2) čim bolj se osebi zdi, da bo uspela v nalogi, povezani s podjetništvom, oz. se čuti dovolj sposobno. Vse to pa so subjektivne zaznave, kar pomeni, da je lahko podjetniška motivacija precej različna od posameznika do posameznika. Do tega lahko pride zaradi različnih zaznavanj okolja, okoliščin, različnih hierarhij pomembnosti oz. vrednosti potreb in zaradi različnih percepcij podjetništva. »... npr. tudi oseba, ki postavlja varnost in socialne odnose visoko v svoji motivacijski strukturi, ima lahko podjetniško motivacijo, če verjame, da lahko podjetništvo zadovolji te potrebe in se čuti sposobno opravljati podjetniško dejavnost« (Vesalainen, Pihkala, 1999).

Avtorja Jukka Vesalainen in Timo Pihkala (1999) predlagata aplikacijo teorije pričakovanja na podjetništvo skozi Stawov (1977) model stopenj napora (truda) pri delu, osnovan na teoriji pričakovanja (An Expectancy Theory Model of the Determinants of Level of Work Effort). Glavni elementi tega modela (scheme) so kategorije nagrad in subjektivne verjetnosti (P-ji) doseganja teh nagrad.

Slika 17: Stawov (1977) model stopenj napora (truda) pri delu, osnovan na teoriji pričakovanja



Vir: [URL:http://www.babson.edu/entrep/fer/papers99/II/II_B/Figure%201/Figure%201.htm].

Podjetniško vedenje je v tem primeru označeno kot trud (effort). P1 predstavlja subjektivno zaznano verjetnost (subjektivnost se nanaša tako na možnost uspeha kot tudi na način, kako posameznik sam sebi definira podjetništvo), da bo oseba uspela v nalogah podjetništva, oz. »verjetnost, da bo trud vodil k želenim dosežkom (dosežek = performance)« (Dimovski, Penger, 2002, str. 226). P2 predstavlja subjektivno verjetnost, da bo oseba dosegla zunanje nagrade (extrinsic rewards) kot posledico uspešnega podjetništva, oz. »verjetnost, da bodo dosežki producirali želene rezultate« (Dimovski, Penger, 2002, str. 226). P3 predstavlja tipično pričakovanje zaposlenih oseb, da bo zgolj trud (effort) pripeljal do »zunanjih nagrad«, in se ne nanaša neposredno na podjetnike. P4 predstavlja subjektivno pričakovanje podjetnika, da ga bo proces podjetništva oz. podjetniško delo pripeljalo do »notranjih nagrad« (intrinsic rewards). K tej kategoriji nagrad bi lahko prišteli različne motivacijske dejavnike, kot so npr. potreba po neodvisnosti in potreba po izvedbi lastnih idej. Tip pričakovanja P5 pa predstavlja tiste »notranje nagrade«, ki so povezane s podjetniškim uspehom (npr. videti, kako lastne ideje postanejo resničnost). Na tem mestu pa bi bilo smiselno razložiti idejo t. i. »zunanjih« in »notranjih nagrad« (extrinsic rewards, intrinsic rewards). »Notranja nagrada« (= intrinsic reward) »... je zadovoljstvo posameznika kot posledica samega izvajanja določenega dejanja oz. naloge« (Daft & Marcic, 2001, str. 410). »Zunanja nagrada« (= extrinsic reward) »... je nagrada, ki jo posameznik prejme za opravljeno delo« (Daft & Marcic, 2001, str. 410).

Če upoštevamo teorijo pričakovanja in mnenje Vesalainen in Pihkale (1999) (na vrednost, ki jo posamezniki pripisujejo nagradam, vplivajo vrednote in odnosi posameznikov; »vrednote in odnosi, ki so povezani s podjetništvom, vplivajo na razvoj podjetniške kariere« (Vesalainen, Pihkala, 1999, str.)), lahko na t. i. zunanje in notranje nagrade navežemo raziskovalno delo Fernalda in Solomona (Fernald & Solomon, 1987, v Solomon, Winslow, Tarabishy, 1998). Avtorja sta raziskovala vrednote podjetnikov, ki sta jih definirala kot prepričanja o zaželenih načinih vedenja in zaželenih končnih stanjih. Govorila sta torej o načinih vedenja (procesih) in o rezultatih. Podjetniške vrednote pa sta razdelila na: 1) instrumentalne ali procesno orientirane ter 2) terminalne/končne oz. rezultatno orientirane. Tako lahko torej potegnemo vzporednice med terminalnimi vrednotami in »zunanjiimi nagradami« ter instrumentalnimi vrednotami in »notranjiimi nagradami«. Notranje nagrade in instrumentalne vrednote se nanašajo na sam proces opravljanja podjetniških aktivnosti, terminalne vrednote in zunanje nagrade pa

na rezultate podjetniških aktivnosti. Pri svoji raziskavi (na vzorcu 200 podjetnikov iz okrožja Orange County na Floridi, ZDA) sta Fernald & Solomon (1987) prepoznala nekatere skupne vrednote podjetnikov – tako instrumentalne kot terminalne.

Tabela 2: 5 najpogostejših instrumentalnih in terminalnih vrednot podjetnikov

Terminalne vrednote	Instrumentalne vrednote
1. Užitek – (Pleasure)	1. Ambicioznost – (Ambitious)
2. Pravo prijateljstvo – (True Friendship)	2. Razgledanost – (Broadminded)
3. Občutek dosežka – (Sense of Accomplishment)	3. Poštenje – (Honest)
4. Udobno življenje - (Comfortable life)	4. Ljubeznivost- (Loving)
5. Osvoboditev – (Salvation)	5. Domiselnost- (Imaginative)

Vir: [URL: <http://www.sbaer.uca.edu/Research/1998/USASBE/98usa221.txt>].

V želji izpopolniti teoretični model podjetništva, temelječ na teoriji pričakovanja, bi bilo smiselno teorijo pričakovanja združiti s teorijo ciljev in teorijo okrepitve. Pomemben element obeh teorij je namreč povratna informacija oz. t. i. »feedback«.

Lahko bi rekli, da sta Porter in Lawler (Porter, Lawler, 1968, v Vesalainen, Pihkala, 1999) povezala dosežke in stopnjo zadovoljstva s predhodnimi elementi procesa motivacije v smislu povezav omenjenih teorij ter uporabe »feedbacka«. Govorila sta o učinku učenja, saj naj bi dosežki in zadovoljstvo z rezultati vplivali na zaznane vrednote in na zaznane verjetnosti (verjetnost, da bo trud pripeljal do dosežka, ta pa do nagrade). Ta učinek učenja pa naj bi dokazoval, da je motivacija po svoji naravi tako procesna kot interaktivna.

8. KDO USTANAVLJA PODJETJA IN ZAKAJ?

Tako sodobne kot tudi klasične razlage podjetništva v veliki meri skušajo razložiti podjetniški proces kot niz aktivnosti, kjer se resurse kombinira na nove načine, da bi izkoristili dobičkonosne poslovne priložnosti. »Podjetništvo je torej kreiranje nove ekonomske aktivnosti. Ta pogled je zelo blizu Schumpetrovi razlagi podjetništva« (Wiklund, Dahlgvist, Havnes, 2000). Poslovne priložnosti in nove ekonomske aktivnosti pa je mogoče realizirati v že obstoječih podjetjih, v (prav s tem namenom) na novo nastalih podjetjih ali pa s pomočjo tržnih mehanizmov – transakcij. Smiselno bi bilo torej razmisliti, zakaj se podjetniki pravzaprav odločijo za zasledovanje poslovnih priložnosti z lastnim podjetjem. »Nekateri avtorji namreč celo zagovarjajo definicijo podjetništva, ki pravi, da je podjetništvo pravzaprav ustanavljanje novih podjetij – organizacij« (Wiklund, Dahlgvist, Havnes, 2000). »Prvi podjetniški korak je opredeljevanje poslovnih idej in možnosti za njihovo uresničitev« (Kovač, 1990, str. 41). Temu pa sledi ustanovitev podjetja. Posamezniki ustanavljajo podjetja iz zelo različnih vzrokov in vzgibov. »Na tem področju je torej osrednje vprašanje, kaj so razlogi, ki pripeljejo posameznike do podjetniške kariere, namesto da bi postali najeti profesionalci, učitelji, administratorji ali kaj drugega« (Vesalainen, Pihkala, 1999). Vprašati se je torej treba ne le v ozkem smislu, zakaj posamezniki ustanovijo podjetje, pač pa tudi, kaj jih pripelje do podjetniške aktivnosti, do t. i. Shumpetrove »uničujoče kreativnosti«.

8.1 Kdo je podjetnik – teorije podjetnika

8. 1. 1 Kirzner

Kirznerjev podjetnik je posameznik, ki zasleduje svoj osebni profitni motiv. Je oseba, ki vidi več kot drugi in zaradi svojega superiornega znanja zna reagirati na spremembe, ki nastajajo na trgu neodvisno od njega samega. Podjetnik bo torej postal tisti, ki spozna oziroma zazna spremembo na trgu in nanjo reagira. »Podjetnike pa motivira profit in vidijo svoje priložnosti v neskladjih med obstoječimi cenami« (Antončič et al., 2002, str. 15). Profit podjetnika pa je produkt arbitraže, saj naj bi bil po Kirznerju podjetnik arbiter, ki »... arbitra tako glede kraja kot tudi časa, in sicer na podlagi razlik med sedanjo in pričakovano ceno« (Antončič et al., 2002, str. 8).

8. 1. 2 Schumpeter

Za razliko od Kirznerja Shumpetrov podjetnik ni le arbiter, ki reagira na spremembe na trgu, pač pa je kreativni iniciator teh sprememb. »Shumpeter je opisal podjetnika kot inovatorja, ki izvaja nove kombinacije. ... spoznal pa je tudi, da se nove kombinacije pojavljajo skozi nova podjetja; tako je postalo del podjetniškega procesa tudi ustanavljanje novih podjetij« (McMullan, 1990, str. 63). Shumpeter v nasprotju s Kirznerjem tudi trdi, da vsakdo ne more biti podjetnik. Pri podjetniškem procesu ne gre le za sposobnost posameznika spoznati določeno spremembo in ustrezno reagirati nanjo, pač pa gre za sposobnosti posameznikov, ki omogočajo velike revolucionarne spremembe. »Podjetnik je heroj. Kot vsak heroj je tudi podjetnik izredna osebnost« (Antončič et al., 2002, str. 11). Shumpeter in Kirzner pa se razhajata tudi v razlagi motivov za podjetništvo. Kirzner predstavlja kot gonilno silo željo po profitu, Shumpeter pa izpostavlja sanje in želje najti zasebno kraljestvo, borbenost, potrebo po uspehu, zadovoljstvo ipd. Schumpetrov podjetnik je torej človek z jasno vizijo in velikimi zamislimi, ki vidi možnosti za revolucionarno spremembo, inovacijo. Za akcijo – podjetništvo pa se odloči šele, ko uspe na podlagi ravnotežnih cen (stabilno okolje, ravnotežje) izračunati dobičkonosnost spremembe.

8. 1. 3 Alfred Marshall

Alfred Marshall je podobno kot Shumpeter verjel, da se spremembe v gospodarstvu pojavljajo ne kot posledica reakcij in prilagoditev, pač pa nastajajo znotraj gospodarstva. Vendar pa so te spremembe postopne in ne enkratne oz. revolucionarne, kot to trdi Shumpeter. Znanje pa naj bi bil najpomembnejši vir sprememb. Tako Marshall od bodočih podjetnikov zahteva že določeno znanje in izkušnje v zvezi z dejavnostjo novega podjetja. Bodoči podjetnik naj bi bil tudi sposoben napovedovati spremembe na trgu, pri proizvodnji in potrošnji. In ker je znanje tako pomemben element, je Marshall podjetje razumel kot osnovno obliko organiziranosti – organizacije, ki omogoča zbiranje in generiranje znanja, njegovo povezovanje in rast. Podjetje pa hkrati omogoča poslovanje, preživetje in rast.

8. 1. 4 Casson

Po drugi strani pa je za Cassona, podobno kot za Kirznerja, podjetnik vsakdo, ki zazna priložnost. Je arbiter, posrednik, špekulant, ki reagira na spremembe (– informacije) hitreje kot ostali ljudje. Podjetje naj bi podjetnik ustanovil zato, da bi si po eni strani zmanjšal stroške, ki nastanejo zaradi velikega števila transakcij na trgu – transakcijski stroški (zamenjava tržnih mehanizmov s poslovnimi, ki vodijo do večje učinkovitosti poslovne dejavnosti), po drugi strani pa zaradi tega, ker ustanovitev podjetja pomaga zaščititi informacijo, ki je prinesla poslovno priložnost, hkrati pa strukturira pritok novih informacij (Antončič et al., 2002, str. 33) in olajša pridobivanje sredstev, potrebnih za uresničitev poslovne priložnosti. Tako Casson priznava pomembnost dostopa do sredstev, saj poudarja nadzor nad sredstvi kot pogoj, če želijo podjetniki reagirati na zaznano informacijo.

8. 1. 5 Knight

Knight je podjetnika označil kot posameznika, ki je pripravljen tvegati za dosego nagrade – profita. Priložnost za profit pa nastane zaradi negotovosti, ki je posledica sprememb. Če bi bile spremembe v svetu popolnoma napovedljive, torej ne bi bilo priložnosti za zaslužek profita. Podjetnik pa je tisti, ki tvega v negotovem okolju. Knight strogo loči tveganje in negotovost. Tveganje nastane, ko obstaja večje število scenarijev, a se lahko izračuna verjetnost, da se bo določen scenarij, izid dejansko pojavil. Negotovost pa se pojavi, ko ni mogoče izračunati verjetnosti izidov – scenarijev. Vsakdo lahko ustanovi podjetje, vendar pa se ne more zavarovati pred neuspehom, saj se tak izid ne more napovedati z določeno verjetnostjo. Podjetnik je pripravljen prevzeti to tveganje, ki ga ni mogoče prenesti na zavarovanje. Knightov podjetnik je torej posameznik, ki je pripravljen tvegati z lastnim podjetjem in ima takšno samozavest ter lastnost avanturizma, da si upa postavljati sodbe o negotovi prihodnosti, nagrada za to pa je profit.

8. 2 Sociološko-psihološke razlage podjetništva

Veliko poizkusov razlage vzrokov za podjetništvo so prinesle tudi sociološke in psihološke raziskave, opravljene na tem področju. Te raziskave so izhajale iz stališča, da naj bi določene sociološke in psihološke značilnosti posameznikov in skupin ljudi prispevale k odločitvi teh posameznikov oz. skupin za podjetniško kariero. Tu je torej govora o t. i. »socialni marginalnosti« (Stanworth in Curran, 1976). Znana je tudi Webrova teza o »outsiderjih« – posameznikih ali »ousiderskih« skupinah, ki predpostavlja, da družbena mejnost določenih ljudi, pogojena z nacionalnostjo, družinskim ozadjem, izobrazbo, spolom ipd., pospešuje odločitev za samozaposlitev oz. za podjetniško kariero. Tako naj bi izločitev in ekskluzivnost narodnostnih manjšin pogojevala samozaposlovanje. Pripadniki manjšine namreč težje najdejo delo zaradi takšne ali drugačne diskriminacije. Zgodovinski primer »par excellence« je primer Židov.

Podobno pa razlagajo tudi žensko podjetništvo. Ženske naj bi se odločale za samozaposlovanje zaradi podrejenosti na trgu delovne sile, saj predstavljajo glavni del spodnjega dela trga delovne sile, težje dobivajo položajna mesta in so v povprečju manj plačane. Po drugi strani pa na vprašanja spola in etnične pripadnosti Wiklund, Dahlqvist in Havnes (2001) gledajo iz drugega zornega kota: »Spol in

etnična pripadnost sta demografski spremenljivki, ki naj bi determinirali možnosti posameznika razviti koristno poslovno mrežo formalnega ali neformalnega značaja, ki olajša dostop do različnih resursov. Ženske in imigranti naj bi imeli manj takih priložnosti kot moški in neimigranti.« Vendar pa lahko po drugi strani opazimo vzorce socialne integriranosti manjšinskih skupnosti (socialna solidarnost etničnih skupin), ki pravzaprav predstavljajo osnovo za bazo strank/kupcev manjšinskim podjetjem. Tako najdemo predvsem v mestih na zahodu veliko majhnih podjetij, ki storitve pravzaprav ponujajo izključno svoji manjšini.

Pri izobrazbenem ozadju nekateri o ustanavljanju in uspešnosti podjetij sklepajo oz. pogojujejo z izobrazbo, drugod pa je ravno obratno. To gre pripisati predvsem kulturnim razlikam. Podjetništvo je pri nas (izobrazbena struktura slovenskih podjetnikov) vsaj zaenkrat tudi ena izmed možnosti, ki predstavlja alternativo zaradi izključenosti ljudi z nizko izobrazbo. Kulturno pogojenost izobrazbene slike podjetnikov v različnih deželah potrjujejo tudi raziskave o izobrazbi. »... med povprečnimi slovenskimi podjetniki je najbolj številna skupina s srednješolsko izobrazbo« (Glas, 2001, str. 4). Podobna raziskava pri vzorcu podjetnikov iz Clevelanda in severovzhodnega dela zvezne države Ohio v ZDA pa je kot najštevilčnejši odstotek podjetnikov pokazala tiste s podiplomsko izobrazbo (Hisrich, 1996, v Glas, 2001, str. 4).

Kot socialno pogojeno povečano verjetnost za podjetniško kariero zagotovo predstavlja tudi izhajanje iz podjetniške družine. Raziskave namreč kažejo, da so odstotki podjetnikov, ki izhajajo iz podjetniških družin, nadproporcionalno veliki (Antončič et al., 2002, str. 84).

Tudi s psihološkega stališča naj bi nekateri imeli boljše začetne pogoje za podjetniško kariero kot drugi. Tako naj bi nekateri imeli bolj »podjetniško osebnost« kot drugi. Podjetniki naj bi imeli večjo željo po neodvisnosti, večjo potrebo po dosežkih, višjo samozavest, notranje težišče osebnega nadzora, samozaupanje, večjo usmerjenost v prihodnost, manjšo popustljivost, večjo sposobnost inovacije, večjo naklonjenost zmernemu tveganju, boljše samopodobo, manjšo popustljivost, večjo potrebo po neodvisnosti in odgovornosti ipd.

Odločitev postati podjetnik pa lahko ocenimo tudi iz zornega kota »zaposljivosti« posameznika, pri čemer je »zaposljivost« pravzaprav privlačnost posameznika za morebitne delodajalce. V tem pogledu je treba ugotoviti, da delodajalci na trgu delovne sile iščejo posameznike, ki bi lahko pripomogli k poslovnim uspehom podjetja. Ti posamezniki naj bi torej imeli osebnostne lastnosti, znanje, izkušnje, spretnosti itd., ki bi jim omogočale dodajanje vrednosti podjetjem – delodajalcem. Delodajalci torej, ko izbirajo kandidate, potrebujejo čim več informacij o teh kandidatih, da bi lahko z določeno stopnjo zanesljivosti sklepali o primernosti kandidatov za ponujeno delovno mesto. Zbiranje vseh relevantnih informacij pa se lahko izkaže za dolgotrajno in drago, hkrati pa sama kompleksnost človekove osebnosti odpira enostavno preveč dimenzij, ki bi jih delodajalci o kandidatih želeli spoznati in preveriti. Hkrati pa so te informacije zelo odvisne od časovnih, krajevnih, dejavnostnih ter situacijskih determinant. Zato si delodajalci pomagajo na različne načine, da bi kar najhitreje in najceneje ocenili primernost kandidatov. Zato si pomagajo s kriteriji, kot so izobrazba, izkušnje, certifikati in uspešnost v predhodnih zaposlitvah. Vendar pa je pri tem treba upoštevati, da morda naštetih kriterijev ne zavzemajo in obsegajo vseh kandidatovih dejanskih znanj in sposobnosti, po drugi strani pa lahko celo visoko precenijo kandidatove

dejanske sposobnosti. Kot dodatna težava posameznikove »zaposljivosti« se lahko pokažejo tudi predsodki delodajalcev. Tudi delodajalci so namreč ljudje in kot taki podvrženi takšnim ali drugačnim predsodkom (npr. šovinizem in nacionalizem).

Tako lahko torej sklepamo, da bodo posamezniki, ki imajo lahko izmerljive odlične specifične sposobnosti in spretnosti (spričevala, certifikati), ki s svojim situacijskim ozadjem niso podvrženi različnim predsodkom ter imajo bogato mrežo socialnih povezav in poznanstev, izbrali nepodjetniško kariero. Po drugi strani pa lahko od posameznikov s težje izmerljivimi, manj specifičnimi in dinamičnimi sposobnostmi, ki imajo hkrati težje opredeljive dosežke v predhodni karieri, pričakujemo izbiro podjetniške kariere.

Mnogi avtorji se strinjajo, da bi bilo opredeljevanje podjetnikov zgolj na podlagi osebnostnih in družbenih značilnosti ali značilnosti situacije okolja posameznika precejšnje poenostavljanje. To stališče podpira tudi precejšnje število empiričnih raziskav, ki so pokazale majhno povezavo predvsem med t. i. podjetniškimi osebnostnimi značilnostmi (npr. dovzetnost za tveganje, potreba po dosežkih, notranja stopnja nadzora ipd.) in odločitvijo za podjetniško kariero. Tako je raziskava Begleya in Boyda (1987) pokazala, da imajo tisti, ki so ustanovili podjetje, le malo večjo potrebo po dosežkih, dovzetnost do tveganja in toleranco negotovosti od tistih, ki niso podjetniki. Omenjena raziskava pa je pokazala tudi le šibko povezavo med uspešnostjo podjetja in osebnostnimi značilnostmi podjetnika.

8. 2. 1 Različnost ali podobnost ciljev podjetnic in podjetnikov

Raziskovanje podjetništva in podjetniške motivacije je pokazalo, da so cilji, ki si jih podjetniki postavljajo pri ustanavljanju in poslovanju svojih podjetij, odvisni od osebnostnih značilnosti, značilnosti okolja in situacij itd. Med osebnostne značilnosti gre zagotovo prišteti tudi vlogo spola kot razločevalni element med motivi podjetnikov. Kako, koliko in na kakšen način lahko torej vplivajo različne osebnostne strukture, izhajajoče iz razlik v spolu lastnika oz. managerja, na poslovanje podjetja?

Moški in ženske se razlikujejo. »Mnoge biološke in socialne razlike se pač prevedejo v razlike v vedenjskih vzorcih med moškimi in ženskami« (Sanders, 2003). Vendar pa teh razlik še ne gre posploševati na poslovni del življenja moških in žensk. O razlikah med ženskimi podjetnicami in moškimi podjetniki so izvedli številne raziskave. Nekateri so izhajali iz stališča, da razlike dejansko obstajajo, in so razlike tudi skušali dokazati, drugi pa so trdili, da razlik praktično ni. Tudi rezultati raziskav vsaj zaenkrat ne razkrivajo končne rešitve. Sonfield, Lussier in Corman (1999) ugotavljajo, da je večina raziskav pred letom 1980 potrjevala razlike v poslovnem vedenju moških in žensk, sodobnejše raziskave vsebujejo mešane zaključke, mnoge raziskave pa celo v celoti negirajo razlike.

Morda dandanes o tem celo ni več smiselno postavljati vprašanj. Vsaj v zahodnem svetu ženske postajajo čedalje enakopravnejše in se vključujejo v vse oblike socialnih interakcij. Čedalje več žensk se pojavlja na vidnih položajih. Socialne vloge moških in žensk se počasi, a vztrajno spreminjajo. Vloge spola niso določene z biološkimi dejavniki, pač pa s socialno-ekonomskimi in kulturnimi situacijami ter okoljem. Tako je danes morda nesmiselno umetno iskati razlike in jih skušati dokazati v raziskavah.

Prav ločevanje podjetnic v samostojno skupino, napake pri vzorcih, moč avtosugestije in druge napake pri empiričnem raziskovanju lahko prinesejo vprašljive rezultate.

»Kljub dramatičnim spremembam v družbi ter spremembam v vlogah žensk vse spolno pogojene razlike še niso izginile. Nekatere se upirajo družbenim spremembam. Ženske, na primer, še vedno nosijo glavno breme vzgoje otrok« (Mallette, McGuinness, 1999). »Nekatere novejša raziskave pa so dokazovale, da so vzroki za razlike v težavah pri podjetniških začetkih (ženske naj bi doživljale večje ovire kot moški) v zgodovinskih neenakostih ter splošno sprejetih normah in odnosih« (Vega, 1996). Vega (1996) v svoji raziskavi tudi ugotavlja, da je edina razlika med moškimi in ženskimi podjetniki oz. podjetnicami v podvrženosti različnim predsodkom. Ženske torej zaznavajo več predsodkov kot moški. To zaznavanje predsodkov pa ima lahko vzrok v štirih tipičnih prepričanjih, ki jih gojijo ženske: ženske naj bi bile namreč pri mreženju v podrejenem položaju, moški naj ne bi hoteli delati z ženskami, žensk naj ne bi jemali resno, ženske težje pridobijo različna posojila in podobno. Vega (1996) pa je pri analizi vzorca svoje raziskave vsa ta prepričanja ovrgel kot neutemeljena.

Mitra (1999) ugotavlja povezavo med predsodki in diskriminacijo ter dejstvom, da bistveno manjše število podjetij, katerih lastniki so ženske, uspe zrasti do velikega podjetja. Po eni strani je manjša rast »ženskih« podjetij lahko dejansko rezultat diskriminacije, po drugi strani pa je manjša rast lahko posledica zavestne izbire strategij, ki prinašajo manjša, a bolj stabilna podjetja. Envick in Langford, (1997) po podatkih The American Woman's Economic Development Corporation ugotavljata, da 80 % podjetnic začne s poslom doma in želi, da podjetje ostane majhno. Vendar pa v zaključkih lastne raziskave ter pregleda sorodnih raziskav povzemata manjše razlike med moškimi in ženskami, kot bi lahko pričakovali. Predvsem motivi za vstop v posel naj bi bili bolj ali manj enaki (potreba po dosežkih in neodvisnost). Podobno ugotavljajo tudi Hisrich et al. (1997), saj niso našli razlik med moškimi in ženskami v smislu osebnih ciljev, kot so neodvisnost, dosežki, »ekonomska nuja« (economic necessity). Razlike, ki jih je pokazala raziskava Envicka in Langforda (1997), so pravzaprav manj pričakovane, a zanimive: ženske naj bi večkrat uporabljale vedenjski vzorec nadzora kot moški, uporabljale naj bi več interne komunikacije (znotraj podjetja) ter posvetile več časa vprašanjem človeških virov. V nasprotju z rezultati raziskav Hisricha et al. (1997) ter Envicka in Langforda (1997) pa Mallette in McGuinness (1999) v svoji raziskavi ugotavljata, da podjetnice pri svojih motivih pripisujejo večji pomen avtonomiji, možnosti doseganja osebne svobode in možnosti izbire dela, ki jim je všeč. Po drugi strani naj bi moški bolj poudarjali ekonomske značilnosti boljšega življenja zaradi podjetništva. Na splošno pa so bili ženskam v tej raziskavi bolj pomembni osebni uspeh in prednosti življenjskega stila kot moškim.

Večjo podobnost kot različnost v osebnih motivih sta Saunders in Bradley (1989) potrjevala v svoji raziskavi, kjer sta ugotovila, da so bili glavni osebni motivi žensk v podjetništvu osebno zadovoljstvo in želja zaslužiti več denarja, kot bi ga zaslužile kot zaposlene. Visoko stopnjo podobnosti sta v samem poslovanju »ženskih« in »moških« podjetij pokazala Chaganti in Parasuraman (1999). Njuna raziskava namreč ni pokazala bistvenih razlik v principih vodenja podjetij in managementa, uspeh poslovanja podjetja pa tudi ni bil povezan s spolom lastnika (ker naj bi bili cilji, strategije in načini vodenja pri ženskah drugačni kot pri moških).

Na splošno bi torej očitno lahko rekli, da se ženske in moški razlikujejo manj, kot bi to pričakovali. Sodobna družba, ekonomski pritiski ter hitrost življenja očitno vplivajo na vse bolj uniformirane želje in aspiracije tako moških kot žensk. Ženske postajajo tudi vse bolj enakovredne in prisotne na vseh družbenih ravneh. Vse več žensk je enako izobraženih kot moških in usposobljenih graditi uspešno podjetniško kariero. Pravzaprav bi lahko ugotovitve mnogih raziskav in lastna razmišljanja povzel z zaključkom Leeja in Rogoffa (2003): »Rezultati kažejo, da sta si ti dve populaciji bolj ali manj podobni, razlike pa vendarle obstajajo pri odnosih do rasti (cilj rasti), poznavanju posla in pri dejavnikih, ki jih ženske na eni strani ter moški na drugi strani označujejo kot ovire ali prednosti pri razvoju svojih podjetij« (Lee in Rogoff, 2003)

8. 2. 2 Kdo je podjetnik? – po P. R. Lilesu (1974)

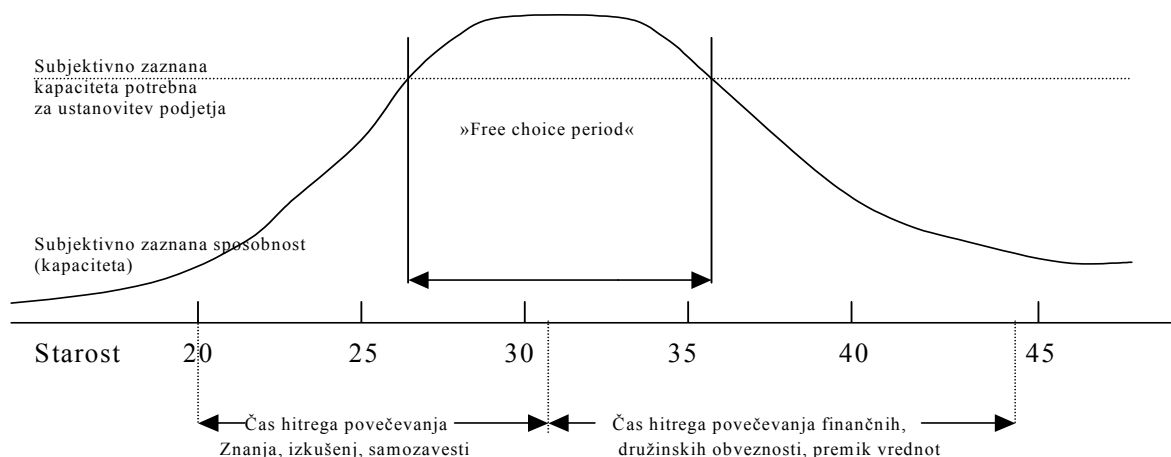
Še najbližje realnosti je po mojem mnenju pristop do vprašanja, kdo je podjetnik, (z vključevanjem osebnostnih značilnosti) ubral P. R. Liles (1974). Avtor opredeljuje tri pogoje za ustanovitev podjetja.

- **Motivacija po dosežkih** (achievement motivation). Samostojno ta dejavnik še ni zadosten za odločitev za podjetniško kariero, je pa osnovni pogoj, saj naj bi bili, po avtorjevem mnenju, ljudje brez tovrstne motivacije nedovzetni za druge vrste vplivov, ki spodbujajo ustanovitev podjetja.
- **Socialna samopodoba ni v konfliktu z ustanovitvijo podjetja** (uspešni poslovneži se namreč le redko odločijo za podjetniško pot, saj bi podjetništvo lahko videli kot korak nazaj).
- **Vplivi na podjetniško kariero**. Če ima posameznik motivacijo po dosežkih in njegova socialna samopodoba ni v konfliktu s podjetništvom, potem na odločitev postati podjetnik vplivata dva kritična dejavnika:
 - 1) PRIPRAVLJENOST (kako pripravljenega, sposobnega se vidi posameznik za podjetniški podvig – torej subjektivna ocena sposobnosti)
 - 2) OVIRE (koliko ovir vidi oz. zaznava posameznik na predvideni podjetniški poti).

Te ovire so različne od posameznika do posameznika, po eni strani zaradi objektivnih razlik v okolju posameznikov, po drugi strani pa zaradi posameznikove subjektivne percepcije okolja in ovir. Ovire so lahko zadovoljnost s sedanjo službo (trenutno zaposlitvijo), finančne ovire, povezane z življenjskim ciklom človeka (vzdrževanje doma, življenjskega stila), konflikt vlog (poslovna vloga nasproti družinski; vsaka zahteva čedalje več časa), odgovornost za socialno varnost družine ipd.

Za ustanovitev podjetja pa je potrebna t. i. »efektivna kapaciteta« (effective capacity), ki je kombinacija pripravljenosti (zaznane sposobnosti) in osvobojenosti od različnih ovir. Efektivna kapaciteta se navadno povečuje med 25. in 30. letom starosti, saj se v posamezniku takrat nabirajo znanje in izkušnje, pozneje pa se ta trend spremeni in se obrne navzdol zaradi vplivov družinskih obveznosti, ustaljenosti zaposlitve in podobno. Označili bi torej lahko določeno obdobje v posameznikovem življenju, ko se ta čuti dovolj sposobnega in ovire še ne prevladujejo. To obdobje, ustrezno za ustanovitev podjetja, Liles (1974) imenuje »obdobje svobodne izbire« (free choice period).

Slika 18: Sposobnost ustanovitve podjetja (efektivna kapaciteta) v odvisnosti od življenjskega obdobja



Vir: Liles, 1974, str. 11.

Čeprav posameznik doseže t. i. »free choice period«, to še ne pomeni, da bo ustanovil podjetje. Potrebni so še dodatni elementi, ki pripomorejo k odločitvi. To so lahko naraščajoče nezadovoljstvo v službi, spoznanje oz. zaznava odlične priložnosti ter vzpodbuda (npr. družina, prijatelji, kolegi, podporno omrežje za malo gospodarstvo).

8. 3 Kdo je podjetnik? – primer Slovenije

Po mnenju Fresa in Raucha (2003) je pametno ločiti med pojavom samega podjetništva pri posameznikih in uspehom podjetniškega podviga teh posameznikov. Osebnostne značilnosti naj bi bile bolj pomembne za odločitev postati podjetnik kot pa za uspeh v poslu ... saj so mnoge raziskave pokazale nizko korelacijo med osebnostnimi značilnostmi (med katerimi so bile najpogostejše preučevane želja po uspehu, notranje težišče osebnega nadzora (internal locus of control) in dovzetnost za tveganje) in uspehom podjetniškega podviga. Vzroke za odločitev za samozaposlitev oz. za podjetništvo pa bi bilo smiselno pogledati tudi s povsem praktičnega vidika. Tak praktičen pristop predlagata Frese in Rauch, ko cilje oz. motive, ki vplivajo na odločitev postati podjetnik, razdelita na »push« in »pull« dejavnike. »Push« dejavniki naj bi vsebovali dejavnike nezadovoljnosti s trenutno situacijo (npr. nezaposlenost, nezadovoljnost v službi), »pull« dejavniki pa naj bi vsebovali dejavnike, ki podjetništvo naredijo privlačno za posameznika (npr. želja po neodvisnosti). Kot »push« dejavnike lahko razumemo elemente okolja, zunanje dejavnike (socialne, družbene, ekonomske okoliščine), »pull« dejavnike pa lahko povežemo predvsem z osebnostnimi lastnostmi posameznikov, ki so jim značilnosti podjetniške kariere bolj privlačne kot značilnosti nepodjetniške kariere.

Če ocenimo primer podjetništva v Sloveniji s stališča predhodno opisanih teorij o podjetništvu, lahko ugotovimo, da je sliki slovenskega podjetništva še najbolj blizu Cassonova teorija podjetnika kot arbitra, špekulanta, ki reagira na zaznane informacije, priložnosti, podjetje pa ustanovi, da bi si zmanjšal transakcijske stroške. Drugi pogledi na podjetništvo nimajo veliko skupnega z našim primerom. Marshallova teorija govori namreč znanju kot najpomembnejšem elementu in o potrebnem predznanju

podjetnikov. Za slovenski primer pa je jasno, da ob tolikšnem številu povsem novih podjetij nismo imeli zadosti izšolanih in izkušenih podjetnikov, ki bi dejansko vedeli, kaj počnejo. Prav tako je malce utopično primerjati Schumpetrovega podjetnika vizionarja z jasnimi revolucionarnimi idejami, ki bi na novo kombiniral resurse za povsem novo ekonomsko dejavnost. Spet bližje pa je Kirzner s svojim podjetnikom – arbitrom s profitnim motivom.

Na posameznikovo odločitev za podjetniški podvig torej poleg socialnih momentov (outsiderstvo, izločitev zaradi izobrazbe, spola itn.) in osebnostnih značilnosti (želja po uspehu, težišče notranjega nadzora, nagnjenost k tveganju ipd.), vplivajo tudi širše ekonomske in družbeno-politične okoliščine. Tako je pri nas po osamosvojitvi nastajalo veliko število novih podjetij, vse več ljudi se je odločalo za lastno poslovno pot. »Slovenija je imela leta 1990 okoli 3000 podjetij in 26.000 obratovalnic. V slabem desetletju je število poslovnih osebkov preseglo 100.000« (Glas, 2001, str. 7). Po eni strani je bila tako velika rast števila podjetij posledica novo pridobljene svobode gospodarske iniciative, po drugi strani pa je bilo veliko ljudi prisiljenih k iskanju možnosti samozaposlitve zaradi izgube delovnega mesta v večjih podjetjih, zaradi splošnega prestrukturiranja gospodarskega v tržno gospodarstvo, ki je prineslo velike težave marsikateremu slovenskemu podjetju. Kot dodatna težava, poleg tranzicije v tržno gospodarstvo, se je za večja podjetja takrat pokazala izguba trgov v nekdanjih jugoslovanskih republikah. Zaradi družbeno-politične situacije (vojna) pa so mnoga slovenska podjetja izgubila tudi precej kapitala, investiranega v teh republikah. Težave večjih podjetij so takrat podjetne posameznike pripeljale do tega, da so »šli na svoje«. V ustanavljanje podjetij pa se je vključil tudi Zavod za zaposlovanje s svojim programom vzpodbujanja samozaposlovanja. Nenazadnje pa je tudi proces privatizacije pripomogel k ustanavljanju novih podjetij. Kot se je izkazalo, način privatizacije ni predstavljal prave podjetniške priložnosti prevzemanja že obstoječih podjetij (notranji odkupi). »Podjetniki so se osredotočili bolj na rast novih malih podjetij, ki pa so zahtevala veliko več časa za doseganje močne tržne pozicije« (Glas, 1998, str. 5).

V podjetništvo so se ob specifični družbeno-politično-ekonomski situaciji po mnenju Glasa (1998, str. 6) vključevale predvsem naslednje skupine prebivalcev Slovenije:

- delavci srednjih in večjih družbenih podjetij, ki so delali bližje kupcem (in trgov) in so lastno podjetje videli kot možen način uresničitve svojih poslovnih idej, ki bi bile težko izvedljive znotraj konzervativnega poslovnega okolja
- srednji management, strokovnjaki in usposobljeni posamezniki, ki so bili osvobojeni bremena prestrukturiranja podjetij v težavah
- uspešni obrtniki mlajših generacij, ki so bili usmerjeni v rast
- svobodni strokovnjaki na različnih področjih, ki so se usmerili na hitro rastoče področje poslovnih storitev
- nezaposleni, ki so se zanašali na pomoč programa samozaposlitve (Zavod za zaposlovanje RS, 1991– 1996)

Veliko podjetij je torej nastalo iz kombinacije nuje in priložnosti »iti na svoje«. Podjetja, nastala na tak način, Olomi, Nilsson in Jaensson (2001) imenujejo podjetja »ekonomske nuje« (economic necessity enterprise), ki so še posebno pogosta v državah v tranziciji in državah v razvoju. Ko pa so omenjene okoliščine razlog za nastanek podjetij, se je treba vprašati, kakšne vrste podjetij lahko pričakujemo.

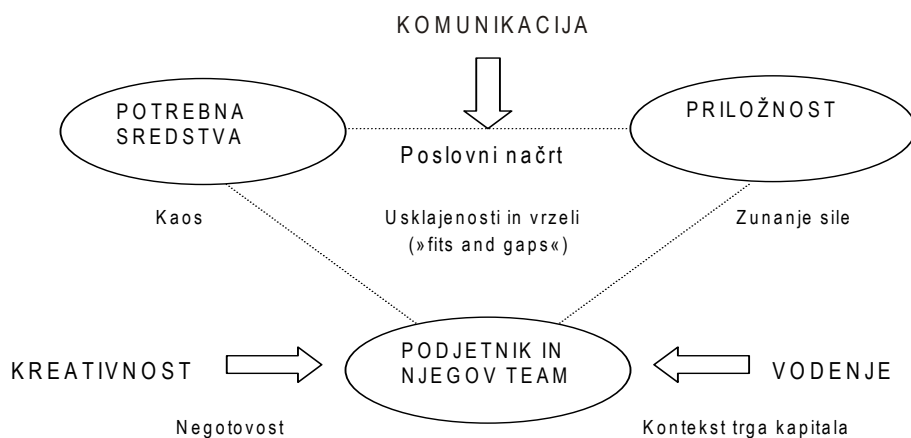
Raziskave teh treh avtorjev so namreč pokazale, da so lastniki podjetij »ekonomske nuje« v večini primerov slabo oz. malo privrženi tako podjetju kot tudi podjetniški karieri. Ugotavljajo tudi, da je motivacija za rast in proaktivnost v iskanju rasti in drugih podobnih ciljev pogojena s privrženostjo podjetju in podjetniški karieri. Ti dve podjetniški karakteristiki pa se zgradita šele takrat, ko podjetje omogoči stabilizacijo podjetnikovega osebnega življenja. »Kritični katalizatorji privrženosti podjetju pa so pozitivno zunanje okolje, dobri rezultati in specifične sposobnosti podjetja (firm specific competencies)« (Olomi, Nilsson, Jaensson, 2001).

8. 4 Timmonsov podjetniški trikotnik

Dve sodobnejši teoriji podjetniškega vedenja, vsaka na svoj način, prav tako razlagata podjetniški proces in razloge za ustanovitev podjetja. To sta Timmonsov trikotnik podjetnika – priložnosti – resursov (1989) in model podjetniškega procesa Carol Moore (1986).

Glavni dejavniki v Timmonsovem modelu so podjetnik in njegov team, priložnost in resursi, potrebni za novo podjetje. Najpomembnejši od teh treh dejavnikov pa naj bi bil podjetnik, ki naj bi (če bi imel potrebne značilnosti) zavestno iskal poslovne priložnosti. Ko pa bi jih našel, naj bi jih oblikoval tako, da bodo prinesle velik ekonomski uspeh. Nadalje naj bi podjetnik zbral ves potreben kapital. Timmons tudi predvideva, da bosta tako podjetnik kot investitor nagrajena glede na vložek in da oba delita tveganje. Timmons podjetniški proces morda malo poenostavlja, saj predpostavlja racionalnost in namernost iskanja priložnosti. Hkrati pa ne predvideva počasnih, inkrementalnih korakov h grajenju podjetja, temveč razmišlja le o idealnih, visoko potencialnih novih podjetjih (»high-potential startup«). Timmons predpostavlja, da je potreben kapital, ki naj bi pripeljal podjetje do pozitivnega denarnega toka, znan že od vsega začetka, finančni donos žetve (v prihodnosti), ki ga lahko pričakujemo z zaupanjem, pa se lahko dokaj dobro oceni. Torej lahko podjetnik ves potreben kapital zbere že na samem začetku. Če primerjamo Timmonsove predpostavke z realno sliko podjetništva, lahko hitro ugotovimo, da nimata veliko skupnega. Od vseh možnih začetkov podjetniških podvigov se zdi Timmonsov model najmanj verjeten.

Slika 19: Timmonsov model podjetniškega procesa



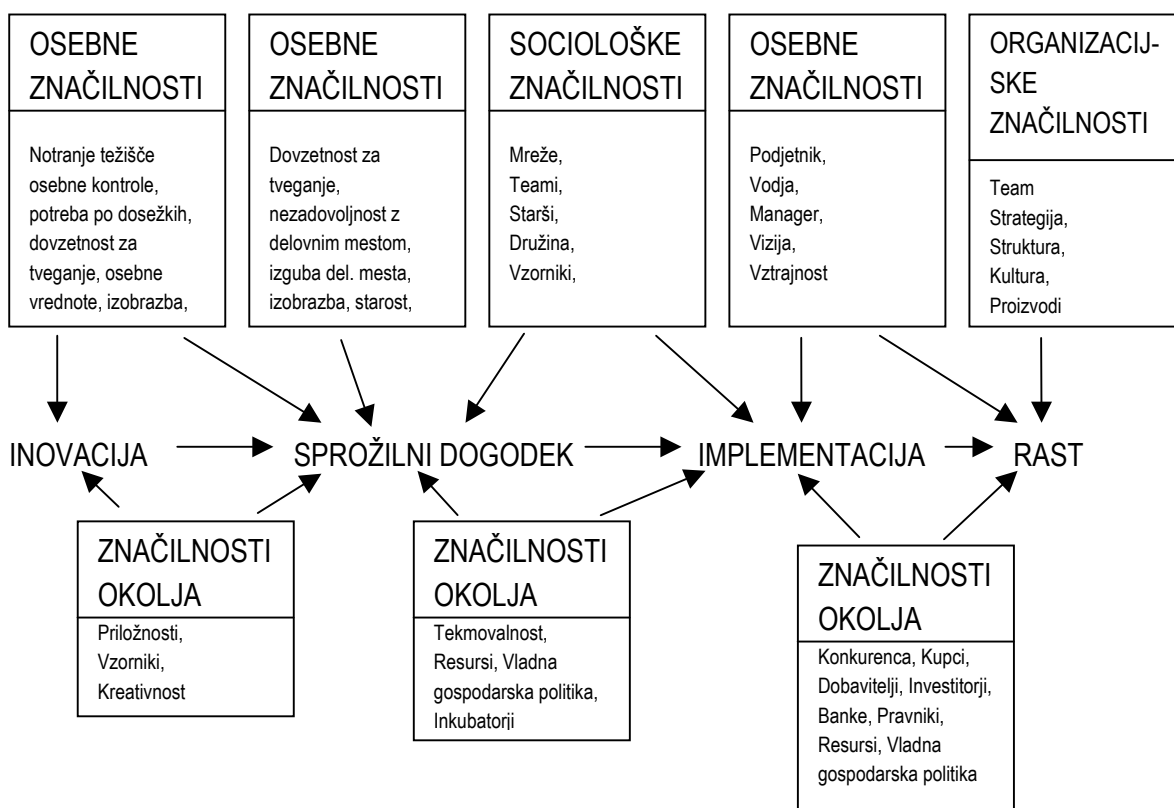
Vir: [URL: <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers96/bygrave/image1.gif>].

8. 5 Model podjetniškega procesa Carol Moore

V opisnem modelu Carol Moore pa podjetniški proces vsebuje vse funkcije, dejavnosti in aktivnosti, ki so povezane z ugotavljanjem podjetniških priložnosti in oblikovanjem podjetij za realizacijo teh priložnosti. Model je razdeljen na štiri faze: 1) faza inovacije (tu dobi podjetnik ideje za novo podjetje), 2) sprožilni oz. aktivacijski dogodek (ki aktivira podjetnika, da začne iskati sredstva za zagon podjetja), 3) ustanovitev podjetja in 4) začetek poslovanja, rast, poslovanje podjetja. Za razliko od Timmonsovega modela ta model eksplicitno ne govori o nagradah in tako uspe zajeti praktično vse možne oblike novih podjetij: tako tiste, ki pomenijo zgolj hobi lastnikov in prinašajo zelo malo ali celo nič finančnih nagrad, kot tudi tista podjetja z visokim potencialom, ki obetajo visoke finančne donose.

Najbolj pa je model Moorove oprijemljiv, ker kombinira podjetnikovo osebnost z njegovim okoljem. Vsak, ki ima podjetniško idejo ali je v ekonomski stiski, še ne bo postal podjetnik. Tako se v fazi inovacije podjetnikove osebne karakteristike z njegovim okoljem združijo v priložnosti. Odločitvi postati podjetnik pa ponavadi botruje kak sprožilni oz. aktivacijski dogodek (triggering event). To je lahko ovira za razvoj kariere v službi bodočega podjetnika, izguba službe ipd. Takrat se za pomembne vplive izkažejo družina, mreža prijateljev in znancev, vzorniki. Podjetnik nato začne v svojem okolju iskati potrebne resurse za svoje novo podjetje. Vendar pa je v okolju veliko elementov, ki ovirajo podjetnika na njegovi poti; med najpogostejšimi je omejen dostop do potrebnega kapitala.

Slika 20: Model podjetniškega procesa, povzet po modelu Carol Moore



Vir: [URL:<http://www.babson.edu/entrep/fer/papers96/bygrave/image2.gif>].

8. 6 Zunanji in notranji dejavniki podjetniške odločitve

Kot smo videli, lahko na posameznikovo odločitev postati podjetnik vpliva več dejavnikov hkrati. Lee in Venkataraman (2003) zato trdita, da raziskovanje in razumevanje podjetništva zgolj na podlagi posameznih dejavnikov ni zadovoljivo. Dve glavni smeri tovrstnega raziskovanja sta bili t. i. »traits approach« (razlaga podjetništva s poudarkom na osebnostnih značilnostih podjetnikov) in kontekstualni pristop (pristop, ki je poudarjal predvsem kontekstualne okoliščine podjetništva). Lee in Venkataraman podobno kot Moore (1986) predlagata kombiniran pristop. Upoštevati je torej treba tako notranje kot zunanje dejavnike. »... interakcija med posameznikovi notranjimi dejavniki ter socialnimi in tržnimi razmerami, ki posameznika obkrožajo, je glavno orodje razlage, zakaj se nekateri odločijo postati podjetniki« (Lee, Venkataraman, 2003, str. 4).

Omenjena avtorja pa sta dejavnike posameznika in dejavnike okolja združila v koncepta dveh multidimenzionalnih konstruktov. Elemente posameznika sta združila v »aspiracijski vektor« (aspiration vectors (AV)), elemente okolja pa v »vektor tržne ponudbe« (market offering vectors (MOV)). Interakcija med tema dvema vektorjema pa naj bi določala tako paleto podjetniških možnosti kot tudi posameznikovo iskanje teh priložnosti. Posameznikov aspiracijski vektor (AV) je pravzaprav skupek ekonomskih, socialnih in materialnih/fizičnih stanj, ki si jih posameznik želi, vektor tržne ponudbe (MOV) pa je skupek ekonomskih, socialnih in materialnih/fizičnih stanj, ki jih ponuja trg v obliki dela v že obstoječih organizacijah.

Razlike med posamezniki, torej razlike v aspiracijskih dejavnikih, ne določajo samo podjetniško vedenje posameznika oz. iskanje priložnosti, pač pa tudi priložnosti same. Različni posamezniki, ki imajo različne aspiracijske vektorje (osebnostne lastnosti in želje), imajo tudi različne podjetniške priložnosti, saj prav zaradi svoje drugačnosti iščejo različne priložnosti. »Posameznik, ki oblikuje določeno vrsto podjetniške priložnosti, morda celo niti ne bo dojel pomembnosti in privlačnosti drugačne vrste poslovne priložnosti, saj bi za to potreboval drugačno motivacijo, osebnostne značilnosti, znanje in spretnosti (= aspiracijski vektor)« (Lee, Venkataraman, 2003, str. 8). Ker posamezniki ponavadi oblikujejo minimalne sprejemljive norme na osnovi stopnje svoje aspiracije, posameznikov aspiracijski vektor (AV) pravzaprav na nek način določa možnosti, ki so posameznikom na voljo. Vendar pa je treba tu dodati, da je v končni fazi trg vedno tisti zadnji arbiter, ki določa poslovne priložnosti. Tako so lahko priložnosti, ki si jih posameznik ustvari, v neskladju s posameznikovim aspiracijskim vektorjem, saj je paleta dobičkonosnih možnosti največkrat zunanje določena (posameznik ima zelo malo nadzora nad ponudbo priložnosti).

Lahko bi rekli, da ima posameznik pri izbiri kariere dve osnovni možnosti. Prva je podjetništvo, druga pa nepodjetništvo. Izbiro med eno in drugo možnostjo pa lahko vidimo kot funkcijo posameznikovega aspiracijskega vektorja (osebne karakteristike, želje, raven aspiracije) in nepodjetniških možnosti, ki jih ima posameznik na trgu dela. Najprej se posameznik odloči za podjetništvo oz. nepodjetništvo, temu pa sledi iskanje podjetniških priložnosti (če se odloči za podjetniško kariero). Posamezniki se odločijo za podjetništvo, ko je njihov aspiracijski vektor višji kot njihova subjektivna zaznava vrednosti nepodjetniških možnosti (= MOV, vektor tržne ponudbe). Na posameznikovo odločitev torej ne vplivajo samo njegove osebnostne značilnosti in objektivne zunanje okoliščine, pač pa tudi njegova subjektivna zaznava vrednosti priložnosti, ki jih nudi nepodjetniški trg dela.

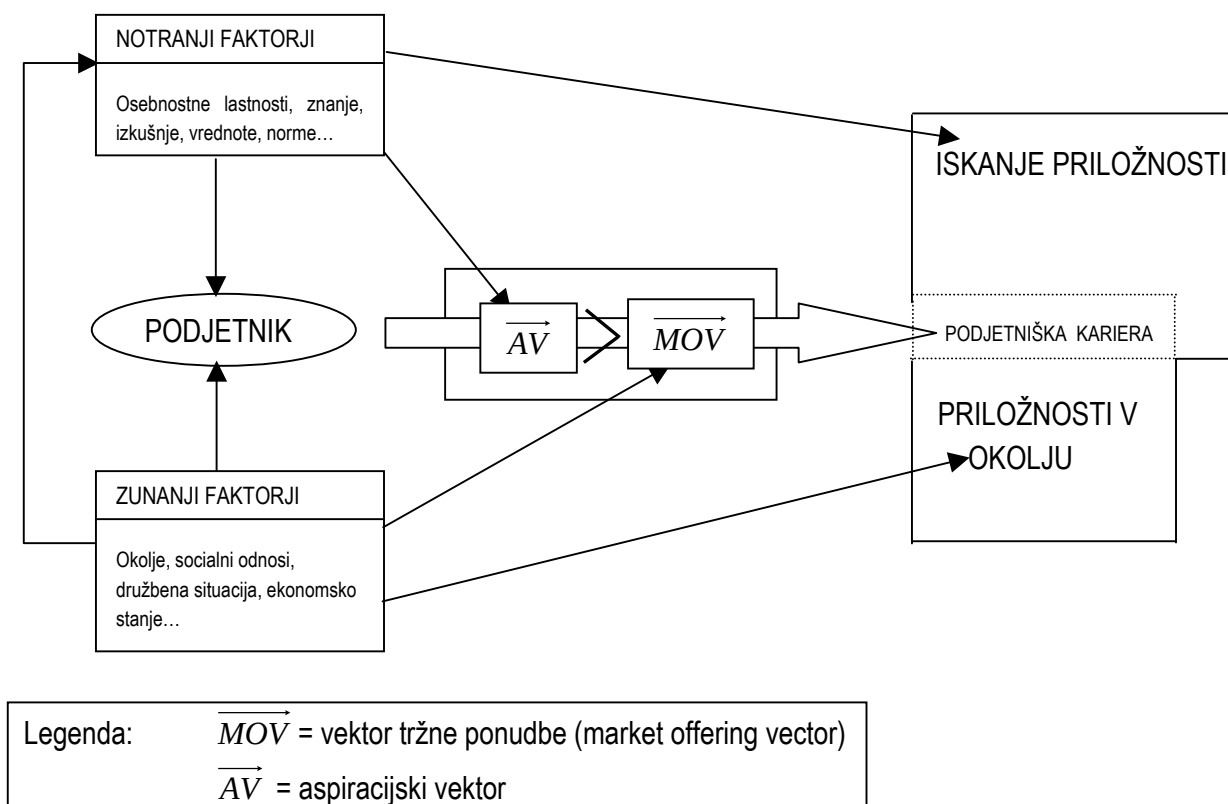
Na odločitev postati podjetnik v okviru aspiracijskega vektorja vpliva tudi stopnja tveganja, ki jo je posameznik pripravljen prevzeti, da bi dosegel svoje cilje, želje, ki odgovarjajo njegovi ravni aspiracije. Tako bo nekdo, ki mu materialna sredstva (denar) predstavljajo najpomembnejši del aspiracijskega vektorja, iskal možnosti, pa naj bodo podjetniške ali pa nepodjetniške, ki mu bodo prinesla večje zasluške ne glede na tveganje.

Vsaj praviloma vidimo podjetništvo kot bolj tvegano od nepodjetništva. To gre predvsem na račun dostopnosti informacij o podjetniškem podvigu, ki so na voljo posamezniku. Ko podjetnik preučuje svojo podjetniško idejo, mu je namreč zaradi tržne nepredvidljivosti, omejenih in nezanesljivih informacij itd. skoraj nemogoče z gotovostjo oceniti tveganja in predvidene dohodke podjetniške priložnosti. Po drugi strani pa sodelovanje na organiziranem trgu dela omogoča relativno zanesljive ocene tveganja in predvidevanje dohodkov. To pa ne pomeni, da v določenih primerih podjetniška izbira ne more biti manj tvegana kot nepodjetniška. Majhna živilska trgovina na primerni lokaciji (npr. znotraj naselja) je lahko manj tvegana izbira kot pa služba, ki je lahko sicer zelo donosna, a je plača v največji meri odvisna od poslovnih uspehov posameznika. Odločitev posameznika postati podjetnik lahko glede na tveganje, ki ga s tem prevzame, vidimo kot posledico subjektivne ocene položaja posameznika. Če posameznik oceni, da je njegov trenutni položaj pod orientacijsko vrednostjo (raven aspiracije), lahko od tega posameznika pričakujemo večjo nagnjenost k tveganju, saj bo pripravljen storiti več, da bo zadovoljil svoje želje, cilje.

Kot je mogoče videti, na odločitev postati podjetnik vpliva zelo veliko različnih dejavnikov. Dejavnike, lastne vsakemu posamezniku, bi lahko opredelili kot »notranje«, dejavnike, ki so v odnosu do posameznika zunanje narave, pa kot »zunanje dejavnike«. Pri tej opredelitvi pa ne gre pozabiti na medsebojno interaktivnost obeh vrst dejavnikov.

Notranji dejavniki so odvisni od posameznikovih osebnih značilnosti; to je od temperamenta, značaja, sposobnosti, spretnosti, znanja, izkušenj, norm, vrednot, odnosov, aspiracije ipd. Poleg teh »pristno« notranjih dejavnikov na posameznikovo vedenje vplivajo tudi elementi zunanjega sveta: družina, kultura, socialni odnosi, ekonomske, politične in družbene razmere itd. In prav tu lahko opazimo interakcijo oz. prekrivanje zunanjih in notranjih dejavnikov, ki imajo za posledico izbiro ali podjetniške ali pa nepodjetniške kariere. **Zunanji dejavniki** po eni strani predstavljajo objektivno okolje posameznika, ki nudi takšne in drugačne priložnosti, po drugi strani pa vplivajo na oblikovanje osebnosti (npr. raven aspiracije) v procesu subjektivne zaznave realnosti okolja posameznika ter posledično ponotranjenje zaznanih značilnosti. Osebnost sama pa, povratno, zaradi svojih značilnosti v okolju išče in ustvarja sebi lastne priložnosti.

Slika 21: Vpliv notranjih in zunanjih dejavnikov na podjetniško odločitev (po Leeju in Venkataramanu, 2003)



Vir: Pozeto po Lee in Venkataraman (2003).

9. CILJI V POSLOVNEM NAČRTU

»Poslovni načrt je (torej) pisni dokument, v katerem podjetnik jasno opredeli svoje cilje pri določenem poslu in strategije, s katerimi namerava doseči te cilje« (Vahčič et al., 1998, str. 3).

9.1 Najpomembnejši deli poslovnega načrta

Podjetnik naj bi na samem začetku opredelil specifične cilje in razvil realistične strategije za doseg teh ciljev na različnih področjih poslovanja podjetja: finančno področje, rast podjetja, rast tržnega deleža, rast števila zaposlenih. Cilji in strategije se tako pojavijo na začetku in v samem jedru poslovnega načrta z dvema namenoma – smisloma:

- 1) izraziti vizijo prihodnosti podjetja
- 2) postaviti osnovo za finančne projekcije.

Poslanstvo podjetja. Tu naj bi odgovorili na vprašanje, ZAKAJ pravzaprav smo oz. bomo v določenem poslu. Poslanstvo podjetja naj bi bila izjava, ki opredeljuje posel podjetja in dejavnosti, ki jih podjetje izvaja za zadovoljevanje potreb in želja kupcev. Poslanstvo naj bi tudi v grobem orisalo dejavnosti podjetja. Pravzaprav gre tu za javno opredelitev smiselnosti podjetja, ki pogosto vsebuje osebne poglede in filozofijo.

Cilji. Cilji podjetja naj bi bile natančne izjave o tem, kaj si želi podjetje doseči in kdaj želi to doseči. Cilji naj bodo merljivi, časovno opredeljeni, dosegljivi, a dovolj izzivalni, pokrivati morajo ključna področja.

Strategije. Strategije naj bi prikazale, kako oz. na kakšen način želi podjetnik doseči cilje podjetja. Gre torej za navedbo aktivnosti in pristopov, ki jih bo podjetnik uporabil za zadovoljitev kupčevih potreb, s katerimi bo posledično dosegel cilje podjetja.

Daleč najpomembnejša oporna točka pri pisanju dobrega poslovnega načrta je, da naj bo osnovan na ciljnem trgu in željah bodočih kupcev. Kar si lastnik podjetja želi in misli, je bistveno manj pomembno od tega, kar si želijo in mislijo kupci, saj je smisel obstoja podjetja, da ustvarja vrednost za kupca. Tako je lastnik podjetja ob postavljanju svojih osebnih ciljev in želja, ki jih želi doseči oz. izpolniti s podjetjem, pravzaprav omejen z željami drugih, to je kupcev. Svoje osebne cilje lahko tako lastnik malega podjetja uresniči le, če bo v poslovnem procesu uspel zagotoviti zadovoljstvo svojih kupcev oz. jim uresničiti njihove želje ali zadovoljiti določene potrebe.

Ob ustanavljanju podjetja, pisanju poslovnega načrta, zbiranju kapitala, navezovanju stikov s prvimi poslovnimi partnerji mora torej podjetnik svoje osebne cilje in želje, ki so ga pripeljale do tega, da bo ustanovil podjetje, prevesti v cilje podjetja, ki naj bi bili razumljivi, smiselni in predvsem koristni za vse ostale partnerje v poslovnem procesu. Cilji, označeni v poslovnem načrtu, naj bi torej izražali vrednost za vlagatelje kapitala in predvsem za kupce. Tu gre pravzaprav za proces prevajanja osebnih ciljev v javne cilje podjetja, ki so dostopni zainteresiranim strankam in ki izražajo smiselnost obstoja podjetja samega.

9. 2 Trojnost podjetniških ciljev

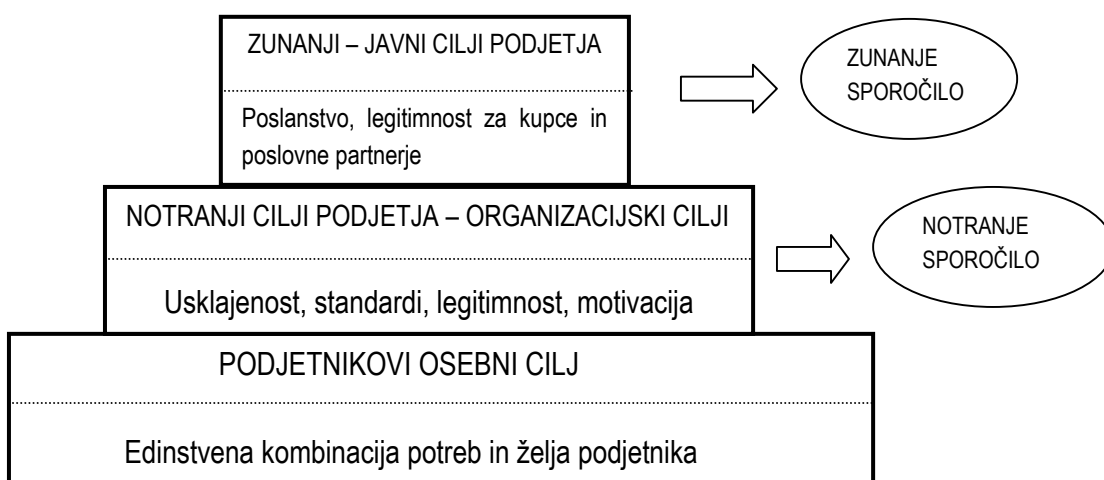
Ob upoštevanju različnih vsebinskih vrednosti in namembnosti ciljev lahko razmišljamo pravzaprav ne samo o omenjeni dvojnosti ciljev (osebni cilji podjetnika in javni cilji podjetja), pač pa lahko opazimo celo trojnost ciljev oz. hierarhijo ciljev malega podjetja. To trojnost pa lahko izpeljemo iz prej omenjene prevedbe osebnih ciljev podjetnika kot individualne osebnosti v cilje njegovega podjetja oz. organizacije.

Vsak podjetnik deluje kot posameznik, samostojna oseba, kot individuum, katerega socialne interakcije ter poslovno vedenje in obnašanje pogojuje edinstvena kombinacija potreb in želja. Če namreč upoštevamo dejstvo, da je osebnost človeka kompleksno zgrajena in da različni deli osebnosti delujejo v interakciji med seboj, česar končni produkt je zunanje vidno vedenje posameznika, ob tem pa ne pozabimo, da na vedenje vplivajo tudi različne človeške zmožnosti, kot so dedno pogojene lastnosti in sposobnosti, znanje, mišljenje in motivacija, lahko brez zadržkov sklepamo, da je vsak posameznik drugačen in da bo vsak posameznik v določenih situacijah drugače reagiral. Pri podjetniku lahko tako pričakujemo osebne cilje, ki so lastni le njemu in ki jih sebi zna opredeliti in razložiti le sam. Pri različnih posameznikih lahko tako najdemo zelo različne osebne cilje in motive; npr. javno priznanje, vključenost v družbeno dogajanje in pomembno mesto v njem, osnovna socialna varnost samega sebe in njegove družine, osebna rast, finančni uspeh ipd. Tu je torej mogoče govoriti o **osebnih ciljih podjetnika oz. o prvi hierarhični stopnji ciljev** v malem podjetju.

Vendar pa podjetnik sam, pa čeprav gre lahko za podjetje z enim samim zaposlenim, ne more opravljati poslovne dejavnosti izolirano od drugih ljudi. Vsako podjetje je namreč družbena entiteta, ki že v definiciji zahteva takšne ali drugačne interakcije med različnimi ljudmi. Tako je podjetnik prisiljen svoje cilje prevesti v notranje cilje podjetja, v cilje, ki naj bi jih razumeli in se celo poistovetili z njimi tudi drugi ljudje, ki so vključeni v poslovni proces podjetja. Svoje osebne cilje podjetnik torej prevede v cilje, ki si jih postavlja podjetje, ter jih v poslovnem procesu poizkuša tudi doseči. Podjetnik mora namreč, če si želi doseči svoje osebne cilje, doseči cilje podjetja, ki ga je ustvaril prav z namenom doseganja lastnih, osebnih ciljev. Notranji cilji podjetja, ki jih osebe, vključene v poslovni proces podjetja, lahko razumejo ter smiselno in usklajeno delujejo za doseg teh ciljev, so npr. obseg prodaje do določene vrednosti, zmanjšanje stroškov, povečanje produktivnosti do določene stopnje. Tu bi torej lahko govorili o **notranjih ciljnih podjetja oz. o drugi hierarhični stopnji ciljev** v malem podjetju.

V nadaljevanju pa mora podjetnik te t. i. notranje cilje podjetja prevesti še v zunanje oz. javne cilje svojega podjetja, s katerimi predstavlja smisel obstoja in namen podjetja kot takega. Ti cilji naj bi bili oblikovani kot poslanstvo podjetja, dostopno zunanjim partnerjem podjetja. Zunanji cilji naj opravičujejo smiselnost obstoja podjetja vlagateljem in kupcem. Osnovani pa naj bi bili na kupcih, saj le učinkovito in nadpovprečno konkurenčno zadovoljevanje potreb kupcev lahko pomeni učinkovito poslovanje podjetja in s tem tudi zadostno donosnost. Tu bi torej lahko govorili o **zunanjih oz. javnih ciljnih podjetja oz. o tretji hierarhični stopnji ciljev** v malem podjetju.

Slika 22: Trojnost ciljev podjetnika oz. malega podjetja



Pravzaprav bi lahko notranje cilje podjetja in zunanje – javne cilje podjetja opredelili in imenovali tudi drugače. Zunanje cilje (poslanstvo podjetja!) bi lahko opredelili kot **zunanje sporočilo podjetja** – legitimnost za stranke, dobavitelje, skupnost in investitorje. Notranje cilje podjetja pa bi lahko opredelili kot **notranje sporočilo podjetja** – legitimnost, motivacija, vodilo, smisel, standardi.

9. 3 Osebnost podjetnika v poslovnem načrtu

Ob pisanju poslovnega načrta je treba v mislih obdržati dejstvo, da so podjetje pravzaprav ljudje. Podjetje sestavljajo torej ljudje z določenimi formaliziranimi in neformaliziranimi socialnimi interakcijami

in vsa njihova dejanja so v končni fazi pogojena z motivacijo, katere izvor pa lahko najdemo v individualnih željah, potrebah, ciljih. Zato velja veliko pozornosti nameniti delu poslovnega načrta, ki govori o osebi, saj so vsi ostali deli podjetja lahko brez pomena, če je oseba neprimerno in nedoraslo izzivu. Poslovni načrt naj bi odgovoril na vprašanja, kot so: kakšno je ozadje podjetnika, od kod prihaja, kakšno izobrazbo in izkušnje ima, kakšne cilje si postavlja v danem primeru in kakšne cilje si je postavljaj v preteklosti, so bili ti cilji postavljeni realistično? Kot najpomembnejše pa naj bi branje poslovnega načrta bralcu prikazalo, da so cilji, ki si jih je podjetnik zastavil, realni, osnovani na trdnih dejstvih in da je za njihovo uresničitev pripravljen storiti in tvegati marsikaj. Nenazadnje pa bi vsak bralec poslovnega načrta – investitor želel razumeti motive, ki so privedli podjetnika do določenega podjetniškega podviga, saj lahko z odgovorom na to vprašanje sklepamo tudi o privrženosti podjetnika podjetju.

9. 3. 1 Problem rasti

Določen problem slovenskega podjetništva, ki se odraža tudi v pisanju poslovnih načrtov, je odnos slovenskih podjetnikov do rasti. Ta problem se kaže tudi v slabem razmerju med izzivalnostjo in agresivnostjo ter realnostjo ciljev, postavljenih v poslovnem načrtu. Večina slovenskih podjetnikov namreč spada v skupino tipičnih podjetnikov, njihova podjetja pa v skupine družinskih podjetij, podjetij življenjskega stila in podobno. Že sama mentaliteta slovenskega naroda nam izpostavlja dejstvo, da je tveganje kot element poslovnega življenja bolj nezaželeno kot zaželeno in je stanje oz. pojav, ki se mu je treba za vsako ceno izogniti. Rast podjetja pa je neizogibno povezana s tveganjem. V poslovnih načrtih lahko tako pričakujemo pomanjkanje agresivnosti, ki bi bila osnovana na realnih in merljivih predpostavkah, ter pomanjkanje resnega premisleka o rasti sami in o tem, kaj lahko rast prinese in katerih pasti se je pri rasti treba izogniti.

Rast lahko podjetnikom poleg zaželenih učinkov prinese tudi učinke, ki jih podjetniki ne želijo oz. jih niso pripravljeni sprejeti in se jim podrediti. Rast lahko tako od slovenskih podjetnikov zahteva širjenje trga in internacionalizacijo, saj je slovenski trg relativno majhen. Širitev na tuje trge pa zahteva veliko resursov (npr. dodatna vlaganja, znanje tujih jezikov, poznavanje predpisov) ter znatno povečuje tveganje. Prav tako lahko rast zahteva prehod iz lažje obvladljivih tržnih niš (ki temeljijo na poznavanju kupcev in na osebnih stikih) na proizvodnjo večjih razsežnosti, ki zahteva povsem drugačno organizacijo podjetja, proizvodnega procesa in nadzora kakovosti. Rast zahteva tudi večjo angažiranost podjetnikov, več obveznosti, od podjetja se več pričakuje, prinese večjo odgovornost ipd. Vse to pa v veliki meri podjetnike, ki nimajo izrazite osebne želje in težnje po rasti ter znanja in usposobljenosti za ravnanje v razmerah rasti, odvrne od dodatnega tveganja in obveznosti, ki jih rast nosi s seboj. V takšni situaciji pa so zagotovo odločilni osebni cilji in želje posameznika, ki so ga pripeljali do ustanovitve lastnega podjetja.

10. EMPIRIČNA RAZISKAVA CILJEV MALIH PODJETIJ V SLOVENIJI

10. 1 Postavitev hipotez

Na odločitev postati podjetnik lahko vpliva nešteto različnih dejavnikov. Mnogi avtorji so poizkušali poenotiti odločilne dejavnike, ki delujejo kot katalizatorji v odločitvi postati podjetnik. Vendar pa so prav zgodnejši avtorji v svojih poizkusih to problematiko precej poenostavljali. Tako so nekateri poudarjali predvsem in samo osebnostne značilnosti, ki naj bi vplivale na podjetniško odločitev; npr. McClelland (1961) in Herzberg (1989). Vesakinen in Pihkala (1999) pa predlagata, da bi bilo bolj smiselno raziskati celotno motivacijsko strukturo posameznika – podjetnika in pri tem upoštevati čim več motivacijskih dejavnikov. Upoštevati bi bilo treba tako osebnostne značilnosti (t. i. »traits approach«) posameznika kot tudi situacijske značilnosti oz. kontekstualni pristop. Interakcija med posameznikom in njegovim okoljem je potemtakem boljša razlaga podjetništva. Za tem pristopom pa stoji večje število avtorjev, kot so Vesalainen in Pihkala (1999), Chell (1985), Lee in Venkataraman, Moore (1986). Omenjeni avtorji in tudi drugi, ki razlagajo podjetništvo v smislu opisane interakcije med osebnostnimi značilnostmi in okoljem, pa ne opredeljujejo, v kolikšni meri naj bi na eni strani osebnostne značilnosti, na drugi strani pa situacijske značilnosti vplivale na odločitev postati podjetnik. Lahko namreč pričakujemo, da bo na geografsko različnih in različnih kulturno-ekonomskih območjih vpliv osebnostnih značilnosti večji kot vpliv situacijskih značilnosti, na drugih območjih pa ravno obratno. Upoštevati je torej smiselno tudi širše ekonomske in družbeno-politične okoliščine. Še posebno to velja za specifične dežele, med katere zaradi tranzicije v tržno gospodarstvo štejem tudi Slovenijo. V takšnih gospodarstvih je veliko podjetij nastalo iz kombinacije nuje in priložnosti »iti na svoje«. Olomi in Jaensson (2001) ta podjetja imenujeta »podjetja ekonomske nuje« (economic necessity enterprise). Zaradi brezposelnosti, izgube trgov in novo odprte možnosti svobodne gospodarske iniciative pričakujem, da so v primeru Slovenije situacijske značilnosti bolj pogost vzrok za ustanovitev podjetja kot pa osebnostne značilnosti podjetnikov.

Zatorej:

HIPOTEZA 1: Bolj kot osebnostne lastnosti, pripisane podjetniški osebnosti (v anketi: želja iti na svoje, opažene možnosti na tržišču v določenem tržnem segmentu, neizkoriščene strokovne izkušnje na prejšnjem delovnem mestu), na ustanovitev podjetja vplivajo situacijske značilnosti (v anketi: potreba po samozaposlitvi, potreba po zaposlitvi družinskih članov, širitev družinske tradicije).

Teoretično in empirično raziskovanje podjetniških ciljev je pokazalo, da so cilji, ki si jih podjetniki postavljajo, odvisni tudi od osebnostnih značilnosti posameznika. Mednje pa lahko štejemo tudi vlogo spola. In prav o vlogi spola oz. razlikah med podjetnicami in podjetniki je bilo opravljenih veliko število raziskav. Sonfield, Lussier in Corman (1999) ugotavljajo, da je večina raziskav pred letom 1980 potrjevala razlike v poslovnem vedenju moških in žensk. Sodobnejše raziskave ponujajo mešane zaključke, mnoge pa celo v celoti negirajo razlike. Čedalje manjše razlike med moškimi in ženskami v sodobnem času lahko pripišemo sodobni družbi, čedalje bolj uniformiranim željam posameznikov, hitrosti življenja, vse večjemu številu izobraženih in usposobljenih žensk in spreminjajoči se socialni družbeni pogodbi (emancipacija žensk). Vlogi tako enega kot drugega spola postajata določeni bolj s kulturno-politično-ekonomskimi situacijami v okolju kot pa z biološkimi dejstvi. Če razmišljanja o razlikah med spoloma povežem z razmišljanji o vzrokih za ustanovitev podjetja (hipoteza 1), lahko sklepam, da

bo v primeru Slovenije malo razlik med cilji ženskih in moških podjetnikov, saj predvidevam, da je na odločitev postati podjetnik v največji meri vplivala domača ekonomsko-politična situacija.

Zatorej:

HIPOTEZA 2: Cilji malih slovenskih podjetij niso odvisni od spola podjetnika.

10. 2 Anketiranje kot metoda raziskave za mala podjetja

V fazi snovanja raziskave za potrebe magistrskega dela sem si postavil 4 ključna vprašanja:

- 1) Kaj naj bi bil cilj raziskave oz. magistrskega dela?
- 2) Kako pridobiti podatke?
- 3) Kje oziroma od koga pridobiti podatke?
- 4) Kako strukturirati vprašalnik, da bi dobil podatke, ki jih potrebujem?
- 5) Način obdelave podatkov.

10.2.1 Cilj raziskave

Kot sem v predhodnih poglavjih že ugotavljal, imajo mala podjetja različne cilje poslovanja. Cilj raziskave pa je ovreči ali potrditi hipotezi, ki se nanašata na cilje poslovanja malih podjetij in sta opredeljeni v prvem poglavju. Da bi hipotezi lahko sploh oblikoval, sem najprej raziskal podatke, ki so po svoji naravi sekundarni (pregled virov in literature ter spletnih strani). Tako sem pridobil teoretično podlago, ki me je usmerjala pri delu. Nato sem opravil samo raziskavo (anketni vprašalnik) in podatke obdelal (s programom SPSS), kot kaže analiza v nadaljevanju.

10.2.2 Način pridobitve podatkov

Kako pridobiti podatke? Praviloma se pri raziskovanju uporabljata dve vrsti podatkov: primarni in sekundarni. Primarni podatki so tisti, ki jih zberemo nalašč za specifično raziskovalno potrebo. Tri najširše uporabljane metode za njihovo zbiranje so spraševanje, opazovanje in eksperiment (Rojšek, 1997, str. 15). Spraševanje je najbolj razširjena metoda pridobivanja podatkov, ki ga lahko opravimo osebno, po pošti, po telefonu ali z elektronsko pošto. Odločil sem se za spraševanje v obliki ankete. Nekatere ankete so bile podjetnikom vročene osebno, nekatere pa po pošti. Anketiranje po pošti je relativno poceni, dosežemo pa tudi oddaljene vzorce. Kot vsaka metoda ima tudi ta pomanjkljivosti, npr. dolgo razdobje vračanja izpolnjenih vprašalnikov in nizka stopnja odziva.

10.2.3 Populacija

Od koga pridobiti podatke? Od podjetnikov, lastnikov oz. solastnikov malih podjetij. Različni avtorji in raznovrstni viri vsak po svoje opredeljujejo mala podjetja, pri čemer je treba opozoriti, da se razlikujejo tudi kriteriji, po katerih podjetja klasificirajo v določeno velikostno skupino. Ravno tako imajo različne države med seboj različne opredelitve malih podjetij. Ker je raziskava usmerjena na slovenska podjetja, pa sem kot opredelitev malega podjetja prevzel opredelitev Zakona o gospodarskih družbah, katerega 2. odstavek 51. člena pravi:

(2) Za majhno družbo velja tista, ki izpolnjuje vsaj dve izmed naslednjih meril:

- da povprečno število zaposlenih ne presega 50;
- da so letni prihodki manjši od 200.000.000 tolarjev;
- da povprečna vrednost aktive na začetku in na koncu poslovnega leta ne presega 100.000.000 tolarjev

(vir:[URL: http://www.dz-rs.si/si/aktualno/spremljanje_zakonodaje/sprejeti_zakoni/sprejeti_zakoni.html]).

Ker bi bilo nemogoče opazovati celo populacijo (vsi podjetniki, lastniki oz. solastniki vseh malih podjetij v Sloveniji), sem se pri proučevanju populacije omejil le na del enot (vzorčenje). Iz rezultatov proučevanja tega dela enot izbrane populacije bom z analizo poizkušal sklepati o celotni populaciji (Košmelj, Rovar, 2000, str. 32).

Zaradi omejenih finančnih virov sem se odločil za vzorec malih podjetij, ki sem ga sestavil po subjektivni presoji, pri čemer sem izhajal iz baz podatkov podjetij, v katerih so zaposleni sošolci, prijatelji, sorodniki in znanci. Na ta način sem uspel sestaviti vzorec, za katerega verjamem, da ga sestavljajo precej različna podjetja tako po dejavnostih, številu zaposlenih, velikosti (v mejah opredelitve Zakona o gospodarskih družbah), hkrati pa so podjetja v vzorcu s celotnega območja Republike Slovenije. Jasno je, da takšna izbira vzorca ne zagotavlja t. i. »slučajnega vzorca«. Vendar pa sem le na ta način, glede velikosti, uspel oblikovati sorazmerno zadovoljiv vzorec. Ko sem namreč desetim podjetjem, izbranih po načelih slučajnega vzorčenja, poslal vprašalnik, je bil odziv porazen. Od desetih poslanih vprašalnikov kljub priloženi kuverti in znamki nisem v roku dveh tednov prejel nobenega izpolnjenega. Tveganje izredno nizke stopnje odziva sem torej zmanjšal z izbiro namernega vzorca. Prednost poznavanja oz. sodelovanja s podjetniki, ki so sodelovali v anketi, je vsekakor zmanjšala možnost neodzivanja. Večini anketiranih podjetnikov sem tako ankete vročil osebno in jim ob tem razložil smisel in namen raziskave, mnogi od teh podjetnikov pa so na mojo prošnjo vprašalnik posredovali tudi nekaterim svojim poslovnim partnerjem. Odziv je bil tako bistveno večji, hkrati pa se je pospešilo vračanje izpolnjenih vprašalnikov. Od 150 podjetnikom razdeljenih vprašalnikov sem v dveh mesecih (julij in avgust 2003), v katerih sem izvajal anketiranje, uspel dobiti 94 vrnjenih vprašalnikov, kar pomeni, da je bil odziv približno 63-odstoten.

10.2.4 Struktura vprašalnika

Kako strukturirati vprašalnik, da bi dobil podatke, ki jih potrebujem?

Vprašalnik je sestavljen iz štirih sklopov:

- 1) cilji (namen in način ustanovitve, ocena doseganja zastavljenih ciljev),
- 2) prihodnost (delovanje v prihodnosti),
- 3) trg (ocenitev tržnega položaja),
- 4) splošni podatki (osnovni podatki ob ustanovitvi in v sedanjem trenutku).

Sama struktura je sestavljena tako, da anketiranci čim hitreje in čim lažje odgovarjajo na zastavljena vprašanja. Na vprašanja o pomembnosti ciljev so anketiranci odgovarjali z obkroževanjem števil ob posameznem cilju, s čimer so ocenili, kako pomemben jim je bil določen cilj v določeni časovni točki (od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni povsem nepomembno, 5 pa zelo pomembno). Posamezna vprašanja omogočajo večje število odgovorov. Pri takšnih vprašanjih so anketiranci obkroževali črko pred

odgovorom, s katerim so se najbolj strinjali. Nekatera vprašanja so omogočala le izbiro strinjanja in nestrinjanja (DA in NE). Nekatera pa so omogočala tudi možnost pripisa (npr.: Koliko zaposlenih ima Vaše podjetje?). Vprašalnik pa vodi anketirance skozi časovno obdobje od ustanovitve do načrtov za prihodnost.

10.2.5 Način obdelave podatkov

Za obdelavo rezultatov ankete sem uporabil statistični program za obdelavo podatkov SPSS 11.5 za operacijski sistem Windows.

11. PREDSTAVITEV ANALIZE RAZISKAVE Z REZULTATI

V analizi odgovorov vprašalnikov bom najprej predstavil osnovne podatke in ugotovitve, ki se nanašajo na značilnosti vzorca. Tako bom opredelil nekatere osnovne frekvenčne porazdelitve, npr. število let nastopanja na trgu kot samostojni gospodarski subjekt, sestavo podjetij po pravni obliki, število lastnikov podjetja, spol anketirancev itd. V nadaljevanju bom predstavil nekatere povprečne vrednosti odgovorov na določen sklop vprašanj, skušal sklepati na podlagi dobljenih rezultatov ter preverjal in predstavil rezultate nekaterih statističnih orodij. Skušal bom potrditi oz. ovreči postavljeni hipotezi in postaviti nekaj sklepnih ugotovitev.

11. 1 Predstavitev vzorca

Večina podjetnikov, vključenih v raziskavo, vodi podjetja v obliki družb z omejeno odgovornostjo (d. o. o.). Teh je bilo kar 71,3 %. Preostalih 28,7 % pa je bilo samostojnih podjetnikov. Podjetnikov, ki bi vodili podjetje kakšne drugačne oblike (npr. d. n. o.), v vzorcu ni bilo. Rezultati so podani v Tabeli 2 v prilogi.

Med anketiranimi podjetniki je bilo največ takšnih, ki na trgu kot vodje takšnega ali drugačnega samostojnega gospodarskega subjekta nastopajo več kot sedem let. Skupaj skoraj 62 % podjetnikov je namreč označilo, da s svojim podjetjem posluje ali od 7 do 9 let (30,9 %) ali več kot 10 let (30,9 %). Skupaj 38,3 % podjetnikov pa s svojim podjetjem posluje 6 let ali manj. Rezultati so podani v Tabeli 3 v prilogi.

Največ anketiranih je v dejavnosti, ki jo tudi trenutno opravlja, več kot 10 let (43,6 %), dobra četrtina (25,5 %) je takih, ki so v isti dejavnosti od 7 do 9 let. 23,4 % vprašanih posluje v isti dejavnosti od 4 do 6 let, najmanj, le 7,4 %, pa je takšnih, ki so v dejavnosti, ki jo tudi trenutno opravljajo, 3 leta ali manj. Rezultati so podani v Tabeli 50 v prilogi.

Glede na število družbenikov v podjetju je bilo med anketiranimi največ takšnih, ki so samostojni lastnik, (dobrih 60 %), tem sledijo podjetniki z enim oz. z dvema solastnikoma, več kot tri solastnike pa ima skupaj le dobrih 10 odstotkov anketiranih podjetnikov. Rezultati so podani v Tabeli 1 v prilogi.

Anketiranci so lahko glede dejavnosti izbirali med tremi možnostmi (storitveno, trgovsko in proizvodno) ali pa so izbrali različne kombinacije med temi tremi možnostmi. Po prejetih odgovorih je razvidno, da se

več kot pol (53,2 %) anketirancev ukvarja s storitvenimi dejavnostmi. Rezultati so podani v Tabeli 51 v prilogi.

Vzorec raziskave je obsegal 94 podjetnikov. Od tega je bilo, kot nam prikazuje Tabela 52 v prilogi, 23 anketiranih žensk – podjetnic, 71 anketiranih pa moških – podjetnikov. Torej obsega delež žensk v vzorcu slabo četrtino (24,5 %).

Z vprašalnikom sem zbral podatke o opravljenih aktivnostih pred vstopom na trg (postavljanje kvantitativnih ciljev, SWOT analiza in analiza konkurence). Porazdelitve anketiranih podjetnikov glede na opravljene oz. neopravljene dejavnosti so prikazane v Tabelah 53–56 (priloga). Očitno je, da je še največji delež anketirancev pred vstopom na trg opravil analizo konkurence, to je kar dobre tri četrtine vseh vprašanih. Dobra polovica (53,2 %) jih je pregledalo svoje moči, slabosti, priložnosti in nevarnosti (SWOT analiza). Slabih 40 % si je postavilo kvantitativne cilje, le 37,2 % jih je izdelalo obe analizi, še manj, 18,1 %, pa jih je izdelalo obe analizi in si hkrati postavilo kvantitativne cilje. Lahko torej ocenim, da je majhen delež (18,1 %) vseh anketiranih vstopil na trg zares pripravljen. Vendar pa sta kljub vsemu deleža tistih, ki so pregledali konkurenco in svoje moči, slabosti, priložnosti in nevarnosti, glede na izobrazbeno strukturo ter poslovno usposobljenost slovenskih podjetnikov vzpodbudno in zadovoljivo visoka.

V nadaljevanju se bom vnovič vrnil na opravljanje aktivnosti ob vstopu na trg. Razmišljal bom o morebitnih razlikah med obema spoloma pri opravljanju teh aktivnosti ter o morebitni povezavi med številom družbenikov in opravljanjem teh vstopnih dejavnosti.

11. 2 Vzrok ustanovitve podjetja

Da bi lahko bolje razumeli cilje, ki so si jih v svojih podjetju postavili anketiranci, bi bilo treba poznati ozadje njihove odločitve postati podjetnik. Tu gre torej za ključno vprašanje, kaj vpliva na odločitev postati podjetnik. Kot je mogoče zaslediti v literaturi, se nekateri v poizkusih odgovoriti na to vprašanje naslanjajo predvsem na osebnostne značilnosti podjetnikov, drugi poudarjajo situacijske značilnosti, predvsem sodobni avtorji pa opozarjajo na interaktivnost posameznih dejavnikov. Zgolj enoplastno opredeljevanje vzrokov za ustanavljanje podjetij torej ne zadostuje, vendar pa glede na družbeno-politične okoliščine v Sloveniji in polpreteklo zgodovino lahko pričakujemo, da je večje število podjetij nastalo prav zaradi teh specifičnih družbeno-političnih okoliščin (tranzicija). Na vzroke za ustanavljanje podjetij se torej nanaša prva hipoteza raziskave: bolj kot osebnostne lastnosti, pripisane podjetniški osebnosti, na ustanovitev podjetja vplivajo situacijske značilnosti.

V anketi sem postavil vprašanje: Kaj vas je vodilo pri ustanovitvi podjetja? Anketirancem sem ponudil šest možnih odgovorov. Naprosil sem jih, da obkrožijo le en odgovor, s katerim se najbolj strinjajo. Vzroke za ustanovitev podjetja, pogojene z osebnostnimi lastnostmi podjetnika, sem v vprašanju navedel kot »želja iti na svoje«, »opažene možnosti na tržišču v določenem tržnem segmentu« in »neizkoriščene strokovne izkušnje na prejšnjem delovnem mestu«. Vzroke za ustanovitev podjetja, pogojene s situacijskimi značilnostmi, pa sem navedel kot »potreba po samozaposlitvi«, »potreba po zaposlitvi družinskih članov« in »širitev družinske tradicije«. Iz Tabele 97 v prilogi je razvidno, da je bil

najbolj pogost odgovor »želja iti na svoje« (39,4 %), temu je sledil odgovor »opažene možnosti na trgu« (22,3 %), šele na tretjem mestu s 14,9 % pa je »potreba po samozaposlitvi«. V Tabeli 3, ki sledi, pa sem združil odgovore, ki kažejo na osebnost, in odgovore, ki kažejo na situacijske značilnosti.

Tabela 3: Razlogi za ustanovitev podjetja

	Vodilo ustanovitve podjetja	Število	Sestava v % (vsi = 100)	Skupni delež v % (vsi = 100)
Osebnostne lastnosti	Želja iti na svoje	37	39,4	74,5
	Opažene možnosti na trgu	21	22,3	
	Neizkoriščene lastne strokovne izkušnje	12	12,8	
Situacijske značilnosti	Potreba po samozaposlitvi	14	14,9	25,6
	Družinska tradicija	6	6,4	
	Potreba po zaposlitvi družinskih članov	4	4,3	

Vir: Statistična analiza v SPSS-u.

Hitro je vidno, da je velika večina anketiranih, skoraj tri četrtine, označila enega od treh odgovorov, ki nakazujejo na osebnost kot poglavitni dejavnik pri odločitvi postati podjetnik. Očitno je torej, da prve hipoteze raziskave ne morem potrditi. Rezultati so namreč pokazali prav nasprotno in me presenečajo. Razlogi za tak rezultat pa so lahko različni. Lahko je kriv premajhen vzorec ali pa morda dejstvo, da vzorec v pravem pomenu besede dejansko ni bil naključen. Po drugi strani pa je rezultat tako jasno in močno v prid osebnosti (74,5 %), da lahko upravičeno sklepam o podobnem rezultatu tudi, če bi bil vzorec bistveno večji. Največji delež anketiranih je kot svoje glavno vodilo pri ustanovitvi podjetja označil »željo iti na svoje«. Prav možno je, da je bil ta razlog ustanovitve podjetja preširoko postavljen in so si ga zato anketiranci razlagali vsak po svoje. Marsikdo ima namreč »željo iti na svoje«, vendar pa le redki to storijo. To se lahko zgodi le ob ugodnih zunanjih okoliščinah, kamor pa lahko štejem tudi željo oz. potrebo po boljšem zaslužku. Kakorkoli že, rezultati kažejo, da je večina ustanovila podjetje iz takšnih ali drugačnih razlogov, ki pa jih lahko pripišemo podjetniški osebnosti. Po Leeju in Venkataramanu, (2003, str. 8) bi lahko torej rekli, da je bil pri veliki večini aspiracijski vektor, pod katerim razumemo osebne karakteristike, želje in raven aspiracije, višji kot njihova subjektivna zaznava vrednosti nepodjetniških možnosti (= MOV, vektor tržne ponudbe).

11. 2. 1 Starost podjetja – vzrok za ustanovitev

Ob vprašanju prve glavne hipoteze raziskave, kaj je bilo glavno vodilo posameznikov za odločitev postati podjetnik, se je pojavilo tudi vprašanje, ali bi bil morda čas nastanka podjetja lahko eden glavnih momentov, ki so odločilno vplivali na odločitev postati podjetnik. Jasno je namreč, da se je družbeno-politično-gospodarska situacija v Sloveniji po letu 1990 močno spreminjala. Prav v prvem obdobju

svobodne gospodarske samoiniciative bi lahko pričakovali nastanek večjega števila podjetij, ki bi jih lahko klasificirali kot »podjetja ekonomske nuje« (economic necessity enterprise) po Olomiju, Nilssonu in Jaenssonu (2001). To so podjetja, ki jih pri nas lahko razumemo kot podjetja, nastala iz kombinacije nuje in enostavnosti ustanovitve podjetja. Za tisti čas bi ob ne ravno rožnati gospodarski situaciji (tranzicija) torej lahko pričakovali, da je bilo glavno vodilo večjega števila podjetnikov, ki so takrat ustanavljali svoja podjetja, potreba po samozaposlitvi, potreba po zaposlitvi družinskih članov ipd. Sklepam torej, da so se podjetniki, ki so svoja podjetja ustanovili prej (v analizi več kot pred sedmimi leti), v večji meri odločali za podjetništvo zaradi situacijskih značilnosti (brezposelnost) kot pa zaradi svoje osebnosti, ki naj bi kazala značilnosti tipične podjetniške osebnosti. Na podjetnike, ki pa so se za ustanovitev podjetja odločili v bližnji preteklosti (v analizi manj kot pred sedmimi leti), pa naj bi v večji meri vplivale osebnostne značilnosti kot pa ekonomska nuja oz. situacijske značilnosti.

Da bi s pomočjo računalniškega programa SPSS lahko preveril svoje domneve, sem v analizo vpeljal dve novi spremenljivki. Ponujene odgovore na vprašanje o glavnem vodilu pri ustanovitvi podjetja sem združil v dve skupini. V prvo skupino sem združil »željo iti na svoje«, »opažene možnosti na trgu« in »neizkoriščenost lastnih strokovnih izkušenj na prejšnjem delovnem mestu«. Te tri momente sem združil v t. i. osebnost kot glavno vodilo za ustanovitev podjetja. Ostale tri možnosti (»potreba po samozaposlitvi«, »potreba po zaposlitvi družinskih članov« in »širitev družinske tradicije«) pa sem združil v t. i. situacijo kot glavno vodilo za ustanovitev podjetja. Na ta način sem dobil opisno spremenljivko z zgolj dvema vrednostma.

Drugo novo spremenljivko pa sem oblikoval iz ponujenih odgovorov na vprašanje o letih na trgu kot samostojni gospodarski subjekt. Odgovora 0 do 3 leta in 4 do 6 let sem združil v enotno vrednost od 1 do 6 let, odgovora od 7 do 9 let ter nad 10 let pa v enotno vrednost 7 let ali več. Tako sem vnovič dobil opisno spremenljivko z zgolj dvema vrednostma. Na ta način sem lahko preučil odvisnost med imenovanima novima spremenljivkama z asociacijo, saj sta obe opisni in imata samo dve vrednosti. Rezultati so podani v Tabelah 23 in 24 v prilogi. Na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrnem ničelno hipotezo (da so dejanske in teoretične frekvence enake) pri stopnji značilnosti 0,000 in sprejemem sklep, da sta spremenljivki vodilo za ustanovitev podjetja (1 = osebnost, 2 = situacija) in starost podjetja (1 = od 1 do 6 let, 2 = 7 let ali več) medsebojno povezani.

V vzorcu se je torej dejansko pokazalo, da je na večji delež »starejših podjetnikov« (starost podjetja = 7 let ali več) kot na delež »mlajših podjetnikov« (starost podjetja = od 1 do 6 let) vplivala situacija oz. situacijske značilnosti. Le za enega od 36 »mlajših podjetnikov« namreč ugotavljam, da je ustanovil podjetje v večji meri zaradi situacijskih značilnosti, medtem ko lahko po drugi strani za »starejše podjetnike« ugotovim, da jih je kar 23 od 58 ustanovilo podjetje zaradi teh situacijskih značilnosti. Delež »situacijskih starejših podjetnikov« je torej bistveno večji od deleža »situacijskih mlajših podjetnikov«. Če povzamem: bistveno večji delež starejših kot mlajših podjetij je nastal zaradi situacijskih značilnosti (npr. ekonomska nuja).

11. 3 Cilji

S sklopi vprašanj 1.2), 1.6) in 2.4) sem želel ugotoviti, kateri cilji so podjetnikom najbolj pomembni. Vsi trije sklopi vprašanj so vsebovali enak niz trinajstih ciljev, za katere so anketiranci ocenjevali pomembnost. Prvi niz ciljev (1.2) je bil postavljen v obdobje, ko so anketiranci svoje podjetje šele ustanovili, z drugim nizom ciljev (1.6) sem želel preveriti pomembnost posameznih ciljev v današnjem obdobju, pri tretjem nizu (2.4) pa je šlo za ugotavljanje pomembnosti posameznih ciljev, kot jih anketiranci vidijo v obdobju naslednjih 5 let. Z zbiranjem ocen pomembnosti posameznih ciljev v treh različnih časovnih obdobjih sem želel dobiti sliko o morebitnih spremembah preferenc v času. Anketiranci so rangirali oz. ocenjevali pomembnost posameznega cilja s številčno lestvico od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenila najmanjšo pomembnost, 5 pa največjo pomembnost.

11. 3. 1 Cilji ob ustanovitvi

Iz Tabele 37 (priloga) je razvidno, da so anketirani podjetniki ob ustanovitvi svojega podjetja največ težje oz. pozornosti namenjali »dobrim odnosom s strankami ter širšim družbenim okoljem« (povprečna ocena 4,59), »zagotavljanju varnosti sebi in svojim družinskim članom« (povprečna ocena 4,43) in »zagotavljanju dolgoročnega obstoja na trgu« (povprečna ocena 4,37). Najmanj pomembna cilja ob ustanovitvi pa sta bila za anketirance »aktivno širjenje trga (internacionalizacija)« (povprečna ocena 2,53) in »ustvarjanje ugleda v družbi« (povprečna ocena 3,05).

Da bi ugotovil, kakšna je povprečna pomembnost posameznih ciljev brez tistih anketirancev, ki so za posamezen cilj izbrali vrednost 3, sem iz analize vzel odgovore z vrednostjo 3 (odgovor z vrednostjo 3 pri anketi pomeni, da je anketiranec negotov(a) pri odgovarjanju na določeno vprašanje). Rezultati – aritmetične sredine ocen za posamezne cilje brez primerov, ocenjenih z vrednostjo 3, so v Tabeli 40 v prilogi. Ista tabela omogoča tudi primerjavo povprečnih ocen za posamezne cilje z vključenimi odgovori z vrednostjo 3 in brez odgovorov z vrednostjo 3. Lahko vidimo, da so se vse povprečne ocene pomembnosti posameznih ciljev dvignile, razen pri cilju »aktivno širjenje trga (internacionalizacija)«, kjer je vrednost padla. Razlike sicer niso velike, a na splošno kažejo višje vrednosti. Vrstni red anketirancem najbolj pomembnih in najmanj pomembnih ciljev pa je kljub temu ostal enak, pri čemer so se razlike aritmetičnih sredin treh najbolj pomembnih ciljev še bolj zmanjšale.

Pomembnost treh ciljev, ki so dosegli najvišjo aritmetično sredino (z odgovori z vrednostmi 3), sem preveril še s T-testom. Preverjal sem, ali so anketirancem v povprečju zelo pomembni cilji »dobri odnosi s strankami ter širšim družbenim okoljem«, »zagotavljanje varnosti sebi in svojim družinskim članom« ter »zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu« ($H_0 = 4$, $H_1 > 4$). Na podlagi T-testov lahko v vseh treh primerih zavrnem ničelno domnevo pri enostranski stopnji značilnosti $P = 0,000$ in sprejemam alternativno, da je povprečna ocena pomembnosti teh treh ciljev večja od 4, kar pomeni, da so bili ti trije cilji anketirancem ob ustanovitvi njihovih podjetij zelo pomembni. Rezultati T-testov so podani v Tabelah 41, 42 in 43 v prilogi.

Rezultati so prej kot ne pričakovani, saj so ponavadi ob začetku poslovanja podjetja izpostavljena večjim tveganjem, s tem pa so tveganjem izpostavljeni tudi podjetniki. »Nekatere statistike pravijo, da jih

(nova majhna podjetja) le okoli 20 odstotkov preživi 5 let, vsa ostala propadejo» (Tajnikar, 2000, str. 10). Razumljivo je torej, da podjetniki v ospredje postavljajo cilje, ki so po svoji naravi bolj nefinančnega značaja ter temeljijo na zagotavljanju obstoja podjetja in osebni socialni varnosti. V tem smislu lahko tudi razumemo najnižje ocenjeni cilj »aktivno širjenje trga (internacionalizacija)«. Za novo podjetje je namreč logično, da si najprej ustvari stabilen obstoj in šele nato nadaljuje s širitvijo in internacionalizacijo (to seveda ne velja za mala podjetja, ki so že v sami osnovi mednarodna, tj. »international startups«).

11. 3. 2 Cilji danes

Povprečne ocene pomembnosti posameznih ciljev, kot jih anketiranci vidijo v današnjem obdobju, lahko vidimo v Tabeli 38 v prilogi. Vnovič so anketirani podjetniki ocenjevali pomembnost posameznih ciljev tako, da so najvišje povprečne ocene dobili isti trije cilji kot v obdobju ustanovitve, in sicer »dobri odnosi s strankami in širšim družbenim okoljem« (povprečna ocena 4,67), »zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu« (povprečna ocena 4,62) in »zagotavljanje varnosti sebi in svojim družinskim članom« (povprečna ocena 4,40). Najmanj pomembna cilja v sedanjosti pa sta za anketirance »politika ugodnih cen« (povprečna ocena 3,34) in »aktivno širjenje trga (internacionalizacija)« (povprečna ocena 3,38). Slika pomembnosti ciljev danes je torej zelo podobna situaciji ob ustanovitvi. V Tabeli 44 v prilogi primerjam povprečne ocene posameznih ciljev po obdobjih. Tu je hitro opazno dejstvo, da so praktično vse cilje anketiranci v povprečju ocenjevali višje za današnje obdobje kot za obdobje ustanovitve podjetja. Predvsem je zanimiv opazen dvig povprečnih ocen za naslednje cilje: »maksimiranje dobička«, »maksimiranje obsega prodaje«, »aktivno širjenje trga (internacionalizacija)«, »rast prihodnje vrednosti podjetja« in »ustvarjanje ugleda v družbi«. Porast povprečnih ocen pomembnosti pri imenovanih ciljih pravzaprav ne preseneča in potrjuje razmišljanja o življenjskih ciklihi podjetij. Na začetku poslovanja je namreč treba podjetje stabilno postaviti na trgu, kar zahteva določene nefinančne cilje in prioritete (npr. preživetje, varnost ipd.). Ko pa je podjetje enkrat vpeljeno, lahko lastniki že razmišljajo o žetvenih strategijah in si želijo povratek na investiran trud ter sredstva v obliki dobička, povečane vrednosti podjetja, ugleda itd.

Enako kot za obdobje ustanovitve podjetij sem tudi za današnje obdobje preveril, kakšna je povprečna pomembnost posameznih ciljev brez tistih anketirancev, ki so za posamezni cilj izbrali vrednost 3. Rezultati – aritmetične sredine ocen za posamezne cilje brez primerov, ocenjenih z vrednostjo 3, so v Tabeli 45 v prilogi, s katero sem tudi primerjal povprečne ocene za posamezne cilje z vključenimi odgovori z vrednostjo 3 in brez odgovorov z vrednostjo 3. Opazno je, da so se, podobno kot pri obdobju ustanovitve, povprečne ocene ciljev dvignile. Tokrat brez izjeme. Razmerja med najbolj pomembnimi in najmanj pomembnimi cilji ostajajo z izključitvijo odgovorov z vrednostjo 3 enaka. Zanimiv pa je porast pri ciljih »maksimiranje dobička«, »maksimiranje obsega prodaje«, »povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu« ter »rast prihodnje vrednosti podjetja«, ki segajo ob izključitvi ocen 3 iz analize že krepko čez povprečno oceno 4. To torej pomeni, da so ti finančni cilji v povprečju podjetnikom v današnjem obdobju zelo pomembni.

Vnovič sem, tako kot pri obdobju ustanovitve, pomembnost treh ciljev, ki so dosegli najvišjo aritmetično sredino (z odgovori z vrednostmi 3), preveril še s T-testom ($H_0 = 4, H_1 > 4$). Rezultati T-testov so

podani v Tabelah 46, 47 in 48 v prilogi. Vnovič pa lahko zavrnem ničelno hipotezo in pri enostranski stopnji značilnosti $P = 0,000$ v vseh treh primerih sprejemam alternativno, da je povprečna ocena pomembnosti teh treh ciljev večja od 4, kar pomeni, da so ti trije cilji anketirancem danes zelo pomembni.

V današnjem obdobju torej najvišje vrednosti ohranjajo isti cilji kot ob ustanovitvi: »dobri odnosi s strankami in širšim družbenim okoljem« »zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu« in »zagotavljanje varnosti sebi in svojim družinskim članom«. To pomeni, da tudi v današnjem obdobju anketirani podjetniki zelo visoko rangirajo in cenijo lastno socialno varnost ter dolgoročen obstoj svojega podjetja. Hkrati pa so se v primerjavi z obdobjem ustanovitve precej dvignile povprečne ocene za različne prej imenovane finančne cilje, kar pa nakazuje dvigovanje zavesti o primarnem poslanstvu večine obstoječih podjetij, to je ustvarjanje vrednosti za lastnike.

11. 3. 3 Cilji v prihodnosti

Povprečne ocene pomembnosti posameznih ciljev, kot jih anketiranci vidijo v prihodnjih petih letih, so prikazane v Tabeli 39 v prilogi. Lahko vidimo, da so najvišje povprečne ocene ohranili isti trije cilji kot v obeh prejšnjih časovnih obdobjih, torej »dobri odnosi s strankami in širšim družbenim okoljem« (povprečna ocena 4,59), »zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu« (povprečna ocena 4,56) in »zagotavljanje varnosti sebi in svojim družinskim članom« (povprečna ocena 4,39). Najnižjo povprečno oceno pa vnovič zavzema »politika ugodnih cen« (povprečna ocena 3,38).

V Tabeli 44 v prilogi primerjam povprečne ocene po obdobjih. Enako kot v primerjavi prejšnjih dveh obdobji tudi v primerjavi prihodnosti in današnjega obdobja lahko opazimo porast povprečnih ocen večine ciljev. Kar pa je v danem primeru najbolj zanimivo, je to, da so bili ravno najpomembnejši trije cilji v vseh treh obdobjih tisti, ki so malenkostno izgubili vrednost. Konstantno rast pa kažejo ostali cilji. Še posebej vidna sta »maksimiranje dobička« (4,37) in »maksimiranje obsega prodaje« (4,16), ki sta se po vrednosti najbolj približala trem najpomembnejšim ciljem.

Tako kot v obdobju ustanovitve in današnjem obdobju sem tudi za obdobje prihodnjih 5 let preveril povprečne vrednosti posameznih ciljev ob izključitvi odgovorov z vrednostjo 3. V Tabeli 49 v prilogi primerjam povprečne ocene ciljev za prihodnost z odgovori z vrednostmi 3 in brez odgovorov z vrednostmi 3. Pri vseh ciljeh se po izključitvi odgovorov z vrednostjo 3 dvignejo aritmetične sredine ocen pomembnosti. Porazdelitev vrednosti je sedaj že močno asimetrična v desno, kar pomeni, da so za obdobje prihodnosti praktično vsi navedeni cilji anketiranim podjetnikom pomembni. Razmerje med najbolj pomembnimi in najmanj pomembnimi cilji tudi tokrat ostaja isto, torej najpomembnejši trije cilji ohranjajo prvo mesto.

Rezultati analize so torej pokazali, da v vseh treh obdobjih (ob ustanovitvi, danes in v prihodnosti) najvišje povprečne vrednosti ohranjajo trije cilji: »dobri odnosi s strankami in širšim družbenim okoljem«, »zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu« in »zagotavljanje varnosti sebi in svojim družinskim članom«. S svojimi povprečnimi ocenami pomembnosti so ti trije cilji najbolj izstopali ob ustanovitvi podjetja. Rezultat je pričakovan in pomeni, da je večina podjetnikov ob ustanovitvi svojega podjetja

največ pozornosti namenjala zagotovitvi obstoja podjetja, oblikovanju dobrih poslovnih odnosov ter socialni varnosti. V primerjavi posameznih obdobj pa sem opazil porast povprečnih ocen večine ciljev. Trije najpomembnejši cilji so tako izgubili svojo dominantnost. Predvsem opazen porast povprečnih ocen pomembnosti sem opazil pri različnih finančnih ciljih, kot so »maksimiranje dobička«, »maksimiranje obsega prodaje«, »kvantitativna rast« ipd. Tudi ta porast ocen ni nepričakovan, saj se sklada s tipično predstavo o življenjskem ciklusu podjetja. Ob začetku poslovanja je treba pozornost nameniti predvsem stabilnemu pozicioniranju na trgu, kasneje pa prioritete podjetniki lahko usmerijo k takšnim ali drugačnim žetvenim strategijam. Kljub vsemu pa so »varnost«, »dobri odnosi« in »dolgoročen obstoj« vedno visoko na prioritetni listi podjetnikov. Morda tak rezultat kaže na konzervativnost slovenskih podjetnikov in pomanjkanje avanturističnega podjetniškega duha z vselej prisotno mero tveganja.

11. 4 Vpliv pomembnosti ciljev na pomembnost cilja »maksimiranje dobička«

V poglavju o dobičku kot cilju sem razmišljal o položaju dobička v malih podjetjih. Večini malih podjetnikov dobiček v pravem pomenu besede ne more biti cilj, saj je le računovodski izraz oz. računovodska postavka, ki pa je premo sorazmerna z davki. Torej: večji ko je dobiček, večji bodo davki. Kljub temu pa pojem dobička lahko združuje vrsto motivov in želja posameznikov po takšnih ali drugačnih materialnih dobrinah. Konec koncev pa je dobiček edini vsesplošni cilj, ki pravzaprav utemeljuje obstoj vsakršnega gospodarskega telesa. Osnovni namen podjetja je namreč ustvarjanje vrednosti za lastnike. Prav zato me je v analizi zanimal vpliv ostalih ciljev oz. vpliv ocenjene pomembnosti ostalih ciljev na pomembnost dobička. Želel sem torej izvedeti, v kolikšni meri je pomembnost cilja »maksimiranje dobička« odvisna od pomembnosti ostalih ciljev.

»Kadar proučujemo linearni vpliv ene neodvisne spremenljivke na odvisno, govorimo o enostavni linearni regresiji. Ustrezno regresijsko funkcijo zapišemo kot $Y' = \alpha + \beta X$, pri čemer je α regresijska konstanta, β pa regresijski koeficient. Le-ta pove, za koliko enot se v povprečju spremeni odvisna spremenljivka, če se neodvisna poveča za enoto. Ker praviloma ne poznamo dejanskih razmer v populaciji, ocenimo parametre regresijske funkcije na podlagi vzorčnih podatkov. Ocenjena regresijska funkcija je $Y'' = a + bX$, pri čemer a predstavlja oceno regresijske konstante, b pa regresijskega koeficienta« (Rogelj, 2000, str. 109).

Kot sem to storil že pri pregledu najpomembnejših ciljev, bom vpliv pomembnosti posameznih ciljev na pomembnost cilja »maksimiranje dobička« preveril v vseh treh obdobjih, za katera sem s pomočjo vprašalnikov zbral ocene (ob ustanovitvi podjetja, danes in v prihodnjih 5 letih). V analizah bo seveda kot odvisna oziroma pojasnjevana spremenljivka nastopala pomembnost cilja »maksimiranje dobička«. Kot neodvisne spremenljivke pa posamično nastopajo vsi ostali cilji.

11. 4. 1 Vpliv pomembnosti ciljev na cilj »maksimiranje dobička« – ob ustanovitvi podjetja

Rezultati linearnih regresij so podani v prilogi v Tabelah od 57 do 68. Pod vsako številko so zbrane tri tabele: a) Model Summary, b) ANOVA(b) in c) Coefficients(a). Na podlagi rezultatov linearne regresije sem ugotovil, da je pomembnost cilja »maksimiranje dobička« ob ustanovitvi pozitivno odvisna od

pomembnosti cilja »maksimiranje obsega prodaje«. Na podlagi vzorčnih podatkov namreč lahko zavrnem ničelno domnevo in sprejemem alternativno, da je regresijski koeficient pozitiven pri natančni stopnji značilnosti $P = 0,000$. Lahko torej trdim, da obstaja pozitivna povezanost med pomembnostjo cilja »maksimiranje obsega prodaje« in »maksimiranje dobička«. Na podlagi vzorčnih podatkov lahko tudi zavrnem ničelno domnevo in sprejemem alternativno, da je regresijski koeficient različen od nič pri natančni stopnji značilnosti $P = 0,000$. Lahko torej trdim, da pomembnost cilja »maksimiranje obsega prodaje« pozitivno vpliva na pomembnost cilja »maksimiranje dobička« oz. da je regresijski koeficient statistično značilen.

Na podlagi rezultatov ostalih linearnih regresij sem ugotovil, da je pomembnost cilja »maksimiranje dobička« poleg od pomembnosti cilja »maksimiranje obsega prodaje« pozitivno odvisna tudi od pomembnosti naslednjih ciljev (pri $P < 5\%$): »zadovoljevanje specifičnih področij (tržne niše)«, »aktivno širjenje trga (internacionalizacija)«, »kvantitativna rast« in »rast prihodnje vrednosti podjetja«. Povezave ostalih spremenljivk s pomembnostjo cilja »maksimiranje dobička« so se pokazale za statistično neznačilne, zato so bile te spremenljivke iz nadaljnje analize izločene. V Tabeli 4 so na kratko povzeti pomembnejši rezultati linearnih regresij za spremenljivke, kjer se je pokazal pozitiven vpliv.

Tabela 4: Statistične značilnosti, determinacijski in korelacijski koeficienti za neodvisne spremenljivke, ki kažejo pozitiven vpliv na cilj »maksimiranje dobička« – (ob ustanovitvi podjetja)

Odvisna spremenljivka (y)		»maksimiranje dobička«		
Neodvisne spremenljivke (x)	Statistična značilnost modela (F-test)	Determinacijski koeficient (r^2_{yx})	Korelacijski koeficient (r_{yx})	Statistična značilnost regresijskega koeficienta (T-test)
»Maksimiranje obsega prodaje«	0,000	0,345	0,587	0,000
»Zadovoljevanje specifičnih področij (tržne niše)«	0,000	0,150	0,388	0,000
»Aktivno širjenje trga (internacionalizacija)«	0,000	0,325	0,570	0,000
»Kvantitativna rast«	0,035	0,048	0,218	0,0175
»Rast prihodnje vrednosti podjetja«	0,000	0,137	0,370	0,000

Vir: Statistična analiza v SPSS-u.

Iz Tabele 4 je razvidno, da je povezanost odvisne spremenljivke z neodvisnimi spremenljivkami v povprečju linearna, pozitivna in srednje močna (razen »kvantitativne rasti«, za katero lahko rečemo, da je povezanost šibka).

Na tem mestu je, za boljše razumevanje, smiselno na kratko opisati pomen determinacijskega in korelacijskega koeficienta.

r_{yx}^2 - Determinacijski koeficient nam pove, kolikšen odstotek variance zadovoljstva z delom je pojasnjen z linearnim vplivom neodvisne spremenljivke.

r_{yx} - Korelacijski koeficient nam pove, kakšna je povezanost med zadovoljstvom z delom in neodvisno spremenljivko. Povezanost je linearna, lahko je pozitivna ali negativna, šibka, srednje močna, močna ali pa zelo močna.

Za omenjene spremenljivke, za katere se je izkazalo, da pozitivno vplivajo na pomembnost cilja »maksimiranje dobička«, sem preveril, kakšen je njihov vpliv, če v model vključimo vse te neodvisne spremenljivke hkrati. Tu sem uporabil multiplo linearno regresijo. »Kadar proučujemo linearni vpliv neodvisnih spremenljivk na odvisno, govorimo o multipli linearni regresiji ... Ker praviloma ne poznamo dejanskih razmer v populaciji, ocenimo parametre regresijske funkcije na podlagi vzorčnih podatkov. Ocenjena regresijska funkcija je $Y' = a + b_1 X_1 + \dots + b_k X_k$, pri čemer a predstavlja oceno regresijske konstante, $b_1, b_2, \dots, b_k$ pa ocene parcialnih regresijskih koeficientov« (Rogelj, 2000, str. 116). Ocenjevanje parametrov multiple regresijske funkcije zavisi od izbrane metode vključevanja pojasnjevalnih spremenljivk. Pri multipli regresijski analizi sem uporabil metodo Enter, kjer kot rezultat dobimo ocenjeno regresijsko funkcijo, ki ima vključene vse neodvisne spremenljivke, ne glede na to, da so lahko nekateri ocenjeni regresijski koeficienti statistično neznačilni (Rogelj, 2000, str. 116).

Najprej je treba preveriti, ali vsi parcialni regresijski koeficienti niso hkrati enaki 0 (ničelna domneva je, da so vsi parcialni regresijski koeficienti enaki 0), in sicer z namenom ugotoviti, če je tovrstna analiza sploh mogoča. Iz Tabele 69 A (priloga) je razvidno, da je stopnja značilnosti celotnega modela zanemarljivo majhna. Na podlagi tega rezultata lahko zavrnem ničelno domnevo, da so vsi parcialni regresijski koeficienti enaki nič, in sprejemem sklep, da je vsaj eden izmed regresijskih koeficientov različen od nič. Lahko torej trdim, da model kot celota izraža odvisnost.

Tabela 69 B (priloga) kaže vrednosti multiplega korelacijskega in determinacijskega koeficienta. Multipli korelacijski koeficient $r_{yx} = 0,698$. Povezanost med »maksimiranje dobička« ter »maksimiranjem obsega prodaje«, »zadovoljevanjem specifičnih področij (tržne niše)«, »aktivnim širjenjem trga (internacionalizacija)«, »kvantitativno rastjo« in »rastjo prihodnje vrednosti podjetja« je srednje močna. Multipli determinacijski koeficient $r_{yx}^2 = 0,487$. 48,7 odstotkov variance cilja »maksimiranje dobička« je pojasnjene z linearnim vplivom »maksimiranja obsega prodaje«, »zadovoljevanja specifičnih področij (tržne niše)«, »aktivnim širjenjem trga (internacionalizacija)«, »kvantitativno rastjo« in »rastjo prihodnje vrednosti podjetja«.

Tabela 69 C) v prilogi pa kaže vrednosti parcialnih regresijskih koeficientov in statistične značilnosti. »Parcialni regresijski koeficienti se pojavljajo pri multipli linearni regresiji. Koeficient sam v splošnem pove, za koliko enot se v povprečju spremeni odvisna spremenljivka, če se neodvisna spremenljivka poveča za enoto, vse ostale neodvisne spremenljivke pa pri tem ostanejo nespremenjene. Pove nam torej moč in smer vpliva posamezne neodvisne spremenljivke na odvisno, pri čemer so vsi ostali pogoji nespremenjeni« (Bedenčič, 2002, str. 33).

Rezultati kažejo, da sta le spremenljivki »maksimiranje obsega prodaje« in »aktivno širjenje trga (internacionalizacija)« statistično značilni (stopnja značilnosti P je manjša od 0,05). V omenjenih dveh primerih je tudi parcialni regresijski koeficient pozitiven. To pomeni, da obe spremenljivki pozitivno vplivata na odvisno spremenljivko. Torej sta se od prejšnjih petih z enostavno linearno regresijo dokazano povezanih spremenljivk (ciljev) v multipli regresiji, ki je vključevala vse statistično značilne spremenljivke pri enostavni linearni regresiji, potrdile le že zgoraj omenjeni dve. Ostale neodvisne spremenljivke so se pokazale za statistično neznačilne. Najvišjo stopnjo neznačilnosti pa je pokazala »kvantitativna rast« ($P = 0,995$). Prav zaradi te visoke stopnje neznačilnosti sem se odločil iz analize izključiti spremenljivko »kvantitativna rast«, da bi videl, ali je prišlo do sprememb pri ostalih dveh statistično neznačilnih spremenljivkah (»rast prihodnje vrednosti podjetja« in »zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš)«). V Tabeli 70 A) v prilogi lahko vidimo, da je tudi ta model statistično značilen, vendar pa se statistična značilnost parcialnih koeficientov že prej statistično neznačilnih dveh spremenljivk ni spremenila (Tabela 70 C) – priloga).

Z linearno regresijo sem pokazal pozitivno povezanost petih ciljev z »maksimiranjem dobička«. Rezultate razumemo torej tako: bolj ko je bil ob ustanovitvi posameznemu podjetniku pomemben vsak izmed teh petih ciljev (»maksimiranje obsega prodaje«, »zadovoljevanje specifičnih področij (tržne niše)«, »aktivno širjenje trga (internacionalizacija)«, »kvantitativna rast« in »rast prihodnje vrednosti podjetja«), bolj je bil temu posameznemu podjetniku pomemben tudi cilj »maksimiranje dobička«. Pravzaprav so takšni rezultati smiselni, saj imenovani statistično značilni cilji po svoji naravi sovpadajo z maksimiranjem dobička in so bolj kot ne finančno obarvani. Pri multipli linearni regresiji pa se vseh teh pet povezav ni potrdilo za statistično značilne, saj sta ostali statistično značilni le dve spremenljivki, in sicer »maksimiranje obsega prodaje« in »aktivno širjenje trga (internacionalizacija)«.

11. 4. 2 Vpliv pomembnosti ciljev na cilj »Maksimiranje dobička« – danes

Rezultati linearnih regresij so podani v prilogi v Tabelah od 71 do 82. Na podlagi rezultatov linearnih regresij sem ugotovil, da je pomembnost cilja »maksimiranje dobička« v današnjem obdobju pozitivno odvisna od pomembnosti ciljev »maksimiranje obsega prodaje«, »zadovoljevanje specifičnih področij (tržne niše)«, »politika ugodnih cen«, »povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu« in »rast prihodnje vrednosti podjetja«. Povezave ostalih ciljev z »maksimiranjem dobička« so se izkazale za statistično neznačilne, zato sem jih iz nadaljnje analize izločil, pri ciljeh »širitev asortimana ponudbe«, »dobri odnosi s strankami in širšim družbenim okoljem« ter »zagotavljanje varnosti sebi in svojim družinskim članom« pa so se regresijski koeficienti celo izkazali za negativne.

V obeh primerih hkrati, torej ob ustanovitvi podjetja in v današnjem obdobju, so se pokazali kot statistično značilni pozitivni vplivi le trije cilji: »maksimiranje obsega prodaje«, »zadovoljevanje specifičnih področij (tržne niše)« ter »rast prihodnje vrednosti podjetja«. V Tabeli 5 so na kratko povzeti pomembnejši rezultati linearnih regresij za spremenljivke, kjer se je pokazal pozitiven vpliv.

Tabela 5: Statistične značilnosti, determinacijski in korelacijski koeficienti za neodvisne spremenljivke, ki kažejo pozitiven vpliv na cilj »maksimiranje dobička« – (danes)

Odvisna spremenljivka (y)	»Maksimiranje dobička«
---------------------------	------------------------

Neodvisne spremenljivke (x)	Statistična značilnost modela (F-test)	Determinacijski koeficient (r^2_{yx})	Korelacijski koeficient (r_{yx})	Statistična značilnost regresijskega koeficienta (T-test)
»Maksimiranje obsega prodaje«	0,039	0,046	0,214	0,0195
»Zadovoljevanje specifičnih področij (tržne niše)«	0,007	0,076	0,276	0,0035
»Politika ugodnih cen«	0,000	0,146	0,382	0,000
»Povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu«	0,004	0,089	0,298	0,002
»Rast prihodnje vrednosti podjetja«	0,004	0,086	0,293	0,002

Vir: Statistična analiza v SPSS-u.

Iz Tabele 5 je razvidno, da je povezanost odvisne spremenljivke z neodvisnimi spremenljivkami v povprečju linearna, pozitivna in šibka.

Za omenjene spremenljivke, za katere se je izkazalo, da pozitivno vplivajo na pomembnost cilja »maksimiranje dobička«, sem preveril, kakšen je njihov vpliv, če v model vključimo vse te neodvisne spremenljivke hkrati. Tu sem vnovič uporabil multiplo linearno regresijo z metodo Enter. Iz Tabele 83 A) v prilogi je razvidno, da je stopnja značilnosti celotnega modela zanemarljivo majhna. Na podlagi tega rezultata lahko zavrnem ničelno domnevo, da so vsi parcialni regresijski koeficienti enaki nič, in sprejem sklep, da je vsaj eden izmed regresijskih koeficientov različen od nič. Lahko torej trdim, da model kot celota izraža odvisnost.

Tabela 83 B) (priloga) kaže vrednosti multiplega korelacijskega in multiplega determinacijskega koeficienta. Multipli korelacijski koeficient - $r_{yx} = 0,481$. Povezanost med »maksimiranje dobička« ter

»maksimiranje obsega prodaje«, »zadovoljevanje specifičnih področij (tržne niše)«, »politika ugodnih cen«, »povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu« in »rast prihodnje vrednosti podjetja« je srednje močna. Multipli determinacijski koeficient $r^2_{yx} = 0,231$. 23,1 odstotkov variance cilja »maksimiranje dobička« je pojasnjene z linearnim vplivom »maksimiranje obsega prodaje«, »Zadovoljevanje specifičnih področij (tržne niše)«, »Politika ugodnih cen«, »Povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu« in »Rast prihodnje vrednosti podjetja«.

Tabela 83 C) v prilogi pa kaže vrednosti parcialnih regresijskih koeficientov in statistične značilnosti. Statistično značilen, pozitiven vpliv na cilj »maksimiranje dobička« je pokazal tu le en cilj, in sicer »politika ugodnih cen«. Tak rezultat je presenetljiv in ni konsistenten z rezultati ob ustanovitvi podjetja. V prvem časovnem obdobju se namreč cilj »politika ugodnih« cen ni pokazal kot statistično značilen pozitiven vpliv niti v enostavni linearni regresiji.

11. 4. 3 Vpliv pomembnosti ciljev na cilj »maksimiranje dobička« – prihodnost

Rezultati linearnih regresij so podani v prilogi v Tabelah od 84 do 95. Na podlagi rezultatov linearne regresije sem ugotovil, da je pomembnost cilja »maksimiranje dobička« v prihodnjih petih letih pozitivno odvisna od pomembnosti ciljev »zadovoljevanje specifični področij (tržnih niš)« in »rast prihodnje vrednosti podjetja«. Odvisnost od cilja »zagotovitev varnosti sebi in svojim družinskim članom« pa se je izkazala sicer za statistično značilno, a je smer povezave negativna. Negativne regresijske koeficiente so izkazali še naslednji cilji: »širitev asortimana ponudbe«, »zagotovitev dolgoročnega obstoja podjetja« in »dobri odnosi s strankami in širšim družbenim okoljem«, pri tem da pri teh dveh primerih ni statistične značilnosti ($P > 0,05$).

V vseh treh obdobjih sta se za statistično značilni in pozitivni povezavi z ciljem »maksimiranje dobička« pokazala cilja »zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš)« in »rast prihodnje vrednosti podjetja«. Za vsa tri obdobja lahko torej trdim, da bolj ko sta bila povprečnemu podjetniku pomembna cilja »zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš)« in »rast prihodnje vrednosti podjetja«, bolj mu je bil pomemben tudi cilj »maksimiranje dobička«. V Tabeli 6 so na kratko povzeti pomembnejši rezultati linearnih regresij za spremenljivke, kjer se je pokazal pozitiven vpliv.

Tabela 6: Statistične značilnosti, determinacijski in korelacijski koeficienti za neodvisne spremenljivke, ki kažejo pozitiven vpliv na cilj »maksimiranje dobička« – (v prihodnjih petih letih)

Neodvisne spremenljivke (x)	Statistična značilnost modela (F-test)	Determinacijski koeficient (r_{yx}^2)	Korelacijski koeficient (r_{yx})	Statistična značilnost regresijskega koeficienta (T-test)
»Zadovoljevanje specifičnih področij (tržne niše)«	0,022	0,056	0,236	0,011
»Rast prihodnje vrednosti podjetja«	0,001	0,113	0,336	0,0005

Vir: Statistična analiza v SPSS-u.

Iz Tabele 6 je razvidno, da je povezanost odvisne spremenljivke z neodvisno spremenljivko »zadovoljevanje specifičnih področij (tržne niše)« linearna, pozitivna in šibka, z neodvisno spremenljivko »rast prihodnje vrednosti podjetja« pa linearna, pozitivna in srednje močna.

Za omenjeni spremenljivki, za kateri se je izkazalo, da pozitivno vplivata na pomembnost cilja »maksimiranje dobička«, sem preveril, kakšen je njun vpliv, če v model vključimo obe spremenljivki hkrati. Tu sem vnovič uporabil multiplo linearno regresijo z metodo Enter.

Iz Tabele 96 A) v prilogi je razvidno, da je stopnja značilnosti celotnega modela majhna ($P = 0,001$). Lahko torej trdim, da model kot celota izraža odvisnost. Tabela 96 B) v prilogi kaže vrednosti multiplega korelacijskega ($r_{yx} = 0,366$) in multiplega determinacijskega koeficienta ($r_{yx}^2 = 0,134$). Tabela 96 C) v prilogi pa kaže vrednosti parcialnih regresijskih koeficientov in statistični značilnosti. Lahko vidimo, da ko v model vključimo obe spremenljivki hkrati, le še ena ohrani statistično značilnost. To pa je »rast prihodnje vrednosti podjetja«. Le tu lahko torej trdimo, da obstaja statistično dokazana pozitivna povezava s ciljem »maksimiranje dobička«.

11. 5 Cilji malih podjetij glede na spol

V empiričnem in teoretičnem raziskovanju podjetniških ciljev so prišli do zaključka, da na postavljanje podjetniških ciljev vplivajo tudi osebne značilnosti posameznikov – podjetnikov. Med te seveda lahko štejemo tudi vlogo spola. Predvsem sodobne raziskave vloge spola pri podjetniškem obnašanju pa ne poudarjajo več razlik med obnašanjem moških in žensk, ki so jih včasih jemali kot stereotipne, pač pa celo negirajo te razlike v obnašanju. In to velja tudi za postavljanje ciljev. Na vprašanje različnosti oz. enakosti ženskih in moških podjetniških ciljev pa se nanaša druga hipoteza raziskave: cilji malih slovenskih podjetij niso odvisni od spola lastnika – podjetnika. V okviru te hipoteze sem si postavil tri vprašanja:

- Kako ženske rangirajo cilje v primerjavi z moškimi?
- Katere cilje rangirajo ženske višje kot moški in katere nižje?
- Ali podjetnice rangirajo nefinančne cilje višje kot finančne, moški pa finančne višje kot nefinančne?

V anketnem vprašalniku so anketiranci in anketiranke ocenjevali pomembnost 13 ciljev z oceno od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni najmanjšo, 5 pa največjo pomembnost. Povprečne ocene pomembnosti teh ciljev glede na spol sem preverjal v enakem vrstnem redu, kot si v vprašalniku sledijo vprašanja o pomembnosti posameznih ciljev, torej najprej ob ustanovitvi podjetja, nato danes ter končno v prihodnosti.

11. 5. 1 Cilji glede na spol – ob ustanovitvi podjetja

Povprečne ocene pomembnosti posameznih ciljev ob ustanovitvi podjetja glede na spol prikazuje Tabela 31 v prilogi. Povprečne ocene pomembnosti ciljev ob ustanovitvi podjetja so pri ženskah segale od ocene 2,57 (povprečna ocena pri cilju »aktivno širjenje trga«) do 4,83 (povprečna ocena pri cilju »dobri odnosi s strankami in širšim družbenim okoljem«), pri moških pa od 2,52 (povprečna ocena pri cilju »aktivno širjenje trga«) do 4,51 (povprečna ocena pri cilju »dobri odnosi s strankami in širšim družbenim okoljem«). Očitno je torej, da sta bila ob ustanovitvi podjetja tako moškim kot ženskam najbolj oz. najmanj pomembna ista dva cilja.

Delež podjetnikov je bil v vzorcu bistveno večji kot delež podjetnic. Zato sem v želji poiskati določene razlike pri rangiranju ciljev med moškimi in ženskami opravil T-teste skupin za posamezen cilj. O razlikah med moškimi in ženskami namreč v tem primeru sklepam na podlagi razlik med dvema aritmetičnima sredinama, zato je smiselno uporabiti T-test skupin. T-teste skupin sem izvedel s pomočjo procedure »Independent Samples T-test« (program SPSS). Rezultati so prikazani v Tabeli 32 v prilogi.

- Spol * maksimiranje dobička (ob ustanovitvi podjetja)
Maksimiranje dobička ob ustanovitvi podjetja so moški ocenili (povprečna ocena) za 0,19 ocene višje. Na podlagi vzorčnih podatkov ne morem zavrniti ničelne domneve (Levanov test enakosti varianc), da sta populacijski varianci enaki, in sprejeti alternativne, da sta varianci ocene pomembnosti cilja »maksimiranje dobička« (ob ustanovitvi podjetja) različni (stopnja značilnosti $P > 5 \%$). Pri nadaljnjem računanju bom upošteval enakost varianc (navaden T-preizkus) – zgornje vrstice. T-test je pokazal, da ne morem zavrniti ničelne hipoteze o enakosti povprečnih ocen. Ne morem torej trditi, da je bil ob ustanovitvi ta cilj moškim bolj pomemben.
- Spol * maksimiranje obsega prodaje (ob ustanovitvi)
Ta cilj so ženske ocenile (povprečna ocena) za 0,33 ocene višje kot moški. T-test pa je pokazal, da lahko zavrnem ničelno hipotezo o enakosti aritmetičnih sredin in pri natančni enostranski stopnji značilnosti $P = 0,0365$ sprejemam alternativno, da je za ta cilj povprečna ocena pomembnosti pri ženskah višja kot pri moških. Lahko torej trdim, da je bil ob ustanovitvi podjetja ta cilj bolj pomemben ženskam kot moškim.
- Spol * zadovoljevanje specifičnih področij (ob ustanovitvi)

T-test skupin je pokazal, da ni mogoče zavrniti ničelne hipoteze o enakosti aritmetičnih sredin, torej ni mogoče trditi, da je bil ta cilj ob ustanovitvi ženskam bolj pomemben kot moškim.

- Spol * politika ugodnih cen (ob ustanovitvi)

Povsem enako lahko rečem tudi za cilj »politika ugodnih cen«, saj je tudi tu enostranska stopnja značilnosti P večja od 0,05.

- Spol * aktivno širjenje trga (internacionalizacija) (ob ustanovitvi)

Tudi v tem primeru ni mogoče zavrniti ničelne domneve o enakosti aritmetičnih sredin.

- Spol * povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu (ob ustanovitvi)

Tudi tu sta si povprečni oceni tako moških kot žensk zelo blizu (povprečna ocena moških je le za 0,12 ocene višja od povprečne ocene žensk). T-test skupin pa vnovič ni pokazal razlik.

- Spol * kvantitativna rast (ob ustanovitvi)

Ta cilj so moški ocenili za 0,87 ocene višje kot ženske (povprečna ocena!). T-test skupin pa je pokazal, da lahko zavrnem ničelno domnevo in sprejemam alternativno, da je povprečna ocena pomembnosti cilja kvantitativna rast ob ustanovitvi podjetja pri natančni enostranski stopnji značilnosti $P = 0,000$ višja pri moških kot pri ženskah. Lahko torej trdim, da je bil ob ustanovitvi ta cilj moškim bolj pomemben.

- Spol * širitev asortimana ponudbe (ob ustanovitvi)

V tem primeru ni mogoče zavrniti ničelne hipoteze, da sta aritmetični sredini enaki.

- Spol * rast prihodnje vrednosti podjetja (ob ustanovitvi)

T-test skupin je pokazal, da ni bilo razlik med ocenami pomembnosti med moškimi in ženskami.

- Spol * zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu (ob ustanovitvi)

Pri tem cilju je povprečna ocena pri moških za 0,44 ocene višja kot pri ženskah. T-test skupin pa je pokazal, da lahko zavrnem ničelno hipotezo in sprejemam alternativno, da je povprečna ocena pomembnosti pri natančni enostranski stopnji značilnosti $P = 0,009$ višja pri moških. Lahko torej trdim, da je bil cilj »zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu« ob ustanovitvi podjetja bolj pomemben moškim kot ženskam.

- Spol * dobri odnosi s strankami in širšim družbenim okoljem (ob ustanovitvi)

Ta cilj je dobil pri ženskah za 0,32 ocene višjo povprečno vrednost kot pri moških. T-test pa je pokazal, da pri natančni enostranski stopnji značilnosti $P = 0,003$ lahko sprejemam alternativno domnevo in posledično trdim, da je bil ob ustanovitvi cilj »dobri odnosi s strankami in širšim družbenim okoljem« bolj pomemben ženskam kot moškim.

- Spol * zagotovitev varnosti sebi in svojim družinskim članom (ob ustanovitvi)

Tudi ta cilj so ženske ocenile višje kot moški (razlika v aritmetičnih sredinah je 0,42). Povsem enako pri enaki stopnji značilnosti $P = 0,003$ lahko trdim, da je bil tudi ta cilj ob ustanovitvi bolj pomemben ženskam.

- Spol * ustvarjanje ugleda v družbi (ob ustanovitvi)

Povprečna ocena za ta cilj je bila pri ženskah za 0,56 ocene višja kot pri moških. T-test skupin pa je pokazal, da lahko ovržem ničelno domnevo o enakosti aritmetičnih sredin in sprejemam alternativno, da je povprečna ocena pomembnosti za ta cilj pri natančni enostranski stopnji značilnosti $P = 0,011$ višja pri ženskah. Lahko torej trdim, da je bilo »ustvarjanje ugleda« ob ustanovitvi podjetja ženskam bolj pomembno kot moškim.

T-testi skupin torej kažejo naslednje. Ob ustanovitvi podjetja so bili ženskam bolj kot moškim pomembni naslednji cilji: »maksimiranje obsega prodaje«, »dobri odnosi s strankami in širšim družbenim okoljem«, »zagotovitev varnosti sebi in svojim družinskim članom« ter »ustvarjanje ugleda v družbi«. Cilja, ki pa sta bila ob ustanovitvi podjetja bolj pomembna moškim, sta: »kvantitativna rast« in »zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu«. Pri tem je treba poudariti, da so v večini primerov oz. posameznih ciljev povprečne ocene obeh spolov zelo blizu ene drugim. Še največja razlika se je pokazala pri cilju »kvantitativna rast«, kjer je povprečna ocena moških višja za 0,87 ocene. Tudi na podlagi T-testa skupin lahko trdim, da je bil ta cilj ob ustanovitvi podjetja bolj pomemben moškim kot ženskam. Tak rezultat pravzaprav ne preseneča, saj sem podobne zaključke opazil pri nekaterih drugih podobnih raziskavah. Mitra (1999) je ugotavljal povezavo med predsodki in diskriminacijo ter dejstvom, da bistveno manjše število podjetij, katerih lastnice so ženske, uspe zrasti do velikega podjetja. Ugotavlja pa, da je po eni strani manjša rast »ženskih« podjetij lahko dejansko rezultat diskriminacije, po drugi strani pa je manjša rast lahko posledica zavestne izbire strategij, ki prinašajo manjša, a bolj stabilna podjetja. Tudi Envick in Langford (1997) po podatkih The American Woman's Economic Development Corporation ugotavljata, da 80 % podjetnic začne s poslom doma in želi, da podjetje ostane majhno.

Po drugi strani pa morda preseneča, da se je, kot se je izkazalo, ob ustanovitvi podjetja ženskam zdel cilj »ustvarjanje ugleda v družbi« bolj pomemben kot moškim. Vendar pa lahko tak rezultat kaže na v današnji družbi povsod prisotno težnjo k enakosti in dokazovanju. Rezultati mnogih raziskav namreč kažejo, da so ženske za isto delo še vedno precej manj plačane kot moški in da težje dosegajo vidnejše položaje. Tudi Mallette in McGuinness (1999) v svoji raziskavi ugotavljata, da so ženskam bolj pomembni osebni uspeh in prednosti življenjskega stila kot moškim.

O vprašanju, ali podjetnice rangirajo nefinančne cilje višje kot finančne, moški pa finančne višje kot nefinančne, lahko sklenem, da tudi v tem pogledu ni večjih razlik med moškimi in ženskami. Tako je bilo ženskam ob ustanovitvi podjetja po eni strani bolj pomembno »maksimiranje obsega prodaje« (finančni cilj), po drugi strani pa sta jim bila tudi cilja, za katera lahko rečemo, da sta bolj nefinančne narave, »ustvarjanje ugleda v družbi« in »zagotovitev varnosti sebi in svojim družinskim članom«, bolj pomembna kot moškim. Prav tako pa pri dveh ciljih, za katera je T-test skupin pokazal, da sta bila ob ustanovitvi podjetja bolj pomembna moškim kot ženskam, ni mogoče enotno opredeliti tendence k finančnim oz. k nefinančnim ciljem. Cilj »kvantitativna rast« namreč lahko uvrstimo med finančne cilje, cilj »zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu« pa med nefinančne.

Majhne razlike v povprečnih ocenah pomembnosti posameznih ciljev ter rezultati večine T-testov skupin torej kažejo, da so si bili moški in ženske ob ustanovitvi podjetja v večini primerov bolj kot ne podobni pri ciljnih prioritetah.

11. 5. 2 Cilji glede na spol – danes

Povprečne ocene pomembnosti posameznih ciljev ob ustanovitvi podjetja glede na spol prikazuje Tabela 33 v prilogi. Povprečne ocene pomembnosti ciljev v današnjem obdobju so pri ženskah segale od 3,30 (povprečna ocena pri cilju »kvantitativna rast«) do 4,91 (povprečna ocena pri cilju »dobri odnosi s strankami in širšim družbenim okoljem«), pri moških pa od 3,18 (povprečna ocena pri cilju »politika

ugodnih cen») do 4,59 (povprečna ocena pri cilju »dobri odnosi s strankami in širšim družbenim okoljem«). Kot lahko vidimo, so tako moški kot ženske menili, da jim je v današnjem obdobju najpomembnejši cilj »dobri odnosi s strankami in širšim družbenim okoljem«. Torej enako kot v obdobju ustanovitve podjetja tako moškim kot ženskam z najvišjo povprečno oceno pomembnosti pri obeh ostaja cilj »dobri odnosi s strankami in širšim družbenim okoljem«.

Ker sem želel ugotoviti, katere cilje danes ženske smatrajo za bolj pomembne od moških in obratno, sem opravil T-teste skupin za posamezne cilje. Rezultati so podani v Tabeli 34 v prilogi.

- Spol * maksimiranje dobička (danes)
Lahko zavrnem ničelno domnevo in pri stopnji značilnosti $P = 0,0475$ sprejem sklep, da je »maksimiranje dobička« ženskam bolj pomemben cilj kot moškim.
- Spol * maksimiranje obsega prodaje (danes)
Ne morem zavrniti ničelne domneve o enakosti aritmetičnih sredin.
- Spol * zadovoljevanje specifičnih področij (danes)
Lahko zavrnem ničelno domnevo in pri stopnji značilnosti $P = 0,008$ sprejem sklep, da je »zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš)« danes ženskam bolj pomemben cilj kot moškim.
- Spol * politika ugodnih cen (danes)
Lahko zavrnem ničelno domnevo in pri stopnji značilnosti $P = 0,003$ sprejem sklep, da je »politika ugodnih cen« danes ženskam bolj pomemben cilj kot moškim.
- Spol * aktivno širjenje trga (internacionalizacija) (danes)
Ne morem zavrniti ničelne domneve o enakosti aritmetičnih sredin.
- Spol * povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu (danes)
Ne morem zavrniti ničelne domneve o enakosti aritmetičnih sredin.
- Spol * kvantitativna rast (danes)
Ne morem zavrniti ničelne domneve o enakosti aritmetičnih sredin.
- Spol * širitev asortimana ponudbe (danes)
Ne morem zavrniti ničelne domneve o enakosti aritmetičnih sredin.
- Spol * rast prihodnje vrednosti podjetja (danes)
Ne morem zavrniti ničelne domneve o enakosti aritmetičnih sredin.
- Spol * zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu (danes)
Ne morem zavrniti ničelne domneve o enakosti aritmetičnih sredin.
- Spol * dobri odnosi s strankami in širšim družbenim okoljem (danes)
Lahko zavrnem ničelno domnevo in pri stopnji značilnosti $P = 0,0005$ sprejem sklep, da je cilj »dobri odnosi s strankami in širšim družbenim okoljem« danes ženskam bolj pomemben kot moškim.
- Spol * zagotovitev varnosti sebi in svojim družinskim članom (danes)
Ne morem zavrniti ničelne domneve o enakosti aritmetičnih sredin.
- Spol * ustvarjanje ugleda v družbi (danes)

Lahko zavrnem ničelno domnevo in pri stopnji značilnosti $P = 0,0005$ sprejemam alternativno, da je povprečna ocena pomembnosti višja pri ženskah kot pri moških. Lahko torej trdim, da je cilj »ustvarjanje ugleda v družbi« danes ženskam bolj pomemben kot moškim.

Iz Tabel 33 in 34 v prilogi lahko vidimo, da je povprečna ocena moških višja le pri dveh ciljih, in sicer pri »kvantitativni rasti« in »zagotavljanju dolgoročnega obstoja na trgu«. Zanimivo je torej, da so ženske v povprečju veliko večino ciljev ocenjevale višje od moških. Vendar pa je večina povprečnih ocen pomembnosti posameznih ciljev zelo blizu. Vnovič so ženske precej višje ocenile cilj »ustvarjanje ugleda v družbi«, kar očitno potrjuje moja razmišljanja o težnji k enakosti in dokazovanju v družbi. Ta cilj so ženske ocenile za 0,82 ocene višje kot moški. Vidnejša razlika (višja ocena pri ženskah) se je pokazala še pri dveh ciljih, in sicer pri »zadovoljevanje specifičnih področij« in pri »politiki ugodnih cen«. Da sta bila ta dva cilja bolj pomembna ženskam, je pokazal tudi T-test skupin, enako kot za cilj »maksimiranje dobička« in za cilj »dobri odnosi s strankami in širšim družbenim okoljem«.

»Dobri odnosi s strankami in širšim družbenim okoljem« in »ustvarjanje ugleda v družbi« torej ostajata cilja, za katera je T-test tako ob ustanovitvi kot v današnjem obdobju pokazal, da sta ženskam bolj pomembna kot moškim.

V smislu rangiranja finančnih in nefinančnih ciljev pa tako kot v obdobju ustanovitve podjetja ne morem oblikovati stališča o razlikah med moškimi in ženskami. Pri moških T-testi skupin niso pokazali nobene osnove za sklep, da je danes katerikoli cilj moškim bolj pomemben kot ženskam. Tako tudi ne morem sklepati, kakšni cilji so danes moškim pomembnejši – finančni ali nefinančni. Kot so dokazali T-testi skupin, pa so bili ženskam, tako kot ob ustanovitvi, po svoji naravi tako finančni (»maksimiranje dobička«) kot tudi nefinančni cilji (»ustvarjanje ugleda«, »dobri odnosi s strankami« ...) pomembnejši kot moškim.

Glede na rezultate analize ocenjevanja pomembnosti posameznih ciljev v današnjem obdobju lahko sklenem, da večjih razlik med moškimi in ženskami ni. To so pokazale majhne razlike v povprečnih ocenah pomembnosti posameznih ciljev ter rezultati večine T-testov. Zanimivo pa je, da so ženske vse cilje razen ciljev »kvantitativna rast« in »zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu« v povprečju ocenjevale višje kot moški.

11. 5. 3 Cilji glede na spol – prihodnost

Povprečne ocene pomembnosti posameznih ciljev ob ustanovitvi podjetja glede na spol prikazuje Tabela 35 v prilogi. Povprečne ocene pomembnosti ciljev v današnjem obdobju so pri ženskah segale od 3,70 (povprečna ocena pri cilju »aktivno širjenje trga« in »širitev asortimana ponudbe«) do 4,78 (povprečna ocena pri cilju »dobri odnosi s strankami in širšim družbenim okoljem«), pri moških pa od 3,20 (povprečna ocena pri cilju »politika ugodnih cen«) do 4,55 (povprečna ocena pri cilju »zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu«). Najmanj pomemben cilj za prihodnost (povprečna ocena!) se je tako moškim zdel isti kot v današnjem obdobju, torej »politika ugodnih cen«. Podobno kot pri povprečnih ocenah pomembnosti posameznih ciljev v današnjem obdobju pa se je tudi za prihodnost pokazalo, da so ženske večino ciljev v povprečju ocenjevale višje kot moški. Za obdobje prihodnosti je

namreč povprečna ocena pomembnosti pri moških višja le pri cilju »aktivno širjenje trga (internacionalizacija)«.

Ker sem želel ugotoviti, katere cilje danes ženske smatrajo za bolj pomembne od moških in obratno, sem opravil T-teste skupin za posamezne cilje. Rezultati so podani v Tabeli 36 v prilogi.

T-testi so pokazali, da je bilo mogoče ničelne domneve o enakosti aritmetičnih sredin zavrniti le pri naslednjih ciljih, pri katerih lahko torej posledično sklepam, da so za obdobje prihodnjih 5 let bolj pomembni ženskam kot moškim:

- »maksimiranje obsega prodaje« – pri enostranski stopnji značilnosti $P = 0,003$
- »politika ugodnih cen« – pri enostranski stopnji značilnosti $P = 0,000$
- »dobri odnosi s strankami in širšim družbenim okoljem« – pri enostranski stopnji značilnosti $P = 0,0135$
- »ustvarjanje ugleda v družbi« – pri enostranski stopnji značilnosti $P = 0,0075$.

Razlike v povprečnih ocenah pomembnosti posameznih ciljev med moškimi in ženskami v prihodnosti so se vnovič izkazale za majhne. Še najvišjo razliko lahko opazimo pri višji povprečni oceni žensk za cilja »politika ugodnih cen« (povprečna ocena višja za 0,76) in »ustvarjanje ugleda v družbi« (povprečna ocena višja za 0,6). Enako kot pri prejšnjih dveh obdobjih pa tudi za prihodnost ni mogoče reči, da ženske kot bolj pomembne ocenjujejo bodisi finančne bodisi nefinančne cilje, saj so višje od moških ocenile »maksimiranje obsega prodaje« (finančni cilj), a hkrati npr. tudi cilj »dobri odnosi s strankami in širšim družbenim okoljem« (nefinančni cilj). Vnovič lahko torej ocenim, da bistvenih razlik med moškimi in ženskami glede na rezultate analize vzorca ni.

V vseh treh obdobjih so si bile povprečne ocene pomembnosti posameznih ciljev moških in žensk prej kot ne podobne. Najvišje oz. najnižje povprečne ocene glede na spol v vseh treh obdobjih sem zbral v Tabeli 7, kjer je najbolj očitna predvsem podobnost pri najvišjih povprečnih ocenah.

Tabela 7: Najvišje in najnižje ocenjeni cilji glede na spol in časovno obdobje

Obdobje	Najvišja povprečna ocena		Najnižja povprečna ocena	
	Ženske	Moški	Ženske	Moški
Ob ustanovitvi	»Dobri odnosi s strankami in širšim družbenim okoljem« – 4,83	»Dobri odnosi s strankami in širšim družbenim okoljem« – 4,51	»Aktivno širjenje trga« – 2,57	»Aktivno širjenje trga« – 2,52
Danes	»Dobri odnosi s strankami in širšim družbenim okoljem« – 4,91	»Dobri odnosi s strankami in širšim družbenim okoljem« – 4,59	»Kvantitativna rast« – 3,30	»Politika ugodnih cen« – 3,18
V prihodnosti	»Dobri odnosi s strankami in širšim družbenim okoljem« – 4,78	»Zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu« – 4,55	»Aktivno širjenje trga« in »Širitev asortimana ponudbe« – 3,70	»Politika ugodnih cen« – 3,20

Vir: Statistična analiza v SPSS-u.

Razvrščanje ženskam in moškim v treh obdobjih bolj pomembnih ciljev na finančne in nefinančne cilje ni pokazalo razlik med obema spoloma. Tako moškim kot ženskam so bili cilji tako finančne kot nefinančne narave pomembnejši kot drugemu spolu. Ne morem torej trditi, da je v tem pogledu raziskava pokazala razlike.

T-testi skupin so v treh obdobjih (ob ustanovitvi, danes in v prihodnosti) pokazali sicer različne rezultate, kar pomeni, da so pokazali za bolj pomembne cilje različne cilje, vendar pa v vseh treh obdobjih lahko trdim, da sta bila ženskam bolj pomembna cilja »ustvarjanje ugleda v družbi« ter »dobri odnosi s strankami in širšim družbenim okoljem«. Ženske so po svoji naravi bolj komunikativne, večjo težo dajejo medsebojnim odnosom, želijo biti všečne ter sprejete. Zato tudi ni presenetljivo, da jim je cilj »dobri odnosi s strankami in širšim družbenim okoljem« bolj pomemben kot moškim. Zavedajo se namreč socialne vpetosti poslovnega človeka in pomembnosti ne samo dobrih poslovnih, temveč tudi dobrih medosebnih odnosov. Nadvse zanimivo pa je dejstvo, da je bil ženskam v vzorcu bolj pomemben cilj »ustvarjanje ugleda v družbi«. Takšen rezultat bi lahko prej pričakovali pri moških, saj moški stereotipno stojijo na nasprotnem polu kot ženske. Moški želijo biti namreč predvsem spoštovani in občudovani, ženske pa všečne in sprejete (Sanders, 2003). Vendar pa kljub emancipaciji ter vse večji vpetosti žensk v vse vrste dejavnosti in družbeno-socialne ravni še vedno opažamo dejstvo, da je žensk na vidnejših položajih manj kot moških in da ženske za isto delo ob enaki usposobljenosti zaslužijo manj. Prav s tega vidika pa si lahko razlagam visoko pomembnost ugleda pri ženskah v lastni raziskavi. Lastna poslovna aktivnost ter morebitni podjetniški uspeh zagotavljata namreč vsakršni skupini, ki jo Stanworth in Curran (1976) označujeta kot »socialno marginalno« ali za katero bi lahko po Webu ocenili, da je »outsiderska«, preboj in vidnejše mesto v družbi. Morda pa ženski spol še vedno spada v skupino »socialno marginalnih« in skupino »outsiderjev«?

Glede na rezultate analize vzorca lahko deloma potrdim drugo hipotezo raziskave (H2), ki pravi: cilji malih slovenskih podjetij niso odvisni od spola lastnika – podjetnika. V večini pogledov in primerov se spola med seboj bistveno ne razlikujeta. S T-testi skupin pa sem pokazal, da v vseh treh obdobjih ženskam ostajata bolj pomembna cilja »ustvarjanje ugleda v družbi« in »dobri odnosi s strankami in širšim družbenim okoljem«. Lahko torej sklenem, da so si moški in ženske bolj kot ne podobni, le da se ženske bolj kot moški zavedajo dobrih odnosov z javnostmi in da si s samostojno gospodarsko dejavnostjo bolj želijo ustvariti ugled.

11. 5. 4 Spol in opravljanje aktivnosti ob vstopu na trg

V povezavi z dokazovanjem oz. zanikanjem razlik med podjetniki in podjetnicami me je zanimalo, ali spol podjetnika vpliva na opravljanje dejavnosti ob vstopanju na trg, torej: ali so moški bolj nagnjeni k tem aktivnostim (v anketi: SWOT analiza, analiza konkurence in postavitev kvantitativnih ciljev) kot ženske oz. obratno.

Ker imamo v tem primeru opravka z dvema opisnima spremenljivkama, lahko govorimo o asociaciji. Najprej sem preveril odvisnost postavljanja kvantitativnih ciljev od spola in dejavnosti. Rezultati so podani v kombinacijski tabeli (Tabela 10 v prilogi) in v Tabeli 11 (priloga). Na podlagi vzorčnih podatkov pa ne morem zavrniti ničelne hipoteze, da so dejanske in teoretične frekvence enake. Ne morem torej trditi, da sta spremenljivki postavljanje kvantitativnih ciljev ob vstopu na trg in spol podjetnika medsebojno povezani ($P = 1,000$).

V nadaljevanju sem preveril morebitno odvisnost med spolom in opravljanjem SWOT analize ob vstopu na trg. Enako kot v primeru odvisnosti med spolom in kvantitativnimi cilji rezultati kažejo, da povezave ni ($P = 0,404$). Rezultati so podani v Tabelah 12 in 13 v prilogi.

Kot tretje, v anketi preverjeno dejavnost pred vstopom na trg, pa sem preučil morebitno povezavo med spolom in opravljeno analizo konkurence. Kombinacijska tabela je pokazala, da je bistveno večji delež moških (85 %) kot delež žensk (49 %) pred vstopom na trg opravil analizo konkurence. Na podlagi vzorčnih podatkov sem v tem primeru lahko zavrnil ničelno hipotezo (da so dejanske in teoretične frekvence enake) pri stopnji značilnosti $P = 0,001$ ter sprejel sklep, da sta spremenljivki spol in opravljanje analize konkurence pred vstopom na trg medsebojno povezani. Rezultati so podani v Tabelah 14 in 15 v prilogi.

11.6. Pravna oblika in opravljanje aktivnosti ob vstopu na trg

Če govorimo o družbi z omejeno odgovornostjo, govorimo tudi o ločenosti osebnega premoženja lastnika in premoženja njegove družbe. Tako lahko rečemo, da lastnik družbe z omejeno odgovornostjo prevzema manjše tveganje kot samostojni podjetnik. Lastnik d. o. o.-ja naj praviloma prav zaradi ločevanja osebnega premoženja od premoženja podjetja ne bi prevzemal nikakršnega osebnega tveganja, vendar pa je jasno, da se podjetnik (lastnik d. o. o.-ja) v vsakdanjem svetu ne more povsem izogniti osebnemu tveganju in osebnim garancijam. Tega vprašanja pa pri samostojnemu podjetniku sploh ni, saj v tem primeru osebna lastnina ni ločena od lastnine podjetja. Zato, vsaj v teoriji, samostojni

podjetnik tvega več, saj je osebno odgovoren. Ali to pomeni, da bo samostojni podjetnik, preden se odloči stopiti na trg, bolj pozoren kot podjetnik – lastnik d. o. o.-ja? Bo opravil več analiz trga? Je bolj verjetno, da si bo postavil kvantitativne cilje?

Tu me je torej zanimala odvisnost oz. povezava med pravno obliko podjetja in opravljenimi aktivnostmi ob vstopu na trg. Kot lahko vidimo v Tabeli 16 v prilogi, so vsi anketirani označili, da so lastniki oz. solastniki bodisi družbe z omejeno odgovornostjo bodisi samostojni podjetniki (v anketi so imeli na voljo še d. n. o. in drugo). Zavoljo lažje analize sem zato v analizo vpeljal novo spremenljivko, ki je zavzemala le dve vrednosti, in sicer 1 in 2, pri čemer je vrednost 1 spremenljivka zavzemala pri samostojnem podjetniku, vrednost 2 pa pri podjetniku – lastniku d. o. o.-ja. In ker imamo v tem primeru opravka z dvema opisnima spremenljivkama, sem medsebojno povezanost obeh spremenljivk preveril z asociacijo.

Najprej sem preučil odvisnost med pravno obliko in postavljanjem kvantitativnih ciljev. Na podlagi vzorčnih podatkov sem lahko zavrnil ničelno domnevo (da so dejanske in teoretične frekvence enake) pri stopnji značilnosti $P = 0,017$ in sprejel sklep, da sta spremenljivki pravna oblika (1 = s. p. in 2 = d. o. o.) in postavljanje kvantitativnih ciljev ob vstopu na trg medsebojno povezani. Rezultati so prikazani v Tabelah 17 in 18 v prilogi.

V nadaljevanju me je zanimala odvisnost med pravno obliko (1 = s. p. in 2 = d. o. o.) in opravljeno SWOT analizo pred vstopom na trg. V tem primeru lahko enako kot v prejšnjem zavrnem ničelno hipotezo pri stopnji značilnosti $P = 0,026$ in sprejemem sklep, da sta spremenljivki pravna oblika (1 = s. p. in 2 = d. o. o.) in opravljena SWOT analiza pred vstopom na trg medsebojno povezani. Rezultati so prikazani v Tabeli 19 in 20 v prilogi.

Kot tretjo pa sem preveril odvisnost med opisnima spremenljivkama pravna oblika (1 = s. p. in 2 = d. o. o.) in opravljena analiza konkurence pred vstopom na trg. V tem primeru ni bilo mogoče zavrniti ničelne domneve, da so dejanske in teoretične frekvence enake. Ne morem torej trditi, da sta spremenljivki pravna oblika (1 = s. p. in 2 = d. o. o.) in opravljena analiza konkurence pred vstopom na trg medsebojno povezani. Rezultati so podani v Tabelah 21 in 22 v prilogi.

Na podlagi rezultatov torej lahko ugotovim, da obstaja povezava med pravno obliko podjetja (s. p. ali d. o. o.) in postavljanjem kvantitativnih ciljev ter hkrati povezava med pravno obliko in opravljanjem SWOT analize. Tudi tu lahko govorim o pričakovanih rezultatih. Sama narava tako ene kot druge pravne oblike namreč vzpostavlja predsodek o poglobljenosti v poslovni proces. Po eni strani si s. p. v veliki meri predstavljamo kot samozaposlitveno obliko samostojne gospodarske dejavnosti, z malo poslovnega znanja in majhno željo po rasti, po drugi strani pa d. o. o. prav zaradi svojih pravnih karakteristik daje vtis potenciala rasti in večje poslovne dorečenosti. Tako lahko domnevamo, da bodo lastniki d. o. o.-jev v večji meri opravljali SWOT analizo in postavljali kvantitativne cilje, to pa so pokazale tudi dejanske frekvence na podlagi vzorčnih podatkov. Povsem drugače pa je pri opravljeni analizi konkurence. Kot vse kaže, povezave med pravno obliko in opravljeno analizo konkurence ni. To pomeni, da lahko od samostojnih podjetnikov in lastnikov d. o. o.-jev pričakujemo enako pozornost do konkurence pred vstopom na trg.

11. 7 Cilji glede na pravno obliko

Pri preučevanju odvisnosti med pravno obliko in opravljenimi aktivnostmi se je pri preverjanju neodvisnosti z X^2 testom (asociacija) pokazalo, da je pravna oblika povezana z opravljanjem SWOT analize in postavljanjem kvantitativnih ciljev pred vstopom na trg. Te povezanosti pa ni bilo mogoče pokazati pri primeru analize konkurence. Rezultati so pravzaprav pričakovani in logični, hkrati pa nakazujejo precejšnjo razliknost med samostojnimi podjetniki in podjetniki – lastniki d. o. o.-jev. Prav zato sem se odločil preveriti še povezanost oz. odvisnost med pravno obliko (1 = s. p. in 2 = d. o. o.) in posameznimi cilji. Tu gre seveda za povprečne ocene pomembnosti posameznih ciljev, ki so bili vključeni v anketni vprašalnik. In ker gre torej v tem primeru za sklepanje o razliki med dvema aritmetičnima sredinama (aritmetična sredina za s. p. in aritmetična sredina za d. o. o.) na podlagi majhnega vzorca, je smiselno upoštevati T-preizkus. Za izbiro ustreznega preizkusa pa je odločilno, iz kakšnih vzorcev so bili zbrani podatki (Košmelj, Rovar, 2000, str. 245). Ker je bil prvi vzorec zbran iz populacije s. p.-jev, drugi vzorec pa iz populacije lastnikov d. o. o.-jev, se podatki torej nanašajo na dva neodvisna vzorca. Tu je treba izvesti preizkus skupin, tega pa sem izvajal v programu SPSS s proceduro »Independent – Samples T-Test«. Pred izvajanjem preizkusa skupin s T-testom pa je treba z F-preizkusom preveriti ničelno domnevo o enakosti varianc za obravnavano spremenljivko v obeh populacijah. Ker ni pomembno, katera varianca je večja, v alternativni hipotezi upoštevamo neenakost med njima (Rogelj, 2000, str. 69). Povezanost med pravno obliko (1 = s. p. in 2 = d. o. o.) in cilji bom preverjal v enakem vrstnem redu, kot si sledijo vprašanja o pomembnosti posameznih ciljev v vprašalniku, torej najprej ob ustanovitvi podjetja, nato danes ter končno v prihodnosti.

11. 7. 1 Pravna oblika in cilji (ob ustanovitvi)

Rezultati so podani v Tabelah 25 in 26 v prilogi.

- Pravna oblika (1 = s. p. in 2 = d. o. o.) * maksimiranje dobička (ob ustanovitvi podjetja)

Na podlagi vzorčnih podatkov ne morem zavrniti ničelne domneve, da sta populacijski varianci enaki, in sprejeti alternativne, da sta varianci ocene pomembnosti cilja maksimiranje dobička (ob ustanovitvi podjetja) različni (stopnja značilnosti $P > 5\%$). Pri nadaljnjem računanju bom upošteval enakost varianc (navaden T-preizkus) – zgornje vrstice. Na podlagi vzorčnih podatkov zavrnem ničelno domnevo, da sta aritmetični sredini ocen pomembnosti »maksimiranja dobička« ob ustanovitvi enaki in pri enostranski stopnji značilnosti $P = 0,039$ sprejemam sklep, da so ob ustanovitvi podjetja lastniki d. o. o.-jev višje ocenjevali cilj »maksimiranje dobička« kot samostojni podjetniki. Torej smem sklepati, da je ob ustanovitvi podjetja podjetnikom – lastnikom d. o. o.-jev cilj »maksimiranje dobička« bolj pomemben kot samostojnim podjetnikom.

- Pravna oblika (1 = s. p. in 2 = d. o. o.) * maksimiranje obsega prodaje (ob ustanovitvi podjetja)

Levanov test pokaže, da ne morem zavrniti ničelne domneve o enakosti populacijskih varianc (stopnja značilnosti $P > 5\%$), pri T-preizkusu pa je enostranska stopnja značilnosti P znašala 0,0485. Na podlagi tega zavrnem ničelno domnevo in sprejemam sklep, da ob ustanovitvi podjetja lastniki d. o. o.-jev višje rangirajo cilj »maksimiranje obsega prodaje« kot samostojni

podjetniki. Torej je ob ustanovitvi podjetja lastnikom d. o. o.-jev cilj »maksimiranje obsega prodaje« bolj pomemben kot s. p.-jem.

- Enako se je pokazalo za odvisnost med pravno obliko (1 = s. p. in 2 = d. o. o.) * zadovoljevanjem specifičnih področij (tržnih niš) (ob ustanovitvi podjetja).

Enostranska stopnja značilnosti $P = 0,0065$. Tudi tu lastniki d. o. o.-jev višje cenijo imenovan cilj, torej pravna oblika vpliva na pomembnost cilja »zadovoljevanje specifičnih področij« ob ustanovitvi podjetja.

- Pravna oblika (1 = s. p. in 2 = d. o. o.) * politika ugodnih cen (ob ustanovitvi podjetja)

Tu je bila aritmetična sredina pri s. p.-jih višja od aritmetične sredine pri lastnikih d. o. o.-jev. Levanov test je pokazal, da lahko pri stopnji značilnosti $P = 0,000$ zavrnem hipotezo o enakosti populacijskih varianc (upošteval bom spodnje vrednosti v SPSS-ovi preglednici). T-test pa je pokazal, da ne morem zavrniti ničelne domneve o enakosti povprečnih ocen.

- Pravna oblika (1 = s. p. in 2 = d. o. o.) * aktivno širjenje trga (internacionalizacija) (ob ustanovitvi podjetja)

Tu so bile povprečne ocene pri obeh nizke, je pa aritmetična sredina pri lastnikih d. o. o.-jev višja. T-test skupin pa kaže, da ne morem zavrniti ničelne domneve o enakosti populacijskih varianc (stopnja značilnosti $P > 5\%$), pri T-preizkusu pa je enostranska stopnja značilnosti P znašala 0,000. Na podlagi tega zavrnem ničelno domnevo in sprejemam sklep, da je povprečna ocena pomembnosti cilja »aktivno širjenje trga« ob ustanovitvi podjetja višja pri lastnikih d. o. o.-jev kot pri s. p.-jih.

- Pravna oblika (1 = s. p. in 2 = d. o. o.) * povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu (ob ustanovitvi)

Lastniki d. o. o.-jev so tudi v tem primeru ocenjevali višje. Podobno kot pri prejšnjem cilju lahko tudi pri pomembnosti cilja »povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu« trdim, da je bolj pomemben podjetnikom – lastnikom d.o.o.-jev kot samostojnim podjetnikom.

- Pravna oblika (1 = s. p. in 2 = d. o. o.) * kvantitativna rast (ob ustanovitvi)

Lastniki d. o. o.-jev so tudi ta cilj ocenjevali višje kot s. p.-ji. Pri enostranski stopnji značilnosti $P = 0,000$ lahko trdim, da je ob ustanovitvi podjetja cilj »kvantitativna rast« bolj pomemben lastnikom d. o. o.-jev.

- Pravna oblika (1 = s. p. in 2 = d. o. o.) * širitev asortimana ponudbe (ob ustanovitvi)

V tem primeru pa rezultati kažejo izredno podobnost med obema pravnima oblikama. Tudi T-test skupin da enake rezultate.

- Pravna oblika (1 = s. p. in 2 = d. o. o.) * rast prihodnje vrednosti podjetja (ob ustanovitvi)

V tem primeru je povprečna ocena lastnikov d. o. o.-jev le za malo višja od s. p.-jev. T-test skupin pa je enako kot v prejšnjem primeru pokazal, da ni mogoče zavrniti ničelne domneve o enakosti aritmetičnih sredin.

- Pravna oblika (1 = s. p. in 2 = d. o. o.) * zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu (ob ustanovitvi)

Tudi tukaj so podjetniki – lastniki d. o. o.-jev ocenjevali višje, a le za eno desetinko (povprečna ocena pomembnosti). T-test skupin je tudi v tem primeru pokazal, da ni mogoče zavrniti ničelne domneve o enakosti aritmetičnih sredin.

- Pravna oblika (1 = s. p. in 2 = d. o. o.) * dobri odnosi s strankami in širšim družbenim okoljem (ob ustanovitvi)
V tem primeru je povprečna ocena pomembnosti pri s. p.-jih segala malo višje. T-test skupin pa je pokazal, da tudi tu ni mogoče zavrniti ničelne domneve o enakosti aritmetičnih sredin.
- Pravna oblika (1 = s. p. in 2 = d. o. o.) * zagotovitev varnosti sebi in svojim družinskim članom (ob ustanovitvi)
Enako kot v prejšnjem primeru je povprečna ocena pomembnosti malo višja pri s. p.-jih kot pri lastnikih d. o. o.-jev. T-test skupin pa je pokazal, da pri stopnji značilnosti $P = 0,045$ lahko zavrnem ničelno domnevo o enakosti povprečnih ocen med obema pravnima oblikama. Lahko torej trdim, da je bil ob ustanovitvi cilj »zagotovitev varnosti sebi in svojim družinskim članom« samostojnim podjetnikom pomembnejši kot podjetnikom – lastnikom d. o. o.-jev.
- Pravna oblika (1 = s. p. in 2 = d. o. o.) * ustvarjanje ugleda v družbi (ob ustanovitvi)
V tem primeru je povprečna ocena pomembnosti višja pri lastnikih d. o. o.-jev, a le za 0,07. T-test skupin pa je pokazal, da ni mogoče zavrniti ničelne domneve o enakosti aritmetičnih sredin.

Rezultati torej dopuščajo sklep, da ob ustanovitvi podjetja značilnosti podjetnikov – lastnikov d. o. o.-jev in same značilnost te pravne oblike vplivajo na ocenjevanje pomembnosti naslednjih ciljev: »maksimiranje dobička«, »maksimiranje obsega prodaje«, »zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš)«, »aktivno širjenje trga«, »povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu« in »kvantitativna rast«. Lahko sklepam, da so imenovani cilji podjetnikom, ki so lastniki d. o. o.-jev, ob ustanovitvi pomembnejši prav zaradi značilnosti, ki jih pričakujemo od pravne oblike družbe z omejeno odgovornostjo. Obratno pa velja za cilj »zagotovitev varnosti sebi in svojim družinskim članom«.

Takšni rezultati so pravzaprav pričakovani, saj menim, da vsaj stereotipni samostojni podjetniki ne stremijo toliko k povrnitvi vloženih sredstev, k maksimiranju dobička, k rasti, k internacionalizaciji ipd. kot podjetniki – lastniki d. o. o.-jev, pač pa jim lahko prav zaradi njihove narave pripišemo bolj dohodkovni motiv. To pokaže tudi višja ocena cilja »zagotovitev varnosti sebi in svojim družinskim članom« pri s. p.-jih. Vendar pa je v tem primeru razlika med povprečnima ocenama majhna (0,29 ocene), tako kot v večini drugih primerov, pri katerih se je s T-testom pokazala povezanost. Vidnejše razlike pri povprečnih ocenah so se pokazale le pri ciljih »zadovoljevanje specifičnih področij« (lastniki d. o. o.-jev so ta cilj ocenili povprečno za 0,66 ocene višje), »aktivno širjenje trga« (lastniki d. o. o.-jev so ta cilj ocenili povprečno za 0,96 ocene višje) in »kvantitativna rast« (lastniki d. o. o.-jev so ta cilj ocenili povprečno za 0,85 ocene višje). Lahko torej rečem, da so predvsem ti trije cilji ob ustanovitvi podjetja podjetnikom – lastnikom d. o. o.-jev bolj pomembni kot samostojnim podjetnikom.

11. 7. 2 Pravna oblika in cilji (danes)

Rezultati so podani v Tabelah 27 in 28 v prilogi. Povezavo med pravno obliko in posameznimi cilji oz. med pravno obliko in pomembnostjo posameznih ciljev, kot jih podjetniki vidijo DANES, sem preizkušal na povsem enak način kot v prejšnji točki (pomembnost ciljev ob ustanovitvi). Seveda gre tudi tu za T-test skupin s proceduro »Independent – Samples T-Test«.

- Pravna oblika (1 = s. p. in 2 = d. o. o.) * maksimiranje dobička (danes)

Povprečna ocena pri lastnikih d. o. o.-jev je višja, vendar T-test skupin ni pokazal povezave med spremenljivkama. Ničelne hipoteze o enakosti aritmetičnih sredin ocen pomembnosti cilja ni bilo mogoče zavrniti (stopnja značilnosti P je večja od 5 odstotkov).

- Pravna oblika (1 = s. p. in 2 = d. o. o.) * maksimiranje obsega prodaje (danes)
V tem primeru je povprečna ocena cilja pri s. p.-jih celo malo višja od ocene lastnikov d. o. o.-jev. T-test skupin pa ne dopušča sklepanja o povezavi med spremenljivkama, saj vnovič ne morem zavrniti ničelne hipoteze.
- Pravna oblika (1 = s. p. in 2 = d. o. o.) * zadovoljevanjem specifičnih področij (tržnih niš) (danes)
Ocena lastnikov d. o. o.-jev je tu malo višja, T-test je pokazal, da ni mogoče zavrniti ničelne domneve o enakosti aritmetičnih sredin.
- Pravna oblika (1 = s. p. in 2 = d. o. o.) * politika ugodnih cen (danes)
Tu je ocena s.p.-jev malo višja od povprečne ocene d.o.o.-jev. T – test pa je vnovič pokazal, da ni mogoče zavrniti ničelne domneve o enakosti aritmetičnih sredin.
- Pravna oblika (1 = s. p. in 2 = d. o. o.) * aktivno širjenje trga (internacionalizacija) (danes)
Podjetniki – lastniki d. o. o.-jev so ta cilj v povprečju ocenjevali višje kot samostojni podjetniki. Na podlagi vzorčnih podatkov pa lahko zavrnem ničelno hipotezo (o enakosti aritmetičnih sredin) pri stopnji značilnosti $P = 0,0065$. Torej lahko trdim, da je cilj »aktivno širjenje trga« podjetnikom – lastnikom d. o. o.-jev bolj pomemben kot samostojnim podjetnikom.
- Pravna oblika (1 = s. p. in 2 = d. o. o.) * povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu (danes)
Podjetniki – lastniki d. o. o.-jev so tudi ta cilj v povprečju ocenjevali višje kot samostojni podjetniki, vendar pa v tem primeru ni bilo mogoče zavrniti ničelne hipoteze o enakosti obeh aritmetičnih sredin.
- Pravna oblika (1 = s. p. in 2 = d. o. o.) * kvantitativna rast (danes)
Na podlagi vzorčnih ocen lahko zavrnem ničelno hipotezo in pri stopnji značilnosti $P = 0,015$ sprejemam alternativno, da je povprečna ocena pomembnosti cilja »kvantitativna rast« nižja pri samostojnih podjetnikih. Lahko torej trdim, da je danes kvantitativna rast podjetnikom – lastnikom d. o. o.-jev bolj pomembna.
- Pravna oblika (1 = s. p. in 2 = d. o. o.) * širitev asortimana ponudbe (danes)
Samostojni podjetniki so ta cilj ocenjevali malo višje od lastnikov d. o. o.-jev. T-test skupin pa je pokazal, da ni mogoče zavrniti ničelne domneve o enakosti aritmetičnih sredin.
- Pravna oblika (1 = s. p. in 2 = d. o. o.) * rast prihodnje vrednosti podjetja (danes)
T-test skupin je pokazal, da ni mogoče zavrniti ničelne domneve o enakosti aritmetičnih sredin.
- Pravna oblika (1 = s. p. in 2 = d. o. o.) * zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu (danes)
T-test skupin je pokazal, da ni mogoče zavrniti ničelne domneve o enakosti aritmetičnih sredin.
- Pravna oblika (1 = s. p. in 2 = d. o. o.) * dobri odnosi s strankami in širšim družbenim okoljem (danes)
T-test skupin je pokazal, da ni mogoče zavrniti ničelne domneve o enakosti aritmetičnih sredin.
- Pravna oblika (1 = s. p. in 2 = d. o. o.) * zagotovitev varnosti sebi in svojim družinskim članom (danes)
Na podlagi vzorčnih ocen lahko zavrnem ničelno hipotezo in pri stopnji značilnosti $P = 0,0475$ sprejemam alternativno, da je povprečna ocena pomembnosti cilja »zagotovitev varnosti sebi in

svojem družinskim članom» višja pri samostojnih podjetnikih. Lahko torej trdim, da je danes »zagotavljanje varnosti sebi in svojem družinskim članom» bolj pomembno samostojnim podjetnikom kot podjetnikom – lastnikom d. o. o.-jev.

- Pravna oblika (1 = s. p. in 2 = d. o. o.) * ustvarjanje ugleda v družbi (danes)

T-test skupin je pokazal, da ni mogoče zavrniti ničelne domneve o enakosti aritmetičnih sredin.

V današnjem obdobju lahko opazimo, da so samostojni podjetniki in podjetniki – lastniki d. o. o.-jev še bolj podobno ocenjevali pomembnost posameznih ciljev kot v v obdobju ustanovitve podjetja. Rezultati T-testov skupin pa dopuščajo sklep, da sta dandanes cilja »aktivno širjenje trga (internacionalizacija)« in »kvantitativna rast« bolj pomembna podjetnikom – lastnikom d. o. o.-jev, cilj »zagotavljanje varnosti sebi in svojem družinskim članom« pa je bolj pomemben samostojnim podjetnikom. Enak zaključek lahko naredimo tudi v obdobju ustanovitve podjetja.

11. 7. 3 Pravna oblika in cilji (prihodnost)

Rezultati so podani v Tabeli 29 in 30 v prilogi. V povprečnih ocenah pomembnosti ciljev lastnikov obeh pravnih oblik (s. p. in d. o. o.) za prihodnost je prav tako kot v primeru ocen ob ustanovitvi in v današnjem obdobju opaziti precejšnjo podobnost. Pri ocenah pomembnosti ciljev za prihodnje obdobje se je v večini primerov s T-testom skupin pokazalo, da ni bilo mogoče zavrniti ničelne domneve o enakosti aritmetičnih sredin. Le pri ciljih »maksimiranje dobička«, »zadovoljevanje specifičnih področij« in pri cilju »aktivno širjenje trga« je T-test skupin dopuščal sklep, da so ti trije cilji bolj pomembni podjetnikom – lastnikom d. o. o.-jev. Cilja »politika ugodnih cen« ter »zagotovitev varnosti sebi in svojem družinskim članom« pa sta se s T-testom skupin pokazala za bolj pomembna samostojnim podjetnikom.

Če primerjam ocenjevanje pomembnosti posameznih ciljev v vseh treh opisanih obdobjih (ob ustanovitvi, danes in v prihodnosti), lahko sklenem, da se želje in cilji samostojnih podjetnikov in podjetnikov – lastnikov d. o. o.-jev bistveno ne razlikujejo. V vseh treh primerih se je pokazalo, da je bil cilj »aktivno širjenje trga« bolj pomemben podjetnikom – lastnikom družb z omejeno odgovornostjo, cilja »zagotovitev varnosti sebi in svojem družinskim članom« pa samostojnim podjetnikom. Pri cilju »aktivno širjenje trga« lahko v vseh treh obdobjih opazimo precejšnjo razliko v povprečni oceni med s. p.-ji in lastniki d. o. o.-jev (ob ustanovitvi 0,96, danes 0,64 in v prihodnosti 0,90).

Tak rezultat je vnovič pričakovan in potrjuje domnevo o dohodkovnem in samozaposlitvenem motivu pri večini samostojnih podjetnikov, po drugi strani pa podpira domnevo, da je za aktivno rast in širjenje trga bolj primerna pravna oblika družba z omejeno odgovornostjo, saj nudi več varnosti (manj osebnega tveganja).

11. 8 Opravljene aktivnosti glede na število lastnikov

V Tabeli 1 v prilogi je mogoče videti, da je velika večina anketiranih podjetnikov samostojnih lastnikov svojih podjetij (60,6 %), število podjetnikov z enim ali več solastniki pa s številom solastnikov upada. V zvezi s tem me je zanimalo, ali samostojni lastniki pri vstopu na trg posvečajo analizi trga, analizi

konkurence, analizi lastnih moči, slabosti, priložnosti in nevarnosti (SWOT analiza) ter postavljanju kvantitativnih ciljev manj pozornosti kot podjetniki, ki imajo še enega ali več solastnikov. Jasno je namreč, da se pri zaganjanju novega podjetja, ki ima več lastnikov, v tveganem položaju posredno znajde več posameznikov, kot se to zgodi pri samostojnem lastništvu. Če bosta lastnika novega podjetja na primer dva, lahko pričakujemo, da bosta oba lastnika sprejela določeno mero osebnega tveganja, ki pa se lahko prenese tudi na njuni družini. Skleпам torej, da bodo podjetniki, ki imajo družbenike oz. solastnike, ob vstopu na trg opravili več aktivnosti (v anketi: SWOT analiza, analiza konkurence in postavitev kvantitativnih ciljev) kot podjetniki, ki so samostojni lastniki. Gre torej za vprašanje povezave števila družbenikov in opravljenimi aktivnostmi ob vstopu na trg.

Da bi lažje prišel do odgovora na to vprašanje, sem v analizo vpeljal novo spremenljivko, ki je zavzemala vrednosti 0 ali 1, pri čemer je vrednost 0 zavzela pri samostojnem lastniku podjetja, vrednost 1 pa pri dveh ali več lastnikih podjetja. Na ta način sem odvisnost med dvema spremenljivkama ugotavljal z asociacijo. »Kadar proučujemo odvisnost med dvema opisnima spremenljivkama, ki imata samo dve vrednosti, govorimo o asociaciji« (Rogelj, 2000, str. 149).

Najprej me je zanimala odvisnost med številom družbenikov (1 ali več kot 1) in postavljanjem kvantitativnih ciljev. V kombinacijski tabeli (Tabela 4 v prilogi) so razvrščene enote, ki so bile v vzorec zbrane glede na vrednosti opisnih spremenljivk. Tako dobljene dejanske frekvence pa sem primerjal s teoretičnimi, ki izražajo stanje neodvisnosti med opisanimi spremenljivkama. Pri preverjanju ničelne domneve o neodvisnosti sem uporabil χ^2 preizkus (Rogelj, 2000, str. 149). Na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrnem ničelno hipotezo, da so dejanske in teoretične frekvence enake (Tabela 5 v prilogi), in sprejemam alternativno, da so te frekvence različne ($P = 0,001$). Lahko torej trdim, da sta spremenljivki število družbenikov (1 ali več kot 1) in postavljanje kvantitativnih ciljev medsebojno povezani.

Podobno kot v zvezi s postavljanjem kvantitativnih ciljev in številom lastnikov me je zanimala povezava med številom družbenikov (1 ali več kot 1) in opravljanjem SWOT analize. Rezultati analize (Tabela 6 in 7 v prilogi) na podlagi vzorčnih podatkov so pokazali, da ne morem zavrniti ničelne hipoteze, da so dejanske in teoretične frekvence enake. Ne morem torej trditi, da sta spremenljivki postavljanje kvantitativnih ciljev in število družbenikov (1 ali več kot 1) medsebojno povezani ($P = 0,106$).

Enako pa se je izkazalo tudi za povezavo med spremenljivkama opravljena analiza konkurence in število družbenikov (1 ali več kot 1). Tudi tu namreč ni mogoče govoriti o medsebojni povezanosti ($P = 0,786$). Rezultati so v Tabelah 8 in 9 v prilogi.

Če povzamem: lahko sklenem, da opravljanje aktivnosti ob vstopu na trg najverjetneje ni povezano s številom lastnikov. Izjema je seveda postavljanje kvantitativnih ciljev, kjer se je razlika med samostojnimi lastniki in lastniki podjetij, ki imajo družbenike, pokazala za značilno. Tak rezultat je pravzaprav bolj pričakovan kot ne. Tudi med prijatelji naj bi namreč vladali čisti računi. V primeru razdeljenega lastništva je torej smiselno postaviti kvantitativne cilje, saj bo le tako smer, v katero podjetje želi, jasna vsem udeležencem podjetniškega podviga.

11. 9 Doseganje ciljev in najmočnejši dejavniki oviranja

Jasno je, da vseh želja in ciljev, ki so si jih zastavili podjetniki ob ustanovitvi podjetja, zaradi objektivnih ali subjektivnih razlogov niso mogli uresničiti, zato sem anketirance vprašal tudi, v kolikšni meri so, po njihovi oceni, dosegli zastavljene cilje. Anketiranci so izbirali med petimi ponujenimi odgovori: a) 91–100 %, b) 76–90 %, c) 61–75 %, d) 50–60 % in e) pod 50 %.

Kot kaže Tabela 98 v prilogi, je največ anketiranih podjetnikov zastavljene cilje podjetja doseglo v 76 do 90 %, (39,4 %), tem pa sledi skupina, ki je svoje zastavljene cilje dosegla v 60 do 75 % (27,7 %). Slika je, zanimivo, vzpodbudna in kaže na to, da so podjetniki v vzorcu v povprečju zadovoljni s svojim delom in svojimi dosežki.

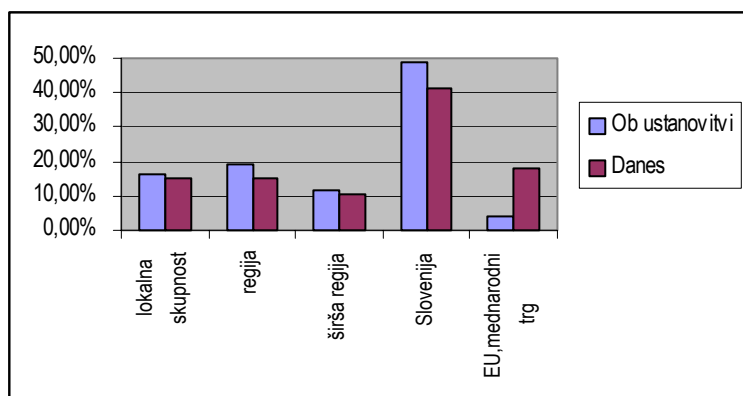
Ker me je zanimalo, kaj slovenski podjetniki smatrajo za največjo oviro pri doseganju svojih ciljev, sem anketirance v anketi vprašal o občutenih razlogih oz. najmočnejših dejavnikih, ki so preprečevali oz. oteževali doseganje zastavljenih ciljev. Izbirali so med osmimi ponujenimi možnostmi. Anketiranci sem naprosil, naj obkrožijo le en odgovor, s katerim se najbolj strinjajo. Med odgovori jih je bilo nekaj finančnega značaja, nekaj pa nefinančnega. Rezultati so podani v Tabeli 99 v prilogi. Največ anketiranih je označilo, da je bil glavni dejavnik oviranja premajhna lastna kapitalna moč (36,2 %), temu so sledile previsoke obresti najetega kapitala (21,3 %) in finančna nedisciplina (17 %). Kot je mogoče videti, so težave, ki so jih anketirani podjetniki najpogosteje označevali, predvsem finančnega značaja in kažejo na tipične probleme malega gospodarstva. Še tako dobra poslovna ideja brez ustreznega načina financiranja in z dodatnim bremenom odprtih terjatev namreč ne more obroditi sadov.

11. 10 Tržni položaj

11. 10. 1 Primerjava ciljnega trga ob ustanovitvi in danes

Z anketo sem tudi preverjal, kakšna je prisotnost anketiranih podjetij na trgu – oziroma kako široka geografska območja pokrivajo podjetniki s svojimi podjetji. V Tabeli 100 v prilogi vidimo rezultate za snovni trg v današnjem obdobju, v Tabeli 101 v prilogi pa so rezultati za ocenjene osnovne trge ob ustanovitvi. Iz omenjenih tabel in Slike 22 lahko vidimo, da cilja večina malih slovenskih podjetij, zajetih v raziskavo, na celoten trg države. To je tudi razumljivo, saj je glede na geografsko in demografsko majhnost Slovenije za podjetje, ki ne ponuja nekih posebnosti (inovator, iskalec tržnih niš ipd.), takšna strategija tudi nujno potrebna. Trend pokrivanja geografsko večjega območja nam nakazuje tudi upadajoč delež, ki je vezan na ozko "domače" območje – torej na okraje in regije. Vzpodbudno je še spoznanje, da se je dvignil delež slovenskih podjetij, ki so prisotna tudi na mednarodnem trgu.

Slika 22: Primerjava pokrivanja trga ob ustanovitvi in danes



Vir: Statistična analiza v SPSS-u.

11. 10. 2 Tržni položaj

Za celovito razumevanje nastopanja na tržišču je pomembno tudi poznavanje strategij poslovanja. Podjetnike, vključene v anketo, sem povprašal po usmeritvi njihove ponudbe. Rezultate povzemam v Tabeli 102 v prilogi. Najtežje je tržišču ponuditi neko posebnost in jo nato poslovoditi tako, da podjetje postane tržni vodja. To kaže tudi rezultat raziskave, saj je delež tržnih vodij v vzorcu skorajda zanemarljiv. Dobrih 40 % podjetnikov s svojimi podjetji v raziskavi zadovoljuje posebne potrebe odjemalcev (specialist, iskalec tržnih niš), vendar bolj v smislu specializacije na določeno področje. Dobra polovica vseh (55,3 %) pa je zgolj sledilcev oziroma usmerjenih v preživetje.

Na vprašanje, kolikšen del osnovnega trga podjetje pokriva, sem pri dobri polovici podjetnikov dobil odgovor, da pod 5 %, kar kaže na poznane posebnosti malih podjetij (omejena kapitalska moč, omejenost v resursih, znanju, sistemiki ipd.). Rezultati so v Tabeli 103 v prilogi. Vendar pa je tak rezultat pričakovan prav zaradi majhnosti večine podjetij, zajetih v vzorec, in zaradi ocenjenih tržnih položajev. Le 4 podjetniki so namreč označili, da se v svoji panogi smatrajo za tržnega vodjo. Treba je še opozoriti, da gre za vrednosti, ki so jih podjetniki ocenili (verjetno delno tudi precenili).

Podjetnike sem v anketi tudi vprašal o primerjavi z njihovimi konkurenti. Rezultati so v Tabeli 104. Načelna (opisna) primerjava s konkurenti pokaže, da se velik delež podjetnikov zaveda podobnosti ali celo identičnosti svoje ponudbe s konkurenčno (podobno = 45,7 %, identično = 7,4 %), vendar pa je po drugi strani precej takšnih, ki menijo, da je njihova ponudba drugačna (46,8 %).

11. 11 Načrti za prihodnost

Podjetnike sem v anketi vprašal še o prihodnjih načrtih za širitev oziroma vstop v drugo panogo. Vprašanju o vstopu v še kakšno drugo panogo je pritrdila le dobra tretjina podjetnikov (Tabela 105 v prilogi). Zato pa je kar tri četrtine podjetnikov (Tabela 106 v prilogi) ocenilo, da načrtujejo širitev dejavnosti.

Pri podjetjih, ki so odgovorila, da želijo širiti obstoječo dejavnost, me je zanimalo še, kako nameravajo ta projekt financirati. Največji delež podjetnikov bo načrtovano širitev financiralo z 60 do 80 % lastnih sredstev (31,9 %), tem pa sledijo podjetniki, ki načrtujejo širitev s 40 do 60 % lastnih sredstev (22,3 %). Rezultati so v Tabeli 107 v prilogi. Kljub temu da je največ podjetnikov označilo, da so imeli največje težave prav zaradi načina financiranja (vprašanje o glavnih ovirah pri doseganju zastavljenih ciljev), jih očitno velik delež še vedno zaupa v takšen ali drugačen dolžniški kapital.

11. 12 Ugotovitve raziskave

V tej točki bom na kratko povzel glavne rezultate in ugotovitve analize odgovorov v raziskavo vključenih podjetnikov in podjetnic.

Prve glavne hipoteze, ki pravi, da na ustanovitev podjetja v večji meri vplivajo situacijske kot pa osebnostne značilnosti, z raziskavo nisem mogel potrditi. Ravno nasprotno. Rezultati kažejo, da kar tri četrtine podjetnikov smatra, da je bilo njihovo glavno vodilo pri ustanovitvi podjetja osebnostno in ne situacijsko pogojeno. Razmišljati torej o slovenskem podjetniku kot podjetniku po sili oz. o podjetniku »ekonomske nuje« ni več mogoče ali pa celo nikoli ni bilo mogoče. Razmišljanja o težavni politično-ekonomski situaciji kot glavnemu vodilu ustanovitve večjega deleža podjetij (potreba po samozaposlitvi) vzorec raziskave torej ne dovoljuje. To me pravzaprav preseneča, zato sem se odločil preveriti porazdelitev odgovorov glede na starost podjetja, saj se je s časom po osamosvojitvi družbeno-ekonomska situacija v Sloveniji hitro spreminjala. Rezultati kažejo, da je večji delež tistih, ki svoja podjetja vodijo že 7 ali več let (40 %), kot delež tistih, ki so podjetniki krajši čas (3 %), kot glavno vodilo pri ustanovitvi podjetja izbral eno od »situacijskih« možnosti. Tudi rezultati X^2 testa kažejo, da sta spremenljivki starost podjetja (7 ali več let in 6 ali manj let) in vodilo za ustanovitev podjetja (osebnost in situacija) medsebojno povezani. Tako lahko vsaj delno sklepam, da starejše ko je podjetje, več verjetnosti je, da bo podjetnik – lastnik za glavno vodilo ustanovitve smatral eno od situacijskih okoliščin.

Drugo glavno hipotezo raziskave, ki pravi, da cilji slovenskih podjetij niso odvisni od spola lastnika – podjetnika, lahko z rezultati analize v večji meri potrdim. Povprečne ocene pomembnosti ciljev so si v vseh treh obdobjih (ob ustanovitvi podjetja, danes in v prihodnosti) za moške in ženske bolj kot ne podobne. Tudi najvišje ocenjeni cilji (najvišja povprečna ocena) so za moške in ženske za vsa tri obdobja bolj kot ne enaki. Rezultati pa niso pokazali preferenc ne enega ne drugega spola k bodisi finančnim bodisi nefinančnim ciljem.

T-testi skupin dokazujejo, je bil cilj »kvantitativna rast« ob ustanovitvi podjetja pomembnejši za moške kot za ženske. Rezultat ni nepričakovan in je podoben rezultatom nekaterih drugih raziskav, ki jih navajam v tekstu (Mitra, 1999, ter Envick & Langford, 1997). Po drugi strani pa v vseh treh obdobjih kot ženskam bolj pomembna izstopata cilja »ustvarjanje ugleda v družbi« in »dobri odnosi s strankami in širšim družbenim okoljem«.

Da bi ugotovil morebitne razlike med moškimi in ženskami, sem primerjal tudi opravljanje analiz in aktivnosti ob vstopu na trg. Tu se je pokazalo, da spremenljivki spol in postavljanje kvantitativnih ciljev ter spremenljivki spol in opravljena SWOT analiza niso povezane. Le pri analizi konkurence se je

izkazalo, da jo je opravil bistveno večji delež moških kot žensk, hkrati pa je proučevano odvisnost pokazal tudi X^2 test (asociacija). Rezultati torej kažejo, da cilji podjetij v večji meri niso odvisni od spola. Pri ciljnih preferencah so si namreč moški in ženske bolj kot ne podobni, pri tem da se ženske bolj kot moški zavedajo dobrih odnosov z javnostmi in da si s samostojno gospodarsko dejavnostjo bolj želijo ustvariti ugled.

Analiza skupnih povprečnih ocen (za moške in ženske skupaj) pomembnosti posameznih ciljev je pokazala, da so bili v vseh treh obdobjih anketiranim podjetnikom najbolj pomembni naslednji trije cilji: »dobri odnosi s strankami in širšim družbenim okoljem«, »zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu« in »zagotavljanje varnosti sebi in svojim družinskim članom«. Da so ti trije cilji anketiranim zelo pomembni, so pokazali tudi T-testi (povprečna ocena > 4). S svojimi povprečnimi ocenami pomembnosti so ti trije cilji najbolj izstopali ob ustanovitvi podjetja, nato pa so to »premoč« izgubljali, saj so se (za današnje obdobje in za prihodnost) vztrajno dvigovale povprečne ocene večine ostalih ciljev. Zanimiv porast povprečnih ocen pomembnosti je mogoče zaslediti predvsem pri različnih finančnih ciljih, kot so »maksimiranje dobička«, »maksimiranje obsega prodaje«, »kvantitativna rast« ipd. Rezultati so pravzaprav pričakovani in se skladajo s tipično predstavo o življenjskem ciklusu podjetja. Vendar pa vztrajno najvišje povprečne ocene ciljev, kot so varnost, dolgoročni obstoj in dobri odnosi, kažejo na določeno konservativnost slovenskih podjetnikov in skromno dovzetnost do prevzemanja tveganja.

Dobiček je edini vsesplošni cilj, ki pravzaprav utemeljuje obstoj vsakršnega gospodarskega telesa. Prav zato pa me je v analizi zanimal vpliv ostalih ciljev oz. vpliv ocenjene pomembnosti ostalih ciljev na pomembnost dobička. Za analizo sem uporabil enostavno in multiplo linearno regresijo. Rezultate pa sem enako kot drugod pregledal po obdobjih. Rezultati enostavnih regresij po obdobjih se sicer razlikujejo, v vseh treh obdobjih pa linearno, pozitivno in šibko do srednje močno povezavo ohranjata dva cilja, in sicer »zadovoljevanje specifičnih področij (tržne niše)« in »rast prihodnje vrednosti podjetja«. Rezultati multiplih regresij, v katere sem vključil le statistično značilne spremenljivke iz enostavnih regresij, so pokazali manjše število povezav. Bolj ali manj so rezultati regresij pričakovani, saj v večji meri odražajo pozitivno povezanost ciljev pretežno finančnega značaja s ciljem »maksimiranje dobička«. Edina, pravzaprav nesmiselna izjema je z enostavno in hkrati z multiplo linearno regresijo pokazana povezava dobička s ciljem »politika ugodnih cen« (za današnje obdobje).

V analizi so me, podobno kot za oba spola, zanimale morebitne razlike med dvema različnima pravnima oblikama podjetij, katerih lastniki so bili zajeti v vzorec. Rezultati so pokazali, da bistvenih razlik med samostojnimi podjetniki in podjetniki – lastniki družb z omejeno odgovornostjo ni. V vseh treh obdobjih pa se je pokazalo, da je bil cilj »aktivno širjenje trga« bolj pomemben podjetnikom – lastnikom družb z omejeno odgovornostjo, cilj »zagotovitev varnosti sebi in svojim družinskim članom« pa samostojnim podjetnikom. Rezultat je pričakovan in potrjuje domnevo o dohodkovnem in samozaposlitvenem motivu pri večini samostojnih podjetnikov, po drugi strani pa podpira domnevo, da je za aktivno rast in širjenje trga bolj primerna pravna oblika družba z omejeno odgovornostjo, saj nudi več varnosti (manj osebnega tveganja).

Analiza opravljenih aktivnosti ob vstopu na trg glede na pravno obliko pa je pokazala, da obstaja povezava (X^2 test – asociacija) med pravno obliko in SWOT analizo ter med pravno obliko in

postavljanjem kvantitativnih ciljev (bistveno večji delež lastnikov d. o. o.-jev je izvedel obe analizi). Tudi tu lahko govorim o potrjenih domnevah, saj je pravna oblika d. o. o.-ja namenjena podjetnikom z željo rasti in razvoja, saj nudi večjo varnost. Prav rast in razvoj pa zahtevata večjo poslovno dorečenost, pod katero pa lahko štejemo tudi večjo natančnost pri vstopu na trg.

Z raziskavo sem želel še preveriti, v kolikšni meri slovenski podjetniki smatrajo, da so dosegli zastavljene cilje, in kaj so bili glavni dejavniki oviranja pri doseganju zastavljenih ciljev. Skoraj 80 % vprašanih ocenjuje, da so dosegli svoje zastavljene cilje v 60 ali več odstotkih, to pa kaže, da so podjetniki v vzorcu v povprečju zadovoljni s svojim delom in svojimi dosežki. Kot najpogostejše označene ovire doseganja ciljev pa so bili takšne ali drugačne finančne ovire (npr. premajhna lastna kapitalna moč).

V vprašalniku me je zanimalo še, kakšne načrte imajo podjetniki za prihodnost. Kar tri četrtine podjetnikov je ocenilo, da načrtujejo širitev dejavnosti. Dobra tretjina podjetnikov pa je pritrdila, da načrtuje vstop v še kakšno drugo panogo. Kljub temu da je največ podjetnikov označilo, da so imeli največje težave prav zaradi načina financiranja, pa jih očitno velik delež še vedno zaupa v takšen ali drugačen dolžniški kapital, saj bo največji delež podjetnikov načrtovano širitev financiralo z 60 do 80 odstotki lastnih sredstev (31,9 %), tem pa sledijo podjetniki, ki načrtujejo širitev s 40 do 60 odstotki lastnih sredstev (22,3 %).

12. POVZETEK

Ko govorimo o malem podjetništvu, ne moremo govoriti le o ciljih poslovanja podjetij. V malem podjetju so osebni cilji, želje in motivi podjetnikov – lastnikov bolj vidni kot v velikem podjetju in imajo posledično tudi večji vpliv na poslovanje podjetja.

V magistrskem delu sem zato s pregledom relevantne literature in z lastno raziskavo po eni strani poizkušal osvetliti podjetnika in njegovo osebnost, po drugi strani pa podjetniške cilje. Prav podjetnik in njegovi osebni cilji bodo odločilni za postavitev ciljev poslovanja podjetja in posledično za poslovno vedenje organizacije.

V prvem delu naloge sem opredelil in umestil cilje v poslovno strukturo podjetja. Prikazal sem različne vidike postavljanja ciljev, odgovarjal na vprašanje, kaj cilji sploh so, in jih umestil v sodobno poslovno okolje. Podjetniški cilji so lahko zelo individualne narave, o drugih pa bi lahko govorili kot o splošnih. Nekateri takšni cilji so postali celo družbena norma in se istovetijo s pojmom podjetništva. Takšna cilja sta zagotovo dobiček in rast. S pregledom literature sem želel dognati, zakaj naj bi podjetje sploh raslo in kaj rast pravzaprav je. Zanimalo me je tudi, kako rast podjetja vpliva na podjetnika in kaj lahko zanj pomeni. Ker pa je rast neločljivo povezana z dobičkom, sem v nadaljevanju v malo podjetje umestil še pojem dobička in odnos podjetnika do dobička. V smislu odnosa do rasti ter do dobička kot dveh najbolj splošnih podjetniških ciljev sem v naslednjem poglavju prikazal nekaj glavnih smeri, ki razlagajo podjetniško vedenje. Izpostavil sem vprašanje podjetniških vedenjskih predpostavk, podjetniške osebnosti in podjetniškega odločanja. Na ta del sem naslonil tudi naslednje poglavje o podjetniški motivaciji, kjer sem opredelil proces motivacije in obravnaval motivacijske teorije. Ugotovil sem, da

večina sodobnih avtorjev podjetniško motivacijo razlaga s pomočjo takšnih ali drugačnih različic teorije pričakovanja, kjer se naslanjajo na procesnost in interaktivnost motivacije, pri tem pa kombinirajo podjetnikove osebne karakteristike z okoljem.

Podjetništvo lahko opredelimo kot eno od dveh kariernih možnosti (samozaposlitev in zaposlitev). Pri tem pa se postavi vprašanje, kdo bo izbral tako kariero in zakaj. Zanimivi pa so tudi proces takšne »podjetniške odločitve« in dejavniki, ki vplivajo nanjo. Tu sem torej izpostavil vprašanje: Kdo ustanavlja podjetja in zakaj? V tekstu sem opredelil nekatere klasične teorije podjetništva in prišel do zaključka, da sodobni avtorji, podobno kot pri motivaciji, zagovarjajo kombiniran pristop k razlagi. Tudi v tem primeru prihaja namreč čedalje bolj do konsenza, da podjetnika ni mogoče opredeliti in ločiti od drugih zgolj zaradi osebnostnih značilnosti ali dejavnikov okolja, pač pa je treba ta dva pristopa, t. i. »traits approach« in kontekstualni pristop, združiti v kombiniran pristop, pri katerem bi upoštevali tako osebnostne značilnosti, želje in motive podjetnikov kot tudi dejavnike okolja, v katerem se podjetnik nahaja. V okviru opredeljevanja podjetništva sem pregledal tudi sociološke razlage, kjer sem večjo pozornost namenil pregledu raziskav o razlikah med podjetniki enega in drugega spola, na kar sem navezal tudi drugo glavno hipotezo lastne raziskave. Večina novejših raziskav je namreč pokazala večjo podobnost kot različnost med obema spoloma.

Da bi potrdil nekatera spoznanja iz pregleda literature in zbral podatke, s katerimi bi lahko osvetlil podjetniške cilje v Sloveniji, sem izvedel lastno raziskavo z anketiranjem. V dvomesečnem obdobju anketiranja (julij in avgust 2003) sem uspel zbrati vzorec 94 podjetnikov. Zavedam se, da tako maloštevilčen vzorec ne more nuditi rezultatov, ki bi jih lahko posploševal, lahko pa omogoča določene zaključke in pristen vpogled na stanje raziskovanega področja v Sloveniji. Na podlagi rezultatov analize sem ovrgel prvo hipotezo raziskave, ki pravi, da na ustanovitev podjetja bolj vplivajo situacijske značilnosti kot podjetnikova osebnost. Večina anketiranih je namreč kot glavno vodilo pri ustanovitvi podjetja označila eno od možnosti, ki nakazujejo na podjetniško osebnost. Lahko torej sklepam, da je situacija na slovenskem trgu že prešla iz obdobja tranzicije (ko so se podjetja ustanavljala zaradi novo odprtih možnosti samostojne gospodarske iniciative, zaradi potreb samozaposlitve in zaradi dejstva, da je bilo podjetje dokaj enostavno ustanoviti) v sodoben in konkurenčen gospodarski prostor. Struktura slovenskih podjetnikov se torej nagiba v prid tistih, ki so se začeli ukvarjati s podjetništvom zaradi lastnih osebnostnih značilnosti, med katerimi lahko najdemo neizkoriščeno znanje, dovtetnost za opažanje možnosti na trgu itd. Drugo hipotezo raziskave, ki pravi, da cilji podjetja niso odvisni od spola podjetnika, lahko na podlagi rezultatov analize v večji meri potrdim. Povprečne ocene pomembnosti posameznih ciljev, T-testi skupin, opredeljevanje ženskam in moškim bolj pomembnih ciljev na finančne in nefinančne ter pogostnost opravljanja pripravljanih aktivnosti moških in žensk pred vstopom na trg so pokazali večjo podobnost kot različnost. Zanimivi pa so rezultati statistična obdelava, da sta bila anketiranim ženskam bolj kot moškim dejansko bolj pomembna cilja »ustvarjanje ugleda v družbi« in »dobri odnosi z javnostmi in širšim družbenim okoljem«. To očitno pomeni, da se ženske bolj kot moški zavedajo dobrih odnosov z javnostmi in da si s samostojno gospodarsko dejavnostjo bolj želijo ustvariti ugled.

Primerjava povprečnih ocen posameznih ciljev po treh obdobjih (v anketi: ob ustanovitvi podjetja, danes in za prihodnjih 5 let) pa je pokazala, da podjetniki vselej za najbolj pomembne smatrajo »zadržane«

nefinančne cilje (»dobri odnosi s strankami in širšim družbenim okoljem«, »zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu« in »zagotavljanje varnosti sebi in svojim družinskim članom«). Vendar pa se je pri primerjavi treh obdobj pokazalo naraščanje pomembnosti različnih finančnih ciljev (npr. »maksimiranje dobička«) od ustanovitve proti prihodnosti. Takšni rezultati se sicer skladajo s tipično predstavo o življenjskem ciklusu podjetja, vendar pa vztrajno najvišje povprečne ocene ciljev, kot so varnost, dolgoročni obstoj in dobri odnosi, kažejo na določeno konservativnost slovenskih podjetnikov in skromno dovzetnost do prevzemanja tveganja.

Tudi vpliv pomembnosti posameznih ciljev na pomembnost cilja »maksimiranje dobička« se je pokazal za pričakovanega. Rezultati enostavnih in multiplih linearnih regresij namreč v večji meri dokazujejo pozitivno povezanost ciljev pretežno finančnega značaja s ciljem »maksimiranje dobička«. Sklepam lahko torej v smislu, da če je posamezniku bolj pomembna npr. »rast prihodnje vrednosti podjetja«, mu je bolj pomembno tudi cilj »maksimiranje dobička«.

V nadaljevanju sem primerjal pomembnosti posameznih ciljev in pogostosti opravljanja pripravljanih aktivnosti pred vstopom na trg pri lastnikih dveh različnih pravnih oblik podjetij. Bistvenih razlik med samostojnimi podjetniki in podjetniki – lastniki družb z omejeno odgovornostjo ni, se je pa v vseh treh obdobjih pokazalo, da je bil cilj »aktivno širjenje trga« bolj pomemben podjetnikom – lastnikom družb z omejeno odgovornostjo, cilj »zagotovitev varnosti sebi in svojim družinskim članom« pa samostojnim podjetnikom. Rezultat potrjuje domnevo o dohodkovnem in samozaposlitvenem motivu pri večini samostojnih podjetnikov, po drugi strani pa podpira domnevo, da je za aktivno rast in širjenje trga bolj primerna pravna oblika družba z omejeno odgovornostjo, saj nudi več varnosti (manj osebnega tveganja). Tudi analiza opravljenih pripravljanih aktivnosti ob vstopu na trg dokazuje podobno (χ^2 test – asociacija), saj obstaja povezava med pravno obliko in opravljeno SWOT analizo ter postavljanjem kvantitativnih ciljev.

Analiza rezultatov je pokazala, da skoraj 80 % vprašanih ocenjuje, da so dosegli svoje zastavljene cilje v 60 ali več odstotkih, to pa kaže, da so podjetniki v vzorcu v povprečju zadovoljni s svojim delom in svojimi dosežki. Kot najpogostejše označene ovire doseganja ciljev pa so bile takšne ali drugačne finančne ovire (npr. premajhna lastna kapitalna moč in predrage obresti). Morda bi torej ob razvoju podpirne podjetniške mreže v Sloveniji veljalo poleg t. i. »mehkih« oblik pomoči več pozornosti nameniti tudi podjetnikom ugodnejšim in bolj prijaznim dostopom do kapitala, potrebnega za širitev.

LITERATURA

1. Achieving goals through teamwork. London: Kogan Page, 1993, 114 str.
2. Antončič Boštjan, Tea Petrin: Podjetništvo. Študijsko gradivo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002, 114 str.
3. Autere Jussi, Autio Erko: Is entrepreneurship learned? Influence of mental models on growth motivation, strategy and growth. Entrepreneurship Division of the 2000 Academy of Management Conference. Toronto, August 4–9, 2000. [URL: <http://www.tuta.hut.fi/persons/etautio/publications/jaeaaom2.pdf>], 20. 4. 2003
4. Bedenčič Gorazd: Dejavniki zadovoljstva zavarovalnih zastopnikov Adriatica v poslovnih enotah Ljubljana. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002, 43 str.
5. Begley Thomas M., Boyd David P.: Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. V Entrepreneurship (edited by Birley Sue). Aldershot: Dartmouth Publishing company Limited, 1998. 530 str.
6. Belak Janko: Podjetniško planiranje kot funkcija managementa. 4. spremenjena izdaja. Gubno: MER Evrocenter, 2000, 255 str.
7. Belak Janko: Podjetništvo, politika podjetja in management. Maribor: Obzorja, 1993. 507 str.
8. Belak Janko: Politika podjetja in strateški management. 2. dopolnjena izd. V Mariboru, Gubno : Založba MER – MER Evrocenter, 2002, 247 str.
9. Boulding Kenneth: The Ethics of Rational Decision , Management Science, Feb. 1966. [URL: <http://www.furman.edu/~stanford/a2.htm>], 15. 1. 2002
10. Brigham E. F., Pappas, J. L. in Hirschey, M.: Fundamentals of Managerial Economics. Chicago: Dryden Press. 1995, 953 str.
11. Bygrave William, D'Heilly Dan, McMullen Melinda, Taylor Natalie: Toward a not-for-profit analytical framework. Babson College. [URL: <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers96/bygrave/bygrave2.htm#introduction>], 21. 4. 2003
12. Chaganti Radha, Parasuraman Saroj: More alike than different? A comparative study of goals, strategies, management practices, and performance of small businesses owned by women and men. [URL: <http://www.sbaer.uca.edu/Research/> 1999], 5. 5. 2003
13. Chartrand Tanya L.: Consequences of nonconscious goal pursuit [URL:<http://morris.wharton.upenn.edu/news/colloquia/PDF%20files/chartrand%20paper.pdf>.], 4. 5. 2003
14. Chell E.: The Entrepreneurial Personality: A Few Ghosts Laid to Rest? International Small Business Journal 3 (3), (1985), str. 43–54.
15. Cox Larry W., Camp S. Michael, Ensley Michael D.: Does it pay to grow? The impact of growth on profitability and wealth creation [URL: http://www.babson.edu/entrep/fer/Babson2002/X/X_S2/X_S2.htm], 22. 4. 2003
16. Daft Richard L., Marcic Dorothy: Understanding management. 3rd ed. Fort Worth: Harcourt College Publishers, 2001. 606 str.
17. Deakins David: Entrepreneurship and small firms, 2nd ed, London[etc.]: McGraw-Hill Publishing Company, 1999. 278 str.
18. Dimovski V., Penger S.: Poslovanje malega podjetja, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 2002. 372 str.

19. Drenik Aleš, Sešek Urša, Cestar Andrej, Juvan Aleksandra, Klinc Janja, Tkalec Robert, Bajuk Maja: Cilji poslovanja malih podjetij v Sloveniji. Seminarska naloga pri predmetu Finančni management (dr. D. Mramor). Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 64 str.
20. Envick B. R., Langford M.: Behaviors of Entrepreneurs: A Gender Comparison. Association for Small Business and Entrepreneurship Proceedings of 1998 Annual Meeting, Dallas TX; March 4–7, 1997. [URL: <http://www.icsb.org/tools/wsbearticles/article10.doc>.], 25. 4. 2003
21. Frese M., Rauch A.: Entrepreneurship, Psychology of. [URL: <http://www.psychol.uni-giessen.de/abteil/abo/acrobat/frese/entrepreneurship.pdf>], 25. 4. 2003
22. Glas Miroslav: Entrepreneurship and culture: an international perspective - case of slovenia. Ekonomska fakulteta. [URL: http://www.ef.uni-lj.si/_dokumenti/wp/glas3.doc], 15. 12. 1998
23. Glas Miroslav: Svetovanje. Dodatna gradiva k predmetu: kako napisati odličen poslovni načrt. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001, 11 str.
24. Grošelj Urška: Revidiranje računovodskih izkazov v malem podjetju. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003.
[URL: http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/groselj635.pdf], 30. 4. 2003
25. Hisrich Robert D., Brush Candida G., Good Deborah, DeSouza Gita: Performance in entrepreneurial ventures: does gender matter?
[URL: <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers97/sum97/hisb.htm>], 7. 5. 2003
26. Jane Sanders: Get Gendersmart! Understand Behavioral Style Differences [URL: http://www.novatrain.com/articles_html/JaneSanders_705.htm], 7. 5. 2003
27. Košmelj Blaženka, Rovar Jože: Statistično sklepanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2. natis, 2000, 312 str.
28. Kovač Bogomir: Uvod v podjetništvo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1990, 118 str.
29. Lee Joo-Heon, Venkataraman S.: Aspirations, market offerings, and the decision to become an entrepreneur. [URL: http://www.darden.edu/batten/pdf/aspirations_entrepreneur.pdf.], 16. 4. 2003
30. Lee Myung-Soo, Rogoff Edward G.: Do women entrepreneurs require special training? An empirical comparison of men and women entrepreneurs in the United States. [URL: <http://www.ccsbe.org/jsbe/v15n1.htm#1>], 27. 4. 2003
31. Liles Patrick R.: Who are entrepreneurs?, V Entrepreneurship (edited by Birley Sue). Aldershot: Dartmouth Publishing company Limited, 1998. 530 str.
32. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998, 422 str.
33. Mallette H., McGuinness N.: Gender Differences in the Entrepreneurial Start-Up Process. A Case Study., Committed To A Better Worldwide Understanding of the Smaller Business Enterprise , International Council For Small Business World Conference, 1999 ICSB Naples Proceedings
[URL: <http://www.icsb.org/tools/wsbearticles/article18.doc>], 7. 5. 2003
34. Markman Gideon D., Baron Robert A.: Social Skills and Entrepreneurs' Financial Success: Evidence that the Ability to Get Along with Others Really Matters. [URL: http://www.babson.edu/entrep/fer/papers98/IV/IV_B/IV_B_text.htm], 20. 4. 2003
35. McMullan W.E.: Developing New Ventures: The entrepreneurial option. International Thompson Publishing, 1990, 516 str.

36. Mitra Reshmi: the growth pattern of women run enterprises: an empirical study in India. [URL: http://www.babson.edu/entrep/fer/papers99/IV/IV_D/IVD%20Text.htm], 25. 4. 2003
37. Novak Sašo, Petričević Vesna, Šter Tatjana, Tomše Barbara, Toroš Maja, Žnidaršič Jana: Cilji in naloga strateškega managementa, seminarska naloga pri predmetu Poslovna strategija (dr. B. Antončič). Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 25 str.
38. Olomi Donath R., Nilsson Per, Jaensson Jan-Erik: Evolution of entrepreneurial motivation: the transition from economic necessity to entrepreneurship. Umea University, Sweden [URL: <http://www.babson.edu/entrep/fer/Babson2001/I/I-R/I-R/i-r.htm>], 22. 4. 2003
39. Osteryoung Jerome S., Newman Derek L., Davies Leslie G.: Small firm finance: An Entrepreneurial Perspective. Forth Worth: Dryden Press, 1997, 394 str.
40. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 2. izd., 1999, 399 str.
41. Regev Gil, Wegmann Alain: Regulation Based Linking of Strategic Goals and Business Processes. [URL: <http://www.ibissoft.se/gbpm02/FinalVersions/Environment2.pdf>], 20. 4. 2003
42. Rogelj Roman: Statistika 2: skripta. 1. izd. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000, 267 str.
43. Rojšek Iča: Trženje. (podiplomski študij – Podjetništvo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta, oktober 1997, 85 str.
44. Santos-Pinto Luís: Background on economics and psychology. [URL: <http://econ.ucsd.edu/~lpinto/bep.htm>], 25. 4. 2003
45. Saunders H. L., D. B. Bradley III,: Demographics and Motives of Women-Owned Businesses. Conference Proceedings, Small Business Institute Director's Association, 1989. [URL: <http://www.icsb.org/tools/wsbearticles/article27.doc>], 8. 5. 2003
46. Siegart Werner: Cilji – kaži poti do uspeha. Beltinci : I-RING Hartman, 1996, 216 str.
47. Simon Herbert: Theories of Decision Making in Economics and Behavioral Science, American Economic Review, Junij 1959, str.253-80. [URL: <http://www.furman.edu/~stanford/a2.htm>], 15. 1. 2002
48. Solomon George T., Winslow Erik K., Tarabishy Ayman: The role of climate in fostering innovative behavior in entrepreneurial SMEs. [URL: <http://www.sbaer.uca.edu/Research/1998/USASBE/98usa221.txt>], 8. 5. 2003
49. Sonfield M. C., Lussier R. N., Corman J.: Gender Differences in Strategic Decision-Making: An Empirical Study of the Entrepreneurial Strategy Matrix , Conference Proceedings, Small Business Institute Director's Association, 10–13 Feb. 1999.[URL: <http://www.icsb.org/tools/wsbearticles/article28.doc>], 15. 5. 2003
50. Stanworth M.J.K., Curan J.: Growth and the small firm – An alternative view. V Entrepreneurship (edited by Birley Sue). Aldershot: Dartmouth Publishing company Limited, 1998. 530 str.
51. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo. 2. izd., 2000, 308 str.
52. Tavčar Mitja I.: Razsežnosti managementa. Ljubljana: Založba Tangram. 1996, 611 str.
53. Thompson Arthur A., Jr. & Strickland Alonzo J.: Strategic management: concepts and cases. Boston: Irwin/McGraw-Hill Book Co. 11th edition, 1999, 683 str.
54. Ticehurst G.W., Veal A.J.: Business Research Methods: a managerial approach. Pearson Education Pty Limited, 2000, Frensham Forest, 274 str.

55. Vahčič Aleš, Bučar Branko, Drnovšek Mateja, Logar Nataša: Osnove podjetništva. Priročnik za vaje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998, 249 str.
56. Vahčič Aleš: Podjetništvo in mala podjetja. V Možini, et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994, 1072 str.
57. Vahčič Aleš: Ustanovitev podjetja. Dodatni material za predmet. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 19 str.
58. Vega G.: Women, Men, and the Nature of Entrepreneurship. United States Association for Small Business and Entrepreneurship Proceedings-10th Annual National Conference - Atlanta, Georgia, January 12-14, 1996. [URL: <http://www.icsb.org/tools/wsbearticles/article34.doc>], 7. 5. 2003
59. Vesalainen Jukka, Pihkala Timo: Motivation structure and entrepreneurial intentions. University of Vaasa. [URL:http://www.babson.edu/entrep/fer/papers99/II/II_B/IIB%20Text.htm], 22. 4. 2003
60. Wiklund Johan, Dahlqvist Jonas, Havnes Per-Anders: Entrepreneurship as new business activity: empirical evidence from young firms. Jönköping International Business School, Sweden. [URL: <http://www.babson.edu/entrep/fer/Babson2001/XI/XID/XID/xi-d.htm>], 25. 4. 2003
61. Wiklund Johan, Davidsson Per, Delmar Frédéric, Aronsson Magnus: Expected consequences of growth and their effect on growth willingness in different samples of small firms. [URL: <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers97/wiklund/wik1.htm>], 26. 4. 2003
62. Wiklund Johan: Growth motivation and its influence on subsequent growth. [URL: <http://www.babson.edu/entrep/fer/Babson2001/II/I-I/I-I-i.htm>], 20. 4. 2003

VIRI

1. Vir: [URL: <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers96/bygrave/image2.gif>], 20. 4. 2003
2. Vir: [URL: <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers96/bygrave/image1.gif>], 15. 4. 2003
3. Vir: [URL: <http://www.sbaer.uca.edu/Research/1998/USASBE/98usa221.txt>], 15. 1. 2002
4. Vir: CPS Examination Review Online: Management Chapter 1 – Lecture Discussion [URL:<http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/cpsreview5/chapter1/custom1/deluxe-content.html>], 26. 4. 2003
5. Vir: [URL: http://www.babson.edu/entrep/fer/papers99/II/II_B/Figure%201/Figure%201.htm], 28. 4. 2003
6. Vir: [URL: <http://www.top-psychology.com/9059-Kurt%20Lewin/works1.htm>], 5. 5. 2003
7. Vir: [URL: http://www.rpi.edu/~hmielk/leadership/goal_setting_and_career_development.htm], 27. 4. 2003
8. Vir:[URL:<http://216.239.51.100/search?q=cache:4iplAwn1DylC:www.ruf.rice.edu/~mickey/psyc460/cognitive.ppt+goal+setting+theory&hl=sl&ie=UTF-8&inlang=pl>], 7. 5. 2003
9. Vir: [URL: <http://siop.org/Instruct/Motivate/sld007.htm>], 28. 4. 2003
10. Vir: [URL: <http://www10.americanexpress.com/sif/cda/page/0,1641,6072,00.asp>], 15. 5. 2003
11. Vir: [URL: <http://www.ica.coop/gender/ica-ilo-manual/background.htm>], 17. 5. 2003
12. Vir: Gender issues in cooperatives: an ILO - ICA perspective [URL:<http://www.furman.edu/~stanford/d6.htm>], 7. 5. 2003
13. Vir: [URL: http://www.dz-rs.si/si/aktualno/spremljanje_zakonodaje/sprejeti_zakoni/sprejeti_zakoni.html], 25. 5. 2003

PRILOGE

Kazalo prilog

I. ANKETA.....	1
II. SLOVARČEK SLOVENSKIH PREVODOV TUJIH IZRAZOV.....	6
III. PREGLEDNICE - IZPISI IZ SPSS.....	9

I. Anketa

»Kdor ne ve, kam hoče, se bo čudil, ko ga bo pot pripeljala povsem drugam...«
(pripisano Marku Twainu)

Spoštovani!

V okviru magistrskega študija Podjetništva na Ekonomski fakulteti v Ljubljani pripravljam magistrsko delo z naslovom Cilji in motivi podjetnikov in njihovih podjetij. V ta namen bi rad izvedel raziskavo, ki bi mi pomagala razumeti kako si slovenski podjetniki postavljajo cilje in zakaj so si kot kariero izbrali prav podjetništvo.

Kot podjetnika oz. podjetnico, lastnika oz. solastnika malega oz. srednje velikega podjetja, Vas vljudno naprošam, da izpolnite priložen vprašalnik, s katerim mi boste pomagali pri moji raziskavi in prispevali k razvoju podjetniškega znanja pri nas.

Vprašalnik je anonimen in zgrajen tako, da ne omogoča razkritje identitete niti podjetnika – lastnika, niti imena podjetja. Izpolnjeni vprašalniki pa bodo uporabljeni zgolj in samo za potrebe omenjene raziskave.

Za Vaš dragocen čas in trud se iskreno zahvaljujem in Vas lepo pozdravljam.

S spoštovanjem, Aleš Drenik

VPRAŠALNIKspol anketiranca: **M** **Ž**

1.) CILJI

1.1) Kaj vas je vodilo pri ustanovitvi podjetja? **OBKROŽITE LE ENO ČRKO**

- a) želja "iti na svoje"
- b) potreba po samozaposlitvi
- c) potreba po zaposlitvi družinskih članov
- d) zaradi opaženih možnosti na tržišču v Vašem tržnem segmentu
- e) zaradi širitve družinske tradicije
- f) zaradi neizkoriščenih lastnih strokovnih izkušenj na prejšnjem delovnem mestu

1.2) Prosimo, da rangirate cilje po pomembnosti, kot ste jih videli **OB USTANOVITVI** podjetja:

(1= najmanj pomembno, 5 = najbolj pomembno)

OBKROŽITE LE ENO ŠTEVILKO – oceno pri vsakem cilju

Cilji podjetja	Manjša pomembnost			Večja pomembnost	
Maksimiranje dobička	1	2	3	4	5
Maksimiranje obsega prodaje	1	2	3	4	5
Zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš)	1	2	3	4	5
Politika ugodnih cen	1	2	3	4	5
Aktivno širjenje tržišča (internacionalizacija)	1	2	3	4	5
Povečevanje tržnega deleža na obstoječem tržišču	1	2	3	4	5
Kvantitativna rast (širitev proizvodnje, zaposlenosti)	1	2	3	4	5
Širitev asortimana ponudbe	1	2	3	4	5
Rast prihodnje vrednosti podjetja	1	2	3	4	5
Zagotavljanje dolgoročnega obstoja na tržišču	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s strankami ter širšim družbenim okoljem	1	2	3	4	5
Zagotovitev varnosti zase in družinske člane	1	2	3	4	5
Ustvarjanje ugleda v družbi	1	2	3	4	5

1.3) Obkrožite DA ali NE

a)	Ali ste si ob začetku poslovanja postavili kvantitativne cilje (npr. v 3 letih 10% tržni delež, oz. npr. v 5 letih 100 mio SIT letnega prometa ...)	DA	NE
b)	Ali ste ob vstopu na tržišče izdelali analizo svojih moči in slabosti ter priložnosti in pasti, ki vas čakajo v okolju?	DA	NE
c)	Ali ste ob vstopu na tržišče izvedli analizo konkurence?	DA	NE

1.4) V kolikšni meri ste zastavljene cilje dosegli?

- a) 91%-100% b) 76%-90% c) 61%-75% d) 50%-60% e) pod 50%

1.5) Kateri so bili najmočnejši dejavniki, ki so vam oteževali oz. preprečevali doseganje ciljev?

OBKROŽITE LE ENO ČRKO

- a) premajhna lastna kapitalna moč
- b) previsoke obresti najetega kapitala
- c) sprememba tržnega razmerja (vstop novih konkurentov)
- d) koncentracija na cilje, ki so se kasneje izkazali za manj pomembne
- e) hitre tehnološke spremembe
- f) finančna nedisciplina (zamude in težave pri izterjavi dolgov)
- g) nekvalitetni (pol)izdelki/storitve vaših dobaviteljev
- h) zagotavljanje lastne kvalitete

1.6) Prosimo, da rangirate cilje po pomembnosti, kot jih vidite DANES: (1= najmanj pomembno, 5 = najbolj pomembno)

OBKROŽITE LE ENO ŠTEVILKO – oceno pri vsakem cilju

Cilji podjetja	Manjša pomembnost			Večja pomembnost	
Maksimiranje dobička	1	2	3	4	5
Maksimiranje obsega prodaje	1	2	3	4	5
Zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš)	1	2	3	4	5
Politika ugodnih cen	1	2	3	4	5
Aktivno širjenje tržišča (internacionalizacija)	1	2	3	4	5
Povečevanje tržnega deleža na obstoječem tržišču	1	2	3	4	5
Kvantitativna rast (širitev proizvodnje, zaposlenosti)	1	2	3	4	5
Širitev asortimana ponudbe	1	2	3	4	5
Rast prihodnje vrednosti podjetja	1	2	3	4	5
Zagotavljanje dolgoročnega obstoja na tržišču	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s strankami ter širšim družbenim okoljem	1	2	3	4	5
Zagotovitev varnosti zase in družinske člane	1	2	3	4	5
Ustvarjanje ugleda v družbi	1	2	3	4	5

2.) PRIHODNOST

2.1) Ali načrtujete v naslednjih petih letih vstop v še kakšno drugo panogo?

a) DA

b) NE

2.2) Ali načrtujete v naslednjih petih letih širitev vaše dejavnosti (širitev poslovnih/proizvodnih prostorov)?

a) DA

b) NE

2.3) V kolikšnem delu načrtujete širitev, **ČE JO NAČRTUJETE**, financirati z lastnimi sredstvi?

a) 0 – 20 % b) 20 – 40% c) 40 – 60% d) 60 – 80% e) več kot 80% d) ni načrtovane širitve

2.4) Prosimo, da rangirate cilje po pomembnosti, kot jih vidite V OBDOBJU NASLEDNJIH 5 LET:

(1= najmanj pomembno, 5 = najbolj pomembno)

OBKROŽITE LE ENO ŠTEVILKO – oceno pri vsakem cilju

Cilji podjetja	Manjša pomembnost			Večja pomembnost	
Maksimiranje dobička	1	2	3	4	5
Maksimiranje obsega prodaje	1	2	3	4	5
Zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš)	1	2	3	4	5
Politika ugodnih cen	1	2	3	4	5
Aktivno širjenje tržišča (internacionalizacija)	1	2	3	4	5
Povečevanje tržnega deleža na obstoječem tržišču	1	2	3	4	5
Kvantitativna rast (širitev proizvodnje, zaposlenosti)	1	2	3	4	5
Širitev asortimana ponudbe	1	2	3	4	5
Rast prihodnje vrednosti podjetja	1	2	3	4	5
Zagotavljanje dolgoročnega obstoja na tržišču	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s strankami ter širšim družbenim okoljem	1	2	3	4	5
Zagotovitev varnosti zase in družinske člane	1	2	3	4	5
Ustvarjanje ugleda v družbi	1	2	3	4	5

3.) TRG

3.1) Kaj smatrate za vaše osnovno tržišče?

- a) lokalna skupnost – okraj
- b) regija (npr. Ljubljana)
- c) širša regija Slovenija
- d) EU, mednarodno tržišče

3.2) Kaj pa ste smatrali za Vaše osnovno tržišče ob ustanovitvi podjetja?

- a) lokalna skupnost – okraj
- b) regija (npr. Ljubljana)
- c) širša regija
- d) Slovenija
- e) EU, mednarodno tržišče

3.3) Kako v panogi vidite svoj tržni položaj:

- a) tržni vodja
- b) sledilec trendu
- c) specialist
- d) nevtralna usmerjenost (preživetje)
- e) iskalec tržnih niš

3.4) Kakšen je, po Vaši subjektivni oceni, tržni delež Vašega podjetja?

a) pod 5% **b)** 5-10% **c)** 11-20% **d)** 21-30% **e)** 31-50% **f)** nad 50%

3.5) Kako bi opredelili, oz. kakšno vrednost bi pripisali Vaši storitvi oz. proizvodu v primerjavi z Vašimi konkurenti?

a) Identično **b)** podobno **c)** drugačno

4.) SPLOŠNI PODATKI

4.1) Kakšno podjetje vodite:

a) storitveno **b)** proizvodno **c)** trgovsko **d)** storitveno in proizvodno
e) proizvodno in trgovsko **f)** storitveno, proizvodno in trgovsko **g)** storitveno in trgovsko

4.2) Kakšna je pravna oblika vašega podjetja:

a) s.p. **b)** d.n.o. **c)** d.o.o. **d)** drugo.....

4.3) Koliko let nastopate na trgu kot samostojna gospodarski subjekt?

a) 0-3 **b)** 4-6 **c)** 7-9 **d)** 10 in več

4.4) Koliko let od tega ste v dejavnosti, ki jo trenutno opravljate?

a) 0-3 **b)** 4-6 **c)** 7-9 **d)** 10 in več

4.5) Število lastnikov oz. solastnikov Vašega podjetja?

4.6) Koliko zaposlenih ima vaše podjetje?

4.7) Koliko zaposlenih je bilo v vašem podjetju ob ustanovitvi?

4.8) Kolikšen del prihodka namenjate letno za izobraževanje zaposlenih?

a) 0-5% **b)** 5-10% **c)** 10-15% **d)** Več kot 15%

HVALA ZA SODELOVANJE!

II. SLOVARČEK SLOVENSKIH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

- economic necessity” enterprise = podjetje »ekonomske nuje«
- high need for achivement = visoka potreba po uspehu
- lifestyle business = podjetje življenjskega stila
- entreprenurial business, growth-oriented business = podjetje rasti
- maximizing the satisfaction of the owners = maksimizacija zadovoljstva lastnikov
- financial, non-financial goals = finančni in nefinančni cilji
- value maximization = maksimizacija vrednosti
- feedback = povratna informacija
- marginal firms = »marginalna podjetja«
- attractive small company = privlačna mala podjetja
- high – potential venture= podjetje visokega potenciala
- The theory of planned behavior = Teorija planiranega vedenja (– Ajzen, 1991)
- time value of money = časovna vrednost denarja
- present value = sedanja vrednost
- total revenue = celotni prihodki
- total cost = celotni stroški
- TROR (target rate of return) = pričakovan povratek na investiran kapital
- impression management= »management z vtisom«
- social skills = socialne sposobnosti
- internal locus of control = notranje težišče osebne kontrole
- ambiguity = kaos
- certainty = sigurnost
- risk = tveganjeuncertainty = nesigurnost / negotovost
- nonconscious goal = »nezavedni« cilj
- innate needs = notranje potrebe
- acquired needs = pridobljene potrebe
- Scientific management = Znanstveni management
- Human relations model = Model človeških odnosov
- Human resources model = Model človeških virov
- whole person concept = koncept »celovitega« človeka
- physiological needs = fiziološke potrebe
- security = varnost
- belonging, affection needs = potrebe po pripadnosti in ljubezni
- need for self-esteem = potreba po samospoštovanju
- need for esteem from others = potreba po ugledu
- self-actualization = samopotrjevanje
- existence needs = fiziološke potrebe in potrebe po varnosti
- relatedness needs = potrebe po pripadnosti in zadovoljivih odnosih z drugimi
- growth needs = potrebe po razvoju potencialov, osebne rasti, razvoja

- recognition = priznanje
- achievement = dosežek
- responsibility = odgovornost
- advancement = napredovanje
- growth = rast, razvoj
- interpersonal relations = odnosi med ljudmi (sodelavci)
- salary = plača
- working conditions = delovne razmere
- Acquired needs theory / Higher Level Needs Theory = Teorija pridobljenih potreb / Teorija potreb višjih nivojev
- Need for achievement – nAch' = potreba po uspehu
- need for power = potreba po moči, oblasti
- need for affiliation = potreba po povezovanju
- Equity theory = Teorija enakosti
- effort = trud
- performance = dosežki
- outcomes = rezultati
- Goal setting theory = Teorija ciljev
- perceived behavioral control = zaznani nadzor nad vedenjem
- intention = namen
- law of effect = zakon učinka
- Reinforcement theorie = Teorija okrepitve
- positive reinforcement = pozitivna okrepitev
- avoidance learning = izogibanje
- extinction = ugašanje
- punishment = kazen
- triggering event = sprožilni dogodek
- extrinsic rewards = zunanje nagrade
- intrinsic rewards = notranje nagrade
- terminal values = terminalne / končne oz. rezultatno orientirane vrednote
- instrumental values = instrumentalne ali procesno orientirane vrednote
- pleasure = užitek
- true friendship = pravo prijateljstvo
- a sense of accomplishment = občutek dosežka
- a comfortable life = udobno življenje
- salvation = osvoboditev
- ambitious = ambiciozen
- broadminded = širokoumen
- honest = pošten
- loving = ljubezniv
- imaginative = domiselen

- achievement motivation = motivacija po dosežkih
- effective capacity = »efektivna kapaciteta«
- free choice period = »obdobje svobodne izbire«
- firm specific competencies = specifične sposobnosti podjetja
- »high-potential startup« = visoko potencialna nova podjetja
- creativity = kreativnost
- leadership = vodenje
- capital market context = kontekst trga kapitala
- exogenous forces = zunanje sile
- role models= vzorniki

III. PREGLEDNICE – IZPISI iz SPSS

Tabela 1: Število družbenikov

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	57	60,6	60,6	60,6
2	16	17,0	17,0	77,7
3	11	11,7	11,7	89,4
4	3	3,2	3,2	92,6
5	3	3,2	3,2	95,7
6	1	1,1	1,1	96,8
10	1	1,1	1,1	97,9
13	2	2,1	2,1	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Tabela 2: Porazdelitev podjetij glede na pravno obliko

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid s.p.	27	28,7	28,7	28,7
d.o.o.	67	71,3	71,3	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Tabela 3: Število let samostojne gospodarske dejavnosti

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0-3 leta	13	13,8	13,8	13,8
4-6 let	23	24,5	24,5	38,3
7-9 let	29	30,9	30,9	69,1
10 in več let	29	30,9	30,9	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Tabela 4: Kombinacijska tabela: postavljanje kvantitavnih ciljev * lastniki –(1 ali več)

		lastniki-1 ali več		Total
		1 lastnik	2 ali več družbenikov	
postavljanje kvantitavnih ciljev	ne	43	14	57
	da	14	23	37
Total		57	37	94

Tabela 5: Rezultati hi – kvadrat (Chi-Square) preizkusa (postavljanje kvantitavnih ciljev * lastniki – (1 ali več) – asociacija)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	13,290(b)	1	,000		
Continuity Correction(a)	11,761	1	,001		
Likelihood Ratio	13,391	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	13,148	1	,000		
N of Valid Cases	94				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,56.

Tabela 6: Kombinacijska tabela: opravljena SWOT analiza * lastniki – (1 ali več)

		lastniki-1 ali več		
		1 lastnik	2 ali več družbenikov	Total
opravljena SWOT analiza	ne	31	13	44
	da	26	24	50
Total		57	37	94

Tabela 7: Rezultati hi – kvadrat (Chi-Square) preizkusa (opravljena SWOT analiza * lastniki – (1 ali več) – asociacija)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,339(b)	1	,068		
Continuity Correction(a)	2,611	1	,106		
Likelihood Ratio	3,376	1	,066		
Fisher's Exact Test				,091	,053
Linear-by-Linear Association	3,304	1	,069		
N of Valid Cases	94				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 17,32.

Tabela 8: Kombinacijska tabela: opravljena analiza konkurence * lastniki –(1 ali več)

		lastniki-1 ali več		
		1 lastnik	2 ali več družbenikov	Total
opravljena analiza konkurence	ne	15	8	23
	da	42	29	71
Total		57	37	94

Tabela 9: Rezultati Chi-Square Testa (opravljena analiza konkurencije * lastnici – (1 ali več) – asocijacija)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,268(b)	1	,605		
Continuity Correction(a)	,074	1	,786		
Likelihood Ratio	,270	1	,603		
Fisher's Exact Test				,634	,396
Linear-by-Linear Association	,265	1	,607		
N of Valid Cases	94				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,05.

Tabela 10: Kombinacijska tabela; spol * postavljanje kvantitativnih ciljev

		postavljanje kvantitativnih ciljev		
		ne	da	Total
spol	ženski	14	9	23
	moški	43	28	71
Total		57	37	94

Tabela 11: Rezultat hi – kvadrat (Chi-Square) preizkusa (spol * postavljanje kvantitativnih ciljev - asocijacija)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.001(b)	1	.979		
Continuity Correction(a)	.000	1	1.000		
Likelihood Ratio	.001	1	.979		
Fisher's Exact Test				1.000	.590
Linear-by-Linear Association	.001	1	.979		
N of Valid Cases	94				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9.05.

Tabela 12: Kombinacijska tabela: spol * opravljena SWOT analiza

		opravljena SWOT analiza		
		ne	da	Total
spol	ženski	13	10	23
	moški	31	40	71
Total		44	50	94

Tabela 13: Rezultati Chi-Square Testa (spol * opravljena SWOT analiza – asociacija)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1.154(b)	1	.283		
Continuity Correction(a)	.695	1	.404		
Likelihood Ratio	1.153	1	.283		
Fisher's Exact Test				.340	.202
Linear-by-Linear Association	1.142	1	.285		
N of Valid Cases	94				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10.77.

Tabela 14: Kombinacijska tabela: spol * opravljena analiza konkurence

		opravljena analiza konkurence		
		ne	da	Total
spol	ženski	12	11	23
	moški	11	60	71
Total		23	71	94

Tabela 15: Rezultati hi – kvadrat (Chi-Square) preizkusa (spol * opravljena analiza konkurence – asociacija)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	12.648(b)	1	.000		
Continuity Correction(a)	10.741	1	.001		
Likelihood Ratio	11.539	1	.001		
Fisher's Exact Test				.001	.001
Linear-by-Linear Association	12.513	1	.000		
N of Valid Cases	94				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5.63.

Tabela 16: Porazdelitev glede na pravno obliko podjetja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid s.p.	27	28,7	28,7	28,7
d.o.o.	67	71,3	71,3	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Tabela 17: Kombinacijska tabela: postavljanje kvantitavnih ciljev * pravna oblika

		pravna oblika 1,2		
		1.00	2.00	Total
postavljanje kvantitavnih ciljev	ne	22	35	57
	da	5	32	37
Total		27	67	94

Tabela 18: Rezultati hi – kvadrat (Chi-Square) preizkusa (postavljanje kvantitavnih ciljev * pravna oblika – asocijacija)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6.895(b)	1	.009		
Continuity Correction(a)	5.724	1	.017		
Likelihood Ratio	7.401	1	.007		
Fisher's Exact Test				.010	.007
Linear-by-Linear Association	6.821	1	.009		
N of Valid Cases	94				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10.63.

Tabela 19: Kombinacijska tabela: opravljena SWOT analiza * pravna oblika

		pravna oblika 1,2		
		1.00	2.00	Total
opravljena SWOT analiza	ne	18	26	44
	da	9	41	50
Total		27	67	94

Tabela 20: Rezultati hi – kvadrat (Chi-Square) preizkusa (opravljena SWOT analiza * pravna oblika – asocijacija)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6.000(b)	1	.014		
Continuity Correction(a)	4.933	1	.026		
Likelihood Ratio	6.062	1	.014		
Fisher's Exact Test				.022	.013
Linear-by-Linear Association	5.936	1	.015		
N of Valid Cases	94				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12.64.

Tabela 21: Kombinacijska tabela: opravljena analiza konkurence * pravna oblika

		pravna oblika 1,2		
		1.00	2.00	Total
opravljena analiza konkurence	ne	9	14	23
	da	18	53	71
Total		27	67	94

Tabela 22: Rezultati hi – kvadrat (Chi-Square) preizkusa (opravljena analiza konkurence * pravna oblika – asociacija)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1.611(b)	1	.204		
Continuity Correction(a)	1.008	1	.315		
Likelihood Ratio	1.550	1	.213		
Fisher's Exact Test				.288	.158
Linear-by-Linear Association	1.594	1	.207		
N of Valid Cases	94				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6.61.

Tabela 23: Kombinacijska tabela: vodilo za ustanovitev podjetja (osebnost in situacija) – leta samostojne gospodarske dejavnosti

	leta kot samostojna pravna oseba 2		Total
	leta od 1-6	leta 7+	
vodilo za osebnost ustanovitev podjetja 2	35	35	70
situacija	1	23	24
Total	36	58	94

Tabela 24: Rezultati Chi-Square Testa (asociacija: leta samostojne gospodarske dejavnosti - vodilo za ustanovitev podjetja)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	15.888(b)	1	.000		
Continuity Correction(a)	14.008	1	.000		
Likelihood Ratio	19.760	1	.000		
Fisher's Exact Test				.000	.000
Linear-by-Linear Association	15.719	1	.000		
N of Valid Cases	94				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9.19.

Tabela 25: Opisna analiza pomembnosti ciljev glede na pravno obliko (**ob ustanovitvi podjetja**)

	pravna oblika 1,2	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Maksimiranje dobička	s.p.	27	3,19	,736	,142
	d.o.o.	67	3,49	,766	,094
Maksimiranje obsega prodaje	s.p.	27	3,41	,888	,171
	d.o.o.	67	3,70	,718	,088
Zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš)	s.p.	27	3,04	1,091	,210
	d.o.o.	67	3,70	1,168	,143
Politika ugodnih cen	s.p.	27	3,48	,753	,145
	d.o.o.	67	3,15	1,234	,151
Aktivno širjenje trga (internacionalizacija)	s.p.	27	1,85	1,099	,212
	d.o.o.	67	2,81	1,171	,143
Povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu	s.p.	27	2,81	,921	,177
	d.o.o.	67	3,39	,999	,122
Kvantitativna rast	s.p.	27	2,70	1,031	,198
	d.o.o.	67	3,55	,958	,117
Širitev asortimana ponudbe	s.p.	27	3,52	1,014	,195
	d.o.o.	67	3,54	1,105	,135
Rast prihodnje vrednosti podjetja	s.p.	27	3,56	,577	,111
	d.o.o.	67	3,73	1,067	,130
Zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu	s.p.	27	4,30	,724	,139
	d.o.o.	67	4,40	,799	,098
Dobri odnosi s strankami ter širšim družbenim okoljem	s.p.	27	4,67	,620	,119
	d.o.o.	67	4,55	,610	,075
Zagotovitev varnosti zase in družinske člane	s.p.	27	4,63	,688	,132
	d.o.o.	67	4,34	,750	,092
Ustvarjanje ugleda v družbi	s.p.	27	3,00	1,144	,220
	d.o.o.	67	3,07	,990	,121

Tabela 26: Rezultati T-testov skupin (Pravna oblika – povprečne ocene pomembnosti ciljev ob ustanovitvi podjetja)

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Maksimiranje dobička	Equal variances assumed	,917	,341	-1,779	92	,078	-,31	,173	-,650	,036
	Equal variances not assumed			-1,811	49,935	,076	-,31	,170	-,648	,034
Maksimiranje obsega prodaje	Equal variances assumed	1,730	,192	-1,675	92	,097	-,29	,176	-,643	,055
	Equal variances not assumed			-1,530	40,390	,134	-,29	,192	-,682	,094
Zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš)	Equal variances assumed	1,600	,209	-2,542	92	,013	-,66	,261	-1,184	-,145
	Equal variances not assumed			-2,617	51,242	,012	-,66	,254	-1,174	-,155
Politika ugodnih cen	Equal variances assumed	14,977	,000	1,302	92	,196	,33	,255	-,174	,839
	Equal variances not assumed			1,589	77,143	,116	,33	,209	-,084	,749
Aktivno širjenje trga (internacionalizacija)	Equal variances assumed	,478	,491	-3,636	92	,000	-,95	,262	-1,475	-,433
	Equal variances not assumed			-3,737	51,016	,000	-,95	,255	-1,467	-,441
Povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu	Equal variances assumed	,973	,326	-2,571	92	,012	-,57	,223	-1,016	-,131
	Equal variances not assumed			-2,663	51,897	,010	-,57	,215	-1,005	-,141
Kvantitativna rast	Equal variances assumed	,353	,554	-3,802	92	,000	-,85	,223	-1,292	-,405

		Equal variances not assumed			-3,684	45,093	,001	-,85	,230	-1,312	-,385
Širitev	asortimana	Equal variances assumed	,847	,360	-,076	92	,939	-,02	,246	-,508	,470
ponudbe		Equal variances not assumed			-,079	52,150	,937	-,02	,237	-,495	,457
Rast	prihodnje	Equal variances assumed	9,241	,003	-,808	92	,421	-,18	,218	-,608	,256
vrednosti	podjetja	Equal variances not assumed			-1,026	84,088	,308	-,18	,171	-,516	,165
Zagotavljanje	dolgoročnega	Equal variances assumed	,667	,416	-,601	92	,549	-,11	,177	-,459	,246
na trgu	obstoja	Equal variances not assumed			-,627	52,765	,533	-,11	,170	-,448	,235
Dobri	odnosi s	Equal variances assumed	,661	,418	,819	92	,415	,11	,140	-,163	,392
strankami	ter širšim	Equal variances not assumed			,813	47,395	,420	,11	,141	-,169	,397
družbenim	okoljem	Equal variances assumed	2,136	,147	1,714	92	,090	,29	,167	-,045	,618
Zagotovitev	varnosti	Equal variances not assumed			1,779	52,161	,081	,29	,161	-,037	,609
zase in	družinske	Equal variances assumed	,614	,435	-,316	92	,753	-,07	,236	-,543	,394
člane		Equal variances not assumed			-,297	42,533	,768	-,07	,251	-,581	,432
Ustvarjanje	ugleda v	Equal variances assumed									
družbi		Equal variances not assumed									

Tabela 27: Opisna analiza pomembnosti ciljev glede na pravno obliko (za današnje obdobje)

	pravna oblika 1,2	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Maksimiranje dobička	s.p.	27	3,96	,854	,164
	d.o.o.	67	4,15	,609	,074
Maksimiranje obsega prodaje	s.p.	27	4,15	,662	,127
	d.o.o.	67	4,10	,654	,080
Zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš)	s.p.	27	3,26	,764	,147
	d.o.o.	67	3,52	1,172	,143
Politika ugodnih cen	s.p.	27	3,59	,797	,153
	d.o.o.	67	3,24	1,031	,126
Aktivno širjenje trga (internacionalizacija)	s.p.	27	2,93	1,141	,220
	d.o.o.	67	3,57	1,090	,133
Povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu	s.p.	27	3,52	,975	,188
	d.o.o.	67	3,84	,790	,097
Kvantitativna rast	s.p.	27	3,19	1,111	,214
	d.o.o.	67	3,72	,794	,097
Širitev asortimana ponudbe	s.p.	27	3,74	,859	,165
	d.o.o.	67	3,51	1,106	,135
Rast prihodnje vrednosti podjetja	s.p.	27	3,93	,781	,150
	d.o.o.	67	4,06	,795	,097
Zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu	s.p.	27	4,67	,620	,119
	d.o.o.	67	4,60	,579	,071
Dobri odnosi s strankami ter širšim družbenim okoljem	s.p.	27	4,67	,620	,119
	d.o.o.	67	4,67	,561	,069
Zagotavljanje varnosti zase in družinske člane	s.p.	27	4,59	,636	,122
	d.o.o.	67	4,33	,786	,096
Ustvarjanje ugleda v družbi	s.p.	27	3,59	,931	,179
	d.o.o.	67	3,54	1,020	,125

Tabela 28: Rezultati T-testov skupin (Pravna oblika – povprečne ocene pomembnosti ciljev, **dan**es)

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Maksimiranje dobička	Equal variances assumed	8,936	,004	-1,189	92	,238	-,19	,157	-,497	,125
	Equal variances not assumed			-1,032	37,147	,309	-,19	,180	-,552	,179
Maksimiranje obsega prodaje	Equal variances assumed	,057	,812	,292	92	,771	,04	,150	-,254	,341
	Equal variances not assumed			,290	47,580	,773	,04	,150	-,259	,346
Zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš)	Equal variances assumed	8,309	,005	-1,076	92	,285	-,26	,245	-,749	,223
	Equal variances not assumed			-1,282	72,879	,204	-,26	,205	-,672	,146
Politika ugodnih cen	Equal variances assumed	1,142	,288	1,599	92	,113	,35	,221	-,086	,793
	Equal variances not assumed			1,782	61,821	,080	,35	,198	-,043	,751
Aktivno širjenje trga (internacionalizacija)	Equal variances assumed	,009	,923	-2,546	92	,013	-,64	,252	-1,141	-,141
	Equal variances not assumed			-2,497	46,187	,016	-,64	,257	-1,158	-,124
Povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu (2)	Equal variances assumed	,870	,353	-1,644	92	,104	-,32	,193	-,701	,066
	Equal variances not assumed			-1,503	40,448	,141	-,32	,211	-,744	,109
Kvantitativna rast	Equal variances assumed	11,068	,001	-2,604	92	,011	-,53	,204	-,936	-,126
	Equal variances not assumed			-2,263	37,191	,030	-,53	,235	-1,007	-,056

Širitev ponudbe	asortimana	Equal assumed	variances	4,203	,043	,982	92	,329	,23	,238	-,239	,705
		Equal assumed	variances not assumed			1,093	61,530	,279	,23	,214	-,194	,660
Rast vrednosti	prihodnje podjetja	Equal assumed	variances	,085	,772	-,742	92	,460	-,13	,180	-,492	,224
		Equal assumed	variances not assumed			-,748	48,924	,458	-,13	,179	-,493	,226
Zagotavljanje dolgoročnega na trgu	obstoja	Equal assumed	variances	,128	,722	,517	92	,606	,07	,135	-,198	,337
		Equal assumed	variances not assumed			,502	45,267	,618	,07	,139	-,210	,349
Dobri odnosi s strankami ter družbenim okoljem	širšim	Equal assumed	variances	,103	,749	-,038	92	,970	,00	,132	-,267	,257
		Equal assumed	variances not assumed			-,036	44,090	,971	,00	,138	-,282	,272
Zagotavljanje zase in družinske člane	varnosti	Equal assumed	variances	4,303	,041	1,552	92	,124	,26	,170	-,074	,602
		Equal assumed	variances not assumed			1,698	59,040	,095	,26	,156	-,047	,576
Ustvarjanje družbi	ugleda v	Equal assumed	variances	,057	,812	,244	92	,808	,06	,227	-,395	,506
		Equal assumed	variances not assumed			,253	52,422	,801	,06	,218	-,382	,493

Tabela 29: Opisna analiza pomembnosti ciljev glede na pravno obliko (za prihodnjih 5 let)

	pravna oblika 1,2	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Maksimiranje dobička	s.p.	27	4,19	,557	,107
	d.o.o.	67	4,45	,558	,068
Maksimiranje obsega prodaje	s.p.	27	4,26	,594	,114
	d.o.o.	67	4,12	,663	,081
Zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš)	s.p.	27	3,59	,636	,122
	d.o.o.	67	3,93	,841	,103
Politika ugodnih cen	s.p.	27	3,78	,641	,123
	d.o.o.	67	3,22	,951	,116
Aktivno širjenje trga (internacionalizacija)	s.p.	27	3,15	1,231	,237
	d.o.o.	67	4,04	1,007	,123
Povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu	s.p.	27	3,93	,874	,168
	d.o.o.	67	3,94	,814	,099
Kvantitativna rast	s.p.	27	3,56	,847	,163
	d.o.o.	67	3,76	,923	,113
Širitev asortimana ponudbe	s.p.	27	3,59	,797	,153
	d.o.o.	67	3,57	1,018	,124
Rast prihodnje vrednosti podjetja	s.p.	27	4,19	,681	,131
	d.o.o.	67	4,30	,652	,080
Zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu	s.p.	27	4,48	,700	,135
	d.o.o.	67	4,60	,524	,064
Dobri odnosi s strankami ter širšim družbenim okoljem	s.p.	27	4,59	,636	,122
	d.o.o.	67	4,58	,581	,071
Zagotavljanje varnosti zase in družinske člane	s.p.	27	4,56	,506	,097
	d.o.o.	67	4,33	,746	,091
Ustvarjanje ugleda v družbi	s.p.	27	3,52	1,014	,195
	d.o.o.	67	3,87	1,028	,126

Tabela 30: Rezultati T-testov skupin (Pravna oblika – povprečne ocene pomembnosti ciljev, za prihodnjih 5 let)

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Maksimiranje dobička	Equal variances assumed	3,771	,055	-2,064	92	,042	-,26	,127	-,515	-,010
	Equal variances not assumed			-2,066	48,176	,044	-,26	,127	-,518	-,007
Maksimiranje obsega prodaje	Equal variances assumed	,004	,951	,952	92	,344	,14	,147	-,152	,432
	Equal variances not assumed			,998	53,359	,323	,14	,140	-,141	,421
Zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš)	Equal variances assumed	,896	,346	-1,852	92	,067	-,33	,180	-,690	,024
	Equal variances not assumed			-2,083	63,150	,041	-,33	,160	-,652	-,014
Politika ugodnih cen	Equal variances assumed	4,900	,029	2,780	92	,007	,55	,199	,158	,950
	Equal variances not assumed			3,271	70,699	,002	,55	,169	,216	,892
Aktivno širjenje trga (internacionalizacija)	Equal variances assumed	3,892	,052	-3,660	92	,000	-,90	,245	-1,383	-,410
	Equal variances not assumed			-3,359	40,729	,002	-,90	,267	-1,436	-,357
Povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu	Equal variances assumed	,228	,634	-,076	92	,940	-,01	,190	-,391	,362
	Equal variances not assumed			-,074	45,201	,942	-,01	,195	-,408	,379
Kvantitativna rast	Equal variances assumed	,399	,529	-1,000	92	,320	-,21	,206	-,614	,203
	Equal variances not assumed			-1,037	52,095	,304	-,21	,198	-,603	,192

Širitev ponudbe	asortimana	Equal assumed	variances	2,675	,105	,116	92	,908	,03	,219	-,410	,461
		Equal assumed	variances not assumed			,129	61,050	,898	,03	,198	-,370	,420
Rast vrednosti	prihodnje podjetja	Equal assumed	variances	,081	,776	-,753	92	,453	-,11	,151	-,412	,186
		Equal assumed	variances not assumed			-,739	46,222	,464	-,11	,153	-,422	,195
Zagotavljanje dolgoročnega na trgu	obstoja	Equal assumed	variances	5,971	,016	-,875	92	,384	-,12	,132	-,378	,147
		Equal assumed	variances not assumed			-,775	38,296	,443	-,12	,149	-,417	,186
Dobri odnosi s strankami ter družbenim okoljem	širšim	Equal assumed	variances	,102	,750	,077	92	,939	,01	,136	-,260	,281
		Equal assumed	variances not assumed			,074	44,461	,941	,01	,142	-,275	,296
Zagotavljanje zase in družinske člane	varnosti	Equal assumed	variances	6,620	,012	1,450	92	,150	,23	,157	-,084	,538
		Equal assumed	variances not assumed			1,702	70,253	,093	,23	,133	-,039	,493
Ustvarjanje družbi	ugleda v	Equal assumed	variances	,640	,426	-1,487	92	,141	-,35	,233	-,811	,117
		Equal assumed	variances not assumed			-1,496	48,714	,141	-,35	,232	-,814	,119

Tabela 31: Opisna analiza pomembnosti ciljev ob ustanovitvi podjetja glede na spol

	spol	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Maksimiranje dobička	ženski	23	3,26	,689	,144
	moški	71	3,45	,789	,094
Maksimiranje obsega prodaje	ženski	23	3,87	,869	,181
	moški	71	3,54	,734	,087
Zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš)	ženski	23	3,74	1,137	,237
	moški	71	3,44	1,192	,141
Politika ugodnih cen	ženski	23	3,57	1,121	,234
	moški	71	3,14	1,112	,132
Aktivno širjenje trga (internacionalizacija)	ženski	23	2,57	1,273	,265
	moški	71	2,52	1,217	,144
Povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu	ženski	23	3,13	1,254	,262
	moški	71	3,25	,921	,109
Kvantitativna rast	ženski	23	2,65	1,265	,264
	moški	71	3,52	,876	,104
Širitev asortimana ponudbe	ženski	23	3,65	1,152	,240
	moški	71	3,49	1,054	,125
Rast prihodnje vrednosti podjetja	ženski	23	3,70	1,105	,230
	moški	71	3,68	,907	,108
Zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu	ženski	23	4,04	,825	,172
	moški	71	4,48	,734	,087
Dobri odnosi s strankami ter širšim družbenim okoljem	ženski	23	4,83	,388	,081
	moški	71	4,51	,652	,077
Zagotovitev varnosti zase in družinske člane	ženski	23	4,74	,541	,113
	moški	71	4,32	,770	,091
Ustvarjanje ugleda v družbi	ženski	23	3,48	,790	,165
	moški	71	2,92	1,066	,126

Tabela 32: Rezultati T-testov skupin...(SPOL – POVPREČNE OCENE CILJEV ob ustanovitvi podjetja)

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Maksimiranje dobička	Equal variances assumed	1,612	,207	-1,033	92	,304	-,19	,184	-,555	,175
	Equal variances not assumed			-1,107	42,283	,274	-,19	,171	-,536	,156
Maksimiranje obsega prodaje	Equal variances assumed	1,785	,185	1,814	92	,073	,33	,184	-,032	,700
	Equal variances not assumed			1,663	32,782	,106	,33	,201	-,075	,743
Zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš)	Equal variances assumed	,579	,449	1,069	92	,288	,30	,283	-,259	,864
	Equal variances not assumed			1,096	38,909	,280	,30	,276	-,256	,861
Politika ugodnih cen	Equal variances assumed	,046	,832	1,587	92	,116	,42	,267	-,107	,955
	Equal variances not assumed			1,581	37,080	,122	,42	,268	-,120	,968
Aktivno širjenje trga (internacionalizacija)	Equal variances assumed	,179	,673	,149	92	,882	,04	,295	-,542	,631
	Equal variances not assumed			,146	35,970	,885	,04	,302	-,569	,657
Povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu	Equal variances assumed	3,856	,053	-,507	92	,613	-,12	,243	-,605	,359
	Equal variances not assumed			-,434	30,077	,667	-,12	,283	-,702	,456
Kvantitativna rast	Equal variances assumed	3,750	,056	-3,684	92	,000	-,87	,236	-1,337	-,400
	Equal variances not assumed			-3,064	29,143	,005	-,87	,284	-1,449	-,289

Širitev ponudbe	asortimana	Equal assumed	variances	,807	,371	,615	92	,540	,16	,259	-,355	,673
		Equal assumed	variances not assumed			,588	34,734	,561	,16	,271	-,391	,709
Rast vrednosti	prihodnje podjetja	Equal assumed	variances	1,252	,266	,085	92	,932	,02	,230	-,437	,476
		Equal assumed	variances not assumed			,077	32,160	,939	,02	,254	-,498	,538
Zagotavljanje dolgoročnega na trgu	obstoja	Equal assumed	variances	,131	,718	-2,398	92	,018	-,44	,182	-,796	-,075
		Equal assumed	variances not assumed			-2,259	34,042	,030	-,44	,193	-,827	-,044
Dobri odnosi strankami ter družbenim okoljem	s širšim	Equal assumed	variances	19,984	,000	2,219	92	,029	,32	,144	,033	,605
		Equal assumed	variances not assumed			2,852	63,930	,006	,32	,112	,096	,543
Zagotovitev zase in člane	varnosti družinske	Equal assumed	variances	11,399	,001	2,396	92	,019	,42	,173	,071	,759
		Equal assumed	variances not assumed			2,860	53,206	,006	,42	,145	,124	,706
Ustvarjanje družbi	ugleda v	Equal assumed	variances	2,136	,147	2,330	92	,022	,56	,242	,083	1,042
		Equal assumed	variances not assumed			2,709	50,090	,009	,56	,208	,146	,980

Tabela 33: Opisna analiza pomembnosti ciljev (**danes**) glede na spol

	spol	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Maksimiranje dobička	ženski	23	4,30	,635	,132
	moški	71	4,03	,696	,083
Maksimiranje obsega prodaje	ženski	23	4,35	,832	,173
	moški	71	4,04	,572	,068
Zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš)	ženski	23	3,91	,996	,208
	moški	71	3,30	1,061	,126
Politika ugodnih cen	ženski	23	3,83	1,072	,224
	moški	71	3,18	,899	,107
Aktivno širjenje trga (internacionalizacija)	ženski	23	3,57	,843	,176
	moški	71	3,32	1,216	,144
Povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu	ženski	23	3,83	,717	,149
	moški	71	3,72	,897	,106
Kvantitativna rast	ženski	23	3,30	,926	,193
	moški	71	3,65	,912	,108
Širitev asortimana ponudbe	ženski	23	3,78	,850	,177
	moški	71	3,51	1,094	,130
Rast prihodnje vrednosti podjetja	ženski	23	4,22	,736	,153
	moški	71	3,96	,801	,095
Zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu	ženski	23	4,57	,662	,138
	moški	71	4,63	,567	,067
Dobri odnosi s strankami ter širšim družbenim okoljem	ženski	23	4,91	,288	,060
	moški	71	4,59	,623	,074
Zagotavljanje varnosti zase in družinske člane	ženski	23	4,48	,730	,152
	moški	71	4,38	,763	,091
Ustvarjanje ugleda v družbi	ženski	23	4,17	,778	,162
	moški	71	3,35	,972	,115

Tabela 34: Rezultati T-testov skupin (SPOL – POVPREČNE OCENE CILJEV , danes)

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Maksimiranje dobička	Equal variances assumed	,809	,371	1,687	92	,095	,28	,164	-,049	,601
	Equal variances not assumed			1,770	40,549	,084	,28	,156	-,039	,591
Maksimiranje obsega prodaje	Equal variances assumed	14,165	,000	1,979	92	,051	,31	,154	-,001	,612
	Equal variances not assumed			1,641	29,035	,112	,31	,186	-,075	,686
Zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš)	Equal variances assumed	,061	,806	2,460	92	,016	,62	,251	,119	1,116
	Equal variances not assumed			2,542	39,467	,015	,62	,243	,126	1,108
Politika ugodnih cen	Equal variances assumed	2,619	,109	2,840	92	,006	,64	,226	,193	1,093
	Equal variances not assumed			2,595	32,633	,014	,64	,248	,139	1,147
Aktivno širjenje trga (internacionalizacija)	Equal variances assumed	8,576	,004	,883	92	,379	,24	,273	-,301	,784
	Equal variances not assumed			1,060	53,928	,294	,24	,228	-,215	,697
Povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu	Equal variances assumed	1,663	,200	,524	92	,602	,11	,206	-,301	,516
	Equal variances not assumed			,587	46,260	,560	,11	,184	-,262	,477
Kvantitativna rast	Equal variances assumed	,109	,742	-1,564	92	,121	-,34	,220	-,780	,093
	Equal variances not assumed			-1,552	36,844	,129	-,34	,221	-,792	,105

Širitev ponudbe	asortimana	Equal assumed	variances	4,767	,032	1,104	92	,273	,28	,250	-,220	,772
		Equal assumed	variances not assumed			1,254	47,597	,216	,28	,220	-,166	,718
Rast vrednosti	prihodnje podjetja	Equal assumed	variances	,114	,736	1,377	92	,172	,26	,188	-,115	,634
		Equal assumed	variances not assumed			1,439	40,249	,158	,26	,180	-,105	,624
Zagotavljanje dolgoročnega na trgu	obstoja	Equal assumed	variances	1,130	,291	-,484	92	,630	-,07	,142	-,350	,213
		Equal assumed	variances not assumed			-,446	33,085	,658	-,07	,154	-,381	,244
Dobri odnosi s strankami ter družbenim okoljem	širšim	Equal assumed	variances	30,528	,000	2,387	92	,019	,32	,135	,054	,589
		Equal assumed	variances not assumed			3,375	80,820	,001	,32	,095	,132	,511
Zagotavljanje zase in družinske člane	varnosti	Equal assumed	variances	,324	,571	,541	92	,590	,10	,181	-,262	,458
		Equal assumed	variances not assumed			,553	38,769	,583	,10	,177	-,260	,456
Ustvarjanje družbi	ugleda v	Equal assumed	variances	2,385	,126	3,685	92	,000	,82	,223	,379	1,265
		Equal assumed	variances not assumed			4,129	46,208	,000	,82	,199	,421	1,222

Tabela 35: Opisna analiza pomembnosti ciljev za prihodnjih 5 let glede na spol

	spol	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Maksimiranje dobička	ženski	23	4,39	,583	,122
	moški	71	4,37	,567	,067
Maksimiranje obsega prodaje	ženski	23	4,48	,511	,106
	moški	71	4,06	,652	,077
Zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš)	ženski	23	3,96	,878	,183
	moški	71	3,79	,773	,092
Politika ugodnih cen	ženski	23	3,96	,878	,183
	moški	71	3,20	,839	,100
Aktivno širjenje trga (internacionalizacija)	ženski	23	3,70	1,146	,239
	moški	71	3,82	1,150	,137
Povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu	ženski	23	4,00	,798	,166
	moški	71	3,92	,841	,100
Kvantitativna rast	ženski	23	3,78	,600	,125
	moški	71	3,68	,982	,117
Širitev asortimana ponudbe	ženski	23	3,70	1,020	,213
	moški	71	3,54	,939	,111
Rast prihodnje vrednosti podjetja	ženski	23	4,43	,662	,138
	moški	71	4,21	,653	,077
Zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu	ženski	23	4,61	,583	,122
	moški	71	4,55	,580	,069
Dobri odnosi s strankami ter širšim družbenim okoljem	ženski	23	4,78	,422	,088
	moški	71	4,52	,629	,075
Zagotavljanje varnosti zase in družinske člane	ženski	23	4,48	,846	,176
	moški	71	4,37	,638	,076
Ustvarjanje ugleda v družbi	ženski	23	4,22	,902	,188
	moški	71	3,62	1,033	,123

Tabela 36: Rezultati T-testov skupin (SPOL – POVPREČNE OCENE CILJEV za prihodnjih 5 let)

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Maksimiranje dobička	Equal variances assumed	,048	,828	,183	92	,855	,03	,137	-,247	,297
	Equal variances not assumed			,181	36,453	,858	,03	,139	-,257	,307
Maksimiranje obsega prodaje	Equal variances assumed	,233	,631	2,830	92	,006	,42	,149	,126	,718
	Equal variances not assumed			3,205	47,237	,002	,42	,132	,157	,687
Zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš)	Equal variances assumed	1,209	,274	,875	92	,384	,17	,192	-,213	,549
	Equal variances not assumed			,819	33,769	,418	,17	,205	-,248	,584
Politika ugodnih cen	Equal variances assumed	,241	,625	3,731	92	,000	,76	,204	,355	1,164
	Equal variances not assumed			3,644	35,944	,001	,76	,208	,337	1,182
Aktivno širjenje trga (internacionalizacija)	Equal variances assumed	,120	,730	-,440	92	,661	-,12	,276	-,669	,426
	Equal variances not assumed			-,441	37,463	,662	-,12	,275	-,678	,436
Povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu	Equal variances assumed	,002	,964	,424	92	,673	,08	,199	-,311	,480
	Equal variances not assumed			,436	39,095	,665	,08	,194	-,308	,477
Kvantitativna rast	Equal variances assumed	12,082	,001	,490	92	,625	,11	,217	-,325	,538
	Equal variances not assumed			,623	62,113	,535	,11	,171	-,235	,448

Širitev ponudbe	asortimana	Equal assumed	variances	,996	,321	,698	92	,487	,16	,230	-,296	,617
		Equal assumed	variances not			,668	34,909	,508	,16	,240	-,327	,648
Rast vrednosti	prihodnje podjeta	Equal assumed	variances	,453	,503	1,422	92	,158	,22	,157	-,089	,536
		Equal assumed	variances not			1,411	36,876	,166	,22	,158	-,097	,544
Zagotavljanje dolgoročnega na trgu	obstoja	Equal assumed	variances	,171	,680	,426	92	,671	,06	,139	-,217	,336
		Equal assumed	variances not			,425	37,186	,673	,06	,140	-,224	,342
Dobri odnosi s strankami ter družbenim okoljem	širšim	Equal assumed	variances	13,246	,000	1,859	92	,066	,26	,141	-,018	,541
		Equal assumed	variances not			2,266	56,018	,027	,26	,115	,030	,493
Zagotavljanje zase in družinske člane	varnosti	Equal assumed	variances	4,280	,041	,674	92	,502	,11	,166	-,218	,442
		Equal assumed	variances not			,584	30,527	,564	,11	,192	-,280	,504
Ustvarjanje družbi	ugleda v	Equal assumed	variances	,379	,539	2,482	92	,015	,60	,241	,119	1,076
		Equal assumed	variances not			2,661	42,262	,011	,60	,225	,145	1,051

Tabela 37: Opisna analiza pomembnosti ciljev **ob ustanovitvi podjetja**

	N	Minimum	Maksimum	Mean		Std.
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Maksimiranje dobička	94	1	5	3,40	,08	,766
Maksimiranje obsega prodaje	94	2	5	3,62	,08	,777
Zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš)	94	1	5	3,51	,12	1,180
Politika ugodnih cen	94	1	5	3,24	,12	1,123
Aktivno širjenje trga (internacionalizacija)	94	1	5	2,53	,13	1,224
Povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu	94	1	5	3,22	,10	1,007
Kvantitativna rast	94	1	5	3,31	,11	1,048
Širitev asortimana ponudbe	94	2	5	3,53	,11	1,075
Rast prihodnje vrednosti podjetja	94	1	5	3,68	,10	,953
Zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu	94	2	5	4,37	,08	,776
Dobri odnosi s strankami ter širšim družbenim okoljem	94	3	5	4,59	,06	,612
Zagotovitev varnosti zase in družinske člane	94	3	5	4,43	,08	,740
Ustvarjanje ugleda v družbi	94	1	5	3,05	,11	1,030
Valid N (listwise)	94					

TABELA 38: Opisna analiza pomembnosti ciljev v današnjem obdobju

	N	Minimum	Maksimum	Mean		Std.
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Maksimiranje dobička	94	2	5	4,10	,07	,689
Maksimiranje obsega prodaje	94	3	5	4,12	,07	,653
Zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš)	94	1	5	3,45	,11	1,074
Politika ugodnih cen	94	1	5	3,34	,10	,979
Aktivno širjenje trga (internacionalizacija)	94	1	5	3,38	,12	1,137
Povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu	94	1	5	3,74	,09	,854
Kvantitativna rast	94	1	5	3,56	,10	,922
Širitev asortimana ponudbe	94	1	5	3,57	,11	1,042
Rast prihodnje vrednosti podjetja	94	2	5	4,02	,08	,789
Zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu	94	3	5	4,62	,06	,589
Dobri odnosi s strankami ter širšim družbenim okoljem	94	3	5	4,67	,06	,575
Zagotovitev varnosti zase in družinske člane	94	3	5	4,40	,08	,752
Ustvarjanje ugleda v družbi	94	1	5	3,55	,10	,990
Valid N (listwise)	94					

Tabela 39: Opisna analiza pomembnosti ciljev za prihodnjih 5 let

	N	Minimum	Maksimum	Mean		Std.
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Maksimiranje dobička	94	3	5	4,37	,06	,568
Maksimiranje obsega prodaje	94	3	5	4,16	,07	,644
Zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš)	94	2	5	3,83	,08	,798
Politika ugodnih cen	94	2	5	3,38	,09	,905
Aktivno širjenje trga (internacionalizacija)	94	1	5	3,79	,12	1,144
Povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu	94	1	5	3,94	,09	,827
Kvantitativna rast	94	2	5	3,70	,09	,902
Širitev asortimana ponudbe	94	1	5	3,57	,10	,956
Rast prihodnje vrednosti podjetja	94	3	5	4,27	,07	,659
Zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu	94	3	5	4,56	,06	,578
Dobri odnosi s strankami ter širšim družbenim okoljem	94	3	5	4,59	,06	,594
Zagotovitev varnosti zase in družinske člane	94	3	5	4,39	,07	,691
Ustvarjanje ugleda v družbi	94	1	5	3,77	,11	1,031
Valid N (listwise)	94					

Tabela 40 : Primerjava opisne analize pomembnosti ciljev **ob ustanovitvi podjetja** z in brez odgovorov z vrednostjo 3

	N	Minimum	Maksimum	Mean		Std.
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Maksimiranje dobička	94	1	5	3,40	,08	,766
Maksimiranje dobička brez 3	46	1	5	3,83	,14	,926
Maksimiranje obsega prodaje	94	2	5	3,62	,08	,777
Maksimiranje obsega prodaje brez 3	53	2	5	4,09	,10	,741
Zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš)	94	1	5	3,51	,12	1,180
Zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš) brez 3	70	1	5	3,69	,16	1,325
Politika ugodnih cen	94	1	5	3,24	,12	1,123
Politika ugodnih cen brez 3	72	1	5	3,32	,15	1,276
Aktivno širjenje trga (internacionalizacija)	94	1	5	2,53	,13	1,224
Aktivno širjenje trga (internacionalizacija) brez 3	61	1	5	2,28	,19	1,462
Povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu	94	1	5	3,22	,10	1,007
Povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu brez 3	60	1	5	3,35	,16	1,246
Kvantitativna rast	94	1	5	3,31	,11	1,048
Kvantitativna rast brez 3	66	1	5	3,44	,15	1,229
Rast prihodnje vrednosti podjetja	94	1	5	3,68	,10	,953
Rast prihodnje vrednosti podjetja brez 3	71	1	5	3,90	,12	1,002
Zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu	94	2	5	4,37	,08	,776
Zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu brez 3	80	2	5	4,61	,06	,562
Dobri odnosi s strankami ter širšim družbenim okoljem	94	3	5	4,59	,06	,612
Dobri odnosi s strankami ter širšim družbenim okoljem brez 3	88	4	5	4,69	,05	,464
Zagotovitev varnosti zase in družinske člane	94	3	5	4,43	,08	,740
Zagotovitev varnosti zase in družinske člane brez 3	80	4	5	4,67	,05	,471
Ustvarjanje ugleda v družbi	94	1	5	3,05	,11	1,030
Ustvarjanje ugleda v družbi brez 3	63	1	5	3,08	,16	1,261
Širitev asortimana ponudbe	94	2	5	3,53	,11	1,075
Širitev asortimana ponudbe brez 3	65	2	5	3,77	,15	1,222

Tabela 41: Rezultati analize t – testa : Zagotovitev varnosti zase in za družinske člane (ob ustanovitvi podjetja)

	Test Value = 4					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Zagotovitev varnosti zase in družinske člane	5,572	93	,000	,43	,27	,58

Tabela 42: Rezultati analize t – testa : Dobri odnosi s strankami in širšim družbenim okoljem (ob ustanovitvi podjetja)

	Test Value = 4					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Dobri odnosi s strankami ter širšim družbenim okoljem	9,271	93	,000	,59	,46	,71

Tabela 43: Rezultati analize t – testa: Zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu (ob ustanovitvi podjetja)

	Test Value = 4					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu	4,653	93	,000	,37	,21	,53

Tabela 44: Primerjava povprečnih ocen ciljev po obdobjih

CILJI	POVPREČNE OCENE CILJEV (aritmetične sredine)		
	Ob ustanovitvi	Danes	V prihodnosti
Maksimiranje dobička	3,40	4,10	4,37
Maksimiranje obsega prodaje	3,62	4,12	4,16
Zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš)	3,51	3,45	3,83
Politika ugodnih cen	3,24	3,34	3,38
Aktivno širjenje trga (internacionalizacija)	2,53	3,38	3,79
Povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu	3,22	3,74	3,94
Kvantitativna rast	3,31	3,56	3,70
Širitev asortimana ponudbe	3,53	3,57	3,57
Rast prihodnje vrednosti podjetja	3,68	4,02	4,27
Zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu	4,37	4,62	4,56
Dobri odnosi s strankami ter širšim družbenim okoljem	4,59	4,67	4,59
Zagotavljanje varnosti zase in družinske člane	4,43	4,40	4,39
Ustvarjanje ugleda v družbi	3,05	3,55	3,77

Tabela 45 : Primerjava opisne analize pomembnosti ciljev v **današnjem obdobju** z in brez odgovorov z vrednostjo 3

	N	Minimum	Maksimum	Mean		Std.
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Maksimiranje dobička	94	2	5	4,10	,07	,689
Maksimiranje dobička brez 3	82	2	5	4,26	,06	,584
Maksimiranje obsega prodaje	94	3	5	4,12	,07	,653
Maksimiranje obsega prodaje brez 3	79	4	5	4,33	,05	,473
Zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš)	94	1	5	3,45	,11	1,074
Zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš) brez 3	57	1	5	3,74	,17	1,303
Politika ugodnih cen	94	1	5	3,34	,10	,979
Politika ugodnih cen brez 3	55	1	5	3,58	,17	1,228
Aktivno širjenje trga (internacionalizacija)	94	1	5	3,38	,12	1,137
Aktivno širjenje trga (internacionalizacija) brez 3	71	1	5	3,51	,15	1,286
Povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu	94	1	5	3,74	,09	,854
Povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu brez 3	60	1	5	4,17	,10	,806
Kvantitativna rast	94	1	5	3,56	,10	,922
Kvantitativna rast brez 3	70	1	5	3,76	,12	,999
Rast prihodnje vrednosti podjetja	94	2	5	4,02	,08	,789
Rast prihodnje vrednosti podjetja brez 3	75	2	5	4,28	,08	,669
Zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu	94	3	5	4,62	,06	,589
Zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu brez 3	89	4	5	4,71	,05	,457
Dobri odnosi s strankami ter širšim družbenim okoljem	94	3	5	4,67	,06	,575
Dobri odnosi s strankami ter širšim družbenim okoljem brez 3	89	4	5	4,76	,05	,427
Zagotovitev varnosti zase in družinske člane	94	3	5	4,40	,08	,752
Zagotovitev varnosti zase in družinske člane brez 3	79	4	5	4,67	,05	,473
Ustvarjanje ugleda v družbi	94	1	5	3,55	,10	,990
Ustvarjanje ugleda v družbi brez 3	63	1	5	3,83	,14	1,115
Širitev asortimana ponudbe	94	1	5	3,57	,11	1,042
Širitev asortimana ponudbe brez 3	63	1	5	3,86	,15	1,176

Tabela 46: Rezultati T – testa; Zagotavljanje dolgoročne obstoja na trgu (v današnjem obdobju)

	Test Value = 4					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu	10,165	93	,000	,62	,50	,74

Tabela 47: Rezultati T – testa; Dobri odnosi s strankami in širšim družbenim okoljem (danes)

	Test Value = 4					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Dobri odnosi s strankami ter širšim družbenim okoljem	11,296	93	,000	,67	,55	,79

Tabela 48: Rezultati T – testa; Zagotavljanje varnosti zase in za družinske člane (danes)

	Test Value = 4					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Zagotavljanje varnosti zase in družinske člane	5,210	93	,000	,40	,25	,56

Tabela 49 : Primerjava opisne analize pomembnosti ciljev **za prihodnjih 5 let** z in brez odgovorov z vrednostjo 3

	N	Minimum	Maksimum	Mean	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error
Maksimiranje dobička	94	3	5	4,37	,568
Maksimiranje dobička brez 3	90	4	5	4,43	,498
Maksimiranje obsega prodaje	94	3	5	4,16	,644
Maksimiranje obsega prodaje brez 3	81	4	5	4,35	,479
Zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš)	94	2	5	3,83	,798
Zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš) brez 3	61	2	5	4,28	,636
Politika ugodnih cen	94	2	5	3,38	,905
Politika ugodnih cen brez 3	57	2	5	3,63	1,096
Aktivno širjenje trga (internacionalizacija)	94	1	5	3,79	1,144
Aktivno širjenje trga (internacionalizacija) brez 3	75	1	5	3,99	1,202
Povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu	94	1	5	3,94	,827
Povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu brez 3	71	1	5	4,24	,726
Kvantitativna rast	94	2	5	3,70	,902
Kvantitativna rast brez 3	71	2	5	3,93	,931
Rast prihodnje vrednosti podjetja	94	3	5	4,27	,659
Rast prihodnje vrednosti podjetja brez 3	83	4	5	4,43	,499
Zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu	94	3	5	4,56	,578
Zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu brez 3	90	4	5	4,63	,485
Dobri odnosi s strankami ter širšim družbenim okoljem	94	3	5	4,59	,594
Dobri odnosi s strankami ter širšim družbenim okoljem brez 3	89	4	5	4,67	,471
Zagotovitev varnosti zase in družinske člane	94	3	5	4,39	,691
Zagotovitev varnosti zase in družinske člane brez 3	83	4	5	4,58	,497
Ustvarjanje ugleda v družbi	94	1	5	3,77	1,031
Ustvarjanje ugleda v družbi brez 3	67	1	5	4,07	1,078
Širitev asortimana ponudbe	94	1	5	3,57	,956
Širitev asortimana ponudbe brez 3	56	1	5	3,96	1,078

Tabela 50: Število let v dejavnosti, ki jo posamezniki trenutno opravljajo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0-3 leta	7	7,4	7,4	7,4
4-6 let	22	23,4	23,4	30,9
7-9 let	24	25,5	25,5	56,4
10 in več let	41	43,6	43,6	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Tabela 51: Porazdelitev podjetij glede dejavnosti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	storitveno	50	53,2	53,2	53,2
	proizvodno	21	22,3	22,3	75,5
	trgovsko	13	13,8	13,8	89,4
	storitveno in	3	3,2	3,2	92,6
	proizvodno	1	1,1	1,1	93,6
	proizvodno				
	trgovsko	3	3,2	3,2	96,8
	storitveno,				
	proizvodno in	3	3,2	3,2	100,0
	trgovsko				
	storitveno in	3	3,2	3,2	100,0
	trgovsko	3	3,2	3,2	100,0
Total		94	100,0	100,0	

Tabela 52: Porazdelitev anketirancev glede na spol

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ženski	23	24,5	24,5	24,5
	moški	71	75,5	75,5	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Tabela 53: Porazdelitev glede na postavljene kvantitativne cilje

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne	57	60,6	60,6	60,6
	da	37	39,4	39,4	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Tabela 54: Porazdelitev glede na opravljeno SWOT analizo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne	44	46,8	46,8	46,8
	da	50	53,2	53,2	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Tabela 55: Porazdelitev glede na izdelano analizo konkurence

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne	23	24,5	24,5	24,5
	da	71	75,5	75,5	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Tabela 56: Porazdelitev glede na izdelani obe analizi (SWOT in hkrati analiza konkurence)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ne	59	62,8	62,8	62,8
da	35	37,2	37,2	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Tabela 56 - a: Porazdelitev glede na izdelani obe analizi in hkrati postavljene kvantitativne cilj

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ne	77	81,9	81,9	81,9
da	17	18,1	18,1	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Tabela 57: Rezultati linearne regresije: Maksimiranje dobička – Maksimiranje obsega prodaje (ob ustanovitvi)**a) Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,587(a)	,345	,338	,624

a Predictors: (Constant), maksimiranje obsega prodaje (1)

b) ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,852	1	18,852	48,464	,000(a)
	Residual	35,787	92	,389		
	Total	54,638	93			

a Predictors: (Constant), maksimiranje obsega prodaje (1)

b Dependent Variable: maksimiranje dobička (1)

c) Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,310	,308		4,256	,000
	maksimiranje obsega prodaje (1)	,579	,083	,587	6,962	,000

a Dependent Variable: maksimiranje dobička (1)

Tabela 58: Rezultati linearne regresije: Maksimiranje dobička – Zadovoljevanje specifičnih področij (ob ustanovitvi)**a) Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,388(a)	,150	,141	,710

a Predictors: (Constant), zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš) (1)

b) ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,205	1	8,205	16,257	,000(a)
	Residual	46,433	92	,505		
	Total	54,638	93			

a Predictors: (Constant), zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš) (1)

b Dependent Variable: maksimiranje dobička (1)

c) Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,521	,231		10,907	,000
	zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš) (1)	,252	,062	,388	4,032	,000

a Dependent Variable: maksimiranje dobička (1)

Tabela 59: Rezultati linearne regresije: Maksimiranje dobička – Politika ugodnih cen (ob ustanovitvi)

a) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,021(a)	,000	-,010	,770

a Predictors: (Constant), politika ugodnih cen (1)

b) ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,025	1	,025	,042	,839(a)
	Residual	54,614	92	,594		
	Total	54,638	93			

a Predictors: (Constant), politika ugodnih cen (1)

b Dependent Variable: maksimiranje dobička (1)

c) Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,357	,244		13,756	,000
	politika ugodnih cen (1)	,015	,071	,021	,204	,839

a Dependent Variable: maksimiranje dobička (1)

Tabela 60: Rezultati linearne regresije: Maksimiranje dobička – Aktivno širjenje trga (internacionalizacija) (ob ustanovitvi)

a) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,570(a)	,325	,318	,633

a Predictors: (Constant), aktivno širjenje trga (internacionalizacija) (1)

b) ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,781	1	17,781	44,384	,000(a)
	Residual	36,857	92	,401		
	Total	54,638	93			

a Predictors: (Constant), aktivno širjenje trga (internacionalizacija) (1)

b Dependent Variable: maksimiranje dobička (1)

c) Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,500	,151		16,599	,000
	aktivno širjenje trga (internacionalizacija) (1)	,357	,054	,570	6,662	,000

a Dependent Variable: maksimiranje dobička (1)

Tabela 61: Rezultati linearne regresije: Maksimiranje dobička – Povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu (ob ustanovitvi)

a) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,035(a)	,001	-,010	,770

a Predictors: (Constant), povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu (1)

b) ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,067	1	,067	,113	,738(a)
	Residual	54,571	92	,593		
	Total	54,638	93			

a Predictors: (Constant), povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu (1)

b Dependent Variable: maksimiranje dobička (1)

c) Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,318	,268		12,396	,000
	povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu (1)	,027	,079	,035	,336	,738

a Dependent Variable: maksimiranje dobička (1)

Tabela 62: Rezultati linearne regresije: Maksimiranje dobička – Kvantitativna rast (ob ustanovitvi)

a) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,218(a)	,048	,037	,752

a Predictors: (Constant), kvantitativna rast (širitev proizvodnje, zaposlenosti...) (1)

b) ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,596	1	2,596	4,589	,035(a)
	Residual	52,042	92	,566		
	Total	54,638	93			

a Predictors: (Constant), kvantitativna rast (širitev proizvodnje, zaposlenosti...) (1)

b Dependent Variable: maksimiranje dobička (1)

c) Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,877	,258		11,139	,000
	kvantitativna rast (širitev proizvodnje, zaposlenosti...) (1)	,159	,074	,218	2,142	,035

a Dependent Variable: maksimiranje dobička (1)

Tabela 63: Rezultati linearne regresije: Maksimiranje dobička – Širitev asortimana ponudbe (ob ustanovitvi)

a) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,076(a)	,006	-,005	,768

a Predictors: (Constant), širitev asortimana ponudbe (1)

b) ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,312	1	,312	,528	,469(a)
	Residual	54,326	92	,591		
	Total	54,638	93			

a Predictors: (Constant), širitev asortimana ponudbe (1)

b Dependent Variable: maksimiranje dobička (1)

c) **Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,214	,274		11,746	,000
	širitev asortimana ponudbe (1)	,054	,074	,076	,727	,469

a Dependent Variable: maksimiranje dobička (1)

Tabela 64: Rezultati linearne regresije: Maksimiranje dobička – Rast prihodnje vrednosti podjetja (ob ustanovitvi)

a) **Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,370(a)	,137	,127	,716

a Predictors: (Constant), rast prihodnje vrednosti podjetja (1)

b) **ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,479	1	7,479	14,590	,000(a)
	Residual	47,160	92	,513		
	Total	54,638	93			

a Predictors: (Constant), rast prihodnje vrednosti podjetja (1)

b Dependent Variable: maksimiranje dobička (1)

c) **Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,309	,296		7,795	,000
	rast prihodnje vrednosti podjetja (1)	,298	,078	,370	3,820	,000

a Dependent Variable: maksimiranje dobička (1)

Tabela 65: Rezultati linearne regresije: Maksimiranje dobička – Zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu (ob ustanovitvi)

a) **Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,033(a)	,001	-,010	,770

a Predictors: (Constant), zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu (1)

b) ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,061	1	,061	,103	,749(a)
	Residual	54,577	92	,593		
	Total	54,638	93			

a Predictors: (Constant), zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu (1)

b Dependent Variable: maksimiranje dobička (1)

c) Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,260	,457		7,131	,000
	zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu (1)	,033	,103	,033	,321	,749

a Dependent Variable: maksimiranje dobička (1)

Tabela 66: Rezultati linearne regresije: Maksimiranje dobička – Dobri odnosi s strankami ter širšim družbenim okoljem (ob ustanovitvi)

a) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,155(a)	,024	,013	,761

a Predictors: (Constant), dobri odnosi s strankami ter širšim družbenim okoljem (1)

b) ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,315	1	1,315	2,268	,135(a)
	Residual	53,324	92	,580		
	Total	54,638	93			

a Predictors: (Constant), dobri odnosi s strankami ter širšim družbenim okoljem (1)

b Dependent Variable: maksimiranje dobička (1)

c) Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,513	,597		4,212	,000
	dobri odnosi s strankami ter širšim družbenim okoljem (1)	,194	,129	,155	1,506	,135

a Dependent Variable: maksimiranje dobička (1)

Tabela 67: Rezultati linearne regresije: Maksimiranje dobička – Zagotavljanje varnosti zase in za družinske člane (ob ustanovitvi)

a) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,079(a)	,006	-,005	,768

a Predictors: (Constant), zagotovitev varnosti zase in družinske člane (1)

b) ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,341	1	,341	,578	,449(a)
	Residual	54,297	92	,590		
	Total	54,638	93			

a Predictors: (Constant), zagotovitev varnosti zase in družinske člane (1)

b Dependent Variable: maksimiranje dobička (1)

c) Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,766	,483		7,802	,000
	zagotovitev varnosti zase in družinske člane (1)	-,082	,108	-,079	-,760	,449

a Dependent Variable: maksimiranje dobička (1)

Tabela 68: Rezultati linearne regresije: Maksimiranje dobička – Ustvarjanje ugleda v družbi (ob ustanovitvi)

a) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,081(a)	,007	-,004	,768

a Predictors: (Constant), ustvarjanje ugleda v družbi (1)

b) ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,362	1	,362	,614	,435(a)
	Residual	54,276	92	,590		
	Total	54,638	93			

a Predictors: (Constant), ustvarjanje ugleda v družbi (1)

b Dependent Variable: maksimiranje dobička (1)

c) **Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,219	,249		12,932	,000
	ustvarjanje ugleda družbi (1)	,061	,077	,081	,783	,435

a Dependent Variable: maksimiranje dobička (1)

Tabela 69: Rezultati multiple linearne regresije (cilji ob ustanovitvi podjetja)

A) **ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26,607	5	5,321	16,706	,000(a)
	Residual	28,031	88	,319		
	Total	54,638	93			

a Predictors: (Constant), rast prihodnje vrednosti podjetja (1), zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš) (1), maksimiranje obsega prodaje (1), kvantitativna rast (širitev proizvodnje, zaposlenosti...) (1), aktivno širjenje trga (internacionalizacija) (1)

b Dependent Variable: maksimiranje dobička (1)

B) **Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,698(a)	,487	,458	,564

a Predictors: (Constant), rast prihodnje vrednosti podjetja (1), zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš) (1), maksimiranje obsega prodaje (1), kvantitativna rast (širitev proizvodnje, zaposlenosti...) (1), aktivno širjenje trga (internacionalizacija) (1)

C) **Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,897	,366		2,452	,016
	Maksimiranje obsega prodaje (1)	,381	,086	,387	4,444	,000
	Zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš) (1)	,077	,058	,118	1,334	,186
	Aktivno širjenje trga (internacionalizacija) (1)	,179	,063	,287	2,869	,005
	Kvantitativna rast (1)	,000	,066	,001	,007	,995
	Rast prihodnje vrednosti podjetja (1)	,109	,074	,136	1,485	,141

a Dependent Variable: maksimiranje dobička (1)

TABELA 70: rezultati multiple linearne regresije (ob ustanovitvi) – BREZ »Kvantitativne rasti«**A) ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26,607	4	6,652	21,120	,000(a)
	Residual	28,031	89	,315		
	Total	54,638	93			

a Predictors: (Constant), rast prihodnje vrednosti podjetja (1), zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš) (1), maksimiranje obsega prodaje (1), aktivno širjenje trga (internacionalizacija) (1)

b Dependent Variable: maksimiranje dobička (1)

B) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,698(a)	,487	,464	,561

a Predictors: (Constant), rast prihodnje vrednosti podjetja (1), zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš) (1), maksimiranje obsega prodaje (1), aktivno širjenje trga (internacionalizacija) (1)

C) Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,898	,345		2,604	,011
	Maksimiranje obsega prodaje (1)	,381	,085	,387	4,474	,000
	Zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš) (1)	,077	,055	,118	1,388	,168
	Aktivno širjenje trga (internacionalizacija) (1)	,180	,060	,287	2,968	,004
	Rast prihodnje vrednosti podjetja (1)	,110	,068	,136	1,622	,108

a Dependent Variable: maksimiranje dobička (1)

Tabela 71: Rezultati linearne regresije: Maksimiranje dobička – Maksimiranje obsega prodaje (danes)**a) Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,214(a)	,046	,035	,677

a Predictors: (Constant), maksimiranje obsega prodaje (2)

b) ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,016	1	2,016	4,402	,039(a)
	Residual	42,123	92	,458		
	Total	44,138	93			

a Predictors: (Constant), maksimiranje obsega prodaje (2)

b Dependent Variable: maksimiranje dobička (2)

c) **Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,168	,448		7,079	,000
	maksimiranje obsega prodaje (2)	,225	,107	,214	2,098	,039

a Dependent Variable: maksimiranje dobička (2)

Tabela 72: Rezultati linearne regresije: Maksimiranje dobička – Zadovoljevanje specifičnih področij (danes)

a) **Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,276(a)	,076	,066	,666

a Predictors: (Constant), zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš) (2)

b) **ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,359	1	3,359	7,578	,007(a)
	Residual	40,779	92	,443		
	Total	44,138	93			

a Predictors: (Constant), zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš) (2)

b Dependent Variable: maksimiranje dobička (2)

c) **Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,486	,232		15,025	,000
	zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš) (2)	,177	,064	,276	2,753	,007

a Dependent Variable: maksimiranje dobička (2)

Tabela 73: Rezultati linearne regresije: Maksimiranje dobička – Politika ugodnih cen (danes)

a) **Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,382(a)	,146	,136	,640

a Predictors: (Constant), politika ugodnih cen (2)

b) ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,430	1	6,430	15,687	,000(a)
	Residual	37,708	92	,410		
	Total	44,138	93			

a Predictors: (Constant), politika ugodnih cen (2)

b Dependent Variable: maksimiranje dobička (2)

c) Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,198	,236		13,554	,000
	politika ugodnih cen (2)	,269	,068	,382	3,961	,000

a Dependent Variable: maksimiranje dobička (2)

Tabela 74: Rezultati linearne regresije: Maksimiranje dobička – Aktivno širjenje trga (internacionalizacija) (danes)

a) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,159(a)	,025	,015	,684

a Predictors: (Constant), aktivno širjenje trga (internacionalizacija) (2)

b) ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,110	1	1,110	2,374	,127(a)
	Residual	43,028	92	,468		
	Total	44,138	93			

a Predictors: (Constant), aktivno širjenje trga (internacionalizacija) (2)

b Dependent Variable: maksimiranje dobička (2)

c) Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,771	,222		16,947	,000
	aktivno širjenje trga (internacionalizacija) (2)	,096	,062	,159	1,541	,127

a Dependent Variable: maksimiranje dobička (2)

Tabela 75: Rezultati linearne regresije: Maksimiranje dobička – Povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu (danes)

a) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,298(a)	,089	,079	,661

a Predictors: (Constant), povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu (2)

b) ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,914	1	3,914	8,951	,004(a)
	Residual	40,225	92	,437		
	Total	44,138	93			

a Predictors: (Constant), povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu (2)

b Dependent Variable: maksimiranje dobička (2)

c) Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,197	,308		10,372	,000
	povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu (2)	,240	,080	,298	2,992	,004

a Dependent Variable: maksimiranje dobička (2)

Tabela 76: Rezultati linearne regresije: Maksimiranje dobička – Kvantitativna rast (danes)

a) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,100(a)	,010	-,001	,689

a Predictors: (Constant), kvantitativna rast (širitev proizvodnje, zaposlenosti...) (2)

b) ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,444	1	,444	,934	,336(a)
	Residual	43,695	92	,475		
	Total	44,138	93			

a Predictors: (Constant), kvantitativna rast (širitev proizvodnje, zaposlenosti...) (2)

b Dependent Variable: maksimiranje dobička (2)

c) **Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,829	,285		13,429	,000
	kvantitativna rast (širitev proizvodnje, zaposlenosti...) (2)	,075	,077	,100	,967	,336

a Dependent Variable: maksimiranje dobička (2)

Tabela 77: Rezultati linearne regresije: Maksimiranje dobička – Širitev asortimana ponudbe (danes)

a) **Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,047(a)	,002	-,009	,692

a Predictors: (Constant), širitev asortimana ponudbe (2)

b) **ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,100	1	,100	,208	,649(a)
	Residual	44,039	92	,479		
	Total	44,138	93			

a Predictors: (Constant), širitev asortimana ponudbe (2)

b Dependent Variable: maksimiranje dobička (2)

c) **Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,208	,256		16,422	,000
	širitev asortimana ponudbe (2)	-,031	,069	-,047	-,456	,649

a Dependent Variable: maksimiranje dobička (2)

Tabela 78: Rezultati linearne regresije: Maksimiranje dobička – Rast prihodnje vrednosti podjetja (danes)

a) **Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,293(a)	,086	,076	,662

a Predictors: (Constant), rast prihodnje vrednosti podjetja (2)

b) ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,784	1	3,784	8,626	,004(a)
	Residual	40,355	92	,439		
	Total	44,138	93			

a Predictors: (Constant), rast prihodnje vrednosti podjetja (2)

b Dependent Variable: maksimiranje dobička (2)

c) Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,068	,356		8,608	,000
	rast prihodnje vrednosti podjetja (2)	,256	,087	,293	2,937	,004

a Dependent Variable: maksimiranje dobička (2)

Tabela 79: Rezultati linearne regresije: Maksimiranje dobička – Zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu (danes)

a) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,065(a)	,004	-,007	,691

a Predictors: (Constant), zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu (2)

b) ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,186	1	,186	,389	,534(a)
	Residual	43,952	92	,478		
	Total	44,138	93			

a Predictors: (Constant), zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu (2)

b Dependent Variable: maksimiranje dobička (2)

c) Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,745	,567		6,608	,000
	zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu (2)	,076	,122	,065	,624	,534

a Dependent Variable: maksimiranje dobička (2)

Tabela 80: Rezultati linearne regresije: Maksimiranje dobička – Dobri odnosi s strankami ter širšim družbenim okoljem (danes)

a) **Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,055(a)	,003	-,008	,692

a Predictors: (Constant), dobri odnosi s strankami ter širšim družbenim okoljem (2)

b) **ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,134	1	,134	,280	,598(a)
	Residual	44,004	92	,478		
	Total	44,138	93			

a Predictors: (Constant), dobri odnosi s strankami ter širšim družbenim okoljem (2)

b Dependent Variable: maksimiranje dobička (2)

c) **Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,404	,587		7,508	,000
	dobri odnosi s strankami ter širšim družbenim okoljem (2)	-,066	,125	-,055	-,530	,598

a Dependent Variable: maksimiranje dobička (2)

Tabela 81: Rezultati linearne regresije: Maksimiranje dobička – Zagotovitev varnosti zase in za družinske člane (danes)

a) **Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,034(a)	,001	-,010	,692

a Predictors: (Constant), zagotavljanje varnosti zase in družinske člane (2)

b) **ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,051	1	,051	,106	,745(a)
	Residual	44,087	92	,479		
	Total	44,138	93			

a Predictors: (Constant), zagotavljanje varnosti zase in družinske člane (2)

b Dependent Variable: maksimiranje dobička (2)

c) **Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,233	,426		9,930	,000
	zagotavljanje varnosti zase in družinske člane (2)	-,031	,095	-,034	-,326	,745

a Dependent Variable: maksimiranje dobička (2)

Tabela 82: Rezultati linearne regresije: Maksimiranje dobička – Ustvarjanje ugleda v družbi (danes)

a) **Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,095(a)	,009	-,002	,690

a Predictors: (Constant), ustvarjanje ugleda v družbi (2)

b) **ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,397	1	,397	,836	,363(a)
	Residual	43,741	92	,475		
	Total	44,138	93			

a Predictors: (Constant), ustvarjanje ugleda v družbi (2)

b Dependent Variable: maksimiranje dobička (2)

c) **Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,861	,266		14,506	,000
	ustvarjanje ugleda v družbi (2)	,066	,072	,095	,914	,363

a Dependent Variable: maksimiranje dobička (2)

Tabela 83: Rezultati multiple linearne regresije – danes

A) **ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,198	5	2,040	5,288	,000(a)
	Residual	33,940	88	,386		
	Total	44,138	93			

a Predictors: (Constant), rast prihodnje vrednosti podjetja (2), maksimiranje obsega prodaje (2), zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš) (2), politika ugodnih cen (2), povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu (2)

b Dependent Variable: maksimiranje dobička (2)

B) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,481(a)	,231	,187	,621

a Predictors: (Constant), rast prihodnje vrednosti podjetja (2), maksimiranje obsega prodaje (2), zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš) (2), politika ugodnih cen (2), povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu (2)

C) Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,957	,537		3,646	,000
	maksimiranje obsega prodaje (2)	,087	,108	,083	,808	,421
	zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš) (2)	,091	,064	,141	1,418	,160
	politika ugodnih cen (2)	,179	,073	,254	2,444	,017
	povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu (2)	,085	,089	,105	,951	,344
	rast prihodnje vrednosti podjetja (2)	,137	,096	,157	1,429	,157

a Dependent Variable: maksimiranje dobička (2)

Tabela 84: Rezultati linearne regresije: Maksimiranje dobička – Maksimiranje obsega prodaje (v prihodnjih petih letih)

a) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,071(a)	,005	-,006	,569

a Predictors: (Constant), maksimiranje obsega prodaje (3)

b) ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,151	1	,151	,466	,497(a)
	Residual	29,817	92	,324		
	Total	29,968	93			

a Predictors: (Constant), maksimiranje obsega prodaje (3)

b Dependent Variable: maksimiranje dobička (3)

c) **Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,112	,386		10,664	,000
	maksimiranje obsega prodaje (3)	,063	,092	,071	,683	,497

a Dependent Variable: maksimiranje dobička (3)

Tabela 85: Rezultati linearne regresije: Maksimiranje dobička – Zadovoljevanje specifičnih področij (v prihodnjih petih letih)

a) **Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,236(a)	,056	,046	,555

a Predictors: (Constant), zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš) (3)

b) **ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,673	1	1,673	5,439	,022(a)
	Residual	28,295	92	,308		
	Total	29,968	93			

a Predictors: (Constant), zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš) (3)

b Dependent Variable: maksimiranje dobička (3)

c) **Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,729	,282		13,236	,000
	zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš) (3)	,168	,072	,236	2,332	,022

a Dependent Variable: maksimiranje dobička (3)

Tabela 86: Rezultati linearne regresije: Maksimiranje dobička – Politika ugodnih cen (v prihodnjih petih letih)

a) **Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,117(a)	,014	,003	,567

a Predictors: (Constant), politika ugodnih cen (3)

b) ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,411	1	,411	1,279	,261(a)
	Residual	29,557	92	,321		
	Total	29,968	93			

a Predictors: (Constant), politika ugodnih cen (3)

b Dependent Variable: maksimiranje dobička (3)

c) Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,124	,227		18,144	,000
	politika ugodnih cen (3)	,073	,065	,117	1,131	,261

a Dependent Variable: maksimiranje dobička (3)

Tabela 87: Rezultati linearne regresije: Maksimiranje dobička – Aktivno širjenje trga (internacionalizacija) (v prihodnjih petih letih)

a) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,123(a)	,015	,004	,566

a Predictors: (Constant), aktivno širjenje trga (internacionalizacija) (3)

b) ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,456	1	,456	1,420	,236(a)
	Residual	29,513	92	,321		
	Total	29,968	93			

a Predictors: (Constant), aktivno širjenje trga (internacionalizacija) (3)

b Dependent Variable: maksimiranje dobička (3)

c) Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,141	,203		20,398	,000
	aktivno širjenje trga (internacionalizacija) (3)	,061	,051	,123	1,192	,236

a Dependent Variable: maksimiranje dobička (3)

Tabela 88: Rezultati linearne regresije: Maksimiranje dobička – Povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu (v prihodnjih petih letih)

a) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,005(a)	,000	-,011	,571

a Predictors: (Constant), povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu (3)

b) ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,001	1	,001	,003	,959(a)
	Residual	29,967	92	,326		
	Total	29,968	93			

a Predictors: (Constant), povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu (3)

b Dependent Variable: maksimiranje dobička (3)

c) Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,358	,288		15,145	,000
	povečevanje tržnega deleža na obstoječem trgu (3)	,004	,072	,005	,051	,959

a Dependent Variable: maksimiranje dobička (3)

Tabela 89: Rezultati linearne regresije: Maksimiranje dobička –Kvantitativna rast (v prihodnjih petih letih)

a) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,156(a)	,024	,014	,564

a Predictors: (Constant), kvantitativna rast (širitev proizvodnje, zaposlenosti...) (3)

b) ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,729	1	,729	2,293	,133(a)
	Residual	29,239	92	,318		
	Total	29,968	93			

a Predictors: (Constant), kvantitativna rast (širitev proizvodnje, zaposlenosti...) (3)

b Dependent Variable: maksimiranje dobička (3)

c) **Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,009	,247		16,238	,000
	kvantitativna rast (širitev proizvodnje, zaposlenosti...) (3)	,098	,065	,156	1,514	,133

a Dependent Variable: maksimiranje dobička (3)

Tabela 90: Rezultati linearne regresije: Maksimiranje dobička – Širitev asortimana ponudbe (v prihodnjih petih letih)

a) **Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,022(a)	,000	-,010	,571

a Predictors: (Constant), širitev asortimana ponudbe (3)

b) **ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,014	1	,014	,044	,834(a)
	Residual	29,954	92	,326		
	Total	29,968	93			

a Predictors: (Constant), širitev asortimana ponudbe (3)

b Dependent Variable: maksimiranje dobička (3)

c) **Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,419	,229		19,301	,000
	širitev asortimana ponudbe (3)	-,013	,062	-,022	-,210	,834

a Dependent Variable: maksimiranje dobička (3)

Tabela 91: Rezultati linearne regresije: Maksimiranje dobička – Rast prihodnje vrednosti podjetja (v prihodnjih petih letih)

a) **Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,336(a)	,113	,103	,538

a Predictors: (Constant), rast prihodnje vrednosti podjetja (3)

b) ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,388	1	3,388	11,725	,001(a)
	Residual	26,581	92	,289		
	Total	29,968	93			

a Predictors: (Constant), rast prihodnje vrednosti podjetja (3)

b Dependent Variable: maksimiranje dobička (3)

c) Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,136	,365		8,588	,000
	rast prihodnje vrednosti podjetja (3)	,290	,085	,336	3,424	,001

a Dependent Variable: maksimiranje dobička (3)

Tabela 92: Rezultati linearne regresije: Maksimiranje dobička – Zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu (v prihodnjih petih letih)

a) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,057(a)	,003	-,008	,570

a Predictors: (Constant), zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu (3)

b) ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,097	1	,097	,298	,587(a)
	Residual	29,871	92	,325		
	Total	29,968	93			

a Predictors: (Constant), zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu (3)

b Dependent Variable: maksimiranje dobička (3)

c) Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,627	,470		9,846	,000
	zagotavljanje dolgoročnega obstoja na trgu (3)	-,056	,102	-,057	-,546	,587

a Dependent Variable: maksimiranje dobička (3)

Tabela 93: Rezultati linearne regresije: Maksimiranje dobička – Dobri odnosi s strankami in širšim družbenim okoljem (v prihodnjih petih letih)

a) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,079(a)	,006	-,005	,569

a Predictors: (Constant), dobri odnosi s strankami ter širšim družbenim okoljem (3)

b) ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,187	1	,187	,578	,449(a)
	Residual	29,781	92	,324		
	Total	29,968	93			

a Predictors: (Constant), dobri odnosi s strankami ter širšim družbenim okoljem (3)

b Dependent Variable: maksimiranje dobička (3)

c) Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,719	,459		10,277	,000
	dobri odnosi s strankami ter širšim družbenim okoljem (3)	-,076	,099	-,079	-,760	,449

a Dependent Variable: maksimiranje dobička (3)

Tabela 94: Rezultati linearne regresije: Maksimiranje dobička – Zagotovitev varnosti zase in za družinske člane (v prihodnjih petih letih)

a) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,213(a)	,045	,035	,558

a Predictors: (Constant), zagotavljanje varnosti zase in družinske člane (3)

b) ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,361	1	1,361	4,377	,039(a)
	Residual	28,607	92	,311		
	Total	29,968	93			

a Predictors: (Constant), zagotavljanje varnosti zase in družinske člane (3)

b Dependent Variable: maksimiranje dobička (3)

c) **Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,141	,372		13,820	,000
	zagotavljanje varnosti zase in družinske člane (3)	-,175	,084	-,213	-2,092	,039

a Dependent Variable: maksimiranje dobička (3)

Tabela 95: Rezultati linearne regresije: Maksimiranje dobička – Ustvarjanje ugleda v družbi (v prihodnjih petih letih)

a) **Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,059(a)	,003	-,007	,570

a Predictors: (Constant), ustvarjanje ugleda v družbi (3)

b) **ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,103	1	,103	,317	,575(a)
	Residual	29,865	92	,325		
	Total	29,968	93			

a Predictors: (Constant), ustvarjanje ugleda v družbi (3)

b Dependent Variable: maksimiranje dobička (3)

c) **Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,251	,224		19,005	,000
	ustvarjanje ugleda v družbi (3)	,032	,057	,059	,563	,575

a Dependent Variable: maksimiranje dobička (3)

Tabela 96: Rezultati multiple linearne regresije (za obdobje naslednjih 5 let)

A) **ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,014	2	2,007	7,036	,001(a)
	Residual	25,955	91	,285		
	Total	29,968	93			

a Predictors: (Constant), rast prihodnje vrednosti podjetja (3), zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš) (3)

b Dependent Variable: maksimiranje dobička (3)

B) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,366(a)	,134	,115	,534

a Predictors: (Constant), rast prihodnje vrednosti podjetja (3), zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš) (3)

C) Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,887	,400		7,216	,000
	zadovoljevanje specifičnih področij (tržnih niš) (3)	,107	,073	,151	1,481	,142
	rast prihodnje vrednosti podjetja (3)	,252	,088	,292	2,865	,005

a Dependent Variable: maksimiranje dobička (3)

Tabela 97: Porazdelitev razlogov za ustanovitev podjetja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	želja iti na svoje potreba po samozaposlitvi	37	39,4	39,4	39,4
	potreba po zaposlitvi družinskih članov	14	14,9	14,9	54,3
	opažene možnosti na tržišču	4	4,3	4,3	58,5
	družinska tradicija	21	22,3	22,3	80,9
	neizkoriščene lastne strokovne izkušnje	6	6,4	6,4	87,2
		12	12,8	12,8	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Tabela 98: Ocenjena doseženost zastavljenih ciljev

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	91%-100%	11	11,7	11,7	11,7
	76%-90%	37	39,4	39,4	51,1
	61%-75%	26	27,7	27,7	78,7
	50%-60%	14	14,9	14,9	93,6
	0%-50%	6	6,4	6,4	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Tabela 99: Namočnejši dejavniki, ki so oteževali oz. preprečevali doseganje ciljev

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	premajhna kapitalna moč	34	36,2	36,2	36,2
	previsoke obresti	20	21,3	21,3	57,4
	sprememba tržnega razmerja	14	14,9	14,9	72,3
	koncentracija na manj pomembne cilje	5	5,3	5,3	77,7
	hitre tehnološke spremembe	2	2,1	2,1	79,8
	finančna nedisciplina	16	17,0	17,0	96,8
	nekvaliteta dobaviteljev	1	1,1	1,1	97,9
	zagotavljanje lastne kvalitete	2	2,1	2,1	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Tabela 100: Današnji osnovni trg

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	lokalna skupnost	14	14,9	14,9	14,9
	regija	14	14,9	14,9	29,8
	širša regija	10	10,6	10,6	40,4
	Slovenija	39	41,5	41,5	81,9
	EU,mednarodni trg	17	18,1	18,1	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Tabela 101: Osnovni trg ob ustanovitvi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	lokalna skupnost	15	16,0	16,0	16,0
	regija	18	19,1	19,1	35,1
	širša regija	11	11,7	11,7	46,8
	Slovenija	46	48,9	48,9	95,7
	EU,mednarodni trg	4	4,3	4,3	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Tabela 102: Tržni položaji v panogi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tržni vodja	4	4,3	4,3	4,3
	sledilec trendu	31	33,0	33,0	37,2
	specialist	23	24,5	24,5	61,7
	nevtralna usmerjenost	21	22,3	22,3	84,0
	iskalec tržnih niš	15	16,0	16,0	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Tabela 103: Tržni delež

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0%-5%	54	57,4	57,4	57,4
	5%-10%	14	14,9	14,9	72,3
	11%-20%	5	5,3	5,3	77,7
	21%-30%	12	12,8	12,8	90,4
	31%-50%	3	3,2	3,2	93,6
	nad 50%	5	5,3	5,3	98,9
	ne vem	1	1,1	1,1	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Tabela 104: Primerjava s konkurenti (vrednost storitve oz. proizvoda v primerjavi s konkurenti)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	identično	7	7,4	7,4	7,4
	podobno	43	45,7	45,7	53,2
	drugačno	44	46,8	46,8	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Tabela 105: Načrtovanje vstopa v drugo panogo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne	61	64,9	64,9	64,9
	da	33	35,1	35,1	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Tabela 106: Načrtovanje širitve dejavnosti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne	23	24,5	24,5	24,5
	da	71	75,5	75,5	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Tabela 107: Delež financiranja širitve z lastnimi sredstvi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20%-40%	7	7,4	7,4	7,4
	40%-60%	21	22,3	22,3	29,8
	60%-80%	30	31,9	31,9	61,7
	80%-100%	18	19,1	19,1	80,9
	ni širitve	18	19,1	19,1	100,0
	Total	94	100,0	100,0	