

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**IZGRADNJA PODJETNIŠKEGA EKOSISTEMA ZA PODPORO  
HITRO RASTOČEMU PODJETNIŠTVU V SLOVENIJI**

Ljubljana, julij 2016

LAN VUGA

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Lan Vuga, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Izgradnja podjetniškega ekosistema za podporo hitro rastočemu podjetništvu v Sloveniji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr Markom Jakličem

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 PODJETNIŠKI EKOSISTEM.....</b>	<b>4</b>
1.1 Definicija podjetniškega ekosistema .....	6
1.2 Vzroki za nastanek podjetniškega ekosistema .....	7
1.3 Sestava podjetniškega ekosistema.....	9
1.4 Ključni akterji v podjetniškem ekosistemu .....	12
1.4.1 Investitorji .....	12
1.4.2 Uspešni podjetniki in velika podjetja.....	13
1.4.3 Povezovalci (angl. <i>dealmakers</i> ) .....	15
1.4.4 Znanstvene institucije (angl. <i>knowledge institutions</i> ).....	15
1.4.5 Poslovni svetovalci .....	16
1.4.6 Vlada .....	16
<b>2 HITRO RASTOČA PODJETJA .....</b>	<b>17</b>
2.1 Definicije in razlage pojma hitro rastoče podjetje.....	17
2.2 Pomen hitro rastočih podjetij .....	18
2.3 Rast podjetja .....	19
2.4 Hitro rastoča podjetja, zagonska podjetja in samostojno podjetništvo.....	20
2.5 Značilnosti hitro rastočih podjetij.....	21
2.5.1 Starost.....	22
2.5.2 Industrija .....	23
2.5.3 Velikost .....	23
2.5.4 Inovativnost.....	24
2.5.5 Financiranje.....	25
<b>3 SPLOŠNI POGOJI ZA RAZVOJ PODJETNIŠKEGA EKOSISTEMA IN HITRO RASTOČEGA PODJETNIŠTVA .....</b>	<b>25</b>
3.1 Splošni ukrepi za razvoj podjetniškega ekosistema .....	25
3.1.1 Sodelovanje vlade in zasebnega sektorja .....	28
3.1.2 Infrastrukturne iniciative.....	29
3.2 Nujnost povezanega ukrepanja.....	30
3.3 Razvoj hitro rastočega podjetništva.....	31
3.3.1 Administrativna bremena in poslovno okolje .....	34

3.3.2	Ukrepi na področju financiranja .....	35
3.3.3	Izbira pravih podjetnikov .....	36
3.3.4	Podpora tehnološkim podjetjem, inovativnosti ter raziskavam in razvoju .....	38
3.3.5	Podpora za internacionalizacijo podjetij .....	39
3.3.6	Razvoj sposobnosti .....	40
<b>4</b>	<b>PODJETNIŠKI EKOSISTEM ZA SPODBUJANJE HITRO RASTOČEGA PODJETNIŠTVA V SLOVENIJI .....</b>	<b>40</b>
4.1	Predmet raziskovanja .....	41
4.2	Rezultati raziskave .....	43
4.2.1	Financiranje .....	44
4.2.2	Mreženje .....	45
4.2.3	Ostale težave in predlogi podjetnikov .....	46
4.3	Zaključki raziskave .....	46
4.4	Predlogi ukrepov za razvoj.....	47
4.4.1	Slovenija kot podjetniški ekosistem .....	48
4.4.2	Slovenski podjetniški spodbujevalci.....	50
4.4.2.1	Princip delovanja institucije Slovenski podjetniški spodbujevalci .....	51
4.4.2.2	Prepoznavanje in spremljanje najbolj potencialnih slovenskih podjetij .....	52
4.4.2.3	Podpora regionalnim in občinskim institucijam pri razvoju podjetij .....	54
4.4.2.4	Razvoj kulture podjetništva in usmerjanje pravih ljudi v podjetništvo.....	54
4.4.2.5	Program pomoči podjetjem z visokim potencialom.....	54
4.4.3	Mreženje .....	56
4.4.4	Financiranje .....	58
4.5	Slovenske gazele .....	59
	<b>SKLEP.....</b>	<b>60</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>61</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Sprožilci rasti v hitro rastočih podjetjih .....	20
Tabela 2: Razlika med tradicionalno podjetniško politiko in politiko, namenjeno hitro rastočim podjetjem .....	32

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Shema ključnih deležnikov institucije Slovenski podjetniški spodbujevalci.....	51
Slika 2: Stebri institucije Slovenski podjetniški spodbujevalci.....	52



## UVOD

**Problematika magistrske naloge.** Podjetništvo je trenutno ena izmed najbolj pomembnih tematik, ki zadevajo gospodarski razvoj, saj je pomemben gradnik gospodarskega napredka, ustvarjanja novih delovnih mest in konkurenčnosti (Monitor Group, 2009, str. 1). Ekonomske študije namreč povezujejo podjetništvo, najbolj pa hitro rastoče podjetništvo, z rastjo zaposlenosti, rastjo bruto domačega proizvoda ter naraščanjem produktivnosti (Isenberg, 2010, str. 2). Prav tako naj bi bilo podjetništvo eden izmed odgovorov na zelo visoko brezposelnost mladih. Iz iskalcev zaposlitve bi jih namreč spremenilo v zaposlovalce (Vogel, 2013a, str. 447). Države želijo s podjetništvom povečati svojo konkurenčnost. Podjetništvo je namreč kreativna sila gospodarskega napredka, podjetniki pa pripomorejo k ekonomskim spremembam z ustvarjanjem novih dobrin in inovativnih storitev na lokalni ter globalni ravni. Hkrati pa podjetništvo igra ključno vlogo pri demokratičnem razvoju družbe, sprošča kreativni potencial posameznika in kultivira neodvisne državljane, ki igrajo vlogo v družbi in pri demokratičnem upravljanju te družbe (Nadgrodkiewicz, 2014, str. 21).

Vlade aktivno iščejo rešitve za slabe gospodarske razmere, s katerimi se soočajo razvite države od začetka finančne krize 2007. Načini reševanja rastoče nezaposlenosti in padajoče gospodarske rasti so zato pogosto na dnevnem redu politike. V Sloveniji je javnost po krizi še dodatno prepoznala podjetništvo kot pozitivno silo, saj uspešni podjetniki kljubujejo težkim gospodarskim razmeram in zaposlujejo ljudi, ki so ob izbruhu krize ostali brez dela.

Pri nas je v zadnjih petih letih močno zrasel svet zagonskega (startup) podjetništva, ki naj bi pomagal državi pri konkurenčnem preboju med inovativne visoko razvite družbe z zdravo gospodarsko rastjo in nizko nezaposlenostjo. Zagonski podjetniki so postali zvezdniki, zagonsko podjetništvo pa velika želja mladih posameznikov, ki po diplomi pristanejo na zelo zahtevnem trgu dela. Mediji so namreč polni zgodb podjetnikov, ki so s svojo idejo uspeli in danes štejejo vrednost svojih poslov v milijardah. A potrebna je previdnost pri prehitrem usmerjanju ljudi in gospodarstva v smeri ustanavljanja novih podjetij. Za ustvarjanje novih zaposlitev in spodbujanje gospodarske rasti se namreč kot pomembnejša kažejo hitro rastoča podjetja (v nadaljevanju HRP), ki niso nujno majhna in mlada. To so običajno večja, zrelejša podjetja, ne pa novoustanovljena. Poleg tega pa tudi niso skoncentrirana v visokotehnoloških panogah, ki so običajno najbolj podprta z ukrepi javne politike, ampak so prav tako pogosta v tradicionalnejših (Henrekson & Johansson, 2010; Isenberg & Brown, 2014). Raziskovalci Britanskega sklada za znanost, tehnologijo in umetnost (angl. *National Endowment for Science, Technology and Arts*, v nadaljevanju NESTA; NESTA, 2009, str. 3) trdijo, da veliko število zagonskih podjetij ne preživi in večina majhnih podjetij ostane majhnih. Hitro rastoča inovativna podjetja pa povzročijo kreativno destrukcijo, dolgoročno rast produktivnosti ter zamenjajo šibka obstoječa podjetja. Ta podjetja so nadpovprečno inovativna, kar je vzrok za njihovo rast. Storey in

Green (v Mason & Brown, 2014, str. 3) ne dvomita, da so majhna podjetja, ki postanejo srednje velika oziroma velika v razmeroma kratkem času, bistvena za ekonomsko blaginjo. V končni fazi je sposobnost države, da spodbuja rast takih podjetij, najverjetneje najpomembnejši element politike razvoja podjetij (angl. *enterprise development*).

Napier in Hansen (2011, str. 5) pravita, da je glavni izziv politike podjetniškega ekosistema odgovoriti na pojav, da so tudi v okoljih, ki so ugodna za razvoj zagonskih podjetij, HRP še vedno zelo redka. Danska kljub ugodni politiki za spodbujanje podjetniške aktivnosti, ki naj bi bila med najboljšimi na svetu, ni povečala svoje sposobnosti razvoja hitro rastočih podjetij. Podoben pojav vidimo na Nizozemskem (Stam, 2014). Najobičajnejše transakcijske oblike podpore podjetjem (npr. finančna pomoč) imajo na hitro rastoča podjetja le omejeno učinkovitost. Pristop podjetniškega ekosistema se je pojavil kot odgovor na te probleme, saj HRP cvetijo v posebnih tipih podpornega okolja (Mason & Brown, 2014, str. 8). To podporno okolje pa imenujemo podjetniški ekosistem, ki mora biti pravilno sestavljen, da lahko spodbuja in omogoča rast že obstoječih podjetij ter k ustanavljanju novih zagonskih podjetij spodbuja le ustanovitelje z ambicijami, potencialom in znanjem za rast in razvoj svojega podjetja.

Isenberg (2011) verjame, da podjetniški ekosistem predstavlja novo in stroškovno učinkovito strategijo za spodbujanje blaginje. Zamenjuje, je komplementaren ali celo predpogoj za grozdenje, inovacijske sisteme, gospodarstvo na podlagi znanja (angl. *knowledge-based economy*) in nacionalne politike konkurenčnosti. Kantis in Federico (2011, str. 1) zagovarjata stališče, da je koncept podjetniškega ekosistema postal benchmark za oblikovanje in implementacijo podjetniške politike, še posebno za inovativna visoko potencialna podjetja.

Med podjetniškimi ekosistemi izstopa predvsem Silicijeva dolina, ki je najbolj znan in uspešen podjetniški ekosistem ter ga vlade po svetu skušajo posnemati in prenesti v svoje okolje. Ampak večina ekosistemov se še vedno bori, da bi prepoznala načine za povečevanje rasti podjetniških podjetij (angl. *entrepreneurial ventures*). Čeprav so vsi principi isti, ostaja veliko tveganje pri repliciranju izkušenj v drugačne kontekste (Isenberg, 2011). Avtor opozarja, da je potrebno podjetniški ekosistem graditi počasi ter vložiti vanj mnogo truda, učenja in eksperimentiranja, dokler se ne najde prave konfiguracije vseh faktorjev. Kantis, Moori-Koenig in Angelelli (2004, str. 12) dodajajo, da na podjetniški proces vplivajo številne kulturne, družbene, zakonske in ekonomske spremenljivke. Isenberg (2011) je 2011 naštel 79 območij, imenovanih »Siliconia«, ki skušajo posnemati Silicijevo dolino v mnogo državah, a voditelji se morajo zavedati, da se ekosistemov ne da replicirati.

**Namen in cilj.** Namen magistrske naloge je slovenskemu gospodarskemu vrhu predlagati ustrezne ukrepe za izboljšanje podjetniškega ekosistema za razvoj hitro rastočih podjetij. S predlogi želim vplivati na slovensko industrijsko politiko, ki bi morala večjo pozornost



posvečati obstoječim visoko potencialnim podjetjem, da bi šla skozi fazo hitre rasti in postala HRP. Tako bomo v Sloveniji naredili pomemben korak k zmanjšanju brezposelnosti, povečanju produktivnosti in gospodarske rasti.

Cilj magistrske naloge je preučiti trenutno stanje slovenskega podjetniškega ekosistema za podporo hitro rastočega podjetništva in na podlagi rezultatov sestaviti načrt potrebnih ukrepov za nadaljnji razvoj podjetniškega ekosistema, ki bo spodbujal nastanek HRP v Sloveniji. Želim raziskati lastnosti HRP ter njihov pomen v gospodarstvu in na podlagi odkritij predlagati potrebne spremembe in predloge za slovenski podjetniški ekosistem.

Da bi cilj dosegel, bom moral odgovoriti na 3 zastavljena raziskovalna vprašanja magistrske naloge.

### **Raziskovalna vprašanja magistrske naloge.** Temeljno vprašanje:

1. Ali podjetniško podporno okolje v slovenskem podjetniškem ekosistemu v dovolj veliki meri upošteva pomembnost HRP ter njihov vpliv na nova delovna mesta in gospodarsko rast v državi?

Sprašujem se, ali snovalci podjetniške politike v Sloveniji upoštevajo pomen hitro rastočih podjetij, njihove lastnosti in potencial pri snovanju ukrepov za spodbujanje podjetništva. Dodatni raziskovalni vprašanja, ki potrjujeta ali zavračata obstoj dveh ključnih elementov podjetniškega ekosistema za podporo hitro rastočim podjetjem v Sloveniji sta:

2. Ali je podjetniško podporno okolje na področju financiranja v Sloveniji prilagojeno podpiranju HRP?

Dostop do prave vrste financiranja v določenem trenutku je za podjetja ključen. Še toliko bolj pa za HRP, ki se zaradi rasti lahko soočajo s problemi denarnega toka. Poleg tega potrebujejo intenzivno in bolj prilagojeno obravnavo kot običajna, stabilna mala in srednje velika podjetja. Zato bom v magistrski nalogi poskušal ugotoviti, ali je finančno podporno okolje prilagojeno podpiranju hitro rastočih podjetij.

3. Ali imajo direktorji slovenskih HRP dovolj podpore pri svojih vrstnikih, kar bi jim omogočilo hitrejšo rast podjetij?

Preučiti želim, ali direktorji slovenskih hitro rastočih podjetij iščejo pomoč svojih vrstnikov v obliki izmenjave mnenj in izkušenj ter ali je ta pomoč zanje dobrodošla.

Pri raziskovanju tematike bom z uporabo obstoječe literature, že izvedenih raziskav in ukrepov podjetniške politike v drugih državah ter lastnega znanja, skušal odkritja povezati v smiselno celoto za doseg cilja magistrske naloge.

**Znanstveno raziskovalne metode.** Pri zasledovanju namena in ciljev bom uporabil več znanstveno raziskovalnih metod. Najpogostejša bo metoda deskripcije, saj je potrebno najpomembnejše pojme, ki se pojavljajo v magistrski nalogi, razložiti in opisati s pomočjo obstoječe literature. Prisotni bosta še komparativna metoda, ker v delu pogosto primerjam mnenja in poglede več avtorjev o isti tematiki, ter metoda kompilacije, ko mnenja več avtorjev združim v spoznanje oziroma sprejeto dejstvo. V zadnjem poglavju se poslužujem kvalitativne raziskave na način intervjujev s hitro rastočimi podjetniki in direktorji v podjetjih, ki so šla skozi hitro rast. Tako bom pridobil potrebne podatke, ki mi bodo v nadaljevanju z metodo sinteze omogočili priti do zaključkov posameznih poglavij in najpomembnejšega sklepnega dela magistrske naloge.

**Struktura magistrske naloge.** Delo je razdeljeno na več poglavij. Prvo poglavje teoretično obravnava koncept podjetniškega ekosistema. Natančno ga opredeli in opiše njegove temeljne zakonitosti in značilnosti. Drugo poglavje je namenjeno predstavitvi hitro rastočih podjetij, njihovi opredelitvi in vlogi, ki jo imajo v gospodarstvu. Tretje poglavje se ukvarja s splošnimi predlogi za izboljšanje podjetniškega ekosistema ter razvoj hitro rastočega podjetništva. Četrto poglavje obravnava slovensko podjetniško okolje za HRP ter potrebne reforme za razvoj hitro rastočega podjetništva v Sloveniji. Opisuje trenutno stanje ter ponuja konkretne predloge podjetniške politike za razvoj hitro rastočih podjetij. Predlaga ustanovitev nove institucije, ki bi skrbela za razvoj hitro rastočega podjetništva pri nas. V tem poglavju združim vedenje, obravnavano v prejšnjih poglavjih, in ga prilagodim domačim razmeram ter poskusim vpeljati v slovensko podjetniško prakso. Nato sledita še sklep ter viri in literatura.

## **1 PODJETNIŠKI EKOSISTEM**

Razvoj termina podjetniški ekosistem vodi do Alfreda Marshalla, ki je že na prehodu v 20. stoletje pisal o industrijskih okrožjih. Poudarek je bil na ekonomiji aglomeracije. Zanimanje za industrijska okrožja je zamrlo do del italijanskih avtorjev, ki so pisali o tako imenovani tretji Italiji. Teorija je vodila do razvoja koncepta grozdenja kot geografske koncentracije med seboj povezanih podjetij, specializiranih dobaviteljev, ponudnikov storitev, podjetij v povezanih industrijah ter povezanih institucij (univerze, agencije, trgovinska združenja), ki med seboj tako konkurirajo kot tudi sodelujejo. Sprejeto je dejstvo, da se ekonomska aktivnost običajno zadržuje na določenih geografskih lokacijah. Poleg tega je grozdenje povezano z boljšo gospodarsko razvitostjo območja. Pri vseh konceptih pa so pomembne tako imenovane lokalne vibracije (angl. *local buzz*), ki jih predstavlja informacijska in komunikacijska ekologija z ustvarjanjem osebnih kontaktov, prisotnostjo in geografsko bližino ljudi ter podjetij na istem območju ali regiji. Vibracije so sestavljene iz specifičnih informacij, stalnih posodobitev informacij, procesa učenja, organiziranih in naključnih srečevanj, skupnega razumevanja novega znanja in tehnologij ter tudi deljenja skupne kulture in običajev na določenem tehnološkem področju, kar

stimulira vzpostavitve dogovorov (Bathelt, Malmberg, & Maskel, 2004; Mason & Brown, 2014; Porter, 2000).

Izraz ekosistem je skoval James Moore v vplivnem članku revije Harvard Business Review v 90. letih. Trdil je, da se podjetja ne razvijajo v vakumu in da obstaja relacijska narava interakcij podjetij z dobavitelji, kupci in financerji (Moore, 1993). Dobro delujoči ekosistemi imajo namreč kritično maso investitorjev, obstoječih podjetij, inštitucij znanja in profesionalnih ponudnikov storitev, ki so specializirani in opremljeni za delo z mladimi rastočimi podjetji. Prisotnost teh akterjev je pomembna, a ni dovolj. Močni ekosistemi imajo gosto razpredeno mrežo sodelovanja med ključnimi akterji. Posamezni akterji nimajo velike vrednosti, če v ekosistemu delujejo sami. Drug drugega hranijo med grajenjem globalno usmerjenih rastočih podjetij kot v biološki prehranski verigi (Napier & Hansen, 2011, str. 12). Stam (2014, str. 2) pravi, da koncept podjetniškega ekosistema poudarja, kako je podjetništvo omogočeno s celovitim pristopom različnih akterjev in razpoložljivih virov. Večina teh mora biti po mnenju avtorja prisotna lokalno, saj so nujni osebni kontakti ali mobilnost. Lerner (2010, str. 261) to potrjuje in pravi, da podjetniška aktivnost ne obstaja v vakumu, ampak so podjetniki kot njeni nosilci močno odvisni od svojih partnerjev. Brez izkušenih odvetnikov, tržnikov in inženirjev, ki so pripravljeni delati za nizke plače in delež v podjetju, ter kupcev, ki so pripravljeni poslovati z mladim podjetjem, je uspeh skoraj nemogoč. Mason in Brown (2014, str. 1) med ključne lastnosti podjetniškega ekosistema vključujeta:

1. jedro že obstoječih uspešnih podjetij, vključno z nekaterimi, ki jih vodijo podjetniki (angl. *entrepreneur - led entrepreneurial blockbusters*);
2. podjetniško recikliranje, kjer so uspešni podjetniki, ki so svoje podjetje prodali ter reinvestirajo svoj čas, denar in znanje v podpiranje novih podjetniških aktivnosti;
3. okolje z veliko količino in lahko dostopnostjo informacij.

Rosted (v Mason & Brown, 2014, str. 5) je mnenja, da imajo nova podjetja v dinamičnem ekosistemu boljše priložnosti za rast in ustvarjanje delovnih mest kot podjetja, ustanovljena na drugih lokacijah. Nadgrodkiewicz (2014, str. 19) se strinja. Podjetniki po njenem mnenju uspevajo, ko več sektorjev in akterjev dela skupaj za ustvarjanje podjetniškega podpornega okolja. Ker vsi podjetniški ekosistemi vsebujejo več med seboj povezanih komponent, zahteva njihova gradnja uravnotežen pristop, v katerem je enaka pozornost namenjena vsem ključnim stebrom. V praksi je to redko izvedljivo, saj imajo vse države omejena sredstva in le določeno stopnjo političnega kapitala, ki ga lahko uporabijo pri reformah. Zaradi tega se osrednja pozornost nameni elementom podjetniškega ekosistema, ki jih je najlažje implementirati. To so podjetniški izobraževalni programi ali posebni skladi za dodeljevanje semenskega kapitala podjetnikom. Čeprav so to koraki v pravo smer, pa taki programi le redko vodijo v podjetniški razcvet podjetništva v državi, saj ne uspejo nagovoriti več ključnih stebrov podjetniškega ekosistema.

Tudi Napier in Hansen (2011, str. 12) potrjujeta stališče, da je kvaliteta ekosistemov določena s tremi gradniki:

1. kritično maso sobivajočih (angl. *co-located*) akterjev v regionalnem ekosistemu, kot so investitorji, obstoječa podjetja, institucije znanja in profesionalni ponudniki storitev;
2. gosto mrežo in sodelovanjem med akterji v ekosistemu z zanimivimi poslovnimi predlogi in pomočjo pri razvoju podjetij;
3. z uspešnimi podjetniki (angl. *blockbuster entrepreneurs*), ki ostanejo aktivni v lokalnem ekosistemu z reinvestiranjem profita in izkušenj.

Sredstva, ki jih potrebujejo mlada visoko rastoča podjetja, so kompleksna in morajo biti geografsko locirana blizu podjetja, da se zagotovi optimalni transfer znanja. Posledica tega je, da so ekosistemi za mlada hitro rastoča podjetja regionalne entitete, ki se zanašajo na regionalno participacijo udeležencev. Ekosistemi so pogosto koncentrirani okrog mest z najmanj 100 000 prebivalci in se tako razlikujejo od ostalih splošnih pogojev za zagonska podjetja, kot so državno vpeljana obdavčitev in zakonodajni okvir (Napier & Hansen, 2011, str. 11). V takšnem okolju lahko posamezniki dostopajo do informacij in znanja o novih potrebah kupcev, novih in razvijajočih se tehnologij, storitev in marketinških kompetenc. Tako imajo vpogled v mnoge priložnosti, ki se ponujajo v razvoju novih produktov ali storitev (Mason & Brown, 2014, str. 11).

## 1.1 Definicija podjetniškega ekosistema

Večina definicij podjetniškega ekosistema trdi, da je ekosistem sestavljen iz skupka različnih, med seboj povezanih akterjev na nekem specifičnem področju, ki vključuje vsaj nekaj gradnikov: univerze in raziskovalno razvojne institucije, kvalificirano delovno silo, formalne in neformalne mreže, vlade, angelske investitorje, sklade tveganega kapitala, profesionalne ponudnike storitev in podjetniško kulturo, ki vse te faktorje povezuje na odprt in dinamičen način (Kantis & Federico, 2011, str. 2).

Stam (2014, str. 2) razlaga, da izraz ekosistem izhaja iz biologije in označuje »biološko skupnost vzajemnih organizmov in njihovega fizičnega okolja«. Koncept podjetniškega ekosistema poudarja, da podjetništvo poteka v skupnosti med seboj povezanih akterjev. Literatura o podjetniškem ekosistemu se osredotoča na vlogo socialnega konteksta v omogočanju ali omejevanju podjetništva ter na medsebojne odnose akterjev v sistemu. Stam trdi, da definicije podjetniškega ekosistema, ki bi jo zagovarjala večina avtorjev ni, sam pa podjetniški ekosistem definira kot med seboj povezan splet akterjev, ki omogoča podjetniško aktivnost.

Vogel (2013a, str. 446) opredeljuje podjetniški ekosistem kot vzajemno skupnost v določeni geografski regiji, sestavljeno iz različnih, med seboj povezanih in odvisnih akterjev (podjetnikov, institucij in organizacij) ter faktorjev (trg, zakonodajni okvir,

podporno okolje, podjetniška kultura in drugo), ki se razvijajo skozi čas. Akterji in faktorji sobivajo in vzajemno delujejo za promocijo in ustanavljanje novih podjetij. Mason in Brown (2014, str. 5) to opredelitev razširjata in definirata podjetniški ekosistem kot skupek med seboj povezanih podjetnikov (obstoječih in potencialnih), podjetniških organizacij (podjetij, skladov tveganega kapitala, poslovnih angelov, bank), institucij (univerz, javnih agencij, finančnih institucij) ter podjetniških procesov (rojstvo novih podjetij, število hitro rastočih podjetij, nivo zelo uspešnih podjetij, število serijskih podjetnikov, stopnja podjetniške ambicije), ki formalno in neformalno sobivajo za povezovanje, pomoč in kvalitetno izvedbo znotraj lokalnega podjetniškega okolja.

Podjetniški ekosistem si deli nekatere značilnosti, med njimi tudi osredotočenost na zunanje pogoje podjetja za inovativnost in poslovno uspešnost, z že bolj razvitimi in sprejetimi koncepti, kot so grozdi, industrijska okrožja, inovacijski sistemi in učeče se regije. Ampak tega ne naredi z vidika podjetja, ampak podjetnika, ki je v ospredju. Druga pomembna razlika je, da pristop podjetniškega ekosistema ne vidi podjetništva kot končni izid ekosistema, ampak prepozna podjetnike kot ključne igralce, ki ustvarjajo in vzdržujejo ekosistem (Stam, 2014, str. 2).

## **1.2 Vzroki za nastanek podjetniškega ekosistema**

Podjetniški ekosistemi se pogosto pojavijo na področjih, ki so privlačna za priseljevanje zaradi prisotnosti ene ali več tehnološko bogatih organizacij, ki delujejo kot magnet za talente. Rast podjetniške aktivnosti je posledica procesov odcepitev podjetij (angl. *spin-off*), ko ljudje zapuščajo trenutno organizacijo in ustanovijo svoja podjetja. Ta podjetja so potem vir novih odcepljenih podjetij. Tako dobi proces začetni zagon, vsak val stimulira naslednji val in tudi spodbuja pojav podpornih organizacij, kot so poslovni angeli, skladi tveganega kapitala, odvetniki, računovodje, mentorji ter drugi strokovnjaki. Tako pride do samogonilnega procesa, ki vodi do kreacije ekosistema za hranjenje in podporo nadaljnje podjetniške aktivnosti. Pri nastanku ekosistema pa so izredno pomembna uspešna podjetja, ki predstavljajo zgled in ustvarijo legitimnost za nadaljnjo podjetniško aktivnost (Mason & Brown, 2014, str. 15). V koncept podjetniškega ekosistema je povezano tudi podjetniško recikliranje. Podjetniki, ki ustanovijo uspešna podjetja in jih prodajo, običajno ostanejo v teh podjetjih še kakšno leto, nato pa pogosto ostajajo vpeti v ekosistem, saj reinvestirajo svoj denar in izkušnje ter tako ustvarjajo še več podjetniške aktivnosti. Nekateri postanejo serijski podjetniki, drugi poslovni angeli, ostali pa skozi vloge v odborih in mentorstvu pomagajo zagonskim podjetjem. Podjetniško recikliranje lahko napajajo le izstopi podjetnikov, ki postanejo dovolj bogati, da jim ni treba več delati in lahko svojo energijo popolnoma posvetijo ustvarjanju in podpiranju podjetniške aktivnosti (Mason & Harrison, 2006; Mason & Brown, 2014). Vključenost kritične mase izkušenih podjetnikov, ki vlagajo svoj čas, energijo in znanje v podporo ekosistema kot poslovni angeli in mentorji, je po mnenju Brada Felda (2012) ključna za uspeh mesta Boulder kot podjetniškega ekosistema. Lerner (2010, str. 258) se strinja in trdi, da je podjetništvo posel z naraščajočimi donosi.

Veliko lažje je namreč ustanoviti novo podjetje, če že obstaja določeno število podjetnikov. Ustanovitelji in skladi tveganega kapitala imajo koristi od svojih vrstnikov. Če so predhodni podjetniki že aktivni na trgu, imajo investitorji, zaposleni in posredniki verjetneje specifična znanja o procesu tveganega podjetništva, strategijah, financiranju, podpori in izhodnih mehanizmih, ki jih novi podjetniki potrebujejo. Če so aktivnosti povezane s podjetništvom in tveganim kapitalom, imajo aktivnosti pozitivne eksternalije za vrstnike – podjetnike. V takih primerih lahko igra vlada izjemo pozitivno vlogo pospeševalca.

Da bi bilo podjetništvo samozadostno, potrebuje ekosistem, ekosistem pa potrebuje bližino, da se lahko različni stebri podjetniškega ekosistema razvijajo in vzajemno krepijo (Isenberg, 2011). Jurvetson (v Mason & Brown, 2014, str. 15) o Silicijski dolini kot podjetniškem ekosistemu pravi, da proces podjetništva zgleđa manj skrivnosten njim kot tistim, izven regije. Mason in Brown (2014, str. 8) menita, da so lokacije podjetniških ekosistemov običajno privlačne za življenje zaradi kulturnega utripa ali naravnih danosti za zunanje aktivnosti.

Podjetniški ekosistemi se običajno pojavijo na lokacijah, ki imajo tako imenovano »geografsko specifična sredstva«. Oxford je na primer kot podjetniški ekosistem nastal v povezavi s strateško lokacijo v bližini Londona in letališča Heathrow. Temu se pridružujejo tudi njegova privlačnost za življenje, univerza, blagovna znamka univerze ter edinstven grozd vladnih laboratorijev (Lawton Smith, 2013). V nekaterih primerih je podjetniški ekosistem lahko posledica prejšnje industrijske tradicije. Letalska industrija v regiji Solent v Angliji je na primer izšla iz ladjedelništva, ker so bila prva letala oblikovana za pristajanje in vzlete na vodi ter tako odvisna od oblikovalskega znanja gradnje ladij kot podlage za izgradnjo letal. Ko pa so bila letala oblikovana za letališča, je regija izgubila svojo prednost in se je industrija razširila na druge lokacije (Mason & Brown, 2014, str. 8). Švicarski ekosistem medicinske tehnologije se je razvil na ozadju spretnosti in natančnosti urne industrije. Edinstvena kombinacija biotehnologije in strojnih znanj je omogočila vrhunsko izdelavo zdravstvenih naprav (Vogel, 2013b). Podjetniški ekosistem se lahko specializira v določeni industriji, kot se je na primer farmacevtski grozd v Københavnu ali mobilni grozd v severni Jutlandiji, lahko pa se iz neke industrije razvije in razširi na več vrst industrije. Podjetniški ekosistemi niso geografsko omejeni (kampus, mesto, regija) in niso povezani z velikostjo področja ali s številom prebivalcev (Mason & Brown, 2014, str. 5).

Feldman (2001, str. 875) pravi, da je lahko podjetniški ekosistem posledica naključij oziroma brez prej vzpostavljenega podjetniškega okolja. Odpuščanje v vladi je bil po njegovem mnenju ključen razlog za vzpostavitev washingtonskega (bio)tehnološkega ekosistema v 70. in 80. letih dvajsetega stoletja. Nižanje praga za prevzemanje tveganja, je pomenilo, da je podjetništvo postala privlačnejša karierna priložnost za mnoge zaposlene. S tem je povezan koncept »Whale fall« oziroma »kitova smrt«. Isenberg (2013) namreč

pravi, da podjetništvo vzklije, ko propade veliko podjetje. To ponazarja z rastjo podjetniške dejavnosti na Finskem po padcu velikana Nokia ali primer mesta Waterloo v Kanadi po težavah podjetja Research in motion, izdelovalca pametnih telefonov Blackberry. Mason in Brown (2014, str. 18) se strinjata in menita, da podjetniški ekosistem zaženejo tudi poslovni neuspehi, saj sprostito človeški potencial za ustanavljanje novih podjetij ali prevzemanje vodilnih funkcij v rastočih podjetjih. Isenberg (2011) zatrjuje, da ni vse izgubljeno, če je neuspeh hiter. Večina neuspešnih podjetnikov poskusi še enkrat in ostane aktivna v povezanih aktivnostih ter med tem zbira kapital in ostala sredstva, ki so ponovno reciklirana v visoko potencialna podjetja. Feld (2012) pa nadaljuje, da v močnih ekosistemih mnogi eksperimentirajo z novimi idejami in so pripravljeni na propad projekta, ki ne sproži dovolj velikega interesa. Skupnost mora imeti prehodne meje ter zmožnost prehajanja iz podjetja v podjetje. Pomembno je, da posameznik ob odhodu s podjetja ni odrinjen iz družbe. Feld identificira tudi kulturne dejavnike, ki so pomembni za uspeh podjetniškega ekosistema:

1. filozofija vključevanja,
2. odnos »daj, preden dobiš«,
3. odnos do neuspeha.

Skupnost mora neuspele podjetnike sprejeti. Ti lahko postanejo svetovalci za druge podjetnike in podjetja, sklade tveganega kapitala, pospeševalnike in druge subjekte podjetniškega ekosistema. Podjetniške družbe imajo namreč visoko stopnjo neuspeha podjetij (Feld, 2012).

### **1.3 Sestava podjetniškega ekosistema**

Raziskovalci podjetniškega ekosistema ponujajo različne teorije o sestavi podjetniškega ekosistema. Vsi pa zagovarjajo mnenje o medsebojni vključenosti različnih akterjev, ki morajo delovati kot celota s ciljem spodbujanja podjetniške aktivnosti.

Isenberg (2011) je podjetniški ekosistem razdeli na šest stebrov, sestavljenih iz večjega števila med seboj sovplivajočih elementov, ki morajo biti prisotni, da je podjetništvo lahko samovzdržno. Čeprav so kombinacije elementov vedno različne, so za samozadostnost podjetništva v regiji nujni naslednji stebri: podjetniška politika, trgi, človeški kapital, podpora, kultura in finance.

#### **1. Podjetniška politika:**

- vodenje (podpora, socialna legitimnost, podjetniška strategija idr.),
- vlada (institucije, finančna podpora, zakonodajni okvir in spodbude, zakonodaja, raziskovalni inštituti, vladavina prava idr.).

## 2. Trgi:

- zgodnji uporabniki (prvi kupci za dokaz koncepta, referenčni kupci, distribucijski kanali idr.),
- mreže (podjetniške mreže, multinacionalna podjetja, mreže rojakov izven države – diaspora).

## 3. Človeški kapital:

- delavci (kvalificirani in nekvalificirani, serijski podjetniki, nasledniki družinskih podjetij),
- izobraževalne institucije (podjetniško izobraževanje, profesionalne in akademske diplome).

## 4. Podpora:

- infrastruktura (telekomunikacije, transport in logistika, energija, podjetniška območja, inkubatorji, grozdi),
- podporni poklici (pravniki, računovodje, investicijske banke, tehnične ekspertize),
- nevladne organizacije (promocija podjetništva, tekmovanja poslovnih načrtov, konference, društva).

## 5. Kultura:

- družbene norme (toleranca do tveganja, napak in neuspeha, inovativnost, kreativnost, eksperimentiranje, socialni status podjetnika, ambicija, zagon in drugo idr.),
- zgodbe o uspehu (vidni uspehi, ustvarjanje bogastva za ustanovitelje, mednarodni ugled).

## 6. Finance:

- finančni kapital (mikroposojila, angelski investitorji, prijatelji in družina, semenski tvegani kapital, zasebni skladi, javni kapitalski trgi, trg dolžniškega kapitala).

Podobno delitev predlaga Vogel (2013a, str. 447), ki pa podjetniški ekosistem razdeli na splošne komponente:

1. infrastruktura (fizična, izobraževalna, transport in logistika, energija, telekomunikacije, idr.);
2. vlada in zakonodajni okvir (politični okvir, migracijska in delovna zakonodaja, lastninska pravica, svoboda, regionalni ekonomski razvoj);
3. trg (kupci, konkurenti, distribucijski kanali, dobavitelji, korporacije kot kupci ali strateški partnerji);
4. inovativnost (znanje, raziskave in razvoj, intelektualna lastnina, objavljeni znanstveni članki, prenos tehnologij, novi procesi in metode).



Ob splošnih komponentah pa Vogel (2013a, str. 447) dodaja komponente, ki so specifične le za podjetništvo:

5. financiranje (pospeševalniki, poslovni angeli in skladi tveganega kapitala, dolžniško financiranje, skladi zasebnega kapitala, posojila in dotacije, množično financiranje idr.);
6. podjetniško izobraževanje (podjetniške diplome, certifikati idr.);
7. kultura (miselnost, ambicija, pogon, kreativnost, podjetniški zgledi, socialni status podjetnikov, toleranca do neuspeha in tveganja idr.);
8. omreženost ljudi (formalne mreže – institucije in organizacije, neformalne mreže – prijatelji, družina, kolegij; podjetniška združenja in organizacije idr.);
9. podpora podjetjem (računovodstvo, pravna podpora, mentorji, strokovnjaki, svetovalci, delovna sila, talenti, grozdi, tehnološki parki, idr.);
10. promocija podjetnikov in podjetništva (dogodki in srečanja, konference, nagrade, internetni portali, mediji idr.).

Drugačno delitev pa predlaga Stam (2014, str. 8). Glede na dve dominantni obliki upravljanja (podjetje ali skupnost) deli podjetniške ekosisteme na dva tipa:

1. ekosistem podjetja – korporacije,
2. ekosistem skupnosti.

Ekosistemi korporacije so razmejeni s pravnimi mejami korporacije, medtem ko so ekosistemi skupnosti običajno razmejeni geografsko. Oddelek za finance nadomestijo skladi tveganega kapitala, oddelek za pravne zadeve pravne pisarne, oddelek za raziskave nadomestijo univerze, oddelek za komunikacijo pa kreativne agencije itd. (Stan, 2014, str.8). Hamel (1999) je podobnega mnenja, saj se korporacije lahko trudijo postati podjetniški ekosistemi z internimi tveganimi projekti (angl. *corporate venturing units*) in z novimi metodami dela ter s podpiranjem podjetništva med svojimi zaposlenimi.

Druga vrsta razdelitve podjetniškega ekosistema, ki jo predlaga Stam (2014 str. 5), je:

1. okvirni pogoji (formalne in neformalne institucije);
2. fizični pogoji (omogočajo ali onemogočajo interakcijo in podjetniško akcijo);
3. sistemski pogoji z vzajemnim delovanjem, ki jih omogočajo ali onemogočajo okvirni pogoji:
  - mreže – omogočajo učinkovito delitev dela, tok informacij in kapitala v podjetniškem ekosistemu;
  - vodenje – je nujno za rast in ohranjanje zdravega podjetniškega ekosistema;
  - finance – dostop do financ, ki ga omogočajo poznavalci podjetniškega procesa, je ključen za investicije v negotove podjetniške projekte;
  - talent – raznolika in izobražena delovna sila je mogoče najpomembnejši element za uspešen podjetniški ekosistem;
  - znanje – novo znanje v javnih in privatnih organizacijah je pomemben vir podjetniških priložnosti;

- podporne storitve – lahko pomembno znižajo vstopne ovire za nove podjetniške projekte in skrajšajo čas od inovacije do nastopa na trgu.

Svetovni gospodarski forum (angl. *World economic forum*, v nadaljevanju WEF; WEF, 2013, str. 7) pa v svoji raziskavi podjetniških ekosistemov in percepcije podjetnikov o pomembnosti posameznih stebrov predlaga delitev podjetniškega ekosistema na 8 stebrov:

1. dostop do trgov (velika, srednja in mala podjetja ter vlade kot kupci na domačem in tujem trgu);
2. človeški kapital (nadarjeni kadri, podjetnost, izkušnje pri vodenju podjetniških podjetij, možnost zunanjega izvajanja del (angl. *outsourcing*), dostop do imigrantske delovne sile idr.);
3. dostop do financiranja (prijatelji in družina, angelski investitorji, skladi zasebnega kapitala, tvegani kapital, dostop do dolžniškega kapitala idr.);
4. podporni sistem (mentorji, svetovalci, profesionalne storitve, inkubatorji in pospeševalniki, mreža podjetniških vrstnikov idr.);
5. zakonodajni okvir in infrastruktura (lahek zagon podjetja, davčne spodbude, primerna zakonodaja, dostop do osnovne infrastrukture, telekomunikacij, transporta idr.);
6. izobraževanje in trening (dostop do delovne sile z univerzitetno izobrazbo in brez nje, različna usposabljanja idr.);
7. univerze kot pospeševalci (promocija kulture podjetništva, igranje ključne vloge v formiranju idej za nova podjetja in doprinos uspešnih diplomantov);
8. kulturna podpora (toleranca do tveganja in neuspeha, usmerjenost v samozaposlitev, zgodbe o uspehih in zgledi, raziskovalna kultura, pozitivna slika podjetništva, spodbujanje inovativnosti.)

Od teh stebrov so podjetniki kot najpomembnejše za rast mladih podjetij navedli dostop do trgov, človeški kapital ter dostop do financiranja. Vlada in regulatorji pa lahko imajo zelo pomembno vlogo pri rasti podjetij ter krepitvi ali slabljenju treh stebrov, ki so jih podjetniki označili kot najpomembnejše za rast njihovih podjetij (WEF, 2013, str. 5).

## **1.4 Ključni akterji v podjetniškem ekosistemu**

Ob povzetku ključnih delov podjetniškega ekosistema bi rad opozoril na akterje, ki se v literaturi pojavljajo kot nosilni stebri koncepta podjetniškega ekosistema.

### **1.4.1 Investitorji**

Napier in Hansen (2011 str. 10) menita, da je dostop do tveganega kapitala in poslovnih angelov ključnega pomena za izgradnjo močnega ekosistema. Investitorji poleg zagotovitve potrebnega kapitala pomagajo mladim podjetjem zgraditi potrebno vodstveno ekipo, zaposliti nadarjen kader in podjetjem s svojimi poznanstvi pomagati do novih partnerjev in potencialnih kupcev. Mason in Brown (2014, str. 11) se strinjata, da je za izgradnjo podjetniškega ekosistema zelo pomembna kritična masa semenskih in zagonskih investorjev, ki prispevajo finance in tudi osebno podporo. Zelo pomembno vlogo igrajo poslovni angeli (podjetniki, ki so podjetje prodali, aktivni podjetniki ter managerji), skladi

semenskega kapitala ter podjetniški pospeševalniki. Prisotnost tveganega kapitala po mnenju avtorjev ni tako ključna, saj se ga lahko uvozi. Vendar je potem potrebno, da imajo domači investitorji zveze z domačimi in tujimi skladi tveganega kapitala, ki delajo večje investicije ter tudi investicije v kasnejših fazah rasti z nudenjem potrebne podpore podjetjem (Mason & Brown, 2014, str. 16).

Mason in Brown (2014, str. 16) sta mnenja, da se v podjetniških ekosistemih pogosto preceni pomembnost tveganega kapitala. Brown in Lee (2014, str. 27) sta namreč v študiji hitro rastočih malih in srednje velikih podjetij v Združenem kraljestvu odkrila, da je le 4,8 % podjetij uporabilo tvegani kapital kot način financiranja. To potrjujejo tudi Motoyama, Danley in Maxwell (2013, str. 7), ki so v študiji podjetij z visoko rastjo prihodkov v kratkem obdobju INC 500 v ameriškem mestu Kansas city odkrili, da jih je le majhen delež zbral tvegani ali angelski denar. Večina podjetij je bila financirana s kombinacijo lastnih sredstev, družinskih in prijateljskih posojil ter samozagonom (angl. *bootstrapping*). Sklep avtorjev je, da tvegani kapital lahko pospeši rast podjetij, vendar jih ne ustvari. Podobno Mason in Brown (2014, str. 16) trdita, da tvegani kapital sledi pojavljanju podjetniške aktivnosti, a je ne vodi. Tako tvegani kapital ni del začetnih pogojev za vzpostavitev podjetniškega ekosistema. Primer pojava podjetniškega ekosistema brez podpore in lokalnih virov tveganega kapitala je kanadsko glavno mesto Ottawa.

#### **1.4.2 Uspešni podjetniki in velika podjetja**

Isenberg (2010; 2011) govori o le nekaj velikih podjetniških uspehih, ki so potrebni, da ima ekosistem lahko velike koristi preko eksternalij v obliki dobrega zgleda, serijskih podjetnikov, angelskih investitorjev, skladov tveganega kapitala, članov odbora in mentorjev. Napier in Hansen (2011, str. 13) nadaljujeta, da močan ekosistem ne more nastati brez uspešnih podjetij (angl. *blockbuster*). Napier in Hansen to ponazarjata z vplivi podjetja Dell computers v Texasu ter Amazon in Starbucks v Seattlu, Mason in Brown (2014, str. 9) pa kot primer vpliva uspešnega podjetja na ekosistem navaja Microsoft v Seattlu in Nokio na Finskem. Isenberg (2011) kot primere navaja vpliv uspeha podjetja Skype na Estonijo, Baidu na Kitajsko, Eliscint in Scitex na Izrael, Acer Computers na Tajvan ter Iona Technologies in Elan Medical na Irsko.

Uspešni podjetniki imajo izkušnje, kako zrasti iz majhnega podjetja v večje podjetje, ter vedo, kako delovati v poslovnem ekosistemu. Njihov edinstveni vpogled pripomore k razvoju novih hitro rastočih podjetij in močnega ekosistema. Razlika med močnim ekosistemom in ekosistemom, ki se še vedno muči s sodelovanjem med akterji ekosistema, je v tem, da so v močnem ekosistemu uspešni podjetniki ostali ali odšli in se vrnili, v šibkem pa so se odselili v drugo podjetniško okolje. V močnem podjetniškem ekosistemu so podjetniki reinvestirali svoj čas in denar ter tako ostali aktivni del lokalnega ekosistema. Na ta način so tudi Austin, Boulder in Seattle postali močni ekosistemi (Napier & Hansen,

2011, str. 14). WEF (2013, str. 22) je razkril, da imajo visoko vplivni podjetniki v ekosistemu pet pomembnih vlog:

1. navdihovanje drugih posameznikov za podjetniško pot;
2. privabljanje in razvoj zaposlenih, ki bodo ustanovili svoja podjetja;
3. privabljanje in razvoj zaposlenih, ki se bodo zaposlili v zagonskih podjetjih in podjetjih v zgodnejših fazah;
4. vir kapitala za investicije v nova podjetniška podjetja;
5. mentorska vloga, ki novonastalim podjetjem daje ključno podporo z nasvetom, opogumljanjem ali dostopom do mreže ljudi.

Isenberg (2013) kot ključne akterje navaja tudi velika podjetja in pravi, da je nemogoče imeti rastoč podjetniški ekosistem brez velikih podjetij, saj ga ta kultivirajo. To imenuje »korporacija-kit« (angl. *corporate whale*), saj so velika podjetja pogosto kupci, partnerji ali investitorji v manjša rastoča podjetja. Trije načini velikih podjetij za kultiviranje podjetniškega ekosistema so:

1. investiranje s kapitalom za podjetniško rast;
2. kupovanje inovativnih proizvodov novih podjetij;
3. tržno partnerstvo, ki omogoča majhnim dinamičnim podjetjem globalni doseg.

Za delujoči ekosistem je pomembna prisotnost velikih močnih obstoječih podjetij, ki ustvarjajo vrednost na več načinov (Napier & Hansen, 2011, str. 10):

1. Delujejo kot svetilnik in vzor za podjetnike v ekosistemu.
2. Kažejo, da je v lokalnem ekosistemu možno uspeli na osnovi sredstev le-tega.
3. Prispevajo k razvoju talentov v ekosistemu in razvijajo potencialna nova HRP z ustvarjanjem kulture odcepitev od matičnega podjetja. Obstoječa podjetja izobražujejo nove diplomante univerz, da postanejo poslovneži in začnejo tako tudi razmišljati. Kasneje te kompetence izrabijo novonastala podjetja.
4. Delujejo kot inovacijski partnerji, dobavitelji in kupci ter predstavljajo priložnost za izstop iz podjetja za ustanovitelje mladih rastočih podjetij.
5. Mlada, rastoča podjetja brez evidence kupcev (angl. *track record*) si lahko sposodijo kredibilnost prepoznavnega igralca z vzpostavitvijo strateških povezav in inovativnega dela z njimi.
6. Uspešna obstoječa podjetja lahko postavijo lokalni ekosistem na svetovni zemljevid. Že z samo prisotnostjo v lokalnem ekosistemu signalizirajo ostalim akterjem, da je v njem mogoče poslovati in se razvijati.

Podobno tudi WEF (2013, str. 20) prepozna sedem ključnih področij sodelovanja velikih podjetij s podjetji v zgodnjih fazah pri pospeševanju njihove rasti:

1. zgodnji kupci, ki pospešijo rast;
2. povečanje kredibilnosti (posojanje znamke ali ugleda);
3. strateško investiranje in finančno partnerstvo (povečanje kapacitete finančnih virov);
4. mentorstvo in svetovanje (nudenje vpogleda v nove trge in industrijske strukture);
5. partnerstvo pri vstopu na trge (distribucija, dostop do prodaje na drobno, logistika);
6. izboljšanje operativnih zmožnosti (proizvodnja, programska oprema, tehnologija, know-how);
7. licenciranje (licenciranje tehnologije zagonskega podjetja za vstop na nove trge).

#### **1.4.3 Povezovalci (angl. *dealmakers*)**

Kot ključne akterje v ekosistemu Napier in Hansen (2011, str. 7) prepoznavata povezovalce (angl. *dealmakers*)« Povezovalec je akter v ekosistemu, ki ima 3 ali več sočasnih vezi, kar pomeni, da je lahko član več upravnih odborov ali ključni zaposleni v več podjetjih. To je oseba z izkušnjami iz serijskega podjetništva in ustanavljanja novih podjetij. Odgovoren je za 3 ali več podjetniško vodenih podjetij (angl. *entrepreneurial ventures*) naenkrat. Ima ključno vlogo pri oblikovanju regionalnih podjetniških mrež za delitev znanja, informacij in sredstev med podjetniki in investitorji ter tako lajša proces ustanavljanja novih podjetij in podpira podjetništvo. Glede na definicijo povezovalca lahko poveže mlada hitro rastoča podjetja s pravimi ljudmi in sredstvi v ekosistemu. Avtorja pravita, da je lokalna prisotnost povezovalcev boljši indikator uspešnosti podjetniškega ekosistema kot samo število podjetnikov in investitorjev v regiji.

#### **1.4.4 Znanstvene institucije (angl. *knowledge institutions*)**

Napier in Hansen (2011, str. 11) menita, da univerze in inštituti razvijajo znanja in spretnosti ter doprinesejo k raziskavam in razvoju v ekosistemu. Izobražujejo specializirano delovno silo za zagonska in obstoječa podjetja. Z izobraževanjem prispevajo k širjenju kulture rastočih mladih podjetij in urjenju lokalnih ponudnikov storitev, kot so na primer odvetniki, da se specializirajo za pomoč hitro rastočim podjetjem. Znanstvene institucije prav tako ustanavljajo pogosto visoko tehnološka odcepljena podjetja iz akademskih in raziskovalnih institucij, ki pogosto temeljijo na novih tehnologijah.

Pomembnost univerz kot spodbujevalk hitro rastočih podjetij je pogosto precenjena. Åsterbro in Bazzazian (2009, str. 90) pravita, da je povprečno število ustvarjenih odcepljenih podjetij najboljših univerz v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) manj kot dve na leto, tako da so njihovi vplivi na lokalno in regionalno ekonomijo obrobni. Isenberg in Brown (2014) se strinjata in trdita, da obstaja stereotip o podjetništvu v povezavi z univerzami. Večina univerzitetnih odcepljenih podjetij (angl. *university based ventures*) se namreč ne razvija ali pa propade. Tudi Feld (2012) je skeptičen glede univerzitetnega podjetništva. Meni, da so pisarne za prenos tehnologij na univerzah lahko

tudi prepreke za komercializacijo raziskav zaradi »absurdnih pogojev licenciranja in premočne zaščite intelektualne lastnine«. Pomembnejša se mu zdijo podjetja, ki jih ustanavljajo diplomanti univerz. Feld je skeptičen do učinkovitosti univerzitetnih podjetniških programov, ki so večinoma locirani v poslovnih šolah, kar po njegovem mnenju ni pravo mesto. Morali bi biti tam, kjer študentje in profesorji ustvarjajo inovacije – na strojnih in računalniških fakultetah ter fakultetah, ki raziskujejo znanosti o življenju (angl. *life sciences*). Feld zavrača trditev, da je skupnost zagonskega podjetništva odvisna od univerze. Po njegovem mnenju so najpomembnejši prispevek univerze k skupnosti zagonskega podjetništva študentje, ki prinesejo nove ideje in povečajo intelektualne zmožnosti ekosistema.

#### **1.4.5 Poslovni svetovalci**

Pomembno vlogo v ekosistemu imajo tudi ponudniki storitev (angl. *service providers*): odvetniki, računovodje, agencije za zaposlovanje in poslovni svetovalci, ki razumejo potrebe podjetniških poslov in lahko pomagajo mladim podjetjem pri izogibanju oviram na poti ter opravljajo nestrategske (angl. *non-core*) aktivnosti za podjetja (Mason & Brown, 2014, str. 12). Napier in Hansen (2011, str. 11) potrjujeta, da mlada hitro rastoča podjetja potrebujejo različne tipe storitev poslovnih svetovalcev, ki pomagajo podjetjem premostiti zgodnje in kritične prelomne točke. Svetovalci lahko na začetku investirajo vanje veliko časa in ga ne zaračunajo. Delajo zaradi gradnje odnosa z mladimi podjetji, ki so potencialni bodoči klienti. Po mnenju avtorjev morajo biti sredstva, ki jih potrebujejo mlada visoko rastoča podjetja, med katerimi so tudi poslovni svetovalci, locirani blizu podjetja, da se zagotovi optimalni prenos znanja. Posledica je, da so ekosistemi za mlada hitro rastoča podjetja regionalne entitete in se zanašajo na regionalno participacijo.

#### **1.4.6 Vlada**

Nadgrodkiewicz (2014, str. 21) meni, da ima pri vzpostavljanje pravega podjetniškega okolja vlada ključno vlogo, a večina vladnih iniciativ običajno zgleda kot zgrešeno »gor-dol« planiranje, omejeno z investicijami v določene industrije, grozde ali inkubatorje. V vzdržnem podjetniškem ekosistemu mora vlada s primerno politiko na najvišji ravni podkrepiti finančne, izobraževalne in druge podpore. Vlada se mora osredotočiti na pravne in institucionalne temelje podpore »dol-gor« iniciativ podjetnikov. Privatni sektor ima ključno vlogo, saj skozi odprt, transparenten dialog z vlado pomembno vpliva na pripravo pravih reform in njihovo vpeljavo.

Cilj vlade in uspešnega ekosistema pa mora biti čim večje število uspešnih, hitro rastočih podjetij.

## 2 HITRO RASTOČA PODJETJA

HRP v nekaterih državah že prehajajo v ospredje ekonomske politike, saj predstavljajo rešitev za države z visoko brezposelnostjo in ničelno gospodarsko rastjo. Ta podjetja, ki hitro prehajajo iz mikro v mala, srednja in večja, naj bi omogočila državam izboljšanje gospodarske klime in preobrat v boju s slabimi gospodarskimi pogoji po izbruhu velike finančne in gospodarske krize v letu 2007. Po raziskavi NESTA (2009, str. 4) od skoraj 250.000 podjetij, ustanovljenih v Združenem kraljestvu leta 1998, večina ni preživela 10 let (62 %). Tista, ki so preživela, so večinoma ostala majhna. Le 10 % preživelih je imelo po desetih letih deset ali več zaposlenih, manj kot pet odstotkov pa jih je imelo zaposlenih več kot 20. Vidimo, da nastajanje novih zagonskih podjetij ne vodi v visoko rast gospodarstva in zaposlovanja, če se podjetja ne širijo. Snovalci politike bi se zato morali osredotočiti na kvaliteto podjetij, ne kvantiteto. Novi vstopi na trg in mala ter srednje velika podjetja imajo pomembno vlogo v gospodarstvu. Vendar veliko zagonskih podjetij ne preživi, mala podjetja pa ostanejo majhna. V primerjavi z zagonskimi in malimi podjetji pa so med letoma 2002 in 2008 HRP predstavljala le 6 % vseh podjetij, a so ustvarila kar 54 % vseh novih zaposlitev. HRP lahko izzivajo večja podjetja ter najšibkejša med njimi sčasoma nadomestijo. So motor kreativne destrukcije in dolgoročno prispevajo k rasti produktivnosti (NESTA, 2009, str. 4).

### 2.1 Definicije in razlage pojma hitro rastoče podjetje

Definicija hitro rastočega podjetja je odvisna od izbire indikatorja rasti podjetja (zaposlovanje, prodaja, dobiček), merila rasti, časovnega obdobja ter od vključenosti rasti skozi prevzeme v izračun (Anyadike-Danes, Bonner, Hart, & Mason, 2009, str. 9). Eden izmed možnih pristopov definiranja hitro rastočih podjetij je tudi panožni, ki sta ga izbrala Moreno in Casillas (2007, str. 77). Avtorja namreč upoštevata tudi razlike v rasti med sektorji gospodarstva in opredeljujeta HRP kot podjetje s triletno rastjo, višjo od 100 % nad mediano sektorja. Acs, Parson in Tracy (2008, str. 17) v odmevni študiji o rastočih podjetjih uporabijo termin visoko vplivno podjetje (angl. *high impact firm*, v nadaljevanju VVP). Definirajo ga kot podjetje, ki mu je v zadnjih 4 letih prodaja zrasla za več kot 100 % in ima zaposlitveni kvantifikator (izračunan kot produkt absolutne spremembe števila zaposlenih in odstotne spremembe) več kot 2. Tako avtorji še bolj poudarjajo pomen novih zaposlitev. Vseeno pa je splošno sprejeta definicija Evropskega statističnega urada Eurostat in Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. *Organization for Economic Co-operation and Development*, v nadaljevanju OECD; OECD - Eurostat, 2007, str. 61), ki predlaga meritve hitre rasti podjetij glede na število zaposlenih ali glede na prihodke in ne upošteva sektorske razdelitve. OECD opredeljuje HRP kot podjetja s povprečno letno rastjo več kot 20 % v obdobju 3 let. Ta podjetja pa morajo imeti 10 ali več zaposlenih na začetku opazovanega obdobja. Rast tako lahko merimo po številu zaposlenih ali prihodkih od prodaje. Po OECD so gazele opredeljene kot HRP, mlajše od 5 let.

Ugotavljam, da avtorji v svojih raziskavah ne uporabljajo istih definicij za hitro rastoče podjetje, zato moramo biti previdni in pozorni pri delanju zaključkov. V svoji raziskavi kot HRP obravnavam tista podjetja, ki so po prometu zrastle za več kot 100 % v zadnjih 4 letih ter ob tem stalno povečevala število zaposlenih in se pomaknila iz mikro podjetij v mala podjetja, iz malih v srednje velika ali srednje velikih v velika.

## 2.2 Pomen hitro rastočih podjetij

Henrekson in Johansson (2010, str. 15) po pregledu 20 študij o hitro rastočih podjetjih kot ustvarjalcih novih zaposlitev potrđita, da so maloštevilna HRP najpomembnejši generator zaposlovanja in rasti. V eni izmed pregledanih študij Birch in Medoff (v Henrekson & Johansson, 2010, str. 23) ugotavljata, da je med recesijo 1988–1992 v ZDA kar 70 % novih zaposlitev v obstoječih podjetjih ustvarilo 4 % obstoječih podjetij. Podobno Storey (v Henrekson & Johansson, 2010, str. 6) v še eni izmed pregledanih študij ocenjuje, da v Združenih državah Amerike in Združenem kraljestvu približno 4 % novih podjetij ustvari približno 50 % novih služb v preučevanem desetletju. Picot in Dupuy (v Henrekson & Johansson, 2010, str. 7) potrđita, da je v Kanadi med letoma 1983 in 1986 5 % podjetij ustvarilo 43 % novih zaposlitev.

Raziskava WEF (2013, str. 11) je pokazala, da je v 10 državah na vzorcu 360 000 mladih podjetij 1 % teh podjetij predstavljal 44 % vseh prihodkov v 5. letu obratovanja, najboljših 5 % teh podjetij 72 % prihodkov, najboljših 10 % odstotkov pa 84 % vseh prihodkov. Vzorec rasti zaposlitev je zelo podoben. Poročilo Globalnega podjetniškega monitorja o podjetništvu z visokimi pričakovanju (angl. *Global entrepreneurship monitor*, v nadaljevanju GEM) (Autio, 2005, str. 10) je pokazalo, da podjetniki z visokimi ambicijami predstavljajo manj kot 10 % populacije novih podjetnikov, a naj bi omogočili do 80 % novih zaposlitev med novimi in mladimi podjetniki. Odvisno glede na državo, od 3–17 % novih in mladih podjetij pričakuje, da bo v 5 letih zaposlilo 20 ali več ljudi, le med 1–7 % teh podjetij pa pričakuje, da bo v 5 letih zaposlovalo 50 ali več ljudi.

HRP so nadpovprečno inovativna, kar prispeva k hitri rasti zaposlovanja in širši blaginji. HRP tako povzročajo pozitivne eksternalije v regiji. Ne ustvarjajo samo novih delovnih mest v podjetjih, ampak posredno vplivajo tudi na zaposlovanje v regiji. Če imata dve regiji enako povprečno raven rasti podjetij, a ima prva večji delež hitro rastočih podjetij, ustvari več novih delovnih mest kot druga. 5 odstotnih točk rasti v deležu novih zaposlitev, ki jih ustvarijo HRP, običajno vodi do 1 odstotne točke porasta zaposlenosti v regiji kljub enaki povprečni rasti podjetij. To pomeni, da imajo območja z mešanico HRP in ostalih podjetij nižjo stopnjo brezposelnosti kot tista z enakomernejšo razporeditvijo rasti med podjetji. HRP torej prinašajo nesorazmerno večje koristi lokalni ekonomiji (NESTA, 2009, str. 7). Isenberg (2011) se strinja s tem mnenjem, saj trdi, da proces ustvarjanja hitro rastočih podjetij vodi tudi do nastanka manjših dobaviteljskih podjetij, ki se pojavijo ob rastočih podjetjih. Uspešno podjetništvo omogoča razvoj profesionalnih podpornih



storitev, kot so odvetniki, računovodje, svetovalci, investicijske banke, catering, upravljalci prostorov idr. Isenberg meni, da se bodo z nastankom enega hitro rastočega podjetja na vsakih 100 000 prebivalcev pojavila tudi mala podjetja. Omejena sredstva proračunov različnih inštitucij je nujno usmeriti v razvoj ambicioznega podjetništva in podjetnikov. Mason in Brown (2014, str. 3) trdita, da HRP ustvarjajo pomemben »šumpeterski stimulus« (Joseph Schumpeter) v gospodarstvu s povečevanjem konkurence, promocijo inovativnosti ter večjo učinkovitostjo delitve sredstev (angl. *resource allocation*) v gospodarstvu. V literaturi najdemo tudi druge lastnosti hitro rastočih podjetij, kot so nadpovprečna rast produktivnosti ter visoka stopnja inovativnosti (Mason, Bishop, & Robinson, 2009, str. 5), močna izvozna orientiranost (Parsley & Halabisky, 2008, str. 11) ter večja verjetnost zaposlitve dolgotrajno brezposelnih, ranljivih skupin in ekonomskih migrantov (Coad, Daunfeldt, Johansson, & Wennberg, 2014, str. 3).

### 2.3 Rast podjetja

HRP se razlikujejo od ostalih podjetniško vodenih podjetij po hitrejši rasti. Prehajajo skozi tipične faze organizacijske evolucije in se soočajo s problemi in kriznimi situacijami, na katere se mora odzivati management podjetja. Voditeljske sposobnosti so predvsem potrebne za zagon rasti, njeno ohranjanje in upravljanje. To so najtežje faze v življenjskem ciklu kateregakoli podjetja. Po uspešni rasti mora podjetje konsolidirati svojo pozicijo (Autio, Kronlund, & Kovalainen, 2007, str. 13). Visoka rast je posledica mnogih dejavnikov. Ključna pa je želja po rasti. Velika večina podjetij ne želi rasti, še posebej pa ne zaposlovati novih ljudi. Tudi v dobrih makroekonomskih pogojih (OECD, 2010, str. 9). Visoka rast je namreč lahko tvegana za majhno podjetje zaradi povečanega pritiska na vodstvene, finančne in tehnične vire. Empirične analize kažejo, da obstaja možnost obratne korelacije (trade-off situacije) med hitro rastjo in preživetjem (Halabisky, 2006, str. 18).

Visoka rast predstavlja prehodno fazo v življenju podjetja. Je izjemno obdobje v razvoju katerega koli podjetja. Ni značilnost samo določene vrste podjetij, ampak le začasno stanje (OECD, 2010, str. 29). Garnsey, Stam, Heffernan in Hugo (2006, str. 10–14) se s tem strinjajo. Hitra rast je prehodna, zato populacija HRP stalno fluktuirata. HRP ne rastejo linearno, ampak nepredvidljivo, saj so obdobja rasti pogosto prekinjena z obdobji stabilnosti ali padci, ki jim potem ponovno sledijo skoki navzgor. Brown in Mawson, (2013, str. 286) govorita o tako imenovanih sprožilcih rasti, ki so lahko endogeni, eksogeni ali kombinacija obojih (angl. *Co-determined*).

*Tabela 1: Sprožilci rasti v hitro rastočih podjetjih*

<b>ENDOGENI</b>	<b>EKSOGENI</b>	<b>KOMBINACIJA OBOJIH</b>
Nov produkt/storitev	Tehnološki razvoj	Skupna vlaganja
Sprememba lastništva	Zakonske spremembe	Prodaja podjetja
Nakup drugega podjetja	Makroekonomske spremembe	Nova velika investicija
Sprememba vodenja	Spremembe v podjetniški politiki države	Nov poslovni model
Nov produkcijski proces	Dostop do pomoči javnega sektorja	Vstop tveganega kapitala v podjetje ali najem novih bančnih posojil
Nov sistem vodenja	Neuspeh produkta na trgu	Nova prodajna pogodba ali novi kupci

Vir: R. Brown & S. Mawson, *Trigger points and high-growth firms: A conceptualisation and review of public policy implications*, 2013, str. 279–295.

To pomeni, da so HRP »premikajoče se tarče«, tako da jih javna politika težko zaznava in obravnava. Zaradi nenehnega spreminjanja v HRP statične politike malih in srednje velikih podjetij (v nadaljevanju MSP), oblikovane za večino podjetij, niso primerne za najbolj dinamična podjetja (Bleda, Morrison & Rigby, v Mason & Brown, 2014). Zavedati se moramo, da je hitra rast le redko trajna. Današnji HRP niso jutrišnji HRP. To se pokaže tudi na različnih seznamih hitro rastočih podjetij, kot sta INC 500 v Združenih državah Amerike in Fast track 100 v Združenem kraljestvu. Nenavadno je, da se podjetje pojavi na lestvici v dveh zaporednih letih, skoraj nezaslišano pa, da se pojavi v trikrat zapored. Zaradi stalnega izmenjevanja populacije HRP se mora politika zavedati pomembnosti potencialnih HRP, ki nadomeščajo prejšnja, in za ta podjetja pripraviti potrebne ukrepe za njihovo rast (Brown, Mason, & Mawson, 2014, str. 13).

HRP običajno izmenjujejo različne oblike rasti. V začetni fazi je njihova rast organska, ko pa podjetje zraste, se lahko širi tudi z nakupi drugih podjetij. Zato potrebuje dostop do virov financiranja rasti (Brown et al., 2014, str. 14). Organska rast po mnenju Delmar, Davidsson in Gartner (2003, str. 196) bolj prispeva k večanju števila delovnih mest kot rast z nakupi drugih podjetij. A raziskave v Združenem kraljestvu so pokazale, da je v obdobju med letoma 2003 in 2012 okrog 20 % raziskanih HRP šlo skozi enega ali več procesov nakupa podjetij (Mawson v Brown et al., 2014, str. 14). Tako vidimo, da rast z nakupi ni aktivnost le velikih podjetij.

## **2.4 Hitro rastoča podjetja, zagonska podjetja in samostojno podjetništvo**

Glede na samozaposlovanje so v študijah GEM najbolj podjetniške države razvijajoče se države, med katerimi sta tudi Peru in Uganda. V teh državah je podjetništvo nuja in ne izbira. V razvijajočih se državah nova podjetja, ki so večinoma samozaposlitve, niso motor gospodarske rasti, ampak sredstvo zagotavljanja socialne varnosti. Ni dokazov, da je samozaposlitev boljša kot zaposlitev. Večja podjetja imajo veliko prednosti v nasprotju z samozaposlenimi ali mikro podjetji, saj so študije pokazale, da se kvaliteta zaposlitve

izboljša vsaj na začetku kot funkcija velikosti podjetja (Autio, Kronlund & Kovalainen, 2007, str. 9). Stam (2014, str. 21–22) pravi, da je dvig samozaposlovanja na Nizozemskem znižal nezaposlenost, vendar je malo verjetno, da je porast samozaposlenosti in formacija novih podjetij pozitivno vplivala na inovativnost in rast produktivnosti v obdobju 1987–2013.

Podatki s Finske kažejo podobno. Na Finskem je mediana velikosti podjetja 3 leta po ustanovitvi 1, saj podjetje zaposluje le podjetnika (Hyvärinen & Rautiainen, v Autio et al., 2007, str. 9). Večina podjetij nikoli ne zaposli drugih oseb kot ustanovitelja. Na Finskem je po podatkih Ministrstva za trgovanje in industrijo (angl. *Ministry of trade and industry – KTM*) v letu 2004 le 7 % podjetij želelo rasti (KTM, v Autio et al., 2007, str. 9). Študije so pokazale, da večina novih podjetij ne razvija novih produktov ali tehnologij in ne prodira na nove trge. Večina novih podjetij servisira lokalni trg, se osredotoča na majhne storitve ali trgovanje z uveljavljenimi ali celo zastarelimi produkti (Hyvärinen & Rautiainen, v Autio et al., 2007, str. 9). Na Švedskem sta Davidsson in Delmar (2000, str. 7) ugotovila, da je le 1,7 % od 10–letne rasti zaposlenosti prišlo od podjetij, mlajših od 2 let v opazovanem letu, 74,5 % rasti zaposlenosti pa od podjetij, starih 10 ali več let.

Brown et al. (2014, str. 17) zato kot zgrešeno navajata politiko in programe, namenjene le mladim, novozagnanim podjetjem (Propel Program na Severnem Irskem je odprt za podjetja, mlajša od dveh let, High Potential Starts Programme v Walesu pa le za podjetja, mlajša od 3 let, slovenski SK50 in SK75 prav tako, SK200 pa podjetjem, mlajšim od 5 let.), saj HRP večinoma izhajajo iz MSP, ki bodo verjetneje šla v fazo hitro rasti zaradi sprožilcev rasti, kot so na primer zamenjava vodstva, nov poslovni model, organizacijske spremembe in drugi. Zato mora politika podpirati podjetja s potencialom rasti ne glede na njihovo starost.

Nujna je večja osredotočenost na HRP, ki rastejo in zaposlujejo. Zato je potrebno ta podjetja bolje razumeti.

## **2.5 Značilnosti hitro rastočih podjetij**

Da bi lahko država uspešno oblikovala politiko nastajanja HRP, je potrebno poznati značilnosti teh podjetij. HRP nimajo nekih tipičnih značilnosti. So različnih starosti in velikosti, delujejo v različnih sektorjih, imajo različne poslovne modele, stile vodenja, lastniško strukturo, rastejo na podlagi različnih strategij. To predstavlja problem za snovalce politike, saj jih težko zaznavajo, obravnavajo in ustrezno posredujejo na trgu.

V prejšnjem poglavju je bilo ugotovljeno, da majhno število HRP ustvari največji delež rasti prihodkov in zaposlovanja. V vseh državah visoko rastoča podjetja predstavljajo majhen delež celotnega števila podjetij. Glede na podatke OECD–Eurostat Entrepreneurship Indicators Programme je teh podjetij v kateri koli državi približno 3–6 %,

če obravnavamo rast s stališča zaposlovanja, in 8–12 %, če rast merimo z rastjo prihodkov (OECD, 2010, str. 17). Ključno vprašanje pa je, po čem se ta podjetja razlikujejo od drugih, kaj je vzrok njihove hitre rasti. Ali so bolj inovativna in se nahajajo v tehnoloških panogah oziroma izhajajo iz panoge informacijske in komunikacijske tehnologije? Ali so to res mlada novoustanovljena podjetja?

Študije HRP se dotikajo različnih lastnosti teh podjetij. Ena izmed njih je lokacija. Acs et al. (2008) ugotavljajo, da se visoko vplivna podjetja ne nahajajo le v večjih središčih ali ob aglomeracijah. Kar četrtina se nahaja na podeželju izven središča aglomeracije. Po lokacijskih vzorcih se visoko vplivna podjetja in ostala podjetja ne ločijo. Obstajajo tudi študije, ki preučujejo spol ustanoviteljev HRP. Študija vladnega oddelka za gospodarstvo, podjetja in zakonodajo v Združenem Kraljestvu (angl. *Department for Business Enterprise & Regulatory Reform*, v nadaljevanju BERR; BERR, 2008, str. 40–41) ugotavlja, da so skoraj vsa HRP v ZDA in UK ustanovili moški. Samo 7 % hitro rastočih podjetij v ZDA in 6 % v UK so ustanovile ženske ali ekipe, ki imajo tudi ženske. Audretsch (2012) na podlagi študij specifičnih značilnosti podjetij ugotavlja tri ključne dejavnike rasti podjetja: velikost, starost in industrija. Majhna, mlada ter na znanju in tehnologiji temelječa podjetja kažejo večje stopnje rasti.

Poleg teh treh ključnih dejavnikov po Audretschu bom na kratko obravnaval še inovativnost in financiranje, saj naj bi ta dejavnika prav tako vplivala na rast podjetij. Bolj inovativna podjetja ter podjetja, podprta z lastniškim financiranjem, naj bi rasla hitreje.

### **2.5.1 Starost**

Z delom Bircha (v Henrekson & Johansson, 2010, str. 1) je bil postavljen temelj razmišljanju, da mlada podjetja prispevajo največji delež novih zaposlitev. A vedno bolj jasno postaja, da predpostavka o starosti ni več nujno resnična. Raziskovalci NESTA (2009, str. 4) ugotavljajo, da je 70 % hitro rastočih podjetij starih 5 let ali več, Mason in Brown (2010, str. 3) pa dodajata, da so HRP na Škotskem v povprečju stara med 20 in 25 let. Acs et al. (2008, str. 1–22) so v študiji o ameriških podjetjih v letih 1998–2006 ugotovili, da so visoko vplivna podjetja v povprečju stara 25 let in predstavljajo 2–3 % vseh podjetij, ki so prispevala skoraj celotno rast zaposlenosti in prihodkov v gospodarstvu. VVP so v povprečju mlajša kot druga podjetja, a delujejo dolgo časa, preden pomembno vplivajo na gospodarstvo. Povprečna starost VVP je presenetljivo visoka: v podjetjih z 1 do 19 zaposlenih je povprečna starost 17 let, v podjetjih z 20 do 499 zaposlenih je povprečna starost 25 let, v podjetjih z več kot 500 zaposlenimi pa je povprečna starost 34 let. Podjetja, stara 0–4 leta, kamor spadajo tudi zagonska podjetja, v letih 1998–2002 predstavljajo le 2,8 % VVP, 95 % VVP je starejših od 5 let. V nobenem obdobju ni več kot 5,5 % VVP zagonskih podjetij (podjetij starih 0–4 leta). OECD (2000, str. 21) in Delmar et al. (2003, str. 196) se strinjajo, da so HRP v povprečju mlajša kot ostala podjetja in da ima starost podjetja negativen vpliv na hitro rast. Raziskava OECD

(2010, str. 17) tudi potrjuje, da HRP večinoma niso mlada podjetja, saj gazele (HRP mlajše od 5 let) predstavljajo v povprečju manj kot petino HRP ter manj kot 1 % celotne populacije podjetij po zaposlenosti ali 2 % glede na prihodke.

Zaključimo lahko, da so HRP mlajša kot ostala podjetja, vendar niso novoustanovljena podjetja in so v povprečju starejša od pet let.

### **2.5.2 Industrija**

V javnosti obstaja prepričanje, da je visoko tehnološki sektor najpomembnejši pri konkurenčnem preboju države, rasti bruto domačega proizvoda in zaposlovanju. A HRP v večini ne prihajajo iz visoko tehnoloških panog. V Združenem kraljestvu so HRP enako verjetno v tehnološkem ali netehnološkem sektorju. Raziskovalci v Združenem kraljestvu so ugotovili, da je v tehnološkem sektorju le okrog 15 % HRP (Mason & Brown, 2012, str. 52). Šibka povezava med HRP in visokotehnološkimi sektorji ter široka pojavnost HRP v različnih sektorjih naj bi veljala tudi za druge države (Bleda et al. v Brown et al. 2014, str. 10). Veliko HRP najdemo v tradicionalnih panogah industrije, kot so gradbeništvo, proizvodne dejavnosti ali storitve. Vrsta študij je pokazala, da je več HRP v storitvenih dejavnostih kot v drugih sektorjih (Henrekson & Johansson, 2010, str. 16). Acs et. al. (2008, str. 30–32) prav tako ugotavljajo, da VVP obstajajo v vseh panogah., da pa imajo nekatere izmed njih večji delež teh podjetij, a niso omejene na visoko tehnološki sektor. NESTA (2009, str. 5) se strinja in trdi, da v Združenem kraljestvu HRP najdemo v veliko sektorjih. Ne pojavljajo se samo v visoko tehnoloških sektorjih, ampak se enako pogosto pojavljajo tudi v nizko tehnoloških sektorjih. Vsi večji sektorji v Združenem kraljestvu imajo 4–10 % HRP. Sektorji z najvišjim deležem HRP so finančne storitve (več kot 9 %), nepremičnine (8 %), najnižji delež pa ima proizvodnja (3–4 %). Isenberg in Brown (2014) to potrujeta in dodajata, da so visoko rastoča podjetja prevladujoča v osnovnih industrijskih panogah, kot so prehrana, nepremičnine, gradbeništvo, ne pa stereotipno v tehnološkem sektorju, informacijsko komunikacijskih tehnologijah ter znanostih o življenju.

Ni dokazov, da so HRP najbolj zastopane v visokotehnološkem sektorju. Obstajajo v vseh industrijskih panogah, največ pa jih je v storitvenem sektorju (Henrekson & Johansson, 2010, str. 16).

### **2.5.3 Velikost**

Birch (v Neumark, Wall, & Zhang, 2008, str. 1) je prvi trdil, da manjša podjetja ustvarijo največ novih zaposlitev. 66 % neto novih zaposlitev v ZDA med letoma 1969 in 1976 so ustvarila podjetja z manj kot 20 zaposlenimi, 81.5% pa podjetja s 100 ali manj zaposlenimi. Birch in Medoff (v Henrekson in Johansson, str. 5) sta odkrila, da je imelo povprečno HRP leta 1993 v ZDA kar 61 delavcev, tako da HRP niso le majhna podjetja.

Rezultati raziskav niso nedvoumni, ampak so odvisni od metodologije in izbire baze podatkov, ki so na razpolago avtorjem. Zato prihaja do različnih mnenj in interpretacij.

Neumark et al. (2008) v pregledu literature tako odkrijejo avtorje, ki ugotavljajo, da je neto ustvarjenih zaposlitev v manjših podjetjih več kot v večjih podjetjih. Študije drugih avtorjev pa ne potrjujejo razmerja med velikostjo podjetja in neto ustvarjenimi novimi delovnimi mesti. Neumark et al. (2008) odkrijejo, da je Birch v svojih raziskavah močno precenil razliko med manjšimi in večjimi podjetji v ustvarjanju neto novih delovnih mest, a tudi sami ugotavljajo, da manjša podjetja ustvarijo več delovnih mest kot večja, le da razlika ni tako velika. Henrekson in Johansson (2010, str. 15) potrđita, da hitra rast ni toliko odvisna od velikosti podjetij, ampak od njihove starosti. Zato je ustanovitev in začetna rast novih podjetij ključna za neto rast zaposlovanja v gospodarstvu.

HRP so v večini zastopana med mladimi in rastočimi panogami z velikim pritokom novih podjetij, še posebej v sektorjih poslovnih storitev, izobraževanja in zdravstva. Lahko so vseh velikosti, čeprav so bolj zastopana majhna podjetja. Velika HRP so pomembna za zaposlovanje na absolutni ravni (Henrekson & Johansson, 2010, str. 15).

#### **2.5.4 Inovativnost**

Dejstvo je, da tehnološke inovacije spodbujajo gospodarsko rast. Ekonomisti so dokumentirali močno povezavo med tehnološkim napredkom in blaginjo (Lerner, 2010, str. 258). Raziskava NESTA (2009, str. 7) je potrđila, da so HRP mnogo bolj inovativna od drugih podjetij in da je inovativnost vir rasti. Inovativna podjetja glede na zaposlovanje in prihodke rastejo dvakrat hitreje od drugih. Tako je na primer podjetje, ki je med letoma 2002 in 2004 predstavilo produktno inovacijo, doživelo 4,4 % povprečno rast zaposlovanja med letoma 2004 in 2007, v nasprotju z 2 % povprečno rastjo podjetja brez produktne inovacije. To pa velja tudi v obratni smeri, saj HRP verjetneje inovirajo. Prav to je eden izmed razlogov, da HRP nadpovprečno prispevajo k inovativnosti v gospodarstvu.

Študije kažejo, da večina novoustanovljenih podjetij ni inovativna in ne prodira na nove trge (Autio et al., 2007, str. 9). HRP pa so večinoma zelo inovativna, a ne nujno v raziskovalno-razvojnih aktivnostih. Lahko so visokotehnološka, kar pa ni pravilo. Običajno ne poskušajo zaščititi svoje intelektualne lastnine, saj je zaščita draga in ne dovolj učinkovita (Mason in Brown, 2012, str. 65). Raziskava OECD (2002, str. 48–49) o hitro rastočih proizvodnih podjetjih v več evropskih državah in Kanadi je odkrila, da imajo le redka svoje oddelke za raziskave in razvoj. Večina prisega na mreženje in partnerstva za razvoj inovativnih produktov in procesov. HRP so namreč zelo tržno naravnana in se osredotočajo na kupca. Strategije, ki jih zasledujejo, pogosto zahtevajo osebni stik s klienti in drugimi podjetji. Njihova najbolj pogosta strategija je izboljšava produkta in zadovoljevanje kupcev z inovativnostjo, ne pa zmanjševanje stroškov poslovanja. Študija Evropske komisije (European Commission v OECD, 2010, str. 21) prinaša mešane

empirične dokaze o prenosorazmerju med inovativnostjo in rastjo podjetja. Tako utemeljuje, da lahko podjetja rastejo zaradi številnih razlogov; ne le zaradi inovativnosti, ampak tudi zaradi izrabe tržnih priložnosti.

### **2.5.5 Financiranje**

Za podjetniški uspeh je ključna zmožnost dostopa do prave vrste financiranja v pravem času (OECD, 2010, str. 31). Prepričanje, da se HRP pogosto financirajo z lastniškimi vložki, kot sta tvegani kapital ali poslovni angeli, je precej neutemeljeno. Tvegani kapital je nedvomno pomemben del ekosistema za financiranje mnogih hitro rastočih podjetij, a Brown in Lee (2014, str. 27) na primeru s Škotske trdita, da tvegani kapital podpira le majhen delež HRP. HRP se za financiranje rast večinoma poslužujejo dolžniškega kapitala. Po raziskavi Oddelka za gospodarstvo, inovacije in veščine v Združenem kraljestvu (angl. *Department for business, Innovation & Skills – BIS*; 2012, str. 3) le 1–2 % MSP v Združenem kraljestvu išče tvegani kapital ali druge oblike lastniškega financiranja. Brown et al. (2014, str. 11) ugotovijo, da je dolžniško financiranje za veliko večino HRP prevladujoče. Dodajo, da imajo HRP precej več težav pri iskanju dolžniškega financiranja kot ostala podjetja, saj skoraj 20 % HRP meni, da je dostop do financiranja največja prepreka za njihovo rast, v nasprotju s 13 % ostalih podjetij, ki ne menijo tako. Študija avstralskih podjetij (Cassar & Holmes v OECD, 2010, str. 31) pa je odkrila, da imajo podjetja z visoko stopnjo rasti večje nagnjenje k iskanju zunanjih virov financiranja in imajo višji finančni vzvod. Tudi študija na Irskem (Bhaird in Lucey v OECD, 2010, str. 31) potrjuje mnenje avtorjev, ki trdita, da k rasti orientirana podjetja verjetneje uporabijo zunanji kapital v primerjavi z ostalimi podjetji.

Tako lahko sklenemo, da se HRP v tujini večinoma poslužujejo tradicionalnih virov financiranja, še vedno pa pogosteje kot ostala podjetja posegajo po lastniškem financiranju.

## **3 SPLOŠNI POGOJI ZA RAZVOJ PODJETNIŠKEGA EKOSISTEMA IN HITRO RASTOČEGA PODJETNIŠTVA**

Prvi del magistrske naloge je obravnaval pojma podjetniški ekosistem in hitro rastoče podjetništvo. Drugi del naloge pa začejam s splošnimi ukrepi za razvoj podjetniškega ekosistema in hitro rastočega podjetništva. Šele ko razumemo oba pojma, njune značilnosti, dinamiko in prepletenost, predstavljeno v tem poglavju, lahko razmišljamo o konkretnjših ukrepih za spodbujanje nastanka podjetniškega ekosistema kot podpore hitro rastočim podjetjem.

### **3.1 Splošni ukrepi za razvoj podjetniškega ekosistema**

Mason in Brown (2014, str. 19) trdita, da je eden izmed osnovnih pristopov snovalcev podjetniške politike k izgradnji podjetniškega ekosistema »ne začeti iz nič« ali kopirati

dobre prakse iz drugih okolij brez ozira na zgodovinsko pogojene razmere lokalnega področja. Isenberg (2010, str. 3) nadaljuje, da je vlaganje sredstev v razvoj druge Silicijeve doline zgrešeno. Taka kot je, je lahko nastala samo v tistem zgodovinskem času in v takratnih pogojih. Njen ekosistem se je razvil na podlagi močne vesoljske industrije (angl. *aerospace*), odprte kalifornijske kulture, univerze Stanford in njenih vezi z industrijo, inovacij podjetja Fairchild Semiconductor, liberalne migracijske politike doktorskih študentov in naključij. WEF (2013, str. 22) nadaljuje, da podjetniški ekosistemi ne nastanejo naenkrat. Tudi Silicijeva dolina se je razvijala več desetletij. Prav tako so začetki podjetniškega ekosistema v Buenos Airesu sredi 90. let 20. stoletja, bogata podjetniška mreža pa je nastala šele čez 15 let. Mason in Brown (2014, str. 19) to pripisujeta dejstvu, da so podjetniški ekosistemi osnovani na že obstoječih sredstvih in niso le orodje za razvoj visoko tehnološke industrije. Tudi tradicionalna industrija (hrana in pijača, energija, logistika, voda, predelovalna in drugo) je lahko podlaga za razvoj dinamičnega podjetniškega ekosistema, ki prinaša visoko dodano vrednost. Ker so ekosistemi dinamični, kompleksni organizmi, mora biti podjetniška politika prilagodljiva ter slediti duhu časa. Vogel (2013a, str. 447) se strinja. Po njegovem mnenju je vsak ekosistem edinstven, ustvarjanje podjetniškega ekosistema in njegov razvoj pa kompleksen, drag in tvegan projekt, ki zahteva znanje in potrpljenje. Pridružuje se mnenju drugih avtorjev, ki pravi, da ni priporočljivo posnemati drugih ekosistemov, saj so mnoge komponente, ki ustvarjajo ekosistem, odvisne od okolja in ne morajo biti kontrolirane. Pomembno je razumeti prednosti in slabosti lokalne skupnosti za strategijo razvoja uspešnega podjetniškega ekosistema. Isenberg (2010, str. 10) dodaja, da so za razvoj podjetniškega ekosistema potrebni čas, trud, viri, eksperimentiranje in učenje, dokler ne pride do prave konfiguracije vseh deležnikov. Ne da se uspešno kopirati nobenega modela ekosistema druge države. Najtežje, a nujno je, da vlada prilagaja ukrepe lokalnim podjetniškim okoliščinam.

Da bi se snovalci ekosistemske politike izognili nepotrebnemu tveganju pri razvoju in vpeljavi ekosistemske politike, potrebujejo izčrpne analize in podatke, primerjave (angl. *benchmark*) in mednarodno učenje o ekosistemih (Napier & Hansen, 2011, str. 21). Pri ustanavljanju ekosistema za spodbujanje podjetništva je potrebno upoštevati vrsto pomembnih dejavnikov. Kultura in izobraževalni sistem pomembno vplivata na podjetniški zanos posameznika, pravni in zakonski sistem pa sta lahko oviri za zagon lastnega podjetja. Pomembno je tudi finančno okolje, saj brez potrebnega kapitala mlada podjetja težko preživijo. Kljub prisotnosti podjetniškega duha sta za spodbujanje razvoja podjetniške aktivnosti potrebna vladavina prava ter podporno pravno in regulatorno okolje (Rogers, Hershman, Wilkinson, & Concheso, 2014, str. 57). Stam (2014, str. 5) trdi, da je za podjetniški ekosistemi mogoče celo ključnega pomena raznolika in kvalificirana delovna sila. Pomemben vir podjetniških priložnosti je v znanju ljudi, delujočih v javnih in zasebnih organizacijah. Podjetniške podporne storitve, ki so na voljo, lahko občutno zmanjšajo začetne stroške novih podjetniških projektov in skrajšajo čas, ki ga inovacija potrebuje, da pride na trg.



Isenberg (2011) predlaga vladam, da v svojem mandatu izpeljejo ustrezne reforme za razvoj podjetniškega ekosistema z ustanovitvijo organizacije, ki ima vse potrebne kompetence, politično podporo in omejen rok trajanja. Po njegovem mnenju morajo voditelji ključnih organizacij, odgovornih za razvoj podjetništva, ustvariti ekipo podjetniških omogočevalcev, ki so neodvisni od vlade, univerz, inkubatorjev ali podpornih organizacij, obenem pa so predstavnik vseh teh subjektov. Biti morajo specialna, za uspeh opolnomočena ekipa, z zagotovljenimi sredstvi in učinkovitim profesionalnim nadzorom. Nekatere ključne reforme in prijemi so (Isenberg, 2010, str. 7–9):

1. Kulturne spremembe, ki vplivajo na razvoj uspešnih podjetniških ekosistemov. Spreminjanje globoko ukoreninjene kulture je težaven proces, vendar Čile in Irska dokazujeta, da je relativno hitro mogoče spremeniti odnos do podjetništva. Vogel (2013a, str. 448) poudarja pomen podjetniške kulture, ki je ključna za uspešen podjetniški ekosistem. Samo če podjetništvo nudi možnost za karierno rast in so podjetniki cenjeni posamezniki, lahko postanejo vzor mladim, da postanejo zaposlovalci in ne iskalci zaposlitve.
2. Opolnomočena ekipa ne sme preveč lajšati tržnih pritiskov na visoko potencialna podjetja ali jih finančno neomejeno podpirati. Nova podjetja morajo biti zgodaj izpostavljena tržnim pritiskom. Vladna struktura jim mora dovoliti izgradnjo močnih temeljev in previdno ravnati z razdeljevanjem sredstev. Tako zagotovi dovolj vztrajnosti in iznajdljivosti pri podjetnikih ter različnim pridobitnikom prepreči neupravičeno pridobivanje finančnih sredstev.
3. Vodstvena struktura naj se izogiba preveliki vlogi pri gradnji grozdov. Izbor in podpora gospodarskim panogam mora izhajati iz podjetij in njihovega podjetniškega duha, ne sme pa ga omejevati in po nepotrebnem trošiti omejenih regionalnih virov. Isenberg (2011) pripisuje uspeh Izraela v razvoju podjetništva strogo agnostičnemu principu vlade pri podpiranju podjetniškega sektorja. »Gor-dol« analiza islandskega gospodarstva bi pokazala primerjalne prednosti, oprte na geotermalno energijo, naravno lepoto in ribolov. Kljub temu pa so uspešna islandska podjetja, ki proizvajajo generične farmacevtske proizvode (Actavis), internetne igre (CCP) ter medicinsko protetiko (Ossur).
4. Že eno samo zelo uspešno podjetje je lahko vzor celotnemu podjetniškemu ekosistemu in navdihuje mnoge posnemovalce. Ogromen uspeh podjetja Skype in njegova prodaja Ebayu za 2,6 milijard ameriških dolarjev sta močno odmevala v majhni državi Estoniji. Tudi Vogel (2013a, str. 448) poudarja pomen uspešnih podjetnikov, ki lahko navdihujejo nove generacije le-teh.

Kljub veliki količini teoretičnega znanja o izobraževanju podjetnikov, razvoju podjetniške kulture, zavedanju pomembnosti učinkovitih kapitalskih trgov ter zakonskih in pravnih vzvodov upravljanja je le malo primerov, ki so obstoječe znanje izrabili in ga povezali v uspešno delujoči ekosistem (Isenberg, 2011).

### 3.1.1 Sodelovanje vlade in zasebnega sektorja

Vlade ne morejo same izgraditi ekosistema. Za njegovo izgradnjo je potrebno sodelovanje javnega in zasebnega sektorja. Ustanovitev podjetniškega ekosistema je odvisna od skupnih prizadevanj vlade, posameznikov in institucij. Ključno vlogo pri tem ima zasebni sektor, zato se vladni predstavniki ne smejo izogibati javno-zasebnih partnerstev (Vogel, 2013a, str. 448). Samo zasebni sektor je motiviran za razvoj samozadostnega trga, ki temelji na ustvarjanju dobička. Zato mora vlada zasebni sektor dovolj zgodaj vključiti v oblikovanje ekosistema in dopustiti, da ima veliko koristi zaradi njegove uspešnosti. Vlada se mora z zasebnim sektorjem posvetovati o načinih zmanjšanja strukturnih preprek in oblikovanja ukrepov za spodbujanje podjetniškega sektorja (Isenberg, 2010, str. 4). Vlada lahko s svojimi ukrepi ustvari primerne pogoje za razvoj podjetniškega ekosistema. Vendar je vprašanje, ali lahko vladna politika podjetniški ekosistem ustvari sama (Mason & Brown, 2014, str. 19). Stam (2014, str. 25) je mnenja, da trojna vijačnica premalo poudarja pomen podjetniških vodij v primerjavi z delovanjem vlade, že osnovanih podjetij in univerz. Po mnenju WEF (2013, str. 22) bi morale vlade omogočiti ukrepe za rast podjetniškega ekosistema z opolnomočenjem zasebnih akterjev. Inkubatorji in skladi tveganega kapitala, ki jih vodi javni sektor, imajo namreč zelo mešane končne rezultate in niso uspešnejši kot zasebni pri investiranju v uspešna podjetja. Vlade lahko omogočajo mednarodne študije, razvoj investicijske in stečajne zakonodaje ter podpirajo temeljne znanstvene raziskave in pa njihovo komercializacijo. Te vladne ukrepe bodo ključni ljudje verjetneje podprli kot neposredne posege v podjetja, saj bodo lahko realizirali svojo podjetniško vizijo, uspeli v poslu in ostali vključeni v ekosistem kot mentorji, svetovalci in investitorji.

Učinkovit pravni in zakonski okvir je ključen za uspešno, rastoče podjetništvo. Na ustanavljanje in rast podjetij imajo številne reforme lahko pozitiven vpliv: dekriminalizacija bankrota, zaščita deležnikov pred posojilodajalci, dovoljenje podjetnikom, da začnejo znova, sprememba v načinu zaščite delavcev od oteženega odpuščanja k nudenju finančne pomoči brezposelnim, liberalizacija finančnih trgov, poenostavljen davčni režim in drugo (Isenberg, 2010, str. 9). Mason in Brown (2014, str. 19) nadaljujeta, da morajo biti lastninske pravice spoštovane. Obdavčitve podjetij in posameznikov morajo dopuščati dovolj velike nagrade za prevzemanje tveganja in spodbujanje ponovnega investiranja. Migracijski zakoni ne smejo predstavljati ovir za privabljanje nadarjenih posameznikov, nepovratna sredstva in subvencije pa morajo biti ukinjena, saj lahko izkrivljajo podjetniško obnašanje.

Vsaka država potrebuje tako imenovano dinamično birokracijo, ki ne sme povzročati stagnacije med ustanavljanjem podjetniškega ekosistema ali v podjetniškem življenju v ekosistemu (Vogel, 2013a, str. 448). Isenberg (2011) je mnenja, da je potrebno načelo: »Če pridejo, potem izgradi.« in ne »Če izgradiš, bodo mogoče prišli, mogoče pa ne.« Nadaljuje, da je potrebno tlakovati pot, ki so jo prehodili podjetniki. Ti jo zaradi svoje narave vedno

najdejo. Vlade bodo lahko omogočale ustvarjanje gospodarske rasti s spodbujanjem razvoja novih tveganih rastočih podjetij, z vključevanjem zasebnega sektorja, spreminjanjem kulturnih norm, odstranjevanjem zakonskih ovir, opogumljanjem, sprejemanjem ugodne zakonodaje, pravih odločitev pri promoviranju grozdenja in gradnji inkubatorjev, s programi financiranja po tržnih kriterijih ter najpomembneje, s pristopanjem k gradnji podjetniškega ekosistema kot celote (Isenberg, 2011).

### **3.1.2 Infrastrukturne iniciative**

V razvitem svetu smo že več desetletij priča porastu različnih inkubatorjev, pospeševalnikov in drugih pobud, ki naj bi pomagali mladim podjetjem pri zagonu in rasti. Te iniciative so pri politikih izredno popularne. Na podlagi raziskav Stangler (2014) navaja, da inkubatorji dobro gostijo podjetja, a so neučinkoviti pri vodenju teh podjetij na pot neodvisnosti in uspeha. Isenberg (2011) se s takšnim načinom dela inkubatorjev strinja. Po njegovem mnenju je Izrael odličen primer, kjer »grozdi« niso bili nič več kot nepremičninski projekti, imenovani visokotehnološki park. Bili so le prostor za srečevanje, brez mentorjev, seminarjev ali podpornih storitev, kar se je izkazalo kot dobra odločitev. Za podjetnike je torej dobro, da so vsi viri na enem mestu, a to ni nujno in je močno precenjeno. Ni empiričnih dokazov, da je denar za inkubacijsko infrastrukturo porabljen bolje kot za neposredno pomoč podjetjem. Javni raziskovalni laboratoriji (Lawton Smith v Mason & Brown, 2014, str. 14 ) ter univerze (Harrison in Leitch v Mason & Brown, 2014, str. 14) so slabi, neučinkoviti inkubatorji, saj jim manjka stik s trgom, njihove raziskave pa pogosto niso tržno zanimive.

WEF (2013, str. 22) pravi, da so infrastrukturne iniciative, kot so inkubatorji, pospeševalniki, velika podjetja, investicijski skladi in poslovni svetovalci le dopolnjevalci ekosistema. Ne ustvarjajo podjetniške mreže samostojno, ampak dajejo možnost visoko rastočim podjetnikom, da realizirajo svojo ambicijo. Napier in Hansen (2011, str. 13) kot povezovalne in mreženjske organizacije, prisotne v močnem ekosistemu, navajata tudi pospeševalnike (npr. Techstars, Startupweekends, Capital factory ali organizacija, kot je Connect). Pospeševalnike pogosto vodijo izkušeni podjetniki, ki pomagajo pri rasti mladih podjetij v določenem času. Stam (2014, str. 25) pa je mnenja, da ni dovolj jasnih dokazov o vlogi tehnoloških parkov, inkubatorjev in pospeševalnikov pri stimuliranju podjetništva in ekonomskih izidov. Raziskave so v glavnem opisne in ne prinašajo natančnih izsledkov o učinkovitost takšnih prostorov ter vlogi vlade pri razvoju in vzdrževanju le-teh.

Mason in Brown (2014, str. 13) sicer menita, da so inkubatorske organizacije pomembne. A to so največkrat podjetja, v katerih podjetniki pridobijo tehnično in tržno znanje ter znanje o organizacijskih strukturah, strategiji, sistemih in znanje o zasledovanju in izkoriščanju tržnih priložnosti. Po njunem mnenju so najboljše inkubatorske organizacije prav HRP, ki delujejo na tehnološki meji. So v zgodnjih fazah nove industrije in ustvarjajo več tržnih priložnosti, kot jih lahko zasledujejo. Mason in Brown (2014, str. 14)

pojasnjujeta, da so inkubatorske organizacije običajno povod in motivacija za posameznikovo odprtje lastnega podjetja, ko njihove ideje niso dobile podpore managementa. V študiji Saxenian (v Mason in Brown, 2014, str. 14) je poudarjeno, da so bili podjetniki v Silicijski dolini večinoma inženirji, ki so bili nezadovoljni zaradi neuspešnih poskusov zasledovanja nove ideje v že obstoječih podjetjih.

### **3.2 Nujnost povezanega ukrepanja**

Mason in Brown (2014, str. 19) sta mnenja, da mora biti pristop snovalcev podjetniške politike k razvoju podjetniškega ekosistema celovit in da so ukrepi za njegov razvoj verjetno neuspešni, če so vpeljani posamično. Tako povečanje količine tveganega kapitala ni učinkovito, če ni toka poslov (angl. *dealflow*). Tudi spodbujanje ljudi k ustanavljanju zagonskih podjetij ima verjetno zelo majhen vpliv na gospodarstvo, če ta podjetja ne bodo rasla in se razvijala. Vpeljava podjetniške izobrazbe pa je neučinkovita, če se diplomiranci preselijo v druga, bolj podjetniška okolja. Isenberg (2011) je podobnega mnenja, saj trdi, da ne obstaja čudežna rešitev za vzpostavitev močnega ekosistema, razdrobljeni pristop pa lahko vodi celo do nezaželenih posledic. Izobraževanje študentov lahko v odsotnosti kapitala in nevzpodbudnega pravnega okolja primora študente, da odidejo. To se dogaja na primer v Portoriku, ki ima eno izmed najboljših 10 fakultet za strojništvo v ZDA, a večina diplomantov zaradi neugodnih pogojev odide. Privabljanje ali zagotavljanje tveganega kapitala brez toka poslov ali možnosti za izhod iz investicije lahko prepreči nastajanje zasebnega kapitala, obstoječega pa odžene. Ustanavljanje inkubatorjev brez omogočanja lažjega dostopa do kapitala lahko vodi do neučinkovite izrabe virov. Olajšanje pridobivanja dovoljenj za omogočanje rasti podjetij ali napredni stečajni zakoni so nujni, a ne zadostni. Finančna podpora podjetnikom je brezpredmetna, če večja obstoječa podjetja niso pripravljena sprejeti zagonskih podjetij kot potencialne dobavitelje. Vsi ti ukrepi so le malo učinkoviti, če niso medsebojno povezani. Vogel (2013a, str. 448) se prav tako strinja, da je pomembno vzporedno vpeljati čim več elementov ekosistema in zagotoviti, da so ključne sestavine, kot so infrastruktura, trg in zakonodaja osnova za vse ostale. Priporočljivo je sestaviti načrt izpeljave in ga nadzorovati.

Čeprav močnih ekosistemov za mlada HRP ni lahko posnemati, je pomembno razumeti njihovo dinamiko, gonilne sile, način ustvarjanja vrednosti ter sodelovanje med akterji. Ekosisteme je potrebno razumeti, jih razložiti ter primerjati med seboj. To so osnovne smernice, ki jim morajo slediti snovalci industrijske politike, da bi okrepili ekosisteme za mlada HRP (Napier & Hansen, 2011, str. 5).

Podjetniški ekosistem pa mora spodbujati nastanek in rast pravih, hitro rastočih podjetij. Da bi lahko javna politika učinkovito ukrepala, je potrebno ta podjetja dobro poznati in razumeti. Le tako je mogoče vplivati na njihov nastanek in rast.

### 3.3 Razvoj hitro rastočega podjetništva

Razvoj hitro rastočega podjetništva se močno navezuje na že omenjene ukrepe za razvoj podjetniškega ekosistema. Pri HRP gre za najbolj produktivno obliko podjetništva, ki spreminja gospodarstvo in pozitivno vpliva na odnos do podjetništva. Vsi ukrepi za razvoj HRP so zelo pomemben del celotnega ekosistema. Zato jim bo namenjena osrednja pozornost magistrske naloge.

Po mnenju Autio et al. (2007, str. 79) je v podjetništvu nesporno pomembna kvaliteta, ki jo predstavljajo HRP. Menijo, da se kljub potrjeni pomembnosti HRP podjetniška politika držav še vedno premalo osredotoča nanje. Podjetniška politika ostaja splošna in poudarja kvantiteto namesto kvalitete. Avtorji raziskave NESTA (2009, str. 8) zato trdijo, da spodbujanje odličnosti in inovativnosti v ekonomiji ni elitistična politika, od katere ima koristi le peščica ljudi. Ekonomska politika bi se zato morala osredotočiti na promocijo inovativnosti in le na majhno število podjetij z visokim potencialom rasti, namesto na široko zastavljene podporne programe za nova zagonska podjetja in MSP.

HRP potrebujejo visokospecializirano podporo zaradi spremenljivega značaja, velike potrebe po sredstvih in vedno večje organizacijske zapletenosti. Javni sektor tem podjetjem le težko zagotavlja potrebno podporo, saj njihovega poslovanja ne more razumeti in jim nuditi dovolj široke mreže stikov. Stiki in potrebno poslovno znanje ter čut morajo izhajati iz zasebnega sektorja, ki ga sestavljajo skladi tveganega kapitala, izkušeni managerji in bolj izkušeni podjetniki – vrstniki. Njihova vloga je najpomembnejša v začetnih fazah inovacijskega procesa za potrebe potrjevanja podjetniških domnev (validacija). Pomembna vloga snovalcev politike je pomoč razvoju poslovne infrastrukture, ki mora ustrezati potrebam HRP. Uravnoteženje javnih in zasebnih virov storitev za HRP ni lahka naloga. Nezadostna usklajenost lahko vodi do distorzij trga. Iz tega izhaja, da je podpiranje HRP zahtevnejše kot podpora MSP na splošno (Autio et al., 2007, str. 85).

Isenberg (2012) prepozna dva ključna dejavnika za vplivanje politike na rast in preboj podjetij (angl. *scale-up*):

1. Preživetje podjetja ne more biti kazalec uspeha podjetniške politike, ki mora dovoliti propad neperspektivnim podjetjem, omogočati podjetniško recikliranje in se tako izogniti velikemu številu zagonskih podjetij brez vrednosti.
2. Izboljšanje lokalnega trga delovne sile z izobraževanjem nadarjenih posameznikov je eden izmed ključnih delov učinkovitega ekosistema, ki ga podjetniško vodena podjetja potrebujejo za rast. Razvit lokalni trg delovne sile vključuje nove zaposlovalce in zaposlene, ki se razvijajo sočasno.

Acs et al. (2008, str. 7) odkrijejo, da večina potencialnih HRP izhaja iz obstoječe populacije MSP, zato bi morala vladna politika spodbujati predvsem njihovo rast (t. i. ekonomsko vrtnarjenje – angl. *economic gardening*). V preteklosti so snovalci podjetniške

politike zapostavljali že obstoječa podjetja in se osredotočali na ustanovitev novih podjetij ali poskušali privabiti tuja podjetja v svoje okolje. NESTA (2009, str. 4) ugotovi, da je učinkovitejša vladna podpora tistim podjetjem, ki imajo potencial za hitro rast, kot podpora MSP, ki teh ambicij nimajo. Autio et al. (2007, str. 79) se strinjajo, saj se hitro rastoče podjetništvo popolnoma razlikuje od normalnega podjetništva in da te razlike lahko vodijo v konflikt med tradicionalno politiko spodbujanja MSP in politiko razvoja HRP. Na splošno se politika spodbujanja MSP ukvarja s povečanjem števila ljudi, ki ustanovijo novo podjetje, ter zagotavljanjem stabilnega operativnega okolja za mala podjetja. Ključni cilj politike MSP je tako kvantiteta in stabilnost. Po drugi strani pa ukrepi, namenjeni spodbujanju visoko rastoče podjetniške aktivnosti, poudarjajo kvaliteto in dinamiko. To pripelje do pomembnih zamenjav (angl. *trade-off*) in morda celo konfliktov, posebno ob deljenju finančnih sredstev.

V naslednji tabeli Mason in Brown (2014, str. 4) povzemata razlike med tradicionalno politiko MSP ter politiko, namenjeno hitro rastočim podjetjem.

*Tabela 2: Razlika med tradicionalno podjetniško politiko in politiko, namenjeno hitro rastočim podjetjem*

<b>Tradicionalna podjetniška politika</b>	<b>Podjetniška politika, usmerjena v rast podjetij</b>
Osredotočenost na posameznem podjetniku ali geografskem grozdu	Osredotočenost na poseben tip podjetnikov in njihove mreže
Ustvarjanje več podjetnikov in podjetij kot cilj	Osredotočenost na visoko potencialne podjetnike z velikim ekonomskim potencialom kot cilj
Transakcijske oblike kot na primer subvencije, dotacije, davčne olajšave kot glavne oblike pomoči	Relacijske oblike pomoči, kot so gradnja mrež in povezav med samimi podjetniki ter podjetniki in podjetniškimi akterji kot glavne oblike pomoči
Viri podjetniških financ, kot so skladi tveganega kapitala in poslovni angeli, namenjeni zagonskim podjetjem, ki jih snujejo snovalci podjetniške politike	Prepoznavanje različnih potreb po financiranju, kot so dolžniško, množično in vrstniško (angl. <i>peer to peer</i> ) med rastjo podjetij
Osredotočenost na raziskave in razvoj ter generiranje in zaščita intelektualne lastnine	Osredotočenost na razvoj povezav med kupci, uporabniki, dobavitelji in univerzami ter na nezaščitene inovacije in vire odprtih inovacij
»Gor-dol« načrtovanje in vpeljava podjetniške politike večinoma na državni ravni z delegiranjem le nekaterih pristojnosti	Vpeljava večine ukrepov javne politike na regionalnem ali lokalnem nivoju z večstopenjskimi pristopi

*Vir: C. Mason & R. Brown., Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship, 2014, str 4..*

Še ena posledica spremenljive in nepredvidljive narave procesa rasti podjetij je potreba po intenzivni pomoči med že omenjenimi ključnimi sprožilci rasti in po njih. Podjetja, na katera delujejo sprožilci rasti, se pogosto soočajo s problemi vodenja ali denarnega toka, ki lahko destabilizirajo ali celo ogrozijo poslovanje podjetja. Tudi podjetjem, ki rastejo z nakupi drugih podjetij, mora podjetniška politika nuditi pomoč. Tako lahko hitreje zrastejo in se zaščitijo pred konkurenco. Čeprav so nakupi podjetji običajno povezani z velikimi podjetji, imajo vedno večji pomen za MSP, v katerih se skrivajo bodoča HRP (Brown et.

al, 2014, str. 13). Lockett, Wikilund, Davidsson in Girma (2009, str. 29) so namreč odkrili, da je lahko neorganska rast podjetij predhodnik njihove organske rasti.

Če so nakupi podjetij res pomembna strategija rasti med manjšimi podjetniško vodenimi podjetji, bi morali biti direktorji v MSP bolj poučeni o izpeljavi teh procesov. Ti procesi vključujejo zaznavo priložnosti, predzdružitvene integracije, vključevanje zaposlenih ter pointegracijsko načrtovanje. Podobno je s HRP, ki jih kupijo druga podjetja. Ob nakupih so lahko pomembne poprodajne podporne storitve za kupljene HRP, saj jih javne agencije lahko podpirajo pri nekaterih strategijah, kot so čim večja količina naročil pri lokalnih ponudnikih, minimizacija zmanjšanja avtonomije podružnice in podobno. To zmanjšuje probleme, povezane z zunanjim lastništvom (Brown et al., 2014, str. 23).

Pri razvoju podjetniške politike za podporo HRP se izkazuje trenutna oblika intervencij kot napačna. Ta se največkrat kaže v obliki dodelitve dotacij, subvencij, davčnih olajšav ali oprostitev. Na hitro rastoče podjetništvo osredotočena politika bi morala več pozornosti posvetiti relacijski podpori kot transakcijski. Pogosto visoko potencialna podjetja niso zainteresirana za pridobivanje novih oblik denarja, kot so dotacije in subvencije. Bolj izražajo željo po globlji relacijski podpori (Brown et al., 2014, str. 18). Kot je bilo že omenjeno, so raziskave na HRP pokazale, da veliko podjetij raje dobi nasvet vrstnikov kot pa snovalcev ekonomske politike, svetovalcev, skladov tveganega kapitala ali poslovnih angelov (Fischer & Reuber v Brown et al., 2014, str. 18). Raziskave Brown et al. (2014, str. 18) razkrivajo željo podjetnikov, da jim strateške ter vodstvene izzive in nasvete dajejo tisti, ki so že prehodili njihovo pot. OECD (2010, str. 73) odkriva, da se večina ukrepov podjetniške politike držav še vedno osredotoča na olajševanje dostopa do financ ter podporo raziskavam in razvoju ter inovativnosti, čeprav so izboljšave poslovnega okolja pomemben del politike rastočih podjetij v mnogih državah. Ukrepi na teh področjih pa se morajo kombinirati s podporo v obliki izobraževanja v novih in majhnih podjetjih ter s spodbujanjem ambicij za rast. Brown et al (2014, str. 20–21) se odmikajo od obstoječe podpore za zagonska podjetja, kot so poslovno planiranje, osnove računovodstva in podobno v svetovanje o izgradnji vodstvene strukture, strateškem razvoju ter poslovnem prestrukturiranju za rast. Ključna komponenta podpore za obstoječe HRP je torej pomoč pri organizacijski rasti ter razvoju vodstvenih sposobnosti.

Shukla (2012, str. 14–16) izpostavlja pomen mreženja in socializacije podjetnikov, ki bi morali sodelovati v mrežah ter se povezovati z ljudmi na različnih področjih. To jim pomaga izboljšati veščine in sposobnosti za nastop na trgu. Današnji podjetniki se morajo povezovati z ljudmi izven meja svoje regije. Iskati morajo vodstveno pomoč svetovalcev in mentorjev, povratne informacije potencialnih kupcev in uporabnikov ter partnerjev. Biti morajo vidni in pozorni na stalno spreminjajočo se dinamiko trga. Takšni podjetniki morajo sodelovati z drugimi podjetniki in večjimi podjetji po celem svetu. Potrebe visoko rastočega podjetnika so:

1. stalno posodabljanje tržnega znanja,
2. »just in time« dostop do potrebnega znanja kjer koli na svetu,
3. poznavanje kupcev in konkurence.

OECD (2010, str. 30) se strinja, da je mreženje ključno za uspešno podjetje, in sicer na več nivojih: v panogi, s kupci, konkurenti, distributerji in dobavitelji. Stam (2014, str. 25) meni, da lahko ta srečanja omogočajo podjetnikom zaposlitev podjetnih posameznikov in vzpostavijo vezi, poznanstva in partnerstva z drugimi akterji izven svojega ekosistema ter tako prepoznajo nove priložnosti.

Vidimo, da ukrepi podjetniške politike, ki se dotikajo le posameznih elementov ekosistema, ne vodijo do uspeha. Ukrepi, sprejeti za zagotavljanje finančnih sredstev podjetnikom, nimajo učinka, če se pravi posamezniki ne odločajo za podjetniško pot. Zmanjšanje stroškov zaradi usklajevanja z zakonodajo ne vpliva na rast podjetij, če podjetniki niso motivirani. Le uravnoteženi ukrepi podjetniške politike, prilagojeni državnemu in lokalnemu kontekstu, lahko povzročijo pozitivno spremembo pri spodbujanju hitro rastočega podjetništva (Autio et al., 2007, str. 78).

Sledi pregled nekaterih najpomembnejših ukrepov razvoja podjetniškega ekosistema za podporo hitro rastočemu podjetništvu.

### **3.3.1 Administrativna bremena in poslovno okolje**

Jasno je, da je izboljšanje poslovnega okolja z zmanjševanjem administrativnih bremen eden izmed najpomembnejših temeljev uspešnega podjetniškega ekosistema. A trenutna politika se preveč osredotoča na zmanjševanje birokratskih ovir za poslovanje MSP, premalo pa se posveča odstranjevanju birokratskih ovir za rast (OECD, 2010, str. 73). Autio et al. (2007, str. 80) so prepričani, da je politika, osredotočena na poenostavljanje vodenja malih podjetij, zgrešena. Medtem ko je poenostavljanje upravičeno in potrebno, pa mora biti dopolnjeno z ukrepi za odpravo ovir pri rasti podjetij. V Nemčiji se na primer mnoga podjetja odločijo, da se ne bodo razširila na več kot 49 zaposlenih zaradi dodatnih administrativnih bremen po tem pragu. Med rastjo podjetij se zakonodajne zahteve povečujejo. Avtorji zato menijo, da bi bilo potrebno vpeljati vmesno obdobje pred dokončno veljavo novih zakonodajnih pravil, kar bi rastočim podjetjem omogočilo, da se pred veljavo novih pravil konsolidirajo. To naj bi bilo še posebej pomembno za države Evropske unije, saj empirične študije kažejo obstoj mnogih ovir za rast, povezanih z zakonodajo. Audretsch (2012) se strinja, da je izboljšanje poslovnega okolja za podjetja izrednega pomena. Pridružuje se pozivu k odstranjevanju ovir za rast, ki jih predstavljajo zakonodaja, administracija in birokracija. Swedish Agency for Growth Policy Analysis (2010, str. 8) je ob raziskavi vpliva zakonodaje na podjetniško rast odkrila močne dokaze, da administrativna bremena negativno vplivajo na nova podjetja in tako prispevajo k zmanjševanju konkurence ter zavirajo razvoj podjetništva.



### 3.3.2 Ukrepi na področju financiranja

Največji konflikt med politiko malega podjetništva in politiko hitro rastočega podjetništva verjetno predstavlja zagotavljanje financ. Splošni ukrepi razdeljevanja sredstev vsem malim podjetjem za spodbujanje čim večjega števila podjetij niso združljivi s ciljem spodbujanja rasti podjetniško vodenih podjetij. Le majhno število novih podjetij ima potencial hitre rasti, ta podjetja pa imajo tudi veliko potreb. Zato je razdeljevanje virov perspektivnim podjetjem pomembnejše kot zagotavljanje finančnih virov čim večjemu številu podjetij (Autio et al., 2007, str. 80).

Sedanja podjetniška politika poudarja pomen tveganega kapitala. Kot so Brown et al. (2014, str. 11–16) ugotovili, le redka HRP iščejo lastniške oblike financiranja. Zato bi morali ukrepi podjetniške politike podpirati povečanje dolgoročnih oblik dolžniškega financiranja HRP. Avtorji predlagajo ustanovitev programov dolžniškega financiranja za podjetja, orientirana k rasti, ki ne morejo dobiti bančnih sredstev ali se želijo izogniti zmanjšanju lastniškega deleža z uporabo tveganega kapitala. Po mnenju avtorjev je tvegani kapital še vedno pomemben. To se odraža v oblikovanju skladov, podprtih z javnim denarjem ter davčnimi olajšavami za poslovne angele. A Schäfer in Schilder, (2009, str. 12–14) trdita, da javni skladi tveganega kapitala ne doprinesejo takšne specialistične podpore in nasvetov za razvoj posla, ki jih nudijo privatni investitorji. Brown et. al (2014, str. 16) dodajajo, da ima tvegani kapital tudi pomanjkljivosti, saj podjetniki izgubijo delež v zgodnji fazi podjetij, tako da postanejo manjšinski deležniki, če gre podjetje skozi več faz financiranja. To lahko privede do hitre prodaje podjetja. Poleg tega pa so javni skladi tveganega kapitala kot posnemovalci privatnih običajno ustanovljeni za desetletno dobo. Ker je tako, morajo investitorji izstopiti iz investicije ne glede na primernost časa za podjetje. Zaradi težnje investitorjev po izgradnji podjetij za prodajo (angl. *build to sell*) avtorji zagovarjajo uporabo javne ponudbe delnic kot izstopne poti za investitorje ter kot vir kapitala, ki omogoča rast podjetij. Obstaja namreč tveganje, da kupljeno podjetje pod novimi lastniki ne bo tako hitro raslo. Odstranjevanje ovir za nastop na delniških trgih je za ta proces ključnega pomena.

Tvegani kapital pa ima vsaj v nekaterih državah velik pomen. To lahko trdimo za ZDA. Po podatkih Ameriškega združenja tveganega kapitala (angl. *National Venture Capital Association – NVCA*, 2004, str. 1–2) so ameriški skladi tveganega kapitala od leta 1970 do 2003 vložili kapital v približno 800 novih podjetij letno (skupaj 26,494 podjetij). Teh 800 podjetij je izmed več kot dveh milijonov podjetij, ki jih vsako leto ustanovijo v ZDA, imelo ogromen ekonomski učinek. V letu 2003 so podjetja, ki jih je podprl tvegani kapital, zaposlovala več kot 10 milijonov ljudi v ZDA ter ustvarila 1,8 trilijona dolarjev prihodkov od prodaje.

Po mnenju Gompersa in Lernerja (2010, str. 183) imajo podjetniško vodena podjetja veliko neotipljivih sredstev in pričakujejo še nekajletne negativne prihodke ob negotovih obeti za

prihodnost. Tako težko pridobijo bančna posojila ali drugo obliko dolžniškega financiranja. OECD (2010, str. 73) zato poudarja pomembnost ocene vrednosti intelektualne lastnine in nematerialnih sredstev za zavarovanje posojila pri pridobivanju finančnih sredstev. Zelo zanimiv pojav, ki tudi pomaga podjetnikom pri pridobivanju denarnih sredstev, so alternativne oblike financiranja. Collins, Sward in Zhang (2013, str. 7–8) so v Združenem kraljestvu zaznali, da so množično financiranje (angl. *crowd funding*), vrstniško posojanje (*peer to peer lending*) in »financiranje na podlagi bančnega predujma za izdane račune« (angl. »*invoice financing*«) v zadnjih letih močno porasli. Brown et al. (2014, str. 26) zato vidijo možnost, da lahko večja podjetja z velikim deležem zadržanih dobičkov uporabijo vrstniško metodo (»peer-to-peer«) investiranja teh presežkov v druga rastoča podjetja, kar prinaša višje donose kot investicije v lasten posel.

### 3.3.3 Izbira pravih podjetnikov

Raziskave kažejo, da večina podjetnikov v hitro rastočih sektorjih izhaja iz srednjega ali visokega nižjega razreda in so dobro izobraženi ter izkušeni. Prihajajo iz obstoječe delovne sile in so motivirani, da bi postali vodje v svojih novih podjetjih. Mnogi imajo veliko izkušenj in jasno poslovno idejo, ki jo želijo komercializirati (Wadwha, Aggarwal, Holly, & Salkever, 2009, str. 20). Hitra organizacijska rast je zahtevna in potrebuje strokoven socialni kapital. Zato je za ustanavljanje lastnih podjetij pomembno motivirati prave ljudi (Autio et al., 2007, str. 80). Študija BERR (2008, str. 52) je odkrila, da imajo ustanovitelji in vodstvene ekipe hitro rastočih podjetij visoko izobrazbo in strokovno podkovanost. Audretsch (2012) pravi, da prejšnje izkušnje v industriji, podjetniške izkušnje ali predhodna zaposlenost v podjetniško vodenih podjetjih močno povečajo učinkovitost novoustanovljenih podjetij. Ob tem je pomembna tudi izobrazba, ki ob ostalih dejavnikih prispeva k učinkovitosti rasti podjetij, saj omogoča podjetnikom prepoznavanje ključnih virov informacij in znanja.

Ustanovitelji podjetij, ki imajo takšno ozadje in znanje, izkazujejo boljše rezultate (angl. *growth performances*) kot ostali. Autio et al. (2007, str. 86) poudarjajo potencialno pomembnost odcepljenih podjetij iz obstoječih podjetij kot vir hitro rastočih podjetij, saj je GEM študija (Autio, 2005, str. 31) pokazala, da je imela večina hitro rastočih podjetnikov zaposlitev pred ustanovitvijo lastnega podjetja. Tako avtor meni, da so ukrepi za lajšanje odcepitve podjetij od drugih podjetij lahko učinkovita pomoč visoko potencialni podjetniški aktivnosti razvitih držav.

Shane (2009, str. 146) je mnenja, da bi se ustvarjalci ekonomske politike morali zavedati razlik med podjetniki. Slediti bi morali razmišljanju vodij skladov tveganega kapitala in osredotočiti svoj čas in denar samo podpora izjemnih podjetnikov. Shane svoje trditve podkrepil s primerom Nemčije, ki je za svoj program spreminjanja ljudi v podjetnike porabila 12 milijard evrov medtem, ko je celotna ameriška industrija tveganega kapitala porabila 20 milijard dolarjev povprečno v enem letu in ustvarila večja in uspešnejša

podjetja kot Nemčija. Ta je podprla ustanovitev nepomembnih podjetij, ki so ustvarila malo zaposlitev in pogosto prenehala s poslovanjem. Isenberg (2012) ob tem poudarja pomen ukrepov, ki se osredotočajo na rast podjetij, ne pa na njihovo ustanavljanje. Avtor kritizira velik vzpon števila programov za zagonska podjetja. Po njegovem mnenju enačenje podjetništva z zagonskim podjetništvom ni pravilno. To dokazuje s primerom programa »Start-up Chile«, saj največje podjetje v tem programu po dveh letih kljub 12 milijonih dolarjev proračuna programa zaposluje le tri ljudi. Podobno so tudi reforme in programi za zagonska podjetja na Danskem v prvih letih 21. stoletja vodili do povečanega števila novih podjetij, vendar je bilo po 5 letih jasno, da je večina zrasla le do nekaj zaposlenih, manj kot 1 % pa je dosegel nizek kriterij, ki ga v programu označujejo kot HRP. Avtorjev sklep je, da je »scale-up« mnogo težji kot »start-up«.

Autio et al. (2007, str. 82) zagovarjajo stališče, da ima le majhen delež novih podjetij velik potencial in motivacijo za hitro organizacijsko rast, in bi zato morali biti ukrepi snovalcev politike namenjeni le-tem podjetjem. Programi podjetniške politike sicer ne morejo predvideti, katera podjetja bodo v prihodnosti najuspešnejša, kljub temu pa je eden izmed ključnih kriterijev za sprejemanje podjetij v javni program pomoči njihova jasna težnja k rasti. Čeprav usmerjenost podjetij k rasti ne zagotavlja njihove dejanske rasti, je le-ta pri podjetnikih brez želje po rasti zelo redka. Torej bi moral biti eden ključnih izbirnih kriterijev podporne programske podjetniške politike jasna in kredibilna usmerjenost k rasti. Večja kot so podjetja, oprijemljivejši dokaz o njihovi potencialni rasti morajo izkazati. V zgodnjih fazah rasti podjetij je dovolj, da poudarjajo usmerjenost k rasti in prilagodljivost tržnim razmeram, v poznejših fazah pa morajo izkazovati oprijemljivejše dokaze o tržnem potencialu. Državni organi morajo zato spremljati kazalce, ki kažejo naklonjenost k rasti. Eden izmed njih je podjetniški namen. Po avtorjevem mnenju ta ne vodi vedno v aktivnost, a je eden izmed natančnejših napovednikov le-te. Namen je namreč neposredna posledica podjetniške motivacije in je povezan z visoko stopnjo zaznavanja podjetniških priložnosti. Podjetniški namen je funkcija socialne zaželenosti podjetništva in zaznanih podjetniških spretnosti, zato bi morala vladna politika okrepiti ti dve lastnosti podjetniškega okolja. Vlade bi morale stalno preverjati podjetniški namen prebivalstva, še posebej med populacijo, pri kateri je razširjenost hitro rastoče podjetniške aktivnosti še posebej visoka, kot so na primer izobraženi moški, stari 35–44 let, z nadpovprečnimi dohodki (Autio et al., 2007, str. 82).

NESTA (2009, str. 8) se strinja s podjetniško politiko, ki podpira nastajanje HRP brez predhodnega državnega predvidevanja morebitne uspešnosti podjetij. Zato poudarja pomembnost tveganega kapitala in podjetniških financ. Shane (2009, str. 146–147) je mnenja, da učinkovita podjetniška politika med velikim številom novoustanovljenih podjetij prepozna tista, ki so produktivnejša kot že obstoječa podjetja, in investira vanje. Avtor poudari nujnost zmanjšanja podpore malim podjetnikom, kot so posojila, subvencije, zakonodajne izjeme in davčne spodbude, ki usmerjajo veliko število ljudi v podjetništvo. Z ekonomskega stališča je za državo boljše, če so ljudje zaposleni v obstoječih podjetjih, ker

so ta v povprečju produktivnejša od novonastalih. Vlade sicer ne morejo predvideti morebitne uspešnosti podjetij v prihodnosti, lahko pa prepoznajo novoustanovljena podjetja z nizko verjetnostjo ustvarjanja novih delovnih mest in povečanja gospodarske rasti. Z odstranitvijo spodbud za ustanovitev teh podjetij lahko snovalci politike izboljšajo povprečne rezultate novoustanovljenih podjetij. Shane je mnenja, da lahko hitro odkrijejo, katera podjetja je potrebno podpreti. Svojo trditev ponazori s konkretnima primeroma:

1. čistilnim servisom, ki ga ustanovi nezaposleni z nedokončano srednjo šolo in poskuša prevzeti posel drugim čistilnim servisom, njegov kapital pa predstavlja 10.000 dolarjev prihrankov;
2. z internetnim podjetjem, ki razvija novo generacijo iskalnika, podprtim z 250.000 dolarji lastnega kapitala in kapitalom poslovnih angelov, ki ga je ustanovil bivši zaposleni v SAP s 15 let delovnih izkušenj v industriji programske opreme, z MBA in magisterijem iz računalništva.

Shane (2009, str. 148) trdi, da ima drugi podjetnik mnogo večjo verjetnost, da prispeva k gospodarski rasti in ustvarja nova delovna mesta. Tako vidimo, da so osebno znanje, izkušnje in socialni kapital lahko ključni pri izbiri podpore podjetnikom, zato morajo snovalci javne politike pridobiti znanje o identifikaciji potencialnih HRP. Brown et al. (2014, str. 20) so mnenja, da nekatera podjetja nakazujejo zgodnja znamenja potenciala, čeprav ne obstaja veliko znanja o prepoznavanju takih podjetij, ki bodo šla skozi hitro rast. Eno izmed teh znamenj je kratkoročna, enoletna ali dlje trajajoča povprečna rast (med 10–30 %). Drugo znamenje je lahko stalna, a ne tako zelo hitro rast v zadnjih nekaj letih (stopnje rasti med 10 % in 19 % v obdobju 3–5 let). Avtorji sicer poudarjajo, da bivša rast ni zanesljiv znanilec prihodnje, zato so potrebni še drugi kvalitativni kazalniki za pomoč snovalcem politike pri prepoznavanju potencialnih HRP. Ti bi lahko vključevali podjetja, ki se soočajo z organizacijskimi spremembami, kot so managerski odkupi, iskanje kapitala za rast, ne pa obratnega kapitala, iskanje podpore za mednarodno širitev, ne pa le za izvoz, nedavno povečanje števila zaposlenih, izražena želja po dvomestni rasti idr. Avtorji menijo, da so potrebne nadaljnje študije za odkrivanje potencialnih HRP. Že z obstoječim znanjem pa bi lahko snovalci javne podjetniške politike izboljšali svoje sposobnosti prepoznavanja in pomoči podjetjem z največjem potencialom rasti.

### **3.3.4 Podpora tehnološkim podjetjem, inovativnosti ter raziskavam in razvoju**

Podjetniška politika se najbolj osredotoča na inovacijsko podporo, še posebej na podporo za raziskave in razvoj. Večina malih podjetij pa se ne osredotoča na raziskave in razvoj v tradicionalnem smislu, ampak se bolj opira na neformalne in odprte vire inovacij. Zato ta podjetja v primerjavi s tistimi, ki so usmerjena v intenzivnejše raziskave in razvoj, težko pridobijo podporo. Znanstvena in tehnološka politika tako postaja centralen vir podpore HRP, čeprav jih le malo (npr. na Škotskem manj kot 15 %) izvira iz visokotehnološkega sektorja. HRP so inovativna podjetja, a se večinoma ukvarjajo s »srednje

visokotehnološkimi inovacijami«, ki so pogosto bolj tržno naravnane (Bhide v Brown et al., 2014, str. 24). Podjetniška politika se zato ne sme osredotočati na podporo podjetjem pri raziskavah in razvoju, saj to lahko vodi v financiranje znanstvenih projektov, ne pa podjetij z realnim potencialom rasti (Brown et al., 2014, str. 15–24).

Vodilne gospodarske strukture menijo, da imajo univerze močno vlogo pri nastajanju HRP. Po njihovem mnenju so ustvarjalke intelektualne lastnine, ki se nato licencira zagonskim podjetjem. A univerzitetna »odcepljena podjetja« (angl. *spin-off*) po raziskavah Masona in Browna (2010, str. 57) predstavljajo zanemarljiv delež v populaciji HRP. Obstoječa podjetja predstavljajo mnogo večji vir teh dinamičnih podjetij. Brown et al. (2014, str. 11) trdijo, da HRP redko uporabljajo univerzitetne raziskave kot ključni vir inovacij. Pomembnejši viri inovacij v teh podjetjih so dobavitelji, kupci in končni uporabniki. Le malo HRP je novih podjetij ali jih izide iz univerz oziroma jih podpira tvegani kapital. Prav tako jih ima le malo visoko stopnjo raziskav in razvoja ter zaščiteno intelektualno lastnino, kot so patenti. Le redka HRP zaposlujejo večje število izobraženih diplomantov. Kljub temu pa ima velik delež univerzitetnih odcepljenih podjetij še vedno močno podporo programov inkubacije in drugih podpornih shem za raziskave in razvoj (Brown et al., 2014, str. 10–24).

### **3.3.5 Podpora za internacionalizacijo podjetij**

Autio et al. (2007, str. 86) poudarjajo pomen internacionalizacije podjetij, še posebej v razvitih državah z majhnim domačim trgom, kjer je internacionalizacija nujna. Študije namreč kažejo, da zgodnja in hitra internacionalizacija lahko postane tudi vir konkurenčne prednosti. Autio et al. (2007, str. 86) in Brown et al. (2014, str. 16) pa opozarjajo na problematičnost poudarjanja izvoza kot edine oblike podpiranja internacionalizacije podjetij. HRP namreč uporabljajo tudi druge, bolj zavezujoče oblike mednarodne širitve, kot so skupna vlaganja, partnerski dogovori, nakupi podjetij, neposredne tuje investicije, licenciranje idr, zato bi morale iniciative za podporo HRP vključevati tudi mednarodno sodelovanje, ki sledi manj tveganim oblikam internacionalizacije. Audretsch (2012) trdi, da lahko država podpira MSP s praviimi svetovalnimi storitvami, z dostopom do specializirane tehnologije, pravih informacij ali ekspertiz ter dostopom do mednarodnih trgov. To pa lahko pomaga pri njihovi hitri rasti. Tudi OECD (2010, str. 73) poudarja, da je internacionalizacija novih in majhnih podjetij kot možni dejavnik njihove rasti ključna, še posebej ob povezavi z drugimi dejavniki rasti, kot je na primer ambicija za rast. Brown et al. (2014, str. 27) opozarjajo na problem zmanjšane vpliva na domači trg, ko se HRP internacionalizirajo. Zato morajo vodilne gospodarske strukture zagotoviti, da se ustvarjanje novih delovnih mest in ekonomskih eksternalij nadaljuje za razvoj lokalne ekonomije. Za ta proces pa je ključnega pomena ohranitev glavnega sedeža podjetja v domačem okolju.

### **3.3.6 Razvoj sposobnosti**

Hitra organizacijska rast je težaven proces za podjetja, saj bistveno prispeva k organizacijski zapletenosti in od vodstva podjetij zahteva učinkovito vodenje. Večja rast prinese tudi večjo organizacijsko spremenljivost (volatilnost) in povečano stopnjo tveganja. Rastoče organizacije morajo zaradi vedno večjih zahtev po skladnosti z zakonodajo razviti nove kontrolne in upravljalne strukture (Autio et al., 2007, str. 84). Izobraževanje in izboljšanje človeškega kapitala sta tako med ključnimi ukrepi za povečevanje števila in rasti hitro rastočih podjetij. To pa vključuje razvoj vodstvenih sposobnosti za uspešno vodenje hitro rastočih podjetij (Audretsch, 2012). Podpora učenju je tako nujna v mladih in malih podjetjih, še posebej za razvoj potrebnih vodstvenih sposobnosti pri soočanju s pritiski na človeške, tehnične in finančne vire, ki jih ustvari rast podjetij, ter za razvoj kulture sprememb kot ključnega elementa v upravljanju procesa rasti podjetij pri kateri koli velikosti ali starosti (OECD, 2010, str. 73).

## **4 PODJETNIŠKI EKOSISTEM ZA SPODBUJANJE HITRO RASTOČEGA PODJETNIŠTVA V SLOVENIJI**

V zadnjem delu naloge se bom posvetil slovenskemu podjetniškemu ekosistemu in slovenskim hitro rastočim podjetjem. Na podlagi intervjujev s hitro rastočimi in potencialno hitro rastočimi podjetniki bom najprej predstavil trenutno stanje v ekosistemu, nato pa s pomočjo njihovih odgovorov, znanja raziskovalcev podjetništva, izkušenj pri lastnem delu v slovenskem podjetniškem ekosistemu in pridobljenega znanja ob študiju podjetništva na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani snovalcem podjetniške politike predlagal konkretne ukrepe za izboljšanje slovenskega podjetniškega ekosistema, da bi lahko ustvarjal večje število kvalitetnejših hitro rastočih podjetij.

Pri tem se bom omejil le na pomanjkljivosti tega sistema in njihovo odpravo z ukrepi in predlogi, kot izhajajo iz spoznanj pomembnih raziskovalcev podjetništva. Namen moje naloge namreč ni podrobna obravnava širšega podjetniškega okolja, kamor spadajo delovna zakonodaja, pravni sistem, izobraževalni sistem, podjetniška kultura ter trošenje denarja za zgrešene infrastrukturne projekte in veliko število zagonskih podjetij. Čeprav bi morda za izboljšanje gospodarskega položaja Slovenije bili v tem trenutku pomembnejši ukrepi, povezani z delovanjem javne uprave, davčne politike in sodstva, pa lahko podjetniška politika in podjetniki na te izzive vplivajo le posredno preko svojega vpliva na razmišljanje ljudi in delovanje politikov.

## 4.1 Predmet raziskovanja

Na podlagi izkušenj direktorjev hitro rastočih in potencialno hitro rastočih podjetij bom lahko podrobno spoznal slovenski podjetniški ekosistem za HRP ter tako odgovoril na zastavljena raziskovalna vprašanja magistrskega dela.

Intervjuvani podjetniki in direktorji so bili izbrani na podlagi njihove pretekle rasti, razvoja dogodkov v njihovem podjetju ter pripravljenosti za sodelovanje. Vzorec ni reprezentativen, nam pa omogoča dovolj jasen vpogled v stanje podjetniškega podpornega okolja za HRP. V intervjujih so me zanimali odgovori na vprašanja o nastanku podjetij, njihovi rasti, potrebah ob rasti in razvoju, izzivih na poti rasti, pomoči države in vrstnikov – podjetnikov. Osredotočil sem se na vprašanja o tem, kakšen bi moral biti ekosistem, da bi jim omogočal rast podjetij, in s kakšnimi ovirami so se soočali. Intervjuji so bili delno strukturirani, saj sem imel zanje pripravljena vprašanja in pogovor usmerjal glede na njihove odgovore. Nekatera vprašanja so bila postavljena vsem intervjuvancem, nekatera pa ne zaradi različnih razlogov, kot je na primer pomanjkanje časa za daljši pogovor ali brezpomenskost. Osnovna vprašanja, ki sem jih nato prilagajal položaju in sogovorniku, so bila:

1. Ali ste kot novoustanovljeno podjetje izkoristili institucije slovenskega podpornega okolja za podjetništvo? Katere?
2. Kakšna pomoč javnih institucij bi bila za vaše podjetje primerna, kaj bi potrebovali?
3. Kakšna so vaša pričakovanja o pomoči države in drugih institucij pri razvoju rastočega podjetja?
4. Ste ob rasti vašega podjetja naleteli na birokratske ovire, povezane s širitvijo posla in z zaposlovanjem novih ljudi? Kakšne?
5. Ste kdaj iskali nasvete pri drugih podjetnikih, mentorjih ali svetovalcih?
6. So vam ti nasveti pomagali? Menite, da je v Sloveniji dovolj razvita kultura mreženja ter izmenjave znanja in izkušenj? Na kakšen način bi jo morali spodbujati?
7. Kako ste financirali rast vašega podjetja?
8. Menite, da imajo slovenske finančne institucije dovolj znanja za podporo hitri rasti podjetja? Kako bi morale servisirati HRP?
9. Ste sodelovali pri razpisih Slovenskega podjetniškega sklada ali katere druge slovenske institucije? Vaše izkušnje?
10. Kakšna je bila podpora bank in drugih finančnih institucij v Sloveniji pri razvoju vašega poslovanja? Kakšno podporo bi si želeli?

Ob teh vprašanjih in različno zastavljenih podvprašanjih sem od intervjuvancev dobil podroben vpogled v stanje njihovih podjetij in potreb. Vsi intervjuji so potekali v živo ali z uporabo sodobnih informacijsko-komunikacijskih metod.

Kratka predstavitev podjetij, ki so sodelovala v raziskavi:

**eŠola d.o.o.** s storitvijo eAsistent vpeljuje sodobne informacijske rešitve na področje šolstva. Ustanovljeno je bilo leta 2011, v letu 2015 pa je ustvarilo 2,5 milijonov evrov prometa in v začetku marca 2016 zaposluje 25 ljudi. eŠola bo v naslednjih nekaj letih nadaljevala širitev v Avstrijo in Nemčijo. V 5 letih pričakuje 115 milijonov evrov prihodkov ter več kot 150 zaposlenih. Na vprašanja je odgovarjal direktor in solastnik podjetja Vladimir Balukčič.

**Biosistemika d.o.o.** je ponudnik pametnega programskega okolja za diagnostične laboratorije. Po odcepitvi od Nacionalnega inštituta za biologijo v letu 2010 se je podjetje do marca 2016 povečalo na 12 zaposlenih in je imelo več kot 700.000 evrov prometa v letu 2015. Trenutno se podjetje širi na področje Združenih držav Amerike in v prihodnjih dveh letih pričakuje najmanj podvojitev prihodkov in števila zaposlenih. Na vprašanja je odgovarjal solastnik podjetja Klemen Zupančič.

**C-Astral d.o.o.** proizvaja brezpilotna letala za civilne in vojaške namene. Podjetje je bilo ustanovljeno v letu 2007, v letu 2011 je ustvarilo 60.000 evrov prihodkov, leta 2015 pa kar 2.500.000. V začetku marca 2016 zaposluje 16 ljudi. Podjetje tudi v prihodnjih letih pričakuje zelo visoko stopnjo rasti. Na vprašanja je odgovarjal solastnik in direktor Nejc Trošt.

**OroMET d.o.o.** je orodjarsko podjetje, specializirano za izdelavo standardnih orodnih plošč. Od leta 2009, ko je imelo 12 zaposlenih in 1,7 milijona evrov prihodkov, je v letu 2015 ustvarilo 11.700.000 evrov prihodkov ter na začetku marca 2016 zaposluje 63 ljudi. V naslednjih letih pričakujejo stabilnejšo, a še vedno hitro rast. Pogovarjal sem se z direktorjem podjetja Jernejem Pavlinom.

**Optiprint d.o.o.** je podjetje, specializirano za optimizacijo tiskanja. Od ustanovitve v letu 2009 do leta 2013 je Optiprint skoraj vsako leto podvojil prihodke, v letu 2014 in 2015 pa dosegal še vedno zelo visoko stopnjo rasti in tako v letu 2015 ustvaril 1,2 milijona evrov prihodkov. V začetku marca 2016 zaposluje 20 ljudi. Pogovarjal sem se s soustanoviteljem Blažem Zupanom, ki je svoj večinski delež v podjetju nedavno prodal.

**Pipistrel d.o.o.** je proizvajalec ultra lahkih letal. Od leta 2011, ko je podjetje Pipistrel imelo 7,7 milijona evrov prihodkov, je v letu 2015 te prihodke podvojilo na približno 15 milijonov evrov. V začetku meseca marca 2016 zaposluje 100 ljudi. V prihodnjih letih podjetje pričakuje še hitrejšo rast zaradi novih poslov in priložnosti na različnih tržnih segmentih. Pogovarjal sem se z ustanoviteljem in direktorjem podjetja Ivom Boscarolom.



## 4.2 Rezultati raziskave

Podjetja, ki so sodelovala v raziskavi, so uspela v slovenskem poslovnem okolju. Uspešno konkurirajo na slovenskem trgu in v tujini, ustvarjajo visoko dodano vrednost ter zaposlujejo. Seveda se podjetniki pri rasti svojih podjetij soočajo z izzivi in problemi, ki pa jih uspešno premagujejo in jih obvladujejo.

Podjetniki priznavajo, da je v Sloveniji mogoče začeti posel in ga uspešno voditi. Odnosi med akterji v podjetniškem okolju so večinoma dobri, prav tako podpora občin in drugih institucij. Prednost Slovenije je lokalna povezanost, ki omogoča hitro odzivnost in učinkovitost pri izvedbi projektov.

**Administrativne ovire.** Kljub temu imajo podjetniki mnogo pomislekov o urejenosti poslovnega okolja in predloge za izboljšavo trenutnega stanja. Državi, kot je že znano, očitajo previsoko obdavčitev dela, zapleteno odpuščanje delavcev ter nepotrebne birokratske zahteve in poročanja, ki zapravljajo čas in energijo podjetnikov. To pomeni dodatno finančno breme za podjetja, zaradi česar lahko rastejo počasneje. Stalno se spreminjajoči zapleteni zakoni silijo podjetnike, da svoj čas namesto na trgu porabijo za urejanje dokumentacije. Zato bi bil izredno dobrodošel dobronameren obisk inšpektorjev, ki bi podjetniku povedali, kaj vse mora urediti in na kakšen način. Ta postopek bi moral biti čim bolj poenostavljen, da bi se podjetnikova energija usmerila tja, kamor bi se morala – k njegovim kupcem in njihovem zadovoljstvu. Ob tem se podjetniki ne morejo izogniti primerjavi z razvitejšimi državami, v katerih so pravila poslovanja že desetletja enaka in delujejo.

**Izobraževanje in trg dela.** Več podjetnikov je opozorilo na potrebne izboljšave v izobraževanju, saj morajo nove zaposlene, ki pridejo iz šol, učiti osnov stroke. Za to je ponovna uvedba vajeništva izredno dobrodošla in takšen način učenja v praksi podpirajo. Dobre zaposlene je težko najti. Ukrepi za spodbujanje zaposlovanja mladih v obliki subvencij so bili med podjetniki dobrodošli. Vendar se tudi na tem področju pojavljajo težave, saj ob sporazumni prekinitvi delovnega razmerja z delavci, subvencije podjetje 2 leti ne more več prejemati. Eden izmed predlogov podjetnikov za večje zaposlovanje mladih in lajšanje davčnih bremen je progresivna lestvica obdavčitve mladih, saj bi morale biti stopnje obdavčitve nižje, ko se mladi dela še učijo, ter se nato postopoma višati. Z zavodom za zaposlovanje imajo podjetniki tako pozitivne kot negativne izkušnje. Namesto subvencij za zaposlovanje bi bilo pomembneje poenostaviti delovnopravno zakonodajo, jo narediti fleksibilnejšo ter denar za subvencije nameniti brezposelnim.

**Internacionalizacija.** Skoraj vsi podjetniki so omenili pomembnost izvoza in pomoči, ki bi jo lahko država nudila ob vstopih njihovih podjetij na nove trge. Prave povezave so takrat izredno pomembne. Po mnenju podjetnikov bi lahko država na tem področju naredila več, na primer omogočala stike s podjetniškimi povezovalci, ki imajo prave

kontakte. Eden izmed podjetnikov je mnenja, da bi namesto financiranja tržnih raziskav država morala ta denar nameniti za konkretnjšo podporo podjetjem pri povezavah v tujini. Rastoča podjetja namreč potrebujejo take povezave, ki so izhodišče za lažji in cenejši vstop na nove trge. Slovenci moramo za uspeh delati na mednarodnih trgih, zato podjetja potrebujejo ljudi z mednarodnimi izkušnjami. Slovenija bi morala spodbujati odhod čim več posameznikom v tujino, kjer bi si pridobili mednarodne izkušnje in se seznanili s tujo kulturo ter se potem vrnil in prenesli znanje na ostale. Podjetja namreč težko dobijo prave ljudi za preboj na mednarodne trge. Zaradi pomembnosti izvoza podjetja potrebujejo tudi mednarodno mreženje. Eden izmed predlogov podjetnikov je bil tudi nižanje davkov za podjetja, ki izvažajo, kar bi podjetja dodatno spodbudilo k internacionalizaciji in pridobivanju novih mednarodnih izkušenj. Slovenija pa bi morala povečati svoj mednarodni ugled, saj ima še vedno izredno negativno konotacijo in potencialni finančni vlagatelji v slovenska podjetja nimajo zaupanja v slovensko poslovno okolje, zato zahtevajo preselitev sedeža podjetja v razvitejše države. Republikli Sloveniji po mnenju nekaterih podjetnikov prav tako manjka vizija ekonomskega razvoja države. Preslabo spremlja razvoj hitro rastočih podjetij, ki delujejo v novih panogah, saj jim s svojim delovanjem ne odpira svetovnega trga.

#### **4.2.1 Financiranje**

Skoraj vsi intervjuvani podjetniki izkoriščajo podporne sheme in subvencije preko Slovenskega podjetniškega sklada ali SID banke, ki jim omogočajo lažji dostop do finančnih sredstev. Nekateri odkrito priznavajo, da jim brez njihove podpore ob začetku poslovanja ne bi uspelo ohraniti podjetja in ga usmeriti v rast. Obstaja tudi nevarnost, da pridobljena nepovratna sredstva podjetnike upočasnijo pri prodoru na trg ter usmerjajo njihovo energijo v napačno smer.

Na področju financiranja podjetij birokracija ovira hitrejše korake. Zaradi zapletenosti postopkov podjetja porabijo ogromno časa za prijavo na razpise in z njimi povezano administracijo. Podjetniki pravijo, da predstavljajo problem »neživljenjsko« napisani razpisi, ki zahtevajo nemogoče od podjetij, zaradi česar so tudi ob odobrenih razpisnih sredstvih bojijo inšpekcijskih nadzorov. Podjetja morajo v razpisih navajati »nesmiselne in nerealne načrte za prihodnost«, da je njihova prijava sprejeta. Najhuje pa je, da se vsi, tudi izdajalci razpisa, tega zavedajo. Prav tako se v Sloveniji dogajajo razveljavitve razpisov, ki še dodatno pripomorejo k manjšemu zaupanju v državni aparat.

Na področju javnih razpisov bi bilo po mnenju nekaterih podjetnikov potrebno postaviti določene prioritete in ne razdeljevati denarja velikemu številu podjetij, saj prav to povzroča pri nosilcih razpisov potrebo po varovalih, da denarja ne bi dobila podjetja, ki si ga ne zaslužijo. Interes državnih institucij bi moral biti, da se denar razdeli najboljšim kandidatom ter tako doseže čim večji napredek, kar je v nasprotju s sedanjim stanjem, ko gre za čim hitrejšo razdelitev sredstev. Institucije bi morale presoditi, ali je podjetje

upravičeno do državnih spodbud, nato pa jim dopustiti porabo sredstev brez odvečnih birokratskih obveznosti. Za pravično in uspešno dodeljevanje sredstev je po mnenju enega izmed podjetnikov pomembno obnašanje institucij, ki so podobno kot skladi tveganega kapitala usmerjene v končne rezultate, v nasprotnem primeru pa bi morale vodstvo institucij nositi odgovornost za neučinkovito porabo sredstev.

Podjetnikom bi bil v pomoč strokovnjak za razpise ali projektna pisarna, ki bi podjetja brezplačno obveščala o razpisih, jih skozi njeno vodila in jim pomagala. V Sloveniji pa mora podjetje vložiti veliko truda, da sploh pride do pravih oseb na odgovornih ministrstvih ter začne proces prijave. Podjetja težko najdejo pravega sogovornika na državnem nivoju in morajo prositi državne institucije za sodelovanje pri mednarodnih razpisih.

Z bankami imajo podjetniki različne izkušnje. Po besedah sogovornikov v glavnem primerno podpirajo rastoče posle ter v sedanjem času nudijo tudi denar po nizkih obrestnih merah, ki omogoča podjetjem rast brez iskanja strateških partnerjev. Podjetja pogosto sodelujejo z več bankami, ki delujejo na različnih geografskih območjih, ter tako razpršijo tveganje. Kot pomanjkljivost pa omenjajo, da bank ne zanimajo načrti podjetij, razvojne priložnosti, razvoj in prihodnje poslovanje, ampak evidenca bivšega sodelovanja z banko (angl. *track record*). Po njihovem mnenju preveč upoštevajo bivše poslovanje, ne zanima pa jih potencial podjetij in njihovi načrti za prihodnost. Ta konzervativnost pa lahko pomeni veliko težavo za HRP zaradi problema z denarnim tokom. Tudi pri sodelovanju z bankami podjetniki opozarjajo na potrebno poenostavitev postopkov, prav tako pa bi morale banke bolj poznati poslovni vidik podjetij, saj jim kredite odobri kreditni odbor, ki je odmaknjen od podjetij.

#### **4.2.2 Mreženje**

Skoraj vsi intervjuvani podjetniki ocenjujejo, da je mreženje in povezovanje med podjetniki in ostalimi akterji podjetniškega ekosistema izredno pomembno. Izpostavljajo pa tudi, da zaradi pridobivanja novih mnenj in nasvetov vpeljevanje sprememb v podjetja ne sme biti ovirano, saj mora obstajati zdravo razmerje med učenjem in delom. Pomoč v obliki izmenjave mnenj in izkušenj je dobrodošla, saj se je najvarneje učiti na tujih napakah. Poleg organiziranih dogodkov je izredno pomembno tudi neformalno srečevanje, za krepitev medsebojnih odnosov. Za to pa je potrebno pravo podjetniško okolje, ki pa ga Slovenija po mnenju nekaterih podjetnikov trenutno nima. Spodbujanje druženja po mnenju podjetnikov ni dolžnost države, ampak si morajo podjetniki sami najti pravi krog ljudi, ki jim znajo pomagati.

Intervjuvani podjetniki izpostavljajo pomembnost druženja s podjetji v isti panogi, kjer prihaja do izmenjave strokovnega znanja. Za takšen način mreženja so sejmji odlična priložnost. Eden izmed podjetnikov je mnenja, da bi morali razpisni pogoji zahtevati sodelovanje več partnerjev, da bi tako spodbudili delitev znanja in izkušenj med njimi.

Znanje je namreč potrebno deliti in v sodelovanju z drugimi nadgraditi. Zato je povezovanje nujno.

Slovenija ima po mnenju podjetnikov veliko možnosti za mreženje in izobraževanje. Omenili so bivšo Tehnološko agencijo Slovenije (TIA), Ameriško trgovinsko zbornico Amcham, podjetniški klub CEED, zavod ZMAG, center inovativnega podjetništva CIP in različne delavnice v okviru tehnoloških parkov in inkubatorjev. Slovenci pa se med seboj še vedno premalo povezujemo zaradi strahu pred krajo informacij in nerazumevanja pozitivnih učinkov povezovanja. Obstajajo namreč tudi instrumenti, kot je pogodba o nerazkritju informacij, ki krajo intelektualne lastnine onemogočijo. Takšnim instrumentom je potrebno zaupati ter svoje znanje deliti s partnerji in ga od njih sprejemati.

#### **4.2.3 Ostale težave in predlogi podjetnikov**

1. Potreba po specializirani pomoči (na primer pri prodaji), ki jim je podporno okolje ni nudilo.
2. Pomoč rastočim podjetjem v obliki davčnih olajšav pri zaposlovanju in plačevanju prispevkov.
3. Sprememba načina plačevanja davka na dodano vrednost ter davka na dobiček, saj denar iz rastočega podjetja hitro odteka, podjetja pa morajo plačevati davke vnaprej.
4. Plačevanje polovičnih davkov in prispevkov za zaposlene pri hitro rastočih podjetjih.
5. Vpeljevanje dobre prakse iz tujine, kjer delujejo svetovalci, ki za podjetja brezplačno urejajo sestanke, iščejo prostore, ustrezne razpise in podobno.
6. Ustrezno urejeno financiranje tehnološkega razvoja od študije do prototipa.

### **4.3 Zaključki raziskave**

Na podlagi raziskave lahko odgovorim na zastavljena raziskovalna vprašanja magistrske naloge:

1. Ali podjetniško podporno okolje v slovenskem podjetniškem ekosistemu v dovolj veliki meri upošteva pomembnost HRP ter njihov vpliv na nova delovna mesta in gospodarsko rast v državi?

Podjetniki priznavajo, da je v Sloveniji mogoče ustvariti uspešna rastoča podjetja. Čeprav podjetniki od države ne pričakujejo veliko, si z njenimi instrumenti pomagajo in tako lažje dosegajo višje stopnje rasti. Vseeno pa iz odgovorov podjetnikov razberem premajhno osredotočenost države pri najpomembnejših dejavnikih za HRP: vstopi na tuje trge, mednarodno mreženje, davčne olajšave in oprostitev zaradi hitre rasti podjetij in podobno. Manjka torej zavedanje javnih institucij, da je hitra rast izjemno težka in predstavlja kritičen del življenjskega cikla podjetja. HRP predstavljajo izredno pomemben del gospodarstva zaradi svojega vpliva na delovna mesta in pozitivnega zgleda za druga

podjetja. Zaradi pomembnosti hitro rastočih podjetij bi država morala oblikovati instrumente za intervencije na trgu, ki bi tem podjetjem neposredneje pomagali in bili namenjeni le njim. Takšne pomoči podjetja niso prejela, zato trdim, da država nezadostno upošteva pomembnost HRP za njeno gospodarstvo in jim ne namenja potrebne pozornosti.

2. Ali je podjetniško podporno okolje na področju financiranja v Sloveniji prilagojeno podpiranju HRP?

Finance so se izkazale kot osrednja tema intervjujev. Slovenska HRP si pomagajo z različnimi finančnimi shemami preko Slovenskega podjetniškega sklada in SID banke, stroške poslovanja pa si nižajo s subvencijami za zaposlovanje in sofinanciranje tržnih raziskav ter subvencijami in razpisi za tehnološke projekte in podobno. Odzivnost nekaterih institucij je po mnenju nekaterih podjetnikov dobra, drugi pa so bili do njih kritični zaradi številnih birokratskih zapletov in razdeljevanja sredstev na podlagi neutemeljenih kriterijev in pravil. Trenutno stanje v podjetjih, njihov resnični potencial in realna zmožnost doseganja visokih ciljev so v slovenskem finančnem okolju premalo upoštevani. Izkazalo se je, da slovensko podjetniško podporno okolje na področju financiranja tako ne izkazuje dovolj velike podpore hitro rastočim podjetjem glede na njihovo pomembnost za gospodarstvo.

3. Ali imajo direktorji slovenskih HRP dovolj podpore v svojih vrstnikih, kar bi jim omogočilo hitrejšo rast podjetij?

Mreženje je po mnenju direktorjev izredno pomembno. Pravi kontakti in nasveti omogočajo lažje in hitreše reševanje težkih podjetniških izzivov. V Sloveniji imajo vodilni v podjetjih veliko možnosti za mreženje in spoznavanje, pogrešajo pa povezovanje znotraj industrije. To pa je v Sloveniji kot majhni državi z nediferzificiranim gospodarstvom težko, če podjetja delujejo v zelo specializirani panogi. Nekateri podjetniki priznavajo, da premalo sodelujejo v mrežah, kjer se izmenjujejo znanje in izkušnje, a se tega zavedajo in imajo dovolj možnosti, da to spremenijo. Prevladuje tudi mnenje, da to ni delo države. Zato menim, da imajo direktorji slovenskih podjetij v dovolj veliki meri možnost pridobiti znanje svojih vrstnikov.

#### **4.4 Predlogi ukrepov za razvoj**

Z raziskavo smo dobili vpogled v stanje v Sloveniji in nekaj predlogov izboljšav podjetniškega okolja. Poglede podjetnikov je potrebno preučiti in pogosto tudi upoštevati, saj so nekatere njihove zahteve, kot je na primer zmanjševanje birokratskih preprek na vseh nivojih, legitimne in nujne. Pogledov podjetnikov pa ne moremo vključevati v slovensko zakonodajo brez ustreznega socialnega dialoga na področju delovnopravne zakonodaje, porazdelitve davčnega bremena in drugih področjih. Pridružujem se mnenju podjetnikov, da bi morale šole bolj sodelovati s podjetji ter tako dijake in študente

praktično usposabljati za njihovo prihodnje delo. S podjetniki delim tudi mnenje, da mora politični vrh s svojim delovanjem pomagati slovenskim podjetjem pri prodoru na nove trge.

Želje slovenskih podjetnikov na področju internacionalizacije se skladajo z ugotovitvami raziskovalcev o internacionalizaciji kot priložnosti za rast, saj so izrazili željo po večji svetovalni podpori pri vstopu na tuje trge. Prav tako so uspešni slovenski podjetniki in raziskovalci hitro rastočega podjetništva enotni pri vprašanju delitve sredstev podjetjem s potencialom, ne pa čim širšemu krogu podjetij. Med seboj pa se razlikujejo po mnenju, katera podjetja bi pri njihovem razvoju morala podpreti država. Več podjetnikov je v intervjujih izrazilo pričakovanje o podpori izbranim panogam. To pa je v nasprotju z ugotovitvami nekaterih raziskovalcev, ki trdijo, da morajo državni ukrepi podpirati HRP v vseh panogah. Slovenski podjetniki se od avtorjev, ki jih navajam v svojem magistrskem delu, razlikujejo po osredotočenosti na pridobivanje financ s subvencijami in drugimi oblikami finančne pomoči, ne pa na relacijske oblike pomoči, kot sta svetovanje in mreženje. Njihovo različno mnenje je verjetno posledica neenake razvitosti finančnega sistema in razlik pri dostopu do takih oblik financiranja med državami. Slovenija mora zato na področju financiranja ter tudi na ostalih področjih oblikovati prilagojene ukrepe za HRP, ki bi jim omogočali še hitrejšo rast in razvoj. Nekaj se jih bom dotaknil v naslednjem poglavju.

#### **4.4.1 Slovenija kot podjetniški ekosistem**

V Sloveniji obstajajo gospodarsko uspešnejše regije, kot so: Ljubljana, Gorenjska in Obala, ter manj uspešne, kot so: Zasavje, Koroška in Prekmurje. Med seboj se močno razlikujejo po uspešnosti podjetij in številu brezposelnih. Kljub tej delitvi dojemam Slovenjo kot enovit podjetniški ekosistem zaradi njene geografske majhnosti in relativno dobre povezanosti med kraji, kar omogoča dnevne migracije, pogosto srečevanje ljudi in izmenjavo informacij ter mnenj med njimi. Dobra podjetja so razpredena po vsej Sloveniji in skupaj ustvarjajo slovenski podjetniški ekosistem. Slovenci smo relativno dostopni in odprti za prenos informacij od najvišjega državnega vrha navzdol. Zavedamo se, da se le s skupnimi močmi lahko izvijemo iz primeža gospodarske in finančne krize. Zato obravnavam Slovenijo kot en ekosistem z dvema milijonoma prebivalcev v primerjavi s Silicijevo dolino, ki ima okrog tri milijone prebivalcev (seveda zelo odvisno od načina štetja), in z Izraelom, drugim najpomembnejšim žariščem podjetništva z več kot osem milijonov prebivalcev. Ob njih pa obstajajo tudi manjša žarišča podjetniške aktivnosti, kot je na primer Boulder v Koloradu, ki ima le nekaj več kot 100.000 prebivalcev. Ob osrednji vladni podjetniški politiki v Sloveniji obstajajo tudi podjetniške usmeritve regionalnih in lokalnih oblasti. Vprašanje pa je, ali so krajevne iniciative za spodbujanje podjetniške dejavnosti smiselne, saj zaradi nedoseganja kritične mase ljudi nimajo pravega učinka. Prevelika centralizacija podjetniške aktivnosti ni pravilna, vendar je potrebna učinkovita kritična presoja, ali je denar učinkovito porabljen, če je zgrajena nova podjetniška

infrastruktura. Znan je primer Malezije, ki je zgradila ogromen kompleks za biotehnološka podjetja. Ta pa se v te prostore niso nikdar vselila, tako da je milijonska investicija propadla, kompleks pa poimenujejo Dolina bioduhov (Lerner, 2010, str. 259). Za vzpostavljanje učinkovite podjetniške iniciative in infrastrukture pomeni slovenska kulturna tradicija, temelječa na delitvah in razprtijah, zaviralni element. Posamezni voditelji vpletenih deležnikov se borijo za lastno prepoznavnost, ne pa za doseg skupnega cilja. Podjetnik Andrej Mertelj v svojem članku (Mertelj, 2014) to miselnost ponazori z naslednjimi besedami: »Ni pomembno, ali je grunt majhen, pomembno je, da imam nad njim popolno oblast.« Takšna miselnost po njegovem mnenju »ubija vsakršno rast in je škodljiva«. Sprašuje se, ali v šole ne bi bilo precej bolje uvesti poučevanja medsebojnega sodelovanja kot pa podjetništvo, ter meni, da bi na ta način »več naredili tako za gospodarstvo kot tudi za družbo na splošno«. Spreminjanje kulturnih vzorcev je dolgotrajen proces, zato ne smemo pričakovati rezultatov prehitro. Irska in Čile sta dokazala, da je mogoče. Mlajša generacija podjetnikov in potencialnih podjetnikov se že lažje dogovarja in išče kompromise, poleg tega pa se ji zdi samoumevno, da je potrebno povezave, znanje in informacije iskati drugod. Majhnost Slovenije lahko v procesu pomoči potencialnim hitro rastočim podjetjem pomeni prednost. Zaradi majhnega števila vseh gospodarskih subjektov in visoko potencialnih podjetij lahko Slovenija pomaga velikemu odstotku prihodnjih hitro rastočih podjetij brez prevelikih organizacijskih naporov za izpeljavo potrebnih ukrepov. Že 50 novih izredno uspešnih podjetij v Sloveniji je lahko dolgoročno zelo pomembnih za razvoj naše družbe in gospodarstva. Uspeh najbolj potencialnih podjetij ter promoviranje podjetnosti bosta vplivala na to, da bo Slovenija postala povezana družba z močnim pretokom tacitnih informacij ter učinkovitim medsebojnim učenjem. Vse to pa je osnova močnega, samovzdržnega podjetniškega ekosistema, ki bo napajal nove generacije podjetnikov ter skrbel za razvoj slovenske družbe.

Po podatkih Agencije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJ PES; AJ PES, 2016) je v obdobju 2010–2014 glede na izločitvene kriterije Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo, kot so podjetja z izgubo, podjetja z manj kot dvema zaposlenima idr., v Sloveniji 4709 od skupno 131.678 podjetij, ki so se jim prihodki v tem obdobju podvojili. To predstavlja 3,6 % vseh podjetij. Metodologija sicer ni popolnoma skladna z OECD, saj so po AJ PES hitro rastoča podjetja tista, ki so v zadnjih treh letih po prihodkih zrasla za več kot 100 % ter imajo več kot 2 zaposlena v izhodiščnem letu. Seveda moramo metodologijo prilagoditi slovenskim razmeram. Rastoča podjetja se nahajajo v vseh slovenskih regijah, največ pa jih je v osrednjeslovenski (34,5 %). Zajemajo velik nabor dejavnosti, največ v predelovalni industriji (28,5 %), najdemo pa jih tako med večjimi kot med manjšimi podjetji. Daleč največji delež predstavljajo mikro podjetja (78 %), mala pa 14,7 %. Manj kot 7 % je velikih in srednje velikih podjetij (AJ PES, 2016a). Ti podatki po mojem mnenju ne nudijo osnove za pravilno ukrepanje pri razvoju slovenskega podjetniškega ekosistema za razvoj hitro rastočih podjetij, dajejo pa nam prvi vpogled v stanje slovenskih hitro rastočih podjetij. Ta so izredno majhna, saj jih ima kar 78 % manj

kot 10 zaposlenih. Glede na trditve avtorjev v prvem delu naloge, da so manjša podjetja manj produktivna in imajo manjšo varnost zaposlitve kot večja, mora Slovenija spodbuditi razvoj srednje velikih in velikih globalno konkurenčnih podjetij.

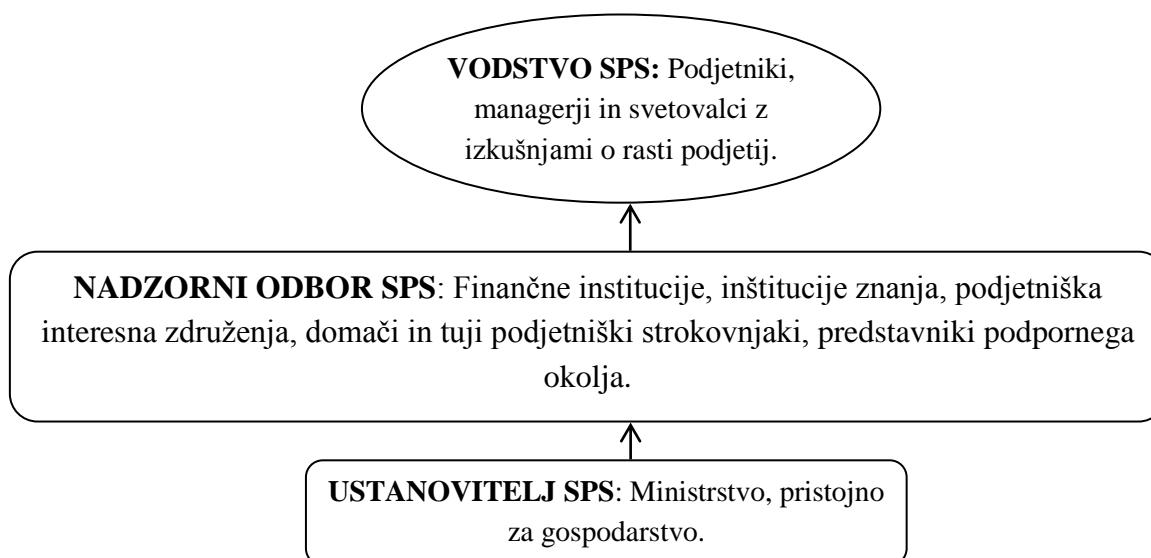
#### **4.4.2 Slovenski podjetniški spodbujevalci**

Za oblikovanje reform na področju gospodarske politike, ki se bolj osredotoča na HRP, predlagam ustanovitev nove institucije. Vodili bi jo izkušeni podjetniki, managerji in strokovnjaki s pooblastili političnega vrha, da bi obstoječi slovenski podporni ekosistem preoblikovali v ekosistem, primeren za rast podjetij. To podjetniško skupino bi poimenoval Slovenski podjetniški spodbujevalci (v nadaljevanju SPS). Njena naloga bi bila združevati obstoječe znanje in institucije tako, da bi lahko služile rastočim podjetjem v Sloveniji. To institucijo bi v okviru Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo vodili izkušeni ljudje iz gospodarstva, bivši podjetniki in managerji z velikim socialnim kapitalom, ki jim omogoča sodelovanje s perspektivnimi podjetniki. Da bi lahko razumeli podjetnike in njihove potrebe, bi morali imeti osebne izkušnje z rastjo organizacij. Imeli bi zunanjo svetovalno vlogo, povezovali podjetnike z ustreznimi sogovorniki doma in v tujini ter podjetnikom s svojim mnenjem in izkušnjami pomagali učinkoviteje reševati podjetniške izzive. Odgovorni bi bili za širjenje mreže poznanstev po svetu in iskanje novih priložnosti za povezovanje slovenskih HRP. V slovenski ekosistem bi vpeljevali najboljše prakse pomoči razvoja hitro rastočim podjetjem.

Spoznali smo, da za spodbujanje HRP ni dovolj le razdeljevanje financ ali mentorstvo in mreženje. Potreben je celovit pristop, pri katerem v vlogi javnega servisa delujejo bivši podjetniki in managerji, ki vedo, kako delujeta podjetništvo in zasebni sektor. Zato tudi predlagam ustanovitev nove javne institucije, neobremenjene z bivšimi povezavami in vzorci, ki bi sodelovala z najboljšimi zasebnimi ponudniki storitev in tako rastočim podjetnikom nudi najboljšo možno podporo. Po načelu pogostega eksperimentiranja in učenja bi bila njena naloga reforma trenutnega podjetniškega ekosistema v ekosistem za rast in razvoj najbolj potencialnih hitro rastočih podjetij. Nadzorni odbor, ki bi izvolil in spremljal delovanje vodstva institucije, bi predstavljali ostali deležniki podjetniškega ekosistema, ki imajo interes za razvoj podjetniškega ekosistema za podporo hitro rastočim podjetjem. Največji izziv za nadzorni odbor bi bil poiskati pravo ekipo izkušenih podjetnikov in managerjev, ki so pripravljeni svojo energijo in znanje usmeriti v razvoj takšne agencije. V Sloveniji je namreč malo primernih kandidatov, ki bi lahko iz lastnih izkušenj rastočim podjetnikom postavljali prava vprašanja pri reševanju izzivov.



Slika 1: Shema ključnih deležnikov institucije Slovenski podjetniški spodbujevalci

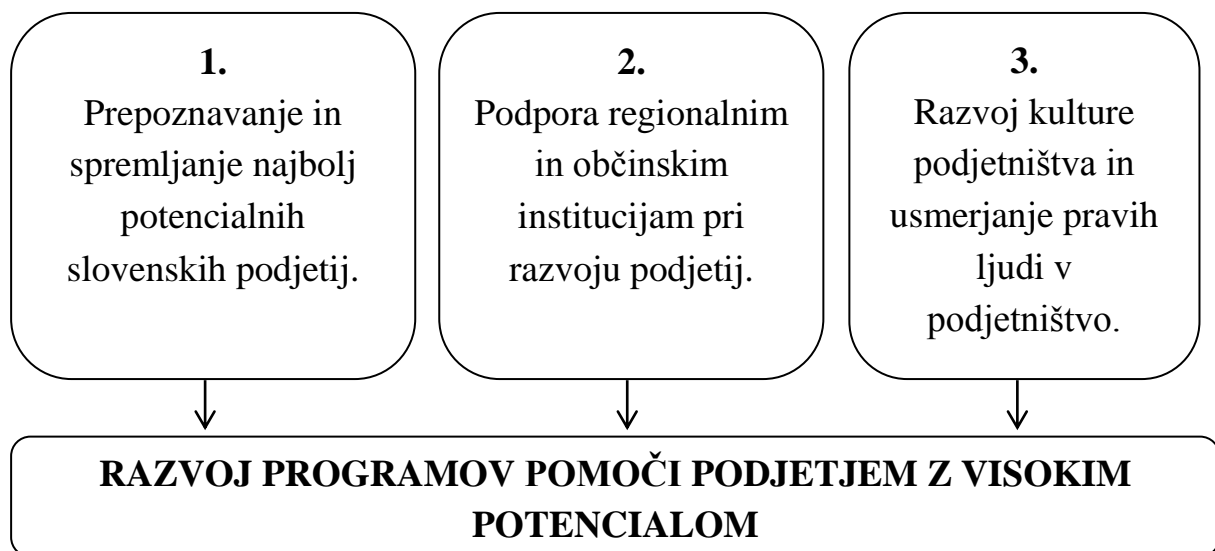


#### 4.4.2.1 Princip delovanja institucije Slovenski podjetniški spodbujevalci

Da bi izkoristili znanje in potencial že obstoječih podjetij, predlagam novoustanovljeni instituciji SPS naslonitev na štiri razvojne podjetniške programe iz tujine (OECD, 2013): škotski program “Companies of scale”, nizozemski “The Growth Accelerator programme”, program Future Fifty iz Združenega kraljestva ter danski program »Growth house«. Njihova skupna značilnost je osredotočanje na najboljša podjetja z izjemnim potencialom rasti. Kot potencialno hitro rastoča podjetja jih ocenijo podjetniki, investitorji in strokovnjaki z dolgoletnimi izkušnjami. Škotski program je namenjen podjetjem z več kot 10 milijoni funtov letnega prometa in izraženim hotenjem po hitri rasti, zmožnostjo za vsaj 50 % rast v naslednjih treh letih, jasno vizijo rasti prihodkov do 100 ali več milijonov funtov letno ter pripravljenostjo za sodelovanje v tem intenzivnem programu. Podjetniki morajo zagotoviti, da glavne pisarne podjetij ne bodo preselili na tuje. Internacionalizacija je za škotska podjetja nujna zaradi majhnosti domačega trga. HRP namreč z internacionalizacijo lahko zmanjšajo svoj vpliv na domačo ekonomijo, zato morajo pristojni organi zagotoviti, da se odpiranje novih delovnih mest in pozitivnih ekonomskih eksternalij nadaljuje v domačem okolju. Izbira za dodelitev pomoči potencialno hitro rastočim podjetjem je odvisna od kombinacije njihove pretekle rasti in prihodnjih ciljev podjetnikov. Izvedenci škotske podjetniške agencije skupaj z izbranimi podjetniki strateško prevetrijajo njihova podjetja, da bi jim omogočili potrebno podporo za doseg zahtevane rasti. Od začetka programa v letu 2005 pa do leta 2013 je agencija podprla 23 podjetij, ki so povečala svoje prihodke v skupnem znesku od 907 milijonov funtov na 1,444 milijarde funtov, število podjetij s prihodki nad 100 milijonov funtov pa se je povečalo za 4. Podoben škotskemu je nizozemski program, le da je namenjen nekoliko manjšim podjetjem z najmanj 2 milijonoma evrov letnega prometa, s cilji visoke rasti v prihodnjih 5

letih in 20 milijoni evrov prometa v tem obdobju. Ta cilj skušajo doseči s »coachingom«, pridobivanjem in deljenjem pomembnih informacij in znanja ter razvojem sposobnosti managerjev in lastnikov podjetij. Povprečno podjetje v programu je staro 5–10 let, ima 15 zaposlenih in 3,6 milijona evrov prometa. Običajno deluje v hitro rastočih sektorjih, kot so informacijska tehnologija, storitve, visoka tehnologija ali zdravstvo. Direktor izbranih podjetij v programu je običajno zelo ambiciozen, star približno 40 let in ima lastništvo podjetja trdno v svojih rokah (OECD, 2013). Izredno zanimiv primer podpornega podjetniškega programa je Program Future Fifty, ki izbira 50 potencialno najbolj rastočih podjetij v Združenem kraljestvu in jim z izredno močno mentorsko in svetovalno podporo pomaga do cilja, ki je nastop na londonski borzi (Brown et al., 2014, str. 3). Menim, da bi morali glavne principe teh programov prilagoditi slovenskim razmeram in jih s kritičnim razmislekom vpeljati v slovenski podjetniški ekosistem. Potrebni programi pomoči bi se razvili glede na 3 osnovne stebre institucije Slovenski podjetniški spodbujevalci.

*Slika 2: Stebri institucije Slovenski podjetniški spodbujevalci*



#### 4.4.2.2 Prepoznavanje in spremljanje najbolj potencialnih slovenskih podjetij

Jasen vpogled v stanje in namere slovenskih podjetnikov lahko pripomore k učinkovitemu oblikovanju ukrepov za spodbujanje nastanka in rast hitro rastočih podjetij. SPS bi bila zato odgovorna za oblikovanje kvantitativnih in kvalitativnih pristopov spremljanja potencialnih hitro rastočih podjetij. To pomeni zbiranje natančnih podatkov o podjetniškem namenu ustanoviteljev podjetij ter njihovem potencialu. V podjetniško politiko bi morala vključiti podjetja z najmanj 2 zaposlenima in 100.000–20.000.000 € letnega prometa. Mednje po podatkih poslovnega registra BIZI spada 25.340 slovenskih podjetij od skupno vseh 155.017 (AJ PES, 2016) aktivnih gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov v Sloveniji na dan 31. 12. 2015. Ta podjetja so verjetneje ambicioznejša in potencialno hitreje rastoča, saj ta dva kriterija izključita najmanjša

podjetja, podobna samozaposlitvam, ki so večinoma brez potenciala in ambicij za rast, ter 518 največjih slovenskih podjetij, ki so mejo programa SPS zaradi svoje velikosti preseгла in bi zanje v slovenskem prostoru težko našli primerno pomoč.

Vodstvo SPS bi seveda glede na izkušnje s ponovitvami programov in spremljanja podjetnikov prave kriterije ugotovilo postopoma. Menim, da je potrebno največ energije usmeriti v podjetja z 8 ali več zaposlenimi, ki so že dokazala določeno stopnjo potenciala in znanja, vseeno pa podpiram tudi spremljanje in vključevanje mikro podjetij z nekaj zaposlenimi v SPS. Tako bi motivirali tudi manjše potencialne podjetnike, da bi se gibali v pravih krogih in spoznavali tiste, ki so na razvojni poti pred njimi. Tako bi poskrbeli za nove generacije rastočih podjetnikov. Seveda bi bili ti podjetniki vključeni le v nekatere programe, glavna intenzivnih programov bi bila namenjena nekoliko večjim podjetjem. Zaradi možnih napak pri postavljanju osnovnih kriterijev izbiranja podjetij za spremljanje v okviru SPS bi moral program SPS omogočati, da bi bila tudi nekatera izločena podjetja lahko vključena v spremljanje, če bi dokazala prave sposobnosti in hotenje. Seveda bi se organizirano iskanje potencialno rastočih podjetij sčasoma izboljšalo, saj bi ob vsakoletnem pregledovanju stanja slovenskih podjetij lahko še natančneje določali pogoje, ki bi SPS pomagali postaviti mejnike za uvrščanje podjetij med potencialno hitro rastoča. Prej omenjenih 25.340 slovenskih podjetij bi odgovarjalo na anketni vprašalnik, s pomočjo katerega bi SPS dobil odgovore na vprašanja o željah podjetnikov, njihovi izobrazbi, izkušnjah in dosežkih, ter prepoznal tista podjetja, ki bi spadala med potencialno najbolj hitro rastoča podjetja. Ta vprašalnik bi moral biti sestavni del obveznih poročil, ki jih podjetja vsako leto oddajo AJPES. Tako velikopotezno spremljanje podjetnikov bi bilo potrebno za prepoznavanje tistih podjetij, ki se nahajajo pred ključnimi sprožilci rasti, kot so na primer: novi produkti na trgu, lastniške spremembe, nakupi podjetij, velike spremembe v vodstvih podjetij, razvoj novih proizvodnih procesov, vpeljevanje novih sistemov vodenja, vstopanje v skupna vlaganja, nakup drugih podjetij, velike investicije, novi poslovni modeli, prejem tveganega kapitala ali večjega kredita, nove velike pogodbe, novi kupci ipd. SPS pa bi moral spremljati tudi kvantitativne kazalce, kot so: enoletna ali večletna povprečna rast prihodkov podjetij nad 10 %, ali stalna, ne pa zelo hitro rast v zadnjih nekaj letih, ali nedavne povečave števila zaposlenih. Pomembni kazalci za prepoznavanje prihodnjih HRP za SPS pa so lahko tudi: iskanje dostopa do kapitala za rast, ne pa obratnega kapitala, iskanje podpore za mednarodno širitev, ne pa le za izvoz, izražena želja po dvomestni rasti in podobno (Brown et al., 2014, str. 20). Šele ob dejanski vpeljavi teh ukrepov pa bi bilo mogoče ugotoviti tudi vse druge kazalce za prepoznavanje slovenskih potencialno hitro rastočih podjetij. To pomeni ogromno dela za novoustanovljeno SPS, zato bi bila nujna njena povezava z ustrezno okrepljenim statističnim uradom, ki bi razumel cilje in namen institucije SPS.

#### 4.4.2.3 Podpora regionalnim in občinskim institucijam pri razvoju podjetij

SPS bi za svoje uspešno delo potreboval veliko ustreznih podatkov, zato bi moral nenehno vzdrževati stik z regionalnimi razvojnimi agencijami, občinami, finančnimi in drugimi institucijami, ki imajo pregled nad podjetniškim dogajanjem na določenem območju. Če se na primer tuje podjetje odloči za nakup določenega podjetja v slovenski občini, bi ta morala o tem obvestiti SPS, da bi lahko pomagal prevzemniku k čim hitrejši vpetosti podjetja z novim lastnikom v lokalno okolje preko pridobivanja financ, lajšanja birokratskih preprek in podobnih storitev. Tako bi prevzemnik lahko posel razširjal, ne pa ga prenesel v drugo državo. Podobno bi moral delovati tudi ob drugih potencialnih sprožilcih rasti.

#### 4.4.2.4 Razvoj kulture podjetništva in usmerjanje pravih ljudi v podjetništvo

Spodbujanju in izgradnji podjetniške kulture bi bilo potrebno v slovenski podjetniški politiki nameniti več pozornosti. Res je, da je svetovna finančna in gospodarska kriza omogočila dojemanje podjetništva kot pozitivne sile za socialno varnost prebivalstva. Tudi kultura zagonskega podjetništva med mladimi spodbuja aktivnost in iznajdljivost pri reševanju problemov, s katerimi se vsakodnevno soočajo. V času današnje ekonomske krize pomeni zagonsko podjetništvo eno izmed možnosti reševanja nezaposlenosti mladih. Med mladimi velja prepričanje, da delovnih mest zanje ni, zato ustanavljajo svoja podjetja. Tak način razmišljanja mladih pa je vprašljiv, saj raziskave na tem področju kažejo, da so za bodoče ustanovitelje HRP potrebne izkušnje, ki jih pridobijo kot zaposleni v industriji. Potencialni ustanovitelji HRP pogosto zapustijo večja podjetja, ker so nezadovoljni s svojim položajem v veliki organizaciji. Ker že imajo izkušnje in socialni kapital, lahko uspešno ustanovijo in vodijo HRP. Tudi na tem področju bi moral SPS s svojim javnim delovanjem odigrati vlogo pri kulturnih spremembah odstranjevanja strahu pred neuspehom in blaženju socialnih posledic bankrota ter tako spodbujati sposobne in že izkušene ljudi k ustanavljanju novih podjetij.

#### 4.4.2.5 Program pomoči podjetjem z visokim potencialom

Program SPS bi tako po vzoru prej omenjenih 4 tujih programih vključeval:

1. Strateški pregled podjetja s stališča vodenja, poslovne strategije in organizacijske strukture. Po vzoru škotskega bi tudi slovenski program SPS vodstva podjetij podvrgel strateškemu vprašanju o razvoju podjetij ter jih tako prisilil k razmisleku o najprimernejših rešitvah trenutnih in prihodnjih podjetniških izzivov. Na podlagi pridobljenih podatkov bi vodje programa SPS ocenili, ali so podjetja pripravljena na rast in imajo vse potrebne operacijske in vodstvene sposobnosti za to. SPS se mora poglobiti v razumevanje poslovnega modela podjetij in oceniti, ali so vrednote podjetnikov in njihova vizija razvoja podjetij skladni z njihovimi zmožnostmi, željami in cilji.

Sodelovanje med SPS in podjetniki mora odpraviti zastoje, ki nastajajo v procesu rasti podjetij. Sodelovanje SPS, podjetij in njihovih partnerjev bi izrisalo trenutno strateško sliko podjetij in na tej osnovi zgradilo njihov nadaljnji načrt rasti. SPS bi skupaj z ožjim vodstvom podjetij ovrednotil vodstvene sposobnosti zaposlenih v podjetjih ter se dogovoril za ustrezno pomoč pri razvoju vodstvenih sposobnosti in vodstvene ekipe. Hkrati bi SPS ob sodelovanju podjetnikov prepoznal tudi ostale potrebne tipe podpore za doseganje rasti teh podjetij. Program SPS bi bil tako hitro prilagodljiv za vse morebitne potrebe izbranih podjetij.

2. Skrbniško ekipo programa SPS, ki bi bila zadolžena za spremljanje razvoja podjetij. Del ekipe bi moral imeti najmanj pet let podjetniških izkušenj ter iti skozi hitro organizacijsko rast podjetij kot njihovi lastniki ali direktorji. Ključna za uspeh projekta SPS je namreč kvaliteta skrbnikov. Skrbniška ekipa bi morala intenzivno sodelovati z izbranimi podjetji v celotnem trajanju programa, da bi prepoznavala ustrezne oblike podpore v posameznih obdobjih rasti. Če bi bilo potrebno, bi SPS določil tudi regijske skrbnike za omogočanje večjega števila osebnih stikov ter povezavo z lokalnim okoljem. V nasprotnem primeru bi se vsa dejavnost institucije SPS odvijala v Ljubljani.
3. Vrstniško učenje in pogosto druženje med podjetniki ob medsebojnem izmenjevanju izkušenj. Tudi mreženje z ostalimi sodelujočimi podjetji, izkušenimi podjetniki, svetovalci in drugimi profesionalci iz različnih industrijskih panog bi bil zelo pomemben sestavni del programa, saj je izmenjava izkušenj bistvenega pomena za uspešno rast podjetij. Program izbranim podjetnikom omogoča svetovanje in medsebojno izmenjavo mnenj, saj je zaradi podobnosti med izbranimi podjetji prenos medsebojnih informacij nujno potreben in smiseln.
4. Sodelovanje z izobraževalnimi in raziskovalnimi institucijami, ministrstvi ter javnimi storitvami. SPS bi omogočila podjetnikom stike z najkvalitetnejšimi zasebnimi ponudniki storitev, da bi jim lahko pomagali s svojim znanjem, če jim tega SPS ne bi mogla nuditi sama. Vzpostavljen bi moral biti sistem povratnih informacij za vsakega ponudnika storitev, s katerim pridejo podjetja v stik.
5. »Coaching« in mentorstvo najboljših ponudnikov storitev na ključnih področjih za podjetja.
6. Intenzivno pomoč, ki jo omogoča majhno število izbranih podjetnikov v skupini.
7. Podpora osebnostni rasti in razvoju podjetnikov oziroma vodstvenih ekip.
8. Motivacijska predavanja uspešnih podjetnikov kot podpora človeškemu kapitalu podjetij.
9. Tesno sodelovanje in vezi z vsemi ključnimi finančnimi institucijami in investitorji.
10. Spremljanje uspehov izbranih podjetnikov s testno skupino. Program bi dobil tako kvalitativno kot kvantitativno oceno. Nekateri cilji programa bi bili:
  - najmanj 90 % izbranih podjetij bi program priporočilo drugim podjetnikom;
  - 90 % vseh sodelujočih bi sodelovanje označilo kot uspešno;
  - povečanje zaposlovanje, prihodkov in deleža izvoza za najmanj 20 % v primerjavi s kontrolno skupino podobnih podjetij v triletnem obdobju.

Ob upoštevanju majhnosti slovenskih podjetij in sledeč podpornim programom razvoja obstoječih podjetij na Nizozemskem in v Združenem kraljestvu, bi lahko SPS kot začetni ukrep svojega programa v ožji izbor uvrstil podjetja, ki imajo nad 8 zaposlenih in 1 milijon do 20 milijonov letnih prihodkov. Seveda lahko ustrezna raziskava pokaže drugače in bi se zahteve ustrezno prilagodile. Po podatkih poslovnega registra BIZI bi tema dvema kriterijema zadostilo približno 5000 podjetij. Glede na finske izkušnje lahko predvidevamo, da je tudi v Sloveniji le okrog 7 % visoko potencialnih podjetij, ki so usmerjena v rast. Tako pridemo do domneve, da je za ta podporni program glede na kriterij usmerjenosti v rast primernih le okrog 350 podjetij. To predvidevanje bi lahko utemeljili z anketnim vprašalnikom vodstvom podjetij glede njihovih prihodnjih ciljev. V nadaljevanju bi podjetnike, usmerjene v rast, intervjuvali, da bi odkrili njihov dejanski potencial, podjetniške cilje in potrebe. Nato bi izbrali prvo skupino najbolj potencialnih podjetnikov, osnovali podporni program za njihovo skupino podjetij ter jim z intenzivno pomočjo omogočili hitro rast.

Starostne omejitve podjetij za vključitev v program SPS ne bi postavljali, saj so HRP večinoma starejša, ne pa novoustanovljena podjetja. Obstaja veliko število podjetij, ki kljub starosti še naprej prehajajo skozi ključne sprožilce rasti. SPS bi program za spodbujanje nastanka in rasti hitro rastočih podjetij vsako leto prilagodil potrebam, ga razširil ali skrčil, oblikoval več različnih skupin ali morda že obstoječe skupine še bolj specializiral glede na to, kakšen načrt rasti imajo podjetja (širitev na evropske trge, globalna prodaja, franšizing, nakupi in združitve ter podobno).

Kot dva ključna dejavnika do uspešnega ekosistema obravnavam mreženje med podjetniki zaradi izmenjave izkušenj ter financiranje, ki mora biti dostopno v pravi obliki v pravem času ter tako podpirati rast v podjetjih. Ta dejavnika obravnavam v naslednjih poglavjih.

#### **4.4.3 Mreženje**

Slovenska HRP v veliki meri prepoznavajo pomen povezovanja in deljenja izkušenj. Tuji raziskovalci trdijo, da je za HRP to celo pomembnejše kot transakcijske oblike pomoči, čeprav za slovenske podjetnike, s katerimi sem opravil intervju, tega ne moremo trditi. Vzrokov zato je več: kulturne razlike med narodi, majhnost slovenskega gospodarstva, strah pred konkurenco in drugi vzroki. V Sloveniji je po mnenju podjetnikov veliko možnosti za izmenjavo izkušenj, obstaja pa delitev med tistimi, ki to priložnost izkoriščajo, in drugimi, ki priznavajo, da bi morda morali iskati nasvete drugih podjetnikov večkrat. SPS bi kot eno izmed nalog prevzel tudi povezovanje in mreženje med podjetniki, če bi se to izkazalo kot potrebno. Iskanje pravih sogovornikov pri reševanju podjetniških izzivov lahko predstavlja težavo za veliko število podjetnikov, zato bi lahko na tem področju institucija SPS imela veliko vlogo. Podobno bi SPS preučil možnost vzpostavitve mentorskega programa, saj je lahko pomoč izkušenega mentorja zelo dobrodošla v procesu rasti podjetij, ki je zelo težka organizacijska faza, skozi katero lahko prehajajo podjetja.

Mentorstvo in prenos izkušenj med podjetniki lahko odločilno vpliva na odločitve podjetnikov pri soočanju z izzivi, kot so prenos lastništva in direktorske vloge na naslednike, postavljanje sistema nagrajevanja, pridobivanje investorjev, širitev na tuje trge, zaposlovanje novih sodelavcev, gradnja kulture v podjetju, prevelika odvisnost od enega kupca, finančno planiranje idr. Prav znanje podjetnikov, ki so določene korake na svoji podjetniški poti že storili, lahko pripomore manj izkušenim podjetnikom do večjega in hitrejšega uspeha.

Na načelu medsebojnega sodelovanja sta oblikovana tudi programa pomoči Companies of scale na Škotskem in The Growth Accelerator programme na Nizozemskem. Škotski program ima za enega ključnih kriterijev sprejemanja podjetij v program njihovo pripravljenost in željo po intenzivnem sodelovanju z drugimi podjetji v programu. Udeleženci programa si delijo izkušnje in se učijo drug od drugega na dogovorjenih medsebojnih srečanjih direktorjev. Udeležujejo se izobraževalnih programov z drugimi podjetniki in mreženjskih dogodkov, kot so na primer večerje z nekaterimi najbolj uspešnimi škotskimi podjetniki. Ta program pa spodbuja tudi srečanja med podjetniki v programu in podjetniki izven programa. Nizozemski program upošteva načelo, da so podjetniki, ki so se soočali ali se soočajo s procesom hitre rasti podjetij, najboljši svetovalci potencialnim hitro rastočim podjetjem. Ta program tako podpira povezovanje in sodelovanje med podjetniki in izkušenimi profesionalci, ki tudi sodelujejo v programu. Ob tem nizozemski program poudarja tudi osebni razvoj ključnih oseb v podjetju (OECD, 2013).

Javni sektor takšno močno specializirano podporo težko nudi sam. Zato se mora za uspešen razvoj HRP institucija SPS povezovati z ljudmi iz zasebnega sektorja. Tako se dogaja v nizozemskem primeru. Preko javnega razpisa so izbrali konzorcij partnerjev iz različnih področij, ki lahko nudijo podjetjem vse, kar potrebujejo (PwC za finance in organizacijo, De Baak Management Centre za osebno rast in razvoj, AKD za pravna vprašanja, Philips Innovation Services za »vitki« management in Port4Growth, ki je podjetniška mreža za hitro rastoča podjetja). Škotski program pa vodi agencija, ki glede na potrebe podjetij zagotovi ustrezne zasebne partnerje ter jih delno financira (OECD, 2013).

SPS bi moral zato poleg mreženja med samimi podjetji v programu s pomočjo podatkov, pridobljenih s sistematičnim spremljanjem podjetij, poskrbeti tudi za mreženje in izmenjavo izkušenj v vseh slovenskih podjetjih. To vključuje organizacijo manjših dogodkov s specializiranim namenom, kot je širitev na različne tuje trge, izgradnja vodstvenega tima, vpeljava sistema nagrajevanja idr. ter večjih mreženjskih dogodkov, na katerih podjetniki spoznavajo druge podjetnike, potencialne partnerje iz večjih podjetij, finančne institucije, raziskovalne institucije in druge udeležence v ekosistemu.

#### 4.4.4 Financiranje

Dostop do financ je glede na pogovore s slovenskimi podjetniki ključnega pomena za rast podjetij. Danes imajo sicer večja podjetja z daljšo zgodovino sodelovanja dovolj možnosti za dostop do denarja in tako ne potrebujejo vstopa strateških partnerjev z lastniškim kapitalom. Slovenija ja v letu 2009 z javno-zasebnim partnerstvom vstopila oziroma podprla 9 družb tveganega kapitala, od katerih so še vedno aktivne 4. Država tako poudarja pomembnost tveganega kapitala za rast podjetij, dejstvo pa je, da le majhen delež hitro rastočih podjetij išče oziroma želi vstop tveganega kapitala v svoja podjetja. Kljub temu ne smemo zanemariti pomena tega načina financiranja, saj tako financirana podjetja lahko prinašajo veliko ekonomsko vrednost družbi. Glede na predvidevanje, da družbe tveganega kapitala iz tujine niso želele investirati v Sloveniji zaradi nedelovanja tržnih zakonitosti (angl. *market failure*), poskuša država z lastnimi ukrepi spodbujati slovenski trg tveganega kapitala. Za zgled so Sloveniji lahko nekatere države, ki so zagotovile ustrezne okoliščine za vstop tujega tveganega kapitala na njihov trg, kot sta med drugim tudi zakonodaja ter dovolj možnosti za investiranje (angl. *dealflow*). Izrael je na primer majhna država z izjemno razvitim trgom tveganega kapitala, ki je s pravimi ukrepi gospodarske politike uspela preoblikovati in izboljšati financiranje svojih hitro rastočih podjetij (na primer program Yozma, ki je bil namenjen privabljanju tujega tveganega kapitala in znanja). Tudi druge majhne države poskušajo spodbujati nastanek lastnih skladov. NZVIF v Novi Zelandiji deluje kot sklad skladov in investira do 50 % investicijske vrednosti ob investicijah zasebnega kapitala. Co-Fund Severna Irska pa je 16 milijonov funtov vreden soinvesticijski sklad (angl. *co-investment*), ki omogoča vladi Severne Irske, da skupaj s privatnimi partnerji investira 250.000–450.000 funtov v visoko potencialna MSP v zameno za lastniški delež. Med večjimi, razvitejšimi podjetji bi lahko bil za Slovenijo zanimiv škotski Sklad za poslovno rast (angl. *The business growth fund*). To je 2,5 milijard funtov vreden program, ki investira 2–10 milijonov funtov v podjetja v zameno za 10–50 % delež. Podjetja, v katera sklad investira, morajo imeti prihodke 10–100 milijonov funtov letno (Brown et al., 2014). Ker je takih podjetij v Sloveniji zelo malo, bi program morali prilagoditi slovenskim razmeram in ustrezno znižati kriterije potencialnega slovenskega sklada za investiranje v podjetja.

Vmesna stopnja financiranja med tveganim kapitalom in dolžniškim financiranjem je mezzanine kapital. Slovenija poskuša razvijati nove programe in ponuja mezzanine kapital manjšim podjetjem preko programov SK50, SK75 in SK200 Slovenskega podjetniškega sklada. Vsi trije programi poleg konvertibilnega posojila nudijo tudi izobraževalni program, še vedno pa se programi osredotočajo na novoustanovljena podjetja in tako mezzanine predstavlja zanje predvsem semenski kapital. Finančno in mentorsko pomoč podjetjem, ki niso več tipična zagonska podjetja, nudi v Sloveniji program Go-global, ki je zadnja faza slovenskih Start:up zagonskih pospeševalnikov in je povezan z lastniško investicijo Slovenskega podjetniškega sklada v znesku 200.000 evrov. Namenjen je globalni rasti vključenih podjetij s pomočjo financiranja, mentorstva in mreženja. Po



mojem mnenju princip delovanja Go-global pomeni napredek pri spodbujanju rastočih globalnih podjetij, saj se mentorski program prilagaja posameznim potrebam podjetij. Tuji programi na podoben način kot Go-global financirajo tudi večja podjetja, ki potrebujejo več kapitala za hitrejšo rasti in niso več zagonska podjetja. Odlični institucionalni podpora slovenskemu podjetniškemu ekosistemu sta Slovenski podjetniški sklad ter SID banka, ki ima kot razvojna banka že izkušnje s financiranjem in zavarovanjem bolj tveganih poslov. SPS bi dobila odgovornost za sodelovanje bank in ostalih finančnih institucij z rastočimi podjetji, da bi jim te nudile vso potrebno podporo. To je mogoče, če bi vzpostavila močne odnose s Slovenskim podjetniškim skladom in SID banko, ki bi izbranim podjetjem v programih zaradi okrepljene kredibilnosti podjetij pomagali pri hitrejšem dostopanju do financ. Podjetja v programih bi poskušala s svojimi povezavami še dodatno vključevati v že obstoječe programe sofinanciranja ter jih tudi podpirati pri njihovih nadaljnjih ciljnih rasti s potrebnimi finančnimi instrumenti, kot so bančne garancije, factoring, zavarovanja, izvozni krediti ipd. SPS sam po sebi ne bi bil odgovoren za financiranje, imel bi posredno vlogo in s svojim vplivom skušal spreminjati nove finančne sheme v pomoč razvoju poslovanja in rasti za hitro rastoča podjetja.

#### **4.5 Slovenske gazele**

Ko govorimo o hitro rastočih podjetjih v Sloveniji, ne moremo mimo izbora za Gazelo Slovenije. Vsako leto časopisna hiša Dnevnik ustvari lestvico 500 slovenskih najhitreje rastočih podjetij v zadnjih 5 letih ter nato s podrobnejšimi intervjuji določi zmagovalca izbora, tako imenovano zlato gazelo. Močan dejavnik pri izboru so kvalitativni podatki o podjetjih, pridobljeni z intervjuji. Kvantitativni podatki so le predpogoj, da se podjetja lahko prijavijo na izbor. Gazele so rastoča podjetja, ki so povečevala število zaposlenih in povprečno produktivnost slovenskega gospodarstva ter s svojo vizijo ter načrti za prihodnost odstopajo od povprečnih slovenskih podjetij. Med zmagovalci izbora pa so lahko tudi podjetja, ki so v letih po izboru sprejemala slabe poslovne odločitve ter morala močno zmanjšati obseg poslovanja ali pristala celo v stečaju (Engrotuš, Prevent, Fluid, Seaway idr.). Hitra rast podjetij je izredno zahteven proces, ki ga niso sposobna izpeljati vsa podjetja. Ob ključnih sprožilcih rasti, kot so velike investicije (npr. Seaway) ali izbor novih poslovnih modelov (npr. diverzifikacija podjetja Engrotuš), bi bilo tudi za ta podjetja potrebno strateško posvetovanje z uspešnimi podjetniki o ključnih vprašanih rasti podjetij, kar bi jih lahko rešilo pred stečajem ali vsaj preprečilo milijonske dolgove, ki so jih povzročila nekoč najbolj uspešna slovenska podjetja. Po mojem mnenju lahko država preko svoje podjetniške politike s primerno podjetniško organizacijo pomaga usmerjati najproduktivnejše slovenske podjetnike, vizionarje, k pravim odločitvam in še uspešnejši rasti. Izbor vsakoletne zlate gazele je zagotovo dobrodošla iniciativa za promocijo rastočih podjetij, ki vpeljujejo najboljšo prakso poslovanja in rastejo.

SPS bi kot ključni deležnik slovenskega podjetniškega ekosistema skrbel za promocijo slovenskih hitro rastočih podjetij doma in v svetu ter s svojimi dejavnostmi vplival na

hitrejši razvoj visoko potencialnega slovenskega podjetništva. Gradil bi na spoznanjih najboljših tujih primerov spodbujanja hitro rastočega podjetništva ter z vitkim pristopom pri lastnem delovanju prispeval k spremembam v podjetniškem ekosistemu. Cilj SPS bo izpolnjen, ko bodo vsa slovenska potencialna HRP razpolagala s potrebnimi sredstvi za svoj dolgoročni razvoj. Ta bo osnova razvoju slovenske družbe. Podjetniki bi morali v SPS prepoznati partnerja, ki bi jim omogočal lažje in hitrejše doseganje lastnih visokih ciljev in uresničenje svojega potenciala. Tako bi SPS postal najbolj prepoznavna institucija za omogočanje hitro rastočega podjetništva v svetu.

## **SKLEP**

V magistrskem delu sem poskušal pojasniti pomembnost hitro rastočih podjetij in okolja, v katerem se ta podjetja razvijajo, ter predlagati konkretne ukrepe, ki izhajajo iz spoznanj raziskovalcev podjetništva in slovenskih hitro rastočih podjetnikov. Pomembnost hitro rastočih podjetij je v raziskovalnih krogih znana, premalo pa je poudarjena med slovenskimi snovalci podjetniške politike.

Čeprav podjetja, zajeta v vzorcu, predstavljajo zelo potencialna, dinamična in hitro rastoča podjetja, je posploševanje na majhnem, nereprezentativnem vzorcu napačno in nevarno. Zato predlagam bodočim raziskovalcem širitev raziskave. Poleg velikega števila podjetij in podjetnikov bi morali za najboljše možne učinke v raziskavo vključiti tudi druge deležnike ekosistema, kot so finančne institucije, institucije znanja in deležniki že obstoječega podpornega okolja. Naprej raziskovalcem predlagam statistično obravnavo lastnosti in finančnih rezultatov vseh slovenskih podjetij, saj bi tako ugotovili trenutno stanje podjetniškega sektorja, vse pomembne lastnosti in kazalce podjetji, njihovo medsebojno vplivanje in tako dali ministrstvu, pristojnemu za gospodarstvo, vse potrebne informacije za dejanski zagon programa Slovenski podjetniški spodbujevalci. Nadaljnje raziskave bi morale usmeriti svojo pozornost v poglobljeno razumevanje bivših in sedanjih hitro rastočih podjetij ter trenutnih visoko potencialnih, a ne še hitro rastočih podjetjih. Šele ko si bomo odgovorili na vprašanje, kdo so slovenska HRP, kakšne so njihove lastnosti ter najpomembneje, kako spodbuditi njihovo morebitno hitro rast, bomo lahko opustili splošne podpirne programe za podjetja in se posvetili najboljšim med njimi. Količina virov, potrebnih za takšno raziskavo, bi bila zelo velika, vendar bi se ob pravilno izpeljanih ukrepih zaradi novopridobljenega znanja vložek vanje izplačal, saj bi pripomogel k dinamičnosti in rasti slovenskega gospodarstva.

V globalni bitki za konkurenčnost je učinkovit podjetniški ekosistem države pomemben za razvoj in gospodarsko rast, saj lahko odloča o ekonomski stagnaciji, nazadovanju ali napredku. HRP kot znanilci gospodarske rasti, visoke produktivnosti in nizke brezposelnosti uspevajo v tistih ekosistemih, ki prepoznajo njihovo pomembnost in spodbujajo njihovo rast ter tako prinašajo pozitivne spremembe v vse pore družbe.

## LITERATURA IN VIRI

1. Acs, Z. J., Parsons, W., & Tracy, S. (2008). *High-Impact Firms: Gazelles Revisited*. Washington D. C.: Office of Advocacy of the United States Small Business Administration.
2. Agencija za javnopravne evidence in storitve. (2015). *Življenjska doba gospodarskih subjektov v Sloveniji*. Najdeno 15. marca 2016 na spletnem naslovu [http://www.ajpes.si/Registri/Poslovni\\_register/Porocila/zivljenjska\\_doba](http://www.ajpes.si/Registri/Poslovni_register/Porocila/zivljenjska_doba)
3. Agencija za javnopravne evidence in storitve. (2016). *Hitro rastoča podjetja (HRP) v obdobju 2010–2014*. Najdeno 26. januarja 2016 na spletnem naslovu [http://www.ajpes.si/Letna\\_porocila/Druzbe\\_in\\_zadruga/Informacije/Hitro\\_rastoca\\_podjetja\\_2014?id=1709](http://www.ajpes.si/Letna_porocila/Druzbe_in_zadruga/Informacije/Hitro_rastoca_podjetja_2014?id=1709)
4. Anyadike-Danes, M., Bonner, K., Hart, M., & Mason, C. (2009). *Measuring Business Growth: High Growth Firms and their Contribution to Employment in the UK*. London: National Endowment for Science, Technology and the Arts.
5. Åsterbro, T., & Bazzazian, N. (2009). Universities, entrepreneurship and local economic development. V *Handbook of Research on Entrepreneurship and Regional Development* (str. 252–333). Cheltenham: Edward Elgar.
6. Audretsch, D. B. (2012). *Determinants of High-Growth Entrepreneurship*. Copenhagen: Organisation for Economic Co-operation and Development – Local Economic and Employment Development programme.
7. Autio, E. (2005). *GEM 2005 Report on High-Expectation Entrepreneurship*. London: Global Entrepreneurship Monitor.
8. Autio, E., Arenius, P., & Wallenius, H. (2000). *Economic Impact of Gazelle Firms in Finland*. Helsinki: Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business.
9. Autio, E., Kronlund, M., & Kovalainen, A. (2007). *High-Growth SME Support Initiatives in Nine Countries: Analysis, Categorization, and Recommendations*. Helsinki: Finnish Ministry of trade and Industry.
10. Bathelt, H., Malmberg, A., & Maskell, P. (2004). Clusters and knowledge, local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography*, 28(1), 31–56.
11. Department for business enterprise & regulatory reform. (2008). *High Growth firms in the UK: Lessons from an analysis of comparative UK performance*. London: Department for business enterprise & tegulatory teform.
12. Department for business, Innovation & Skills. (2012). *SME Access to External Finance, Department of Business Innovation & Skills*. London: Department for business, Innovation & Skills Economics Paper.
13. Brown, R., & Lee, N. (2014). *An Examination of Funding Issues Confronting High Growth SMEs in the UK*. Edinburgh: Institute for Chartered Accountants in Scotland.

14. Brown, R., & Mawson, S. (2013). Trigger points and high-growth firms: A conceptualisation and review of public policy implications. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(2), 279–295.
15. Brown, R., Mason, C., & Mawson, S. (2014). *Increasing the Vital 6%: Designing Effective Public Policy*. London: National Endowment for Science Technology & Arts.
16. Coad, A., Daunfeldt, S.O., Johansson, D., & Wennberg, K. (2014). Whom do high-growth firms hire? *Industrial and Corporate Change*, 23(1), 293–327.
17. Collins, L., Swart, R., & Zhang, B. (2013). *The Rise of Future Finance: the UK's Alternative Finance*. London: National Endowment for Science Technology & Arts.
18. Davidsson, P., & Delmar, F. (2000). *Some important observations concerning job creation by firm size and age*. Najdeno 26. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://eprints.qut.edu.au/2078/1/renc98.pdf>
19. Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, 1(8), 189–216.
20. Feld, B. (2012). *Startup Communities: building an entrepreneurial ecosystem in your city*. Hoboken: Wiley.
21. Feldman, M. P. (2001). The entrepreneurial event revisited: firm formation in a regional context. *Industrial and Corporate Change*, 10(4), 861-891.
22. Garnsey, E., Stam, E., & Heffernan, P., Hugo O. (2006). New firm growth: Exploring processes and paths. *Industry and Innovation*, 13(1), 1–20.
23. Gompers, P., & Lerner, J. (2010). Equity Financing. V Z. J. Acs & D. B. Audretsch (ur.), *Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction*, (str. 183–216). New York: Springer.
24. Halabisky, D. (2006). *The growth process in firms: Job creation by firm age*. Ottawa: Industry Canada, Small Business Policy Branch.
25. Hamel, G. (1999, september-oktober). Bringing Silicon Valley Inside. *Harvard Business Review*. Najdeno 12. junija 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/1999/09/bringing-silicon-valley-inside>
26. Henrekson, M., & Johansson, D. (2010). Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence. *Small Business Economics*, 35(2), 227–244.
27. Isenberg, D. (2010, junij). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard business review blog*. Najdeno 26. januarja 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2010/06/the-big-idea-how-to-start-an-entrepreneurial-revolution/ar/1>
28. Isenberg, D. (2011). The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: principles for cultivating entrepreneurship. *The Babson entrepreneurship ecosystem project*. Najdeno 10. junija 2016 na spletnem naslovu <http://entrepreneurial-revolution.com/2011/05/11/the-entrepreneurship-ecosystem-strategy-as-a-new-paradigm-for-economic-policy-principles-for-cultivating-entrepreneurship/>

29. Isenberg, D. (2012, 30. november). Focus Entrepreneurship Policy on Scale-Up, Not Start-Up. *Harvard business review blog*. Najdeno 26. januarja 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2012/11/focus-entrepreneurship-policy/>
30. Isenberg, D. (2013, 18. marec). When Big Companies Fall, Entrepreneurship Rises. *Harvard business review blog*. Najdeno 3. februarja 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2013/03/when-big-companies-fall-entrep/>
31. Isenberg, D., & Brown, R. (2014, 3. februar). For a Booming Economy, Bet on High Growth Firms, Not Small Businesses. *Harvard business review blog*. Najdeno 26. januarja 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2014/02/for-a-booming-economy-bet-on-high-growth-firms-not-small-businesses/>
32. Kantis, H., & Frederico, J. (2011). *Entrepreneurial Ecosystems in Latin America: the role of policies*. Najdeno 12. junija 2016 na spletnem naslovu <http://sites.kauffman.org/irpr/resources/Kantis,%20Hugo%20-%20Entrepreneurial%20Ecosystems%20in%20Latin%20America.pdf>
33. Kantis, H., Moori-Koenig, V., & Angelelli, P. (2004). *Developing Entrepreneurship. Experience in Latin America and Worldwide*. Washington: Interamerican Development Bank.
34. Lawton Smith, H. (2013, 7. november). *Oxfordshire: key drivers of an entrepreneurial ecosystem*. Najdeno 27. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.slideshare.net/OECDLEED/5-lawton-smith-oxfordshire-ecosystemrev>
35. Lerner, J. (2010). The future of public efforts to boost entrepreneurship and venture capital. *Small Business Econ*, 35(3), str. 255–264.
36. Lockett, A., Wiklund, J., Davidsson, P., & Girma, S. (2009). Organic and Acquisitive Growth: Re-examining Testing and Extending Penrose's Growth Theory. *Journal of Management Studies*, 48(1), 48–74.
37. Mason, C., & Brown, R. (2010). *High growth firms in Scotland*. Glasgow: Scottish Enterprise.
38. Mason, C., & Brown, R. (2012). *Technology-based firms in Scotland*. Glasgow: Scottish Enterprise.
39. Mason, C., & Brown, R. (2014). *Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship*. The Hague: Organisation for Economic Co-operation and Development – Local Economic and Employment Development programme.
40. Mason, C., & Harrison, R. (2006). After the exit: Acquisitions, entrepreneurial recycling. *Regional Studies*, 40(1), 55–73.
41. Mason, G., Bishop, K., & Robinson, C. (2009). *Business Growth and Innovation; The Wider Impact of Rapidly Growing Firms in UK City-Regions*. London: National Endowment for Science, Technology and the Arts.
42. Mertelj, A. (2014, 3. november). *Je spodbujanje start-upov rešitev slovenskega gospodarstva ali samo prazen-up?* Najdeno 26. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.startaj.si/8812135/Je-spodbujanje-start-upov-re%C5%A1itev-slovenskega-gospodarstva-ali-samo-prazen-up>

43. Monitor group. (2009). *Paths to prosperity - Promoting entrepreneurship in 21st century*. Monitor Group. Washington: International city/county management association
44. Moore, J. (1993, maj). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*. Najdeno 10. junija 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition/ar/1>
45. Moreno, A., & Casillas, J. (2007). High growth SMEs versus non high growth SMEs: A discriminant analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(1), 69–88.
46. Motoyama, Y., Danley, B. B.-M., & Maxwell, K. (2013). *Leveraging Regional Assets: Insights from High Growth Companies in Kansas City*. Kansas City: Kauffman Foundation.
47. Nadgrodkiewicz, A. (2014). *Building Entrepreneurship Ecosystems v Creating the Environment for Entrepreneurial Success*. Washington: The Center for International Private Enterprise.
48. Napier, G., & Hansen, C. (2011). *Ecosystems for young scalable firms*. FORA group.
49. National Venture Capital Association. (2004). *Venture Impact*. Najdeno 10. junij 2016 na spletnem naslovu <http://www.contentfirst.com/past/NVCA/VentureImpact2004.pdf>
50. National Endowment for Science, Technology and the Arts. (2009). *The vital 6 per cent: How high-growth innovative businesses generate prosperity and jobs*. London: National Endowment for Science, Technology and the Arts.
51. Neumark, D., Wall, B., & Zhang, J. (2008). *Do Small Businesses Create More Jobs? New Evidence for the United States from the National Establishment Time Series*. Discussion Paper No. 3888. Bonn: IZA.
52. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2000). *High-growth Firms and Employment*. Working papers. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development Science, Technology and Industry Working Papers.
53. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2002). *High-growth SMEs and employment*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
54. Organisation for Economic Co-operation and Development & Eurostat (2007). *Eurostat-OECD Manual on Business Demography Statistics*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
55. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2010). *High-Growth enterprises: What governments can do to make a difference*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development studies on SMEs and entrepreneurship.
56. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2013). *An international benchmarking analysis of public programmes for high-growth firms*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development – Local Economic and Employment Development programme.
57. Parsley, C., & Halabisky, D. (2008). *Profile of growth firms: A summary of industry Canada research*. Ottawa: Industry Canada.

58. Porter, M. (2000). *Location, clusters and corporate strategy*. V The Oxford Handbook of Economic Geography, str. 253–274. Oxford: Oxford University Press.
59. Rogers, J., Hershman, M., Wilkinson, A., & Concheso, A. (2014). *Building Entrepreneurship ecosystems v Creating the Environment for Entrepreneurial Success* (str. 57) Washington: Center for International Private Enterprise.
60. Schäfer, D., & Schilder, D. (2009). Smart capital in German start-ups: an empirical analysis. *Venture capital*, 11(2), str. 1–23.
61. Shane, S. (2009). Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy. *Small Business Economics*, 33(2), str. 141–149.
62. Shukla, R. K. (2012). *Supporting high growth entrepreneurs: The Network-Centric approach to entrepreneurial assistance*. Larta institute.
63. Stam, E. (2014). *The Dutch Entrepreneurial Ecosystem*. Utrecht: Birch research.
64. Stangler, D. (2014). Breaking Myths Vs. Breaking the Truth of Entrepreneurship Ecosystems. *Forbes*. Najdeno 10. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/kauffman/2014/05/15/breaking-myths-vs-breaking-the-truth-of-entrepreneurship-ecosystems/#618e8a77458b>
65. Swedish Agency for Growth Policy Analysis. (2010). *The Economic Effects of the Regulatory Burden*. Oestersund: Swedish Agency for Growth Policy Analysis.
66. Vogel, P. (2013a). The employment outlook for youth: Building entrepreneurship ecosystems as a way forward. Najdeno 10. Junija 2016 na spletnem naslovu [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2357856](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2357856)
67. Vogel, P. (2013b, 7. November). Building and assessing entrepreneurial ecosystems. Najdeno 27. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.slideshare.net/OECDLEED/6-vogel-building-and-assessing-entrepreneurial-ecosystems>
68. Wadhwa, V., Aggarwal, R., Holly, K., & Salkever, A. (2009). *The Anatomy of an Entrepreneur. Family, Background and Motivation*. Kansas City: Ewing Marion Kauffman Foundation.
69. World Economic Forum. (2013). *Entrepreneurial ecosystems around the globe and company growth dynamics*. Davos: World Economic Forum.