

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

LIDIJA ZAJEC

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ZNAČILNOSTI TRŽENJA V DINAMIČNIH
PODJETJIH V POZNIH TRANZICIJSKIH
RAZMERAH – PRIMER SLOVENIJE

Ljubljana, julij 2006

Lidija Zajec

IZJAVA

Študentka Lidija Zajec izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Maksa Tajnikarja in prof. dr. Iče Rojšek in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1.	UVOD	1
1.1	Opredelitev področja proučevanja	2
1.2	Namen in cilji magistrskega dela	3
1.3	Raziskovalne metode.....	4
1.4	Struktura dela	5
2.	TEORIJA PODJETNIŠKE RASTI.....	6
2.1	Izvori podjetniške rasti	9
2.2	Vrste ekonomskih rent.....	10
2.3	Teoretični vidiki raziskovanja podjetniške rasti	11
2.3.1	Sodobna teorija na temelju virov.....	12
2.3.2	Teorija organizacije na temelju dinamičnih sposobnosti	14
2.3.3	Konkurenčne prednosti vodijo v oblikovanje strategij ustvarjanja in izkoriščanja tržnih priložnosti	16
2.4	Metodološki vidiki raziskovanja podjetniške rasti	19
2.4.1	Merjenje rasti	19
2.4.2	Dejavniki podjetniške rasti.....	21
2.4.2.1	Konceptualni dejavniki podjetniške rasti	22
2.4.2.2	Empirični dejavniki podjetniške rasti	23
2.5	Značilnosti podjetniškega oblikovanja strategij	24
3.	TRŽENJE HITRO RASTOČIH PODJETIJ	26
3.1	Pristopi k raziskovanju povezave trženja in podjetništva	26
3.2	Pomen trženja in trženjskega planiranja v malih in srednjih podjetjih.....	29
3.3	Značilnosti trženja v malih in srednjih podjetjih	35
3.4	Načini tržnega vstopa kot sestavni deli strategije rasti podjetij	41
4.	ANALIZA ZNAČILNOSTI TRŽENJA V SLOVENSKIH HITRO RASTOČIH PODJETJIH	43
4.1	Raziskovalne domneve	43
4.2	Metodologija raziskave in viri podatkov	45
4.3	Rezultati raziskave	47
4.3.1	Splošne značilnosti vzorca slovenskih hitro rastočih podjetij.....	47
4.3.2	Razvrščanje slovenskih hitro rastočih podjetij na podlagi značilnosti trženja	49

4.3.3	Analiza razlik med skupinami podjetij z različnimi značilnostmi trženja	57
4.3.4	Rezultati mikroekonometričnega modela dejavnikov razlikovanja med podjetji z različnimi značilnostmi trženja	68
5.	SKLEPNE UGOTOVITVE	75
	LITERATURA	79
	VIRI	92

KAZALO TABEL

Tabela 1: Rezultati analize vzorca z razvrščanjem v skupine na podlagi značilnosti trženja	51
Tabela 2: Centri skupin in drugi rezultati statistične analize, ki utemeljujejo interpretacijo tipov trženja v obravnavanih razmerah	53
Tabela 3: Dejavnost analiziranih podjetij po tipih trženja	57
Tabela 4: Delež podjetij z izvornimi proizvodi ali storitvami glede na dejavnost.....	58
Tabela 5: Faza življenjskega cikla analiziranih podjetij po tipih trženja	58
Tabela 6: Mere velikosti in rasti analiziranih podjetij po tipih trženja	59
Tabela 7: Finančni podatki o analiziranih podjetjih po tipih trženja.....	59
Tabela 8: Primerjava donosnosti analiziranih podjetij z vidika lastnikov in bodoče rasti po tipih trženja	60
Tabela 9: Značilnosti prodajnih trgov analiziranih podjetij po tipih trženja.....	61
Tabela 10: Sestava proizvodnega programa analiziranih podjetij po tipih trženja.....	62
Tabela 11: Trženjske politike in strategije analiziranih podjetij po tipih trženja	64
Tabela 12: Značilnosti tržnega vstopa analiziranih podjetij po tipih trženja	66
Tabela 13: Izvor tehnologije analiziranih podjetij po tipih trženja	66
Tabela 14: Organizacijska struktura analiziranih podjetij po tipih trženja.....	67
Tabela 15: Značilnosti organizacije analiziranih podjetij po tipih trženja.....	68
Tabela 16: Ocene mejnih verjetnosti prisotnosti vplivnih dejavnikov na izbor značilnosti trženja stroškovnih vodij	72
Tabela 17: Ocene mejnih verjetnosti prisotnosti vplivnih dejavnikov na izbor značilnosti trženja generikov.....	73
Tabela 18: Ocene mejnih verjetnosti prisotnosti vplivnih dejavnikov na izbor značilnosti trženja razločevalcev	73
Tabela 19: Ocene mejnih verjetnosti prisotnosti vplivnih dejavnikov na izbor značilnosti trženja zlatosledcev	74

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz nekaterih odgovorov anketiranih podjetij	47
Slika 2: Frekvenčna porazdelitev vzorčnih podjetij glede na letno stopnjo rasti prihodka v obdobju med 1994 in 1998	49
Slika 3: Prikaz procesa razvrščanja celotnega vzorca na štiri skupine podjetij na podlagi značilnosti trženja	52

1. UVOD

Znanstvena dognanja vse od začetka sedemdesetih let dvajsetega stoletja napovedujejo, da bo značilnost moderne gospodarske realnosti izreden porast števila in pomena podjetništva (Day, 2000). Študija Davida Bircha iz leta 1979 je pokazala, da so ameriška podjetja z manj kot 20 zaposlenimi v obdobju med 1969 in 1976 ustvarila 66 odstotkov vseh novih delovnih mest, medtem ko so velike ameriške korporacije v istem obdobju neto odpuščale delavce. Več kot polovico gospodarske rasti v ZDA ob koncu prejšnjega stoletja gre pripisati panogam, ki so se razvile v predhodnem desetletju (Hill, 2001). V ZDA so v letu 1998 mala podjetja v neto učinku ustvarila vsa novo nastala delovna mesta (Day, 2000). Navedene in številne druge tuje raziskave nakazujejo na pojav tretje tehnološke revolucije, ki izvira iz razvoja elektronike, računalništva in telekomunikacij, in utrjujejo tesno vzročno povezavo med potrebo po razvoju močne podjetniške kulture, ki spodbuja inovacije in podjetniške sposobnosti delavcev, in konkurenčnostjo gospodarstva, gospodarsko rastjo in višjo kvaliteto življenja.

V Sloveniji gre vzroke za hitro rast gospodarstva v devetdesetih letih iskati drugje kot v svetu. K rasti sta pripomogla dva pojavi: rastoči posli obstoječih podjetij in val ustanavljanja novih podjetij. Število malih podjetij v različnih pravnih oblikah je naraslo po osamosvojitvi in razvoju tržne gospodarske ureditve, pri čemer je dejavnost novo nastalih podjetij pogosto povezana z zaposlitvijo novo nastalih tržnih vrzeli v tradicionalnih panogah (Smole, 2000). Število gospodarskih družb med letoma 1990 in 1995 je naraslo z 7.935 na 52.053 (neto prirast znaša več kot 8000 letno), število samostojnih podjetnikov pa z 53.001 na 57.802 (letni prirast 960), v pozni tranziciji se je stopnja rasti ustanavljanja podjetij upočasnila. Med leti 1995 in 1997 je znašal neto letni prirast podjetij cca. 750, število samostojnih podjetnikov je v letu 1996 naraslo za 4401, v letu 1997 pa je bilo samostojnih podjetnikov že za 959 manj, kot v predhodnem letu. Leta 1999 je bilo v Sloveniji registriranih 56.473 podjetij in 65.436 samostojnih podjetnikov. Nastanek novih podjetij je eden izmed dveh procesov polnjenja socialistične črne luknje, s čimer opredeljujemo pomanjkanje podjetij z 10 do 100 delavci (Vahčič, 2000), v obdobju pozne tranzicije pa ugotavljamo, da je znaten del navedenih podjetij že presegel začetne faze delovanja in dosegel fazo rasti.

Prehod na hitro rast ni značilen za vsa nova podjetja. Prvič, že sama želja po hitri rasti ni značilnost vseh podjetij, med podjetništvo štejemo tudi malo gospodarstvo. Drugič, podjetništvo je neločljivo povezano tudi s poslovnim neuspehom. Za tisto skupino podjetij, ki še preostane, lahko na hitro opredelimo z izoblikovano strategijo hitrega vzpona, kateri je sledil poslovni uspeh, ki se je izkazoval v rasti podjetja.

Ko podjetja v procesu rasti pridobivajo fizične vire, akumulirajo managerske vire in znanje, se manj zanimive poslovne priložnosti ne prestopajo z boljšimi. Podjetništvo je ključna sestavina teorije Penroseove, saj vključuje podjetniško presojo kot potreben pogoj za spoznavanje novih tržnih priložnosti. S tega vidika bi bilo potrebno veliko pozornosti nameniti eni izmed značilnosti podjetniške rasti - to je momentu oziroma vztrajnosti rasti. Moment rasti je namreč tisto, zaradi česar je možno pri oblikovanju uspešnih strategij najti zgodovinsko pogojenost, in zaradi česar je pri študiju podjetniške rasti nujno potrebno posvetiti pozornost tudi tržnemu vstopu.

Rast pa lahko postane tudi samouresničljiva napoved. Raziskave kažejo na obstoj vztrajnosti ali momenta rasti, saj so podjetja, ki so v preteklosti že realizirala rast prodaje ali podjetja, ki so imela lastnike, katero so si želeli, da bi podjetje raslo, res večji uspeh kot druga podjetja (Shane, 2003). Podjetje oblikuje spoznanja na podlagi rešitev, do katerih je prišlo v preteklosti, to pa v povezavi s posvetitvijo svojih virov za določene namene omejuje razpon možnosti, ki jih ima podjetje v prihodnosti. Preteklost podjetja torej pogojuje tudi njegovo prihodnost in vodi do odvisnega sosledja pri strateškem odločanju podjetja. Prav zaradi tega sosledja lahko o strateškem ali usmerjenem delovanju podjetij pravzaprav sploh govorimo in ga tudi proučujemo. Verjamemo, da rast ali uspeh podjetja nista naključna.

1.1 Opredelitev področja proučevanja

Če je podjetništvo, še posebej dinamično podjetništvo, najustvarjalnejša med poslovnimi funkcijami in osnovni nosilec tehnoloških sprememb v poslovanju, družbeni porabi in ustvarjanju novih trgov, je podjetništvo hkrati tudi tesno povezano s funkcijo trženja (Pučko, 2003), obe disciplini pa izhajata iz teorije managementa. Usmerjena sta na poslovno okolje podjetja, na kupce in na trge, predstavljata vez med notranjimi procesi v podjetju in njegovim okoljem, torej delujeta kot agenta sprememb. Z vidika dinamičnega podjetništva lahko zato rečemo, da je trženje bistven del podjetniške aktivnosti, z vidika trženja pa ugotavljamo, da je podjetniški pristop k oblikovanju trženjske strategije bistven za njeno uspešnost.

Pričujoča študija črpa iz obeh obsežnih področij ekonomije, vendar je področje njune povezave v znanstveno raziskovalnem delu kljub temu relativno šibko. Razlog za to je možno pripisati tudi odsotnosti celovite teorije podjetniške rasti, na katero bi se raziskovalci v trženju lahko navezali. Podjetništvo se v veliki meri še vedno ukvarja s vprašanji o tem, zakaj se posamezniki odločajo za ustanovitev novega podjetja in od kje izvirajo nove poslovne ideje. S tega vidika je zato znotraj podjetništva še posebej prevladalo dojemanje podjetja kot nečesa, kar je pravzaprav vsakokrat povsem enkratno, neponovljivo, in katerega preživetje in uspeh določajo dejavniki, ki so v veliki meri naključni, prav tako pa je večplasten tudi njihov učinek na delovanje

podjetja. Ta vidik zastopa sodobna teorija na temelju virov. Tej teoriji, in pa teoriji organizacije na temelju dinamičnih sposobnosti zato tudi posvečamo del te študije. Teorija dinamičnih sposobnosti kot nekemu zametku teorije strateškega managementa je pomembna tudi s tega vidika, ker dopušča možnost strateškega, torej usmerjenega, delovanja vsem podjetjem, ne glede na obliko in način odločanja, ta pa je zagotovo posebej relevantna za mala in srednja podjetja. Znotraj teorije dinamičnih sposobnosti namreč obstaja prostor za te najmanjše celice gospodarske iniciative, ki navkljub vedno znova ugotovljeni odsotnosti merljivih struktur in procesov odločanja v praksi dokazujejo, da delujejo usmerjeno, da si zastavljajo cilje in iščejo poti do teh ciljev. Pri tem najbolj uspešna (recimo najhitreje rastoča) podjetja do sedaj niso bila deležna posebne teoretične obravnave. Izjema pri tem je le naslednja pogosta (ex-post) ugotovitev: mala podjetja, ki so uspešna in zagotavljajo hitro rast tudi skozi daljše časovno obdobje, se zelo verjetno obnašajo strateško.

Znotraj teorije podjetniške rasti se v tej študiji omejujemo na področje trženja malih podjetij. Trženje kot funkcija in kot proces verjetno v malih in srednjih podjetjih poteka na drugačen način, kot v velikih podjetjih. Zagotovo pa velja, da trženje v malih podjetjih predstavlja velik in pomemben del njihovega poslovanja, saj ravno skozi trg uresničujejo svoj poslovni uspeh, in edino skozi trženjske uspehe pravzaprav merimo njihovo uspešnost.

Nadaljnjo omejitev te študije predstavlja narava vzorca, ta je sestavljen iz z vidika trženja najbolj uspešnih slovenskih podjetij v obdobju med leti 1994 in 1998. Izsledki te študije, v kolikor jih ni možno generalizirati, torej pričajo predvsem o značilnosti trženja podjetij, ki so bila ustanovljena na področju Slovenije in so delovala v obdobju zgodnje tranzicije slovenskega gospodarstva, ter so bila pri tem bolj uspešna kot druga podjetja. Kot bo prikazano kasneje, hitra rast je bila v tem obdobju skoraj izključno povezana s podjetništvom, malimi in srednjimi podjetji, saj v vzorcu najdemo le malo velikih podjetij.

1.2 Namen in cilji magistrskega dela

Ta raziskava predstavlja poskus identifikacije značilnosti trženja slovenskih hitro rastočih podjetij in dejavnikov, ki vplivajo na izbor določenega načina trženja pri slovenskih hitro rastočih podjetjih. Ukvarja se tako z vprašanjem, kako slovenska podjetja dosežejo hitro rast, kot s povezanim vprašanjem, zakaj se razlikujejo z vidika stopenj rasti, ki jih dosežejo. Med cilje lahko naštejemo:

- predstaviti pregled znanstvenih dognanj o vlogi in pomenu trženja v malih in srednjih podjetjih,
- predstaviti in obrazložiti razpravo o vlogi trženja v poslovnem odločanju malih in srednjih podjetjih in o vlogi trženja pri oblikovanju strategije rasti hitro rastočih podjetjih,

- spoznati in obrazložiti splošne značilnosti slovenskih hitro rastočih podjetij,
- preveriti izhodiščne domneve, da se slovenska hitro rastoča podjetja ne razlikujejo med sabo z vidika značilnosti trženja,
- analizirati in opisati povezave med značilnostmi trženja in ostalimi značilnostmi slovenskih hitro rastočih podjetij, ter
- identificirati dejavnike, ki vplivajo za izbor načina ali značilnosti trženja slovenskih hitro rastočih podjetij.

1.3 Raziskovalne metode

Magistrsko delo je razdeljeno v dva dela. Za uresničitev ciljev te raziskave bom v prvem delu poskusila predstaviti dosedanja teoretična in empirična dognanja dveh področij podjetniške rasti in trženja. Analiza strokovne literature zajema predstavitev in analizo sodobne teorije podjetništva, znotraj tega pa predvsem sodobne teorije na temelju virov in teorije organizacije na temelju dinamičnih sposobnosti. Na področju trženja pa se omejujem na predstavitev in analizo trženja z vidika tistih študij, ki posebej obravnavajo trženje v malih in srednjih podjetjih.

Empirični del bo temeljil na raziskavi dejavnikov rasti slovenskih hitro rastočih podjetij, ki jo je izvedla Ekonomska fakulteta v Ljubljani. V okviru te raziskave je bil 500 najhitreje rastočim podjetjem z vidika rasti prodaje v Sloveniji v obdobju med leti 1994 in 1998 posredovan vprašalnik, ki se je nanašal na različne vidike njihovega poslovanja, med njimi na način vstopa na trg, na značilnosti njihovega trženja, financiranja, tehnologije, organizacije, žetvenih strategij, itd. Na anketo je odgovorilo 238 podjetij, kar predstavlja 47,6 odstotkov vzorca. Podatki, zbrani s pomočjo vprašalnika, so bili dopolnjeni z podatki iz baz AJ PES-a, predvsem s podatki o poslovni uspešnosti, strukturi financiranja, ter merah velikosti podjetij (sredstva, število zaposlenecv, itd.). 178 podjetij iz navedenega vzorca je odgovorilo na skoraj vsa vprašanja, vključena v empirično analizo.

Ta je sestavljena iz splošnega opisa vzorca, kjer so bile uporabljene predvsem opisne statistike, ki se nanašajo na celoten vzorec, opis pa sem delno dopolnila z grafičnimi prikazi odgovorov podjetij. Za preverbo prve raziskovalne hipoteze v nadaljevanju sledi razdelitev podjetij v skupine glede na značilnosti trženja z uporabo metode razvrščanja v skupine (angl. clustering method). Prikazan je tudi logični potek metode razvrščanja, iz katerega je poleg končnega rezultata razviden potek samega razvrščanja v končne štiri skupine podjetij, ki predstavljajo štiri temeljne tipe trženjskega nastopa slovenskih hitro rastočih podjetij. Metoda razvrščanja v skupine omogoča vpogled v tiste značilnosti trženja vzorčnih podjetij, z vidika katerih je med podjetji najti največje razlike, in tudi v način kombiniranja teh značilnosti trženja v končni celovit sklop tržnega nastopa. Sledi analiza razlik med skupinami ne le z vidika trženja, ampak tudi ostalih značilnosti njihovega poslovanja. Skupine sem

primerjala z analizo variance (ANOVA). V tem koraku si je torej mogoče ustvariti vtis o splošnem modelu poslovanja vzorčnih podjetij, in o tem, kako se podjetja, ki se razlikujejo z vidika značilnosti trženja, razlikujejo tudi z vidika ostalih značilnosti poslovanja, kot na primer dejavnosti, velikosti, donosnosti, načina financiranja, izvozne usmerjenosti, zrelosti prodajnega programa, faze življenjskega cikla ali izvora tehnologije. V zadnji fazi empirične analize želim s pomočjo ocene mikroekonometričnega logit modela identificirati ključne dejavnike, ki razlikujejo med skupinami podjetij z različnimi značilnostmi trženja.

1.4 Struktura dela

Magistrskem delu po uvodu sledijo tri vsebinska poglavja, zaključek, slovarček tujk, seznam uporabljene literature in virov, ter priloge. Tri vsebinska poglavja lahko v grobem razdelimo na dve poglavji, ki predstavljata teoretično analizo, in poglavje, v katerem so prikazani zasnova in ugotovitve empirične analize.

V prvem vsebinskem poglavju obravnavam študije teorije podjetniške rasti, znotraj tega pa se osredotočam predvsem na poslovno managerski in organizacijski razvojni pristop, saj predstavljata izhodišča te študije hitre podjetniške rasti. V poglavju opredelim osnovne pojme s področja podjetništva, o katerih govori ta študija, kot na primer velikost podjetja in rast podjetja. Poglavje vsebuje pet podpoglavji. Prvo se nanaša na izvore podjetniške rasti in vlogo inoviranja pri podjetniški rasti. Drugo podpoglavje logično sledi in opredeli vsebino ekonomskih rent in osnovo za teorijo strateškega odločanja v podjetjih. Tretje podpoglavje predstavi temeljna izhodišča sodobnih teorij podjetniške rasti, sodobne teorije na temelju virov in teorije organizacije na temelju sposobnosti, ter ju naveže na njuno vlogo pri razumevanju podjetniške rasti. Četrto podpoglavje predstavlja tiste metodološke in ostale vidike raziskovanja podjetniške rasti, ki so relevantni tudi za pričujočo študijo, ti pa se nanašajo na merjenje rasti, do sedaj identificirane dejavnike podjetniške rasti, ter posebnosti procesa oblikovanja strategije pri malih in srednjih podjetjih.

Tretje (drugo vsebinsko) poglavje predstavlja poglobitev v specifično vsebino tega magistrskega dela, saj obravnava posebne vidike trženja znotraj podjetništva in delovanja malih in srednjih podjetij. Vsebuje štiri podpoglavja. V prvem podpoglavju so predstavljeni pristopi k raziskovanju povezave med trženjem in podjetništvom v strokovni literaturi tako z vidika vsebinskih kot tudi metodoloških pristopov k raziskovanju tega vmesnika. V drugem podpoglavju je predstavljen pomen trženja, oblike in načini trženjskega planiranja z vidika malih in srednjih podjetij, v tretjem podpoglavju pa preidemo na še bolj specifične ugotovitve o značilnosti trženja malih in srednjih podjetij po posameznih elementih trženjskega spleta. Zadnje podpoglavje je namenjeno trženjskemu vstopu in njegovemu pomenu z vidika interpretacije

strategije podjetniške rasti, na kar se kasneje navežemo tudi v empiričnem delu tega magistrskega dela.

Četrto poglavje predstavlja empirični del študije in je sestavljeno iz treh podpoglavij. V njih si sledijo oblikovanje in obrazložitev raziskovalnih domnev, predstavitev metodoloških vidikov empiričnega dela raziskave, ter zadnje podpoglavje, v katerem so prikazani rezultati raziskave.

Kot zadnje poglavje sledijo sklepne ugotovitve, v katerih so povzete raziskovalne domneve, skupaj z rezultati empirične raziskave, dodaja pa tudi omejitve pričujoče raziskave in napotke za nadaljnje delo.

2. TEORIJA PODJETNIŠKE RASTI

Pozornost, ki se jo namenja področju hitre rasti v zadnjem času, izhaja iz mnogih področij raziskav, še posebej pa iz ekonomskih študij in strateškega managementa (Penrose, 1959; Greiner, 1972; Evans, 1987; O'Farrell in Hitchens, 1998; Garnsey, 2002, Garnsey *et al.*, 2004), ter področja podjetništva (Smallbone *et al.*, 1995; Glancey, 1998; Welbourne *et al.*, 1998; Hitt *et al.*, 2002). Raziskovalci so poudarjali potrebo po razvoju teorije rasti novoustanovljenih podjetij že v preteklosti (Evans, 1987), pa tudi zadnje čase (Garnsey *et al.*, 2004). Eklektičnost tega raziskovalnega področja, znotraj katerega se nahaja tudi ta študija, bogati in prispeva k mnogim novim in inovativnim razlagam rasti podjetij. Ob pregledu znanstvene literature je možno najti štiri glavne pristope k pojasnjevanju procesa podjetniške rasti (Smallbone *et al.*, 1995):

- panožni ali širši tržno-vodeni pristop,
- poslovno managerski pristop,
- pristop temelječ na osebnostni dominaciji (angl. personality-based approach), ter
- organizacijsko-razvojni pristop, katerega zastopajo tako imenovani modeli življenjskega cikla podjetja.

Ta študija se naslanja na poslovno managerski in organizacijski razvojni pristop. V nadaljevanju sledi kratka predstavitev aktualnih študij hitre rasti podjetij. Podjetje naj bi raslo, dokler ne doseže svoje optimalne velikosti, katero opredeljujejo štiri teorije (You, 1995):

- teorija transakcijskih stroškov,
- mikroekonomska teorija znotraj neoklasične teorije podjetja,
- teorija industrijske organizacije in
- teorija dinamičnih modelov rasti.

Velikost podjetja je določena s stogom virov, ki jih obvladuje in uporablja z namenom, da dosega cilje investorjev podjetja. Še bolj natančno, velikost podjetja naj bi merili

kot sedanjo vrednost storitev, ki jih lahko ti viri podjetja (vključno z zaposlenimi) nudijo podjetju (Penrose, 1959). Rast podjetja je povezana z željo lastnikov podjetja, da to maksimira vrednost sredstev, s katerimi upravlja in se v tem smislu približa optimalni velikosti podjetja (You, 1995), ki je v neoklasični teoriji podjetja opredeljena kot točka maksimalnega dobička. Vsa podjetja imajo težnjo k rasti, saj je rast naravni odziv na profitni motiv investitorjev. Vendar pa nekatera podjetja rastejo hitreje kot druga.

Teorija transakcijskih stroškov (Coase, 1937; Williamson, 1985) obravnava podjetje kot alternativo tržnemu mehanizmu. Poleg administrativne lokacije, ki predstavlja zbir virov v obliki podjetja, torej predpostavlja, da bi bilo proizvodne načine mogoče organizirati tudi izključno z uporabo tržne lokacije pogodbenih odnosov med lastniki kapitala, delavci, dobavitelji, strokovnjaki in drugimi deležniki. Merilo o tem, ali naj bo nek vir angažiran na podlagi administrativne ali tržne lokacije, predstavljajo oportunitetni stroški alternativne lokacije. Podjetje je zato optimalno veliko, kadar minimizira skupne lokacijske stroške organizacije proizvodnje na tak način, da so vsi potrebni viri zaposleni na podlagi tistega odnosa, ki je za podjetje cenejši. Teorija transakcijskih stroškov pojasnjuje ne le optimalno velikost, ampak še bolj kot to utemelji ontološki pomen podjetja.

Skladno s teorijo industrijske organizacije je optimalna velikost podjetja odvisna predvsem od tržne strukture. Velikostna struktura gospodarstva izhaja iz učinkov nepopolne konkurence (You, 1995), kjer imajo podjetja z večjo tržno močjo posledično tudi večjo velikost.

V okviru dinamičnih modelov optimalne velikosti podjetij predstavljajo najpomembnejše iztočnice Gibratov zakon, teorije življenjskega cikla podjetij, teorija učenja (Jovanovic, 1982), ter Schumpetrova teorija inovacijskega cikla (Schumpeter, 1976). Gibratov zakon ali zakon proporcionalnega učinka (angl. law of proportional effect) pravi, da je velikost podjetja slučajna spremenljivka, katere ne pojasnjuje noben sistematičen dejavnik. Na podlagi poskusov empirične potrditve Gibratovega zakona in drugih stohastičnih modelov rasti je možno sklepati, da med velikostjo podjetja ali življenjskim ciklom podjetja ter stopnjo rasti obstaja negativna povezava (Evans, 1987; Glancey, 1998). Zato danes prevladuje mnenje, da se rast lahko pojavi v kakršnikoli obliki, neodvisno od starosti in velikosti podjetja (Evans, 1987; Smallbone *et al.*, 1995), čeprav se oblika in frekvenca teh obdobj rasti lahko razlikuje med podjetji, če so si ta različna z vidika starosti, velikost, ali drugih vidikov, o čemer priča vrsta empiričnih študij (Delmar *et al.*, 2002; Smallbone *et al.*, 1995; Glancey, 1998; Jovanovic, 1982; Reid, 1991; Bosma *et al.*, 2004; Mata in Portural, 1994).

Jovanovic (1982) je teorijo učenja oblikoval na podlagi spoznanj svoje empirične študije, ki še velja za eno najboljših preverb veljave Gibratovega zakona. Ugotovil je,

da ne more empirično podpreti veljave zakona, saj za večja in starejša podjetja velja bolj izenačena in nižja stopnja rasti, ter nižja verjetnost propada. To ugotovitev je teoretično potrdil z modelom, v katerem se zaradi učinkov učenja, katere mlada podjetja dosegajo skozi čas, šele postopoma podjetja tudi približujejo svoji optimalni velikosti. Gibratov zakon naj torej ne bi veljal vsaj zaradi povezave med velikostjo in starostjo, s tem pa tudi med rastjo in starostjo podjetja.

Tudi teorije življenjskih ciklov podjetja imajo svoj pomen za podjetniško rast. Za podjetje se predvideva, da prehaja med posameznimi fazami razvoja, teh lahko naštejemo od samo dveh pa do deset (Rutheford in McMullen, 2003). Med najbolj priznanimi je zagotovo Churchill-Lewisov model, po katerem naj bi podjetje prehajalo iz razvojne faze obstoja v fazo preživetja, iz nje pa v fazo uspeha. Podjetje v fazi preživetja že ima dovolj odjemalcev, da si zagotovi svoj obstoj, a je še vedno slabo donosno in popolnoma odvisno od ustanovitelja. Fazo uspeha beležimo, če podjetje zagotovi takšno donosnost, da ustvarja dovolj presežkov za reinvestiranje in ima možnost rasti. Tej fazi lahko sledi faza rasti, ali v primeru neuspeha faza dezangažiranja. Hitra rast običajno zahteva sprejemanje velikega tveganja, zadolžitev podjetja in oblikovanje dolgoročne strategije. Fazi rasti kasneje sledita fazi poleta in pa zrelosti. V fazi poleta je osrednje vprašanje, kako hitro rasti, podjetje se običajno preoblikuje v funkcijsko organiziranost, vloga ustanovitelja pa v tej fazi lahko ugasne in namesto nje podjetje postane managersko vodeno. Za fazo rasti pa je značilno, da ima podjetje zmerno rast ali celo stagnira, ima probleme pri nadziranju dobička in ohranjanju gibkosti in podjetnosti (Churchill in Lewis, 1983; Pučko, 2003).

Podjetja v zgodnjih fazah razvoja, še posebej pa v prvih štirih letih poslovanja, imajo zelo nestanovitno rast (Storey, 1989). Zagovorniki tako imenovanih študij atributov rasti, se pravi študij, ki stopnjo rasti podjetja povezujejo z nekaterimi značilnostmi podjetij in njihovega okolja, se sicer strinjajo, da je sposobnost napovedovanja uspešnosti na podlagi atributov pri novo ustanovljenih podjetjih šibka, ampak hkrati pričakujejo, da se sposobnost napovedovanja zveča, dlje ko podjetje posluje (Storey, 1994).

Schumpetrova teorija inovacijskega cikla je služila kot osnova za razvoj dveh močnih teoretičnih pristopov oziroma teorij podjetij: sodobne teorije podjetja na temelju virov (angl. resource-based view of the firm) in teorije organizacije na temelju dinamičnih sposobnosti (angl. dynamic capabilities-based perspective), katera bosta poglobljeno predstavljena v nadaljevanju študije. Sodobna teorija na temelju virov velja za najbolj uveljavljeno pri razlagi nastanka podjetij z namenom izkoriščanja novih tržnih priložnosti, ker celovito povezuje področja strateškega managementa, klasične ekonomske teorije podjetja, in hkrati predstavlja temelje teorije podjetništva. Teorija organizacije na temelju dinamičnih sposobnosti pa je nastala kot posledica kritike sodobne teorije na temelju virov. Collis (1994) tako na primer razpravlja o procesu, ki je pozornost raziskovalcev pripeljal od razlaganja opaženih razlik v dobičkovnosti

med podjetji najprej do razumevanja notranje heterogenosti podjetij, nato pa do preiskovanja dinamičnih rutin, ki vodijo do heterogenih podjetij.

2.1 Izvori podjetniške rasti

Rast izhaja iz tržne priložnosti za rast. Ta priložnost je obljuba izboljšave, kjer se bo poslovanje podjetja spremenilo na pozitiven način. Stevenson in Jarillo (1990) trdita, da rast dosežemo s podjetniškim vedenjem, to pa je iskanje rasti skozi inoviranje. Inovacijo lahko torej preprosto opredelimo kot ustvarjanje novosti.

Na podlagi lastnih raziskav Acs in Audretsch (1993) ugotavljata, da majhna podjetja pomembno prispevajo k inovacijam, kajti te so po njunem mnenju odvisne od značilnosti tržne strukture in ne od velikosti organizacije. Zaslediti je celo mnenja, da mala in srednja podjetja nimajo izbire, ampak morajo inovirati (Cooney in O'Connor, 1996). Manj aktivnim in inovativnim malim in srednjim podjetjem je lahko onemogočen dostop do določenih novih trgov ali tehnologij, zato se morajo ta podjetja bolj intenzivno usmeriti v svoj obstoj. Z vidika inovacij je za mala podjetja zato bolj smiselno, da se usmerijo v ozke, a zahtevne trge, da hitreje reagirajo na nove poslovne priložnosti, z manj formalnimi povezavami pa lahko tudi vzdržujejo bolj tesen stik s kupcem.

Vsekakor pa ustanovitev podjetja vedno vsebuje ključni element novosti ali inovacije, ne glede na to, kako široko pojmovanje inovacije vzamemo. Kirzner (1973, 1985) je kot podjetniško opredelil vsako aktivnost, ki omogoča izvajanje arbitraže na nepopolno konkurenčnih trgih, kot na primer presežno povpraševanje v določeni tržni vrzeli. Glede na to, da so trgi neprestano izven ravnovesja, so neusahljive tudi možnosti podjetniških aktivnosti, ki izkoriščajo te tržne nepravilnosti. Kirznerjeve priložnosti torej obstajajo, ali do njih pride zaradi napak v odločanju v preteklosti, ki privedejo do tržnih presežkov ali primanjkljajev (Kirzner, 1973). Kirznerjeve priložnosti nastanejo zaradi napak ali izpustitev, ki so jih povzročili odločevalci v preteklosti, zaradi njih pa prihaja do presežkov ali pomanjkanja na trgih (Kirzner, 1973, 1985). Do priložnosti torej lahko pride kjerkoli in kadarkoli, po obliki in načinu pa so manj predstavljive ali oprijemljive (Shane, 2003). Če se torej podjetje ustanovi z namenom ustvarjanja vrednosti na tak način, da na trgu le izkoristi obstoj določene tržne nepravilnosti, to Kirzner smatra za inovativno dejanje, ustanovitev podjetja pa za inovativen proces.

Za razliko, viri Schumpetrovih priložnosti privedejo do bolj nezveznih preskokov v rasti. Ti viri so socialne, demografske, tehnološke in politične spremembe ter spremembe zakonodaje. V vsakem primeru pa je za podjetniško dejavnost pomembno gonilo namen izrabe poslovne priložnosti in je sama po sebi naravnana v rast. Schumpetrovi (1942) viri nove konkurence so surovine, proizvodi, viri dobave,

tehnologija in tip organizacije. Novo podjetje torej predstavlja tudi enega izmed Schumpetrovih virov inovacij, saj predstavlja novo kombinacijo virov, ki je po sodobni teoriji na temelju virov vedno enkratna.

Če primerjamo inovacijske sposobnosti malih in velikih podjetij, imajo majhna in neodvisna podjetja boljše sposobnosti invencij, večja podjetja pa so boljša v inovacijah, katere znajo tudi tržno bolj izkoristiti (Hoskisson in Lowell, 2002). To tezo lahko razložimo z pomenom tveganja in učenja za vstop na določen trg. Nizka stopnja negotovosti omogoča podjetju, da se raje kot za ustanovitev novega podjetja odloči ali za interni podjetniški podjem (angl. internal venture), če je potrebno znanje že v podjetju, ali za prevzem drugega podjetja (če v podjetju ni ustreznega znanja). Po drugi strani pa Nelson in Winter (1982) ugotavljata, da imajo podjetja lahko na dolgi rok več koristi od strategij imitiranja, kot od visoke inovativnosti.

2.2 Vrste ekonomskih rent

Na izvore podjetniške rasti se veže pojem ekonomskih rent, razdelitev ekonomskih rent hkrati oblikuje izhodišče za razločevanje med strateškim in ad-hoc odločanjem v podjetjih, katero je relevantno tudi za pričujočo študijo.

Izvori podjetniške rasti se skrivajo v inovacijah, oziroma širše, v novem znanju, vodijo pa do rasti podjetja, se pravi povečevanja njegove vrednosti na osnovi pozetih ekonomskih rent. S tega vidika lahko ločimo med Ricardovimi ali monopolnimi ter Schumpetrovimi rentami:

- hitro rast je mogoče doseči z žetjem Ricardianskih in monopolnih rent, v tem primeru konkurenčne prednosti izhajajo iz naravnih ali umetno ustvarjenih monopolističnih prednosti;
- rast podjetja, ki pa izhaja iz prednosti v znanju (zaradi posebnih virov, sposobnosti in spretnosti), vodi do Schumpetrovih rent (Mahoney in Pandian, 1992; Peteraf, 1993).

Znanje je zajeto v osnovnih sposobnostih podjetja, ki se ustvarijo v procesu kolektivnega učenja v podjetju in niso omejene na posamezne proizvode ali posamezne trge (Hamel in Prahalad, 1994). Pomembno pa je naglasiti, da organizacijsko učenje samo po sebi še ne vodi do temeljne sposobnosti. Napor, ki so usmerjeni v organizacijsko učenje, morajo privedi do oblikovanja določenih spretnosti in virov, ki so enkratni za podjetje (Prahalad in Hamel, 1990), ali do oblikovanja novih proizvodnih vzorcev (Petroni, 1998). S tega vidika lahko ločimo med sodobno teorijo na temelju virov in teorijo organizacije na temelju dinamičnih sposobnosti, katero bomo obravnavali v naslednjem poglavju, intuitivno ponazorimo s pomenom tehnoloških virov. Konkurenčne prednosti, ki izvirajo iz tehnologije, ni ta tehnologija sama (Mata *et al.*, 1995), ampak so to sposobnosti upravljanja s

tehnologijo, torej človeški viri in drugi neotiplivi viri podjetja (Bharadwaj, 2000; Real *et al.*, 2005). Primer tega je tehnološki paradoks (angl. technology paradox), značilen za Evropo (Lucas, 1999), kjer je moč zabeležiti velike izdatke in napore v raziskave in razvoj, hkrati pa nizko raven inovacij (Delmas, 2002), saj imajo podjetja težave s prevajanjem raziskav v tržno zanimive inovacije in nove proizvode.

2.3 Teoretični vidiki raziskovanja podjetniške rasti

Izraz podjetništvo je začel uporabljati Miller (1983), ki je tudi razvil koncept treh povezanih dimenzij podjetništva na ravni posameznega podjetja. Zahra in sodelavca (1999) opazajo, da se pojma podjetništvo ni vedno uporabljajo na konsistenten način, saj se tudi v temeljnih članih s področja podjetništva izmenjeval s pojmi, kot na primer:

- poslovno podjetništvo (angl. corporate entrepreneurship) (Peterson in Berger, 1972; Zahra, 1993; Guth in Ginsberg, 1990),
- notranje podjetništvo (angl. intrapreneurship),
- podjetniška drža (angl. entrepreneurial posture) (Covin in Slevin, 1991),
- strateška drža (angl. strategic posture),
- podjetniška naravnost (angl. entrepreneurial orientation) (Miles *et al.* 1993; Dess *et al.* 1997; Lumpkin in Dess, 1996),
- nagnjenost k podjetništvu (angl. entrepreneurial disposition) (Miller, 1983; Covin in Slevin, 1988) in
- podjetniška aktivnost (angl. entrepreneurial actions) (Zahra, 1991).

Nekateri avtorji obravnavajo podjetništvo kot strateško naravnost organizacij (Covin *et al.*, 1990; Merz *et al.*, 1990). Zahra *et al.* (1999) pri tem opozarjajo, da podjetniška naravnost ne vodi nujno vedno do podjetniških aktivnosti.

Raziskovanje podjetništva na ravni posameznega podjetja se je začelo z delom Petersona in Bergerja (1972). Kot začetnika raziskovanja malih podjetij sta pogosto navedena Churchill in Lewisova, ki sta vodila smer raziskovanja podjetništva v obdobju med 1981 in 1984, med kasnejšimi pomembnimi avtorji se navaja predvsem Brockhausa (1987) in Bygravea (1989) in v zadnjih letih Acsa in Audretscha (1990). Miller in Friesen (1982; Miller, 1983) sta razvila koncept treh povezanih dimenzij podjetništva na ravni posameznega podjetja: proaktivnosti, inovacije, in sprejemanja tveganj¹.

¹ Leta 1982 objavljeni Miller Friesenovi meri podjetništva na ravni podjetij je sledilo več avtorjev (Covin *et al.*, 1990; Miles *et al.*, 1993), ki so na podlagi omenjene mere izvedli modificirane modele za merjenje podjetništva. Knight (1997) je primerjal stabilnost Miller in Friesenove mere podjetništva na primerih Norveške in ZDA.

Guth in Ginsberg (1990) delita dve dimenziji podjetništva, na podjetništvo kot inovacijo in na poslovno podjetništvo kot ustvarjanje novega podjetja. Na podlagi kombinacije Miller-Friesenove in Guth-Ginsbergove opredelitve je Zahra (1991) oblikoval pojem podjetništva skozi naslednje tri dimenzije:

- vsebino podjetniške aktivnosti, ki se nanaša na Guth-Ginsbergovo inovacijo in nov posel iz Millerjeve razdelitve,
- umestitev podjetništva (interne in eksterne podjetniške aktivnosti) in
- izvor podjetniškega akta, ki je skladen z razlikovanjem med neodvisnimi in formalnimi strateškimi akcijami.

Kasneje je Zahra na podlagi takega obravnavanja podjetništva s soavtorji (Zahra *et al.*, 1999) poudaril, da obstajata dva vidika podjetništva, ki se pogosto zanemarjata: podjetništvo znotraj obstoječih podjetij in podjetništvo na ravni formalnih medpodjetniških povezav in podjetniških mrež.

Mala podjetja pomembno pripomorejo k tržni dinamiki. S svojim podjetniškim načinom delovanja ustvarjajo veliko tržnih turbulenc, kar ne vodi le do novih načinov konkuriranja, ampak tudi ponuja nov način regeneracije panoge; mala podjetja omogočajo mednarodno konkurenčnost panog v novo ustvarjenih tržnih vrzelih, in skozi inovacije ustvarjajo nova delovna mesta (Acs in Audretsch, 1990).

2.3.1 Sodobna teorija na temelju virov

Sodobna teorija na temelju virov je pomembna tudi zaradi tega, ker poudarja notranje vire ali dejavnike podjetniške rasti, pri čemer črpa iz strateškega managementa, ekonomske organizacije in industrijske organizacije, pa tudi zaradi pripisovanja velikega pomena neotipljivim virom za rast podjetja. Izvor sodobne teorije na temelju virov se najbolj pogosto pripisuje delu Penroseove (1959), ki je osnovala svoje ideje na podlagi idej Schumpetra (1942). Sodobna teorija na temelju virov poudarja heterogenost med podjetji z vidika virov (Rumelt, 1984; Montgomery in Wernerfelt, 1988) in z vidika razlik v njihovi specializiranosti in neprenosljivosti (Barney, 1991, 2001), ki vodi do ustvarjanja temeljnih konkurenčnih sposobnosti (Dierickx in Cool, 1989; Barney, 1991; Conner, 1991; Amit in Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993). V raziskavah malih in srednjih podjetij je pogosto možno najti le šibko povezavo med poslovno uspešnostjo in panožnimi ali strateškimi spremenljivkami (Pelham, 2000; Smallbone *et al.*, 1995). Pri proučevanju uspešnosti malih in srednjih podjetij so McLarty (1998) in Bennett in Smith (2002) na primer ugotovili, da je ta odvisna ne le od ugodnih zunanjih pogojev iz okolja, ampak tudi od notranjih dejavnikov in sposobnosti uporabe teh dejavnikov v konkurenčnem okolju. Sposobnosti se išče znotraj podjetja, skrite v procesih, namesto da bi jih opredeljevali skozi panožno strukturo ali strateško pozicioniranje v panogi (Eisenhardt in Martin, 2000).

Sodobna teorija na temelju virov kot vire beleži samo specializirana sredstva podjetja, tista, katera je možno kupiti ali prodati na trgu, pa obravnavata kot proizvodne faktorje. Nezamenljivost virov temelji na nepopolnem delovanju trgov faktorjev in stroškov, povezanih z ponovitvijo specifične kombinacije virov, ki bi omogočili podjetju konkuriranje na istem trgu (Black in Boal, 1994). Še več, določeni vzorci ali kombinacije so značilne za določene specifične razmere in drugačen poudarek vodi do razlik v rezultatih. Amit in Schoemaker (1993) in Grant (1991) so oblikovali razdelitev virov podjetja na: finančne, fizične, človeške / know-how, tehnološke, ugled / neotipljiva sredstva, ter organizacijo. Teece in soavtorja (1997) pa razvrščajo vire med tehnološke, komplementarne, finančne, ugled podjetja, strukturne vire, institucionalne ter tržne vire, zanje pa različni avtorji, ki so sledili njihovi razdelitvi, poudarjajo naslednje:

- podjetja se med seboj močno razlikujejo z vidika lastništva in uporabe *tehnoloških virov*. Tehnološke inovacije so pogosto gonilo konkurenčnih prednosti podjetja na dinamičnih trgih in zahtevajo angažiranje določenih komplementarnih sredstev;
- podjetja pridobivajo *komplementarne* vire pri drugih podjetjih, s katerimi poslujejo skozi procese razmnoževanja, repliciranja, skupne uporabe in prenašanja (Matthews, 2003). Če podjetja ne ustvarijo ali pridobijo potrebnih komplementarnih virov, bo to zadrževalo njihovo rast ali privedlo do stagnacije rasti (Penrose, 1959). Tak primer pogosto zasledimo pri prenosu sistemov za upravljanje z znanjem znotraj podjetja ali med podjetji, kjer podjetja pogosto posvečajo premalo pozornosti človeškim in organizacijskim vidikom (Real *et al.*, 2005);
- na dolgi rok je najpomembnejši *finančni* vir podjetja njegov denarni tok. Gadenne (1998) je na primer odkril, da je sposobnost pridobivanja cenejših virov financiranja neposredno povezana z donosi na investicije v malih in srednjih podjetjih;
- *neotipljiva sredstva*, kot na primer ugled podjetja, vsebujejo informacije o podjetju in oblikujejo stališča in reakcije kupcev in konkurentov napram podjetju;
- različne *strukture* bolj ali manj smiselno podpirajo različne tipe inovacij;
- delovanje podjetij je vpeto v širše institucionalno okolje in obnašanje vsakega podjetja se oblikuje pod vplivom regulatornih, normativnih in kognitivnih vidikov (Scott, 1995), ki, če se razlikujejo od konkurentovih, sestavljajo *institucionalne vire* podjetja;
- v okviru *tržnih* virov je pomembno, da je tržni položaj podjetja na posameznih tržnih segmentih lahko precej nestabilen, zato naj bi podjetja oblikovala svojo strategijo na podlagi bolj temeljnih vidikov uspešnosti podjetja, kot na primer primerjalnih konkurenčnih sposobnostih posameznega podjetja.

Po mnenju Eisenhardtove in Martina (2000) se viri delijo na fizične, človeške in organizacijske in se uporabljajo za izvajanje strategij, ki ustvarjajo vrednost. Nadaljnja razdelitev virov pa naj služi namenu, za katerega se uporablja (Penrose, 1959).

Kot je bilo že omenjeno, za vire splošno velja, da so idiosinkratični in nepopolno specializirani, zato se jih da uporabiti v številnih različnih proizvodnih kombinacijah, zaradi česar je vire še posebej vnaprej težko vrednotiti. Viri se razlikujejo glede na svojo tržnost; razpoložljivost in cena strateškega faktorja pa odražata tržno zaznavo redkosti tega faktorja (Barney, 1986). Nekateri viri, kot na primer ugled, kultura, vrednote in posebna znanja, so posebej neprenosljivi, saj jih ni možno kupiti ali prodati na trgu faktorjev. Neposnemljivost, ki je posebej značilna za netržne vire, izhaja iz samih značilnosti procesov pridobivanja teh virov, kjer je težko izločiti vzročno povezavo v procesu izgraditve teh virov, hkrati pa je tak proces praktično nemogoče na enak način ponoviti še kdaj (Dierickx in Cool, 1989). Kot posledica relativne redkosti, omejenih informacij o možnosti njihove uporabe, težav in stroškov povezanih z imitiranjem specifične kombinacije virov, trgi faktorjev niso popolno delujoči.

Seveda pa vsak vir v dovolj dolgem časovnem obdobju izgublja na svoji vrednosti, ali pa se njegova vrednost prostovoljno ali nehote prenese na druga podjetja skozi delovanje trga ali medpodjetniških povezav. Naloga in cilj podjetja je, da zagotovi, da ta tok, ki zmanjšuje vrednost virov, poteka skozi denarno bilanco podjetja, namesto po kateri drugi poti, ki je za podjetje manj zaželena. Podjetja oblikujejo strategije z namenom, da iz svojih sredstev izvedejo največjo možno vrednost. Če podjetje smatramo kot skupek povezanih virov, potem boljša uporaba ter heterogenih povezav in specifične sposobnosti v podjetju vodijo do ekonomskih rent oziroma donosov (Penrose, 1959; Barney, 1991).

Temeljni teoretični koncept, s katerim je možno razložiti vzdržnost ekonomskih rent znotraj sodobne teorije na temelju virov, se nanaša na izolacijske mehanizme (Rumelt, 1984), ki ex-post razlagajo stalen pritok rent in dajejo tudi razlago za razlike med podjetji, ki delujejo znotraj določene panoge. Peterafova (1993) je znotraj omenjene teorije razvila model teoretičnih predpostavk, iz katerih izhajajo konkurenčne prednosti. Izpolnjeni morajo biti štirje pogoji:

- ex-ante omejitve konkurence,
- boljši oziroma nadpovprečni viri (ki se razlikujejo med podjetji znotraj panoge),
- ex-post omejitve konkurence, in
- nepopolna mobilnost virov.

2.3.2 Teorija organizacije na temelju dinamičnih sposobnosti

V strokovni literaturi s področja teorije organizacije na temelju dinamičnih sposobnosti se tudi intenzivno razpravlja o pravem pomenu sposobnosti podjetij in

kako se te razlikujejo od virov². Izhodišče teorije predstavlja ugotovitev Penroseove (1959), da bo podjetje lahko realiziralo ekonomske rente, ne ker ima boljše vire, ampak ker sposobnosti podjetja omogočajo boljšo uporabo virov podjetja (Penrose, 1959). Grandstand (1998, str. 477) je opisal način, na katerega podjetja pridobivajo vire kot skupek aktivnosti »ustvarjanja, kombiniranja, transformiranja, obnavljanja in rekombiniranja virov«. Podjetja razvijajo svoje konkurenčne prednosti s svojimi dinamičnimi sposobnostmi upravljanja, deljenja in razširjanja svojih virov v podjetju in v podjetniških mrežah (Matthews, 2003). Prav skupek povezanih in idiosinkratičnih virov in aktivnosti preoblikovanja virov je tisto, kar predstavlja strateško podjetje po Rumeltu (1984). Konkurenčne prednosti torej ležijo ne le v virih samih, ampak tudi v načinu, na katerega so povezani ali združeni med seboj.

Teece in soavtorja (1997) so opozorili na opažanje, da so za uspešna podjetja značilni visoka dovzetnost za spremembe, hitrost in fleksibilnost pri inovacijah in sposobnost managementa, da oblikuje nove oblike dinamičnih sposobnosti, ki vodijo do novih konkurenčnih prednosti podjetja. Sodobno teorijo na temelju virov so prenesli na dinamične trge³ z namenom oblikovanja teorije dinamičnih sposobnosti, katere so definirali kot »sposobnost podjetja, da integrira, gradi in preoblikuje svoje notranje in zunanje sposobnosti in se s tem uspešno odziva na hitre spremembe v dinamičnih okoljih« (Teece *et al.*, 1997, str. 516). Sposobnosti očitno ležijo v neprestano spreminjajočih se in samopodpornih procesih, zato jih je zelo težko natančno opredeliti. Podobno tudi Eisenhardtova in Martin (2000) govorita o dinamičnih sposobnostih kot procesih integracije, rekonfiguracije, pridobivanja in sproščanja virov z namenom sledenja ali celo ustvarjanja sprememb na trgu. Cyert in March (1963) sta vpeljala pojem standardnega delovnega postopka (angl. standard operating procedure) in na tem pojmu osnovala svojo teorijo obnašanja podjetja. Standardne delovne postopke sta opisala kot »lepljive« attribute (angl. sticky attributes), ki se težko spreminjajo. Tudi Eisenhardtova in Martin (2000) sta prišla do spoznanja, da ne glede na idiosinkratično in zgodovinsko pogojeno naravo dinamičnih sposobnosti obstajajo najboljše prakse (angl. best practices) v specifičnih strateških in organizacijskih procesih, ki vplivajo na preoblikovanje virov v konkurenčne prednosti podjetij.

Penroseova je tudi poudarila potrebo podjetij, da neprestano prilagajajo svoje aktivnosti premikom v poslovnih priložnostih, do katerih pride zaradi sprememb v tehnologiji in na trgih. Prahalad in Hamel (1990) trdita, da vir ubranljivih

² Razprava o tem poteka v vseh temeljnih prispevkih s področja teorije organizacije na temelju dinamičnih sposobnosti, kot na primer: Teece *et al.* (1997), Eisenhardt in Martin (2000), Zollo in Winter (2002), če naštejemo le najpomembnejše.

³ V nasprotju z intuicijo naj bi zahtevni tržni pogoji zahtevali enostavne in preproste strategije, sestavljene iz enega ali dveh kritičnih procesov in peščice pravil, ki naj bi služila kot vodilo (Eisenhardt, 2002).

konkurenčnih prednosti ne predstavljajo le določeni viri, ampak temelje sposobnosti podjetja, da iz generičnih virov, kot na primer spretnosti in tehnologije, sestavi nove in enkratne kombinacije. V središču teorije organizacije na temelju dinamičnih sposobnosti torej leži vprašanje, kako management podjetja ustvari mehanizme in procese, ki omogočajo spreminjanja in prilagajanja podjetij.

Mnogi avtorji menijo, da je oblikovanje ubranljivih konkurenčnih prednosti zgodovinsko pogojevan proces (Nelson in Winter, 1982; Arthur, 1988; Barney, 1991). Edinstveni zgodovinski pogoji, zamegljene vzročne povezave, in socialna pogojenost vsi prispevajo k temu, da so konkurenčne prednosti lažje ubranljive (Barney, 1991), vendar se, podobno kot viri, zaradi istih razlogov tudi močno nanašajo na obstoječi kontekst in na evolucijsko pot, na podlagi katerih so nastale (Teece *et al.*, 1997). Na to opozarja tudi Eisenhardtova (2002), ki pravi, da izziv ni toliko v doseganju ubranljive konkurenčne prednosti, kot v spoznanju, da ne moremo vedeti, če taka prednost sploh obstaja - razen retrospektivno.

Če pregledamo nekatere ugotovitve bolj empirično naravnanih študij s tega področja, na podlagi raziskave McGeeja in Petersona (2000) na vzorcu trgovskih podjetij na drobno je možno sklepati, da obstaja pozitivna povezava med posebnimi sposobnostmi podjetja in njegovo poslovno uspešnostjo. Collis (1991) in Leonard-Barton (1992) sta uporabila metodologijo študije primerov in na podlagi tega v svojih raziskavah opredelila odnos med sposobnostmi in produktivnostjo. Turner in Crawford (1994) naštevata enajst splošnih sposobnosti podjetij: spremljanje uspešnosti, uporaba virov, motiviranje, integracijo naporov, odrejanje, komuniciranje, zagotavljanje zavez, iskanje poti, razvoj, sistemski in procesni inženiring, in upravljanje z opcijami.

Zollo in Winter (2002) smatrata, da bi bilo potrebno dinamične sposobnosti opredeliti bolj natančno z vidika, kako vplivajo na ustvarjanje in spreminjanje operativnih virov podjetja. Proces akumuliranja virov lahko pripomore k oblikovanju temeljnih sposobnosti podjetja (Prahalad in Hamel, 1990), pa tudi obratno, temeljne sposobnosti služijo kot katalizator v procesu akumuliranja virov (Verdin in Williamson, 1992). Williamson (1991) je pripomnil, da ni mogoče z gotovostjo napovedati, ali se bosta teorija organizacije na temelju dinamičnih sposobnosti in sodobna teorija na temelju virov v prihodnosti razvijala individualno, ali pa se bosta ti dve veji v bodoče združili.

2.3.3 Konkurenčne prednosti vodijo v oblikovanje strategij ustvarjanja in izkoriščanja tržnih priložnosti

Neprestano spreminjanje produkcijskih načinov in znanja v podjetju, skupaj z neprestanimi spremembami v zunanjih okoliščinah predstavljajo za podjetje neusahljiv vir proizvodnih priložnosti (Penrose, 1959). Nelson (1991) je zagovarjal

stališče, da naj bi se strateški management usmeril na dinamične sposobnosti podjetja s Schumpetrovega vidika. Znotraj tega ogrodja bi bilo treba na proces inoviranja gledati kot na proces preoblikovanja virov podjetja. Pozornost teorije organizacije na temelju dinamičnih sposobnosti je v veliki meri usmerjena v uravnavanje sedanjega in bodočega položaja podjetja. Collis (1994) je prav s tega vidika sposobnosti podjetja razdelil:

- najprej v tiste, ki se odražajo v opravljanju funkcionalnih aktivnosti podjetja bolj učinkovito od konkurentov, nato v tiste,
- ki skupaj kažejo na dinamični napredek v delovanju podjetja, ter na tiste sposobnosti,
- ki sestavljajo bolj metafizični strateški vpogled, ki omogoča podjetjem prepoznati skrito vrednost drugih virov ali sposobnost razvijanja novih strategij pred njihovimi konkurenti.

V vsakem primeru pa zagotovo velja, da cilj podjetja ni neskončna rast. Optimalna rast omogoča ravnotežje med izkoriščanjem obstoječih virov in razvijanjem novih virov in sposobnosti. Hitt in sodelavci (2001) trdijo, da morajo mala in srednja podjetja, ki želijo ustvarjati čim večjo vrednost, delovati strateško. Sposobnost podjetja, da najde in se polasti novih priložnosti »zahteva povezovanje strateškega in podjetniškega načina razmišljanja«. To vključuje tako ustvarjanje novih proizvodov in operativni management tekoče proizvodnje, izboljševanje sedanjih sposobnosti in rutin, kot tudi umikanje drugih starih sposobnosti, ki lahko ovirajo procese prenavljanja podjetja (Pisano, 1994; Eisenhardt in Martin, 2000).

Burgelman (1983, 1991) v okviru podjetništva razlikuje med neodvisnimi in formalnimi strateškimi aktivnostmi. Kasneje se je na to razdelitev navezal Zahra (1991), tudi s soavtorji (Zahra *et al.*, 1999), da bi na podlagi tega oblikoval eno izmed treh dimenzij podjetništva - izvor podjetniške dejavnosti. Winter (2003) pa vseeno pripominja, da se je možno spremeniti na več načinov, uporaba dinamičnih sposobnosti pa je le eden izmed njih. Drug način, na katerega se podjetje lahko spreminja, bi lahko imenovali, kot Winter pravi, »ad-hoc reševanje problemov«, to pa opisuje nerunitirano, hitro odzivanje na relativno velike spremembe v okolju ali na podlagi relativno nepredvidljivih dogodkov. Jennings in Seaman (1994) na primer v svoji empirični raziskavi ne najdeta nobene razlike v uspešnosti poslovanja med podjetnimi in konzervativnimi podjetji. To opažanje podpira spoznanje, da je določen cilj možno doseči na več različnih načinov.

Drugače povedano, vsa rastoča podjetja ne rastejo na podlagi strateškega načina vodenja, tista, ki kažejo na strateško obnašanje pa zagotovo izražajo tudi uporabo dinamičnih sposobnosti. Nelson in Winter (1982) sta s tega vidika prispevala pomembno evolucijsko dimenzijo pojmu sposobnosti podjetja s tem, da sta jih poimenovala rutine. Pretvarjanje aktivnosti, ki poteka v organizaciji, v rutino predstavlja osnovni način shranjevanja specifičnega operativnega znanja v podjetju.

Kasneje jih je Winter (2003) razdelil v izravnalne rutine (angl. zero-level routines), ki omogočajo podjetju ohranjanje njegovega tržnega položaja, in višje rutine (angl. high-level routines), ki vodijo v rast podjetja. Hitt in sodelavci (2001) so dodali, da proces strateškega podjetništva ne obsega le manjših ali celo postranskih sprememb v načinu poslovanja podjetja, temveč oblikovanje novega poslovnega modela, ki na dolgi rok privede do nadpovprečnih ekonomskih rent. Strateško odločanje je temeljna dinamična sposobnost odličnih podjetij (Eisenhardt, 1999). Pri analiziranju vpliva rutin pa obstaja težava s povratnim sklepanjem ali kavzalno vzročnostjo, če značilnosti, ki privedejo do uspeha, ne ločimo od učinkov uspeha. Barney (1991) predlaga, da bi v analizi konkurenčnih prednosti zadeve, ki se nanašajo na procese, vedno obravnavali v povezavi s temami vsebine. Pragmatično rečeno, po Barneyevo ni razlike med vsebino in procesi, ampak potrebujemo tako ene kot druge, če želimo opisati zapletene odnose med njimi.

Avtorji na področju strateškega managementa vedno bolj poudarjajo, da je potrebno povečati dialog med vedenjskimi, kognitivnimi in ekonomskimi pristopi k proučevanju strateških tem⁴. Penroseova razlaga, da management znotraj sodobne teorije na temelju virov predstavlja katalizator, ki proizvodne vire podjetja zaposli na najboljši možen način, pri tem pa je posredno govorila o pomenu upravljanja z viri in spretnostmi. Strateško odločanje namreč poteka v razmerah nepopolnih informacij. Čeprav so podjetniške priložnosti objektivne narave, pa je oblikovanje strategije vedno subjektiven proces, saj so za odločanje pomembne subjektivne zaznave teh priložnosti. Ni pomembno le, kakšni so objektivni pogoji delovanja in poslovne priložnosti, ampak so pomembni tudi taki pogoji, kot jih zaznava podjetje in tiste možnosti, katerih (in kakršnih) se podjetje dejansko zaveda. Lahko bi rekli tudi, da ni pomembno le, s kakšnimi viri podjetje razpolaga, ampak tudi, kako jih zaposli oziroma za kakšen namen jih uporabi. Čeprav so mnenja managerjev vedno subjektivna, pa so kljub temu tudi edina relevantna. Miselni modeli managerjev se oblikujejo na podlagi razpoložljivosti oziroma pomanjkanja virov (Mahoney, 1995). Mahoney je opisal dialog med raziskovalci, ki se posvečajo vsebini in poudarjajo potrebo po raziskovanju procesov uporabe in obnove virov na eni strani, ter drugimi avtorji, ki predvsem v zadnjem času zagovarjajo poudarek na sodobni teoriji na temelju virov in na raziskovanju vpliva miselnih modelov managerjev na oblikovanje načina pridobivanja virov, kot dvosmernega dialoga med razpoložljivostjo virov in modeli strateškega razmišljanja managerjev. Do hitre rasti bo prišlo pod pogojem, da ima management določene sposobnosti, ki lahko predstavljajo le sposobnost prilagoditve določenim pogojem na tak način, da pride do rasti, ali pa sposobnost ustvarjanja takih pogojev, ki bodo vodili v rast podjetja. Poslovodne in podjetniške sposobnosti managementa, ki so povezane s človeškimi sposobnostmi upravljanja, nadzora in sprejemanja tveganja so edini dejavniki, ki naj bi tudi v analizi

⁴ O tem so govorili Eisenhardtova (1989), Barney (1991), Mahoney (1995) in Amit in Shoemaker (1993).

dolgoročnega poslovanja predstavljali edini fiksni dejavnik podjetja (Tajnikar, 2000). Tudi zaradi tega podjetja, ki poslujejo v enakih pogojih in celo z enakimi viri, ne bodo vsa rasla na enak način. Stopnja rasti podjetja je po Penroseovi (1959) omejena z rastjo obsega znanja v podjetja, njegovo velikost pa omejuje administrativna učinkovitost obvladovanja vedno večjega podjetja. Spodbude in omejitve rasti izhajajo iz akumuliranih izkušenj managementa podjetja, njegovega poznavanja vseh virov podjetja in alternativnih načinov njihove zaposlitve.

Rast podjetja je torej omejena, in to na dva načina. Podjetje v vsakem trenutku ne more rasti z neskončno stopnjo rasti, omejena je torej rast podjetja v vsakem trenutku. Kot smo že spoznali, pa je smiselno celoten proces omejen tudi s končno - optimalno - velikostjo podjetja.

2.4 Metodološki vidiki raziskovanja podjetniške rasti

Znotraj metodoloških vidikov raziskovanja bodo še posebej izpostavljeni vidiki merjenja podjetniške rasti, ki je zaradi kompleksnosti pojava in pa povezave med rastjo in razvojem podjetja deležna velike pozornosti raziskovalcev, poleg tega pa je zelo relevantna tudi z vidika empiričnega dela te študije. Za oblikovanje domnev o značilnostih rasti hitro rastočih podjetij, znotraj tega pa še posebej značilnosti trženja podjetij, je v drugem podpoglavju predstavljen pregled glavnih teoretično in tudi empirično ugotovljenih dejavnikov rasti podjetja. Razpravi o vsebini in pomenu strategije pri odločanju hitro rastočih podjetij ter vprašanju, koliko je strateško odločanje vsebovano v odločanju teh podjetij, pa je namenjeno zadnje podpoglavje.

2.4.1 Merjenje rasti

V praksi lahko rast obravnavamo z dveh vidikov, kvantitativnega in kvalitativnega. Prva se nanaša na kakršenkoli porast v obsegu poslovanja. Kvantitativno rast zato merimo z rastjo obsega poslov, sredstev, ali dobička. Kvalitativna rast pa naj bi predstavljala tiste spremembe velikosti podjetja, kjer zaradi procesa napredka pride do spremembe v kakovosti poslovanja. Kvalitativna rast predstavlja spremembo v kvaliteti in je rezultat procesa razvoja podjetja. Če omejimo definicijo rasti na spremembo v kvaliteti poslovanja podjetja, do katere pride zaradi procesa razvoja, ne bo možno uporabiti nobene mere, ki bi v zadostni meri vsebovala informacije o razvoju podjetja. Če bi obstajala taka mera, ki bi opredelila kvalitativno rast in proces odločanja v podjetju, bi nedvomno upoštevala širok nabor značilnosti poslovanja podjetja in bi omogočala medpanožno primerjavo (Glancey, 1998).

Z neoklasičnega stališča je rast sprememba v velikosti podjetja, ki je motivirana s profitno željo lastnikov podjetja in jo kot tako lahko merimo kot spremembo v velikostnih kategorijah podjetja, katerih pa poznamo več. Weinzimmer *et al.* (1998)

so ugotovili, da študije rasti za mero rasti izbrane kategorije uporabljajo stopnjo rasti ali absolutno razliko, izračunano na podlagi podatkov prvega in zadnjega leta proučevanega obdobja. Poskusi, da bi empirično analizo določili značilnosti rastočega podjetja z uporabo različnih mer (na primer števila zaposlencev, prodaje, vrednosti sredstev, kapitala, ipd.) kažejo, da je rast večdimenzionalen pojav, ter da vsa podjetja ne rastejo na enak način (Delmar *et al.*, 2002). Kljub temu pa spremembe v navedenih spremenljivkah vse podpirajo splošno prepričanje, da je velikost podjetja zvezen pojav (Glancey, 1998; Evans, 1987).

Podatke o prodaji je ponavadi relativno lahko pridobiti, njihova uporaba je smiselna pri skoraj vseh tipih podjetij, so tudi relativno neobčutljivi na strukturo financiranja in kapitalsko opremljenost, ter stopnjo integracije (Delmar *et al.*, 2002). V primeru težav s pridobivanjem podatkov za analizo, ali z namenom zagotovitve primerljivosti in objektivnosti mere, se bolj običajna uporaba knjigovodske vrednosti sredstev ali prihodkov včasih zamenjuje z uporabo števila zaposlencev kot mere velikosti podjetja. Uporaba števila zaposlencev v ta namen je bolj pogosta tudi, kadar se znanstveniki osredotočijo na vpliv rasti podjetja na managerske dejavnike (Churchill in Lewis, 1983; Greiner, 1972), na velikost v povezavi z organizacijsko kompleksnostjo (Glancey, 1998), ali kadar so drugi podatki manj zanesljivi zaradi načina poročanja, davčnih ali podobnih razlogov (Evans, 1987).

Avtorji pogosto navajajo, da izsledkom empiričnih raziskav manjka robustnosti, razlogi za to pa so pogosto pripisani:

- različnim raziskovalnim modelom, neprimerljivim vzorcem in neskladjem v uporabi mer uspešnosti, ki zmanjšujejo pojasnjevalno moč strokovnih dognanj (Welbourne *et al.*, 1998; Garnsey, 2002);
- potrebi po izboljšanju teorij rasti podjetja (Evans, 1987, Smallbone *et al.*, 1995); in
- pomanjkanju konsenza o izboru najbolj primerne mere rasti podjetja (Glancey, 1998; Evans, 1987; Welbourne *et al.*, 1998; Delmar *et al.*, 2002).

Drugi tip raziskav je bolj empirično in manj konceptualno usmerjen in se osredotoča na iskanje statistično značilnih povezav med značilnostmi rasti in različnimi neodvisnimi spremenljivkami. Te vključujejo, na primer:

- poizvedbe o pseudo-stohastičnih učinkih starosti ali velikosti podjetja (Evans, 1987);
- starosti, velikosti, lokacije, medpanožnih razlik in profitabilnosti (Glancey, 1998);
- različnih spremenljivk, ki se navezujejo na Storeyeve strateške komponente rasti, ki se razvrščajo v proizvode in trge, proizvodne procese, zaposlenost in uporabo delovne sile, spremembe v lastništvu, spremembe v organizaciji in managementu (Smallbone *et al.*, 1995);

- ali pa razširitve konceptualnih modelov na specifične razmere, kot na primer aplikacija Penrosejinih dejavnikov rasti na primarne izdaje vrednostnih papirjev (Welbourne *et al.*, 1998).

2.4.2 Dejavniki podjetniške rasti

Gonilo rasti podjetja so po Penroseovi (1959) neizkoriščeni viri, saj se zaradi nedeljivosti vsi obstoječi viri ne morejo v celoti zaposliti v poslovnem procesu. Tak vir še posebej predstavlja managerske sposobnosti v podjetju. Ko podjetja prenašajo svoje novo odkrite aktivnosti v postopke ali rutine, je management razbremenjen in na voljo za odkrivanje novih poslovnih priložnosti, kar opisuje proces rasti in diverzifikacije poslov, kjer podjetje gradi na svoji bazi presežnih virov, to je na neusklajenosti svojih virov.

Podjetje je »... rezultat procesov razvoja, katere spremljajo spremembe v značilnostih rastočega objekta« (Penrose, 1959, str. 1). Rastoče podjetje se zagotovo spreminja, in podjetja, ki rastejo hitreje, se tudi hitreje spreminjajo. Empirični izsledki na podlagi vzorca slovenskih hitro rastočih podjetij kažejo, da je možno razlike v stopnjah rasti med podjetji razložiti z zmožnostjo podjetij, da med rastjo v okviru aktivne ali pasivne strategije rasti prilagajajo organizacijsko strukturo podjetja (Tajnikar in Bršič, 2001). Aktivna strategija rasti je zavestna odločitev managementa podjetja, da spremeni način poslovanja podjetja, da prenovi poslovne procese in reorganizira vire in aktivnosti podjetja na nov način. Podjetje pa lahko raste na podlagi pasivne strategije rasti, ki predstavlja prilagoditev managementa na razmere, ki nastanejo v podjetju ali v njegovem okolju in se lahko nanašajo na katerokoli poslovno funkcijo podjetja.

Strokovna literatura podaja širok nabor možnih faktorjev rasti, ki so bili izpostavljeni ali na podlagi empirične ali teoretične analize, kljub temu pa smo še daleč od dokončnih spoznanj o faktorjih rasti. Na podlagi pregleda relevantne literature je moč najti veliko področij, kjer se lahko pojavijo faktorji rasti. Ta področja se lahko navezujejo na vse poslovne funkcije v podjetju, ali na značilnosti okolja. So pa posebej povezani s sposobnostjo managementa podjetja, da uveljavi svoje odločitve za izkoriščanje ali celo spodbuditev faktorjev rasti podjetja. Analiza podjetja naj bi upoštevala edinstveni kontekst, v katerem posluje podjetje, še posebej v primeru hkratnega delovanja več vplivnih dejavnikov na podjetniški proces (Morris in Stenberg, 1991). Ker se značilnosti, ki omogočajo nastop faktorjev rasti, razlikujejo tako glede na prostor kot časovno obdobje, njihova natančna identifikacija zahteva empirično preverjanje, ne pa izgradnjo teorije⁵. To se nanaša tudi na faktorje rasti

⁵ Čeprav je treba pripomniti, da so kljub odsotnosti trdnega in empirično preverljivega teoretičnega modela tudi empirične študije pogosta tarča kritik, še posebej študije na podlagi

slovenskih hitro rastočih podjetij, znotraj pričujoče študije pa posebej na trženjske značilnosti slovenskih hitro rastočih podjetij.

Sodobna teorija na temelju virov pa kljub poudarjanju internih dejavnikov rasti podjetja ne zanika, da je treba dejavnike rasti iskati tudi v okolju. Ta teorija na vsako podjetje gleda kot na edinstven skupek virov, zato bi lahko pričakovali, da se podjetja tudi edinstveno razlikujejo z vidika svojih trženjskih značilnosti. Vseeno pa je mogoče najti nekatere značilnosti trženja, ki so skupne več ali celo vsem podjetjem, ki beležijo hitro rast. Tisto, kar izmed določenega nabora možnosti privede do njihovega individualnega izbora oblikovanja trženjskega nastopa, mora torej biti nekaj, kar je tem podjetjem skupno, to pa sta njihovo okolje in trg.

Faktorji, ki spodbujajo ali zavirajo rast posameznega podjetja se lahko pojavijo na trgih, pri kupcih ali dobaviteljih, znotraj trženjske funkcije podjetja, v proizvodnji, tehnologiji, inovacijski dejavnosti in znanju, v organizacijski strukturi in procesih, v vlogi in pričakovanjih lastnikov podjetja, managerjev, zaposlenih in drugih deležnikov, lahko pa tudi v povezavi s finančnimi značilnostmi podjetja, dobičkovnostjo in pričakovanji glede žetve. Faktorji se lahko pojavijo tudi v okolju, v značilnosti trgov, naravi konkurence, vstopnih ovirah, spodbudah za tehnološke spremembe ter političnih in demografskih spremembah. Faktorji rasti se lahko nanašajo tudi na demografske značilnosti podjetja, kot na primer na starost, velikost, lokacijo podjetja, fazo življenjskega cikla, ter ravni približevanja optimalni velikosti podjetja, ipd. Pozitivna sprememba v zgoraj navedenih značilnostih se pri faktorjih rasti prevede v višjo stopnjo rasti podjetja.

2.4.2.1 Konceptualni dejavniki podjetniške rasti

Penroseova (1959) imenuje tri pogosto citirane skupine faktorjev, ki poudarjajo proces in omejitve podjetniške rasti:

- sposobnost managementa,
- negotovost in tveganje in
- končne in nabavne trge.

Pomen in vlogo sposobnosti managerja in negotovosti, povezane z inovacijami podjetij, smo obrazložili že v dosedanjem besedilu. Zadnja skupina dejavnikov, trgi blaga in trgi faktorjev, lahko predstavljajo dodatne spodbude ali ovire za rast. Analizirati bi jih morali ločeno, ne po njihovem skupnem učinku, saj vsak od njih na individualen način vpliva na obliko in smer ekspanzije podjetja. *Zunanje spodbude* za rast so: naraščajoče povpraševanje, spremembe v tehnologiji, ki zahtevajo zvečanje obsega proizvodnje; odkritja in izumi, katerih uporaba ima veliko potenciala ali

primerov pogosto doletijo kritike, da so slabo podprte z dokazi in imajo majhno moč napovedovanja (Storey, 1997).

zaradi katerih se odpirajo nova zanimiva področja in sorodne smeri; posebne priložnosti za pridobitev boljšega tržnega položaja ali boljšega monopolne konkurenčne prednosti; ter podobni pogoji ali priložnosti. *Zunanje ovire* so intenzivna konkurenca, obstoj patentov in drugih restrikcij na uporabo tehnologije in znanja, visoki stroški vstopa na nova področja, težave pri pridobivanju surovin, dela, ali specializiranega tehničnega ali managerskega kadra. *Notranje ovire* nastanejo, kadar primanjkuje katera izmed zelo pomembnih tipov specializiranih storitev, ki so potrebne za rast v določeni smeri. Tak primer nastane še posebej, ko pri obstoječih kadrih zmanjka managerskih kapacitet ali tehničnih sposobnosti za planiranje, izvedbo in učinkovito upravljanje novega programa. *Notranje vzpodbude* za rast pa pretežno izhajajo iz obstoja nabora neizrabljenih produktivnih storitev, virov in posebnih znanj, ki se vedno nahajajo v podjetjih (Penrose, 1959).

Drugi konceptualni modeli naštevajo druge dejavnike, kot na primer Storeyeve tri komponente rasti malih podjetij, ki se nanašajo na značilnosti podjetnika, značilnosti organizacije, in tipe strategij, ki so povezani z rastjo (Smallbone *et al.*, 1995). Veliko dejavnikov sugerirajo tudi konceptualni modeli življenjskega cikla podjetij⁶. Kot smo ugotovili, različne stopnje rasti vodijo podjetja skozi življenjske cikle na različne načine.

2.4.2.2 Empirični dejavniki podjetniške rasti

Nekateri predhodno identificirani faktorji rasti so se pokazali za robustne - ti vključujejo sposobnost sprejemanja tveganja, organizacijsko fleksibilnost in izvozno usmerjenost. Še posebej so pomembni tisti dejavniki, ki se nanašajo na značilnosti posameznega podjetja (ne pa na primer panoge ali širšega okolje), saj ti ponujajo odgovor na vprašanje, zakaj vsa podjetja v enakih pogojih poslovanja ne rastejo vsa enako hitro.

Moss in Clarke (1990) navajata nabor internih in eksternih ovir za rast, do katerih lahko pride v različnih področjih poslovanja podjetja: dostop do finančnih virov, dostop do virov in inputov, dostop do kvalificirane delovne sile in managementa,

⁶ Najbolj znan je model Churchilla in Lewisove (1983), vendar Rutheford in McMullen (2003) naštevata kar trideset modelov življenjskega cikla podjetja, ki so bili objavljeni v obdobju med 1967 in 1999, in naštevajo od dveh pa do deset faz podjetja. Vsaka faza opredeljuje posebne značilnosti podjetja, iz razlik med značilnostmi podjetja v različnih fazah pa je možno izvesti tudi dejavnike, ki podjetje vodijo v naslednjo fazo. Le redki od teh modelov so bili podvrženi empiričnemu testiranju ali so celo temeljili na empirični spoznavi. Tajnikar in Zajec (2005) na podlagi pregleda enajstih modelov življenjskega cikla podjetja preverjata prisotnost značilnosti podjetij, ki jih ti modeli predvidevajo, na vzorcu slovenskih hitro rastočih podjetij v obdobjih med 1994 in 1998 ter 1998 in 2002.

dostop do tržnih poti, akcije konkurentov, vpliv lokalne oblasti, pogoji v dejavnosti in tržni pogoji, ter tehnologija.

Raziskava Boussouare in Deakinsa (1999) predstavlja primer kvalitativne raziskave z namenom identifikacije dejavnikov, ki so pomembni za učenje in podjetniški razvoj v podjetjih. Po pomembnosti si sledijo osvajanje novih trgov, denarni tok in likvidnost, kadrovanje novih delavcev, konkurenca, izvoz, pridobivanje financ, okoljski predpisi, zaščita patentov, vodenje zaposlenih, licence, zamude pri plačilih, itd. Kot pomembne dejavnike podjetja navajajo tudi način poslovanja s kupci, razvoj novih proizvodov, oblikovanje in način poslovanja z dobavitelji.

Konkurenčno prednost lahko seveda predstavlja tudi fleksibilnost podjetja, še posebej v turbulentnih tržnih razmerah. Predhodna empirična dognanja na primeru slovenskih hitro rastočih podjetij v pozni tranziciji kažejo, da je razlike v stopnjah rasti možno pripisati sposobnosti podjetja, da spreminja svojo organizacijo v procesu rasti (Tajnikar in Bršič, 2001; Tajnikar *et al.*, 2004).

Na podlagi pregleda teoretičnih in empiričnih ugotovitev v strokovni literaturi je možno oblikovati naslednji zaključek: obstaja veliko faktorjev rasti, ki se lahko nanašajo na katerokoli značilnost poslovanja podjetja ali za značilnosti okolja, vedno pa je pomen teh faktorjev odvisen od sposobnosti managementa.

2.5 Značilnosti podjetniškega oblikovanja strategij

Rast podjetja je zavesten proces. Čeprav bi se kdo težko strinjal z navedeno trditvijo, da je rast podjetja vedno namerna, pa se zagotovo ni mogoče strinjati z obratnim argumentom, da bo podjetje raslo navkljub volji in odločenosti vodstva in lastnikov podjetja, da rast podjetja prepreči. Potemtakem se je možno začeti s predpostavko, da bo podjetje raslo, če bodo tako hoteli managerji in lastniki podjetja, ali pa rast podjetja vsaj dopustili. Volja managementa in lastnikov podjetja je torej lahko jasno izražena; v tem primeru govorimo o strateški nameri za rast podjetja na določen način. Vendar pa rast lahko izhaja tudi iz relativnega nezadovoljstva managementa ali lastnikov podjetja z obstoječim stanjem, v katerem se nahaja podjetje, ali pa z radovednostjo in željo po spoznanju o uresničenju novih poslovnih priložnosti.

Namen te študije sicer ni preučevanje procesov strateškega odločanja v podjetjih. Ker pa so predmet analize hitro rastoča podjetja, ne glede na to dopuščamo podmeno, da navedena podjetja ravnaajo strateško, kar bomo utemeljili tudi s spoznanji strokovne literature. Pojem strateškega podjetništva se uporablja za opis povezave podjetniških akcij, ki so usmerjene v odkrivanje poslovnih priložnosti ter strateških, oziroma konkurenčnih akcij, usmerjenih v odkrivanje konkurenčnih prednosti, ki skupaj

povezane vodijo do novih, enkratnih in vrednih poslovnih konceptov (Hitt *et al.*, 2001).

Sposobnost povesti podjetje v rast lahko obravnavamo tudi kot nov vir podjetja s svojo posebno obliko in vrednostjo. To je možno pripisati razumevanju, da podjetniške aktivnosti ne vsebujejo odkritja in izrabe posamezne poslovne priložnosti, ampak je ta vedno usmerjena v prihodnost. Podjetje se bo torej odcepilo od statusa quo in začelo rasti zaradi ene poslovne priložnosti, a nadaljnjo rast bo realiziralo zaradi drugih priložnosti. Ta logika ni osnovana le v sami naravi podjetniške priložnosti, ampak tudi pojasnjuje, zakaj imajo strokovnjaki težave pri definiranju enote analize (je to podjetje ali podjem) in pri spremljanju realizacije in uspeha te poslovne priložnosti skozi čas. Arthur (1988) trdi, da pozitivna pričakovanja vplivajo na to, da podjetja dejansko dosežejo uspeh. Vendar pa po drugi strani pretekle izkušnje in spoznanja vodijo do vedenjskih vzorcev, ki skupaj z že uporabljeno zaposlitvijo virov v določeni kombinaciji vodijo do strateškega odločanja, ki je pogojevano s preteklostjo.

Strategijo sestavljajo razpoznavanje in izraba idiosinkratičnih virov in posebnih sposobnosti podjetja (Clark, 2000). Podjetniška strategija je sestavljena iz dveh pomembnih elementov (Shane, 2003): oblikovanja konkurenčne prednosti in načina, kako iztisniti vrednost iz omenjene prednosti navkljub tveganju. Strategijo torej sestavljata odgovora na vprašalnici »kam« in »kako«, ki skupaj zagotavljata kontinuiran tok začasnih in spreminjajočih se konkurenčnih prednosti (Eisenhardt, 1999).

Smallbone (1991) ugotavlja, da so mala podjetja pogosto propadla, ker je bil njihov poslovni koncept šibak ali nejasno definiran in ker lastniki-managerji niso bili sposobni ali niso bili dovolj zavzeti, da bi ga uresničili. Lastniki - managerji malih in srednjih podjetij svojih podjetij ne vodijo na tak način, kot ga predpisuje strokovna literatura (Hankinson, 1991). Za mala in srednja podjetja se predpostavlja, da imajo bolj ad-hoc in manj strukturiran pristop do strateškega odločanja v primerjavi z večjimi podjetji (Mintzberg *et al.*, 1998). Gilmore in sodelavci (2001) ugotavljajo, da v tistih podjetjih, kjer managerji dajejo veliko poudarka socialnim mrežam, odločevalski proces temelji na intuiciji in nepopolnih informacijah. Če pa mreženje postane bolj strateško, tudi odločevalski proces managerjev postane bolj rigorozen.

Prav pri oblikovanju trženjskih strategij, na primer, je glavna težava malih in srednjih podjetij pomanjkanje analize, kar gre pripisati veliki razdrobljenosti predpisanih postopkov trženjskega planiranja v strokovni literaturi in poslovnih priročnikih, in obilju raznih podatkov, ki jih odvrčajo od tega, da se lotijo formalnega procesa planiranja (McDonald, 1989). Piercy in Giles (1989, str. 19) pojasnjujeta nenaklonjenost managerjev malih in srednjih podjetij do formalnega strateškega planiranja, ko pravita, da je klasični proces trženjskega planiranja

»velika in nepotrebna poenostavitev«. Trženjsko planiranje je iterativen proces, ki se neprestano preverja in rafinira. Trženjsko planiranje naj bi se osredotočilo na metodologije, ne pa na idealne modele (Piercy in Giles, 1989). Pomanjkanje uporabe formalnega trženjskega planiranja v malih in srednjih podjetjih je tako po njunem mnenju posledica napačnega dojemanja osnovnega namena tega procesa.

Kljub temu pa avtorji v zadnjem času ugotavljajo, da je strateško odločanje zelo pomembno in prisotno tudi v malih in srednjih podjetjih (Borch *et al.*, 1999; Zahra *et al.*, 1999b; Messenghem, 2003; O'Gorman, 2001; Barnes, 2002). Barnes (2002), na primer ugotavlja, da mala in srednja podjetja v proizvodnih panogah oblikujejo strategije na veliko bolj razpleten način, kot mogoče zgleda na prvi pogled, saj pri odločanju upoštevajo kombinacijo tako obstoječih, kot pričakovanih bodočih vplivov in akcij, pri tem pa upoštevajo tudi organizacijsko kulturo, politiko, in vplivne posameznike.

3. TRŽENJE HITRO RASTOČIH PODJETIJ

Študija se v tem poglavju zoži in usmeri v različne vidika trženja v okviru podjetništva. Prvi del predstavlja stanje in aktualne razprave na raziskovalnem področju povezave med trženjem in podjetništvom, kamor sodi tudi ta študija. V drugem delu se preselimo v podjetje in obravnavamo pomen trženjske funkcije in strukturiranosti trženjskega planiranja v malih srednjih podjetjih. Tretji del povzema ugotovitve o značilnostih trženja v malih in srednjih podjetjih, predvsem s tistih vidikov, ki ta podjetja ločijo od velikih podjetij. Zavzema torej pregled tistih študij značilnosti trženja, ki se še posebej obravnavale mala in srednja podjetja. Zadnji del pa obravnava vidik tržnega vstopa, saj se ta na pomemben način navezuje tako na razpravo o strateškem odločanju malih in srednjih podjetij, kot na stabilnosti značilnosti trženja v podjetjih, ki rastejo. Na značilnosti tržnega vstopa se namreč v nadaljevanju znotraj značilnosti trženja navezuje tudi empirični del te študije.

3.1 Pristopi k raziskovanju povezave trženja in podjetništva

Različni avtorji, ki raziskujejo relativno malo raziskano področje povezave podjetništva in trženja (Carson *et al.*, 1995; Hill, 2001; Siu in Kirby, 1998; Davis *et al.*, 1985) omenjajo pomanjkanje obravnave navedene tematike. Strokovna literatura, ki obravnava področje trženja v malih in srednjih podjetjih se v grobem deli na štiri raziskovalne pristope (Siu in Kirby, 1998):

- pristop, temelječ na modelih rasti,
- pristop, temelječ na stilih vodenja,
- funkcionalni pristop, ter
- kontingenčni pristop, ki temelji na vplivih slučajnih dejavnikov.

Trije glavni preboji vidika trženja v podjetništvo so po navedbah Romana in Ratnatunge (1995), ki pa sta temeljila na Websterju (1981) in Churchill in Lewisovi (1986):

- trženje kot kultura (osnovni nabor vrednot in stališč o osrednji vlogi potreb kupcev ki vodijo organizacijo),
- trženje kot strategija (osredotoča se na tržno segmentiranje⁷, pozicioniranje⁸ in na določitev, kako bo podjetje konkuriralo v svoji dejavnosti) in
- trženje kot taktika. Avtorja sta predstavila pregled objavljenih znanstvenih člankov z najbolj uglednih podjetniških revijah v obdobju med 1986 in 1992.

Veliko študij je osnovanih z namenom, da proučijo, ali se trženjska naravnost in podjetniška naravnost razlikujeta v načinu reagiranja na stimulanse oziroma vplive iz okolja (Hills, 1987; Morris in Paul, 1987; Murray, 1981; Webster, 1981, Zeithaml in Zeithaml, 1984). Posledično strokovna literatura pogosto diskutira, ali trženjska usmerjenost in poslovna usmerjenost predstavljata podobni poslovni filozofiji oziroma pristopa (Davis *et al.*, 1985; Hills in Le Forge, 1992; Konič, 2003).

Trženje spodbuja proces, v katerem podjetje razvija svojo sposobnost prilagajanja spremembam v okolju ali spremembam v potrebah kupcev, s tem pa spodbuja podjetniško rast ali celo njihovo potrebo po rasti (Carson, 1993). Rast malih in srednjih podjetij izvira iz njihove notranje moči, ta podjetja razvijejo svoje lastne tržne vrzeli in ustvarjajo vstopne ovire svojim konkurentom z uporabo svojih edinstvenih sposobnosti (Hamel in Prahalad, 1994; Eisenhardt in Sull, 2002).

Podjetništvo in trženje sta si podobna v tem, da oba poudarjata vedenjske procese in inoviranje, delita si skupno filozofijo (usmerjenosti na trg in na kupca), in črpata iz multidisciplinarnih teoretičnih temeljev. Raziskovanje povezave med tema dvema področjema bi moralo težiti k izgradnji integrirane teoretične osnove teh povezanih področij (Hills in Le Forge, 1992). Avtorji trdijo, da bi vmesnik med trženjem in podjetništvom moral težiti k metodološki strogosti, testiranju hipotez z uporabo reprezentativnih vzorcev, ki so ustrezno veliki, in statističnih metod. Kvalitativne metode so po njihovem mnenju drage, zamudne, in geografsko omejene.

Drugi pa trdijo, da vmesnik med trženjem in podjetništvom zahteva uporabo kvalitativnih raziskovalnih metod in poglobljenega dela na terenu (Van de Ven, 1992; Carson *et al.*, 1998), z namenom razvijanja hipotez o tem, kakšna je realnost, to pa bi vodilo na razvoja teorije (Hills in Le Forge, 1992). Davis *et al.* (1985)

⁷ Tržno segmentiranje je proces razdelitve celotnega trga za določen proizvod ali storitev v skupine s podobnimi potrebami in ki se odzivajo na določeno trženjsko strategijo (Hills in Le Forge, 1992).

⁸ Pozicioniranje je proces, v katerem podjetje ugotavlja, kako želi, da ga trg zaznava glede na njegove konkurente (Hills in Le Forge, 1992).

navajajo, da je raziskovanje malih podjetij na tak način težje tudi zaradi tega, ker mala podjetja manj rada prostovoljno sodelujejo v takih raziskavah, ali ne razpolagajo s podatki v taki obliki, v kakršni jo raziskovalci potrebujejo. Individualne, izolirane študije lahko imajo določen vpliv, vendar pa po mnenju avtorjev ne omogočajo kontinuitete, ki je potrebna za preverjanje različnih metodoloških pristopov, ali za izgradnjo trdnih temeljev empiričnih spoznanj o strateškem obnašanju malih podjetij (Davis *et al.*, 1985). Avtorji predlagajo naslednje raziskovalne pristope: v začetnih fazah raziskav študije primerov, nato manjše eksploratorne študije na presekih vzorcev, kasneje obsežne ankete, ki bi bile tudi longitudinalnega značaja, za tem pa kontrolirane študije na terenu. Predlagajo torej kombinirani (angl. stream of research) metodološki pristop. Najbolje je torej skleniti, da sta izbor vsake metodologije in znanstvenega pristopa primerna, če pripomoreta k napredovanju znanja in razumevanja pojava, ki ga raziskujeta (Gibb in Davies, 1990).

Vsekakor sta za raziskovanje vmesnega področja med trženjem in podjetništvom značilni rast in interakcija obeh ved⁹. Ker najdemo med področji trženja in podjetništva mnogo podobnosti, sta si podobni tudi z vidika metodologije. O tem, katere metode bi bile primerne za raziskovanje povezav med obema področjema prevladujeta dve stališči. Prva skupina avtorjev smatra, da bi se bilo potrebno osredotočiti na konfirmativno analizo, z uporabo deduktivnih, determinističnih raziskovalnih modelov. Večina avtorjev pa zagovarja stališče, da vmesno področje med trženjem in podjetništvom spada v tako imenovano šolo odkrivanja, temelječo na induktivni metodi, in zato zahteva kvalitativen raziskovalni pristop in poglobljeno delo na terenu.

Najti je možno tako prispevke, ki sledijo deduktivnemu, kot induktivnemu področju. Vedno bolj pa je zaslediti trend prehajanja na kvalitativni ali induktivni pristop, ki je deskriptiven, temelječ na študijah primerov, in iščoč razumevanja trženjskih procesov v malih podjetjih. Zaradi tega so se močno razvile kvalitativne raziskovalne metode. Trije prevladujoči principi pri raziskovanju vmesnika med trženjem in podjetništvom so tako danes uporaba pristopa utemeljene teorije (angl. grounded theory), uporaba računalniške opreme za analizo podatkov in razvijanje novih teoretičnih dognanj, ter kombinirana uporaba kvantitativnih in kvalitativnih metod. Uporaba pristopa utemeljene teorije je nevarna, če raziskovalec pristopi k delu z dobrim poznavanjem enega izmed obeh področij, ne pa vmesnika med obema področjema. Ta metoda zahteva strogost, to pa ni nujno dobro združljivo z raziskovanjem področij, ki nimata te prevladujoče značilnosti. Uporaba specializiranih računalniških programov omogoča delo z velikimi obsegi podatkov, a

⁹ Dinamika tega področja je najbolje razvidna v strokovni literaturi, na primer v izsledkih konferenc »UIC/AMA Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface« med leti 1987 in 1994, v katerih je bilo objavljenih 194 prispevkov.

zahteva veliko predhodnega dela s pripravo zbiranja podatkov in kodiranjem, kar je tako zamudno, drago, kot tudi občutljivo na napake. Uporaba kombiniranja kvalitativnih in kvantitativnih metod pa je po mnenju avtorjev najbolj perspektivna, a raziskovalci se morajo zavedati nevarnosti, ki izhajajo iz razlik med načini uporabe in interpretacije teh metod v obeh področjih. Carson in Coviello (1996) zato predlagata, da bi bilo treba poiskati radikalno nov pristop za raziskovanje vmesnika med trženjem in podjetništvom.

3.2 Pomen trženja in trženjskega planiranja v malih in srednjih podjetjih

Vsako podjetje, še posebej pa rastoče podjetje, se spreminja. Hitro rastoča podjetja so bolj dinamična in se hitreje spreminjajo, kot ostala podjetja. Ker je dejavnike hitre rasti in izbora trženjskih strategij možno iskati le v lastnostih podjetij ali v njihovem okolju, je smiselno pričakovati, da obstajajo dejavniki, ki so pomembni tako za hitro rast, kot za izbiro trženjskih strategij podjetij. Na eni strani lahko sklepamo, da ker sprememba trženjske strategije predstavlja način za doseganje hitre rasti, lahko pričakujemo, da na izbiro trženjske strategije delujejo določeni dejavniki, ki so pomembni tudi za hitro rast. Stopnja rasti, kot sprememba v velikosti podjetja, signalizira potrebo po reviziji trženjskega nastopa in vodi do naporov k prenovitvi trženjskih strategij podjetja. Trženjske strategije podjetja bi se morale spreminjati v tem procesu, kot rezultat ali pasivne ali pa aktivne strategije rasti. Po drugi strani pa se trženjska strategija lahko spremeni tudi ex-ante z namenom, da spodbudi rast. O tem govori tudi vrsta avtorjev, ki ugotavlja, da imajo podjetja v različnih fazah življenjskega cikla različne značilnosti trženja (Churchill in Lewis, 1983; Smallbone *et al.*, 1995; Moss in Clarke, 1990). Dejavniki hitre rasti namreč poleg rasti določajo tudi ključne elemente značilnosti trženja. Osnovna predpostavka je, da vsa hitro rastoča podjetja ne izbirajo identičnih trženjskih strategij, ter da bi lahko podjetja z različnimi stopnjami rasti razlikovali tudi z vidika značilnosti trženja, ki so jih izbirala.

Vendar vse oblike rasti niso podjetniške. Organske oblike rasti podjetja predstavljajo najboljši približek podjetniške rasti¹⁰ (Delmar, 1997). Podjetje lahko poveča prodajo na naslednje štiri načine (Ansoff, 1957):

- s strategijo tržne penetracije, ki temelji na obstoječem prodajnem programu in na obstoječih trgih podjetja,
- s strategijo tržnega razvoja oziroma geografsko širitvijo z obstoječim prodajnim programom na nove trge,

¹⁰ Organska rast je torej vedno podjetniška, čeprav se včasih nanaša le na izkoriščanje obstoja tržnih nepravilnosti (Kirznerjeva priložnost).

- s strategijo proizvodnega razvoja, ki predstavlja vpeljavo novih proizvodov ali proizvodnih različic na obstoječih trgih podjetja, ter
- s strategijo diverzifikacije, ki pomeni prodajo novih proizvodov, katerih podjetje še ni ponujalo, na nove trge, na katerih podjetje tudi še ni prodajalo.

Vse razen zadnje strategije predstavljajo zvezno rast, kjer se dejavnost podjetja razširi bodisi horizontalno ali vertikalno. Smith in Di Gregorio (2002) pa omenjene štiri tipe strategij prenašata na štiri načine podjetniškega obnašanja:

- vstopi na nove trge,
- osvojitve novih kupcev,
- uporabo novih virov, in/ali
- kombiniranje trgov, kupcev in virov na nov način.

Podjetja v raziskavi Hogarth-Scottove in sodelavcev (1996) so se jasno delila na dve skupini, pri čemer je bila prva skupina odločno usmerjena v rast, podjetja iz druge skupine pa so poudarjala tveganja, povezana z rastjo in posebej dodatnim zaposlovanjem. Diverzifikacija je po njihovem mnenju dober mehanizem rasti, saj naj bi zmanjševala tveganje, povezano z rastjo, vsekakor pa naj bi podjetje raslo postopoma in vzdržno. Podjetja, ki niso izkazala interesa za rast, so imela glavni namen samozaposlitev ustanovitelja, zato je bil njihov glavni cilj preživetje, njihovi trženjski načrti pa so bili zelo preprosti.

Pelham (2000) pa ugotavlja da so tržno naravnana mala podjetja v primerjavi z večjimi podjetji bolj konkurenčna še posebej v hitro rastočih panogah z visoko dodano vrednostjo in visokimi maržami, saj lahko pri tem izkoristijo prednosti svoje enostavne organizacijske strukture, fleksibilnosti, prilagodljivosti, ter sposobnosti in nagnjenosti k inoviranju v takih tržnih pogojih (Pelham, 2000).

Navedene ugotovitve je možno pojasniti s tem, da mala in srednja podjetja običajno nimajo formalno oblikovanih oddelkov za raziskave in razvoj, zato so manj uspešna pri zbiranju in analiziranju zunanjih informacij. Njihov ad-hoc način odločanja je torej primerjalno bolj uspešen v dinamičnih okoljih. Majhna in srednja podjetja imajo pogosto vzpostavljen avtorski način vodenja, zaradi tveganja in stroškov imajo zelo omejene finančne vire, težje pa tudi spremljajo zakonodajo (Rothwell in Zegveld, 1982). Managerji v malih in srednjih podjetjih svojim zaposlenim ne morejo ponuditi zelo stimulativnih plačil, kar pomeni, da težje pridobijo visoko usposobljene strokovnjake. Zaradi tega radi zaposlujejo nove sodelavce na podlagi tega, ali jim lahko zaupajo, če razmišljajo podobno kot sami, in ki pred kako posebno sposobnostjo ali znanjem zagotavljajo zvestobo podjetju (Lancaster in Waddelow, 1998). Cozijnsen in Vrakking (1993) tako posebej izpostavljata, da naj bi mala in srednja podjetja za izboljšanje svoje konkurenčnosti redno diagnosticirala svoje potrebe po inovacijah in poskušala čim bolj zmanjšati razkorak med podjetjem in njegovimi specialisti. Managerji morajo biti za to posebej usposobljeni.

Razvoj uspešne trženjske strategije je proces iskanja optimalne skladnosti med podjetjem in njegovim konkurenčnim okoljem, pri čemer je pomembno tako sedanje, kot tudi bodoče okolje (Hooley in Saunders, 1993). Vsem podjetjem ne uspe preobrazba v rastoče podjetje, in ker ta študija proučuje podjetja, ki jim je to uspelo, lahko pri teh podjetjih pričakujemo spremembe v načinu njihovega trženja.

Glavni cilj trženjskega planiranja in hkrati njegova glavna naloga je identifikacija konkurenčnih prednosti. Je pa to disciplina, kjer je najti največji razkorak med teorijo in prakso (McDonald, 1989). Walker in sodelavca (1999) so v petnajst proučevanih primerov ugotovili, da je formalno trženjsko planiranje privedlo do boljših rezultatov kot neformalno, tri primere, kjer se rezultati niso bistveno razlikovali in nobenega primera, kjer je neformalno trženjsko planiranje po uspešnosti preseglo formalno planiranje. Po njihovem mnenju formalno trženjsko planiranje prisili managerje, da se razbremenijo operativnih zadev in ad-hoc odločanja o trenutnih težavah v podjetju. Brooksbank (1996) pojasnjuje, da so trženjska orodja in tehnike prirejena za uporabo v velikih podjetjih, za mala podjetja pa so uporabna v poenostavljeni in praktično usmerjeni obliki.

Tudi McDonald (1989) opozarja, da je narekovanje določenega načina planiranja vsem podjetjem podobno razmeram, kjer zdravnik vsem pacientom predpisuje enako zdravilo, ne glede na to, kakšno zdravstveno težavo imajo. Trženjsko planiranje je že univerzalen pojem, a način njegovega upravljanja in izvajanja je treba vsakokrat prilagoditi specifičnim potrebam posameznega podjetja. Kakršen koli sistem planiranja je lahko učinkovit, če je prilagojen stanju podjetniškega okolja, naravi posla in organizacijskemu kontekstu podjetja (Walker *et al.*, 1999).

Hamel (1996) celo pravi, da strategija predstavlja revolucijo, vse ostalo so le taktični ukrepi. Planiranje se osredotoča predvsem na izvajanje. Povezano naj bi bilo torej s programiranjem, ne z odkrivanjem. V skladu s tem, sicer skrajnim, stališčem, inherentna pomanjkljivost planiranja v malih podjetjih še ne bi nujno pomenila tudi pomanjkanje strateškega obnašanja. Strategiranje naj bi predstavljalo predvsem razmišljanje o spreminjanju paradig. Strategijo kot revolucijo pa vendarle omejuje in pogojuje sestava virov podjetja (Collis, 1991). V procesu strateškega odločanja se izdelajo simulacije bodočih odločitev, z namenom, da odločevalci ocenijo, kako bo podjetje izgledalo v prihodnosti. To pa seveda zahteva tudi določeno mero planiranja.

Managerji v malih in srednjih podjetjih sprejemajo odločitve na navidezno kaotičen, manj urejen in strukturiran način, kot v velikih podjetjih. Možno je, da »podjetniški« način delovanja malih in srednjih podjetij pogojuje tak nestrukturiran način odločanja tudi v primeru trženjskih odločitev (Carson *et al.*, 1998). Lancaster in Waddelow (1998) na podlagi svoje raziskave malim in srednjim podjetjem priporočata strateško trženjsko planiranje, ki bo preprosto, jasno razumljivo,

usmerjeno in fleksibilno, treba pa je spremljati zunanje (napredek) in notranje (uspeh) vidike uresničevanja planov, ki šele v povezavi vodita do učenja.

Lancaster in Waddelow (1998) sta, na primer, izvedla raziskavo na podlagi intervjuvanja dvajsetih višjih managerjev v malih in srednjih podjetjih in ugotovila, da so le v treh podjetjih imeli vpeljano formalno strateško trženjsko planiranje, pa še v teh primerih le zaradi izrecnih zahtev, ker so dobivala državno financiranje ali po naročilu head-officea. Podjetja niso imela potrebe po formalnem trženjskem planiranju, ker so smatrala, da zadoščajo neformalni plani v glavah managerjev, ker je njihovo delovanje preprosto, ker ni nobena potreba sprožila procesa planiranja, ker je bilo okolje ali preveč statično, ali preveč dinamično, ali ker niso videla dodane vrednosti formalnega planiranja. V treh podjetjih, ki so formalno planirala, je imelo to značaj vsakoletnega opravila, torej nečesa, kar je bilo treba opraviti, ne pa procesa, ki se neprestano odvija. Od sedemajstih podjetij brez formalnega planiranja jih je petnajst izrazilo, da bi se čutili krive, če bi zapravljali čas s takim planiranjem. Vsi vprašani so tudi izjavili, da bi bili veseli prispevka svojih zaposlenih, a da hkrati dvomijo, da bi njihovi zaposleni lahko prispevali k planiranju, saj niso dovolj sposobni. V malih in srednjih podjetjih torej prevladuje avtorski stil vodenja. V analiziranih podjetjih so bili tudi izredni nenaklonjeni tveganju, saj, kot so pravili, niso bili pripravljeni tvegati vsega, kar so ustvarili do takrat.

Trženjsko planiranje v malih in srednjih podjetjih pogosto obravnavajo kot nujno opravilo, ne pa sredstvo za doseganje nekega cilja, podobno kot tudi finančno planiranje, torej za potrebe kontrole. Managerji in lastniki podjetij so pogosto mnenja, da gredo stroški planiranja neposredno iz njihovega žepa, zato bolj kot ustvarjanje vrednosti cenijo produktivnost, raje imajo zaposlene, ki hitijo z delom, kot pa take, ki razmišljajo, kako bi stvari počeli na bolj učinkovit način (Lancaster in Waddelow, 1998).

V malih podjetjih pa pogosto tudi zamenjujejo dolgoročno strateško planiranje s trenutnimi taktičnimi zadevami, kot na primer oglaševanjem in prodajo. Pogosto se tudi ne zavedajo razlik ali povezav med trženjem, prodajo, in odločanjem o proizvodih in ponudbi. Smallbone *et al.* (1995) ugotavljajo, da so najbolj uspešna tista podjetja, ki so najbolj aktivna z vidika več dimenzij poslovanja, še posebej pa pri upravljanju njihovih trgov in prodajnega programa, pa četudi samo v tej meri, da se zavedajo, da brez tega ne bodo mogla doseči dobrih poslovnih rezultatov.

Omejitve v virih lahko vplivajo na obseg in tip investicij v trženje. Viri namreč vplivajo na sposobnost, da se podjetje odloča med več trženjskimi strategijami in lahko ta razpon možnosti omeji, na primer omeji vstop na določene trge, če podjetje ne poseduje dovolj virov, da bi lahko konkuriralo na teh trgih, pomanjkanje virov lahko tudi omeji podjetje pri pridobitvi ustreznega specializiranega trženjskega znanja (Oakey, 1991; Weinrauch *et al.*, 1991). Prav pomanjkanje trženjskih znanj v

malih in srednjih podjetjih po mnenju Carsona in Cromiea (1989) vodi do manjše rafiniranosti trženja teh podjetij. V malih podjetjih je tako lahko občutek ustanovitelja za trg edino vodilo o tem, kakšne so potrebe kupcev (Watkins in Blackburn, 1986). Da pomanjkanje trženjskih naporov, slaba kvaliteta trženja, vključno s planiranjem in izvedbo, lahko vodijo do propada majhnega podjetja, sta dokumentirala že Bruno in Leidecker (1988), trženjski dejavniki pa so se pokazali za izredno pomembne za doseganje poslovne uspešnosti podjetij tudi v študijah Boussouare in Deakinsa (1999) in Pelhama (2000).

Mala in srednja podjetja imajo nekatere značilnosti, zaradi katerih se trženje v teh podjetjih močno razlikuje od trženja v velikih podjetjih. Carson (1990) je v svoji longitudinalni študiji vzorca malih podjetij na področju Belfasta prišel do zaključka, da mala podjetja trženje pogosto obravnavajo kot postransko dejavnost, ki je podjetje ne potrebuje nujno. Vzel v kredibilnosti potrebe po trženjskem planiranju predstavljajo po mnenju avtorja podjetja, ki imajo uspešno prodajo in dosegajo dobičke, čeprav se ne poslužujejo trženjskega planiranja. Podjetniki tudi niso vedno enako dovzetni za trženje, ampak so mu bolj naklonjeni, kadar podjetje ne uspeva, kadar želijo zvišati prihodke, dobičke, ali povesti podjetje v rast (Carson, 1990). Sicer pa je trženje v malih in srednjih podjetjih neformalno in podrejeno slučajnim vplivom, ker se lastniki in managerji teh podjetij večinoma odločajo samostojno, se odzivajo na trenutne težave, priložnosti, in svoje trenutne osebne preference (Scase in Goffee, 1980).

Malim in srednjim podjetjem manjka tako trženjske kot strateške naravnosti, saj se raje ukvarjajo s tekočimi poslovnimi zadevami, ki so manj obsežne, specifičnega značaja in se nanašajo neposredno na upravljanje obstoječih virov (Johnson in Scholes, 1993). Strateški management pa zadeva kompleksnost, nerutinske zadeve, ki se nanašajo na temeljna vprašanja o načinu poslovanja podjetja in na pomembne spremembe. Takih tem pa se podjetja lotijo le, če se znajdejo v krizi.

Zapletene trženjske teorije nimajo velikega pomena za managerje majhnih podjetij. Ko se podjetja premikajo vzdolž svojega življenjskega cikla, se srečujejo z naraščajočo potrebo po informacijah in po sistematičnem in formaliziranem trženjskem planiranju. Prirastni strošek vpeljave trženjske funkcije mora biti manjši od pričakovane vrednosti negativnih posledic, do katerih bi sicer lahko prišlo z naraščanjem tveganja in negotovosti v poslovanju (Kenny in Dyson, 1989). Hogarth-Scottova s sodelavci (1996) navajajo, da so v anketi 308 novoustanovljenih podjetij ugotovili, da ustanovitelji trženje postavljajo na tretje mesto po pomembnosti, za upravljanjem s kadri in finančno in splošno administracijo, iz česar je možno sklepati, da so zaposleni in banke bolj pomembni deležniki od kupcev v malih in srednjih podjetjih. Ker imajo mala podjetja kratko perspektivo, usmerjeno na preživetje, se pogosto preveč zanašajo na finančne kriterije uspešnosti. Zaradi tega imajo računovodje in finančniki v malih podjetjih veliko moč. Poleg tega je dosežke,

kot na primer tržni delež, zvestobo kupcev, ali konkurenčne prednosti podjetja, težko meriti (Lancaster in Waddelow, 1998). Trženjski uspeh se torej meri zgolj posredno preko finančne uspešnosti podjetja. McDonald (1989) navaja več študij, ki povezujejo trženjsko planiranje in poslovni uspeh, čeprav dodaja, da malo podjetij opravlja trženjsko planiranje na način, kakršnega zelo pogosto predpisuje strokovna literatura. Napaka, ki se pojavlja v praksi, je po mnenju avtorja preveliko opiranje na finančne mere uspeha, te pa ne vsebujejo zadostnih informacij o konkurenčnih prednostih in tržnem deležu. Tudi v Sloveniji Konič (2003) na podlagi empirične študije tržne naravnosti malih podjetij ugotavlja, da je povezava med tržno naravnostjo in poslovno uspešnostjo zagotovo zapletena, na prvi pogled med njima obstaja celo negativna povezava, vendar je to povezano z ugotovitvijo, da je večjo stopnjo tržne naravnosti najti pri podjetjih, ki poslujejo v dinamičnih okoljih, ti pogoji pa hkrati povečujejo potrebo po tržni naravnosti podjetja, a hkrati zmanjšujejo stopnjo gotovosti poslovanja in poslovno uspešnost podjetij.

Lancaster in Waddelow (1998) na podlagi pregleda strokovne literature in lastnih raziskav povzemata, da so ovire pri strateškem trženjskem planiranju sicer številne, a v osnovi vse izhajajo iz človeških, oziroma managerskih dejavnikov. Ovire razvrščata v:

- težave v razlikovanju med trženjsko taktiko in strategijo,
- ločevanje trženjske funkcije od tekočega poslovanja,
- težave pri opredelitvi, kaj sploh je trženje,
- organizacijske ovire (stroga oddelčna struktura ali tehnološka usmerjenost),
- pomanjkanje globinske analize,
- zmedo pri pojmovanju procesov in rezultatov procesov,
- pomanjkanje znanja in spretnosti,
- pomanjkanje sistematičnosti pri trženjskem planiranju,
- nezmožnost postavljanja prioritet ciljev, ter
- kulturo podjetja, ki je sovražno nastrojena do planiranja.

Navedene ugotovitve v Sloveniji podpirajo rezultati Koširja (2005), ki na s pomočjo uporabe metode globinskih intervjujev ugotavlja prisotnost formalnega strateškega planiranja v malih podjetjih. Med razlogi za odsotnost formalnega planskega procesa avtor navaja pomanjkanje znanja v malih podjetjih, avtoritativen način vodenja podjetja in s tem povezano odsotnost navade beleženja ciljev in dokumentiranja rezultatov podjetja.

Podjetja imajo lahko težave tudi, ker želijo vsako fazo planiranja končati perfektno, preden nadaljujejo z naslednjo fazo, ker strategije postavljajo vnaprej, preden se sploh lotijo procesa planiranja, ker se preveč osredotočijo na rezultat in premalo na proces, ali ker ga smatrajo kot nalogo, ki jo je potrebno opraviti in zaključiti.

Davis *et al.* (1985, str. 32) opozarjajo pred tako imenovanim sindromom »zemlja je ploščata« in pravijo: »Treba se je upreti skušnjavi, da bi za mala podjetja predpostavili, da zanje veljajo enaki zakoni, kot za velika podjetja«. Na trženjsko strategijo v malih in srednjih podjetjih pomembno vplivajo velikost podjetja, narava poslov ali tržna panoga, življenjski cikel podjetja, in drugi dejavniki.

Hogarth-Scottova in sodelavci (1996) so proučevali vlogo trženja v malih novoustanovljenih podjetjih, stališča ustanoviteljev podjetij do trženja, in značilnosti trženja navedenih podjetij. Z globinskimi intervjuji ustanoviteljev osemnajstih malih podjetij v Veliki Britaniji so ugotovili, da je način trženja navedenih podjetij močno odvisen od okoliščin, v kateri podjetja poslujejo, na primer od značilnosti trga, faze življenjskega cikla podjetja, tipa proizvodov ali storitev, in kvalitete managementa. Navedli so več dejavnikov, ki so vplivali na stopnjo rasti vzorčnih podjetij: uspeh strategije proizvodnje in trženja, način izrabe tržnih priložnosti ali reševanja težav s strani managerjev, večja nagnjenost k sledenju strategije diferenciacije in manjša nagnjenost h konkuriranju s ceno. Raziskava je potrdila, da so mala podjetja generalisti, ne pa trženjski specialisti. A tudi če lastnik podjetja nima trženjske izobrazbe ali usposabljanja, vsa podjetja izvajajo neko obliko trženja, nekatera bolj uspešna podjetja pa so oblikovala napredne trženjske strategije. Za podjetja je bila značilna visoka usmerjenost na kupce, manj prisotno pa je bilo tržno segmentiranje, ki je temeljilo predvsem na elementih cene in kvalitete.

3.3 Značilnosti trženja v malih in srednjih podjetjih

Davis *et al.* (1985) so izdelali podrobno strukturo tez o načinu delovanja trženja v malih podjetjih, glede na vrsto zunanjih in notranjih dejavnikov, in ki se nanašajo na naslednja področja trženja v malih podjetjih: na tržno priložnost, proizvod, promocijo, distribucijo, in ceno.

Hogarth-Scottova in sodelavci (1996) navajajo, da je za mala podjetja bistvenega pomena, da ločijo med proizvodno in tržno naravnostjo podjetja, in da se ta ločitev zelo navezuje na tip podjetja. Podjetja, ki se zavedajo te razlike, namreč vedo, da nobeno podjetje ni sposobno zadovoljiti potreb vseh kupcev, saj se ti razlikujejo v svojih potrebah, poleg tega se te potrebe tudi pri posameznem kupcu lahko spreminjajo. Čeprav mora biti trženje v malih podjetjih precej preprosto, pa se nanje ravno tako kot na velika podjetja nanašajo osnovni pojmi, kot so usmerjenost na kupca, tržno segmentiranje, tržno ciljanje, pozicioniranje in konkurenčna prednost podjetja (Hogarth-Scott *et al.*, 1996). Za mala podjetja pa so še posebej pomembni medosebni odnosi, saj tu leži konkurenčna prednost malih podjetij, ki bi jo ta tudi morala znati izkoristiti.

S tem povezano se tudi mreženje umešča med pomembne dejavnike trženjske sposobnosti malih in srednjih podjetij. Gilmore in sodelavci (2001) na podlagi globinskih intervjujev s 45 lastniki in managerji srednjih in malih podjetij iz Severne Irske in Avstralije ugotavljajo, da je trženje v malih in srednjih podjetjih drugačno kot velikih podjetjih, kar gre pripisati značilnostim in obnašanju podjetnikov in lastnikov, velikosti in življenjskemu ciklu malih podjetij. Mala in srednja podjetja morajo oblikovati trženje v razmerah omejitev v virih, ob pomanjkanju specializirane delovne sile in omejenem vplivu na trg. Mreže malih in srednjih podjetij so sestavljene iz poznanstev, socialnih, poslovnih, panožnih in tržnih mrež. Nekatere značilnosti trženja s pomočjo mreženja (angl. networking) so osredotočenost na osebne stike z ljudmi, neformalnost, pogosto tudi diskretnost, interaktivnost, vzajemnost, integracija, stalnost, lahko pa gre za pasivne ali aktivne oblike trženja. Lastniki ali managerji razvijajo sposobnosti mreženja skozi čas. Lastniki in managerji so pojasnili, da s svojimi kupci vzdržujejo poslovni odnos tudi na podlagi vzpostavitve zelo dobrega osebnega odnosa s predstavniki podjetij kupcev in menijo, da so te povezave ključne za vzdrževanje poslovnih odnosov s temi podjetji, in če ključne oseba zapusti podjetje, pogosto pride tudi do prenehanja poslovnih odnosov.

Študije kažejo, da od vseh elementov trženjskega spleta ravno cena zavzema največ pozornosti (Carson *et al.*, 1998; Hogarth-Scott *et al.*, 1996). Mala in srednja podjetja imajo v splošnem veliko težav s postavljanjem cen za svoje proizvode in storitve. Določanje cen proizvodov naj bi podjetja razumela kot kreativni trženjski izziv, da se poglobijo v to, kaj kupce motivira za nakup njihovih izdelkov (Hankinson, 1991). Cenovna politika je pomemben indikator ugleda celotnega podjetja in kvalitete njegovih proizvodov in storitev. Kotler (1991) primarno postavitev cene pogojuje s tem, kako je proizvod pozicioniran glede na kvaliteto v povezavi s ceno (visoka, srednja, nizka). Bolj kot lahko podjetje razlikuje svoje proizvode in storitve od svojih neposrednih konkurentov, več osnove ima za postavitev višje cene (Kenny in Dyson, 1989). Lace (1982) trdi, da naj bi bila cenovna politika v malih podjetjih predvsem skladna s podmeno, da je glavna naloga podjetja čim boljše zadovoljevanje potreb kupcev. Cene lahko podjetje postavlja pod, skladno z, ali nad cenami konkurentov, pri čemer je potrebno upoštevati tako neposredne konkurente, kot tudi ponudnike substitutov.

Med ostalimi dejavniki se pogosto pojavljajo zaznava proizvoda v očeh kupcev, potencialne akcije konkurentov, in profitna marža proizvoda kot posledica izbrane cenovne strategije, profil ciljnih kupcev, njihovi dohodki, podoba podjetja na trgu, pomen, ki ga ima cena za signaliziranje kvalitete proizvodov, cenovna elastičnost povpraševanja, ter zadolženost in denarni tok podjetja (Carson *et al.*, 1998). Tržna struktura (velikost in število konkurentov) tudi vpliva na homogenost cen na trgu. Večina proučevanih podjetij v študiji Carsona in sodelavcev je imelo pregled nad konkurenti in njihovo cenovno strategijo. Če je na trgu veliko konkurentov podobne velikosti, bodo tudi njihove cene precej homogene. Če pa nekaj velikih podjetij

dominira na trgu, bodo manjša podjetja težko postavila cene, ki bodo primerljive njihovim večjim konkurentom. V tem primeru se je zelo smiselno usmeriti v neko obliko diferenciacije ponudbe.

Med pomembne faktorje spadajo tudi standardi panoge, torej nenapisana pravila, ki določajo pričakovan ali dopustni pribitek ali maržo, še posebej če je proizvod malo diferenciran, in pa razporeditev vrednosti v vertikalni verigi proizvoda ali storitve. Večina podjetij postavlja cene po neki logiki »pravičnega plačila«, ki velja v njihovi panogi (Curran, 1988; Hankinson, 1991). Razdelitev, komu kaj pripada v vertikalni verigi, pa je običajno določena s tem, kako se je oblikovala, ko je proizvod ali storitev prišla na trg.

In prav z vidika cene so mala in srednja podjetja zelo pod vplivom prevladujočih standardov v panogi ali prevladujočih tržnih cen in imajo s tega vidika ravno pri cenah najmanj tržne moči. Izjema od tega pravila so le mala in srednja podjetja z zelo diferenciranimi proizvodi ali storitvami, ki pa zaračunavajo nadpovprečne cene glede na trg (Carson *et al.*, 1998). Največ malih in srednjih podjetij pa sledi politiki postavljanja cene s pribitkom nad stroški (Skinner, 1970; Calvin, 1994; Hogarth-Scott *et al.*, 1996; Scarborough in Zimmerer, 1996; Lace, 1982), čeprav mogoče ne zavedno in načrtno, v odsotnosti izkušenj pa se pogosto ravnajo po intuiciji, pri čemer niso najbolj usmerjeni k iskanju najboljše cene, ki bi maksimirala dobiček podjetja (Carson *et al.*, 1998). Kot pravi Monroe (1995), cenovna politika v malih podjetjih vodi do »neoptimalnih finančnih rezultatov«.

Stroškovni vidik je z razlogom poudarjen pri malih in srednjih podjetjih, saj imajo običajno omejene vire, če rastejo, pa jih teži tudi tipično prehiteno rasti stroškov pred rastjo prihodkov. Skladno s tem mala in srednja podjetja tudi velik pomen prisojajo naporom za znižanje stroškov, s čimer želijo izboljšati svoj tržni položaj in dobičkovnost poslovanja. Lace (1982) ugotavlja, da večina malih podjetij postavlja ceno na podlagi kombinacije vrednotenja stroškov in ocene, kakšno ceno dovoljuje trg. Hankinson (1991) je v svoji študiji motivov, ki ležijo za cenovno politiko v malih proizvodnih podjetjih, izpostavil razlikovanje med determinantami in vplivnimi dejavniki na cene. Stroški naj bi tako bili predstavljali pomembno determinanto cene, tržni pogoji pa vplivni dejavnik.

Calvin (1994) komentira, da bi morali biti stroški zadnja stvar, ki bi jo bilo treba analizirati pri postavljanju formule cene. Scarborough in Zimmerer (1996) pa dodajata, da politika določanja cen v obliki pribitka na stroške ne spodbuja učinkovite rabe virov in tudi ne upošteva v zadostni meri dejavnikov konkurence. Avtorja trdita, da bi ceno morali določati tržni pogoji, tako da cene izražale vrednotenje proizvodov in storitev podjetja v očeh kupcev. Managerji malih podjetij pa v praksi cene pogosto postavljajo po občutku, na podlagi izkušenj, zato se pogosto

pravi, da je postavljanje cen v malih podjetjih bolj umetnost, kot znanost (Rothwell in Zegweld, 1982).

Zgornja meja cene je določena s konkurenco, pri malih in srednjih podjetjih še posebej zaradi njihove manjše tržne moči, med stroški in to mejo pa obstaja razumen razpon, ki je na voljo cenovni politiki podjetja. S tega vidika Hankinson (1991) dodaja, da je slabost cenovne politike stroški-plus tudi dejstvo, da le malo podjetij pravilno oceni, kakšni naj bi bili stroški proizvoda pri različnih proizvodnih količinah.

V večini primerov lastniki malih podjetij postavijo cene na ravni cen bližnjih konkurentov, razen če kupci podjetja zaznavajo razliko v kvaliteti in ostalih značilnostih ponudbe podjetja. Tudi raziskava Hogarth-Scottove in sodelavcev (1996) je ugotovila, da so bila običajno usmerjena na postavljanje cen rahlo pod konkurentovimi, ali pa so kombinirala dobro kvaliteto z nizko ceno proizvoda ali storitve.

Pomemben vidik cenovne politike malih in srednjih podjetij je ponujanje več vrednosti za isto ceno. Prva oblika predstavlja politiko postavljanja cen pod cenami konkurentov vendar ob primerljivi kvaliteti; druga pa višje cene, vendar ob istočasni višji kvaliteti ali razširjeni storitvi podjetja. Mala in srednja podjetja pa so opazala, da kupci ne le za določeno kvaliteto dopuščajo le določeno ceno, ampak da tudi obratno, proizvodu ali storitvi pripisujejo kvaliteto glede na ceno. Postavljanje cen pod trgom je tako lahko privedlo do zaznave slabše kvalitete proizvoda ali storitve v očeh kupcev, čeprav je bila kvaliteta v resnici primerljiva s konkurenco (Carson *et al.*, 1998).

Davis *et al.* (1985) postavljajo tezo, da imajo manjša podjetja večjo možnost uspeha, če cena ni pomemben strateški element, saj jim omejitve virov ne omogočajo udeleževanja v cenovnih vojnah. Sicer pa je za majhna neproizvodna podjetja smiselno, da sledijo priporočenim cenam, ki jih postavljajo drugi udeleženci v vertikalni dobavni verigi. Več uspeha imajo tudi v panogah z relativno visokimi pribitki na stroške. Na splošno pa velja, da je več majhnih podjetij moč najti v panogah z manjšimi pribitki na stroške, je pa tam večja tudi umrljivost majhnih podjetij.

Podjetja bodo bolj uspešna tudi, če je za panogo značilno določanje cen individualno in s pogajanjem, saj so s tega vidika bolj fleksibilna kot velika podjetja (Davis *et al.*, 1985), kaže pa se v tem, da pri postavljanju cene malih in srednjih podjetij veliko vlogo nosijo pogajanja, tako na strani dobaviteljev, kot kupcev. Cenovna politika proučevanih malih in srednjih podjetij je zelo fleksibilna, saj se cene razlikujejo glede na kupce za isti proizvod. Fleksibilnost se kaže tudi v tem, da podjetja, ki na določenem trgu še zaračunavajo visoke marže, izjavljajo, da lahko ob prihodu ali

grožnji konkurence cene zelo hitro prilagodijo novim tržnim razmeram. Čeprav veliko malih in srednjih podjetij postavlja cene na manj formaliziran ali eksakten način, kar izgleda tako, kot da se odločajo po občutku ali intuiciji, se njihov odločevalski proces vendar skozi čas in izkušnje bogati in izpopolnjuje (Carson *et al.*, 1998).

Poleg cene predstavlja osnovo tržnega pozicioniranja obseg funkcionalnosti, ki jih nek proizvod ali storitev nudi. Zvestobo kupcev podjetje bolj uspešno zagotavlja z zagotavljanjem kvalitetne ponudbe podjetja, kot le z ugodno ceno. Mala in srednja podjetja se trudijo tudi za diferenciacijo svojih proizvodov v očeh kupcev. Le malo jih ima znatno diferencirane proizvode ali storitve, tista, ki jim je to uspelo, pa se diferencirajo kot visoko usposobljeni strokovnjaki v določenih proizvodnih ali storitvenih tržnih vrzelih.

Podjetja pri spremljanju konkurentov primerjajo razširjene proizvode, med elemente primerjave in konkurenčnega boja sodijo med drugimi tudi oblikovanje blagovne znamke, poprodajne storitve, ipd. Vendar pa na primer pri oblikovanju blagovnih znamk podjetja praviloma niso izvirna, večinoma uporabljajo kar ime lastnika.

Mala podjetja imajo več možnosti uspeha, če ponujajo proizvode, ki zahtevajo veliko dodatnih storitev, ali take proizvode, ki so unikatni, zelo različni, ali narejeni po meri kupca, saj tam ni prisotnih ekonomij obsega, večja podjetja pa tudi težje pridobijo specializirano delovno silo, ki opravlja taka dela. Za majhna podjetja je smiselno, da konkurirajo s proizvodi ali storitvami z visoko kvaliteto tudi zaradi tega, ker je v teh podjetjih management bolj tesno v stiku v proizvodnjo in neposredno vključen v proces kontrole kvalitete, to pa omogoča višjo kvaliteto proizvodov in storitev (Davis *et al.*, 1985). Mnogo malih in srednjih podjetij verjame, da je njihov proizvod ali storitev v nečem edinstven na trgu, temu primerno pa mu postavijo tudi višjo ceno. Višje cene tako postavljajo podjetja, ki menijo, da ponujajo boljšo ali razširjeno storitev (Carson *et al.*, 1998). Hkrati ugotavljajo tudi, da z vzpostavitvijo dolgoročnih odnosov in zaupanja s kupci cena postaja manj pomemben dejavnik trženja. Hogarth-Scott *et al.* (1996) opisujejo, da je bilo pri trženju novoustanovljenih podjetij najti prisotnost diferenciacije proizvodov in celo trženja, usmerjenega v določene tržne vrzeli. Podjetja, ki so poslovala na visoko konkurenčnih trgih z malo diferenciacije in nizkimi vstopnimi ovirami pa so konkurirala predvsem s ceno. Ta podjetja poslujejo v močno konkurenčnem okolju z nizko diferenciacijo in močno konkurenco, ki pritiska tako na cene, kot posledično na profitne marže.

Z dinamičnega vidika pa proučevana podjetja preusmerjajo svoje napore in vire v tiste proizvode, ki jim nosijo višjo maržo, z namenom povečevanja celotnega dobička podjetja (Carson *et al.*, 1998). Za uspešna podjetja je značilno, da neprestano uvajajo nove različice proizvodov in storitev na trg, in da imajo tako filozofijo, da imajo vedno v pripravi naslednji proizvod ali storitev. Izrabljajo prednosti napredka tehnologije

ali sprememb zakonodaje, iz katerih črpajo vire za inovacije, prilagajajo svojo ponudbo kupcem, se trudijo skrajševati čas razvoja novih proizvodov, in uporabljajo multifunkcionalne teame, da spodbujajo inovacije (Cooney in O'Connor, 1996). Majhna podjetja običajno nimajo dovolj virov, da bi lahko vlagala v razvoj proizvodov, za katere so potrebni dolgi razvojni cikli. Zaradi tega je zanje smiselno, da se usmerijo v razvoj proizvodov, ki imajo krajše razvojne cikle. Z vidika življenjske dobe proizvodov je za ta podjetja boljše, če imajo v svojem prodajnem programu kombinacijo proizvodov z fazah zgodnje rasti in zatona, saj je v teh fazah pričakovati najmanj ostro konkurenco. Z dobro usmerjeno strategijo tržnega segmentiranja lahko majhna podjetja podaljša življenjsko dobo proizvoda, oziroma ga dlje zadrži v fazi zrelosti (Davis *et al.*, 1985).

Bolj uspešna so mala podjetja, ki se namesto opazovanja in uporabe sekundarnih podatkov pri tržnih raziskavah poslužijo metod testiranja sprejemljivosti njihovih proizvodov na trgu (Davis *et al.*, 1985; Salyards in Leitner, 1981). Primernih tržnih raziskav ni smiselno izvajati le, če zanje ni pričakovati, da bodo bistveno zmanjšale stopnjo negotovosti, če so stroški njihovega izvajanja neupravičeno visoki, če je tajnost zelo pomembna za uspeh strategije, ali če je geografski trg zelo majhen, in je tveganje neposrednega vstopa na trg brez predhodne raziskave majhno.

Davis in sodelavci (1985) smatrajo, da je verjetnost tržnega uspeha za mala podjetja večja še na trgih proizvodov, kjer je proizvodnja bolj delovno intenzivna. Manjša podjetja so namreč relativno bolj učinkovita pri nadziranju delovno intenzivno proizvodnje ali storitvenih dejavnosti, in hkrati bolj fleksibilna. V delovno intenzivnih panogah je tudi pričakovati manjše ekonomije obsega, zaradi katerih bi lahko sicer manjša podjetja težko tekmovala z večjimi.

Majhna podjetja po mnenju navedenih avtorjev tudi lažje konkurirajo večjim pri proizvodih z kratkim rokom trajanja, ali pri proizvodih, kjer so prisotne velike variacije v povpraševanju, saj jim njihova fleksibilnost in prilagodljivost omogočata lažje spremljanje sezonskih nihanj, v primerjavi z njihovimi večjimi konkurenti.

Če povzamemo, mala in srednja podjetja imajo torej konkurenčne prednosti na tistih področjih, kjer niso prisotne ekonomije obsega, kjer je potrebna večja fleksibilnost, specializacija in prilagoditev proizvoda ali storitve kupcu, in kjer je značilna visoka specializacija dela in delovna intenzivnost v proizvodnji (Davis *et al.*, 1985).

Za mala in srednja podjetja je z vidika tržnega komuniciranja značilno, da praviloma ne izvajajo tržnih raziskav pred vstopom na trg, boljše poznavanje razmer pa je značilno za ustanovitelje, ki so že prej delali znotraj iste panoge (Hogarth-Scott *et al.*, 1996). Navedeni avtorji ugotavljajo tudi, da majhna podjetja menijo, da je dober glas o njihovi ponudbi zelo pomembna oblika promocije, nimajo pa dobrega mnenja o oglaševanju.

Za mala podjetja je uspeh bolj verjeten, če oblikujejo drugačno promocijo od njihovih velikih konkurentov. Bolj smiselno je tudi, da uporabljajo bolj usmerjeno oglaševanje, kjer se osredotočijo na določene tržne vrzeli, ter da oglašujejo v diskontinuirani obliki s premori, saj na tak način počasi gradijo zavest o svoji ponudbi, pri tem pa prihranijo sredstva. Pri že uveljavljenih proizvodih z visoko stopnjo zvestobe kupcev je verjetnost uspeha majhnih podjetij višja tudi, ker jim ta zagotavlja zanesljiv »demand-pull« tok povpraševanja (Davis *et al.*, 1985) in hkrati zmanjšuje potrebne stroške promocije.

Majhna in srednja podjetja uporabljajo predvsem cenejše oblike promocije, kot na primer letake, pošto, poslovne vizitke (Hogarth-Scott *et al.*, 1996). Po mnenju Davisa in sodelavcev (1985) so bolj uspešna so tudi, če svojo majhno velikost promovirajo kot kvaliteto, oziroma zaželeno lastnost. Dobro je tudi, da v čim večji meri izkoristijo prednosti brezplačne publicitete.

Bolj uspešna so tudi tista trgovska podjetja, ki izkoriščajo sodelovanje s predstavniki proizvajalcev, ki opravljajo funkcijo trženja zanje in s tem prihranijo pri stroških, in izkoristijo prednosti osebne prodaje, saj managerji malih podjetij pogosto tudi neposredno prodajajo svoje izdelke (Davis *et al.*, 1985).

Manjša drobno-prodajna podjetja imajo večjo verjetnost uspeha, če se vključijo v povezano distribucijsko mrežo ali franšizno mrežo, saj na tak način žanjejo koristi od ekonomij obsega v trženju in dostopu do kapitala ali usposabljanja zaposlenih, čeprav so v takih mrežah z vidika razporeditve moči v podrejenem položaju. Ne glede na to pa udeležba v poslovnih mrežah za mala podjetja predstavlja vir izkoriščanja ekonomij obsega in vir znanja. Na drugi strani pa imajo tudi manjša podjetja sama zaradi bolj neposrednega stika s kupci informacijsko prednost, ki bi jo morala uporabiti in unovčiti pri poslovanju z drugimi udeleženci v njihovi dobavni verigi (Davis *et al.*, 1985).

3.4 Načini tržnega vstopa kot sestavni deli strategije rasti podjetij

Študija tržnega vstopa je pomembna pri raziskovanju podjetniške rasti, saj predstavlja enega izmed dejavnikov rasti podjetja. Razne študije so ugotavljale, da imajo podjetja, ki so rasla v preteklosti, večjo verjetnost preživetja v bodoče (Garnsey *et al.*, 2004). Če rast vodi do še višje rasti, potem bodo determinante rasti najlažje razvidne ob pričetku procesa rasti, kasneje pa težje. Oblika tržnega vstopa namreč predstavlja tudi neko specializacijo ali odreditev uporabe virov podjetja. Način osvojitve trga vpliva na smer, v katero se bodo viri podjetja v bodoče razvijali, pri tem pa so pomembni tako fizični viri podjetja, kot tudi ugled, proizvodne metode, znanje,

poznavanje trga, kot tudi vzorci managerskega odločanja. Podjetje, ki je na določen način uspelo osvojiti svoj trg, bo identificiralo svoje konkurenčnih prednosti in jih poskušalo razviti z namenom, da podjetniško priložnost čim bolj izkoristi. Na ponavljanje vzorcev odločanja vpliva tudi dejstvo, da je v malih podjetjih tudi tradicija izredno pomembna sestavina kulture podjetja (Lancaster in Waddelow, 1998).

Slater in Olson (2002) postavljata tezo, da se rast prične z inovativnim proizvodom ali storitvijo, ki nagovori neko latentno potrebo tržnega segmenta zgodnjih kupcev inovatorjev. Z vidika strategij vstopa na trg je podjetje ali prvo, ali pa sledi drugim podjetjem na trg. Podjetje, ki prvo stopi na trg, ima enkratno priložnost oblikovanja svojega tržnega položaja z vidika izbora tržnih segmentov in pozicioniranja, ima možnost definiranja pravil igre, lahko pridobi prednosti pri distribuciji, prvo koristi ekonomije obsega, učinek učenja, vpelje stroške menjave dobavitelja svojim kupcem in nase veže redke surovine ali dobavne vire. Strokovna literatura predlaga oziroma podaja strategije, s katerimi naj bi podjetja vstopila na nov trg ali povečala svoj tržni delež. Če ta konkurenčna prednost temelji na zmožnosti inoviranja, bi pričakovali, da bolj inovativna podjetja obdržijo svoje vodilne tržne položaje tudi na dolgi rok.

Z vidika opredelitve ciljih trgov je za mala in srednja podjetja običajno najbolj smiselna izbira diferenciranega ali usmerjenega trženjskega pozicioniranja (Brooksbank, 1996). Izbor trženjskega segmenta istočasno pomeni izbor elementov konkurenčnega boja. Po Kotlerju (1991) naj bi optimalen vstop za majhna podjetja z omejenimi viri predstavljala strategija vstopa v tržno vrzel, ki pa predstavlja več možnih oblik specializacije, in sicer z vidika: (1) kupcev, (2) vertikalne ravni, (3) velikosti kupcev, (4) usmerjenosti na enega kupca, (5) geografske usmerjenost, (6) proizvoda ali skupine proizvodov, (7) posebne lastnosti proizvoda, (8) zaposlovanja, (9) razmerja med kvaliteto in ceno, (10) storitve, ali (11) prodajnega kanala.

Strategijo trženja v vrzelih podpira večina avtorjev. Tudi Davis in sodelavci (1985) so postavili tezo, da bodo mala podjetja bolj uspešna pri oblikovanju svojih trženjskih strategij, če je ciljni trg manjši in dobro definiran, zaradi omejitev virov v malih podjetjih in zaradi izolacije, ki jo nudijo taki trgi pred večjimi konkurenti. Največji tržni uspeh skoraj vedno dosegajo podjetja, ki se specializirajo za enega ali nekaj dobro opredeljenih tržnih segmentov, na katere usmerijo svoje redke vire (čas, napor, denar) in s tem najbolj učinkovito zadovoljujejo potrebe relativno manjših skupin kupcev (Chaganti in Chaganti 1983; Cavanagh and Clifford 1986).

Strategija vstopa v tržno vrzel z izkoriščanjem boljše kvalitete ali tehnološke prednosti je dobra iztočnica za rast in uspeh podjetja tudi po navedbah Storeya (1994), vendar drugi, na primer Aldrich (1999) ugotavljajo, da lahko strategije tržne vrzeli tudi »ulovijo« podjetje v nek tržni segment. Prehod na večjo tržno skupino je lahko povezan z velikim tveganjem in zahteva predrugačenje trženjskega nastopa. Shankar *et al.* (1998) opozarjajo, da lahko podjetje, ki kasneje vstopi na določen trg,

po prodaji preseže prvo vstopno podjetje z osredotočenjem na difuzijski proces na trgu. Zagotovitev prednosti, ki jih prinaša prvi vstop na trg, zahteva prilagoditev trženjskih politik podjetja. Podjetja, ki sledijo pri tržnem vstopu, se lahko z namenom, da prevzamejo trg, oprejo na naslednje elemente trženjske strategije: vstop z velikimi količinami, širina proizvodnega programa, visoka kvaliteta, ali visoki izdatki za oglaševanje (Walker *et al.*, 1999). Teza je osnovana na predpostavki, da sprememba v hitrosti rasti podjetja zahtev prilagoditev trženjskih politik.

4. ANALIZA ZNAČILNOSTI TRŽENJA V SLOVENSKIH HITRO RASTOČIH PODJETJIH

Spomnimo se, da mnogo avtorjev, omenjenih v predhodnih poglavjih navaja, da je področje trženja v podjetništvu (pre)malo raziskano. Manjka dokončnih in trdnih spoznanj o tem, kakšno vlogo ima trženje tako v teoretičnem konceptu podjetništva, pa tudi o tem, na kakšen način trženje izvajajo podjetja v praksi. Kljub temu pa je dosedanja analiza prinesla nekaj spoznanj o tem, kakšne trženjske značilnosti lahko pričakujemo pri analizi hitro rastočih podjetij. V nadaljevanju bom poskusila ugotoviti, v kolikšni meri je spoznanja o načinu in vlogi trženja v majhnih podjetjih možno potrditi tudi na primeru slovenskih hitro rastočih podjetij. Na vprašanje, s kakšnim načinom trženja slovenska podjetja dosegajo hitro rast, sem poskusila odgovoriti z empirično analizo.

4.1 Raziskovalne domneve

Če naše raziskovalno vprašanje opredelimo v najširšem smislu, nas zanima, katere so značilnosti trženja hitro rastočih podjetij.

S pomočjo identifikacije posameznih značilnosti trženjskega nastopa in v njihovi medsebojni povezavi želimo torej ugotoviti, katerih trženjskih politik ali celo strategij¹¹ so se podjetja posluževala. Smiselno je pričakovati, da pri vseh podjetjih ne bo najti enakih značilnosti, saj imajo podjetja skupno predvsem širše makroekonomsko okolje in časovni moment, v katerem so uresničila hitro rast. So si pa podjetja med sabo različna z vidika dejavnosti, mezo in mikro trgov, še bolj pa z

¹¹ V tem poglavju, ki predstavlja empirični del naloge, uporabljam tako izraza trženjskih politik (na primer cenovnih politik, politike kvalitete, itd.) kot trženjskih strategij. Izraz trženjskih politik uporabljam v primerih, kadar zaradi vsebine vprašalnika in narave pridobljenih podatkov ne morem sklepati o dolgoročno usmerjenem in načrtovanem obnašanju podjetij, ampak gre lahko tudi za ukrepe kratkoročnega značaja, taktične ukrepe in odzive na trenutno stanje na trgih podjetja. Izraz strategije pa uporabljam v tistih primerih, kjer je posredno možno sklepati, da gre za take odločitve podjetij, ki so rezultat uresničevanja temeljnih ciljev razvoja in dela podjetja (Pučko, 2003, str. 12).

vidika svojih virov in spoznanj o tem, kakšne tržne priložnosti imajo. Zaradi tega postavljam osnovno ničelno domnevo:

Domneva 1: Hitro rastoča podjetja se med seboj razlikujejo z vidika trženjskih značilnosti.

Vzorec hitro rastočih podjetij bomo torej primerjali z vidika značilnosti trženja. Hitro rast je možno doseči na več načinov, tudi z vidika trženjskih pristopov. Znotraj področja trženja pa kljub temu na podlagi pregleda strokovne literature lahko pričakujemo določene značilnosti trženja, ki so bolj verjetno prisotne pri hitro rastočih podjetjih. Te značilnosti bomo iskali tudi na vzorcu slovenskih hitro rastočih podjetij. Glede na to, da pričakujemo, da bo možno identificirati več različnih tipov trženja pa bomo še posebej preverjali, ali so te značilnosti bolj ali manj prisotne pri določenih tipih trženja, ki so jih izbirala vzorčna podjetja. Z vidika vstopa na trg lahko pričakujemo, da je podjetje, ki dosega hitro rast, prvo vstopilo na trg.

Alternativno, pretekle raziskave kažejo tudi na to, da obstaja »prednost drugega«, torej, da prvi vstopniki na trg na dolgi rok ne predstavljajo vodilnih podjetij v panogi. To je lahko povezano z tveganjem, da podjetje ne bo uspešno sledilo ali oblikovalo difuzijskega procesa novega proizvoda na trgu (Shankar *et al.*, 1998), da bo ostalo podjetje ujeto v svoji tržni vrzeli (Aldrich, 1999), ali da bo izbralo tržno vrzel, ki je preprosto tako majhna, da se rast podjetja ustavi. Kljub prisotnosti konkurentov lahko podjetje doseže hitro rast tudi, če hitro raste sam trg, obstoječi ponudniki pa niso sposobni v celoti zadovoljiti povpraševanja. Presežno povpraševanje namreč predstavlja malo tvegano tržno priložnost, ki je hkrati običajno tudi močno opazna. Nenazadnje pa je so v Slovenskem primeru hitro rast omogočali tudi trgi, na katerih so zaradi neustreznega upravljanja, lastniške strukture, ali podinvestiranosti propadala stara velika samoupravna podjetja.

Z vidika proizvodnega programa pričakujemo, da si podjetja svoje mesto na trgu izbojujejo na tak način, da ponudijo na trg proizvode ali storitve, ki predstavljajo kupcem novo vrednost. Večjo vrednost lahko predstavlja ali večja kvaliteta proizvoda ali pa nižja cena ob tržno primerljivi kvaliteti. Dodatno je pričakovati tudi, da navedena podjetja aktivno poskušajo diferencirati svoj proizvod z namenom, da izolirajo in zaščitijo svoj tržni položaj od konkurentov. Posledično lahko sklepamo tudi o njihovem proizvodnem programu. Če podjetja dosegajo hitro rast, lahko pričakujemo, da imajo v svojem prodajnem programu več proizvodov, ki so donosni, torej, v fazi zrelosti in v fazi vzpona. Na splošno pa lahko na podlagi pregleda literature predvidevamo, da je trženje majhnih hitro rastočih podjetij enostavno, in da temelji predvsem na osnovnih elementih cene in kvalitete.

Lahko pa sklepamo tudi o ostalih značilnostih hitro rastočih podjetij. Podjetja bom z vidika navedenih značilnosti primerjala glede na tip trženja, ki je zanje značilen.

Podjetja z različnimi tipi tržnega nastopa bom primerjala z vidika izvora tehnologije in naporov, ki jih vlagajo v razvoj novih proizvodov, storitev, ali proizvodnih metod, z vidika tveganosti trgov, velikosti, stopnje rasti, uspešnosti, dejavnosti in faze življenjskega cikla, vloge in pomena lastnika, podjetnika in managerjev, izvozne usmerjenosti, značilnosti organizacije in naporov za ustvarjanje pogojev za rast. Iskali bomo povezavo značilnosti trženja z ostalimi dimenzijami rastočega posla. S primerjavo trženja, financiranja, velikosti podjetja, tehnološkega, organizacijskega in upravljaljskega vidika, bomo ugotovili, kakšna je povezava med izborom tipa trženja in ostalih značilnosti podjetja in njegovega okolja. Predvidevamo namreč lahko, da določeni dejavniki, oziroma značilnosti podjetij ali njihovega okolja, pogojujejo izbor trženjskih politik, ki so najbolj primerne za hitro rast. Poslovodstvo podjetja s postavitvijo želene ciljne rasti podjetja namreč opredeli celovite pogoje delovanja podjetja, s tem posledično določi tudi izbor trženjske strategije podjetja, ki bo omogočila zastavljeno rast, ki pa zagotovo ni neodvisna od ostalih pogojev poslovanja podjetja. Postavljam torej tezo:

Domneva 2: Hitro rastoča podjetja, ki se razlikujejo med sabo v značilnostih trženja, se razlikujejo tudi z vidika ostalih značilnosti njihovega poslovanja.

V drugi fazi analize želim na podlagi spoznanj o značilnostih trženja hitro rastočih podjetij v Sloveniji oblikovati vzročni, oziroma verjetnostni model dejavnikov, ki vplivajo na izbor določenega tipa trženja, ki vodi do hitre rasti podjetja. Pokazati želim torej, kateri dejavniki najbolj določajo izbor določenega trženjskega nastopa za hitro rast, se pravi, kateri so glavni vzročni oziroma pojasnjevalni elementi posameznega tipa trženja, ki vodi v hitro rast.

Zato postavljam zadnjo domnevo:

Domneva 3: Obstaja nabor dejavnikov, ki so najbolj pomembni pri izboru določenega tipa trženja, ki bo vodilo v hitro rast.

4.2 Metodologija raziskave in viri podatkov

Cilj analize je preverba teoretičnih in empiričnih spoznanj o načinu trženja malih in srednjih rastočih podjetij iz strokovne literature na primeru slovenskih hitro rastočih podjetij. Za potrebo širše raziskave je Ekonomska fakulteta v Ljubljani izvedla anketo, katere vzorčni okvir je predstavljal nabor 500 najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji, razvrščenih po rasti operativnega prihodka v obdobju 1994-1998, objavljenih v reviji Gospodarski vestnik. Pri izbiri so bila upoštevana le podjetja, ki so rasla organsko, katerih povečanje prihodkov torej ni bilo rezultat pripojitev ali združitvev z drugimi podjetji.

Vprašalnik (Priloga 1) je bil navedenim petstotim podjetjem posredovan po pošti s priloženimi navodili za izpolnitev. Obseg vprašalnika je zajemal veliko število spremenljivk, ki so se nanašale na širok razpon značilnosti poslovanja podjetja, poleg značilnosti trženja tudi na organizacijo, financiranje, žetvene strategije lastnikov, na upravljanje, tehnologijo, itd. Podatki, pridobljeni z vprašalnikom, so bili dopolnjeni s podatki iz sekundarne baze AJPEŠa z numeričnimi spremenljivkami, ki so se nanašale na velikost podjetij (sredstva, kapital, prihodki, izvoz, zaposlenci) in na njihovo poslovno uspešnost (dobiček). Sledljivost podjetij je bila zagotovljena z uporabo matične številke kot ključa.

Vprašalniki so bili naslovljeni na vodilne v podjetjih, pri čemer je vsako podjetje izpolnilo po en vprašalnik. Vprašalnike je vrnilo 238 podjetij, kar predstavlja 47,6% vzorca. Ker ni nobene sistematične povezave med spremenljivkami, ki so bile zajete in podjetji, ki niso vrnila vprašalnikov, ter ker ni bilo prisotne nobene komunikacije z anketiranimi podjetji, sem mnenja, da ni potrebno sumiti na sistematično pristranost zbranega vzorca podatkov. Izračunana mera sistematične pristranosti vzorca zaradi neodziva (Biemer in Lyberg, 2003) na spremenljivki, ki je bila podlaga za vzorčenje (rasti prodaje) zanaša le -1,3%. To pomeni, da je ocenjena relativna pristranost vzorca zaradi neodziva ob 47,6-odstotni odzivnosti ankete zgolj 1,3 odstotka. Nekatera podjetja niso izpolnila celotnega vprašalnika. V analizo razvrščanja v skupine in pri analizah variance je bilo od 239 podjetij, ki so vrnila vprašalnike, vključenih 178 podjetij (35,6% vzorca), v mikroekonometrično analizo pa 163 podjetij.

Empirični del raziskave je potekal po naslednjem vrstnem redu:

- pregled strokovne literature in identifikacija ključnih dejavnikov podjetniške rasti
- oblikovanje raziskovalnih domnev
- priprava podatkov iz ankete in sekundarnih baz podatkov za analizo
- obdelava podatkov in preverjanje raziskovalnih domnev s statističnimi metodami in mikroekonometričnim modeliranjem:
 - opis splošnih značilnosti vzorca z uporabo opisnih statistik
 - razvrščanje podjetij v skupine na podlagi značilnosti trženja
 - analiza variance razlik med skupinami podjetij z vidika ostalih značilnosti podjetij
 - ocena multinomskega logit modela dejavnikov, ki vplivajo na izbor načina trženja podjetij.

Metodološki vidiki uporabljenih metod so podrobneje predstavljeni v naslednjem poglavju skupaj z rezultati.

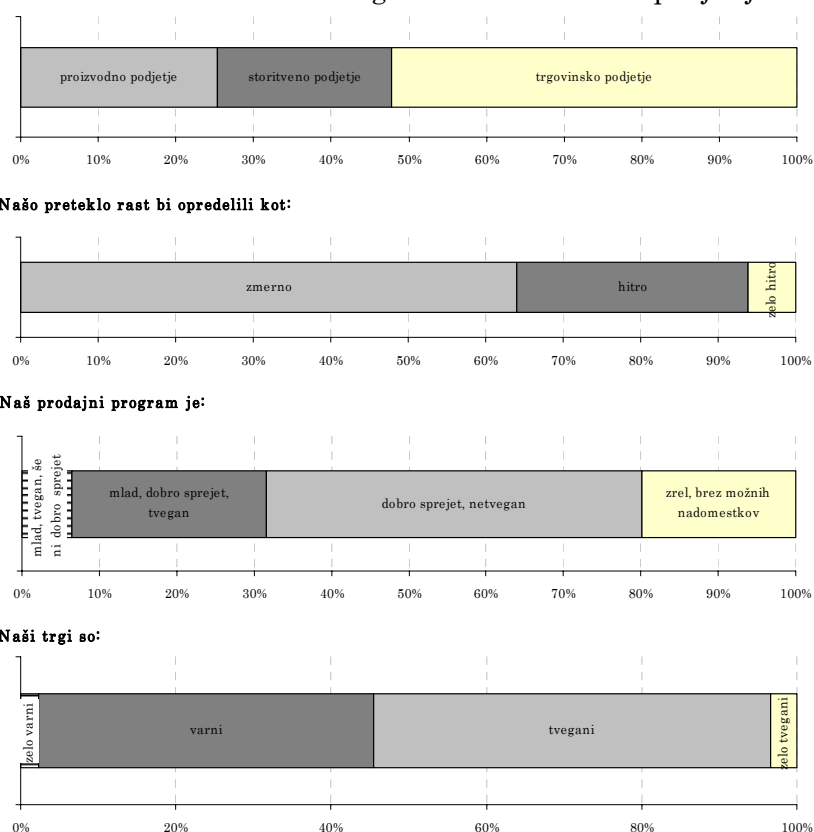
4.3 Rezultati raziskave

V pričujočem podpoglavju so predstavljeni rezultati empiričnega dela te študije. Opisu splošnih značilnosti vzorca slovenskih hitro rastočih podjetij sledi razvrščanje podjetij v skupine na podlagi razlik z vidika nekaterih značilnosti trženja. V tretjem delu so predstavljene razlike, ki jih je med podjetji z različnimi značilnostmi trženja najti tudi z vidika drugih vidikov poslovanja. V zadnjem delu so predstavljeni rezultati mikroekonometričnega modela.

4.3.1 Splošne značilnosti vzorca slovenskih hitro rastočih podjetij

Največji delež v vzorcu sestavljajo trgovska podjetja (52,2%), preostanek pa se v približno enakem deležu razdeli na proizvodna in storitvena podjetja. Povprečna letna stopnja rasti operativnih prihodkov vzorčnih podjetij je bila 52,1 odstotkov, s standardnim odklonom 17,3 odstotkov, kljub temu pa je kar 63,4 odstotkov podjetij svojo rast opisalo kot zmerno.

Slika 1: Prikaz nekaterih odgovorov anketiranih podjetij



Vir: Obdelava vprašalnika

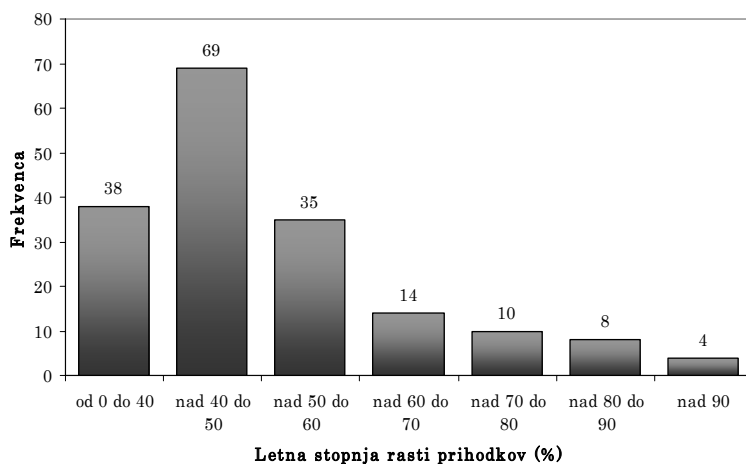
Ta podjetja so dosegla vmesne stopnje življenjskega cikla. Izjavljajo, da podjetje še ni preseglo svoje optimalne velikosti in v dveh tretjinah primerov smatrajo, da lahko nadaljnjo rast zagotavljajo brez posebnih težav. Hitro rast v preteklosti so večinoma dosegala na domačem trgu. Samo manjši delež managerjev v podjetjih je mnenja, da

je izvoz za njihova podjetja pomemben, čeprav v povprečju dosegajo 19 odstotkov svojega prihodka na tujih trgih. Podjetja, ki so osvojila svoje trge tako, da so jih prevzela od svojih konkurentov in ne kot prvi ponudniki na trgu, predstavljajo 47 odstotkov vzorca. Trg so osvojila z uvedbo novih ali izboljšanih proizvodov in storitev na trg, pri čemer so v skoraj 35 odstotkih primerov težila k čim večjem razlikovanju njihove ponudbe glede na ponudbo njihovih konkurentov. Dejavnik razlikovanja torej predstavlja predvsem izboljšava kvalitete proizvodov in storitev. 85,4 odstotkov podjetij je namreč ponujalo proizvod ali storitev boljše kvalitete po tržno primerljivi ceni. Ti proizvodi in storitve imajo po mnenju podjetij v večini značilnosti »krav molznic« v BCG matriki, saj so jih podjetja opredelila kot proizvode in storitve, s katerimi lahko relativno enostavno zaslužijo prihodek brez da bi bilo treba v prihodnosti veliko investirati vanje, njihov dohodek pa je v veliki meri odvisen prav od prodaje omenjenih proizvodov in storitev. 86,5 odstotkov vzorčnih podjetij pričakuje, da bodo rast v prihodnosti realizirala s prodajo obstoječega prodajnega programa. Zaradi tega je možno napovedati, da bodo podjetja lahko imela težave pri osvajanju novih tržišč, saj se 86,5 odstotkov vprašanih podjetij strinja, da bo potrebno za bodočo rast potrebno osvojiti nove trge.

76 odstotkov vzorčnih podjetij je prodajalo na končne trge. Tržne pogoje v več kot polovici primerov določajo kupci, pri čemer so v 95 odstotkih podjetij mnenja, da so njihovi trgi zmerno tvegani. Takšni tržni pogoji v 67 odstotkih vzorčnih podjetij vodijo v politiko, ki temelji na zniževanju stroškov. Slovenska hitro rastoča podjetja so mnenja, da morajo zagotavljati nadpovprečno kvalitetne izdelke, ker pa tržni pogoji ne dovoljujejo zaračunavanja premijskih cen, morajo hkrati paziti na stroškovno učinkovitost. Ker navedene ugotovitve predstavljajo mnenja podjetij in ne objektivnega stanja na njihovih trgih, je možno tudi, da zaračunavanje premijskih cen ni možno zaradi tega, ker imajo podjetja proizvode s takimi lastnostmi, ali pa poslujejo na trgih takega blaga, na katerih jim kupci za ponujeno blago in storitve ne priznavajo višje cene.

Podjetja bolj kot z delom (14%) uspešno znižujejo stroške kapitala (19%). Na splošno pa je za vzorčna podjetja značilno, da je produktivnosti delavcev zelo odvisna od njihove opremljenosti s stroji in z drugo tehnologijo: v 31 odstotkih podjetij ta odvisnost visoka, v 61 odstotkih pa po mnenju managerjev zmerna. Podjetja so lahko v 42 odstotkih primerov tehnologijo kupila po zmerni ceni na trgu. Vsa opažanja vodijo do sklepanja, da se hitro rastoča podjetja ne razlikujejo od ostalih podjetij z vidika načina proizvodnje, ampak je njihova uspešnost bolj povezana s posebnimi proizvodi in storitvami, ki jih ponujajo. Organizacijska struktura vzorčnih podjetij je v večini primerov enostavna in brez posebnih ad-hoc organizacijskih oblik, z visoko stopnjo centralizacije in nizko stopnjo formalizacije in kompleksnosti (47%). Kot najpomembnejši deležnik v podjetju je bil najbolj pogosto naveden manager podjetja, ki je istočasno nastopal tudi kot lastnik (47%) ali pa kot podjetnik (16%).

Slika 2: Frekvenčna porazdelitev vzorčnih podjetij glede na letno stopnjo rasti prihodka v obdobju med 1994 in 1998



Vir: Obdelava vprašalnika

Managerji ne nosijo značilnosti podjetnikov. V polovici podjetij izjavljajo, da maksimirajo dobičke, vendar na tak način, da v 43,3 odstotkih podjetij hkrati maksimirajo tudi plače zaposlencev. Višji management je v 56,7 odstotkih primerov mnenja, da hkrati maksimira tudi vrednost podjetja. Vendar pa so lastniki večinoma relativno zadovoljni, ali pa ni dovolj interesa potencialnih kupcev, saj v 80 odstotkih podjetij lastniki ne nameravajo izstopiti iz podjetja.

Dobičkovnost vzorčnih podjetij ni bila posebno velika. V povprečju ustvarjajo 6,71-odstotni donos na sredstva (ROA). Kar pa je nenavadno, dobičkovnost podjetij je po mnenju višjega managementa v 38 odstotkih podjetij zadostna za zagotavljanje hitre rasti tudi v bodoče. To stališče podpira zaključek, ki je skladen z izjavo managementa vzorčnih podjetij, da lastniki ne razmišljajo o izstopu. Delež podjetij, ki niso gotova, ali njihov donos omogoča vzdrževanje hitre rasti v bodoče, je 43 odstotkov. V povprečju so imela približno 26 odstotkov lastniškega financiranja. V 7 odstotkih primerov je bil management podjetja mnenja, da je njihovo podjetje preveč zadolženo. 57 odstotkov podjetij se je izjasnilo, da zasleduje aktivno strategijo rasti, kar pomeni, da podjetje po svojem mnenju ne le izkorišča, ampak ustvarja pogoje za svojo rast.

4.3.2 Razvrščanje slovenskih hitro rastočih podjetij na podlagi značilnosti trženja

V okviru prve raziskovane hipoteze te študije sem želela preveriti, ali imajo vsa hitro rastoča podjetja enake značilnosti trženja, torej da oblikujejo podobne trženjske nastope oziroma skupke trženjskih politik. V ta namen sem vzorčna podjetja poskusila razvrstiti v skupine, tako da bi se podjetja iz različnih skupin kar se da razlikovala glede na izbor njihovih politik, aktivnosti, taktik in (potencialno) strategij, ki se nanašajo na njihovo predstavitev in nastop na trgu. V kolikor bi bilo

možno na podlagi vsaj nekaterih značilnosti trženja oblikovati več kot eno skupino podjetij, lahko zavrnem prvo raziskovalno ničelno hipotezo.

Uporabljena je bila dvostopenjska metoda razvrščanja v skupine. V prvi fazi sem uporabila hierarhično metodo razvrščanja v skupine po Wardovovi metodi razvrščanja, kot mere razdalj med enotami pa so predstavljale kvadirane evklidske razdalje¹². Iz dendrograma (nahaja se v Prilogi 2) je razvidno, da je možno razločiti najmanj dve pa do štiri skupine podjetij. Sredine skupin, pridobljene na podlagi hierarhičnega razvrščanja sem v drugi fazi uporabila kot izhodišča za nehierarhično razvrščanje skupine. Druga faza je namenjena preverbi stabilnosti enot v posamezni skupini (in tako zanesljivosti rezultatov) in tudi izboljšanju postopka razvrščanja. Nehierarhično razvrščanje je bilo zaključeno že po treh iteracijah in centralne vrednosti posameznih skupin so se le minimalno spremenile, kar kaže na veliko zanesljivost opravljene analize razvrščanja v skupine. V razvrščanju so bile prvotno uporabljene vse spremenljivke iz ankete, ki so se nanašale na značilnosti trženja vzorčnih podjetij, kasneje pa so bile iz analize opuščene tiste spremenljivke, ki niso pripomogle k boljšim rezultatom. Končne ugotovitve tega dela analize kažejo, da med vzorčnimi podjetji obstajajo razlike v značilnostih trženja po naslednjih spremenljivkah:

- cenovni politiki:
 - podjetja svoje trenutne cene postavljajo ali nad ali pod tržnimi cenami
 - cenovna politika podjetij je stabilna, ali pa podjetja za v bodoče stremijo k zvišanju cen svojih proizvodov in storitev, ali pa si prizadevajo zvišati svojo dobičkovnost z zniževanjem stroškov proizvodnje
- politiki razločevanja in pozicioniranja
 - nekatera podjetja kljub primerljivi kvaliteti proizvodov in storitev prodajajo pod tržnimi cenami
 - se trudijo svojo ponudbo čimbolj razlikovati od ponudbe konkurentov
 - nekatera podjetja navajajo, da imajo v svojem prodajnem programu tudi izvirne proizvode ali storitve, ki jih ponuja le njihovo podjetje
- politiki količin prodaje
 - nekatera podjetja, ki ponujajo proizvode in storitve primerljive kvalitete zasledujejo tudi politiko prodaje v velikih količinah
- politiki investicij v razvoj in raziskave

¹² V prvi fazi je bilo uporabljenih več metod razvrščanja v skupine, ki so prav tako oblikovale dve do štiri skupine, pri čemer je Wardova metoda privedla do najbolj jasnih skupin brez učinka zbiranja. Z vidika uporabe mere razdalje med enotami velja poudariti, da so bile v analizi uporabljene same nominalne spremenljivke in temu primerne so bile tudi uporabljene mere razdalj. Evklidska in kvadirana evklidska razdalja dajeta v primeru nominalnih spremenljivk identične rezultate, saj so možne vrednosti spremenljivk le 0 ali 1, prav tako pa zato tudi kvadrati teh razlik.

- podjetja se razlikujejo tudi z vidika tega, ali navajajo, da veliko investirajo v razvoj novih proizvodov ali storitev.

Štiri skupine podjetij oziroma kombinacije trženjskih značilnosti so poimenovane »stroškovni vodje« (62 podjetij), »razločevalci« (38 podjetij), »zlatosledci« (29 podjetij) in »generiki« (49 podjetij). Še preden se osredotočimo za značilnosti posameznih skupin pa je že iz odnosov med posameznimi spremenljivkami možno izoblikovati nekaj ugotovitev:

- večina hitro rastočih podjetij prodaja na končne trge in cene večina postavlja pod tržno povprečje
- lahko sklepamo, da je to bolj kot s kvaliteto proizvodov in storitev povezano s šibko tržno močjo teh podjetij, saj tudi bolj z dolgoročne oziroma dinamične perspektive svoje napore za izboljševanje dobičkovnosti usmerjajo v zniževanje stroškov, ne pa v zviševanje tržnih cen;
- s tem je skladna tudi ugotovitev, da kljub temu, da podjetja večinoma izjavljajo, da njihova ponudba vsebuje tudi izvirne proizvode ali storitve, pa hkrati niso tako pogosto mnenja, da veliko vlagajo v razvoj novih proizvodov ali storitev.

Tabela 1: Rezultati analize vzorca z razvrščanjem v skupine na podlagi značilnosti trženja

	Skupina			
	Stroškovni vodje	Razločevalci	Zlatosledci	Generiki
Strategija cen nad tržnimi	ne	da	ne	ne
Napori za izboljšavo dobičkovnosti z doseganjem čim višjih cen na trgu	ne	ne	da	ne
Tržna strategija kakovostnega blaga po nizkih cenah	da	ne	da	ne
Tržna strategija kakovostnega blaga po nizkih cenah in v velikih količinah	ne	ne	ne	da
Tržna strategija spodbujanja razlikovanja od blaga konkurentov	ne	da	ne	ne
Prodaja na končni trg	da	da	da	da
Napori za izboljšavo dobičkovnosti z zniževanjem stroškov proizvodnje	da	da	ne	da
Prisotnost izvirnih proizvodov ali storitev	da	da	da	ne
Tržna strategija velikih investicij v razvoj novih P&S	ne	da	ne	ne

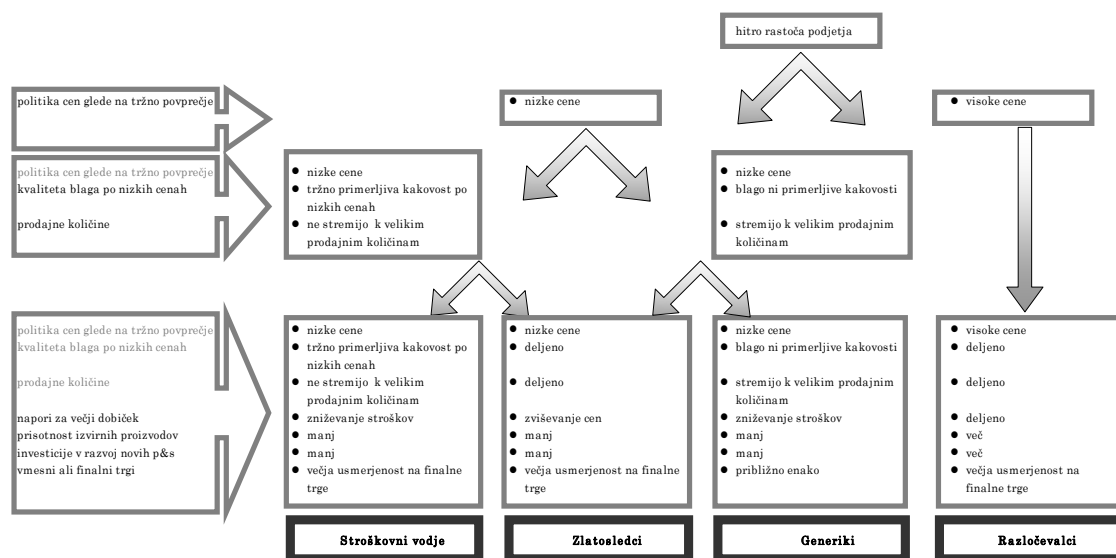
Vir: Obdelava vprašalnika

Spoznanje, da obstajajo značilne razlike med podjetji z vidika nekaterih tržnih politik sicer že zadošča, da ovržemo prvi raziskovalno ničelno hipotezo. Vsa hitro rastoča podjetja nimajo identičnih trženjskih politik. Vendar pa to ne pomeni, da velja obratna trditev. Nimajo torej vsa podjetja popolnoma unikatnih tržnih značilnosti. Na podlagi zgoraj navedenih osmih spremenljivk, vključenih v metodo

razvrščanja v skupine, je namreč teoretično možno oblikovati veliko število konfiguracij oziroma tržnih nastopov, več kot je podjetij v vzorcu, čeprav bi bile zagotovo nekatere bolj, druge pa manj smiselne. Z metodo razvrščanja ugotavljamo, ali se v trženjskih politikah vzorčnih podjetij vendarle ponavljajo nekatere konfiguracije bolj kot druge. Identificirane skupine na podlagi metode razvrščanja kažejo, da pa se izmed vseh 256 možnih dejansko pojavljajo v primeru vzorčnih podjetij le štiri značilne konfiguracije.

Iz dendrograma je razvidno, da bi bilo možno na podlagi hierarhičnega razvrščanja v skupine oblikovati od dveh pa do štiri skupine podjetij glede na razlike in podobnosti v politikah trženja. Prikaz razdelitve vzorca skozi širitev števila skupin je oblikovan na tak način, da je razvidno, v kateri fazi vstopajo v razvrščanju v ospredje posamezne spremenljivke, s tem pa tudi njihov pomen znotraj končne razvrstitve. S tem pridobimo dodatno informacijo tako o stabilnosti metode razvrščanja, kot tudi o njegovi vsebini, ki sicer ni razvidna iz končnih rezultatov razvrščanja, ki bodo tudi prikazani v nadaljevanju.

Slika 3: Prikaz procesa razvrščanja celotnega vzorca na štiri skupine podjetij na podlagi značilnosti trženja



Vir: Obdelava vprašalnika

Naslednja tabela prikazuje rezultate metode razvrščanja v skupine, s pomočjo katerih lahko opišemo značilnosti, ki so skupine podjetjem v posameznih skupinah, in v katerih se najbolj ločijo od ostalih podjetij v proučevanem vzorcu.

Najbolj številna skupina, *stroškovni vodje*, strogo sledi politiki cenovne diferenciacije, saj so njihove cene vedno pod tržnimi (povprečnimi), kakovost proizvodov in storitev pa kljub temu ni nižja. 81 odstotkov cenovnih vodij prodaja proizvode na končni trg, skoraj vsi pa vidijo možnost zvišanja svoje dobičkovnosti le v znižanju stroškov in

nikoli z zvišanjem prodajnih cen. Stroškovni vodje kljub temu ne sledijo politiki prodaje v velikih količinah, takih je le 13 odstotkov podjetij v tej skupini, bistveno manj od tržnega povprečja (39%). Ta ugotovitev je lahko povezana tudi s tem, da vseeno 52 odstotkov podjetij v tej skupini navaja, da ponujajo tudi proizvode in storitve, ki so značilni le zanje in 42 odstotkov stroškovnih vodij meni, da veliko vlagajo v razvoj novih proizvodov in storitev.

Tabela 2: Centri skupin in drugi rezultati statistične analize, ki utemeljujejo interpretacijo tipov trženja v obravnavanih razmerah¹³

	Skupina				Povprečje	F	Sig.
	Stroškovni vodje	Razločevalci	Zlatosledci	Generiki			
Strategija cen nad tržnimi	0%	97%	0%	0%	21%	1687,865	0,000
Napori za izboljšavo dobičkovnosti z doseganjem čim višjih cen na trgu	0%	47%	100%	0%	26%	153,767	0,000
Tržna strategija kakovostnega blaga po nizkih cenah	100%	0%	62%	4%	46%	235,282	0,000
Tržna strategija kakovostnega blaga po nizkih cenah in v velikih količinah	13%	0%	45%	100%	39%	116,211	0,000
Tržna strategija spodbujanja razlikovanja od blaga konkurentov	27%	55%	28%	33%	35%	3,184	0,025
Prodaja na končni trg	81%	82%	79%	65%	76%	1,561	0,200
Napori za izboljšavo dobičkovnosti z zniževanjem stroškov proizvodnje	98%	53%	0%	98%	72%	122,084	0,000
Prisotnost izvirnih proizvodov ali storitev	52%	74%	59%	43%	55%	2,988	0,033
Tržna strategija velikih investicij v razvoj novih P&S	42%	55%	24%	37%	40%	2,375	0,072

Vir: Obdelava vprašalnika

Tudi za *generike* je značilna izključna usmerjenost v postavljanje cen pod tržne, in tudi z dinamičnega vidika vidijo možnosti zvišanja svoje dobičkovnosti izključno v zniževanju stroškov proizvodnje in nikoli v zvišanju prodajnih cen. Za razliko od stroškovnih vodij pa proizvodi in storitve generikov po kvaliteti niso na ravni konkurentov. Veliko težo pa namesto tega dajejo ekonomijam obsega, vsi generiki stremijo k prodaji v velikih količinah. To je poleg nizkih cen njihova poglavitna značilnost. Kljub temu, da je delež podjetij, ki prodajajo na končne trge v tej skupini še vedno visok (65%), pa je najnižji v primerjavi z ostalimi tremi skupinami podjetij. Skladno s politiko kakovosti je tudi spoznanje, da imajo generiki najnižji delež podjetij, ki ponujajo tudi izvirne proizvode in storitve, čeprav pa ne polagajo najmanj pomena razvoju novih proizvodov in storitev.

¹³ Analizirane vrednosti v večini primerov predstavljajo nominalne binarne spremenljivke. Odgovori podjetij, ki so pritrdila določeni trditvi, so bili kodirani z »1«, sicer pa z »0«. Povprečna vrednost spremenljivke za izbrano skupino in za celotni vzorec tako predstavlja poleg srednje vrednosti tudi odstotek podjetij, ki so pritrdila izbrani trditvi. Za interpretacijo je torej smiselno navedene sredinske vrednosti prikazati v obliki odstotka.

Skupini stroškovnih vodij in generikov skupaj predstavljata 62 odstotkov vzorca in kažeta, da večina slovenskih hitro rastočih podjetij osnuje svoje trženjske napore na cenovnem konkuriranju. Rast prodaje zagotavljajo na dva načina. Najbolj pogosto v odsotnosti možnosti izkoriščanja ekonomij obsega v prodaji stremijo k proizvodni učinkovitosti kljub ponujanju tržno primerljive kvalitete. Če pa so možne ekonomije obsega v prodaji, je zanje značilno osvajanje tržnih segmentov, ki so manj zahtevni z vidika kvalitete in na tak način omogočajo prihranke v proizvodnji. Preostali dve skupini podjetij pa se razlikujeta že z vidika očitno najbolj pomembne trženjske politike – politike cen.

Razločevalci skoraj brez izjeme zasledujejo politiko postavljanja cen nad tržnimi. Vendar pa osnova njihovega trženjskega nastopa kljub temu ni preprosto zasledovanje čim višjih cen. Le slaba polovica razločevalcev (47%) vidi možnost zviševanja dobičkovnosti v še večjih naporih za višanje prodajnih cen, preostali pa višji dobiček iščejo tudi v skritih rezervah v proizvodnji. Tisto, kar je posebej razlikuje od ostalih skupin, je večje prizadevanje za razlikovanje svojih proizvodov od konkurence. Višje pribitke nad stroški torej zagotavljajo s pozicioniranjem svojih proizvodov in storitev na vrednost, kvaliteto in izvirne rešitve (kar 74% razločevalcev). Kljub temu, da hkrati v primerjavi z drugimi skupinami največ vlagajo v razvoj novih proizvodov in storitev, pa ta razlika ni zelo izrazita. Sklepati torej gre, da razločevalci nastopajo na trgih nehomogenega blaga in storitev in da z diferenciacijo svojih proizvodov zagotavljajo rast prodaje, kljub temu pa s pozornostjo tudi na proizvodne stroške skrbijo tudi za vzdržnost te rasti.

Zadnjo in najmanjšo skupino z 16 odstotki vzorca predstavljajo *zlatosledci*. Skupek trženjskih politik zlatosledcev kaže največji razkorak med njihovim trenutnim položajem in nameni za v prihodnje, zlatosledci s cenami, po katerih morajo prodajati, niso zadovoljni. Vsi zlatosledci prodajajo po nizkih cenah, vendar možnosti zvišanja svoje dobičkovnosti nikoli ne vidijo v zniževanju stroškov, ampak izključno v zviševanju prodajnih cen. Čeprav ima nadpovprečno število podjetij v tej skupini v svojem prodajnem programu tudi izvirne proizvode in storitve (59%), zlatosledci daleč najmanj vlagajo v razvoj novih proizvodov in storitev (24%, v primerjavi s tržnim povprečjem 40%). Tudi zlatosledci kljub nizkim cenam v 62 odstotkih primerov ponujajo blago in storitve po tržno primerljivi kvaliteti in v 45 odstotkih primerov zasledujejo politiko prodaje v velikih količinah. Ta skupina torej ni homogena z vidika nujenja velikih količin slabše kvalitete (takih je 16 od 29 podjetij) ali pa blaga primerljive kvalitete po nižji ceni (11 podjetij), dve podjetji v skupini pa celo trdita, da hkrati zasledujeta obe navedeni politiki.

Na podlagi pregleda strokovne literature in spoznanj o najpomembnejših značilnostih trženja z vidika razlikovanja vzorčnih podjetij lahko oblikujemo tudi nekaj hipotez, ki jih bomo v nadaljevanju preverili. Za stroškovne vodje je možno pričakovati:

- da je konkurenca na njihovih prodajnih trgih močna, njihov tržni delež pa majhen. To lahko sklepamo na podlagi kombinacije dveh ugotovitev. Prvič, ker prodajajo večinoma na končne trge, pogajalska moč kupcev verjetno ni močna. Drugič, svojim konkurentom konkurirajo neposredno s cenami, pri tem pa se ne trudijo razlikovati svojega blaga od konkurentov. Sklepamo torej lahko, da gre za trge relativno homogenega blaga, kjer pa konkurenti kljub temu dopuščajo cenovno konkuriranje kvečjemu manjšim podjetjem;
- da v tej skupini ne prevladujejo proizvodna podjetja. Stroškovni vodje namreč izjavljajo, da ne strmiyo k izkoriščanju ekonomij obsega s spodbujanjem prodaje v velikih količinah in sklepamo lahko, da takih ekonomij mogoče ni na voljo. Da ne gre večinoma za proizvodna podjetja ampak za trgovinska in storitvena podjetja je možno sklepati tudi iz tega, da kljub temu, da ne diferencirajo svojih proizvodov z vidika kvalitete, vendarle izjavljajo, da imajo kar nekaj izvirnih proizvodov;
- sklepamo lahko tudi, da so njihovi trgi konkurenčni in dinamični. Večina stroškovnih vodij ima vseeno v svojem prodajnem programu izvirne proizvode in storitve, veliko vlagajo v razvoj, s čimer zagotavljajo primerljivo kvaliteto. Razvoj je zato verjetno že za sam obstoj na trgu nujen, inoviranje terja od vseh konkurentov, četudi ne omogoča diferenciacije na podlagi kvalitete. Gre torej verjetno za relativno homogen proizvod ali storitev, ki pa se še razvija in spreminja;
- iz tega sledi, da je tehnologija v teh podjetjih sicer pomembna, verjetno pa ni zelo svojstvena in si je med konkurenti precej podobna;
- stroškovni vodje so torej verjetno majhna podjetja, ki se še prebijajo na trg, torej v zgodnjih fazah življenjskega cikla, zato verjetno tudi ne zelo donosna. Dinamika trgov vodi do sklepanja, da so tudi v kasnejših letih še vedno relativno enostavno organizirana.

O generikih lahko sklepamo:

- da je med njimi relativno večji delež proizvodnih podjetij, saj iščejo prihranke v ekonomijah obsega in relativno manj prodajajo na končne trge;
- ker so ekonomije obsega pogosto povezane z visokimi in nepovratnimi fiksnimi stroški, so glede na dejavnost generiki verjetno relativno večja podjetja znotraj vzorca;
- tehnologija, ki jo uporabljajo generiki, verjetno ni zelo specifična glede na tehnologijo konkurentov, vse to pa v povezavi z homogenim značajem proizvodov in storitev vodi do manj zadovoljive donosnosti podjetij;

- glede na prisotnost ekonomij obsega v prodaji in pričakovane relativno večje velikost generikov sklepamo o večji formalizaciji organizacije in da so bolj kot v drugih skupinah organizirani v obliki mehanskih birokracij.

Za razločevalce je na podlagi dosedanjih ugotovitev možno oblikovati naslednje hipoteze:

- da je med njimi manj trgovcev in več storitvenih podjetij, o tem priča velik poudarek na razvoju novih proizvodov in storitev, velikem deležu podjetij z izvirnimi proizvodi in storitvami, pa tudi možnost cenovnega diferenciranja v višje cenovne razrede je lažje izvedljiva pri storitvah, kot izkustvenih proizvodih, sicer tudi v proizvodnji, najmanj pa v trgovinski dejavnosti;
- da podjetja delujejo na trgih, kjer je blago manj homogeno in omogoča diferenciacijo z višjo kvaliteto tudi v višje cenovne razrede;
- zaradi tega sklepamo, da gre za relativno zrele proizvode in trge, ki so segmentirani. Posledično je pričakovati, da je med razločevalci najti podjetja, ki so že prešla začetne faze življenjskega cikla in so srednje velikosti, nikakor pa ne zares velika podjetja;
- glede na tip proizvodov in njihovo cenovno politiko sklepamo, da je donosnost podjetij zadovoljiva in omogoča vzdržno rast tudi v bodoče,
- prav tako je zaradi višjih cen, večjega razvoja in poudarka na izvire proizvode pričakovati, da imajo razločevalci specifično tehnologijo, ki so jo vsaj delno razvili sami, ter;
- da gre za dejavnost, kjer ima velik pomen človeški kapital, s tem povezano pa so ta podjetja verjetno organizirana na manj formaliziran način, kot na primer v obliki profesionalnih birokracij.

Na podlagi značilnosti, ki so skupne zlatosledcem je smiselno preveriti še naslednje teze:

- glede na relativno manj pomena vloženega v razvoj novih proizvodov in storitev, hkrati pa ne tako nizkemu deležu podjetij z izvirnimi proizvodi ali storitvami je možno sklepati, da gre v veliko primerih za trgovska podjetja;
- glede na značilnosti cenovne politike pa, da gre za podjetja s še nestabilnim prodajnim programom, usmerjena v iskanje novih zanimivih proizvodov;
- gre za enostavno organizirana, manjša podjetja v zgodnejših fazah življenjskega cikla, z nestabilnim proizvodnim programom, nespecifično tehnologijo, zadovoljivo donosnostjo in tvegano prihodnostjo.

Zgoraj oblikovane teze nam dajejo izhodišče za poglobljeno spoznavanje trženjskih in ostalih značilnosti identificiranih štirih skupin oziroma trženjskih tipov podjetij, ki hitro rastejo. V nadaljevanju jih bomo poskušali empirično preveriti z razpoložljivimi podatki in jih nadgraditi z novimi spoznanji.

4.3.3 Analiza razlik med skupinami podjetij z različnimi značilnostmi trženja

Na podlagi predhodnih ugotovitev o značilnostih trženja vzorčnih podjetij smo sklepali, da nekatere razlike v značilnostih skupin izhajajo tudi iz razlik v sestavi skupin glede na dejavnost. Predvidevali smo, da med stroškovnimi vodji ne bodo prevladovala proizvodna podjetja, da pa bo teh največ med generiki, največ storitvenih podjetij med razločevalci, med zlatosledci pa bi znala prevladovati trgovinska podjetja. Na podlagi podatkov o osnovnih skupinah dejavnosti iz ankete je oblikovana naslednja tabela.

Tabela 3: Dejavnost analiziranih podjetij po tipih trženja

	Skupina					F	Sig.
	Stroškovni vodje	Razločevalci	Zlatosledci	Generiki	Povprečje		
Proizvodno podjetje	27%	21%	3%	39%	25%	4,400	0,005
Storitveno podjetje	23%	29%	24%	16%	22%	0,667	0,573
Trgovinsko podjetje	50%	50%	72%	45%	52%	2,020	0,113

Vir: Obdelava vprašalnika

Iz tabele sicer lahko razberemo, da je nadpovprečno veliko proizvodnih podjetij med generiki, malo pa med zlatosledci, kar je skladno s predvidevanji na osnovi politik pospeševanja prodajnih količin. Največ storitvenih podjetij je med razločevalci, kjer je največji delež podjetij z izvirnimi proizvodi in politika cen nad tržnimi, najmanj pa – obratno – med generiki. Relativno največ trgovinskih podjetij najdemo med zlatosledci, skladno s predvidevanji, ki se opirajo na neskladje razmerja med izvirnimi proizvodi in naporu vloženimi v razvoj. Vendar pa razlike v strukturi podjetij po dejavnosti med skupinami niso statistično značilne, z izjemo izredno majhnega deleža proizvodnih podjetij med zlatosledci. Tako lahko zaključimo, da razlike v strukturi po dejavnosti med skupinami sicer obstajajo, da so skladne s predvidevanji, oblikovanimi na podlagi pregleda strokovne literature, da pa te razlike niso tako velike in statistično značilne, da bi lahko sklepali, da je razlika v tipih trženja odvisna predvsem od dejavnosti, s katero se podjetje ukvarja. Razlike v tipologijah trženja gre iskati tudi v drugih dejavnikih.

Podobno bi bilo zanimivo preveriti tudi, ali je delež podjetij z inovativnimi proizvodi močno odvisen od dejavnosti podjetja. Ta trditev bi izhajala iz podmene, da je več podjetij z izvirnimi proizvodi in storitvami najti med storitvenimi, nato proizvodnimi, najmanj pa med trgovinskimi podjetji. V ta namen si pogledajmo navedeno porazdelitev na primeru vzorčnih podjetij v spodnji tabeli. Zaključimo lahko, da v primeru slovenskih hitro rastočih podjetij ne moremo zaključiti, da so bolj kot trgovinska inovativna storitvena in proizvodna podjetja. Seveda pa se pri tem opiramo zgolj na eno vprašanje iz ankete, ki ne meri na objektiven način niti naporov niti uspehov podjetij pri inoviranju, temveč zgolj, ali podjetje ima (vsaj kakšne) inovativne proizvode in na tak način meri zares spodnjo mejo inovativnosti.

Tabela 4: Delež podjetij z izvornimi proizvodi ali storitvami glede na dejavnost

Prevladujoča dejavnost podjetja	Ni izvirnih proizvodov ali storitev	Prisotnost izvirnih proizvodov ali storitev
Proizvodno podjetje	13%	12%
Storitveno podjetje	10%	13%
Trgovinsko podjetje	22%	30%

Vir: Obdelava vprašalnika

Na podlagi dosedanje analize smo oblikovali tudi domneve o razlikah v fazi življenjskega cikla ter predpostavili, da so te povezane z razlikami v trženjih pristopih med skupinami vzorčnih podjetij. Stroškovni vodje in zlatosledci naj bi bila torej podjetja v zgodnjih fazah življenjskega cikla, prvi predvsem zaradi velikih investicij v razvoj novih proizvodov in storitev; drugi pa zaradi nestabilnega tržnega nastopa in iskanja novih prodajnih programov. Generiki naj bi se nahajali dlje vzdolž krivulje življenjskega cikla, ker njihov tržni pristop temelji predvsem na proizvodni učinkovitosti.

Tabela 5: Faza življenjskega cikla analiziranih podjetij po tipih trženja

	Skupina								Vzorec	
	Stroškovni vodje		Razločevalci		Zlatosledci		Generiki			
Obstoj	0	0%	1	3%	0	0%	1	2%	2	1%
Vzlet	27	44%	13	34%	18	64%	18	38%	76	43%
Rast	33	54%	22	58%	9	32%	25	52%	89	51%
Zrelo	1	2%	2	5%	1	4%	4	8%	8	5%
	61	100%	38	100%	28	100%	48	100%	175	100%

Pearson Chi-square 0,259

Likelihood ratio 0,21

Vir: Obdelava vprašalnika

Na podlagi zgornje tabele lahko sklenemo, da med skupinami podjetij glede na tip trženja ni najti značilnih razlik v fazi življenjskega cikla, v kateri se nahajajo podjetja. Opaziti je sicer vzorce, kakršne predvidevamo, predvsem v relativno velikem deležu zlatosledcev v fazi vzleta, vendar ni možno sklepati, da te razlike pojasnjujejo različne pristope k politikam trženja vzorčnih podjetij. Lahko pa, v skladu s pričakovanji, na splošno ugotovimo, da se hitro rastoča podjetja nahajajo večinoma v fazah vzleta in rasti, ter da izredno malo podjetij, ki dosegajo najhitrejšo stopnjo rasti v slovenskem gospodarstvu v obdobju med leti 1994 in 1998 sebe na koncu tega obdobja opisujejo kot podjetja v fazi obstoja ali zrelosti¹⁴.

Značilnosti, ki se nanašajo na velikost podjetij, so zagotovo pod vplivom izbora vzorca hitro rastočih podjetij in s tem povezanim življenjskim ciklom podjetij. Dodatno je velikost pogojevana tudi z dejavnostjo, kapitalsko opremljenostjo, in tudi strukturo financiranja podjetij. Prav ob upoštevanju trženjskih značilnosti in strukture

¹⁴ Med podjetji v različnih fazah življenjskega cikla sicer tudi ni moč najti statistično značilnih razlik v povprečni letni stopnji rasti prodaje.

dejavnosti smo oblikovali tudi pričakovanja o razlikah v povprečni velikosti med podjetji iz različnih skupin. Rezultati so predstavljeni v naslednji tabeli.

Tabela 6: Mere velikosti in rasti analiziranih podjetij po tipih trženja

	Skupina					F	Sig.
	Stroškovni vodje	Razločevalci	Zlatosledci	Generiki	Povprečje		
Prodaja leta 1998 (000 SIT)	612.563	791.446	501.759	2.027.311	1.022.152	2,355	0,074
Povprečna rast prodaje p.a. 1994-98 v %	52,9	53,7	52,4	49,7	52,1	0,436	0,728
Zaposleni 1998	27	26	19	88	42	2,048	0,109
Rast zaposlenih p.a. 1994-98 v %	37,1	29,4	30,3	26,7	31,3	2,030	0,112
Sredstva 1998 (000 SIT)	354.190	429.020	236.443	1.555.870	681.781	2,368	0,072
Kapital leta 1998 (000 SIT)	114.483	118.850	62.645	462.998	202.909	2,128	0,098
Kapital na zaposlenega (000 SIT)	5.734	8.601	4.153	6.142	6.187	1,312	0,272

Vir: Obdelava vprašalnika

Med podjetji iz različnih skupin na podlagi trženjskih značilnosti ni najti velikih in statistično značilnih razlik v velikosti, ne glede na to, katero mero velikosti izberemo: končno velikostjo prodaje na koncu proučevanega obdobja, število zaposlenih, sredstva ali kapital. Skladno s predhodno ugotovljenim dejstvom, da se skupine ne razlikujejo bistveno v strukturi po dejavnosti, se podjetja ne razlikujejo bistveno tudi z vidika kapitalske opremljenosti dela. Ob primerjavi srednjih vrednosti mer rasti prodaje in števila zaposlencev dodatno ugotavljamo tudi, da nobena od identificiranih trženjskih tipologij hitro rastočih podjetij ni zagotavljala višje stopnje rasti podjetja. Z vidika rasti so torej bili vsi pristopi k trženju enako uspešni. Odsotnost značilnih razlik je lahko tudi rezultat relativno majhne velikosti vzorca, saj pri nekaterih spremenljivkah lahko opazimo precejšnje razlike v sredinskih vrednostih, te razlike pa so skladne s pričakovanji. Razvrstitev skupin na podlagi prodaje, sredstev in kapitala (in skoraj enako tudi na podlagi števila zaposlencev) dajejo enak rezultat: generikom kot največjim sledijo razločevalci, nato stroškovni vodje, najmanjša podjetja pa so zlatosledci. Spomnimo se, da generiki zasledujejo politiko maksimiranja prodajnih količin in s tem povezanih ekonomij obsega. So pa razločevalci v povprečju drugi največji po velikosti in torej ne predstavljajo manjših podjetij z nizkimi prodajnimi količinami, dodatno pa lahko ugotovimo, da ima ta skupina tudi najvišji kapital na zaposlenca – to pa je lahko povezano tudi s strukturo financiranja, še posebej s stopnjo zadolženosti in pa donosnostjo, kar bomo preverili v naslednji tabeli.

Tabela 7: Finančni podatki o analiziranih podjetjih po tipih trženja

	Skupina					F	Sig.
	Stroškovni vodje	Razločevalci	Zlatosledci	Generiki	Povprečje		
Dobicek leta 1998 (000 SIT)	18.127	22.495	16.158	125.665	48.342	1,415	0,240
Donosnost kapitala (ROA)	6,61%	6,89%	7,30%	6,34%	6,71%	0,154	0,927
Delež kapitala v financiranju	26%	27%	23%	28%	26%	0,523	0,667
Izvoz leta 1998 (000 SIT)	72.585	124.626	169.993	1.138.052	392.867	1,965	0,121
Delež izvoza v prodaji	15%	14%	21%	26%	19%	1,401	0,244

Vir: Obdelava vprašalnika

Na podlagi zgornje tabele lahko zaključimo, da med skupinami podjetij z različnimi značilnostmi trženja ni najti statistično značilnih razlik v absolutnem znesku dobička, donosnosti (gre za donosnost na celotna sredstva ali ROA), stopnji zadolženosti in tudi ne v izvozni usmerjenosti. V povprečju je donosnost hitro rastočih podjetij nizka, stopnja zadolženosti pa zelo visoka (74%), je pa to pričakovati za podjetja, ki se nahajajo v fazi hitre rasti, saj rast stroškov v teh razmerah pogosto prehiteva rast prihodkov. Se pa managerji vzorčnih podjetij med skupinami razlikujejo v subjektivnih ocenah, ali njihova donosnost zagotavlja bodočo rasti podjetja, kar je razvidno iz tabele v nadaljevanju besedila.

Donosnost najbolj skrbi zlatosledce, najmanj pa razločevalce. To je možno smiselno povezati z njihovo politiko cen, saj prav skupina zlatosledcev edina izjavlja, da sicer prodaja pod tržnimi cenami, vendar si želi predvsem zvišanja cen kot edine možnosti za zvišanje dobičkovnosti. S svojim tržnim položajem očitno niso zadovoljni. So pa s svojimi cenami še najbolj zadovoljni razločevalci, in jih slaba donosnost kot zaviralni dejavnik bodoče rasti najmanj skrbi. Lahko pa tudi zaključimo, da vzorčna podjetja v povprečju dvomijo v vzdržnost dosedanjih stopenj rasti v prihodnosti; slaba petina vidi pomembno oviro za bodočo rast že samo v dejavniku donosnosti, le 38 odstotkov jih sicer ne trdi, da je hitra rast vzdržna tudi v bodoče, a s tega vidika vsaj ne vidijo zaviralnega dejavnika v donosnosti podjetja.

Tabela 8: Primerjava donosnosti analiziranih podjetij z vidika lastnikov in bodoče rasti po tipih trženja

	Skupina					F	Sig.
	Stroškovni vodje	Razločevalci	Zlatosledci	Generiki	Povprečje		
Donosi so daleč nad pričakovanji investorjev	11%	21%	14%	8%	13%	1,124	0,341
Donosi so skladni s pričakovanji investorjev	81%	71%	79%	80%	78%	0,469	0,705
Donosi so pod pričakovanji investorjev	2%	5%	7%	4%	4%	0,572	0,634
Donosnost podjetja lahko zagotavlja visoko rast tudi v prihodnjih letih	37%	55%	24%	33%	38%	2,661	0,050
Donosnost podjetja je prenizka, da bi zagotavljala visoko rast tudi v prihodnjih letih	19%	5%	38%	16%	19%	4,134	0,007
Podjetje je po njihovem mnenju prezadolženo	3%	3%	10%	14%	7%	2,259	0,083
Rezultatov uspešnega poslovanja si v prihodnosti želijo v obliki maksimiranja vrednosti podjetja	61%	42%	38%	61%	53%	2,549	0,057
V podjetju že razmišljajo o pripojitvah ali spojitvah	44%	42%	59%	35%	43%	1,427	0,236

Vir: Obdelava vprašalnika

Razlik v optimizmu glede prihodnosti podjetja ni možno pojasniti z razlikami v objektivnih merah uspešnosti vzorčnih podjetij, saj teh razlik skoraj ni. Optimizem managerjev torej izhaja iz drugih informacij, s katerimi razpolagajo, verjetno informacij iz poslovnega okolja, trga in pa iz proizvodnje in ostalih funkcij podjetja.

Tabela 9: Značilnosti prodajnih trgov analiziranih podjetij po tipih trženja

	Skupina					F	Sig.
	Stroškovni vodje	Razločevalci	Zlatosledci	Generiki	Povprečje		
Stopnja tveganosti trgov (od 1 do 4)	2,61	2,47	2,55	2,56	2,56	0,378	0,769
Na trgu prevlade moč kupcev	55%	58%	45%	55%	54%	0,412	0,745
Na trgu prevladuje moč prodajalcev	15%	5%	28%	6%	12%	3,452	0,018
Prodajajo na vmesne trge	23%	18%	17%	39%	25%	2,340	0,075

Vir: Obdelava vprašalnika

Kot je razvidno iz zgornje tabele, skupine podjetij ne ocenjujejo bistveno različno tveganosti svojih trgov, je pa najti razlike v njihovi zaznavi tržne moči, kjer zlatosledci kot prodajalci največkrat ocenjujejo, da imajo večjo tržno moč v pogajanjih s svojimi kupci, razločevalci pa o tem govorijo najmanjkrat¹⁵.

Če se najprej osredotočimo na proizvodni program, je pričakovati, da se manj bojijo prihodnosti tista podjetja, ki imajo bolj ugodno sestavo svojega prodajnega programa glede na življenjski cikel proizvodov. Strokovna literatura napeljuje, da je za rast malih podjetij najbolj ugodna sestava programa, ki uravnoteži tako sedanjost, kot prihodnost: iz zrelih in donosnih proizvodov, ki predstavljajo krave molznice in zagotavljajo pozitiven denarni tok v sedanjosti, in manjših deležev proizvodov, ki bodo prevzeli vlogo krav molznic v prihodnosti: vprašajev in predvsem zvezd. Vprašajem in zvezdam naj bi bilo skupno to, da bi bilo potrebno za njihov uspeh v prihodnosti še veliko investirati, vendar pa je stopnja negotovosti njihovega uspeha pri zvezdah manjša, kot pri vprašajih. Če povežemo ugotovitve o trženjskih značilnostih identificiranih skupin podjetij z njihovo stopnjo optimizma za prihodnje lahko pričakujemo, da:

- naj bi generiki imeli več proizvodov, ki se nahajajo dlje vzdolž krivulje življenjskega cikla, ker njihov tržni pristop temelji predvsem na proizvodni učinkovitosti in ekonomijah obsega ob nujenju relativno bolj homogenega proizvoda, hkrati pa pomanjkanje proizvodov, ki bodo zagotavljali rast tudi v bodoče;
- stroškovni vodje, za katere predpostavljamo, da poslujejo na močno konkurenčnih, a dinamičnih trgih, naj bi poleg krav molznic imeli več zvezd, kot generiki;
- več proizvodov, usmerjenih v prihodnost naj bi vsebovali razločevalci,
- največ tveganih in neuspešnih proizvodov in storitev, ter najmanj krav molznic pa naj bi imeli zlatosledci, ki so s svojim trenutnim tržnim položajem najmanj zadovoljni.

¹⁵ Dodatna analiza kaže, da ne moremo trditi, da se skupine podjetij med seboj razlikujejo z vidika svoje izvozne usmerjenosti, prav tako ni nobenih razlik med podjetji z vidika usmerjenosti na tuje trge (na primer le določene države, ali cel svet). Zaradi tega omenjeni rezultati tudi niso posebej prikazani v tej študiji.

Tabela 10: Sestava proizvodnega programa analiziranih podjetij po tipih trženja

	Skupina								Vzorec	
	Stroškovni vodje		Razločevalci		Zlatosledci		Generiki			
Krave molznice	31	52%	16	46%	9	32%	27	56%	83	49%
Vprašaji	9	15%	13	37%	11	39%	10	21%	43	25%
Psi	13	22%	4	11%	8	29%	9	19%	34	20%
Zvezde	7	12%	2	6%	0	0%	2	4%	11	6%
	60	100%	35	100%	28	100%	48	100%	171	100%

Pearson Chi-square

0,056

Likelihood ratio

0,034

Vir: Obdelava vprašalnika

Iz zgornje tabele, ki prikazuje frekvenčno porazdelitev podjetij znotraj posameznih skupin glede na tip proizvoda, ki pa mnenju podjetij prevladuje v njihovem proizvodnem programu, lahko sklenemo, da med skupinami podjetij obstajajo statistično značilne razlike v strukturi proizvodnega programa. Generiki imajo največkrat v svojem programu predvsem krave molznice (56%). Njihov prodajni program je usmerjen predvsem na sedanost. Stroškovni vodje imajo drugi največji delež krav molznic (52%) in hkrati izmed vseh skupin podjetij največji delež zvezd (12%). Da pa je razvoj novih proizvodov tvegan proces, kaže tudi velik delež psov (22%), ki zaostaja le za zlatosledci. Za stroškovne vodje lahko tako potrdimo hipoteze o dinamični naravi njihovih trgov in težnji po iskanju novih proizvodov, ki bodo nadomestili obstoječe vlečne konje podjetij. V svoj prodajni program vpeljujejo nove proizvode, ki sicer niso vedno uspešni, vendar pa njihov daleč najmanjši delež vprašajev v strukturi (15%) potrjuje, da gre v njihovem primeru za proces spoznavanja in učenja – pretekle neuspešne proizvode zamenjujejo z boljšimi. Razločevalci in zlatosledci imajo največje deleže podjetij, ki z uspešnostjo svojih proizvodnih programov v sedanosti niso zadovoljni. Vsota psov in vprašajev tako pri razločevalcih znaša 49 odstotkov, pri zlatosledcih pa 68 odstotkov. Pri tem pa imajo razločevalci znotraj tega vendarle večji delež vprašajev kot psov, poleg tega pa ima 6 odstotkov razločevalcev v programu pretežno zvezde. Zlatosledci pa kažejo najmanj perspektivno sliko, ki je hkrati tudi skladna s predvidevanji: nobeno izmed podjetij zlatosledcev ne govori o zvezdah, 39 odstotkov jih prodaja predvsem proizvode in storitve iz skupine psov, 29 odstotkov jih trži vprašaje, in le 32 odstotkov, najmanj izmed vseh skupin, krave molznice. Od dosedanjih predvidevanj smo torej prišli do prve nejasnosti. Skladno s predvidevanji razločevalci večino (in največ izmed vseh skupin) svojih prodajnih programov umeščajo med tiste, ki so usmerjeni v prihodnost (vprašaji in zvezde), vendar pa svoje proizvodne programe ocenjujejo kot relativno slabe (največ je prav vprašajev in manj zvezd), hkrati pa so najbolj izmed vseh skupin podjetij optimistični glede donosnosti podjetja, ki naj bi ravno v tej skupini najlažje zagotavljala bodočo rast podjetja. Sicer pa kljub razlikam v splošnem za proučevana podjetja velja, da jih ima veliko relativno neugodno sestavo prodajnega programa. 48,5 odstotkov podjetij ima v programu predvsem krave molznice, kar 45 odstotkov pa pretežno vprašaje ali pse in le 6,5 odstotkov se pohvali s programom, sestavljenim predvsem iz zvezd. Ta ugotovitev kaže na slabo prognozo teh podjetij v

bodočnosti, česar se zavedajo tudi sama, kar je razvidno iz odgovorov za zadnje vprašanje v naslednji tabeli. Presenetljivo, 87 odstotkov podjetij v vzorcu pritrjuje, da bo potrebno v bodočih letih za bodočo rast trženjsko strategijo preusmeriti v nove trge ali proizvode, torej jih le 13 odstotkov verjame, da je tudi v bodoče mogoča generična rast. Statistično značilnih razlik med skupinami s tega vidika ne moremo potrditi, kljub temu pa izgleda, da so še nekoliko bolj kot ostale skupine negativno razpoloženi zlatosledci.

Poglejmo si še nekatere druge značilnosti trženja proučevanih skupin hitro rastočih podjetij. 25 odstotkov vzorčnih podjetij je mnenja, da je v primerjavi z njihovimi konkurenti njihov prodajni program bolj kakovosten, 23 odstotkov pa, da so nadpovprečno sposobna pri načinih prodaje¹⁶. 22 odstotkov podjetij pritrjuje, da sledi taktiki zasledovanja kratkoročnih tržnih priložnosti, kar lahko predstavlja tudi odsotnost druge trženjske strategije; nekaj več takih podjetij je najti med zlatosledci, vendar ne moremo trditi, da je med skupinami najti s tega vidika statistično značilne razlike ob nezanemarljivih stopnjah tveganja. Na drugi strani pa imamo indikatorja bolj dolgoročne trženjske usmerjenosti: varovanje tržnega položaja in oblikovanje lastne blagovne znamke. 29 odstotkov podjetij namerno in po njihovem mnenju znatno vlaga v razvoj lastne blagovne znamke. Da je to indikator bolj strateško usmerjenega delovanja kaže podatek, da od 51 podjetij, ki vlaga v lastno blagovno znamko, le 6 podjetij trdi, da iščejo kratkoročne priložnosti za zaslužek.

Iz spodnje tabele je razvidno, da tudi med razločevalci obstajajo podjetja, ki poskušajo izkoriščati ekonomije obsega v prodaji; takih je 50 odstotkov razločevalcev. Seveda pa tega tipa politike cen in količin ne najdemo v nobeni izmed ostalih skupin.

¹⁶ Podjetij, ki so trdila, da zanje velja oboje, je 18 in jih najdemo v vseh skupinah. Podjetij, za katere pa ne velja ena ne druga trditev, je 110 od 178 podjetij v vzorcu.

Tabela 11: Trženjske politike in strategije analiziranih podjetij po tipih trženja

	Skupina					F	Sig.
	Stroškovni vodje	Razločevalci	Zlatosledci	Generiki	Povprečje		
Nadpovprečna kakovost temeljnega prodajnega programa	24%	34%	21%	22%	25%	0,717	0,543
Nadpovprečna sposobnost pri načinih prodaje	16%	32%	24%	24%	23%	1,099	0,351
Za izboljševanje dobičkovnosti bolj uspešni pri doseganju višjih cen	8%	42%	76%	10%	27%	27,936	0,000
Tržna strategija majhnih količin po visokih cenah	0%	53%	0%	0%	11%	50,687	0,000
Tržna strategija velikih količin po visokih cenah	0%	50%	0%	0%	11%	45,618	0,000
Tržna strategija izkoriščanja kratkoročnih tržnih priložnosti	21%	18%	38%	16%	22%	1,865	0,137
Tržna strategija preprečevanja vstopa novih konkurentov	15%	18%	21%	12%	16%	0,415	0,743
Tržna strategija velikih investicij v blagovno znamko	32%	37%	10%	29%	29%	2,162	0,094
V prihodnjih letih bo potrebno poiskati za nadaljnjo uspešno rast nove trge ali nove proizvode	84%	84%	93%	88%	87%	0,555	0,645

Vir: Obdelava vprašalnika

Strokovna literatura daje slutiti, da je rast do neke mere samouresničljiv pojav; do tega pride, prvič, če podjetje izkorišča neko izrazito in edinstveno konkurenčno prednost, ki je vztrajna in je konkurenčni pritiski tudi na dolgi rok ne izničijo; in drugič, zaradi specializiranosti idiosinkratičnih virov podjetij, njihovih edinstvenih kombinacij, po tej logiki prvotne sestave virov do določene mere pogojujejo tudi bodoče možnosti podjetja, to ni neskončno fleksibilno v svojih strateških opcijah. Iz te druge teze seveda ne izhaja seveda samo nujnost uspeha, ampak seveda tudi neuspeha; če je podjetje v svojih prvotnih kombinacijah produktivnih virov neuspešno, bo tudi v bodoče težko spreobrnilo svojo usodo. Iz navedenega sledi, da bi morali pod predpostavko, da najdemo razlike v značilnostih trženja uspešnih podjetij, najti razlike tudi v načinu njihovega tržnega vstopa, te razlike pa naj bi tudi kazale na pomembne začetne elemente njihovega uspeha. Dodatno pa, v kolikor najdemo neke podobnosti med začetnimi in sedanjimi značilnostmi trženja proučevanih podjetij, sklepamo tudi o do neke mere zavestnem, premišljenem, in mogoče celo strateškem delovanju omenjenih podjetij.

Delno informacijo o izvoru oblikovanja strategije, kot si jo vzorčna podjetja sama predstavljajo, je razviden iz odgovorov na prvi dve vprašanji v naslednji tabeli, čeprav ne moremo trditi, da s tega vidika med posameznimi skupinami obstajajo razlike. 57 odstotkov podjetij je pritrdilno odgovorilo na vprašanje, da je do hitre rasti v podjetjih prišlo zaradi tega, ker je management ustvaril pogoje za to. Pri več kot polovici podjetij je vodstvo izvedlo aktivnosti, ki so predstavljale več, kot le izkoriščanje tržnih priložnosti za rast iz okolja. 72 odstotkov podjetij v vzorcu predstavlja klasične podjetniške podjeme, se pravi novoustanovljenih samozaposlitvenih podjetij. Pri tem je 22 odstotkov podjetij uporabilo poslovne povezave iz prejšnjih zaposlitev. 19 odstotkov je bilo prvih ponudnikov na svojih

trgih, 9 odstotkov podjetij je mnenja, da je pri tem šlo za popolnoma nove trge in nove proizvode, kar je najbolj značilno za skupini razločevalcev in stroškovnih vodij, torej skupin, ki tudi v kasnejšem času znotraj elementov svojega trženja izpostavljata razvoj novih proizvodov in storitev. 23 odstotkov je pridobilo trg s prevzemom trgov od starih samoupravnih podjetij, ki so pešala v obdobju zgodnje slovenske tranzicije, bolj splošno pa je v 47 odstotkih primerov šlo za vstop na že oblikovane trge, najmanj pa je bil tak tržni vstop značilen za skupino zlatosledcev. Lahko primerjamo tudi cenovno politiko podjetij ob vstopu in kasneje. Ta kaže na ohranitev osnovnega modela, tudi ob vstopu so po nižjih cenah prodajala večkrat podjetja iz skupin stroškovnih vodij, generikov in zlatosledcev, najmanjkrat pa razločevalci. Ta razlika je sicer manj očitna, kot kasneje, kaže pa, da je večina podjetij, cenovno politiko, katero zasledujejo danes, postavila že ob tržnem vstopu in vodi do sklepa, da je prav cena tisti element, ki je hkrati najbolj poudarjen in najbolj stabilen element politike trženja vzorčnih podjetij. Ostale značilnosti trženja, za katere imamo informacijo, sicer ne omogočajo ovržbe hipoteze, da razlik med skupinami ni, vendar pa srednje vrednosti skupin dajejo sliko, ki je skladna z dosedanjim profilom posameznih skupin in jih zato vseeno z omenjenim pridržkom omenjamo¹⁷. Stroškovni vodje so na trg vstopali s cenovnim konkuriranjem, najbolj pogosteje od vseh skupin so pri tem organizirali lastno prodajno mrežo, v 26 odstotkih primerov pa celo s proizvodom, ki ga takrat ni ponujal še nihče. Za generike noben izmed naporov za diferenciranje svoje ponudbe (reklamiranje, višja kakovost, novi ali predrugačeni proizvodi, nova prodajna mreža, uporaba blagovnih znamk) ni posebej značilen, torej je šlo res za relativno nediferenciran poslovni model, ki pa je izkoristil propad starih podjetij v tranziciji in poslovne povezave s tujimi partnerji, ki so jim omogočili vstop na nove trge, torej je šlo za geografsko ekspanzijo. Razločevalci poleg najmanjše težje po konkuriranju s ceno kažejo tudi na zgodnjo usmeritev v višje kakovostne razrede, uporabo lastne ali tuje blagovne znamke in višje napore v oglaševanju. Zlatosledci pa glede na ostale skupine niso vstopali na trg s prevzemanjem trga od konkurentov, niti niso bili prvi vstopniki na trge, se ne razlikujejo posebej z vidika politike cen, ali ostalih značilnosti, možno je sklepati le, da je bila manj pomemben element njihovega uspeha v primerjavi z ostalimi skupinami kvaliteta programa, kar velja tudi kasneje.

¹⁷ Odsotnost večje stopnje statistične značilnosti je lahko tudi posledica majhnosti vzorca, in zaradi tega bomo sedanjo analizo v nadaljevanju nadgradili tudi z mikroekonometričnim modelom.

Tabela 12: Značilnosti tržnega vstopa analiziranih podjetij po tipih trženja

	Skupina					F	Sig.
	Stroškovni vodje	Razločevalci	Zlatosledci	Generiki	Povprečje		
Podjetje je rastlo, ker je management ustvaril pogoje za rast bolje kot v drugih podjetjih	55%	55%	76%	51%	57%	1,708	0,167
Podjetje je prešlo od samozaposlitvenega do srednje velikega ali velikega podjetja	73%	71%	76%	71%	72%	0,076	0,973
Značilnosti tržnega vstopa:							
- prvi ponudnik na trgu	15%	26%	24%	16%	19%	0,942	0,422
- prevzem trga od konkurentov	42%	58%	24%	59%	47%	3,986	0,009
- pridobitev trgov zaradi nadpovprečne kakovosti P&S	69%	79%	55%	61%	67%	1,735	0,162
- pridobitev trga s sposobnostjo nudenja nizkih cen	48%	13%	31%	29%	33%	4,939	0,003
- nov proizvod ali storitev, ki ga ni ponujal še nihče	26%	26%	21%	16%	22%	0,603	0,614
- prilagoditev proizvoda ali storitve in prevzem kupcev na tak način	27%	39%	24%	22%	28%	1,146	0,332
- ustvarili popolnoma nov trg s proizvodom	11%	18%	0%	4%	9%	3,031	0,031
- nov trg ustvarjen z načinom prodaje	13%	8%	7%	8%	10%	0,418	0,740
- pridobitev trgov z organizacijo lastne prodajne mreže	52%	37%	45%	39%	44%	0,927	0,429
- pridobitev trgov z reklamiranjem	15%	26%	7%	14%	16%	1,699	0,169
- izdelali lastno blagovno znamko	21%	29%	14%	16%	20%	1,000	0,394
- pridobitev trga z blagovno znamko tujega partnerja	23%	34%	21%	22%	25%	0,786	0,503
- tuji partner omogočil dostop do novih trgov	8%	11%	10%	14%	11%	0,366	0,777
- uporaba poslovnih povezav iz prejšnjih zaposlitev	19%	26%	24%	22%	22%	0,234	0,873
- prevzem trgov razpadlih starih (samoupravnih) podjetij	23%	21%	17%	29%	23%	0,489	0,690

Vir: Obdelava vprašalnika

Z vidika pomena in originalnosti tehnologije, ki jo uporabljajo skupine vzorčnih podjetij je smiselno pričakovati, da v kolikor je tehnologija pomemben element njihovega poslovnega procesa, potem bomo bolj izvirno tehnologijo našli v tistih skupinah, ki dajejo večji pomen razvoju svojih proizvodov ali storitev in imajo tudi večji delež podjetij z izvirnimi proizvodi v svojem prodajnem programu. Spodnja tabela kaže, da je tehnologija pomemben element konkurence v vseh skupinah, v povprečju je takega mnenja tri četrtine vzorčnih podjetij. Največji delež usmerjenosti v lastni razvoj tehnologije najdemo pri razločevalcih, kateri so jo le v 24 odstotkih kupili na trgu. To je tudi edina skupina podjetij, ki se od ostalih razlikuje s težnjo pozicioniranja v višje cenovne razrede, torej na kvaliteti.

Tabela 13: Izvor tehnologije analiziranih podjetij po tipih trženja

	Skupina					F	Sig.
	Stroškovni vodje	Razločevalci	Zlatosledci	Generiki	Povprečje		
Razvili sami	47%	50%	31%	35%	42%	0,536	0,663
Kupili na trgu	53%	24%	41%	43%	42%	2,891	0,037
- pridobili od partnerjev	15%	13%	10%	24%	16%	1,192	0,314
- je bila dostopna vsem	21%	32%	34%	33%	29%	0,932	0,426
- ne vpliva pomembno na dejavnost	27%	29%	24%	18%	25%	0,551	0,648

Vir: Obdelava vprašalnika

Nazadnje preverimo še teze o načinu organiziranja v hitro rastočih podjetjih. Iz spodnje tabele je razvidno, da ni mogoče sklepati, da posamezne skupine izbirajo drugačne tipe organizacijske strukture, kot so značilne za vzorec v povprečju. Na splošno velja, da so hitro rastoča podjetja, ki so hkrati z redkimi izjemami tudi manjša podjetja, organizirana enostavno, brez bolj natančno definiranih struktur, da pa je poleg enostavne organizacije precej pogosta tudi profesionalna birokracija, torej organizacija, za katero je značilno ozko vodstvo, brez večjega števila managerjev na nižjih ravneh, zelo sploščena struktura dokaj samostojnih operativcev in pa podpornih služb.

Tabela 14: Organizacijska struktura analiziranih podjetij po tipih trženja

	Skupina								Vzorec	
	Stroškovni vodje		Razločevalci		Zlatosledci		Generiki			
Enostavna	33	53%	14	37%	10	34%	25	51%	82	46%
Mehanska birokracija	1	2%	2	5%	2	7%	4	8%	9	5%
Profesionalna birokracija	25	40%	20	53%	17	59%	18	37%	80	45%
Divizijska	3	5%	2	5%	0	0%	2	4%	7	4%
	62	100%	38	100%	29	100%	49	100%	178	100%

Pearson Chi-square 0,413

Likelihood ratio 0,293

Vir: Obdelava vprašalnika

Kot kaže primerjava vrednosti v naslednji tabeli, dosedanje ugotovitve o načinu organiziranja vzorčnih podjetij posredno potrjuje tudi visoka samoocenjena stopnja centralizacije. Z rastjo podjetij pa vseeno bolj kot kompleksnost narašča organizacijska dimenzija formalizacije organizacije. Hitra rast lahko prinese veliko pritiskov na enostavno organizirana podjetja, vendar je management v več kot pol podjetjih mnenja, da je rast v obstoječi organizacijski obliki možna tudi v bodoče. Potrebo po spremembi organizacije najbolj čutijo razločevalci, ki tudi že sedaj zato uporabljajo dodatne elemente organiziranja, kot na primer cilje skupine, komiteje, kolegije in matrične organizacije. Najmanj pa izražajo potrebo po spremembi organizacijske strukture zlatosledci, ki so hkrati tudi najmanj pogosti uporabniki prej omenjenih dodatnih oblik organiziranja.

Tabela 15: Značilnosti organizacije analiziranih podjetij po tipih trženja

	Skupina					F	Sig.
	Stroškovni vodje	Razločevalci	Zlatosledci	Generiki	Povprečje		
Visoka stopnja centralizacije	79%	84%	76%	86%	81%	0,533	0,660
Visoka stopnja formalizacije	24%	18%	28%	29%	25%	0,439	0,725
Visoka stopnja kompleksnosti	18%	21%	14%	22%	19%	0,345	0,793
V podjetju uporabljajo takšne organizacijske oblike, kot so ciljne skupine, komiteji, kolegiji, matrične organizacije	23%	37%	10%	31%	26%	2,360	0,073
V podjetju še vedno obstaja podjetniška klima	89%	95%	97%	90%	92%	0,754	0,522
Podjetje bo v sedanji obliki lahko raslo tudi v bodoče	47%	68%	41%	61%	54%	2,505	0,061
Podjetje bi pri nadaljnji rasti v sedanji obliki in s sedanjim programom postalo preveliko	29%	26%	24%	18%	25%	0,572	0,634

Vir: Obdelava vprašalnika

4.3.4 Rezultati mikroekonometričnega modela dejavnikov razlikovanja med podjetji z različnimi značilnostmi trženja

Dosedanja analiza je pokazala, da ne moremo trditi, da imajo vsa slovenska hitro rastoča podjetja enake značilnosti trženja. Identificirala sem štiri prevladujoče oblike trženjskega nastopa, ki so sestavljene iz več značilnosti trženja vzorčnih podjetij in se nanašajo na značilnosti cenovne politike, politike kvalitete, poudarka na razvoju in inoviranju, pa tudi oglaševanja, distribucije, uporabe blagovnih znamk, načina tržnega vstopa, življenjskega cikla proizvodov in storitev, itd. Poleg tega se omenjene štiri skupine razlikujejo tudi z vidika nekaterih drugih značilnosti, ki pa se ne nanašajo neposredno na trženje, ampak na financiranje, organizacijo, in uporabo tehnologije. O razlikah med skupinami sklepam na podlagi analize variance. Dosedanje ugotovitve želim preveriti tudi z uporabo mikroekonometričnega modela, in to iz več razlogov. Prvič, na tak način želim preveriti robustnost ugotovitev, ki sem jih oblikovala doslej. Drugič, analiza variance sicer pokaže na statistično značilne razlike med posameznimi skupinami z vidika variacije vsake posamezne spremenljivke, ne upošteva na njihove medsebojne interakcije. Tretjič, metoda analize variance predpostavlja normalno porazdelitev osnovnega pojava, ta pa ni nujno zagotovljena, v tem konkretnem primeru iz treh razlogov:

- ker vzorec podjetij in število podjetij v posamezni skupini kljub zadostni velikosti pa zagotovo nista (zelo) velika,
- zaradi metode vzorčenja (selektivno vzorčenje), zaradi katere mogoče tudi ob predpostavki normalne porazdelitve proučevane značilnosti v osnovni populaciji ni možno predpostaviti nujno take porazdelitve tudi v samem vzorcu,
- zaradi kategorične narave odvisne spremenljivke.

Identificirala sem namreč štiri prevladujoče tipe podjetij glede na značilnosti trženja, seveda pa si podjetja v teh skupinah niso enaka z vidika prav vseh lastnosti. Dovolimo si lahko torej celo predpostavko, da so značilnosti trženja med podjetji porazdeljene naključno, z normalno porazdelitvijo, vendar pa analiza podatkov

kategorične narave zagotovo izkrivi dejansko pojavno obliko porazdelitve značilnosti enot, zbranih v vzorec. Uporaba kategoričnih spremenljivk torej predstavlja težavo pri njihovi analizi, saj ne moremo predpostaviti značilnosti porazdelitve osnovnega pojava. Za analizo teh podatkov so bolj primerne neparametrične metode analize, torej metode, ki so proste predpostavk o osnovni porazdelitvi analiziranega pojava. V tem konkretnem primeru pa so še posebej primerne, saj s tem odpravimo tudi morebitne pomisleke z vidika metode vzorčenja.

Multinomski logit model je s tega vidika najbolj primeren izbor metode, saj omogoča uporabo kategorične odvisne spremenljivke z več vrednostmi in hkrati uporabo kategoričnih in numeričnih (oziroma zveznih) spremenljivk. Model lahko formalno zapišemo. Odvisno spremenljivko predstavlja niz naključnih spremenljivk, ki so porazdeljujejo z Bernoullijevo porazdelitvijo na tak način, da velja:

$$y_{ij} = \begin{cases} 1, & \text{če je } i \text{ v kategoriji } j \\ 0, & \text{če } i \text{ ni v kategoriji } j \end{cases}$$

Vsaka enota torej pripada eni sami kategoriji. Multinomski logit model je potem podan z (Greene, 2000) :

$$\Pr(Y_i = j) = \frac{e^{\beta_j' x_i}}{\sum_{k=0}^J e^{\beta_k' x_i}}, \quad j = 0, 1, \dots, J$$

kjer $\Pr(Y_i = j)$ predstavlja verjetnost, da je $y_{ij} = 1$, $\mathbf{x}_i$ je vektor neodvisnih spremenljivk za i -to enoto, β_j je vektor ocenjevanih parametrov, $\sum_{k=0}^J e^{\beta_k' x_i}$ pa predstavlja vsoto členov $e^{\beta_j' x_i}$ čez vse kategorije odvisne spremenljivke. Tak zapis funkcije zagotavlja, da bo verjetnost $\Pr(Y_i = j)$ vedno zavzela vrednosti med 0 in 1. Ker lahko vektor neodvisnih spremenljivk $\mathbf{x}_i$ in vektor parametrov β_j zavzameta kakršnokoli vrednost, lahko vrednost v števcu in imenovalcu naraščata v neskončnost, njun količnik, torej verjetnost, pa bo vedno ostal znotraj logičnega razpona. Ker pa model v tej obliki ostane nedeterminiran, je potrebno enačbo normalizirati, kar naredimo s tem, da za eno izmed kategorij ($j = 0$) predpostavimo, da so vrednosti njenih parametrov enake 0 (da je $\beta_0 = \mathbf{0}$), s čimer dobimo determiniran model. Vsebinsko je to analogno izločitvi referenčne kategorije pri uporabi binarnih (dummy) spremenljivk. Potemtakem se verjetnosti ocenjujejo v naslednji obliki:

$$\Pr(Y = j) = \frac{e^{\beta_j' x_i}}{1 + \sum_{k=1}^J e^{\beta_k' x_i}}, \quad j = 1, \dots, J$$

$$\Pr(Y = 0) = \frac{1}{1 + \sum_{k=1}^J e^{\beta_k x_i}}$$

Rezultati ocenjenih verjetnosti parametrov predstavljajo logaritem razmerja verjetnosti, da se neka enota nahaja v določeni kategoriji glede na verjetnost, da bi se nahajala v referenčni (ničti) kategoriji. Zaradi tega jih je zelo težko interpretirati. Z odvajanjem zgornjih enačb dobimo mejne učinke δ_j posameznih značilnosti (neodvisnih spremenljivk) na verjetnost, da se enota nahaja v določeni kategoriji¹⁸. Statistično značilna vrednost mejnega koeficienta pomeni, da je »razdalja« med primerjanima kategorijama z vidika tiste neodvisne spremenljivke oziroma značilnost zadostna, da omogoča diskriminiranje med obema kategorijama, vrednost koeficienta pa kaže na mejno razliko v verjetnosti, da enota pripada izbrani kategoriji, glede na njeno verjetnost, da bi pripadala referenčni kategoriji.

Odvisna spremenljivka v modelu je torej kategorične narave in predstavlja pripadnost vzorčne enote v določeno skupino podjetij glede na značilnosti trženja. Izbor referenčne skupine je poljuben in ne vpliva na izračun modela, referenčno skupino (kategorijo 0) predstavljajo stroškovni vodje, nato si sledijo razločevalci (odvisna spremenljivka ima vrednost 1), zlatosledci (2) in generiki (3). Kot pojasnjevalne spremenljivke so bile v prvotni model vključene spremenljivke, za katere je bilo mogoče na podlagi pregleda strokovne literature in dosedanje analize hipotetizirati, da bi lahko vplivale na izbor določenega tipa trženja podjetij. V nadaljevanju so bile iz modela izključene tiste spremenljivke, ki niso imele nobene pojasnjevalne vrednosti. Odvisne spremenljivke v končnem modelu so naslednje:

- proizvodna dejavnost (x2a): binarna spremenljivka, ki izraža, če gre za proizvodno podjetje (x2a=1) ali ostale dejavnosti (x2a=0);
- proizvodni program (x4b): binarna spremenljivka, ki kaže, ali ima podjetje v svojem prodajnem programu pretežno proizvode vprašaje (x4b=1), ali druge tipe proizvodov (x4b=0);
- proizvodni program (x4c): binarna spremenljivka, ki kaže, ali ima podjetje v svojem prodajnem programu pretežno proizvode pse (x4c=1), ali druge tipe proizvodov (x4c=0);
- ocenjena tveganost trgov (tt0): kategorična spremenljivka, ki izraža tveganost trgov po mnenju podjetij, od zelo varnih trgov (tt0=1), varnih trgov (tt0=2), tveganih trgov (tt0=3) in zelo tveganih trgov (tt0=4);
- moč prodajalcev na trgu (x6b): binarna spremenljivka, ki izraža mnenje podjetij, da imajo na trgu prevladujočo moč prodajalci (x6b=1), ali pa tega ni mogoče trditi (x6b=0);

¹⁸ Mejni učinki so izraženi kot: $\delta_j = \frac{\partial P_j}{\partial x_i} = P_j \left[\beta_j - \sum_{k=0}^J P_k \beta_k \right] = P_j [\beta_j - \bar{\beta}]$.

- izvor tehnologije (x19d): binarna spremenljivka, ki loči med podjetji, ki so tehnologijo kupila na trgu (x19d=1), ali pa so jo delno ali v celoti razvila sama ali pridobila od partnerjev ter na druge načine (x19d=0);
- življenjski cikel podjetja (x23b): binarna spremenljivka, ki loči med podjetji, ki so v fazi vzleta (x23b=1), ali v katerikoli od drugih faz (x23b=0);
- življenjski cikel podjetja (x23c): binarna spremenljivka, ki loči med podjetji, ki so v fazi rasti (x23c=1), ali v katerikoli od drugih faz (x23c=0);
- organizacijska struktura (x24a): binarna spremenljivka, ki loči med podjetji, ki imajo enostavno organizacijsko strukturo (x24a=1), ali katerokoli od drugih struktur (x24a=0);
- vzdržnost zadolženosti podjetja (x34a): binarna spremenljivka, ki izraža mnenje managementa podjetja o tem ali je preveč zadolženo (x34a=1) ali ne (x34a=0);
- ocena donosnosti v povezavi z rastjo (x36a): binarna spremenljivka, ki loči med tistimi podjetji, ki smatrajo, da je donosnost podjetja zadostna, da omogoča nadaljnjo rast podjetja (x36a=1), in tistimi, ki niso tega mnenja (x36a=0);
- cilj maksimizacije vrednosti podjetja (x39f): binarna spremenljivka, ki loči med podjetji, ki trdijo, da zasledujejo cilj maksimizacije vrednosti podjetja (x39f=1), in tistimi, ki zasledujejo druge cilje, kot na primer maksimizacijo plač managerjev, vseh zaposlenih, tekočih dobičkov, itd. (x39f=0);
- letna stopnja rasti zaposlenih (age): numerična spremenljivka, geometrična letna stopnja rasti zaposlenih med leti 1994 in 1998;
- vrednost izvoza v letu 1998 (iz98): numerična spremenljivka, vrednost izvoza podjetja v 000 SIT v letu 1998.

Končni mikroekonometrični model ima visoko stopnjo značilnosti $0,2872 \cdot 10^4$. Celotni originalni izpis izračuna se nahaja v Prilogi 3. V nadaljevanju pa so prikazane le tabele z rezultati mejnih verjetnosti, na podlagi katerih bomo tolmačili rezultate modela, najprej z vidika pojasnjevalne moči posameznih neodvisnih spremenljivk, nato pa še z vidika skupnih značilnosti vsake izmed skupine hitro rastočih podjetij.

Za vse dejavnike, ki diskriminirajo med skupinami podjetij glede na značilnosti njihovega trženja, velja, da z stopnjo tveganja napake, manjšo od 10% trdimo, da diskriminirajo med vsaj dvema skupinama podjetij, predznak ocenjenih vrednosti koeficientov pa je v vseh primerih skladen s predvidevanji strokovne literature in našo predhodno analizo. Kot statistično značilni se v mikroekonometričnem modelu izkažejo nekatere spremenljivke, ki so sicer v predhodni analizi kazale podobne tendence razločevanja, vendar niso pokazale statistično značilnih razlik¹⁹ med skupinami, torej je šlo v tem primeru res za interakcijo med neodvisnimi spremenljivkami, ki jih z analizo variance ni bilo mogoče zaznati.

¹⁹ Med te sodijo ocenjena stopnja tveganosti trgov, življenjski cikel podjetja, tip organizacijske strukture, stopnja rasti zaposlenih in vrednost izvoza.

Tabela 16: Ocene mejnih verjetnosti prisotnosti vplivnih dejavnikov na izbor značilnosti trženja stroškovnih vodij

Spremenljivka	Značilnosti stroškovnih vodij	
	Ocenjena vrednost koeficienta	Sig.
Konstanta	-0,62635842	0,040
Proizvodna dejavnost	0,14751446	0,188
Proizvodni program predstavljajo predvsem "vprašaji"	-0,20227617	0,069
Proizvodni program predstavljajo predvsem "psi"	-0,05127168	0,670
Stopnja tveganosti trga	0,07279345	0,351
Prevladujoča moč prodajalcev na trgu	0,14461664	0,335
Tehnologija je kupljena na trgu	0,16224696	0,071
Faza vzleta v življenjskem ciklu podjetja	0,34984229	0,094
Faza rasti v življenjskem ciklu podjetja	0,41894877	0,039
Enostavna organizacijska struktura	0,08289247	0,335
Podjetje je preveč zadolženo	-0,32846568	0,199
Donosnost zadostna, da zagotavlja visoko rast v bodoče	-0,00751576	0,937
Rezultatov uspešnega poslovanja si v prihodnosti podjetje želi v obliki maksimiranja vrednosti podjetja	0,02819917	0,756
Povprečna letna stopnja rasti zaposlencev	0,00454352	0,031
Vrednost izvoza	-0,00000369	0,197

Vir: Obdelava vprašalnika

Z vidika vsake izmed skupin podjetij si je možno oblikovati bolj celovito sliko dejavnikov, ki odločilno vplivajo na njihove trženjske značilnosti. Verjetnost, da bo podjetje imelo značilnosti stroškovnega vodje, se poveča, če se podjetje nahaja v fazi rasti (za 0,42) ali v fazi vzleta (za 0,35), če je tehnologijo za svoje poslovanje kupilo na trgu, namesto da jo je razvilo samo, pridobilo od partnerjev ali na kak drug način (za 0,16), če podjetje med rastjo relativno intenzivno zaposluje; a manjša, če njegov prodajni program predstavljajo predvsem vprašaji, torej mladi proizvodi, ki so jih kupci dobro sprejeli, vendar bo potrebo v prihodnje vanje še veliko investirati, te investicije pa so tvegane (za 0,2).

Tabela 17: Ocene mejnih verjetnosti prisotnosti vplivnih dejavnikov na izbor značilnosti trženja generikov

Spremenljivka	Značilnosti generikov	
	Ocenjena vrednost koeficienta	Sig.
Konstanta	0,11184967	0,677
Proizvodna dejavnost	0,18455820	0,073
Proizvodni program predstavljajo predvsem "vprašaji"	-0,07465409	0,488
Proizvodni program predstavljajo predvsem "psi"	0,02149844	0,853
Stopnja tveganosti trga	0,03470978	0,644
Prevladujoča moč prodajalcev na trgu	-0,11828455	0,487
Tehnologija je kupljena na trgu	-0,01978915	0,822
Faza vzleta v življenjskem ciklu podjetja	-0,25652859	0,112
Faza rasti v življenjskem ciklu podjetja	-0,19572725	0,211
Enostavna organizacijska struktura	0,07256237	0,395
Podjetje je preveč zadolženo	0,38641799	0,028
Donosnost zadostna, da zagotavlja visoko rast v bodoče	-0,08639441	0,358
Rezultatov uspešnega poslovanja si v prihodnosti podjetje želi v obliki maksimiranja vrednosti podjetja	0,16875139	0,059
Povprečna letna stopnja rasti zaposlencev	-0,00353338	0,089
Vrednost izvoza	0,00000226	0,384

Vir: Obdelava vprašalnika

Da gre za podjetje, ki ima značilnosti generika, je verjetnost večja če gre za proizvodno podjetje (za 0,18), če ima management stališče, da je podjetje prezadolženo (za 0,39) in če si vodstvo prizadeva dolgoročno predvsem zviševati vrednost podjetja (namesto plač managerjev ali vseh zaposlenih, kratkoročnih dobičkov, itd.) (za 0,17), manjša pa bo, če ima podjetje relativno konzervativno politiko zaposlovanja novih delavcev v fazi rasti.

Tabela 18: Ocene mejnih verjetnosti prisotnosti vplivnih dejavnikov na izbor značilnosti trženja razločevalcev

Spremenljivka	Značilnosti razločevalcev	
	Ocenjena vrednost koeficienta	Sig.
Konstanta	0,29501534	0,216
Proizvodna dejavnost	-0,04668511	0,636
Proizvodni program predstavljajo predvsem "vprašaji"	0,14556969	0,098
Proizvodni program predstavljajo predvsem "psi"	-0,10337113	0,370
Stopnja tveganosti trga	-0,02516339	0,696
Prevladujoča moč prodajalcev na trgu	-0,19855847	0,189
Tehnologija je kupljena na trgu	-0,17617010	0,030
Faza vzleta v življenjskem ciklu podjetja	-0,06869203	0,638
Faza rasti v življenjskem ciklu podjetja	-0,11047459	0,440
Enostavna organizacijska struktura	-0,06130854	0,423
Podjetje je preveč zadolženo	-0,14376244	0,485
Donosnost zadostna, da zagotavlja visoko rast v bodoče	0,16441688	0,035
Rezultatov uspešnega poslovanja si v prihodnosti podjetje želi v obliki maksimiranja vrednosti podjetja	-0,11508514	0,148
Povprečna letna stopnja rasti zaposlencev	-0,00102682	0,590
Vrednost izvoza	-0,00000171	0,477

Vir: Obdelava vprašalnika

Verjetnost, da bo imelo podjetje značilnosti razločevalcev, bo večja, če prodajni program podjetja po mnenju vodstva predstavlja predvsem vprašaji, torej mladi proizvodi, ki so jih kupci dobro sprejeli, vendar bo potrebo v prihodnje vanje še veliko investirati, te investicije pa so tvegane (za 0,14) in če je donosnost podjetja po mnenju managementa zadostna, da bo omogočala tudi visoko rast v prihodnosti (za 0,16).

Tabela 19: Ocene mejnih verjetnosti prisotnosti vplivnih dejavnikov na izbor značilnosti trženja zlatosledcev

Spremenljivka	Značilnosti zlatosledcev	
	Ocenjena vrednost koeficienta	Sig.
Konstanta	0,21949341	0,139
Proizvodna dejavnost	-0,28538755	0,001
Proizvodni program predstavljajo predvsem "vprašaji"	0,13136057	0,024
Proizvodni program predstavljajo predvsem "psi"	0,13314436	0,042
Stopnja tveganosti trga	-0,08233983	0,052
Prevladujoča moč prodajalcev na trgu	0,17222637	0,016
Tehnologija je kupljena na trgu	0,03371229	0,475
Faza vzleta v življenjskem ciklu podjetja	-0,02462168	0,792
Faza rasti v življenjskem ciklu podjetja	-0,11274693	0,236
Enostavna organizacijska struktura	-0,09414630	0,055
Podjetje je preveč zadolženo	0,08581014	0,381
Donosnost zadostna, da zagotavlja visoko rast v bodoče	-0,07050671	0,189
Rezultatov uspešnega poslovanja si v prihodnosti podjetje želi v obliki maksimiranja vrednosti podjetja	-0,08186541	0,099
Povprečna letna stopnja rasti zaposlencev	0,00001668	0,989
Vrednost izvoza	0,00000314	0,037

Vir: Obdelava vprašalnika

Da bo podjetje imeli značilnosti trženja zlatosledcev pa je verjetnost večja predvsem če ne gre za proizvodno podjetje (za 0,28), pri podjetjih, ki čutijo, da imajo kot prodajalci prevladujočo moč na trgih (za 0,17), če njihov prodajni program predstavlja večinoma vprašaji (za 0,13) ali psi, torej proizvodi, ki jih kupci še vedno kupujejo, vendar ni pričakovati, da bi lahko z njimi pritegnili več kupcev in zelo veliko zaslužili, vendar jih v tem trenutku podjetje ni sposobno nadomestiti z drugimi proizvodi ali storitvami (za 0,13). Verjetnost pa je manjša v primeru, če so mnenja, da so njihovi trgi relativno bolj tvegani (za 0,08), če so podjetja enostavno organizirana (za 0,09) in če vodstvo podjetja zasleduje cilj maksimizacije vrednosti podjetja (za 0,08).

Noben od dejavnikov ne ločuje med vsemi skupinami podjetij, temveč največ med tremi, kot je to v primeru prevlade vprašajev v prodajnem programu podjetja. Razločevanje med identificiranimi tipi trženja je možno na podlagi večjega kompleksa dejavnikov, ki služijo kot indikatorji razločevanja med podjetji, ker pa so to elementi poslovnega modela podjetij, imajo hkrati tudi pojasnjevalno moč. Omogočajo vpogled v razmere, v katerih podjetja izbirajo med različnimi možnostmi trženja.

5. SKLEPNE UGOTOVITVE

Magistrsko delo je strukturirano na tak način, da v sosledju, skladno z zastavljenim, poskuša izpolniti imenovane cilje in pri tem preizkusiti tri raziskovalne domneve, postavljene v poglavju 4.1. Prvo poglavje predstavlja znanstvena dognanja s področja proučevanja podjetniške rasti. Podjetniška rast je še vedno v veliki meri odprta tema, pri čemer, čeprav strokovnjaki ne verjamejo več, da je rast podjetij naključen pojav, ni najti trdnih spoznanj ali konsenza o tem, kaj pa resnično vpliva na podjetniško rast, razen seveda inovativne poslovne ideje, pripravljenosti na tveganje, in pa sposoben management. Teorija na temelju virov in sodobna teorija na temelju dinamičnih sposobnosti sta zato vodilni raziskovalni smeri podjetniške rasti, ki izhajata iz domneve, da podjetja predstavljajo enkratno kombinacijo virov, ki zato tudi na edinstven način nastopa na trgu in pri tem lahko žanje ekonomske rente, oziroma, da je še posebej enkratno v podjetju tisto, kar vire oblikuje in preoblikuje, torej znanje, oziroma sposobnosti podjetja.

Trženje v malih in srednjih podjetjih predstavlja enega izmed ključnih procesov, ki potekajo v podjetju, predstavlja vez med notranjimi procesi v podjetju in njegovim okoljem in trženje je bistven del podjetniške dejavnosti. Spoznanja s področja vmesnika med podjetništvom in trženjem so predstavljena v tretjem poglavju. Ugotovitve lahko strnemo takole: mala in srednja podjetja se prav tako kot velika obnašajo strateško, vendar pa ta proces poteka drugače, predvsem na manj strukturiran način, primeren za njihov način poslovanja in potrebe po informacijah. Zagotovo pa je pri malih in srednjih podjetjih zaslediti manj klasičnega trženjskega planiranja, kot ga zasledimo v trženjski strokovni literaturi in poslovnih priročnikih. Trženje v malih in srednjih podjetjih je posebno, drugačno od trženja velikih podjetij. Zanj je namreč značilna majhna tržna moč, odsotnost ekonomij obsega, pa velika fleksibilnost in to je smiselno upoštevati tudi pri odločanju o načinu trženja teh podjetij.

Če nadaljujemo z ugotovitvami preverbe treh raziskovalnih domnev, slovenska hitro rastoča podjetja v obdobju med 1994 in 1998 se med sabo razlikujejo z vidika nekaterih značilnosti trženja²⁰. Kljub temu pa ne moremo trditi, da so si z vidika značilnosti trženja podjetja povsem različna, oblikovati je bilo možno štiri skupine podjetij: stroškovne vodje, razločevalce, zlatosledce in generike. Stroškovni vodje cene postavljajo pod tržne, kakovost proizvodov in storitev pa kljub temu ni nižja. Možnost zvišanja svoje dobičkovnosti vidijo v znižanju stroškov in nikoli z zvišanjem prodajnih cen. Kljub temu ne sledijo politiki prodaje v velikih količinah in ponujajo tudi proizvode in storitve, ki so značilni le zanje, saj veliko vlagajo v razvoj novih proizvodov in storitev. Tudi za generike je značilna izključna usmerjenost v

²⁰ Prva raziskovalna domneva: hitro rastoča podjetja se med seboj razlikujejo z vidika trženjskih značilnosti.

postavljanje cen pod tržne, pri čemer je nižja tudi kvalitete proizvodov in storitev. Generiki ustvarjajo vrednost z ekonomijami obsega. Razločevalci skoraj brez izjeme zasledujejo politiko postavljanja cen nad tržnimi. Tisto, kar je posebej razlikuje od ostalih skupin, je večje prizadevanje za razlikovanje svojih proizvodov od konkurence. Višje pribitke nad stroški torej zagotavljajo s pozicioniranjem svojih proizvodov in storitev na vrednost, kvaliteto in izvirne rešitve. Razločevalci nastopajo na trgih nehomogenega blaga in storitev in z diferenciacijo svojih proizvodov zagotavljajo rast prodaje, kljub temu pa s pozornostjo tudi na proizvodne stroške skrbijo tudi za vzdržnost te rasti. Skupek trženjskih politik zlatosledcev kaže največji razkorak med njihovim trenutnim položajem in nameni za v prihodnje, zlatosledci s cenami, po katerih morajo prodajati, niso zadovoljni. Vsi zlatosledci prodajajo po nizkih cenah, vendar možnosti zvišanja svoje dobičkovnosti nikoli ne vidijo v zniževanju stroškov, ampak izključno v zviševanju prodajnih cen. Zlatosledci daleč najmanj vlagajo v razvoj novih proizvodov in storitev.

Razlike v značilnostih trženja so povezane tudi z razlikami v drugih značilnosti podjetij²¹. Ne moremo pa trditi, da je ob razlikah v značilnostih trženja najti tudi razlike v poslovni uspešnosti ali velikosti podjetij; trženjski nastopi se s tega vidika niso značilno razlikovali in ne omogočajo razvrstitve tipov trženja po uspešnosti. Dajejo pa razlike v ostalih značilnosti poslovanja vzorčnih podjetij vpogled v razloge za izbiro njihovih trženjskih politik in s tem oblikovanje in preverbo hipotez o ostalih značilnostih njihovega poslovnega modela. Razlike med skupinami podjetij najdemo tudi z vidika naslednjih značilnosti: zadovoljstva podjetja z donosnostjo podjetja za potrebe bodoče rasti, usmerjenosti v maksimizacijo vrednosti podjetja, sestave prodajnega programa, uporabe blagovnih znamk, značilnosti tržnega vstopa, izvora tehnologije, pa tudi panoge podjetja.

Moč vpliva dejavnikov izbora določenega tipa trženja sem preverila tudi z oceno multinomskega logit modela, katerega uporaba je bila zelo smiselna tako zaradi vsebinskih kot tudi metodoloških vidikov, predvsem porazdelitve vzorca in narave odvisne spremenljivke²². Če ugotovitve povzamemo z vidika posameznih dejavnikov:

- za podjetja v fazi vzleta in rasti in v odsotnosti drugih dejavnikov razlikovanja je največja verjetnost, da bodo zasledovala tip trženja, značilen za stroškovne vodje;
- če je v podjetju zaslediti veliko rast zaposlovanja, gre z večjo verjetnostjo za stroškovne vodje, verjetnost, da gre za generike, pa se zmanjša;
- za proizvodna hitro rastoča podjetja je bolj kot za ostala verjetno, da bodo imela značilnosti trženja generikov, da pa ne bodo zasledovala modela tržnega nastopa zlatosledcev. Spomnimo se, da je tisto, kar generike še posebej loči od ostalih

²¹ Druga raziskovalna domneva: hitro rastoča podjetja, ki se razlikujejo med sabo v značilnostih trženja, se razlikujejo tudi z vidika ostalih značilnosti njihovega poslovanja.

²² Tretja raziskovalna domneva: obstaja nabor dejavnikov, ki so najbolj pomembni pri izboru določenega tipa trženja, ki bo vodilo v hitro rast.

skupin zasledovanje politike prodaje blaga, ki je po kvaliteti tržno primerljivo, po nižji ceni in v velikih količinah;

- če je podjetje tehnologijo, ki jo uporablja, kupilo na trgu, gre z večjo verjetnostjo za tip trženja stroškovnih vodij, je pa veliko manjša verjetnost, da gre za razločevalce;
- če podjetja nimajo enostavne organizacijske strukture, se zveča verjetnost, da gre za tip trženja zlatosledcev;
- za hitro rastoča podjetja, ki imajo v svojem programu veliko vprašajev, najmanj pričakujemo trženje, ki je značilno za stroškovne vodje, bodo pa z večjo verjetnostjo sledila modelu razločevalcev ali zlatosledcev, če pa imajo podjetja v programu predvsem pse, je z večjo verjetnostjo pričakovati model zlatosledcev. Bolj, ko je prodajni program podjetja slabo donosen in hkrati še tvegan, bolj verjetno bomo našli predvsem značilnosti trženja zlatosledcev;
- verjetnost, da bo podjetje imelo značilnosti trženja, značilne za zlatosledce je večja tudi na trgih, kjer imajo prodajalci večjo tržno moč in svoje trge ocenjujejo za manj tvegane kot druga podjetja;
- če je management podjetje mnenja, da je podjetje prezadolženo, gre z večjo verjetnostjo za podjetje, ki trži kot generiki; to velja tudi za podjetja, ki dolgoročno izmed vseh ciljev zasledujejo predvsem maksimizacijo vrednosti podjetja, najmanj verjetno pa bodo za tem stremeli zlatosledci;
- če pa je mnenja, da je donosnost podjetja zadostna, da bo omogočala tudi bodočo rast podjetja, je večja verjetnost, kot za ostale tipe trženja pričakovati značilnosti razločevalcev, torej pozicioniranje na kvaliteto ob relativno višjih cenah;
- med podjetji, ki imajo večjo absolutno vrednost izvoza, bomo z večjo verjetnostjo našli zlatosledce.

Raziskava ima določene omejitve, katerim je smiselno dodati nekaj besed. Pregled spoznanj strokovne literature mi je omogočil oblikovanje zasnove empiričnega dela raziskave, konkretna spoznanja preteklih empiričnih študij pa so služila kot izhodišče za moja predvidevanja o tem, kakšne značilnosti trženja in tudi ostalih vidikov poslovanja je pričakovati na vzorcu slovenskih hitro rastočih podjetij. Kljub temu pa že v pregledu literature navajam pomanjkanje celovitega konceptualnega modela, ali pravzaprav, teorije podjetniške rasti. S tega vidika sem se seveda morala odpovedati metodi falsifikacije, rigoroznega empiričnega preverjanja predhodno zasnovanega modela. Prva omejitev te študije torej izhaja iz stanja raziskovalnega področja v tem trenutku. Napotki za nadaljnje raziskave na tem področju torej zagotovo gredo v smer tega, česar trenutno najbolj primanjkuje, tega pa na žalost ta študija ni odpravila.

Dodatne omejitve pri interpretaciji izsledkov magistrskega dela predstavlja narava vzorca. Ta je specifičen z vidika časovnega okvira, pozne slovenske tranzicije, prostora, vključuje podjetja ustanovljena na področju Slovenije, in z vidika uspešnosti, gre za najhitreje rastoča podjetja v tem času in prostoru. Želim si, da bi v

bodoče izsledke te študije lahko primerjala s spoznanji študij iz drugih ekonomskih prostorov, na primer drugih tranzicijskih držav ali držav EU, in iz drugih obdobj. Tukaj vidim obilne možnosti nadaljnjega raziskovalnega dela.

LITERATURA

1. Acs Z. in Audretsch D.: Innovation and firm size: the new learning. *International Journal of Technology Management*, November(1993), str 8-22.
2. Acs Z. in Audretsch D.: Innovation and small firms. Cambridge, MA: MIT Press, 1990. 212 str.
3. Aldrich H.: Organizations evolving. London: Sage, 1999. 413 str.
4. Amit R., Shoemaker P.J.: Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1993), 1, str. 3-46.
5. Ansoff I.: Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(1957), 5, str. 113-125.
6. Arthur W.B.: "Self-reinforcing mechanisms in economics", v Anderson P., Arrow K.J., Pines D. (uredniki): The economy as an evolving complex system, Redwood City, CA: Addison-Wesley Publishing, 1988, str. 9-31.
7. Barnes D.: The manufacturing strategy formation process in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(2002), 2, str. 130-149.
8. Barney J.B.: Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1991), 1, str. 99-120.
9. Barney J.B.: Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(2001), str. 41-56.
10. Barney J.B.: Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy. *Management Science*, 32(1986), 10, str. 1231-1241.
11. Bennett R.J. in Smith C.: Competitive conditions, competitive advantage and the location of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(2002), 1, str. 73-86.
12. Bharadwaj A.S.: A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation. *MIS Quarterly*, 24(2000), 1, str. 169-196.

13. Biemer P.P. in Lyberg L.E.: Introduction to survey quality. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2003. 402 str.
14. Black J. in Boal K.: Strategic resources: Traits, configuration and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal* 15(1994), str. 131-148.
15. Borch O.J., Huse M. in Senneseth K.: Resource configuration, competitive strategies and corporate entrepreneurship: An empirical examination of small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1999), 1, str. 49-70.
16. Bosma N., Van Praag M., Thurik R. in de Wit G.: The value of human and social capital investments for the business performance of startups. *Small Business Economics*, 23(2004), str. 227-236.
17. Boussouara M. in Deakins D.: Market-based learning, entrepreneurship and the high technology small firm. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 5(1999), 4, str. 204-223.
18. Brockhaus R.S.: Entrepreneurial research: are we playing the correct game? *American Journal of Small Business*, 11(1987), 3, str. 43-49.
19. Brooksbank R.: The BASIC marketing planning process: a practical framework for the smaller business. *Marketing Intelligence & Planning*, 14(1996), 4, str. 16-23.
20. Bruno A. in Leidecker J.: Causes of new venture failure: 1960s vs 1980s. *Business Horizons*, 31(1988), 6, str. 34-49.
21. Burgelman R.: A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(1983); 2, str. 223-244.
22. Burgelman R.: Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization Science* 2(1991), 3, str. 239-262.
23. Bygrave W.: The entrepreneurship paradigm (I): a philosophical look at its research methodologies. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 14(1989), 1, str. 7-26.
24. Calvin R.: The price is right. *Small Business Reports*, 19(1994), June, str. 9-13.
25. Carson D. in Coviello N.: Qualitative research issues at the marketing/entrepreneurship interface. *Marketing Intelligence & Planning*, 14(1996), 6, str. 51-58.

26. Carson D. in, Cromie S.: Marketing planning in small enterprises. *Journal of Marketing Management*, 5(1989), 1, str. 33-50.
27. Carson D., Gilmore A., Cummins D., O'Donnell A. in Grant K.: Price setting in SMEs: Some empirical findings. *Journal of Product & Brand Management* 7(1998), 1, str. 74-86.
28. Carson D., Cromie S., McGowan P. in Hill J.: *Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach*. London: Prentice-Hall, 1995. 296 str.
29. Carson D.: A philosophy of marketing education in small firms. *Journal of Marketing Management* 9(1993), 2, str. 189-204.
30. Carson D.: Some exploratory models for assessing small firms (a qualitative approach). *European Journal of Marketing*, 24(1990), 11, str. 5-51.
31. Cavanagh R. in Clifford D.: *The Winning Performance*. London, Sidgwick and Jackson, 1986. 292 str.
32. Chaganti R. in Chaganti R.: A profile of the profitable and not so profitable small business. *Journal of Small Business*, 1983, str. 43-51.
33. Churchill N. in Lewis V.L.: "Entrepreneurship research: directions and methods", v Sexton D.C. in Smilor R.S. (urednika): *The Art and Science of Entrepreneurship*. Cambridge, MA: Ballinger, 1986. 422 str.
34. Churchill N. C. in Lewis V. L.: *The Five Stages of Business Growth*. Harvard Business Review, 3(1983), str. 30-50
35. Clark D.: Implementation issues in core competence strategy making. *Strategic Change*, 9(2000), 2, str. 115-127.
36. Coase R.N.: "The Nature of the Firm" v O.E. Williamson in S.G. Winter (urednika): *The Nature of the Firm*, 1993, Oxford:Oxford Univesrity Press.
37. Collis D. J.: A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry. *Strategic Management Journal*, 12(1991), str. 49-68.
38. Collis D.: Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(1994), Winter Special Issue, str. 143-152.
39. Conner K.: A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17(1991), 1, str. 121-154.

40. Cooney T. in O'Connor A.: Perceived barriers to innovation in small to medium enterprises (SMEs). *Irish Marketing Review*, 9(1996), str. 87-97.
41. Covin J., Slevin D. in Covin T.: Content and performance of growth-seeking strategies: A comparison of small firms in high- and low-technology industries. *Journal of Business Venturing*, 5(1990), 6, str. 391-412.
42. Covin J. in Slevin D.: A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15(1991), 4, str. 35-50.
43. Cozijnsen A. in Vrakking W.: *Handbook of Innovation Management*. Oxford, Blackwell, 1993. 268 str.
44. Curran J.: Training and research strategies for small firms. *Journal of General Management* 13(1988), 3, str. 24-37.
45. Cyert R.M. in March J.G.: *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963/1992.
46. Davis C., Hills G. in Le Forge R.: The marketing/small enterprise paradox. A research agenda. *International Small Business Journal* 3(1985), Spring, str. 30-42.
47. Day J.: The value and importance of the small firm to the world economy. *European Journal of Marketing*, 34(2000), 9/10, str. 1033-1037.
48. Delmar F., Davidsson P. in Gartner W.B.: Arriving at the High Growth Firm. *Journal of Business Venturing*, 18(2002), 2, str. 189-216.
49. Delmar, F.: »Measuring growth: Methodological considerations and empirical results« v Donckels R. in Miettinen A. (urednika): *Entrepreneurship and SME Research: On its Way to the Next Millenium*, 1997, Brookfield, VA: Aldershot, str. 190-216.
50. Delmas M.A.: Innovating against European rigidities: Institutional environment and dynamic capabilities. *Journal of high technology management research*, 13(2002), str. 19-43.
51. Dess G., Lumpkin G. in Covin J.: Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal* 18(1997), 9, str. 677-695.
52. Dierickx I. in Cool K.: Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(1989), str. 1504-1511.

53. Eisenhardt K.M. in Martin J.: Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal* 21(2000), 10/11, str. 1105-1121.
54. Eisenhardt K.M. in Sull D.N.: Strategy as simple rules. *Harvard Business Review*, 79(2001), 1, str. 107-116.
55. Eisenhardt K.M.: Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1989), 1, str. 57-74.
56. Eisenhardt K.M.: Has strategy changed? *MIT Sloan Management Review*, 43(2002), 2, str. 88-91.
57. Eisenhardt K.M.: Strategy as strategic decision making. *Sloan Management Review*, 40(1999), 3, str. 65-72.
58. Evans D.S.: Test of Alternative Theories of Firm Growth. *Journal of Political Economy*, 95(1987), 3, str. 657-674.
59. Gadenne D.: Critical success factors for small business: An inter-industry comparison. *International Small Business Journal*, 17(1998), 1, str. 36-57.
60. Garnsey E., Stam E. in Heffernan P.: »New Firm Growth: Exploring Processes and Paths« v Christensen P.R., Høeg K. in Poulsen F. (uredniki.): *RENT XVIII 2004: Managing Complexity and Change in SMEs*, 2004, Kopenhagen: LOK Research Center.
61. Garnsey E.: »The growth of new ventures: analysis after Penrose« v Pitelis C. (urednik): *The growth of the firm: the legacy of Edith Penrose*, 2002, Oxford, New York: Oxford University Press.
62. Gibb A. in Davies L.: In pursuit of frameworks for the development of growth models of the small business. *International Small Business Journal* 19(1990), 1, str. 15-31.
63. Gilmore A., Carson D. in Grant K.: SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning* 2001; 19(1), str. 6-11.
64. Glancey K.: Determinants of growth and profitability in small entrepreneurial firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 1998, 4, str. 18-27.
65. Grandstand O.: Towards a theory of the technology-based firm. *Research Policy*, 27(1998), str. 465-489.
66. Grant R.M.: *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications*. Cambridge, MA: Blackwell, 1991. 452 str.

67. Greene W.H.: *Econometric Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2000. 1004 str.
68. Greiner L.E.: *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. Harvard Business Review, 50(1972), 4, str. 37-46.
69. Guth W. in Ginsberg A.: Guest editor's introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11(1990), str. 5-16.
70. Hamel G. in Prahalad C.: *Competing for the Future*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994. 327 str.
71. Hamel G.: Strategy as revolution. *Harvard Business Review*, 74(1996), 4, str. 69-82.
72. Hankinson A.: *Small Business Management: Management and Performance*. Aldershot, Avebury, 1991. 160 str.
73. Hill J.: A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: Part 1. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 7 (2001), 5, str. 171-204.
74. Hills G. in Le Forge R.: Research at the marketing interface to advance entrepreneurship theory. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(1992), 3, str. 33-60.
75. Hills G.: Marketing and entrepreneurship research issues: scholarly justification? v *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, 1987, Marietta, GA: Association for Small Business and Entrepreneurship, 05/11/09.
76. Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S.M. in Sexton D.L.: *Strategic Entrepreneurship*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd., 2002.
77. Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S.M. in Sexton D.L.: Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(2001), 6-7, str. 479-491.
78. Hogarth-Scott S., Watson K. in Wilson N.: Do small businesses have to practise marketing to survive and grow? *Marketing Intelligence & Planning* 14(1996), 1, str. 6-18.
79. Hooley G. in Saunders J.: *Competitive Positioning*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1993. 260 str.
80. Hoskisson R.E. in Lowell W.B.: "Market Uncertainty and Learning Distance in Corporate Entrepreneurship Entry Mode Choice" v M.A. Hitt et al (uredniki):

Strategic Entrepreneurship. Oxford: Blackwell Publishers Ltd, 2002, str. 151-172.

81. Jennings D. in Seaman S.: High and low levels of organizational adaptation: An empirical analysis of strategy, structure, and performance. *Strategic Management Journal*, 15(1994), 6, str. 459-475.
82. Johnson G. in Scholes K.: *Exploring Corporate Strategy*. New York: Prentice-Hall, 1993. 733 str.
83. Jovanovic B.: Selection and the Evolution of Industry. *Econometrica*, 50(1982), str. 649-670.
84. Kenny B. in Dyson K.: *Marketing in Small Businesses*. London: Routledge, 1989. 223 str.
85. Kirzner I.M.: *Competition and entrepreneurship*. Chicago, London: The University of Chicago Press, 1973. 246 str.
86. Kirzner I.M.: *Discovery and the capitalist process*. Chicago, London: The University of Chicago Press, 1985. 183 str.
87. Knight R.: Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing* 31(1997), 4, str. 42-52.
88. Konič M.: *Tržna naravnost in uspešnost malih podjetij v Sloveniji*. Magistrsko delo. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2003. 93 str.
89. Košir A.: *Strateško načrtovanje trženja v malih podjetjih*. Magistrsko delo. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2005. 89 str.
90. Kotler P.: *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1991. 756 str.
91. Lace G.: *Effective Marketing for the Smaller Business*. Scope Books Limited, 1982. 221 str.
92. Lancaster G. in Waddelow I.: An empirical investigation into the process of strategic marketing planning in SMEs: its attendant problems, and proposals towards a new practical paradigm. *Journal of Marketing Management*, 14(1998), str. 853-878.
93. Leonard-Barton D.: The factory as a learning laboratory. *Sloan Management Review*, 34(1992), 1, str. 23– 38.

94. Lucas H.C.: Information technology and the productivity paradox. New York: Oxford University Press, 1999. 225 str.
95. Lumpkin G.T. in Dess G.G.: Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1996), 1, str. 135-172.
96. Mahoney J. in Pandian J.: The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(1992), 5, str. 363-380.
97. Mahoney J.T.: The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*, 33(1995), str. 91-101.
98. Mata F.J., Fuerst W.L., Barney J.B.: Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based analysis. *MIS Quarterly*, 19(1995), 4, str. 487-505.
99. Mata J. in Portural P.: Life duration of new firms. *Journal of Industrial Economics*, 42(1994), str. 227-245.
100. Matthews J.A.: Competitive dynamics and economic learning: An extended resource-based view. *Industrial and corporate change*, 12(2003), 1, str. 115-145.
101. McDonald M.: Ten barriers to marketing planning. *Journal of Marketing Management*, 5(1989), 1, str. 1-18.
102. McGee J.E., Peterson M.: Towards the development of measures of distinctive competencies among small independent retailers. *Journal of Small Business Management*, 38(2000), 2, str. 19- 33.
103. McLarty R.: Case study: evidence of a strategic marketing paradigm in a growing SME. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 4(1998), 4, str. 105-117.
104. Merz G., Parker B. in Kallis M.: Resource-related dependencies: marketing strategies of technological-based firms. *European Journal of Marketing*, 23(1990), 4, str. 44-65.
105. Messenghem K.: Strategic entrepreneurship and managerial activities in SMEs. *International Small Business Journal*, 21(2003), 2, str. 197-212.
106. Miles M., Arnold D. in Thompson D.: The interrelationship between environmental hostility and entrepreneurial orientation. *Journal of Applied Business Research*, 9(1993), 4, str. 12-23.

107. Miller D. in Friesen P.: Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1982), 1, str. 1-25.
108. Miller D.: The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science* 29(1983), 7, str. 770-791.
109. Mintzberg H., Ahlstrand B. in Lampel J.: *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. Prentice Hall Europe, 1998. 406 str.
110. Monroe K.: Editorial. *Pricing Strategy and Practice* 3(1995), 4, str. 3.
111. Montgomery C.A. in Wernerfelt B.: Diversification, Ricardian rents, and Tobin's Q". *Rand journal of economics*, 19(1988), 4, str. 623-632.
112. Morris L. in Stenberg L.: "Entrepreneurship research: methodological issues in marketing strategy studies", v *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, 1991, Chicago, IL, University of Illinois at Chicago.
113. Morris M. in Paul G.: The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of Business Venturing*, 2(1987), 3, str. 247-259.
114. Moss D. in Clarke L.: *Successful Expansion for Small Businesses*. Letts, 1990. 176 str.
115. Murray J.: Marketing is home for the entrepreneurial process. *Industrial Marketing Management*, 10(1981), 2, str. 93-99.
116. Nelson R.R. in Winter S.G.: *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA, Belknap Press, 1982. 437 str.
117. Nelson R.R.: Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, 12(1991), Special Issue Winter, str. 61-74.
118. O'Farrell P.N. in Hitchens D.M.W.N.: *Alternative Theories of Small-Firm Growth: A Critical Review*. *Environment and Planning*, 20(1988), str. 1365-1383.
119. Oakey R.: Innovation and the management of marketing in high technology small firms. *Journal of Marketing Management*, 7(1991), 4, str. 343-356.
120. O'Gorman C.: The sustainability of growth in small- and medium-sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 7(2001), 2, str. 60-75.

121. Pelham A.M.: Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 38(2000), 1, str. 48-67.
122. Penrose E.T.: *The Theory of the Growth of the Firm*, 3rd edition. Oxford, Oxford University Press, 1959/1995. 300 str.
123. Peteraf M.: The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(1993), 3, str. 179-191.
124. Peterson R. in Berger D.: Entrepreneurship in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 16(1972), 16, str. 97-106.
125. Petroni A.: The analysis of dynamic capabilities in a competence-oriented organization. *Technovation*, 18(1998), 3, str. 179-189.
126. Piercy N. in Giles W.: The logic of being illogical in strategic marketing planning. *Journal of Marketing Management*, 5(1989), 1, str. 19-31.
127. Prahalad C. in Hamel G.: The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(1990), 3, str. 79-91.
128. Pučko D.: *Strateško upravljanje*. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
129. Real J.C., Leal A. in Roldán J.L.: Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies. *Industrial Marketing Management*, 35(2005), 4, str. 505-521.
130. Reid G.C.: Staying in business. *International Journal of Industrial Organisation*, 9(1991), str. 545-556.
131. Romano C. in Ratnatunga J.: The role of marketing: Its impact on small enterprise research. *European Journal of Marketing*, 29(1995), 7, str. 9-30.
132. Rothwell R. in Zegveld, W.: *Innovation and the Small and Medium Sized Firm: Their Role in Employment And In Economic Change*. London, Frances Pinter, 1982. 268 str.
133. Rumelt R.P.: "Toward a strategic theory of the firm", v Lamb R. (urednik): *Competitive strategic management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984, str. 556-570.
134. Rutherford M. in McMullen P.: *The Organizational Life Cycle and the Small and Medium Enterprise: Toward the Identification of Thresholds*, 2003,

<http://www.business.fullerton.edu/CBEAssessmentCtr/WAM%20Sessions/Submission%20by%20Sessions/Session%205.1/091POT.doc>, [obiskano dne 14.4.2003]

135. Salyards, D. in Leitner, K.: Market threshold estimates: a tool for business consulting in Minnesota. *American Journal of Small Business*, 6(1981), str. 26–32.
136. Scarborough N.M. in Zimmerer T.W.: *Effective Small Business Management*. 5th Edition. London, Prentice-Hall International, 1996. 882 str.
137. Scase R. in Goffee R.: *The Real World of the Business Owner*. London, Croom Helm, 1980. 166 str.
138. Schumpeter J.A.: *Capitalism, Socialism, and Democracy*. 5th Edition. London, Allen and Unwin, 1976. 437 str.
139. Scott W.R.: *Institutions and organizations: theory and research*. California: SAGE Publications, 1995. 240 str.
140. Shane S.A.: *A general theory of entrepreneurship: the individual-opportunity nexus*. Cheltenham (UK); Northampton (MA): Edward Elgar, 2003. 327 str.
141. Shankar V., Carpenter G.S. in Krishnamurthi L.: Late Mover Advantage: How Innovative Late Entrants outsell Pioneers. *Journal of Marketing Research*, 35(1998), 1, str. 54-70.
142. Siu W.-S. in Kirby D.A.: Approaches to small firm marketing. A critique. *European Journal of Marketing*, 32(1998), 1/2, str. 40-60.
143. Skinner R.: The determination of selling prices. *Journal of Industrial Economics*, 18(1970), 3, str. 201-217.
144. Slater S.F. in Olson E.M.: A fresh look at industry and market analysis. *Business Horizons*, 1(2002), str. 15-22.
145. Smallbone D., Leigh R. in North D.: The characteristics and strategies of high growth SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 1(1995), 3, str. 44-62.
146. Smallbone D.: Success and failure in new business start-ups. *International Small Business Journal*, 8(1991), 2, str. 34-45.
147. Smith K.G. in Di Gregorio D.: “Bisociation, Discovery, and the Role of Entrepreneurial Action”, v M.A. Hitt *et al.* (uredniki): *Strategic Entrepreneurship*, Oxford: Blackwell Publishers Ltd., 2002, str. 328-342.

148. Smole J.: Razvoj malega gospodarstva v Sloveniji. Podjetništvo – izziv za 21. stoletje. Ljubljana: Gea College, 2000, str. 64-82.
149. Stevenson H.H. in Jarillo J.C.: A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11(1990), 7, str. 17-27.
150. Storey D.J.: *Understanding the Small Business Sector*. Routledge, 1994. 320 str.
151. Storey D.J.: Firm performance and size: explanations from the small sector. *Small Business Economics*, 1(1989), 3, str. 175-180.
152. Tajnikar M., Bršič B., Došenovič P. in Zajec L.: "Growth strategies of Slovene fast-growing firms in the second half of the 90s" v: *An enterprise odyssey: building competitive advantage*, Zagreb: Graduate School of Economics and Business, 2004, str. 1474-1486.
153. Tajnikar M. in Bršič B.: "Characteristics of High Growth Firms in Late Transitional Circumstances – The Case of Slovenia" v Vadjal J. (urednik): *Dynamic Entrepreneurship for the New Economy. Conference Proceedings*. Portorož: GEA College of Entrepreneurship, 2002, str. 25-33.
154. Tajnikar M. in Zajec L.: "Applicability of phase models of growth in understanding fast-growing firms: the case of Slovenia" v: *6th International Conference Enterprise in transition*, Split-Bol, 26th-28th May 2005. Split: Faculty of Economics, 2005, 16 str.
155. Tajnikar M.: *Tvegano poslovanje*. Portorož, Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 308 str.
156. Teece D., Pisano G. in Shuen A.: Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(1997), 7, str. 509-533.
157. Turner D. in Crawford M.: "Managing current and future competitive performance: The role of competence", v Hamel G., Heene A. (urednika): *Competence-Based Competition*, New York: Wiley, 1994, str. 241-265.
158. Vahčić A.: Razvoj podjetništva in malega gospodarstva. Podjetništvo – izziv za 21. stoletje. Ljubljana: Gea College, 2000, str. 12-20.
159. Van de Ven A.H.: "Longitudinal methods for studying the process of entrepreneurship", v D.L. Sexton in J.D. Kasarda (urednika): *The State of the Art of Entrepreneurship Research*. Boston, MA, PWS Kent, 1992, str. 214-242.

160. Verdin P.J., Williamson P.J.: Core Competence, competitive advantage and industry structure. INSEAD working paper, 1992.
161. Walker O.C. Jr., Harper B.W. Jr. in Larréché J.-C.: Marketing Strategy. Singapore: Irwin/McGraw-Hill, 1999. 393 str.
162. Watkins T. in Blackburn R.: The role of marketing in the small firm: Evidence from a regional survey. Marketing Intelligence & Planning, 4(1986), 4, str. 26-38.
163. Webster F.Jr: Top management's concerns about marketing: issues for the 1980s. Journal of Marketing, 45(1981), Summer, str. 9-16.
164. Weinrauch J., Mann O., Robinson P. in Pharr J.: Dealing with limited financial resources: a marketing challenge for small business. Journal of Small Business Management, 29(1991), 4, str. 44-54.
165. Weinzimmer L.G., Nystrom P.C. in Freeman S.J.: Measuring Organizational Growth: Issues, Consequences and Guidelines. Journal of Management, 24(1998), 2, str. 235-262.
166. Welbourne T.M., Meyer G.D. in Neck H.M.: Getting Past the 'Entrepreneurial Growth Ceiling': A Longitudinal Study of IPO Firm Growth Through Solution Driven Strategies. Babson College, [URL: http://www.babson.edu/entrep/fer/papers98/XIV/XIV_C/XIV_C_text.html], 1998.
167. Williamson O.E.: Strategizing, economizing, and economic organization. Strategic management journal, 12(1991), Special Issue Winter, str. 75-94.
168. Williamson O.E.: The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contracting. New York: Free Press, 1985. 450 str.
169. Winter S.G.: Understanding dynamic capabilities. Strategic management journal, 24(2003), str. 991-995.
170. You J.I.: Small firms in economic theory. Cambridge Journal of Economics, 19(1995), 3, str. 441-463.
171. Zahra S.A.: Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An Exploratory study. Journal of Business Venturing, 6(1991), str. 259-285.
172. Zahra S.A.: Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: A taxonomic approach. Journal of Business Venturing, 8(1993), str. 319-340.

173. Zahra S.A., Jennings D.D. in Kuratko D.F.: The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: the state of the field. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24(1999), str. 45-65.
174. Zahra S.A., Nielsen A.P. in Bogner W.C.: Corporate Entrepreneurship, Knowledge and Competence Development. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(1999b), 3, str. 169-189.
175. Zeithaml C. in Zeithaml V.: Environmental management: revising the marketing perspective. *Journal of Marketing*, 48(1984), Spring, str. 46-53.
176. Zollo M. in Winter S.G.: Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(2002), 3, str. 339-351.

VIRI

1. EU European Observatory for SMEs: 1st Annual Annual Report. Luxembourg, Official Publications Office, 1993.
2. Statistični letopis Republike Slovenije 2004. Zavod RS za statistiko, 2004.

SLOVAR

best practice: najboljša praksa

capability: sposobnost podjetja

clustering method: metode razvrščanja v skupine

competence: sposobnost podjetja

competitive advantage: konkurenčna prednost podjetja

corporate entrepreneurship: poslovno podjetništvo

dynamic capabilities-based perspective: teorija organizacije na temelju dinamičnih sposobnosti

entrepreneurial actions: podjetniška aktivnost

entrepreneurial disposition: nagnjenost k podjetništvu

entrepreneurial orientation: podjetniška naravnost

entrepreneurial posture: podjetniška drža

grounded theory: metoda pristopa utemeljene teorije

high-level routines: višje rutine, rutine, ki vodijo v rast in razvoj podjetja

internal venture: interni podjetniški podjem

intrapreneurship: notranje podjetništvo

law of proportional effect: zakon proporcionalnega učinka

networking: mreženje

personality-based approach: pristop temelječ na osebnostni dominaciji

resource-based view of the firm: sodobna teorija podjetja na temelju virov

standard operating procedure: standardni delovni postopek

sticky attributes: lepljivi atributi, težko spremenljive značilnosti

strategic posture: strateška drža

stream of research: kombinirani metodološki pristop

technology paradox: tehnološki paradoks, razmere z malo inovacijami kljub velikim investicijam v raziskave in razvoj

zero-level routines: izravnalne rutine, rutine, ki omogočajo ohranitev statusa quo

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

1. Vaše podjetje ocenjujete kot

- ☐ rastoče podjetje
- ☐ hitro rastoče podjetje
- ☐ zelo hitro rastoče podjetje

2. Glede na prevladujoči prodajni program vaše podjetje uvrščate med (obkrožite le en odgovor)

- ☐ proizvodno podjetje
- ☐ storitveno podjetje
- ☐ trgovinsko podjetje

3. Do trga, na katerega danes prodajate večino vašega prodajnega programa, ste prišli na način (obkrožite lahko več odgovorov),

- ☐ da ste bili prvi ponudnik na določenem trgu
- ☐ da ste prevzeli del trga, na katerem so že bili ponudniki podobnega blaga, kot ga ponujate sami
- ☐ da ste ponudili nov proizvod ali storitev, ki ju do tedaj ni ponujal še nihče
- ☐ da ste že obstoječi proizvod prilagodili na ta način, da ste pritegnili k nakupom kupce od dotedanjih ponudnikov
- ☐ da ste s proizvodom ustvarili popolnoma nov trg, ki ga do tedaj še ni bilo
- ☐ da ste z načinom prodaje in marketinško akcijo ustvarili nov trg, ki ga do tedaj še ni bilo
- ☐ da ste trg osvojili na ta način, da ste uporabili blagovno znamko znanega tujega ponudnika
- ☐ da ste trg osvojili s svojo lastno blagovno znamko

4. Vaš prevladujoč prodajni program je sestavljen iz proizvodov ali storitev, za katere velja (obkrožite le en odgovor, ki je najbližji resnici),

- ☐ da so pri kupcih dobro sprejeti proizvodi, s katerimi lahko zaslužite, ne da bi bilo potrebno zanje v prihodnje zelo veliko in tvegano investirati, hkrati pa je obstoj vašega podjetja v veliki meri odvisen od njih
- ☐ da so mladi proizvodi, ki so jih kupci dobro sprejeli, vendar bo potrebno v prihodnje vanje še veliko investirati, investicije pa so še kar tvegane
- ☐ da so proizvodi, ki jih kupci še vedno kupujejo, vendar ni pričakovati, da bi lahko z njimi pritegnili več kupcev in zelo veliko zaslužili, vendar jih v tem trenutku nimate možnosti nadomestiti z drugimi proizvodi ali storitvami
- ☐ da so zanimivi, a jih kupci še niso v celoti sprejeli, na čalost pa bo potrebno vanje veliko investirati, rezultat teh investicij pa ni zanesljiv.

5. Vaše glavne trge ocenjujete za

- ☐ zelo tvegane
- ☐ tvegane
- ☐ varne
- ☐ zelo varne

6. Za razmere na trgih, na katerih prodajate večino svojih proizvodov, bi dejali,

- ☐ da se oblikujejo v glavnem pod vplivom zahtev in moči kupcev
- ☐ da na njih prevladujejo prodajalci, ki marsikdaj kupcem vsiljujejo svojo voljo
- ☐ da je odnos med močjo kupcev in prodajalcev približno izenačen in uravnotežen

7. Ali za vas velja trditev: »Proizvod ali storitev, ki predstavlja temeljni prodajni program, smo sposobni tako kakovostno in v taki obliki proizvesti le v našem podjetju«?

- ☐ da
- ☐ ne
- ☐ ne moremo se odločiti

8. Ali za vas velja trditev: »Tako kot mi prodajamo proizvode ali storitve, ne zna nihče drug med našimi konkurenti«?

- ☐ da
- ☐ ne
- ☐ težko bi se odločili

9. Ali za vas velja trditev: »Med proizvodi in storitvami, ki jih ponujamo, imamo tudi takšne, ki smo jih sposobni ponuditi zgolj v našem podjetju«?

- ☐ da
- ☐ ne

10. Prodajate v glavnem na (obkrožite lahko več odgovorov):

- ☐ domači trg
- ☐ lokalni domači trg
- ☐ doma in v tujino
- ☐ po celem svetu
- ☐ po vsej Evropi
- ☐ v določene tuje države

11. Za trge, na katere prodaja vaše podjetje, velja,

- ☐ da so v glavnem finalni trgi
- ☐ da so trgi blaga, ki ga kupci kupujejo za nadaljnjo proizvodnjo

12. Poglavitne trge, na katere danes podjetje prodaja, ste pridobili tako (obkrožite lahko več odgovorov),

- ☐ da ste izkoristili poslovne povezave iz vaših prejšnjih zaposlitev
- ☐ da ste prevzeli trg razpadlih starih (samoupravnih) podjetij
- ☐ da ste prevzeli trg od vaših konkurentov
- ☐ da ste izkoristili blagovno znamko tujega partnerja
- ☐ da vam je tuji partner omogočil dostop do novih trgov
- ☐ da ste organizirali lastno prodajno mrežo
- ☐ da ste izvedli zelo učinkovito reklamno akcijo in vložili v reklamo veliko denarja
- ☐ da ste zelo tvegali
- ☐ da ste bili sposobni ponuditi po nizkih cenah
- ☐ da so vaši proizvodi in storitve zares kakovostni
- ☐ drugo

13. Temeljna tržna strategija, ki jo zasledujete pri vsakodnevnom poslovanju, je (obkrožiti je možno več odgovorov):

- ☐ prodajati po nizkih cenah
- ☐ prodajati kakovostno blago po nizkih cenah
- ☐ prodajati kakovostno blago po nizkih cenah in v velikih količinah
- ☐ prodajati majhne količine po visokih cenah
- ☐ prodajati velike količine po visokih cenah
- ☐ izkoristiti kratkoročne tržne priložnosti
- ☐ vaše blago čimbolj razlikovati od blaga konkurentov
- ☐ preprečevati vstop novih konkurentov
- ☐ veliko investirati v razvoj novih proizvodov in storitev
- ☐ veliko investirati v blagovno znamko

14. Pri tekočem poslovanju se v večji meri trudite (obkrožite le en odgovor):

- ☐ doseгati čim višje cene na trgu
- ☐ doseгati čim nižje stroške v proizvodnji

15. Pri tekočem poslovanju ste bolj uspešni (obkrožite le en odgovor):

- ☐ pri doseгanju čim višjih cen na trgu
- ☐ pri doseгanju čim nižjih stroškov v proizvodnji

16. Da bi bili čim bolj učinkoviti in da bi doseгali čim večje profite, se trudite varčevati (obkrožite le en odgovor):

- ☐ zlasti z delovno silo in s stroški delovne sile
- ☐ zlasti s kapitalom in stroški kapitala
- ☐ približno enakomerno z delovno silo in s kapitalom

17. Tehnologija, ki jo uporabljate pri vaši gospodarski dejavnosti, omogoča varčevanje:

- ☐ predvsem z delovno silo
- ☐ predvsem s kapitalom
- ☐ tako z delovno silo kot kapitalom

18. Menite, da je produktivnost zaposlenih v vašem podjetju

- ☐ zelo
- ☐ srednje
- ☐ malo

odvisna od njihove opremljenosti s stroji in drugimi osnovnimi sredstvi.

19. Tehnologijo, ki jo uporabljate pri vaši gospodarski dejavnosti (obkrožite lahko več odgovorov),

- ☐ ste razvili sami na podlagi precejšnjih investicij vanjo
- ☐ ste razvili sami
- ☐ ste jo kupili na trgu po visoki ceni
- ☐ ste jo kupili na trgu
- ☐ ste jo pridobili od partnerjev
- ☐ je bila dostopna vsem
- ☐ je taka, da bi le težko govorili o njenem pomembnem vplivu na gospodarsko dejavnost v podjetju

20. Ali bo lahko podjetje v sedanji obliki brez večjih organizacijskih sprememb raslo tudi v bodoče?

- ☐ da
- ☐ ne

21. Ali obstaja nevarnost, da bi lahko podjetje pri nadaljnji rasti v sedanji organizacijski obliki in s sedanji programom postalo preveliko?

- ☐ da
- ☐ ne

22. Ali bi lahko za vaše podjetje trdili, da je prehodilo pot od malega samozaposlitvenega podjetja do srednje velikega ali velikega podjetja?

- ☐ da
- ☐ ne

23. Obkrožite enega od spodaj navedenih odgovorov, ki najbolje označuje stanje v vašem podjetju:

- ☐ podjetje je še vedno v fazi ustanavljanja, kar pomeni, da ne obvladujete v celoti niti proizvodnje niti nimate zagotovljenih trajnih virov
- ☐ podjetje je v fazi iskanja dolgoročnega načina življenja, kar pomeni, da proizvodnjo sicer obvladujete, da pa niste prepričani, da ste v resnici postavili dolgoročne tržen odnose, ki omogočajo mirno podjetniško življenje tudi v bodoče
- ☐ podjetje je v fazi rasti, saj imate trg, znate proizvajati, vprašanje je le, ali ste sposobni dovolj kakovostno in hitro zapolniti tržno povpraševanje
- ☐ podjetje je tako veliko, da mu bodisi trg bodisi notranja organizacija ne dovoljujeta več nadaljnje rasti v sedanjih obliki

24. Obkrožite opis organizacijske strukture, ki najbolj ustreza organizaciji v vašem podjetju:

- ☐ imamo enostavno organizacijo na čelu z lastnikom-podjetnikom in vodje prodaje, proizvodnje, kadrovske službe in financ ter računovodstva
- ☐ imamo organizacijo z ozkim vodstvom, razširjeno strukturo managerjev na večjem številu ravni, piramidno strukturo operativcev in samostojnimi službi za razvoj in podporo (računovodstvo ipd.)
- ☐ imamo organizacijo z ozkim vodstvom, brez večjega števila managerjev na nižjih ravneh, zelo sploščeno strukturo dokaj samostojnih operativcev in podporne službe (računovodstvo ipd.)
- ☐ imamo več oddelčno podjetje z močno vlogo vrhnjih managerjev v teh oddelkih ter skupnimi podpornimi in razvojnimi službami.

25. V podjetju uporabljate tudi takšne organizacijske oblike, kot so ciljne skupine, komiteji, kolegiji in matrične organizacije:

- ☐ da
- ☐ ne

26. Z da ali ne odgovorite na naslednje trditve:

Podjetje je po vašem mnenju zelo centralizirano, kar pomeni, da v njem odločate na enem mestu, tam preverjate tudi informacije in nadzorujete odločitve!

DA NE

Podjetje je zelo formalizirano, kar pomeni, da je z vodenjem podjetja povezano veliko papirnatega dela, da so dela natančno opisana in določena in da so zelo jasni odnosi med podrejenimi in nadrejenimi!

DA NE

Podjetje je zelo kompleksno, kar pomeni, da je veliko različnih delovnih mest v podjetju, da so zaposleni z visoko izobrazbo in brez izobrazbe, da dejavnost teče v različnih prostorsko ločenih mestih in da imate veliko organizacijskih ravni!

DA NE

27. Za vaše podjetje bi še vedno lahko trdili, da je tipično podjetniško podjetje, saj so cilji podjetja ambiciozni, kolektivnost je še vedno velika, odnosi med lastniki, zaposlenimi in drugimi je neformalna in motiviranost je še vedno visoka:

DA NE

28. V prihodnjih nekaj letih bo rast vašega podjetja še vedno temeljila na dosedanjem proizvodnem in prodajnem programu:

DA NE

29. V prihodnjih letih bo v podjetju potrebno poiskati za uspešno nadaljnjo rast nove trge ali nove proizvode:

DA NE

30. V podjetju že razmišljate o pripojitvah ali spojitvah pa tudi prevzemih:

DA NE

31. Usoda podjetja je zelo odvisna od zaposlenih:

DA NE

32. Zaposleni v podjetju so svoje znanje pridobili (obkrožite lahko tudi več odgovorov)

- ☐ v prejšnjih zaposlitvah v drugih podjetjih
- ☐ v sedanji službi v vašem podjetju
- ☐ z izobraževanjem

33. Podjetje danes ne bi bilo takšno, kot je, če ne bi njegovi najpomembnejši ljudje pridobili prve izkušnje še v okviru nekdanjih družbenih podjetij:

DA NE

34. Ali menite, da je vaše podjetje preveč zadolženo:

- ☐ da
- ☐ ne
- ☐ težko bi odgovorili na to vprašanje

35. Ali bi z vidika investorjev (ljudi in podjetij, ki so vložili denar v vaše podjetje) lahko trdili,

- ☐ da so donosi daleč nad pričakovanji
- ☐ da so donosi skladni s pričakovanji
- ☐ da so donosi pod pričakovanji

36. Ali je donosnost v vašem podjetju tako velika, da po vašem mnenju lahko zagotavlja visoko rast tudi v prihodnjih letih:

- ☐ da
- ☐ ne
- ☐ ni mogoče jasno odgovoriti na to vprašanje

37. Če bi ocenjevali vaše podjetje in njemu podobna podjetja v Republiki Sloveniji z vidika pomena teh podjetij v slovenskem gospodarstvu, bi lahko trdili, ...

... da taka podjetja pomembno prispevajo k dodani vrednosti v Republiki Sloveniji

- ☐ da
- ☐ ne
- ☐ ni mogoče reči

... da taka podjetja pomembno prispevajo k slovenskemu izvozu

- ☐ da
- ☐ ne
- ☐ ni mogoče reči

... da taka podjetja pomembno prispevajo k zaposlovanju

- ☐ da
- ☐ ne
- ☐ ni mogoče reči

... da taka podjetja pomembno prispevajo h konkurenčnosti slovenskega gospodarstva

- ☐ da
- ☐ ne
- ☐ ni mogoče reči

... da taka podjetja pomembno prispevajo k tehnološkemu razvoju

- ☐ da
- ☐ ne
- ☐ ni mogoče reči

38. Kdo je najpomembnejši v vašem podjetju (obkrožite zgolj enega od navedenih odgovorov)?

lastnik(i)

- ☐ podjetnik
- ☐ podjetnik-lastnik
- ☐ direktor
- ☐ direktor-podjetnik
- ☐ direktor-lastnik

39. V kakšni obliki si želite, da bi se v vašem podjetju pojavljali rezultati uspešnega poslovanja (obkrožite lahko tudi več odgovorov)?

- ☐ v obliki čim višjih plač vseh zaposlenih
- ☐ v obliki čim višjih plač managerjev podjetja
- ☐ v obliki čim večjih vsakoletnih profitov
- ☐ v obliki čim večjih profitov v prihodnjih letih
- ☐ v obliki plač in profitov
- ☐ v obliki povečevanja vrednosti podjetja
- ☐ želimo preprosto imeti dobro podjetje in ne mislimo na denarne nagrade

40. Ali vaši sedanji lastniki razmišljajo, da bi v prihodnosti izstopili iz vašega podjetja in unovčili denar, ki so ga vložili vanj?

- ☐ da
- ☐ ne
- ☐ ne vemo

41. Kako naj bi vaši investitorji unovčili denar, vložen v podjetje (obkrožite lahko več odgovorov)?

- ☐ skozi tekoče profite
- ☐ s prodajo delnic ali lastniškega deleža
- ☐ s pripojitvami, spojitvami in prevzemi s strani drugih firm
- ☐ s prodajo podjetja sedanjim managerjem
- ☐ s prodajo podjetja zaposlenim
- ☐ s tem, da bi podjetje izdalo delnice in s prodajo delnic unovčilo lastniške deleže v sedanjem podjetju
- ☐ z likvidacijo podjetja in prodajo premoženja podjetja

42. Katera od dveh spodaj navedenih trditev po vašem mnenju bolje opisuje razloge za rast v vašem podjetju?

Rast v vašem podjetju je nastala zato, ker je bil management sposoben izkoristiti pogoje zanjo, ki so nastali zunaj podjetja!

- ☐ velja
- ☐ ne velja
- ☐ delno velja

Rast v vašem podjetju je nastala zato, ker je bil management sposoben ustvariti pogoje zanjo, česar v drugih podjetjih niso bili sposobni?

- ☐ velja
- ☐ ne velja
- ☐ delno velja

Priloga 2: Prikaz dendrograma hierarhične metode razvrščanja

Priloga 3: Izpis multinominalnega logit modela

```

+-----+
| Multinomial logit model |
| There are 4 outcomes for LH variable Y1 |
| These are the OLS start values based on the |
| binary variables for each outcome Y(i) = j. |
| Coefficients for LHS=0 outcome are set to 0.0 |
+-----+
+-----+-----+-----+-----+-----+
|Variable | Coefficient | Standard Error |b/St.Er.|P[|Z|>z] | Mean of X|
+-----+-----+-----+-----+-----+

Characteristics in numerator of Prob[Y = 1]
Constant .4092760144 .88753251 .461 .6447
X2A -.4143208083E-01 .35825233 -.116 .9079 .25766871
X4B .9435598349E-01 .34266441 .275 .7830 .25766871
X4C -.7627386863E-01 .39416550 -.194 .8466 .19018405
TT0 .3121069065E-02 .25076120 .012 .9901 2.5582822
X6B -.1672733877 .45767527 -.365 .7147 .12269939
X19D -.1469211666 .29971404 -.490 .6240 .42944785
X23B -.1764470984E-01 .56304497 -.031 .9750 .42331288
X23C -.2814977855E-01 .55336628 -.051 .9594 .49693252
X24A -.6624510117E-01 .28519521 -.232 .8163 .46625767
X34A -.1460880630 .54588203 -.268 .7890 .73619632E-01
X36A .1527426722 .31277799 .488 .6253 .38650307
X39F -.8471491425E-01 .29958269 -.283 .7773 .52760736
AGE -.9260269060E-03 .65839924E-02 -.141 .8881 30.833434
IZ98 -.2060123412E-05 .87509609E-05 -.235 .8139 13817.067

Characteristics in numerator of Prob[Y = 2]
Constant .4034077912 .90008704 .448 .6540
X2A -.2373512626 .36331996 -.653 .5136 .25766871
X4B .1574548720 .34751155 .453 .6505 .25766871
X4C .1676253152 .39974114 .419 .6750 .19018405
TT0 -.9581418320E-01 .25430832 -.377 .7063 2.5582822
X6B .2492487030 .46414929 .537 .5913 .12269939
X19D .5789702451E-01 .30395363 .190 .8489 .42944785
X23B .3864444905E-01 .57100948 .068 .9460 .42331288
X23C -.7063673819E-01 .56119388 -.126 .8998 .49693252
X24A -.7957844607E-01 .28922941 -.275 .7832 .46625767
X34A .6901415237E-01 .55360377 .125 .9008 .73619632E-01
X36A -.6208171688E-01 .31720237 -.196 .8448 .38650307
X39F -.9178736050E-01 .30382041 -.302 .7626 .52760736
AGE .5599240257E-03 .66771258E-02 .084 .9332 30.833434
IZ98 .3812396294E-05 .88747469E-05 .430 .6675 13817.067

Characteristics in numerator of Prob[Y = 3]
Constant .3535783135 .84768564 .417 .6766
X2A .1605096840 .34216815 .469 .6390 .25766871
X4B -.7996272236E-01 .32728007 -.244 .8070 .25766871
X4C -.3181285488E-01 .37646895 -.085 .9327 .19018405
TT0 .3846636590E-01 .23950296 .161 .8724 2.5582822
X6B -.1197224514 .43712737 -.274 .7842 .12269939
X19D -.3319321622E-01 .28625801 -.116 .9077 .42944785
X23B -.2255268873 .53776637 -.419 .6749 .42331288
X23C -.1673953547 .52852221 -.317 .7515 .49693252
X24A .7542682988E-01 .27239101 .277 .7819 .46625767
X34A .3124063794 .52137398 .599 .5490 .73619632E-01
X36A -.8127427544E-01 .29873543 -.272 .7856 .38650307
X39F .1386387327 .28613255 .485 .6280 .52760736
AGE -.3048310459E-02 .62883959E-02 -.485 .6279 30.833434
IZ98 .1245113673E-05 .83580756E-05 .149 .8816 13817.067

```

Normal exit from iterations. Exit status=0.

```

+-----+
| Multinomial Logit Model                                     |
| Maximum Likelihood Estimates                               |
| Dependent variable                                         Y1                                     |
| Weighting variable                                         ONE                                     |
| Number of observations                                     163                                     |
| Iterations completed                                       7                                       |
| Log likelihood function                                    -177.1177                               |
| Restricted log likelihood                                  -221.7934                               |
| Chi-squared                                               89.35143                               |
| Degrees of freedom                                        42                                       |
| Significance level                                         .2872514E-04                           |
+-----+

```

[Variable | Coefficient | Standard Error | b/St.Er. | P[|Z|>z] | Mean of X]

```

Characteristics in numerator of Prob[Y = 1]
Constant  3.035490490      1.6427440      1.848      .0646
X2A       -.6159850128     .63042766     -.977      .3285      .25766871
X4B       1.198527603     .58641961     2.044     .0410      .25766871
X4C      -.3048490057     .72948879     -.418     .6760     .19018405
TT0      -.3131923011     .42271413     -.741     .4587     2.5582822
X6B     -1.266859723     .92070067     -1.376    .1688     .12269939
X19D    -1.219123387     .52667597     -2.315    .0206     .42944785
X23B    -1.278504345     1.0745386     -1.190    .2341     .42331288
X23C    -1.653476294     1.0548541     -1.567    .1170     .49693252
X24A    -.4983330216     .48348916     -1.031    .3027     .46625767
X34A     .2967315878     1.4919684      .199     .8424     .73619632E-01
X36A     .7344868007     .51264455     1.433     .1519     .38650307
X39F    -.5783965036     .50850980     -1.137    .2554     .52760736
AGE     -.1718879647E-01    .12118955E-01  -1.418    .1561     30.833434
IZ98     .2903352405E-05    .16101799E-04   .180     .8569     13817.067

```

```

Characteristics in numerator of Prob[Y = 2]
Constant  3.992068900      1.9187523      2.081     .0375
X2A     -3.321571884     1.2059359     -2.754    .0059     .25766871
X4B     1.905475735     .69380172     2.746     .0060     .25766871
X4C     1.500459098     .76181237     1.970     .0489     .19018405
TT0     -1.043065585     .50741862     -2.056    .0398     2.5582822
X6B     1.349731064     .75859669     1.779     .0752     .12269939
X19D    -.1111658344     .57872375     -.192     .8477     .42944785
X23B    -1.231341850     1.2773628     -.964     .3351     .42331288
X23C    -2.323029239     1.2873872     -1.804    .0712     .49693252
X24A    -1.191678726     .59064514     -2.018    .0436     .46625767
X34A     1.794956550     1.4094581     1.274     .2028     .73619632E-01
X36A    -.6974150676     .65746923     -1.061    .2888     .38650307
X39F    -.9132545928     .59560731     -1.533    .1252     .52760736
AGE     -.1256334922E-01    .14446848E-01  -.870     .3845     30.833434
IZ98     .4233971496E-04    .18289459E-04   2.315     .0206     13817.067

```

```

Characteristics in numerator of Prob[Y = 3]
Constant  2.110933263      1.5408988      1.370     .1707
X2A     .1732613381     .54707479     .317     .7515     .25766871
X4B     .3295733417     .59021220     .558     .5766     .25766871
X4C     .2120294767     .60358449     .351     .7254     .19018405
TT0     -.9366987857E-01    .40226605     -.233     .8159     2.5582822
X6B     -.7812951256     .84465766     -.925     .3550     .12269939
X19D    -.5176069938     .46254485     -1.119    .2631     .42944785
X23B    -1.795895821     .99644696     -1.802    .0715     .42331288
X23C    -1.796292915     .96772226     -1.856    .0634     .49693252
X24A    -.1646710570E-02    .45097947     -.004     .9971     .46625767
X34A     2.148880254      1.1223202     1.915     .0555     .73619632E-01
X36A    -.2535677557     .49695143     -.510     .6099     .38650307
X39F     .4573986691     .47647584     .960     .3371     .52760736
AGE     -.2396523739E-01    .10899460E-01  -2.199    .0279     30.833434
IZ98     .1751568501E-04    .14111816E-04   1.241     .2145     13817.067

```

```

+-----+
| Partial derivatives of probabilities with |
| respect to the vector of characteristics. |
| They are computed at the means of the Xs. |
| Observations used for means are All Obs. |
| A full set is given for the entire set of |
| outcomes, Y1      = 0 to Y1      = 3. |
| Probabilities at the mean vector are |
| 0= .357 1= .230 2= .098 3= .315 |
+-----+

```

```

+-----+-----+-----+-----+-----+
|Variable | Coefficient | Standard Error |b/St.Er.|P[|Z|>z] | Mean of X|
+-----+-----+-----+-----+-----+

```

```

      Marginal effects on Prob[Y = 0]
Constant -.6263584161      .30459183      -2.056      .0397
X2A      .1475144615      .11210523      1.316      .1882      .25766871
X4B      -.2022761734      .11107783      -1.821      .0686      .25766871
X4C      -.5127167654E-01      .12037291      -.426      .6702      .19018405
TT0      .7279344658E-01      .77995047E-01      .933      .3507      2.5582822
X6B      .1446166447      .14999577      .964      .3350      .12269939
X19D      .1622469579      .89857622E-01      1.806      .0710      .42944785
X23B      .3498422945      .20889236      1.675      .0940      .42331288
X23C      .4189487689      .20331189      2.061      .0393      .49693252
X24A      .8289247451E-01      .86019637E-01      .964      .3352      .46625767
X34A      -.3284656849      .25570490      -1.285      .1989      .73619632E-01
X36A      -.7515761696E-02      .94662578E-01      -.079      .9367      .38650307
X39F      .2819916978E-01      .90546679E-01      .311      .7555      .52760736
AGE      .4543516585E-02      .21067758E-02      2.157      .0310      30.833434
IZ98      -.3687461176E-05      .28589407E-05      -1.290      .1971      13817.067

```

```

      Marginal effects on Prob[Y = 1]
Constant .2950153416      .23850087      1.237      .2161
X2A      -.4668511126E-01      .98627394E-01      -.473      .6360      .25766871
X4B      .1455696911      .87987689E-01      1.654      .0980      .25766871
X4C      -.1033711255      .11528468      -.897      .3699      .19018405
TT0      -.2516339346E-01      .64358233E-01      -.391      .6958      2.5582822
X6B      -.1985584712      .15111665      -1.314      .1889      .12269939
X19D      -.1761700953      .80985773E-01      -2.175      .0296      .42944785
X23B      -.6869202569E-01      .14580108      -.471      .6375      .42331288
X23C      -.1104745883      .14304921      -.772      .4399      .49693252
X24A      -.6130854208E-01      .76505085E-01      -.801      .4229      .46625767
X34A      -.1437624398      .20563809      -.699      .4845      .73619632E-01
X36A      .1644168812      .77868031E-01      2.111      .0347      .38650307
X39F      -.1150851432      .79565195E-01      -1.446      .1481      .52760736
AGE      -.1026817244E-02      .19076524E-02      -.538      .5904      30.833434
IZ98      -.1712526716E-05      .24074982E-05      -.711      .4769      13817.067

```

```

      Marginal effects on Prob[Y = 2]
Constant .2194934057      .14817829      1.481      .1385
X2A      -.2853875499      .81727383E-01      -3.492      .0005      .25766871
X4B      .1313605677      .58308603E-01      2.253      .0243      .25766871
X4C      .1331443622      .65400358E-01      2.036      .0418      .19018405
TT0      -.8233983141E-01      .42332854E-01      -1.945      .0518      2.5582822
X6B      .1722263734      .71170728E-01      2.420      .0155      .12269939
X19D      .3371229215E-01      .47221254E-01      .714      .4753      .42944785
X23B      -.2462168006E-01      .93287954E-01      -.264      .7918      .42331288
X23C      -.1127469309      .95118406E-01      -1.185      .2359      .49693252
X24A      -.9414629757E-01      .49133226E-01      -1.916      .0553      .46625767
X34A      .8581013582E-01      .97845966E-01      .877      .3805      .73619632E-01
X36A      -.7050671315E-01      .53614600E-01      -1.315      .1885      .38650307
X39F      -.8186541361E-01      .49659035E-01      -1.649      .0992      .52760736
AGE      .1667969139E-04      .11719515E-02      .014      .9886      30.833434
IZ98      .3140810098E-05      .15024682E-05      2.090      .0366      13817.067

```

Marginal effects on Prob[Y = 3]					
Constant	.1118496688	.26811171	.417	.6765	
X2A	.1845581996	.10299152	1.792	.0731	.25766871
X4B	-.7465408540E-01	.10770847	-.693	.4882	.25766871
X4C	.2149843987E-01	.11572087	.186	.8526	.19018405
TT0	.3470977830E-01	.75020859E-01	.463	.6436	2.5582822
X6B	-.1182845469	.17018461	-.695	.4870	.12269939
X19D	-.1978915474E-01	.87856081E-01	-.225	.8218	.42944785
X23B	-.2565285888	.16140731	-1.589	.1120	.42331288
X23C	-.1957272497	.15633086	-1.252	.2106	.49693252
X24A	.7256236513E-01	.85376065E-01	.850	.3954	.46625767
X34A	.3864179888	.17533678	2.204	.0275	.73619632E-01
X36A	-.8639440639E-01	.93888344E-01	-.920	.3575	.38650307
X39F	.1687513870	.89284497E-01	1.890	.0588	.52760736
AGE	-.3533379032E-02	.20800318E-02	-1.699	.0894	30.833434
IZ98	.2259177795E-05	.25955402E-05	.870	.3841	13817.067

Frequencies of actual & predicted outcomes
Predicted outcome has maximum probability.

Predicted					
Actual	0	1	2	3	Total
0	33	6	4	9	52
1	7	17	4	9	37
2	5	4	17	2	28
3	14	6	3	23	46
Total	59	33	28	43	163