

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO
ZNAČILNOSTI SLOVENSКИH GAZEL

Ljubljana, marec 2010

MOJCA PERIĆ

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom _____, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PODJETNIK	2
1.1 Razvoj in opredelitve podjetnika v ekonomski teoriji	2
1.1.1 Zgodovina izraza podjetnik	2
1.1.2 Cantillonovo pojmovanje podjetnika	3
1.1.3 Shumpetrovo pojmovanje podjetnika.....	3
1.1.4 Kirznerjevo pojmovanje podjetnika	4
1.1.5 Cassonovo pojmovanje podjetnika.....	4
1.1.6 Knightovo pojmovanje podjetnika	5
1.2 Dinamični podjetnik	5
1.2.1 Razlike med tipičnim in dinamičnim podjetnikom	6
1.2.2 Prepoznavne lastnosti in značilnosti dinamičnega podjetnika	7
1.2.3 Dinamičen podjetnik in kreativnost	8
1.2.4 Dinamični podjetnik in inovativnost	10
2 DINAMIČNO PODJETNIŠTVO	10
2.1 Dejavniki dinamičnega podjetništva	11
2.2 Malo in dinamično podjetništvo.....	13
2.3 Miši, gazele, sloni.....	14
2.4 Tuji zbori najboljših podjetij	15
2.4.1 Growth Plus – Europe's 500	15
2.4.2 Ameriška lestvica Inc 500	15
2.5 Slovenski izbor gazel	16
2.5.1 Zgodovina slovenske gazele.....	16
2.5.2 Metodologija izbora gazele	19
3 KVANTITATIVNE ZNAČILNOSTI SLOVENSКИH GAZEL	23
3.1 Gospodarski pomen gazel	23
3.1.1 100 gazel osrednje Slovenije.....	23
3.1.2 100 primorsko-notranjskih gazel.....	23
3.1.3 100 dravsko-pomurskih gazel	24
3.1.4 100 gorenjskih gazel.....	24
3.1.5 100 dolensko-posavskih gazel.....	25
3.1.6 100 savinjsko-zasavskih gazel	25
3.1.7 Podatkovni eksperiment – povprečna zlata gazela.....	26
3.2 Ocena tveganja gazel.....	26
3.2.1 Bonitetni razredi tveganja	27
3.2.2 Ocena tveganja gazel po regijah.....	28
3.2.3 Ocena tveganja finalistov 2009	29
4 KVALITATIVNA RAZISKAVA ZNAČILNOSTI SLOVENSКИH GAZEL	30
4.1 Cilj raziskave in raziskovalna vprašanja	30
4.2 Metodologija raziskave	30
4.3 Opis vzorca vključenih podjetij.....	31
4.4 Rezultati raziskave	31
4.4.1 Dinamičen podjetnik – vir znanja in motivacije	32

4.4.2 Podjetnik – vizionar, ki ohranja vrednote in spoštuje uspeh.....	33
4.4.3 Pristen odnos do zaposlenih	34
4.4.4 Inkubator inovativnosti in snovanja nove vrednosti	35
4.4.5 Zaveza kakovosti.....	36
4.5 Priporočila za nadaljevanje projekta Gazela	37
SKLEP.....	38
LITERATURA IN VIRI.....	40
PRILOGE	
KAZALO SLIK	
Slika 1: Zunanji in notranji dejavniki dinamičnega podjetništva.....	12
KAZALO TABEL	
Tabela 1: Razvoj teorije podjetništva in izraza podjetnik	2
Tabela 2 : Razlika med tipičnim in dinamičnim podjetnikom	7
Tabela 3: Razlike med malim in dinamičnim podjetništvom	13
Tabela 4: Rangiranje tveganja.....	28

UVOD

Dinamična podjetja je po izjemno spretnih in hitrih živalih, gazelah, poimenoval ameriški raziskovalec David Birch. V raziskavi, kako nastajajo nova delovna mesta v ZDA in v nadaljnji analizi raziskave, je Birch ugotovil, da 15 % najhitreje rastočih podjetij ustvari kar 94 % celotne rasti v ZDA (Birch, 1987). Podjetja je tako razdelil na podjetja življenjskega stila (preživetvena podjetja), podjetniško rastoča (dinamična podjetja) ter stabilna (nedinamična podjetja). Kasneje jih je poimenoval miši, gazele in sloni (Pšeničny, 2002, str. 23). Gazele so danes sinonim za podjetja, ki hitro rastejo, tako po obsegu prometa kot po številu zaposlenih, so inovativna, se bliskovito razvijajo in nimajo strahu pred globalno konkurenco. Cilj teh podjetij je veliko več kot samo obstanek, njihov cilj je rast, uspeh in preizkušanje meja. Bircheve ugotovitve so še dodatno zbudile zanimanje strokovnjakov za iskanje in analiziranje gazel, različne institucije za njihovo spodbujanje ter medije za njihovo nagajevanje in predstavljanje zgodb o uspehu.

V Sloveniji vsako leto poteka projekt Gazela, ki izpostavlja in podeljuje priznanja tem izjemnim podjetjem. V letošnjem letu je tudi podjetje v katerem delam kot strokovna sodelavka, sodelovalo pri Dnevnikovem projektu Gazela 2009. V izbor smo bili vključeni kot člani metodološke skupine, v kateri je poleg nas sodelovalo še pet podjetij. Po predhodni zahtevni finančni analizi in izboru 10 najboljših regijskih podjetij smo v mesecu maju in juniju člani metodološke skupine opravili 29 intervjujev z vodilnimi osebami gazel, ki so pristale na sodelovanje v izboru Gazela 2009. Ta podjetja so posebno pozornost pritegnila tudi s strani našega podjetja, tako smo se odločili, da jih analiziramo še bolj podrobno, kot zahteva metodologija izbora Gazele.

Namen diplomskega dela je predstaviti dinamično podjetništvo - dinamičnega podjetnika in njegovo podjetje, gazelo, ugotoviti katere značilnosti opredeljujejo gazele in z lastno raziskavo dognati, na katerih področjih poleg finančnega gazele izkazujejo svojo izjemnost in kaj se lahko od njih naučimo.

Diplomsko delo je razdeljeno v štiri tematske sklope. V prvem se osredotočamo na dinamičnega podjetnika kot osebo, brez katere podjetja - gazele nebi bilo. Z zgodovinsko metodo predstavljamo, kako se je pojmovanje podjetnika razvijalo skozi čas. Nadaljujemo z deskriptivno metodo, komparacijo dinamičnega in tipičnega podjetnika ter kompilacijo glavnih karakteristik podjetnikov, ki ustanavljajo tista podjetja, ki postanejo gazele.

V drugem sklopu od osebe, ki podjetje ustanovi preidemo k organizaciji oziroma podjetju - gazeli. Ugotavljamo kateri dejavniki omogočajo dinamično podjetništvo, po čem se gazele razlikujejo od ostalih podjetij ter predstavljamo različne izbore gazel, pri čemer se osredotočimo na slovenski izbor, njegovo zgodovino in metodologijo.

V tretjem sklopu prikazujemo kvantitativne značilnosti slovenskih gazel, zaradi katerih se ta podjetja uvrščajo med najhitreje rastoča, prikazujemo pa tudi kako pomembni so uspehi gazel za slovensko gospodarstvo. Na koncu tretjega sklopa predstavimo analizo tveganja gazel, ki govori o njihovi trajnostni rasti in stabilnosti.

Četrti sklop predstavlja lastno kvalitativno analizo značilnosti slovenskih gazel, ki temelji na vzorcu 29 podjetij. Opredeljujemo cilj raziskave, raziskovalna vprašanja, rezultate raziskave in priporočila za nadaljevanje projekta Gazela. Diplomsko delo zaključujemo s sklepom v katerem so predstavljene ključne ugotovitve o značilnostih gazel.

1 PODJETNIK

1.1 Razvoj in opredelitve podjetnika v ekonomski teoriji

1.1.1 Zgodovina izraza podjetnik

Razvoj teorije podjetništva gre precej vzporedno z razvojem pojma podjetnik (*Tabela 1*). Izraz podjetnik je francoskega izvora in dobesedno pomeni »vmesnik« ali »posrednik« (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002, str. 26). Beseda podjetnik (franc. *entrepreneur*), je bila del francoskega jezika že od 12. stoletja, medtem ko je bila Europa zaprta v fevdalni sistem, ki je podjetnike in inovativnost zaviral. Podjetniki so z razvojem svoje dejavnosti pričeli paralelno z razvojem večjih evropskih mest. v 18. stoletju so se pogoji za podjetništvo močno izboljšali, takrat se izraz podjetnik tudi prvič pojavi v literaturi (Landstrom, 2005, str. 28).

Tabela 1: Razvoj teorije podjetništva in izraza podjetnik

Izraz podjetnik – francoski izvor (entrepreneur): pomeni »vmesnik« ali »posrednik«	
Srednji vek	Igralec ali oseba, ki je vodila velike projekte.
17. stoletje	Oseba, ki nosi tveganje dobička ali izgube pri pogodbi z nespremenljivo ceno, ki je sklenjena z vlado.
1725	Richard Cantillon – oseba, ki nosi tveganje, je različna od tiste, ki zagotavlja kapital.
1803	Jean Baptiste Say – loči dobičke podjetnika od dobičkov kapitala.
1876	Francis Walker – razlikuje med tistimi, ki zagotavljajo sredstva in dobivajo obresti, in tistimi, ki imajo dobiček zaradi svojih managerskih sposobnosti.
1934	Joseph Scumpeter – podjetnik je inovator in razvija nepreizkušeno tehnologijo.
1961	David McClelland – podjetnik je poln energije in prevzema zmerna tveganja

(se nadaljuje)

(nadaljevanje)

1964	Peter Drucker – podjetnik povečuje priložnosti.
1975	Albert Shapero – podjetnik prevzema pobudo, organizira družbenoekonomski mehanizem in prevzema tveganje propada.
1980	Karl Vesper – podjetnika vidijo drugače ekonomisti, psihologi, poslovneži in politiki.
1983	Gifford Pichod – notranji podjetnik je podjetnik v organizaciji.
1985	Robert Hisrich – podjetništvo je proces ustvarjanja nečesa drugačnega in vrednega, pri čemer se vloži čas in trud, prevzema spremljajoče finančno, psihološko in družbeno tveganje ter pridobi končne nagrade v obliki denarja ali osebnega zadovoljstva.

Vir: B. Antončič, R. D. Hisrich, T. Petrin & A. Vahčič, Podjetništvo, 2002, str. 26.

1.1.2 Cantillonovo pojmovanje podjetnika

Richard Cantillon prvi uvede pojem podjetnika v literaturo. Označi ga kot špekulanta. Po Cantillonu podjetnik namreč zasleduje motiv dobička, saj kupuje po eni ceni prodaja pa po drugi, višji ceni ter tako ustvarja dobiček. Podjetnik je torej agent med proizvodnjo in porabo, ki posreduje zaradi dobička. Ta dobiček je negotov, ker kupuje po fiksni ceni, a v trenutku nakupa še ne ve po kakšni ceni bo proizvod prodal.

Cantillonova teorija loči tri razrede podjetnikov (Pšeničny et al., 2000, str. 17):

- zemljiško gospodo, ki je finančno neodvisna,
- podjetnike, vključene v tržne menjave, ki prevzemajo tveganje, da bi ustvarili dobiček,
- najemnike, ki se izognejo odločanju in si s pomočjo pogodbe zagotovijo varnost stalnih prejemkov.

Za Cantillona je podjetnik špekulant prav zato, ker svojega pričakovanega profita ne more napovedati. V takšnem negotovem okolju se tveganja, ki ga prevzame, žal ne da zavarovati. Po Cantillonu je podjetništvo samozaposlitev z negotovim povračilom (McMullan, 1990, str. 59).

1.1.3 Shumpetrovo pojmovanje podjetnika

Joseph Shumpeter podjetnika označi kot inovatorja ali osebo, ki uvaja nove kombinacije in je iniciator sprememb. Po Shumpetru podjetnik ne more biti vsak, saj je podjetnik oseba z jasno vizijo, ki vidi možnost za inovacijo, revolucionarno spremembo in ima tisto sposobnost, ki omogoča to revolucionarno spremembo. Podjetnik s svojimi revolucionarnimi spremembami moti sicer ravnovesno stanje ekonomskega sistema.

Pri tem Shumpeter navaja pet različnih tipov inovacije oziroma novih kombinacij, ki lahko zmotijo ravnovesje (Pšeničny, Berginc, Letonja, Pavlin, Vadnjal & Žižek, 2000, str. 14):

- uvedba nove dobrine, ki je potrošniki še ne poznajo ali uvedba nove kakovosti dobrine,
- uvedba nove metode proizvodnje, ki lahko pomeni tudi nov način komercialnega rokovanja z blagom,
- odprtje novega trga,
- osvojitve novega vira dobave surovin ali polizdelkov
- uvajanje nove organizacije katerekoli panoge.

Shumpeter na dinamični način definira tudi podjetje. Obstoj podjetja pogojuje s prisotnostjo podjetnika, preživetje podjetja pa z uvajanjem novih kombinacij – inovativnostjo. Shumpeter tudi že ločuje med podjetnikom in menedžerjem ter tistim, ki prevzema tveganje. Za uvajanje novih kombinacij je potreben podjetnik, ko se vzpostavlja poslovna aktivnost prične ponavljati pa podjetnik ni več potreben in vodenje lahko prevzame menedžer. Shumpeter ločuje tudi med podjetnikom in lastnikom, prevzem tveganja pade na lastnika sredstev, to pa običajno ni podjetnik.

1.1.4 Kirznerjevo pojmovanje podjetnika

Ekonomist Israel Kirzner pravi, da je podjetnik tisti posameznik, ki vidi več kot drugi, zato ima sposobnost videti priložnosti, ki so drugim neopazne. Priložnosti so torej povsod okoli nas, vendar je podjetnik tisti, ki jih prepozna. Tako je temeljna drža Kirznerjevega podjetnika čuječnost oziroma budnost, podjetnik je vedno na preži za novimi priložnostmi. Kirzner, še odločneje kot Shumpeter ločuje med podjetnikom in lastnikom. »Njegov »čisti podjetnik« je odločevalec »brez vsakršnih sredstev«, čigar celotna vloga izhaja iz njegove pozornosti na dotlej neopažene priložnosti« (Pšeničny et al., 2000, str. 17). Čisto drugače od Shumpetra pa Kirzner razlaga podjetnikovo vlogo pri ravnovesju ekonomskega sistema. Podjetnik po Kirznerju ne ruši ravnovesja, temveč ga ustvarja, s tem ko sprejema prave odločitve.

1.1.5 Cassonovo pojmovanje podjetnika

Mark Casson meni, da je podjetnik posameznik, ki se specializira za koordiniranje redkih proizvodnih virov. Podjetnik je tisti, ki zazna priložnost, tisti, ki ima določena znanja in osebnostne lastnosti, ki mu omogočajo, da pridobi ustrezne informacije in jih tudi ustrezno interpretira. Podjetnik je torej po Cassonu arbiter, posrednik, špekulant, ki reagira na spremembe oz. informacije hitreje kot ostali ljudje. Podjetje naj bi podjetnik ustanovil zato, da bi si po eni strani zmanjšal transakcijske stroške, ki nastanejo zaradi velikega števila transakcij na trgu, po drugi strani pa zaradi tega, ker ustanovitev podjetja pomaga zaščititi informacijo, ki je prinesla poslovno priložnost, hkrati pa strukturira pritok novih informacij in

olajša pridobivanje sredstev, potrebnih za uresničitev poslovne priložnosti (Antončič et al., 2002, str. 33). Casson priznava pomembnost dostopa do sredstev, saj poudarja nadzor nad sredstvi kot pogoj, če želijo podjetniki reagirati na zaznane informacije.

1.1.6 Knightovo pojmovanje podjetnika

Frank H. Knight podjetnika označi kot posameznika, ki je pripravljen tvegati za dosego nagrade – profita. Priložnost za profit pa nastane zaradi negotovosti, ki je posledica sprememb. Če bi bile spremembe v svetu popolnoma napovedljive, torej ne bi bilo priložnosti za zaslužek profita. Podjetnik pa je tisti, ki tvega v negotovem okolju. Knight strogo loči tveganje in negotovost. Tveganje nastane, ko obstaja večje število scenarijev, a se lahko izračuna verjetnost, da se bo določen scenarij oziroma izid dejansko pojavil. Negotovost pa se pojavi, ko ni mogoče izračunati verjetnosti izidov – scenarijev. Vsakdo lahko ustanovi podjetje, vendar pa se ne more zavarovati pred neuspehom, saj se tak izid ne more napovedati z določeno verjetnostjo. Podjetnik je pripravljen prevzeti to tveganje, ki ga ni mogoče prenesti na zavarovanje. Knightov podjetnik je torej posameznik, ki je pripravljen tvegati z lastnim podjetjem in ima takšno samozavest ter lastnost avanturizma, da si upa postavljati sodbe o negotovi prihodnosti, nagrada za to pa je profit (Drenik, 2003, str. 52).

1.2 Dinamični podjetnik

Dinamičnega podjetnika je pravzaprav utemeljil že Shumpeter z definiranjem kreativnega razdiralca tržnega ravnovesja, s konceptom podjetnika in inovatorja (Pšeničny, 2002, str. 22). Posebna pozornost pa je dinamičnemu podjetniku in dinamičnemu podjetju namenjena od leta 1987, ko je David Birch objavil znamenito empirično raziskavo o prispevku malih podjetij h gospodarski uspešnosti in zaposlovanju v ZDA. Bircheva raziskava je namreč nekaj pozornosti iz velikih podjetij preusmerila na mala ter opozorila na pomen t. i. podjetniško rastočih oz. dinamičnih podjetij.

Istega leta, kot je izšla razširjena izdaja knjige Davida Bircha, *Job Creation in America* (1987), je Brett Kingston, v povezavi z listo 100 najuspešnejših podjetnikov ZDA, prvi uporabil sintagmo dinamični podjetnik (Pšeničny, 2002, str. 36). Kingston je te podjetnike označil kot novo generacijo poslovnih voditeljev, ki spremljajo družbeno in ekonomsko okolje. Opredeli jih tudi kot:

- vsaj delne samouke, ki so
- neutrudni v delu,
- kreativni pri prepoznavanju in izkoriščanju priložnosti,
- z neverjetnim občutkom za trg in potrebe kupcev,
- nadpovprečno nagnjeni k tveganju in
- imajo velike sanje in jasno vizijo o tem, kaj želijo s svojim poslom uresničiti in doseči.

Bircheva raziskava pa je iz podjetnikov čez noč naredila heroje. Z njo so takrat podjetniki postali (Pšeničny, 2002, str. 23):

- ustvarjalci narodnega bogastva z uvajanjem inovacij,
- glavni motor gospodarske rasti in ustvarjalci delovnih mest,
- tisti, ki zagotavljajo mehanizem distribucije bogastva, ki temelji na inovaciji, trdem delu in prevzemanju tveganja.

Z Birchom in Kingstonom se je tako pozornost usmerila v dinamične podjetnike ki, kot navaja Pšeničny (2002, str. 21), rušijo in vzpostavljajo tržna ravnovesja na višji ravni, so ustvarjalci in nosilci sprememb in vodijo dinamična podjetja, ki največ prispevajo k dinamiki gospodarstva.

1.2.1 Razlike med tipičnim in dinamičnim podjetnikom

Tudi Tajnikar (2006, str. 84 - 85) dinamičnemu podjetniku namenja drugačno pozornost in ga razlikuje od tipičnega. Dinamični podjetnik se pojavlja v dinamičnem podjetju, tipični podjetnik pa je povezan z malimi in srednje velikimi podjetji.

Tipični podjetnik je predvsem tisti, ki prvič vstopa v svet podjetništva, največ časa pri nastajanju novega podjetja namenja proizvodnim vprašanjem, pozornost pa usmerja predvsem k prvi proizvodnji, preden je vzpostavljena normalna proizvodnja. Pogost motiv za ustanovitev podjetja je namreč njegovo prepričanje, da obvladuje proizvodni del realizacije neke poslovne ideje ali, da ima ustrezna znanja in sposobnosti, da proizvede proizvod, brez katerega se ne more pojaviti na trgu. Tudi kasneje, ko se proces proizvodnje že vzpostavi, tipični podjetnik večino svojega časa namenja temu, da proizvodnja teče normalno in kakovostno. Kakovost proizvoda je namreč pomemben cilj in tudi uspeh tipičnega podjetnika.

Njegova znanja so tako pogosto omejena na tehnična in tehnološka, zelo malo ve o trgu, marketingu, financah ali kadrovskih vprašanjih. Vendar pa je tipični podjetnik zaradi majhnosti svojega tima prisiljen narediti prve korake tudi na teh področjih. Pri tem nastane nevarnost, da se hitro prične počutiti kompetentnega tudi za področje financ, marketinga, organizacije in kadrov, v resnici pa njegovo poznavanje neproizvodnih funkcij spada v začetno izkustveno znanje. Podjetnika lahko tako v težave pripelje ravno prepričanje o sposobnosti reševanja vseh problemov, ki pa temelji na omejenem znanju. Tipični podjetnik zato ne ve katera znanja potrebuje in katere nasvete bi moral na trgu poiskati, da njegovo podjetje ne bi zašlo v težave. Reševanja problemov se tako loti šele takrat, ko nastanejo in se s tem obnaša reaktivno, kar zmanjša možnosti uspešnega reševanja in uspešnega nadaljnega poslovanja podjetja.

Dinamični podjetnik ima pogosto že nekaj več izkušenj s podjetništvom, to pa ne pomeni, da ima za seboj samo uspešne posle, temveč tudi to, da je s katero od idej propadel ter se iz

izkušnje nekaj naučil. Dinamični podjetnik tudi ni proizvodno usmerjen, proizvodnjo pogosto prepušča tehnično izobraženemu kadru. Proizvodno funkcijo tako vodijo drugi v podjetju, dinamičnega podjetnika pri tem skrbi le to, da je proizvod profiten. Sam se ukvarja s tistimi funkcijami, ki so ključne za delovanje podjetja, to so poslovne funkcije, kjer ima dinamični podjetnik ključna znanja. Njegovo znanje torej posega na področja marketinga, organizacije, financ in kadrovanja, kar mu omogoča, da probleme hitreje zazna. Obnaša se aktivno, pri čemer je pomembno tudi to, da je dinamični podjetnik pripravljen poiskati profesionalno pomoč, ko ugotovi, da za reševanje problemov njegova znanja ne zadoščajo več. Pri iskanju takšnih strokovnjakov je zelo spreten, natančno ve, kakšen nasvet potrebuje, saj se zaveda svojih pomanjkljivosti.

Tabela 2: Razlika med tipičnim in dinamičnim podjetnikom

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

Vir: M. Tajnikar, Tvegano poslovanje: Knjiga o gazelah in rastočih poslih, 2006, str. 85.

1.2.2 Prepoznavne lastnosti in značilnosti dinamičnega podjetnika

Brett Kingston je že leta 1987 ugotovil določene skupne lastnosti, med katerimi je za dinamičnega podjetnika nadvse pomembno, da ima sledeče (Pšeničny, 2002, str. 36):

- nenehno sanjati in imeti jasno vizijo o poslu,
- propad posla je treba predvidevati in se ga ne bati,
- v poslu ne obstaja odgovor »ne«,
- posel je treba profesionalizirati,
- nove priložnosti se skrivajo v novih tehnologijah
- obvladovanje časa in denarja je ključ uspeha,
- rast je povezana s padci, ki jih je treba znati premagati.

Pšeničny (2002, str. 37) iz različnih virov povzema, da mora dinamični podjetnik komunicirati vizijo in vrednote, delegirati moč in odločanje, razviti svoje zmožnosti

poslovođenja, razviti ustrezne psiho-fizične lastnosti, spremeniti stil poslovođenja, pridobiti ustrezna poslovodstvena znanja, kot tudi znati zaupati drugim ljudem.

Vahčič (2002, str. 113), izpostavi pet osebnih značilnosti, ki podjetnika odlikujejo:

- potreba po dosežkih, ki jo imajo navadno vsi uspešni podjetniki. Usmerjeni so k doseganju ciljev, ko jih dosežejo pa si zastavijo nove, višje cilje, a vendar dosegljive za svoje podjetje. Pomembno je, da si cilje znajo zastaviti tako, da so realni, ne previsoki in ne prenizki, da tako ne bi prišlo do samozadovoljstva (pri prenizkih ciljeh) ali do frustracije ob nedoseganju previsoko postavljenih ciljev.
- Želja po neodvisnosti. Ljudje z omenjeno lastnostjo imajo motivacijo, zanesejo se na svoje sposobnosti in znajo vse izpeljati sami. Želja po neodvisnosti je tudi eden glavnih vzrokov, ki ljudi vodi v ustanovitev novega podjetja.
- Samozavest, poveča podjetnikovo pozitivno sliko o samem sebi, ki mu omogoča optimizem in predstavlja pogoj za pozitiven duh v podjetju, kar je osnova za njegovo uspešno delovanje, pridobitev kadrov in poslovnih partnerjev.
- Usmerjenost v prihodnost. Podjetnik mora biti usmerjen v načrtovanje razvoja podjetja, predvideti mora obnašanje konkurentov in svoje odzive na to obnašanje.
- Samožrtvovanje. Uspešni podjetniki so se za uspeh pripravljene odpovedati osebnemu udobju. Svojega podjetja namreč ne razvijajo samo zaradi pridobivanja dohodka, temveč kot odskočno desko za pridobivanje novih podjetij.

Tajnikar (2006, str. 79) zapiše, da mora imeti uspešen podjetnik tri glavne značilnosti: Uspešen podjetnik naj bi bil inovator in kreativna oseba, nagnjena k strateškim odločitvam, kot drugo mora biti uspešen podjetnik poslovna oseba, kar predvsem pomeni, da je tesno povezan s kupcem in da je vsa njegova dejavnost namenjena kupcu. Tretja značilnost podjetnika pa je, da mora biti oseba za reševanje problemov.

1.2.3 Dinamičen podjetnik in kreativnost

Podjetnik je vodja, saj povezuje ljudi, vire in poslovne priložnosti, ki vstopajo v podjetniški proces. To pa sta le dve od lastnosti dinamičnega podjetnika, od ostalih ga ločujejo tudi naslednje (Tajnikar, 2006, str. 87 – 89):

- Neodvisnost, samozaupanje in individualizem. Prvi dve lastnosti sta potrebni zato, ker mora podjetnik sprejemati lastne odločitve in se na koncu vedno odloča sam, v lastne odločitve in sposobnosti pa mora zaupati. To je temelj motivacije za delovanje podjetnika. Podjetnikov individualizem pomeni, da nove ideje nastajajo in prihajajo od njega kot individualista ter iz njegovih pobud. Pri tem ga navdihuje opazovanje okolja in razmišljanje o okolju, kar mu sproža kreativne ideje in zamisli.

- Tako prideta na plan tudi introvertiranost in samodojemljivost, slednje pomeni odprtost do okolja, introvertiranost pa pomeni, da opažanja iz okolja posameznik miselno razdela in na novo sestavi v obliki novih spoznanj in idej.
- Odziv na okolje in sprejemljivost za ljudi iz okolja. Za uspešnega podjetnika je torej značilno, da se odziva na izzive, ki jih zaznava v okolju, saj prav iz okolja črpa nove poslovne priložnosti. Stik z okoljem pa vključuje tudi stik z ljudmi, ki živijo v tem okolju, zato mora biti podjetnik za ljudi iz okolja sprejemljiv.
- Izvirnost je pomembna pri tem, da podjetnik lahko iz vplivov okolja naredi nekaj, kar je lahko znova podjetniška priložnost. Pri tem ni mišljena zgolj izvirnost pri iskanju popolnoma novih stvari temveč tudi izvirnost pri preoblikovanju ali izboljšanju obstoječih rešitev. Uspešen podjetnik zna tudi dosežke drugih preoblikovati v nove poslovne priložnosti, ki na nov način odkrivajo tržne niše. Izvirnost in kreativnost poskuša podjetnik doseči po dveh poteh. Nove ideje ali zamisli ne opazuje samo v času sedanjosti, temveč ideje analizira tudi z vidika trendov v bodočnosti. To mu omogoča da obstoječe rešitve izpopolni. Dinamični podjetnik pa je tudi večstranski in se ne zanima samo za posamezna področja človeškega življenja. Večstranskost mu omogoča, da v obstoječe rešitve vnaša marginalne inovacije, spremembe oz. ideje, ki jih najde zunaj tega področja in prav večstranskost kaže kako kreativna oseba je v resnici podjetnik. Značilno za kreativno osebo pa je, da do svojih spoznanj ne prihaja po sistematični analitični poti temveč zgolj na osnovi intuicije.
- Vztrajnost energičnost, optimizem. Oseba, ki jo zmoti že manjši problem in ni sposobna na rešitvi nekega problema delati več dni zapored ne more biti dinamični podjetnik. Prav tako je za ustanovitev in vodenje podjetja potrebno veliko energije, ki jo posamezniki velikokrat črpajo iz optimizma. Tudi te značilnosti podjetnika uvrščajo med kreativne posameznike.
- Odločnost, marljivost in entuziazem. Slednje lastnosti so za dinamičnega podjetnika pomembne, saj nekatere podjetnikove ideje le niso uspešne, kar bi v odsotnosti teh lastnosti lahko pripeljalo do opustitve podjetnikove kreativne dejavnosti.
- Želja po uspehu in vračunano tveganje. Poleg želje po profitu skušajo podjetniki izpolniti tudi druge motive – odnos do novega proizvoda, storitve, želja po tveganju, izzivu. Uspešen podjetnik zato pri želji po doseganju profita vračuna tudi določeno mero tveganja.

Značilnosti uspešnega podjetnika so torej zelo podobne značilnostim kreativnega posameznika.

1.2.4 Dinamični podjetnik in inovativnost

Že Shumpeter podjetnika označi kot inovatorja. Inovativnost se pojavi ker imajo nekateri posamezniki več energije, ambicij in inteligence od ostalih. Shumpeter inovacijo pojmuje kot nov produkt, novo metodo produkcije, novo vrsto surovin, odpiranje novih trgov in nove oblike poslovnega organiziranja. Podjetnika kot inovatorja tako predstavlja v precej klasičnem smislu. Tajnikar (2006, str. 79) podjetnika kot inovatorja razume nekoliko širše ter kot takega označi tudi tistega podjetnika, ki ni spremljal nastanka proizvoda vse od invencije, inovacije in poskusne proizvodne faze, temveč je lahko proizvod že v zadnji fazi odkupil od nekoga, ki je inovator v klasičnem Shumpetrovem pojmovanju. Tudi v tem primeru je podjetnik inovativna oseba, saj ustvarja nove podjetniške in organizacijske oblike ter pristope na trgu. Tajnikar (2006, str. 88) uspešnega podjetnika označi kot kreativno osebo, ki ustvarja marginalne inovacije, kreativnost in inovativnost pa sta lastnosti, ki se medsebojno povezujeta in dopolnjujeta.

Kdaj lahko podjetniku rečemo da je inovator ali da je inovativen, morda lahko pojasni opredelitev, kaj inovacija sploh je. Rebernik (1990, str. 114) pravi, da inovacije vsebujejo različno stopnjo novosti. Na eni strani imamo primere, ko edina novost leži v ideji o novem trgu za obstoječi proizvod, druga skrajnost pa je, da novo znanstveno odkritje samo po sebi narekuje trg brez prilagoditve in razvoja. Glavnina inovacij je nekje vmes med skrajnostma in zajema kombinacije novih tehnoloških možnosti in novih tržnih možnosti. Inovacije lahko prav tako nastanejo zaradi različnih razlogov, lahko jih vleče povpraševanje ali pa jih stimulira, »poriva«, ponudba. Kljub temu, da številne pomembne inovacije temeljijo na znanosti pa je redko katera inovacija neposredno stimulirana s specifičnim znanstvenim odkritjem. Prav zato tudi inovativnost ni nujno vezana na novo odkritje.

Od dinamičnega podjetnika kot osebe v nadaljevanju prehajamo k dinamičnemu podjetništvu kot organizaciji in postavljamo okvir podjetju, ki mu pravimo gazela.

2 DINAMIČNO PODJETNIŠTVO

Dinamični podjetniki ustanavljajo dinamična podjetja. Pšeničny (2002, str. 18) pravi, da pod pojmom dinamično podjetništvo razumemo tisti del podjetništva, ki je bolj kot podjetništvo nasploh usmerjeno v spreminjanje in inoviranje, v rast podjetja in bolj kot podjetništvo nasploh prispeva k gospodarski rasti in zaposlovanju. Pšeničny (2002, str. 33) dinamična podjetja opredeli kot tista, ki rasejo hitreje kot druga in jih dinamična imenujemo zaradi njihove inovativnosti in prilagodljivosti okolju. »Dinamično podjetništvo (*dynamic entrepreneurship*) kot oznaka za rastoča podjetja, je v literaturi redkeje uporabljena, čeprav to ne pomeni, da tega pojma ne najdemo. Tako o dinamični rasti podjetja govorita že Birch (1987) in Hanan (1979)...« (Pšeničny, 2002, str. 26).

Tudi Drnovšek (2003, str. 53) pravi, da s pojmom dinamično podjetništvo označujemo hitro rastoča podjetja, t. i. gazele, pojem dinamično podjetništvo pa zajema tudi lastnike gazel. Dodaja, da imajo ta podjetja velik potencial rasti, da neprestano iščejo nove priložnosti, se hitro prilagajajo spremenljivemu okolju in so venomer ne preži. Tajnikar (2006, str. 16 – 17) dinamična podjetja označi s sopomenko rastoča ter pravi, da so to tista podjetja, ki na dolgi rok sprejemajo odločitve na način, ki vodi do njihove rasti. Od statičnih podjetij se ta podjetja razlikujejo predvsem po načinu vodenja in finančnih kazalcih, zanje pa so značilni izkušeni lastniki, tesen stik s kupci, inovativnost in prilagodljivost, profit kot cilj gospodarjenja, odnos med zaposlenimi in rastoči trg. Termina dinamično podjetništvo in dinamično podjetje sta se torej v stroki že dokaj ukoreninila, tudi različnim javnostim ta besedna zveza ni tuja, kljub temu pa je na podelitvi Podjetnik leta 2001 predsednik evropskega združenja gazel GrowthPlus in lastnik in/ali ustanovitelj okoli 150 gazel po vsem svetu, dr. Bert Twaalfhoven, konstruktivno dinamično podjetništvo očitil, da gre za pleonazem, saj je podjetništvo že samo po sebi »dinamično«, in podjetništvo, ki ni dinamično, sploh ne zasluži oznake podjetništvo (Pšeničny, 2002, str. 26). Morda ima prav, vendar tudi sama menim, da mora imeti podjetništvo, ki vključuje zelo različna podjetja, tudi manj dinamična, neko krono, vrh, ki ga poimenujemo drugače, dinamično podjetništvo in dinamično podjetje.

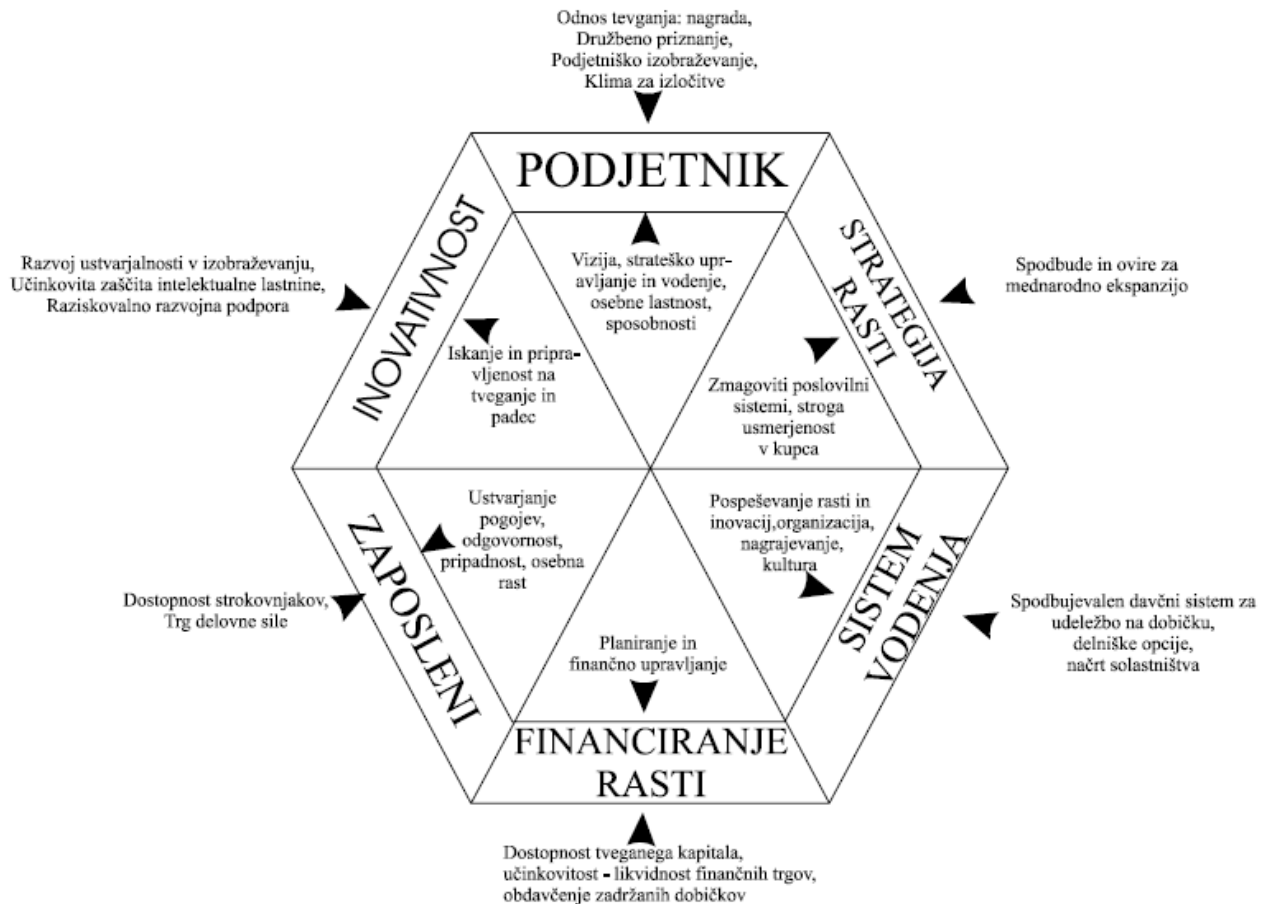
2.1 Dejavniki dinamičnega podjetništva

Pšeničny (2002, str. 57) našteva dejavnike, potrebni za rast dinamičnih podjetij:

- zunanje in notranje okolje podjetja,
- podjetnik oz. podjetniški tim,
- inovativnost in uvajanje sprememb,
- strategija rasti in žetve,
- poslovni model in sistem vodenja,
- človeški viri,
- financiranje rasti

Naštete dejavnike je mogoče opisati z vrsto lastnosti, ki nanje vplivajo bodisi iz zunanjega bodisi iz notranjega okolja podjetja. Prikazujemo povezave med vplivi in dejavniki (*Slika 1*).

Slika 1: Zunanji in notranji dejavniki dinamičnega podjetništva



Vir: V. Pšeničny, *Pogoji in možnosti za dinamično podjetništvo v Sloveniji (doktorska disertacija)*, 2002, str. 58.

Na Sliki 1 lahko vidimo kakšen je vpliv notranjega in zunanjega okolja na naslednje dejavnike:

- Na podjetnika iz notranjega okolja vplivajo: graditev organizacije, notranje podjetništvo, energičnost, voditeljstvo in vizija ter strateško upravljanje. Iz zunanjega okolja nanj vpliva nagrada, družbeno priznanje, podjetniško izobraževanje in podpora ter klima za izločitve.
- Notranja pogoja za inovativnost sta iskanje inovacij in pripravljenost za uvajanje novosti v vse podstrukture podjetja ter pripravljenost na tveganje in padec. Iz zunanjega okolja na inovativnost vplivajo razvoj ustvarjalnosti v času izobraževanja zaposlenih, učinkovita zaščita intelektualne lastnine, raziskovalno-razvojna podpora oziroma sodelovanje razvojno raziskovalne sfere z gospodarstvom.
- Na zaposlene notranje okolje vpliva najbolj preko ustvarjanja pogojev za delo, napredovanje in odgovornost. Zunanja dejavnika pa sta dostop ustreznih strokovnih kadrov in mobilnost delovne sile.
- Financiranje hitre rasti zagotavljajo sledeči notranji dejavniki: celovito in natančno finančno načrtovanje in upravljanje. Med zunanje dejavnike pa sodijo dostopnost tveganega kapitala, učinkovitost in likvidnost finančnih trgov in sistem obdavčenja zadržanih profitov.

- Notranja pogoja sistema vodenja sta v pospeševanje rasti in inovacij usmerjena organizacija in sistem nagrajevanja. Zunanji pogoji so spodbujevalni davčni sistem, še posebej z udeležbo pri dobičku, delniške opcije in načrti solastništva.
- Notranja dejavnika strategije rasti dinamičnih podjetij sta izbor zmagovitih poslovnih modelov in stroga usmerjenost v kupca. Zunanji pogoj za strategije je, da so zunanje ovire čim manjše.

Na uspešnost dinamičnih podjetij torej vplivajo dejavniki iz zunanjega in notranjega okolja podjetja, oboji pa delujejo tako na podjetnika kot tudi na strategijo rasti podjetja, sistem vodenja, financiranje rasti, na zaposlene in inovativnost v podjetju.

2.2 Malo in dinamično podjetništvo

Tajnikar (2006, str. 74) opredeli razlike med dvema tipoma podjetništva, ki si stojita na nasprotnih polih malo in dinamično podjetništvo. Osnovne razlike prikazujemo v *Tabeli 3*.

Tabela 3: Razlike med malim in dinamičnim podjetništvom

MALI POSEL	DINAMIČNI POSEL
Stagnanten	Rastoč
Čuva svoj položaj	Išče možnosti
Lokalen	Globalen
Razvojno skromen	Razvojno ekstenziven
Z notranjimi viri	Z zunanjimi viri
Samozaposlitven	Delavci in profesionalci
Izogibajoč se konkurence	Iščoč konkurenco
Izogibajoč se tveganjem	Iščoč izzive
Za preživetje	Za uspeh

Vir: M. Tajnikar, Tvegano poslovanje: knjiga o gazelah in rastočih poslih, 2006, str. 74.

Malo in dinamično podjetništvo sta si čisto nasprotje. Dinamični posel je namreč vedno povezan z rastočim podjetjem, mali posel pa ne. Gre torej za čisto različni življenjski krivulji podjetij, ki pa sta si v zgodnjih fazah lahko podobni. Razlika nastane, ker podjetje pri malem podjetništvu relativno hitro doseže velikost, ki pa jo potem želi ohranjati v čim daljšem obdobju, lahko tudi več desetletij. Dinamično podjetje ne želi ohranjati velikosti, temveč kontinuirano rasti, najprej s pomočjo lastnih, kasneje pa tudi zunanjih virov. Dinamično podjetje tudi stalno išče nove priložnosti, ki bi rast omogočale, poslovna ideja, ki je omogočila nastanek podjetja namreč ni dovolj za kontinuirano rast skozi daljše obdobje. Logično tako sledi, da dinamično podjetje, ki raste daljše obdobje in odkriva nove in nove poslovne priložnosti ne more biti omejeno na lokalne trge, saj le-ti kmalu postanejo premajhni. Dinamični podjetnik mora razmišljati o tem ali obstajajo še drugi trgi, ki mu bodo

omogočili prodajo proizvodov po tem, ko bo podjetje povečalo obseg proizvodnje. Dinamično podjetništvo torej išče konkurenco na svetovnem trgu, jo razbija in si ustvarja prostor za prodajo svojih proizvodov. Razvojno ekstenzivno je dinamično podjetništvo zato, ker je pomembno za razvoj svetovnih tehnologij, večkrat že obstoječe proizvode na svetovnem trgu izrine z novimi, ki imajo izboljšane lastnosti in posebnosti. Ker dinamično podjetje raste preko meja samostojnega upravljanja lastnika podjetja se mora podjetnik ukvarjati tudi z dilemo, kako učinkovito organizirati lastniško, podjetniško in menedžersko funkcijo.

2.3 Miši, gazele, sloni

David Birch je leta 1987 s svojo znamenito raziskavo ugotovil, da zgornjih 15% najhitreje rastočih podjetij ustvari kar 94% celotne rasti v ZDA. Glede na to, je podjetja razdelil na podjetja življenjskega stila oziroma t. i. preživetvena podjetja, podjetniško rastoča ali dinamična podjetja in stabilna – nedinamična podjetja. Kasneje je Birch ta podjetja poimenoval zelo slikovito – preživetvena podjetja so postala miši, dinamična podjetja gazele, stabilna podjetja pa sloni (Pšeničny, 2002, str. 23). Poimenovanje je bilo dobro sprejeto po svetu. Delitev uporablja tudi Tajnikar (2006, str. 9 – 10), vendar pa miškam, gazelam in slonom dodaja še četrto skupino – obrtnike.

Skupina obrtniških podjetnikov vodi svoje podjetje predvsem na podlagi svojega znanja, katero je omejeno pretežno na proizvodnjo. Njihova ambicija ni pretirana rast podjetja, želijo si zgolj zaslužiti dovolj, da lahko solidno preživljajo svojo družino, zato so tudi pri svojih odločitvah dokaj previdni. Naslednja skupina podjetij – miške, so mala podjetja, ki se ustanavljajo in propadajo vsak dan. Ta množica podjetij je za gospodarstvo nepogrešljiva saj pomembno vpliva na učinkovitost gospodarstva. Za učinkovitost gospodarstva je pomembno, da ta podjetja obstajajo in da je njihova masa dokaj stabilna. Znotraj te mase pa podjetja propadajo in se na novo ustanavljajo, prav to namreč omogoča fleksibilnost in prilagodljivost ponudbe hitrim spremembam povpraševanja. Kombinacija mišk in obrtniških podjetij predstavlja najštevilčnejšo skupino podjetij.

Manjši del malega gospodarstva pa predstavljajo podjetja, ki jim pravimo sloni. Sloni so nekaj večja mala podjetja, ki pa nikoli niso doživela hitre rasti. Sloni nastajajo počasi in počasi tudi umirajo. So dokaj neprilagodljiva in neokretna podjetja, a vztrajna, s čemer zagotavljajo določeno stabilnost narodnega gospodarstva, zato še zdaleč ne moremo reči, da ta podjetja niso pomembna. Ko pa govorimo o rasti v gospodarstvu, ki pomeni dodatno zaposlenost in večjo proizvodnjo, tu glavno vlogo igra četrta skupina podjetij – gazele. Gazele so hitro rastoča, dinamična podjetja, ki jih je v gospodarstvu malo, vsega skupaj od 2 do 5 odstotkov vseh malih podjetij. Kljub temu je njihova vloga neznansko pomembna, saj so značilnosti teh podjetij: hitra rast, prebojna moč, nove tehnologije, novi proizvodi in globalni trgi.

2.4 Tuji zbori najboljših podjetij

Povsod po svetu izdelujemo različne lestvice najhitreje rastočih podjetij, ki ustvarjajo nova delavna mesta in gospodarsko rast. Vrhu teh podjetij strokovnjaki posvečajo še posebno pozornost, kar ugotavlja tudi Pšeničny (2002, str. 26 - 27), ko pravi: »so že dosedanja spoznanja pokazala, da ima določen del podjetništva posebno vlogo (npr. zgornjih 5% Birchevih »podjetniških podjetij – gazel«, Kirchhoffova »bleščeča podjetja«, 500 evropskih gazel ipd.)«.

2.4.1 Growth Plus – Europe's 500

Europe's 500 je evropski izbor najboljših podjetnikov oziroma najhitreje rastočih podjetij. Lestvico Europe's 500 so začeli objavljati leta 1995 in tako ugotovili, da vsakoletnih 500 evropskih gazel ustvari skoraj pol toliko delavnih mest, kot jih izgubi 500 največjih evropskih podjetij. V letih 1995 – 2000 so gazele odprle povprečno 504 nova delavna mesta na podjetje, kar skupno pomeni 252.090 novih delavnih mest (Pšeničny, 2002, str. 25).

Podjetja se na listo Europe's 500 umestijo po posebni metodologiji, ki je sestavljena iz naslednjih korakov:

- Kompilacija podatkov iz baze podatkov, ki jo pripravlja Growth Plus. Baza vsebuje podatke nacionalnih lestvic, podatke raznih raziskav in tekmovanj;
- Selekcija liste nominacij – selekcija skoraj 6000 podjetij iz držav, ki sodelujejo v izboru;
- Preverjanje podatkov in telefonski pogovori z ožjim izborom 1000 podjetij, ki privolijo na vključitev in vrnejo izpolnjen vprašalnik;
- Izbor finalistov Europe's 500 – ocenjevanje 500 podjetij in rangiranje po Birchovem indeksu.

Glavni kriterij izbire je rast števila zaposlenih. Izbor velja za vse članice Evropske unije vanj pa se vključujejo tudi Švica, Norveška in Islandija.

2.4.2 Ameriška lestvica Inc 500

Ameriško lestvico je izdelal Inc Magazine. V ameriki so takšne lestvice začeli izdelovati že leta 1982. Pri uvrstitvi se kot ključni kriterij upošteva rast vrednosti neto prodaje in ne rast števila zaposlenih, zato so drugačni tudi kriteriji izbire najboljših podjetij. Za to lestvico je ključnih pet kriterijev (Selan, 2003, str. 21):

- podjetje mora biti zasebno in neodvisno;
- podjetje mora imeti neto prodajo pet let pred izborom najmanj v vrednosti 200.000 USD;
- podjetje mora delovati najmanj pet let, oziroma mora imeti prodajo petih let, pri čemer mora biti prodaja v letu izbora večja kakor leto pred tem;

- podjetje ne sme biti holding, regulirana banka ali javno podjetje;
- podjetje mora imeti sedež v ZDA.

Lestvica je dokaj preprosta, kriteriji so točno določeni in ne dovoljujejo nikakršnih odstopanj. Podjetje se za razliko od evropske lestvice lahko samo prijavi na tekmovanje in ni izbrano s strani drugih, razlika pa je tudi v tem, da ameriška letvica ne izračunava indeksa DaBEG.

2.5 Slovenski izbor gazel

2.5.1 Zgodovina slovenske gazele

Slovenija je relativno mlada država, ob njenem rojstvu in še nekaj let po tem je bilo zato težko spremljati dinamično podjetništvo, saj dinamične podjetnike in dinamična podjetja lahko spremljamo šele na podlagi večletnega zbiranja podatkov. Zato tudi mednarodne primerjave, ki so bile delane v devetdesetih letih in Slovenije ne uvrstijo med »podjetniško bogate« države, pri nas ne smejo zbuditi pesimizma. Podjetništvo in dinamično podjetništvo v Sloveniji spremljamo že od leta 1991, pomembno pa je, da se vsi pogoji zanj konstantno izboljšujejo in da imamo danes v Sloveniji že številne izjemne gazele.

Projekt izbora gazele oziroma najboljšega hitro rastočega podjetja izhaja iz uredništva Gospodarskega vestnika, 25. novembra 2004 pa so bralci Dnevnika in Gospodarskega vestnika prejeli prvo številko revije Gazela, ki je izšla v nakladi 64.700 izvodov. V začetku decembra 2004 sta založniški hiši Dnevnik in GV Revije ustanovili podjetje Gazela R.E. Od 18. marca 2005 je podjetje Gazela R.E. v stoddostni lasti založniške hiše Dnevnik, ki ga je konec leta 2005 pripojila.

Na spletni strani projekta Gazela (www.gazela.com/o-projekt/zgodovina), najdemo podatke o zgodovini in razvoju projekta.

- 1991: Dinamična podjetja se prvič analizira v članku. Mlada podjetja, ki se jih predstavi, zagotovo niso bila primerljiva z izborom podjetij ameriške ali evropske lestvice. Vendar pa je bilo v tem obdobju pomembno, da so ta podjetja nastala iz trga in za trg, ne da bi čakala na reforme, prestrukturiranje ali nov investicijski cikel. V času, ko so številna podjetja propadala, so ta podjetja rasla, imela dobiček in zaposlovala nove delavce. Podjetja, ki so bila takrat izbrana še bolj ali manj naključno, so sodila med prva slovenska dinamična podjetja.
- 1992: Prva lestvica 100 največjih slovenskih zasebnih podjetij. Na lestvico 100 največjih slovenskih zasebnih podjetij, se vključi največja zasebna podjetja v letu 1991, ki so po številkah sodeč tedaj pomenila tudi najbolj dinamičen del slovenskega gospodarstva. Najboljši na lestvici so še izpolnjevali oba pogoja za uvrstitev na lestvico "hot growth"

ameriškega poslovnega tednika Business Week, več kot deset milijonov dolarjev in manj kot 150 milijonov dolarjev prometa ob hitri rasti.

- 1993: Prva lestvica 500 največjih slovenskih zasebnih podjetij. Največja zasebna podjetja so dosegala hitro rast na vseh ravneh. Petsto podjetij z največ prometa je skupaj zaposlovalo več kot 6.000 ljudi. Če sklepamo po številkah, je bil to najbolj dinamičen del slovenskega gospodarstva.
- 1995: Med prvimi v Evropi predstavimo lestvico 500 najhitreje rastočih podjetij. Istega leta, kot v Evropi prvič objavijo lestvico Europe's 500, v Sloveniji leta 1995 poleg lestvice 500 največjih zasebnih podjetij prvič pripravijo tudi lestvico 500 najhitreje rastočih slovenskih podjetij. V anketi, ki jo za ta namen pripravijo se primerja rast prodaje v letih od 1993 do 1994. Metodologija se pripravi ob pomoči strokovnjakov z Ekonomske fakultete v Ljubljani. Metodologija je bila pripravljena tako, da bi se v izbor lahko vključilo čim več gazel, še vedno pa so delo oteževale posebne razmere gospodarstva, ki je bilo na prehodu.
- 1996: izide prva posebna številka revije gospodarski vestnik - najhitreje rastoči. Od leta 1996 se vsako jesen pripravi posebna številka revije Gospodarski vestnik, posvečena dinamičnemu podjetništvu. V njej se poleg lestvice 500 najhitreje rastočih podjetij objavlja tudi analize gazel po posameznih panogah in regijah, predstavi se posamezne dinamične podjetnike in njihovo poslovno prakso.
- 2001: prelomnica - projekt gazele in rubrika gazele. Pravi vzlet projekta Gazele se začne z prelomnim letom 2001 in je nadvse uspešen. V dobrih treh tednih se prvič izpelje kar šest regijskih in ena nacionalna prireditve, na njih pa se skupaj zbere 1.284 gostov. Uredništvu revije Gospodarski vestnik je uspelo premagati zaprtost in nezaupanje med gazelami. Dogajanje je bilo tudi izjemno dobro medijsko pokrito. Dogodek se je prebil v vse najbolj vplivne medije v državi (nacionalno televizijo in vse tri najbolj vplivne dnevnike) in se prek regijskih dogodkov in poročil v regijskih medijih uveljavili v regijskem življenju.
- 2002: "gazele postanejo gibanje". V letu 2002 se projekt dodatno utrdi. Uredništvu gazel ob pomoči drugih oddelkov podjetja uspe spodbuditi zanimanje za gazele tudi v širši javnosti. Na regijskih in nacionalni prireditvi ter na soočenjih se zbere 1.334 gostov. Tako napoči čas za novo rast projekta. Na sklepni prireditvi Gazele 2002 pomemben obiskovalec pove: »Gazele so postale gibanje.« Ta izjava se ujema z vizijo osrednjega slovenskega poslovnega tednika Gospodarski vestnik in podjetja GV Revije. Ne gre več samo za podjetja na lestvici 500 najhitreje rastočih, temveč za vse, ki jih družijo ambicija rasti in uresničitev te ambicije.
- 2003: gazele postanejo največji poslovni dogodek. Metodologija izbora se z metodološko skupino še nadgradi in se pri izbiranju najboljših še bolj poglobi v kakovost hitre rasti. Med nominiranci je tako vrsta novih imen. Prenovi se tudi podoba Gospodarskega vestnika, ki v novi preobleki prvič izide prav z že tradicionalno tematsko številko 500 najhitreje rastočih.
- 2004: leto novosti. V letu 2004 so bile gazele v znamenju dveh novosti. Dogodkom se prvič doda konferenčni del – Gazela praktikum, ki se je v vsaki regiji odvijal pred

razglasitvijo regijskega zmagovalca. Na nacionalni konferenci, katere EU pokrovitelj je bila Kraljevina Nizozemska (v tistem času predsedujoča EU), pa se gostili vrsto tujih strokovnjakov dinamičnega podjetništva. Na finalnem dogodku v Cankarjevem domu sta Robert Mulej, direktor GV Revij in Branko Pavlin, prednik uprave Dnevnika, podpisala pismo o nameri za sodelovanje med obema založniškima hišama. Rezultat novega poslovnega sodelovanja je bil viden že novembra, ko je pričela izhajati nova revija Gazela v nakladi 62 tisoč izvodov. Obe novosti – konference in revija - sta še utrdili blagovno znamko Gazela. Šestih regijskih in nacionalne mednarodne konferenc se je skupno udeležilo 285 ljudi. V decembru je bilo ustanovljeno podjetje Gazela R.E.

- 2005: pravi gazelji spin-off. Projekt Gazela, tako dogodek Slovenska gazela kot revija Gazela, je v letu 2004 prerasel okvirje profitnega centra in v letu 2005 postal samostojna pravna oseba. Podjetje Gazela R.E. skrbi za razvoj blagovne znamke Gazela v vseh njenih potencialih. Ob zaključku letnega projekta časopisna hiša Dnevnik kupi blagovno znamko in podjetje Gazela R.E., tako da se analiza in plani za celoten projekt Gazelo 2006 delajo že v Dnevniku.
- 2006: gazela prvič pod okriljem Dnevnika. V letu 2006 je izbor najboljšega hitro rastočega podjetja organiziralo Časopisno podjetje Dnevnik, d.d., ki je projektu dodalo mednarodno dimenzijo. Slovenska hitro rastoča podjetja so se imela priložnost uvrstiti med 500 najhitreje rastočih podjetij Europe's 500, prav tako pa so lahko sodelovala pri izboru za European Business Awards.
- 2008: trajnostna in dinamična rast. Ključni korak z metodološkega vidika je močnejši poudarek na dinamični rasti, ki je obenem tudi trajnostno naravnana. Izbor je to usmeritev vnesel tudi v svojo vizijo razvoja. Vzporedno so intervjuji uredništva posebno pozornost namenili raziskovanju naravnosti k trajnostni rasti in dejavnikom družbene odgovornosti. Dodatno je na podlagi preklica podjetij, uvrščenih na seznam najhitreje rastočih podjetij, potekalo preverjanje variabilnosti prihodkov iz prodaje v posameznih letih.
- 2009: verjetnosti propada podjetja. Pomemben prispevek h krepitvi metodologije izbora pa v letu 2009 pomeni vključitev informacije o verjetnosti propada podjetja, ki jo na podlagi lastnega modela (failure score model) izračunava družba Bisnode. V letu 2009, pa metodološko skupino, ki intervjuja in na koncu glasuje za izbor gazel, okrepijo strokovnjaki iz različnih področij gospodarstva.

Skozi leta so slovenske lestvice najhitreje rastočih podjetij postajale vedno bogatejše, kriteriji izbora bolj izoblikovani, izbrane gazele pa vedno boljše podjetja, ki so izjemna v svetovnem merilu. Podjetja, ki so že v preteklih letih izkazovala velik potencial, tudi danes uspešno ohranjajo položaj na trgu ter aktivno iščejo in izrabljajo nove priložnosti, ki jim jih ponuja trg.

2.5.2 Metodologija izbora gazele

2.5.2.1 Uvodna pojasnila

Metodologija slovenskega izbora najhitreje rastočih podjetij je podobna evropski, hitro rastoča podjetja se na izbor ne morejo prijaviti, temveč se na seznam najhitreje rastočih uvrstijo na podlagi bilančnih podatkov, ki jih pripravlja Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES) oziroma rasti prihodkov od prodaje v petletnem obdobju. Tako se najprej izdela lestvica 500 najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji in še šest regijskih lestvic s 100 najhitreje rastočimi podjetji v regiji. Seznam 100 najhitreje rastočih podjetij po regijah, skupaj z izbranimi kazalniki pripravlja družba Bisnode, časopisna družba Dnevnik pa v sodelovanju z družbo Mediade skrbi za metodologijo izbora. Pri slovenskem izboru se tako kot pri Europe's 500 upošteva Birchev indeks ali indeks DaBeg.

Da se neko podjetje lahko pojavi na lestvici mora izpolnjevati vstopne pogoje, ki so:

- bilančni dobiček v zadnjem bilančnem letu,
- vsaj 220.500 EUR prihodkov od prodaje v izhodiščnem letu,
- v obeh indeksnih letih mora podjetje poslovati vseh 12 mesecev in imeti v zadnjem letu dobiček.

Ko je izoblikovanih šest regijskih lestvic po 100 gazel in nacionalna lestvica 500 gazel, se prične postopek izbora regijske in slovenske gazele leta, ki poteka v petih korakih.

2.5.2.2 Prvi korak: Ožji izbor 60 kandidatov

V prvi fazi se zbere 10 najboljših podjetij v vsaki od šestih regij:

- Osrednja Slovenija;
- gorenjska regija;
- dravsko-pomurska regija;
- savinjsko-zasavska regija;
- dolensko-posavska regija;
- primorsko-notranjska regija.

Skupno 60 kandidatov se izbere na podlagi uravnoteženih finančnih kazalnikov:

- stopnje rasti,
- dodane vrednosti na zaposlenega,
- rasti dodane vrednosti na zaposlenega,

- indeksa DaBEG ali Birchevega indeksa. Na tem mestu moramo nakaj več povedati o indeksu DaBEG (David Birch Index of Economic Growth) ali Birchevem indeksu. Indeks rasti je razvil David Birch, po kateri je indeks tudi poimenovan. Birch ga je zazvil, da bi poenostavil in objektiviziral merjenje rasti podjetij glede na rast števila zaposlenih. Indeks omogoča primerjanje rasti zaposlovanja neodvisno od velikosti posameznih podjetij. Tako imata lahko enak indeks veliko in malo podjetje, kar tudi pomeni, da dinamična podjetja najdemo med malimi in velikimi podjetji (Pšeničny, 2002, str. 23).

Vrednost indeksa DaBEG je lahko pozitivna, če se število zaposlenih v obdobju poveča, nič (0), če število zaposlenih ostane nespremenjeno in negativna še se število zaposlenih v obdobju zmanjša. David Birch je indeks definiriral za petletno časovno obdobje.

$$DaBEG = (z_{tn} - z_{tn-5}) * \frac{z_{tn}}{z_{tn-5}} \quad (1)$$

Pri tem je z_{tn} število zaposlenih v končni točki obdobja, z_{tn-5} pa število zaposlenih v začetni točki obdobja. Kot je razvidno, gre v enačbi (1) za zmnožek absolutne razlike in relativnega razmerja med številom zaposlenih v določenem obdobju, kar skoraj izloča vpliv razlik izhodiščnih vrednosti na rezultat (Pšeničny, 2002, str. 64).

- verjetnost propada podjetja. Verjetnost propada podjetja (angl. *failure score model*) je kompleksna formula, ki jo je na podlagi lastne metodologije razvila družba Bisnode. Formula temelji na 20 podatkih, zajetih iz štirih segmentov:
 - finančni podatki (bilančne postavke, rasti, kazalniki),
 - demografski podatki (dejavnost, regija, starost podjetja ipd.),
 - plačilne navade podjetja,
 - javni podatki (tožbe, blokade podjetij, blokade TRR-jev).

Vsak segment ima svojo težo kakor tudi vsak posamezni kazalnik v segmentu. Vse uteži in kazalniki so sestavljeni v formulo, ki izračunava verjetnost propada podjetja. Lestvica se giblje od 0 do 100, nacionalno povprečje znaša okoli 50. Dobra podjetja dosegajo višje število točk, slaba pa nižje od 50. Model ima 81% napovedno moč in zajema vse posebnosti slovenskega gospodarstva. Je v skladu z direktivami kapitalnega sporazuma po Baslu II, ki je vodilo evropskim bankam. Neuspeh je v modelu definiran kot prisilna poravnava, likvidacija, stečaj in izbris.

Prav formula, ki prikazuje verjetnost propada podjetja daje slovenskemu izboru za gazelo novo dimenzijo – oceno tveganja podjetja. Komisija za izbor gazel si je namreč zadala cilj, da poišče, izpostavi in nagradi tista podjetja, ki si imajo dolgoročen trend rasti, poleg tega pa zagotavljajo stabilnost, ki jim bo omogočila uspešno poslovanje tudi v prihodnosti. S tem kriterijem so lahko izbrali podjetja, ki so dinamična, njihovo tveganje propada pa je manjše od slovenskega povprečja.

V prvem koraku je sestavni del raziskovanja kandidatov tudi namizna raziskava kandidatov in na tej podlagi izbor družb, ki po presoji nosilcev izbora najbolj odsevajo vrednote in filozofijo dinamične in obenem trajnostne rasti. Usmeritev pri izbiri kandidatov je tudi to, da podjetje zaposluje vsaj 15 zaposlenih in da se uvršča na nacionalno lestvico 500 najhitreje rastočih podjetij. Odklon od meril je izjemoma možen, če gre za gazelo, ki z vidika inovativnosti ali kako drugače upravičuje uvrstitev v izbor. V letu 2009 se uredniško – metodološka komisija odloči, da zaradi neugodnih razmer v gospodarstvu nameni poudarek trajnostni rasti in inovativnosti podjetij.

2.5.2.3 Drugi korak: Raziskovalni intervjuji

S najboljšimi petimi regijskimi gazelami, ki pristanejo na izbor za gazelo, člani metodološke komisije opravijo strukturirane raziskovalne intervjuje. Takšno poimenovanje zahteva uradna metodologija projekta gazela, dejansko pa je intervju, ki se izvaja polstrukturiran globinski intervju. V letu 2009 je podjetje Mediade, ki je zadolženo za metodologijo izbora, v metodološko skupino povabilo pet novih podjetij oz. strokovnjakov. Kot strokovna sodelavka v enem izmed teh podjetij sem bila tudi sama članica širše metodološke skupine. Člani širše metodološke skupine smo v letu 2009 opravili intervjuje v 29 podjetjih, zadnje 30. podjetje, je namreč od izbora odstopilo.

V pogovorih z direktorji dinamičnih podjetij smo z metodo strukturiranega raziskovalnega intervjuja ugotavljali ključne značilnosti pristopov, ki so v ozadju uspešnosti njihovih gazel. V strukturiranem intervjuju je poudarek na raziskovanju podjetniške zgodbe, kakovosti rasti organizacije in njeni naravnosti k trajnostnemu razvoju. Prav tako metodološka ekipa v podjetjih raziskuje vidike družbene odgovornosti organizacije in njene umeščenosti v lokalno okolje. Celoten strukturiran intervju je razdeljen na 3 glavna področja in nekaj podpodročij.

- podjetniška zgodba, kjer smo odkrivali preteklost podjetja in razloge za uspeh
- ugotavljanje naravnosti k trajnostni rasti:
 - orientacija
 - odnos do uspeha
 - inovativnost
 - kapaciteta za spremembe
 - zavedanje priložnosti
 - zunanja in notranja komunikacija
- vpletenost v okolje in odnos do družbene odgovornosti

Opravljeni raziskovalni intervjuji temeljijo na modelu ugotavljanja trajnostne rasti, ki ga je v svojem magistrskem delu razvila mag. Andreja Lavrenčič, prejemnica zlatega priznanja za mednarodni projekt na Študentski poslovni konferenci 2008.

2.5.2.4 Tretji korak: Izbor nominirancev za regijsko gazelo

Na podlagi opravljenih intervjujev, finančnih in drugih razpoložljivih podatkov o podjetju metodološka komisija z glasovanjem določi tri nominirance za regijsko gazelo leta. Prednost imajo mednarodno in inovativno usmerjena podjetja, podjetja z višjo donosnostjo (ROE) in višjo dodano vrednostjo na zaposlenega in podjetja z indeksom DaBeg najmanj 20. Glasovanje je tudi podlaga za izbiro posameznega regijskega zmagovalca, pri katerem komisija upošteva s strani družbe Bisnode pripravljene dosjeje s poglobljeno poslovno analitiko nominiranih podjetij.

2.5.2.5 Četrti korak: Razglasitev regijske gazele

V vsaki od šestih regij Dnevnik organizira samostojen dogodek, na katerem predstavi tri regijske kandidate in razglasi regijsko gazelo leta. Podjetje, ki pridobi prestižni naziv regijska gazela leta, avtomatično postane kandidat za priznanje zlata, srebrna ali bronasta gazela leta.

2.5.2.6 Peti korak: Izbira zlate gazele

Ko je izbranih vseh šest regijskih zmagovalcev, se kandidata za zlato gazelo izbere na podlagi treh razvrstitev:

- razvrstitve finalistov na lestvici 500 najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji,
- glasovanja uredniške komisije in
- glasovanja članov Sveta gazel.

Zlata gazela postane tista družba, ki na treh lestvicah (glasovanje sveta gazel, glasovanje uredniške komisije in lestvice 500 najhitreje rastočih v državi) doseže najboljšo povprečno uvrstitev.

3 KVANTITATIVNE ZNAČILNOSTI SLOVENSКИH GAZEL

3.1 Gospodarski pomen gazel

Pozornost, ki jo strokovna in splošna javnost posveča dinamičnim podjetjem nikakor ni odveč, saj so ta podjetja izjemno pomembne gospodarske celice, ki ustvarjajo nova delovna mesta, nadpovprečne plače, dodano vrednost in prihodke ter z vsem tem kot tudi s svojo tržno globalno usmerjenostjo povečujejo konkurenčnost slovenskega gospodarstva. Kvantitativna analiza, ki jo za gazele opravlja podjetje Bisnode, dokazuje kako uspešna in gospodarsko nepogrešljiva so dejansko podjetja, ki so se v preteklosti uvrstila v izbor za gazele. Analiza je narejena za sto gazel, vsake izmed šestih slovenskih regij, ki so se na lestvico top 100 regijskih gazel uvrstile v letu 2009. Analizirani so finančni podatki teh gazel leti 2003 in 2008.

3.1.1 100 gazel osrednje Slovenije

V osrednji Sloveniji je 100 gazel v petih letih ustvarilo kar 1.967 delovnih mest. Pri tem je vsak zaposleni v gazeli v povprečju prejemal 1.666 evrov plače in k ustvarjeni dodani vrednosti prispeval 98.707 evrov. V letu 2008 je 100 najhitreje rastočih gazel v osrednjeslovenski regiji skupaj ustvarilo 1.690.337.488 evrov prihodkov, od tega 83,5 odstotka s prodajo. Ista podjetja so leta 2003 skupaj ustvarila 162.997.216 evrov prihodkov, kar pomeni, da so v petih letih prihodke povečala za 10,37-krat.

Analiza kazalcev uspešnosti za podjetja, ki se uvrščajo na lestvico top 100 regijskih gazel prikazuje primerjavo s povprečjem podjetij v regiji. Na 100 EUR prihodkov so gazele v povprečju ustvarile 3,2 evra dobička, medtem ko je povprečje podjetij v Osrednjeslovenski regiji 2,7 evra. Povprečna donosnost sredstev osrednjeslovenskih podjetij konec leta 2008 je bila 3,56, pri top 100 gazelah pa 8,94. Povprečna bruto plača top 100 gazel je konec leta 2008 v povprečju dosegala 1.666 evrov, v podjetjih Osrednjeslovenske regije pa 1.378 evrov.

3.1.2 100 primorsko-notranjskih gazel

V petih letih, od leta 2003 do 2008, je sto najbolj dinamičnih podjetij primorsko-notranjske regije prihodke povečalo za 5,3-krat. Podobno rast je najhitreje rastočih 100 primorsko-notranjskih gazel imelo pri številu zaposlenih, saj so v petih letih ustvarile 827 delovnih mest in so leta 2008 zaposlovale 1.554 ljudi.

Sto najhitreje rastočih gazel je v letu 2008 skupaj ustvarilo 453.033.880 evrov skupnih prihodkov, od tega je bilo kar 99 odstotkov prihodkov od prodaje. Pri tem so ustvarile 18.813.302 evrov čistega dobička. Gazele so povečale število zaposlenih za 2,13-krat, medtem ko se je število zaposlenih v celotni regiji v istem obdobju povečalo za 1,05-krat.

Gazele so leta 2008 v povprečju ustvarile 102.443 evrov dodane vrednosti na zaposlenega, povprečje v regiji pa je bilo 32.588 evrov na zaposlenega. Prav tako so ustvarile več čistega dobička kot povprečje regije. Top 100 gazel je konec 2008 na 100 evrov prihodkov zaslužilo 4,12 evra dobička, povprečje regije je pa je 0,45 evra. Eden od pokazateljev hitre rasti gazel je tudi delež dolgov v njihovem financiranju. Zaradi hitre rasti se morajo gazele financirati v povprečju z večjim odstotkom zunanjih virov. Ti so v strukturi financiranja gazel konec 2008 znašali 68,46 odstotka, povprečje regije pa je bilo 61 odstotkov. 100 najboljših gazel je konec leta 2008 izplačevalo povprečno bruto plačo v vrednosti 1.488 evrov, povprečje regije pa je v istem obdobju dosegalo 1.220 evrov.

3.1.3 100 dravsko-pomurskih gazel

V letih od 2003 do 2008, je sto najbolj dinamičnih podjetij dravsko-pomurske regije ustvarilo 3.191 delovnih mest. Pri tem je vsak zaposleni v povprečju prejemal 1.455 evrov plače in prispeval k ustvarjeni dodani vrednosti v višini 48.637 evrov. 100 najhitreje rastočih dravsko-pomurskih gazel je v petih letih prihodke povečalo za 5,6-krat in v letu 2008 skupaj ustvarilo 939.805.175 evrov prihodkov.

V letu 2008 je 100 najhitreje rastočih gazel dravsko-pomurske regije skupaj ustvarilo 939.805.175 evrov skupnih prihodkov, od tega je bilo 93,6 odstotkov ustvarjenih s prihodki od prodaje. Čisti dobiček se je iz leta 2003 na 2008 povečal za 5,4-krat in v letu 2008 dosegel 34.357.008 evrov. Število zaposlenih se je v istem obdobju povečalo za 2,6-krat. V letu 2003 je top 100 podravsko-pomurskih gazel zaposlovalo 2.048 ljudi, leta 2008 pa 5.239. Celotna regija je število zaposlenih v istem obdobju povečala za 1,07-krat. Gazele so konec leta 2008 v povprečju ustvarile 48.637 evrov dodane vrednosti na zaposlenega, povprečje regije pa je bilo 26.746 na zaposlenega. Glede na novo ustvarjeno vrednost so gazele konec leta 2008 v povprečju ustvarile 48.637 evrov dodane vrednosti na zaposlenega, povprečje regije pa je bilo 26.746 na zaposlenega. Konec leta 2008 so gazele zaslužile 3,65 evra na 100 evrov prihodkov, povprečje panoge pa je bilo 1,45 evra. Top 100 gazel podravsko-pomurske regije konec leta 2008 v povprečju financiralo z zunanjimi viri 67,9-odstotno, povprečje regije pa je bilo 62,17-odstotno. Vendar so gazele bolj donosne, saj je povprečna donosnost sredstev gazel dosegala 10,86 odstotne točke, povprečje regije pa je bilo le 1,5 odstotne točke.

3.1.4 100 gorenjskih gazel

V petih letih, od 2003 do 2008, je sto najbolj dinamično rastočih gorenjskih podjetij ustvarilo 1.569 delovnih mest. Pri tem je vsak zaposleni v povprečju prejemal 1.479 evrov plače in prispeval k ustvarjeni dodani vrednosti v višini 60.539 evrov. Sto najhitreje rastočih gazel Gorenjske je v obdobju med leti 2003 in 2008 prihodke povečalo za 3,7-krat, v letu 2008 pa so prihodki znašali 520.516.685 evrov.

Čisti dobiček se je med letoma 2003 in 2008 povečal za 2,8-krat in za 100 najhitreje rastočih gazel v letu 2008 dosegel 21.138.160 evrov. V celotni regiji so se prihodki v istem obdobju

povečali za 1,33-krat, čisti dobiček pa za 1,82-krat. Število zaposlenih se je v istem obdobju povečalo za dvakrat. Leta 2003 je sto namreč najhitreje rastočih podjetij zaposlovalo 1.502 zaposlenih, leta 2008 pa 3.071. Glede na novo ustvarjeno vrednost so gazele konec leta 2008 v povprečju ustvarile 60.539 evrov dodane vrednosti na zaposlenega, povprečje regije pa je bilo 31.697 evrov na zaposlenega.

100 najhitreje rastočih gorenjskih gazel je ustvarilo tudi več čistega dobička, kot je povprečje regije. Konec leta 2008 so gazele v povprečju zaslužile 4,06 evra na 100 evrov prihodkov, povprečje regije pa je bilo 2,41 evra na 100 evrov prihodkov. Gorenjske gazele so se konec leta 2008 v povprečju financirale s 57,67 odstotka zunanjih virov, povprečje regije pa je bilo 53,98 odstotka. Gorenjske gazele so tudi bolj donosne, saj povprečna donosnost sredstev gazel dosega 7,37 odstotne točke, povprečje regije pa je bilo 2,22 odstotne točke. Kot zaposlovalec je top 100 gazel konec 2008 v povprečju izplačevalo povprečno bruto plačo v višini 1.479 evrov, povprečje regije pa je v istem obdobju dosegalo 1.209 evrov.

3.1.5 100 dolensko-posavskih gazel

V letih od 2003 do 2008, je sto gazel dolensko-posavske regije ustvarilo 972 delovnih mest. Pri tem je vsak zaposleni v povprečju prejemal 1.226 evrov plače in prispeval k ustvarjeni dodani vrednosti v višini 44.387 evrov. Sto najhitreje rastočih dolensko-posavskih gazel je v obdobju med leti 2003 in 2008 prihodke povečalo za 4,23-krat (v letu 2008 so prihodki znašali 384.602.821 evrov).

Povprečno podjetje dolensko-posavske regije ima 4,46 zaposlenega, 100 najhitreje rastočih podjetij regije pa 26,87. 100 gazel je konec leta 2008 ustvarilo v povprečju 44.387 evrov dodane vrednosti na zaposlenega, povprečje regije pa je bilo 37.295 evrov. Sto najhitreje rastočih gazel na Dolenskem je v letu 2008 skupaj ustvarilo 384.602.821 evrov skupnih prihodkov, od tega je bilo 97,3 odstotka prihodkov od prodaje. Ista podjetja so leta 2003 skupaj ustvarila 90.883.371 evrov prihodkov, kar pomeni, da so v petih letih povečala prihodke za 4,23-krat. Pri tem se je povečalo tudi število zaposlenih, in sicer za 1,6-krat. Število zaposlenih se je s 1.715 v letu 2003 povzpelo na 2.687 v letu 2008. Povprečna mesečna bruto plača top 100 gazel je konec leta 2008 dosegala 1.226 evrov.

3.1.6 100 savinjsko-zasavskih gazel

Med leti 2003 in 2008 je sto savinjsko-zasavskih gazel ustvarilo 1.473 delovnih mest. Pri tem je vsak zaposleni v povprečju prejemal 1.271 evrov plače in prispeval k ustvarjeni dodani vrednosti v višini 55.728 evrov. Sto najhitreje rastočih dolensko-posavskih gazel je v obdobju med leti 2003 in 2008 prihodke povečalo za 4,86-krat (v letu 2008 so prihodki znašali 506.981.662 evrov).

Glede kazalcev uspešnosti najhitreje rastoče savinjsko-zasavske gazele presegajo povprečje podjetij v regiji. Na 100 evrov prihodkov so imele gazele v povprečju 2,83 evra dobička,

medtem ko je povprečje v savinjsko-zasavski regiji 0,75 evra. Donosnost sredstev je v savinjsko-zasavski regiji konec leta 2008 v povprečju dosegala 0,5, pri 100 gazelah pa 6,04. Povečalo se je tudi število zaposlenih, in sicer za 2,2-krat: s 1.226 v letu 2003 na 2.699 v letu 2008. Povprečno podjetje v savinjsko-zasavski regiji ima 5,6 zaposlenega, 100 gazel v regiji pa v povprečju 27 zaposlenih. Povprečna dodana vrednost v savinjsko-zasavski regiji je 33.000 evrov na zaposlenega, najhitrejših 100 gazel pa v povprečju ustvari kar 55.728 evrov dodane vrednosti na zaposlenega. Povprečna bruto plača 100 najhitreje rastočih gazel je bila konec leta 2008 v povprečju 1.271 evrov, v gospodarstvu savinjsko-zasavske regije pa 1.131 evrov.

3.1.7 Podatkovni eksperiment – povprečna zlata gazela

Na podlagi finančnih izkazov gazel, ki so v preteklih letih v izboru zmagale, se je ustvaril »povprečni zmagovalec«, za katerega se je opravila analiza povprečnih finančnih izkazov. Podatkovni eksperiment zajema podatke med leti 2003 in 2008.

Ključne ugotovitve so, da je glede na indekse rasti 2008 / 2003 povprečna zlata gazela rasla največ na postavki števila prodaje in celotnih prihodkov ter tako tu dosegla indeks 225, 225. Povprečni delež dolgo v financiranju se je zmanjševal - indeks 2008 do 2003 86,5, vzporedno s tem pa se je povečevala likvidnost - indeks 2008 do 2003 je 121,2.

Meritev povprečne zmagovalne gazele glede na mesto na lestvici po posameznih kategorijah v letih 2003 in 2008 prikazuje, da je največji preskok povprečna zmagovalna gazela naredila skozi leta naredila pri postavki kapitala, iz 436 mesta v 2003 na 299 mesto v 2008. Pri prodaji se je povprečna zmagovalka pomaknila iz 188. na 70. mesto, pri celotnih prihodkih iz 126. na 77. mesto, pri številu zaposlenih pa iz 197. na 76. mesto, na lestvici najhitreje rastočih 500 podjetij.

Po kazalnikih ROA in ROE povprečni zmagovalec presega povprečje gospodarstva v 2007 in 2008 za večkratnik. Zadolženost zmagovalcev je bila tako v 2007 kot v 2008 manjša kot je povprečna zadolženost gospodarstva, razlika med njima je v letu 2007 4,44 odstotne točke, v letu 2008 pa 5,54 odstotne točke. Prav tako je povprečni zmagovalec bolj likviden od povprečja gospodarstva, v 2007 je razlika za 0,6 v 2008 pa za 0,57 (Posebna izdaja gazela, str. 27 – 28).

3.2 Ocena tveganja gazel

Kljub zgovornim številkam, ki dokazujejo, da so gazele izjemnega pomena pri zaposlovanju, plačah in prihodkih, ki jih ustvarjajo pa nekatere javnosti še vedno menijo, da so gazele podjetja, ki sicer hitro rastejo in zaposlujejo, vendar so nagnjena tudi k večjemu tveganju propada. S takšnim razmišljanjem smo se tekom sodelovanja na projektu srečali pogosto.

Morda takšno razumevanje izvira iz preteklosti, ko je tudi stroka večkrat o gazelah pisala kot o manj stabilnih podjetjih, ki glede na svojo rast ne izbirajo ustreznih korakov in zato večkrat zaidejo v težave, ali pa takšno razumevanje izhaja iz posplošenja nekaterih redkih primerov propada gazel. Zadnji takšen primer se je zgodil leta 2005, ko je gazela, ki je bila leta 2004 izbrana celo za regijsko gazelo čez leto dni zaprla svojo proizvodnjo. Problem podjetja je tičal v tem, da je bilo podjetje že ustanovljeno z namenom proizvodnje za znanega pogodbenega kupca, tako je bilo podjetje odvisno od enega samega naročnika. Podjetje je v letu 2005 prenehalo s proizvodnjo, ko je njihov znani naročnik odpovedal naročila saj je postala ročna izdelava proizvodov v Sloveniji nekonkurenčna oziroma predraga. Kmalu zatem se je komisija za izbor gazel odločila izboru dodati še enega izmed pomembnih kriterijev: Podjetja, ki se uvrščajo v izbor za gazele ne smejo biti pretežno odvisna od enega samega dobavitelja oziroma kupca, katerega propad ali neugodna odločitev bi ogrozila obstoj gazele. Leta 2009 je bil v izbor za gazele vpeljan še dodaten pokazatelj stabilnosti gazel, kazalnik verjetnost propada podjetja. Izbor gazel vedno večjo pozornost posveča trajnostni rasti gazel, podjetje Bisnode pa analizira tudi tveganje gazel in ga primerja s tveganjem drugih podjetij. O Bisnodovem modelu verjetnost propada podjetja (angl. *failure score model*), smo nekaj povedali že pri razlagi metodologije izbora gazel v poglavju 2.5.2. Model je prvi v Sloveniji, ki zajema vse posebnosti slovenskega gospodarstva v eni bonitetni metodologiji, medtem ko metodologije tujih bonitetnih hiš niso prilagojene značilnostim slovenskega gospodarstva.

Pri gradnji modela verjetnosti propada podjetja in statistični obdelavi podatkov je pomembno celovito vsebinsko poznavanje in razpolaganje s podatki. Bisnode je edino podjetje v Sloveniji, ki razpolaga z vsemi bazami poslovnih informacij od leta 1994. Tako široka in poglobljena poslovna baza po eni strani omogoča izločitev morebitnih napak pri vzorčenju, po drugi strani pa omogoča ocenjevanje tveganja za vsako podjetje v Sloveniji. Model temelji na različnih sklopih podatkov.

3.2.1 Bonitetni razredi tveganja

Rezultat Failure modela so točke (angl. *score*) od 1 do 100, pri čemer je 100 najboljši rezultat in pomeni najmanjšo verjetnost propada podjetja.

Subjekti so na podlagi doseženih točk uvrščeni v bonitetne razrede tveganja. V prvih devetih bonitetnih razredih so uvrščeni aktivni subjekti glede na tveganosti za neuspeh. Bonitetni razredi se stopnjujejo od najbolj tveganega razreda (C) do najmanj tveganega razreda (AAA)

Deseti bonitetni razred je označen z črko D in je rezerviran za subjekte, kateri so zabeležili neuspeh. Črka N je rezervirana za subjekte, katere bodo kmalu zabeležili neuspeh. Razred S in je rezerviran za subjekte, ki jih zaradi zunanjih okolic ali kontradiktornosti podatkov ne moremo oceniti.

Tabela 4: Rangiranje tveganja

Ocena	Točke	Opisna lestvica	Povprečna ciljna verjetnost neuspeha
AAA	od 91 do 100	Ni bistvenega tveganja.	0,13%
AA	od 81 do 90	Minimalno tveganje.	0,20%
A	od 71 do 80	Zanemarljivo tveganje.	0,31%
BBB	od 61 do 70	Nekaj tveganja.	0,45%
BB	od 51 do 60	Povprečno tveganje.	0,69%
B	od 41 do 50	Sprejemljivo tveganje.	1,05%
CCC	od 31 do 40	Zahteva preventivno ravnanje.	1,75%
CC	od 21 do 30	Zahteva nadzor.	6,56%
C	pod 20	Zahteva strog nadzor.	30,35%
D	0	Ne Posluj, podjetje je v postopku insolventnosti.	100%
N	0	Odločanje o prenehanju oz v predhodnem postopku insolventnosti.	
S	0	Se začasno ne ocenjuje, zaradi izrednih dogodkov.	

Vir: Interno gradivo podjetja Bisnode, 2009

3.2.2 Ocena tveganja gazel po regijah

Ocena tveganja gazel po regijah je bila narejena na osnovi vzorca 100 najhitreje rastočih podjetij v regiji. Analiza primerja tveganost podjetij v obdobju med 1. 9. 2008 in 1. 9. 2009.

Povprečno podjetje iz izbora za gazelo Osrednje Slovenije je bilo ocenjeno s 73 točkami od 100 in uvrščeno v razred tveganja A, kjer je verjetnost za neuspeh v naslednjih 12 mesecih 0,31-odstotna. V primerjavi s predhodnim letom se je tem podjetjem tveganje zmanjšalo za 2,8 odstotka. Podjetja iz izbora za gazelo Osrednje Slovenije so manj tvegana od povprečnega slovenskega podjetja.

Povprečna gazela primorsko-notranjske regije je bila ocenjena z 71 točkami od 100 in uvrščena v razred tveganja A, kjer je verjetnost za neuspeh v naslednjih 12 mesecih 0,31-odstotna. V primerjavi z lanskim letom se je tveganje v povprečju zmanjšalo za 1,4 odstotka. Podjetja so v povprečju manj tvegana kakor povprečno slovensko podjetje.

Povprečno podjetje iz izbora za gazelo dravsko-pomurske regije je bilo ocenjeno s 66 točkami od 100 in uvrščeno v razred tveganja BBB, v katerem je verjetnost za neuspeh v naslednjih 12 mesecih 0,45-odstotna. Podjetja iz izbora za gazelo dravsko-pomurske regije so v povprečju manj tvegana kakor povprečno slovensko podjetje.

Povprečno podjetje iz izbora za gazelo gorenjske regije je bilo ocenjeno z 77 točkami od 100 in uvrščeno v razred tveganja A, kjer je verjetnost za neuspeh v naslednjih 12 mesecih 0,31 odstotna. V primerjavi s predhodnim letom se tveganje tem podjetjem v povprečju ni spremenilo. Podjetja iz izbora za gazelo gorenjske regije so v povprečju manj tvegana kot povprečno slovensko podjetje.

Povprečno podjetje iz izbora za gazelo dolenske-posavske regije je bilo ocenjeno s 72 točkami od 100 in uvrščeno v razred tveganja A, kjer je verjetnost za neuspeh v naslednjih 12 mesecih 0,31-odstotna. Podjetja iz izbora za gazelo dolenske-posavske regije so v povprečju manj tvegana kakor povprečno slovensko podjetje.

Povprečno podjetje iz izbora za gazelo savinjske-zasavske regije je bilo ocenjeno s 65 točkami od 100 in uvrščeno v razred tveganja BBB, kjer je verjetnost za neuspeh v naslednjih 12 mesecih 0,45-odstotna. Podjetja iz izbora za gazelo savinjsko-zasavske regije so v povprečju manj tvegana kakor povprečno slovensko podjetje.

3.2.3 Ocena tveganja finalistov 2009

Ocena tveganja je narejena za 6 regijskih finalistov, ki so se uvrstili v finale za izbor zlate gazele 2009.

- Vsi finalisti so uvrščeni v prve tri najmanj tvegane razrede. Eden izmed njih v razred AAA, štirje v razred AA in eden v razred A.
- Povprečna ocena tveganosti finalistov 2009, na dan 1.10.2009 je 86, uvrščeni pa so v razred tveganja AA, torej imajo v povprečju 0,20 odstotka verjetnosti, da bodo zabeležila neuspeh v naslednjih 12 mesecih.
- Finalisti so manj tvegani, kakor slovensko povprečno gospodarstvo, saj je bilo povprečno podjetje iz gospodarstva ocenjeno z 47 točkami in uvrščeno v razred tveganja B, kjer je verjetnost neuspeha 1,05 odstotna. To pomeni, da je povprečno podjetje slovenskega gospodarstva za 4,3 krat bolj tvegano, kakor letošnji finalisti.
- Če primerjamo, kako so bili letošnji finalisti bili ocenjeni lansko leto v enakem obdobju, ugotovimo da se jim je tveganje zmanjšalo za 6,2 odstotkov, saj so bili v povprečju ocenjeni z 81 točkami (gospodarstvo pa z 44 točkami).
- Od 1.1.2008 do danes lahko rečemo, da se je finalistom ocena tveganja večinoma v povprečju zmanjšala, toda med njimi imamo tudi izjeme, dvema se je povečala, od tega enemu za 17 odstotkov (slabša gospodarnost in trend prihodkov je bil previsok), drugemu pa za 4,3 odstotke (plačilni indeks se je rahlo poslabšal).

Na splošno lahko povemo, da so letošnji finalisti najbolj šibki iz vidika likvidnosti, saj samo dve podjetji pridobivajo točke iz naslova kratkoročnega koeficienta likvidnosti in samo trije med njimi plačujejo svoje obveznosti v obdobju 6 mesecev, vedno na valuto. Na drugi strani

pa letošnji finalisti najbolj pridobivajo točke iz naslova uspešnosti, kjer so ocenjevani predvsem preko donosnosti, gospodarnosti in rasti prihodkov.

4 KVALITATIVNA RAZISKAVA ZNAČILNOSTI SLOVENSКИH GAZEL

4.1 Cilj raziskave in raziskovalna vprašanja

Cilj kvalitativne raziskave je v poročilih intervjujev z vodilnimi osebami v gazelah odkriti in interpretirati tiste evidentne in ponavljajoče se ključne dejavnike oziroma značilnosti slovenskih gazel, ki v skupni kombinaciji zagotavljajo uspeh teh podjetij.

S kvalitativno raziskavo naj bi dobili odgovore na naslednja vprašanja:

- Katere so ključne lastnosti in značilnosti direktorjev slovenskih gazel?
- Kako gazele obravnavajo svoje zaposlene?
- Kako gazele ustvarjajo inovativno okolje in novo vrednost?
- Kako gazele zagotavljajo kakovost?

Glede na dobljene odgovore želimo podati priporočila za nadaljevanje projekta Gazela.

4.2 Metodologija raziskave

Kvalitativna raziskava je v metodologiji projekta gazela izjemno pomembna in služi kot neke vrste podpora kvantitativni analizi finančnih izkazov podjetij. Kljub temu, da uradna metodologija projekta gazela predvideva strukturiran raziskovalni intervju pa je intervju, ki se izvaja dejansko bolj podoben polstrukturiranemu globinskemu intervjuju. Določena so sicer vprašanja ali bolj tematski sklopi, katerih se moramo izpraševalci držati približno 80% in na katere je potrebno dobiti odgovore tekom intervjujev. Vendar pa je potek pogovorov podoben sproščenemu, na trenutke usmerjanemu dialogu. Podatki, ki jih metodološka komisija pridobi na ta način so bolj bogati in številkam v finančnih izkazih dodajo novo dimenzijo. Namen globinskega intervjuja je namreč čim globlje raziskati in spoznati podjetja – gazele, njihova znanja, izkušnje in razloge za uspeh skozi oči direktorja podjetja. Da bi bil naš vtis o podjetju tem bolj celovit in objektiven smo si poleg intervjuja z direktorjem v podjetju ogledal tudi druga delavna mesta in morebitno proizvodnjo, pri tem pozorno opazovali in morebiti govorili tudi s katerim od zaposlenih v podjetju.

Kot člani širše metodološke skupine smo v maju in juniju 2009 opravili šest intervjujev z vodilnimi osebami v podjetjih – gazelah, v vsaki izmed šestih slovenskih regij. Po vsakem intervjuju smo za preostale člane metodološke komisije pripravili poročilo, ki je vsebovalo

vso vsebino intervjuja in tudi naša lastna opažanja. Tako smo šest intervjujev opravili z udeležbo, pri preostalih triindvajsetih gazelah pa smo preučili vse dostopne vire o podjetjih, poročila intervjujev preostalih članov metodološke komisije, novinarske članke, ki so bili o podjetjih objavljeni v preteklosti in analize gazel, ki jih pripravlja podjetje Bisnode. Ker so bila poročila vsebinsko izjemno zanimiva se nam je ponudila priložnost, da že izdelane intervjuje uporabimo tudi kot sekundarni vir podatkov. Iz njih smo tako izluščili vsebino, ki je ostala še neinterpretirana, ko smo iz intervjujev pridobili primarne podatke, potrebne za sam izbor gazele.

4.3 Opis vzorca vključenih podjetij

V raziskavo je bilo vključenih 29 podjetij iz vseh šestih slovenskih regij.

- Podjetja, v katerih smo izvajali intervjuje, so enakomerno porazdeljena po vseh slovenskih regijah, z izjemo ene regije, kjer so bila vključena štiri in ne pet podjetij.
- Intervjuvali smo direktorje v 29 podjetjih, od tega je bilo 13 podjetij družinskih.
- Podjetja zaposlujejo najmanj 15 in največ 476 ljudi.
- Vrednost *failure model score* se giblje med 54 in 99, v povprečju pa znaša 74, torej so to podjetja z manjšo verjetnostjo propada.

Med nominiranci izbora Gazela je moč najti podjetja iz vseh dejavnosti, od kmetijstva, gradbeništva, vrste industrijskih panog, transporta, trgovine in do storitev. Gazele leta 2009 opravljajo dejavnosti kot so npr. svetovalna dejavnost, proizvodnja kemičnih izdelkov, elektronskih komponent, predelava odpadkov in programiranje.

4.4 Rezultati raziskave

V nadaljevanju predstavljamo pet sklopov ključnih dejavnikov – značilnosti gazel, ki jih je mogoče povezati z uspešnostjo teh podjetij.

V skladu z raziskovalnimi vprašanji, ki si jih zastavljamo, se v prvem in drugem sklopu osredotočamo na direktorje podjetij, ki so gazele ustanovili. Pri tem v prvem sklopu odkrivamo kakšne osebne lastnosti so potrebne za ustanovitev podjetja, ki postane gazela, v drugem pa ugotavljamo katere značilnosti direktorjev so pomembne za uspeh gazel. V tretjem sklopu se osredotočamo na zaposlene v gazelah in na to, kako podjetniki na zaposlene prenašajo svojo vizijo. V četrtem sklopu povzamemo, kaj v gazelah zagotavlja inovativno okolje in kako ustvarjajo novo vrednost. V zadnjem sklopu ugotovitev predstavimo, kako razumejo kakovost v gazelah, kako jo opišejo z lastnimi besedami in ali sledijo standardom sistema vodenja kakovosti serije 9000.

4.4.1 Dinamičen podjetnik – vir znanja in motivacije

Dinamičen podjetnik (zaradi lažje berljivosti v nadaljevanju uporabljamo moški spol besede podjetnik, kljub temu, da smo intervjuje opravljali tudi z ženskami podjetnicami), v večini primerov ustanovitelj, direktor in lastnik gazele je oseba, ki je, kot se je opisal eden izmed njih, »prvi v borbi in gre zadnji z ladje«. Direktorji gazel, s katerimi smo opravljali intervjuje, so do svojih trenutnih položajev in uspehov prišli z zelo različnimi predhodnimi znanji in izkušnjami. Nekateri so svoje podjetje ustanovili takoj po zaključku šolanja, drugi so se za svojo pot odločili bogatejši za znanja in izkušnje, pridobljene na različnih področjih in v več podjetjih. Spet tretji so se za samostojno pot odločili po izgubi službe. Vsaj šest podjetnikov je, kot pravijo, začelo iz čiste ničle. Pa vendarle so vsi dosegli zavirljive uspehe. Poleg tega jih družijo še nekatere druge lastnosti, ena izmed njih je gotovo **karizma**. Ta se pri vsakemu izmed njih kaže na drugačen način. Direktorji so svojim zaposlenim pogosto zgled pa tudi vir motivacije celotnega tima. Direktor ene izmed gazel nam pove, da njegov odhod sicer ne bi pomenil propada podjetja, vendar pa bi motivacija vsem zaposlenim zagotovo močno padla. V drugem podjetju pravijo da »duh« podjetja predstavlja njihov direktor, ki hodi pol metra nad tlemi in v tretjem, da je ključna oseba direktor, ki s svojo vizijo, motivacijo in odnosom do dela vzpodbuja svoje zaposlene k vedno boljšim rezultatom. Osebna energija, ki jo imajo podjetniki, očitno močno vpliva na razpoloženje in pozitivno klimo v podjetju.

Druga lastnost, ki smo jo pogosto opazili pri podjetnikih, je **iznajdljivost in prilagodljivost**. »Zame znanci pravijo, da če bi me vrgli iz desetega nadstropja, bi zagotovo pristal na nogah«. Skozi več različnih odgovorov smo lahko ugotovili, da podjetniki anketiranih gazel vedno odkrijejo nove poti okrog različnih ovir. To lahko razumemo tudi tako, da so se dinamični podjetniki zmožni zelo hitro prilagoditi novemu okolju ter se zelo hitro priučiti različnih znanj in veščin. Eden izmed direktorjev nam pojasni, kako se je prilagodil poslovanju na tujih trgih: »Prevajalec nikdar ne more prevesti podtona mojih besed, zato se za vsak trg naučim njihovega jezika«. Njihovo učenje in želja po novem znanju pa običajno nima konca, kot nam drugi direktor pove: »Znanje, ki ga imam, zadošča za naslednje srednjeročno obdobje. Znanje je sicer neskončno in nekdo, ki reče, da ve vse, je narcis.«

Tretja skupna lastnost podjetnikov pa je, da obvladujejo **veliko različnih znanj in veščin**. Tako nam direktor ene izmed gazel pove, da zaradi narave dela spremlja področje menedžmenta, se izobražuje na področju organizacije, vodenja ljudi, financ, veliko dela na meddržavnih zadevah, sodeluje na specializiranih seminarjih in povsod drugje, kjer vidi dodano vrednost, da bi lažje vodil podjetje. Drugi podjetnik nam pove, da združuje znanja ekonomije, prodaje, tehnike, tehnologije in je zelo kompetenten sogovornik v nemškem in angleškem jeziku. Kontinuirano učenje je tudi miselnost, s katero podjetniki poskušajo »okužiti« svoje zaposlene, saj kot je nekdo povedal, lahko od svojih ljudi zahtevaš samo tisto, v čemer jim postavljaš zgled.

4.4.2 Podjetnik – vizionar, ki ohranja vrednote in spoštuje uspeh

Med vrednotami zmaguje poštenost in pripadnost. Ko smo odkrivali vizijo gazel in ugotavljali, katere vrednote cenijo v svojih podjetjih, smo prišli do naslednjih ugotovitev: Od anketiranih 29, je kar 13 gazel družinskih podjetij. Večina izmed njih meni, da je to njihova prednost pred nekaterimi konkurenti. Člani družine imajo namreč običajno podobne vrednote in delovne navade. Zagotovo si ne želijo škodovati, drug drugega spoštujejo in med seboj uživajo zaupanje. Kot zaželene in spoštovane vrednote so namreč direktorji družinskih podjetij najpogosteje navedli pripadnost in poštenost, odprto in sproščeno komunikacijo ter spoštovanje in zaupanje. Vendar pa se tudi v podjetjih, ki niso družinska, spoštovane vrednote ne razlikujejo močno od predhodno naštetih. Zelo pogoste so zopet spoštovanje, pripadnost, odprta komunikacija, prijaznost in razumevanje. Zgoraj našete vrednote zasledimo v več kot dveh tretjinah podjetij. Kljub temu, da je zaposlenim v vseh podjetjih jasno, katere vrednote so pri njih temeljne, pa ni pravilo, da bi bile te vrednote tudi zapisane. V eni izmed gazel nam povedo: »Vrednot in kulture nismo nikdar poskusili definirati skozi besede, temveč skozi odločitve in dejanja.«

Ambiciozna vizija. Prav tako ima tudi vizija, ki jo v intervjujih izrazijo direktorji podjetij, pogosto nekatere skupne termine: Postati prvi, največji ali najboljši – v svetu, Evropi, Adriatic regiji. Takšna vizija, ki jo je jasno izrazila več kot tretjina od 29 podjetij, priča o pogumu, samozavesti, znanju in uspešnem ustvarjanju tržišč na globalnem trgu. Pri tretjini podjetij ugotovimo, da vizije nimajo posebej zapisane, ali pa da se je ta z leti večkrat spreminjala. Eden izmed podjetnikov pove, da se je vizija z leti spreminjala kot dopolnitev dejavnosti. Kako prihaja do takšnega spreminjanja vizije pa nam slikovito ponazori direktor druge gazele: »Ko se povzpnem na stopničko, vidim bolje, ko stopim na naslednjo, vidim še malo več.« Ugotovimo lahko, da je vizija pri gazelah zelo ambiciozno zastavljena, večkrat pa ostane v glavah direktorjev in v ozračju podjetja, brez da bi jo zapisali: »Ni pomembno, kaj je na papirju, temveč kaj ljudje v podjetju živijo,« nam namreč pove tretji direktor.

Odnos do uspeha. Pod do uspeha teh podjetij je tlakovana s trdim delom. Delo pa je pomembno tudi, ko je uspeh že dosežen. V eni izmed gazel pravijo, da je bila njihova pot do uspeha težka in dodajajo: »Zavedamo se, da pot še zdaleč ni končana in da bo potrebno še povečati proizvodnjo ter konstantno investirati v inovacije in nove tehnologije. Le tako bomo obdržali trenutno pozicijo«. Odnos podjetnikov do uspehov njihovih podjetij je v nekaterih primerih celo nekoliko skromen ali pa svojih rezultatov ne želijo posebno izpostavljati. Podjetnik v eni izmed gazel nam je povedal, da so osredotočeni na vsako stranko in projekt posebej, dosežkov pa ne želijo obešati na veliki zvon. V drugi gazeli direktor pove, da se je potrebno dokazovati z odličnim delom na trgu, ki ti daje možnosti za nadaljnji osebni in poslovni razvoj. Poslovna rast jih pri tem »nekako preseneča«, a kljub temu trdno ostajajo na svoji razvojni poti. Kateri dejavniki ustvarjajo dobre rezultate sta nam povedala dva podjetnika. Prvi pravi: »Uspeh se v podjetju ne kaže skozi finančne rezultate, ampak skozi inovacijske in razvojne procese. Uspeh je rezultat vseh sodelavcev, ki so temu primerno tudi

nagrajeni« in drugi: »Uspeh je rezultat upoštevanja pravila iger, pripadnosti in motivacije zaposlenih ter neprekinjenega procesa učenja. S takim načinom dela uspeh ne more izostati.«

4.4.3 Pristen odnos do zaposlenih

Temelje postavljajo vrednote. Pri vprašanih, kako gazele izberejo svoj tim in nove sodelavce, je več kot polovica anketiranih direktorjev postavila v ospredje skladnost vrednot novih sodelavcev z vrednotami podjetja oz. obstoječega tima. Sorodne vrednote naj bi se po mnenju teh direktorjev odražale v dobremu timskem delu in pripadnosti. Nekaj manj kot petina direktorjev je povedala, da dokončno zaposlenega izberejo sodelavci, glede na to, kako se novinec z njimi ujame. Najbolj pomembno je, kot se je izrazil nekdo izmed direktorjev, da na koncu vsi vidimo enak cilj. V enem od podjetij je direktor izrazil stališče, da so lahko le zadovoljni zaposleni s podobnimi vrednotami in občutkom pripadnosti na delavnem mestu produktivni in inovativni.

Pomen prvega vtisa. Veliko težo pri zaposlovanju novih kadrov ima prvi vtis, ki ga kandidat naredi na obstoječ kolektiv oz. prva opravljena naloga. »Prvi vtis je pomemben,« pravi podjetnik, »saj imam zelo dober občutek za kader«. V drugi gazeli direktor pravi, da na življenjepis ne da veliko, vse kar želi vedeti namreč izve iz reakcije v določeni situaciji. Prav posebno metodo imajo v podjetju, kjer dajo vsakemu novincu še preden ga zaposlijo manjši, »cici« projekt, na podlagi katerega ocenijo oz. sprejmejo ali zavrnejo novega sodelavca. Pravijo, da se nekateri s projektom nikoli ne vrnejo.

Posebna skrb in osebni odnos. V skoraj polovici gazel smo ugotovili, da začetnemu usposabljanju, oblikovanju in izobraževanju svojega kadra posvečajo posebno skrb. Pri tem pa v analizi pogovorov pogosto opazimo poseben – mentorski ali skoraj starševski odnos do zaposlenih, kar ponazarja tudi posebna terminologija, kot npr: »vzgajamo zaposlene«, »za vsakega zaposlenega se potrudimo z vzgojo in razumevanjem«, »pošljite otroka k nam, da ga vzgojimo«, »spodbujamo učenje in akademske naslove«, »ko dobimo kader, ga vzgajamo in izgrajujemo«. Pri tem je zanimiv podatek, da že izkušeni podjetniki v več kot polovici gazel zaposlujejo kader s povprečno starostjo 30 – 33 let.

Podjetje kot družina. Omenili smo že, da je trinajst anketiranih gazel družinskih podjetij. Zanimivo pa je bilo slišati, kako se je predstavila skoraj polovica preostalih podjetij, ki sicer niso družinska. Naslednja citata zopet ponazarjata terminologijo, ki je izrazito povezana z družino: »Pomembno je, da so v podjetju moji sošolci in stari prijatelji, smo kot velika družina« in »zaposleni mi kdaj rečejo mama«. Nekateri podjetniki posebno zanimanje kažejo tudi za zadovoljstvo zaposlenih izven delovnega časa. V enem izmed podjetij pravijo, da so njihova prioriteta zaposleni in njihove družine, drugje pa so mnenja, da je pomembno zadovoljstvo zaposlenih, pri čemer poudarijo, da je pomembna tudi družina zaposlenih. Dodajajo, da so le ob pravi podpori družine ljudje v delovnem času z mislimi pri pravih stvareh.

4.4.4 Inkubator inovativnosti in snovanja nove vrednosti

Slovenske gazele inovirajo v sodelovanju s kupci in za kupce. V podjetjih to izrazijo na naslednje načine: »Zahteve strank so za nas velika spodbuda za razvoj novih rešitev, ki jih pred nami ni naredil še nihče«, »kupcem želimo zagotoviti najboljšo izkušnjo« in »želimo zagotoviti največjo vrednost za kupca«. Poleg tega pa gazele venomer iščejo tudi nove metode zbujanja interesa svojih strank. V eni izmed njih pravijo, da inovativnost pri njih pomeni, da predstavijo izdelke, katerih svet še ni videl. Ko pa se vprašamo, kaj v podjetjih ustvarja inovativno razmišljanje, ugotovimo, da so to le redko sistematične metode zbiranja idej ali posebne temu namenjene »brainstorming« delavnice. Takšen sistematičen pristop je bil prepoznan iz le treh intervjujev. Trditve: »Inovativnost se pri nas dogaja vsak dan«, »včasih imamo inoviranja še preveč« in »vsak naš izdelek za kupca je unikaten in inovativen« potrjujejo, da inovativnost v večini gazel zbujejo dejavniki, ki so v podjetju prisotni vsakodnevno. Na podlagi analize intervjujev lahko izpostavimo predvsem slednje:

Spodbudno delovno okolje in toleranca do napak. Delovno okolje, ki ljudi spodbuja k inovativnosti, v gazelah zagotavljajo na različne načine: Z ustvarjanjem občutka pripadnosti, odprto komunikacijo, sobami za sproščanje (npr. soba za počitek, soba z biljardno mizo), stimulativnim nagrajevanjem novih idej in inovacij ter s fleksibilnim delovnim časom. Poleg spodbudnega okolja pa je pomembna tudi določena mera strpnosti, ki jo imajo direktorji do svojih zaposlenih. Pri tem smo se v intervjujih osredotočali predvsem na toleranco in odnos do napak, ki jih zaposleni storijo na delavnem mestu. Direktorji se zavedajo, da nesistematične napake pripeljejo tudi do novega znanja, inovativnosti in napredka. Temu so pritrdili na različne načine: »Napake so dobre šole, ene so poceni, ene so drage. Kdor dela, greši. Zagovarjamo pa stališče, da se napake ne smejo ponavljati«, »za tistega, ki je storil napako pravimo, da je unovčil Jokerja«, »napake po zaslugi inovativnosti so dobrodošle«, »še nikoli nismo odpustili nekoga zato, ker bi naredil napako« ter »Če narediš napako, jo priznaj. Nihče ni nezmotljiv«. Pri tem pa so si vsi enotni, da se je iz napak potrebno nekaj naučiti ter da se ne smejo ponavljati. Potrpežljivost do občasnih napak pa prav tako ne pomeni, da so zaposleni zato lahko površni. Unovčiti Jokerja namreč pomeni: Dobro, zmotil si se, nadaljuj z delom, vendar ne ponovi iste napake, ker boš naslednjč lahko v težavah.

Podpora hitri izvedbi zamisli. Fleksibilnost gazel pomeni tudi to, da podjetje ideje in invencije, ki jih snujejo zaposleni, hitro pretvori v nove storitve in inovacije, ki jih ponudi na trgu. Ko smo podjetnike povprašali po tem kaj jih dela tako dobre oziroma kaj so njihove ključne konkurenčne prednosti, so nam v devetih podjetjih odgovorili, da je to sposobnost hitrega odzivanja na priložnosti in fleksibilnost, kar pomeni, da so se ta podjetja specifikam naročil zmožna prilagoditi bolj natančno in hitreje od ostalih. Za zagotavljanje takšne fleksibilnosti pa je pomembno vlaganje v razvoj. Več kot dve tretjini gazel vlaga v razvoj do 50 % sredstev od prodaje. Več kot petina gazel poseduje vrhunske laboratorije. To jim zagotavlja ustrezno tehnološko opremljenost in podporo izvedbe novih rešitev in zamisli.

Naključno izbrani zaposleni so nam povedali, da je njihov direktor vedno odprt za nove ideje in zamisli in da znajo zahtevne tehnološke ideje hitro spraviti v realizacijo. V eni izmed gazel izjavijo, da jim je eden največjih strateških izzivov sprejemanje odločitev, česa se ne lotiti, saj česar se, se lotijo z namenom, da postanejo na tem področju najboljši in v tem, kar doživljajo na poti do najboljšega, enostavno uživajo.

4.4.5 Zaveza kakovosti

Kakovost. V gazelah sicer nismo preverjali, ali poznajo opredelitev kakovosti, kot jo pojmujejo ISO standardi serije 9000. Po tej definiciji je kakovost skupek vseh lastnosti in karakteristik izdelka, procesa ali storitve, ki se nanašajo na sposobnost, da izpolnijo postavljene ali neposredno izražene potrebe.

Predstavniki gazel so nam kakovost opisali s svojimi besedami. Kar trinajst gazel je takih, ki menijo, da je njihova prednost kakovost izdelka oziroma večja vrednost, ki jo ta izdelek ali storitev ponudi kupcu. Sedem gazel posluje na nišnem trgu ali v panogi, kjer je izjemno malo konkurentov. Ta podjetja kupcem ponujajo nekaj, kar je nad njihovimi pričakovanji. V enem izmed podjetij pravijo, da si njihovi naročniki niti predstavljati ne znajo, kakšne rešitve jim bodo na koncu ponudili, vendar so nad njimi navdušeni. V drugi gazeli dodajo: »Naše podjetje bo vedno iskalo nove, boljše in učinkovitejše izdelke za kupca« in govorijo tudi o kakovosti njihovih produktov: »Skozi leta se pri nas še vedno vidi kvaliteta produkta«, »kvaliteta je vodilni dejavnik pri izboru našega prodajnega programa« in »zaradi napake stranki ne daš popusta ampak moraš popraviti – da dobi 100 % izdelek«. Kakovost je v teh podjetjih razumljena kot izziv, kako ponuditi kupcu izdelek ali storitev na način, ki preseže postavljene ali neposredno izražene zahteve.

Standardi sistema vodenja kakovosti. Ko smo gazele vprašali po pridobljenih standardih sistema vodenja kakovosti, smo ugotovili, da je po različnih standardih sistemov vodenja kakovosti certificiranih 9 od skupno obravnavanih 29 gazel. Podjetja, ki imajo certifikata kakovosti, delujejo v pohištveni in avtomobilski industriji, zračnem prometu, proizvodnji kemičnih izdelkov in gradbeni industriji, proizvodnji strojev za splošne namene in računalniškem programiranju. Večina (sedem) jih pove, da certifikata imajo, ker tako zahtevajo njihovi kupci oz. so to »pravila« panoge, v kateri poslujejo, pri čemer pa kupci teh podjetij niso končni uporabniki. Pri dveh podjetjih smo ugotovili, da certifikatov kakovosti sicer nimajo, vendar pa se ravna po standardih, povedali so nam naslednje: »Imeli smo ISO certifikat 9001, ki pomaga pri dobri organiziranosti. Vendar ker ni potreben z vidika strank, se ne certificiramo več, ohranjamo pa način dela po ISO standardu, ker smo ga privzeli takrat, ko smo ga imeli. Dobre elemente smo popolnoma ponotranjili, določene, ki za nas niso relevantni, pa izpustili.« v drugem podjetju pa so nam povedali, da nimajo uradnega standarda, vendar imajo nekatere procese usklajene z zahtevami standarda ISO 9002, ker je imel direktor s tem sistemom izkušnje v prejšnji firmi. Temu standardu sledijo, niso pa

certificirani, ker to zaenkrat ni potrebno, menijo da bi bil sam certifikat strošek. Dodajo še, da ga lahko hitro uvedejo, če bi bilo to potrebno, ter da nekatere procese v podjetju še nastavlja, druge pa prenavljajo, ker so ji prerasli.

Največ ostane tistih podjetij, ki niso certificirana in ne sledijo standardom sistema vodenja kakovosti. Navajamo nekaj reprezentativnih trditev, ki argumentirajo takšno ugotovitev: »V podjetju ne vpeljujemo nobenih sistemskih orodij vodenja. Sami nismo prepoznali potreb po njih, kupci pa jih tudi niso zahtevali.« Njihove trenutne izkušnje so, da ko se dogovorijo, kako bodo delali, to potem vsi dosledno tudi izvajajo. V naslednjem podjetju nobene nove stvari ne vpeljujejo, če jim ta istočasno tudi ne olajša dela. Njihova največja potrditev je, da so njihovi produkti in sistemi, v katerih nastajajo ti produkti, odprli vrata k pomembnim svetovnim kupcem. V tretji gazeli pa sistemov ne vpeljujejo, ker menijo, da jim inovativnost omogoča prepoznavnost na trgu in da je v njihovi dejavnosti zelo težko obvladovati procese, saj se enake situacije izjemno redko ponovijo.«

4.5 Priporočila za nadaljevanje projekta Gazela

V diplomskem delu ponazarjamo, kako lahko podatke, ki se že vrsto let zbirajo na podoben način za namen izbora naj gazele izkoristimo tudi drugače, in iz njih izluščimo nekaj tistega, kar se je od gazel vredno naučiti. Projekt Gazela ima v slovenskem prostoru že globoke korenine. Gazele so leta 2002 postale gibanje ter nato tudi največji poslovni dogodek, z vedno večjim interesom javnosti. Projekt Gazela danes združuje številne strokovnjake različnih področij, ugledne akademike, časopisno družbo in nenazadnje uspešne gazele z dinamičnimi podjetniki na čelu. Prav ta skupina ljudi ima v rokah orodje, da projekt naredi še vplivnejši v dve smeri:

Gazele postavi kot učni primer, mladim podjetnikom menedžerjem in študentom. V času gospodarske krize, nizke produktivnosti in relativno šibkega zaupanja v skupino ljudi, ki ji pravimo menedžment, je namreč priložnost, da se učimo drug od drugega, pridobimo različna znanja in tehnike, da postanemo gospodarni, zgradimo zaupanje in pričnemo živeti vrednote. Veliko od tega bi se lahko naučili od dinamičnih podjetnikov v slovenskih gazelah. S tem namenom bi jih morali pogosteje vključevati v različne dogodke, intervjuje in konference ter jih predvsem bolje povezati s fakultetami. Direktorji gazel, ki so pogosto lastniki, vodje in menedžerji v eni osebi, poosebljajo lastnosti, ki so potrebne za uspešno vodenje podjetja in zaposlenih, prav tako pa posedujejo številna znanja. Ti ljudje lahko pomagajo mladim razumeti razliko med vsebino in embalažo, razliko med dinamičnim podjetnikom in nekom, ki nosi Armanijevo obleko, vozi odličen avtomobil in slabi podjetje v katerem dela.

Kot drugo bi projekt gazela različnim institucijam lahko ponudil koristne informacije o tem kaj gazele potrebujejo in kako se z njimi ukvarjati. Sama sem ugotovitve o tem, da gazele v svoja podjetja ne vpeljujejo ničesar, kar njihovim kupcem ne doda posebne vrednosti ali olajša dela, predstavila tudi na letni konferenci Slovenskega združenja za kakovost in

odličnost. Promocije in uvajanja standardov se bo v teh podjetjih torej potrebno lotiti drugače, s čisto ponazoritvijo koristi. Informacije o tem, kakšno okolje in pogoje gazele za svojo rast potrebujejo lahko projekt gazela sporoča ustreznim podpornim institucijam in svetovalnim podjetjem, konec koncev, gazele niso samozadostna podjetja, temveč podjetja, ki znajo poiskati pomoč takrat, ko je to potrebno, če je pomoč le na voljo.

SKLEP

Slovenija je relativno mlada država, a podjetniki so bili v njej izpostavljeni številnim spremembam: med drugim spremembam družbenega in političnega sistema ter razmer na trgu. Podjetniško okolje je bilo v Sloveniji dalj časa dokaj neprijazno, v zadnjih dveh letih pa se nam dogaja tudi gospodarska kriza in spremembe vrednot družbe. Kljub vsemu imamo dinamične podjetnike in imamo gazele. S svojimi znanji, prilagodljivostjo in iznajdljivostjo, dinamični podjetniki ne glede na razmere sledijo svoji ambiciozni, včasih drzni viziji in osvajajo globalne trge. Podjetja, ki postanejo gazele se začnejo prav s tem – ambicijo, strastno vizijo podjetnikov ter z njihovo karizmo. Karizma je nekaj kar vsak od nas dojemamo po svoje. V gazelah karizmo direktorja dojemamo kot zgled in vir motivacije, kot osebno energijo direktorja in njegovo vplivno vizijo, ki ustvarja delavno klimo, in kulturo podjetja. Kulturo pa v gazelah ustvarjajo tudi vrednote, med katerimi so temeljne poštenost, spoštovanje, zaupanje in razumevanje. Te vrednote v gazelah pogosto niso definirane skozi besede, temveč skozi odločitve in dejanja. Ena takšnih odločitev preko katere direktorji vrednote širijo v podjetje je odločitev o zaposlitvi novih sodelavcev. Sorodne vrednote naj bi se po mnenju direktorjev gazel odražale v dobremu timske delu in pripadnosti.

Značilno za gazele je tudi to, da svojim zaposlenim in svojim kupcem posvečajo posebno skrb. Zaposlenim že pri začetnem uvajanju, usposabljanju in oblikovanju. Pri tem imajo do njih poseben mentorski odnos, saj tudi lastniki podjetij, ki niso družinska, svoje podjetje dojemajo kot neke vrste družino. Seveda kupcem pozornost posvečajo vsa podjetja, a pri zadovoljevanju njihovih potreb niso vsa enako uspešna. Gazelam to uspeva s kakovostjo izdelka oziroma vrednostjo, ki jo ta izdelek ali storitev ponudi kupcu, zato tudi venomer iščejo nove metode zburjanja interesa svojih strank in načine kako jih navdušiti. Pri tem je pomembna kreativnost in kot ugotavlja Tajnikar (2006, str. 87 – 89), podjetniki imajo značilnosti kreativnega posameznika. Poleg tega pa je za to potrebna inovativnost. Pri gazelah je inovativnost opisana preprosto, včasih zelo shumpetersko, v eni izmed gazel pravijo, da inovativnost pri njih pomeni, da predstavijo izdelke, katerih svet še ni videl. Inovativnost je v gazelah večkrat sprožena s strani povpraševanja, kot nam nekje povedo so »Zahteve strank so za nas spodbuda za inovativnost in razvoj rešitev, ki jih pred nami ni naredil nihče.« Inovativnost torej ustvari zadovoljnega ali še več, navdušenega kupca. Pa vendar je inovativnost nekaj, kar od svojih zaposlenih nihče ne more zahtevati ali jim ukazati. In ko smo ugotavljali kako v podjetjih ustvarjajo inovativno razmišljanje, smo prišli do zaključka, da so to zelo redko sistematične metode zbiranja idej ali »brainstorming« delavnice, temveč

da inovativnost v večini gazel zbuja dejavniki, ki so v podjetju prisotni vsak dan, to so: Spodbudno delovno okolje, toleranca do napak in podpora hitri izvedbi zamisli.

Delovno okolje, ki ljudi spodbuja k inovativnosti, v gazelah zagotavljajo na različne načine: Preko vrednot - z občutkom pripadnosti, z odprto komunikacijo, sobami za sproščanje, stimulativnim nagrajevanjem, fleksibilnim delovnim časom. Poleg spodbudnega okolja sta strpnosti oziroma toleranca in odnos do napak, ki jih zaposleni storijo pri delu pomembna, saj nesistematične napake lahko pripeljejo do novih znanj, inovativnosti in napredka, poleg tega pa takšen odnos ustvarja sproščeno in kreativno klimo. Podpora hitri izvedbi zamisli pa bi lahko bilo tisto zaradi česar bi gazelam lahko rekli dinamična, fleksibilna podjetja. Inovativnost ne sme ostati samo v glavah in papirjih posameznikov, gazele to znajo hitro zapakirati v izdelek in ponuditi pravemu trgu. hitro odzivanje na priložnosti in fleksibilnost, pomeni tudi to, da so se gazele specifikam naročil zmožna prilagoditi bolj natančno in hitreje od ostalih podjetij. Za zagotavljanje fleksibilnosti kot jo opisujemo pa je potreben razvoj. Več kot dve tretjini gazel vlaga v razvoj do 50% sredstev od prodaje. Več kot petina gazel poseduje vrhunske laboratorije. To jim zagotavlja ustrezno tehnološko opremljenost in podpora izvedbe novih rešitev in zamisli.

V intervjujih z direktorji gazel smo večkrat zasledili besedo kakovost v besednih zvezah kot so: kakovost izdelka, kakovost odnosa do zaposlenih, kakovost odnosa do strank, kupcev in nikoli v besedni zvezi standardi sistema vodenja kakovosti. Tako tudi sledi, da večina gazel standardov sistema vodenja kakovosti nima. Značilnost gazel je namreč tudi to, da gazele v podjetje ne vpeljujejo ničesar takega, kar po njihovi oceni kupcu ne doda pomembne vrednosti, in ničesar, kar jim po lastni presoji ne izboljša ali olajša dela. Kljub temu, pa precejšen delež sredstev vlagajo v razvoj, nove tehnologije ter v izobraževanje in tako venomer zagotavljajo možnosti in priložnosti za boljše postopke, učinkovitejše delo in večjo kakovost končnega produkta ali storitve.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker A. D., Day S. G. & Kumar V. (1999). *Essentials of Marketing research*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
2. Analiza gazel posredovana iz podjetja Bisnode, d.o.o., na dan 5. 11. 2009
3. Antončič, A. & Petrin, T. (2002). *Podjetništvo. Študijsko gradivo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Antončič, B., Hisnich, R.D., Petrin, T. & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
5. Birley, S. & Muzyka, D. (2000). *Mastering Entrepreneurship, Your Single-Source Guide to Becoming a Master of Entrepreneurship*. Great Britain: Bell & Bain Ltd.
6. Bukovnik, D., (2008). *Podjetništvo in inovativnost v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Če me vržejo skozi ena vrata, vstopim skozi druga ali pa skozi okno. (20.9.2009). Najdeno 16. oktobra na spletnem naslovu <http://www.gazela.com/arhiv/arhiv-2008/gazela-2008/clanki/?stran=7>
8. Delaj, kar te veseli, in pomagaj sodelavcem! (28.9.2009). Najdeno 14. oktobra na spletnem naslovu <http://www.gazela.com/gazela-2009/clanki/?id=177>
9. Drenik, A. (2003). *Cilji in motivi podjetnikov in njihovih podjetij* [magistrsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Drnovšek, M. (2003). Profil novodobnih gazel. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 52 (39/40).
11. Filipović, N. (13.7.2009). Ste že mrtvi, le da tega še ne veste. Najdeno 16. oktobra na spletnem naslovu <http://www.gazela.com/gazela-2009/clanki/?id=127>
12. Gazele, Medijsko središče (2009). Najdeno 10. januarja 201 na spletnem naslovu <http://www.gazela.com/medijsko-sredisce>
13. Gazele rastejo hitreje. (21.9.2009). Najdeno 12. oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://www.gazela.com/gazela-2009/clanki/?id=170>
14. Interni poročila intervjujev za izbor Gazele 2009, maj in junij 2009.
15. Kuratka, F. D. (2009). *Entrepreneurship. Theory, Prosess, Practice*. USA: South-Western Cengage Learning, Inc.
16. Landstrom, H. (2005). *Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research*. USA: Business Media, Inc.
17. McMullan, W.E, (1990). *Developing New Ventures*. New York: Harcourt, poglavji 2 in 4.
18. Petkovšek J., (2009). Regijskih finalistov kriza ni oslabila, nasprotno! *Posebna izdaja gazela*, (27/28).
19. Postati si želijo največji v Evropi (14.9.2009). Najdeno 17. september 2009 na spletnem naslovu www.gazela.com/gazela-2009/clanki/?id=163
20. Pšeničny, V. (2009). Slovenija je lahko gazela. *Posebna izdaja gazela*, (64).
21. Pšeničny, V. (2002). *Pogoji in možnosti za dinamično podjetništvo v Sloveniji* (doktorska desertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

22. Pšeničny, V., Berginc J., Letonja M., Pavlin I., Vadnjal J. & Žižek J. (2000). *Podjetništvo: podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjem*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
23. Rebernik, M., (1990). *Ekonomika inovativnega podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Rebernik, M., Tajnikar, M., Tominc, P., Duh, M., Širec, K., Bradač, B., Rus, M. & Krošlin, T. (2007). *Slovenski podjetniški observatorij – Podobe slovenskega podjetništva v letu 2006*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
25. Savič, N. (20.7.2009). Priložnosti so kot časovno okno. Najdeno 15. oktober na naslovu <http://www.gazela.com/gazela-2009/clanki/?id=130>
26. Selan, P., (2003). *Metodologija kriterijev izbire gazel* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Smo drzni in samozavestni, a z nogami trdno na tleh. (14.9.2009). Najdeno 28. september 2009 na spletnem naslov http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/1042298613
28. Tajnikar, M. (2003). *Kaj poganja hitro rast*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
29. Tajnikar, M. (2006). *Tvegano poslovanje: knjiga o gazelah in rastočih poslih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. V podjetju prevladuje mehka inovativnost. (21.9.2009). Najdeno 10. oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://www.gazela.com/gazela-2009/clanki/?id=172>
31. Vahčič, A., (2002). *Osnove podjetništva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.