



Univerza v Ljubljani  
*Ekonomski fakulteta*

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO**

**VPLIV IZBRANIH DEJAVNIKOV ČLOVEŠKEGA KAPITALA NA  
USPEH MAJHNEGA PODJETJA**

**Ljubljana, oktober 2003**

**Matej Intihar**

## **IZJAVA**

Študent MATEJ INTIHAR izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof.dr. ALEŠA VAHČIČA in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 20.10.2003

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

## KAZALO VSEBINE

<b>1</b>	<b>UVOD</b>	<b>1</b>
1.1	Oprelitev problema	1
1.2	Namen in cilj magistrskega dela	1
1.3	Metodološki pristop in struktura magistrskega dela	2
<b>2</b>	<b>PODJETNIŠKA IZOBRAZBA IN PODJETNIKOVO ZNANJE</b>	<b>5</b>
2.1	Oprelitev pojmov podjetnik in manager	5
2.1.1	Oprelitev pojma podjetnik	5
2.1.2	Oprelitev pojma manager	13
2.2	Oprelitev pojma izobrazbe	14
2.2.1	Formalna in neformalna izobrazba	14
2.2.2	Druge razvrstitve izobraževanja	17
2.2.3	Merjenje izobrazbe	17
2.3	Oprelitev pojma znanja	19
2.3.1	Oprelitev pojma	19
2.3.2	Komercialno in nekomercialno znanje	21
2.3.3	Znanje, vir konkurenčnih prednosti	21
2.4	Povezanost izobrazbe in znanja - perspektiva podjetniškega managementa	22
2.4.1	Managerska znanja in sposobnosti	24
2.4.2	Podjetniška znanja in sposobnosti	27
2.4.3	Drugi pogledi na oprelitev znanja ter povezava znanja in uspešnosti	29
<b>3</b>	<b>PODJETNIK IN PODJETNIŠKO SAMOZAZNAVANJE UČINKOVITOSTI</b>	<b>31</b>
3.1	Povezani modeli	32
3.1.1	Samozavest	32
3.1.2	Teorija pričakovanj	32
3.1.3	Samoregulacija	33
3.1.4	Kratek opis podjetniške samoznane učinkovitosti	33
3.2	Oprelitev subjektivnega zaznavanja lastnih sposobnosti	33
3.3	Dejavniki, ki vplivajo na podjetniško samozaznavanje učinkovitosti	34
3.3.1	Zunanji dejavniki	35
3.3.2	Subjektivni dejavniki	35
3.4	Merjenje podjetniške samoznane učinkovitosti	36
<b>4</b>	<b>POSLOVNA USPEŠNOST PODJETJA</b>	<b>38</b>
4.1	Oprelitev pojma	38
4.1.1	Uspešnost na lokalni ravni	40
4.1.2	Uspešnost na ravni podjetja	42
4.1.3	Uspešnost na ravni podjetnika	46
<b>5</b>	<b>RAZISKAVA O VPLIVU IZBRANIH DEJAVNIKOV ČLOVEŠKEGA KAPITALA NA USPEH MAJHNEGA PODJETJA</b>	<b>47</b>
5.1	Zasnova raziskave	47

<b>5.2</b>	<b>Namen in cilj raziskave</b>	<b>48</b>
<b>5.3</b>	<b>Raziskovalne hipoteze</b>	<b>48</b>
<b>5.4</b>	<b>Sinteza in sintetični pregled spremenljivk</b>	<b>50</b>
<b>5.5</b>	<b>Metodologija</b>	<b>54</b>
<b>5.6</b>	<b>Merski instrument</b>	<b>56</b>
<b>5.7</b>	<b>Vzorec</b>	<b>57</b>
<b>5.8</b>	<b>Analiza podatkov</b>	<b>60</b>
5.8.1	Opisna statistika podatkov	60
5.8.2	Preverjanje hipotez	61
<b>5.9</b>	<b>Pregled najpomembnejših ugotovitev</b>	<b>67</b>
<b>5.10</b>	<b>Dodatna statistična obdelava</b>	<b>68</b>
5.10.1	Primernost izbrane metode	69
5.10.2	Rezultat faktorske analize	69
5.10.3	Sklepne ugotovitve	71
<b>5.11</b>	<b>Model napovedanja uspešnosti malega podjetja</b>	<b>71</b>
5.11.1	Primernost izbrane metode	72
5.11.2	Rezultat regresijske analize	72
5.11.3	Sklep regresijske analize	73
<b>5.12</b>	<b>Vsebinska analiza</b>	<b>73</b>
<b>6</b>	<b>SKLEP</b>	<b>75</b>
<b>7</b>	<b>LITERATURA IN VIRI</b>	<b>78</b>
7.1	Literatura	78
7.2	Viri	85

## KAZALO PREGLEDNIC

<i>Preglednica št. 1: Razlike med tipičnim in dinamičnim podjetnikom.</i>	9
<i>Preglednica št. 2: Formalno in neformalno izobraževanje.</i>	16
<i>Preglednica št. 3: Stopnje izobraževanja in ustrezni nazivi ob njihovem uspešnem zaključku.</i>	18
<i>Preglednica št. 4: Smeri izobraževanja.</i>	19
<i>Preglednica št. 5: Struktura izobrazbe podjetnikov iz Slovenije in ZDA leta 1999 (v %).</i>	23
<i>Preglednica št. 6: Tehnične in strokovne veščine oz. znanja ter vprašanja za njihovo merjenje.</i>	26
<i>Preglednica št. 7: Osnovne sposobnosti managerjev ter vprašanja za njihovo ocenjevanje.</i>	27
<i>Preglednica št. 8: Osnovne sposobnosti podjetnika in vprašanja za merjenje teh lastnosti.</i>	38
<i>Preglednica št. 9: Možni ključni dejavniki uspeha po posameznih sestavinah podjetja.</i>	45
<i>Preglednica št. 10: Odvisne spremenljivke.</i>	51
<i>Preglednica št. 11: Neodvisne spremenljivke.</i>	53
<i>Preglednica št. 12: Podjetja v vzorcu razvrščena po številu zaposlenih.</i>	58
<i>Preglednica št. 13: Podjetja v vzorcu razvrščena po dejavnosti.</i>	59
<i>Preglednica št. 14: Podjetja v vzorcu razvrščena po pravnem statusu.</i>	59
<i>Preglednica št. 15: Podjetja v vzorcu razvrščena po upravnih enotah.</i>	59
<i>Preglednica št. 16: Pregled raziskovalnih hipotez.</i>	61
<i>Preglednica št. 17: Rezultat rotirane faktorske analize.</i>	69
<i>Preglednica št. 18: Povezanost spremenljivk s faktorji, ki so rezultat rotirane faktorske analize.</i>	70
<i>Preglednica št. 19: Spremenljivke, pri katerih je absolutna vrednost povezanosti s faktorjem večja ali enaka 0,5 in možna imena faktorjev.</i>	71
<i>Preglednica št. 20: Linearna regresijska analiza med poslovno uspešnostjo ter SZSL, ekonomskim razlogom ustanovitve ter veseljem do dela, kot razlogom za ustanovitev.</i>	72
<i>Preglednica št. 21: Pearsonov koeficient korelacije s spremenljivko MODEL ter ostala opisna statistika za regresijski model.</i>	73

## KAZALO PRIKAZOV

<i>Prikaz št. 1: Vrste/podpodročja izobraževanja po namenu.</i>	15
<i>Prikaz št. 2: Proces transformacije informacije v znanje.</i>	21
<i>Prikaz št. 3: Vzhodni in zahodni pogled na znanje.</i>	30
<i>Prikaz št. 4: Model povezanosti PSU z učinkovitostjo.</i>	34
<i>Prikaz št. 5: Dejavniki vpliva na PSU.</i>	36
<i>Prikaz št. 6: DU PONTOV sistem medsebojno povezanih kazalnikov.</i>	43
<i>Prikaz št. 7: Uspešnost poslovanja podjetja je določena z vsebino in cilji poslovanja.</i>	44
<i>Prikaz št. 8: Model napovedovanja uspeha podjetja.</i>	75

## KAZALO PRILOG

<i>Priloga št. 1: Izračun donosnosti kapitala, donosnosti sredstev ter pospešenega koeficienta likvidnosti</i>	1
<i>Priloga št. 2: Spremni dopis in vprašalnik</i>	3
<i>Priloga št. 3: Značilnosti o podjetjih, ki so se odzvala na anketo in o zbiranju podatkov</i>	9
<i>Priloga št. 4: Teoretične osnove uporabljenih metod statistične analize</i>	10
<i>Priloga št. 5: Podatki statistične obdelave</i>	16



# 1 UVOD

## 1.1 *Opredelitev problema*

Podjetništvo naj bi osvojilo svet in res osvaja tako razvite kot tudi nerazvite države. Povsem jasno je postalo, da je podjetništvo ključen dejavnik gospodarskega razvoja narodnega gospodarstva (Birch, 1987). Podjetništvo pospešuje konkurenco in sili k stalnemu izboljševanju kakovosti ter po mnogih poteh izboljšuje blaginjo prebivalstva, pospešuje tehnološki napredek in zagotavlja nova delovna mesta. Podjetniški pristopi niso omejeni samo na poslovne aktivnosti, izvirni, novi in smeli pristopi se pojavljajo na številnih drugih področjih, tudi v popolnoma negospodarskih aktivnostih.

Vsi pristopi podjetnikov niso uspešni. Nekateri ne uspejo, ali uspejo v manjši meri uresničiti svoje podjetniške cilje, drugi jih uresničijo v večji meri, peščica pa cilje celo preseže (Thomas, 1990). Ali imajo zadnji srečo? So si prvi izbrali napačno panogo? Je za njihov neuspeh krivo okolje, ali so krivi sami? S podobnimi vprašanji se skupina raziskovalcev podjetništva (Megušar, 2002; Twaalhofen, 1993) intenzivno ukvarja že nekaj desetletij, pa enotnega odgovora še vedno ni. Druga skupina raziskovalcev se je lotila proučevanja uspešnih podjetnikov in hotela ugotoviti, kaj imajo skupnega in kaj jih razlikuje od neuspešnih podjetnikov (Buttner, 1997; Goleman, 1998; Gartner et al, 2000; Dahlquist, 2000; Chandler in Jansen, 1992). Tudi ta skupina še ni izdelala popolnega odgovora, zdi pa se, da so se bolj približali pravim vzrokom kot prva skupina.

Verjetno ni podjetnika, ki si ne želi uspeti v svojem poslu, zato je področje proučevanja magistrskega dela v prvi vrsti namenjeno ugotavljanju v teoriji prikazanih dejavnikov, ki razlikujejo uspešne podjetnike od neuspešnih.

## 1.2 *Namen in cilj magistrskega dela*

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje strokovne literature, izkušenj iz prakse ter empirične raziskave celovito proučiti povezavo med izobrazbo in znanjem podjetnikov ter uspehom podjetij. Tega se lotevam s sintezo opredelitev pojma podjetništva in podjetnika, z opredelitvijo pojmov: znanje, izobrazba, management znanja ter glavnih značilnosti uspeha, ki ga vrednotimo s številnimi pokazatelji.

Uspeh se pogosto enači z rastjo podjetja, vendar ta pristop, kjer sta omenjena pojma sinonima (Ardishvili et al., 1998, str. 6) ni edini, saj za merjenje podjetniškega uspeha lahko uporabljamo kazalce, ki temeljijo na rasti hipotetičnih, z uspehom povezanih kategorij. Posledično lahko uspeh opazujemo na več ravneh (Solymossy, Hisrich, 2000; Dmovšek, 2002):

Narodnogospodarska - lokalna raven: tu uspeh merimo z neposrednim prispevkom podjetij k novim delovnim mestom in dodani vrednosti.

Organizacijska raven - raven podjetja: tu uspešnost največkrat merimo s kazalci uspeha, ki jih pozna tudi strateški management: povečevanje obsega prodaje, denarnega toka, tržnega deleža in tako naprej.

Raven podjetnika ustanovitelja: za uspehom vsakega podjetja stoji podjetnik - posameznik, ki ima specifične motive, želje in razloge, zaradi katerih je ustanovil podjetje. V izjemnih primerih je lahko podjetniški uspeh na tej ravni zadovoljiv ali celo dober (v očeh podjetnika samega), čeprav podjetje raste zelo počasi in po merilih iz prejšnje točke ne dosega uspeha, zato pa izpolnjuje podjetnikove notranje cilje in želje po neodvisnosti, osebni rasti ter nadzoru nad prihodnostjo.

Uspešne podjetnike, ki zadoščajo prvi in drugi točki, je **Tajnikar (1997, str. 15-16)** opredelil kot dinamične podjetnike, medtem ko je tiste, ki v ospredje postavljajo svoj lasten uspeh, opredelil kot male podjetnike. Običajno so prvi za raziskovalce bolj zanimivi kot drugi. S pomočjo raziskave sem poskušal ugotoviti, ali med obema skupinama obstajajo razlike v znanju, sposobnostih in izobrazbi. Za potrebe raziskovalnega dela sem bolj podrobno obdelal zadnji dve ravni uspešnosti, na ravni podjetja ter na ravni podjetnika posameznika.

Ožji namen tega dela je, poleg predstavitve teorije o povezavi med uspešnostjo podjetja/podjetnika ter njegovo izobrazbo, zavedanjem sposobnosti in znanjem, opraviti empirično raziskavo o tej povezanosti na področju Slovenije.

V raziskovalni nalogi želim preveriti hipoteze, ki so postavljene na osnovi teoretičnega dela, v Sloveniji v današnjem času. Cilj raziskave je ugotoviti, ali višja izobrazba, sposobnosti in znanje podjetnikov pozitivno vplivajo na poslovno uspešnost njihovih podjetij.

Za doseglo glavnega cilja sem opredelil pojme: izobrazba, znanje, sposobnost, podjetnik, podjetnik življenjskega sloga, dinamični podjetnik, manager, poslovna uspešnost podjetja ter podjetniško samozaznana učinkovitost. Na osnovi opredeljenih pojmov in njihove medsebojne povezanosti sem sestavil vprašalnik, s pomočjo katerega sem ocenjeval zgoraj opredeljene pojme.

Cilj magistrskega dela je ugotoviti, ali oziroma kateri od proučevanih dejavnikov pozitivno vpliva na uspeh podjetnikov.

### **1.3 Metodološki pristop in struktura magistrskega dela**

Znanstveno raziskovalni pristop v magistrskem delu je prepletanje poglobljenega pregleda obstoječe literature in empirične raziskave. Magistrsko delo je zastavljeno tako, da vključuje strokovno poglobitev in znanstveno raziskovalni nivo. Uporabljena bo teoretična metoda, kjer sem na osnovi literature preučil pojme: podjetništvo, podjetnik, manager, znanje, izobrazba, sposobnosti, management znanja,



zaznavanje sposobnosti in različne vrste uspešnosti. Za opredelitev teh pojmov je v delu uporabljena novejša tuja strokovna literatura, predvsem anglo-saksonskega izvora. Uporabljena je tudi slovenska literatura, ki je na področju opredelitve posameznega pojma zelo obsežna. Literatura, ki bi se direktno navezovala na temo magistrskega dela in bi povezovala znanje, sposobnosti in izobrazbo in z uspešnostjo podjetnika, je zelo omejena, zato je v teoretičnem delu uporabljena v majhnem obsegu.

Drugi del temelji na empirični raziskavi. Najprej sem želel za osnovo raziskave vzeti **Douglassov** članek (1976), kjer je ugotavljal povezavo med izobrazbo ter poslovno uspešnostjo podjetnika. Na osnovi njegovih in drugih teoretičnih spoznanj sem spoznal, da je izobrazba podjetnika zelo statična spremenljivka. Raziskavo sem poleg povezanosti učinkovitosti z znanjem razširil še na sposobnosti (oz. podjetniško samozaznano učinkovitost) ter znanje in oblikoval hipoteze, ki sem jih preverjal na podlagi rezultatov izvedene raziskave. Raziskavo sem izvedel s pomočjo vprašalnika, ki je razdeljen na več sklopov: osnovni in finančni podatki o podjetju, podatki o podjetnikovi izobrazbi, sposobnostih ter njegovem znanju, potrebnem za vodenje podjetja.

Ciljna skupina podjetij so majhna podjetja, ki so na trgu prisotna 5 let. Tako sem izenačil pogoje za uvrstitev v vzorec z Douglassovimi, ki je v svoji raziskavi podjetja izbiral naključno (ni podrobneje opisano, kako). Sam sem za vzorec izbral bazo podjetij, ki je dostopna preko elektronske pošte in ustreza obema Douglassovima pogojema.

Struktura magistrskega dela je sestavljena iz dveh delov, med katerima ni ostre ločnice. V drugem poglavju sem najprej opredelil pojem podjetnik s pomočjo ekonomskega in vedenjskega pogleda na podjetništvo ter prikazal kratek pregled pomembnejših avtorjev obeh pogledov na podjetništvo. Avtorji so v svojih prispevkih ugotavljali, kaj podjetnike loči od ostalih ljudi. Nadalje sem obrazložil pojma izobrazbe ter znanja podjetnika kot eni ključnih neopredmetenih sredstev majhnega podjetja.

Vsi podjetniki niso enaki in ena najbolj osnovnih delitev je na male ter dinamične podjetnike (**Tajnikar, 1997, str. 15**), ki v družbi veljajo za uspešne. Slednjim sem se jim posvetil v naslednjem poglavju. Vsi podjetniki imajo določene sposobnosti in znanja, tiste ključne, ki vplivajo na njihov uspeh sem obdelal v drugem in tretjem poglavju.

V nadaljevanju sem opredelil sam pojem izobrazbe ter nato delitev izobrazbe (na formalno in neformalno) in prikazal kratek pregled drugih razvrstitev izobraževanja. Nato sem pojasnil pojme znanja in prikazal nekatere delitve znanja, kot so: funkcionalno in nefunkcionalno znanje, komercialno in nekomercialno znanje. Za boljše razumevanje sem navedel tudi povezanost izobrazbe in znanja ter se v nadaljevanju posvetil delitvam znanja.

V tretjem poglavju sem zajel podjetnikovo samozaznano učinkovitost. Gre za koncept, ki ga je v sredini osemdesetih let prejšnjega stoletja **opredelil Bandura (1986)**. V devetdesetih letih 20. stoletja je bilo na osnovi njegovega članka narejenih precej raziskav (**Gecas, 1989; Gist, Mitchell, 1992; Chen et al, 1998**), v katerih so raziskovalci ugotavljali podjetniško samozaznano učinkovitost in njene posledice. Na osnovi njihovih rezultatov sem podjetniško samozaznavanje učinkovitosti ugotavljal tudi v empirični raziskavi.

V četrtem poglavju sem pojasnil pojem poslovnega uspeha podjetja. Po opredelitvi pojma sem se posvetil trem ravnem uspeha: narodnogospodarski, organizacijski ter ravni podjetnika ustanovitelja.

Z opredelitvijo vseh pojmov sem postavil teoretično ozadje za raziskavo o povezanosti izobrazbe, podjetnikovih sposobnosti ter znanja z uspešnostjo podjetnika, ki jo bom obdelal v petem poglavju.

Opis vzorca: V vzorec sem uvrstil podjetja, ki so na trgu prisotna 5 let (leto ustanovitve 1998). S pravno organizacijskega vidika sem v vzorec vključil samostojne podjetnike posamenike, družbe z neomejeno odgovornostjo, komanditne družbe, družbe z omejeno odgovornostjo ter delniške družbe. Po podatkih PIRS<sup>1</sup> (2003) 830 podjetij zadošča vsem pogojem za uvrstitev v vzorec.

Način zbiranja podatkov: podatke sem zbiral s pomočjo vprašalnika preko elektronske pošte. V vzorcu so zajeta samo podjetja, ki imajo v zbirki PIRS (2003) objavljen svoj elektronski naslov (teh je 830). Manjkajoče finančne podatke o podjetju sem dopolnil s pomočjo baze AJPES<sup>2</sup>, kjer so dostopni podatki za leta od 1998 do 2002. Manjkajoče podatke o podjetnikih sem pridobil preko telefona.

Okvirna vsebina vprašalnika: z vprašalnikom sem zbiral osnovne finančne podatke o podjetju (prihodkih, dobiček, rast prihodkov in dobička) ter podatke o izobrazbi, znanjih in sposobnostih podjetnika/managerja podjetja ter o nekaterih "mehkih" dejavnikih, s katerimi se meri uspešnost podjetja.

Analiza podatkov: Zbrane podatke sem obdelal s statističnim programom SPSS (verzija 10.0.5). Uporabil sem naslednje statistične metode: povprečne vrednosti spremenljivk, t-test, regresijsko analizo, faktorsko analizo, Pearsonov koeficient korelacije ter mere primernosti uporabe posamezne metode, ki so mi pomagale analizirati podatke.

V raziskavi sem poskušal ugotoviti, kako izobrazba, znanje in sposobnosti podjetnika vplivajo na uspeh podjetja, in hkrati izpostaviti ključna znanja in

---

<sup>1</sup> PIRS: Poslovni imenik Republike Slovenije

<sup>2</sup>AJPES: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve; dostop preko spletne strani: URL: <http://www1.gvin.com/FinanciPodatki/>; 20.08.2003

sposobnosti, ki ločijo uspešne podjetnike od tistih, ki po proučevanih merilih ne dosegajo uspeha.

V sklepnih ugotovitvah sem na osnovi raziskave in teoretičnih dognanj poskušal izpostaviti proučevane dejavnike, ki ločujejo uspešne in neuspešne podjetnike.

## **2 PODJETNIŠKA IZOBRAZBA IN PODJETNIKOVO ZNANJE**

Za opredelitev pojmov podjetniške izobrazbe in podjetnikovega znanja bom najprej opredelil sam pojem podjetnika ter naredil kratko primerjavo podjetnika z managerjem, nato bom izpostavil ključna znanja podjetnika in managerja.

### ***2.1 Opredelitev pojmov podjetnik in manager***

#### **2.1.1 Opredelitev pojma podjetnik**

Opredelitev pojma podjetnik je verjetno toliko, kot je na svetu podjetniških učbenikov in priročnikov, saj vsak avtor poskuša poenostaviti ali združiti več drugih definicij in opisov v novo definicijo. To kaže, da je pojem podjetnik težko celovito zajeti, saj do sedaj še ni bilo zadovoljive definicije, ki bi v stavku ali dveh povedala, kaj podjetnik je.

Prve opredelitve podjetnika in podjetništva najdemo že leta 1734 v Cantillonovem delu *Essar sur la nature de commerce*. Skozi zgodovino so se opredelitve spreminjale in sodobniki so vedno znova našli kakšno novo lastnost, s katero so hoteli ločiti podjetnika od ostalih ljudi.

Cantillon je že leta 1700 (citat v [Herber, Link, 1989, str. 42](#)) zapisal, da je podjetnik tisti, ki vstopa v menjalna razmerja s profitnim namenom, kupuje po znani ceni ter prodaja po neznani ceni. Razlika med obema je dobiček ali izguba. Prav možnost, da pri tem procesu tudi izgubi, je za Cantillona bistvo podjetnika: pripravljen je prevzeti tveganje.

V teoretičnem proučevanju sta se razvila dva pristopa k podjetništvu in podjetnike: *ekonomski* ter *vedenjski* (znan tudi kot behaviouristični) ([Dmovšek, 2002, str. 9](#)).

##### ***2.1.1.1 Ekonomski pristop k podjetništvu***

Avtorji, ki jih uvrščajo v to kategorijo, pišejo o podjetništvu v povezavi s teorijo splošnega ravnotežja (po njej obstajajo tržne sile, ki celotni sistem premikajo proti ravnotežju. Večina jih pravi, da so prav podjetniki tisti, ki povzročijo premik od tega ravnotežja.

Veliko avtorjev, ki se ukvarjajo z empiričnimi študijami ali s teoretičnimi prispevki (npr. [Dmovšek, 2002, str. 9](#); [Busenitz, 1997](#)), prične prikaz ekonomskega pogleda s [Schumpetrom \(1950\)](#), ki pravi, da je podjetnik nosilec novih kombinacij produkcijskih faktorjev, ter da je aktivni kreator in inovator, skoraj skrivnostni človek - osamljen jezdec. Loči podjetnika, ki generira spremembe in inovacije (temu procesu pravi

podjetništvo), od managerja, ki ravna z viri s čim manjšim tveganjem. Prav te spremembe naj bi povzročile ekonomski razvoj (ta prihaja torej iz sistema samega); saj zaradi neučinkovitosti ne ohranja obstoječih struktur, ampak jih uničuje in ustvarja nove, čemur Schumpeter pravi *kreativna destrukcija*. Slednja z rušenjem obstoječih struktur ustvarja novo vrednost. Kljub temu pa pušča odprta vprašanja: ne dovoli rasti in širjenja podjetniku, ne pove, kdo podjetniku zagotovi produkcijske faktorje in finančna sredstva in ne opredeli sposobnosti podjetnika, da pridobi finančna sredstva. Pravi tudi, da podjetnik ne more biti vsak.

Naslednji predstavnik je **F. Knight (1921)**, ki je nadgradil Cantillonovo razumevanje podjetnika kot posameznika, ki je pripravljen prevzeti tveganje. Tudi on vidi podjetnika v stanju neravnotežja, kar je v popolnem nasprotju s takrat veljavno paradigmo splošnega ravnotežja. Prispevek Knighta je njegova razmejitev med negotovostjo in tveganjem. Negotovost opredeljuje kot stanje, kjer verjetnost ostaja neznanka v enačbi, medtem ko tveganje pomeni stanje, kjer je verjetnost poznana. Podjetnik naj bi se izogibal negotovosti, pripravljen pa je prevzeti tveganje. Podjetnika predstavi kot managerja, ki je pripravljen prevzeti tveganje.

**Penrosova (1959)** pravi, da je podjetnik manager z izrednimi managerskimi sposobnostmi. Po njenem podjetnik generira nove ideje v zvezi s količinami, lokacijo, tehnologijami, pridobivanjem novih sposobnih managerjev ter organizacijskimi spremembami Na podjetnika, ki ima vizijo za vsakdanje praktične inovacije, gleda z vidika rasti podjetja (medtem ko ga Schumpeter z vidika narodnega gospodarstva).

Schumpetrovo delo je nadaljeval **B. Kirchoff (1994, povzeto po Dmovšek, 2002)** z razvojem teorije *dinamičnega kapitalizma*, v kateri je opredelil nedorečene elemente Schumpetrove teorije, inovacije ter poudaril vlogo majhnih podjetij kot pobudnikov kreativne destrukcije. Svojo teorijo je potrdil s kvantitativnimi podatki o prispevkih malih podjetij k odpiranju novih delovnih mest v ameriškem gospodarstvu. Po tej teoriji je podjetniški proces možen samo v majhnih podjetjih. Dinamični kapitalizem je proces ustvarjanja nove vrednosti kot posledice rojstev novih podjetij, inovativnosti ter njihove rasti. Model določata dve dimenziji: rast in inovativnost. Bistvena razlika s Schumpetrovo teorijo kreativne destrukcije je v dejstvu, da visoka raven inovativnosti še ne pomeni nujno hitre rasti, zato sta dimenziji ločeni in ju je potrebno tako tudi meriti (na določenem intervalu).

**Kirzner (1975)** pravi, da je podjetnik tisti, ki prvi prepozna priložnost, posreduje, pripelje gospodarstvo v ravnotežje. V neravnotežju podjetnik zazna napake v razporeditvi produkcijskih faktorjev (gonilna sila) in izkoristi priložnost. S tem zopet vzpostavi ravnotežje. Podjetnika ne vidi kot pobudnika sprememb, temveč kot nekoga, ki se spremembam, danim od zunaj, le prilagaja.

### 2.1.1.2 Vedenjski pristop k podjetništvu

Za razliko od ekonomskega opredeljevanja podjetništva in podjetnika so teoretiki tu poudarjali skup osebnostnih, psiholoških in socioloških pogledov na podjetnika in podjetniški proces. Izhajali so iz posameznika in poskušali odgovoriti na vprašanje, kdo je podjetnik in kaj pravzaprav sestavlja podjetništvo. Manj pa jih je zanimal gospodarski vidik podjetništva in podjetnika.

Že **Webber (1930)** je sistemu vrednot pri opredelitvi podjetništva namenil posebno pozornost. Viden je vpliv calvinistične etike na podjetniški duh. Webber meni, da podjetnik izhaja iz outsiderskih skupin ter poudarja vlogo članstva v manjšinski skupini.

Raziskovalno smer je s *teorijo motivacije* **McClelland (1961)** vsebinsko oplemenitil. Dokazal je, da imajo mladi moški nadpovprečne potrebe po dosežkih in so raje generalisti kot specialisti po poslovnih področjih. Taki posamezniki naj bi se odločali za kariero podjetnika, ki naj bi po njegovem nadzoroval proizvodnjo, ki ni namenjena samo njegovi osebni porabi.

**Bandura (1985)** je z vpeljavo sociološke študije učenja raziskovalce vzpodbudil, da so spoznali, da morajo podjetništvo spremljati procesno in ga teoretično opredeliti z bolj zahtevnimi teorijami.

Tako sta izvedene, navadno sintetične opredelitve podjetnika in podjetniškega procesa podala **Herbert in Link (1989)**, ki sta označila podjetnika kot posameznika, ki se specializira za prevzemanje odgovornosti in sprejemanju glede lokacije, oblike in načina uporabe dobrin, virov sredstev in institucij.

**Hisrich (2000)** vidi podjetništvo kot proces ustvarjanja nove vrednosti, kar zahteva čas, napor, sprejemanje finančnih in osebnih tveganj, ki po drugi strani obljublajo donose kot: denarne nagrade, neodvisnost ter osebno zadovoljstvo.

Dobro opredelitev podjetnika je podal **Vahčič (1994, str. 899)**, v njej je združil opredelitvi Cantilliona ter Hisricha, kjer pravi, da je podjetnik posameznik, ki ustvarja vrednost in pri tem prevzema tveganje v denarju, času, ali v obliki vrednosti nekega proizvoda ali storitve.

Do sedaj prikazani avtorji so se ukvarjali predvsem s tem, kako ločiti podjetnika od ostalih ljudi. **Birch (1987)** je objavil poročilo o ustvarjanju novih delovnih mest v ZDA. V njem je pokazal, da več kot dve tretjini povečanja zaposlenosti izvirata iz podjetij, ki zaposlujejo manj kot 20 ljudi. Pozneje je z analizo rojstev, rasti in umiranja podjetij natančneje proučil proces ustvarjanja delovnih mest in je v ta namen razdelil podjetja v tri skupine: miši, gazele in slone. Miši so zelo majhna podjetja, ki nastajajo hitro, vendar prav tako hitro izginjajo in v celoti ne pripomorejo k naraščanju števila delovnih mest. Sloni so velika podjetja, ki v celoti izgubljajo delovna mesta. Gazele pa so podjetja, ki so v začetku majhna, vendar pa zelo hitro rastejo in tako ustvarjajo večino novih delovnih mest. Sposobnost gospodarstva, da

raste in zaposluje, je tako v veliki meri odvisna od njegove sposobnosti, da ustvarja gazele.

Rezultati Birchove raziskave so spremenili pogled na podjetništvo in število raziskav, ki so raziskovale razlike med podjetniki samimi se je zelo povečalo. V nadaljevanju je predstavljena **Tajnikarjeva (1997)** opredelitev malega podjetnika (podjetnika življenjskega sloga, poenostavljeno: lastnika "miši") ter dinamičnega podjetnika (poenostavljeno: lastnika "gazele"), ki je za raziskovalce ponavadi bolj zanimiv od prvega.

### *2.1.1.3 Mali podjetnik - podjetnik življenjskega sloga*

Za podjetnike življenjskega sloga je značilno, da njihova podjetja ne rastejo da so njihovi programi dokaj statični (**Tajnikar, 1997, str. 15**). Podjetniki življenjskega sloga naj ne bi iskali novih možnosti ne na trgu, ne v proizvodnji, ne v organizaciji, prav tako ne v ekipi in pri pridobivanju financ. Iz tega lahko sklepamo, da je njihov edini cilj vzpostavljanje določene optimalne velikosti podjetja, ki jo bodo lahko ohranjali v daljšem obdobju.

Naslednja značilnost, ki jo avtor navaja, je, da so podjetniki življenjskega sloga usmerjeni na lokalni trg in nimajo potrebe po novih trgih, povečanju prodaje itd. (**Tajnikar, 1997, str. 16**). Velikokrat so podjetja odvisna samo od enega proizvoda, ki ga ponujajo točno določenim kupcem na lokalnem trgu.

Organizacijska struktura, ki jo v svojih podjetjih vzpostavijo takšni podjetniki, ima obliko enostavne organizacije. Običajno za doseganje svojih ciljev podjetnik sam sodeluje v delovnem procesu kot delavec in si za to izplačuje plačo.

S stališča virov financiranja so ti podjetniki precej konzervativni in se za dodatna sredstva obračajo na različne vire zadolževanja (**Tajnikar, 1997, str. 16**).

Zanimivo je, da kot prevladujoči motiv avtor (**Tajnikar, 1997, str. 17**) navaja dohodek in ne profit podjetnika. Podjetniki naj bi stopnjo svojega uspeha (uspeh je bolj natančno opredeljen v poglavju 4) ne merili s stopnjo večanja kapitala v svojem podjetju, saj podjetje ne raste in tudi nima cilja, da bi povečalo svoj obseg kapitala. Podjetnika torej ne zanima, koliko profita ima njegovo podjetje, zelo pa ga zanima, koliko dohodka za osebno porabo bo lahko dobil od svojega podjetja.

Motiv gospodarjenja v malem podjetništvu poudarja močno in tesno zvezo med lastništvom kapitala in lastništvom dela v osebi podjetnika, ki je hkrati lastnik kapitala in lastnik svoje delovne sile. Za svoj kapital pričakuje donos, za svoje delo pa pričakuje plačilo. Razlika v ceni, ki jo podjetnik dosega, je sestavljena tako iz profita kot tudi iz plač. Prvi predstavlja podjetnikovo lastniško funkcijo, plača pa plačilo njegove delovne funkcije in prav zato je zveza med lastnino kapitala in lastnino delovne sile podjetnika tudi razlog, da je dohodek gospodarski motiv malega podjetnika.

Zaradi statičnosti malih podjetij in zaradi povezanosti obeh funkcij se je teh podjetnikov prijel tudi vzdevek "podjetniki življenjskega sloga".

#### 2.1.1.4 Dinamični podjetnik

Po kratkem pregledu lastnosti tipičnega oz. malega podjetnika si za uvod predstavitve dinamičnega podjetnika v preglednici [Error! Not a valid link.](#) najprej pogledjmo, kakšne so bistvene razlike med obema tipoma podjetnikov.

**Preglednica št. 1: Razlike med tipičnim in dinamičnim podjetnikom.**

TIPICNI PODJETNIK	DINAMIČNI PODJETNIK
• Prvi podjetniški poizkus	• Že ima podjetniške izkušnje
• Prepozno išče profesionalno pomoč	• Išče pomoč, preden nastanejo problemi
• Ne ve, kakšen nasvet potrebuje	• Ve, kakšen nasvet potrebuje
• Se čuti kompetentnega za vse probleme	• Ve za svoje slabosti
• Ne ve, kje lahko dobi nasvet	• Ve, kje lahko dobi nasvet
• Nima ključnih znanj	• Ima ključna znanja
• Zanima ga proizvodnja	• Usmerjen v profit in posel
• Skrbi ga kakovost proizvodnje	• Kakovost je ena od njegovih skrbi
• Še kar izobražen	• Malo bolje izobražen

Vir: Povzeto po Tajnikar, 1997, str. 25.

Eno najbolj smiselnih opredelitev dinamičnega podjetnika je podal [Twaalfhoven \(1993, str. 7-9\)](#): "Dinamične podjetnike srečamo tako v majhnih kot v srednje velikih ali velikih podjetjih. Zanje je značilno, da rastejo zelo hitro in se prebijajo proti vrhu, imajo vizijo, iščejo priložnosti in možnosti za razširitev posla. Njihov cilj ni preživetje, temveč razvoj in uspeh, ki se kaže v poslovanju s tujino in z razširitvijo po vsem svetu".

[Kingstone \(1987, str. 2\)](#) meni, da so dinamični podjetniki poslovni voditelji, ki spreminjajo družbeno in ekonomsko okolje. Imeli naj bi nedokončane šole in bili podjetniški samouki, ki svojega posla v veliki večini niso podedovali ali nasledili. Prav tako naj bi bili neutrudljivi delavci, kreativni v prepoznavanju in izkoriščanju priložnosti, imeli naj bi presenetljivo dober občutek za trg in potrebe kupcev, do tveganja naj bi bili nadpovprečno nagnjeni ter imeli jasno izdelano vizijo o tem, kaj želijo s svojim poslom doseči.

[Pšeničny \(2002, str. 53\)](#) pravi, da dinamična podjetja (in podjetnike) najdemo v vseh fazah razvoja podjetja, ne le v t.i. fazi rasti. Za vodenje takega podjetja je po mnenju avtorja nujno poznavanje tehnik poslovanja podjetja v rasti, kar pomeni, da ni pričakovati, da bodo dinamična podjetja vodili podjetniki posamezniki, temveč podjetniški tim, na čelu katerega bo močan podjetnik ali podjetniški manager, ki pa ni nujno tudi ustanovitelj. Rast dinamičnega podjetja je po njegovem odvisna od

naslednjih dejavnikov: poslovnega okolja, podjetnika, inovativnosti, poslovne strategije, sistema poslovanja, zaposlenih ter možnosti financiranja.

V Sloveniji revija Gospodarski vestnik od leta 1991, ko so sestavili prvo lestvico 100 največjih slovenskih podjetij, spremlja dinamične podjetnike in gazele. Leta 1993 med prvimi v Evropi predstavijo lestvico 500 najhitreje rastočih podjetij. Pri izbiri slovenske gazele leta se Gospodarski vestnik ravna po dveh temeljnih kriterijih: pri raziskovanju dinamičnega podjetništva jih v prvem koraku zanima predvsem rast prodaje v zadnjih štirih letih, pri čemer pa mora podjetje izpolnjevati še nekatere pogoje: pogoja za uvrstitev na lestvico v letu 2002 sta bila dobiček v letu 2001 in najmanj 50 milijonov tolarjev prodaje v letu 1997; iz lestvice izločijo tista podjetja, ki so zaradi različnih razlogov rasla po naključju (združitve, pripojitve, prenos dejavnosti z drugega podjetja, izjemni enkratni posli itd.). Kot drugi večji kriterij, nekako selektor nadaljnje izbire, je Birchev indeks<sup>3</sup>, ki kaže povečanje zaposlenosti od začetnega proučevanega leta do zadnjega proučevanega leta.

Kriteriji za uvrstitev na seznam 500 vodilnih evropskih podjetniških gazel so nekoliko drugačni (vir: [URL:http://www.growthplus.org](http://www.growthplus.org), 22.05.2003):

1. podjetnik ali podjetniški tim mora biti lastnik najmanj 15 odstotkov podjetja oziroma, če podjetje kotira na borzi, najmanj 5 odstotkov vseh rednih (upravljalnih) delnic. Priporoča se, da je podjetnik (ravnatelj) oziroma manager bil lastnik in upravitelj podjetja v proučevanem obdobju;
2. noben zunanji ali institucionalni lastnik (vlagatelj) ne sme biti lastnik nad 50 odstotkov (podjetje torej ne sme biti »povezano« oziroma del velikega sistema);
3. celoten prihodek podjetja mora v zadnjih šestih letih izkazovati najmanj 50-odstotno realno rast ter 30-odstotno rast v zaposlenosti v zadnjih petih letih, prav tako mora biti konstantna rast v zadnjem letu, torej v obdobju zbiranja in selekcioniranja (uporaba predvidenih ocen rasti);
4. rast prihodka in zaposlovanja naj bi bila predvsem organska (vključuje generično rast in oblike diverzifikacije) in le izjemoma (in v manjšem deležu) na podlagi pripojitev in spojitve;
5. podjetje je moralo imeti manj kakor 5000 zaposlenih v prvem letu proučevanja in več kakor 50 v zadnjem letu opazovanja;
6. podjetje mora biti staro najmanj tri leta.;
7. podjetje mora biti (praviloma) dobičkonosno. Vendar veljajo izjeme, kot na primer za podjetja, ki temeljijo na tehnologiji.

Tudi v ZDA vodijo seznam 500 vodilnih podjetniških gazel z nekoliko drugačnimi pogoji za uvrstitev (vir: [URL:http://www.inc.com/inc500](http://www.inc.com/inc500), 24.05.2003):

---

<sup>3</sup> Birchev indeks (DaBEG) pomeni absolutno razliko v zaposlenosti med končnim letom in začetnim letom, kar je pomnoženo z zaposlenostjo v končnem letu in deljeno z zaposlenostjo v začetnem letu. Primer: Če je podjetje povečalo svojo zaposlenost s 100 zaposlenih leta 1998 na 1000 zaposlenih leta 2002, potem lahko izračunamo:  
DaBEG = (1000 – 100) x (1000 / 100) = 900 x 10 = 9000.



1. podjetje mora biti zasebno in neodvisno (ne sme biti del kakega drugega podjetja ali divizije);
2. podjetje mora imeti neto prodajo najmanj v vrednosti 200.000 USD v letu 1997;
3. podjetje mora delovati najmanj pet let oziroma mora imeti prodajo petih let, pri čemer mora biti sedanja večja kakor prejšnje leto;
4. podjetje ne sme biti holding, regulirana banka ali javno podjetje;
5. podjetje mora imeti sedež v Združenih državah Amerike.

Iz prikazanega je razvidno, da obstajajo razlike med pogoji za uvrstitev na posamezno lestvico. To je potrebno upoštevati tudi pri razlagi rezultatov raziskovalcev, ki prihajajo iz različnih okolij in zato uporabljajo različna merila. Za potrebe empirične raziskave sem razvil enostavno merilo za določanje dinamičnih podjetnikov, kjer sem poskušal kar najbolj preprosto združiti prikazane pogoje, kar je opisano v preglednici št. [Error! Not a valid link.](#)

Številni avtorji (npr. [Tajnikar, 1997](#); [Timmons, 1989](#)) so se ukvarjali z analiziranjem vedenjskih značilnosti uspešnih podjetnikov in kot temeljno ugotovitev navajajo, da uspešen podjetnik le redke stvari prepusti naključju, s tem si zagotovi nadzor nad dogodki.

Na področju analiziranja vedenjskih značilnosti uspešnih podjetnikov je eden najbolj priznanih strokovnjakov Louis Jacques Filion, ki je proučeval podjetnikovo notranjost, njegovo psiho. Ugotovitve njegovih raziskav, kjer navaja, da podjetnikovo osebnost zaznamuje dvanajst ključnih lastnosti (v abecednem vrstnem redu), je povzela [Pilko \(1992, str. 39-42\)](#):

- *Drugačnost*: podjetnik ni vedno tisti, ki poišče kaj novega. Ponavadi le zbere misli, ki krožijo okoli njega, ter jih prilagodi, spremeni in uresniči v pravem trenutku. Pri uveljavljanju na trgu skuša zasesti novo, nezapolnjeno področje.
- *Intuicija*: uspešni podjetniki veliko predvidevajo, pripravljeni so sprejeti tveganje in zgrabiti priložnost. Za podjetnika je intuicija življenjsko pomembna. Nikjer ni absolutnih pravil za vodenje podjetja, obstaja sicer veliko pravil, ki pa ne dajo želenega rezultata, če ni pravega načina razporejanja in vnašanja novosti ob pravem času.
- *Izkušnje iz poslovnega sveta*: obstaja več možnosti, da se naučijo podjetništva. Lahko se navzamejo podjetniške kulture v mladosti, ko opazujejo delovanje družinskega podjetja. Podjetniki, ki ne izhajajo iz družinskih podjetij, bodo imeli več možnosti za uspeh, če bodo ustanovili podjetje na področju, ki ga poznajo. Največkrat je to področje, s katerim so se predtem ukvarjali na delovnem mestu, ali dejavnost, ki jim je bila do tedaj konjiček.
- *Izvirni sistemi odnosov z uslužbenci*: bolj kot podjetnik uspe motivirati svoje uslužbenke, bolje bo poslovalo podjetje. Pri izbiri novih uslužbencev bo podjetnik

določil delovno nalogo, proučil razvojne možnosti za prihodnja leta in izbral za to primerne človeka, ki bo gledal na prihodnost iz podobnega zornega kota.

- *Marljiv delavec*: sposoben je intenzivno delati cele ure brez premora, saj se zaveda, da lahko izgubi dragoceno stranko, če stvari niso narejene točno in natančno. Pogosto so slabše plačani kot drugi uslužbenci, vendar so s svojim delom zadovoljni, saj je zanje to nekakšna igra za uresničevanje lastnih idej.
- *Nadzor nad vedenjem - uporaba moči*: podjetnik se obnaša do uslužbencev kot vodja-trener, ki zna vsakogar prepričati, da uporabi svoje moči in naredi tisto, kar je potrebno storiti. Dobri odnosi znotraj podjetja delujejo spodbudno, tako da se zaposleni dobro počutijo v svojem delovnem okolju, kar pozitivno vpliva na njihove rezultate dela.
- *Podjetniške vrednote in kultura*: na proučevanem vzorcu je ugotovil, da so vsi uspešni podjetniki imeli koga za vzor (starši, starejši bratje, sestre in tako dalje), čigar delovanje so spremljali že v zgodnji mladosti.
- *Poseben način učenja*: veliko podjetnikov meni, da so v šoli samo zapravljali čas. V šoli tudi niso bili uspešni, zanje je interes pomembnejši od inteligentnosti. Poseben način učenja se pri večini podjetnikov navezuje na neko konkretno stvar ali interes. Njihovo učenje je namensko: kar se danes naučijo, bodo jutri lahko uporabili, da bodo naredili kaj novega.
- *Pragmatični sanjač*: domišljija je ena pomembnih lastnosti, ki predstavlja temeljni pogoj za porajanje zamisli in za prehod od zamisli k sanjam. Za prehod od sanj k viziji je potrebna tudi dobra mera realizma in presoje.
- *Predanost*: v svoje delo mora verjeti in se mu predajati. Pri tem se nenehno izobražuje, saj mu pridobivanje novih znanj omogoča delati in doseči več. S predanostjo razumemo vero v lasten izdelek, v lastno podjetje in predvsem v samega sebe.
- *Vodja*: največkrat kot vodje nastopajo prvorojenci, saj so že v zgodnji mladosti skrbeli za brate in sestre. Vodstvena vloga, ki jo zavzemajo podjetniki, zahteva odločnost, osredotočenost in komunikacijo.
- *Zmerna povezanost*: trend narekuje gradnjo omrežij poslovnih odnosov in povezav z namenom, da bi razširili in izboljšali svoje poslovanje, izmenjali izkušnje in navezali poslovne stike. Med najpomembnejšimi odnosi so odnosi z družino in z nekaterimi zaupnimi prijatelji, saj pojasnjujejo večji del njegovega uspeha ali neuspeha.

Za sklenitev poglavja o podjetništvu bi se naslonil na **Steamsa (1996)**, ki je analiziral definicije podjetništva in ugotovil, da vsebujejo naslednje sestavne dele: okolje, v katerem podjetje/podjetnik deluje, osebne lastnosti podjetnika, opis podjetniškega vedenja, ustvarjanje organizacije, prepoznavanje in izkoriščanje

priložnosti, inovacije, sprejem tveganja, sposobnost pridobivanja virov ter dodano vrednost za podjetnika ter širšo družbo.

Na osnovi svetovalnega dela in svetovanja nezaposlenim ob samozaposlitvi lahko trdim, da je podjetnik lahko vsak, vprašanje pa je, kako uspešen bo in kdo postavlja merila za ugotavljanje njegove uspešnosti. Kot bo podrobneje razloženo v tretjem poglavju, podjetniki postavljajo merila tudi glede na pričakovanja in pretekle izkušnje. Tako lahko nekdo, ki je ustanovil podjetje, ki je po dveh letih prodrlo na tuje trge, dosega preko milijarde tolarjev letnih prihodkov in nekaj deset milijonov dobička, svoje podjetje ne vidi kot uspešno, ker je pričakoval bistveno več, nekdo pa s pomočjo podjetja dobi 150.000 tolarjev mesečnega dohodka za osebno porabo in je s tem zelo zadovoljen.

Na osnovi izkušenj lahko tudi potrdim, da so dinamični podjetniki bolj naklonjeni tveganju, medtem ko podjetniki življenjskega sloga niso. Prvi tudi lažje pridobivajo potreben kapital in kasneje denarna sredstva, kar je očitno posledica znanj in sprejetega tveganja, saj številni podjetniki življenjskega sloga nočejo jemati kreditov za podjetje, čeprav bi z njim imeli ugoden finančni vzvod.

Če bi na osnovi prikazanih avtorjev povzel njihove opredelitve podjetnika, bi lahko podal lastno opredelitev: podjetnik je oseba, ki vidi priložnosti v vsakdanjih situacijah, ter z novo alokacijo produkcijskih faktorjev, ki jih je sposoben tudi pridobiti, ter za katero je pripravljen prevzeti tveganje, ustvarja proizvode oziroma storitve, ki ga ob prodaji nagradijo z donosom, ki je lahko v različni obliki.<sup>4</sup>

### **2.1.2 Opredelitev pojma manager**

Pojma "manager" in "voditelj" sta nedvomno povezana, vendar ju ne moremo kar enačiti. Razlika je v razločevanju pojmov organizacija, ki je vezan na management in pojma član organizacije, ki je vezan na vodenje ljudi (Možina et al., 1994, str. 17). Vodenje kot vodenje ljudi je sestavni del ravnanja - managementa organizacije podjetja; je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev k želenim ciljem. Raziskovalec Yukl (1994, str. 4) postavlja meje nekoliko bolj ohlapno ter pravi, da so managerji praviloma bolj usmerjeni k stabilnosti, vodje pa k inovativnosti. Po Adizesu (1996, str. 91-93) so sposobnosti managerja kot voditelja: delitev moči tako, da zaposleni sodelujejo pri odločanju in opredeljevanju delovnih ciljev; intuicija, ki pomeni pregled nad položajem; predvidevanje sprememb in prevzemanje odgovornosti tveganja pri ukrepih; vizija oziroma predstava o boljšem stanju in načinu za njegovo uresničitev. Adizes sicer izpostavlja pomen celotnega vodilnega tima ljudi in ne le enega posameznika - tim namreč z medsebojnim dopolnjevanjem zagotavlja kakovost, ki je sam posameznik ne.

---

<sup>4</sup> Pričakovana oblika je odvisna od podjetnika: denar pričakujejo vsi, nekateri dajo poudarek moči, drugi priznanju družbe itd..

Manager, zanj se uporablja tudi slovenski izraz ravnatelj (Rozman et al., 1993, str. 20), usklajuje tehnično razdeljeno delo v celoto, delovanje ljudi, njihove interese in cilje, kot voditelj pa vpliva na obnašanje delovanja posameznika ali skupine v podjetju in s tem usmerja njihovo delovanje k postavljenim ciljem.

Lipičnik (1996, str. 313) managerjevo delo opredeli v štirih ključnih procesih: načrtovanju, organiziranju, vodenju in ocenjevanju ter s tem v zvezi z vsemi nalogami in aktivnostmi, ki jih zaposleni opravljajo in se med seboj prepletajo in povezujejo .

Standardna klasifikacija poklicev je dne, 01.01.1999, uvedla poklic menedžer oziroma menedžerka (URL: [http://www.gov.si/vurs/zakonodaja/11/11\\_6.htm](http://www.gov.si/vurs/zakonodaja/11/11_6.htm); 29.03.2003).

Različni avtorji različno opredeljujejo funkcije managementa. Najpogosteje so funkcije managementa opredeljene kar z dejavnostjo managerjev, ki načrtujejo, organizirajo, usmerjajo in nadzorujejo dejavnost organizacij (Tavčar, 1996, str. 16).

Podobna je opredelitev managementa s procesi planiranja (planiranje poslovanja), organiziranja (planiranje in kontroliranje organizacije), vodenja ali uveljavljanja (izvedba organizacije) in kontroliranja (kontroliranje poslovanja), ki so po vsebinski plati usklajevalni procesi in po metodološki plati odločitveni procesi. Smotna členitev procesov deli management tudi na planiranje poslovanja in organizacije, uveljavljanje organizacije in kontroliranje poslovanja in organizacije (Rozman, 1996, str. 5-18), kar se sklada z delitvijo organizacijskih procesov na planiranje, uveljavljanje in kontroliranje (Lipovec, 1987, str. 229).

Dejansko enaka opredelitev, vendar z različno členitvijo funkcij managementa, je naslednja: postavljanje ciljev, organiziranje, motiviranje, razvoj ljudi, sporazumevanje ter določanje meril in analiziranje (Allen, 1996, str. 21-26).

Iz opisanega je razvidno, da obstaja razlika v pojmovanju managerja ter podjetnika. Moje prepričanje je, da morajo uspešni managerji biti podjetniki, uspešni podjetniki pa v določeni fazi postanejo prav tako managerji. Dejavnika, ki najbolj ločita podjetnike in klasične managerje, sta odnos do tveganja (ki ga managerji želijo čim bolj zmanjšati in odločitve prilagajajo temu, medtem ko se podjetniki tveganja zavedajo, vendar ga sprejemajo), ter inovativnost, ki je pri podjetnikih bolj razvita.

## **2.2 Opredelitev pojma izobrazbe**

### **2.2.1 Formalna in neformalna izobrazba**

Glede na stopnjo formalnosti in splošnosti bi lahko vse vrste izobraževanja razdelili v štiri podskupine, ki jih prikazuje prikaz št.[Error! Not a valid link.](#):

## Prikaz št. 1: Vrste/podpodročja izobraževanja po namenu.

	Splošno		
Formalno	stopnja splošne izobrazbe	znanje/izobrazba za splošne potrebe	Neformalno
	stopnja poklicne izobrazbe, kvalifikacija	znanje/izobrazba za poklic ali poklicno delo	
	Poklicno		

Vir: Jelenc, 1994. str. 46.

Po tej matriki lahko vse oblike izobraževanja uvrstimo v štiri temeljne kategorije:

- formalno izobraževanje za pridobitev javno priznane stopnje splošne izobrazbe;
- formalno izobraževanje za pridobitev javno priznane stopnje strokovne ali poklicne izobrazbe;
- neformalno splošno izobraževanje;
- neformalno izobraževanje za poklic ali poklicno delo.

Po novjših opredelitvah šteje za formalno izobraževanje vsaka oblika izobraževanja, pri kateri gre za pridobitev javno priznane stopnje izobrazbe ali kvalifikacije. Pri presoji, ali gre za formalno ali neformalno izobraževanje, obstajajo poleg povsem jasnih tudi mejni primeri. Primeri, pri katerih izda pristojni državni organ ustrezno spričevalo, izobraževanje pa opravljajo verificirane izobraževalne organizacije, so zelo jasni, saj je tako pridobljena izobrazba veljavna v vseh primerih in povsod v državi izobraževanja. Drugi, nejasni primeri, pri katerih potrditve o opravljenem izobraževanju ne daje pristojni državni organ<sup>5</sup>, zahtevajo dodatna merila (Jelenc, 1994, str. 46), po katerih lahko za formalno izobraževanje štejemo tudi tisto, ki:

- ga verificirajo zakoni ali javno veljavna pravila za opravljanje neke dejavnosti;
- je verificirano pri drugih državnih organih ali službah z javnimi pooblastili;
- se ne glede na njegov poprejšnji potek in stopnjo strukturiranosti programa konča z javno priznano verifikacijo o usposobljenosti.

Za neformalno izobraževanje lahko (Jelenc, 1994, str. 48) štejemo vse oblike izobraževanja, ki ne ustrezajo zgornjim merilom. Neformalno izobraževanje odraslih je bilo v Sloveniji organizirano že pred prehodom na sodobno tržno gospodarstvo, zdaj pa so se številnim delavskim univerzam pridružila še zasebna podjetja, ki nudijo izobraževanje na družboslovnih in tehničnih področjih. Za izobraževanje

---

<sup>5</sup> pri nas Ministrstvo za šolstvo in šport

managerjev in podjetnikov je neformalno izobraževanje primerno, toda če nimajo določenega osnovnega (konceptualnega) znanja, jim bo malo koristilo, saj se bodo ob vsakem primanjkljaju znanja morali udeležiti novega tečaja (Intihar, 1996, str.12)

V podkrepitev trditve o primernosti formalnega izobraževanja za managerje navajam v preglednici št. Error! Not a valid link. primerjavo med formalnim in neformalnim izobraževanjem po značilnostih.

### Preglednica št. 2: Formalno in neformalno izobraževanje.

<b>Značilnosti</b>	<b>Formalno izobraževanje</b>	<b>Neformalno izobraževanje</b>
<i>Struktura</i>	Zelo strukturirano, sekvenčno	Manj strukturirano, manj centralizirano
<i>Vsebina</i>	Akademsko, abstraktno, verbalno	Usmerjeno k nalogi ali spretnosti, za praktično uporabo v vsakdanjih situacijah
<i>Čas</i>	Usmerjeno k prihodnjim potrebam	Usmerjeno kratkoročno, k sedanosti
<i>Način potrditve</i>	Dolgoročna, bolj posredna potrditev	Kratkoročno, neposredno
<i>Mesto izvedbe</i>	Določeno, jasno razpoznavno	Kjerkoli, razpršeno, lahko tudi na delu
<i>Metoda</i>	Prenos standardiziranega znanja, odnos učitelj-učenec v razredu	Prilagojeno razmeram in uporabnosti
<i>Udeleženeec</i>	Vnaprej znani, starostno omejeni, učitelj z uradno priznana usposobljenostjo	Vseh starosti, ni neuspešnih in stigmatiziranih, učitelji z različno usposobljenostjo
<i>Funkcija</i>	Zadovoljuje potrebe, ki jih ljudje domnevno imajo	Se odziva na potrebe, ki jih ljudje resnično imajo in izražajo

Vir: Jelenc, 1992. str. 17-18.

Formalno izobraževanje je že zaradi časovne usmerjenosti za pridobitev konceptualnih znanj managementa boljše, poleg tega so poslovne šole (v skladu z zgornjimi opredelitvami jih prištevamo med formalne oblike) bolj prilagodljive, kot je razvidno iz preglednice. Neformalne oblike izobraževanja za managerje pridejo v poštev, ko že imajo osnovna znanja, pojavi pa se potreba po novem, ki se je šele razvilo ali ga v dotedanem izobraževanju niso pridobili.

V veliko primerih je odločitev o obliki izobraževanja odvisna od tega, ali je kandidat redno zaposlen ali ne, od tega je dostikrat odvisna tudi izbira šole, saj nekatere omogočajo le redno obliko, kjer se od udeležencev zahteva, da so navzoči ves čas študija, zato se ne morejo vzporedno ukvarjati z rednim delom.

Po tej delitvi poznamo študij ob delu in redni študij. V začetni fazi managerskega izobraževanja so dajali prednost rednim oblikam. Danes čedalje več šol uvaja možnost študija ob delu, nekatere omogočajo celo izključno samo tega (Intihar, 1996).

## 2.2.2 Druge razvrstitve izobraževanja

Poleg prej opisanih dveh poznamo še več razvrstitev izobraževanja, ki so značilna za izobraževanje odraslih, kamor lahko prištevamo podjetnike in managerje. To so naslednje vrste ([Krajnc, 1979, str. 80-93](#)):

- *začetno in nadaljevalno izobraževanje*: prvo traja od vstopa v šolo do konca šolanja na katerikoli stopnji po končani šolski obveznosti, ko posameznik opusti izobraževanje kot osnovno življenjsko funkcijo; drugo pa se začne, ko se po prekinjenem začetnem izobraževanju znova na kakršenkoli način vključi vanj;
- *posredno in neposredno izobraževanje*: slednje vključuje neposredni stik med učiteljem in učencem, pri čemer za sporazumevanje uporabljata različne metode in tehnike vzgojno-izobraževalnega dela; pri posrednem izobraževanju učenec in učitelj nimata osebnih stikov;
- *kompensacijsko in inovacijsko izobraževanje*: prvo obsega pridobivanje znanja, ki je bilo dosegljivo že med dotedanjim šolanjem, a ga udeleženec iz različnih vzrokov ni osvojil, drugo pa pomeni pridobivanje znanja, ki ga med dotedanjim šolanjem ni bilo mogoče dobiti;
- *dopolnilno izobraževanje*: to je lahko po obravnavani snovi kompensacijsko ali inovacijsko, saj zajema snov, ki je v rednih programih izpuščena, hkrati pa posreduje tudi nova spoznanja in pospešuje obnavljanje izobrazbe;
- *samoizobraževanje*: v to skupino običajno razvrščamo izobraževanje ob zmanjšani pomoči in vodenju.

## 2.2.3 Merjenje izobrazbe

Za merjenje formalne izobrazbe ne obstaja predpisana oblika, saj so novi zakoni, ki jih je sprejela vlada RS po osamosvojitvi, vnesli nekoliko nejasnosti glede stopnje izobrazbe, čeprav so hkrati bolj definirali posamezno izobrazbo.

V skladu z naslednjimi zakoni ([URL: http://www.mszs.si/slo/solstvo](http://www.mszs.si/slo/solstvo), 18.07.2003):

- Zakonom o osnovni šoli (Ur.l. RS, št. 22/96),
- Zakonom o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur.l. RS, št. 12/96, 23/96 in 64/01),
- Zakonom o gimnazijah (Ur.l.RS, št. 12/96 in 59/01),
- Zakonom o poklicnem in strokovnem izobraževanju (Ur.l. RS, št. 12/96 in 44/00).
- Zakonom o visokem šolstvu (Ur.l. RS, št. 67/1993, 39/1995 Odl.US: U-I-22/94-15, 18/1998 Odl.US: U-II-34/98i, 35/1998 Odl.US: U-I-243/95-13, 99/1999, 64/2001)

v Republiki Sloveniji trenutno obstajajo različne stopnje izobraževanja in ustrezni nazivi ob njihovem uspešnem zaključku, kot je prikazano v preglednici št. [Error! Not a valid link..](#)

**Preglednica št. 3: Stopnje izobraževanja in ustrezni nazivi ob njihovem uspešnem zaključku.**

Stopnja izobraževanja	Izobraževalna ustanova	Potrdilo o opravljenem izobraževanju	Stopnja izobrazbe
Osnovnošolsko izobraževanje	Osnovna šola	Spričevalo o opravljeni osnovni šoli	I.
Srednješolsko izobraževanje	Programi za usposabljanje z delom	Dokazilo o opravljenem programu za usposabljanje z delom	II.
	Nižja poklicna srednja šola - dvoletna	Diploma nižje poklicne srednje šole	III.
	Srednja poklicna šola - triletna	Diploma srednje poklicne strokovne šole	IV.
	Srednja tehniška/strokovna šola - štiriletna	Diploma srednje šole	V.
	Gimnazija	Diploma gimnazije	V.
Visokošolsko izobraževanje	Višja strokovna šola	Diploma višje strokovne šole	VI.
	Visoka strokovna šola, fakulteta	Diploma visoke šole	VII.
	Fakulteta	Univerzitetna diploma	VII.
Podiplomsko izobraževanje	Visoka strokovna šola, fakulteta	Diploma specializacije	VIII.
	Fakulteta	Magisterij	VIII.
	Fakulteta	Doktorat znanosti	IX.

**Vir: Povzeto in prirejeno po navedenih zakonih.**

V empiričnem delu bo za ugotavljanje stopnje formalne izobrazbe uporabljena razvrstitev iz preglednice št. [Error! Not a valid link.](#). Povezanost stopnje izobrazbe in uspešnosti podjetnikov je merilo mnogih avtorjev, ki so dobili precej različne rezultate. [Douglass \(1976\)](#) je ugotovil, da so podjetniki sicer bolj izobraženi od povprečnih ljudi, da pa ni korelacije med izobrazbo in uspešnostjo. [Butt in Khan \(1996\)](#) sta ugotovila, da je stopnja izobrazbe pozitivno povezana z uspešnostjo podjetnika-začetnika, medtem ko sta [Stuart in Abetti \(1990\)](#) ugotovila, da ima stopnja izobrazbe negativno korelacijo z uspešnostjo podjetnika. [Chusimir \(1988\)](#) je ugotovil, da sta podjetnikova izobrazba in njegov uspeh v pozitivni korelaciji.

Poleg stopnje izobrazbe pa bo za empiričen del zanimivo tudi, ali smeri izobraževanja vplivajo na uspešnost. [Douglass \(1976\)](#) je ugotovil, da so študentje poslovnih ved manj uspešni kot ostali, kar je utemeljeval z majhnim vzorcem in v zaključku pozval k nadaljnjim raziskavam. Smeri izobraževanja so prikazane v preglednici št. [Error! Not a valid link.](#)



#### Preglednica št. 4: Smeri izobraževanja.

Smer izobraževanja	Smer izobraževanja
1. Agroživilska	12. Notranjih zadev, prava
2. Družboslovna	13. Osebnih storitev
3. Ekonomska	14. Pedagoška
4. Elektrotehniška in računalniška	15. Prometa in zvez
5. Gostinska in turistična	16. Rudarska
6. Gozdarska	17. Splošnoizobraževalna
7. Gradbeniška	18. Tekstilna
8. Kemija, farmacija, gumarstvo, nekovine	19. Tiska in papirja
9. Kulturna	20. Usnjarska
10. Lesarska	21. Zdravstvena
11. Metalurška in strojniška	

Vir: SLS, 2002, str. 123, tabela 6.4.

Enaka razvrstitev, kot jo uporablja za smer izobrazbe statistični letopis, bo uporabljena tudi v raziskavi.

### 2.3 Opredelitev pojma znanja

#### 2.3.1 Opredelitev pojma

Zanimanje za razvoj teorije znanja v podjetju se je povečevalo (Grant, 1996, str. 45; Liebeskind, 1996, str. 22), ker je "znanje verjetno najbolj pomembno sredstvo, ki ga podjetje lahko ima" (Liebeskind, 1996, str. 93). Grant (1996, str. 100) je učenje definiral kot "tisto, kar nekdo zna", hkrati pa je navedel številne različne tipe znanja.

Lipičnik (1994, str. 445) opredeljuje znanje kot človekove zmožnosti, ki mu omogočajo reševati znane probleme, takšne, ki jih je že videl in rešil. Ne glede na to, kako je človek ta znanja pridobil, mu v glavnem pomagajo reševati probleme z znanimi rešitvami. Pučko (1998, str. 560) opredeli znanje kot celoto tistega, kar smo zaznali, odkrili ali se naučili.

Še bolj podrobno je različne delitve obravnaval Teece (1998, str. 58-76), ko je ugotovil, da lahko znanje delimo na: zakonsko priznано in priznано v praksi, opazno in neopazno v uporabi, pozitivno in negativno znanje, avtonomno in sistemsko znanje ter zaščiteno in nezaščiteno intelektualno lastnino. K temu je Spender (1996, str. 48) dodal še svojo delitev in sicer eksplicitno in implicitno ter individualno in socialno znanje.

Za podjetje bolj pomembna je delitev na objektivno in zavestno znanje (Spender 1996, str. 42), pa naj je to razvito notranje, ali pridobljeno od zunaj (Penrose, 1959). Objektivno znanje je eksplicitno in socialno usmerjeno ter razlaga npr. tehnično znanje ali organizacijske lastnosti in rutine. Primer zavestnega znanja je znanje zaposlenih, ki temelji na znanosti ali tehničnem izobraževanju. Čeprav nekateri

avtorji navajajo drugačne delitve (Teece, 1998, str. 57), pa sta ravno ta dva vidika znanja (Neck et al, 2001, str. 2) najpomembnejša za ugotavljanje povezanosti znanja ter uspešnosti podjetja.

Za podjetje postane znanje resničen vir šele takrat, ko ga je mogoče vključiti v procese poslovanja, saj organizacijsko znanje ni enostavna vsota znanj in spretnosti zaposlenih, temveč njihova združitev. Konrad (1996, str. 8) je razvrstil znanje glede na integracijo v poslovne procese:

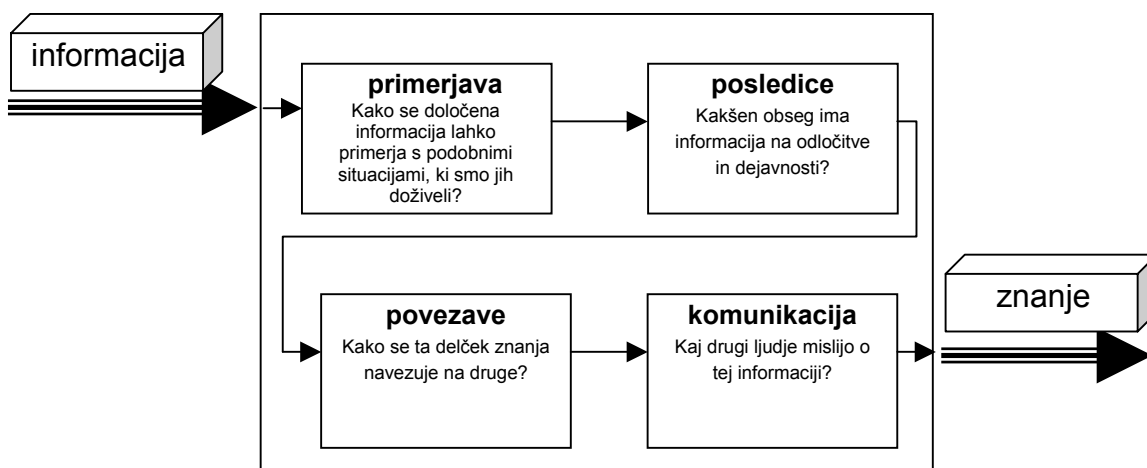
- *konceptualno znanje ali t.i. "know-what"* je temeljno znanje na določenem področju, ki ga posameznik pridobi z dolgotrajnim izobraževanjem in usposabljanjem. To znanje je potreben, a ne zadosten pogoj za poslovni uspeh.
- *aplikativno znanje ali "know-how"* je znanje, ki omogoča pretvoriti konceptualno znanje v učinkovito izvedbo oz. sposobnost uporabe pravil določenega strokovnega področja za reševanje kompleksnih problemov iz resničnega življenja.
- *sistemska znanje ali "know-why"* je znanje, ki omogoča zaposlenim predvideti medsebojne vplive dejavnikov ter različne nepričakovane posledice.
- *motivirana kreativnost ali "care-why"* pa je znanje, ki ga dopolnjujejo še motivacija, vztrajnost in prilagodljivost. To znanje opazimo, kadar enako usposobljeni zaposleni z enakimi finančnimi in materialnimi viri dosegajo različne rezultate.

Madžarski filozof Polany (povzeto po Hirotaka, Nonaka, 1995, str. 59) je podal še eno pomembno delitev znanja:

- *eksplicitno ali kodirano znanje* (angl. explicit knowledge) je prenosljivo v formalnem, sistematičnem jeziku in je kodirano na objektivni način - učiti se ga je možno z opazovanjem oziroma študijem. Najdemo ga v priročnikih, patentnih dokumentih, tehničnih navodilih, računalniških programih itd.
- *tacitno ali tiho znanje* (angl. tacit knowledge) pa je osebno obarvano in ga je zato težko formalizirati in posredovati. Oseba ga pridobi le iz neposredne izkušnje na nekem področju. To znanje je globoko zakoreninjeno v posameznikovih dejanjih, izkušnjah, idealih, vrednotah, čustvih itd.

Znanje izhaja iz informacij, te pa izhajajo iz podatkov. Samo ljudje lahko pretvorijo informacije v znanje. Pretvorba informacije v znanje se zgodi s pomočjo štirih procesov, kot je razvidno iz prikaza št. [Error! Not a valid link.](#)

## Prikaz št. 2: Proces transformacije informacije v znanje.



Vir: priredba po Rejc, 1999, str. 22.

### 2.3.2 Komercialno in nekomercialno znanje

S podjetniškega vidika je gotovo najbolj zanimiva delitev znanja na komercialno in nekomercialno. S to delitvijo se znanje, ki je podjetju koristno (komercialno), loči od drugih (nekomercialnih - npr. znanstvenih, socioloških ali filozofskih), ki podjetju niso neposredno potrebna.

Cilj komercialnega znanja (Demarest, 1997, str. 375) ni iskanje resnic, temveč doseganje poslovnega uspeha podjetja. Cilj komercialnega znanja prav tako ni odkriti, kaj je prav, temveč kaj deluje, oziroma kaj bolje deluje v konkurenčnem in finančnem smislu. Na komercialno znanje je torej možno gledati kot na razvito in vodeno mrežo ukazov, vzorcev, pravil in zapisov o podjetju, ki so vtankani v raznih vrstah delovanja podjetja. Pri tem je potrebno mrežo razumeti kot izredno specifično izoblikovana vozlišča znanja v podjetju, ki so na povsem določen način povezana v celoto (Demarest, 1997, str. 377).

Iz takšne opredelitve komercialnega znanja je razvidno, da naj bi bilo le-to vtankano v delovanje podjetja. S tega vidika je mogoče komercialno znanje razdeliti v tri skupine (Demarest, 1997, str. 381).

- *znanje posameznika* (angl. tacit knowledge) oz. tiho znanje
- *znanje skupin oz. timov* (angl. shared knowledge)
- *utelešeno oz. vgrajeno znanje* (angl. embodied knowledge), ki je formalizirano, eksplicitno izraženo in ga je mogoče posredovati. Nahaja se v surovinah, strojih, mehanizmih, poslovni praksi in procesih, pa tudi v okolju in kulturi podjetja.

### 2.3.3 Znanje, vir konkurenčnih prednosti

Čeprav je te tri skupine (po Demarest-u) med seboj težko ločiti, je smiselno opredeliti, katere vrste znanja so za uspešnost podjetnika najbolj pomembne.

Odgovor je preprost: to so tiste vrste znanja, na katerih je možno graditi konkurenčno prednost podjetja. Tako bo za podjetje gotovo najmanj zanimivo eksplicitno znanje (Čater, 2002, str. 507). Tako znanje je tudi v primeru zaščite (npr. patent) zaščiteno samo določeno časovno obdobje, v mnogih državah pa je tako zaščito še težko uveljaviti.

Za podjetja je torej bolj zanimivo znanje, ki ga je sicer mogoče kodirati, vendar bo takšno kodiranje težko prenosljivo in uporabno v drugih podjetjih. V praksi so to deli sistemov, ki jih je težko opazovati, kako delujejo. Da bi bilo omenjeno znanje koristno, ga morajo v uporabnem smislu oddaljeni prejemniki razumeti. Ker je takšno znanje v večini primerov zakoreninjeno v določenih okoliščinah (lokalne razmere, določen kontekst itd), ga izven teh okoliščin ni mogoče v celoti razumeti (Pučko, 1998, str. 560).

Gre za različne oblike tacitnega znanja, ki se nadgrajuje z znanjem skupine ter utelešenim znanjem. V to kategorijo bi lahko prištevali tudi sistemsko znanje ter motivirano kreativnost ter delno tudi aplikativno znanje.

## **2.4 Povezanost izobrazbe in znanja - perspektiva podjetniškega managementa**

Podjetniško izobraževanje zasluži posebno obravnavo, saj naj bi podjetniško naravnane poslovne šole spodbudile veliko diplomantov k samostojnemu podjetniškemu poklicu (Dragar, 1999, str. 24). Večina programov za podjetniško izobraževanje vsebuje določitev poslovne priložnosti, izvedbeno in komercialno analizo možnosti, poslovni načrt - opredelitev ciljev in strategije, pridobivanje virov in začetne aktivnosti (Vtič Vraničar, 2000, str. 38).

Najbolj razširjena je metoda poučevanja in učenja na primerih, saj podjetniški programi dajejo prednost študiju primerov iz prakse in eksperimentalnim vajam. Sestavni del programov so pogosto tudi podjetniški forumi, kjer posameznik s predstavitvijo podjetniškega projekta išče možnosti za njegovo realizacijo. Kljub vsemu lahko ugotovimo, da se večina programov podjetniškega izobraževanja osredotoča na "tehnični del" - poslovno priložnost in njeno udejanjanje, le v manjši meri pokrivajo programi razvoj podjetniške osebnosti (Vtič Vraničar, 2000, str. 38).

Iz preglednice št. [Error! Not a valid link.](#) je razviden velik razkorak med stopnjo formalne izobrazbe slovenskih in ameriških podjetnikov, če jo merimo po stopnjah dosežene izobrazbe. Slovenski podjetniki že na visoki stopnji v odstotkih zaostajajo za ameriški, podiplomsko izobrazbo jih ima le peščica, medtem ko ima več kot tretjina ameriških podjetnikov opravljen tudi podiplomski študij.

**Preglednica št. 5: Struktura izobrazbe podjetnikov iz Slovenije in ZDA leta 1999 (v %).**

IZOBRAZBA	ZDA	SLOVENIJA
Nepopolna srednja šola	/	4,8
Srednja šola	8,5	46,4
Višja šola	26,7	26,6
Visoka šola/univerza	29,1	20,2
Podiplomski študij	34,5	2,4
Ni podatka	1,2	/

Vir. Dragar, 1999, str. 21.

Schultz (povzeto po Kampuš, Trop, 2000, str. 72) pravi, da izobrazba podjetnikom omogoča boljše zaznavanje posledic spremenjenih družbenih, gospodarskih in tehnoloških razmer doma in v svetu ter hiter odziv nanje. Poudarja, da se posamezniki z najvišjo izobrazbo odzivajo na nove informacije najhitreje in so zato sposobni dosežati največje uspehe. Tako koristi od izobrazbe niso samo v povečani produktivnosti, ampak tudi v povečani sposobnosti realokacije redkih potencialov. Zato je po njegovem mnenju uvajanje inovacij najhitrejše med tistimi z najvišjo izobrazbo.

Bolton (v Kampuš Trop, 2000, str 73) navaja, da je ena izmed koristi pri višji stopnji izobrazbe ta, da posameznikom omogoča razviti sposobnosti prepričevanja z utemeljitvijo, kar je še posebej pomembno v birokraciji. Posameznik z višjo stopnjo izobrazbe, posebej če se to nanaša na posel, lažje prepriča tiste, ki odločajo, o dodeljevanju ustreznih virov (na primer bančne uradnike za kredit, razne ljudi za sodelovanje, stranke za nakup in tako dalje). Posamezniki, ki imajo močno razvito potrebo po dosežkih ali uspehu, se odlikujejo tudi po izobrazbi, saj je ta ciljno sredstvo za ocenitev dosežka. Visoka izobrazba odseva visoko stopnjo motivacije za dosežke, zato je lahko povezana s podjetniškim uspehom.

Garavan (1994) navaja naslednje cilje, ki naj bi jih imelo podjetniško izobraževanje (tako formalno kot neformalno):

- pridobiti znanje, ki se nanaša na podjetništvo;
- pridobiti sposobnosti in znanja uporabe orodij za analize poslovnih situacij in sintezo v akcijski načrt;
- identificirati in podkrepiti podjetniške sposobnosti in talent;
- zmanjšati odpor do uporabe analitičnih orodij;
- razviti empatijo in podporo za različne odnose do podjetništva;
- razviti dobre odnose do sprememb;
- ohrabriti ustanovitev lastnega podjetja.

Tudi Casson (v Kampuš Trop, 2000, str. 73) ugotavlja, da je mogoče skupek lastnosti, sposobnosti in znanj, ki so potrebni za odločanje in delovanje v podjetništvu, z izobrazbo in praktičnim usposabljanjem razviti, povečati ali vsaj izboljšati.

Poznavanje samega sebe, ustvarjalno razmišljanje, praktično znanje, analitične sposobnosti, spretnost raziskovanja, predvidevanje, spretnost računanja ter komuniciranja in organiziranja lahko pridobimo s študijem široke palete različnih predmetov in z urjenjem ustreznih veščin.

#### 2.4.1 Managerska znanja in sposobnosti

Do sedaj smo pogledali nekatere opredelitve managerja in njegovih nalog. Da bi lahko te naloge uspešno opravljal, manager potrebuje določene sposobnosti.<sup>6</sup> Različni avtorji navajajo različne sposobnosti oz. veščine, ki naj bi jih manager imel.

**Waters (1980, str. 451-452)** je ločil kognitivno razumevanje managerskih sposobnosti in dejansko uporabo managerskih sposobnosti v praksi. Razvoj sposobnosti zahteva oba zgornja načina. **Waters (1980, str. 451-452)** loči naslednje sposobnosti:

- praktične sposobnosti (nastopanje, vodenje sestankov, poročanje, sprejemanje in podajanje mnenja itd);
- situacijske (kontekstualne) sposobnosti (osredotočenost na cilje, načrtovanje dela, ravnanje časa, postavljanje zahtev, svetovanje..);
- notranje sposobnosti (empatija, pripravljenost na spremembe, graditev zaupanja, ravnanje z avtoriteto, pogajanja, sprejemanje kulturnih razlik itd);
- modrost (karizma, razporejanje virov, podjetništvo, oblikovanje strategij).

**Whetten in Cameron (1991, str. 8)** sta pri ugotavljanju, kaj opredeljuje učinkovitega managerja, s pomočjo intervjujev, različnih vprašalnikov in raziskav v raznovrstnih podjetjih analizirala več kot 400 managerjev, ki so jih sodelavci in nadrejeni v podjetju opisali kot zelo učinkovite. Rezultati in ugotovitve avtorjev so pokazali, da imajo managerji veliko različnih sposobnosti in veščin, ki so splošno znane in priznane. Najpogosteje so bile omenjene naslednje veščine: verbalno komuniciranje, nadziranje in obvladovanje časa in stresa, obvladovanje individualnih odločitev, spoznavanje, določanje in reševanje problemov, motiviranje in vplivanje na posameznika, delegiranje, postavljanje ciljev in jasnih vizij, samozavest, timsko delo in obvladovanje konfliktov.

**Nosan (1999, str. 11)** tako navaja kar 67 sposobnosti, ki naj bi jih imel uspešen manager. Vse te sposobnosti so pričljive, vendar je pri tem težavnostna stopnja različna. Pri sposobnostih najvišjega managementa najdemo elemente oz. sposobnosti iz opredelitev pojma podjetnika iz poglavja 2.4.2. Najvišji management naj bi imel naslednje sposobnosti: strateško usmerjenost (ta vsebuje kakovostno odločanje, upravljanje s kreativnostjo) obvladovanje paradoksov, globalno in vsestransko predvidevanje prihodnosti ter prepričljivo vizionarstvo. Poleg tega mora

---

<sup>6</sup> Lipičnik (v Možina et al., 1994, str. 445) sposobnosti opredeljuje kot človekovo potencialnost za razvoj določenih zmožnosti. Same po sebi sicer predstavljajo določene zmožnosti, ki odločilno vplivajo na reševanje problemov s povsem neznanimi rešitvami, vendar se izražajo predvsem v kombinaciji z znanjem, itd.. **Slovar slovenskega knjižnega jezika** sposobnost opredeljuje kot lastnost, značilnost, potrebno za opravljanje kake dejavnosti.

imeti managerski pogum, poveljniške sposobnosti ter sposobnost vodenja v negotovih razmerah.

**Rue in Byars (1992, str. 9)** v svoji knjigi navajata sposobnosti managementa glede na njihovo nujnost za dobro opravljanje dela. Delita jih v tri skupine: konceptualne sposobnosti temeljijo na razumevanju posameznih delov poslovanja v podjetju, na njihovi medsebojni povezanosti in razumevanu poslovanja kot celote; to so predvsem planiranje, oblikovanje in izvajanje odločitev ter organiziranje; sposobnosti pri urejanju človeških odnosov v podjetju temeljijo na razumevanju ljudi v podjetju in na sposobnosti uspešnega delovanja z njimi; tehnične sposobnosti temeljijo na sposobnosti obvladovanja tehničnih lastnosti posameznega dela v podjetju.

Med temeljna managerska znanja lahko štejemo znanja o osnovnih nalogah managementa. To so (**Rozman et al, 1993; Drucker, 1954; Lipičnik, 1996; Tavčar, 1996**):

- *načrtovanje*: je nenehno, zavestno, smotrno zamišljanje prihodnjega poslovanja podjetja, zamišljanje prihodnjih stanj in poti za njihovo izvedbo;
- *organiziranje*: pomeni vzpostavljanje razmerij in struktur. Gre za strukture, ki so povezane v skupino in so tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastno-avtoritativne;
- *vodenje*: pomeni zmožnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje ciljev. Pomembno je poudariti, da sta pri vodenju zelo pomembni ustrezna motivacija in komunikacija;
- *nadzor*: je lahko uspešna le, če ima ustrezno pripravljen načrt in ustrezno organizacijo, saj gre pri tem za nenehno odločanje z namenom uresničitve plana. Kontrola je toliko bolj učinkovita, kolikor hitreje odkrijemo odstopanja od plana in kolikor več časa imamo na voljo za odstranitev težav.

Te funkcije se med seboj prepletajo in so glede na okoliščine različno poudarjene. Tudi podjetniki morajo imeti vsaj osnovna managerska znanja, saj morajo pri svojem delu prav tako planirati, voditi, organizirati ter kontrolirati, tudi v primeru, da delajo sami. Z rastjo njihovega podjetja pa se večajo tudi potrebe po managerskih znanjih.

Med "tehnične" veščine oz. znanja **Kotler (1998, str. 732)** v preglednici št. **Error! Not a valid link.** prišteva znanja, ki so potrebna za posamezno poslovno funkcijo podjetja. Znanja, prikazana v tej preglednici bodo zajeta tudi v empiričnem delu. Pri vsaki vrsti znanja so podane tudi izjave/vprašanja, s katerimi bom meril znanje v empiričnem delu, ter ime spremenljivke.

**Preglednica št. 6: Tehnične in strokovne veščine oz. znanja ter vprašanja za njihovo merjenje.**

<b>Tehnična veščina / znanja za</b>	<b>Vprašanja/izjave za merjenje tehničnega in strokovnega znanja</b>	<b>Ime</b>
<b>Inovativnost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potrebe trga znam raziskati sam.</li> <li>• Imam znanja za razvoj novih izdelkov.</li> <li>• Sposoben sem sam izboljšati naše proizvode/storitve.</li> </ul>	DCK1-5 DCK1-1 DCK1-14
<b>Inženiring</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Za oblikovanje končnega proizvoda potrebujem (-o) veliko modelov.</li> <li>• Za naše proizvode uporabljamo standardne sestavine.</li> <li>• Za proizvodnjo našega proizvoda porabimo manj časa kot naši konkurenti.</li> </ul>	DCK1-19  DCK1-18 DCK1-20
<b>Nabava</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vire nabave lahko najdem sam.</li> <li>• Sam lahko določam primerno količino in ceno posameznega inputa.</li> </ul>	DCK1-17 DCK1-13
<b>Proizvodnja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proizvodni proces poznam in ga po potrebi nadziram.</li> <li>• Velikost serije lahko določim samostojno.</li> <li>• Spremembe modelov lahko opravi sam.</li> <li>• Zaradi dobrega poznavanja proizvoda lahko opravljam kontrolo kakovosti.</li> </ul>	DCK1-8 DCK1-16 DCK1-15 DCK1-21
<b>Kadri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znam voditi in motivirati ljudi.</li> <li>• Poznam postopke zaposlovanja ljudi v podjetju.</li> </ul>	DCK1-22 DCK1-6
<b>Finance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imam znanja, ki mi omogočajo smotrno uporabo finančnih sredstev.</li> <li>• Prodajne cene bi lahko oblikoval samostojno.</li> <li>• Proračun za posamezne aktivnosti ali celotno poslovanje lahko sestavim sam.</li> </ul>	DCK1-2  DCK1-7 DCK1-9
<b>Računovodstvo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Računovodske transakcije so mi popolnoma razumljive.</li> <li>• Iz osnovnih računovodskih izkazov podjetja lahko ugotovim, kako podjetje deluje.</li> <li>• Računovodska poročila pri svojem delu redno uporabljam.</li> </ul>	DCK1-11 DCK1-3  DCK1-10
<b>Prodaja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kupce za proizvode lahko pridobim samostojno.</li> <li>• Sam lahko določam primerno ceno glede na posameznega kupca.</li> </ul>	DCK1-4 DCK1-12

Vir: Kotler, 1998, 732.

Še nekoliko bolj podrobno je veščine razdelala **Buttner (1999)**, ki je managerjem pripisala naslednje sposobnosti: administrativne (planiranje, organiziranje, samo-organiziranje), vodstvene (stil vodenja, motiviranje, delegiranje in nadziranje, usposabljanje in razvijanje), medosebne (človeški odnosi, ravnanje konfliktov), komunikacijske (informiranje, poslušanje, ustno komuniciranje, pisno komuniciranje), osebno prilagodljivost, osebna motivacija, poklicno in tehnično znanje ter kognitivnost.

Podobne sposobnosti, kot Whetten in Cameron (glej str. 24), v svoji raziskavi navajata tudi **Wilson in Wilson (1991)**, ki sta svoj model sposobnosti poimenovala SMP<sup>7</sup>. V njem priporočata merjenje enajstih managerskih sposobnosti. Enak model

<sup>7</sup> Survey of Management Practices: pregled managerskih opravil. V nadaljevanju bo uporabljena njuna kratica SMP.



je v svoji raziskavi uporabil tudi Shipper leta 1995 in 1999, ko ga je ponovno uporabil. Osnovne sposobnosti, ki jih mora po SMP imeti manager, so prikazane v preglednici št. Error! Not a valid link.. Te sposobnosti bom meril v empiričnem delu, zato je vsaki zopet dodano vprašanje za merjenje ter ime spremenljivke.

**Preglednica št. 7: Osnovne sposobnosti managerjev ter vprašanja za njihovo ocenjevanje.**

Osnovne sposobnosti managerjev	Vprašanja za ocenjevanje osnovnih managerskih sposobnosti	Ime
<ul style="list-style-type: none"> <li>Jasen prikaz ciljev ter njihove pomembnosti</li> </ul>	Zaposlenim sporočim, kaj želimo doseči in kaj je potrebno za dosego tega opraviti.	DCK2-11
<ul style="list-style-type: none"> <li>Usmerjeno komuniciranje ter sodelovanje</li> </ul>	Zaposleni pod mojim vodstvom dajejo predloge in jih uresničujejo.	DCK2-8
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sposobnost rednega načrtovanja dela</li> </ul>	Svoje delo redno načrtujem in se načrta tudi držim.	DCK2-4
<ul style="list-style-type: none"> <li>Strokovno znanje</li> </ul>	Učinkovito delujem v sami organizaciji, po njenih pravilih, postopkih ter njenih storitvah.	DCK2-5
<ul style="list-style-type: none"> <li>Podpora delu drugih</li> </ul>	Zaposlene učim in/ali inštruiram ter zagotavljam, da imajo podporo ostalih zaposlenih za dokončanje naloge.	DCK2-7
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zagotavljanje povratnih informacije</li> </ul>	Zaposlenim s sprotnimi informacijami o uspešnosti njihovega dela dajem napotke za dokončanje naloge.	DCK2-10
<ul style="list-style-type: none"> <li>Časovni poudarek</li> </ul>	Na osnovi izkušenj postavljam roke za izvedbe nalog ter se načrtovanih rokov držim.	DCK2-2
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nadzor nad podrobnostmi</li> </ul>	Pomembnim detajlom se primerno posvetim.	DCK2-3
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pritisk na doseganje ciljev</li> </ul>	Vztrajam na doseganju ciljev.	DCK2-1
<ul style="list-style-type: none"> <li>Delegiranje</li> </ul>	Zaposlenim puščam svobodno izbiro aktivnosti za doseganje cilja.	DCK2-9
<ul style="list-style-type: none"> <li>Priznanje za uspešno opravljeno nalogo</li> </ul>	Zaposlene pohvalim oz. jih drugače nagradim za dobro opravljeno delo.	DCK2-6

Vir: Shipper, 1999, str. 14; Shipper, 1995, str. 7.

Za potrebe raziskave bo za ugotavljanje managerskih sposobnosti uporabljen prav model SMP.

#### 2.4.2 Podjetniška znanja in sposobnosti

Podjetniško znanje predstavlja določeno količino informacij, ki se nanašajo na stvari, predmete in pojave. Teh informacij se podjetnik uči, da bi jih pozneje uporabil pri delu. Ločimo štiri vrste podjetniških znanj (Plut et al., 1995, str. 57):

- običaji - znanja, ki se nanašajo na podjetniško vedênje in ravnanje;
- spretnosti - znanja, ki se jih naučimo na motoričen način. Težko se jih naučimo in kasneje težko pozabimo;

- teoretično znanje - nove informacije, ki se jih običajno naučimo iz knjig ali nam jih kdo posreduje ustno;
- praktična znanja - izkušnje, ki si jih pridobimo pri neposrednem delu.

Vsa podjetniška znanja so povezana ali rezultat raznih sposobnosti. Nekatere od teh sposobnosti so avtorji imenovali tudi podjetniške sposobnosti. De Noble (et al, 1999, str. 8-9) izpostavi šest dejavnikov podjetniških sposobnosti: *razvoj novega izdelka ali tržne priložnosti, graditev inovativnega okolja, vzpodbuditev zanimanja vlagateljev, definiranje osnovnega namena (poslanstva) podjetja, soočenje z nepričakovanimi izzivi ter razvoj ključnih človeških virov.*

Bygrave (1989) je želel postaviti model, s pomočjo katerega bi ugotavljal, kaj loči podjetnike od "nepodjetnikov". Ugotovil je, da imajo podjetniki potrebo po dosežkih, osebni odnos do uspehov in neuspehov v življenju, da so naklonjeni tveganju ter da znajo delati v razmerah negotovosti.

Njegove ugotovitve je dopolnil Koh (1996, str. 3-5), ki je ugotavljal karakteristike podjetnikov in izpostavil: potrebo po dosežkih, odnos do uspehov in neuspehov v življenju, naklonjenost k tveganju, toleranten odnos do negotovosti, samozavest ter inovativnost.

Stewart (1998) je raziskoval, ali obstajajo razlike med managerji velikih podjetij, med malimi in dinamičnimi podjetniki v uspehu, kot motivatorju, v naklonjenosti tveganju ter v odnosu do pomembnosti inovacij. Ugotovil je, da so tako mali kot dinamični podjetniki bolj motivirani z uspehom, bolj naklonjeni tveganju ter imajo inovacije za bolj pomembne kot managerji velikih podjetij. Ko je primerjal male podjetnike in managerje, je ugotovil, da se glede na proučevane spremenljivke razlikujejo samo v odnosu do tveganja.

Chandler (1992) je ugotavljal, ali obstajajo razlike med uspešnimi in neuspešnimi podjetniki, s tem, da so se podjetniki ocenjevali sami. Glavne so:

- Število predhodnih podjetniških poskusov ne vpliva na uspešnost podjetja.
- Spoznavanje tržne priložnosti je po mnenju uspešnih podjetnikov njihova najpomembnejša lastnost.
- Uspešni podjetniki so zelo visoko cenili vpliv učinkovitega dela ter managerskih znanj. Ta so pridobili z izobraževanjem ali dolgoletnim delom. Prav tako so imeli višje ocene pri medosebnih odnosih in organiziranju dela.
- Uspešni podjetniki so visoko ocenili tudi svoje tehnično znanje, ki naj bi jim pomagalo uresničevati zaznane tržne priložnosti.

Timmons (1989) je ugotavljal, katere lastnosti odlikujejo odlične podjetnike: delavnost, komunikativnost, močna potreba po dosežkih, neodvisnost, odločnost, ustvarjalnost, optimizem, pogum, popolna predanost in zavezanost svoji odločitvi, samozavest, skromnost, stanovitnost in vztrajnost, vizionarstvo (vizija in sanje).

V tretjem poglavju bo izpostavljena ključna sposobnost, ki po novejših raziskavah (Bandura, 1986; Chen, 1998; De Noble et al., 1999; Gist, 1987; Gist, Mitchell, 1992; Wood, Bandura, 1989b) loči podjetnike od "nepodjetnikov". Imenuje se podjetniška samozaznana učinkovitost in se nanaša na obseg aktivnosti, za katerega posameznik ocenjuje, da ga je sposoben organizirati ter učinkovito voditi, da bi dosegel zastavljeni cilj.

Markman in Baron (2003) pravita, da uspešni podjetniki ocenjujejo in izkoriščajo priložnosti, se pripravljajo na trg in ustvarjajo nova podjetja, za kar potrebujejo sposobnosti povezovanja s širšo družbo, sposobnosti prepoznavanja priložnosti, vztrajnost, dobro podjetniško samozaznavanje učinkovitosti ter primeren človeški kapital. Vse to pa mora biti v povezavi z njihovo osebnostjo, ki mora biti primerna za podjetnika (ne sme biti v nasprotju z zgoraj naštetimi).

McGrath (1999) poudarja, da preveč avtorjev posveča pozornost uspehu in uspešnim podjetjem, ter predlaga, da bi se bilo potrebno usmeriti v raziskovanje neuspeha. S tem bi povečali možnost preživetja podjetja, ki bi se potem lahko začelo ukvarjati z izboljševanjem uspešnosti.

Timmons (1989) je navedel tudi glavne lastnosti, ki so skupne ljudem, katerim podjetniška kariera ni uspela: impulzivnost, mačizem (dokazovanje pred drugimi, prevzemanje prevelikih tveganj, izpostavljanje nevarnostim, v nobenem primeru se ne podrejajo), perfekcionizem, pomoč drugih, prevelika zaverovanost vase in v svoje sposobnosti, samozadostnost in popolna neodvisnost in zanašanje na srečo in usodo. Obe njegovi opredelitvi sem združil za potrebe merjenja podjetniških lastnosti v empiričnem delu.

Freel (1999) ugotavlja da večina neuspešnih podjetnikov ni imela zadovoljivih managerskih znanj (premalo so planirali in izvajali potrebne finančne analize), zaradi česar so podcenjevali stroške in pomen trženja, pomen razvoja izdelkov in storitev in se preveč zanašali na osebno prodajo.

Na tem mestu lahko izpostavim, da obstaja razlika med sposobnostmi managerjev, ki so v novejši literaturi dokaj poenoteni (npr. Shipper, 1999; Buttner et al., 1999), ter med sposobnostmi podjetnikov, za katere še ni izdelan nek splošno uporaben spisek. Bistvena razlika, ki je opazna med managerji in podjetniki, je v odnosu do tveganja ter inovacij.

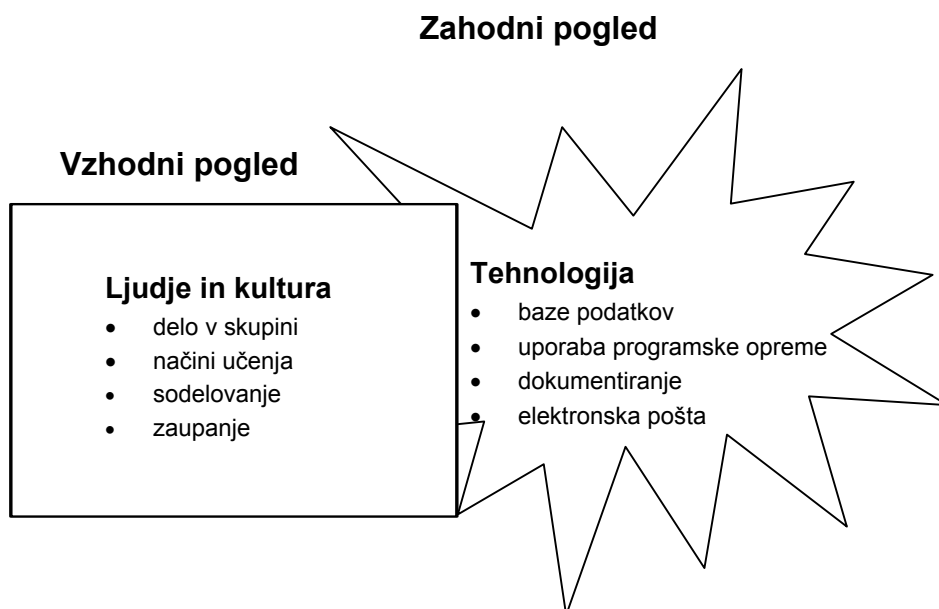
### **2.4.3 Drugi pogledi na opredelitev znanja ter povezava znanja in uspešnosti**

Veliko ljudi se strinja s tem, da je znanje bolj obsežen pojem od podatkov in informacij (Rejc, 1999, str. 22). Ljudje govorijo o učenih vsevedih in pri tem mislijo na ljudi, ki so informirani, razgledani, zanesljivi, natančni, izobraženi in inteligentni. Znanje izhaja iz delovne vneme ljudi (Davenport, Prusak, 1998, str. 5). Znanje brez učinkovitosti nima veljave (Drucker, 2001, str. 191), kar bo podrobneje predstavljeno v četrtem poglavju.

V podjetju je zbrana velika količina znanja – v njenem spominu, v glavah ljudi, v malih podjetjih je to pogosto neevidentirano, tako imenovano tiho (tacitno) znanje, v nestrukturiranih dokumentih, v izdelkih, storitvah, v organizacijskih strukturah in procesih. Vsebinsko so ta znanja zelo različna. Različno so organizirana, razpršena in imajo različne vrednosti. Lahko so aktualna, “amortizirana“,v obtoku, skrbno “skladiščena“, nekaterih je preveč glede na uporabnost, premalo ali celo nič (Rejc, 1999, str. 22).

V svetu glede na uporabo tacitnega in eksplicitnega znanja obstajajo razlike med vzhodnimi in zahodnimi pogledi na upravljanje z znanjem. Razlike se pojavljajo predvsem zaradi različnih kultur ljudi, ki se odražajo na načinu dela (Bordac et al, 2001), kar je razvidno tudi iz prikaza št. Error! Not a valid link..

### Prikaz št. 3: Vzhodni in zahodni pogled na znanje.



Vir: povzeto po Bordac et al., 2001.

V različnih raziskavah je bilo ugotovljeno, da je najboljši način vpeljave upravljanja z znanjem to, da se sledi modelu učeče se organizacije pri razvoju zaupanja in skrbi znotraj organizacije in da se hkrati zagotovijo različna programska oroda zaposlenim za dokumentiranje in prenos znanja (Bordac, 2001).<sup>8</sup> Uspešna bodo tista podjetja, ki se ne bodo nagibala ne k vzhodnemu ne k zahodnemu pogledu na upravljanje z znanjem, temveč bodo uporabljala mešanico obeh pogledov na znanje.

Kako lahko oba pogleda na znanje in model učeče se organizacije uporabijo mali podjetniki? Kot podjetniški svetovalec se redno srečujem s problemi podjetnikov, ki

---

<sup>8</sup> Njegove ugotovitve lahko podkrepim s primerom podjetja, ki je zaradi hospitalizacije tajnice v njeni odsotnosti skoraj prenehalo delovati. Na osnovi te izkušnje je sestavila strukturo shranjevanja podatkov ter spisek dnevni, tedenskih in mesečnih opravil v primeru njene odsotnosti. Dopolnjen seznam podjetje uporablja še danes, čeprav je od bolezni minilo skoraj deset let.

nastanejo ob rasti njihovih podjetij. Pri podjetnikih, ki imajo manj kot pet zaposlenih, pogosto opažam, da ne posvečajo nobene pozornosti ravnanju z znanjem, ko pa presežejo to število, se pri večini pojavijo težave, ker so temu prepozno začeli posvečati pozornost.

Bordacovih ugotovitev ne morem empirično potrditi, na osnovi svetovalskih izkušenj pa lahko trdim, da bi morali podjetniki pričeti uporabljati tudi vzhodni pogled na znanje takoj, ko poleg sebe zaposlijo še koga. Tacitna znanja, ki jih imajo zaposleni, podjetnik z dobrim vodenjem lahko integrira v podjetje, zaposleni pa s tem dobijo tudi občutek priznanja, saj vidijo, da njihovo znanje pripomore k uspehu podjetja. Po moji oceni so ravno mala podjetja najbolj primerna za čim boljše izkoriščanje človeškega potenciala, saj so srednja in velika podjetja velikokrat preveč birokratska in je komuniciranje, ki je osnova prenosa znanja, podvrženo organizacijski strukturi. V svoji praksi sem srečal tudi mala podjetja (ki so po številu zaposlenih ravno še na meji malega podjetja), ki imajo togo organizacijsko strukturo, slabe kanale komuniciranja ter posledično skoraj ničeren pretok znanja. V istem podjetju je vsaj nekaj posameznikov, ki imajo precejšna (komercialna) znanja, a jih zaradi omenjenih ovir ne razvijajo, niti ne uporabijo pri svojem delu. S tem prav gotovo zmanjšujejo profitni potencial podjetja, kar pa podjetnik (direktor) ne sprejme kot problem, saj sebe vidi kot najpomembnejšega in nosilca poslovno pomembnih aktivnosti.

Dinamični podjetniki so v moji svetovalni praksi prej spoznali te nevarnosti in so se tudi prej začeli posvečati ravnanju z znanjem, saj se zavedajo, da je to najboljša investicija v njihov prihodnji uspeh.

### **3 PODJETNIK IN PODJETNIŠKO SAMOZAZNAVANJE UČINKOVITOSTI**

Koncept podjetniškega samozaznavanja učinkovitosti<sup>9</sup> (angl. *self efficacy*) se je v podjetniški literaturi uveljavil z delom **Bandura (1986)** (v **De Noble et al, 1999, str. 2**), ki je o PSU pisal že prej, s tem delom pa je ostalim raziskovalcem odprl pot. V svojem delu pravi, da je PSU subjektivna ocena posameznikovih sposobnosti za mobilizacijo potrebnih sredstev, motivacije in drugih dejavnosti za prevzem nadzora nad dejanji in uresničitvijo zastavljenih ciljev.

To svojo definicijo je Bandura kasneje nadgradil s tremi pogledi (**Bandura, 1988; Bandura in Wood, 1989; Wood in Bandura, 1989b**):

- *PSU je izčrpna ocena zaznane sposobnosti za dokončanje določene naloge. V organizacijskem smislu informacija, ki je pridobljena od posameznika, iz delovne*

---

<sup>9</sup> Podjetniška samozaznana učinkovitost se v slovenski literaturi prvič pojavi kot subjektivno zaznavanje lastnih sposobnosti (**Dmovšek, 2002**). Po nasvetu avtorice sem se odločil za podjetniško samozaznano učinkovitost, kot bolj ustrezen in razumljiv prevod. V nadaljevanju bo uporabljena kratica PSU.

naloge ali od drugih, v delovnem okolju prispeva k razumevanju ocenitve sposobnosti. Primer bi lahko bil zidar, ki še nikoli ni zidal točno take hiše, ve pa, da zna brati načrte, uporabljati materiale ter da ima potrebno orodje. V drugem primeru bi bil lahko načrt za hišo enak tistemu, ki ga je nekoč že delal, a ker bi si lastnik želel npr. steklene ali lesene stene, bi zidar ocenil, da tega ni sposoben.

- *PSU je dinamična spremenljivka.* Ocena sposobnosti se spreminja skozi čas s pritekanjem informacij in s pridobivanjem izkušenj. Kot primer spreminjanja PSU bi lahko navedel zidarja: Recimo, da je medtem prevzel gradnjo lesene hiše in jo skupaj s tesarjem končal. Videl je, da z zunanjimi sodelavci dobro sodeluje in da je bistvo nespremenjeno, saj so nosilci še vedno iz betona, ki ga zna uporabljati že od prej. Na osnovi dobre izkušnje in pridobljenega znanja pri gradnji lesenih sten se tako odloči, da je sposoben končati tudi hišo s steklenimi stenami.
- *PSU vsebuje mobilizacijsko sestavino.* PSU odraža bolj kompleksen in splošen proces, ki vsebuje vzpostavitev in vodenje prilagodljive uspešnosti, ki se prilagaja različnim razmeram. Primer z zidarjem: medtem že 15 let ne zida več, temveč dela druga dela. Materiali so se spremenili, načrti so v elektronski obliki itd. Ko ga prepričajo v ponovno gradnjo, je na začetku precej nezaupljiv do sebe (čeprav je nekoč dokončal preko 50 hiš), kasneje vidi, da so njegova znanja še vedno uporabna, da se je hitro naučil uporabljati nove materiale in pripomočke. Ker je v teh petnajstih letih vodil veliko ljudi, je na osnovi izkušenj in sposobnosti ocenil, da bi sedaj lahko gradil tudi stanovanjske bloke, ki jih v preteklosti ni.

### **3.1 Povezani modeli**

PSU se v praksi velikokrat zamenjuje z drugimi modeli ali pojmi, zato v nadaljevanju nekaj pojasnil, kaj PSU ni.

#### **3.1.1 Samozavest**

PSU ni enak samozavesti (angl. *self-esteem*). Čeprav sta si do neke mere podobna, pa ju ločijo pomembne razlike. Samozavest razumemo kot posameznikovo samopodobo, ki se odraža v osebnostnih značilnostih, na vplivu ocene samega sebe (npr. občutku vrednosti v lastnih očeh ali samovšečnosti). Nasprotno je PSU ocena sposobnosti za dokončanje naloge, ki ni zvezno merljiva ([Gist, Mitchell, 1992, str. 185](#)). Za primer lahko navedem raketnega strokovnjaka, ki ima zelo nizko PSU glede plesa, kljub temu pa se lahko odloči, da je ples zabava in da ne znižuje njegovih ali splošnih ocen ali občutij do njega samega.

#### **3.1.2 Teorija pričakovanj**

PSU enačijo tudi s teorijo pričakovanj. [Vroomova](#) teorija (1964) pravi, da pričakovanja vplivajo na dejavnosti, nanašajoč se na dva tipa verjetnostne ocene: vedenjsko-izidne (angl. *behaviour-outcome*) povezave (Vroom jih imenuje  $E_1$ ) in izidno-izidne (angl. *outcome-outcome*) povezave ( $E_2$ ), kot je na primer učinek-nagrada. Prvi od obeh tipov ( $E_1$ ) je bolj podoben PSU, obe oceni pa se opirata na podobna teoretična

dognanja, da pričakovana uspešnost močno vpliva na tip vedenja, ki ga posameznik izbere.

Obstajajo še druge razlike med PSU in teorijo pričakovanj (Gist, Mitchell, 1992, str. 185-186), točneje  $E_1$ . Avtorja pravita, da je PSU pojmovana širše od racionalne osnovne teorije  $E_1$ . Sodobna razlaga  $E_1$  naj bi izvirala na področju povezanosti med naporom in uspešnostjo. Za razliko od tega Bandura (1986) trdi, da PSU vsebuje tudi spremenljivke, ki jih  $E_1$  običajno ne vsebuje. Oba modela sicer vsebujeta predvidevanje, toda SLZS je po Banduri bolj splošno uporabna ocena, saj vpliva preko vzorcev, čustvenih odzivov ter z združevanjem delnih uspešnosti tudi na spretno uporabo drugih sposobnosti.

### 3.1.3 Samoregulacija

PSU se pogosto zamenjuje tudi s samoregulacijo (angl. *self-regulation*), ki je proces oz. sposobnost individualno določenega vedenja. Vpliv samoregulacije glede na motiviranost in uspešnost je zajeta v več tokovih organizacijskih raziskav. Te vsebujejo postavljanje ciljev (Lock, Latham, 1990, str. 807), teorijo kontrole (Klein, 1989, str. 155) ter integrativen model motiviranja in poznavanja sposobnosti (Kanfer, Ackerman, 1989, str. 657).

### 3.1.4 Kratek opis podjetniške samoznane učinkovitosti

Z združitvijo zgoraj naštetih teorij ter tega, kaj PSU ni, lahko povzamem, da:

- PSU vpliva na raven cilja ter predanost cilju,
- PSU vpliva na posameznikovo izbiro dejavnosti in nalog ter na njegov najvišji napor, ki ga je pripravljen vložiti za doseg ciljev,
- PSU vpliva na posameznikove čustvene odzive, napor, zgornji prag napora ter na vztrajnost,
- se PSU spreminja kot posledica učenja, izkušenj in povratnih informacij.

## 3.2 Opredelitev subjektivnega zaznavanja lastnih sposobnosti

Bandura (1986) je predlagal uporabo štirih kategorij izkušenj za razvoj PSU:

- učenje na osnovi svojih izkušenj (angl. *enactive mastery*),
- učenje z opazovanjem drugih (angl. *vicarious experience*),
- zaznavanje lastnih sposobnosti (angl. *verbal persuasion*),
- na osnovi prepričanja drugih (angl. *physiological arousal*).

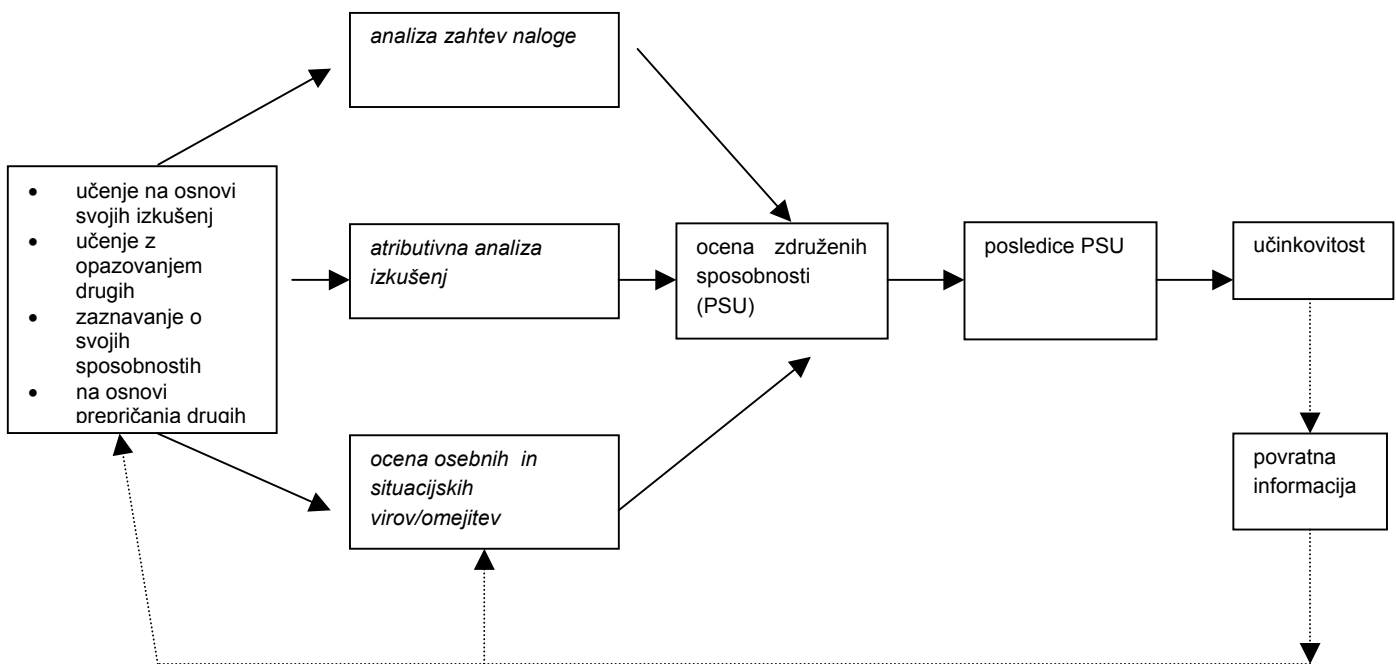
Čeprav te izkušnje vplivajo na pričakovano PSU, pa posameznikovo poznavanje ocene in integracija izkušenj opredeli PSU.

Prikaz št. [Error! Not a valid link.](#) prikazuje enostaven pogled na proces, skozi katerega se ustvarja PSU. Iz prikaza je razvidno, da je poudarek na sodilih in informacijskih

kategorijah, ki opredeljujejo učinkovitost ocene, medtem ko posledice (npr. cilji) v prikazu niso poudarjene.

V oblikovanje PSU so vključeni trije merljivi procesi. Prvi je *analiza zahtev naloge*, kjer posameznik določi, koliko virov bi porabil, da bi nalogo izpolnil (npr. koliko časa, znanja statističnih metod in denarja bi porabil za določeno tržno raziskavo). Druga je *atributivna analiza izkušenj*. Ta vsebuje posameznikovo oceno o tem, v kolikšni meri je bila dosežena določena raven uspešnosti (npr. "Delal sem dobre tržne napovedi v preteklosti, ki jih pripisujem svojim dobrim matematičnim sposobnostim in/ali trdemu delu"), ter o razlogih za dejanja in dosežke posameznika. Ljudje iščejo odgovore na to vprašanje iz želje po izboljševanju ter iz čiste radovednosti (Kelley, Michela, 1980, str. 465). Tretja je *ocena osebnih in situacijskih virov/omejitev*. Ta ocena vsebuje predvsem pregled osebnih dejavnikov (stopnje usposobljenosti, bojazni/strahov, želja, razpoložljivega npora) ter situacijskih dejavnikov (npr. zadostitev potrebam konkurence, omejitev, predpisov itd.).

**Prikaz št. 4: Model povezanosti PSU z učinkovitostjo.**



Vir: Gist, Mitchell, 1992, str. 189.

Čeprav so omenjeni procesi relativno neodvisni, pa napredovanje poteka preko ponavljajočega se vedenja ter preko relativnega vpliva narave naloge in na osnovi izkušenj z nalogo na vsak posamezen proces posebej. Procesni prinašajo podatke, ki se uporabljajo za oceno združenih sposobnosti.

### 3.3 Dejavniki, ki vplivajo na podjetniško samozaznavanje učinkovitosti

Na PSU vplivajo tako notranji (tisti, na katere lahko posameznik vpliva) kot zunanji dejavniki (tisti dejavniki, ki so neodvisni od posameznika). Združeno so prikazani v prikazu št. Error! Not a valid link. na naslednji strani.



### 3.3.1 Zunanji dejavniki

Osnovni dejavnik, ki vpliva na PSU, je *naloga* sama. Njen neposredni vpliv se izraža preko ocene posameznika o nalogi. Pri tem so pomembne lastnosti naloge (npr. potreben material, čas, osebje), ki vplivajo na uspešno dokončanje naloge (Bandura, 1988b, str. 45). Vodja programerskega projekta je tako na vprašanje, ali lahko konča določen program do roka, premišljeval, kateri ljudje bodo delali koliko časa, na katerih projektih bodo delali vzporedno itd. Dokaz o tem, da ti dejavniki vplivajo na PSU je podal Cervone (1985, povzeto po Gist, Mitchell, 1992, str.193), ki je ugotovil, da poudarjanje ovir zmanjšuje PSU, medtem ko ga poudarjanje stvari, ki jih je možno opraviti, povečuje.

Drugi pomemben dejavnik je celovitost oz. *kompleksnost* naloge. Če naloga npr. zahteva analitično sposobnost in zbranost, potem hrup in drugi moteči dejavniki znižujejo možnost koncentracije.

*Primerjava z drugimi*, ki rešujejo enako ali podobno nalogo, prav tako vpliva na PSU. Ljudje sodijo svoja dejanja glede na dejanja drugih (Bandura, 1986, 143). Primerjava z drugimi je učinkovita pri zbiranju informacij o pravilnosti strategije za dokončanje naloge, saj je možno, da ta informacija ni na razpolago iz preteklih izkušenj.

Informacijski dejavniki, ki se širijo preko ustnih izročil, vsebujejo povratno informacijo ali navodila o sposobnostih. Bandura (1986) in Cervone (1985, povzeto po Gist, Mitchell, 1992, str. 194) sta dokazala, da povratna informacija vpliva na PSU preko: kredibilnosti, zaupanja, prestiža ter strokovnosti tistega, ki te povratne informacije daje.

### 3.3.2 Subjektivni dejavniki

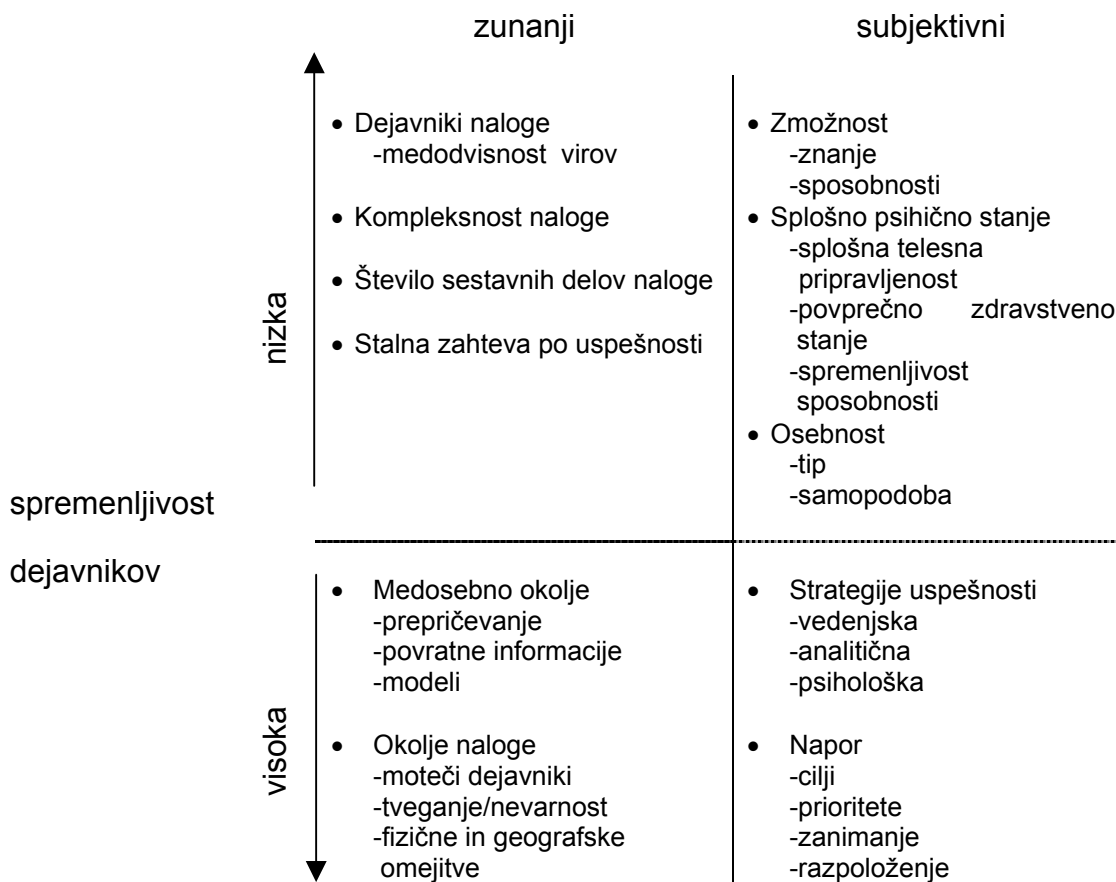
Poznavanje naloge preko osebnih ali splošno znanih izkušenj daje informacije, ki so direktno dostopne. Pri tem sta izredno pomembni primerna osebna zmožnost (znanje in sposobnosti) in učinkovitost različnih strategij, ki izkoriščajo te zmožnosti.

Na uspešnost lahko vplivajo različni tipi strategij. To so vedenjske strategije (npr. iskanje povratnih informacij ali pogajanja), analitične strategije (npr. delitev naloge na podnaloge za lažje reševanje) in psihološke strategije (npr. vztrajanje kljub naporu, borba proti dolgčasu ali obvladovanje zavisti). PSU bo opredeljen delno z osebno oceno o tem, ali so zmožnosti in strategije primerne, podrejene ali nadrejene, glede na uspešnost pri posameznih stopnjah nalog. Pomembno vpliva tudi to, ali oseba verjame, da so nekatere zmožnosti za dokončanje naloge stalne oz. nespremenljive (prirojene), ali pa verjame, da se z dodatnim treningom in izkušnjami lahko te zmožnosti še izboljšajo (Wood, Bandura, 1989a, str. 412).

Posamezniki sodijo svojo pričakovano uspešnost na osnovi pozitivnih čustev (vzburjenja, navdušenja) ali negativnih čustev (strahu, zavidanja), ki jih čutijo ob soočenju z določeno nalogo (Bandura, 1988b, str. 47; Gist, 1992, str. 195). Čustva lahko

povzročijo zunanji dejavniki, ki so prikazani zgoraj, toda trije drugi dejavniki prav tako lahko povzročijo čustva: Prvi je *splošna telesna pripravljenost*. Človek, ki ima čir na želodcu, se bo izogibal nalog, ki jih dojema kot stresne. V drugi dejavnik spadajo *osebni dejavniki*. Osebe z nizko samopodobo, ki drugim zavidajo uspeh pri izpolnitvi naloge, so po navadi osredotočene na sebe, kar jih oddaljuje od uspešnosti pri izpolnitvi naloge (Brockner, 1978, str. 208) Tretji dejavnik so *človekovi neposredni odzivi* (razpoloženje). Na razpoloženje lahko vpliva tako naloga sama, kot tudi drugi dejavniki, npr. dogodki v privatnem življenju, gostota prometa na poti v službo, čas dneva itd. Kavanagh in Bower (1986) sta z manipulacijo razpoloženja dokazala, da je dobro razpoloženje povezano z višjim PSU in obratno.

**Prikaz št. 5: Dejavniki vpliva na PSU.**



Vir: Gist, Mitchell, 1992, str. 197.

**3.4 Merjenje podjetniške samozaznane učinkovitosti**

Bandura (1986) je PSU meril s posameznikovimi odzivi ("da" ali "ne") na vprašanja, ali je sposoben opraviti določeno nalogo na neki stopnji (vsota pritrdilnih odgovorov je velikost PSU). Vsak pritrdilen odgovor se oceni z oceno 1 do 10, pri čemer ocena 1 pomeni "dokaj neprepričan", ocena 10 pa "zelo prepričan". Vsota teh ocen je jakost oz. intenzivnost PSU. Obstajajo sicer variance na merjenje (npr. Lock et al., 1984, str. 247), ali poenostavitev z uporabo Likertove skale (Hill et al., 1987, str. 310;

Schunk, 1984, str. 1164), vendar je vsem skupno, da na koncu ugotavljajo povezanost posameznikove ocene z njegovo uspešnostjo (Gist, Mitchell, 1992, str. 187).

Vprašanje, ki se postavlja ob takem merjenju je, ali se lahko posamezniki sami dovolj dobro ocenijo. S tem vprašanjem so se ukvarjali številni avtorji (med njima Eastman, Marzilier, 1984, str. 216) in sam Bandura. Zaključili so, da je prav to vprašanje bistveno za model PSU, saj je napovedna vrednost PSU priznana, napoved sama pa je del modela PSU in prispeva k njegovi dobri napovedni vrednosti.

Problemi se pojavljajo pri ugotavljanju povezave oz. ko ta ni močno izražena. Nizka stopnja povezanosti je lahko posledica a) nizke povezanosti PSU z uspešnostjo pri določeni nalogi (npr. pri igrah na srečo), b) majhnih razlik v uspešnosti, ali pa c) težav pri sami nalogi, za katero merimo uspešnost (npr. popolnoma nova naloga).

Chen (et al.,1998) je opravil prvo empirično študijo PSU na področju podjetništva, za katero je razvil merila, ki so vključevala posameznikovo samo oceno trženjskih sposobnosti, inovativnosti, managerskih sposobnosti, nagnjenosti k tveganju ter sposobnosti načrtovanja finančnih sredstev. Dokazal je, da ima PSU pozitiven vpliv na verjetnost, da nekdo postane podjetnik, ter da obstaja pozitivna povezava PSU z notranjo kontrolo ter negativna z naključno kontrolo. Zanimiva je bila tudi njegova ugotovitev, da inovativnost ter pripravljenost na tveganje razločujeta podjetnike od managerjev (Chen et al.,1998, str. 300). V skladu s tem lahko trdimo (De Noble et al., 2001, str. 6), da so te sposobnosti ravno tako ali celo bolj pomembne od ocene tehničnih, funkcijskih ali managerskih sposobnosti.

Nadgradnjo tega modela je izvedel prav De Noble s sodelavci. Rezultat je prikazan v preglednici št. [Error! Not a valid link.](#) Po raziskavi do tedaj objavljene literature in predhodne študije so izločili šest osnovnih lastnosti, ki jih mora imeti podjetnik in ki sestavljajo PSU. Poleg samih lastnosti so v članku objavili tudi vprašanja za merjenje teh lastnosti. Odgovore so vrednotili na lestvici z ocenami "zelo malo verjetno" do "zelo verjetno".

**Preglednica št. 8: Osnovne sposobnosti podjetnika in vprašanja za merjenje teh lastnosti.**

<b>Osnovne sposobnosti podjetnika</b>	<b>Vprašanje/izjava</b>	<b>Ime</b>
• Sposobnosti obvladovanja tveganja ter ravnanja s problemi	Učinkovito delam pod stalnim stresom, pritiski in konflikti.	DCK3-4
• Sposobnosti inoviranja ter razvoja novih proizvodov	Ustvarjam nove ideje in proizvode.	DCK3-5
• Sposobnosti ravnanja medosebnih ter mrežnih odnosov	Lahko razvijem in vzdržujem ugodne odnose s potencialnimi investitorji ter strankami.	DCK3-2
• Sposobnost zaznavanja priložnosti	Vidim nove tržne priložnosti za proizvode ter storitve.	DCK3-6
• Sposobnost preskrbovanja ter alociranja ključnih virov	Lahko pridobim in usposobim ključne zaposlene.	DCK3-1
• Sposobnost razvoja ter vzdrževanja inovativnega okolja	Lahko razvijem okolje, ki vzpodbuja zaposlene, da poskusijo kaj novega.	DCK3-3

Vir: povzeto po De Noble et al., 1999, str. 5.

Zaradi preverjenosti njihovega modela v raziskavi, ki so jo opravili, bo v empiričnem delu uporabljen enak vprašalnik za ugotavljanje PSU.

## **4 POSLOVNA USPEŠNOST PODJETJA**

Thomasova (1990, str. 1) navaja, da lahko podjetja v grobem delimo v tri skupine:

- na tista, ki delajo tako, da cilje dosegajo;
- na tista, ki gledajo, kako se cilje dosega in
- na tista, ki občudujejo, kako drugim uspeva dosegati cilje.

Uspešna so le tista, ki sodijo v prvo skupino, kar bo pojasnjeno v tem poglavju.

### **4.1 Opredelitev pojma**

Uspešnost podjetja pomeni sposobnost doseganja načrtovanih ciljev. Zadolžitve podjetij se razlikujejo glede na to, kateri cilji so v ospredju - družbeni, gospodarski ali finančni ali osebni. Cilji podjetja so poleg dobička lahko usmerjeni k čim večji zaposlenosti, blaginji države, sprejemljivosti poslovnega procesa z ekološkega vidika, dohodku podjetnika/lastnika in podobno. Pri gospodarskem vidiku ugotavljamo, kako uspešno je podjetje izrabljalo razpoložljive prvine poslovnega procesa in kako so bile zato dosežene posamezne gospodarske kategorije (dobiček, čisti dobiček, izguba). Pri finančnem vidiku pa pokažemo, kako je bilo podjetje uspešno pri gospodarjenju z denarjem, da je lahko sproti poravnalo svoje obveznosti, vendar ne z zadrževanjem denarja na računu, temveč z ustreznim usklajevanjem, najprej pritokov z odtoki sredstev ter s kratkoročnim časovnim usklajevanjem prejemkov z izdatki (Kavčič, 1998, str. 14-15).

Gospodarsko in finančno uspešnost podjetja presojamo s pomočjo odmikov in kazalnikov pri analizi dosežkov. Slovenski računovodski standardi (SRS, 2002, str. 209-211) podrobno razčlenjujejo odmike obračunskih računovodskih podatkov od sodil za njihovo presojanje in oblikujejo kazalnike na podlagi obračunskih in predračunskih računovodskih podatkov. Pri ugotavljanju odmikov se kot sodilo upoštevajo predračunska velikost ali velikosti posameznih ekonomskih kategorij preteklega leta. Prednost analize odmikov je v enostavnosti uporabe, slabost pa v neprimerljivosti s tekmeci zaradi absolutnih podatkov. Slovenski računovodski standardi navajajo vrsto kazalnikov v obliki koeficientov, stopenj udeležbe in indeksov, ki so splošni in uporabni za vsa podjetja ter temeljijo na računovodskih podatkih.

Za mala podjetja zgolj uporaba teh meril ni primerna, saj bilance niso revidirane in so kljub predpisanim standardom v večini sestavljene tako, da izkazujejo kar najmanj dobička, ki je osnova za obdavčenje. Zaradi tega bi bila uporaba zgolj finančnih ter gospodarskih kazalnikov za merjenje uspešnosti malega podjetja neprimerna.

Uspešnost delovanja podjetja ne moremo ocenjevati z enim samim merilom. Poleg tega poznamo za merjenje uspešnosti dva pristopa:

- sistemski pristop: sposobnost pridobivanja redkih virov, ki omogočajo integriteto in preživetje podjetja (ta je bolj uporaben za podjetnike življenjskega sloga) ter
- ciljni pristop: stopnja doseganja idealnega stanja podjetja.

Brez dvoma je za oceno delovanja primernejši ciljni pristop, čeprav je tudi tu treba upoštevati dejstvo, da je ciljev v podjetju več in so različni, lahko tudi med seboj nasprotujočih (Kavčič, 1998a, str. 1).

Po osnovni opredelitvi je podjetje uspešno, če dosega svoj temeljni cilj. Ta nedvomno predstavlja dolgoročna pričakovanja zainteresiranih udeležencev (v primeru malega podjetja podjetnik/lastnik). Na opredelitev temeljnega cilja podjetja najbolj vplivajo podjetniki/lastniki; na dolgi rok morajo upoštevati tudi interese ostalih zainteresiranih udeležencev, med katere sodijo odjemalci, zaposleni, dobavitelji, upniki, država, družba in javnost (Bergant, 1998a, str. 89). V Sloveniji se z redkimi izjemami nisem srečal z malimi podjetji, ki bi načrtno delala tudi za interese družbe, medtem ko sem v Združenih državah Amerike na osnovi obiska in opravljenih pogovorov s podjetniki v podjetniškem centru v Fresnu ugotovil, da je v njihovi kulturi to obveza vsakega podjetnika, ki uspe.

Temeljni cilj mora upoštevati pričakovanja vseh zainteresiranih, sicer se lahko zgodi, da kateri od partnerjev ne bo želel sodelovati v "koaliciji", kar pomeni za podjetje porušeno ravnotežje in nezmožnost nadaljnega podjetniškega delovanja. Zato mora biti glavna naloga podjetnika/managerja, da poišče za vsakega od sodelujočih partnerjev tolerančno območje in nu ba ta način omeji zmerna pričakovanja. Če je območje široko, ima podjetnik/manager večji manevrski prostor tako pri posameznih partnerjih, kot pri vodenju podjetja kot celote. Vzpostavljanje čim širšega

tolerančnega območja zahteva od podjetnika/managerja, da razvije v podjetju takšen način vodenja, ki zagotavlja upoštevanje in integriranje interesov vseh interesnih skupin. Seveda pa tolerančnih območij ni mogoče postaviti enkrat za vselej. Kolikšno je tolerančno območje posameznega partnerja v koaliciji, je odvisno od več dejavnikov, ki se lahko zelo hitro spreminjajo (Kavčič, 1998a, str. 2).

O tem, ali je podjetje uspešno, ne moremo sklepati na osnovi sodil enega ali dveh ciljev podjetja, temveč le, če so doseženi zadovoljivi rezultati zasledovanja več ciljev, zlasti takšnih, ki so si med seboj nasprotni (Kavčič, 1998a, str. 2). Uspešnost se lahko meri na več ravneh (Solymossy in Hisrich, 2000; povzeto po Dmovšek, 2002: Autio, 1997; Jones-Evans in Westhead, 1996; Cartland et al, 1984, str. 358; Katz, 1994, str. 27), kar bo prikazano v nadaljevanju.

#### 4.1.1 Uspešnost na lokalni ravni

Vsako podjetje deluje v posameznem okolju, do katerega mora delovati odgovorno. Družbena odgovornost podjetij je postala moderna v zadnjem času z razvojem tako imenovane interesne teorije podjetja, ki stoji na predpostavki, da mora podjetje upoštevati vse interese v podjetju. Zagovorniki teorije menijo, da je podjetje učinkovito, če upošteva in zadovoljuje potrebe različnih članov družbe (Megušar, 2002, str. 43).

Principi interesne teorije so naslednji<sup>10</sup>:

- upoštevanje in komuniciranje z vsemi interesi pri odločitvah,
- oblikovanje načina obnašanja, ki upošteva vse interese,
- prepoznavanje medsebojnih odnosov in korelacij med interesi,
- sodelovanje z okoljem za minimiziranje rizika varovanja okolja,
- upoštevanje človekovih pravic,
- reševanje konfliktov med različnimi interesi.

V najširšem smislu ta teorija zahteva upoštevanje vseh potencialnih interesov, kar pomeni v primeru podjetja, ki deluje na področju s 100.000 prebivalci, vseh 100.000 ljudi (Megušar, 2002, str. 44). Friedman je doktrino družbene odgovornosti označil kot osnovano na čustvih in ne na logiki, kar je utemeljil z naslednjim (v Spencer, 1977):

1. Glede na to, da je vodstvo podjetja postavljeno s strani lastnikov, mora delovati izključno v njihovem interesu ob upoštevanju veljavne zakonodaje.
2. Družbeno odgovorni so lahko kot posamezniki, ne pa kot predstavniki vodstva podjetja.
3. Vodstvo, ki se ne drži teh načel in izvaja družbeno odgovornost čez mejo zakona, troši denar lastnikov, kupcev (če poviša cene) ali zaposlenih (če zmanjša plače).

---

<sup>10</sup> URL: <http://www.rotman.utoronto.ca/ccbe/%7Estake/Principles.htm>; 23.05.2003.

Podjetje mora upoštevati interese drugih, ni pa njegova naloga, da jih promovira (Megušar, 2002, str. 44).

Megušar (2002, str. 83) pravi, da nam v primeru definiranja okolja kot ekonomskega prostora delovanja podjetja Moorov zakon določa obnašanje podjetja, Metcalfov zakon<sup>11</sup> določa medsebojne reakcije, ekonomija transakcijskih stroškov opredeljuje način preživetja, vrednost pa ustvarjajo informacijski produkti. Sprašuje se, ali lahko to posplošimo na celotno ekonomijo ali pa to velja samo za določen del in kako velik je le-ta? Trdi, da je problem vseh teh novih pristopov v poskusih posploševanja modelov, ki so pravilni in preverjeni na enem segmentu, na celotno področje ekonomije.

Menim, da je v okolju uspešnost podjetja najbolj prepoznavna skozi odpiranje novih delovnih mest, kar sta izpostavila tudi Arbaugh in Camp (2000). Zaposlenost je bila kot pokazatelj rasti v podjetniških študijah že uporabljena (na primer Davidsson, 1991). Mala podjetja tudi v Sloveniji zaposlujejo vedno večje število zaposlenih. Leta 1995 je bilo podjetij, ki zaposlujejo med 1 in 49 zaposlenih, 23.814 (Statistični letopis RS, 1996, str. 65), leta 1999 se je ta številka povzpela na 82.399 (Statistični letopis RS, 2000, str. 75) ter leta 2001 že na 85.266 (Statistični letopis RS, 2002, str.78). Pri tem je pomemben tudi podatek, da se večja delež tistih subjektov, ki imajo več zaposlenih.

Seveda pa je dejavnikov uspeha podjetja v lokalnem okolju več. Glede na podjetja, ki so v slovenskem prostoru oziroma v regiji, v kateri delujejo, prepoznana kot uspešna<sup>12</sup>, lahko navedem najpomembnejše dejavnike, ki poleg prikazovanja dobrih poslovnih rezultatov, povečujejo ugled podjetja v lokalnem okolju:

- občutek varnosti zaposlitve zaposlenih,
- visoke plače zaposlenih v primerjavi s slovenskim povprečjem oziroma povprečjem regije,
- izražanje zadovoljstva zaposlenih z zaposlitvijo navzven,
- sodelovanje podjetja v dobrodelnih akcijah,
- kakovostni izdelki,
- odpiranje novih delovnih mest,
- odmevne inovacije,
- priznanja za kakovost poslovanja in podobno.

Navedeni dejavniki se delno prepletajo predvsem s prepoznavanjem uspešnosti podjetja na ravni podjetja.

---

<sup>11</sup> Oba zakona govorita o neverjetni rasti področja v dogledni prihodnosti.

<sup>12</sup> Na primer Lek d.d., Krka d.d., Producerska skupina Mangart d.o.o., Tipro Keyboards d.o.o..

#### 4.1.2 Uspešnost na ravni podjetja

Med pogosteje uporabljenimi merami poslovnega uspeha je rast prihodkov (Birley in Westhead, 1990; Davidsson, 1991; Chandler in Jansen, 1992; Ostgaard in Birley, 1996; v Drnovšek, 2002, str. 44; Douglass, 1976; Welsh et al., 2000). Drnovškova (2002, str. 44) navaja Freeserja In Willarda (1990), ki trdita, da rast prihodkov kaže, da je podjetje pridobilo tržni položaj, osvojilo tehnično kakovost in izdelčno prepoznavnost.

Welsh (2002) poleg rasti prihodkov priporoča še merjenje donosnosti prodaje (angl. return on sales - ROS).

Osnova za merjenje, ki ga je razvil Lev (2001), predpostavlja, da je uspešnost podjetja odvisna od fizičnih, finančnih in neopredmetenih sredstev:

$$\text{Uspešnost} = a * (\text{fizična sredstva}) + b * (\text{finančna sredstva}) + c * (\text{neopredmetena sredstva})$$

a,b,c - prispevek posamezne vrste sredstev k uspešnosti.

Skladno s sodobno opredelitvijo uspešnosti poslovanja podjetja je v splošnem nekdo uspešen, če doseže zastavljen cilj. V ekonomski teoriji so cilji podjetja obravnavani različno. Cyert in March (1963, str. 5-16) opisujeta teorijo podjetja, ki zagovarja maksimiranje dobička kot edini poslovni cilj. Mramor (1990, str. 20-21) navaja Lanzillota, ki opisuje še štiri druge možne cilje, skladne z interesi lastnikov: maksimiranje prodaje, maksimiranje tržnega deleža, preživetje in doseganje zadovoljive ravni dobička. Vedenjska teorija podjetja upošteva, da je podjetje zveza posameznikov ali skupin posameznikov (npr. zaposleni, lastniki, dobavitelji in ostale zainteresirane strani). Pri tem lahko nastaja konflikt interesov. Klasična ekonomija na to in na samo vedenjsko teorijo odgovarja v obliki dveh alternativnih rešitev. Prva predlaga obstoj zveze iz samo dveh skupin, lastnikov podjetja in zaposlenih, pri čemer je cilj podjetja enotno določen s strani lastnikov. Lastniki si privrženost zaposlenih postavljenemu cilju lahko kupijo s plačili. Druga rešitev predlaga oblikovanje soglasja o skupnem cilju. Obema alternativnima rešitvama Cyert in March oporekata na osnovi empiričnih študij (Cyert, March, 1963, str. 26-43). Vedenjska teorija izhaja iz predpostavke, da se cilji podjetja določajo skozi pogajanja med različnimi koalicijskimi partnerji. Ciljev je več in se lahko dolgoročno spreminjajo v skladu s spremembami v sestavi koalicije (Cyert, March, 1963, str. 28).

Uspešnost poslovanja podjetja je določena tudi z vsebino poslovanja. Rejčeva (1999, str. 26) meni, da je na najvišji ravni odločanja z vsebinskimi področji potrebno pojmovati tista področja, ki so s strategijo podjetja določena kot strateško pomembna.

Tradicionalni pogled na poslovanje podjetja njegovo uspešnost pojmuje v ustvarjanju poslovnega uspeha, ki je dobiček (SRS, 1995 v Rejc, 1999, str. 38). Pučko (1996, str. 95) razlaga, da lastniki uspešnost poslovanja podjetja ne ocenjujejo na osnovi višine izkazanega čistega dobička, pač pa ga izmerijo v skladu z načelom racionalnosti z vlaganji, ki so bila potrebna za doseg tega poslovnega uspeha.

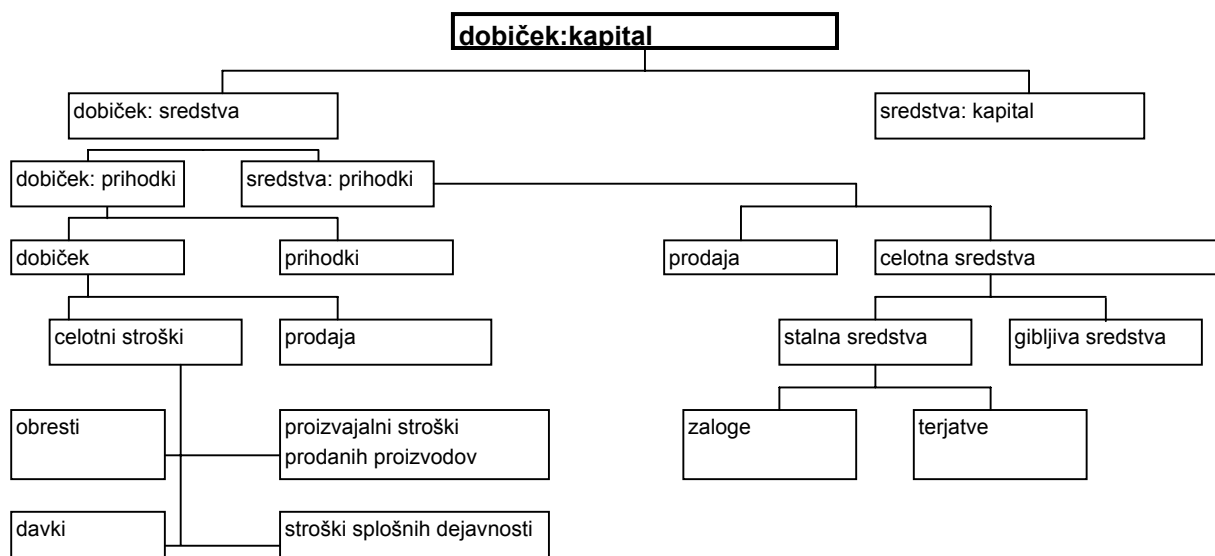


Lastniki želijo svoje premoženje, ki ga vložijo v podjetje, povečati, zato uspešnost poslovanja ocenjujejo na osnovi svojih donosov in ne na osnovi absolutne višine doseženega čistega dobička. Govorimo o kazalcu dobičkovnosti kapitala (Rejc, 1999, str. 38), ki je razmerje med čistim dobičkom in povprečnim kapitalom (Pučko, 1996, str. 96). Zaradi revalorizacije je bil ta kazalec v slovenskih razmerah izkrivljen. Baza AJPES omogoča prikaz realnih in nominalnih podatkov, zato sem za potrebe empiričnega dela kljub temu uporabil kazalec, kjer bom primerjal dobiček iz poslovanja s kapitalom, ki je pri malih podjetjih bolj primeren od čistega dobička.

Če pogledamo podjetje kot celoto, pa je bolj ustrezno izračunavati dobičkovnost sredstev, saj odraža uspešnost ravnanja z vsemi viri in ne le s kapitalom lastnikov (Tekavčič, 1995, str. 72). Pri razčlenitvi dobičkovnosti sredstev sodijo v širši krog kazalcev uspešnosti še ekonomičnost poslovanja, produktivnost, obračanje poslovnih sredstev in opremljenost s sredstvi (Pučko, 1996, str. 98).

Med najstarejšimi in pogosto uporabljenimi sistemi kazalnikov je tako imenovani sistem DU PONT, ki je še danes podlaga sistemu povezanih kazalnikov, čeprav so ga mnogi avtorji tudi dopolnjevali.<sup>13</sup> DU PONTOV sistem uporablja kazalnike oziroma ekonomske kategorije, ki so opredeljene tudi v Slovenskih računovodskih standardih (SRS, 2002, 29). Izhodišče sistema je dobičkonosnost kapitala. Iz sheme povezav posameznih kazalnikov (prikaz št. Error! Not a valid link.), ki jih medsebojno množimo, delimo, seštevamo in odštevamo, pa lahko razberemo, koliko je posamezna odločitev vplivala na doseganje čim večje dobičkonosnosti kapitala (Kavčič, 1998, str. 6).

**Prikaz št. 6: DU PONTOV sistem medsebojno povezanih kazalnikov.**



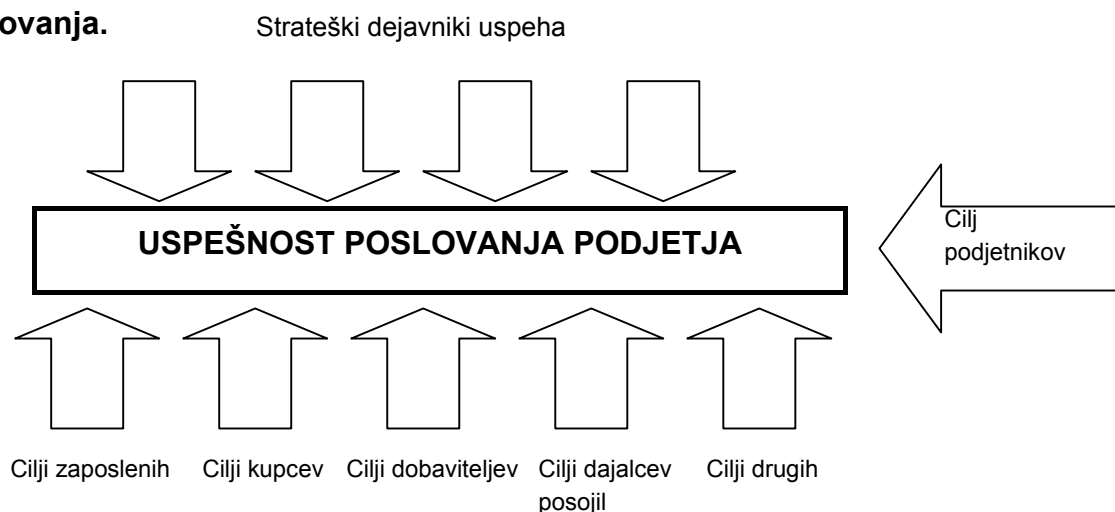
Vir: Kavčič, 1998a, str. 7.

<sup>13</sup> V Sloveniji je razvil dr. Turk znatno bolj obsežen sistem povezanih kazalnikov.

V zadnjem desetletju so se vse bolj številno začeli pojavljati zagovorniki nefinančnih informacij, ker naj bi te vodstvu podjetja omogočale sprejemanje bolj pravilnih odločitev (Rejc, 1999, str. 73). Znani so pristopi avtorjev, kot so (povzeto po Rejc, 1999, str. 73-84): Johnson in Kaplan (1987), Howell in Soucy (1987), Fisher (1992), Maskell (1992) in drugi. Nefinančni kazalci so pomembni za odraz strateško pomembnih nefinančnih dejavnikov uspešnosti, ki običajno pomenijo osnovo za konkurenčno prednost in vodijo do odličnih finančnih rezultatov (Rejc, 1999, str. 88-89).

Rejčeva (1999, str. 87-88) je razvila celovit model za merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja podjetja, ki je predstavljen v prikazu št. Error! Not a valid link.. Ena izmed osnovnih ugotovitev, na kateri je zasnovano izhodišče celovitega modela pravi, da so veljavne informacije o uspešnosti poslovanja tiste, ki celostno zajemajo uspešnost poslovanja, pri čemer je uspešnost določena z vsebino in s cilji poslovanja podjetja. Kazalci, ki jih upošteva model, so z vidika enote mere tako finančni kot nefinančni (Rejc, 1999, str. 87).

**Prikaz št. 7: Uspešnost poslovanja podjetja je določena z vsebino in cilji poslovanja.**



Vir: Povzeto po Rejc, 1999, str. 88.

Vključevanje nefinančnih kazalcev v proces odločanja je pomembno že zaradi omejene vsebine in vprašljivega izračunavanja finančnih kazalnikov (Rejc, 1999, str. 88). Bergant (1998, str. 24) meni, da računovodskim izkazom manjkajo informacije, ki bi lahko spodbudile bolj optimistično oceno podjetja. Nefinančni kazalci odražajo dejavnike rasti, razvoja podjetja in so usmerjeni tudi v prihodnost. Seveda niso vedno optimistični, omogočajo pa vpogled v dele podjetja, ki niso zajeti v računovodskih izkazih.

S prikazom nekaterih možnih ključnih finančnih in nefinančnih dejavnikov uspeha v preglednici št. Error! Not a valid link. po posameznih sestavinah podjetja lahko nakažemo povezavo med dejavniki in ciljem podjetja, ki definira uspešnost podjetja (Megušar, 2002, str. 60). Dejavnike, ki so prikazani v tej preglednici, bom meril tudi v empiričnem delu, da bi ugotovil, kako uspešni so bili podjetniki.

**Preglednica št. 9: Možni ključni dejavniki uspeha po posameznih sestavinah podjetja.**

Sestavina podjetja	Ključni dejavniki uspeha	Vprašanje za merjenje dejavnikov uspešnosti podjetja/opomba	Ime
Finance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ROE<sup>14</sup></li> <li>• ROA</li> <li>• Pospešeni koeficient likvidnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finančni dejavniki so podrobno prikazani v poglavju 5.4.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ROE</li> <li>• ROA</li> <li>• PKL</li> </ul>
Kupci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Število</li> <li>• Tržni delež</li> <li>• Prodaja na kupca</li> <li>• Indeks zadovoljstva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Število kupcev se iz leta v leto povečuje.</li> <li>• Tržni delež podjetja na najpomembnejšem področju iz leta v leto raste.</li> <li>• Povprečna vrednost prodaje na kupca se iz leta v leto povečuje.</li> <li>• Zadovoljstvo naših kupcev se iz leta v leto povečuje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MU13</li> <li>• MU14</li> <li>• MU11</li> <li>• MU17</li> </ul>
Proces	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delež dobav v roku</li> <li>• Čas trajanja procesa</li> <li>• Izboljšanje produktivnosti</li> <li>• Čas od naročila do nabave</li> <li>• Obračanje zalog</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delež dobav, ki jih opravimo v roku, se iz leta v leto povečuje.</li> <li>• Čas trajanja procesa se iz leta v leto krajša.</li> <li>• Produktivnost se iz leta v leto povečuje.</li> <li>• Čas od naročila do nabave se iz leta v leto krajša.</li> <li>• Zaloge iz leta v leto obračamo hitreje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MU3</li> <li>• MU2</li> <li>• MU12</li> <li>• MU1</li> <li>• MU19</li> </ul>
Razvoj	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delež stroškov razvoja</li> <li>• Investicije v razvoj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delež stroškov razvoja je iz leta v leto večji.</li> <li>• Investicije v razvoj so iz leta v leto večje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MU4</li> <li>• MU5</li> </ul>
Človeški viri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povprečna starost</li> <li>• Izostajanje z dela</li> <li>• Izobraževanje</li> <li>• Zadovoljstvo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povprečna starost zaposlenih se iz leta v leto ne povečuje</li> <li>• Odsotnost zaposlenih se iz leta v leto manjša.</li> <li>• Zaposleni se vsako leto več izobražujejo.</li> <li>• Zadovoljstvo zaposlenih z njihovim delom je iz leta v leto večje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MU10</li> <li>• MU6</li> <li>• MU20</li> <li>• MU18</li> </ul>
Razlog ustanovitve podjetja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomski</li> <li>• Tehnološki</li> <li>• Veselje do dela</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podjetje je bilo ustanovljeno zaradi ekonomske nuje.</li> <li>• Podjetje je bilo ustanovljeno zaradi izkoriščanja prednosti nove tehnologije.</li> <li>• Podjetje je bilo ustanovljeno zaradi opravljanja dela, ki me veseli.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MU7</li> <li>• MU8</li> <li>• MU9</li> </ul>
Odnos do uspeha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Splet naključij</li> <li>• Rezultat planiranega dela in sposobnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uspeh celotnega podjetja je posledica sreče in spleta naključij.</li> <li>• Za uspeh celotnega podjetja je ključen podjetnik, njegova izobrazba, sposobnosti ter znanje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MU15</li> <li>• MU16</li> </ul>

Vir: povzeto po Megušar, 2002, str. 61.

Rezultate merimo s finančnimi merili, na katere vplivajo tudi drugi, nefinančni dejavniki. Merjenje rezultatov je zato potrebno dopolniti z merili, ki ocenjujejo vplive na rezultate. Pomembno je, da dejavnikom posvetimo pozornost glede na njihov vpliv na rezultate. Pri tem moramo paziti, da se ne posvetimo samo enemu dejavniku in druge zanemarimo (Megušar, 2002, str. 61).

<sup>14</sup> Zaradi posebnosti pri sestavljanju knjigovodskih izkazov in prikazovanju realnih podatkov malih podjetij v teh izkazih je za števec izbran dobiček iz poslovanja.

### 4.1.3 Uspešnost na ravni podjetnika

Po slovarju slovenskega knjižnega jezika (1994, str. 1472) je uspešen nekdo, "ki daje take rezultate, kot želi in pričakuje." Biti uspešen pomeni delati stvari in to je tudi značilnost sistema v razmerju do okolja. Uspešnost merimo s stopnjo zadovoljitve potreb v najširšem pomenu besede. Ne smemo je enačiti z učinkovitostjo, saj biti učinkovit pomeni delati stvari prav. Učinkovitost je notranja značilnost sistema, da se izpolni zahtevana naloga v določenem času, če so razmere ustrezne in je funkcija razpoložljivosti, prilagojenosti in zmogljivosti. Merimo jo z razmerjem med vložki in izloški določenega procesa. Uspešen je torej tisti, ki v podjetju dela prave stvari in daje take rezultate kot se od njega želi ter pričakuje (Kavčič, 2000, str. 4).

Buttner (1997) pravi, da je uspeh na ravni podjetnika povezan s tem, koliko bogastva uspe pridobiti. Podjetniki pa ne delajo samo za denar. Veliko vlogo pri delu ima tudi *smisel* tistega kar počnejo. Ko so na Univerzi v južni Kaliforniji delali raziskavo med šestdesetimi zelo uspešnimi podjetniki, so ugotovili, da jih je le malo število motiviral denar. Večino od njih so motivirale stvari, kot so izziv začeti nov posel, občutek biti sam svoj šef, priložnost, da so kreativni in priložnost, da pomagajo drugim, s tem ko pomagajo sebi (Goleman, 1998, str. 58).

Gartner (Gartner et al, 2000) pravi, da podjetnik svoj uspeh vrednoti po doseganju novosti, finančnem uspehu, osebni rasti ter priznanju v javnosti.

Dahlquist (2000, str. 2) pa pravi, da podjetnik svoj uspeh vrednoti po: priznanju v javnosti, doseženem bogastvu, stopnji vpetosti v družbo, osebnim razvojem, stopnjo neodvisnosti ter z možnostjo umika.

Chandler in Jansen (1992) sta spraševala uspešne podjetnike, zakaj menijo, da so uspešni. Večina jih je odgovorila da zato, ker imajo uravnotežena managerska, tehnična ter podjetniška znanja ter da se vidijo kot generaliste. Dejstvo, da njihovo znanje ni izstopalo na enem področju jim omogoča, da ohranjajo pregled ter uravnotežijo svoje aktivnosti.

Zadovoljevanje notranjih potreb ima zelo velik pomen za podjetnikov uspeh v življenju. S tem ko delajo to, kar si v resnici želijo, podzavestno gojijo pozitivna čustva, kar jim omogoča optimalno izkoriščanje lastnega potenciala.

Poleg lastnosti in veščin uspešnega podjetnika, ki sem jih opredelil v poglavju 2.4.2, na njegovo uspešnost vplivajo tudi dejavniki, ki običajno s podjetjem nimajo neposredne povezave. Računalniki, na primer, vedno delujejo v okviru zaporedij in zank, ki so jim dane v programih in se ne sprašujejo, zakaj nekaj računajo, niti se niso sposobni vprašati ali obstaja še kje kak boljši program. Človek pa se lahko vpraša, v čem je smisel tistega kar počne in si spremeni pravila in ustaljene navade. Človeška bitja smo tako za razliko od računalnikov, ki so omejeni z določenimi programi, v svojem razmišljanju neomejena (Babarovič, 2002, str. 10). Prav tako so neomejena tudi merila, po katerih podjetniki merijo svojo lastno uspešnost.

Prav gotovo je pri vrednotenju lastnega uspeha zelo pomembno, s kakšnim razlogom je podjetnik ustanovil poglavje (glej preglednico št. [Error! Not a valid link.](#) v prejšnjem poglavju). Ti razlogi so lahko ekonomski, tehnološki, ali pa zgolj veselje do dela, ki ga v okviru podjetja opravlja ([Megušar, 2002](#)). Merila za ocenjevanje so v vsakem primeru različna, prav tako so odvisna tudi od podjetnikovega odnosa do uspeha. Tisti, ki menijo, da je uspeh splet naključij bodo težje vrednotili rezultat in ga bodo pripisovali zunanjim dejavnikom, medtem ko tisti, ki trdijo, da je uspeh rezultat planiranega dela in sposobnosti, vrednotijo uspeh na osnovi svojega plana.

Tem merilom lahko dodamo tudi merila, ki jih je v svoji raziskavi uporabili [O'Neill \(2003\)](#) s sodelavci. Ugotavljali so razloge za ustanovitev podjetja in zaključili, da so glavni razlogi: samostojnost, zaslužek, nezmožnost najti drugo delo, materialne dobrine, ustvarjanje novih priložnosti, biti aktiven, sprememba ter prilagodljivost.

Že samo iz teh nekaj prikazov je razvidno, da različni avtorji različno merijo uspeh na osebni ravni. Na osnovi svojih izkušenj ocenjujem, da podjetniki sami uspeh merijo na toliko načinov, kot je podjetnikov. Dejstvo je, da ga podjetniki življenjskega sloga najbolj merijo po ustvarjenem dohodku za osebno porabo, upoštevajo pa tudi druga merila, kot na primer tržni položaj in rast prihodkov. Dinamični podjetniki imajo po navadi več meril, po katerih merijo uspeh svojih podjetij in so se dalj časa pripravljani odpovedovati osebnemu dohodku v korist rasti in razvoja podjetja. Na dolgi rok pa poleg osebnega dohodka (kjer so pričakovanja običajno postavljena višje) kot uspeh vidijo prepoznavnost podjetja (in sebe) v širši družbi, tržni delež v panogi, število kupcev. Znan mi je primer, ko je podjetnik več kot desetkrat povečal prihodke podjetja, vendar je zaradi bistveno slabše cene, ki jo je dosegal celo zmanjšal dobiček. Imel je trikrat toliko zaposlenih - in bil zelo zadovoljen s svojim uspehom.

Poglavje o uspešnosti zaključujem z mislijo:

*Brez zanimanja ne more biti pozornosti, brez te pa ne učinkovitosti. Vsa učenja in treningi na svetu nimajo pomena, če človeški um nima zanimanja in pozornosti ([Cooper, Sawaf, 1997, str. 27](#)).*

## **5 RAZISKAVA O VPLIVU IZBRANIH DEJAVNIKOV ČLOVEŠKEGA KAPITALA NA USPEH MAJHNEGA PODJETJA**

### **5.1 Zasnova raziskave**

Po dosedanjem teoretičnem pregledu in snovanju konceptualnega modela, bom predstavil raziskovalne hipoteze ter izvedeno empirično raziskavo, ki je obravnavala zastavljene domneve. Za ta namen sem pred raziskavo opredelili spremenljivke in jih združili v sedem skupin, kar je prikazano v nadaljevanju. Raziskavo sem zasnoval na vzorcu slovenskih podjetij. Skupine spremenljivk sem meril z vprašalnikom, ki sem ga poslal na vzorec 830 izbranih slovenskih podjetij.

Spremenljivke sem merili z Likertovo lestvico vrednosti od 1 do 6 (ocena 7 je bila namenjena za primer, če anketiranec ni razumel vprašanja), z zaprtimi tipi vprašanj ter s vprašanji, ki so imela zgolj možnost naštevanja. Spremenljivke sem meril na podlagi večjega števila vprašanj oz. prejetih vrednosti v odgovorih. Agregacijo spremenljivk sem opravil s faktorsko analizo (Malhotra, 1999, str. 585-608).<sup>15</sup>

Prvotno sem želel za osnovo raziskave vzeti Douglassov članek (1976), kjer je ugotavljal povezavo med izobrazbo ter poslovno uspešnostjo podjetnika. Na osnovi njegovih in drugih teoretičnih spoznanj sem spoznal, da je izobrazba podjetnika zelo statična spremenljivka. Raziskavo sem poleg povezanosti z znanjem razširil še na sposobnosti (oz. podjetniško samozaznano učinkovitost) ter znanje in oblikoval hipoteze, ki sem jih preverjal s pomočjo rezultatov izvedene raziskave. Raziskavo sem izvedel z vprašalnikom, ki sem ga razdelil na več sklopov: osnovni podatki in podatki o podjetju ter podjetniku, podatki o podjetnikovi izobrazbi, sposobnostih ter njegovem znanju, ki je potrebno za vodenje podjetja, kar bo prikazano v nadaljevanju.

## **5.2 Namen in cilj raziskave**

Namen raziskave je raziskati vpliv izbranih dejavnikov človeškega kapitala (izobrazbe, sposobnosti, znanja, subjektivnega zavedanja lastnih sposobnosti) na uspešnost malih podjetij, starih 5 let (ustanovljenih leta 1998) z do 50 zaposlenimi.

Cilj raziskave je ugotoviti ali v anketiranih podjetjih izbrani dejavniki človeškega kapitala vplivajo na zvišano uspešnost podjetja. Nadalje je cilj tudi ugotoviti, ali se v preučevanih podjetjih znanja, tako strokovno-tehničnega kot tudi managerskih. Naslednji cilj je opredeliti tista znanja direktorja podjetja, ki najbolj vplivajo na uspešnost podjetja v proučevanih podjetjih. Na osnovi raziskave bodo opredeljena priporočila podjetnikom, katerim znanjem in sposobnostim direktorja podjetja naj se posvetijo, če želijo, da bi bilo njihovo podjetje uspešno. Ker se vse navedene ugotovitve v nadaljevanju, ki izhajajo iz raziskave, nanašajo izključno na preučevana podjetja, jih ne moremo z gotovostjo prenesti na celotno populacijo.

## **5.3 Raziskovalne hipoteze**

### **H1-1: Višja formalna izobrazba direktorja podjetja pripomore k večjemu poslovnemu uspehu podjetja**

S hipotezo želim preveriti, ali višja formalna izobrazba direktorja podjetja pozitivno vpliva na večji poslovni uspeh podjetja. Hipotezo sem postavil na osnovi predstavljene literature in raziskave Douglassa (1976), ki je prav tako predpostavljala, da bo višja izobrazba pripomogla tudi k večjemu poslovnemu uspehu podjetja. V

---

<sup>15</sup> metoda ekstrakcije: komponentna analiza; metoda rotacije: equamax s Kaiserjevo normalizacijo

njegovi raziskavi ni ugotovil značilne povezave, zato je pozval ostale raziskovalce, da hipotezo preverijo.

H1-2: Formalna izobrazba direktorja podjetja s področja poslovnih ved in podjetništva pripomore k večjemu poslovnemu uspehu podjetja.

S hipotezo želim preveriti, ali smer formalne izobrazbe direktorja podjetja vpliva na poslovni uspeh podjetja. Hipotezo sem postavil na osnovi predstavljene literature in raziskave **Douglassa (1976)**, ki je prav tako predpostavljala, da bo višja izobrazba pripomogla tudi k večjemu poslovnemu uspehu podjetja. V njegovi raziskavi je ugotovil rahlo negativno povezavo med smerjo formalne izobrazbe z ekonomskega in podjetniškega področja ter poslovno uspešnostjo podjetja, zato je pozval ostale raziskovalce, da hipotezo preverijo na drugačnem vzorcu, saj se kot profesor na poslovni fakulteti ni mogel sprijazniti z rezultatom.

H1-3: Neformalno izobraževanje direktorja s področja poslovnih ved ter podjetništva pripomore k poslovni uspešnosti podjetja.

Hipotezo sem postavil na osnovi lastnih izkušenj, kjer se kot svetovalec dnevno srečujem z različnimi podjetniki. Tisti, ki se redno oz. več izobražujejo se mi zdijo bolj uspešni. Svoje mnenje bi rad empirično preveril.

H2-1: Direktorji, ki jih lahko uvrstimo med dinamične podjetnike imajo v povprečju višjo formalno izobrazbo.

S hipotezo želim preveriti, ali so dinamični podjetniki v povprečju bolj izobraženi kot ostali podjetniki. Veliko anekdot, ki krožijo po spletu ni v skladu z trditvami raziskovalcev (npr. **Tajnikar, 1997, str. 15; Chusimir, 1988**), temveč potrjujejo raziskovalce kot so **Douglass (1976), Stuart in Abetti (1996)**, zato bi rad empirično preveril te trditve.

H2-2: Direktorji, ki jih lahko uvrstimo med dinamične podjetnike imajo v povprečju večja funkcionalna znanja kot ostali podjetniki.

Dinamični podjetniki naj bi imeli ključna znanja za opravljanje svojega posla. S hipotezo želim empirično preveriti, ali tudi med mojim vzorcem prihaja do razlik pri funkcionalnih znanjih dinamičnih podjetnikov in ostalih.

H2-3: Direktorji, ki jih lahko uvrstimo med dinamične podjetnike se neformalno več izobražujejo kot ostali podjetniki.

S hipotezo želim preveriti lastno prepričanje, da so dinamični podjetniki boljši tudi zaradi tega, ker se več izobražujejo v neformalnih oblikah. Večina podjetnikov, ki jih poznam ne hodi na redna izobraževanja, kot je to značilno za velika podjetja, kjer je npr. predpis ali pravica zaposlenega managerja, da se izobražuje npr. 15 dni letno. Dinamični podjetniki se po mojem prepričanju izobražujejo, ko čutijo potrebo po nekem znanju.

H3: Bolj izražene tehnične in strokovne veščine oz. znanja se kažejo v večjem poslovnem uspehu podjetja.

S hipotezo želim preveriti, ali so tehnična in strokovna znanja ključna za doseganje poslovnega uspeha. Za merjenje poslovnega uspeha podjetja bom vzel rast prihodkov podjetja, ki jo priporoča več avtorjev prihodkov (Birley in Westhead, 1990; Davidsson, 1991; Chandler in Jansen, 1992; Ostgaard in Birley, 1996; v Dmovšek, 2002, str. 44; Douglass, 1976; Welsh et al, 2000), za primerjavo pa jo bom dopolnil še z mero uspeha, ki vključuje tudi nefinančne dejavnike (POSL\_USP). Omenjeni meri uspešnosti podjetja bom uporabljal tudi v hipotezah H4 do H6.

H4: Večje managerske sposobnosti direktorja podjetja se kažejo v večjem poslovnemu uspehu podjetja.

S hipotezo želim preveriti, ali večje managerske sposobnosti direktorja podjetja pozitivno vplivajo tudi na poslovni uspeh malega podjetja. Tudi to hipotezo je preverjal Douglass (1976) in ugotovil le neznačilno povezavo, ki pa je bila pozitivna.

H5: Podjetniško samozavedanje učinkovitosti podjetnika (direktorja podjetja) je močno povezano z uspehom podjetja.

S hipotezo želim preveriti koncept, ki ga je v podjetništvo prinesel Bandura (1986) in so ga kasneje poleg njega (ali z njim) preverjali in dopolnjevali številni avtorji (Gecas, 1989; Gist, Mitchell, 1992; De Noble, 1999; itd.). Na osnovi spremljanja podjetnikov skozi svetovalski proces (od ustanovitve podjetja do nekaj let delovanja), menim, da je prav PSU tisti ključni dejavnik, kjer se bo pokazala pozitivna in značilna povezanost med PSU in uspehom podjetja.

H6: Bolj izražene podjetniške lastnosti se kažejo v večjem poslovnemu uspehu podjetja.

S hipotezo želim preveriti, ali bolj izražene podjetniške lastnosti direktorja podjetja pozitivno vplivajo tudi na poslovni uspeh malega podjetja. S to hipotezo želim preveriti razvrstitev podjetniških lastnosti, kot jih je navedel Timmons (1989).

H6-1: Podjetniške lastnosti so bolj izražene pri dinamičnih podjetnikih kot pri ostalih.

S hipotezo želim preveriti, ali imajo dinamični podjetniki tudi bolj izražene podjetniške lastnosti, kot jih navaja Timmons (1989). Poleg samih lastnosti in znanja je po mojem mnenju premalo upoštevana tudi motivacija in podjetniška samozaznana učinkovitost.

#### **5.4 Sinteza in sintetični pregled spremenljivk**

Pri analizah, s katerimi preverjam zastavljene hipoteze, sem uporabil sedemnajst (17) odvisnih spremenljivk in osemnajst(18) neodvisnih spremenljivk. Z izbranimi



spremenljivkami sem poskušal kar najbolje analizirati in opisati določene pojave. Najprej bom razložil uporabljeni odvisne spremenljivke, nato še neodvisne.<sup>16</sup>

**Preglednica št. 10: Odvisne spremenljivke.**

Ime	Oznaka	Tip	Opis spremenljivke
Mera uspešnosti podjetja	MU	int.	Mera "mehkih" dejavnikov uspešnosti podjetja. Meritev je bila opravljena na osnovi modela, ki je prikazan v preglednici št. 9. $MU = (\sum_{n=1}^{20} MU_n)$
Donosnost kapitala	ROE <sup>17</sup>	raz.	Povprečna donosnost kapitala skozi vseh 5 let. $ROE = \frac{\sum_{t=1998}^{2002} ROE_t}{5}$
Donosnost sredstev	ROA	raz.	Povprečna donosnost sredstev skozi vseh 5 let. $ROA = \frac{\sum_{t=1998}^{2002} ROA_t}{5}$
Denarni tok - pospešeni koeficient likvidnosti	PKL	raz.	Povprečni pospešeni koeficient likvidnosti skozi vseh 5 let. $PKL = \frac{\sum_{t=1998}^{2002} PKL_t}{5}$
Rast prihodkov	R_PRIH	raz.	Povprečna rast prihodkov v obdobju petih let. $R\_PRIH = \frac{\sum_{t=1998}^{2002} R\_PRIH_t}{5}$
Rast števila zaposlenih	R_ST_ZAP	raz.	Povprečna rast števila zaposlenih v obdobju 5 let. $R\_ST\_ZAP = \frac{\sum_{t=1998}^{2002} R\_ST\_ZAP_t}{5}$
Rast poslovnega izida	R_POS_IZ	raz.	Povprečna rast poslovnega izida v obdobju 5 let. $R\_POS\_IZ = \frac{\sum_{t=1998}^{2002} R\_POS\_IZ_t}{5}$

<sup>16</sup> Programski paket SPSS 10.0 ne pozna razlike med intervalnimi in razmernostnimi spremenljivkami (oba pozna kot tip Scale).

<sup>17</sup> Izračuni ROE, ROA in PKL so prikazani v prilogi št. 1.

Nadaljevanje preglednice s prejšnje strani.

Ime	Oznaka	Tip	Opis spremenljivke
Donosnost kapitala	ROE_T OCK	ord.	Povprečna donosnost kapitala (ROE) pretvorjena v točke <sup>18</sup> . Razredi za točkovanje so:
			1 - 0,07 5 0,28 0,35
			2 0,07 0,14 6 0,35 0,42
			3 0,14 0,21 7 0,42 0,49
			4 0,21 0,28 8 0,49 -
Donosnost sredstev	ROA_T OCK	ord.	Povprečna donosnost sredstev (ROA) pretvorjena v točke. Razredi za točkovanje so:
			1 - 0 5 0,174 0,232
			2 0 0,058 6 0,232 0,290
			3 0,058 0,116 7 0,29 0,348
			4 0,116 0,174 8 0,348 -
Denarni tok - pospešeni koeficient likvidnosti v točkah	PKL_TO CK	ord.	Povprečni pospešeni koeficient likvidnosti (PKL) izražen v točkah. Razredi za točkovanje so:
			1 - 0,500 5 1,250 1,50
			2 0,500 0,750 6 1,500 1,750
			3 0,750 1,000 7 1,750 2,000
			4 1,000 1,250 8 2,000 -
Rast prihodkov v točkah	PROM_ TOCK	ord.	Povprečna rast prihodkov (R_PRIH) izražena v točkah. Razredi za točkovanje so:
			1 - 0,000 5 0,165 0,220
			2 0,000 0,055 6 0,220 0,275
			3 0,055 0,110 7 0,275 0,330
			4 0,110 0,165 8 0,330 -
Rast števila zaposlenih v točkah	ZAP_T OCK	ord.	Povprečna rast števila zaposlenih (R_ST_ZAP izražena v točkah. Razredi za točkovanje (v odstotnih točkah) so:
			1 - -5 5 16 23
			2 -5 2 6 23 30
			3 2 9 7 30 37
			4 9 16 8 37 -
Rast poslovnega izida v točkah	IZID_TO CK	ord.	Povprečna rast poslovnega izida (R_POS_IZ) izražena v točkah. Razredi za točkovanje (v odstotnih točkah) so:
			1 - -14 5 7 14
			2 -14 -7 6 14 21
			3 -7 0 7 21 28
			4 0 7 8 28 -
Finančni uspeh v točkah	FIN_US P	int.	Finančni uspeh podjetja pretvorjen v točke. Rast prometa je v skladu z avtorji iz poglavja 4.1.2. ponderirana. $\text{FIN\_USP} = \text{ROE\_TOCK} + \text{ROA\_TOCK} + \text{PKL\_TOCK} + \text{IZID\_TOCK} + 4 * \text{PROM\_TOCK}$
Poslovna uspešnost podjetja v točkah	POSL_ USP	int.	V skladu s priporočili, ki sta jih dala Lev (2001) in Megušar (2002), sem finančni uspešnosti dodal še "mehke" dejavnike uspešnosti in jih ponderiral. $\text{POSL\_USP} = 15 * \text{MU} + \text{MU7} * \text{FIN\_USP} + 5 * \text{MU8} + 10 * \text{MU9}^{19}$

<sup>18</sup> Za vse frekvenčne porazdelitve (pretvorba v točke) je bila uporabljena meja "od vključno - do". Zaradi ekstremov sta spodnja meja prvega razreda in zgornja meja zadnjega razreda odprti.

<sup>19</sup> Spremenljivke MU, MU7, MU8 ter MU9 so opisane v preglednici št. 10.

Nadaljevanje preglednice s prejšnje strani.

Ime	Oznaka	Tip	Opis spremenljivke
Dinamični podjetnik	DIN_PO DJ	nom.	Spremenljivka označuje, ali je podjetnik dinamični podjetnik ali podjetnik življenjskega sloga. Za dinamičnega podjetnika sem opredelil tistega, ki ima rast prihodkov v točkah in rast števila zaposlenih v točkah ovrednoteno z vsaj 13 točkami od 16 možnih <sup>20</sup> .

Vir: Lastni vprašalnik .

**Preglednica št. 11: Neodvisne spremenljivke.**

Ime	Oznaka	Tip	Opis spremenljivke
Funkcionalno znanje	DCK1	int.	Funkcionalno znanje podjetnika, ki ga sestavljata tako strokovno kot tehnično znanje. $DCK1 = \sum_{n=1}^{22} DCK1_n$
Osnovne managerske sposobnosti	DCK2	int.	Osnovne managerske sposobnosti direktorja podjetja. Meritev je bila opravljena na osnovi modela SMP, ki je prikazan v preglednici št. <b>Error! Not a valid link..</b> $DCK2 = \sum_{n=1}^{11} DCK2_n$
Podjetniško samozavedanje učinkovitosti	DCK3	int.	Podjetniška samozaznana učinkovitost direktorja podjetja. Meritev je bila opravljena na osnovi meritve <b>De Nobel (et al, 1999)</b> , ki je prikazan v preglednici št. <b>Error! Not a valid link..</b> $DCK3 = \sum_{n=1}^6 DCK3_n$
Podjetniške lastnosti	DCK4	int.	Podjetniške lastnosti uspešnih in neuspešnih podjetnikov (glej poglavje 2.5.2) $DCK4 = \sum_{n=1}^{22} DCK4_{usp_n} - DCK4_{neusp_n}$
Ime podjetja	OI1	nom.	zaradi varstva podatkov imena podjetij niso prikazana - uporabljene so zaporedne številke
Pravnoorganizacijska oblika	OI2	nom.	Pravnoorganizacijska oblika podjetja.
Panoga podjetja	OI3	nom.	Šifra panoge podjetja po EU NACE rev. 1.
Opis panoge	OI4	nom.	Besedni opis panoge podjetja.
Podjetniške izkušnje	OI5	nom.	Odgovor kaže, ali je sedanje podjetje podjetnikova prva podjetniška izkušnja.
Lastniški delež ob ustanovitvi	OI6	int.	V odstotkih izražen lastniški delež podjetnika ob ustanovitvi.
Lastniški delež	OI7	int.	V odstotkih izražen lastniški delež podjetnika 31.12.2002.

<sup>20</sup> Pearsonov korelacijski koeficient DIN\_PODJ z zmanjšanjem solastniškega deleža v podjetju znaša 0,33, na podlagi česar lahko sklepam, da izbrana mera za določitev dinamičnega podjetnika ni napačna.

Nadaljevanje preglednice s prejšnje strani.

Ime	Oznaka	Tip	Opis spremenljivke
Formalna izobrazba	OI8	ord.	Stopnja najvišje dosežene izobrazbe direktorja podjetja, ki je izpolnjeval vprašalnik. Možne vrednosti so prikazane v preglednici št. <a href="#">Error! Not a valid link.</a>
Smer formalne izobrazbe	OI9	nom.	Smer najvišje dosežene izobrazbe direktorja podjetja ki je izpolnjeval vprašalnik. Možne vrednosti so prikazane v preglednici št 4.
Neformalna izobrazba	NEF_IZ	ord.	V točke pretvorjeno število dni neformalnih oblik izobraževanja direktorja od ustanovitve podjetja - OI10. Razredi za točkovanje so
Starost	OI12	ord.	Starost v letih.
Spol	OI 13	nom.	Spol direktorja podjetja (moški(1)/ženski(0))
Formalna izobrazba s področja podjetništva in poslovnih znanosti	IZOB_P_E	nom.	Spremenljivka ima vrednost 1, če je direktor podjetja imel najvišjo formalno doseženo izobrazbo s področja podjetništva in ekonomije, v ostalih primerih pa ima vrednost 0.
Neformalna izobrazba s področja podjetništva in ekonomije	NIZ_P_E	nom.	Spremenljivka ima vrednost 1, če je direktor podjetja imel neformalna izobraževanja s področja podjetništva in ekonomije, v ostalih primerih pa ima vrednost 0.

Vir: Lastni vprašalnik.

## 5.5 Metodologija

Raziskava »Vpliv izbranih dejavnikov človeškega kapitala na uspeh majhnega podjetja« zajema celovito obravnavanje izbranih dejavnikov človeškega kapitala v povezavi z uspešnostjo malega podjetja. Izvedel sem jo s pomočjo vprašalnika (vprašalnik je v prilogi št. ), v katerem so vprašanja v osnovi razdeljena v sedem sklopov, ki zaradi možnosti, da bi podjetniki razbrali, za kateri posamezni dejavnik gre, niso prikazani skladno s teoretičnim delom magistrskega dela. Posamezni sklopi so prikazani v poglavju 5.6.

Pri oblikovanju vprašanj sem zasledoval predvsem cilj zbrati čimbolj popolne podatke za vsako preučevano podjetje, ki bodo, s primerno strukturo, zagotavljali preverjanje postavljenih hipotez.

Metodologija raziskave je temeljila na vprašalniku, ki sem ga predhodno dodelal z nivoja treh različnih področij:

- **področje vsebine:** v ta namen je vprašalnik prilagojen predhodno predstavljeni teoriji v poglavjih 2. do 4. Razumljivost vprašanj s tega področja je predstavljena v tretji alineji tega poglavja.

- področje tehnične oblike vprašalnika; zaradi lažje razumljivosti in čim manjšega deleža napak pri izpolnjevanju sta bili respondentom na voljo dve obliki vprašalnika v elektronski obliki (word in excel). V osnovnem elektronskem sporočilu je bila pripeta priponka v excel obliki, ki je zelo pregledno vodila respondenta skozi posamezna vprašanja. Od vseh respondentov sta le dva izkoristila možnost in sta prosila za wordov dokument.
- področje primernosti vprašanj za respondente: primernost vprašanj sem predhodno testiral pri znancih, ki so sami podjetniki, njihova podjetja so bila vsa ustanovljena v devetdesetih letih. Vprašalnik sem poslal 12 podjetnikom, ki so se zaradi osebnega znanstva vsi odzvali. Izobrazbena struktura je bila približno usklajena s slovenskim povprečjem, razmerje storitvenih podjetij proti proizvodnim podjetjem pa je bilo v korist prvih. Vsi vprašalniki so imeli izpolnjena vsa vprašanja in nikjer se ni pojavila možnost, da vprašanja ne razumejo. Dodatno sem opravil še pogovor s podjetnikoma, ki sta imela najkrajši in najdaljši staž v podjetništvu (oba imata srednješolsko izobrazbo) in ugotovil, da sta razumela vse odgovore. Iz tega lahko sklepam, da so vprašanja primerno sestavljena. Testnemu vprašalniku sem dodal še vprašanje, kateri sklop jim je delal največ preglavic oz. vzel največ časa. Deset jih je odgovorilo, da finančni del, zato sem se odločil, da anketiranci vprašalnik vrnejo brez finančnih podatkov. Podatke sem nato dopolnil iz baze AJ PES.

Glede časovne dimenzije se podatki nanašajo na vseh pet let obstoja podjetij (1998 do 2002) in običajno prakso.

Zbiranje podatkov je potekalo v mesecu avgustu leta 2003. V raziskavo so bila vključena podjetja, ki ustrezajo vzorcu, ki ga je za svojo raziskavo uporabil **Douglass (1976)**. Vprašalniki so bili skupaj s spremnimi dopisi naslovljeni na direktorje podjetij, ki so v večini primerov tudi podjetniki ustanovitelji.<sup>21</sup>

Spremni dopis k vprašalniku je vključeval kratek opis namena, ciljev ter nosilca raziskave ter zagotovilo o anonimnosti individualnih podatkov in možnost seznanitve z rezultati raziskave.

Podjetja sem nagovarjal k sodelovanju v raziskavi preko elektronske pošte, ki je vsebovala priponko, v kateri je bila anketa. Na uvodni strani je bilo povabilo k sodelovanju v raziskavi in besedilo o zagotavljanju zasebnosti (glej prilogo št. **Error! Not a valid link.**). Podjetje je rešen vprašalnik enostavno vrnilo s pritiskom na gumb "pošlji" v sami anketi.

Način komuniciranja preko elektronske pošte sem izbral zato, ker je poceni, enostaven in hiter način pridobitve podatkov. Z izvajanjem ankete sem začel v drugi

---

<sup>21</sup> Lumpkin in Dess (1998) pravita, da je podjetnik posameznik obravnavan kot podjetje in je tako malo podjetje zgolj podaljšek ustanovitelja. V besedilu se zato izrazi podjetnik, direktor in manager izmenjujejo, saj gre v veliki večini malih podjetij za isto osebo.

polovici avgusta, ko sem na 830 elektronskih naslovov podjetij poslal dopis s prošnjo o sodelovanju v raziskavi ter priponko z vprašalnikom. Zaradi težav s spletnim strežnikom sem dobil obvestilo, da jih 53 ni prejelo prošnje za sodelovanje, zato sem jim poslal dopis čez nekaj dni ponovno poslal.

Prejemnik elektronske pošte je med naslovniki lahko videl samo svoj naslov, saj sem želel zagotoviti zaupnost podatkov. Dopise sem izbranim podjetjem, ki se v določenem času niso odzvala na anketo, poslal še čez dva in tri tedne. Slabih 13% podjetij je posredovalo veljavno anketo (prikaz št. 1 v prilogi 3).

Največji odziv podjetij je bil drugi teden anketiranja, ko se je odzvala več kot polovica vseh, ki so sodelovali v raziskavi. Dinamiko prispelih izpolnjenih anket po tednih prikazuje prikaz št. 2 v prilogi 3.

Povabilo za sodelovanje v raziskavi sem pošiljal ob ponedeljkih zjutraj ter enkrat v sredo zjutraj. Največja frekvenca odgovorov je bila v sredo, kar je dva dni po pošiljanju vabil. V drugem in tretjem tednu se je večina odzvala takoj, ko so ponovno prejeli vabilo za sodelovanje (prikaz št. 2 v prilogi 3).

Sedem podjetij, ki sem jih povabil k sodelovanju, se mi je za povabilo zahvalilo in navedlo vzrok, zakaj pri raziskavi ne želijo sodelovati. Končni vzorec za empirično raziskavo je vključeval 107 podjetij.

Pri statistični obdelavi podatkov sem uporabil nekatere statistične parametre<sup>22</sup>, ki so bili za dani podatek smiselni in možni. Uporabljal sem aritmetično sredino, tehtano aritmetično sredino, Pearsonovo korelacijo, regresijsko analizo, T-test, Levenov test za preverjanje domneve o enakosti varianc in faktorsko analizo. Teoretične osnove uporabljenih metod statistične analize so opisane v prilogi 4.

## **5.6 Merski instrument**

Raziskavo sem zasnoval tako, da mere odvisnih spremenljivk sledijo meram neodvisnih spremenljivk ([Salancika, Pfefferja, 1977, str. 432](#)).

Vprašanja, ki merijo uspeh, so sledila vprašanjem na lestvici podjetniške nravi ter izobrazbi in znanju podjetnika. Da bi preprečil napihnjene korelacije med spremenljivkami, ki merijo en faktor ter obdržal zanimanje in pazljivost anketiranca, sem upošteval nasvet [Dmovškove \(2002, str. 124\)](#) in tako si vprašanja v posameznem delu ne sledijo v zaporednem vrstnem redu, ampak so med seboj pomešana in prikazana v abecednem vrstnem redu. Prav tako sem po njenem nasvetu nekatera vprašanja zastavil inverzno, se pravi da je vprašanje oz. izjava iz trdilne oblike spremenjena v nikalno. Posledično je potrebno pri obdelavi podatkov obrniti tudi lestvico z odgovori.

---

<sup>22</sup> Statistični parametri so mere s katerimi merimo oziroma opisujemo lastnosti populacije ([Košmelj, 1992, str. 1](#)).

Merski instrument, ki je osnova empirični analizi vključuje sedem vsebinskih področij:

- Osebna izkaznica podjetja in demografske značilnosti podjetnika: vsebuje 11 vprašanj povezanih z dejavnostjo podjetja, lastniškim deležu direktorja ter njegovi izobrazbi (formalni in neformalni).
- Ocena uspeha podjetja: vsebuje 20 vprašanj o ekonomskih in neekonomskih merah za oceno poslovnega uspeha podjetja.
- Ocena strokovnega in tehničnega znanja direktorja: vsebuje 22 vprašanj s področja strokovnega in tehničnega znanja direktorja podjetja.
- Ocena osnovne sposobnosti managerjev: vsebuje 11 vprašanj za oceno podjetnikovega SMP (glej opombo št. 7), kjer se ocenjuje jasni prikaz ciljev ter njihove pomembnosti, usmerjeno komuniciranje ter sodelovanje, sposobnost rednega načrtovanja dela, strokovno znanje, podpora delu drugih, zagotavljanje povratne informacije, časovni poudarek, nadzor nad detajli, pritisk na doseganje ciljev, delegiranje ter priznanje za uspešno opravljeno nalogo.
- Ocena subjektivnega zavedanja lastnih sposobnosti: vsebuje 6 vprašanj in meri osnovne sposobnosti podjetnika (direktorja), ki vplivajo na PSU.
- Lastnosti dobrih in slabih podjetnikov: vsebuje 22 vprašanj, ki merijo osnovne lastnosti dobrih in slabih podjetnikov, kot jih je navedel **Timmons (1989)**.
- Finančni podatki podjetja: vsebuje vprašanja o prometu, sredstvih, kapitalu ter dobičku. Podatki so bili pridobljeni iz baze AJ PES.

Večina vprašanj je zaprtega tipa ter velik del vprašanj temelji na subjektivni oceni anketiranca. Glede na dejstvo, da merim PSU, je subjektivno ocenjevanje sestavni del meritve in se odraža v rezultatu.

Večina vprašanj uporablja šest-stopenjsko Likertovo lestvico, na kateri anketiranec označi stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo.

## **5.7 Vzorec**

V raziskavo so bila vključena podjetja, ki so ustrezala vzorcu iz **Douglassovega (1976)** članka, ki me je navdušil za raziskavo in temo magistrskega dela.

Podjetja v njegovem in mojem vzorcu so bila tako stara 5 let, kar za mojo raziskavo pomeni leto ustanovitve 1998. S pravno organizacijskega vidika sem v vzorec vključil, s.p., d.n.o., k.d., d.o.o. in d.d.. Po podatkih PIRS (2003) 3.052 podjetij zadošča pravno-organizacijskim pogojem za uvrstitev v vzorec.

Med 3.052 podjetji je veliko takih, ki so jih ustanovile močne družbe (npr. Prevent d.d. iz Slovenj Gradca), ki so v petih letih postale že srednja podjetja ali pa so se po

nakupu zgolj preimenovala in se na novo registrirala. V raziskavi so me zanimala samo mala podjetja, zato sem upošteval merila za mala podjetja<sup>23</sup> in nekoliko zmanjšal vzorec.

Na osnovi opravljenih tržnih raziskav za domače in tuje stranke sem se odločil, da bom raziskavo opravil s pomočjo elektronske pošte. Ob upoštevanju vseh omejitev ima objavljen elektronski naslov 830 podjetij s področja celotne Slovenije, kar predstavlja končno številko moje vzorčne populacije.

Lastnosti podjetij, vključenih v vzorec bom prikazal po velikosti (številu zaposlenih), dejavnosti, pravnem statusu ter po geografski razvrstitvi. Pri nekaterih lastnostih podjetij skupno število ni enako 830, ker so bila podjetja razvrščena v več kot deset razredov, zato je prikazanih je največjih deset razredov.

Število zaposlenih: po pričakovanju je bilo največ mikro podjetij (do 10 zaposlenih), kar prikazuje tudi preglednica št. [Error! Not a valid link.](#)

#### **Preglednica št. 12: Podjetja v vzorcu razvrščena po številu zaposlenih.**

<b>Število zaposlenih</b>	<b>podjetij</b>
0-9	717
10-19	71
20-29	16
30-39	13
40-49	13
<b>Skupaj</b>	<b>830</b>

Vir: PIRS, 2003.

Dejavnost podjetij: največ podjetij je bilo iz storitvenih dejavnosti, kar prikazuje preglednica št. [Error! Not a valid link.](#), ki prikazuje le 10 dejavnosti, ki se največkrat pojavijo v vzorcu, zato skupno število ni enako 830.

---

<sup>23</sup> skladu z 51. členom Zakona o gospodarskih družbah (*Uradni list RS*, št. 30/93, 29/94, 82/94, 20/98, 37/98, 84/98, 6/99, 54/99, 36/00, 45/01 (59/01-popr.), 50/02 Skl. US:U-I-135/00-60, 93/02 Odl.US: U-I-135/00-77) razvrščamo podjetja na majhne, srednje in velike družbe. Na podlagi tega zakona velja za malo družbo tisto podjetje, ki izpolnjuje vsaj dve izmed meril: 1) povprečno število zaposlenih v zadnjem poslovnem letu ne presega 50; 2) čisti prihodki od prodaje v zadnjem poslovnem letu so manjši od 1.000.000.000,00 SIT; 3) vrednost aktive ob koncu poslovnega leta ne presega 500.000.000,00 SIT.



**Preglednica št. 13: Podjetja v vzorcu razvrščena po dejavnosti.**

<b>Dejavnost</b>	<b>podjetij</b>
računovodske, knjigovodske in revizijske dejavnosti	42
arhitekturno in gradbeno projektiranje	28
drugo projektiranje in tehnično svetovanje	25
veterinarstvo	24
podjetniško in poslovno svetovanje	21
splošna gradbena dela	21
posredništvo pri prodaji raznovrstnih izdelkov	18
oskrba z računalniškimi programi in svetovanje	17
cestni tovorni promet	15
oglaševanje	14
<b>Skupaj:</b>	<b>225</b>

Vir: PIRS, 2003.

Pravni status: največ podjetij je bilo organiziranih kot d.o.o., sledijo pa s.p.. V preglednici št. [Error! Not a valid link.](#) so prikazane vse pravne oblike podjetij, ki os bile zajete v vzorec.

**Preglednica št. 14: Podjetja v vzorcu razvrščena po pravnem statusu.**

<b>Dejavnost</b>	<b>podjetij</b>
družba z omejeno odgovornostjo - d.o.o.	452
samostojni podjetnik posameznik - s.p.	337
družba z neomejeno odgovornostjo - d.n.o.	24
komanditna družba - k.d.	12
delniška družba - d.d.	5
<b>Skupaj:</b>	<b>830</b>

Vir: PIRS, 2003.

Geografska razvrstitev (po upravnih enotah): največ podjetij je bilo iz ljubljanske upravne enote, sledi mariborska in kranjska kar prikazuje preglednica št. [Error! Not a valid link.](#), ki prav tako prikazuje le 10 upravnih enot, ki se največkrat pojavijo v vzorcu.

**Preglednica št. 15: Podjetja v vzorcu razvrščena po upravnih enotah.**

<b>Dejavnost</b>	<b>podjetij</b>
Ljubljana	225
Maribor	86
Kranj	37
Koper-Capodistria	36
Domžale	32
Celje	29
Murska Sobota	28
Škofja Loka	24
Ptuj	21
Radovljica	18
<b>Skupaj:</b>	<b>536</b>

Vir: PIRS, 2003.

## 5.8 Analiza podatkov

Analizo odgovorov sem izdelal s pomočjo univariatne metode frekvenčne porazdelitve (Ferligoj, 1994, str. 5). Frekvenčna porazdelitev za določeno populacijo kaže, koliko enot ima definirano vrednost spremenljivke v ustreznem razredu (Blejec, 1993, str. 185). Pri tem sem uporabil računalniški programski paket SPSS 10.0 za programsko okolje Windows. Program SPSS 10.0 je obsežen sistem procedur, ki omogočajo statistično analizo podatkov (Rovan, Turk, 1999, str. 9). Podatke sem vnašal iz baze podatkov v formatu Microsoft Excel.

Interpretacija rezultatov ankete je v nadaljevanju izdelana na osnovi inferenčne statistične analize oziroma statističnega sklepanja iz vzorca (dela populacije) na populacijo in s tem ocenjevanja značilnosti populacije (Ferligoj, 1994, str. 5).

Analizo podatkov bom podal po hipotezah, prej pa bom vključil še opisno statistiko podatkov.

### 5.8.1 Opisna statistika podatkov

Od poslanih 830 anket sem po dveh dodatnih posredovanjih prejel 130 anket (15,7%), od katerih je bilo za nadaljno obdelavo uporabnih 107 anket (12,9%).

S pravnoorganizacijskega vidika je bilo največ podjetij organiziranih kot družba z omejeno odgovornostjo (74,8% vseh podjetij), sledijo samostojni podjetniki posamezniki ter družbe z neomejeno odgovornostjo (s po 9,3%), komanditne družbe (4,7%) ter delniški družbi (1,9%).

Z vidika panoge je bilo največ podjetij uvrščenih v panogo 74. - druge poslovne dejavnosti, kamor spadajo razne vrste svetovanj in ostalih intelektualnih storitev. Razmerje storitvenih in proizvodnih podjetij je bilo 61% : 39%.

Kar 81% podjetnikom je sedanje podjetje predstavljalo njihovo prvo podjetniško izkušnjo. Njihov lastniški delež je ob ustanovitvi v povprečju znašal malo manj kot 89%, 31.12.2002 pa je bil povprečni lastniški delež nekaj manjši kot 87%.

Izobrazba: vsi podjetniki so imeli uspešno opravljeno osnovno šolo, 3,7% jih ima opravljen program za usposabljanje z delom, 5,6% jih ima nižjo poklicno izobrazbo, 15,9% jih ima triletno srednjo poklicno šolo, 27,1% jih ima štiriletno srednjo šolo, 19,6% jih ima višjo strokovno šolo, 24,3% jih ima končano fakulteto ter 3,7% podiplomsko izobrazbo. Od vseh respondentov je največ direktorjev zaključilo podjetniško oz. poslovno smer izobraževanja.

Skoraj vsi respondenti so se tudi neformalno izobraževali, v povprečju nekaj več kot 22 dni v zadnjih petih letih. Največje število dni izobraževanja je bilo 150. Neformalno so se najbolj izobraževali o računovodstvu, davčni politiki podjetja, prodaji, trženjskih aktivnostih ter v tehničnih vsebinah.

Povprečna starost direktorjev je bila nekaj nad 40 let, najmlajši je imel 24 let, najstarejši pa 62 let. 83% respondentov je bilo moškega spola ter 17% ženskega. Zbirni podatki za ostale spremenljivke so prikazani med samo analizo.

### 5.8.2 Preverjanje hipotez

Hipoteze v raziskovalni nalogi so prikazane v preglednici št. [Error! Not a valid link.](#)

#### Preglednica št. 16: Pregled raziskovalnih hipotez.

<b>raziskovalna hipoteza</b>
H1-1 <i>Višja formalna izobrazba direktorja podjetja pripomore k večjemu poslovnemu uspehu podjetja</i>
H1-2 <i>Formalna izobrazba direktorja podjetja s področja poslovnih ved in podjetništva pripomore k večjemu poslovnemu uspehu podjetja.</i>
H1-3 <i>Neformalno izobraževanje direktorja s področja poslovnih ved ter podjetništva primore k poslovni uspešnosti podjetja.</i>
H2-1 <i>Direktorji, ki jih lahko uvrstimo v med dinamične podjetnike imajo v povprečju višjo formalno izobrazbo.</i>
H2-2 <i>Direktorji, ki jih lahko uvrstimo v med dinamične podjetnike imajo v povprečju večja funkcionalna znanja kot ostali podjetniki.</i>
H2-3 <i>Direktorji, ki jih lahko uvrstimo v med dinamične podjetnike se neformalno več izobražujejo kot ostali podjetniki.</i>
H3 <i>Bolj izražene tehnične in strokovne veščine oz. znanja se kažejo v večjem poslovnem uspehu podjetja.</i>
H4 <i>Večje managerske sposobnosti direktorja podjetja se kažejo v večjem poslovnem uspehu podjetja.</i>
H5 <i>Podjetniško samozaznavanje učinkovitosti podjetnika (direktorja podjetja) je močno povezano z uspehom podjetja</i>
H6 <i>Bolj izražene podjetniške lastnosti se kažejo v večjem poslovnem uspehu podjetja.</i>
H6-1 <i>Podjetniške lastnosti so bolj izražene pri dinamičnih podjetnikih kot pri ostalih.</i>

Vir: Lasten

#### **H1-1: Višja formalna izobrazba direktorja podjetja pripomore k večjemu poslovnemu uspehu podjetja**

V raziskavi je bil za preverjanje hipoteze uporabljen Pearsonov koeficient korelacije. V skladu z opredeljenim teoretičnim delom sem preverjal povezanost stopnje formalne izobrazbe z dvema spremenljivkama: najprej z rastjo prihodkov, kot merilom uspešnosti, nato še z izvedenim merilom poslovne uspešnosti.

Spremenljivko O18 (stopnja izobrazbe) sem primerjal z:

- a) R\_PRIH (povprečna rast prihodkov), kjer je Pearsonov koeficient korelacije 0,171, kar pomeni, da sta spremenljivki rahlo pozitivno povezani.<sup>24</sup> Stopnja statistične značilnosti (sig.=0,078) pa nam pove, da Pearsonov koeficient ni najboljše merilo, saj meri stopnjo linearne povezanosti. Povezava (če obstaja) je šibka.

<sup>24</sup> Pozitivna povezava med spremenljivkama nastopa, kadar ob povečanju ene lahko pričakujemo povečanje druge. Primer: hitrost predmeta in njegova kinetična energija.

b) POSL\_USP (poslovno uspešnostjo), kjer je Pearsonov koeficient korelacije - 0,020, kar pomeni, da spremenljivki nista povezani. Stopnja statistične značilnosti (sig.=0,836) pa nam pove, da je stopnja linearne povezanosti zelo majhna oz. da ni povezave med spremenljivkama.

Pri preverjanju hipoteze H1-1 sem prišel do podobnih rezultatov kot tudi **Douglass (1976, str. 464)**. V omenjeni raziskavi je ugotovil korelacijo v višini -0,077 (sig.=0,276), kar ni zadoščalo za potrditev njegove hipoteze.

Za hipotezo H1-1 lahko sklepam: Malo verjetno je, da obstaja povezava med formalno izobrazbo direktorja podjetja in uspešnostjo njegovega podjetja. Ta ugotovitev se ujema z odkritji raziskave Douglassa, ki je prišel do enakih zaključkov.

### **H1-2: Formalna izobrazba direktorja podjetja s področja ekonomije in podjetništva pripomore k večjemu poslovnemu uspehu podjetja.**

Za preverjanje hipoteze je bil uporabljen T-test. S pomočjo T-testa sem ugotavljal, ali med dvema skupinama (direktorji, ki so imeli najvišjo stopnjo formalne izobrazbe s področja ekonomije oz. podjetništva ter ostalimi) obstajajo statistično značilne razlike pri doseganju poslovne uspešnosti.

Za spremenljivko IZOB\_P\_E sem izvedel T-testa z:

- a) R\_PRIH (povprečna rast prihodkov), kjer je T-test pokazal, da je sig.2 >0,05 ter interval razlike pri 95% zaupanju vsebuje vrednost 0. To dejstvo kaže, da med obema skupinama direktorjev ni statistično značilnih razlik.
- b) POSL\_USP (poslovno uspešnostjo), kjer je T-test pokazal, da je sig.2 >0,05 ter interval razlike pri 95% zaupanju vsebuje vrednost 0. Tudi pri tej meri uspeha se kaže dejstvo, da med obema skupinama direktorjev ni statistično značilnih razlik.

Na osnovi rezultatov izvedenega T-testa lahko sklepam naslednje: V vzorcu, ki je bil analiziran ne obstajajo statistično značilne razlike med direktorji, katerih najvišja stopnja formalne izobrazbe je ekonomske oz. podjetniške smeri ter ostalimi, če jih primerjamo po uspešnosti. *Na osnovi izvedenega T-testa ne morem potrditi hipoteze H1-2.*

### **H1-3: Neformalno izobraževanje direktorja s področja poslovnih ved ter podjetništva primore k poslovni uspešnosti podjetja.**

Za preverjanje hipoteze je bil uporabljen T-test. S pomočjo T-testa sem ugotavljal, ali med dvema skupinama (direktorji, ki so se udeleževali neformalnega izobraževanja s področja ekonomije oz. podjetništva ter ostalimi) obstajajo statistično značilne razlike pri doseganju poslovne uspešnosti.

Za spremenljivko NIZ\_P\_E sem izvedel T-testa z:

- a) R\_PRIH (povprečna rast prihodkov), kjer je T-test pokazal, da je sig.2 >0,05 ter interval razlike pri 95% zaupanju vsebuje vrednost 0. To dejstvo kaže, da med obema skupinama direktorjev ni statistično značilnih razlik.
- b) POSL\_USP (poslovno uspešnostjo), kjer je T-test pokazal, da je sig.2 <0,05 (0,000) ter interval razlike pri 95% zaupanju ne vsebuje vrednosti 0. Pri tej meri uspeha se kaže dejstvo, da med obema skupinama direktorjev obstaja statistično značilna razlika v povezavi s poslovno uspešnostjo, kot je definirana za spremenljivko POSL\_USP, saj je povprečje poslovne uspešnosti pri tistih, ki so niso udeleževali neformalnega izobraževanja s področja podjetništva oz. poslovnih ved 1.521 točk, medtem ko je povprečje poslovne uspešnosti tistih, ki so se izobraževanja udeleževali 1.650 točk. Povprečje vseh znaša 1.613 točk.

Za razliko od hipoteze H1-2 tukaj prihaja do razlike, če za uspešnost uporabljeno drugo merilo. V vzorcu, ki je bil analiziran ne obstajajo statistično značilne razlike med direktorji, ki so se neformalno izobraževali s področja poslovnih ved oz. podjetništva ter ostalimi, če jih primerjamo po uspešnosti, ki je definirana kot rast prihodkov.

V poglavju 4. sem prikazal, da je uspešnost potrebno gledati z več vidikov, zato je bila iz pridobljenih podatkov izvedena mera poslovne uspešnosti (POSL\_USP).

Če gledamo razlike v skupini direktorjev, ki so se neformalno izobraževali s področja poslovnih ved oz. podjetništva ter ostalimi, glede na poslovno uspešnost pa T-test pokaže statistično značilne razlike med obema skupinama (sig.2=0,000).

### **H2-1: Direktorji, ki jih lahko uvrstimo v med dinamične podjetnike imajo v povprečju višjo formalno izobrazbo.**

Za preverjanje hipoteze je bilo najprej potrebno opredeliti dinamičnega podjetnika (DIN\_PODJ). Za dinamičnega podjetnika sem opredelil tistega, ki ima rast prihodkov (izraženo v točkah) in rast števila zaposlenih (izraženo v točkah) ovrednoteno z vsaj 13 točkami od 16 možnih. Od celotnega vzorca 107 respondentov je bilo takih direktorjev 12.

V nadaljevanju je bil za preverjanje hipoteze uporabljen T-test. S pomočjo T-testa sem ugotavljal, ali med dvema skupinama (direktorji, ki so uvrstili med dinamične podjetnike in tisti, ki se niso) obstajajo statistično značilne razlike v stopnji formalne izobrazbe.

Za spremenljivko DIN\_PODJ sem izvedel T-test s spremenljivko OI8, kjer je T-test pokazal, da je sig.2 >0,05 ter interval razlike pri 95% zaupanju vsebuje vrednost 0. To dejstvo kaže, da med obema skupinama direktorjev ni statistično značilnih razlik.

Na osnovi rezultata T-testa lahko sklepam, da je malo verjetno, da obstajajo statistično značilne razlike med direktorji, ki so se uvrstili med dinamične podjetnike ter ostalimi, če jih primerjamo po stopnji formalne izobrazbe.

## **H2-2: Direktorji, ki jih lahko uvrstimo v med dinamične podjetnike imajo v povprečju večja funkcionalna znanja kot ostali podjetniki.**

Za preverjanje hipoteze uporabljen T-test. S pomočjo T-testa sem ugotavljal, ali med dvema skupinama (direktorji, ki so uvrstili med dinamične podjetnike in tisti, ki se niso) obstajajo statistično značilne razlike pri funkcionalnih znanjih.

Za spremenljivko DIN\_PODJ sem izvedel T-test s spremenljivko DCK1, kjer je T-test pokazal, da je  $\text{sig.2} > 0,05$  ter interval razlike pri 95% zaupanju vsebuje vrednost 0. To dejstvo kaže, da med obema skupinama direktorjev ni statistično značilnih razlik.

Na osnovi rezultata T-testa lahko sklepam, da je malo verjetno, da obstajajo statistično značilne razlike med direktorji, ki so se uvrstili med dinamične podjetnike ter ostalimi, če jih primerjamo po funkcionalnih znanjih.

## **H2-3: Direktorji, ki jih lahko uvrstimo v med dinamične podjetnike se neformalno več izobražujejo kot ostali podjetniki.**

Za preverjanje hipoteze uporabljen T-test. S pomočjo T-testa sem ugotavljal, ali med dvema skupinama (direktorji, ki so uvrstili med dinamične podjetnike in tisti, ki se niso) obstajajo statistično značilne razlike pri neformalnem izobraževanju.

Za spremenljivko DIN\_PODJ sem izvedel T-test s spremenljivko OI12 (št. dni neformalnega izobraževanja od ustanovitve podjetja), kjer je T-test pokazal, da je  $\text{sig.2} > 0,05$  ter interval razlike pri 95% zaupanju vsebuje vrednost 0. To dejstvo kaže, da med obema skupinama direktorjev ni statistično značilnih razlik.

Na osnovi rezultata T-testa lahko sklepam, da je malo verjetno, da obstajajo statistično značilne razlike med direktorji, ki so se uvrstili med dinamične podjetnike ter ostalimi, če jih primerjamo po neformalnem izobraževanju.

## **H-3 Bolj izražene tehnične in strokovne veščine oz. znanja se kažejo v večjem poslovnem uspehu podjetja.**

Za preverjanje izraženosti tehničnih in strokovnih veščin oz. znanj je bilo uporabljeno merilo, ki je predstavljeno v preglednici št. [Error! Not a valid link.](#) S pomočjo 22 vprašanj je bila ugotovljena skupna ocena tehničnih in strokovnih veščin oz. znanj - najvišja možna skupna ocena je bila 132.

Povezanost sem ugotavljal z Pearsonovim koeficientom korelacije s spremenljivkama rast prihodkov (R\_PRIH), kot merilom uspešnosti, ter nato še z izvedenim merilom poslovne uspešnosti (POSL\_USP).

Spremenljivko DCK1 (tehnične in strokovne veščine oz. znanja) sem primerjal z:

a) R\_PRIH (povprečna rast prihodkov), kjer je Pearsonov koeficient korelacije 0,097, kar pomeni, da sta spremenljivki rahlo pozitivno povezani. Stopnja

statistične značilnosti ( $\text{sig.}=0,320$ ) pa nam pove, da Pearsonov koeficient ni najboljše merilo, saj meri stopnjo linearne povezanosti. Povezava (če obstaja) je šibka.

- b) POSL\_USP (poslovno uspešnostjo), kjer je Pearsonov koeficient korelacije - 0,010, kar pomeni, da sta spremenljivki nista povezani. Stopnja statistične značilnosti ( $\text{sig.}=0,919$ ) je zelo blizu vrednosti 1, kar pomeni, da spremenljivki, če sta sploh povezani, nista v linearni povezavi.

Na osnovi rezultata Personove korelacije lahko sklepam, da je malo verjetno, da obstaja povezava med tehničnimi in strokovnimi veščinami oz. znanjem direktorja malega podjetja in uspešnostjo njegovega podjetja. Ugotovitev je verjetno tudi rezultat dejstva, da so bila storitvena podjetja v vzorcu v večini. Predvidevam, da bi bil rezultat ob drugačnem vzorcu (večjih podjetjih, večjem deležu proizvodnih podjetij) drugačen.

#### **H4: Večje managerske sposobnosti direktorja podjetja se kažejo v večjem poslovnemu uspehu podjetja.**

Za preverjanje managerskih sposobnosti je bila uporabljeno merilo, ki sta razvila [Wilson, Wilson \(1991\)](#), imenovano SMP (predstavljeno v poglavju 2.5.1.). S pomočjo vprašanj je bila ugotovljena skupna ocena managerskih sposobnosti - najvišja skupna ocena je bila 66.

Povezanost sem ugotavljal z Pearsonovim koeficientom korelacije s spremenljivkama rast prihodkov (R\_PRIH), kot merilom uspešnosti, ter nato še z izvedenim merilom poslovne uspešnosti (POSL\_USP).

Spremenljivko DCK2 (managerske sposobnosti po modelu SMP) sem primerjal z:

- c) R\_PRIH (povprečna rast prihodkov), kjer je Pearsonov koeficient korelacije 0,079, kar pomeni, da sta spremenljivki rahlo pozitivno povezani. Stopnja statistične značilnosti ( $\text{sig.}=0,420$ ) pa nam pove, da Pearsonov koeficient ni najboljše merilo, saj meri stopnjo linearne povezanosti. Povezava (če obstaja) je šibka.
- d) POSL\_USP (poslovno uspešnostjo), kjer je Pearsonov koeficient korelacije - 0,176, kar pomeni, da sta spremenljivki rahlo negativno povezani. Stopnja statistične značilnosti ( $\text{sig.}=0,070$ ) je le nekoliko večja kot 0,05, kar bi pomenilo, da sta spremenljivki linearno povezani.

Na osnovi rezultata Personove korelacije lahko sklepam, da obstaja povezava med managerskimi sposobnostmi direktorja malega podjetja in uspešnostjo njegovega podjetja. Ugotovitev je verjetno rezultat dejstva, da v majhnih podjetjih direktorji ne potrebujejo toliko managerskih znanj. Predvidevam, da bi bil rezultat ob drugačnem vzorcu (večjih podjetjih) drugačen.

#### **H5: Podjetniško samozaznavanje učinkovitosti podjetnika (direktorja podjetja) je povezano z uspehom podjetja.**

V raziskavi je bil za preverjanje hipoteze uporabljen Pearsonov koeficient korelacije. V skladu z opredeljenim teoretičnim delom sem preverjal podjetniško samozaznavanje učinkovitosti (DCK3) z dvema spremenljivkama: najprej z rastjo prihodkov, kot merilom uspešnosti, nato še z izvedenim merilom poslovne uspešnosti.

Spremenljivko DCK3 (podjetniško samozaznana učinkovitost) sem primerjal z:

- a) R\_PRIH (povprečna rast prihodkov), kjer je Pearsonov koeficient korelacije 0,382, kar pomeni, da sta spremenljivki pozitivno povezani. Stopnja statistične značilnosti (sig.=0,000) pa nam pove, da je sta spremenljivki linearno povezani in da je povezava značilna.
- b) POSL\_USP (poslovno uspešnostjo), kjer je Pearsonov koeficient korelacije 0,331, kar pomeni, da sta spremenljivki pozitivno povezani. Stopnja statistične značilnosti (sig.=0,000) pa nam pove, da je sta spremenljivki linearno povezani in da je povezava značilna.

Na osnovi vzorca lahko sklepam, da obstaja pozitivna povezava med PSU ter poslovno uspešnostjo podjetja.

#### **H6: Bolj izražene podjetniške lastnosti se kažejo v večjem poslovnemu uspehu podjetja.**

V raziskavi je bil za preverjanje hipoteze uporabljen Pearsonov koeficient korelacije. V skladu z opredeljenim teoretičnim delom sem preverjal seštevek podjetniških lastnosti (DCK4) z dvema spremenljivkama: najprej z rastjo prihodkov, kot merilom uspešnosti, nato še z izvedenim merilom poslovne uspešnosti.

Spremenljivko DCK4 (podjetniške lastnosti) sem primerjal z:

- c) R\_PRIH (povprečna rast prihodkov), kjer je Pearsonov koeficient korelacije 0,127, kar pomeni, da sta spremenljivki rahlo pozitivno povezani. Stopnja statistične značilnosti (sig.=0,193) pa nam pove, da je spremenljivki nista linearno povezani in da je povezava neznačilna.
- d) POSL\_USP (poslovno uspešnostjo), kjer je Pearsonov koeficient korelacije - 0,293, kar pomeni, da sta spremenljivki negativno povezani. Stopnja statistične značilnosti (sig.=0,002) pa nam pove, da je sta spremenljivki linearno povezani in da je povezava značilna.

Podobno kot pri hipotezi H1-3 se je tu ponovno pojavil problem merila uspeha. V primeru, da sem za merilo uspeh vzel rast prihodkov, namreč linerana povezanost ne obstaja, medtem ko v primeru, da za merilo vzamem izvedeno poslovno uspešnost pa ta povezava obstaja (sicer je šibka, a obstaja). Na osnovi vzorca in



opredeljenih meril uspešnosti tako ne morem sklepati na povezanost podjetniških lastnosti, kot jih je opredelil Timmons, ter uspešnosti podjetja.

#### **H6-1: Podjetniške lastnosti so bolj izražene pri dinamičnih podjetnikih kot pri ostalih.**

Za preverjanje hipoteze je bil uporabljen T-test. S pomočjo T-testa sem ugotavljal, ali med dvema skupinama (direktorji, ki so uvršeni med dinamične podjetnike ter ostalimi) obstajajo statistično značilne razlike pri podjetniških lastnostih.

Za spremenljivko DCK4 (podjetniške lastnosti) sem izvedel T-test s spremenljivko DIN\_PODJ (dinamični podjetnik), kjer je T-test pokazal, da je  $\text{sig.} > 0,05$  ter interval razlike pri 95% zaupanju vsebuje vrednost 0. To dejstvo kaže, da med obema skupinama direktorjev ni statistično značilnih razlik.

Malo verjetno je, da obstajajo statistično značilne razlike med direktorji, ki so se uvrstili med dinamične podjetnike ter ostalimi, če jih primerjamo po podjetniških lastnostih, kot jih je opredelil **Timmons (1989)**.

### **5.9 Pregled najpomembnejših ugotovitev**

V nasprotju s pričakovanjem se je veliko hipotez, ki so bile postavljene na osnovi teorije in lastnih prepričanj v raziskavi pokazalo nepravilnih oz. jih na osnovi vzorca nisem mogel potrditi.

Smer in stopnja formalne izobrazbe podjetnika imata z njegovo uspešnostjo le malo povezave, tako da ne moremo govoriti o statistično značilni povezavi.

Neformalno izobraževanje (količina izražena v dnevih) je pozitivno povezano z poslovno uspešnostjo, medtem ko je neformalno izobraževanje s področja ekonomije in podjetništva pozitivno in značilno povezano z uspešnostjo podjetja.

Na osnovi izvedene raziskave ne morem trditi, da so dinamični podjetniki bolj izobraženi kot ostali podjetniki, da se več neformalno izobražujejo ter da imajo bolj izražena funkcionalna znanja. Vse to kaže na dejstvo, da obstajajo drugi dejavniki, ki ločijo dinamične podjetnike od ostalih.

Tehnične in strokovne veščine oz. znanja nimajo statistično značilne povezave z uspešnostjo podjetja, kar me je zelo presenetilo. Pri majhnih podjetjih sem pričakoval pozitivno povezavo, saj so po navadi prav podjetniki-ustanovitelji tisti, ki imajo ključna znanja in se zaradi njih odločijo za podjetniško pot. Razlog je verjetno treba iskati v vzorcu, saj so bila proizvodna podjetja v manjšini.

Potreba po managerskih sposobnostih pri malem podjetju očitno še ni tako velika, da bi vplivala na uspešnost oz. da bi se na osnovi managerskih znanj direktorja lahko sklepalo na uspešnost celotnega podjetja. Iz tega lahko sklepam, da obstajajo lastnosti in sposobnosti, ki so za uspeh malega podjetja bolj ključnega pomena. Za

podjetja, ki rastejo pa je včasih pomanjkanje managerskih znanj direktorja/podjetnika lahko usodno, če se tega ne zave pravočasno in prepusti managersko funkcijo drugim. V Sloveniji so taki primeri (žal) še vedno bolj izjeme kot pravilo.

Podjetniška samozaznana učinkovitost je imela največjo stopnjo povezanosti z uspešnostjo podjetja od vseh proučevanih dejavnikov človeškega kapitala. Obe merili uspešnosti, ki sem ju v analizi uporabljal, sta pokazali pozitivno in statistično značilno stopnjo linearne povezanosti s PSU.

Same podjetniške lastnosti direktorja podjetja še niso dovolj, da bi bil ta tudi uspešen. Od vseh dejavnikov se je le pri tem dejavniku pojavila statistično značilna negativna povezanost dejavnika z uspešnostjo podjetja.

Podjetniške lastnosti tudi pri dinamičnih podjetnikih niso bolj izražene kot pri ostalih.

*Glavna ugotovitev analize bi torej bila: podjetniška samozaznana učinkovitost je ključen dejavnik človeškega kapitala, ki loči uspešne podjetnike od neuspešnih.*

Na osnovi analize in kratkega pregleda najpomembnejših ugotovitev, sem se odločil prikazati še model s pomočjo katerega bi podjetniki lahko ugotovili, kateri od proučevanih dejavnikov človeškega kapitala vpliva na uspeh podjetja. Na osnovi tega modela bi lahko postavili prednosti pri razvijanju posameznih dejavnikov.

## **5.10 Dodatna statistična obdelava**

Za dodatno statistično obdelavo sem se odločil, ko sem obdelal rezultate in so se pokazala nekatera dejstva, ki so me napeljala na poskus postavitve modela za napovedovanje poslovnega uspeha podjetja.

Za statistično metodo sem izbral *faktorsko analizo*, ki omogoča razkritje teoretično pomembnih skupin ali faktorjev znotraj množice spremenljivk. Teoretične osnove faktorske analize so podane v prilogi št. [Error! Not a valid link.](#) in so povzete po Kovačiču.<sup>25</sup> Faktorska analiza je v praksi manj uporabljena metoda kot v akademskih raziskovalnih projektih. Razlog je v tem, da metoda mnogokrat v en faktor (dejavnik) razvrsti take spremenljivke, da ga je potem težko poimenovati oz. več spremenljivk pomembno vpliva na več faktorjev. Kljub temu pa je metoda primerna za ugotavljanje povezanosti spremenljivk ter združevanje v manj faktorjev, predvsem pa pokaže, katera spremenljivka najbolj vpliva na določen faktor, kar lahko služi kot osnova za načrtovanje spremembe stanja.

Faktorsko analizo sem izvedel znotraj glavnih spremenljivk, ki so bile uporabljene v analizi: OI8 (stopnja formalne izobrazbe direktorja), OI10 (št. dni neformalnega izobraževanja), DCK1 (funkcionalna znanja), DCK2 (managerska znanja), DCK3

---

<sup>25</sup> Kovačič, 2001; Kovačič, 2001a

(PSU), DCK4 (podjetniške lastnosti), R\_PRIH (povprečna stopnja rasti prihodkov), ST\_Z\_RAS (povprečna stopnja rasti št. zaposlenih), MU7 do MU9 (razlog ustanovitve podjetja), FIN\_USP (finančna uspešnost), POSL\_USP (poslovna uspešnost).

### 5.10.1 Primernost izbrane metode

Vsi podatki niso primerni za obdelavo z faktorsko analizo. Pred samo obdelavo in interpretacijo rezultatov je potrebno preveriti, ali so izbrane spremenljivke primerne za nadaljno obdelavo. Programski paket SPSS 10.0, s katerim je bila narejena obdelava omogoča dva testa, s katerima preverimo ustreznost spremenljivk za faktorsko analizo. *Kaiser-Meyer-Olkinovo merilo primernosti vzorca* (v nadaljevanju KMO test) daje vrednosti med 0 in 1. Vrednosti KMO testa, ki so bližje vrednosti 1 kažejo, da so podatki primerni za faktorsko analizo. Vrednosti, ki so manjše od 0,50, kažejo, da podatki niso primerni za obdelavo s faktorsko analizo.

Drugi test za ugotavljanje primernosti spremenljivk je *Bartlettov test sferičnosti*, ki kaže, ali je korelacijska matrika istovetna matrika, kar bi pomenilo, da so proučevane spremenljivke nepovezane. Končni rezultat testa je prikazan s stopnjo statistične značilnosti (sig.), kjer vrednosti, ki so manjše od 0,05 kažejo na to, da verjetno obstaja statistično značilna povezava med spremenljivkami.

Rezultata obeh testov sta pokazala, da so spremenljivke primerne za faktorsko analizo, saj je vrednost KMO-testa večja kot 0,5 (0,637) ter stopnja statistične značilnosti Bartlettovega testa manjša od 0,05 (0,000).

Na osnovi tega sklepam, da so izbrane spremenljivke značilno povezane ter primerne za nadaljno faktorsko analizo.

### 5.10.2 Rezultat faktorske analize

Faktorska analiza nam ponudi določeno število faktorjev, ki kar najbolje opisujejo spremenljivke. V primeru, da v komponentni matriki (matriki povezanosti spremenljivk), ena ali več spremenljivk značilno vpliva na več faktorjev, je bolje upoštevati rotirano komponentno matriko, ki rezultata vsebinsko ne spremeni, pač pa ga naredi bolj primerne za interpretacijo. Rezultat faktorske analize za izbrane spremenljivke je prikazan v preglednici št. [Error! Not a valid link.](#)

**Preglednica št. 17: Rezultat rotirane faktorske analize.**

Faktor	Opis		
	Skupaj	% Variance	Kumulativa variance%
1	2,023	16,856	16,8558
2	1,985	16,544	33,3998
3	1,807	15,055	48,4548
4	1,782	14,853	63,3077

Vir: Lastna raziskava.

Rezultat faktorске analize je pokazal, da imamo opraviti s štirimi neodvisnimi faktorji, ki skupaj opisujejo malo več kot 63% variance prostora.

Vpliv posamezne spremenljivke na posamezen faktor prikazuje preglednica št. [Error! Not a valid link..](#)

**Preglednica št. 18: Povezanost spremenljivk s faktorji, ki so rezultat rotirane faktorске analize.**

Spremenljivka	Faktor			
	1	2	3	4
R_PRIH	<b>0,931</b>	0,130	0,141	
FIN_USP	<b>0,905</b>		0,218	
OI10	0,104	<b>0,778</b>	-0,175	-0,290
DCK4		<b>0,631</b>	-0,169	0,470
OI8		<b>0,619</b>	0,116	0,135
DCK2		<b>0,600</b>		0,459
POSL_USP	0,262	-0,251	<b>0,835</b>	
MU9	0,143		<b>0,548</b>	
MU7	-0,327	-0,163	<b>0,523</b>	-0,452
DCK3	0,341	0,316	<b>0,512</b>	0,460
DCK1		0,131		<b>0,666</b>
MU8			0,382	<b>-0,616</b>

**Opomba:** Metoda ekstrakcije: komponentna analiza

Metoda rotacije: Oblimin s Kaiserjevo normalizacijo, rotacija zaključena po 7 ponovitvah

**Vir: Lastna raziskava.**

Rezultat rotirane faktorске analize je pokazal, da imam v primeru, ko obravnavam samo spremenljivke, pri katerih je absolutna povezanost spremenljivke s faktorjem večja ali enaka 0,5, opraviti s štirimi faktorji.

Spremenljivke, pri katerih je absolutna vrednost povezanosti s faktorjem večja ali enaka 0,5, in možna imena faktorjev so prikazana v preglednici št. [Error! Not a valid link..](#)

**Preglednica št. 19: Spremenljivke, pri katerih je absolutna vrednost povezanosti s faktorjem večja ali enaka 0,5 in možna imena faktorjev.**

Faktor	Število spremenljivk	Spremenljivke v faktorju	Možno ime faktorja
1	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finančna uspešnost</li> <li>• Povprečna rast prihodkov</li> </ul>	Mere finančnega uspeha
2	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neformalno izraževanje</li> <li>• Podjetniške lastnosti</li> <li>• Najvišja stopnja formalne izobrazbe</li> <li>• Managerske sposobnosti</li> </ul>	Podjetniške in managerske sposobnosti ter znanje
3	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poslovna uspešnost podjetja</li> <li>• Veselje do dela kot razlog ustanovitve</li> <li>• Podjetniško samozaznano učinkovitost</li> <li>• Ekonomski razlog ustanovitve podjetja</li> </ul>	Poslovni uspeh podjetja in glavni razlogi za uspeh
4	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funkcionalne veščine in znanje</li> <li>• Tehnološki razlog ustanovitve podjetja</li> </ul>	Funkcionalna znanja kot razlog ustanovitve

Vir: Lastna raziskava.

### 5.10.3 Sklepne ugotovitve

Iz rezultatov rotirane faktorjske analize lahko sklepamo, da se spremenljivke povezujejo v štiri večje sklope, od katerih se eden nanaša mere finančnega uspeha, drugi na podjetniške in managerske sposobnosti ter znanje, tretji na poslovni uspeh podjetja in glavne razloge za uspeh, zadnji pa na funkcionalna znanja kot razlog ustanovitve podjetja.

### 5.11 Model napovedanja uspešnosti malega podjetja

V tem delu želim na osnovi dobljenih podatkov postaviti model, kjer bi s pomočjo izmerjenega PSU direktorja podjetja in razloga ustanovitve lahko napovedal uspešnost njegovega podjetja še pred samim delovanjem podjetja. Od vseh meril (tako "mehkih" kot finančnih) za napovedovanje uspešnosti podjetja lahko pred začetkom delovanja poleg dejavnikov človeškega kapitala izmerimo edino še razlog ustanovitve podjetja (prav zato je bil vključen tudi v faktorjsko analizo).

Analiza vseh izbranih dejavnikov (poglavje 5.8.2) ter faktorjska analiza sta pokazali, kateri dejavniki so najbolj primerni za nadaljno analizo.

PSU se je pokazal kot dejavnik, ki je pozitivno in značilno povezan že v poglavju 5.8., v faktorjski analizi pa je vključen v isti dejavnik kot poslovna uspešnost. Zaradi teh razlogov bom PSU (spremenljivka DCK3) uporabil tudi pri modelu napovedovanja uspešnosti.

V tretji faktor sta bila uvršena tudi ekonomski razlog ustanovitve podjetja ter veselje do dela, kot razlog ustanovitve. Tudi ta dejavnika bom vključil v model napovedovanja uspešnosti malega podjetja.

Za model napovedovanja sem izbral linearno regresijsko analizo, ki nam omogoča, da iz več neodvisnih spremenljivk napovemo rezultat druge (odvisne) spremenljivke (Petz, 1985, str. 223). Linarna regresijska analiza je bila opravljena s programskim paketom SPSS 10.0.

### 5.11.1 Primernost izbrane metode

Za preverjanje primernosti izbrane metode sem uporabil F-test, ki kaže razmerje med kvadratom povprečja regresijskega dela in kvadratom povprečja preostalega dela. Nizka stopnja značilnosti (Sig. < 0,05) F-testa pa nam pove, da neodvisne spremenljivke dobro opisujejo proučevano odvisno spremenljivko. Izračun primernost za izbrano metodo je prikazan v preglednici št. 22 v prilogi št. 5.

Iz te preglednice je razvidno, da je stopnja značilnosti F-testa enaka 0,000 in s tem manjša od 0,05, kar pomeni, da izbrane neodvisne spremenljivke dobro opisujejo proučevano odvisno spremenljivko. Nadaljna linearna regresijska analiza je smiselna.

### 5.11.2 Rezultat regresijske analize

Regresijska analiza nam omogoči izračunati vpliv posamezne neodvisne spremenljivke na neodvisno spremenljivko. Modelov analize je veliko (linearni, potenčni, logaritemski itd.), pri njihovi primerjavi pa se je izkazalo, da so razlike pri točnosti napovedi zanemarljive, zato je v nadaljevanju prikazana le najenostavnejša, linearna regresijska analiza. Rezultat faktorске analize za izbrane spremenljivke je prikazan v preglednici št. Error! Not a valid link..

**Preglednica št. 20: Linearna regresijska analiza med poslovno uspešnostjo ter SZSL, ekonomskim razlogom ustanovitve ter veseljem do dela, kot razlogom za ustanovitev.**

	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficient	t	Sig.	95% interval zaupanja za B	
	B	St.nap.	Beta			spodnja meja	zgornja meja
Konstanta	<b>981,615</b>	77,099		12,732	0,000	828,708	1.134,522
DCK3	<b>11,086</b>	2,409	0,361	4,602	0,000	6,308	15,864
MU7	<b>51,967</b>	8,511	0,470	6,106	0,000	35,088	68,845
MU9	<b>32,681</b>	9,187	0,275	3,557	0,001	14,459	50,902

Vir: Lastna raziskava.

Na osnovi preglednice št. Error! Not a valid link. lahko postavim model za napovedovanje poslovne uspešnosti na osnovi izbranih neodvisnih spremenljivk

$$\text{MODEL} = 981,615 + 11,086 \text{ DCK3} + 51,967 \text{ MU7} + 32,681 \text{ MU9}$$

<sup>26</sup> Običajno se regresijske funkcije prikazuje kot y' oz. v mojem primeru POSL\_USP'. Zaradi manjše možnosti zamenjave sem spremenljivko preimenoval, da bralec ne bi zamenjal POSL\_USP in POSL\_USP'.

Regresijsko enačbo sem uporabil na vseh razpoložljivih podatkih ter s Pearsonovim koeficientom korelacije ugotavljal, kako dobro model opisuje prave podatke. Rezultat primerjave je prikazan v preglednici št. [Error! Not a valid link.](#)

**Preglednica št. 21: Pearsonov koeficient korelacije s spremenljivko MODEL ter ostala opisna statistika za regresijski model.**

Stat. mera spremenl.	MODEL	POSL_USP
povp.	1.612,907	1.612,897
$\sigma_y$	99,424	155,028
$\rho_{y,x}$	1,000	<b>0,641</b>
sig.		<b>0,000</b>
sum.	1.047.817	1.048.070
cov.	9.885	9.887
N	107	107

Vir: Lastna raziskava.

Spremenljivko MODEL sem primerjal s spremenljivko POSL\_USP, kjer je Pearsonov koeficient korelacije 0,641, kar pomeni, da sta spremenljivki povezani. Stopnja statistične značilnosti (sig.=0,000) kaže, da linearni model dobro pojasnjuje varianco obeh spremenljivk.

### 5.11.3 Sklep regresijske analize

Zelo verjetno je, da obstaja povezava med prikazanim linearnim regresijskim modelom in poslovno uspešnostjo podjetja.

### 5.12 Vsebinska analiza

V empiričnem delu sem želel preveriti, kateri od proučevanih dejavnikov človeškega kapitala vplivajo na poslovno uspešnost podjetja.

Poslovno uspešnost podjetja sem definiral kot kombinacijo finančnega uspeha, "mehkih" mer uspešnosti podjetja ter izpolnjevanja cilja podjetja.

Na osnovi teorije in lastnih izkušenj sem postavil hipoteze, s katerimi sem preverjal vpliv posameznih dejavnikov na uspešnost podjetja ter kaj loči uspešne (dinamične) podjetnike od ostalih.

Smer in stopnja formalne izobrazbe podjetnika imata z njegovo uspešnostjo le malo povezave, prav tako to velja za tehnične in strokovne veščine oz. znanja, managerske sposobnosti, medtem, ko so bolj izražene podjetniške lastnosti negativno povezane s poslovnim uspehom. Na osnovi izvedene raziskave prav tako ne morem trditi, da so dinamični podjetniki bolj izobraženi kot ostali podjetniki, da se več neformalno izobražujejo ter da imajo bolj izražena funkcionalna znanja.

Podjetniško samozaznano učinkovitost je imelo največjo stopnjo povezanosti z uspešnostjo podjetja od vseh proučevanih dejavnikov človeškega kapitala. Obe merili uspešnosti, ki sem ju v analizi uporabljal, sta pokazali pozitivno in statistično značilno stopnjo linearne povezanosti s subjektivnim zavedanjem lastnih sposobnosti

Rezultati postavljenih hipotez so me nekoliko presenetili, zato sem izvedel še dodatne statistične obdelave, kjer sem želel (če bi se izkazalo za smiselno) prav na osnovi PSU napovedati poslovni uspeh podjetja.

S pomočjo faktorске analize sem ugotovil, da je med proučevanimi spremenljivkami prav PSU skupaj z dvema vzrokoma ustanovitve podjetja v istem faktorju kot poslovni uspeh podjetja.

Na tej osnovi sem izdelal še enostaven model za napovedovanje poslovnega uspeha podjetja, s katerim bi se dalo napovedati poslovni uspeh podjetja na osnovi izmerjenih dejavnikov še pred samim delovanjem.

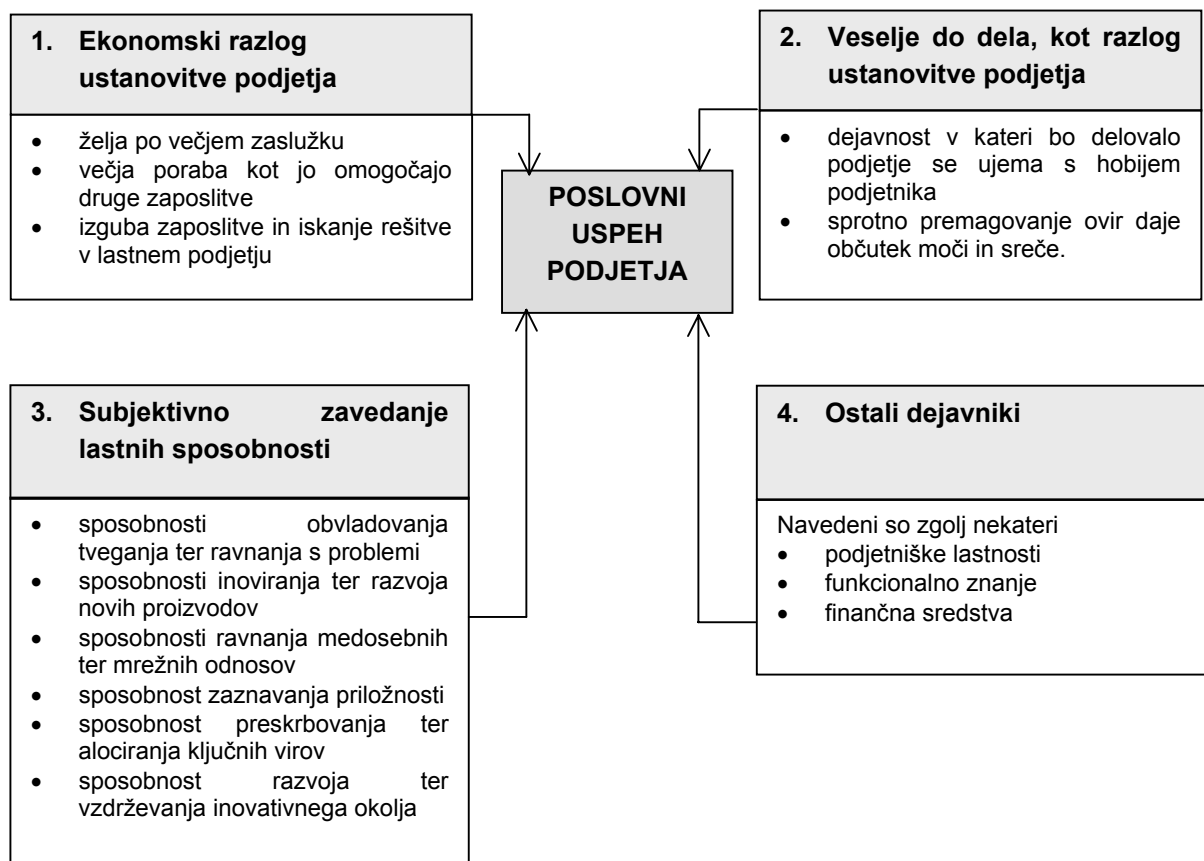
Ustreznost modela sem preveril še s Pearsonovim koeficientom korelacije, kjer je stopnja značilnosti, ki je bila zelo blizu vrednosti 0, pokazala, da model dokaj dobro opisuje poslovni uspeh v primerjavi s pravimi vrednostmi.

Model sem izdelal tudi v želji, da bi v praksi imel preprosto orodje, kjer bi na osnovi uvodnega intervjuja s podjetniki začetniki ali potencialnimi podjetniki, med samim razgovorom lahko brez velike izgube časa dobil vpogled v verjetnost uspešnosti potencialnega podjetnika.

Prikazan linearni model napovedovanja poslovnega uspeha podjetja se je na koncu izkazal precej nad mojimi pričakovanji. Kljub temu menim, da bi zgolj prikazan regresijski model preveč enostransko opredelil bodoč uspeh podjetja, zato bi kot model, ki bi služil podjetnikom, raje prikazal grafično ponazoritev, ki je razvidna v prikazu št. [Error! Not a valid link.](#)



## Prikaz št. 8: Model napovedovanja uspeha podjetja.



*Vir: Lasten.*

Pri modelu je nujno potrebno upoštevati, da obstaja mnogo drugih dejavnikov (poleg prikazanih v celotni magistrski nalogi), ki vplivajo na uspeh podjetja, zato brez upoštevanja tudi teh dejavnikov (npr. semenskega kapitala) ni mogoče napovedovati uspeha podjetnika in njegovega podjetja.

Sam model nakazuje, da bi se potencialni podjetniki morali pred samim podjetniškim podvigom močno poglobiti vase ter ugotoviti notranje vzgibe ustanovitve podjetja, ter hkrati ugotoviti, kako sposobne se čutijo za doseganje uspešnosti podjetja (PSU). Ta vsebina že presega okvire magistrskega dela, zato naj bo le napotek kasnejšim raziskavam.

## 6 SKLEP

Magistrsko delo posega na področje vpliva dejavnikov človeškega kapitala na uspeh majhnega podjetja. S teoretičnimi spoznanji sem opredelil preučevane pojme.

Iz teoretičnega dela je razvidno, da se večina pojmov skozi čas drugače opredeljuje, da pa so nekateri od pojmov (kot npr. izobrazba in znanje) že precej raziskani in v zadnjih petnajst letih ne prihaja do nekih revolucionarnih odkritij. Pojem managerja in managementa je v poslovni literaturi prav tako dobro opredeljen in lahko bi dejal, da raziskovalci, podobno kot draguljarji obdelujejo dragi kamen, izpopolnjujejo definicijo, ki s tem pridobiva na vrednosti.

Od vseh preučevanih pojmov sta se za najbolj dinamična izkazala pojma podjetnik in podjetniško samozaznano učinkovitost. Še prav posebno pojem podjetnika se skozi čas zelo spreminja, kar je najverjetneje posledica tega, kakšno vlogo so podjetniki v posameznem času zavzemali. Z večanjem pomembnosti podjetništva z narodno-gospodarske ravni se je večalo tudi število raziskav s tega področja. Kljub vsem raziskavam pa še vedno nobenemu izmed avtorjev ne priznavajo, da je pravilno opredelil poklic podjetnika in/ali podjetnika kot človeka.

Sposobnosti, ki naj bi podjetnika (kot človeka) razlikovale od ostalih ljudi so številne, kljub temu pa z omejitvijo na eno ali nekaj sposobnosti le težko opišemo podjetnika. Prikazani avtorji so imeli različne pristope pri raziskovanju podjetniških sposobnosti in so prišli tudi do različnih rezultatov. Verjetno ena ključnih sposobnosti, ki sem jo v teoretičnem delu tudi predstavil, je podjetniško samozaznavanje učinkovitosti, ki je od vseh proučevanih spremenljivk najbolj dinamična in se ji v zadnjem času posveča veliko raziskovalcev.

Ključni momenti pri merjenju podjetnikove uspešnosti so merila, po katerih sodimo uspeh. Ta merila lahko postavlja širša družba, podjetje ali pa si jih podjetnik postavi sam. Na vsaki ravni se pojavljajo številna merila, ki so včasih združljiva, drugič v nasprotju. Menim, da je pri malih podjetjih ključno merilo podjetnik, ki si postavlja osebne in poslovne cilje. Kljub temu, da morajo mala podjetja delovati v enakem okolju kot srednja in velika, pa imajo glede uresničevanja družbenih ciljev nekoliko bolj ohlapne okvire, kot jih družba postavlja srednjim in velikim podjetjem. Osebne cilje podjetnika je verjetno najtežje izmeriti, saj včasih iz različnih razlogov nočejo priznati pravega cilja, zaradi povezanosti podjetnika z njegovo osebo pa tovrstne raziskave posegajo na področje vedenjske psihologije. Bolj enostavno in sistematično je merjenje poslovnih ciljev na ravni podjetja, ki sem jih tudi obdelal v magistrskem delu.

Podjetniki in njihova podjetja, ki sem jih v empiričnem delu analiziral, so imeli različne kombinacije dejavnikov človeškega kapitala ter različne uspešnosti podjetja. Možni dejavniki vpliva prvih na druge so razvidni tudi iz preverjanja hipotez, ki je pokazalo naslednje:

- Smer in stopnja formalne izobrazbe podjetnika imata z njegovo uspešnostjo le malo povezave. Na drugi strani podjetniki, ki se neformalno izobražujejo dosegajo nekoliko večjo uspešnost svojih podjetij kot tisti, ki se ne.
- Močno verjetno je, da poleg proučevanih dejavnikov obstajajo tudi drugi, ki ločijo dinamične podjetnike od ostalih. Možni razlog bi bil v vzpostavitvi dobre mreže poslovnih povezav, katere vpliva v magistrski nalogi nisem analiziral, iz prakse pa izhaja, da so ključnega pomena.
- Managerske sposobnosti in podjetniške lastnosti tudi niso ključni dejavnik, ki bi ločil uspešne podjetnike od neuspešnih, medtem se je izmed proučevanih

spremenljivk PSU izkazal kot ključni dejavnik človeškega kapitala, ki je povezan z uspešnostjo majhnega podjetja.

Magistrsko delo daje nov pogled na vpliv človeških dejavnikov in izpostavlja PSU kot ključni dejavnik ter s tem odpira nove ideje za raziskovanje področij tesno povezanih z uspešnostjo podjetja na ravni podjetja ter na ravni podjetnika. Bodočim raziskovalcem dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost podjetja predlagam, da raziščejo povezanost ostalih "mehkih" dejavnikov (kot npr. vpliv mreženja). Navedene dejavnike je težje meriti, na uspeh podjetja pa vplivajo zelo globalno. Podobno raziskavo, kot je bila opravljena v tem magistrskem delu bi bilo smiselno opraviti tudi za srednja in velika podjetja. S predlaganimi raziskavami bi pridobili nova vsebinska spoznanja in konceptualne izboljšave.

S pomočjo regresijske analize sem razvil tudi preprost model, s katerim sem poskušal napovedati uspeh za posamezno podjetje. Pri upoštevanju minimalnega števila dejavnikov, za katere je bila narejena tudi faktorska analiza, sem z linearno regresijo dobil ponderje za izbrane tri dejavnike. Pri vnosu odgovorov proučevanih podjetij v naveden model je že ta enostavna analiza dala naslednje rezultate:

- pri trinajstih podjetjih (12%) je moja napoved odstopala kvečjemu za 1%,
- pri petnajstih podjetjih (14%) je napoved odstopala kvečjemu za 2%,
- pri osemnajstih podjetjih (17%) je bilo odstopanje napovedi kvečjemu za 3%.
- pri desetih podjetjih (9%) je bilo odstopanje napovedi kvečjemu za 4% ter
- pri dvanajstih podjetjih (13%) doseglo odstopanje napovedi kvečjemu za 5%

Pri ostalih devetintrideset podjetjih (dobri tretjini) pa je bila razlika izmerjene poslovne uspešnosti in napovedi večja od 5%, kar za nadaljnjo analizo ni primerno.

Moje mnenje je, da napovedi pri uspešnosti, ki od dejanske vrednosti odstopa za 5% ali več, ne moremo tolerirati, zato bi bilo potrebno razviti bolj značilen model, ki pa bi verjetno vseboval več spremenljivk oz. dejavnikov. Menim, da je moj primer lahko ideja oziroma usmeritev za izdelavo natančnejšega modela s pomočjo ene od prihodnjih raziskav na področju vpliva različnih dejavnikov na uspeh podjetja.

## 7 LITERATURA IN VIRI

### 7.1 Literatura

1. Adizes I. et al.: Človeku prijazno in uspešno vodenje. Ljubljana: Panta Rhei-Sinteza, 1996. 404 str.
2. Allen R.E.: Medved Pu o vodenju. Ljubljana: Vernar Consulting, 1996. 166 str.
3. Arbaugh J. B., Camp S.M.: *Sources of and Responses to Organizational Complexity: A Comparison of Growth-Oriented and Lifestyle Firms*. članek predstavljen na 2000 Babson College - Kaufmann Foundation Entrepreneurship Research Conference, Wellesley, Massachusetts, 2000. 13 str.
4. Ardishvili A., Gardozo S., Harmon S., Vadakath S.: *Towards a Theory of New Venture Growth*, članek predstavljen na 1998 Babson College - Kaufmann Foundation Entrepreneurship Research Conference, Wellesley, Massachusetts, 1998. 17 str.
5. Auti E.: *New Technology-Base Firms In Inovation Networks: Simlicistic and Generative Impacts*, Research Policy, Amsterdam, 26 (1997), 3, str 263-281
6. Babarovič P.: Kakovostno ravnanje s čustvi v podjetju. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 85 str.
7. Bandura A., Wood R.: *Effect on Perceived Controllability and Performance Standards in Self-Regulation of Complex Decision Making*. New Jersey: Journal of Organisational and Social Psychology, 56 (1989), str. 805-814.
8. Bandura A.: *Self Reflection on Nonability Determinant of Competence*. New Haven: CT Yale University Press, 1988a, str. 315-362.
9. Bandura A.: *Self Regulation of Motivation and Action Through Goal Systems*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers. 1988b, str. 37-61.
10. Bandura A.: *The Social Foundations of Thought and Actions*. New Jersey: Prentice-Hall. 1986. 617 str.
11. Begley T.M.; Boyd D.P.: *Psychological Characteristics Associated With Performance In Entrepreneurial Firms And Smaller Businesses*. Journal of Business Venturing, New York, 2 (1987), 1, str. 79-83.
12. Bergant Ž.: Izrazna moč izkaza uspeha in izkaza finančnih tokov. Bančni vestnik, Ljubljana, 1998, 7-8, str. 20-24.
13. Bergant Ž.: *Sodobni pogledi na ugotavljanje uspešnosti podjetja*. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 1998a, 1-2, str.87-101.
14. Bezjak M.: Baza znanja za podporo uporabnikom. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2002. 97 str.
15. Birch D.: *Job Creation in America: How Our Smallest Companies Put the Most People at Work*. New York, Free Press, 1987. 244 str.
16. Brockhaus R.H., Horowitz P.S.: *The Psychology of the Entrepreneur. The Art of Science in Entrepreneurship*, Baldinger Publishing. Cambridge. 1986. 433 str.
17. Brockner I.: *The Effects of Self-esteem, Success-failure and Self-consciousness on Task Performance*. Journal of Personality and Social Psychology, New York, 1979, 37, str. 1732-1741.

18. Busenitz L.W., Barney J.B.: *Differences Between Entrepreneurs And Managers In Large Organizations: Biases And Heuristics In Strategic Decision-Making*. Journal of Business Venturing, New York, 12 (1997), 1, str. 9-30.
19. Butt A., Khan W.: *Effects of Transferability of Learning from Pre-Start-Up Experiences*. članek predstavljen na 1996 Babson College - Kaufmann Foundation Entrepreneurship Research Conference, Wellesley, Massachusetts, 1996. 7 str.
20. Buttner E. H., Nur G., Suzanne C. H.: *The Relationship Between Styles of Creativity And Managerial Skills Assessment*. British Journal of Management, Oxford, 10(1999), 1, str. 228–238.
21. Buttner H. : *Female Entrepreneurs? Different Priorities*. USA Today. 126 (avg 1997), str. 1-2.
22. Bygrave, W.D.: *The Entrepreneurship Paradigm (I): A Philosophical Look at Its Research Methodologies*. Theory and Practice, 14 (1989), str. 7-26.
23. Carpenter, M. A.: *The Implications of Strategy and Social Context for the Relationship Between Top Team Management Heterogeneity and Firm Performance*.: Strategic Management Journal, 23 (2002), 3, str. 275-285.
24. Cartland J.W., Hoy F., Boulton W., Cartland J.A.: *Differentiating Entrepreneurs From Small Business Owners: A Conceptualization*. Academy of Management Review, New York, 2 (1984)., str. 354-360.
25. Chandler G.N., Jansen E.: *The Founder's Self-Assessed Competence and Venture Performance*. Journal of Business Venturing. 7 (1992), str. 223-236.
26. Chen C.C, Green P. Crick A.: *Does Self-efficacy Distinguish Entrepreneurs From Managers?*. Journal of Business Venturing, New York. 13(1998), 3, str. 295-313
27. Chusimir L.H.: *Entrepreneurship and MBA Degrees: How Well do They Know Each Other*. Journal of Small Business Management, Monterey (CA), California, 6 (1988), str. 71-74.
28. Cooper, R. K., Sawaf, A.: *Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York : Berkley Publishing Group, 1997. 293 str.
29. Covin J.G., Slevin D.P.: *A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior*. Entrepreneurship Theory And Practice, Oxford, 16 (1991), 1 , str. 7-25.
30. Cyert R. M., March James G.: *Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prentice – Hall, 1963. 332 str.
31. Čater T.: *Znanje kot vir konkurenčne prednosti in management znanja*. Ljubljana: Naše gospodarstvo, 2002, str. 505-519.
32. Dahlqvist J., Davidsson P.: *Business Start-Up Reasons and Firm Performance*. članek predstavljen na 2000 Babson College - Kaufmann Foundation Entrepreneurship Research Conference, Wellesley, Massachusetts, 2000. 13 str.
33. Davidsson P.: *Continued Entrepreneurship: Ability, Need and Opportunity as Determinants of Small Firm Growth*. Journal of Business Venturing, 6 (1991), 5, str. 405 – 429.
34. De Noble A.F., Jung D., Ehrlich S.B.: *Entrepreneurial Self-Efficacy: The Development of a Measure And Its Relationship To Entrepreneurial Action*.

- članek predstavljen na 1999 Babson College - Kaufmann Foundation Entrepreneurship Research Conference, Wellesley, Massachusetts, 1999. 15 str.
35. Demarest M.: *Understanding Knowledge Management*. Long Range Planning; Oxford, 30 (1997), 3, str. 374-384.
  36. Douglass M. E.: *Entrepreneurial Education Level Related To Business Performance, Grand Valley State Colleges*, Academy of Management Proceedings; New York, 1976, 4 str.
  37. Dragar A.: Predlog za razvoj celovitega sistema podjetniškega izobraževanja in usposabljanja v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 119 str.
  38. Drnovšek M.: Merjenje prispevka podjetniških inovacij k rasti v mladih tehnoloških podjetjih. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 223 str.
  39. Drucker P.: *The Essential Drucker*. Butterworth-Heinemann, Oxford, 2001. 358 str.
  40. Drucker P.: *The Practice of Management*. New York: Harper&Row, 1954. str. 341-342.
  41. Eastman C., Marziller J.S.: *Theoretical and Methodological Difficulties in Bandura's Self-efficacy Theory: Cognitive Therapy and Research*, 56 (1984), str. 627-634.
  42. Freel M.S.: *Where are the Skills Gaps in Innovative Small Firms?*. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 5 (1999), 3, str. 144-154.
  43. Garavan T.N., O'Conneide B.: *Education and Training Programmes: A Review and Evaluation -Part1*. Journal of European Industrial Training 18 (1994), 8, str. 3-12.
  44. Gartner W.B., Bird B.J., Starr J.A.: *Acting As If: Differentiating Entrepreneurial From Organizational Behavior*. Entrepreneurship Theory and Practice, Oxford, 16 (1992), 3, str. 13-31.
  45. Gartner W.B., Shaver K.G., Gatewood E.J.: *Doing it for Yourself: Career Attributions of Nascent Entrepreneurs*. članek predstavljen na 2000 Babson College - Kaufmann Foundation Entrepreneurship Research Conference, Wellesley, Massachusetts, 2000. 15 str.
  46. Gecas V.: *The Social Psychology of Self-Efficacy*. Annual Review of Psychology, Michigan, 15 (1989), str. 291-316.
  47. Gist M., Mitchell T.R.: *Self-efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants And Malleability*. Academy of Management Review, New York, 13(1992), 2, str. 183-211.
  48. Gist M.: *Self-efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management*. Academy of Management Journal, New York, 12(1987), 4, str. 472-485.
  49. Goleman, D.: *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books, 1998. 316 str.
  50. Grant, R. M.: *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*. Strategic Management Journal, New Jersey, 17(1996), Winter Special Issue, str. 109-122.

51. Hill T., Smith N.D., Mann M.F.: Role of Efficacy Expectations in Predicting the Decision to Use Advanced Technologies. Berkeley: Journal of Applied Psychology, 72 (1987), str. 307-314.
52. Hirotaka T., Nonaka I.: The Knowledge-Creating Company. Oxford: Oxford University Press, 1995, 284 str.
53. Intihar M.: Izobraževanje managerjev. Diplomaska naloga. Ekonomska Fakulteta, Ljubljana, 1996. 56 str.
54. Jelenc Z.: Neformalno izobraževanje odraslih v organizaciji. Doktorska disertacija. Ljubljana: Filozofska fakulteta, 1992. str. 17-18.
55. Jelenc Z.: Snovanje in sistemsko urejanje izobraževanja odraslih. Ljubljana: Andragoški center, 1994. 46 str.
56. Jones-Evans D., Westhead P.: *The High Technology Small Firm Sector in the UK*. International Journal of Entrepreneurial Behavior in Research, 2 (1996), 1, 20 str.
57. Kampuš Trop V.: Podjetništvo v Sloveniji - regionalne razlike v ustanavljanju in razvoju novih podjetij. Doktorska dizertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 358 str.
58. Kanfer R., Ackermann P.L.: *Motivation and Cognitive Abilities: An Integrative /Aptituderetment Interaction Approach to Skill Acquisition*. Berkeley: Journal of Applied Psychology, 74 (1989), str. 657-689.
59. Katz J.A.: *Modeling Entrepreneurial Career Progressions: Concepts and Considerations*, Entrepreneurship Theory and Practice, Blackwell Publishers; Oxford; 19(1994), 2, str. 23-39.
60. Kavanagh D.J., Bower G.H.: *Mood and Self-efficacy: Impact of Joy and Sadness on Perceived Capabilities*. Cognitive Therapy Research, New York, 1985, 9, str. 507-525.
61. Kavčič B.: Ocenjevanje uspešnosti managementa v podjetju. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 90 str.
62. Kavčič S.: Merjenje uspešnosti poslovanja podjetij. Gradivo za posvetovanje Novosti pri računovodskem merjenju uspešnosti poslovanja podjetij. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1998a. 12 str.
63. Kavčič S.: Trendi v računovodstvu v svetu in pri nas. Posvet podiplomcev. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 11 str.
64. Kelley H.H., Michela J.L.: *Atribution Theory and Research*. Annual Review of Psychology, Michigan, 31 (1980); str. 457-501.
65. Kingstone Brett: The Dynamos: Who are They Anyway?. New York: John Wiley and Sons, Inc., 1987, 253 str.
66. Kirchoff, B. A.: Entrepreneurship and Dynamic Capitalism. Westport: Preager Publishers, 1997. 218 str.
67. Klein H.J.: *An integrated Contol Theory Model of Work Motivation*. Academy of Management Review, New York, 14 (1989), str. 150-172.
68. Knight F.: Risk, Uncertainty and Profit. New York: Houghton Mifflin, 1921. 448 str.

69. Koh H.C.: *Testing Hypotheses of Entrepreneurial Characteristics: A Study of Hong Kong MBA Students*. Journal of Managerial Psychology, MCB University Press, 11 (1996), 3, str. 12-25.
70. Košmelj B.: Statistika 2-1.del. Ponatis I. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 293 str.
71. Krajnc A.: Izobraževanje ob delu. Ljubljana: Dopisna delavska univerza-Univerzum, 1979. 318 str.
72. Lev B.: Intangibles, Management, Measurement and Reporting, Washington: Brooking Institution Press, 2001. 201 str.
73. Liebeskind, J. P.: *Knowledge, Strategy, and the Theory of the Firm*. Strategic Management Journal, New Jersey, 17(1996), Winter Special Issue, str. 3–107.
74. Lipičnik B. v Možina S. et al.: Management. Ljubljana: Didakta Radovljica, 1994. 1072 str.
75. Lipičnik B.: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 326 str.
76. Lipovec F.: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 365 str.
77. Locke E.A., Frederick E., Lee C., Bobko P.: *Effect on Self-efficacy, Goals and Task Strategies in Task Performance*. Berkeley: Journal of Applied Psychology, 69 (1984), str. 241-251.
78. Locke E.A., Lotham G.P.: A Theory of Goal Setting and Task Performance. New Jersey: Prentice-Hall, 1990. 193 str.
79. Low M.B., MacMillan I.C.: *Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges*. Journal of Management., Columbia (SC), 14 (1988), 2, str. 139-161.
80. Lumpkin G.T., Dess G.G.: *Proactiveness Versus Competitive Aggressiveness: Teasing Apart Key Dimensions of an Entrepreneurial Orientation*. članek predstavljen na 1997 Babson College - Kaufmann Foundation Entrepreneurship Research Conference, Wellesley, Massachusetts, 1997. 15 str.
81. Malhotra K. Naresh: Marketing Research: An Applied Orientation. London: Prentice Hall, 1999 (3rd edition). 763 str.
82. Markman G.D., Baron R.A.: *Person–Entrepreneurship Fit: Why Some People are More Successful as Entrepreneurs Than Others*. Human Resource Management Review, 13 (2003), str. 281–301.
83. McGrath R.G.: Falling Forward: Real Options Reasoning and Entrepreneurial Failure. Academy of Management Review, 24 (1999), 1, str. 13-30.
84. Megušar A.: Merila uspešnosti poslovanja podjetij v novi ekonomiji, Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 107 str.
85. Miner J.B.; Smith N.R.; Bracker J.S.: *Role of Entrepreneurial Task Motivation in the Growth of Technologically Innovative Firms*. Journal of Applied Psychology, Dordrecht (NZ), Vol. 74(4), 1989. str. 554-560.
86. Mitchell R.K., Seawright K.W., Morse E.A.: *Cross-Cultural Cognitions and the Venture Creation Decision*. Academy of Management Journal, New York , 43(2000), 3, str. 974-993.
87. Mramor D.: Teorija finančne politike podjetja. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1990. 251 str.



88. Neck H.M., Welbourne T.M.: *Competing on Knowledge: Young High-Technology Initial Public Offerings Build for Growth*. članek predstavljen na 2001 Babson College - Kaufmann Foundation Entrepreneurship Research Conference, Wellesley, Massachusetts, 2001. 15 str.
89. Nosan M.: Kako postati vrhunski manager. Ljubljana: Revija Manager. št. 5 (maj), 1999. str. 11-14.
90. O'Neill C. M., Nuss R., Coldwell D.: *Defining Success: Goals and Perceptions of Female South African Business Owners*. članek predstavljen na INTENT Conference 2003, Grenoble, Francija, 2003, 10 str.
91. Penrose, E.: *The Theory of the Growth of the Firm Third Edition*. New York: Oxford University Press., 1959. 260 str.
92. Pfajfar L., Arh F.: *Statistika 1-zapiski predavanj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 2000. 352 str.
93. Plut H., Plut T.: *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Spekter, 1995. 173 str.
94. Pšeničny V.: *Pogoji in možnosti za dinamično podjetništvo v Sloveniji*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 255 str.
95. Pučko D.: *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 1996. 196 str.
96. Pučko D.: *Poslovođenje znanje in vplivi na strateško poslovođenje ter analizo*. Organizacija; Ljubljana. 31 (1998), 10, str. 557-565.
97. Rejc A.: *Sodobni pogledi na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja podjetja*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1999. 124 str.
98. Robinson P.B., Stimpson D.V., Huefner J.C., Hunt H.K.: *An Attitude Approach to the Prediction of Entrepreneurship*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Oxford, 15(1991), 1, str. 13-31.
99. Rovan J., Turk T.: *Analiza podatkov z SPSS za Windows*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 224 str.
100. Rozman R., Kovač J., Koletnik F.: *Management*. Ljubljana: GV, 1993. 312 str.
101. Rozman R.: *Kako prevesti »management« v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovođenje, vodenje, ravnanje?* Organizacija, Kranj: Založba Moderna organizacija, letnik 29, številka 1, 1996. 13 str.
102. Rue L.W., Bayers L.L.: *Management Skills and Application*. Boston: Irwin, 1992. 576 str.
103. Salancik G.R., Pfeffer J.: *An Examination of Need Satisfaction Models of Job Attitudes*. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1977), 3, str. 427-456.
104. Schumpeter J.: *The Theory of Economic Development*, Cambridge (Mass.): Harvard University Press, 1951. 255 str.
105. Schunk D.H.: *Sequential Attributional Feedback and Children's Achievement Behavior*. *Journal of Educational Psychology*, Washington, 79(1986), str. 1159-1169.
106. Shipper, F: *A Comparison of Managerial Skills of Middle Managers With MBAs, With Other Masters' And Undergraduate Degrees Ten Years After the*

- Porter and Mckibbin Report*. Journal of Managerial Psychology, Bradford (UK), 14 (1999), 1/2, str. 150, 14 str.
107. Shipper, F: *A Study of the Psychometric Properties of the Managerial Skill Scales of the Survey of Management Practices*. Educational and Psychological Measurement, Oxford, 55 (1995), 12 str.
108. Solymossy E., Hisrich R. D.: *Entrepreneurial Dimensions: The Relationship of Individual, Venture, and Environmental Factors to Success*. Entrepreneurship: Theory & Practice, 24 (2000), 4; str. 79-81.
109. Sparrow P.R.: *Strategy And Cognition; Understanding the Role of Management Knowledge Structures, Organizational Memory and Information Overload*. Entrepreneurship Theory and Practice, Oxford; 8 (1999), 2, str. 140-148.
110. Spencer M. H.: Contemporary Microeconomics, 3.izdaja, New York: Worth Publisher Inc., 1977. 447 str.
111. Spender, J. C.: *Making Knowledge The Basis of a Dynamic Theory of the Firm*. Strategic Management Journal, New Jersey, 17(1996), Winter Special Issue. str. 45–62.
112. Stearns T.M., Hills G.E.: *Entrepreneurship and New Firm Development: A Definitional Introduction*. Journal of Business Research, 36 (1996), str.1-4.
113. Stewart W.H., Watson W.E., Carland J.C., Carland J.W.: *A Proclivity for Entrepreneurship: A Comparison of Entrepreneurs, Small Business Owners, and Corporate Managers*. Journal of Business Venturing, 14 (1998), str. 189–214.
114. Stuart R. W., Abetti P. A.: *Impact of Entrepreneurial and Management Experience on Early Performance*. Journal of Business Venturing, New York, 5 (1990), 3, str. 151-162.
115. Tajnikar M.: Tvegano poslovanje: knjiga o gazelah in rastočih podjetjih. Ljubljana: Gea College, 1997. 170 str.
116. Tavčar M.I.: Razsežnosti managementa. Ljubljana: Tangram, 1996. 611 str.
117. Teece, D. J.: *Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, And Intangible Assets*. California Management Review, California, 40(1998), 3, str. 55–79.
118. Tekavčič M.: *Nekateri vidiki analize uspešnosti poslovanja*. Zbornik I. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: ZES, 1995. str. 66 – 75.
119. Thomas S.: Creating Strategic Advantages. V: Developing Managers. London: The Economist Publications, 1990. 265 str.
120. Timmons J.A.: New Venture Creation: Entrepreneurship In 1990-s, Third Edition. Homewood in Boston, ZDA, 1990. 677 str.
121. Timmons J.A.: The Entrepreneurial Mind. Brick House Publishing Company, Andover Massachusetts, 1989. 180 str.
122. Twaalfhoven W. M. Bert: The Role of Dynamic Entrepreneurs v Dynamic Entrepreneurship In Central And Eastern Europe. Haag: Delwel, 1993. 291 str.
123. Vahčič A., Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.

124. Vroom V.H.: *Work and Motivation*. New York, Wiley, 1964. 331 str.
125. Vtič Vraničar Barbara: *Kako prepoznati in razviti podjetnika?* Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 90 str.
126. Waters J. A.: *Managerial Skill Development*. *Academy of Management Review*, Oxford, 5 (1980), 3, str. 440-453.
127. Welsch H.P., Liao J., Stoica M.: *Modeling SME Performance: An Analysis of Industry Structure, SME's Strategy, and Organizational Structure*. članek predstavljen na 2000 Babson College - Kaufmann Foundation Entrepreneurship Research Conference, Wellesley, Massachusetts, 2000. 13 str.
128. Whetten A. D., Cameron S. K.: *Developing Management Skills*. New York: Harper Collins Publishers, 1991. 624 str.
129. Wilson C. L., Wilson J. L.: *Teams And Leaders: A Manual For the Clark Wilson Publishing Company Training and Development Programs*. Silver Spring: The Clark Wilson Group, 1991. 225 str.
130. Wood R., Bandura A.: *Impact on Conceptions of Ability on Self-regulatory Mechanisms and Complex Decision Making*. *Journal of Personality and Social Psychology*, New York, 1989a, 56, str. 407-415.
131. Wood R., Bandura A.: *Social Cognitive Theory of Organizational Management*. *Academy of Management Review*, New York, 14 (1989b), 2, str. 361-384.
132. Yukl Gary: *Leadership In Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1994. 498 str.
133. Zahra S.A.: *A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Oxford, 17 (1993), 4, str. 5-21.

## **7.2 Viri**

1. Bordac, Friedman, Glaser, Harding.: *Knowledge Management and Sharing*. [URL:<http://www.beedu.org>], 21.12.2002.
2. Ferligoj A.: *Osnove statistike na prosojnicah*. Ljubljana: samozaložba Z. Batagelj, 1994. 210 str.
3. Growth Plus. [URL:<http://www.growthplus.org>], 22.05.2003.
4. Inc. Magazine: *The 2002 Inc. 500*. [URL:<http://www.inc.com/inc500/>], 24.05.2003.
5. Internet Explorer. URL: <http://www1.gvin.com/FinancniPodatki/>; 20.08.2003.
6. *Kako iščemo gazele*. [URL:<http://www.gvrevija.com/gazele/indexphp?kako=1>], 21.09.2002.
7. Kovačič, M.: *Način zbiranja podatkov: Faktorska analiza*. Fakulteta za družbene vede. [URL: <http://www.ljudmila.org/matej/statistika/zasebnost/zasebnost99/4.htm>], 10.06.2003.

8. Kovačič, M.: Osnovna statistična analiza: On – line slovarček statističnih pojmov. Fakulteta za družbene vede. [URL: <http://www.ljudmila.org/matej/statistika/mva.html>], 10.06.2003
9. Pilko S.: Sam med vsemi. Podjetnik, Ljubljana, VII (1992), 10, str. 39-42.
10. PIRS, Ljubljana: Slovenska knjiga d.o.o., 2003.
11. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU in avtorji: Elektronska izdaja, verzija 1.0. DZS d.d., Založništvo literature, 1997.
12. Slovenski računovodski standardi. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2002. 314 str.
13. Statistični letopis Republike Slovenije. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije, 1996. 621 str.
14. Statistični letopis Republike Slovenije. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije, 2000. 659 str.
15. Statistični letopis Republike Slovenije. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije, 2002. 652 str.

## Priloga št. 1: Izračun donosnosti kapitala, donosnosti sredstev ter pospešenega koeficienta likvidnosti

**Donosnost kapitala:** Donosnost kapitala je s stališča lastnikov gospodarske družbe najpomembnejši in eden najpogosteje uporabljenih kazalnikov poslovne uspešnosti. Kazalnik pojasnjuje, kako uspešno upravlja poslovodstvo s premoženjem lastnikov. Pokaže, koliko dobička iz poslovanja je gospodarska družba dosegla na vsakih 100 tolarjev vloženega kapitala. Gospodarska družba je poslovno uspešnejša, če je vrednost tega kazalnika čim večja (pozitivna). Vendar pa višja vrednost kazalnika lahko pomeni tudi večje tveganje na račun velikega zadolževanja gospodarske družbe. Gospodarske družbe s precej podobno donosnostjo kapitala le-to dosegajo na različne načine. Donosnost kapitala je namreč zmnožek treh kazalnikov - dobičkovnosti prihodkov, obračanja vseh sredstev ter razmerja med sredstvi in kapitalom, ki izraža finančno tveganje. Če gospodarska družba ali dejavnost nista poslovali pozitivno, če je gospodarska družba ugotovila čisto izgubo, ima vrednost tega kazalnika negativni predznak.

Izračun kazalnika za določeno leto (t) po postavkah

$$ROE_t = \frac{\text{dobicek iz poslovanja}}{\frac{\text{kapital}_t + \text{kapital}_{t-1}}{2}}$$

Vir: <http://www1.gvin.com/FinancniPodatki/Index.aspx?Stran=Izpis&TipSubjekta=1&Agregat=0&SubDejObcReglD=69940&Podstran=FinPodatki>.

**Donosnost sredstev:** Kazalnik kaže, kako uspešno je bilo poslovodstvo pri upravljanju sredstev. Kaže, koliko dobička iz poslovanja je gospodarska družba ugotovila na vsakih 100 tolarjev obstoječih sredstev ne glede na to, kako so financirana. Gospodarska družba posluje uspešneje, če je vrednost tega kazalnika čim večja. Donosnost sredstev je zmnožek dveh drugih kazalnikov, izraženih v obliki razmerja, dobičkovnosti prihodkov ter proizvodnosti sredstev: Večja kot je vrednost obeh kazalnikov večja je vrednost kazalnika čiste donosnosti sredstev.

Izračun kazalnika za določeno leto (t) po postavkah:

$$ROA_t = \frac{\text{dobicek iz poslovanja}}{\frac{\text{sredstva}_t + \text{sredstva}_{t-1}}{2}}$$

Vir: <http://www1.gvin.com/FinancniPodatki/Index.aspx?Stran=Izpis&TipSubjekta=1&Agregat=0&SubDejObcReglD=69940&Podstran=FinPodatki>.

**Pospešeni koeficient likvidnosti:** Ta kazalnik kaže, ali gospodarska družba financira zaloge in druga kratkoročna sredstva s kratkoročnimi obveznostmi ali tudi dolgoročno. Zaloge so najmanj likvidna oblika kratkoročnih sredstev, kar ima za posledico, da jih je v primeru likvidacije oziroma stečaja najtežje unovčiti. Zato je ta kazalnik pomembno merilo sposobnosti gospodarske družbe za poravnavo

kratkoročnih obveznosti brez poseganja v zaloge. Če je vrednost tega kazalnika 1 (praviloma naj bi tudi bila), gospodarska družba vse zaloge financira dolgoročno. Če je vrednost tega kazalnika večja od 1, gospodarska družba poleg zalog dolgoročno financira tudi druga kratkoročna sredstva.

Izračun kazalnika po postavkah:

$$PKL = \frac{GS - DPT - Zal.}{KFPO}$$

GS - Gibljava sredstva

Zal. - Zaloge

DPT - Dolgoročne poslovne terjatve

KFPO - Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti

vir: <http://www1.gvin.com/FinanciPodatki/Index.aspx?Stran=Izpis&TipSubjekta=1&Agregat=0&SubDejObcReglD=69940&Podstran=FinPodatki>

**Priloga št. 2: Spremni dopis in vprašalnik**

**Matej Intihar**

**XXXXXXXXXX**

**1000 Ljubljana**

**e-mail: [XXXXXXXXXX](#)**

*Zadeva: Vabilo k anketi za magistrsko delo*

*Ljubljana, 20.08.2003*

**Spoštovana gospa direktorica, spoštovani gospod direktor,**

hvala, da ste odprli priponko, v kateri se nahaja vprašalnik o vplivu dejavnikov človeškega kapitala na uspešnost v slovenskih podjetjih.

Vljudno vas vabim da anketo izpolnite. S tem boste veliko prispevali k novim spoznanjem na zgoraj omenjenem področju podjetniškega raziskovanja in prispevali k uspešnemu končanju mojega magistrskega dela na Ekonomski fakulteti v Ljubljani.

Prosim, da mi izpolnjeno anketo pošljete z elektronsko pošto na naslov: [XXXXXXXXXX](#) (to lahko storite tudi s pritiskom na gumb "POŠLJI" na koncu ankete). Po statistični obdelavi vprašalnikov vam bom posredoval rezultate, razen če se boste v zadnjem vprašanju opredelili, da jih ne želite prejeti.

Vsi odgovori, ki jih boste v anketi podali bodo analizirani agregatno, skupaj z odgovori drugih respondentov.

Še enkrat hvala in lepo pozdravljeni,

Matej Intihar

## Vprašalnik

### OSEBNA IZKAZNICA PODJETJA TER PODJETNIKA

**NAVODILO:** Postavite se na obarvano polje poleg vprašanja. V polja bele barve lahko vpisujete poljubne vrednosti, na barvnih poljih pa se vam prikažejo možnosti, ko se postavite na polje.

vpr. št.

O11	Ime podjetja	
O12	Pravnoorganizacijska oblika podjetja	
O13	Panoga (po EU NACE Rev.1)	
O14	Opišite vaše glavne proizvode in storitve	
O15	Sedanje podjetje je vaša prva podjetniška izkušnja.	
O16	Lastniški delež direktorja v podjetju ob ustanovitvi	
O17	Lastniški delež direktorja v podjetju 31.12.2002	
O18	Stopnja najvišje dosežene izobrazbe direktorja	
O19	Smer najvišje dosežene izobrazbe direktorja	
O110	Koliko dni neformalnih oblik izobraževanja ste imeli od ustanovitve podjetja.	
O11	Navedite tri glavna področja neformalnega izobraževanja (npr. davki, kvaliteta itd).	
O12	Starost direktorja podjetja (v letih).	
O13	Spol direktorja podjetja	
O11	Navedite tri glavna področja neformalnega izobraževanja (npr. davki, kvaliteta itd).	
O12	Starost direktorja podjetja (v letih).	
O13	Spol direktorja podjetja	

### Ocene za odgovore na vprašanja MU ter DCK1 - DCK4

- 1 – V celoti se ne strinjam
- 2 – Večinoma se ne strinjam
- 3 – Malo se ne strinjam
- 4 – Malo se strinjam
- 5 – Večinoma se strinjam
- 6 – Popolnoma se strinjam
- 7 – Ne razumem vprašanja



**POSLOVNI REZULTATI PODJETJA**[NAZAJ](#)

vpr. št.

TRDITEV		1	2	3	4	5	6	7
MU1	Čas od naročila do nabave se iz leta v leto krajša.							
MU2	Čas trajanja procesa se iz leta v leto krajša.							
MU3	Delež dobav, ki jih opravimo v roku se iz leta v leto povečuje.							
MU4	Delež stroškov razvoja je iz leta v leto večji.							
MU5	Investicije v razvoj so iz leta v leto večje.							
MU6	Odsotnost zaposlenih se iz leta v leto manjša.							
MU7	Podjetje je bilo ustanovljeno zaradi ekonomske nuje.							
MU8	Podjetje je bilo ustanovljeno zaradi izkoriščanja prednosti nove tehnologije.							
MU9	Podjetje je bilo ustanovljeno zaradi opravljanja dela, ki me veseli.							
MU10	Povprečna starost zaposlenih se iz leta v leto ne veča.							
MU11	Povprečna vrednost prodaje na kupca se iz leta v leto povečuje.							
MU12	Produktivnost se iz leta v leto veča.							
MU13	Število kupcev se iz leta v leto povečuje.							
MU14	Tržni delež podjetja na najpomembnejšem področju iz leta v leto raste.							
MU15	Uspeh celotnega podjetja je posledica sreče in spleta naključij.							
MU16	Za uspeh celotnega podjetja je ključen podjetnik, njegova izobrazba, sposobnosti ter znanje.							
MU17	Zadovoljstvo naših kupcev se iz leta v leto veča.							
MU18	Zadovoljstvo zaposlenih z njihovim delom je iz leta v leto večje.							
MU19	Zaloge iz leta v leto obračamo hitreje.							
MU20	Zaposleni se vsako leto več izobražujejo.							

## DEJAVNIK ČLOVEŠKEGA KAPITALA ŠT. 1

		<a href="#">NAZAJ</a>						
vpr. št.	TRDITEV	1	2	3	4	5	6	7
DCK1-1	Imam znanja za razvoj novih izdelkov.							
DCK1-2	Imam znanja, ki mi omogočajo smotrno uporabo finančnih sredstev.							
DCK1-3	Iz osnovnih računovodskih izkazov podjetja lahko ugotovim, kako podjetje posluje.							
DCK1-4	Kupce za proizvode lahko pridobim samostojno.							
DCK1-5	Potrebe trga znam raziskati sam.							
DCK1-6	Poznam postopke zaposlovanja ljudi v podjetju.							
DCK1-7	Prodajne cene bi lahko oblikoval samostojno.							
DCK1-8	Proizvodni proces poznam in ga po potrebi nadziram.							
DCK1-9	Proračun za posamezne aktivnosti ali celotno poslovanje lahko sestavim sam.							
DCK1-10	Računovodska poročila pri svojem delu redno uporabljam.							
DCK1-11	Računovodske transakcije so mi popolnoma razumljive.							
DCK1-12	Sam lahko določam primerno ceno glede na posameznega kupca.							
DCK1-13	Sam lahko določam primerno količino in ceno posameznega inputa.							
DCK1-14	Sposoben sem sam izboljšati naše proizvode/storitve.							
DCK1-15	Spremembe modelov lahko opravi sam.							
DCK1-16	Velikost serije lahko določim samostojno.							
DCK1-17	Vire nabave lahko najdem sam.							
DCK1-18	Za naše proizvode uporabljamo standardne sestavine.							
DCK1-19	Za oblikovanje končnega proizvoda potrebujem (-o) veliko modelov.							
DCK1-20	Za proizvodnjo našega proizvoda porabimo manj časa kot naši konkurenti.							
DCK1-21	Zaradi dobrega poznavanja proizvoda lahko opravljam kontolo kakovosti.							
DCK1-22	Znam voditi in motivirati ljudi.							

## DEJAVNIK ČLOVEŠKEGA KAPITALA ŠT. 2

		<a href="#">NAZAJ</a>						
vpr. št.	TRDITEV	1	2	3	4	5	6	7
DCK2-1	Na osnovi izkušenj postavljam roke za izvedbe nalog ter se načrtovanih rokov držim.							
DCK2-2	Pomembnim podrobnostim se primerno posvetim.							
DCK2-3	Pri doseganju ciljev vztrajam.							
DCK2-4	Svoje delo redno načrtujem in se načrta tudi držim.							
DCK2-5	Učinkovito delujem v sami organizaciji, po njenih pravilih, postopkih ter njenih storitvah.							
DCK2-6	Zaposlene pohvalim oz. jih drugače nagradim za dobro opravljeno delo.							
DCK2-7	Zaposlene učim in/ali inštruiram ter zagotavljam, da imajo podporo ostalih zaposlenih za dokončanje naloge.							
DCK2-8	Zaposleni pod mojim vodstvom dajejo predloge in jih uresničujejo.							
DCK2-9	Zaposlenim puščam svobodno izbiro aktivnosti za doseganje cilja.							
DCK2-10	Zaposlenim s sprotnimi informacijami o uspešnosti njihovega dela dajem napotke za dokončanje naloge.							
DCK2-11	Zaposlenim sporočim, kaj želimo doseči in kaj je potrebno za doseg tega opraviti.							

## DEJAVNIK ČLOVEŠKEGA KAPITALA ŠT. 3

		<a href="#">NAZAJ</a>						
vpr. št.	TRDITEV	1	2	3	4	5	6	7
DCK3-1	Lahko pridobim in usposobim ključne zaposlene.							
DCK3-2	Lahko razvijem in vzdržujem ugodne odnose s potencialnimi investitorji ter strankami.							
DCK3-3	Lahko razvijem okolje, ki vzpodbuja zaposlene, da poskusijo kaj novega.							
DCK3-4	Učinkovito delam pod stalnim stresom, pritiski in konflikci.							
DCK3-5	Ustvarjam nove ideje in proizvode.							
DCK3-6	Znam prepoznati nove tržne priložnosti za proizvode ter storitve.							

## DEJAVNIK ČLOVEŠKEGA KAPITALA ŠT. 4

[NAZAJ](#)

**vpr. št. TRDITEV**

1 2 3 4 5 6 7

- |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| DCK4-1 Dosežen cilj je ena pomembnejših stvari v mojem življenju.                        |  |  |  |  |  |  |  |
| DCK4-2 Močno verjamem vase in v svoje sposobnosti.                                       |  |  |  |  |  |  |  |
| DCK4-3 Nastopam samozavestno.  |  |  |  |  |  |  |  |
| DCK4-4 Ni me strah novih izzivov.  |  |  |  |  |  |  |  |
| DCK4-5 Nisem se pripravljen podrežati.   |  |  |  |  |  |  |  |
| DCK4-6 Pri svojem delu sem perfekcionista  |  |  |  |  |  |  |  |
| DCK4-7 Pri svojem delu sem stanovit in vztrajen.   |  |  |  |  |  |  |  |
| DCK4-8 Pri svojih poslovnih in finančnih odločitvah ne želim biti odvisen od nikogar.    |  |  |  |  |  |  |  |
| DCK4-9 Rad delam na novih nalogah.   |  |  |  |  |  |  |  |
| DCK4-10 Rad prevzemam (tudi pre-) velika tveganja.                                       |  |  |  |  |  |  |  |
| DCK4-11 Rad se dokazujem pred drugimi.   |  |  |  |  |  |  |  |
| DCK4-12 Svoje mnenje redko spremenim.  |  |  |  |  |  |  |  |
| DCK4-13 Svojim odločitvam sem popolnoma predan ter zavezan.                              |  |  |  |  |  |  |  |
| DCK4-14 V glavi imam mnogo novih vizij ter večkrat v sanjah načrtujem nove stvari.       |  |  |  |  |  |  |  |
| DCK4-15 Verjamem v poslovno srečo in usodo.  |  |  |  |  |  |  |  |
| DCK4-16 Verjamem, da se stvari po navadi dobro končajo.                                  |  |  |  |  |  |  |  |
| DCK4-17 Z lahkoto in rad delam več kot 8 ur dnevno.                                      |  |  |  |  |  |  |  |
| DCK4-18 Z lahkoto se sporazumevam in razumem druge, ter se izražam jasno.                |  |  |  |  |  |  |  |
| DCK4-19 Zadovoljen sem tudi z majhnimi posli.  |  |  |  |  |  |  |  |
| DCK4-20 Zanašam se na pomoč drugih   |  |  |  |  |  |  |  |
| DCK4-21 Zelo hitro se odzivam na dražljaje.  |  |  |  |  |  |  |  |
| DCK4-22 Želim si popolne neodvisnosti, saj moje sposobnosti zadoščajo za poslovni uspeh. |  |  |  |  |  |  |  |

REZ Ali želite, da vam po statistični obdelavi pošljem rezultate raziskave?

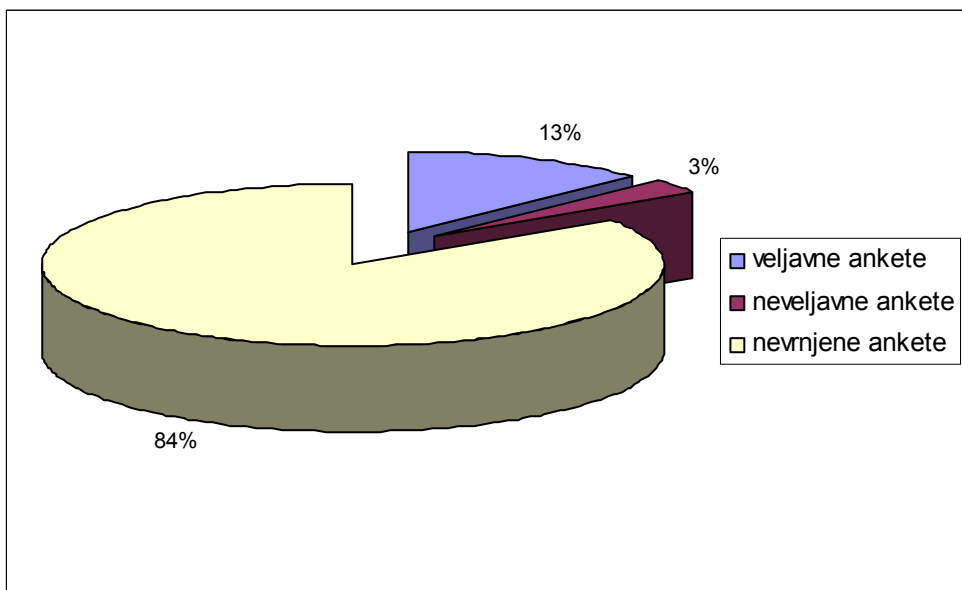
da/ne

Za vaše sodelovanje v tej anketi se vam najlepše zahvaljujem. Želim vam še veliko poslovnih uspehov in vas lepo pozdravljam. Želite datoteko poslati po e-pošti nazaj (priporočeno)?

da/ne

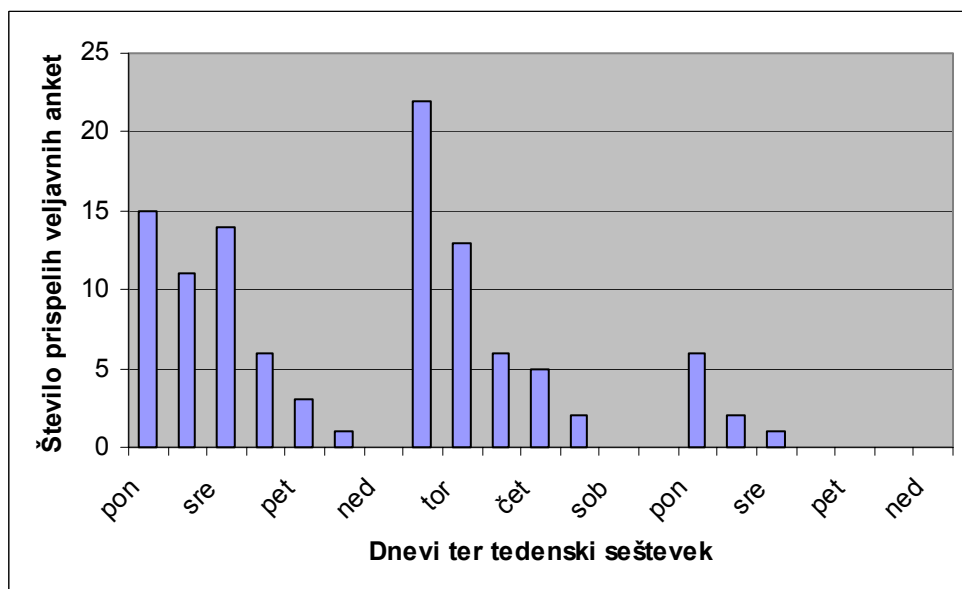
### Priloga št. 3: Značilnosti o podjetjih, ki so se odzvala na anketo in o zbiranju podatkov

Prikaz št. 1: Delež prejetih in delež veljavnih anket.



Vir: Lastna raziskava.

Prikaz št. 2: Dinamika prispelih izpolnjenih in veljavnih anket po dnevih in tednih.



Vir: Lastna raziskava.

#### Priloga št. 4: Teoretične osnove uporabljenih metod statistične analize

Pri statistični obdelavi podatkov sem uporabil statistične parametre<sup>27</sup>, ki so bili za dani podatek smiselni in možni.

Poznamo naslednje vrste spremenljivk (*Pfajfar, Arh, 2000, str. 11*):

- **Nominalne (nominalnost)** –  $y_A \neq y_B$ ; dve vrednosti sta enaki ali različni (spol, kraj rojstva, ime in priimek in tako dalje). V nadaljevanju bo uporabljena kratica *nom*.
- **Ordinalne (ordinalnost)** –  $y_A \leq y_B$  oziroma  $y_A \geq y_B$ ; dve vrednosti sta lahko enaki ali pa je ena izmed njiju večja, druga pa manjša (letnik študija, izobrazba, ocena in tako dalje). V nadaljevanju bo uporabljena kratica *ord*.
- **Intervalne (intervalnost)** –  $y_A - y_B = d$ ; dve vrednosti sta lahko enaki ali pa je razlika med njima enaka nekemu številu različnemu od nič (temperatura, točke pri ocenjevanju in tako dalje). V nadaljevanju bo uporabljena kratica *int*.
- **Razmernostne (razmernost)** –  $\frac{y_A}{y_B} = R$ ; dve vrednosti sta lahko enaki ali pa je kvocient enak nekemu številu različnemu od ena (dohodek in tako dalje). V nadaljevanju bo uporabljena kratica *raz*.

Za izračun povprečnih vrednosti določenih spremenljivk sem uporabil **aritmetično sredino** (povprečno vrednost), ki je najbolj pogosto uporabljena srednja vrednost. Najbolj primerna je za homogene populacije ob možni predpostavki, da posamezne vrednosti spremenljivk variirajo okoli tako izračunanega središča gostitve bolj ali manj zaradi posameznih vplivov. (*Pfajfar, Arh, 2000, str. 112,120*).

Aritmetična sredina se izračuna po naslednjem obrazcu (*Pfajfar, Arh, 2000, str. 112*):

$$\bar{Y} = \frac{\sum y_i}{N} = \frac{1}{N} \sum y_i = \frac{Y}{N}$$

Pri razlagi vsebine aritmetične sredine sem zapisal, da posamezne vrednosti variirajo od povprečne vrednosti zaradi posameznih vplivov. Ti povzročajo razlike posameznih vrednosti od povprečne vrednosti, zato je smiselno prav te odklone uporabiti kot osnovo za mero variabilnosti. Vsota odklonov je zaradi znane lastnosti aritmetične sredine enaka nič. Na osnovi te vsote ne moremo določiti smiselne mere variabilnosti. Mera variabilnosti naj bi imela večje odklone za pomembnejše in manjše za manj pomembne. To mero imenujemo **varianca** ( $\sigma^2$ ), ki je povprečje iz vsote kvadratov odklonov posameznih vrednosti spremenljivke od njene povprečne vrednosti (*Pfajfar, Arh, 2000, str. 148*).

---

<sup>27</sup> Statistični parametri so mere s katerimi merimo oziroma opisujemo lastnosti populacije (*Košmelj, 1992, str. 1*).

Varianca se izračuna po naslednjem obrazcu (Pfajfar, Arh, 2000, str. 149):

$$\sigma_y^2 = \frac{1}{N} \sum \varepsilon^2 = \frac{1}{N} \sum (y_i - \bar{Y})^2$$

Iz tako izračunane mere variabilnosti izračunamo kvadratni koren, pri čemer dobimo najbolj pogosto uporabljeno mero variabilnosti standardni odklon ( $\sigma$ ) ali standardno deviacijo (SD). Standardni odklon je kvadratna sredina, saj je koren iz povprečja kvadratov odklonov posamezne vrednosti spremenljivke od njenega povprečja (Pfajfar, Arh, 2000, str. 149).

Približno 0,6827 oziroma 68,27% vseh vrednosti zvezne spremenljivke  $y$  ima vrednosti, ki so manjše (ali enake) od vrednosti njene aritmetične sredine, povečane za standardni odklon oziroma večje od njene aritmetične sredine, zmanjšane za standardni odklon (Pfajfar, Arh, 2000, str. 158).

**Interval zaupanja** za aritmetično sredino, ki ga določata njegova spodnja in njegova zgornja meja, je interval, v katerem se z dano gotovostjo (ponavadi določimo 95 odstotno) nahaja ocenjevani parameter. Interpretacija je naslednja: z verjetnostjo tveganja  $\alpha$  se parameter nahaja v tem intervalu.

Analična formula za izračun intervala zaupanja za aritmetično sredino je naslednja:

$$\bar{x} - \frac{1,96 \cdot se}{\sqrt{n}} < \mu < \bar{x} + \frac{1,96 \cdot se}{\sqrt{n}}$$

Pri formuli je predpostavljena 95 odstotna gotovost, oziroma 5 odstotna stopnja tveganja.

Vir: Kovačič, 2002, URL: <http://www.ljudmila.org/matej/statistika/mva.html>).

Za ugotavljanje stopnje povezanosti med opazovanimi pojavi sem uporabljal **Pearsonov korelacijski koeficient** (v nadaljevanju: korelacijski koeficient) (Košmelj, 1993, str. 4), ki pokaže razmerje med pojasnjenim in celotnim standardnim odklonom za odvisno spremenljivko in se izračuna kot kvadratni koren iz determinacijskega koeficienta, ki pokaže delež pojasnjene variance v celotni varianci za odvisno spremenljivko (Arh, 1998, str. 78-79).

Če linearno večanje ene spremenljivke ustreza linearnemu večanju druge spremenljivke, in to na način, da je določena vrednost prve spremenljivke povezana z več vrednostmi druge spremenljivke (na primer, odnos med višino in težo), potem je povezanost pozitivna, vendar ni maksimalna in se beleži z izrazom, ki kaže na večjo ali manjšo povezanost (to je z izrazom, ki je večji od 0 in manjši od 1). Če iz ene spremenljivke, glede na drugo, ne moremo oblikovati nobenega zaključka (to je, če neki vrednosti spremenljivke ustreza katerakoli druga, od možnih, vrednosti druge spremenljivke, na primer odnos med dolžino nosu in krvnim tlakom), med spremenljivkama povezanost ne obstaja, kar se zapiše z  $r=0$ . Povezanost je lahko tudi negativna in nepopolna, kadar linearno večanje določene spremenljivke ustreza

linearnemu padanju druge spremenljivke ali je povezanost takšna, da je vrednost določene spremenljivke povezana z več vrednostmi druge spremenljivke (na primer, odnos med stopnjo fizične pripravljenosti in frekvenco srčnega utripa v prvi minuti odmora po vadbi: kolikor je fizična pripravljenost večja, toliko je v povprečju srčni utrip prvo minuto odmora po vadbi nižji), kar se beleži z izrazom, ki je manjši od 0 in večji od -1 (Petz, 1985, str. 173-174).

S pomočjo **t-testa** preverjamo domneve o enakosti dveh povprečij. Za izbrano (neodvisno) spremenljivko, ki vzorec razdeli na dva dela (dve skupini), izračunamo za vsak del povprečje izbrane spremenljivke, povprečji pa med seboj primerjamo. Hkrati tudi določimo stopnjo značilnosti ( $\alpha$ ), na podlagi katere določimo kritično območje.

Analitična formula za t-test:

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2 - (\mu_1 - \mu_2)}{s} \sqrt{\frac{n_1 \cdot n_2}{n_1 + n_2}}; \text{Predpostavka: } \mu_1 - \mu_2 = 0$$

Formula za oceno populacijske variance:

$$s^2 = \frac{(n_1 - 1) \cdot s_1^2 + (n_2 - 1) \cdot s_2^2}{n_1 + n_2 - 2}$$

Na vzorčnih podatkih izračunamo eksperimentalno vrednost statistike in če le-ta pade v kritično območje, ničelno domnevo zavrnilo in sprejmemo osnovno domnevo ob že prej določeni stopnji značilnosti  $\alpha$ , sicer pa rečemo, da vzorčni podatki kažejo na statistično neznačilne razlike med parametrom in vzorčno oceno.

V analizi lahko s pomočjo Levenovega testa enakosti varianc ugotovimo ali sta varianci v obeh skupinah enaki ( $P \geq 0,05$ ) ali ne ( $P < 0,05$ ). F-test nam vrne enosmerno verjetnost, da so varianci spremenljivk 1 in 2 neznačilno povezani.

Vir: Kovačič, 2002, URL: <http://www.ljudmila.org/matej/statistika/mva.html>.

Velikokrat vedenje o obstoju, stopnji in smeri povezanosti ni dovolj. Dobrodošla je tudi možnost, da iz podatka ene spremenljivke napovemo rezultat druge spremenljivke, kar nam omogoča **linearna regresijska analiza** (Petz, 1985, str. 223), ki sem jo tudi uporabila pri statistični analizi podatkov.

Matematično je "najbolj poštena" smer regresije tista, ki ima najmanjšo vsoto kvadratov nepojasnjenih odklonov od te smeri. Če vrednost na tej smeri imenujemo  $\hat{Y}$  (imenujejo ga "ocenjeni" ali "predvideni" ali "regresijski"  $Y$ ), bomo za vsak posamezen rezultat dobili neko razliko ( $Y - \hat{Y}$ ). Vsota kvadratov teh razlik (to je nepojasnjen odklon od smeri) mora biti najmanjša od vseh možnih. Zaradi tega se opisana metoda imenuje metoda najmanjših kvadratov (Petz, 1985, str. 228).

Osnovna enačba za regresijsko premico je:  $y' = \alpha + \beta x$ . Za potrebe regresijske analize sem računala regresijsko konstanto ( $\alpha$ ) in regresijski koeficient ( $\beta$ ). Regresijska konstanta ( $\alpha$ ) pokaže odsek regresijske premice  $y'$  na ordinatni osi v razsevnem diagramu. Regresijski koeficient ( $\beta$ ) pa pokaže povprečno spremembo vrednosti



odvisne spremenljivke  $y$ , če se vrednost pojasnjevalne spremenljivke poveča za enoto (Pfajfar, Arh, 2000, str. 190).

Napoved rezultata ene spremenljivke na osnovi druge ni točna, zato sem v analizi uporabil tudi izračun standardne napake ocene (Petz, 1985, str. 232), ki meri vpliv neznanih dejavnikov na odvisno spremenljivko  $Y$  (Pfajfar, Arh, 2000, str. 188).

Za reprodukcijo podatkov sem uporabil **faktorsko analizo**. Pri faktorski analizi gre za študij povezav med spremenljivkami, tako da poizkušamo najti novo množico spremenljivk, ki predstavljajo to, kar je skupnega opazovanim spremenljivkam. Množica novih spremenljivk mora biti seveda manjša od množice merjenih spremenljivk. Ali povedano z drugimi besedami: faktorska analiza poizkuša poenostaviti kompleksnost povezav med množico opazovanih spremenljivk, z razkritjem skupin razsežnosti ali *faktorjev*, ki omogočajo vpogled v osnovno strukturo podatkov.

Metoda je uporabna v vseh tistih primerih, ko zaradi različnih vzrokov, neposredno merjenje neke spremenljivke ni možno. V tem primeru merimo samo indikatorje pojma oziroma konstrukta, ki ga neposredno ne moremo izmeriti. S faktorsko analizo nato ugotovimo, ali so zveze med opazovanimi spremenljivkami (ali indikatorji) pojasnljive z manjšim številom posredno opazovanih spremenljivk ali faktorjev.

#### Splošni faktorski model:

Osnova faktorskega modela je domneva, da med spremenljivkami  $X_i$  ( $i = 1, 2, \dots, m$ ),  $F_r$  ( $r = 1, 2, \dots, k$ ) in  $E_i$  ( $i = 1, 2, \dots, m$ ) velja zveza:

$$X = F A' + E \quad \dots \text{zapis v matrični obliki,}$$

pri čemer predstavlja vrednost  $X$  merjene spremenljivke,  $F$  skupne faktorje,  $E$  specifični faktor, ki vpliva samo na  $X$ .  $A$  pa predstavlja faktorsko utež.

Na osnovi naslednjih predpostavk:

- Specifični faktorji  $E_i$  so pravokotni med seboj
- Vsak specifični faktor  $E_i$  je pravokoten na vsak skupni faktor  $F_r$
- Skupni faktorji  $F_r$  so med seboj pravokotni
- Spremenljivke  $X_i$ ,  $F_r$  in  $E_i$  so centrirane

lahko izpeljemo naslednjo faktorsko enačbo:

$$S = A A' + y \quad \dots \text{zapis v matrični obliki,}$$

pri čemer predstavlja  $A A'$  varianco skupnih faktorjev,  $y$  pa varianco specifičnih faktorjev.

S tem smo varianco merjene spremenljivke  $X_i$ , razbili na del, ki je pojasnjen s skupnimi faktorji, in na specifično varianco. Delež variance, ki je pojasnjena s skupnimi faktorji  $A A'$ , imenujemo tudi *komunaliteta*.

V prvem delu faktorjske analize moramo najprej izračunati neznane parametre faktorjskega modela – faktorjske uteži  $A$  in specifične variance  $y$ . Pred tem pa je potrebno preveriti dve stvari, in sicer:

1. Identifikabilnost faktorjskega modela: Ugotoviti moramo ali faktorjske uteži  $A$  in specifične faktorje  $y$  sploh lahko ocenimo.

Potreben, ne pa tudi zadosten, pogoj za identifikacijo faktorjskega modela je:

$k < (m + 1) / 2$ , pri čemer je  $m$  število spremenljivk, ki so vključene v faktorjski model,  $k$  pa število faktorjev.

Če ta pogoj ni izpolnjen, je model prefaktoriziran, kar pomeni, da imamo faktorje, ki že opisujejo merske napake. Sum na prefaktorizacijo nastopi na primer takrat, ko korelacijski koeficienti padejo iz intervala  $[-1, +1]$  ali pa ko se pojavi negativna varianca.

2. Enoličnost ocen parametrov: Vprašanje je, če lahko te parametre ocenimo enolično – z eno samo oceno.

Pri enoličnosti nastopi problem, da se parameter  $A$  sploh ne da enolično izračunati. Zato računamo v dveh korakih: najprej izračunamo  $y$  (zakoličimo skupni prostor – ocenimo komunalitete), nato pa na podlagi tega izračunamo  $A$ . Postopek ponovimo tolikokrat, dokler model ne skonvergira.

Pri tem delu faktorjske analize lahko uporabimo več različnih metod. V nadaljevanju je podan kratek opis dveh najbolj pogostih:

- Metoda glavnih osi (PAF): ta metoda maksimizira varianco skupnih faktorjev in je iterativna, kar pomeni, da ne zagotavlja prave končne rešitve, saj lahko pripelje le do lokalnega ekstrema. Komunalitete lahko določimo tedaj, ko določimo skupne faktorje. Skupne faktorje izračunamo iz popravljene korelacijske matrike  $S - y$ .
- Image faktorjska analiza (IMAGE): to je metoda, kjer najprej naredimo multiplo regresijo ene spremenljivke z vsemi ostalimi. Regresijske koeficiente izračunamo z metodo najmanjših kvadratov. Vsaki enoti nato priredimo image spremenljivko, to pa je tiski del merjene spremenljivke, ki ga lahko pojasnimo z ostalimi spremenljivkami. Glavna značilnost te metode je, da zelo skrči skupni prostor.

## Rotacije:

Drugi korak faktorjske analize je rotacija. S pomočjo rotacije prečistimo strukturo. Bistvo rotiranja je namreč, da dobimo teoretično pomembne faktorje in čim enostavnejšo faktorjsko strukturo. Če namreč dobljene rešitve ne moremo dobro interpretirati, lahko dobljeno rešitev v skupnem prostoru, ki je določena s skupnimi faktorji transformiramo tako, da jo zarotiramo. Matematično to pomeni, da matriko A pomnožimo s transformacijsko matriko M ( $A^* = A M$ ). Rešitev  $A^*$  enako dobro reproducira originalne podatke kot prvotna rešitev A.

Za rotacijo se odločamo predvsem takrat, ko skupnih faktorjev ne moremo smiselno interpretirati – če so na primer projekcije iste spremenljivke precejšnje na več faktorjih, ali pa če imamo *splošen faktor* (projekcije vseh spremenljivk na prvi faktor so precejšnje).

Ločimo dve vrsti rotacij:

- *Pravokotne*: to so rotacije, kjer so rotirani faktorji neodvisni med seboj (znana metoda je npr. *varimax*, ki maksimizira varianco kvadratov uteži v vsakem faktorju in s tem poenostavlja strukturo po stolpcih);
- *Poševne*: to so rotacije, kjer so rotirani faktorji odvisni med seboj, med njimi ni pravega kota in faktorji med seboj korelirajo (znana metoda je npr. *oblimin*<sup>28</sup>) V primeru poševnih rotacij lahko spremenljivke (točke v poševnem koordinatnem sistemu) projiciramo na poševne faktorje na dva načina, in sicer:
  - vzporedno, pri čemer dobimo *pattern uteži*, ki so parcialni koeficienti korelacije med spremenljivko in faktorjem ter predstavljajo »suhi vpliv« spremenljivke na faktor,
  - pravokotno, s čimer dobimo *strukture uteži*, ki so navadni koeficienti korelacije med spremenljivko in faktorjem.

Vir: Kovačič, 2002, URL: <http://www.ljudmila.org/matej/statistika/mva.html>.

---

<sup>28</sup> Ta metoda je bila uporabljena v empiričnem delu naloge.

**Priloga št. 5: Podatki statistične obdelave**

**Preglednica št. 1: Frekvence odgovorov pri posamezni spremenljivki (nominalnih ter ordinalnih).**

Spremenljivka	Število odgovorov pri posamezni vrednosti									Povp.	Spremenljivka	Število odgovorov pri posamezni vrednosti									Povp.	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8			9	0	1	2	3	4	5	6	7		8
OI2		10	10	5	80	2					3,505	DCK3-1	16	16	28	16	13	18	0			3,449
OI5	20	87									0,813	DCK3-2	10	11	21	23	17	25	0			3,944
OI8		0	4	6	17	29	21	26	4	0	5,411	DCK3-3	12	14	25	25	11	20	0			3,645
OI3	18	89									0,832	DCK3-4	7	14	25	26	21	14	0			3,766
MU1		2	7	10	8	56	22	2			4,710	DCK3-5	8	11	25	20	23	0				3,953
MU2		2	5	17	13	47	21	2			4,579	DCK3-6	14	11	22	19	20	21	0			3,776
MU3		4	10	10	10	54	17	2			4,486	DCK4-1	16	5	13	18	34	21	0			4,019
MU4		3	4	16	13	53	18	0			4,523	DCK4-2	16	16	16	17	21	21	0			3,673
MU5		4	9	11	9	50	24	0			4,533	DCK4-3	16	5	13	17	37	19	0			4,000
MU6		2	4	17	11	56	17	0			4,551	DCK4-4	17	4	15	18	21	32	0			4,075
MU7		6	9	11	14	49	18	0			4,355	DCK4-5	16	13	24	18	21	15	0			3,533
MU8		7	3	16	11	55	14	1			4,402	DCK4-6	13	5	15	23	36	15	0			4,019
MU9		4	5	9	9	50	29	1			4,748	DCK4-7	23	12	14	20	24	14	0			3,430
MU10		2	5	14	13	46	27	0			4,654	DCK4-8	19	5	15	18	20	29	0			3,934
MU11		5	7	13	8	47	27	0			4,551	DCK4-9	16	4	15	18	23	31	0			4,121
MU12		2	5	3	3	71	23	0			4,916	DCK4-10	21	7	26	16	17	20	0			3,533
MU13		2	4	12	17	48	24	0			4,654	DCK4-11	18	5	15	32	19	18	0			3,766
MU14		1	7	1	4	78	16	0			4,860	DCK4-12	16	0	16	19	24	31	0			4,208
MU15		6	2	65	5	13	16	0			3,607	DCK4-13	19	8	16	18	20	26	0			3,822
MU16		0	5	1	0	84	17	0			5,000	DCK4-14	19	4	16	22	29	17	0			3,813
MU17		1	8	2	3	65	28	0			4,935	DCK4-15	20	16	18	17	20	16	0			3,421
MU18		1	8	4	3	68	23	0			4,850	DCK4-16	15	6	15	22	33	16	0			3,925
MU19		2	7	5	3	63	23	4			4,897	DCK4-17	22	9	15	21	24	16	0			3,561
MU20		3	3	16	7	59	19	0			4,617	DCK4-18	17	1	14	21	30	24	0			4,103
DCK1-1		11	13	13	2	37	31	0			4,252	DCK4-19	17	5	14	16	35	20	0			3,963
DCK1-2		14	27	14	3	18	31	0			3,720	DCK4-20	17	4	17	17	22	30	0			4,037
DCK1-3		11	14	12	6	36	28	0			4,168	DCK4-21	11	16	20	14	25	21	0			3,832
DCK1-4		13	18	7	15	25	29	0			3,991	DCK4-22	12	3	33	18	27	14	0			3,794
DCK1-5		8	32	17	9	16	25	0			3,636	ROE_TOCK	5	17	20	30	12	4	5	14		4,206
DCK1-6		10	14	29	8	16	30	0			3,897	ROA_TOCK	3	11	18	24	27	11	6	7		4,430
DCK1-7		9	18	10	26	20	24	0			3,953	PKL_TOCK	2	8	21	28	28	12	1	7		4,374
DCK1-8		11	23	19	4	18	32	0			3,850	PROM_TOCK	7	6	12	31	27	5	9	10		4,551
DCK1-9		13	12	13	6	31	31	0			4,160	ZAP_TOCK	4	20	10	26	28	10	1	8		4,196
DCK1-10		12	16	14	8	17	39	0			4,123	IZID_TOCK	3	2	8	17	44	19	6	8		5,037
DCK1-11		13	17	12	6	23	36	0			4,093	NEF_IZ	18	24	19	16	8	6	16	0		3,505
DCK1-12		12	15	25	1	19	34	0			3,962	IZ_P_K	83	24								0,224
DCK1-13		11	21	10	24	23	18	0			3,757	NIZ_P_E	31	76								0,710
DCK1-14		11	18	13	4	20	40	0			4,170	DIN_PODJ	95	12								0,112
DCK1-15		13	18	15	7	20	34	0			3,981											
DCK1-16		13	14	19	8	24	28	1			3,963											
DCK1-17		12	25	17	8	20	24	1			3,701											
DCK1-18		13	18	18	11	25	20	1			3,745											
DCK1-19		15	21	15	13	23	18	1			3,623											
DCK1-20		16	17	14	16	22	20	1			3,708											
DCK1-21		16	15	9	22	30	14	0			3,698											
DCK1-22		15	18	17	10	26	21	0			3,682											
DCK2-1		11	16	27	15	19	19	0			3,673											
DCK2-2		14	12	28	14	19	20	0			3,673											
DCK2-3		12	14	26	17	12	26	0			3,757											
DCK2-4		8	18	32	13	15	21	0			3,673											
DCK2-5		11	16	23	18	17	22	0			3,748											
DCK2-6		13	13	26	17	23	15	0			3,645											
DCK2-7		9	8	31	19	22	18	0			3,850											
DCK2-8		10	15	39	14	15	14	0			3,477											
DCK2-9		18	9	26	11	26	17	0			3,645											
DCK2-10		16	13	31	10	22	15	0			3,505											
DCK2-11		18	12	32	14	22	9	0			3,346											

Vir: Lastna raziskava.

**Preglednica št. 2: Frekvence odgovorov pri posamezni spremenljivki (intervalnih ter razmernostnih).<sup>29</sup>**

Spremenljivka	Število odgovorov pri posamezni vrednosti									Min.	Max.	Povp.
razred do	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
točk	72	78	84	90	96	102	108	114	nad			
MU	1	7	3	24	46	17	7	2	0	56	110	92,430
točk	57	67	77	87	97	107	117	127	nad			
DKC1	2	3	22	36	25	17	0	2	0	54	124	85,542
točk	25	31	37	43	49	55	61	67	nad			
DCK2	1	6	27	50	15	4	3	1	0	22	64	39,991
točk	15	18	21	24	27	30	33	36	nad			
DCK3	7	21	20	20	22	10	6	1	0	13	36	22,533
točk	5	20	35	50	65	80	95	110	nad			
DCK4	7	13	40	39	1	0	2	5	0	3	108	35,215
v %	5	15	25	35	45	55	65	75	nad			
ROE	4	19	31	30	7	2	1	1	12	-1	217	26,237
v%	3	8	13	18	23	28	33	38	nad			
ROA	11	10	21	18	23	10	7	2	5	-10	213	19,710
v %	55	77	99	121	143	165	187	209	nad			
PKL	1	9	18	28	23	15	5	2	6	17	715	128,4
v%	0	10	20	30	40	50	60	70	nad			
R_PRIH	7	17	54	11	10	4	2	1	1	-13	82	17,720
v %	-1	7	15	23	31	39	47	55	nad			
R_ST_ZAP	4	24	28	33	9	1	1	1	1	-13	325	21,852
točk	-8	0	8	16	24	32	40	48	nad			
R_POS_IZ	5	8	24	41	19	4	2	3	1	-23	298	14,421
točk	20	26	32	38	44	50	56	62	nad			
FIN_USP	4	6	25	39	15	6	9	3	0	17	60	36,252
točk	1300	1410	1520	1630	1740	1850	1960	2070	nad			
POSL_USP	3	8	8	44	31	8	3	2	0	1040	2067	1612,897
točk	1300	1410	1520	1630	1740	1850	1960	2070	nad			
MODEL	1	2	14	42	40	8	0	0	0	1233	1833	1612,897

Vir: Lastna raziskava.

**Legenda oznak za preglednice št. 1 do št. 19:**

- $\sigma_y$  - standardni odklon
- $\rho_{y,x}$  - Pearsonov korelacijski koeficient
- ap.  $\chi^2$  - približna vrednost Chi-kvadrat testa
- cov. - kovarianca
- df - razlika
- F - F-test
- min. - najmanjša vrednost, ki jo je dosegla spremenljivka
- max. - največja vrednost, ki jo je dosegla spremenljivka
- N - število veljavnih odgovorov
- povp. - aritmetična sredina spremenljivke x oz. y
- povp.raz. - povprečna razlika med povp. iz skupinske analize
- sig. - stopnja statistične značilnosti (če je pod 0,05 je podatek, na katerega se nanaša statistično značilen)
- sig. 2 - dvosmerna stopnja statistične značilnosti (če je pod 0,05 je podatek, na katerega se nanaša statistično značilen)
- st. nap. raz. - standardna napaka razlike
- sum. - vsota kvadratov ter križnih produktov (angl. Sum of Squares and Cross-products)

<sup>29</sup> Razredi za vsako spremenljivko so postavljeni posebej in veljajo "od - do vključno", pri čemur je napisana zgolj spodnja meja razreda. Zaradi čim boljšega prikaza sta prvi in zadnji razred odprta.

**Preglednica št. 3: H1-1 Pearsonov koeficient korelacije ter ostala opisna statistika.**

Stat. mera \sprem.	OI8	R_PRIH	POSL_USP
povp.	5,411	17,720	1.612,897
$\sigma_y$	2,269	14,362	155,028
$\rho_{y,x}$	1,000	0,171	-0,020
sig.	,	0,078	0,836
sum.	545,888	590,907	-756,701
cov.	5,150	5,575	-7,139
N	107	107	107,000

Vir: Lastna raziskava.

**Preglednica št. 4: H1-2 Primerjava uspešnosti direktorjev, ki imajo najvišjo stopnjo formalne izobrazbe ekonomske oz. podjetniške smeri ter tistih, ki je nimajo: T- test neodvisnih vzorcev.**

Y	Vrednost odgovora	N	Povp.	St.zaup.	$\sigma_y$
R_PRIH	0	83	17,39	15,269	1,676
	1	24	18,88	10,848	2,214
POSL_USP	0	83	1.618,64	144,632	15,875
	1	24	1.593,04	188,824	38,544

Vir: Lastna raziskava. opomba: N = 107 (izključevanje v parih)

**Preglednica št. 5: H1-2 Primerjava uspešnosti direktorjev, ki imajo najvišjo stopnjo formalne izobrazbe ekonomske oz. podjetniške smeri ter tistih, ki je nimajo: T- test neodvisnih vzorcev.**

Y	Levenov test za preverjanje domneve o enakosti varianc		T-test za preverjanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin				
	F	sig.	sig. 2	povp. raz.	st. nap. raz.	interval razlike pri 95% zaupanju	
						Spodnja	Zgornja
R_PRIH	1,236	0,269	0,657	-1,489	3,341	-8,115	5,136
POSL_USP	0,208	0,649	0,479	25,597	36,014	-45,813	97,006

Vir: Lastna raziskava. opomba: predpostavljena enaka varianca

**Preglednica št. 6: H1-3 Primerjava uspešnosti direktorjev, ki so se udeleževali neformalnega izobraževanja s področja ekonomije oz. podjetništva ter ostalimi: T- test neodvisnih vzorcev.**

NIZ_P_E	Vrednost odgovora	N	Povp.	St.zaup.	$\sigma_y$
R_PRIH	0	31	13,93	11,544	2,073
	1	76	19,26	15,163	1,739
POSL_USP	0	31	1.521,16	144,376	25,931
	1	76	1.650,32	143,989	16,517

Vir: Lastna raziskava. opomba: N = 107 (izključevanje v parih)

**Preglednica št. 7: H1-3 Primerjava uspešnosti direktorjev, ki so se udeleževali neformalnega izobraževanja s področja ekonomije oz. podjetništva ter ostalimi: T- test neodvisnih vzorcev.**

Y	Levenov test za preverjanje domneve o enakosti varianc		T-test za preverjanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin				
	F	sig.	sig. 2	povp. raz.	st. nap. raz.	interval razlike pri 95% zaupanju	
						Spodnja	Zgornja
R_PRIH	0,639	0,426	0,082	-5,328	3,031	-11,338	0,682
POSL_USP	0,734	0,393	0,000	-129,154	30,709	-190,045	-68,264

Vir: Lastna raziskava. opomba: predpostavljena enaka varianca

**Preglednica št. 8: H2-1 Primerjava formalne izobrazbe direktorjev, ki so se uvrstili med dinamične podjetnike ter ostalimi: T- test neodvisnih vzorcev.**

DIN_PODJ	Vrednost odgovora	N	Povp.	St.zaup.	$\sigma_y$
OI8	0	95	5,337	1,434	0,147
	1	12	6,000	1,414	0,408

Vir: Lastna raziskava. opomba: N = 107 (izključevanje v parih)

**Preglednica št. 9: H2-1 Primerjava formalne izobrazbe direktorjev, ki so se uvrstili med dinamične podjetnike ter ostalimi: T- test neodvisnih vzorcev.**

Y	Levenov test za preverjanje domneve o enakosti varianc		T-test za preverjanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin				
	F	sig.	sig. 2	povp. raz.	st. nap. raz.	interval razlike pri 95% zaupanju	
						Spodnja	Zgornja
OI8	1,190	0,278	0,104	-1,130	0,690	-2,498	0,238

Vir: Lastna raziskava. opomba: predpostavljena enaka varianca

**Preglednica št. 10: H2-2 Primerjava funkcionalnih znanj direktorjev, ki so se uvrstili med dinamične podjetnike ter ostalimi: T- test neodvisnih vzorcev.**

DIN_PODJ	Vrednost odgovora	N	Povp.	St.zaup.	$\sigma_y$
DCK1	0	95	85,179	12,682	1,301
	1	12	88,417	11,874	3,428

Vir: Lastna raziskava. opomba: N = 107 (izključevanje v parih)

**Preglednica št. 11: H2-2- Primerjava funkcionalnih direktorjev, ki so se uvrstili med dinamične podjetnike ter ostalimi: T- test neodvisnih vzorcev.**

Y	Levenov test za preverjanje domneve o enakosti varianc		T-test za preverjanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin				
	F	sig.	sig. 2	povp. raz.	st. nap. raz.	interval razlike pri 95% zaupanju	
						Spodnja	Zgornja
DCK1	0,007	0,931	0,404	-3,238	3,860	-10,892	4,416

Vir: Lastna raziskava. opomba: predpostavljena enaka varianca

**Preglednica št. 12: H-2-3 Primerjava funkcionalnih znanj direktorjev, ki so se uvrstili med dinamične podjetnike ter ostalimi: T- test neodvisnih vzorcev.**

DIN_PODJ	Vrednost odgovora	N	Povp.	St.zaup.	$\sigma_y$
O110	0	95	21,811	22,110	2,268
	1	12	23,833	19,315	5,576

Vir: Lastna raziskava. opomba: N = 107 (izključevanje v parih)

**Preglednica št. 13: H2-3 Primerjava funkcionalnih direktorjev, ki so se uvrstili med dinamične podjetnike ter ostalimi: T- test neodvisnih vzorcev.**

Y	Levenov test za preverjanje domneve o enakosti varianc		T-test za preverjanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin				
	F	sig.	sig. 2	povp. raz.	st. nap. raz.	interval razlike pri 95% zaupanju	
						Spodnja	Zgornja
O110	0,146	0,703	0,763	-2,023	6,689	-15,286	11,24037

Vir: Lastna raziskava. opomba: predpostavljena enaka varianca



**Preglednica št. 14: H3 Pearsonov koeficient korelacije ter ostala opisna statistika.**

Stat. mera \sprem.	DCK1	R_PRIH	POSL_USP
povp.	85,542	17,720	1.612,897
$\sigma_y$	12,582	14,362	155,028
$\rho_{y,x}$	1,000	0,097	-0,010
sig. ,		0,320	0,919
sum.	16.780,561	1.858,262	-2.045,037
cov.	158,307	17,531	-19,293
N	107	107	107

Vir: Lastna raziskava.

**Preglednica št. 15: H4 Pearsonov koeficient korelacije ter ostala opisna statistika.**

Stat. mera \sprem.	DCK2	R_PRIH	POSL_USP
povp.	39,991	17,720	1.612,897
$\sigma_y$	6,783	14,362	155,028
$\rho_{y,x}$	1,000	0,079	-0,176
sig. ,		0,420	0,070
sum.	4.876,991	813,720	-19.601,103
cov.	46,009	7,677	-184,916
N	107	107	107

Vir: Lastna raziskava.

**Preglednica št. 16: H5 Pearsonov koeficient korelacije ter ostala opisna statistika.**

Stat. mera \sprem.	DCK3	R_PRIH	POSL_USP
povp.	22,533	17,720	1.612,897
$\sigma_y$	5,053	14,362	155,028
$\rho_{y,x}$	1,000	0,382	0,331
sig. ,		0,000	0,000
sum.	2.706,636	2.939,981	27.500,860
cov.	25,534	27,736	259,442
N	107	107	107

Vir: Lastna raziskava.

**Preglednica št. 17: H6 Pearsonov koeficient korelacije ter ostala opisna statistika.**

Stat. mera \sprem.	DCK4	R_PRIH	POSL_USP
povp.	35,215	17,720	1.612,897
$\sigma_y$	21,060	14,362	155,028
$\rho_{y,x}$	1,000	0,127	-0,293
sig. ,		0,193	0,002
sum.	47.012,056	4.062,449	-101.511,636
cov.	443,510	38,325	-957,657
N	107	107	107

Vir: Lastna raziskava.

**Preglednica št. 18: H6-1 Primerjava podjetniških lastnosti, direktorjev, ki so se uvrstili med dinamične podjetnike ter ostalimi: T- test neodvisnih vzorcev.**

DIN_PODJ	Vrednost odgovora	N	Povp.	St.zaup.	$\sigma_y$
DCK4	0	95	34,558	20,321	2,085
	1	12	40,417	26,678	7,701

Vir: Lastna raziskava. opomba: N = 107 (izključevanje v parih)

**Preglednica št. 19: H6-1 Primerjava uspešnosti direktorjev, ki so se udeleževali neformalnega izobraževanja s področja ekonomije oz. podjetništva ter ostalimi: T- test neodvisnih vzorcev.**

Y	Levenov test za preverjanje domneve o enakosti varianc		T-test za preverjanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin				
	F	sig.	sig. 2	povp. raz.	st. nap. raz.	interval razlike pri 95% zaupanju	
						Spodnja	Zgornja
DCK4	0,977	0,325	0,366	-5,859	6,457	-18,6625	6,94494

Vir: Lastna raziskava. opomba: predpostavljena enaka varianca

**Preglednica št. 20: KMO-test in Bartlettov test sferičnosti za proučevane spremenljivke.**

Test	Vrednost	
KMO-test	0,637	
Barlettov test sferičnosti	ap.Chi <sup>2</sup>	386,233
	df	66,000
	Sig.	0,000

Vir: Lastna raziskava.

**Preglednica št. 21: F-test za regresijsko analizo.**

	Vsota kvadratov	Df	Kvadrat povprečja	F-test	Sig.
Regresijski del	1.048.206	3	349.402	24,002	<b>0,000</b>
Preostanek	1.499.370	103	14.557		
Skupaj	2.547.576	106			

Vir: Lastna raziskava.