

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

SUZANA MATOH

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA VLOGE PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI V NASTANKU
NOVEGA PODJETJA: PRIMER ŠTUDENTSKIH PODJETIJ PROGRAMA
SPARK**

Ljubljana, junij 2015

SUZANA MATOH

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Suzana Matoh, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Analiza vloge podjetniške priložnosti pri nastanku novega podjetja: primer študentskih podjetij programa Spark, pripravljena v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Matejo Drnovšek.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, 3. junij 2015

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEORETIČNI OKVIR	4
1.1 Podjetniška priložnost.....	8
1.2 Vrste priložnosti.....	12
1.3 Prepoznavanje podjetniške priložnosti	14
2 DEJAVNIKI ZA NASTANEK NOVEGA PODJETJA.....	20
3 PODJETNIK.....	22
3.1 Kdo je podjetnik?.....	22
3.2 Mladi podjetnik.....	25
4 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA PROCES USTANOVITVE NOVEGA PODJETJA PRI MLADIH PODJETNIKIH	27
5 PODJETNIŠKI PROGRAM SPARK IN UNIVERZITETNO OKOLJE	33
5.1 Finančna podpora.....	34
5.1.1 Potrditev zasnove zamisli.....	34
5.1.2 Program štipendiranja za podjetnike.....	35
5.1.3 Tekmovanja za poslovne načrte	35
5.1.4 Sir Peter Thompson Award.....	36
5.2 Preostala podpora prejeta s strani programa Spark.....	36
5.2.1 Kratek in intenziven tečaj usposabljanja.....	36
5.2.2 Start-up delavnice	36
5.2.3 Poslovni nasveti in mentorstvo	37
5.2.4 Mreženje	37
6 METODOLOGIJA.....	37
6.1 Struktura raziskave	37
6.2 Vzorec, vprašalnik in zbiranje podatkov	37
7 ŠTUDENTSKA PODJETJA	40
7.1 Kratka predstavitev podjetij.....	40
7.1.1 Image Analysis.....	40
7.1.2 Limehouse.....	41
7.1.3 Map happy	42
7.1.4 Tour Outdoor	43
7.2 Rezultati raziskave.....	44
7.2.1 Motivacija za podjetništvo	44

7.2.2 Iskanje ideje in prepoznavanje priložnosti	47
7.2.3 Vplivi na poslovno idejo	49
7.2.4 Poslovna priložnost na začetku in zdaj.....	50
7.2.5 Od priložnosti do podjetja – aktivnosti v procesu nastanka novega podjetja.....	51
7.2.6 Vpliv podpore Spark na proces nastanka novega podjetja.....	54
7.2.7 Preostali dejavniki, ki so vplivali na podjetniški proces	57
7.3 Omejitve raziskave in priporočila	58
SKLEP.....	59
LITERATURA IN VIRI.....	61
PRILOGE	
KAZALO SLIK	
Slika 1: Razvoj priložnosti od potrebe trga do uspešnega podjetja	11
Slika 2: Vrste priložnosti.....	13
Slika 3: Procesni model prepoznavanja priložnosti	19
Slika 4: Ovire in spodbudni dejavniki za nastanek novega podjetja.....	21
Slika 5: Nastanek novega podjetja	22
Slika 6: Podjetnikov proces.....	23
Slika 7: Tipologija podjetnikov.....	25
Slika 8: Image Analysis	41
Slika 9: Limehouse.....	42
Slika 10: MAP happy.....	43
Slika 11: Tour Outdoor	44
KAZALO TABEL	
Tabela 1: Kulturne spremenljivke.....	29
Tabela 2: Podjetniki v vzorcu in njihove značilnosti	38
Tabela 3: Podjetja zajeta v vzorec in njihove značilnosti	39
Tabela 4: Podjetja in njihova ocena uspešnosti v primerjavi s konkurenco	39

UVOD

Podjetništvo je bilo v zgodnjih osemdesetih letih 20. stoletja opredeljeno kot gonilna sila gospodarske rasti in zaznано kot pojav, ki ponuja občutek neodvisnosti. Pojem podjetništva ter raziskovanje podjetništva sta se od takrat naprej hitro razvijala. Podjetniki in njihov edinstven pogled na svet so postali priznani kot osnovni del trajnostnega in na inovacijah temelječega gospodarstva (Allen, 2012). Soriano in Huarng (2013) pišeta, da je podjetništvo mejnik na poti h gospodarskemu napredku, ki prispeva k boljši kakovosti in ponuja upanje za boljšo prihodnost v sektorju, gospodarstvu in državi. V Evropi si prizadevajo za dvig podjetniške aktivnosti članic, zato je Evropska komisija leta 2013 objavila akcijski načrt Podjetništvo 2020, katerega glavni cilj je obuditev podjetništva v Evropi (Zdolšek & Širec, 2014, str. 56). Evropo je močno pretresla gospodarska kriza, ki se je začela leta 2008. Njene posledice so veliko število brezposelnih ter težave majhnih in srednjih podjetij pri svojem okrevanju. Evropska komisija (2013, str. 3-5) v akcijskem načrtu poudarja, da za ponovno gospodarsko rast in višjo stopnjo zaposlenosti Evropa potrebuje več podjetnikov ter opredeljuje 3 področja, kjer je potrebno takojšnje ukrepanje:

- podjetniško izobraževanje in usposabljanje za podporo rasti in nastanek novih podjetij;
- ukinitve obstoječih administrativnih ovir in podpora podjetnikom v ključnih fazah življenjskega cikla podjetja;
- oživitve podjetniške kulture v Evropi in podpora novim generacijam podjetnikov.

Start-up je v BusinessDictionary.com opredeljen kot zgodnja stopnja v življenjskem ciklu podjetja, v kateri podjetnik prehaja od idejne faze k zagotavljanju finančnega kapitala, oblikovanju strukture podjetja in začetku delovanja podjetja oz. poslovanja (start-up, b. l.). Spletni slovar Merriam-Webster.com opredeljuje start-up kot »dejanje ali primer, ko se nekaj spravi v gibanje« ali kot »mlado oz. neizkušeno podjetje« (start-up, b. l.). Gartner in Bellamy (2009, str. 8-12) pišeta, da je snovanje novega podjetja prva stopnja v življenjskem ciklu nekega podjetja. Gre za stopnjo nastajanja oz. oblikovanja podjetja, kjer so podjetniki osredotočeni na učenje o tem, kako uspešno začeti podjetje ter na združevanje virov in sposobnosti, ki so potrebne za uspeh. Na tej podjetniški stopnji podjetnik prepoznava in odkriva priložnosti, analizira njihovo izvedljivost, razvije poslovni načrt in določi najboljšo start-up pot, kar lahko pomeni ustanovitev novega podjetja, nakup franšizne enote ali nakup obstoječega podjetja. V magistrski nalogi se osredotočam na primer, ko mladi podjetniki ustanovijo nova podjetja.

V zadnjem poročilu OECD Entrepreneurship at a Glance (OECD, 2014, str. 16) o najnovejšem razvoju podjetništva so izpostavili naslednje ključne ugotovitve o start-up podjetjih:

- 6 let po začetku globalne gospodarske krize so se v gospodarstvih OECD pojavili različni vzorci glede stopenj start-up podjetij;
- v večini držav znotraj EU je stopnja ustanavljanja novih podjetij manjša kot pred obdobjem recesije, še posebej to velja za Španijo in Dansko, kjer se sicer opažajo znaki stabilizacije; v Avstraliji, na Portugalskem, Švedskem in v Veliki Britaniji je stopnja ustanavljanja novih podjetij dosegla enako raven kot pred obdobjem recesije, opazen je celo pozitiven trend;
- v Franciji število novih podjetij narašča, kar je posledica spremembe v zakonodaji glede spodbujanja podjetništva iz leta 2009; globalna kriza je povečala zanimanje za podjetništvo, ki je postalo bistveni del za pospeševanje gospodarskega okrevanja in rasti zaposlovanja.

Podjetništvo je danes ena osrednjih tem v medijih. Pogosto nam posredujejo zgodbe uspešnih podjetnikov, ki imajo status zvezdnikov kot npr. Steve Jobs ali Mark Zuckerberg in predstavljajo vzor posameznikom, ki želijo postati podjetniki. Če se ozremo 20 let nazaj, podjetništvo med mladimi ni bilo zelo prisotno. Prevladovalo je prepričanje, da bosta študij in diploma v žepu omogočila primerno zaposlitev v enem od uspešnih velikih podjetij. Dandanes je stanje drugačno in vse več je mladih, ki že med študijem začnejo svojo podjetniško pot. Tudi univerze se zavedajo, da diploma sama po sebi ni več zanesljiva vstopnica za delo in tako z vzpostavljanjem podjetniških društev, inkubatorjev in podjetniških centrov ponujajo podporo študentom. Po besedah izvršilnega direktorja National Association of College and University Entrepreneurs (v nadaljevanju NACUE) je bilo leta 2010 v Veliki Britaniji samo 12 takšnih univerz, 2 leti zatem pa že 86 (Tims, 2012). Pospeševanje podjetništva na globalni ravni nagovarja vse večje število mladih k temu, da razmislijo in izberejo podjetništvo kot alternativo svoji karierni poti (Leffel & Darling, 2009).

Podjetništvo je gonilna sila trajne gospodarske rasti. Podjetniki z ustvarjanjem novih podjetij, inovacijami, pospeševanjem strukturnih sprememb v gospodarstvu in ustvarjanjem nove konkurence prispevajo k produktivnosti. Hkrati podjetništvo ustvarja nova delovna mesta in tako pozitivno vpliva na reševanje težav povezanih z revščino (Kew, Herrington, Litovsky, & Gale, 2013, str. 9). Mladi podjetniki, stari 18–34 let, ponekod po svetu do 40. leta ustanovijo večino novih podjetij, zato je podpora mladim, ki imajo podjetniško namero tako pomembna. (Kew et al., 2013, str. 5). V poročilu Global Entrepreneurship Monitor (v nadaljevanju GEM) poleg omenjenih, splošno sprejetih, pozitivnih vplivov podjetništva, izpostavljajo še dodatne razloge glede pomembnosti podjetništva in pospeševanja le-tega med mladimi (Kew et al., 2013, str. 12):

- podjetništvo med mladimi je priložnost za oblikovanje zaposlovanja za mlade;
- mladi podjetniki so bolj nagnjeni k zaposlovanju drugih mladih (angl. *fellow youth*);
- mladi podjetniki so še posebej odzivni na nove gospodarske priložnosti in trende;
- mladi ljudje so aktivni v hitro rastočih gospodarskih panogah;
- mladi ljudje s podjetniškimi sposobnostmi so boljši zaposleni;

- mladi so bolj inovativni in pogosto razvijejo nove oblike samostojnega dela;
- mladi, ki so samozaposleni dosegajo višjo stopnjo osebnega zadovoljstva;
- podjetništvo ponuja mladim nezaposlenim priložnost, da ustvarijo stabilen način življenja in možnost integracije v družbo;
- podjetniške izkušnje in podjetniško izobraževanje pomagajo mladim pri razvijanju sposobnosti, ki so uporabne tudi pri drugih življenjskih izzivih; sposobnost prepoznavanja priložnosti in uvajanja izboljšav, kritično razmišljanje, prilagodljivost, odločanje, timsko delo in vodstvene sposobnosti bodo imele pozitiven vpliv na posameznika, ne glede na to ali se bo odločil za začetek oz. nadaljevanje svoje podjetniške poti.

Namen magistrskega dela je pridobiti podrobnejši vpogled in razumevanje podjetniške priložnosti v primerjavi z drugimi dejavniki, ki vplivajo na proces nastanka novih podjetij. Z raziskavo se bom usmerila na določeno skupino študentskih podjetij znotraj podjetniškega programa Spark, ki nudi start-up storitve na Univerzi v Leedsu iz Anglije.

Cilj magistrskega dela je na podlagi analize sekundarnih podatkov in študije primerov start-up podjetij, ki so se razvila s pomočjo programa Spark, poglobiti razumevanje procesa nastanka novih podjetij, ki se začne s prepoznavo podjetniških priložnosti na skupini mladih podjetnikov ter odgovoriti na naslednja **temeljna raziskovalna vprašanja**:

- zakaj se mladi danes odločajo za podjetništvo;
- kako mladi (dodiplomski, podiplomski študenti in diplomanti) prepoznajo dobro idejo, ki jo pretvorijo v podjetniško priložnost in kako jo uresničijo;
- kateri so ključni dejavniki, ki vplivajo na prepoznavanje priložnosti in začetek podjetniške poti.

Poleg 3 temeljnih vprašanj bodo vodilo moje naloge tudi naslednja podvprašanja:

- kaj je ključni moment, da se začne podjetniški proces;
- kako začeti start-up in kje iskati pomoč;
- kako pozitivna podjetniška kultura na univerzah vpliva na nove generacije podjetnikov.

Metodologija in struktura magistrskega dela.

Magistrsko delo je razdeljeno na 2 dela. V prvem, teoretičnem, delu izpostavim in primerjam ključne teorije in dosedanje ugotovitve s področja raziskovanja podjetniškega procesa in podjetniške priložnosti, kar mi služi kot okvir na katerem gradim moje preučevanje. Zbrano, večinoma tujo literaturo, analiziram s pomočjo deskriptivno-analitične metode, kjer opredelim ključne koncepte vezane na podjetniško priložnost in podjetniški proces.

V drugem, empiričnem, delu naloge se posvečam analizi raziskave, ki se osredotoča na razumevanje vloge podjetniške priložnosti v nastanku novih študentskih podjetij. Storitve

podjetniškega programa, ki spodbuja študente na pot podjetništva ter intervjuji z mladimi podjetniki, ki so s pomočjo tega programa zagnali lastna podjetja, so osnova za analizo vloge podjetniške priložnosti v procesu nastanka novih podjetij. Ugotovitve primarne raziskave dopolnujem z ugotovitvami iz analize sekundarnih podatkov, kjer na koncu ključna spoznanja povežem v sklep.

Magistrsko delo je razdeljeno na 7 glavnih poglavij, ki so naprej razdeljena na podpoglavja. Uvodnemu poglavju v katerem opredelim predmet obravnave, namen in cilje magistrskega dela, opišem raziskovalni pristop in predstavim raziskovalna vprašanja sledi prvo poglavje. Tu gradim na teoretičnem okviru, kjer se osredotočim na pojme podjetniška priložnost, podjetniški proces in prepoznavanje podjetniške priložnosti. V 2. poglavju pišem o pogojih za nastanek novega podjetja. Sledi poglavje o podjetniku, s poudarkom na mladem podjetniku. V 4. poglavju opredelim ostale dejavnike, ki poleg podjetniške priložnosti vplivajo na proces nastanka novega podjetja. V 5. poglavju s podpoglavji predstavim podjetniški program Spark in rezultate analize sekundarnih podatkov o delovanju programa in storitvah, ki jih ponuja. Sledi poglavje namenjeno metodologiji. V zadnjem, 7. poglavju s podpoglavji, predstavim ugotovitve kvalitativne raziskave, ki se nanaša na aktivne mlade podjetnike, ki so ustanovili svoja podjetja s podporo programa Spark. V tem poglavju navedem tudi omejitve raziskave in podam priporočila. Delo zaključim s sklepom.

1 TEORETIČNI OKVIR

Podjetniško izobraževanje in usposabljanje za spodbujanje podjetniškega procesa sta globalno gledano v porastu. Glavni cilj tega je višja raven in kakovost novih podjetij (Elert, Andersson, & Wennberg, 2015). Nedavna študija je pokazala, da ima podjetniško izobraževanje pozitiven vpliv na podjetniški proces in da imajo mladi večje sposobnosti ter namero ustanovitve start-up podjetij oz. samozaposlovanja (Sánchez, 2013). V Veliki Britaniji vidijo v študentskem podjetništvu pomemben vir konkurenčnosti, rasti in gospodarskega razvoja. Ključni del vladne agende je spodbuditi večje število mladih diplomantov, da izberejo podjetništvo kot poklicno pot in tako zaženejo lastna podjetja. S krepitvijo podjetniške kulture želijo nasloviti predvsem dva pereča problema: vse večje število mladih z univerzitetno izobrazbo in upad poklicnih priložnosti za mlade z visoko izobrazbo v vodilnih podjetjih (Nabi, Holden, & Walmsley, 2010). Leta 2008 je britanska vlada sprejela belo knjigo za spodbujanje razvoja podjetniške kulture s poudarkom na podjetniškem izobraževanju, ki služi kot glavni kanal za spodbujanje podjetništva. To se nadaljuje s koalicijsko vlado, kjer je poudarek na t. i. desetletju podjetnika, izvedli so kampanjo za nacionalno ozaveščanje *Make Your Mark* za spodbujanje podjetništva med mladimi. Enterprise UK je združenje vodilnih podjetniških organizacij (angl. *leading business membership bodies*) in izobraževalnih ustanov za podjetništvo, katerega cilj je izboljšati ozaveščenost o podjetništvu in tako pozitivno vplivati na start-up podjetja. Velika Britanija vlaga v podjetniško izobraževanje, v srednjih šolah je podjetništvo postalo tudi obvezni

predmet. Spodbujanje podjetniške družbe ter s tem študentskega podjetništva je pomembno, ker majhna podjetja predstavljajo vir inovacij, potencial rasti in so potencialna rešitev za brezposelnost med mladimi (SBRC, Kingston University, 2012).

Izobraževalni sistem spodbuja podjetništvo, a kot ugotavljajo Liñán, Rodríguez-Cohard in Rueda-Cantuche (2011, str. 211), bi morale izobraževalne ustanove izvajati še bolj ambiciozne pobude, da se poveča število tistih, ki začenjajo razmišljati o podjetništvu. Izobraževanje bi se moralo osredotočiti na dvig ozaveščenosti o podjetništvu, vključiti sestavne dele kot so rast in razvoj podjetja, kreativnost in prepoznavanje podjetniških priložnosti, znanje o poslovnem okolju in to bi moralo biti vključeno v vse ravni izobraževalnega sistema od osnovnih šol do univerz.

Globalna mednarodna raziskava na področju podjetništva GUESSS (angl. *Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey*) je med aktivnimi mladimi/šudenti podjetniki odkrila, da je število zaposlenih v njihovih podjetjih sicer precej nizko, namreč dve tretjini aktivnih podjetnikov sploh nima zaposlenih. Hkrati pa dobrih 20 % študentskih podjetij zaposluje 2 ali več oseb in 4 % podjetij ima več kot 10 zaposlenih. Raziskovalci so mnenja, da so te številke spodbudne, ker kažejo na gospodarski in družbeni vpliv novih študentskih podjetij in zaradi tega je za številne deležnike pomemben podatek glede odstotka študentov, ki imajo namero ustanoviti lastno podjetje, koliko jih gre skozi podjetniški proces ter kakšno je razmerje med podjetniki v nastajanju in aktivnimi podjetniki (Sieger, Fueglistaller, & Zellweger, 2014). Nadalje je omenjena raziskava potrdila, da sta med dejavniki, ki vplivajo na podjetniško namernost študentov pomembna univerzitetni podjetniški okvir (pozitivna podjetniška klima) in podjetniško izobraževanje.

V sklopu GUESSS mednarodnega raziskovalnega projekta je raziskovalni center *Small Business Research Centre* (v nadaljevanju SBRC) z Univerze Kingston v Londonu objavil nacionalno poročilo o rezultatih raziskave o podjetniških namerah in podjetniškem vedenju študentov na angleških univerzah. V raziskavi so sodelovali domači in tuji študenti, ki so ocenjevali podjetniške programe in podjetniško podporo med časom študija. Študenti so izrazili največje zadovoljstvo s predavanji vezanimi na inovacije in oblikovanje idej, med delavnicami so domači študenti najbolje ocenili delavnico o mentorstvu, tuji študenti pa delavnico na temo tehnologije in raziskovalnih virov. Domači študenti so izrazili večjo potrebo po podpori glede podjetniškega financiranja in sodelovanja s potencialnimi vlagatelji. Mreženje z izkušenimi podjetniki je bilo za obe skupini študentov zelo pomembno. Na splošno so se vsi študenti glede izjav o vplivu univerzitetnih podjetniških programov in podpore najbolj strinjali z izjavo, da je univerza okrepila njihovo razumevanje odnosa, vrednot in motivacijskih faktorjev podjetnikov. Druga najbolj ocenjena izjava je bila, da je univerza okrepila njihovo sposobnost prepoznavanja podjetniške priložnosti, za njo pa je sledil vpliv univerze na boljše sposobnosti mreženja (SBRC, Kingston University, 2012).

Nabi, Holden in Walmsley (2006, str. 381) pišejo, da je prehod študentov od podjetniške namere do dejanskega procesa nastanka novega podjetja v literaturi običajno domnevan, ampak premalo raziskan v smislu razvoja poklicne poti in procesa odločanja. Vse to dodaja težo in utemeljuje potrebo po raziskavah podjetništva med študenti.

Jedro podjetniškega procesa je podjetniška priložnost. Uspešni podjetniki in vlagatelji vedo, da dobra ideja ni nujno tudi prava podjetniška priložnost, ki bo omogočila nastanek in razvoj novega izdelka ali storitve za uporabnike. Veliko idej ostane neuresničenih in veliko časa gre v nič, ko se nekdo žene za idejo, ki ne vodi nikamor, zato je pomembno, da je podjetnik sposoben hitro oceniti kakšen je potencial zaznane priložnosti ter koliko časa in truda je potrebno vložiti, da se bo priložnost uresničila (Timmons & Spinelli, 2009).

Pomembne lastnosti dobrih priložnosti so po Timmons in Spinelli (2009, str. 111) povpraševanje trga zaradi dodane vrednosti izdelka ali storitve, velikost trga in velik potencial rasti (20 % in več), marže, prost denarni tok, ki poganjajo potencial za ustvarjanje dodane vrednosti.

Nepopolnost trga, visoka stopnja sprememb, velika neskladja med obstoječimi izdelki in storitvami ter njihovo kakovostjo, dobavnimi roki in časovnimi zamiki, velike vrzeli v znanju in informacijah vplivajo na velikost potenciala priložnosti (Timmons & Spinelli, 2009, str. 112).

Kot sem izpostavila v uvodu je podjetništvo pomemben dejavnik, ki vpliva na gospodarski in družbeni razvoj in je zaradi svoje priznane pomembnosti postalo predmet raziskovanja številnih znanstvenih disciplin. Kako opredeliti pojem podjetništva? Gartner (1990, str. 20) ugotavlja, da odvisno od tega, kako razumemo podjetništvo, kakšna so naša prepričanja o tem kompleksnem pojavu, vpliva na to, kako ga bomo opredelili in preučevali. Podjetništvu se pripisuje raznovrstne pomene. Opazovani podjetniki v Gartnerjevi študiji so v svojih definicijah podjetništva izpostavili 18 identificiranih značilnosti, ki so jih ocenjevali po pomembnosti. Ustanovitev novega podjetja je bila značilnost, ki so jo ocenili kot najbolj pomembno, ki ima neposreden vpliv na ključne teme znotraj podjetništva. Ostale pomembne značilnosti, ki sledijo so razvoj novega podjetja, ustanovitev podjetja, ki ustvarja dodano vrednost, povezanost priložnosti z viri za ustvarjanje novih produktov in storitev, dodelava kreativne ideje in njena prilagoditev tržnim priložnostim in inovativnost. Značilnosti, ki so jim pripisali manjšo pomembnost so npr. posebni talent, ki ga imajo redki posamezniki, nakup obstoječega podjetja in razumevanje vladnih predpisov, ki vplivajo na podjetja. Na zadnjem mestu sta se znašli osebnostni značilnosti posameznikov kot sta ekstrovertiranost in egocentrično vedenje. Podjetniški proces vključuje vse funkcije, aktivnosti in dejanja, ki so povezana z razumevanjem podjetniške priložnosti in ustanavljanjem podjetij z namenom izkoriščanja zaznane priložnosti (Hofer & Bygrave, 1992). Prepoznavanje podjetniške priložnosti je navadno prvi korak v procesu nastanka podjetja (Smith, Matthews, & Schenkel, 2009)

in razumevanje procesa prepoznavanja podjetniške priložnosti, ki je najbolj značilno in temeljno podjetniško vedenje, je eno izmed ključnih vprašanj znotraj področja podjetništva (Gaglio & Katz, 2001). Dobre podjetniške priložnosti temeljijo na tržnih priložnostih, ki so podprte s potrebo trga. Podjetniki po Schumpetru lahko ustvarijo priložnosti s korenitimi inovacijami, ki dejansko spremenijo svet ali pa z drobnimi inovacijami. V tem primeru običajno potreba trga še ni razvita ali pa je zelo majhna. Načeloma so inovacije tiste, ki ustvarijo potrebo. Priložnosti se lahko po drugi strani tudi opazi, tako da se aktivno išče situacije, ko so potrebe trga neizpolnjene in če nekdo lahko ponudi izdelek ali tržno inovacijo, ki bo zapolnila to vrzel, potem ima ta nekdo uresničljivo podjetniško priložnost (Burns, 2014).

Gonilne sile, ki vladajo visoki dinamiki podjetniškega procesa so (Timmons & Spinelli, 2009, str. 110):

- priložnosti;
- podjetnik in podjetniški tim;
- razpoložljiva sredstva.

Glede lastnosti podjetniškega procesa pa Timmons in Spinelli (2009, str. 110) pišeta, da je to kreativen proces, kjer se varčuje z viri, ki temelji na skladnosti in ravnotežju med gonilnimi silami ter da je vključevalen, celosten in trajnosten proces.

Številni raziskovalci se posvečajo preučevanju vprašanj s tega področja. Med drugim jih zanimajo kognitivni procesi in njihov vpliv na prepoznavanje priložnosti, kjer npr. izpostavljajo pomembnost metode podjetniške interpretacije v procesu zaznavanja podjetniških priložnosti (Barreto, 2012), vlogo čustev v podjetniškem procesu, predvsem na njegove ključne dele, sploh kar se tiče odkrivanja priložnosti (Baron, 2008; Foo, 2011), centralnost kognicije v motivacijskih modelih prepoznavanja podjetniške priložnosti (Ko, 2012). Druge raziskave se osredotočajo na podjetniški proces, njegovo dinamičnost in kompleksnost (Bloodgood, Sapienza, & Carsrud, 1995), opredeljujejo podjetniško priložnost kot družbeni konstrukt (Fletcher, 2006), razpravljajo kako se oblikujejo in izkoriščajo podjetniške priložnosti (Alvarez, Barney, & Anderson, 2013), ugotavljajo pomembnost preučevanja učenja v podjetniškem procesu in njegov vpliv na izkoriščanje podjetniških priložnosti (Corbett, 2005), preučujejo proces učenja in kako se lahko posameznikom pri tem pomaga, da bi postali boljši pri prepoznavanju priložnosti z uporabo integracijskega modela prepoznavanja vzorcev in povezovanja točk (Baron, 2006) ter opravljajo analizo zgodovinskega primera za boljše razumevanje podjetniške priložnosti (Popp & Holt, 2013). Študije, ki se usmerjajo na vlogo posameznikov in podjetniške namere, preučujejo, kako posamezniki uporabljajo različne akcijske modele v procesu nastanka novega podjetja (Shook, Priem, & McGee, 2003), empirično primerjajo prevladujoče modele za ocenjevanje podjetniške namere (Krueger, Reilly, & Carsrud, 2000), kako se razlikujejo podjetniki od nepodjetnikov (Endres & Woods, 2006), kdaj se posamezniki odločijo za podjetniško pot (Lee & Venkataraman, 2006; Huning, Bryant, & Brown, 2012).

Nedavna analiza 56 člankov iz šestih podjetniško usmerjenih publikacij, ki so bili objavljeni v zadnjih 20 letih, je odkrila 49 konceptualnih in 32 delovnih definicij, kar kaže na pomembnost podjetniških priložnosti v razumevanju podjetništva ter hkrati na precejšnjo razdrobljenost v opredeljevanju samega pojma v literaturi, zaradi česar po ugotovitvah avtorjev raziskave ni prišlo do pomembnejšega teoretičnega napredka na področju podjetništva (Hansen, Shrader, & Monllor, 2011).

Omenjene raziskave kažejo na širino in aktualnost preučevanja podjetništva in podjetniških aktivnosti. V podjetniškem procesu gre za kompleksno povezanost številnih dejavnikov, ki so v medsebojnem odnosu in vplivajo na končni rezultat vseh aktivnosti v katere so vključeni podjetniki. V nadaljevanju se bom osredotočila na osrednji koncept moje magistrske naloge, tj. podjetniška priložnost.

1.1 Podjetniška priložnost

Odkar se je osredotočenost podjetniškega raziskovanja preusmerila na preučevanje »jedra podjetnega posameznika« (angl. *nexus of enterprising individual*) in pomembnosti podjetniške priložnosti je nastala potreba, da se razloži vlogo podjetniške priložnosti v podjetniškem procesu. Vloga podjetniške priložnosti je pomembna za razvoj in širjenje trenutnega razumevanja podjetništva (Smith et al., 2009). Poskusi oblikovanja teoretičnega vidika so povzročili zmedo v razumevanju podjetniške priložnosti med raziskovalci (Eckhardt & Shane, 2003). Eckhardt in Shane (2003) sta v svoji diskusiji obravnavala štiri teme vezane na razumevanje podjetniške priložnosti in tako poskušala vnesti več jasnosti glede razumevanja tega pojava. Prva je problem obstoječih teorij, ki temeljijo na predpostavkah o ravnotežju trga in ne upoštevajo pojava začasnih motenj v cenovnem sistemu. Druga so nove teorije, ki temeljijo na obstoju priložnosti in dejanju akterjev – v središču niso značilnosti posameznika kot v predhodnih teorijah, pač pa njegove aktivnosti. Tretja so vrste priložnosti in njihova kategorizacija in na zadnje smernice za raziskovanje pojava podjetniške priložnosti.

Ključno vprašanje je, kaj so podjetniške priložnosti, kakšna je njihova narava in od kje izvirajo (McMullen, Plummer, & Acs, 2007). Kako ločiti idejo od podjetniške priložnosti? Timmons (2009, str. 153) piše, da so ideje orodja v rokah podjetnikov in njihovo odkritje je samo prvi od mnogih korakov v procesu spreminjanja odkrite ideje v podjetniško priložnost. Hkrati opozarja, da so ideje pogosto precenjene in bolj izpostavljene kot potrebe po izdelkih in storitvah, ki jih je moč prodati potencialnim strankam v zadostnih količinah. Nadalje piše, da nova podjetja običajno nastajajo po principu metode poskusa in napake ter da so potrebne številne ponovitve preden ima podjetnik izdelek ali storitev, ki ustreza strankinim potrebam in za katero so pripravljene plačati. Redka so podjetja, ki nastanejo na osnovi prebliska ali genialnosti.

Timmons (2009, str. 150) pravi takole: »Izredna priložnost ima značilnosti privlačnosti, trajnosti in pravočasnosti ter je zasidrana v izdelku ali storitvi, ki ustvarja ali dodaja vrednost za kupca ali končnega uporabnika – običajno s tem, da rešuje zelo boleč in resen problem.«

Kaj je jedro podjetniške priložnosti? Timmons (2009, str. 150) navaja 4 ključna sidra, ki ločijo dobre podjetniške priložnosti od idej:

- ustvarijo ali dodajo pomembno vrednost za uporabnika;
- to storijo tako, da rešijo občuten problem, da odstranijo boleče mesto ali pa, da zadovoljijo potrebo, ki je bila neizpolnjena – za kar je nekdo pripravljen plačati določeno ceno;
- priložnosti imajo stabilen trg, maržo, značilnosti ustvarjanja dobička (angl. *money making characteristics*), ki podjetniku dovoljujejo oceniti in prenesti trajnostno vrednost potencialnim deležnikom; dovolj velika vrednost s potencialom visoke rasti, visoka bruto marža, močen in zgodnji prosti denarni tok (tekoči dohodek, delovni kapital), visok dobičkonosen potencial in privlačne, uresničljive dohodke za vlagatelje;
- gre za ustrezno povezavo med ustanoviteljem oz. ustanovitelji in menedžerskim timom ter pravočasnostjo na trgu; hkrati morajo priložnosti ponujati vabljivo ravnotežje med sprejetim tveganjem in koristmi.

Hansen et al. (2011, str. 292) so na podlagi analize raziskovalnih prispevkov s področja podjetniške priložnosti oblikovali naslednjih 6 sklopov definicij:

- priložnost je možnost uvedbe novega izdelka na trg z namenom, da se ustvari dobiček;
- priložnost je situacija v kateri podjetnik vidi oz. ustvari nove okvire glede na sredstva in cilje;
- priložnost je ideja, ki se je razvila v poslovno obliko;
- priložnost je podjetnikova percepcija razpoložljivih sredstev z namenom, da se ustvari dobiček;
- priložnost je sposobnost podjetnika, da ponudi rešitev za dani problem;
- priložnost je možnost, da se streže uporabnikom na drugačen in boljši način.

Gartner in Bellamy (2009, str. 170) opredeljujeta priložnosti glede na 4 značilnosti situacije, t. i. 4C:

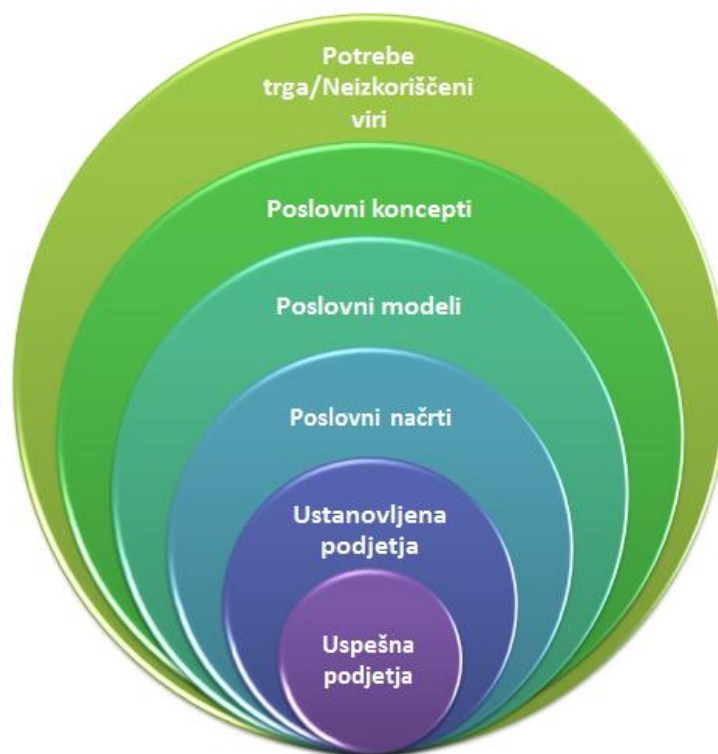
- uporabniki (angl. *customers*) – kdo bo kupil izdelke ali storitve, ki jih bo nudil podjetnik;
- protivrednost (angl. *consideration*) – ali izdelki in storitve nudijo pomembno vrednost za uporabnika;
- povezava (angl. *connection*) – kako bo podjetje prepoznalo in doseglo določene uporabnike, t. i. kanal distribucije;

- predanost/zaveza (angl. *commitment*) – podjetnikova predanost/zaveza ideji in pripravljenost na uresničitev ideje ter dejanski nastanek podjetja; posamezniki imajo svoje interese, ki vplivajo na situacijo, večina jih ne začne s podjetništvom samo zaradi ekonomskih koristi, podjetja so odsev njihovih osebnih vrednot in strasti, ki jih gojijo.

Gartner in Bellamy (2009, str. 170) pravita, da gre pri prepoznavanju priložnosti za posameznikovo pozornost na lastno življenjsko situacijo in razumevanje le-te kot niza ugodnih dogodkov, ki jih lahko preoblikuje v uspešen posel. Podjetnikova osnovna aktivnost je, da prepozna situacijo kot ugoden dogodek in da oceni njegov poslovni potencial z uporabo 4C-jev.

Ardichvili, Cardozo in Ray (2003, str. 109) v svojem delu opredeljujejo, da se priložnosti razvijejo skozi čas. Najprej se pojavijo v svoji **osnovni obliki kot nejasno določene potrebe trga** (iskana vrednost s strani uporabnikov) ali kot nepolno izkoriščene sposobnosti, viri (sposobnosti ustvarjanja vrednosti s strani podjetij) in se nato postopoma razvijajo. Naslednja stopnja je **poslovni koncept**, ki vključuje razumevanje potreb in njihovega zadovoljevanja oz. kako se lahko prerazporedi vire za boljšo izkoriščenost. Poslovni koncept postaja bolj kompleksen, ko se od razumevanja potreb in virov razvije v koncept izdelka/storitve, tržni koncept in kako bo bila rešitev za uporabnike dostavljena na trg. Ko se poslovni koncept razvija in postaja bolj zrel, preraste v **poslovni model**, ki zdaj vključuje tudi finančni model, ki ocenjuje ustvarjeno vrednost in kako se ta vrednost lahko razprši med uporabnike. V zadnji fazi razvoja priložnosti se oblikujejo časovni okviri za izvajanje aktivnosti, doda denarni tok in opredeli potrebne vire, kar pomeni nastanek **poslovnega načrta**. Avtorji priznavajo, da je opisan proces zelo urejen in da je v praksi redko tako. Velikokrat podjetniki preskočijo nekatere faze ali pa so nedodelane.

Slika 1: Razvoj priložnosti od potrebe trga do uspešnega podjetja



Vir: A. Ardichvili et al., *A theory of entrepreneurial opportunity identification and development*, 2003, str. 112.

Dimov (2011, str. 69) v svojem prispevku poda usmeritve za raziskovanje podjetniške priložnosti. Gledano s perspektive podjetnika priložnost zajema ohranjanje cikla poslovnih idej in dejavnosti, ki so usmerjene k oblikovanju in vzdrževanju trženjskih odnosov. Na tej zasnovi se podjetniške priložnosti lahko preučujejo s 3 zornih kotov:

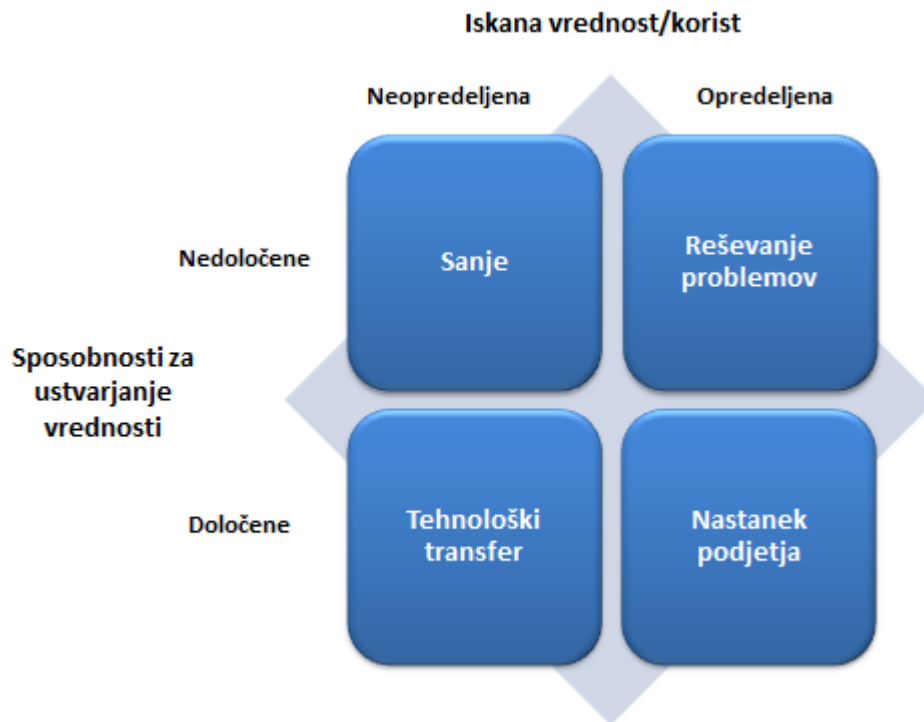
- podjetniki pridejo do priložnosti z ustvarjanjem in preoblikovanjem poslovnih idej; poslovne ideje lahko preučujemo samo, ko so jih posamezniki že zasnovali; pomembno se je usmeriti v razumevanje kako so posamezniki prišli do ideje (okoliščine); gre za proces, ki ni linearen, ki se mu ni moč izogniti in je nepredvidljiv;
- podjetniška priložnost se izraža skozi podjetniške aktivnosti, kar pomeni, da lahko opazujemo samo dejavnosti, ki so jih posamezniki že izvedli; po mnenju Dimova mora biti naše zanimanje usmerjeno v vprašanje zakaj so se aktivnosti pojavile na določen način in ne samo na to zakaj je prišlo do določenih aktivnosti oz. ni prišlo v podjetniškem procesu;
- s postopnim oblikovanjem odnosov menjave se priložnost ustali znotraj trženjskih struktur; preučevanje konkurence in interakcij na trgu, ki so sestavni del v oblikovanju teh odnosov lahko poda globlje razumevanje kako so priložnosti zaznane, izražene in preoblikovane.

1.2 Vrste priložnosti

Priložnosti se kažejo na različne načine in skladno s tem se jih tudi razvršča (Hunter, 2013, str. 137-140). Hunter razvršča priložnosti glede na mesto spremembe, ki jo priložnosti prinašajo v okolje. Najosnovnejša oblika priložnosti je **imitacija** kjer podjetniki uporabijo dobre ideje iz uspešnih poslovnih modelov. Gre za zelo nizko stopnjo inovacij ali pa jih sploh ni in za nizko dodano vrednost. Podjetniki uporabljajo deduktivno sklepanje v smislu črno-belo. Ko gre za neskladnosti med povpraševanjem in ponudbo, demografske spremembe ali primanjkovanje virov v določenih regijah se pojavijo t. i. **alokativne priložnosti**. Podjetniki takšne priložnosti najdejo, ko opazujejo in analizirajo konkurenčno okolje v katerem zaznajo pomanjkljivosti trga ali demografske spremembe. Preference potrošnikov, spremembe v tehnologiji, gospodarski pogoji in spremenjena zakonodaja lahko vodijo v nastanek priložnosti. Priložnosti nastanejo zaradi značilnosti panoge dejavnosti in so neodvisne od aktivnosti podjetnikov. Takšne priložnosti čakajo, da jih odkrijejo budni podjetniki, ki jih lahko izkoristijo; to so **odkritja**. **Ustvarjanje priložnosti** je proces, kjer se podjetnik postopoma uči, kaj deluje in kaj ne, tekom razvoja podjetja. Ustvarjanje priložnosti temelji na intuitivnem mišljenju, vsebuje principe efektuacijske logike, ko se gradi podjetje na tem, kar je na razpolago in se ne osredotoča na to, kaj vse je potrebno pred samim start-upom.

Ardichvili et al. (2003) so na osnovi modela kreativnosti po Getzels opredelili vrste priložnosti, ki se razlikujejo glede na vir in stopnjo razvoja priložnosti. Priložnosti so prikazane v matriki, kjer se prva 2 aspekta matrike nanašata na zunanje dejavnike oz. potrebe trga, ko uporabniki iščejo določen izdelek ali storitev, korist oz. dodano vrednost. Potrebe trga so lahko opredeljene oz. znane ali neopredeljene (neznane). Druga 2 aspekta matrike se nanašata na notranje dejavnike oz. sposobnosti podjetja, da ponudi izdelke ali storitve, ki bodo omogočili ustvarjanje vrednosti, ki jo uporabniki pričakujejo. Notranji dejavniki so lahko določeni ali nedoločeni in obsegajo intelektualne, finančne, človeške idr. vire, ki so potrebni za ustvarjanje določenega izdelka ali storitve. Prva 2 aspekta, ki se vežeta na zunanje dejavnike, tako predstavljata probleme s katerimi se soočajo uporabniki in druga 2 aspekta na rešitve za njihove probleme.

Slika 2: Vrste priložnosti



Vir: A. Ardichvili et. al, *A theory of entrepreneurial opportunity identification and development*, 2003, str. 117.

Primer, ko je iskana vrednost (problem uporabnikov) neopredeljena in so sposobnosti za ustvarjanje vrednosti (rešitev podjetja) nedoločene, predstavlja vrsto kreativnosti, ki jo povezujemo z umetniki, oblikovalci in izumitelji, katerih zanimanje povzroči, da se znanje in tehnologija usmerijo na nove poti, prek poznanih meja.

V situacijah, ko je iskana vrednost opredeljena in so sposobnosti za ustvarjanje te vrednosti nedoločene, pride do strukturiranega reševanja problemov. Del takšnega reševanja je običajno aktivno iskanje za možnostmi. Cilj razvoja priložnosti v tem primeru je oblikovanje določenega izdelka ali storitve, ki bo zadovoljila potrebo uporabnikov.

Ko imamo rešitve, vendar ne poznamo problemov trga, pride do izzivov t. i. tehnoloških transferjev. Razvoj priložnosti oz. rešitve se ne usmerja v razvoj izdelka ali storitve, ampak v razvoj aplikacij.

Če so tako problemi kot rešitve znani, se razvoj priložnosti usmerja na usklajevanje virov za ustvarjanje vrednosti s potrebo uporabnikov, tako da se ustanovi podjetja, ki ustvarijo in ponudijo vrednost oz. korist za uporabnike.

Avtorji na podlagi matrike postavijo domnevo, da je za podjetja, ki nastanejo v primerih, ko so iskana vrednost in/ali sposobnosti ustvarjanja vrednosti neznane manj verjetno, da bodo uspešna v primerjavi s podjetji, ki nastanejo na osnovi znane oz. opredeljene zaznane vrednosti in sposobnosti podjetja, da ustvarijo to vrednost.

1.3 Prepoznavanje podjetniške priložnosti

V literaturi sta prisotna predvsem dva vidika obravnave procesa prepoznavanja priložnosti in postopka sprejemanja/obrnave informacij; vidik **odkrivanja priložnosti** (angl. *opportunity discovery view*) in **ustvarjanja priložnosti** (angl. *opportunity creation view*) (Barreto, 2012; Vaghley & Julien, 2010). Vaghley in Julien (2010) ugotavljata, da podjetniki uporabljajo oba pristopa.

Vidik odkrivanja podjetniške priložnosti se ukvarja z vprašanjem **kako so podjetniki vključeni v proces prepoznavanja in iskanja informacij** (Gartner, Carter, & Hills, 2003, str. 106). Gartner et al. omenjajo nekatere izmed najvidnejših raziskovalcev s tega področja kot so Kaish in Gilad (1991), Shane in Venkataraman (2000) ter Gaglio in Katz (2001). Vidik odkrivanja podjetniške priložnosti temelji na prepričanju, da informacije (znanje, dejstva, podatki) obstajajo v okolju ločeno od posameznikov, ki lahko pridejo v stik z njimi in najdejo povezavo. Gre za objektivno razumevanje okolja in ključno vprašanje s katerim se zagovorniki tega vidika ukvarjajo je, kako posamezniki prepoznajo te objektivne obstoječe informacije. **Podjetniška budnost** je po Kirznerju (1973) tisto, kar omogoči določenim posameznikom, da opazijo priložnosti. Budnost je občutek, da nekaj obstaja, kar doslej še ni bilo zaznano (Kirzner, 2009, str. 11). Kirzner (2009, str. 6) zagovarja, da buden podjetnik vidi spremembe, ki se zgodijo na trgu in povzročijo neravnotežje, prej kot drugi. S svojo podjetniško aktivnostjo ponudi novo vrednost na trgu, ki omogoči, da se znova vzpostavi ravnotežje. Neskladnosti, ki jih podjetnik opazi se pojavijo v obliki dobičkonosne priložnosti. Kirznerjev pogled hkrati zagovarja močno povezanost med podjetniško budnostjo in splošnim znanjem podjetnika (Dutta & Crossan, 2005, str. 431). Prepoznavanje priložnosti je kompleksen proces, kjer ne gre samo za preprosto prepoznavanje problemov na določenem trgu. Proces lahko vključuje kompleksno mrežo nepopolnih informacij in nepopolno znanje o trgih, tehnologijah ter nadomestkih v različnih časovnih okvirih, zato je razlikovalno znanje, ki ga poseduje podjetnik ključnega pomena za zaznavanje priložnosti.

Vidik **ustvarjanja** predpostavlja, da so podjetniške priložnosti rezultat posameznikovega procesa razmišljanja (Gartner et al., 2003, str. 109). Nekateri ključni predstavniki tega vidika, ki jih izpostavijo Gartner et al. so npr. Weick (1979), Hill in Lavenhagen (1995) in Gartner (1985). Okolja ne predstavljajo trdno določenih razmer na katere se je potrebno odzvati, pač pa so družbeno skonstruirana, subjektivna in so rezultat posameznikovih dejanj ali dejanj organizacij. Na osnovi tega vidika se priložnosti porajajo zaradi vsakodnevnih aktivnosti posameznikov. Če podjetnik prepozna priložnost na takšen način, potem je ta priložnost del

podjetnikovega retrospektivnega razmišljanja. V tem primeru je prepoznavanje priložnosti spoznanje, ki nastane znotraj preostalih aktivnosti in dogodkov. Priložnosti so tako rezultat podjetniških aktivnosti, kar je drugače od vidika odkrivanja, ki zagovarja, da podjetniki vidijo oz. zaznajo priložnosti. Prepoznavanje priložnosti je nastajajoč proces (angl. *emergent process*), kjer je prepoznana priložnost rezultat preteklih aktivnosti (Gartner et al., 2003, str. 109-110).

Ardichvili et al. (2003) v svojem teoretičnem prispevku glede prepoznavanja in razvoja priložnosti pišeta, da pojem prepoznavanja priložnosti (angl. *opportunity recognition*), ki se uporablja v literaturi, vključuje tri procese: zaznavanje, odkrivanje in ustvarjanje. Posamezniki so si med seboj različni (osebnostne značilnosti, izkušnje, znanje itd.) in nekateri so bolj občutljivi za **zaznavanje** priložnosti kot drugi. Ko posamezniki najdejo povezavo med problemom (potreba trga oz. iskana vrednost) in viri, gre za **odkritje**, ki lahko vodi v nastanek novega podjetja ali izdelkov (ugotovitev, da se viri lahko uporabijo na bolj optimalen način za proizvodnjo drugačnih in bolj donosnih izdelkov). Ko so potrebe trga in viri zaznani, sledi **ustvarjanje** poslovnega koncepta, ki poveže potrebe z viri. Ustvarjanje koncepta vključuje drugačen način združevanja potreb in virov, ki omogoča oblikovanje nove dodane vrednosti, ki je višja od trenutno obstoječe. Ta proces lahko vključuje veliko več kot samo prilagajanje virov in problemov oz. iskanje boljše skladnosti in lahko vodi v korenite inovacije, kar pomeni dramatične spremembe v poslovanju podjetja.

Podobno kot omenjeni avtorji tudi Hunter (2013) trdi, da mora biti prepoznavanje priložnosti zaznano kot sposobnost, ki ni enakomerno porazdeljena v skupnosti. Po njegovem mnenju je podjetniška priložnost povezava med različnimi dejavniki, ki so v medsebojnem delovanju in vplivanju (okolje v katerem delujemo, naše osebne značilnosti, družina), kar se odraža v našem znanju. Shane (2000) tudi ugotavlja, da ni enako verjetno za vse posameznike, da prepoznajo dano priložnost. Obstoj priložnosti je mogoč zaradi informacijske asimetrije, kar pomeni, da niso vsi posamezniki istočasno izpostavljeni določenim informacijam. Zaradi tega je le del posameznikov sposoben prepoznati določeno priložnost ob določenem času. Shane hkrati zagovarja, da obstoječe znanje vpliva na prepoznavanje vrednosti novih informacij, ki so jim podjetniki izpostavljeni. Obstoječe znanje ustvari t. i. koridor znanja, ki ga ima na razpolago podjetnik, da lahko prepozna določene priložnosti. Glede obstoječega znanja so pomembne 3 dimenzije: znanje o trgih, znanje o zadovoljevanju trga in znanje o potrebah in problemih, s katerimi se soočajo potrošniki.

Pomembnost predhodnega znanja so dokazovali tudi drugi avtorji. Smith et al. (2009) so ugotovili, da je vrsta podjetniške priložnosti v odvisnem odnosu tako s procesom prepoznavanja priložnosti kot predhodnim znanjem. Avtorji razlikujejo med kodificiranimi (dobro dokumentirane in izražene priložnosti, ko posameznik poskuša izkoristiti nezadovoljene potrebe na trgu, ki še ni zasičen; te priložnosti so običajno osredotočene na manjše izboljšave izdelkov ali storitev, metode organiziranja) in tacitnimi oz. tihimi

priložnostmi (priložnosti, ki jih je težko jasno izraziti; tovrstne priložnosti so usmerjene v obsežnejše izboljšave izdelkov ali storitev, metod organiziranja ali popolne inovacije). Za relativno kodificirane priložnosti je bolj verjetno, da bodo odkrite s sistematičnim iskanjem. Predhodno znanje pa je pomembnejše pri odkrivanju tacitnih priložnosti. Fuentes Fuentes, Ruiz Arroyo, Bojica in Fernández Pérez (2010) ravno tako ugotavljajo, da predhodno oz. obstoječe znanje podjetnikov, ki je vezano na njihove izkušnje z uspešno in neuspešno izkoriščenimi priložnostmi ter moč povezav družbenih mrež, pozitivno vplivata na število razvitih in izkoriščenih podjetniških priložnosti. Z analizo raziskovalnih prispevkov s področja prepoznavanja podjetniške priložnosti v zadnjih 30 letih so George, Parida, Lahti in Wincent (2014) odkrili, da se ključni izsledki raziskav nanašajo na 6 vplivnih dejavnikov glede prepoznavanja priložnosti: predhodno znanje, družbeni kapital, osebne lastnosti/kognicija, okoljske razmere in sistematično iskanje.

Poslovne ideje se redko zgodijo po naključju, na njih se običajno gradi. Uspešni podjetniki usklajujejo tržne priložnosti z novimi in inovativnimi načini za izkoriščanje teh priložnosti. Burns (2014, str. 44) pravi, da je oblikovanje idej igra števil. Večje število idej pomeni večjo verjetnost, da se bo z idejo nekaj naredilo. Ocenili so, da v razvojni fazi izdelkov na vsakih 11 idej pride samo 1 izdelek uspešno na tržišče. Malo verjetno je, da bo začetna ideja prava, zato morajo biti podjetniki pripravljene ideje spreminjati in dograjevati pred in med samim vstopom izdelka ali storitve na trg. To ne velja samo za izdelke in storitve, ampak tudi za poslovne modele, kar pomeni, da je potrebno upoštevati različne možnosti na vsaki stopnji podjetniškega procesa.

Odkrivanje podjetniških priložnosti lahko poteka na 2 načina, odvisno od tega kaj želijo podjetniki ponuditi trgu. V primeru korenitih inovacij gre za ustvarjanje novih trgov, ko potreba še ne obstaja oz. je potencialni uporabniki še niso zaznali. Podjetnik mora dejansko ustvariti svojo priložnost. Ko gre za drobne inovacije je bolj verjetno, da bo podjetnik opazil priložnost, zaznal vrzel za zadovoljevanje neizpoljenih potreb uporabnikov.

Spremembe so tiste, ki podjetnikom v iskanju novih poti za ustvarjanje vrednosti, razporejanju virov in iskanju novih kombinacij za oblikovanje novih izdelkov in storitev, ponujajo priložnosti za nekaj novega in drugačnega. Drucker (1999, str. 31-32) zagovarja, da sta namerno in sistematično iskanje sprememb in sistematična analiza priložnosti, ki jih spremembe lahko ponudijo za gospodarsko in družbeno inovacijo, del razvoja sistematičnih inovacij. Avtor v svojem delu poda osnovnih 7 virov oz. znakov sprememb, ki jih podjetniki lahko uporabijo pri sistematičnem iskanju podjetniških priložnosti. Prvi 4 viri so znotraj podjetja ali panoge dejavnosti in so vidni ljudem znotraj te panoge dejavnosti. Gre za visoko zanesljive kazalce sprememb, ki so se že zgodile oz. se lahko zgodijo z malo napora. Omenjeni 4 viri so sledeči:

- **nepričakovani viri** – nepričakovan uspeh, neuspeh ali nepričakovan zunanji dogodek; sposobnost hitrega odzivanja na nenehno spreminjajoče se okolje je pomembna konkurenčna prednost;
- **neskladnosti med tem kar se je zgodilo in kar bi se dejansko moralo zgoditi** - ko ne gre vse po načrtu in rezultat tega so nove priložnosti za podjetja, ki so jih zmožna opaziti;
- **inovacije temelječe na procesnih potrebah** – procesi, ki se jih lahko izboljša;
- **spremembe v strukturi panoge dejavnosti ali trga** – nepričakovana sprememba, ki nastane zaradi zunanjih dogodkov (tehnologija, zakonodaja) in ustvari priložnost za podjetje, ki je sposobno strateškega razmišljanja o tem kako bo obvladalo nastalo spremembo, prednost prvega na trgu je pomembna konkurenčna prednost za katero se je vredno potegovati.

Naslednji 3 viri se nanašajo na spremembe, ki se zgodijo zunaj podjetja ali panoge dejavnosti:

- **demografske spremembe** – spremembe v populaciji (porast, padec rojstev), staranje populacije, napredki v medicini;
- **spremembe v percepciji, počutju in pomenu** – do njih pride zaradi gospodarskih, kulturnih sprememb, sprememb v modnih trendih (fokusne skupine in poglobljeni intervjuji običajno nudijo razumevanje tovrstnih sprememb);
- **novo znanje** – z znanstvenega in neznanstvenega področja; tovrstne spremembe prispevajo h korenitim inovacijam.

Podobnega mnenja kot Drucker, da sistematično iskanje pripelje do inovacij, sta tudi Boyd in Goldenberg (2013), ki v svoji knjigi opisujeta tehnike, ki pomagajo pri sistematičnem iskanju. Zagovarjata pomembnost kreativnosti, vendar ne v tradicionalnem smislu, ko se od posameznikov pričakuje, da bodo razmišljali izven ustaljenih okvirov (angl. *outside the box*), pač pa v obratni smeri, znotraj okvirov poznanega. Trdita namreč, da so posamezniki najbolj kreativni takrat, ko so osredotočeni na notranje značilnosti problema ali situacije, ko namesto asociacijskega mišljenja in iskanja povezav med nepovezanimi področji definirajo in omejijo svoj kreativni izziv. V njunih raziskavah sta prišla do ugotovitev, da so posamezniki s takim pristopom bolj konsistentno kreativni in bolj produktivni. Pomembnost kreativnosti pri odkrivanju priložnosti je prvi opredelil Schumpeter, ki je trdil, da uspešni podjetniki odkrijejo priložnosti, ki jih drugi ne vidijo zaradi te posebne lastnosti. Ardichvili in Cardozo (2000) sta v svoji študiji ugotovila, da samostojni podjetniki, ki nimajo razširjene mreže kontaktov bolj izpostavljajo pomembnost kreativnosti v primerjavi s podjetniki, ki imajo razvite močne in obsežne mreže kontaktov.

Boyd in Goldenbergova (2013) metoda deluje tako, da se vzame koncept, izdelek, situacijo, storitev ali proces, ki se ga nato razbije na manjše dele oz. značilnosti, pri tem pa se uporabi eno izmed tehnik s pomočjo katere se obdeluje te manjše dele in poskuša oblikovati nove in

uporabne ideje. 5 tehnik, ki jih Boyd in Goldenberg označujeta kot ključne za povečano učinkovitost in zmožnost za inovacije:

- **odštevanje** (angl. *subtraction*) – odvzemanje navidezno osnovnih značilnosti, ki jih določen segment trga ne ceni; primer nizkocenovnih letalskih prevoznikov, kontaktnih leč, juhe iz vrečk, bančni avtomati itd.;
- **deljenje** (angl. *division*) – obstoječi izdelek ali storitev se razdeli na dele, funkcije in išče nove razporeditve (kombinacije), primer check-in postopka pri letalskih družbah (vse poteka online in karto si natisnemo doma);
- **združevanje nalog** (angl. *task unification*) – združevanje nepovezanih nalog ali funkcij, primer »captcha« sistem (angl. *Completely Automated Public Turing Test to Tell Computers and Humans Apart*), ko uporabniki z vnosom besed, pridobijo dostop do določene internetne strani, ker dokažejo, da gre za fizične osebo in ne za nek avtomatski program, ki želi dostopati do strani. Uporabniki z vnosom besed, skript hkrati pomagajo pri preoblikovanju tiskane vsebine v digitalno obliko;
- **množenje, povečanje** (angl. *multiplication*) – gre za posnemanje delov in nato njihovo spreminjanje, primer pri razvoju novih britvic za britje (enojno, dvojno in trojno rezilo);
- **odvisnost med značilnostmi** (angl. *attribute dependency*) – ko na videz nepovezane značilnosti postanejo povezane, primer so očala s tranzicijskimi lečami, ki se spreminjajo s prehajanjem iz svetlega na temno.

Hills in Singh (2004, str. 260) sta mnenja, da je treba upoštevati pomembnost formalnega iskanja priložnosti in načrtovanja predvsem takrat, ko sta preživetje in delovanje podjetja odvisna od dejavnikov kot sta zrelost panoge dejavnosti in precejšnje ovire za vstop na trg. Načrtno iskanje priložnosti v takem primeru igra pomembno vlogo za uspeh podjetja. Ko gre za hitro rastoče panoge dejavnosti brez vstopnih ovir, pa sta hiter vstop na trg in izkoriščanje priložnosti boljša poteza. Bhave (1994) tudi ugotavlja, da vsi podjetniki ne uporabljajo sistematičnega iskanja priložnosti, ampak najprej prepoznajo potrebo in nato oblikujejo podjetje. Ardichvili in Cardozo (2000) podobno pišeta, da so priložnosti odkrite s prepoznavanjem bolj kot z namernim, sistematičnim iskanjem.

Ucbasaran, Westhead in Wright (2008) so ugotovili, da so podjetniki, ki so bolj intenzivno iskali informacije, prepoznali bistveno večje število priložnosti kot preostali podjetniki, vendar pa to ni vplivalo na večje ali manjše število izkoriščenih priložnosti. Lang, Calantone in Gudmundson (1997, str. 18-19) so ugotovili, da lastniki majhnih podjetij aktivneje iščejo informacije, ko zaznajo poslovne priložnosti, ki bi omogočile rast in širitev podjetja ter ko zaznajo potencialne grožnje iz okolja. V kakšni meri bodo podjetniki iskali informacije, je neposredno povezano s stopnjo zaznanih groženj ali priložnosti. Avtorji sklenejo, da se lastniki majhnih podjetij zanašajo na zunanje vire, ko iščejo potrditev in interpretacijo.

Ardichvili in Cardozo (2000, str. 116) sta predlagala procesni model prepoznavanja priložnosti (slika 3), ki sta ga zasnovala na podlagi naslednjih predpostavk:

- podjetniške priložnosti so odkrite in niso prepoznane na podlagi namernega iskanja, zato iskanje samo ni sestavni del predlaganega modela;
- trije glavni dejavniki določajo prepoznavanje podjetniške priložnosti: podjetniška budnost, podjetniške mreže in predhodno znanje o trgih in problemih, ki jih imajo uporabniki;
- predhodno znanje je posledica izobraževalnega procesa in izkušenj ali kombinacija obojega;
- pridobljene izkušnje posameznikov, ki so pomembne pri prepoznavanju priložnosti so lahko pridobljene skozi delovni proces ali pa na podlagi osebnih izkušenj ali dogodkov;
- obstaja možnost učinka vzajemnega delovanja med podjetniško budnostjo in predhodnim, obstoječim znanjem; predhodno znanje o trgih in problemih lahko vpliva na povečano podjetniško budnost.

Procesni model, ki ga predlagata avtorja, je zasnovan na vidiku odkrivanja podjetniške priložnosti. Posameznik vidi priložnosti, ki obstajajo v okolju neodvisno od njega in dejavniki kot so osebne lastnosti posameznika, predhodno znanje in družbene mreže so osnova podjetniške budnosti, zaradi katere podjetniki zaznajo poslovne priložnosti (Dutta & Crossan, 2005, str. 429).

Slika 3: Procesni model prepoznavanja priložnosti



Vir: A. Ardichvili & R. N. Cardozo, *A Model of Entrepreneurial Opportunity Recognition Process*, 2000, str. 116.

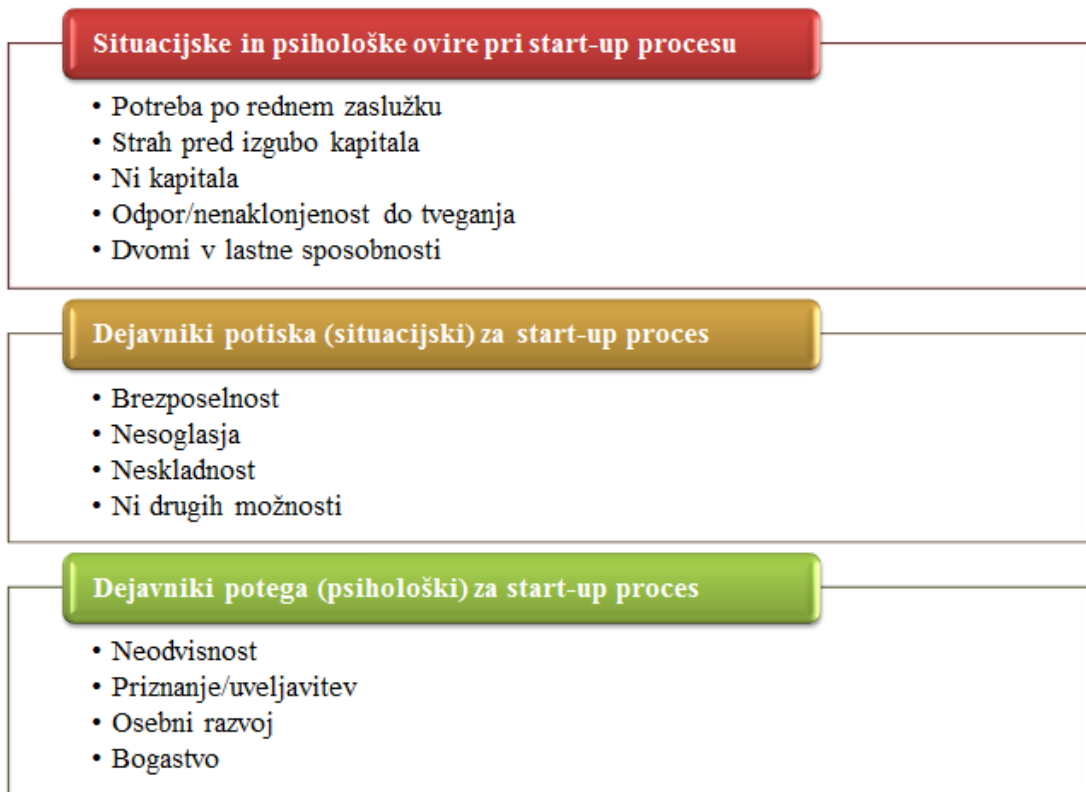
Avtorja pišeta, da so potrebne empirične raziskave, ki bodo preizkusile predlagani model na večjem vzorcu podjetij. Poleg pomembnosti kvantitativnih raziskav izpostavljata tudi uporabo kvalitativnih metod skupaj s poglobljenimi študijami primera, ki bodo potrdile uporabnost samega modela v različnih kontekstih npr. zasebnem in javnem sektorju.

2 DEJAVNIKI ZA NASTANEK NOVEGA PODJETJA

Gartner, Carter in Reynolds (2004, str. 285) so mnenja, da je ustanovitev novega podjetja proces, ki vključuje izvajanje številnih start-up aktivnosti, ki obsegajo dogodke, vedenja in dosežke posameznikov v določenem časovnem obdobju. Gre za dejavnosti ustanavljanja novih podjetij in njihov dejanski nastanek znotraj določenega konteksta (okoljskega, gospodarskega, političnega itd.). Podjetniki so tisti, ki so nujni za nastanek podjetniškega vedenja, in aktivnosti, ki jih izvajajo privedejo do nastanka novih organizacij. Temeljni izid vseh start-up aktivnosti, ki so večstopenjski pojav, je zagon podjetja.

Burns (2014) piše, da je za uspeh start-upa potrebnih več stvari: od poslovne ideje, človeškega kapitala, virov do poslovnega načrta. Veliko ljudi, čeprav imajo dobro idejo, nikoli ne ustvari podjetja zaradi različnih ovir, ki preprečujejo proces nastanka novega podjetja. Ovire, ki lahko preprečijo start-up proces, so situacijske (redni dohodek, da se lahko podpira družino, nezadosten začetni kapital) ali psihološke narave (nenaklonjenost do tveganih odločitev, dvom o lastnih sposobnostih). Ustanovitev lastnega podjetja ni enostaven projekt in zahteva zavezanost ter predanost. Oviram navkljub vsako leto milijone ljudi po celem svetu ustanavlja podjetja. Start-up proces se običajno začne s spodbudo (angl. *trigger*), ki lahko posameznika potisne v ustanovitev lastnega podjetja (nenadna brezposelnost, ne čutijo ustrezne povezanosti s podjetjem za katero delajo, nimajo drugih možnosti npr. primer imigrantov) ali pa ga nekaj potegne v to (težnja po neodvisnosti, uveljavitev oz. priznanje dosežkov, osebni razvoj). Dejavniki potega so običajno psihološke narave in temeljijo na posameznikovi karakterni značilnosti. Ko pride do združitve obeh dejavnikov, tako potiska kot potega, se ustvari močna spodbuda za posameznika, da začne s procesom ustanovitve podjetja. Ovire, ki lahko preprečijo proces nastanka novega podjetja in dejavniki, ki lahko spodbudijo proces nastanka novega podjetja so predstavljeni na sliki 4.

Slika 4: Ovire in spodbudni dejavniki za nastanek novega podjetja



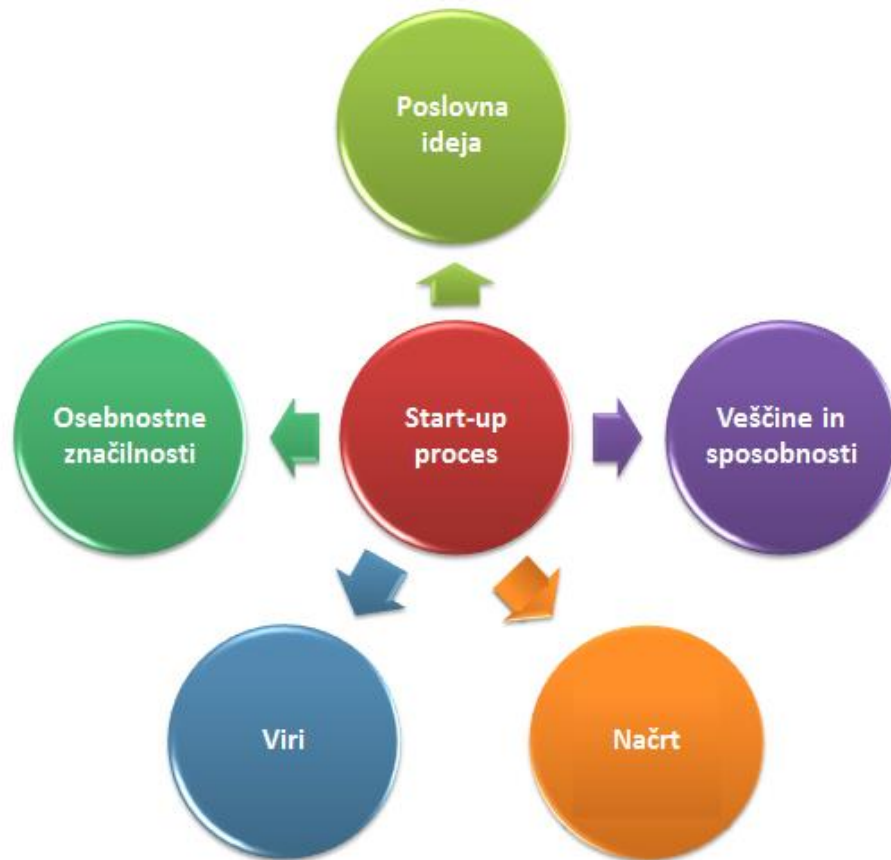
Vir: P. Burns, *New Venture Creation: A Framework for Entrepreneurial Start-Ups*, 2014, str. 10.

Včasih je potreben potisk, da nekdo premosti ovire, ki preprečujejo proces nastanka novega podjetja. Da bi se uspešno spopadli z ovirami in povečali možnosti uspeha, morajo posamezniki, ki razmišljajo podjetništvu upoštevati naslednje dejavnike:

- osebne značilnosti, ki vplivajo na posameznikovo usmerjenost v podjetništvo;
- poslovno idejo;
- potrebne sposobnosti, ki omogočajo ustvariti izdelek ali storitev;
- načrt za nastanek in rast podjetja;
- viri potrebni za ustanovitev in rast podjetja.

Na omenjenih dejavnikih je potrebno graditi, jih razvijati, če posamezniki želijo zmanjšati stopnjo tveganja oz. se izogniti propadu projekta.

Slika 5: Nastanek novega podjetja



Vir: P. Burns, *New Venture Creation: A Framework for Entrepreneurial Start-Ups*, 2014, str. 10.

3 PODJETNIK

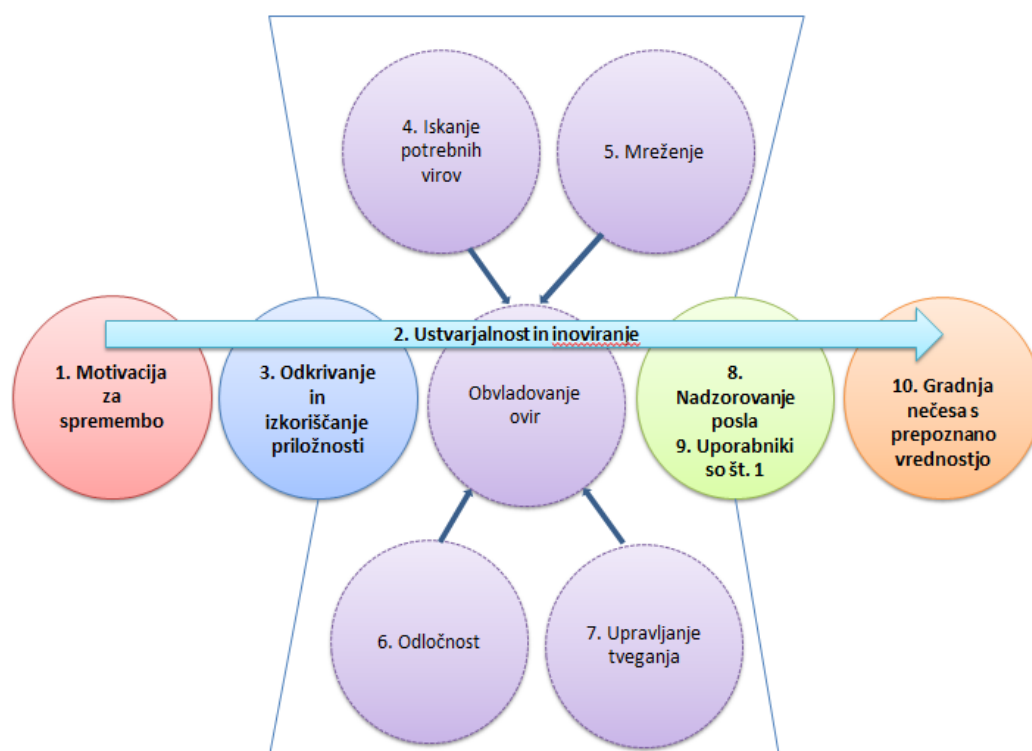
3.1 Kdo je podjetnik?

Podjetnik je pogosto opredeljen kot nekdo, ki začne svoje lastno, novo in majhno podjetje, vendar ni vsako majhno podjetje podjetno in ne predstavlja podjetništva (Drucker, 1999, str. 19). Bygrave in Hofer (1991, str. 17) pišeta, da je postati podjetnik dejanje, ki vključuje spreminjanje zunanjega okolja, gre za spremembo stanja, ko podjetje še ne obstaja v fazi nastanka podjetja. Podjetniki so tisti, ki ustvarjajo nekaj novega in drugačnega. So tisti, ki ustvarjajo nove vrednosti in zadovoljstva uporabnikov (Drucker, 1999, str. 20).

Bolton in Thompson (2013, str. 72) v opredeljevanju podjetnika izpostavljata, da gre za osebo, ki stalno ustvarja in uvaja izboljšave (inovira) z namenom, da zgradi nekaj, kar ima priznano vrednost okrog zaznane priložnosti. Pišeta, da je njuna definicija ozka in izključuje nekatere pomembne dele, zato dodajata svoji definiciji seznam ključnih akcijskih dejavnikov, ki omogočajo začetek podjetniškega procesa in dodatek k izpeljani definiciji. Začetna točka

podjetniškega procesa je **motivacija za spremembo** (obstajajo tudi drugi dejavniki, a po njunem mnenju je motivacija za spremembo ključnega pomena). Sposobnost **ustvarjanja in inoviranja** je osrednja gonilna sila brez katere ne bi bilo podjetniškega procesa. Prvi korak v procesu je **prepoznavanje priložnosti**. Tekom razvoja procesa se podjetnik lahko sreča s težavami, ki ga ovirajo na poti. Avtorja težave delita na 4 sklope, ki zahtevajo podjetnikovo delovanje, akcijo: **iskanje potrebnih virov, mreženje v čim širšem obsegu, odločnost in vztrajnost kljub nenaklonjenim razmeram in upravljanje tveganja**. Podjetniki s svojimi sposobnostmi ustvarjanja in inoviranja spreminjajo ovire v priložnosti. Vsako izmed dejanj prispeva k rasti in uspešnemu razvoju podjetja, ker podjetniki vedo, kako **nadzorovati posel** in postavljajo **uporabnike na prvo mesto**. Končni rezultat podjetniškega procesa je **ustvarjanje finančnega, družbenega in kulturnega kapitala** (Bolton & Thompson, 2013, str. 75-76).

Slika 6: Podjetnikov proces



Vir: B. Bolton & J. Thompson, *Entrepreneurs Talent, temperament and opportunity*, 2013, str. 76.

Sprememba je za podjetnika norma in s spremembami se vzdržuje zdravo gospodarstvo. Podjetniki sami sicer običajno niso tisti, ki povzročijo spremembo. Kar je tipično in opredeljuje podjetnike ter podjetništvo, je njihovo nenehno iskanje sprememb, odzivanje na spremembe in izkoriščanje sprememb kot priložnosti (Drucker, 1999, str. 25).

Vsakdo, ki lahko opravi z odločanjem, se lahko nauči postati podjetnik in podjetniškega obnašanja. Ne gre za osebnostno lastnost, ki naj bi jo imeli redki izbranci, pač pa za podjetniško vedenje. Temelj podjetništva je v teoriji (ekonomija in družba), konceptu in ne v intuiciji (Drucker, 1999, str. 23).

Fitzsimmons in Douglas (2011, str. 437) v svojem prispevku, ki temelji na analizi medsebojnega vpliva med izvedljivostjo (merjeno kot samoučinkovitost posameznika) in zaželenostjo (merjeno na osnovi hipotetičnih kariernih profilov in njihove privlačnosti) na podjetniško namero predlagata sledečo tipologijo podjetnikov. Po njuni tipologiji obstajajo 4 vrste podjetnikov: naključni podjetnik (angl. *accidental entrepreneur*), neizogibni podjetnik (angl. *inevitable entrepreneur*), naravni podjetnik (angl. *natural entrepreneur*) in nepodjetnik (angl. *non-entrepreneur*).

Za naključnega podjetnika je značilna visoka stopnja zaznane izvedljivosti in nizka stopnja zaznane zaželenosti. Naključni podjetnik ne začne s podjetjem zaradi močne želje po tem, da bi postal podjetnik. Namera se oblikuje po tem, ko prepozna visoko stopnjo izvedljivosti (samoučinkovitost, znanje) podjetniške aktivnosti, npr. odkritje nezadovoljene in donosne tržne priložnosti. Tak posameznik postane podjetnik, ko sprejme dodatno spodbudo iz okolja, s strani prijateljev, sodelavcev, potencialnih investitorjev ipd.

Nasprotje naključnega podjetnika je neizogibni podjetnik. Zanj je značilna visoka stopnja zaznane zaželenosti (motivacija) in nizka stopnja izvedljivosti (nizka samoučinkovitost, nezadostno znanje, pomanjkanje izkušenj). Tak posameznik ima močno in neustavljivo željo po tem, da postane podjetnik in lahko razišče številne podjetniške priložnosti predno končno oblikuje namero, da deluje v smeri oblikovanja podjetja. To se zgodi, ko prepozna podjetniško priložnost, ki je dovolj privlačna. Gre za vrsto priložnosti, ki je notranje stimulirana. Močna želja pritegne posameznika v nov posel, ki ni nujno donosen niti dolgotrajen.

Naravni podjetnik ima visoko stopnjo zaznane zaželenosti in visoko stopnjo zaznane izvedljivosti in njegovo nasprotje je nepodjetnik oz. nekdo, ki ne začne lastnega podjetja.

Slika 7: Tipologija podjetnikov



Vir: J. R. Fitzsimmons & E. J. Douglas, *Interaction between feasibility and desirability in the formation of entrepreneurial intentions*, 2011, str. 438.

3.2 Mladi podjetnik

V nedavni raziskavi Venesaar, Kallaste in Kuttim (2014) o študentskem podjetništvu so se raziskovalci osredotočili na odkrivanje glavnih značilnosti mladih podjetnikov in njihovo podjetniško vedenje v procesu nastanka novih podjetij. Izsledki glede motivacijskih dejavnikov so pokazali, da so doseganje nečesa novega, višji zaslužki in izzivanje samega sebe ključni dejavniki, ki vplivajo na ustanavljanje podjetij. Pokazalo se je tudi, da predhodne delovne izkušnje študentov lahko vplivajo na odkrivanje poslovnih priložnosti, iskanje kontaktov in virov potrebnih za ustanovitev podjetja ter na raven znanja, sposobnosti in odnos ter aktivnosti vezane na ustanavljanje podjetja. Glede značilnosti samih podjetij so odkrili, da so poleg predhodnih delovnih izkušenj pomembni tudi drugi dejavniki, ki vplivajo na odkrivanje podjetniških priložnosti, to so hobiji, aktivnosti v prostem času in npr. na Finskem trend individualnosti. Večinski delež podjetij je bil ustanovljen z enim podjetnikom ali v timu s partnerjem. V večini je bil glavni vir financiranja lastno financiranje in zatem družinski kapital ter finančna pomoč prijateljev. Gre za mlada, večinoma mikropodjetja, ki pretežno delujejo v storitvenem sektorju (marketing, hotelirstvo, izobraževanje, finance itd.). Zanimivo je, kako so sodelujoči v raziskavi ocenjevali uspešnost podjetja; uspeh glede ustvarjanja novih delovnih mest je bil ocenjen kot manj pomemben dejavnik uspešnosti v primerjavi z rastjo prodaje, dobičkom in tržnim deležem.

Nabi et. al (2010) pišejo, da je viden vse večji interes visokega šolstva, vlad in agencij za regionalni razvoj za študentsko podjetništvo. Avtorji so ugotovili, da obstaja vrzel v teoretičnem delu, ki bi povezala različne teme (razvoj poklicne poti, notranje potovanje posameznika od študenta do podjetnika in zunanje okolje ter podporni sistemi), ki so vezane na prehod študenta posameznika na podjetniško pot, in tako izpostavili potrebo po nadaljnjem raziskovanju dinamičnih in raznolikih procesov, ki so del študentovega potovanja na poti k oblikovanju start-up podjetja. Nadalje poudarjajo, da je potrebnih več globinskih kvalitativnih raziskav o zgodbah, okoliščinah in kontekstih o študentih in njihovi podjetniški poti, da bomo lahko bolje razumeli vlogo dejavnikov, ki so vpeti v ta proces.

V študiji, ki je analizirala primerjavo podjetniške namere in je temeljila na osnovi Ajzenove teorije načrtovanega vedenja med študenti v ZDA in skandinavskimi državami, so ugotovili, da ima zaznan vedenjski nadzor (posameznikova zaznava nadzora nad življenjskimi dogodki) največji vpliv na podjetniško namero študentov v primerjavi z drugimi dejavniki kot so družbene norme in odnos do podjetništva (Autio, Keeley, Klofsten, Parker, & Hay, 2001). Do podobnih ugotovitev so prišli tudi v študiji, ki se je osredotočala na preučevanje podjetniške namere med študenti Massachusetts Institute of Technology (v nadaljevanju MIT) in kjer se je pokazalo, da imajo osebne značilnosti kot so občutek nadzora in sprejem tveganja neposreden vpliv na pripravljenost študentov do samozaposlovanja (Lüthje & Franke, 2003). Da je posameznikova percepcija o lastnih sposobnostih oz. zaupanje v njih trden napovednik za start-up odločitev, so ugotovili tudi Townsend, Busenitz in Arthurs (2010) v svoji raziskavi o tem zakaj se določeni posamezniki odločijo za start-up in drugi ne.

Nedavna raziskava o akademskem podjetništvu v Veliki Britaniji je pokazala, da je med spremenljivkami na ravni posameznika, ki vplivajo na vključitev akademikov v podjetniški proces, daleč najpomembnejša sposobnost prepoznavanja podjetniške priložnosti (Clarysse, Tartari, & Salter, 2011).

Univerzitetni podjetniški programi naj bi pozitivno vplivali na podjetniško namero študentov. V raziskavi med študenti inženirstva in znanosti so odkrili, da so programi vplivali na odnos študentov do podjetništva in na vsesplošno podjetniško namero, medtem ko je bil največji vpliv zaznan na inspiraciji oz. navdihu študentov za podjetništvo (Souitaris, Zerbinati, & Al-Laham, 2007). Stamboulis in Barlas (2014) sta potrdila pozitiven vpliv podjetniških programov na percepcijo podjetništva med študenti, na njihovo pozitivno vrednotenje in sprejemanje podjetništva kot zelene in izvedljive poklicne poti. Hkrati sta ugotovila, da so študenti tekom izobraževalnega procesa dozoreli tudi v razumevanju ovir in dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost podjetniškega procesa. Vrednost podjetniških programov za študente so raziskovali Kirkwood, Dwyer in Gray (2014), ki ugotavljajo, da študenti s programi pridobijo takojšnjo korist v smislu večje samozavesti, podjetniškega znanja in veščin, razumevanja realnosti in praktičnih rešitev. Dolgoročne koristi za študente pa predstavljajo prihodnje ideje in mreženje.

Veliko študij se osredotoča na preučevanje in razumevanje motivacije oz. podjetniške namere študentov, da postanejo podjetniki, njihovo razumevanje in zavedanje o podjetništvu kot poklicni poti, redke pa so raziskave o tem, kakšen vpliv ima povezanost študentov z njihovim univerzitetnim okoljem na njihove podjetniške aktivnosti in vedenje v start-up procesu (Politis, Winborg, & Dahlstrand, 2012). S pričujočo raziskavo sem se usmerila v preučevanje vpliva, ki ga ima univerzitetna podpora, konkretno program, ki podpira start-up proces, na podjetniški proces študentov.

4 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA PROCES USTANOVITVE NOVEGA PODJETJA PRI MLADIH PODJETNIKIH

Nastanek podjetja je proces, ki lahko traja vrsto let predno pride do dejanske izvedbe in pri preučevanju tega procesa so se raziskave razvijale predvsem v 2 smeri (Mazzarol, Volery, Doss, & Thein, 1999, str. 49):

- osebnostne značilnosti oz. lastnosti podjetnikov;
- vpliv družbenih, kulturnih, političnih in gospodarskih dejavnikov.

Mazzarol et al. (2009, str. 49) pišejo, da so podjetja na začetku, v svoji osnovni obliki samo misli, ideje ali sanje nekega posameznika, ki se skozi start-up proces lahko preoblikujejo v stopnjo pred dejanskim podjetjem (angl. *preorganization*) in potem včasih v podjetje ali organizacijo. Glavni akterji v tem procesu so podjetniki ustanovitelji, ki razmišljajo o različnih možnostih, verjamejo v potencial inovacij in imajo zadostno motivacijo, da vztrajajo dokler projekt ni zaključen. Raziskovalci so se tako usmerili v preučevanje osebnostnih značilnosti podjetnikov, da bi ugotovili kako se podjetniki razlikujejo od nepodjetnikov.

Gartner in Bellamy (2009, str. 33) pišeta, da imajo podjetniki različne osebnostne značilnosti tako kot drugi ljudje. Enako verjetno je, da bo nekdo, ki je introvertiran in se poskuša izogibati negotovim situacijam pod pravimi pogoji uspešen podjetnik, kot nekdo drug, ki je ekstrovertiran in bolj strpen do tveganih situacij. Uspešni podjetniki najdejo ustrezne poslovne situacije, ki so skladne z njihovim karakterjem in sposobnostmi. Podjetniki so iz različnih starostnih skupin, imajo različna ozadja in različen nabor osebnih in strokovnih izkušenj. Nobena osebnostna značilnost ne preprečuje posamezniku, da postane podjetnik, obstajajo pa dokazi, da nekatere značilnosti lahko povečajo možnosti, da posameznik postane podjetnik in doseže uspeh.

Po Gaddam (2007, str. 52) so pri raziskovalcih med središčnimi psihološkimi lastnostmi podjetnikov največ pozornosti pritegnile potreba po dosežkih, mesto nadzora in sprejemanje tveganja. Empirična raziskava, ki je merila različne podjetniške značilnosti (sprejemanje razumne stopnje tveganja, mesto nadzora, potreba po uspehu, mentalno zdravje, biti pragmatičen, toleriranje nejasnosti, sanjanje in občutek za sprejemanje izzivov) študentov s 7

študijskih področij (računovodstvo, računalništvo, gradbeništvo, elektro in tehnično inženirstvo, metalurgija ter risanje), je pokazala, da vsi študenti sprejemajo razumno stopnjo tveganja, vzdržujejo mesto nadzora in imajo željo po uspehu (Ahmadkhani, Paknezhad, & Nazari, 2012, str. 756). Želja po neodvisnosti in mesto nadzora sta bila središčna psihološka dejavnika, ki sta vplivala na nastanek novih podjetji v raziskavi med podjetniki v centralni Grčiji (Vlamos & Tzeremes, 2012). Poleg tega so raziskovalci zaznali še ostale dejavnike, ki so vplivali na podjetniški proces; podjetniške sposobnosti, izobrazba in predhodno znanje, dostop do kapitala, družbeni vidik in institucionalno okolje regije.

Specht (1993, str. 80) navaja naslednje okoljske dejavnike, ki imajo pozitiven vpliv na nastanek novih podjetij:

- družbeni dejavniki – mreže, podpora sociopolitičnih elit in kulturna sprejetost;
- ekonomski dejavniki – razpoložljivost kapitala, gospodarska recesija (lahko pozitivno vpliva ali pa nima vpliva na nastanek novih podjetij), brezposelnost ima obliko obrnjene U krivulje, kar kaže, da je nizka brezposelnost povezana z nizko stopnjo start-up projektov, z naraščanjem brezposelnosti, naraste tudi število start-up podjetij, in ko brezposelnost začne spet upadati, upada tudi število start-up podjetij). Gaddam (2007, str. 50-51) piše, da je za uspeh podjetništva potrebna svoboda. Posamezniki morajo imeti možnost za ustanavljanje podjetij in ugodne gospodarske pogoje, da podjetja lahko rastejo. Med temi pogoji so ključni trgovinska politika, davčne stopnje, patenti, vladna intervencija, zakonodaja in monetarna politika ter dohodek na prebivalca;
- politični dejavniki – vladna podpora (pregled opravljenih raziskav glede povezave med nastankom novih podjetij in vladno podporo, ki ga je opravila Specht, je pokazal, da ima podpora lahko pozitiven ali nevtralen vpliv);
- razvoj infrastrukture – med preučevanimi dimenzijami znotraj razvoja infrastrukture se je pokazalo, da imajo najbolj pozitiven vpliv izobraževalni sistem in stopnja izobrazbe, transportni sistem in sistem distribucije, komunikacijski sistem, inkubatorji, dostopnost informacij, dostopnost dobaviteljev in uporabnikov ter prostorska razpoložljivost;
- nastanek trga – pojav niše in tehnološke inovacije.

Gaddam (2007, str. 50) v svojem prispevku poleg ekonomskih, družbenih in psiholoških dejavnikov opredeljuje še naslednje 3:

- kulturni dejavniki – kulturne vrednote, ki so globoko ukoreninjene v družbi lahko vplivajo na podjetništvo. V tabeli so navedene kulturne spremenljivke, ki temeljijo na delu Hofstede (v Thornton, Ribeiro-Soriano, & Urbano, 2011, str. 5) kjer piše, da se kultura izraža v različnih oblikah in kako so kulturne vrednote posameznika in družbe odvisne od nacionalne kulture. Po Hofstede se lahko opredeli kulturne razlike glede na naslednje merljive dimenzije, ki so predstavljene v tabeli 1.

Tabela 1: Kulturne spremenljivke

Razlika/razdalja v moči	Razlika med različnimi stopnjami hierarhije in posamezniki. Sprejemanje neenakopravnosti na položajih in oblasti.
Izogibanje negotovosti	Izogibanje negotovosti v prihodnosti.
Individualizem vs. kolektivizem	Posamezniki raje delajo v skladu s svojimi lastnimi interesi in interesi bližnje družine kot pa da bi delovali skladno z interesi večje skupine v zameno za njeno podporo in lojalnost.
Moškost in ženstvenost	Delitev glede spola, vlog in vrednot v družbi. Prepričanje, da je moški aspekt povezan z odločnostjo in materializmom pomembnejši od ženskega aspekta, ki je povezan s storitvami in intuicijo.

Vir: S. Gaddam, *A Conceptual Analysis of Factors Influencing Entrepreneurship Behavior and Actions*, 2007, str. 55; P. H. Thornton et al., *Socio-cultural factors and entrepreneurial activity: An overview*, 2011, str. 5.

Hayton, George in Zahra (2002, str. 35) so pri pregledu empiričnih raziskav ugotovili, da obstajajo dokazi o povezanosti nekaterih kulturnih značilnosti in stopnjo podjetništva na nacionalni ravni. Visoka stopnja individualizma, nizka stopnja izogibanja negotovosti in velika razlika/razdalja v moči so posebej povezane z nacionalno stopnjo inovacij;

- demografski dejavniki – (starost, izobrazba, delovne izkušnje itd.); rezultati *Panel of Entrepreneurial Dynamics* (v nadaljevanju PSED) študije so pokazali, da je dvakrat bolj verjetno, da bo moški ustanovil podjetje kot ženska; podjetniki so vseh starostnih skupin in najbolj aktivni so mladi moški v starostni skupini 25-34 let; medtem ko posamezniki ne morejo spremeniti demografskih značilnosti pa imajo nadzor nad svojimi osebnostnimi značilnostmi in izobrazba je eden izmed ključnih spodbujevalcev podjetništva (Gartner & Bellamy, *Creating the enterprise*, 2009); posamezniki z visoko stopnjo izobrazbe so v podjetništvu uspešnejši, ker imajo znanje, sposobnosti odločanja, ki temeljijo na novejših metodah in menedžerske sposobnosti, kar jim omogoča boljše razumevanje poslovnega sveta;
- okoljski dejavniki – številčnost ali pomanjkanje virov, ki jih potrebujejo podjetja znotraj določenega okolja je opredeljeno kot okoljska radodarnost (angl. *munificence*) in razpoložljivi viri v okolju vplivajo na rast in preživetje podjetij v njem ter hkrati na sposobnosti novih podjetij za vstop v to okolje (Castrogiovanni, 1991).

Ioannou (v Stamboulis & Barlas, 2014, str. 366-367) omenja še ostale dejavnike ki vplivajo na podjetniško uspešnost in so večinoma povezani z mladimi podjetniki:

- usposobljenost – jedro podjetja bo povezano s smerjo študija ali delovnimi izkušnjami;
- motiv za nastanek podjetja – podjetnik mora imeti resnično in pristno željo za izvedbo projekta;
- inovacije, kreativnost, motivacija za gradnjo novih in dobrih odnosov s poslovnimi partnerji ter prijetno delovno okolje – omenjeni dejavniki so privlačni za kreativne ljudi, ki razmišljajo o poklicni poti;
- poslovni načrt – večina mladih ljudi verjame, da je za uspeh potreben inovativen poslovni načrt;
- status zaposlenega – znanje, veščine in izkušnje igrajo pomembno vlogo v podjetništvu; ko je mlada oseba zaposlena, postane zanjo težje, da se odloči za podjetniško pot;
- tveganje – morda je največji strah za mlade nadobudne podjetnike negotova narava podjetništva.

V globalni raziskavi (Sieger et al., 2014), ki je preučevala študentsko podjetništvo so prepoznali spodbujajoče in ovirajoče dejavnike, ki vplivajo na proces nastanka novega podjetja in na izbiro podjetniškega poklica:

- **univerzitetni okvir** – vloga univerze znotraj konteksta podjetniške namere; manj kot 10 % vprašanih (vzorec je zajemal študente iz 34 držav) je vključenih v študijske programe, ki so vezani na podjetništvo; rezultati kažejo, da je podjetniško izobraževanje sicer na razpolago večini študentov, še vedno pa obstaja znaten delež študentov, ki se ne vključijo v razpoložljive programe; podjetniško klimo na univerzah so študenti na globalni ravni ocenili dokaj nevtrarno; končna ugotovitev je pokazala pozitiven vpliv podjetniške klime in učenja o podjetništvu na samo podjetniško namero študentov, kar poudarja pomembnost vloge podjetniške klime na univerzah v procesu nastanka novih podjetij;
- **družinski okvir (podjetniško ozadje)** – analiza je potrdila idejo, da ima podjetniško družinsko ozadje pozitiven vpliv na podjetniško namero; delež študentov, ki ima namero začeti podjetniško pot v roku 5 let po zaključku univerze je med tistimi s podjetniškim družinskim ozadjem bil večji (42,5 %) kot med tistimi brez družinskega podjetniškega ozadja (31,5 %);
- **vloga osebnih motivov** – za študente, ki imajo namero ustanoviti podjetje so se kot najpomembnejši motivi izkazali: uresničitev svojih sanj, imeti razburljivo službo, ustvarjanje nečesa in občutek neodvisnosti;
- **družbeni in kulturni okvir** – pokazalo se je, da so subjektivne norme glede podjetništva globalno gledano dokaj pozitivne (večina študentov je ocenila, da bi se njihovo neposredno družbeno okolje (družina in prijatelji) pozitivno odzvalo na njihovo odločitev za podjetniško poklicno pot); študenti, ki so pričakovali najbolj pozitivne odzive so bili iz Latinske Amerike (Mehike, Brazilije, Kolumbije in Argentine) ter nekaterih nekdanjih komunističnih držav (Rusija, Estonija, Romunija in Poljska), kar kaže na klimo prijazno do podjetništva, ki ima spodbuden vpliv na mlade podjetnike; pri ocenjevanju tveganja

povezanega s podjetništvom se je pokazalo, da to lahko deluje kot zavirajoč dejavnik pri oblikovanju podjetniške namere.

Mladi podjetniki in vpliv mreženja v procesu nastanka novega podjetja. Mreženje koristi mladim podjetnikom na različne načine. Kontakti v mrežah so vir navdiha za tiste, ki so se odločili za samostojno pot in vir pomoči, ki lahko olajša proces razvoja in rasti podjetja. Če se mladi podjetniki znajdejo brez mreže, potem jo pogostokrat ustvarijo sami (Kew et al., 2013, str. 41). Študenti, ki se odločijo za študij na inštitucijah, ki so izven njihove regije, začnejo ustvarjati nove mreže tako znotraj univerze kot izven nje (Baltzopoulos & Broström, 2013). Predpostavlja se, da so mreže, ki jih posamezniki razvijejo v prvih letih študija, dovolj pomembne, da lahko vplivajo na podjetniški proces v prihodnosti. Baltzopoulos in Broström poudarjata vlogo univerz, ki poskušajo pritegniti podjetniške aktivnosti v regijo in vpliv mladih podjetnikov na regijsko gospodarstvo. Da mlad človek/študent postane podjetnik ni toliko odvisno od stopnje njegovih sposobnosti ali števila družbenih kontaktov, pač pa bolj od ravnotežja med njegovimi sposobnostmi v kombinaciji z družbenimi kontakti, kar vpliva na večjo verjetnost, da bo posameznik postal podjetnik (Backes-Gellner & Moog, 2013, str. 70). Tisti, ki imajo bolj uravnotežene družbene kontakte v primerjavi s sposobnostmi, so bolj nagnjeni k temu, da postanejo podjetniki, ker je bolj verjetno, da bodo kot podjetniki uspešnejši, kot če bi se zaposlili nekje drugje. Za posameznike, ki imajo uravnotežene tako sposobnosti kot družbene kontakte, je tudi bolj verjetno, da bodo postali podjetniki kot tisti, ki so močni samo glede na njihove sposobnosti ali samo glede na družbene kontakte.

Hills in Lumpkin (1997, str. 12) sta preučevala uspešne podjetnike in njihovo prepoznavanje priložnosti ter vedenje in na podlagi odkritij podala predloge za podjetniško izobraževanje. Eno najpomembnejših odkritij med uspešnimi podjetniki je bilo vezano na pomembnost mrež prijateljev in sodelavcev, poslovnih partnerjev, ki so pomagale usmeriti pozornost podjetnikov na poslovne ideje. Na podlagi odkritja se lahko domneva, da je zanašanje na druge glede poslovnih idej predstavljalo ključ do uspeha. Avtorja na podlagi ugotovitev zaključita, da ima podjetniško izobraževanje lahko koristi, če da študentom možnost za mreženje s študijskimi kolegi in podjetniki. Tovrstno mreženje je sicer pogostokrat del univerzitetne izkušnje na izobraževalnih ustanovah, kar pa avtorja dodatno predlagata je, da se mora mreženje usmeriti bolj v globino, kar se tiče izmenjave idej in učenja o poslovnih priložnostih, ki obstajajo na trgu. Kot primer takšne rešitve navajata možnost, da imajo študenti razprave z govorniki s področja podjetništva, sponzorirane aktivnosti podjetniškega načrtovanja in omogočeno predstavitev načrtov investitorjem, mentorstvo in pripravištvo v podjetjih, ki so vključena v iskanje in sledenje novim podjetniškimi priložnostim. Avtorja skleneta, da družbeno mreženje izboljša oz. okrepi proces prepoznavanja priložnosti.

Pomembnost mrež v podjetniškem procesu so potrdile številne raziskave. Greve (1995) je v podjetniškem procesu med podjetniki na Norveškem ugotavljal, da je za pomen vpliva mreže pomembna sestava mreže in aktivnosti v posameznih fazah procesa (prva faza oz.

motivacijska faza, ko se oblikuje podjetniška ideja in podjetnik razmišlja o ustanovitvi podjetja; druga faza, ko podjetnik začne izvajati podjetniške aktivnosti in faza zagona podjetja). Podjetniki potrebujejo za nastanek podjetja vrsto virov (človeški, finančni, tehnološki, znanje o distribucijskih kanalih itd.), da lahko začnejo podjetniški proces in v končni fazi zaženejo podjetje. Nekateri podjetniki imajo ob nastanku podjetja samo svojo poslovno idejo in nekaj kapitala, manjka pa jim znanja o ustanavljanju in organizaciji podjetja. V takih primerih so mreže kontaktov, ki imajo tovrstna znanja, pomembne za podjetniški proces in posamezne aktivnosti v njem. O pomembnosti mrež in kako podjetniki iščejo informacije znotraj mrež, so pisali tudi drugi avtorji npr. Cooper, Folta in Woo (1995) in Hansen (1995). Mreže kontaktov nudijo podjetnikom nasvete in informacije o postopkih, podporo in pomoč, komplementarne vire, podajo oceno o izvedljivosti poslovne ideje in jih povežejo z drugimi ključnimi posamezniki, ki jim lahko pomagajo pri zagotavljanju potrebnih virov. V raziskavi je Greve prišel do ugotovitve, da so mreže v začetni fazi manj obsežne in da podjetniki namenjajo mreženju manj časa kot v nadaljnjih fazah podjetniškega procesa. Na podlagi svojih ugotovitev Greve (1995, str. 18) sklepa, da bi morali podjetniki imeti razširjene mreže in posvečati veliko časa vzdrževanju odnosov v njih. Pomembno je, da podjetniki pripadajo relativno gostim mrežam v katerih vlada zaupanje in v katerih imajo kontakti relevantne poslovne izkušnje in znanja ter svoje dobro razvejane mreže. Poleg močnih vezi so pomembne tudi šibke vezi oz. mostovi, ki lahko povežejo podjetnike s preostalimi kontakti v drugih mrežah, kar lahko vodi v izgradnjo poslovnega sodelovanja.

Povezava med velikostjo mrež in uspešnostjo podjetij je bila obravnavana v različnih raziskavah. Da sama velikost mrež morda ni najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na uspešnost razvoja podjetja, so pokazali Lechner, Dowling in Welpé (2006) z ugotovitvami, da so za razvoj podjetja bolj pomembne vrste mrež v katere so vključeni podjetniki in ne toliko njihova velikost. Avtorji so se osredotočili na vrste mrež (družbene mreže, mreže, ki gradijo na ugledu, mreže trženjskih informacij, mreže oz. odnosi z neposrednimi tekmeči in mreže tehnoloških zavezništev) in njihov medsebojni odnos v različnih fazah razvoja podjetja. Za start-up fazo je značilno, da so najštevilčnejše mreže, ki jih imajo podjetniki, družbene, ki vključujejo odnose z družino, prijatelji in sodelavci. Zanimivo so rezultati pokazali, da število družbenih mrež ob nastanku podjetja ne vpliva na zmanjšanje časa potrebnega za zagon podjetja. Če te vezi nimajo pozitivnega vpliva na skrajšanje časa za zagon, pa se je v raziskavi, ki jo je opravila Jack (2006) pokazalo, da imajo močne družinske vezi pozitiven vpliv na pomoč pri prepoznavanju podjetniških priložnosti in pri nudenju stalne podpore, kar kaže na pomembnost teh vezi v start-up procesu. Če podjetnikom v zgodnjih fazah nastanka uspe zgraditi povezave z mrežami, ki imajo ugled in si s tem zagotoviti družbeno in gospodarsko zaupanje v svoje sposobnosti, ima to pozitiven vpliv na krajši čas potreben za zagon podjetja (Lechner et al., 2006). Raznolikosti v strukturi mrež igrajo pomembno vlogo v različnih fazah podjetniškega procesa, ker podjetnikom nudijo ključne vire za podjetniški proces in so se pokazale kot zelo pomembne v fazi odkrivanja podjetniških priložnosti in manj pomembne v start-up fazi, kjer se podjetniki raje zanašajo na bolj goste mreže skupaj z

večjim deležem družinskih in družbenih vezi (Klyver & Hindle, 2007). Rezultati raziskave izvedene na Švedskem med nastajajočimi podjetniki so pokazali, da je družbeni kapital močan kazalec za nastanek podjetja in za razvoj podjetja skozi start-up proces (Davidsson & Honig, 2003).

5 PODJETNIŠKI PROGRAM SPARK IN UNIVERZITETNO OKOLJE

Podjetniški program Spark nudi start-up storitve in je del univerzitetnega centra za poklicno svetovanje, ki pomaga in svetuje študentom ter diplomantom glede samozaposlitve oz. ustanovitve lastnega podjetja. Spark je financiran s strani sklada za visokošolsko izobraževanje (angl. *Higher Education Innovation Fund*) in je partner centra za študentsko podjetništvo v regiji Yorkshire (angl. *the Centre for Graduate Entrepreneurship in Yorkshire*). Start-up podpora je namenjena študentom in diplomantom univerze v Leedsu. Program nudi študentom pomoč pri uresničevanju poslovnih idej v različnih oblikah. Poleg delavnic in informativnih srečanj je na voljo pestra izbira tako finančnih kot nefinančnih vrst pomoči in spodbud (Spark Careers Centre, 2015).

Podjetje Limehouse Group (2014a) je za Spark program posnelo kratek promocijski film v katerem vidimo uspešne mlade podjetnike in slišimo njihova mnenja o Spark programu in podpori, ki jo ponuja. Poleg podjetnikov so v filmu tudi drugi posamezniki, ki sodelujejo s programom in o katerem imajo sledeča mnenja:

Jonathan Craig iz Finance Yorkshire, družbe za financiranje, pravi takole: »Mislim, da Spark odlično opravlja svoje delo pri promoviranju in spodbujanju podjetniškega duha med študenti.«

Andy King, direktor banke Santander za področje Yorkshire in Humberside, pravi: »Spark je zgradil zelo široko mrežo strokovnjakov, ki so vedno pripravljene pomagati diplomantom in Spark štipendistom na svojem podjetniškem potovanju.«

Kairen Skelley, ki ima tudi sama uspešno podjetniško kariero in je vodja start-up programa pravi, da koristi, ki jih študenti prejmejo s podjetništvom, presegajo univerzitetni okvir in spreminjajo svet zunaj tega okvira. Spark vidi podjetništvo kot možno poklicno pot in dandanes veliko mladih pride na univerzo z mislijo po ustanovitvi lastnega podjetja ali po delu v majhnih in srednje velikih podjetjih. Po mnenju vodje programa mladi, ki so bili del Spark programa, tudi če se na koncu ne odločijo za zagon lastnega podjetja, načeloma dobijo dobro zaposlitev, saj so z znanjem o ustanavljanju in vodenju podjetja veliko bolj konkurenčni na zaposlitvenem trgu (Bentham, 2014, str. 19).

Več kot 1700 študentov univerze v Leedsu je v zadnjih treh letih prejelo pomoč za razvoj poslovnih idej, večina izmed njih je prejela pomoč ravno iz programa Spark (Bentham, 2014,

str. 19). Profesor Nigel Lockett, direktor podjetniškega centra Leeds, (angl. *Leeds Enterprise Centre*) pravi, da je podjetništvo aktivnost celotne univerze in izpostavlja, da je komercializacija idej, ki so se razvile iz akademskega raziskovanja, dala 16 neodvisnih podjetij (angl. *spin-off*) s celotno tržno vrednostjo v višini 188 milijonov funtov (Bentham, 2014, str. 19).

Da bi Univerza v Leedsu dosegla uresničitev vizije, postati vodilna univerza za razvoj podjetništva v državi, je začela kampanjo *Making a World of Difference* (University of Leeds, 2013b). Cilj omenjene kampanje je zbrati 60 milijonov funtov za pomoč raziskovanju, inovativnim idejam in podjetništvu, katerih projekti in rešitve bodo imeli vpliv na širše okolje. Projekt gradi na treh ključnih delih: Spark start-up storitve, inovativnost študentskih idej in široka množica podpore študentom (podjetniške skupnosti v Leedsu) in velikodušna podpora diplomantov. Študenti so si zgradili ugled na podlagi njihove inovativnosti in podjetnosti npr. skupina študentov razvija prototip za brezžičen srčni monitor, štipendistka podjetništva Emily Cummins je za svoj projekt obnovljivih hladilnikov, ki se napajajo s sončno energijo in pomagajo skupnostim v Afriki, leta 2009 prejela nagrado *The Barclays Women of the Year Award*, študentka ekonomije Jessica Bateson je razvila etično posojilno shemo (angl. *payday loans*) itd.

Podjetno in inovativno okolje kampusa predstavlja za Spark zelo plodna tla. Od svoje ustanovitve leta 2004 je program pomagal študentom ustanoviti 201 podjetje in ustvariti 298 delovnih mest, hkrati so dodelili finančna sredstva za 136 zasnovanih zamisli za podjetja. Več kot 60 % podjetij, ki so ustanovljena s pomočjo programa, preživi prva tri leta delovanja. Podpora donatorjev, tako v praktični kot finančni obliki, je izrednega pomena za program. Univerza v Leedsu je bila med prvimi v Veliki Britaniji, ki je s pomočjo donatorjev omogočila študentom štipendiranje za dodiplomski študij podjetništva. Spark vsako leto podeli nagrado *Sir Peter Thompson Award* študentom za njihove inovativne in tržno izvedljive podjetniške ideje (University of Leeds, 2013b). Najboljši projekt prejme nagrado v višini 5000 funtov.

Sir Peter Thompson (University of Leeds, 2013a), diplomant univerze v Leedsu in uspešni serijski podjetnik, o nagradi obetavnim mladim podjetnikom pravi naslednje: »Na univerzi je vedno prisoten zelo širok spekter podjetnih idej in zmagovalci so izbrani na osnovi njihove poslovne ideje in potencialnega vpliva na britansko gospodarsko, družbeno in kulturno blaginjo.«

5.1 Finančna podpora

5.1.1 Potrditev zasnove zamisli

Potrditev zasnove zamisli (angl. *proof of concept*) je na voljo študentom na dodiplomskem in podiplomskem študiju ter tistim, ki so zaključili študij v zadnjih 5 letih in imajo namen

ustanoviti podjetje na območju mesta Leeds. Gre za obliko finančne pomoči, katere namen je utrditi izvedljivost študentskih poslovnih idej. Gre za podporo projektom, ki so v zgodnjih fazah razvoja in imajo tržni potencial. Odobrena finančna pomoč znaša 250–1000 funtov. Študenti, ki želijo pridobiti pomoč iz sklada, morajo izpolniti in oddati vlogo v kateri med drugim navedejo oceno trga za poslovno priložnost (konkurenca, tržni trendi itd.), analizo konkurenčnih prednosti, analizo potrebnih virov (finančni viri, osebna predanost projektu, časovni okvir) in oceno tveganja. V stopnji oblikovanja vloge morajo študenti stopiti v kontakt s Spark osebjem, ki jim svetuje pri pripravi vloge. Zgodnje stopnje razvoja poslovne ideje načeloma še ne omogočajo opredelitve celotnega načrta za doseg cilja, vstopa na trg, česar se v programu Spark zavedajo in tako od prosilcev za finančno pomoč pričakujejo, da opredelijo, kako se bodo ukvarjali s ključnimi vrzeli v trženjski strategiji. Prosilci v vlogi za pomoč lahko med upravičene stroške umestijo naslednje kategorije: oceno trga, promocijske aktivnosti, material in opremo, razvoj prototipa, svetovanje in druge razvojne storitve ter preostale stroške kot so potni stroški in dnevnice (Careers Centre, University of Leeds, 2014f).

5.1.2 Program štipendiranja za podjetnike

Program podpira študente pri njihovih podjetniških aktivnostih. Uspešni kandidati prejmejo finančno pomoč, mentorstvo in strokovne poslovne nasvete. Vsi dodiplomski in podiplomski študenti, ki so vpisani na univerzo v Leedsu za tekoče študijsko leto se lahko prijavijo za štipendijo. Program je s študijskim letom 2014/2015 stopil v svoje tretje leto delovanja in kaže na predanost univerze v podpiranju mladih podjetnikov. Izbrani kandidati prejmejo 3000 funtov za pomoč pri razvoju podjetniških priložnosti in dodatnih 1000 funtov za njihovo usposabljanje in razvoj. Poleg finančne pomoči prejmejo tudi dostop do brezplačnega poštnega naslova za svoje podjetje na sedežu študentske zveze, akademskega mentorja, dostop do mreže poslovnih mentorjev, okolje, ki podpira združevanje študijskih in podjetniških aktivnosti, dostop do profesionalnih mrež, priložnost za sodelovanje in pomoč pri gradnji podjetniške skupnosti znotraj univerze ter priložnost postati ambasador podjetništva na univerzi (Careers Centre, University of Leeds, 2014c).

5.1.3 Tekmovanja za poslovne načrte

Tekmovanje je namenjeno vsem dodiplomskim in podiplomskim študentom ter diplomantom, ki so zaključili študij v zadnjih 7 letih in so v start-up fazi ali pa poslujejo manj kot 2 leti. Gre za finančno pomoč, zmagovalec prejme nagrado v višini 2000 funtov, drugo mesto prejme 1250 funtov in tretje 750 funtov. Poleg osnovnih podatkov morajo kandidati v vlogi, ki jo pošljejo za sodelovanje na tekmovanju predstaviti svojo poslovno idejo, način pozicioniranja, opredeliti ciljni segment in glavne konkurente na trgu, podati strategijo vstopa na trg, kako bodo oblikovali dobiček, zakaj mislijo, da bo bil njihov posel uspešen, oceniti tveganja in potrebne vire za uresničitev poslovne ideje (Careers Centre, University of Leeds, 2014b).

5.1.4 Sir Peter Thompson Award

Vsako leto najobetavnejši podjetnik na univerzi prejme nagrado v vrednosti 5000 funtov. Sir Peter Thompson je sam zelo uspešen serijski podjetnik, ki se je odločil za sodelovanje in podporo Spark programa, saj meni, da je to organizacija, ki ustvarja podjetnike in poslovneže prihodnosti. Sam je prišel do spoznanja, da z uspehom in bogastvom, ki ga je uspel ustvariti v svoji poslovni karieri, lahko pomaga mladim potencialnim podjetnikom. Mladim ni lahko, saj morajo, če želijo biti na dodiplomskem študiju plačati šolnino v višini 9000 funtov in potem se srečajo z novo težavo tj. iskanje zaposlitve po končanem študiju, zato je Sir Thompson vesel, da lahko vrača skupnosti in pomaga mladim podjetnikom (Limehouse Group, 2014b).

5.2 Preostala podpora prejeta s strani programa Spark

5.2.1 Kratek in intenziven tečaj usposabljanja

Spark vsako leto organizira kratek in intenziven tečaj usposabljanja (angl. *bootcamp*) za študente, ki uspešno prestanejo proces izbire poslovnih idej z največjim potencialom (University Bootcamp puts fledging entrepreneurs through their paces, 2015). Gre za tečaj, ki mladim nudi možnost mreženja in utrditev njihovega znanja s področja prava, financ, intelektualne lastnine, poslovnega načrtovanja in trženja ter jim tako daje začetno prednost na njihovi poslovni poti. Tečaj usposabljanja je del širšega podpornega paketa, ki ga nudi Spark. Paket vključuje start-up sklad s 5000 funti, mentorstvo s strani priznanih in uveljavljenih podjetnikov, strokovno poslovno svetovanje in z letom 2014 tudi prostor v inkubatorju. Tečaj usposabljanja je enkratna priložnost za poslovna posvetovanja ena na ena. Po besedah Kairen Skelley, vodje Spark programa, je obseg podpore, ki jo program ponuja ena njegovih ključnih prednosti: »Format, ki ga imamo na univerzi v Leedsu, ki temelji na skupnosti podjetnikov diplomantov, strokovnjakov iz poslovnega sveta in ključnega osebja znotraj univerze, je svojevrsten v svojem sektorju in predstavlja eno od skrivnosti našega uspeha. Vendar je potrebno izpostaviti, da so študenti jedro vsega, ki se kljub študijskim obveznostim trudijo, da potisnejo svoja podjetja naprej.«

5.2.2 Start-up delavnice

Delavnice so priložnost za študente, da gradijo na svojem znanju in srečajo enako misleče ljudi, ki jim pomagajo pri razvoju poslovnih idej. Strokovnjaki s poslovnega področja svetujejo pri ustanavljanju podjetja. Študenti imajo priložnost spoznati ljudi, ki jim pomagajo s pravnimi, finančnimi, tržnimi, prodajnimi itd. nasveti (Careers Centre, University of Leeds, 2014e).

5.2.3 Poslovni nasveti in mentorstvo

V zadnjih dveh letih je več kot 40 študentov uspešno ustanovilo lastna podjetja in nekatera izmed njih so že dosegla prepoznavnost na nacionalni ravni. Svetovalci, ki pomagajo v fazi pred start-upom, svetujejo študentom glede njihove poslovne ideje, motivacijskih faktorjev in sposobnostih potrebnih za ustanovitev podjetja (Careers Centre, University of Leeds, 2014a).

5.2.4 Mreženje

Spark redno organizira dogodke, ki so namenjeni gradnji odnosov. Tako imajo študenti možnost za dostop do drugačnih mnenj, nasvetov, navdiha in dodatnega znanja, kar jim omogoča nadgradnjo obstoječega znanja in nabora veščin, ki so potrebne za podjetništvo (Careers Centre, University of Leeds, 2014d).

6 METODOLOGIJA

6.1 Struktura raziskave

Raziskave, ki se osredotočajo na preučevanje ustanoviteljev podjetij in proces nastanka novih podjetij, zahtevajo poglobljeno zbiranje podatkov, da lahko zajamejo miselne sheme, vedenjske procese in interakcije, ki so ključne za uspeh start-up procesa. Edinstvenost podjetniškega procesa, dejavniki, ki vplivajo nanj in celostna narava procesa nakazujejo, da so metode zbiranja podatkov, ki omogočajo pridobivanje bogatih kvalitativnih in kvantitativnih podatkov bolj učinkovite kot anketiranje pri preučevanju podjetnikov, ki so v podjetniškem procesu (Hofer & Bygrave, 1992). Študija primera omogoča vključitev raznolikih virov pri iskanju dokazov, kar ponuja bogatejše opise vedenjskih in miselnih procesov kot bi jih ponudila anketa. Ta metoda je še posebej uporabna v razmerah, ko z raziskovalnim načrtom ne moremo vplivati na vedenje (Ardichvili & Cardozo, 2000). Raziskovanje osredotočeno na študijo primera se ukvarja s kompleksnostjo in značilno naravo primera, ki se ga obravnava. Metoda je zlasti uporabna za izvajanje poglobljenega in podrobnega preučevanja primera. Ključna težava, ki se izpostavlja glede študije primera, je možnost posploševanja rezultatov takšne raziskave. Dejstvo je, da en primer ne more biti reprezentativen, da bi se njegove ugotovitve lahko uporabile za posploševanje glede drugih primerov. Raziskovalci se tega zavedajo in poudarjajo, da to ni namen tovrstnega raziskovalnega načrta, saj gre za predstavitev omejenih dokazov, ki so vezani samo na obravnavani primer (Bryman, 2012).

6.2 Vzorec, vprašalnik in zbiranje podatkov

V magistrskem delu sem uporabila dve stopnji vzorčenja. Prva stopnja se navezuje na kontekst oz. univerzitetni podporni program za spodbujanje start-upov. Druga stopnja pa se navezuje na mlade podjetnike, ki so s pomočjo podpornega programa za spodbujanje start-upov ustanovili lastna podjetja. Pri oblikovanju vzorca sem izbrala metodo namernega

vzorčenja, dotični program je bil izbran skladno z mojim raziskovalnim osredotočenjem na podjetniške podpirne programe znotraj univerzitetnega konteksta. Podporni program je bil izbran na osnovi lokalne raziskave.

Za vzorčenje mladih podjetnikov sem za vzorčni okvir uporabila spletno bazo programa za spodbujanje start-upov, ki mi je služila pri izbiri podjetnikov s katerimi sem se dogovorila za intervjuje. V raziskavi sem se osredotočila na mlade podjetnike in njihove podjetniške priložnosti ter vlogo podpornega programa v procesu nastanka podjetja. Med intervjuvanci sta bila 2 moška podjetnika in 2 ženski podjetnici, njihova povprečna starost je 30 let, vsi intervjuvanci imajo univerzitetno izobrazbo in so aktivni podjetniki.

Tabela 2: Podjetniki v vzorcu in njihove značilnosti

Podjetnik	Starost	Spol	Izobrazba	Področje študija
NH	34	M	Diploma	Dramska igra
NW	29	Ž	Magisterij	Pravo
RC	25	M	Znanstveni magisterij	Podjetništvo
OK	33	Ž	Doktorat	Matematika in računalništvo

Legenda: NH – Nick Howard, NW – Natasha Whiddon, RC – Robert Conway, OK – Olga Kubassova

Ena oseba nič več ne deluje v podjetju, ki ga je ustanovila s pomočjo programa Spark, ker je našla novo priložnost in tako začela z novim podjetjem. Dva izmed intervjuvancev sta ustanovila podjetje skupaj s partnerjem (v enem primeru sošolec z magistrskega programa in v drugem nekdanji sodelavec in prijatelj), v obeh primerih pa se je partnerstvo kmalu zaključilo zaradi drugačnih priložnosti. Vsa podjetja ob ustanovitvi, razen ustanoviteljev samih, niso zaposlovala sodelavcev. Dve izmed podjetji sta od svoje ustanovitve do danes povečali število zaposlenih na 15 oz. 17 zaposlenih. Najmlajše podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 2013 in deluje znotraj univerzitetnega inkubatorja, je v fazi zaposlovanja sodelavcev za polovični delovni čas, hkrati z načrtovano širitvijo svojega delovanja pričakujejo tudi skorajšnje zaposlovanje stalnih sodelavcev za polni delovni čas. Podjetja delujejo v različnih panogah dejavnosti (turizem, trženje in tržno komuniciranje, visoka tehnologija).

Tabela 3: Podjetja zajeta v vzorec in njihove značilnosti

Podjetje	Panoga dejavnosti	Leto ustanovitve	Partnerstvo ob ustanovitvi	Št. zaposlenih ob ustanovitvi	Št. zaposlenih danes
Limehouse	tržno komuniciranje	2007	Da	2	17
Map Happy	trženje	2011	Ne	1	/
Tour Outdoor	turizem	2013	Da	2	1
Image Analysis	visoka tehnologija	2007	Ne	1	15

Ko so podjetniki ocenjevali razvoj uspešnosti svojih podjetij v primerjavi s konkurenco, na lestvici od 1 do 5, kjer je ocena 1 pomenila nižjo uspešnost od konkurenčnih podjetij, 5 višjo uspešnost in 3 uspešnost primerljivo oz. na enaki ravni, so v povprečju najvišje ocenili uspešnost pri razvoju obsega prodaje (povprečna ocena 4,25), sledila je ocena uspešnosti pri razvoju tržnega deleža (povprečna ocena 4), razvoj dobička in ustvarjanje delovnih mest sta bila ocenjena z oceno 3.

Tabela 4: Podjetja in njihova ocena uspešnosti v primerjavi s konkurenco

Podjetje	Uspešnost pri razvoju obsega prodaje	Uspešnost pri razvoju tržnega deleža	Uspešnost pri razvoju dobička	Uspešnost pri oblikovanju novih delovnih mest
Limehouse	5	3	3	5
Map Happy	4	5	2	1
Tour Outdoor	4	4	4	2
Image Analysis	4	4	3	4

Vzorec zajema 4 intervjuvance, ker sem ocenila, da bi se z vključevanjem dodatnih enot določene informacije začele ponavljati (vloga programa Spark v start-up procesu, prejeta pomoč, aktivnosti v procesu nastanka podjetja). Dodatne enote bi sicer lahko privedle do novih informacij, predvsem glede podjetniških priložnosti, ki so jih prepoznali in odkrili drugi mladi podjetniki (ali so se priložnosti razvile znotraj/izven univerzitetnega okvira in kompleksnost priložnosti), kar bi bilo lahko uporabno pri nadaljnjem raziskovanju o vrstah

podjetniških priložnosti med mladimi podjetniki. Cilj raziskave je bil poglobiti razumevanje procesa nastanka novih podjetij, ki se začne s prepoznavo podjetniških priložnosti na skupini mladih podjetnikov in obravnavani vzorec je to omogočil.

Del vprašanj, ki sem jih uporabila v intervjuju, je bilo prilagojenih iz vprašalnika, ki so ga uporabili v PSED študiji in se navezujejo na zaznavanje podjetniške priložnosti. Čeprav so vprašanja del javne domene, sem sledila akademskemu standardom in prosila za dovoljenje avtorje, ki so vprašalnik uporabili. Dr. Gartner in dr. Reynolds sta dejala, da lahko vprašanja uporabim in prilagodim tako, da bodo ustrezala moji raziskavi.

Vključitev obstoječih vprašanj nam omogoča uporabo vprašanj, ki so bila na nek način za nas predhodno preizkušena. Vprašanja, ki sem jih izbrala, so bila predhodno preizkušena glede veljavnosti in zanesljivosti, kar potrjuje njihovo mersko kakovost. Poleg tega, da predhodno preizkušena vprašanja predstavljajo zanesljiv merski instrument nam hkrati omogočajo izvesti primerjavo z opravljeno raziskavo, ki jih je predhodno uporabila (Bryman, 2012).

Raziskava je bila izvedena v novembru in decembru 2014 ter zajema intervjuje s 4 podjetniki ter analizo sekundarnih podatkov. Intervjuji so bili delno strukturirani in so trajali 30–40 min. Odzivnost je bila 25-odstotna. Vsem potencialnim intervjuvancem sem posredovala po e-pošti uvodno pismo z vabilom za sodelovanje v raziskavi. V pismu sta bila na kratko opisana namen in cilj raziskave ter podane smernice za izvedbo intervjujev. Da bi zagotovila čim večjo odzivnost, so potencialni udeleženci lahko izbirali med različnimi načini izvedbe intervjuja (osebni, telefonski in skype intervju). Želela sem se prilagoditi hitremu tempu življenja podjetnikov in omogočiti rešitev, ki bi jim najbolj ustrezala (izvedla sem en osebni, dva telefonska in en skype intervju). Vsi udeleženci so privolili v snemanje intervjujev in po zaključku intervjujev so bili narejeni prepisi posnetkov. Glavni viri podatkov v raziskavi so bili intervjuji s podjetniki ter dodatni podatki pridobljeni iz drugih virov (spletni članki, internetne strani podjetij; predstavitev podjetij, podatki o izdelkih in storitvah, objave za javnost itd.), ki so dopolnili podatke pridobljene z intervjuji.

7 ŠTUDENTSKA PODJETJA

7.1 Kratka predstavitev podjetij

7.1.1 Image Analysis

Dr. Olga Kubassova je ustanoviteljica in izvršna direktorica podjetja Image Analysis. Podjetje je ustanovila pri 27 letih, ko je zaključevala svoj doktorski študij. V podjetju so razvili inovativno programsko opremo Dynamika, ki omogoča zdravljenje artritisa in drugih vnetnih obolenj v zgodnjih stopnjah bolezni. Diagnosticiranje in odločanje o primernem načinu zdravljenja raznovrstnih bolezni kot so artritis, rakava obolenja, multipla skleroza je močno odvisno od pregleda podatkov, predvsem tistih pridobljenih s slikanjem z magnetno

rezonanco. Ne obstaja konsistentno kvantitativno merjenje tako za stanje bolezni ob postavitvi diagnoze kot za merjenje odzivov bolnikov na zdravljenje. To pomeni, da je uspeh številnih kliničnih testov odvisen od kvalitativnih predpostavk radiologov, ki so nagnjene k napakam, kar predstavlja tveganje za več milijonske investicije v komercialne raziskave in razvoj. Image Analysis je tukaj našel svojo tržno priložnost s svojo programsko rešitvijo, ki ima patentiran, avtomatiziran algoritem za kvantificiranje slik magnetne resonance in je bila razvita v sodelovanju z zdravniško stroko in potrjena s številnimi raziskavami. Podjetje hkrati nudi strokovno svetovanje glede pridobivanja, kakovosti in razlage slik. Image Analysis trenutno sodeluje z vodilnimi farmacevtskimi družbami in večjimi zdravstvenimi centri tako, da jim nudi analizo na daljavo in podporo za klinično testiranje na terapevtskih področjih, kjer je magnetna resonanca ključni razlikovalni dejavnik. V letu 2012 je bilo v podjetju zaposlenih 25 oseb. Istega leta je podjetje ustvarilo prihodek v vrednosti 1 mio. funtov in izvršna direktorica je postala zmagovalka tekmovanja za podjetnico leta v kategoriji tehnoloških ženskih podjetnic, *Cisco everywoman in technology award* (Pitts, 2012).

Slika 8: Image Analysis



Vir: Image Analysis, 2014.

7.1.2 Limehouse

Nick Howard je leta 2007 skupaj s prijateljem in nekdanjim sodelavcem ustanovil agencijo za produkcijo videospotov in vizualno komuniciranje. Začetna ideja je bila, da bo podjetje snemalo oglasne spote, kratke filme in glasbene videospote. Podjetje danes še vedno snema programe, vendar dela v popolnoma drugačnem okolju, saj je usmerjeno predvsem v interno komuniciranje in produkcijo korporativnih filmov. Agencija sodeluje z velikimi organizacijami kot so NHS, Lloyds Banking Group, Halifax, Ballymore itd. Nick Howard je

bil izbran za mladega podjetnika leta 2012 za regijo Yorkshire, istega leta je Inštitut za interno komuniciranje izbral agencijo za agencijo leta v severni regiji. Samo nekaj mesecev po ustanovitvi podjetja so prejeli nominacijo za nagrado BAFTA - 60 Seconds of Fame (Limehouse – Nick Young Entrepreneur of the Year, 2014).

Slika 9: Limehouse



Vir: Limehouse, 2014.

7.1.3 Map happy

Natasha Whiddon je ustanovila svoje podjetje leta 2011. Ideja za podjetje je nastala med potovanjem po Kolumbiji, ko je naključno srečala osebo, ki se je ukvarjala s turističnimi mapami. Natasha je začela razmišljati, če bi tudi sama lahko delala nekaj podobnega in tako se je porodila ideja za zlozljivo študentsko mapo in žepni vodič z najboljšimi točkami v mestu. Še isti večer je napisala kratek poslovni načrt. Ko se je vrnila s potovanja, je nadaljevala z razvojem svoje ideje in ustanovitvijo podjetja. Ker je bil projekt vezan samo na mesece, ko se je začel nov študijski cikel na univerzi in ni omogočal celoletnega prihodka, se je podjetnica odločila, da bo po dveh letih s projektom zaključila, hkrati je že imela dogovor s potencialnim partnerjem za ustanovitev novega podjetja za upravljanje z nepremičninami, ki sta ga nato skupaj odprla in je tudi danes aktivno.

Slika 10: MAP happy

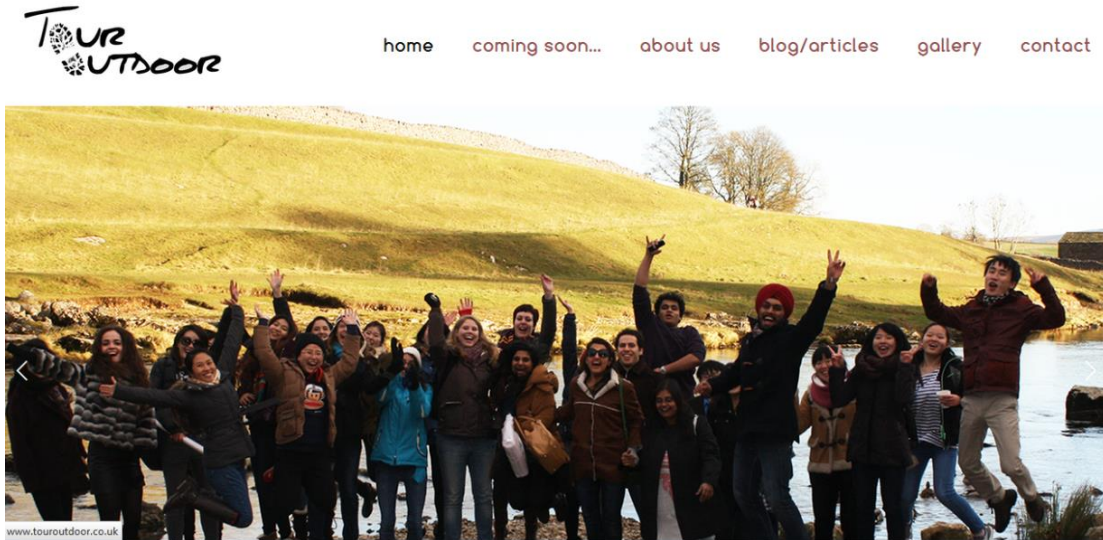


Vir: MAPHappy, 2014.

7.1.4 Tour Outdoor

Tour Outdoor je najmlajše izmed obravnavanih podjetij, ki je bilo ustanovljeno leta 2013 in deluje znotraj univerzitetnega inkubatorja. Skupaj sta ga soustanovila prijatelja, ki sta se spoznala na magistrskem študiju podjetništva. Gre za študentsko turistično agencijo, ki nudi predvsem tujim študentom možnost, da obišejo pomembne kulturne in zgodovinske točke na predelu Yorkshire v Angliji.

Slika 11: Tour Outdoor



Vir: Tour Outdoor, 2014.

7.2 Rezultati raziskave

Cilji raziskave so bili ugotoviti, kaj so glavni motivatorji mladih za podjetništvo, kako odkrijejo pravo poslovno idejo/priložnost, kateri so ključni dejavniki, ki vplivajo na poslovno idejo/priložnost in začetek podjetniške poti in kako se začne proces nastajanja novega podjetja med mladimi podjetniki, ki so vpeti v univerzitetno okolje v katerem vlada pozitivna in spodbudna podjetniška klima oz. kultura.

7.2.1 Motivacija za podjetništvo

Dejavniki, ki motivirajo mlade za podjetništvo so lahko ekonomske ali neekonomske narave (Meager, 2003). Za večino podjetnikov iz vzorca je bil motiv za podjetništvo želja po neodvisnosti oz. delati za sebe kar je po Burns (2014) opredeljeno kot eden izmed psiholoških dejavnikov potega za proces nastanka novega podjetja.

Ustanoviteljica podjetja MAP happy je vedno imela željo delati zase, manjkala je le ideja, ki bi bila dovolj navdihujoča, da bi to dejansko izvedla. Prava ideja je nato prišla med potovanjem, ko je po naključju prišla v kontakt z osebo, ki je delala nekaj podobnega, kar je potem postalo zasnova za njeno podjetje. Za ustanovitelja Tour Outdoor je bil ključni motivator njegov magistrski študij, ki je bil osredotočen na podjetništvo. Že pred samim začetkom magistrskega študija je vedel, da želi slediti svoji poti in ustvariti nekaj zase. Bil je mnenja, da običajna pot zaposlovanja ne bo zanj, ni si mogel predstavljati sebe v neki pisarni in delati za nekoga drugega ter slediti organizaciji dela. Zavedal se je, da takšno delovno okolje zanj ne bo spodbudno in ne bo mogel dobro opravljati svojega dela. Po njegovem

mnenju je bil vedno nekdo, ki rad počne stvari na svoj način in to se je še dodatno izrazilo med magistrskim študijem, ki ga je potisnil v ustanovitev lastnega podjetja. V njegovem primeru je šlo tako poleg neodvisnosti tudi za osebni razvoj. Lastnik podjetja Limehouse je našel del motivacije tekom specializacije za vodenje TV produkcijskega podjetja in video agencij, kar ga je zelo zanimalo. Na televiziji je delal že med študijem. Po zaključku študija se je zaposlil pri podjetju, kjer so delali programe za podjetja in po nekaj letih dela se je pojavila ideja, da bi to lahko počel po svoje in na drugačen način. Zanj je bilo najpomembnejše delati boljše programe, produkcijo, šele zatem je prišla ideja o ustanovitvi podjetja. Ustanoviteljica Image Analysis je delala na svojem doktorskem študiju računalništva in že tekom njenega raziskovalnega dela se je pokazal interes klinične skupnosti za njen projekt, kar je bil velik motivator za njen start-up.

Nihče od podjetnikov ni izpostavil ekonomskih dejavnikov kot ključnega motiva za nastanek podjetja. MAP happy podjetje je delno nastalo zaradi situacije v kateri se je znašla ustanoviteljica, ko je vedela, da bo ostala brez dela in je bila primorana poiskati novo zaposlitev, a se je namesto iskanja in brskanja za zaposlitvenimi oglasi odločila, da se osredotoči na ustanovitev lastnega podjetja. V tem primeru je šlo tako tudi za situacijski dejavnik potiska, ki je vplival na proces nastanka novega podjetja.

Lorrain in Raymond (1991, str. 55-56) v empirični raziskavi, kjer sta se osredotočila na preučevanje razlik med mladimi in starejšimi podjetniki ugotavljata, da so tako mladi kot starejši podjetniki ustanovili lastna podjetja iz enakih razlogov. Glavni motivatorji so bili pri obeh skupinah uresničevanje potrebe po neodvisnosti oz. samostojnosti in doseganje nečesa, kar je tudi skladno z ugotovitvami moje raziskave. Da sta neodvisnost in potreba po dosežkih pomembna dejavnika motivacije, sta potrdila tudi Blais in Toulouse (1990) v svoji mednarodni študiji, ko sta preučevala dejavnike motivacije za podjetništvo na vzorcu iz 14 držav in 4 kontinentov. Meager, Bates in Cowling (2003, str. 62-63) podobno ugotavljajo, da so mladi podjetniki bili večinoma motivirani zaradi želje po neodvisnosti in življenjskega stila.

Lorrain in Raymond (1991) pišeta, da so raziskave glede psihologije podjetnikov potrdile, da podjetniki ustanovijo podjetja, ker želijo zadovoljiti osebne potrebe, kar kaže na to, da so takšni podjetniki motivirani zaradi nekega pozitivnega notranjega vpliva in ne zaradi negativnih dejavnikov okolja. Le v enem primeru na mojem preučevanem vzorcu je imel določen vpliv tudi negativni zunanji dejavnik tj. brezposelnost. Pri preostalih 3 je šlo poleg pozitivnih notranjih vplivov tudi za pozitivne zunanje vplive, ki so jih motivirali za podjetništvo npr. ciljni segment oz. mednarodni študenti na univerzi in odziv kliničnih zdravnikov, ki so sodelovali v raziskovalnem projektu.

Meager et al. (2003, str. 62) so glede ekonomskih motivatorjev pri mladih podjetnikih ugotovili, da sta dve tretjini vprašanih bili motivirani zaradi želje po ustanovitvi in

razvoju/rasti podjetja. Skoraj 60 % jih je pričakovalo, da bo njihovo podjetje edini oz. glavni vir prihodkov.

Lorrain in Raymond (1991) sta med drugim preučevala tudi, kako se starejši in mladi podjetniki razlikujejo glede odločanja o nastanku novega podjetja. Rezultati so pokazali, da so starejši podjetniki bolj previdni pri sprejemanju odločitev za ustanovitev podjetja. Avtorja podajata kot možno razlago, da je tveganje za starejše podjetnike večje, zaradi njihove življenjske situacije npr. družina in stopnja njihove poklicne poti. Lorrain se navezuje na rezultate predhodne raziskave, kjer je na skupini mladih podjetnikov prišla do ugotovitve, da večina podjetnikov ni zaznala nobenega tveganja za ustanovitev lastnega podjetja, kar so utemeljili z besedami, da nimajo kaj izgubiti oz. da lahko vedno začnejo z novo poklicno potjo, če jim ne bi uspelo z lastnim podjetjem. Na vprašanje glede zaznanega tveganja in procesom nastanka novega podjetja ter kako so podjetniki pričakovali, da ga bodo obvladali so v moji raziskavi povedali naslednje:

RC: «Torej, po mojem mnenju ni bilo tveganja za ustanovitev podjetja, ker kot mlad človek nimaš obveznosti, nimaš hipotek, nobenih večjih finančnih obveznosti, zato obstaja zelo malo tveganja za ustanovitev podjetja v naši starosti, moji starosti ... Torej zaznana tveganja so bila ocenjena kot nizka. Največje tveganje je bilo pomanjkanje časa, ker sva bila tekom procesa nastanka podjetja aktivna pri magistrskem študiju, zaradi česar naju je skrbelo, da nama ne bi uspelo pravočasno opraviti vseh obveznosti. Ampak na koncu je vedno dovolj časa, gre samo za to kako ga uporabiš. Mogoče je bila na začetku prisotna nezrelost, ker nisva toliko razmišljala o procesih, kaj bo sledilo, če se nekaj zgodi, preprosto sva naredila stvari.»

OG: «Da bi mi zmanjkalo denarja, zato je potrebno komunicirati z investitorji vnaprej.»

NH: «Največje zaznano tveganje je bilo, da se zadeva ne bi razvila v nekaj trajnostnega in sicer zaradi tega, ker so v tistem času v Leedsu že obstajala podobna podjetja, ki so delovala na enak način. Bili smo novi, majhni in praktično nepoznani, tj. bilo tveganje. Nisem čisto prepričan, če smo razmišljali o tem, kako obvladovati to zaznano tveganje. Razumeli smo kaj so bila tveganja, ampak jih nismo bili pripravljeni vzeti resno, ne vem kako naj to opišem. Seveda so bila številna tveganja, ampak nič nisem storil v zvezi z njimi, ni bilo načrtovanja. Bila je samo odločnost.»

Ustanoviteljica MAP happy je povedala, da je bilo težko pridobiti oglaševalce, zaznano tveganje je bil tudi neredni dohodek predvsem zaradi nosečnosti v času projekta, saj je to pomenilo družinske in večje finančne obveznosti. Vsi podjetniki so se na nek način zavedali potencialnih tveganj, vendar so se bili kljub temu pripravljeni vključiti v podjetniške aktivnosti.

Raziskava o podjetniški nameri dodiplomskih študentov poslovanja na Florida Gulf Coast Univerzi je pokazala, da ima posameznikova toleranca do tveganja pomemben vpliv na podjetniško namero, da se posameznik odloči za vključitev v podjetniške aktivnosti. Čeprav lahko posameznik vidi vključenost v podjetniške aktivnosti kot zaželeno in ima samozavest, da to dejansko stori, se je pokazalo, da je poleg tega pomembna tudi posameznikova relativno visoka stopnja tolerance do tveganja (Segal, Borgia, & Schoenfeld, 2005, str. 53). Meager et al. (2003, str. 63) so glede odnosa mladih podjetnikov do tveganja ugotovili, da jih je večina ocenila odnos kot nevtralen, predvsem je bilo to prisotno med ženskami. Za moške je bilo bolj verjetno, da so se opredelili za to, da imajo radi tveganje (angl. *risk-loving*) ali da so nenaklonjeni tveganju (angl. *risk averse*). Raziskava je hkrati pokazala, da se je nagnjenost k tveganju na vzorcu zvišala s starostjo. Nabi et al. (2009) so v preučevanju študentov podjetnikov ugotovili, da nihče ni bil posebej nagnjen k tveganju, en intervjuvanec je celo priznal, kako strah ga je tveganja, medtem ko so drugi izrazili bolj ambivalenten odnos do tveganja. Večina jih je menila, da nimajo česa izgubiti in so svojo izobrazbo videli kot varnostno mrežo. Če ne bi uspeli kot podjetniki, bi se še vedno lahko zaposlili drugje. Samo nekaj izmed njih je izrazilo potencialno tveganje glede finančnega kapitala in šest izmed petnajstih podjetnikov je povedalo, da je šlo pri podjetniški poti za postopen proces, najprej so se zaposlili za nepolni delovni čas in počasi začeli s preverjanjem potenciala priložnosti, kar je bil neke vrste proces omejitve tveganja.

7.2.2 Iskanje ideje in prepoznavanje priložnosti

Podjetniki lahko pridejo do poslovnih idej na osnovi namernega in sistematičnega iskanja priložnosti, redko se zgodi, da so priložnosti odkrite po naključju, so preprosto opažene in potencialni podjetnik doživi preblisk ideje. Lahko gre za učni proces, kar je potrdil lastnik podjetja Limehouse. V njegovem primeru je šlo za daljše obdobje razmišljanja in učenja. S 5-letnim delovanjem v sektorju je pridobil številne izkušnje in znanja o delovanju sektorja. Spoznal je, da je dober pri svojem delu in da bi rad naredil stvari na drugačen način, kar je pomenilo začeti z lastnim podjetjem. Za Nicka je tako poslovna ideja prišla z večletnimi delovnimi izkušnjami, kar pomeni, da je šlo za učni proces v daljšem časovnem obdobju v katerem je gradil na svoji strokovnosti in znanju, kar je nato uspel izkoristiti pri odkritju podjetniške priložnosti, ustanovitvi in vodenju lastnega podjetja. To je skladno z dognanji, ki ugotavljajo, da je sposobnost prepoznavanja priložnosti odvisna od obstoječega, predhodnega znanja (Shane, 2000) in hkrati od procesa učenja oz. načina kako posamezniki pridobijo in preoblikujejo informacije in izkušnje z namenom, da prepoznajo podjetniške priložnosti (Corbett, 2005).

Ustanoviteljica podjetja Image Analysis je do odkritja ideje in razumevanja poslovne priložnosti prišla na podoben način kot prvi podjetnik, saj je šlo za učni proces in sistematično raziskovanje, ki je bilo del njenega doktorskega programa. 3 leta je bila vpeta v raziskovanje in v tem času je sodelovala z zdravstvenimi centri in kliničnimi zdravniki, ki so izrazili

zanimanje in poudarili uporabnost njenega projekta pri svojem delu, saj je šlo za inovativno rešitev, nekaj kar še ni obstajalo na trgu. Podjetnica je tako spoznala potencial za svoj izdelek, ki bi lahko zadovoljil potrebe kliničnih zdravnikov ter sprejela izziv za razvijanje rešitve in izkoriščanje zaznane priložnosti. Sledil je razvoj prvega prototipa, ki je postal osnovni koncept njenega podjetja. Podoben primer opisuje Bhave (1994, str. 230), ki piše, da za nekatere podjetnike prepoznavanje priložnosti pride prej kot odločitev za ustanovitev podjetja, gre za t. i. prepoznavanje priložnosti na osnovi notranje stimulacije (Cyert & March, 1992). Potencialni podjetniki zaznajo potrebo za katero ne obstaja rešitev na trgu oz. je ni moč zadovoljiti z razpoložljivimi sredstvi. Nato sami ali v sodelovanju z drugimi poskušajo razviti rešitev za zaznano potrebo. Na tej stopnji gre za razvijanje rešitve, iskanje možnosti in ne za razvoj podjetja, ki bi lahko nastalo za reševanje problema oz. zadovoljevanje potrebe. Podjetniški cilji še niso popolnoma prepoznani in ta stopnja se v procesnem modelu prepoznavanja priložnosti, ki ga je oblikoval Bhave, imenuje stopnja meta-priložnosti (angl. *meta-opportunity stage*). Bhave je v svoji raziskavi prišel do ugotovitve, da je 41 % podjetij iz vzorca nastalo na takšen način, ko se je najprej prepoznalo potrebo, kateri je sledila odločitev za ustanovitev podjetja in zadovoljevanje zaznane potrebe. Podjetniki dodelujejo zaznano priložnost in oblikujejo poslovni koncept, čemur sledi predanost za uresničitev podjetniške priložnosti.

V nasprotju s prvima dvema podjetnikoma, je lastnik turistične agencije s partnerjem prišel do podjetniške priložnosti tako, da jo je opazil. Na univerzi je veliko mednarodnih študentov, prijatelja sta v času študija želela tudi nekaj zaslužiti, imela sta željo po lastnem podjetju in vse se je začelo odvijati precej preprosto in hitro. Obstajala je priložnost, ki sta jo odkrila in odločila izkoristiti, tako da sta hitro ukrepala, brez posebnega poslovnega načrtovanja.

RC: «Dobesedno je bilo tako, da sva si rekla, tukaj je veliko mednarodnih študentov, rezervirajva avtobus, avtobus je poln, naslednji avtobus ... In tako se je razširila celotna stvar. Brez poslovnega načrta, samo skočila sva v to in nato videla kaj se je zgodilo. Tako je bilo in mislim, da na tak način veliko podjetnikov naredi svoje korake, načrtovanje pride, ko potrebuješ finance in obsežen poslovni načrt. Tako se je pojavila ideja. Če imaš idejo, jo moraš preprosto uresničiti, ne preveč razmišljati in dolgo načrtovati, preprosto ukrepati, mislim, da je to zelo pomembno.»

Ustanavljanje podjetja na takšen način sovпада s teorijo o podjetniškem odločanju, ki uvaja pojem efektivacije (Sarasvathy, 2001), model odločanja, ki ga podjetniki uporabljajo v procesu nastanka novih podjetij. Značilnosti tovrstnega procesa odločanja so usmerjenost na to kaj se lahko stori z danimi sredstvi in zamišljenimi cilji. Za tak način odločanja je značilno, da podjetniki uporabljajo relativno malo formalnega poslovnega načrtovanja.

Podjetnica, ki je opazila priložnost za študentske mape in vodiče, je dejala, da je šlo za kombinacijo obojega, iskanja in prepoznavanja. Rezultati PSED študije so pokazali, da se

večina podjetnikov strinja, da je podjetništvo večstopenjski proces. Raziskovalci so na podlagi rezultatov prišli do sklepa, da obstajata dve vrsti podjetnikov, tisti, ki prepoznajo priložnosti, ko se te pojavijo in taki, ki jih iščejo (Hills & Singh, 2004, str. 269).

7.2.3 Vplivi na poslovno idejo

Vprašanje, ki se je nanašalo na dejavnike, ki so vplivali na poslovno idejo je pokazalo naslednje rezultate: nihče od vprašanih ni razvil poslovne ideje na osnovi neke druge ideje o kateri bi predhodno razmišljali in nihče od vprašanih ni imel stika s potencialnimi ali obstoječimi dobavitelji, ki bi lahko vplivali na poslovno idejo. Večina izmed vprašanih je izjavila, da je na njihovo poslovno idejo vplivalo razmišljanje o reševanju določenega problema, univerzitetni študij in pogovori s prijatelji. 2 podjetnika sta povedala, da so njune izkušnje v določenem sektorju in na trgu imele vpliv na razvoj njune poslovne ideje, ravno tako je polovica podjetnikov izjavila, da sta akademsko raziskovanje, pogovori z družino in strokovno znanje o tehnologiji imeli svojstven vpliv. Dejavnosti v prostem času oz. hobiji razen v primeru turistične agencije niso imeli vpliva. Ustanovitelj podjetja Limehouse je med zunanjimi dejavniki, ki so imeli vpliv na njegovo idejo izpostavil nov trend glede start-up podjetij, ki je leta 2007 zajel Anglijo. Pred tem obdobjem start-up podjetij niso jemali dovolj resno in z vladno agendo se je to z letom 2007 precej spremenilo. Začelo je vladati splošno zavedanje javnosti o pomembnosti start-up podjetij in njihovih koristi. Za primerjavo, v PSED vprašalniku, ki se je nanašal na prepoznavanje priložnosti, je večina vprašanih (56 %) povedala, da so bile izkušnje v določenem sektorju ali na trgu ključen vir poslovnih idej, ki so vodile v nastanek novih podjetij (Hills & Singh, 2004, str. 267). V primeru obravnavanih študentskih podjetij so takšne izkušnje vplivale na poslovno idejo v 2 primerih. Mladi podjetniki imajo v primerjavi z drugimi podjetniki verjetno manjši delež delovnih izkušenj, saj je večina njih šele v fazi, ko začenjajo graditi svojo poklicno pot. Nabi et al. (2009, str. 203) so v svoji raziskavi med mladimi/študenti podjetniki odkrili, da so bile delovne izkušnje med časom študija visoko ovrednotene, saj so omogočile podjetnikom izostritev njihovih želja glede tega, kaj želijo in česa ne želijo delati, hkrati so izkušnje omogočile jasno podobo glede stališč, prepričanj in sposobnosti posameznikov, kar je pogosto povzročilo, da so začeli resneje razmišljati o podjetniški poti.

Med pomembnejšimi viri, ki so izstopali v PSED vprašalniku so bile tudi družbene (družina in prijatelji) in strokovne mreže kontaktov (potencialni uporabniki, dobavitelji in investitorji). Mladi podjetniki so tudi potrdili pomembnost oz. vpliv družine in prijateljev na njihovo poslovno idejo, hkrati se je izkazalo, da so odnosi s potencialnimi strankami imeli svojstven vpliv. Rezultati moje raziskave so skladni z ugotovitvami empiričnih študij s področja prepoznavanja podjetniške priložnosti in vpliva mrež, ki so potrdile pozitivno povezavo med omenjenima spremenljivkama (Davidsson & Honig, 2003; Jack, 2005; Lechner et al., 2006; Klyver & Hindle, 2007). Capaldo (1997) je pri mladih podjetnikih ugotovil, da so največji vpliv na odkrivanje podjetniške ideje/priložnosti imeli motivacija znotraj podjetniškega tima,

sposobnosti (pomoč pri prepoznavanju ideje in oceni njene izvedljivosti) in osebnostne značilnosti ustanovitelja (kreativnost in vztrajnost). Večina podjetnikov (5 izmed 6 primerov) je potrdila, da so njihovi osebni kontakti omogočili pridobitev pomembnih predlogov in informacij glede trga ter tehnoloških zadev povezanih s poslovno idejo, kar je olajšalo sam razvoj poslovne ideje.

7.2.4 Poslovna priložnost na začetku in zdaj

Intervjuvanci so ocenjevali, kako se je poslovna ideja spremenila skozi čas oz. njihova poslovna priložnost. Zanimalo me je, ali je priložnost ostala enaka začetnemu konceptu, ali se je tekom podjetniškega procesa spremenila in če se je, kaj se je spremenilo in kako.

Ustanovitelj podjetja Limehouse je dejal, da je njihova poslovna ideja v določenih delih ostala enaka kot začetni koncept. S partnerjem sta ustanovila podjetje z namenom, da bosta snemala glasbene videospote, televizijske oglase in kratke filme. Danes se še vedno ukvarjajo s produkcijo, kar je bil njihov začetni koncept, le da se sedaj usmerjajo v interno komuniciranje in korporativne filme. Trenutno sodelujejo s 50 velikimi organizacijami, če bi popolnoma sledili začetni ideji bi sodelovali z oglaševalskimi agencijami. Na začetku so bili majhno podjetje v niši, kar še vedno so, vendar sodelujejo z velikimi partnerji. Podjetje ne snema glasbenih videospotov, tv oglasov, kratkih filmov, ampak dela programe in video komunikacijo za velika podjetja in uporablja njihovo komunikacijsko strategijo. V primerjavi z osnovno idejo je tako fizični del snemanja programov enak, drugačna pa sta vsebina programov in okolje v katerem podjetje deluje.

Ideja s študentskimi zložljivimi mapami se med podjetniškim procesom ni spreminjala, enakega mnenja je bila tudi lastnica Image Analysis, ki je povedala, da končni izdelek ne odstopa veliko od začetne ideje.

Tour Outdoor je rahlo spremenil svojo misijo, glavni cilj je še vedno enak prvotni ideji, tj. organizacija ekskurzij po Veliki Britaniji za mednarodne študente. Način, kako se vodi izlete, je v primerjavi z začetno idejo drugačen, tekom podjetniškega procesa so ugotovili kaj deluje in kaj bi se lahko izboljšalo. Tako so ugotovili, da so izleti, ki ponujajo svojevrstno izkušnjo zelo priljubljeni pri strankah, zato so umestili izlete kot so npr. izlet po poteh duhov v svojo ponudbo. Šlo je za razvoj skozi poslovni model, vendar pa je temeljni koncept ostal skoraj nespremenjen.

Ena podjetnica je potrdila, da ni uvedla nobene spremembe in je tako končni izdelek enak začetnemu konceptu. Preostali trije podjetniki so dejali, da se je začetni koncept tekom podjetniškega procesa spremenil minimalno. Za primerjavo, izsledki PSED študije so pokazali, da se za 50 % vprašanih poslovna priložnost/ideja oz. začetni koncept ni spremenil, dobrih 13 % (med njimi so bili tudi podjetniki, ki so bili v začetnih fazah podjetniškega

procesa) je potrdilo, da so uvedli velike spremembe in 36,4 % je bilo takih, ki so opravili manjše spremembe. Hills in Singh (2004, str. 267) pišeta, da je razumevanje tega zakaj in kako podjetniki spreminjajo svoje poslovne koncepte pomembno za razumevanje procesa prepoznavanja priložnosti. Potem pišeta o dokazih, ki so pokazali, da obstaja pozitivna korelacija med meritvami aktivnosti poslovnega načrtovanja in obsegom sprememb pri poslovnih ideji/priložnosti. Razvoj poslovnega načrta bi tako lahko vplival na nastajajoče podjetnike in spreminjanje njihove poslovne ideje/priložnosti kot posledica poglobljenega raziskovanja poslovne ideje/priložnosti. Še bolj verjetno pa je, da so vstop na trg in povratne informacije uporabnikov tiste, ki lahko spodbudijo uvedbo sprememb v poslovnem konceptu.

7.2.5 Od priložnosti do podjetja – aktivnosti v procesu nastanka novega podjetja

Gartner et al. (2004, str. 287) izpostavljajo dve empirični raziskavi, ki sta preučevali aktivnosti v podjetniškem procesu. Prva je ugotavljala vlogo podjetniških aktivnosti in vpliv kognitivnih dejavnikov na nastanek novih podjetij (Gatewood, Shaver, & Gartner, 1995), medtem ko se je druga usmerila na zaporedje podjetniških aktivnosti oz. na tri ključna vprašanja: 1. katere so prve aktivnosti podjetnikov, ki imajo namen ustanoviti podjetje, 2. koliko aktivnosti začnejo in 3. kdaj začnejo z določenimi aktivnostmi (Carter, Gartner, & Reynolds, 1996). Gartner et al. (2004, str. 288) povzemajo, da so ugotovitve obeh raziskav pokazale, da so se podjetniki, ki so uspešno začeli lastna podjetja, vključili v aktivnosti, ki so jim omogočile narediti podjetja bolj oprijemljiva za druge. Te aktivnosti so bile: iskanje prostorov in opreme, iskanje in prejetje finančne podpore, uradna registracija podjetja ter nakup prostorov in opreme, hkrati so ti podjetniki posvetili ves svoj čas podjetju. Gartner et al. (2004) sklenejo, da proces ustanavljanja podjetja lahko poteka na različne načine. Podjetniki se med seboj razlikujejo po naboru aktivnosti, ki jih opravljajo na podjetniški poti in zaporedju teh aktivnosti.

Atherton (2007) je preučeval aktivnosti in vedenje potencialnih mladih podjetnikov v procesu nastanka novega podjetja in ugotovil, da se je dinamika priprav podjetnikov na start-up razlikovala in da so bili prisotni različni prehodi med posameznikovimi prepričanji in odnosom do podjetništva. Intervjuvanci so poročali o 3 specifičnih prehodih, ki so vplivali na njihov napredek, od faze, ko niso bili vključeni ali pa so bili le malo vključeni v start-up, do tega, da so razvili zanimanje, vključenost in na koncu aktivno predanost gradnji podjetja. Podjetniki, ki niso predhodno razmišljali o podjetju so bili stimulirani, da to storijo z nekim zunanjim dogodkom oz. vplivom (npr. prijatelj je začel s podjetjem, izguba službe); ti podjetniki so se premaknili iz stopnje, ko niso imeli zavedanja o gradnji podjetja v zavedanje o možnosti za start-up. Podobno se je zgodilo z ustanoviteljico podjetja Image Analysis iz moje raziskave, ko se je začela zavedati realne možnosti za podjetništvo na podlagi pozitivnega mnenja in interesa potencialnih uporabnikov (klinični zdravniki, ki so sodelovali v njenem raziskovalnem projektu tekom doktorskega študija).

Nadalje avtor ugotavlja, da so nekateri podjetniki sicer razmišljali o podjetništvu, so se zavedali te možnosti, vendar pa je niso videli kot realno izvedljivo ali pa niso raziskali priložnosti bolj podrobno. Takšni podjetniki so postali bolj aktivno zainteresirani za ustanovitev podjetja, ko je prišlo do prehoda iz faze zavedanja in zanimanja v fazo preizkušanja in motivacije za proces nastanka novega podjetja. Pri ustanoviteljici MAP happy je bila želja o podjetju prisotna dalj časa, a šele, ko je imela pravi motiv se je začel premik k dejanski ustanovitvi podjetja. Tudi ustanovitelja Tour Outdoor sta vedela, da želita imeti podjetje, sledila je ideja, preizkušanje in nato raziskovanje o procesu nastanka podjetja, predanost projektu in realizacija podjetniške priložnosti.

V 3. prehodu je šlo za premik od močne želje in predanosti ustanovitvi lastnega podjetja do raziskovanja, kako poteka sam proces in kaj vse je potrebno, da se začne. Podjetniki so tako prešli iz faze zanimanja v fazo aktivne predanosti procesu nastanka podjetja, kar se je zgodilo tudi s podjetniki iz Spark programa.

V intervjujih sem podjetnike prosila za kratko rekonstrukcijo aktivnosti oz. korakov na njihovi podjetniški poti, ki so jih pripeljali do ustanovitve podjetij. Zanimalo me je kateri so bili ključni momenti v start-up procesu.

Ustanovitelj podjetja Tour Outdoor je potek aktivnosti v start-up procesu rekonstruiral z naslednjimi besedami:

»Andrewa sem spoznal na tečaju in zelo hitro sva ugotovila, da imava oba željo in namen ustanoviti podjetje. Tako se je začelo razvijati najino prijateljstvo. Skupaj sva začela preživljati več časa in jaz sem povedal, da imam namen ustanoviti podjetje v enem letu. Prišla sva do ideje, da lahko skupaj začneva graditi podjetje. Nekega dne me je sošolec vprašal kaj naj si ogleda v Angliji in jaz sem predlagal Andrewu, da najameva avtobus in začneva s turistično agencijo, da vidiva ... Bil sem prepričan, da je ideja lahko donosna.«

Prijatelja sta si nato razdelila naloge, pregledala cene najema avtobusa in kolikšna bi lahko bila marža ter tako ugotovila, da je ideja lahko dobičkonosna.

»Odločila sva se, da je najbolje ukrepati. Razdelila sva si delo in ko sva bila pripravljena za vodenje ekskurzije, sva začela s promocijo le-te in sledila je najina prva ekskurzija. Potem sva samo nadaljevala, organizirala nove ekskurzije in pridobivala nove ideje. Sledila je povezava z univerzitetnimi start-up storitvami, kar naju je izjemno okrepilo z izkušnjami, strokovnostjo in svetovanjem. To naju je spodbudilo, da sva organizirala še več ekskurzij in začela sva razmišljati kako to pretvoriti v podjetje. Takrat sem začel iskati investicije, ki sva jih prejela in tako sem se odločil, da se bom posvetil podjetju za polni delovni čas in Andrew se je odločil, da ne bo več del tima. Zelo enostaven start-up. Zgodilo se je nekako tako, da sem

poznal prijatelja 3 tedne in že sva začela sodelovati pri vodenju ekskurzij. Začelo se je zelo hitro.«

Podjetnik je proces opisal kot hiter in enostaven, a če podrobneje pogledamo njegovo zgodbo, je dejansko šlo za različne aktivnosti, ki so se dogajale med magistrskim študijem. Kar izstopa, je podjetnikova zagnanost in hitro odločanje ter ukrepanje. Odločil se je za poizkus, ki je pokazal potencial. Podjetnikova osebna značilnost, da je človek akcije, je tista, ki je potisnila kolesje naprej, od ideje do organizacije prve ekskurzije, iskanja podpore in kontakt s podjetniškim programom Spark, pridobitev finančnih sredstev in stoddstotna predanost projektu za polni delovni čas.

Ustanovitelj podjetja Limehouse je v svoji rekonstrukciji aktivnosti povedal tole:

»Razvoj imena in oblikovanje internetne strani, nato je sledila gradnja odnosov. Ko smo začeli, nismo imeni niti ene stranke, tako so bili začetni koraki usmerjeni v iskanje priložnosti, da se predstavimo in nagovorimo potencialne stranke ne nujno z namenom, da dobimo delo. Prvih 18 mesev je bilo zelo pomembno, da smo gradili na naši prepoznavnosti in delu, kar smo dosegli z mreženjem, iskanjem priložnosti, sodelovanjem na panelih in spoznavanjem novih ljudi. V začetni fazi podjetja je bilo pomembno, da smo se počutili udobno v naših individualnih vlogah, da smo bili sposobni javnega nastopanja, mreženja in da smo sodelovali na strokovnih panelih; vse to je zahtevalo veliko prakse.«

Kot vidimo se je podjetnik posvetil gradnji odnosov in mreženju, kar mu je omogočilo izgradnjo prepoznavnosti in oprijemljivosti podjetja ter posla samega pri potencialnih poslovnih partnerjih oz. strankah. Šlo je za učni proces, ki je podjetju omogočil pridobivanje kontaktov, izkušenj in znanje, kako se predstaviti drugim ter se uveljaviti v tržni niši.

Ustanoviteljica Image Analysis je začela z razvijanjem prvega prototipa programske opreme, sledili so novi prototipi, izboljšave in iskanje pravega trga. Povedala je, da je bila ključnega pomena podpora, ki jo je prejela s strani lokalne agencije za razvoj, ki ji je pomagala preživeti prvo leto in tekom prvega leta obstoja je podjetje prejelo prve stranke in začelo zaposlovati prve ljudi. Za razliko od prvih dveh podjetnikov, je ustanoviteljica Image Analysis razvijala zelo inovativen izdelek in ključna aktivnost je bil razvoj prototipov ter učenje in vpeljevanje izboljšav. Tekom tega procesa, ki je trajal 3 leta, je bila podjetnica v tesnem stiku s klinično skupnostjo, ki je pokazala zanimanje za izdelek in izpostavila njegovo uporabnost, kar je dalo motivacijo za start-up. Sledilo je iskanje in pridobivanje podpore, registracija podjetja, prve stranke in zaposleni.

Podjetnica, ki je ustanovila MAP happy, je po vrnitvi s potovanja v maju 2011, kjer je dobila idejo za podjetje in oblikovala kratek poslovni načrt, prišla v kontakt s programom Spark. Pri Sparku so ji svetovali naj opravi tržno raziskavo. Sledila je anketa med študenti, ki je potrdila

potencial projekta, saj so bili odzivi anketirancev po potrebi in uporabnosti takšnega izdelka večinoma pozitivni. Sledila je podpora programa Spark, ustanovitev podjetja in delo na mapah (prodaja oglasnega prostora na mapah, stik s potencialnimi oglaševalci, dizajn in grafično oblikovanje), umestitev njenega izdelka v paket dobrodošlice (angl. *welcome pack*), ki ga študenti prejmejo ob začetku novega študijskega cikla. Podjetje je nastalo v juniju 2011 in prvi izdelki so bili na voljo že avgusta istega leta. Podjetnica je želela v letu 2012 ponuditi izdelek tudi drugim univerzam, sledili so pogovori in iskanje potencialnih novih oglaševalcev za posamezno mesto, a neuspešno. Podjetnica je sklenila, da se bo osredotočila samo na Leeds. Ker je šlo le za nekaj mesečni projekt, ki ji ni mogel zagotoviti finančno stabilnost in do katerega ni več čutila močne predanosti, se je odločila, da z njim zaključi. Predno se je odločila za to, je že začela sodelovati s prijateljem na novem podjetniškem projektu. Istega leta je podjetnica postala tudi mamica in zato si je želela nečesa bolj trajnostnega, kar bi ji zagotavljalo boljši dohodek. Novembra 2011 je tako s prijateljem ustanovila podjetje, ki se ukvarja z nepremičninami in uspešno posluje že četrto leto.

7.2.6 Vpliv podpore Spark na proces nastanka novega podjetja

Autio, Yli-Renko in Salonen (1997) so ugotovili, da je podjetniška namera med študenti povezana s podobo podjetništva kot poklicne poti, zaznano stopnjo usposabljanja in podpore, ki jo nudi univerza ter uporabo uspešnih podjetnikov kot vzornikov. Vlogo večščin pridobljenih tekom univerzitetnega študija in podpore za samozaposlovanje pri podjetniškem udejstvovanju v Veliki Britaniji sta preučevala Greene in Saridakis (2008), ki ugotavljata, da so večšchine pridobljene tekom študija in podpore akademikov pozitivno povezane s študentsko samozaposlitvijo. Avtorja skleneta, da je ta podatek spodbuden, saj kaže na pozitivno vlogo visokošolskega izobraževanja pri podpiranju samozaposlovanja študentov, a hkrati poudarjata, da je ta pozitivna vloga vidna predvsem na kratek rok in izpostavljata vprašanje glede učinkovitosti podpore za samozaposlovanje. Ugotavljata namreč, da se le majhen del študentov dejansko samozaposli ter tako postavljata pod vprašaj tudi stroškovno učinkovitost podpore. Nadalje njuni podatki glede merjenja uspešnosti kažejo, da samozaposleni študenti zaslužijo manj kot njihovi vrstniki, ki so zaposleni. Stopnja preživetja podjetij je ocenjena na 29 %, kar je precej nižje od drugih majhnih podjetij katerih stopnja preživetja je ocenjena med 65 % in 70 %. Če študenti prekinejo s samozaposlitvijo, je zelo malo verjetno, da se bodo znova samozaposlili. Tako avtorja zaključita, da samozaposlovanje študentom ne predstavlja enkratne samouresnitve ter da gre bolj za neko prehodno obliko, ki temelji na neekonomskih motivatorjih. Omenita tudi, da jima podatki niso omogočili vpogleda v to katere vrste podpore so najbolj kritične za študente. Lorrain in Laferté (2006) sta preučevala katere storitve oz. vrste pomoči lahko ponudijo podporni programi, da bodo pomagali mladim podjetnikom reševati težave, ki se pojavijo v prvih letih delovanja podjetja. Mladi podjetniki iz vzorca so posebej izpostavili potrebo po dostopu do informacij glede podpornih programov in storitev za podjetja. Druga najbolj zaželeni rešitev je bila nudenje strokovnega svetovanja s področij upravljanja, računovodstva, marketinga itd. Med najbolj zaželenimi rešitvami se je znašlo tudi

mentorstvo s strani izkušenih ljudi oz. nudenje nasvetov s področja podjetništva in poslovanja.

Intervjuvanci so na vprašanja vezana na vlogo Spark podjetniškega programa v procesu nastanka novega podjetja in kaj je bilo najbolj koristno za njih glede podpore s strani programa najbolj izpostavili mrežo kontaktov, sodelovanje z različnimi strokovnjaki, ki so jim pomagali z nasveti v zgodnjih fazah podjetniškega procesa in povezave s podjetji, ki sodelujejo z univerzo. V raziskavi, ki je preučevala ovire za podjetništvo (nenaklonjenost do tveganja, strah pred neuspehom, nezadostno socialno mreženje, nezadostna sredstva in odpor do stresa ter težkega dela) med podiplomskimi študenti v Maleziji je najvišjo oceno prejela ovira glede nezadostnega socialnega mreženja (Singh Sandhu, Fahmi Sidique, & Riaz, 2011). Podpora pri gradnji in razvoju mreže je torej pomemben dejavnik, ki lahko vpliva na proces nastanka novega podjetja pri mladih.

Poleg nefinančnih oblik podpore pa so vsi podjetniki izpostavili tudi pomembnost finančne pomoči, ki jim je omogočila ustanovitev podjetja. Podjetniki so s svojimi besedami povzemali vlogo programa takole:

RC: »Spark je imel glavno vlogo v start-up procesu. Oni so naju finančno podprli, s štipendiranjem in usposabljanjem, poslali so naju na kratek in intenziven tečaj usposabljanja. Bilo je neverjetno! Verjetno je veliko težje za ljudi, ki niso del tega univerzitetnega mehurčka, saj nimajo priložnosti srečati vseh teh ljudi, ki lahko pomagajo. To je bilo izrednega pomena, mreža, podpora, ki so jo pripravljene nuditi, brezplačna svetovanja ali svetovanja po zelo ugodnih cenah za študente. In srečati svoje vrstnike, ki so znotraj iste skupine kot ti, je po mojem mnenju zelo pomembno.«

NH: »Strokovna podpora in svetovanje glede vsega, kar je povezano s poslom. S pomočjo mreže sem šel skozi najpomembnejši začetni proces. Vse od ustanovitve podjetja, registracije podjetja do odprtja bančnega računa. Svetovalci so nama pomagali glede delničarskega sporazuma, kako to oblikovati na začetku ustanovitve partnerstva z mojim prijateljem. Spark nama je pomagal povezati vse začetne stvari pri nastanku podjetja o katerih nisva vedela nič in o katerih bi se verjetno naučila veliko kasneje v procesu. Spark je precej pospešil začetek podjetja, logistiko in formalni del posla. Z njimi in z njihovimi partnerji so nastale priložnosti na katere smo lahko vplivali, zgradili smo uspešen in hiter start-up, proces bi drugače trajal precej dlje časa, saj bi bil sam in poskušal ugotoviti kako začeti, kaj potrebujem, kaj je naslednji korak. Pomagali so v procesu, pri hitri in uspešni ustanovitvi podjetja.«

NH: »Podpora tima, priložnost, da si v stiku s strokovnjaki, s celotno mrežo, s strokovnjaki za pravo, finance itd. Razumevanje priložnosti za investicije, ne samo trenutnih, pač pa tudi prihodnjih. Največja vrednost Spark programa je v poslovnih svetovalcih in celotni mreži kontaktov.«

NW: »Potrditev zasnove zamisli. Ko sem prišla v stik s Sparkom, so mi svetovali naj opravim tržno analizo. Rekli so mi, da bi moja ideja lahko bila izvedljiva, a naj najprej preverim, če študenti to želijo in potrebujejo. Opravila sem raziskavo med študenti in čez en teden sem imela nov sestanek s Sparkom, kjer sem predstavila rezultat, ki je kazal na to, da so študenti navdušeni nad mojo idejo. Potem sem srečala Kairen, vodjo programa, potrdili so mojo zasnovo zamisli ter odobrili 1000 funtov finančne podpore. Na tej stopnji sem prejela podporo in hkrati že imela oglaševalce, ki so se zanimali za oglasni prostor na mojih študentskih mapah. Bilo je v veliko pomoč, da so verjeli v moj projekt, univerza sama je bila neverjetna, in hkrati kontakti, ki sem jih imela na univerzi iz časa dodiplomskega študija. Ko sem takrat delala v enem izmed študentskih domov, sem spoznala osebo, ki mi je pomagala pri projektu, ker je imela stik z mednarodnimi študenti in mi je pomagala pri umestitvi mape v namestitvene pakete, ki so jih študenti prejeli ob prihodu na univerzo. Zaupanje in mreža ljudi, da si vedno vedel, da obstaja nekdo na kogar se lahko obrneš po pomoč, drugače bi bil precej sam.«

V vseh primerih je Spark podjetjem pomagal s finančno podporo, ko je šlo za potrditev zasnovnih zamisli, ki je dala nadobudnim podjetnikom poleg možnosti za začetek tudi veliko moralno podporo in potrditev, da so na pravi poti. Dva izmed podjetnikov sta prejela štipendije za specializacijo na določenem področju podjetništva in magistrski študij. Podjetnica, katere podjetje se je osredotočilo na izdelavo map in vodičev za nove študente, ter ustanoviteljica podjetja Image Analysis sta bili dobitnici posebne nagrade Sir Peter Thompson Award, ki je vsako leto dodeljena najbolj obetavnemu podjetniku na univerzi. Gre za prestižno nagrado, ki da mladim podjetnikom potrditev in dodaten zagon za uresničevanje svojih podjetniških ambicij. Dr. Olga Kobassova je dejala, da je bila ta nagrada prvi korak k ustanovitvi podjetja, saj je pomenilo, da ima njen projekt potencial. Brez nje mogoče nikoli ne bi ustanovila podjetja. Nagrada je pomenila zaupanje v njen projekt in zdaj sta bila vsaj dva človeka, ki sta mislila, da je to kar precej dobra ideja (Limehouse Group, 2014b). Natasha Whiddon (Spark, University of Leeds, 2014b), ustanoviteljica MAP happy pravi: »Ko začneš s poslom, pride trenutek, ko dvomiš vase. Ker sem sama imela možnost, da se obrnem na Spark in prek njega dostop do pomoči Sir Peter Thompson, vse to mi je pomagalo premostiti oviro glede zaupanja. Vsak, ki je v poslu ti bo povedal, da je nujna stvar, ki jo rabiš zaupanje, zaupanje v lasten projekt in zaupanje, da lahko prepričaš druge, da boš uspešen. Vse to mi je pomagalo na poti in pri nastanku podjetja.« Finančna podpora (npr. finančna nagrada s start-up tekmovanj) dvigne moralo, gre za obliko simboličnega posrednika, ki spodbudi mlade, da nadaljujejo s svojo podjetniško potjo (Nabi et. al, 2009, str. 205). Meager et al. (2003, str. 59-60) v longitudinalni študiji, ki se je osredotočila na ocenjevanje prejete pomoči v procesu nastanka novega podjetja med mladimi v Veliki Britaniji s strani Prince's Trust (vladna finančna podpora) pišejo, da splošne ugotovitve v obstoječi literaturi glede vrednotenja podpornih programov kažejo na to, da način oz. metoda financiranja vpliva na premostitev začetnih ovir v procesu nastanka novega podjetja. Financiranje vnaprej (štipendije ali posojila) mladim podjetnikom omogoči premostitev finančne ovire za vstop na

trg in ustanovitev podjetja z večjo možnostjo preživetja. Obseg pregledovanja kakovosti in izvedljivosti poslovnih načrtov, stopnja ter kakovost podpore in svetovanja imajo pomemben vpliv na stopnjo preživetja novih podjetij.

Svetovanje, mentorstvo in mreženje so bile ključne vrste nefinančne pomoči, ki so jo posamezniki glede podpore Spark programa izpostavili kot pomembne in vplivne pri razvoju njihove podjetniške poti. Ugotovitev se sklada s spoznanji raziskave Meager et al. (2003, str. 63), ki pišejo, da so mladi podjetniki zelo pozitivno ocenili vpliv mentorjev in svetovalcev v podpornem programu ter ga v 90 % opisali kot zelo ali precej uporabnega v procesu nastanka novega podjetja. Kew et al. (2013, str. 21) ugotavljajo, da je dostop do finančnega kapitala temeljni prvi korak za mlade ljudi, ki želijo ustanoviti in razvijati lastno podjetje ter da je po mnenju mladih podjetnikov za njihov uspeh imelo enako pomembno vlogo tudi mentorstvo. Podatki pridobljeni z intervjuji so pokazali, da se je veliko mladih podjetnikov počutilo izoliranih in ideja o ustanovitvi podjetja se je brez zunanje podpore in nasvetov s strani mentorjev zdela vse prej kot lahka. Podporni programi za mlade podjetnike morajo poleg finančne podpore nuditi tudi dobro nefinančno podporo v obliki usposabljanja in mentorstva, kar omogoča mladim podjetnikom priložnost, da razvijejo svoje poslovne veščine. Nabi et al. (2009, str. 205) pišejo, da so mladi podjetniki v vzorcu glede podpore posebej cenili mentorstva in svetovanja, ki so posebej narejena za vsakega posameznika (angl. *tailored approach*) in niso generična. Cull (2006) v raziskavi, ki se je osredotočila na odnos med mladimi podjetniki in mentorji ter na dejavnike, ki vplivajo na učinkovite in uspešne rezultate tega odnosa, ugotavlja, da obstajajo različne faze v odnosu tekom podjetniškega procesa. Mladi podjetniki so v začetni fazi procesa nastanka podjetja izpostavili, da potrebujejo predvsem pozitivno spodbudo, uporabne nasvete in ideje, medtem ko za mentorje ta faza predstavlja izziv, da pripravijo mlade podjetnike, da obvladajo učno krivuljo saj večina med njimi nima predhodnih podjetniških izkušenj. Cilj mentorjev mora biti, da mladim pomagajo postati samozavestni in neodvisni.

7.2.7 Preostali dejavniki, ki so vplivali na podjetniški proces

Vsi ustanovitelji so poudarili vpliv osebnostnih lastnosti oz. odnosa, ki so ga imeli do procesa nastanka novega podjetja. Ustanovitelj podjetja Tour Outdoor je izpostavil svojo odprtost, energičnost in zagnanost. Lastnica MAP happy je poudarila pomembnost njene odločnosti oz. predanosti projektu, kar je izpostavila tudi podjetnica v Image Analysis in poleg vztrajnosti dodala še zaupanje v uporabnost tega, kar je razvijala. Lastnik Limehouse je izpostavil vpliv tekmovalnosti in trdnega prepričanja v uspeh. Hkrati je povedal, da so ljudje, ki so ustanovili lastna podjetja bili v navdih, da to lahko doseže tudi sam; strah pred porazom v njegovem primeru ni bil ovira, ki bi ga ustavila na podjetniški poti, ampak dodatni motivator za začetek. Glede neugodnih situacij v podjetništvu je povedal naslednje:

NH: »Ko gradiš na nečem, ne nujno samo na podjetju, se zavedaš, da bo težko, da se boš srečal z neugodnimi situacijami. Ko poskušaš pretvoriti nekaj, kar ne igra v tvojo korist, v nekaj pozitivnega, dobiš dodatni zagon. Neprijetne situacije ti ne dajo dobrega občutka in tega se zavedaš, a hkrati veš, da je to dober katalizator, da te potisne naprej.«

Da je predanost projektu oz. odločnost pomemben dejavnik, ki vpliva na proces nastanka novega podjetja, so ugotovili tudi Nabi et al. (2009, str. 203). Avtorji pišejo, da so se mladi/študenti podjetniki razlikovali med seboj glede na vrsto značilnosti (spol, starost itd.), a so vsi pokazali sposobnost, da se predajo oz. obvežejo poteku dejavnosti. Ne glede na kompleksnost narave posla je bila vsem podjetnikom skupna njihova odločnost, da poskusijo. Hkrati so avtorji ugotovili, da je odločnost temeljila na ambiciji ali strasti, ki so jo podjetniki gojili in katera je postala osnova za njihovo podjetje. Shane, Locke in Collins (2003, str. 276) pišejo, da je podjetniška aktivnost odvisna od odločitev, ki jih sprejmejo posamezniki in to pomeni, da lastnosti posameznika vplivajo na podjetniški proces. Avtorji navajajo, da so nekateri raziskovalci sicer upravičeno kritični do obstoječih empiričnih raziskav, ki so preučevale vlogo človeške motivacije v podjetništvu, a hkrati verjamejo, da je za razvoj podjetniške literature pomembno razumevanje motivacijskih dejavnikov posameznikov, ki sprejemajo podjetniške odločitve.

Univerzitetno okolje z naraščajočim številom mednarodnih študentov je močno prispevalo k nastanku dveh podjetij, saj je nudilo trg. Pri dveh podjetnikih je bil pomemben tudi vpliv družine oz. podjetniško ozadje.

Osebnostne značilnosti in vpliv okolja so imeli pomembno vlogo v procesu nastanka novih podjetij na obravnavanem vzorcu mladih podjetnikov, kar je skladno z ugotovitvami drugih raziskav (npr. Gartner & Bellamy, 2009; Mazzarol et al., 1999; Specht, 1993; Ahmadkhani et al., 2012). Pozitiven vpliv univerzitetnega okvira na proces nastanka novega podjetja so potrdili npr. Specht (1993), Sieger et al. (2014) in Maeger (2003). Sieger et al. (2014) so poudarili tudi vpliv družinskega okvira.

7.3 Omejitve raziskave in priporočila

Zaradi varovanja podatkov, ki so zaupne narave, mi ni uspelo pridobiti nekaterih informacij za pomoč pri ocenjevanju vpliva in uspešnosti podpore Spark programa na študentsko podjetništvo, kar bi lahko omogočilo jasnejšo sliko (osebna komunikacija, 12. 02. 2015). Morda bi se v prihodnosti bilo smiselno usmeriti na primerjavo različnih start-up storitev, ki jih univerze ponujajo, tako znotraj Velike Britanije kot v širšem evropskem okviru. Dognanja tovrstnih poglobljenih raziskav bi omogočila vpogled v ključne aktivnosti podjetniških podpornih univerzitetnih programov, ki igrajo pomembno vlogo pri procesu nastanka novih podjetij. To bi omogočilo oceno uspešnosti posameznih aktivnosti in pokazalo katere

aktivnosti bi bilo smiselno izboljšati ali opustiti ter na možnosti razvoja in uvedbe novih aktivnosti.

Dostop do informacij glede razmerja med študenti (moški/ženski, domači/mednarodni, dodiplomski/podiplomski/diplomanti), ki iščejo pomoč prek programa Spark bi lahko pokazal, kje je večji interes in kaj se lahko naredi za spodbujanje podjetništva v manj zastopanih skupinah študentov. Podatek, ki sem ga našla s pomočjo analize sekundarnih virov glede števila ustanovljenih podjetij od začetka delovanja Spark programa in deleža podjetij, ki preživijo prva 3 leta po ustanovitvi, je spodbuden, a šele natančnejša statistika za celotno časovno obdobje delovanja programa bi lahko omogočila objektivno sliko in oceno uspešnosti.

V raziskavo so bili vključeni samo aktivni podjetniki in ti so vsi podali pozitivno oceno programa ter poudarili vpliv prejete podpore na njihov podjetniški razvoj. Verjetno bi bilo smiselno opraviti raziskavo, ki bi vključevala tudi nastajajoče podjetnike in tiste, ki so končali podjetniško pot ter se osredotočiti na razloge, zakaj je do tega prišlo, kar bi Sparku omogočilo, da oceni dolgoročni vpliv podpore v podjetniškem procesu, ne samo kratkoročnega, ki je vezan na prvi korak tj. nastanek novega podjetja. To bi programu hkrati nudilo boljši vpogled v ključne podpirne storitve za študente in njihovo stroškovno učinkovitost. Hkrati bi se tako podala realnejša ocena širšega družbenega in ekonomskega vpliva mladih podjetnikov, ki so začeli proces nastanka novega podjetja s pomočjo Sparka.

SKLEP

Na podlagi raziskave in analize podatkov ugotavljam, da so motivi za podjetniško pot študentov različni. Vsak podjetnik in njegovo podjetje sta zgodba zase, vseeno pa lahko vidimo nekatere podobnosti med njimi. Na primeru obravnavanih študentskih podjetij je želja po neodvisnosti, delati za sebe predstavljala velik motiv za podjetnike. Vsem je seveda skupno to, da so bili v stiku s podjetniškim programom Spark, ki jim je dal podporo in pokazal zaupanje v njihove podjetniške projekte, kar je bila nasploh ključna motivacija za proces nastanka novega podjetja. Med ključnimi dejavniki, ki so vplivali na prepoznavanje podjetniške ideje oz. priložnosti so podjetniki izpostavili pomembnost izobraževanja (študijska smer, akademsko raziskovanje) in podjetniške klime na univerzi, kar se sklada z ugotovitvami Sieger et al. (2014). Pokazala se je tudi pomembnost mrež (družina, prijatelji) podobno kot so ugotovile nekatere druge raziskave (Birley, 1985; Jack, 2005; Davidsson & Honig, 2003). S podporo programa Spark so študenti dobili priložnost za gradnjo profesionalne mreže in povezovanje s tistimi, ki imajo ugled (Lechner et al., 2006). Tako se je oblikovanje zavezniških in partnerskih odnosov v začetnih fazah podjetniškega procesa izkazalo kot bolj pomembno od drugih tekmovalnih strategij, kar je izpostavila tudi Sarasvathy (2001). Predhodno znanje in izkušnje v določenem sektorju so se tudi pokazale kot vplivni dejavniki na prepoznavanje podjetniške priložnosti. Ustanovitelj podjetja

Limehouse je izpostavil širše zunanje okolje in pomembnost vladne agende, ki je z letom 2007 začela s promocijo podjetništva, kar je povzročilo drugačno dožemanje in zavedanje o vlogi podjetništva in njegovem družbenem ter gospodarskem vplivu.

Za 2 študenta je prepoznavanje ideje predstavlja daljši učni proces pri katerem so se pretekle delovno izkušnje in predhodno znanje izkazali kot pomembni dejavniki v procesu prepoznavanja priložnosti. V njunih primerih je ideja oz. prepoznavanje potrebe prišlo pred idejo po ustanovitvi podjetja. Lastnik turistične agencije je idejo preprosto videl, ker je bil vpet v izredno mednarodno in multikulturno študentsko okolje v katerem je obstajal problem in on je videl možnost za rešitev tega problema. Mapa in vodič za nove študente je bila ideja, ki je podobno imela potencial znotraj samega univerzitetnega okolja. Za mlade podjetnike je bil ključni moment podpora start-up storitev, ki jim je poleg finančne pomoči nudila strokovno svetovanje, mentorstvo in jih tako vodila skozi start-up proces. Študenti so uspeli prepoznati situacije kot ugodne dogodke, kjer se je pokazal poslovni potencial, kar je skladno s 4C po Gartner in Bellamy (2009) ter se odločili, da se popolnoma posvetijo podjetništvu. Podjetniško pot so izbrali ne samo zaradi ekonomskih koristi pač pa njihova podjetja odsevajo njihove osebne vrednote in strasti. Pozitivna podjetniška kultura na univerzi v Leedsu spodbuja vedno več mladih, da začnejo svojo podjetniško kariero. Storitve, ki so na voljo študentom omogočajo pridobitev potrebnega znanja ali nadgradnjo obstoječega znanja, povežejo študente z mrežo strokovnih kontaktov, ki študentom nudijo svetovanje, mentorstvo in potencialno poslovno sodelovanje. Zaupanje v mlade in njihov podjetniški potencial je neprecenljivo, saj krepi njihovo prepričanje v lastne sposobnosti in izvedljivost zastavljenih projektov. Poleg programa Spark obstajajo še druge organizacije znotraj univerze in izven univerzitetnega okolja, ki imajo skupni cilj promocije in podpore podjetništva.

Na osnovi ugotovitev, ki so rezultat analize sekundarnih podatkov in analize podatkov pridobljenih z empirično raziskavo lahko sklenem, da pozitivna podjetniška klima na univerzah in podporni programi, ki nudijo start-up storitve za študente pozitivno vplivajo na podjetniško udejstvovanje študentov in razvoj novih podjetij. Poleg tega igrajo pomembno vlogo tudi družbene mreže, predvsem na začetku imajo študenti razvite večinoma neformalne mreže (družina in prijatelji), ki jim lahko s pomočjo podpornih programov dodajo tudi profesionalne mreže. Te s svetovanjem in mentorstvom pomagajo mladim v začetnih fazah podjetniške poti. To je pomembno, saj imajo študenti tako dostop do znanja in praktičnih izkušenj do katerih brez podpornih programov verjetno ne bi prišli oz. bi do njih prišli kasneje v procesu.

LITERATURA IN VIRI

1. Ahmadkhani, A., Paknezhad, M., & Nazari, A. (2012). An empirical study on entrepreneurs' personal characteristics. *Management Science Letters*, 2(3), 751–756.
2. Allen, K. R. (2012). *New venture creation*. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
3. Alvarez, S. A., Barney, J. B., & Anderson, P. (2013). Forming and Exploiting Opportunities: The Implications of Discovery and Creation Processes for Entrepreneurial and Organizational Research. *Organization Science*, 24(1), 301-317.
4. Ardichvili, A., & Cardozo, R. N. (2000). A Model of Entrepreneurial Opportunity Recognition Process. *Journal of Enterprising Culture*, 8(2), 103-119.
5. Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105-123.
6. Atherton, A. (2007). Preparing for business start-up: “pre-start” activities in the new venture creation dynamic. *Journal of Small Business and*, 14(3), 404-417.
7. Autio, E., Yli-Renko, H., & Salonen, A. (1997). International growth of young technology based firms: A resource-based network model. *Journal of Enterprising Culture*, 5(1), 57-73.
8. Autio, E., Keeley, R. H., Klofsten, M., Parker, G. G., & Hay, M. (2001). Entrepreneurial Intent among Students in Scandinavia and in the USA. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2(2), 145-160.
9. Backes-Gellner, U., & Moog, P. (2013). The disposition to become an entrepreneur and the jacks-of-all-trades in social and human capital. *The Journal of Socio-Economics*, 47, 55– 72.
10. Baltzopoulos, A., & Broström, A. (2013). Attractors of Entrepreneurial Activity: Universities, Regions and Alumni Entrepreneurs. *Regional Studies*, 47(6), 934-949.
11. Baron, R. A. (2006, februar). Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs "Connect the Dots" to Identify New Business Opportunities. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 104-119.
12. Baron, R. A. (2008). The Role of Affect in the Entrepreneurial Process. *Academy of Management Review*, 33(2), 328-340.
13. Barreto, I. (2012). Solving the Entrepreneurial Puzzle: The Role of Entrepreneurial Interpretation in Opportunity Formation and Related Processes. *Journal of Management Studies*, 49(2), 356-380.
14. Bentham, M. (2014, marea). Gryphon's Den Why student entrepreneurship is so important. *Leeds Alumni Magazine*, str. 18-20.
15. Bhawe, M. P. (1994). A process model of entrepreneurial venture creation. *Journal of Business Venturing*, 9(3), 223-242.
16. Birley, S. (1985). The Role of Networks in Entrepreneurial Process. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 107-117.

17. Blais, R. A., & Toulouse, J.-M. (1990). National, Regional or World Patterns of Entrepreneurial Motivation? An Empirical Study of 2,278 Entrepreneurs and 1,733 Non-Entrepreneurs in Fourteen Countries on Four Continents. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 7(2), 3-20.
18. Bloodgood, J. M., Sapienza, H. J., & Carsrud, A. L. (1995). The Dynamics of New Business Start-Ups: Person, Context and Process. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, And Growth*, 2, 123-144.
19. Bolton, B., & Thompson, J. (2013). *Entrepreneurs Talent, temperament and opportunity*. London: Routledge.
20. Bosma, N., Hessels, J., Schutjens, V., Van Praag, M., & Verheul, I. (2012). Entrepreneurship and role models. *Journal of Economics Psychology*, 33, 410-424.
21. Boyd, D., & Goldenberg, J. (2013). *Inside the Box: A Proven System of Creativity for Breakthrough Results*. London: Profile Books.
22. Bryman, A. (2012). *Social research methods*. New York: Oxford University Press Inc.
23. Burns, P. (2014). *New Venture Creation: A Framework for Entrepreneurial Start-Ups*. London: Palgrave Macmillan.
24. Bygrave, W. D., & Hofer, C. W. (1991). Theorizing about Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13-22.
25. Capaldo, G. (1997). Entrepreneurship in Southern Italy: Empirical evidence of business creation by young founders. *Journal of Small Business Management*, 35(3), 86-92.
26. Careers Centre, University of Leeds. (2014a). Advice, mentoring, and case studies. Najdeno 10. decembra 2014 na spletnem naslovu http://careerweb.leeds.ac.uk/info/15/starting_a_business_spark/186/advice_mentoring_and_case_studies
27. Careers Centre, University of Leeds. (2014b). Business plan competition. Najdeno 10. decembra 2014 na spletnem naslovu http://careerweb.leeds.ac.uk/info/15/starting_a_business_spark/232/business_plan_competition
28. Careers Centre, University of Leeds. (2014c). Downloads Enterprise scholarship application form. Najdeno 10. decembra 2014 na spletnem naslovu http://careerweb.leeds.ac.uk/downloads/file/133/enterprise_scholarship_application_form_1213
29. Careers Centre, University of Leeds. (2014d). Enterprise training. Najdeno 10. decembra 2014 na spletnem naslovu http://careerweb.leeds.ac.uk/info/15/starting_a_business_spark/187/enterprise_training
30. Careers Centre, University of Leeds. (2014e). Start up workshops. Najdeno 10. decembra 2014 na spletnem naslovu http://careerweb.leeds.ac.uk/info/58/start_up_workshops
31. Careers Centre, University of Leeds. (2014f). Downloads Proof of concept. Najdeno 10. decembra 2014 na spletnem naslovu http://careerweb.leeds.ac.uk/downloads/file/66/proof_of_concept

32. Carter, N., Gartner, W., & Reynolds, P. (1996). Exploring start-up event sequences. *Journal of Business Venturing*, 11(3), 151-166.
33. Castrogiovanni, G. J. (1991). Environmental Munificence: A Theoretical Assessment. *The Academy of Management Review*, 16(3), 542-565.
34. Clarysse, B., Tartari, V., & Salter, A. (2011). The impact of entrepreneurial capacity, experience and organizational support on academic entrepreneurship. *Research Policy*, 40(8), 1084-1093.
35. Cooper, A. C., Folta, T. B., & Woo, C. (1995). Entrepreneurial information search. *Journal of Business Venturing*, 10(2), 107-120.
36. Corbett, A. C. (2005, July). Experiential Learning Within the Process of Opportunity Identification and Exploitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 473-491.
37. Cull, J. (2006). Mentoring Young Entrepreneurs: What Leads to Success? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 4(2), 8-18.
38. Cyert, R., & March, J. (1992). *A Behavioral Theory of the Firm*. Oxford : Blackwell Business.
39. Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301–331.
40. Drucker, P. F. (1999). *Innovation and entrepreneurship*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
41. Dutta, D. K., & Crossan, M. M. (2005). The Nature of Entrepreneurial Opportunities: Understanding the Process Using the 4I Organizational Learning Framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 425-449.
42. Eckhardt, J. T., & Shane, S. A. (2003). Opportunities and Entrepreneurship. *Journal Of Management*, 29(3), 333-349.
43. Elert, N., Andersson, F. W., & Wennberg, K. (2015). The impact of entrepreneurship education in high school on long-term entrepreneurial performance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 111, 209–223.
44. Endres, A. M., & Woods, C. R. (2006). Modern Theories of Entrepreneurial Behavior: A Comparison and Appraisal. *Small Business Economics*, 26(2), 189-202.
45. Evropska komisija. (2013). Entrepreneurship 2020 action plan. Najdeno 10. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0795:FIN:EN:PDF>
46. Fitzsimmons, J. R., & Douglas, E. J. (2011). Interaction between feasibility and desirability in the formation of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 431-440.
47. Fletcher, D. E. (2006). Entrepreneurial Processes and the social construction of opportunity. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 18(5), 421-440.
48. Foo, M.-D. (2011). Emotions and Entrepreneurial Opportunity Evaluation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2), 375-393.

49. Fuentes Fuentes, M. d., Ruiz Arroyo, M., Bojica, A. M., & Fernández Pérez, V. (2010). Prior knowledge and social networks in the exploitation of entrepreneurial opportunities. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(4), 481-501.
50. Gaddam, S. (2007). A Conceptual Analysis of Factors Influencing Entrepreneurship Behavior and Actions. *ICFAI Journal of Management Research*, 6(11), 46-63.
51. Gaglio, C. M., & Katz, J. A. (2001). The Psychological Basis of Opportunity Identification: Entrepreneurial Alertness. *Small Business Economics*, 16(2), 95-111.
52. Gaglio, C., & Katz, J. (2001). The psychological basis of opportunity identification: entrepreneurial alertness. *Journal of Small Business Economics*, 16(2), 95-111.
53. Gartner, W. (1985). A framework for describing and classifying the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
54. Gartner, W. B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5(1), 15-28.
55. Gartner, W. B., & Bellamy, M. G. (2009). *Creating the enterprise*. Mason, OH: Thomson South-Western.
56. Gartner, W. B., Carter, N. M., & Reynolds, P. D. (2004). Business Start-up Activities. V W. B. Gartner, K. G. Shaver, N. M. Carter, & P. D. Reynolds (ur.), *Handbook of Entrepreneurial Dynamics The Process of Business Creation* (str. 285-298). Thousand Oaks: Sage Publications.
57. Gartner, W., Carter, N., & Hills, G. (2003). The language of opportunity. V C. Steyaert & D. Hjorth (ur.), *New Movements in Entrepreneurship* (str. 103-124). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
58. Gatewood, E., Shaver, K., & Gartner, W. (1995). A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success at venture creation. *Journal of Business Venturing*, 10(5), 371-391.
59. George, N. M., Parida, V., Lahti, T., & Wincent, J. (2014). A systematic literature review of entrepreneurial opportunity recognition: insights on influencing factors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-42.
60. Greene, F. J., & Saridakis, G. (2008). The role of higher education skills and support in graduate self-employment. *Studies in Higher Education*, 33(6), 653-672.
61. Greve, A. (1995). Networks and entrepreneurship — an analysis of social relations, occupational background, and use of contacts during the establishment process. *Scandinavian Journal of Management*, 11(1), 1-24.
62. Hansen, D. J., Shrader, R., & Monllor, J. (2011). Defragmenting Definitions of Entrepreneurial Opportunity*. *Journal of Small Business Management*, 49(2), 283-304.
63. Hansen, E. L. (1995). Entrepreneurial Networks and New Organization Growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(4), 7-20.
64. Hayton, J. C., George, G., & Zahra, S. A. (2002). National Culture and Entrepreneurship: A Review of Behavioral Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 33-52.

65. Hill, R. C., & Levenhagen, M. (1995). Metaphors and Mental Models: Sensemaking and Sensegiving in Innovative and Entrepreneurial Activities. *Journal of Management*, 21(6), 1057-1074.
66. Hills, G. E., & Singh, R. P. (2004). Opportunity Recognition. In W. B. Gartner, K. G. Shaver, N. M. Carter, & P. D. Reynolds, *Handbook of Entrepreneurial Dynamics The Process of Business Creation* (pp. 259-272). Thousand Oaks: Sage Publications.
67. Hills, G., & Lumpkin, G. (1997, junij). Opportunity recognition research: implications for entrepreneurship education. V *International Entrepreneurship Conference* (str. 1-14). Monterey Bay: ZDA.
68. Hofer, C. W., & Bygrave, W. D. (1992). Researching Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(3), 91-100.
69. Huning, T. M., Bryant, P. C., & Brown, S. C. (2012). A Three-Path Model of Venture Creation: An Image Theory Perspective. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 17(4), 51-75.
70. Hunter, M. (2013). A typology of entrepreneurial opportunity. *Economics, Management, and Financial Markets*, 8(2), 128-166.
71. *Image Analysis*. Najdeno 10. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.imageanalysis.org.uk/>
72. Jack, S. L. (2005). The Role, Use and Activation of Strong and Weak Network Ties: A Qualitative Analysis*. *Journal of Management Studies*, 6, 1233-1259.
73. Kaish, S., & Gilad, B. (1991). Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: Sources, interests, general alertness. *Journal of Business Venturing*, 6(1), 45-61.
74. Kew, J., Herrington, M., Litovsky, Y., & Gale, H. (2013). GEM YBI Youth Report: The state of global youth entrepreneurship. *Global Entrepreneurship Monitor in Youth Business International – The Prince's Youth Business International*. Najdeno 17. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2835>
75. Kirkwood, J., Dwyer, K., & Gray, B. (2014). Students' reflections on the value of an entrepreneurship education. *The International Journal of Management Education*, 12(3), 307–316.
76. Kirzner, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
77. Kirzner, I. M. (2009). The alert and creative entrepreneur: a clarification. *Small Business Economics*, 32(2), 145-152.
78. Klyver, K., & Hindle, K. (2007). The Role Of Social Networks At Different Stages Of Business Formation. *Small Enterprise Research*, 15(1), 22-38.
79. Ko, S. (2012). Entrepreneurial Opportunity Identification: A Motivation-based Cognitive Approach. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 17(2), 23-37.
80. Krueger, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5), 411-432.

81. Lang, J. R., Calantone, R. J., & Gudmundson, D. (1997). Small firm information seeking as a response to environmental threats and opportunities. *Journal of Small Business Management*, 35(1), 11-23.
82. Lechner, C., Dowling, M., & Welpe, I. (2006). Firm networks and firm development: The role of the relational mix. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 514– 540.
83. Lee, J.-H., & Venkataraman, S. (2006). Aspirations, market offerings, and the pursuit of entrepreneurial opportunities. *Journal of Business Venturing*, 21(1), 107-123.
84. Leffel, A., & Darling, J. (2009). Entrepreneurial versus Organizational Employment Preferences: A Comparative Study of European and American Respondents. *Journal of Entrepreneurship Education*, 12, 79-93.
85. Limehouse. Najdeno 25. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.limehouse.tv/>
86. Limehouse – Nick Young Entrepreneur of the Year. Najdeno 10. decembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.limehouse.tv/2012/11/09/nick-young-entrepreneur-of-the-year-howard/>
87. Limehouse Group. (2014a, 9. maj). Spark Promotional Film – University of Leeds [Videoposnetek]. Najdeno 10. decembra 2014 na spletnem naslovu <https://www.youtube.com/watch?v=PO84vjPWEyY>
88. Limehouse Group. (2014b, 9. maj). Sir Peter Thompson Awards Celebration Film – Spark, University of Leeds [Videoposnetek]. Najdeno 10. decembra 2014 na spletnem naslovu <https://www.youtube.com/watch?v=EKuhzDu3W7s>
89. Liñán, F., Rodríguez-Cohard, J. C., & Rueda-Cantuche, J. M. (2011). Factors affecting entrepreneurial intention levels: a role for education. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(2), 195–218.
90. Lorrain, J., & Laferté, S. (2006). Support Needs of the Young Entrepreneur. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 19(1), 37-48.
91. Lorrain, J., & Raymond, L. (1991). Young and older entrepreneurs: an empirical study of difference. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 8(4), 51-61.
92. Lüthje, C., & Franke, N. (2003). The "making" of an entrepreneur: testing a model of entrepreneurial intent among engineering students at MIT. *R&D Management*, 33(2), 135-147.
93. Manimala, M. J., & Mitra, J. (2008). Higher's Education's Role in Entrepreneurship and Economic Development. V J. Potter (ur.), *Entrepreneurship in Higher Education* (str. 45-64). Pariz: OECD Publishing.
94. Map happy. Najdeno 25. novembra 2014 na spletnem naslovu <https://www.facebook.com/MAPhappy>
95. Mazzarol, T., Volery, T., Doss, N., & Thein, V. (1999). Factors Influencing small business start-up: a comparison with previous research. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 5(2), 48-63.
96. McMullen, J. S., Plummer, L. A., & Acs, Z. J. (2007). What is an Entrepreneurial Opportunity. *Small Business Economics*, 28(4), 273-283.

97. Meager, N. (2003). *Business start-up support for young people delivered by the Prince's Trust : a comparative study of labour market outcomes*. Department for Work and Pensions. Leeds: Corporate Document Services.
98. Meager, N., Bates, P., & Cowling, M. (2003). An evaluation of business start-up support for young people. *National Institute Economic Review*, 186(1), 59-72.
99. Nabi, G., Holden, R., & Walmsley, A. (2006). Graduate career-making and business start-up: a literature review. *Education + Training*, 48(5), 373-385.
100. Nabi, G., Holden, R., & Walmsley, A. (2009). Graduating into start-up: exploring the transition. *Industry & Higher Education*, 23(3), 199–207.
101. Nabi, G., Holden, R., & Walmsley, A. (2010). From student to entrepreneur: towards a model of graduate entrepreneurial career-making. *Journal of Education and Work*, 23(5), 389-415.
102. Organization for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2014). *Entrepreneurship at a Glance*. Pariz: OECD Publishing.
103. Pitts, B. (2012, 3. maj). Olga Kubassova Founder & CEO, Image Analysis: 27 Years Old With a £1m Turnover & 25 Employees. *The Next Women Business Magazine*. Najdeno 25. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.thenextwomen.com/2012/05/03/olga-kubassova-founder-ceo-image-analysis-27-years-old-1m-turnover-25-employees>
104. Politis, D., Winborg, J., & Dahlstrand, Å. L. (2012). Exploring the resource logic of student entrepreneurs. *International Small Business Journal*, 20(10), 1-25.
105. Popp, A., & Holt, R. (2013). The presence of entrepreneurial opportunity. *Business History*, 55(1), 9-28.
106. Sánchez, J. C. (2013). The impact of an entrepreneurship education program on entrepreneurial competencies and intention. *Journal of Small Business Management*, 51(3), 447-465.
107. Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
108. Segal, G., Borgia, D., & Schoenfeld, J. (2005). The motivation to become an entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 11(1), 42-57.
109. Shane, S. (2000). Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science*, 11(4), 448-469.
110. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
111. Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13, 257–279.
112. Shook, C. L., Priem, R. L., & McGee, J. E. (2003). Venture Creation and the Enterprising Individual: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 29(3), 379-399.

113. Sieger, P., Fueglistaller, U., & Zellweger, T. (2014). *Student Entrepreneurship Across the Globe: A Look at Intentions and Activities*. St. Gallen: Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship at the University of St. Gallen (KMU-HSG).
114. Singh Sandhu, M., Fahmi Sidique, S., & Riaz, S. (2011). Entrepreneurship barriers and entrepreneurial inclination among Malaysian postgraduate students. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(4), 428-449.
115. Small Business Research Centre [SBRC], Kingston University (2012). Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey: Report for England 2011 Entrepreneurial Intentions and Behaviour of Students attending English Universities. Najdeno 5. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://www.guesssurvey.org/PDF/2011/GUESSEEnglandmarch2012FInal.pdf>
116. Smith, B. R., Matthews, C. H., & Schenkel, M. T. (2009). Differences in Entrepreneurial Opportunities: The Role of Tacitness and Codification in Opportunity Identification*. *Journal of Small Business Management*, 47(1), 38-57.
117. Soriano, D. R., & Huarng, K. H. (2013). Innovation and entrepreneurship in knowledge industries. *Journal of Business Research*, 66(10), 1964-1969.
118. Souitaris, V., Zerbini, S., & Al-Laham, A. (2007). Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 566-591.
119. Spark Careers Centre. (b.l.). Spark University of Leeds Careers Centre 4 Graduate Start-Ups, Najdeno 20. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.hanage.com/ncge/Leeds%20Spark%20leaflet.pdf>
120. Specht, P. H. (1993). Munificence and carrying capacity of the environment and organization formation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2), 77-86.
121. Stamboulis, Y., & Barlas, A. (2014). Entrepreneurship education impact on student attitudes. *The International Journal of Management Education*, 12(3), 365-373.
122. Start-up. (b.l.) V *Business Dictionary online*. Najdeno 12. februarja 2015 na spletni strani <http://www.businessdictionary.com/definition/startup.html>
123. Start-up. (b.l.) V *Merriam-Webster online*. Najdeno 12. februarja 2015 na spletni strani <http://www.merriam-webster.com/dictionary/start-up>
124. Thornton, P. H., Ribeiro-Soriano, D., & Urbano, D. (2011). Socio-cultural factors and entrepreneurial activity: An overview. *International Small Business Journal*, 29(2), 1-14.
125. Timmons, J. A., & Spinelli, S. J. (2009). *New venture creation : entrepreneurship for the 21st century*. London: McGraw-Hill.
126. Tims, A. (2012, 24. februar). Rise and rise of student entrepreneurs. *The Guardian*. Najdeno 6. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.theguardian.com/money/2012/feb/24/student-entrepreneurs-on-the-rise>
127. *TourOutdoor*. Najdeno 25. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.touroutdoor.co.uk/>

128. Townsend, D. M., Busenitz, L. W., & Arthurs, J. D. (2010). To start or not to start: Outcome and ability expectations in the decision to start a new venture. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 192-202.
129. Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2008). Opportunity identification and pursuit: does an entrepreneur's human capital matter?. *Small Business Economics*, 30(2), 153-173.
130. *University Bootcamp puts fledging entrepreneurs through their paces*. Najdeno 10. januarja 2015 na spletnem naslovu http://www.leeds.ac.uk/forstaff/news/article/4610/University_Bootcamp_puts_fledging_entrepreneurs_through_their_paces
131. University of Leeds. (2013a). Enterprising University of Leeds students rewarded for their dogged determination [sporočilo za javnost]. Najdeno 25. novembra 2014 na spletnem naslovu http://www.leeds.ac.uk/news/article/3396/enterprising_university_of_leeds_students_rewarded_for_their_dogged_determination
132. University of Leeds. (2013b). Making a World of Difference – The University of Leeds Campaign. Najdeno 25. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://campaign.leeds.ac.uk/web/uploads/2013/07/Student-Enterprise-prospectus-2014.pdf>
133. University of Leeds. (b.l.). The University of Leeds Campaign. Najdeno 10. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://my.page-flip.co.uk/00000013/00012513/00085862/>
134. Vaghley, I. P., & Julien, P.-A. (2010). Are opportunities recognized or constructed? An information perspective on entrepreneurial opportunity identification. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 73-86.
135. Venesaar, U., Kallaste, M., & Küttim, M. (2014). Factors influencing students' venture creation process. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 110, 678-688.
136. Vliamos, S. J., & Tzeremes, N. G. (2012). Factors Influencing Entrepreneurial Process and Firm Start-Ups: Evidence from Central Greece. *Journal of the Knowledge Economy*, 3(3), 250–264.
137. Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing*. New York: McGraw-Hill.
138. Zdolšek, T., & Širec, K. (2014). Proučevanje vpliva podjetniškega izobraževanja na podjetniške namere študentov: pregled dosedanjih empiričnih raziskav. *Naše gospodarstvo*, 60(3/4), 55-64.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za podjetnike.....	1
Priloga 2: Seznam dejavnikov, ki vplivajo na poslovno idejo in odgovori podjetnikov.....	4

Priloga 1: Vprašalnik za podjetnike

Hvala za vaše sodelovanje in privolitev v intervju. Raziskujem vlogo podjetniške priložnosti v procesu nastanka novega podjetja na primeru mladih podjetnikov. Za potrebe raziskave bom snemala najin pogovor. Se strinjate s tem? Vprašalnik vsebuje 22 vprašanj in je razdeljen na 3 dele, kar mi bo pomagalo pri razumevanju start-up procesa, prepoznavanju vaše poslovne priložnosti in vlogi podpornega podjetniškega programa Spark v vašem primeru.

1. Kaj je bil motiv, da ste postali podjetnik/podjetnica?
2. Kako ste iskali svojo idejo (namerno, sistematično iskanje) ali ste jo preprosto opazili – imeli aha moment? Je šlo za miselni/učni proces?
3. Kaj od naštetega je vplivalo na vašo poslovno idejo?

Dejavnik	Da/Ne. Če da, na kakšen način?
Poslovna ideja se je razvila na osnovi neke druge ideje o kateri sem razmišljal/-a	
Izkušnje v določenem sektorju ali na določenem trgu	
Razmišljanje o reševanju določenega problema	
Dejavnosti v prostem času ali hobi	
Univerzitetni študij	
Akademsko, znanstveno ali uporabno raziskovanje	
Pogovori s sošolci	
Pogovori s prijatelji izven univerze	
Pogovori z družino	
Pogovori z obstoječimi ali potencialnimi strankami	
Pogovori z obstoječimi ali potencialnimi dobavitelji	
Pogovori s potencialnimi investitorji ali posojilodajalci	
Znanje ali strokovno znanje o tehnologiji	
Drugo	

4. Na kratko, kako se je ideja, da začnete s podjetjem razvila (katere korake ste naredili)?
5. Ali se je poslovna ideja ali priložnost močno spremenila od začetka ali je ostala bolj ali manj nespremenjena? Če se je spremenila, zakaj se je spremenila in kako?
6. Kako je bila vaša ideja drugačna, inovativna? Kako ste ocenili, da bo ideja uspešna?
7. Kaj so bila zaznana tveganja povezana s priložnostjo in kako ste pričakovali, da boste ukrepali?
8. Kaj ste storili, da ste idejo pretvorili v posel? Kako bi opisali, rekonstruirali svoj start-up proces? Kaj so bile glavne aktivnosti?
9. Kateri dejavniki, poleg podjetniške priložnosti same, so imeli največji vpliv na vaš podjetniški, start-up proces (menite, da je katera izmed vaših osebnih značilnosti imela pomembno vlogo, družinsko podjetniško ozadje, družbeno okolje itd.)?

Sledi drugi sklop vprašanj.

1. Kakšno vlogo je imel podjetniški program Spark pri vašem start-up procesu?
2. Kako ste dobili informacije o Sparku?
3. Kaj je bil vaš prvi korak k programu?
4. Kaj je bilo posebej koristno za vas glede Spark podpore?
5. Ali bi začeli z lastnim podjetjem, če ne bi imeli Sparkove podpore?
6. Kaj so bile največje ovire/problemi tekom start-up procesa in kako ste jih rešili?
7. Katere vire financiranja ste uporabili za ustanovitev podjetja (lastni kapital, družinski kapital, zunanji investitorji, tekmovanja za poslovni načrt, najboljšo idejo itd.)?
8. Kaj bi svetovali nekemu, ki razmišlja o sledenju podjetniški priložnosti?

Smo pri koncu. To je zadnji sklop vprašanj.

Starost	
Izobrazba	
Smer študija	
Panoga dejavnosti podjetja	
Leto ustanovitve podjetja	
Ustanovitev s parterjem / samostojno	
Št. zaposlenih ob ustanovitvi	
Št. zaposlenih danes	

Kako bi ocenili uspešnost svojega podjetja v primerjavi s konkurenco na lestvici od 1 do 5 kjer 1 pomeni precej nižje, 2 pomeni nižje, 3 pomeni enako, 4 pomeni višje in 5 pomeni precej višje glede na:

- Obseg prodaje / _____
- Tržni delež / _____
- Dobiček / _____
- Ustvarjanje delovnih mest / _____

To je konec intervjuja. Hvala za vaš čas in sodelovanje. Če vas zanima moje delo in bi želeli prejeti izsledke raziskave, vas lahko obvestim. Da / Ne

Priloga 2: Seznam dejavnikov, ki vplivajo na poslovno idejo in odgovori podjetnikov

Del vprašalnika za podjetnike se je nanašal na dejavnike, ki vplivajo na poslovno idejo. Intervjuvanci so odgovarjali z da ali ne. V primeru, da je bil odgovor pritrdilen, so obrazložili kako oz. na kakšen način je določen dejavnik vplival na njihovo poslovno idejo.

Dejavnik 1: Poslovna ideja se je razvila na osnovi neke druge ideje o kateri sem razmišljal/-a
Odgovori: Nihče od intervjuvancev ni odgovoril pritrdilno.

Dejavnik 2: Izkušnje v določenem sektorju ali na določenem trgu

Odgovori: 2 izmed intervjuvancev sta odgovorila pritrdilno. Ustanovitelj podjetja Limehouse je izpostavil večletne delovne izkušnje, ki so vplivale na poslovno idejo, medtem ko je ustanoviteljica podjetja Image Analysis poudarila sodelovanje s skupnostjo kliničnih zdravnikov med raziskavo (zdravniki so uporabljali programsko opremo, ko je bila še v začetnih fazah razvoja).

Dejavnik 3: Razmišljanje o določenem problemu

Odgovori: 3 intervjuvanci so odgovorili pritrdilno.

NW: »[...] mislila sem, da študenti običajno ne vedo kam naj gredo, ko pridejo na univerzo in ne poznajo mesta ter kje so dobre stvari, tako, da je to za njih problem.«

RC: »[...] našla sva problem, ko so naju sošolci, ki so bili tuji študenti vedno spraševali kam naj gredo, kaj je dobro za ogleda... To je razlog zakaj je priložnost prišla naokrog, ker je obstajala potreba znotraj skupine, ki sva jo nekako odkrila. In jasno, ko odkriješ potrebo, potem poskušaš to idejo udejanjiti in jo pretvoriti v podjetje.«

Ustanoviteljica podjetja Image Analysis je povedala, da ni obstajala programska rešitev, ki bi omogočala kvantificirano merjenje stanja bolezni ob postavitvi diagnoze in odziva bolnikov na predpisano terapijo.

Dejavnik 4: Dejavnosti v prostem času ali hobiji

Odgovori: 1 podjetnik je odgovoril pritrdilno.

RC: »To je nekaj, kar sem začel odkrivati sedaj, da obožujem potovanja... Vedno sem mislil, da bi bilo dobro delati v turizmu, ampak nikoli nisem zares razmišljal o tem do zdaj, ko imam turistično agencijo. Odkril sem, da je to dejansko, kjer želim biti. To je nekaj, kar ustreza mojemu karakterju in je ljubezen do potovanj.«

Dejavnik 5: Univerzitetni študij

Odgovori: 3 podjetniki so odgovorili pritrdilno. Dva sta še posebej poudarila pomembnost tega vpliva, ustanovitelj turistične agencije je rekel, da je bil to »ogromen vpliv« in podobno je izpostavila ustanoviteljica Image Analysis, da je bilo vse povezano s študijem. Ustanovitelj podjetja Limehouse je rekel, da je študij delno vplival na poslovno idejo.

Dejavnik 6: Akademsko, znanstveno ali uporabno raziskovanje

Odgovori: 2 podjetnika sta odgovorila pritrdilno. Ustanovitelj turistične agencije je povedal, da sta magistrsko delo in raziskava temeljila na projektu turistične agencije Tour Outdoor. Ustanoviteljica Image Analysis je izpostavila znanstveno raziskovanje za potrebe doktorskega študija, ki je temeljilo na razvoju programske opreme, ki je nato postala jedro procesa nastanka novega podjetja.

Dejavnik 7: Pogovori s sošolci

Odgovori: 2 podjetnika sta potrdila vpliv pogovorov s sošolci. Ustanovitelj turistične agencije Tour Outdoor je srečal soustanovitelja na magistrskem študiju. Drugi sošolci, univerzitetno okolje in sam študijski program, ki je omogočal sodelovanje z enako mislečimi ljudmi, mreženje in deljenje idej so imeli svojstven vpliv na poslovno idejo. Ustanoviteljica Image Analysis je poudarila pomoč sošolcev z idejami in mnenji.

Dejavnik 8: Pogovori s prijatelji izven univerze

Odgovori: 3 podjetniki so odgovorili pritrdilno.

RC: »Bila sva sama z Andrewjem in ko sva se vključila v start-up univerzitetno mrežo sva začela zastavljati vprašanja in oblikovati podjetje. Prijatelji so dobri v fazi generiranja idej in da te navdušijo, ampak na podjetniški poti slej ko prej potrebuješ nekoga, ki te bo usmeril v pravo smer, rabiš nekoga z izkušnjami in strokovnostjo.«

Ustanoviteljica Image Analysis je povedala, da so prijatelji izven univerze vplivali na poslovno idejo predvsem z drugačnimi pogledi.

NH: »[...] dejansko sem začel podjetje s prijateljem in številni pogovori, ki sva jih imela so bili katalizator za začetek podjetja. Delila sva enake ambicije, da narediva nekaj sama in ponudiva boljše storitve znotraj sektorja. Ja, to je bilo precej dragoceno.«

Dejavnik 9: Pogovori z družino

Odgovori: 2 podjetnika sta potrdila vpliv pogovorov z družino na poslovno idejo.

RC: »Absolutno, zame osebno 100 %. Moj oče je podjetnik in to je kot imeti mentorja, ki te vodi v pravo smer, vedno sem ga spraševal za njegovo mnenje glede organizacije različnih izletov.«

NH: »Družina je imela vpliv, ker me je podpirala in čeprav nihče v moji družini ni podjetnik, vsi delajo v javnem sektorju, in nihče ne ve kako je biti podjetnik, so me podpirali in mi dali začetni zagon. Spodbujali so me čeprav sami nimajo izkušenj s podjetništvom.«

Dejavnik 10: Pogovori z obstoječimi ali potencialnimi strankami

Odgovori: 3 podjetniki so potrdili vpliv pogovorov z obstoječimi ali potencialnimi strankami na poslovno idejo.

OK: »[...] od samega začetka, od mojega doktorata do danes so bili klinični zdravniki tisti, ki so usmerjali razvojni proces s pomočjo skupin uporabnikov in nenehnega zbiranja povratnih informacij.«

NW: »Ko sem se vrnila s potovanja z mojo idejo, sem izvedla vprašalnik in tako ugotovila, da bi oglaševalci plačali za takšno študentsko mapo.«

RC: »Pred samo ustanovitvijo podjetja nisva veliko raziskovala, razen tega, da sva spraševala najine prijatelje in sošolce kaj mislijo o ideji. Raziskovanje je prišlo kasneje. Moja magistrska naloga je temeljila na Tour Outdoor, tako da je s tem prišel velik del raziskovanja, ampak to se je zgodilo kasneje, ne takoj na začetku. Mislim, da sva imela srečo, da sva našla model, ki dejansko deluje in tekom raziskovanja sva model dograjevala in podjetje je raslo, tako sem spoznal, da je bil model utemeljen, kar mi je dalo potrditev, da nadaljujem s podjetjem. Torej, nič raziskovanja na samem začetku in veliko tekom samega razvoja podjetja. Mislim, da je to kar normalen, precej običajen način za podjetnike.«

Dejavnik 11: Pogovori z obstoječimi ali potencialnimi dobavitelji

Odgovori: Nihče od intervjuvancev ni potrdil vpliva.

Dejavnik 12: Pogovori s potencialnimi investitorji ali posojilodajalci:

Odgovori: Ustanoviteljica podjetja Image Analysis je potrdila vpliv pogovorov s potencialnimi investitorji/posojilodajalci na poslovno idejo.

Dejavnik 13: Znanje ali strokovno znanje o tehnologiji

Odgovori: 2 intervjuvanca sta potrdila vpliv znanja ali strokovnega znanja o tehnologiji.

Ustanoviteljica podjetja Image Analysis je potrdila vpliv znanja iz matematike in računalništva.

NH: »Imela sva znanje, ampak ga nisva najbolje izkoristila. Vedela sva kako, razumela sva delovanje in tako nisva naredila nič več v tej smeri preden sva začela s podjetjem.«

Dejavnik 14: Drugo

Odgovori: Ustanovitelj podjetja Limehouse je izpostavil vpliv zunanjih dejavnikov, predvsem trend v podpori start-up podjetij, ki se je začel z vladno agendo 2007.