

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski študijski program Management

Diplomska naloga
PRIMERJAVA SLOVENSКИH GAZEL
Z EVROPSKIMI IN AMERIŠKIMI

Mentor:

dr. Mirko Markič, doc.

KOPER, 2005

MARTA BOŠTJANČIČ

POVZETEK

V diplomskem delu primerjamo dinamična hitro rastoča podjetja - gazele v Sloveniji, Evropski uniji in Združenih državah Amerike. Poslovno okolje obravnava gazele kot pomembne nosilke gospodarskega razvoja, ki v skladu z ekonomsko teorijo z iskanjem profitnega motiva ustvarjajo novo vrednost in nova delovna mesta.

Pri metodologiji raziskovanja smo uporabili model študije primera. Na podlagi predstavljene metode smo prišli do zaključka, da se kriteriji in metodologije oziroma pogoji za uvrstitev na lestvico najuspešnejših gazel zelo razlikujejo. V Ameriki najuspešnejšo gazelo na vrhu lestvice uvršča čista neto prodaja, v Evropi indeks DaBeg, ki temelji na rasti zaposlenosti, v Sloveniji pa je lestvica sestavljena bolj zapleteno in je odvisna od odločitve žirije.

Poslovno okolje za razvoj podjetništva je v Sloveniji manj prijazno kot drugod. Zavedati bi se morali, da je za rast in blaginjo potrebno dinamično podjetništvo, ki pa je uspešno le ob dobrih kadrih, zamislih, infrastrukturi in kapitalu.

Ključne besede: dinamično podjetništvo, gazele, kriteriji uspešnosti, metodologija

ABSTRACT

In this diploma work the dynamic fast growing businesses – gazelles in Slovenia, European Union and the United States of America are being compared. Business environment treats gazelles as important factors of the economical growth, creating a new value and new jobs by searching for a profit motive in accordance with the economical theory.

With the research methodology a sample model study has been used. On the basis of the method presented, the conclusions has been made that criteria and methodologies, i.e. the conditions required to be ranked on the scale of the most successful gazelles, are very different. In America the top ranking of a gazelle is defined by net sale, in Europe the index DaBeg based on the employment growth, whereas in Slovenia the scale is more complicated and depends on the decision of the jury.

Business environment in Slovenia is less friendly towards the entrepreneurship development than in other countries. We should be aware of the fact that growth and welfare need dynamic entrepreneurship and this can be succesful only if it has quality personell, ideas, infrastructure and capital

Key words: dynamic entrepreneurship, the gazelles, criteria of success, methodology

UDK 338.121:658(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Gazele kot dinamična in hitro rastoča podjetja	3
2.1	Osnovni pojmi iz podjetništva	3
2.2	Odnos družbe do podjetništva v Republiki Sloveniji, Evropski uniji in Združenih državah Amerike	5
2.3	Dejavniki, ki naj bi vplivali na hitro rast podjetij	7
2.4	Začetki dinamičnega podjetništva v Republiki Sloveniji	9
2.5	Kriterij in metodologija izbire najuspešnejših gazel	11
2.5.1	Kriteriji in metodologija izbire slovenskih gazel	12
2.5.2	Kriteriji izbire Europe's 500 po posameznih državah	16
2.5.3	Metodologija izbire Europe's 500	18
2.5.4	Kriteriji in metodologija izbire Inc. 500	20
2.6	Primerjava metodologij med seboj	21
2.6.1	Prednosti in pomanjkljivosti lestvic	23
3	Predstavitev obravnavane gazele	25
3.1	Splošni podatki in informacije o podjetju	25
3.2	Uvrstitev na lestvici izbora slovenskih gazel	27
3.3	Izpolnjevanje pogojev za uvrstitev na evropsko in ameriško lestvico	33
3.4	Ugotovitve iz raziskave o primerjavi med slovenskimi, evropskimi in ameriškimimi gazelami	34
3.5	Predlogi za izboljšanje stanja v obravnavani organizaciji	38
	SKLEP	39
	LITERATURA	41
	VIRI	42

TABELE:

Tabela 2.1 Razlike med rastočim in statičnim podjetjem (Ray in Hutchinson, 1983).....	3
Tabela 2.2 Ključne informacije o 500 gazelah v letih 2001, 2002 in 2003.....	15
Tabela 2.3 Lestvica Top 3 Europe's 500 leta 2003.....	19
Tabela 2.4 Lestvica Inc. 500 leta 2003.....	21
Tabela 3.1 Uvrstitev Halcoma po prvi tretjini izbora za zlato gazelo leta 2003 na podlagi uvrstitve finalistov na nacionalni lestvici hitro rastočih podjetij.....	27
Tabela 3.2 Zmagovalna lestvica tekmovanja za zlato gazelo 2003:	28
Tabela 3.3 Uvrstitev Halcoma na lestvici 500 najhitreje rastočih družb za leto 2004	29
Tabela 3.4 Podatki in kazalniki za gospodarsko družbo za obdobje od 1998-2002	31
Tabela 3.5 Podatki in kazalniki za gospodarsko družbo za obdobje od 1999-2003	31
Tabela 3.6 Podatki in kazalniki v dejavnosti za leto 2002 in mesto gospodarske družbe v dejavnosti.....	32
Tabela 3.7 Podatki in kazalniki v dejavnosti za leto 2003 in mesto gospodarske družbe v dejavnosti.....	32

SLIKE:

Slika 2.1 Zunanji in notranji dejavniki dinamičnega podjetništva.....	8
---	---

1 Uvod

S proučevanjem podjetništva, podjetnikov kot posameznikov in teamov ter podjetniškega procesa kot temeljnega procesa nastajanja nove vrednosti so pričeli najprej v ZDA, v zadnjih dveh desetletjih pa je vse več raziskovalcev podjetništva tudi v Evropi in drugih delih sveta.

Ameriški raziskovalec David Birch je v znameniti študiji o prispevku velikostnih skupin ameriških podjetij k novim delovnim mestom ugotovil, da sta dve od treh novih delovnih mest omogočila podjetja z manj kot 20 zaposlenimi. Po Birchju so gazele rastoča podjetja, ki v štirih letih dosežejo vsaj 20-odstotno letno rast zaposlenosti (Birch 1987, 36-45, 187-192). Vpeljal je tudi metodologijo izračunavanja prispevka podjetij k novim delovnim mestom, indeks DaBeg, ki je tudi pri izboru slovenskih gazel v reviji Gospodarski vestnik pomembno merilo.

David Birch, imenovan tudi idejni oče zoologij podjetij, je z analizo rojstev, rasti in umiranja podjetij natančneje proučil proces ustvarjanja novih delovnih mest in je v ta namen razdelil podjetja v tri skupine: miši, gazele in slone.

Miši so majhna podjetja, ki nastajajo hitro in prav tako hitro izginjajo in v celoti ne pripomorejo k naraščanju števila delovnih mest.

Sloni so velika podjetja, ki v celoti izgubljajo delovna mesta.

Gazele pa so podjetja, ki so v začetku majhna, vendar pa hitro rastejo in tako ustvarjajo večino novih delovnih mest.

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

Cilj diplomske naloge je raziskati, kaj pomeni pojem gazel kot dinamično hitro rastoče podjetje, kakšne so razlike v metodologiji kriterijev izbire gazel in ugotoviti ali so na podlagi raziskovalne metode študije primera na lestvico uvrščene res najuspešnejše gazele.

Vsebinsko je diplomsko delo razdeljeno na štiri poglavja. Uvodno poglavje bomo namenili predstavitvi osnovnih pojmov iz dinamičnega podjetništva in odnosu družbe do podjetništva v Republiki Sloveniji, Evropski uniji in Združenih državah Amerike. Predstavili bomo tudi notranje in zunanje dejavnike, ki naj bi vplivali na hitro rast gazel ter razlike med dinamičnim in malim podjetništvom. V tem poglavju bomo opisali tudi kriterije in metodologije izbora za tekmovanje najuspešnejših slovenskih gazel na podlagi opredelitve v Gospodarskem vestniku.

Tovrstno tekmovanje predstavljajo tudi drugod po svetu, zato bomo v tem poglavju opisali, po kakšni metodologiji razvršča gazele znotraj Evrope organizacija Growth Plus, ki uporablja tako imenovan Birchev indeks, imenovan po ameriškem raziskovalcu dinamičnega podjetništva Davidu Birchu. Opisani bodo tudi kriteriji in metodologija izbora najhitreje rastočih gazel v Ameriki, ki jo pripravlja revija Inc. Magazine. Na koncu poglavja bomo prikazali prednosti in pomanjkljivosti lestvic.

V tretjem poglavju bomo predstavili Zlato gazelo 2003 podjetje Halcom d.o.o. iz Ljubljane, po kakšnem ključu se je uvrstila na prvo mesto in možnost njene uvrstitve na evropsko in ameriško lestvico. Sledile bodo ugotovitve iz raziskave o primerjavi slovenskih, evropskih in ameriških gazel. Glede na slabšo uvrstitev podjetja Halcom pri izboru za zlato gazelo 2004 bomo navedli predloge za izboljšanje stanja v obravnavani organizaciji.

V zadnjem poglavju bomo navedli sklep, celotno literaturo in vire, ki so bili podlaga za izdelavo diplomske naloge.

2 Gazele kot dinamična in hitro rastoča podjetja

2.1 Osnovni pojmi iz podjetništva

S podjetništvom so najprej razumeli predvsem nastajanje novih malih podjetij, razvoj novih podjetij¹, povezanih s prepoznavanjem poslovnih priložnosti in zapolnjevanjem tržnih niš. Ustanovitelji so bili posamezniki - podjetniki in vse pogosteje podjetniški teami.

Podjetniki so po klasičnem razumevanju predvsem posamezniki - snovalci in uresničevalci novih podjetij, ki prevzemajo tveganje, ustvarjajo in inovirajo ne le proizvode, temveč tudi celotne procese, finančno investirajo in povezujejo poslovne priložnosti z viri, ki jih znajo poiskati, medsebojno kombinirati itd. Pri tem lahko za dinamične podjetnike rečemo, da so podjetniki z izjemno poudarjenimi nekaterimi lastnostmi, med katerimi kaže predvsem izpostavitelj njihovo kreativnost in ustvarjalnost, dolgoročno usmerjenost v tržišče in kupce, njihovo moralnost, etičnost in poslovnost, usmerjenost v dolgoročen uspeh in kapitalski dobiček ter izjemno sposobnost predvidevanja tveganj in prilagajanja; izrazito so usmerjeni v razreševanje problemov (Tajnikar 2000, 300). Njihova vloga v ekonomskem razvoju in napredku je zagotovo nesporna.

Podjetniki so običajno vizionarji. Skoraj instiktivno znajo oceniti, kaj je dobra poslovna priložnost. Strastno verjamejo v svojo idejo in znajo v posel pritegniti druge ljudi, tudi če jih, kadar gre za zaposlene, na začetku ne morejo ne vem kako dobro plačati. In še ena značilnost je skupna večini podjetnikov: običajno počnejo več stvari hkrati. Gre za svojevrstno sposobnost miselnega preklapljanja in osredinjanja na različne stvari hkrati (Basle 2004a, 26- 27).

Gazele so dinamična podjetja, ki hitro rastejo, se bliskovito razvijajo, intenzivno zaposlujejo in vedno držijo korak prednosti pred konkurenco.

Cilj dinamičnih podjetij ni preživeti, temveč uspeti. Največkrat so to majhna družinska podjetja, ki požrtvovalno gradijo in previdno izbirajo prve sodelavce, dokler ne začnejo bliskovito rasti. Takrat je pomembno predvsem dvoje: zagotavljati sredstva za bliskovito rast in enako hitro iskanje pravih ljudi za nove naloge v podjetju.

Razlika med statičnim in dinamičnim podjetjem je v tem, da statična na dolgi rok ne sprejemajo odločitev, ki bi vodila do rasti, in se v njih ukvarjajo predvsem z vprašanji kratkoročnega gospodarjenja, dinamična pa sprejemajo odločitve na dolgi rok, ki vodi do njihove rasti.

¹ S podjetniškim podjetjem označujemo nov posel oziroma novo »podjetje« v njegovi vsebini in ne njegovi pravni obliki oziroma pojavnosti (new ventures) - (Rebernik 1993, 1997; Berginc 1996)

Tabela 2.1 Razlike med rastočim in statičnim podjetjem (Ray in Hutchinson, 1983)

Kriteriji razlikovanja	Rastoča podjetja	Statična podjetja
Cilj poslovanja	Maksimirajo profite, povečujejo prodajo	Manjši poudarek na profitu
Organizacijska struktura	Razvejana struktura	Razvejana struktura le v že zrelih podjetjih
Način vodenja	Nastajanje ekip, fleksibilne oblike dela, oblikovanje stabilne strukture zaposlenih, avtokratski začetki	Paternalistični odnos
Podatki o preteklem poslovanju	Spremljanje	Zelo malo zgodovinskih
Ključne spremenljivke vodenja	Mesečna napoved, gotovinski tok, profitnost, prodaja	Pomembni odnosi z dobavitelji

Vir: Tajnikar 2000, 308

Značilnost dinamičnega podjetništva je, da je nesporno povezano z bliskovito rastjo podjetja. Pri tem ne gre za podjetje, ki raste v prvih mesecih ali letih nastanka, ki torej raste le v obdobju, ko pridobiva pričakovano ali optimalno velikost, s katero naj bi živelo potem v daljšem obdobju. Dinamično podjetništvo je povezano s podjetjem, za katerega je ta faza zgolj faza nastajanja, ki pozneje omogoči prehod v obdobje še hitrejše rasti, vse večjega uspeha podjetja na tržišču in pri uresničevanju profitnega motiva ter na koncu tudi morebitnega prehoda malega podjetja v srednje veliko ali celo veliko podjetje. Življenjska krivulja podjetja je torej popolnoma drugačna od življenjske krivulje podjetja, ki je povezano s srednjim in malim podjetništvom, čeprav so si zgodnje faze pri obeh podjetjih med sabo zelo podobne (Tajnikar 2000, 74).

Značilnosti malega posla:

- stagnanten,
- ohranja svoj položaj,
- lokalno usmerjen,
- razvojno skromen,
- z notranjim viri,
- samozaposlitven,
- izogibajoč se konkurence,
- izogibajoč se tveganja,
- za preživetje.

Značilnosti dinamičnega posla:

- rastoč,

- išče možnosti,
- globalen,
- razvojno ekstenziven,
- z zunanjimi viri,
- s sodelavci in profesionalci,
- išče konkurenco,
- išče izzive,
- za uspeh.

V dinamičnem podjetju iščejo vedno nove priložnosti, sprejemajo nove izzive, saj podjetje ne more rasti zgolj s poslovno zamisljivo, ki je omogočila nastanek podjetja. Zlasti ob koncu hitre rasti takega podjetja pa se pogosto postavljajo vprašanja, kako doseči, da bo podjetje raslo še naprej, in ali bodo proizvodi, ki so omogočili nastanek podjetja in njegovo bliskovito rast v zgodnjem obdobju, omogočili rasti še naprej.

2.2 Odnos družbe do podjetništva v Republiki Sloveniji, Evropski uniji in Združenih državah Amerike

Ekonomske vloge podjetništva se v zadnjih desetletjih čedalje bolj zavedajo v mnogih državah.

Večina delovnih mest se namreč oblikuje prav v podjetjih, ki zaposlujejo do dvajset ljudi. Mala in srednja podjetja, predvsem pa najhitreje rastoči del teh podjetij, je v zadnjih petih letih v Evropi ustvaril več delovnih mest, kakor so jih izgubila največja podjetja, in dosegle največjo rast prihodkov in dobičkov (Roure 1999, 52-53).

Raziskave GEM (Global Entrepreneurship Monitor) so v letu 2000 v desetih najrazvitejših državah pripeljale do deset najpomembnejših ugotovitev:

1. Promoviranje podjetništva in spodbujanje podjetniške dinamike v državi je integralni del vsake uspešne vladne politike, ki zagotavlja večje blagostanje in ekonomsko rast.
2. Vladna politika in programi, usmerjeni neposredno v podjetniški sektor, bodo dali večje rezultate kot splošni programi za izboljšanje poslovnega okolja.
3. Da bi bili vladni programi pospeševanja in podpore podjetništva učinkoviti in ne bi povzročili zmede ali neprijetnosti tistim, katerim so namenjeni, morajo biti usklajeni in natančno koordinirani.
4. Da bi povečali podjetniško aktivnost v državi, se kaže usmeriti predvsem v tiste starostne in druge posebne skupine prebivalstva, ki ne sodijo med najaktivnejšo podjetniško populacijo.
5. Za večino od deset najbolj razvitih držav velja, da bi najlažje povečali podjetniško aktivnost s povečanjem deleža žensk med podjetniki.

6. Dolgoročno in vzdržno povečevanje podjetniške aktivnosti zahteva pomembna prizadevanja in investiranja v srednješolsko izobraževanje.
7. Razvoj sposobnosti in znanja za začetek podjetja mora biti vključen v posebne programe izobraževanja in usposabljanja na vseh ravneh izobraževanja.
8. Ne glede na stopnjo izobrazbe mora biti poudarek izobraževalnega sistema na razvoju zmožnosti posameznika, da prepozna in izoblikuje nove priložnosti.
9. Zmožnost družbe, da sprejme velike razlike v prihodkih posameznikov glede na podjetniški uspeh, pomeni izoblikovati močno podjetniško kulturo v državi.
10. Vladni in javni uslužbenci, politiki ter drugi mnenjski voditelji z vseh področij imajo odločilno vlogo v oblikovanju kulture, ki ceni in promovira podjetništvo v družbi ([Http://www.ssti.org/Digest/2000/112200.htm](http://www.ssti.org/Digest/2000/112200.htm)) (2000).

Ena temeljnih ugotovitev raziskovalcev po svetu je, da država s poslušom za podjetništvo najbolj pomaga z npr.: z dostopnostjo do financ, s stopnjo birokratizacije v okolju, zakonodajo in splošnim podjetniškim vzdušjem, ki so osrednji pospeševalci ali zaviralci v podjetjih (Carlsson 2001, 99).

Poslovno okolje, zlasti infrastruktura in finančni viri se v Republiki Sloveniji še precej razlikujejo od zahodnoevropske in ameriške. V ZDA je odpiranje podjetja zelo preprosto. Mogoče ga je odpreti s kreditno kartico in stotimi dolarji na njej kar po Internetu v pičlih tridesetih minutah. Naši domači podjetniki se pritožujejo nad slovensko državno regulativo. V Republiki Sloveniji je namreč na nekatera dovoljenja in soglasja treba čakati v povprečju 61 dni. V Evropi ta postopek traja več časa le v Estoniji, na Portugalskem in v Španiji (Basle 2004b, 5).

Zanimivo je, da tudi dinamični evropski podjetniki tarnajo nad neliberalnostjo evropske zakonodaje ter negativnim odnosom, ki ga ima javnost do podjetniških uspehov in sploh do podjetnikov.

Podjetnikom v ZDA je na voljo veliko infrastrukture. Predvsem obstaja veliko različnih inkubatorjev, kjer lahko bodoči podjetnik za malo denarja najame poslovni prostor. Poleg tega so v inkubatorjih službe, ki pomagajo podjetnikom voditi poslovne knjige ter ponujajo vso drugo podporo, ki jo tisti, ki šele začenja nov posel, potrebuje. V Sloveniji ta podjetniški model še ni zaživel.

Število novih podjetij v posameznem gospodarstvu je zelo odvisno od tega, ali so podjetništvo v družbenem okolju sprejeli kot zaželeno kariero in ali je posamezniku dovoljen poslovni neuspeh.

V ZDA je neuspeh del posla. Posameznik lahko po polomu brez težav poskusi znova. Evropsko poslovno okolje je glede tega še precej konzervativno. Če hoče

gospodarstvo spodbuditi nastajanje novih podjetij, mora spremeniti odnos do podjetništva, kar velja tudi za Slovenijo.

V okviru svetovne raziskave Globalnega podjetniškega monitorja (GPM) leta 2002 so potrdili ugotovitve o neizprosnem podjetniškem okolju, saj se je Slovenija med 37 državami pod povprečno odrezala tako pri dostopnosti tveganega kapitala in poslovnih angelov kot pri dostopnosti virov dolžniškega financiranja (Petrič 2003, 106).

Večina na novo nastajajočih podjetij se v Ameriki na začetku financira z denarjem ustanovitelja, družinskih članov ali prijateljev. V ZDA nastane zelo veliko podjetij zaradi razvitega trga kapitala poslovnih angelov, ki so skoraj že kulturni fenomen. Povprečni premožni Američan del denarja, ki ga zasluži v poslu, vrne nazaj v družbo-kot poslovni angel, ki ga med drugim investira tudi v podjetja.

Vsepovsod po svetu vlade igrajo vlogo nekakšnega motivatorja podjetništva. Združenje Manager je ocenilo trende pri participaciji zaposlenih pri dobičku podjetij v EU in menilo, da Slovenija tega vzvoda za motiviranje ne more uporabiti, dokler mu vlada nasprotuje.

V osmih zahodnoevropskih državah (Belgija, Francija, Nemčija, Italija, Nizozemska, Portugalska, Švedska in Velika Britanija) se je pokazalo, da so vlade pobudnice aktivne politike na področju finančne participacije zaposlenih (gotovinska udeležba zaposlenih pri dobičku, udeležba pri dobičku v delnicah, posamični nakupi delnic od strani zaposlenih, delniške opcije). V večini teh držav so ob koncu devetdesetih let sprejeli tudi novo zakonodajo, ki tovrstno udeležbo spodbuja. K temu so jih vodili različni razlogi: od želje motivirati zaposlene k boljši produktivnosti, pospeševanja socialne kohezivnosti in zmanjševanja socialnih neenakosti, večjega varčevanja, do večje fleksibilnosti plač in decentralizacije kolektivnih pogajanj (Rednak 2004, 13).

2.3 Dejavniki, ki naj bi vplivali na hitro rast podjetij

Bistveni dejavniki hitre rasti podjetij, na katere bi morali biti posebej pozorni v deželah, kjer se dinamično podjetništvo šele razvija, so (Mei Pochtler 1999, 97-104) :

- Podjetnik oziroma podjetniški team,
- poslovna strategija rasti,
- inovativnost,
- zaposleni,
- sistem vodenja,

- financiranje.

Slika 2.1 Zunanji in notranji dejavniki dinamičnega podjetništva



Vir: Pšeničny 1999a, 34-40

Pojasnilo k sliki:

- Na dinamičnega podjetnika najbolj vplivajo zunanji pogoji, kot so: nagrada, družbeno priznanje, izobraževanje in podpora, klima za izločitve (spin-off) ter notranji pogoji, kot so npr.: graditev organizacije, notranje podjetništvo in osebne lastnosti (kot so energičnost, voditeljstvo, vizija in strateško upravljanje).
- Zunanji pogoji pri strategiji rasti dinamičnih podjetij v Evropi so povezani s čim manjšimi ovirami, z izborom zmagovitih poslovnih modelov in s strogo usmerjenostjo v kupca kot notranja pogoja.

- Iskanje inovacij in pripravljenost za uvajanje v vse podstrukture podjetja ter pripravljenost na tveganje in poraze sta bistvena notranja pogoja za visoko inovativnost. K zunanjim pogojem pa štejemo razvoj ustvarjalnosti, ki se kaže skozi izobraževanje zaposlenih, učinkovito zaščito intelektualne lastnine ter velikim poudarkom na raziskavah ter razvoju.
- Največji vpliv na zaposlene v dinamičnih podjetjih kot notranji pogoji predstavljajo ustvarjanje pogojev za delo, napredovanje, odgovornost ter pripadnost podjetju. Zunanja pogoja, ki najbolj vplivata na hitro rast podjetij v Evropi, pa sta dostopnost ustreznih kadrov (strokovnjakov) in mobilnost delovne sile.
- Z vidika sistema vodenja sta pomembna izrazito pospeševanje rasti in inovacij v dinamičnih podjetjih ter sistem nagrajevanja kot notranji pogoji. Kot zunanji pogoji pa so poudarjeni predvsem spodbujevalni davčni sistem, še posebej z udeležbo pri dobičku, delniške opcije, načrti solastništva.
- Pogoji financiranja rasti podjetja so bistveni dejavnik dinamičnega podjetništva, zato mora biti znotraj podjetja nujno celovito in natančno finančno načrtovanje in upravljanje. Kot zunanji pogoji pa so pomembni predvsem: dostopnost tveganega kapitala, učinkovitost in likvidnost finančnih trgov in sistem obdavčenja zadržanih profitov.

Z gotovostjo lahko rečemo, da so številni pogoji, predvsem zunanji, pa tudi nekateri notranji, za slovenska podjetja za zdaj še drugačni od evropskih. To velja predvsem za vplive iz okolja (management sisteme in financiranje).

Nikakor pa našim dinamičnim podjetnikom ne manjka pripravljenosti za uvajanje sprememb, za inovativno in ustvarjalno delovanje, pravilnega odnosa do znanja in stalnega izpopolnjevanja (Pšeničny 2000, 102).

2.4 Začetki dinamičnega podjetništva v Republiki Sloveniji

Proučevanje dinamičnega podjetništva v Republiki Sloveniji sega v leto 1991, ko so se v okviru Podjetniškega Foruma pri GEA Collegeu lotili proučevanja 50 hitro rastočih malih podjetij, ki so nastala še v letih 1984-1986. To so bila: Tipro, Mikrohit, Mikro Ada, Grad, Mikrodata, Inea, Agea, Sinteza in številna druga, ki so zaznamovala podjetniški prehod iz socialističnega v tržno gospodarstvo ob koncu prejšnjega desetletja. Tedaj so v »Modelu pospeševanja rasti podjetij« (Pšeničny, 1992) predvideli, da bo konec desetletja med več kot 100.000 delujočimi gospodarskimi subjekti (vključno s samostojnimi podjetniki) okoli 5.000 dinamičnih gospodarskih subjektov. Po tedanjih predvidevanjih naj bi bilo med njimi tudi 50 do 150 najbolj

dinamičnih podjetij z visokim potencialom rasti na globalnem tržišču, v izjemnem primeru res ugodnem podjetniškem vzdušju in spleta drugih dejavnikov pa tudi do 250.

Desetletje kasneje so ugotovili, da imamo v Sloveniji nad 103.000 gospodarskih subjektov (Rebernik, 2000) in več kot 5000 hitro rastočih gospodarskih subjektov, katerih desetino objavlja Gospodarski vestnik v svoji vsakoletni lestvici hitro rastočih podjetij glede na rast prihodka. Agencija za plačilni promet pa je iz celotne baze podjetij za obdobje 1994-1999 po kriterijih evropskega združenja Growth Plus prepoznala 143 gazel. Lestvico najhitreje rastočih gazel že od leta 1991 vsako leto objavijo v Gospodarskem vestniku, ki med njimi izbere tudi najboljše tri gazele. Po njih povzemamo zgodovinski potek.

Leta 1991 so pričeli analizirati mlada podjetja, ki pa morda niso bila »hot growth companies« po ameriških merilih z več kot desetimi milijoni dolarjev letnega prometa. Vsekakor pa so nastala iz tržišča in za tržišče, ne da bi čakala na reforme, prestrukturiranje, nov investicijski cikel. Pri tem so bila uspešna, saj so rasla, imela dobiček in zaposlovala so nove delavce. Podjetja, ki so bila izbrana bolj ali manj naključno, so sodila med »prva« dinamična podjetja.

Leta 1992 je nastala prva lestvica 100 največjih slovenskih podjetij. V lestvico so vključili največja zasebna podjetja v letu 1991, ki so po številkah sodeč tedaj pomenila tudi najbolj dinamičen del slovenskega gospodarstva. Najboljši z lestvice so že izpolnjevali oba pogoja za uvrstitev na lestvico »hot growth« ameriškega poslovnega tednika Business Week, več kot 10 milijonov dolarjev in manj kot 150 milijonov dolarjev prometa ob hitri rasti.

Leta 1993 so prvič sestavili lestvico 500 največjih slovenskih zasebnih podjetij. Največja zasebna podjetja so dosegala hitro rast na vseh ravneh. 500 podjetij z največ prometa je skupaj zaposlovalo več kot 6.000 ljudi. Po številkah sodeč, naj bi bil to najbolj dinamičen del slovenskega gospodarstva. Spraševali so se, če so to gazele.

Leta 1995 so med prvimi v Evropi predstavili lestvico 500 najhitreje rastočih podjetij. V anketi so primerjali rast prodaje v letih od 1993 do 1994. Metodologijo so pripravili ob pomoči strokovnjakov z Ekonomske fakultete v Ljubljani, in to tako, da bi vključili kar največ gazel, čeprav so posebne razmere gospodarstva na prehodu precej oteževale delo.

Leta 1996 je izšla prva posebna številka revije Gospodarski vestnik, posvečena dinamičnemu podjetništvu. V njej so poleg lestvice 500 najhitreje rastočih gazel objavili tudi analize gazel po posameznih panogah in regijah, predstavili dinamične podjetnike in njihovo poslovno prakso.

Leto 2001 predstavlja prelomnico pri projektu Gazele. V dobrih treh tednih so izpeljali kar šest regijskih in eno nacionalno prireditev. Uredništvu revije Gospodarski

vestnik je uspelo premagati zaprtost in nezaupanje med gazelami. Dogajanje pa je bilo tudi izjemno medijsko pokrito.

V letu 2002 so se posvetili utrjevanju projekta. Uredništvu je ob pomoči drugih oddelkov podjetja uspelo spodbuditi zanimanje za gazele tudi v širši javnosti. Izjava »Gazele so postale gibanje« sovpada z vizijo osrednjega slovenskega poslovnega tednika Gospodarski vestnik in podjetja GV Revije.

V letu 2003 je bil izbor zmagovalcev večji kot leta 2001 in 2002. V izboljšanih merilih za izbor so iskali prave gazele, ki so imele dober izid, velike ambicije in bodo čez nekaj let sestavljala jedro dinamičnega gospodarstva in tako pripomogla h konkurenčnosti Slovenije. S pomočjo sveta gazel in njegove strokovne skupine so pripravili tekmovalni načrt, s katerimi so bili do širšega kroga kandidatov za zlato gazelo 2003 neprimerno zahtevnejši kot v zadnjih letih. V anketi, ki so jo izvedli strokovnjaki z Ekonomske fakultete v Ljubljani, je bil poudarek na njihovi inovacijski sposobnosti, prodoru na tuje trge, vlaganju v znanje, kadrovske politiki itd.

V letu 2004, ki je hkrati leto vstopa Slovenije v EU, pa so se po posvetovanju z metodološko skupino odločili, da slovensko metodologijo približajo podobnim izborom v Evropi, z namenom, da bi bile slovenske lestvice neposredno primerljive s podobnimi lestvicami v nekaterih evropskih državah. To pomeni, da so podjetja leta 2004 na lestvici najhitreje rastočih podjetij še vedno razvrščena po indeksu prodaje, vendar za petletno obdobje. Tako so primerjali prodajo v letu 2003 in 1998.

Druga novost je ta, da so o podjetjih zbrali dodatne vsebinske podatke in informacije. Podjetja so povprašali o tem, kako so se financirali v preteklih letih, kako se sedaj in kako se bodo financirali v prihodnje, ali in kakšne modele stalnih izboljšav uporabljajo, imajo opcijski načrt, kakšna je njihova žetvena strategija in tudi bolj natančno o tem, kakšna je strateška usmerjenost podjetja in podobno. Pri izboru so upoštevali tudi v prejšnjih letih postavljena merila - ali podjetje ustvarja nova delovna mesta, s kako zahtevno tehnologijo se ukvarjajo, kakšna je dodana vrednost v podjetju, ali je podjetje usmerjeno tudi na tuja tržišča, kakšna je kapitalska moč družbe, kako donosno je podjetje in ali v podjetju morda razmišljajo tudi že o ustanavljanju novih podjetij doma in v tujini (Basle 2004c, 42).

2.5 Kriterij in metodologija izbire najuspešnejših gazel

Kriteriji in metodologije izbire najuspešnejših gazel se med seboj razlikujejo zlasti zaradi razlik v gospodarstvih, kar posledično pomeni tudi določene razlike v interpretaciji ali predstavi o uspešnem, hitro rastočem podjetju. Nekje je pomembnejša prodaja, drugje povečanje delovnih mest, pri nas pa je pomembno kar nekaj dejavnikov.

2.5.1 Kriteriji in metodologija izbire slovenskih gazel

Na lestvici za izbor gazel ne uvrščajo:

- družb, ki so zavezane k reviziji, pa niso vrnilo obrazca za soglasje k objavi podatkov;
- družb, ki so se od leta 1998 do leta 2003 reorganizirale in rasle zaradi pripajanja družb, njihovi bilančni podatki pa so neprimerljivi;
- družb, ki v bilančnih letih 1998 in 2003 niso poslovale vseh 12 mesecev;
- družb, ki so bile od leta 1998 do avgusta 2004 v prisilni poravnavi ali so šle v stečaj. (Basle 2004d, 34)

Pravila tekmovanja za zlato gazelo

Hitro rastoča slovenska podjetja tekmujejo za naslov zlate gazele najprej na regijskih tekmovanjih, nato pa še na nacionalnem izboru.

a.) Regijska tekmovanja

Šest tekmovalcev regijskih tekmovanj, ki s tem postanejo finalisti izbora za zlato gazelo, dobimo v nekaj korakih:

- uvrstiti se morajo tako na regijsko kot tudi na nacionalno lestvico hitro rastočih družb Gospodarskega vestnika,
- zadostiti morajo dodatnim podatkovnim merilom kot na primer: nova delovna mesta, izvoz, dodana vrednost itd.,
- izpolniti morajo anketo, ki so jo pripravili skupaj z ekonomsko fakulteto, da dobijo primerljive kvantitativne in kvalitativne nebilančne podatke o podjetjih,
- odgovoriti morajo na novinarska vprašanja, s čimer dobijo dodatne informacije o družbi.

Lestvice

Nominiranci za zlato gazelo se morajo uvrstiti med 100 najhitreje rastočih družb v eni od šestih slovenskih regij: Dravsko-pomursko (Koroška, Podravje in Pomurje), Savinjsko-zasavsko (Savinjska in Zasavje), Dolenjsko-posavsko (Dolenjska in Posavje), Osrednjo Slovenijo, Gorenjsko in Primorsko-notranjsko (Goriška, Obalno-kraška in Notranjska) in hkrati med 500 najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji.

Osnovno merilo za razvrstitev podjetij na lestvice je njihov indeks prodaje 1998-2003 (dodatna pogoja sta dobiček v letu 2003 in najmanj 50 milijonov tolarjev prodaje v izhodiščnem letu 1998).

Kandidati za regijske zmagovalce

Uredništvo z vsake od šestih lestvic 100 regijskih najhitreje rastočih podjetij izbere do deset kandidatov na podlagi teh meril:

- število zaposlenih v letu 2003 je praviloma večje kot 20,
- indeks sorazmerne rasti števila zaposlenih, DaBeg je v zadnjih petih letih najmanj 20,
- upoštevali so še delež izvoza v prodaji in nekatere druge podatke.

Nebilančni podatki:

Tako dobijo okoli 60 kandidatov za 18 nominirancev- vsaki regiji po tri. Pošljejo jim tudi anketni vprašalnik, ki ga pripravijo na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Z anketo pridobijo podatke o:

- razpršenosti tržišča,
- kadrovske politiki,
- inovacijski sposobnosti,
- stopnji internacionalizacije,
- načrtih o prihodnosti ter podatek o tem, ali je ustanovitelj (podjetnik) še vedno solastnik podjetja.

Novinarske informacije

Novinarji Gospodarskega vestnika medtem zbirajo predvsem:

- zgodbe podjetnikov ljudi, ki so v ozadju rasti izbranih kandidatov,
- informacije o njihovi podjetniški filozofiji.

Regijski zmagovalci- finalisti

- Tričlanska novinarska komisija projektne skupine Gazele izbere pet najboljših kandidatov v vsaki regiji.
- V drugem koraku pa na podlagi vseh zbranih podatkov in finančne analize podjetij petčlanska uredniška komisija Gospodarskega vestnika odloča o treh nominirancih v regiji in izbere šest regijskih zmagovalcev. Ti so finalisti izbora za zlato gazelo, najboljše slovensko hitro rastoče podjetje.

b.) Nacionalno tekmovanje

Zlato gazelo leta dobijo s pomočjo treh lestvic:

- uvrstitve finalistov na lestvici 500 najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji, od 1. do 6. mesta,

- razvrstitve finalistov po mnenju štiričlanske uredniške komisije Gospodarskega vestnika, od 1. do 6. mesta,
- lestvice finalistov na podlagi glasovanja članov sveta gazel, od 1. do 6. mesta.

Najprej šest finalistov, regijskih zmagovalcev, od 1. do 6. mesta razvrsti uredniška komisija Gospodarskega vestnika, soglasno.

Nato šest finalistov (regijskih zmagovalcev) razvrstijo od 1. do 6. mesta glede na njihovo uvrstitev na lestvici 500 najhitreje rastočih v Sloveniji.

Sočasno z uredniško komisijo o šestih finalistih glasujejo člani sveta gazel. Svet gazel je strateško-posvetovalni organ projektne skupine. Sestavljen je iz 25 uglednih slovenskih gospodarstvenikov in ekonomskih strokovnjakov. Ti vsako leto spremljajo razvoj projekta in ga s predlogi, pobudami in kritičnimi ocenami sooblikujejo.

Zlata gazela je tista družba, ki na treh lestvicah (lestvici komisije Gospodarskega vestnika, lestvici 500 gazel in lestvici sveta gazel) doseže najboljšo povprečno uvrstitev. Ob morebitni enaki povprečni uvrstitvi ima prednost razvrstitev na lestvici sveta gazel, nato pa lestvica uredniške komisije.

DOSEDANJI NAGRAJENCI:

Slovenska gazela 2001

1. zlata gazela 2001 in savinjsko-zasavska gazela: Engrotuš
2. srebrna gazela 2001 in gazela južne Slovenije: Eurotek
3. bronasta gazela 2001 in gorenjska gazela: Saxonia Franke

Slovenska gazela 2002

1. zlata gazela 2002 in gazela Osrednje Slovenije: Bofex
2. srebrna gazela 2002 in dravsko-pomurska gazela: Prevent
3. bronasta gazela 2002 in dolensko-posavska gazela: Adria Mobil

Slovenska gazela 2003

1. zlata gazela 2003 in gazela osrednje Slovenije: Halcom
 1. srebrna gazela 2003 in dolensko-posavska gazela: Sep
 2. bronasta gazela 2003 in savinjsko-zasavska gazela: Kapis
- <http://www.gazela.com/content.cp2?tpl=130> (2003)

Slovenska gazela 2004

1. zlata gazela 2004 in dolensko-posavska gazela: Keko Varicon
2. srebrna gazela in gazela in gazele osrednje Slovenije: Bioiks
3. bronasta gazela in gorenjska gazela: Don Don

(<http://www.gazela.com/content.cp?tpl=220> (2004))

Novembra 2004 je slovensko medijsko tržišče dobilo novo poslovno revijo imenovano Gazela, v kateri bodo bralcem na voljo različne podjetniške in poslovne teme, namenjene predvsem hitro rastočim podjetjem oziroma gazelam. Gre za skupni projekt družb GV Revije in Dnevnika, ki pa ne pomeni le izdajanja revije, ampak tudi celosten razvoj vseh potencialov blagovne znamke Gazela. To pomeni tudi dogodke ob regijski in nacionalni razglasitvi najboljših hitro rastočih podjetij.

Tabela 2.2 Ključne informacije o 500 gazelah v letih 2001, 2002 in 2003

KAZALNIKI	Leto 2003	Leto 2002	Leto 2001
PRODAJA			
Povprečni indeks prodaje 2002/1998	402,2	450,8	436,6
Povprečna prodaja 2002	1.495.811	1.386.311	1.231.426
Skupna prodaja 2002	747.905.718	693.155.383	615.713.135
Povprečna prodaja 1998	405.889	299.512	279.374
Skupna prodaja 1998	202.944.563	149.755.928	139.686.836
Indeks skupne prodaje	368,5	462,9	440,8
IZVOZ			
Povprečni izvoz 2002	551.447	407.117	437.326
Skupni izvoz 2002	275.723.347	203.558.738	218.660.028
Povprečni izvoz 1998	153.577	84.321	97.301
Skupni izvoz 1998	76.788.494	42.160.486	48.650.409
Indeks povprečnega izvoza 02/98	359,1	482,8	449,5
DOBIČEK			
Povprečni dobiček 2002	60.734	53.900	58.855
Skupni dobiček 2002	30.366.876	26.949.866	29.421.899
DODANA VREDNOST			
Povprečna dodana vrednost 2002	304.818	255.425	258.855
Skupna dodana vrednost 2002	152.408.913	127.712.366	129.427.624
Povprečna dodana vrednost 1998	99.667	69.657	61.810
KAZALNIKI			
Skupna dodana vrednost 1998	49.833.356	34.828.528	30.904.807
Indeks povprečne dodane vrednosti 02/98	305,8	366,7	418,8
SREDSTVA			

Povprečna sredstva 2002	1.148.559	1.133.280	1.054.788
Skupna sredstva 2002	574.279.707	566.639.931	527.393.884
KAPITAL			
Povprečni kapital 2002	450.938	391.617	411.142
Skupni kapital 2002	225.469.197	195.808.665	205.570.873
ZAPOSLENI			
Povprečno število zaposlenih 2002	40	36	40
Skupno št. zaposlenih 2002	20.073	18.116	20.035
Povprečno število zaposlenih 1998	24	17	19,6
Skupno število zaposlenih 1998	12.133	8.636	9.782
Indeks skupnega števila zaposlenih 02/98	165,4	209,8	204,8
Nova delovna mesta	7.940	9.480	10.253
Povprečni delež kapitala v financiranju	31,15 %	30,54 %	29,62 %
Povprečna donosnost kapitala	26,29 %	30,25 %	31,28 %
Povprečni delež izvoza v prodaji	20,41 %	20,02 %	20,40 %
Povprečna dobičkovnost prodaje	5,21 %	5,16 %	4,85 %
Storilnost 2002	63.090	38.262	61.356
Storilnost 1998	29.685	17.341	29.698
Indeks rasti storilnosti 2002/1998	212,5	220,6	206,6
Povprečna donosnost sredstev	7,60 %	7,40 %	7,19 %
Skupni dobiček na zaposlenega	1.441.504	1.478.142	1.230.497
Povprečni dobiček na zaposlenega v SIT	2.883	2.956	2.461
Povprečna stopnja zadolženosti	69 %	69 %	70,38 %
Skupna DV na zaposlenega 2002	4.606.310	7.050	4.428.708
Skupna DV na zaposlenega 1998	2.556.496	4.003	1.981.300
Indeks rasti DV na zaposlenega 02/98	189	174,8	223,5
Povprečna mesečna bruto plača	231.834	235.526	194.954
Skupni letni strošek plače	55.843.246	43.945.720	41.863.001

Vir: Basle 2003b, 59

2.5.2 Kriteriji izbire Europe's 500 po posameznih državah

Europe's 500 velja kot letni, vseevropski izbor najboljših podjetnikov oziroma hitro rastočih podjetij na različnih področjih oziroma panogah. Zato se to tekmovanje imenuje tudi najbolj dinamični podjetniki (Europe's Most Dynamic Entrepreneurs). Že sam izbor pomeni veliko čast in priznanje podjetjem za uspehe, ki so jih dosegli v proučevanem obdobju.

Na seznam 500 vodilnih evropskih gazel se uvrstijo tiste, ki izpolnjujejo sedem kriterijev:

1. Podjetnik ali podjetniški tim mora biti lastnik najmanj 15 % osnovnega kapitala podjetja oziroma najmanj 5 % vseh rednih (upravljalških) delnic, če je podjetje uvrščeno na borzo. Priporoča se, da je podjetnik (manager) lastnik in upravitelj podjetja v proučevanem obdobju.
2. Podjetje ni del holdinga oziroma drugo podjetje ali delničar nima v lasti več kot 50 % osnovnega kapitala podjetja.
3. Celoten prihodek podjetja mora v letih proučevanja izkazovati najmanj 50-odstotno realno rast ter 30-odstotno rast v zaposlenosti v petletnem obdobju, prav tako mora biti konstantna rast v obdobju zbiranja in selekcioniranja.
4. Rast prodaje in prihodka kot tudi zaposlenosti naj bi bila v večji meri posledica organske rasti podjetja in ne združitvev in pripojitev.
5. Podjetje naj bi ob koncu proučevanega obdobja ustvarjalo dobiček, toda ker hitra rast običajno ne izkazuje dobičkov, raziskovalci naredijo precej izjem.
6. Podjetje mora imeti najmanj 50 zaposlenih v prvem letu proučevanja in ne več kot 5.000 v zadnjem letu opazovanja,
7. Podjetje mora biti staro najmanj tri leta. Kasneje ustanovljena podjetja so izključena.

Podjetja iz vseh sektorjev, tako zasebna kot javna, so vključena na listo pod pogojem, da ustrezajo vsem sedmim kriterijem (Pšeničny 2000c, 337)

Izbiranje je sestavljeno tako iz analiz podjetij, dobljenih iz izpolnjenih formularjev, na podlagi nominacij, baz podatkov, strokovnih pregledov, kot tudi z neposrednimi intervjuji z vodstvom predlaganih podjetij - to velja samo po potrebi oziroma zaradi dodatne razjasnitve stanja.

Izbira gazel velja za vse članice Evropske unije. Poleg teh v izbor vključujejo še tri nečlanice, in sicer: Islandijo, Norveško in Švico. Tako vseh 18 evropskih držav predstavlja na listi najuspešnejše gazele, ki ustvarijo največ delovnih mest.

Izrazito selekcijski kriterij pri lestvici Europe's 500 je indeks DaBeg, imenovan po »izumitelju« imena gazel Davidu Birchu, ki pomeni absolutno razliko v zaposlenosti v določenem obdobju, na primer med letoma 2003 in 2000, kar je pomnoženo z zaposlenostjo v letu 2003 in deljeno z zaposlenostjo v letu 2000.

Primer:

Če je podjetje povečalo svojo zaposlenost z 200 zaposlenih leta 2000 na 800 zaposlenih leta 2003, bi Birchev indeks znašal:

$$\text{DaBeg} = (800-200) \times (800/200) = 600 \times 4 = 2400$$

Indeks Davida Bircha kombinira tako relativno kot absolutno rast glede na kreiranje delovnih mest.

2.5.3 Metodologija izbire Europe's 500

Metodologija, ki jo uporabljajo za lestvico Europe's 500, se začne z zbiranjem podatkov in informacij vseh potencialnih podjetij po vsej Evropi. Nadaljujejo z izbiro, ki prinese 500 finalistov hitro rastočih podjetij. Vendar se tekmovanja lahko udeležijo le tista podjetja, ki izpolnijo obrazec nominirancev z vsemi podatki in informacijami. To pomeni, da nominirajo le sebe, komisija pa na podlagi teh nominacij začne selekcijo.

Metodologija izbire za listo Europe's 500 tako poteka sledeče:

- zbiranje podatkov in informacij,
- selekcija liste nominirancev,
- preverjanje podatkov in telefonski pogovori,
- izbor finalistov Europe's 500.

Zbiranje podatkov

Vsako leto se lista Europe's 500 začne z zbiranjem podatkov iz baze podatkov in informacij, ki jo izdeluje posebna skupina Growth Plus. Podatki in informacije so skupek hitro rastočih podjetij iz 18-ih držav v zahodni Evropi. Sestavljajo jo države prvotne Evropske unije ter Norveška, Islandija in Švica.

Baza podatkov je sestavljena iz:

- podatkov in informacij, zbranih na podlagi dnevnih raziskovanj iz revij, poslovnih poročil in podatkov, ki so na Internetu,
- nacionalnih lestvic in tekmovanj (Top 100, Podjetnik leta itd.),
- raziskav vladnih organizacij,
- predhodne liste podjetij Europe's 500,
- liste ali baze podatkov in informacij, katerih kriteriji so identični ali pa vsaj podobni kriterijem Europe's 500.

Selekcija liste nominacij

Prva lista nominacij po državah leta 1996 je vključevala 5.650 podjetij po vsej Evropi. Za potrditev o nominaciji pravih podjetij so poslali nominacijske liste v pregled nacionalnim strokovnjakom (svetovalcem, medijem in vodilnim strokovnjakom, podjetnikom v poslovnem svetu posamezne države), ki so negativno ocenili (izključili podjetje) ali potrdili nominacijo določenega podjetja.

Z vsemi 5.650 podjetji so komunicirali neposredno. Po elektronski pošti ali po telefaksu so jim poslali vprašalnik in jih prosili, da ga izpolnijo. Ponudili so jim tudi možnost

izpolnjevanja vprašalnika na njihovi spletni strani. Izpolnjene vprašalnike je vrnilo več kot 1000 podjetij.

Preverjanje podatkov in telefonski razgovori

Marca leta 1996 se je začela tako imenovana kampanja potrjevanja podatkov za 1.000 podjetij, pri čemer so morala ta podjetja potrditi in po potrebi dopolniti svoje podatke in informacije. S podjetji, ki še niso vrnila formularja za nominacijo in so bila po njihovem mnenju hitro rastoča podjetja, so navezali stik. Tako so poklicali kar 800 podjetij iz različnih držav.

Izbor finalistov Europe's 500

Vrnjene vprašalnike podjetij so nato ocenili, preverili njihove podatke in informacije ter število nominirancev zmanjšali na 650 najboljših. To skrajšano listo so potem preverili strokovnjaki iz različnih držav.

500 najuspešnejših gazel so nato ocenili in rangirali po Birchevem indeksu. Podjetje z višjim številom je doseglo višjo uvrstitev. Sprejeli so še dodatne kriterije, s katerimi so želeli zagotoviti, da podjetja, ki so bila izbrana za listo v določenem letu, niso izkazovala pomembne rasti le v proučevanih letih ter da niso imela večjega zmanjšanja v prihodku in zaposlenih v zadnjih oziroma zadnjem letu, ko je nastajala lista izbrancev.

Tabela 2.3 Lestvica Top 3 Europe's 500 leta 2003

1.	FLEX GROUP NEDERLAND	Nizozemska	166872*
2.	OMEGA PHARMA	Belgija	91601*
3.	EUROFINS SCIENTIFIC	Belgija	45801*

* Birchev indeks

Vir: <http://www.europes500.com/pages2/history.htm> (2003)

Deset najpomembnejših spoznanj 500 vodilnih evropskih gazel

Raziskovalci podjetja Boston Consulting Group so s kvalitativno analizo najbolj dinamičnih evropskih podjetij, ki je nastajala na podlagi večletnega proučevanja, strnili spoznanja v deset naukov za mala podjetja, ki rastejo. Ta so:

Gradnja inkubatorjev hitre rasti podjetij zahteva:

1. jasno vizijo in predanost strategiji rasti,
2. podjetniške time z odprto in podjetniško miselnostjo,
3. investiranja v razširitev zmogljivosti in sposobnosti.

Javna ponudba delnic je usmerjena v pospešitev rasti z:

4. dodatnimi dolgoročnimi financami za financiranje notranje in zunanje rasti,
5. več discipline, povečano dobičkonosnostjo, večjo motiviranostjo,
6. povečanim javnim zavedanjem in stopnjevanjem prepoznavnosti podjetja.

Uporaba pravnih korakov v javni ponudbi delnic pomeni:

7. vstop tveganega kapitala pred javno ponudbo delnic,
8. profesionalna znanja in svetovalno pomoč,
9. hiter in zanesljivo voden pravni proces do javne ponudbe delnic,
10. pripaden podjetniški tim in uglaseno lastniško zgodbo.

2.5.4 Kriteriji in metodologija izbire Inc. 500

Ameriško lestvico Inc. ali izvirno The America's Fastest Growing Private Companies so izdelali v Inc. Magazine leta 1983. Kar 61 podjetij na lestvici je takih, ki so zapisana v »lestvici Znamenitih« (The Inc. 500 Hall of Fame). Če se hoče podjetje uvrstiti na to lestvico, mora imeti visoko rast prodaje; če pa je podjetje uvrščeno večkrat, mora neto prodaja naraščati skokovito. Do sedaj je 61 podjetij takih, ki so se na lestvico uvrstila več kakor petkrat.

Ameriška lestvica poudarja predvsem rast v prodaji in ne povečanje števila zaposlenih, zato so temu primerni tudi kriteriji izbire. Pet glavnih kriterijev je:

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

Podjetje se mora samo prijaviti na tekmovanje z izpolnitvijo formularja. Poleg tega mora predložiti še kopije prvih treh strani izpolnjene davčne prijave za zadnjih pet let ter podatke in informacije o izkazani prodaji v navedenih letih. Pomembno je tudi, katero računovodsko metodo so v podjetju uporabili. V dokumentaciji za zadnji dve leti mora biti uporabljena enaka metoda. Če v podjetju nimajo izpolnjene davčne prijave, ki ponazarja prodajo oziroma iz katere bi bila ta razvidna, lahko namesto tega predložijo finančna poročila. Te podatke in informacije, ki jih pregledajo, morajo biti pripravljeni in podpisani s strani neodvisne računovodje. Podjetje mora posredovati podatke (naziv, telefonsko številko) računovodje, ki je podatke pripravil.

Če podjetje na primer leta 1998 še ni delovalo, ni ustrezalo izboru za najuspešnejšo gazelo leta 2003, lahko pa se prijavi naslednje leto. Znesek prodaje mora dosegati 200.000 USD. V primeru, da znesek prodaje znaša 199.999 USD, se podjetje ne more uvrstiti v tekmovanje. Podjetje lahko pregleda ali drugačna računovodska metoda prinese razliko v prodaji, ki presega znesek 200.000 USD in jo ima možnost uporabiti. Tako naj bi podjetja, uvrščena na lestvico Inc. 500 dosegala povečanje neto prodaje v proučevanem obdobju vsaj za 350 odstotkov. Raziskovalno osebje, pristojno za Inc. 500 od marca do junija vnaša podatke in ustvarja baze v zvezi s podjetji, pri čemer preverjajo prodajo potencialnih kandidatov lestvice. Zbrani podatki na podlagi obširne raziskave so dani direktorjem 500 podjetij, ki so se prijavila na tekmovanje. S predstavniki teh podjetij opravijo tudi intervjuje.

Podjetja so uvrščena na lestvico izključno na podlagi neto prodaje v proučevanem petletnem obdobju. Dobičke osebje Inc ne preveri. Podatki o zaposlenih se nanašajo le na redno zaposlene.

Izračun indeksa rasti za proučevano obdobje 1998-2002:

Prodajo leta 2002 delijo s prodajo leta 1998, odštejejo 1 in pomnožijo s 100. Tako dobljeno število pomeni indeks rasti neto prodaje za obdobje 1998-2002.

$$\text{Indeks neto prodaje} = 50000 \text{ USD} / 100 \text{ USD} - 1 = 499 \times 100 = 49.900 \%$$

Rast neto prodaje za petletno obdobje znaša 49.900 %.

Tabela 2.4 Lestvica Inc. 500 leta 2003

Podjetje	Stopnja rasti neto prodaje (5- letna rast)	Neto prodaja (v USD)	Št. zaposlenih
American Biophysics	25.615 %	54,596.633,00	110
Under Armour Performance Apparel	12.753 %	50,682,772,00	180
A'egis Assisted Living	12.449 %	46,537,887,00	950

Vir: <http://www.inc.com/apps/inc500/viewCompany.jsp?cmpld=2003001> (2003)

2.6 Primerjava metodologij med seboj

Ko govorimo o metodologiji, govorimo o načinu ali postopku, ki nas privede do nekega cilja ali pa velja kot neka začrtana pot k dosegu tega cilja. Pri lestvicah gazel

nam začrtano pot določajo kriteriji izbire gazel, kjer pa so razlike pri samem postopku in med posameznimi kriteriji različnih lestvic.

Kriteriji za izbor Europe's 500 so v primerjavi s slovensko lestvico bolj jasno določeni oziroma predpisani. Že sama nominacija za listo gazel se bistveno razlikuje. Pri slovenski lestvici uvrščajo podjetja na podlagi podatkov in informacij, ki jih priskrbi AJ PES. V Gospodarskem vestniku na podlagi prejetih podatkov in informacij preverijo, ali lahko uporabijo njihove podatke in informacije. Slednje pozneje ustrezno oblikujejo tako, da jih uporabijo pri selekcioniranju podjetij.

Pri evropski pa se podjetja uvrščajo na lestvico izključno, če se nominirajo sama z izpolnitvijo prijavnice, poslana v navadni pisemski ali elektronski obliki organizatorju Growth Plusu. Ko se podjetja uvrstijo na seznam za izbor najuspešnejših gazel, se začne krčenje tega seznama na podlagi nekaterih podkriterijev. Ti za evropsko lestvico niso natančno predpisani, saj strokovnjaki različnih držav določajo, ali je bila nominacija (strokovnjaki praviloma ocenjujejo podjetja iz svoje države) upravičena. V Sloveniji to krčenje opravljajo v Gospodarskem vestniku ob pomoči zunanjih finančnih analitikov in žirije. Pri nas iščejo zmagovalce iz šestih regij, ki se pozneje uvrstijo v nadaljnji izbor. Pri evropski lestvici je lahko več podjetij iz iste države, medtem ko slovenska lestvica ne dovoljuje, da bi se v finalnem izboru uvrstili dve gazeli iz iste regije, saj velja izbira najboljšega znotraj te regije.

Za uvrstitev na slovensko lestvico je najbolj pomembna velikost indeksa prodaje, na evropski lestvici pa indeks DaBeg, ki odloči o zmagovalcu. Ta indeks se v Sloveniji upošteva le pri izboru regijskih finalistov.

V Sloveniji določi zmagovalca glasovanje žirij - sveta gazel in novinarske žirije Gospodarskega vestnika. Povprečje uvrstitve, ki je izračunana na podlagi teh glasovanj, določi vrstni red najuspešnejših gazel. Medtem ko je v Republiki Sloveniji finalna uvrstitev subjektivna izbira individualnega člana žirije, pa je zmagovalec evropske gazele izbran na podlagi izračunanih kazalcev. Pri izbiri slovenske gazele je pomemben dejavnik prihodnost podjetja, ki pa ni razvidna iz bilance. Preverijo tudi, kakšna je poslovna filozofija podjetja, kako podjetje skrbi za kakovost delovnih mest, investira in če se kapitalsko širi na tuja tržišča.

Ameriška lestvica je določena preprosteje. Število zaposlenih oziroma indeks Da Beg ni pomemben, saj šteje izključno povečan neto prihodek od prodaje. Čim podjetje izpolnjuje pogoje za uvrstitev, se vključi na lestvico glede na prodajo. Glede na to je možna primerjava s slovensko lestvico, le da pri slovenskih gazelah igra pomembno vlogo tudi indeks DaBeg.

Slovenska lestvica je nekakšna mešanica ameriške in evropske lestvice oziroma razvrščanja na njih. Pri evropski lestvici je pomemben indeks DaBeg, pri ameriški indeks prodaje, pri slovenski pa tako indeks DaBeg kot tudi indeks prodaje. Tudi

zbiranje in izbiranje podatkov in informacij je pri slovenski lestvici nekoliko dolgotrajnejši postopek.

2.6.1 Prednosti in pomanjkljivosti lestvic

500 slovenskih gazel

Slovenska lestvica najuspešnejših slovenskih gazel je dokaj strogo določena. Zmagovalko, imenovano zlata gazela, pri končnem izboru ne določa najpomembnejši indeks, ampak ga določijo na podlagi različnih kazalnikov člani žirij. Tako je za nekega člana žirije, ki jo sestavljajo ugledni strokovnjaki iz različnih področij pomembnejši kazalnik, ki določa dodano vrednost na zaposlenega, za drugega kapital ali rast zaposlenosti, morda začrtana vizija prihodnosti podjetja idr. Slabost slovenske lestvice se zato odraža v subjektivnem ocenjevanju posameznih članov žirije in v tem, da v končnem seznamu za zmagovalca lahko kandidira samo ena gazela iz ene regije.

Europe's 500

Tudi ta lestvica ima določene pomanjkljivosti. Podjetja uvrstijo na podlagi Birchevega indeksa, zato prodaja predstavlja stranski kriterij. Iz tega sledi, da podjetja, ki imajo večjo prodajo oziroma dosegajo večji prodajni indeks in imajo manjši indeks DaBeg, lahko dosegajo večjo dodano vrednost na zaposlenega. Ta dejavnik je s tega stališča zanemarljiv, vendar izvorno ime gazela pomeni podjetje, ki zaposluje največje število ljudi. To je definicija iz leta 1979, ki se je sčasoma dopolnila. Težave se kažejo tudi v tem, če se podjetje, ki sicer ustreza kriterijem za uvrstitev na lestvico, samo ne prijavi na razpis, ga Grow Plus ne upošteva. Druga podjetja, ki nominirajo za najuspešnejša, strokovnjaki temeljito proučijo. Možnost zavajanja podatkov je tako izključena. Izbiranje na lestvico Europe's 500 je zato zelo objektivna, saj najuspešnejšega določi najvišji indeks DaBeg.

Na to lestvico najuspešnejših se v nasprotju s slovensko lahko razvrščajo v ožji izbor gazele iz iste države, kar je vsekakor prednost.

Inc. 500

Ameriška lestvica je narejena dokaj preprosto. Kriteriji so točno določeni in ne dovoljujejo nikakršnih odstopanj. V primerjavi z evropsko in slovensko lestvico tu indeksa DaBeg ne upoštevajo in ne izračunavajo. Tudi ta lestvica je objektivna, preprosta in učinkovita. Učinkovita je zato, ker nima kriterija, ki bi omejeval število zaposlenih v hitro rastočem podjetju za uvrstitev na lestvico. To je pozitivno z vidika gazel. Gazela ne more biti samo podjetje, ki ima na primer največje število zaposlenih 5.000 (evropski kriterij), temveč podjetje lahko preseže to število in dosega enake ali

celo boljše izide od podjetij z manjšim številom zaposlenih. To velja zlasti za ameriško gospodarstvo.

3 Predstavitev obravnavane gazele

3.1 Splošni podatki in informacije o podjetju

Naziv gospodarske družbe: Halcom d.o.o.

Naslov: Tržaška cesta 118, 1000 Ljubljana

Organizacijska oblika: Družba z omejeno odgovornostjo

Datum ustanovitve: 20. 2. 1992

Opredelitev družbe: kapitalska, nadrejena družba, zavezana za sestavitev konsolidiranega letnega poročila

Glavna dejavnost družbe:

- trgovina na debelo z računalniško opremo
- svetovanje in oskrba z računalniškimi programi
- svetovanje o računalniških napravah
- druge računalniške dejavnosti

Število vseh gospodarskih družb v dejavnosti: 1737

Število gospodarskih družb enake velikosti v dejavnosti: 12

Osnovni kapital: 28.139 tisoč tolarjev

Lastniška struktura:	Znesek v tolarjih	Delež v %
Čadež Matjaž	22.450.050,17	79,78
Bedjanič Borut	1.793.865,40	6,37
Šega dr. Marko	1.688.344,93	6,00
Čadež Aleš	886.380,60	3,15
Druge fizične osebe	1.271.182,34	4,52
Halcom d.o.o.	49.243,36	0,18
Skupaj	28.139.065,80	100,00

Direktor družbe: Matjaž Čadež

Zastopanje in pooblastila: Družbo zastopa direktor brez omejitev

Organi skupščine: skupščina
direktor

Povezane družbe: Electronic banking bureau d.o.o. Sarajevo 100,00 % delež
Electronic bankin bureau a.d. Beograd 85,19 % delež

Bonitetna ocena leta 2003 je 1A: odlična poslovna uspešnost; trdna finančna stabilnost

(Vir: www.ajpes.si), 2004

Podjetje Halcom iz Ljubljane je eno vodilnih podjetij na področjih:

- elektronskega bančništva med komitentom in banko,
- medbančnih klirinških sistemov,
- podpore digitalno podpisanih e-obrazcev po XML standardih,
- podpore arhiviranja digitalno podpisanih dokumentov,
- uporabe tehnologij za varnost prenosa in shranjevanja podatkov po PKI-standardih.

Halcom gradi družine svojih programskih izdelkov z lastnimi in pridobljenimi »gradbenimi elementi – SW bricks« z neprestanim akumuliranjem znanja na področju informacijske tehnologije, telekomunikacij, zaščite podatkov, bančništva, arhiviranjem in organizacije ter podpore svojim naročnikom in končnim uporabnikom.

V podjetju so prihodke od prodaje v zadnjih štirih letih skoraj podeseterili, odprli dve podjetji v tujini (odpreti nameravajo vsaj še dve) in pri programskih rešitvah za e-bančništvo v Sloveniji osvojilo kar 60 odstotkov trga. Novi obetavni tržni niši, v katero je podjetje vstopilo nedavno, pa sta še e-obrazci in e-arhiviranje, s čimer bodo nadgradili elektronsko bančništvo za podjetja.

Prvi vidnejši projekt Halcoma je bil prvi internetni sistem za Telekom Slovenije - Siol. Že leta 1996 je nato sledilo sodelovanje pri reformi slovenskega plačilnega sistema. Tri leta zatem je BS pri njih naročila nadgradnjo plačilnega sistema za transakcije s tujino. Prava gazelska rast prihodkov pa se je začela šele, ko so sredi devetdesetih let odkrili v Sloveniji razmeroma prazno nišo elektronskega bančništva. Prvo programsko rešitev e-bančništva so razvili, ne da bi zanjo imeli kupca. Leta 1997 so jo uspešno prodali prvi banki. Z izpopolnjevanjem je nastal glavni produkt podjetja Hal E - Bank. Zdaj rešitev uporablja 25 komercialnih bank v Sloveniji in v tujini (v BiH in SČG), prek plačilnega sistema posluje 27.000 slovenskih, bosanskih in srbskih podjetij.

Ključ za uspeh Halcomovega e-bančništva se verjetno skriva v izjemno pomembni podrobnosti-pametni kartici in digitalnem podpisu. Direktor Halcoma je tehnologijo odkril na Švedskem in jo na slovensko tržišče vpeljal med prvimi v Evropi.

Večina programsko razvojnih podjetij prisega na varnost in zato dela le po naročilu. Posebnost Halcoma je prav v tem, da si upajo to početi, ker se dolgoročno tak način dela bolj obrestuje. Hal e-bank se je vsekakor dobro obrestoval, saj je podjetju v petih letih prinesel 925-odstotno rast.

Zanimivo je, da zlata gazela za leto 2003 Halcom ni bila uvrščena na lestvico 500 najuspešnejših podjetij ne leta 2001 in ne leta 2002 (podatki so bili javno objavljeni preko APP). Leta 2003 pa se je zavihtela na prvo mesto. Na tej lestvici je bilo kar 308 novincev, 73 gazel pa je bilo uvrščenih na lestvici že tretjič.

3.2 Uvrstitev na lestvici izbora slovenskih gazel

Tabela 3.1 Uvrstitev Halcoma po prvi tretjini izbora za zlato gazelo leta 2003 na podlagi uvrstitve finalistov na nacionalni lestvici hitro rastočih podjetij

Zap. št.	Naziv gazele	Indeks prodaje 02/98	Prodaja 2002 v 000 SIT	Izvoz 2002 v 000 SIT	Dobiček 2002 v 000 SIT	Kapital 2002 v 000 SIT	Zaposl. 2002	Nova del. mesta	Delež kapitala fin. 2002	Donosnost kapitala 2002	Delež izvoza v prodaji 2002
1.	E-MISIJA Kamnik	3.089,7	1.572.180	552	23.538	23.395	24	21	5,5 %	202,5 %	0,04%
2.	PELOZ Loke	2.209,1	1.145.745	5.012	6.082	71.894	53	50	18,5 %	8,8 %	0,44 %
3.	REGAL GH Ljubljana	2.199,4	2.083.473	2.073.465	156.115	174.158	37	33	38,2 %	88,4 %	99,52 %
4.	IZID Jesenice	1.517,0	814.117	0	7.853	14.706	16	4	8,8 %	77,1 %	0,00 %
5.	AIRPASS Ljubljana	1.474,8	1.012.937	32.253	5.500	44.351	10	3	29,6 %	13,2 %	3,18 %
6.	MEDINET Razvanje	1.160,5	791.234	178.061	37.994	180.602	22	16	32,4 %	23,9 %	22,50 %
7.	BERIL Janževa Gora	1.131,3	674.838	0	903	4.286	16	15	2,0 %	25,5 %	0,00 %
8.	SET trgovina Ljubljana	1.128,7	2.392.806	152.908	41.059	186.278	15	15	13,0 %	25,9 %	6,39 %
9.	KARANTA Ljubljana	1.071,7	779.928	162.038	1.151	8.904	10	1	1,7 %	18,8 %	20,78 %
10.	EUREKA Ljubljana	1.024,8	981.419	931.576	10.693	40.927	2	-4	10,7 %	30,1 %	94,92 %
11.	FINING Koper	997,6	570.114	10.805	12.459	24.968	5	2	28,5 %	66,5 %	1,90 %
12.	M.A.& L. Ljubljana	997,3	1.420.764	283.794	8.905	20.721	17	14	2,0 %	54,7 %	19,97 %
13.	ALPDOM Radovljica	941,9	856.388	0	14.133	187.237	18	4	23,4 %	7,7 %	0,00 %
14.	Halcom Ljubljana	925,7	809.517	234.070	130.279	407.194	22	16	64,5 %	37,1 %	28,91 %

Vir: AJPES, izračun Gospodarski vestnik

Vrstni red po prvi tretjini za zlato gazelo 2003 med 500 najhitreje rastočimi:

1. Halcom Ljubljana, 14. mesto

2. S E P Šentrupert, 45. mesto
3. Kapis Petrovče, 75. mesto
4. Kvibo Tržič, 203. mesto
5. Doorson Maribor, 250 mesto
6. Atech Bač pri Materiji, 279. mesto

Vir: Novković 2003, 38-39

Na podlagi odločitve uredniške komisije Gospodarskega vestnika in glasovanja sveta gazel, v katerem je 26 poslovnežev, akademikov in ministrov (vsak član sveta razvrsti finaliste od 1. do 6. mesta) pa je odločala povprečna uvrstitev na vseh treh lestvicah.

V končnem vrstnem redu se je podjetje Halcom uvrstil na najvišje mesto in si pridobil naziv zlata gazela 2003.

Tabela 3.2 Zmagovalna lestvica tekmovanja za zlato gazelo 2003:

Vrstni red	Podjetje	Lestvica 500 najhitreje rastočih	Lestvica uredniške komisije Gospodarskega vestnika	Lestvica Sveta gazel	Povprečna uvrstitev
Zlata gazela	Halcom Ljubljana	1.	4.	1.	2,00*
Srebrna gazela	SEP Šentrupert	2.	2.	2.	2,00*
Bronasta gazela	Kapis Petrovče	3.	3.	3.	3,00
4. mesto	Atech Materija	6.	1.	4.	3,67
5. mesto	Doorson Maribor	5.	5.	5.	5,00
6. mesto	Kvibo Tržič	4.	6.	6.	5,33

Vir: Reportaža 2003, 32

Zlata gazela postane tisti finalist, ki na treh lestvicah doseže najboljšo povprečno uvrstitev.

Opomba * Ob enaki povprečni uvrstitvi je bolje uvrščen tisti finalist, ki je višje na lestvici sveta gazel. Pravili veljata že od prve razglasitve zlate gazele, to je od leta 2001.

Prejem kipca zlata gazela 2003 je imel na Halcom precejšen vpliv. Predvsem sta se izjemno povečala prepoznavnost in ugled podjetja, ki v gospodarski in širši javnosti velja kot stabilna gospodarska družba.

Kljub temu, da rast še vedno izredno pospešuje, se je na izboru za gazelo 2004 podjetje Halcom d.o.o. uvrstil na lestvico najhitreje rastočih družb na 29. mesto.

Tabela 3.3 Uvrstitev Halcoma na lestvici 500 najhitreje rastočih družb za leto 2004

Zap. Št.	Naziv Gazele	Indeks prodaje 03/98	Prodaja 2003 v 000 SIT	Izvoz 2003 v 000 SIT	Kapital 2003 v 000 SIT	Zaposl. 2003	Nova del. mesta	Delež kapitala fin. 2003	Donosnost kapitala 2003	DV na zaposl. 2003 v 000 SIT
1.	INTERDOM-NEPREMIČNINE Ljubljana	6057	4.245.702	0	360.724	0	0	28 %	41 %	-
2.	E-MISIJA Kamnik	2769	1.408.910	0	33.157	28	25	8 %	35 %	5.845
3.	REGAL GH Ljubljana	2687	2.545.593	2.534.879	180.541	38	34	39 %	91 %	12.191
4.	PELOZ Loke	2280	1.182.495	0	78.974	53	50	21 %	9 %	3.644
5.	SG AUTOMOTIVE Slovenske Konjice	2097	7.897.917	7.773.950	874.670	363	308	29 %	29 %	4.946
6.	IZID Jesenice	2085	1.118.980	3.469	37.617	18	6	11 %	90 %	5.717
7.	BOMAX LEATHER Kidričevo	2049	25.502.444	25.502.444	582.728	1538	990	5 %	3 %	1.917
8.	AIRPASS Ljubljana	1627	1.117.204	0	48.071	10	3	34 %	6 %	7.000
9.	FOTOCOPY Celje	1361	742.965	625.359	99.682	9	8	46 %	119 %	15.987
10.	FINING Koper	1283	732.964	6.924	32.679	4	1	34 %	27 %	5.547
11.	ALIANSA Gotovlje	1126	1.136.312	0	76.769	21	18	14 %	72 %	7.164
12.	NOVIFORUM Ljubljana	1.110	735.710	2.585	807.034	23	20	56 %	18 %	14.775
13.	DERIVAT Hrenovice	1070	742.490	0	17.529	9	3	7 %	44 %	5.410
14.	KREGAR Trnovlje pri Celju	1063	581.410	14.737	130.855	1	-1	23 %	53 %	79.126
15.	VOPEX Postojna	1027	1.995.340	0	128.119	110	86	14 %	14 %	3.241
16.	UNI & FORMA Trzin	1.004	620.225	118.659	45.162	8	6	11 %	44 %	7.292
17.	BIOIKS Ljubljana	1000	3.489.913	3.465.268	391.427	314	232	18 %	12 %	3.158
18.	SHARK 13 Stara Loka	996	929.068	0	15.015	2	1	15 %	10 %	6.753
Zap. Št.	Naziv Gazele	Indeks prodaje 03/98	Prodaja 2003 v 000 SIT	Izvoz 2003 v 000 SIT	Kapital 2003 v 000 SIT	Zaposl. 2003	Nova del. mesta	Delež kapitala fin. 2003	Donosnost kapitala 2003	DV na zaposl. 2003 v 000 SIT

Predstavitev obravnavane gazele

19.	COMITA Kranj	994	1.940.731	1.927.563	30.255	4	1	3 %	58 %	26.892
20.	ELVEZ Ljubljana	972	1.123.302	498.714	434.165	50	37	47 %	37 %	7.534
21.	STOR –TRANS Črnomelj	970	980.555	0	169.554	14	9	30 %	30 %	11.212
22.	AVTO MLAKAR Ljubljana	964	787.796	0	1.375	12	10	1 %	10 %	4.057
23.	SILIKO Brezje pri Dobrovi	940	1.252.665	781.782	435.154	46	33	37 %	47 %	11.568
24.	BALDER Ljubljana	900	718.732	702.241	84.618	13	7	19 %	104 %	14.456
25.	KARANTA Ljubljana	894	650.299	137.354	11.935	9	0	3 %	29 %	8.755
26.	STAVBAR GRADNJE Maribor	892	2.872.142	0	46.519	169	41	3 %	11 %	3.509
27.	KOVINAR GRADNJE ST Jesenice	880	2.689-845	0	398.210	70	9	39 %	42 %	6.814
28.	BABY CENTER Ljubljana	850	2.540.988	9.588	308.490	96	81	33 %	37 %	4.683
29.	HALCOM Ljubljana	850	743.115	400.151	478.497	29	23	72 %	26 %	15.901

Vir: Gospodarski vestnik 2004, 37

Iz primerjave podatkov in kazalnikov v tabelah 3.4 in 3.5 je razvidno, da je prihodkovna stran poslovnih rezultatov v letu 2003 manjša kot v letu 2002, v katerem je bil prihodek nadpovprečen. To je posledica dejstva, da je na slovenskem tržišču v letu 2003 povpraševanje po dodatnem razvoju novih storitev elektronskega bančništva močno

upadlo. Po Zakonu o plačilnem prometu so po ukinitvi Agencije za plačilni promet slovenske banke preoblikovale tekoče in žiro račune fizičnih oseb v transakcijske račune. Elektronsko bančništvo za pravne osebe, ki ga je Halcom dobavljal svojim bankam, je bilo glede na ponudbo konkurence na tako visokem nivoju, da banke s Halcomovo rešitvijo še niso čutile potrebe po njeni nadgradnji. Zato je bila na slovenskem tržišču prodaja storitev in blaga manjša kot v letu 2002.

Tabela 3.4 Podatki in kazalniki za gospodarsko družbo za obdobje od 1998-2002

Zap. št.	Podatki in kazalniki (zneski v tisočih SIT)	1998	1999	2000	2001	2002
1.	Sredstva	90.259	130.345	242.727	441.603	631.335
2.	Kapital	29.865	45.751	77.541	292.726	407.194
3.	Prihodki	87.874	206.984	508.341	764.035	818.211
4.	Dodana vrednost ali izguba na substanci	56.59	100.410	174.025	359.677	446.183
5.	Čisti dobiček	22.670	13.617	27.718	220.412	130.279
6.	Čista izguba	0	0	0	0	0
7.	Število zaposlenecv	6	10	14	18	22
8.	Celotna gospodarnost (prihodki/odhodki)	1,35	1,08	1,07	1,55	1,25
9.	Donosnost kapitala (dodana vrednost ali izguba na substanci/povprečni kapital)	3,080	2,656	2,823	1,943	1,275
10.	Produktivnost (dodana vrednost ali izguba na substanci na zaposlenca)	9.343	10.041	12.430	19.982	19.901

Vir podatkov: AJPES

Tabela 3.5 Podatki in kazalniki za gospodarsko družbo za obdobje od 1999-2003

Zap. št.	Podatki in kazalniki (zneski v tisočih SIT)	1999	2000	2001	2002	2003
1.	Sredstva	130.345	242.727	441.603	631.335	665.240
2.	Kapital	45.751	77.541	292.726	407.194	478.497
3.	Prihodki	206.984	508.341	764.035	818.211	789.820
4.	Dodana vrednost ali izguba na substanci	100.410	174.025	359.677	446.183	468.930
5.	Čisti dobiček	13.617	27.718	220.412	130.279	116.219
6.	Čista izguba	0	0	0	0	0
7.	Število zaposlenecv	10	14	18	22	29
8.	Celotna gospodarnost (prihodki/odhodki)	1,08	1,07	1,55	1,25	1,24
9.	Donosnost kapitala (dodana vrednost ali izguba na substanci/povprečni kapital)	2,656	2,823	1,943	1,275	1,059
10.	Produktivnost (dodana vrednost ali izguba na substanci na zaposlenca)	10.041	12.430	19.982	19.901	15.901

Vir podatkov: AJPES

Od podelitve dalje so skoki gazele Halcom manjši, kar je razvidno iz primerjave podatkov in kazalnikov za leti 2002 in 2003, kjer lahko ugotovimo, da je podjetje tako v okviru svoje dejavnosti med vsemi družbami in med gospodarskimi družbami enake velikosti izgubilo nekaj mest.

Tabela 3.6 Podatki in kazalniki v dejavnosti za leto 2002 in mesto gospodarske družbe v dejavnosti

Zap. št.	Podatki in kazalniki (zneski v tisoč SIT)	V dejavnosti			Mesto gospodarske družbe v dejavnosti	
		najmanjša vrednost	največja vrednost	srednja vrednost	Med vsemi družbami	Med gospodarskimi družbami enake velikosti
1.	Sredstva	5	6.173.123	95.932	54	10
2.	Kapital	- (1.140.233)	3.275.629	31.612	18	7
3.	Prihodki	- 13.485	6.500.621	102.214	41	7
4.	Dodana vrednost ali izguba na substanci	- (65.283)	1.819.943	23.835	7	3
5.	Čisti dobiček	1	359.092	4.085	4	3
6.	Čista izguba	1	2.410.359	3.508	/	/
7.	Število zaposlencev	1	405	4	47	7
8.	Celotna gospodarnost (prihodki/odhodki)	0,01	241,00	1,18	127	1
9.	Donosnost kapitala (dodana vrednost ali izguba na substanci/povprečni kapital)	- (4,503)	82,572	1,370	473	2
10.	Produktivnost (dodana vrednost ali izguba na substanci na zaposlenca)	- (29,007)	124,000	5,850	38	1

Tabela 3.7 Podatki in kazalniki v dejavnosti za leto 2003 in mesto gospodarske družbe v dejavnosti

Zap. št.	Podatki in kazalniki (zneski v tisoč SIT)	V dejavnosti			Mesto gospodarske družbe v dejavnosti	
		najmanjša	največja	srednja	Med vsemi družbami	Med gospodarskimi družbami enake velikosti
1.	Sredstva	1	6.075.665	101.726	58	14
2.	Kapital	- (979.366)	2.260.264	33.707	20	8
3.	Prihodki	1	10.297.754	103.896	39	13
4.	Dodana vrednost ali izguba na substanci	- (134.436)	2.016.733	26.757	10	5
5.	Čisti dobiček	1	317.509	4.467	8	4
6.	Čista izguba	1	1.148.428	1.825	/	/
7.	Število zaposlencev	1	340	4	33	7
8.	Celotna gospodarnost (prihodki/odhodki)	0,01	332,24	1,24	132	2
9.	Donosnost kapitala (dodana vrednost ali izguba na substanci/povprečni kapital)	-(7,736)	164,000	1,346	575	4
10.	Produktivnost (dodana vrednost ali izguba na substanci na zaposlenca)	- (11,710)	88,987	6,326	71	3

Vir: AJPES, 2004

V podjetju Halcom večjo pozornost namenjajo v doseganje zrelosti, trdnosti in dolgoročnosti. Pred Halcomom, ki že zdaj ustvari več kot polovico prihodkov, so novi izzivi: ustvarjati tržišče širom po Evropi.

Ta cilj so v zadnjem letu uspešno uresničevali, saj so pridobili osem novih bank na štirih novih tržiščih. Ustanovili so hčerinsko podjetje v Beogradu, v katerem imajo 85-odstotni delež. Na srbskem trgu so vzpostavili e-bančništvo v vseh najpomembnejših bankah. V BiH so pridobili projekt centralnega registra, v Sloveniji pa so v vseevropski klirinški sistem vključili vse slovenske banke in pridobili certifikat ISO 9001.

Med dosežke zadnjega leta štejejo še prodajo nove rešitve za bolj učinkovito upravljanje sredstev na vseh računih (Cash menedžment) v NLB. Na trgih vzhodne Evrope je v e - bančništvu še velika priložnost za vpeljavo sodobnih elektronskih bančnih rešitev. Glavna spodbuda za hiter razvoj sta večja uporaba interneta in večja konkurenca na trgu zaradi vstopa novih ponudnikov finančnih storitev. Ker bo v prihodnje prišlo do nadgradnje sedanje oblike elektronskega bančništva z novimi storitvami, v Halcomu že sedaj hitijo z njihovim snovanjem.

Poleg tega so s Hal E- Bankom že leta 2003 vstopili na nemško tržišče ter skušajo prodreti še na ostala tržišča v Evropski uniji.

3.3. Izpolnjevanje pogojev za uvrstitev na evropsko in ameriško lestvico

Po kriterijih Growth Plus -a podjetje Halcom izpolnjuje sledeče pogoje:

1. Podjetnik oziroma podjetniški team je lastnik 15-odstotkov podjetja,
2. Podjetje nima nobenega zunanjega ali institucionalnega lastnika (investitorja), ki bi bil lastnik nad 50-odstotkov in da podjetje ni povezano oziroma ni del velikega poslovnega sistema.
3. Celoten prihodek podjetja v petih letih izkazuje več kot 50-odstotno rast ter več kot 30-odstotno rast zaposlenih, prav tako ima podjetje v obdobju zbiranja in selekciranja konstantno rast v letu 2002.
4. Rast prihodka in zaposlovanja je organska in ne na podlagi pripojitev in spojitvev.
5. Podjetje je staro več kot tri leta.
6. Podjetje je dobičkonosno.

Ne izpolnjuje pa enega kriterija, to je število zaposlenih, ki mora biti večje od 50.

Po kriterijih izbire Inc. 500 podjetje Halcom izpolnjuje sledeče pogoje:

1. Podjetje je zasebno in neodvisno.

2. Podjetje ima neto prodajo v vrednosti 200.000 USD v letu 1998.
3. Podjetje deluje pet let, prodaja leta 2002 je večja od prodaje leta 2001.
4. Podjetje ni holding ali javno podjetje.

Ne izpolnjuje pa enega kriterija, to je, da ima sedež v Združenih državah Amerike.

Podjetje Halcom v izboru za leto 2004 na lestvici najuspešnejših ameriških gazel ne bi izpolnjeval še enega kriterija, to je večji prihodek od prodaje v tekočem letu v primerjavi s predhodnim letom.

3.4. Ugotovitve iz raziskave o primerjavi med slovenskimi, evropskimi in ameriškim gazelami

Podjetništvo in še posebej dinamično podjetništvo je v Sloveniji še slabo ali vsaj pomanjkljivo raziskano (Tkalec 2002, 43). To je predvsem posledica dejstva, da se je nov podjetniški val v Republiki Sloveniji začel šele pred dobrimi desetimi leti in da dinamična podjetja prepoznamo šele na podlagi večletnega spremljanja podatkov in informacij o podjetjih in podjetnikih, nikakor pa ne na podlagi začetnih uspehov podjetniških podjetij. To je temeljna pomanjkljivost edine mednarodne primerjave slovenskih dinamičnih podjetnikov v okviru raziskave EFER (European Foundation for Entrepreneurship Research) v šestih državah v tranziciji (Pšeničny 1999b, 18-21). Čeprav o naših hitro rastočih podjetjih vendarle že nekaj vemo, saj slovenska revija Gospodarski vestnik že nekaj let objavlja lestvico 500 najhitreje rastočih podjetij v Republiki Sloveniji, pa se šele v zadnjem času iščejo odgovori na vprašanja, katera podjetja sodijo med dinamična podjetja v svetovnem merilu in kakšne so razlike oziroma podobnosti med dinamičnimi podjetniki pri nas in v svetu.

Mnogi še dandanes podjetništvo povezujejo predvsem z nastajanjem novih malih podjetij, katerih ustanovitelji so posamezniki – podjetniki in vse pogosteje podjetniški teami. To velja predvsem za tranzitne države, med katere uvrščamo tudi Republiko Slovenijo. V preteklosti je bila v teoriji in v vsakdanjem življenju vloga posameznika pri kreiranju nove vrednosti v gospodarstvu zožena na manjše gospodarske subjekte, mala podjetja, na obrt; vse, kar je nastalo večjega, pa je bila »družbeno ali državno« oziroma »tuje«. Le počasi prihaja v slovenski poslovni prostor zavest oz. spoznanje, da je podjetništvo najpomembnejša filozofija napredka, da so prav podjetniki tisti, ki udeležujejo nove tehnologije, ustvarjajo dodano vrednost in omogočajo vsestranski družbeni, kulturni, socialni in osebni razvoj. Ustvarjajo državo in ekonomijo blagostanja.

Za podjetja v Republiki Sloveniji kot tudi v Zahodni Evropi in Združenih državah Amerike velja, da tista, ki so v enakem času začela v podobnih dejavnostih, rastejo različno hitro. Usoda gazele ni vnaprej določena. Gazele vsekakor prej postanejo podjetja, ki so ambiciozna in podjetniško usmerjena, kot pa tista, ki se z izjemno poslovno srečo znajdejo na pravem mestu ob pravem času.

Na razvojno pot podjetja vpliva veliko dejavnikov, vendar so na začetku glavni ustanovitveni razlogi in motivi. Razlogi, ki jih podjetniki navajajo za ustanovitev podjetja, so predvsem ekonomska nuja, ki so podjetje privedli do velikosti, ki jim omogoča udobno preživetje ali pa ambiciozno križarjenje čez koridorje poslovnih priložnosti.

Veliko gazel, predvsem tistih, ki so bile ustanovljene zaradi ekonomske nuje, je ustanovil en sam podjetnik. Večina iz te skupine je bila ustanovljena na začetku devetdesetih let, ko so ljudje izgubili delo ali pričakovali izgubo dosedanje zaposlitve. Pogostejši ustanovitveni motiv je pri gazelah sicer zaznana tržna priložnost oziroma preobrazba in nadaljevanje dela iz prejšnje zaposlitve. Direktorji gazel imajo nadpovprečno izobrazbo, so zadosti prekaljeni in so kot ustanovitelji še vedno na vodilnem položaju.

Za slovenske gazele je največja težava, da rastejo le na podlagi konkurenčne prednosti ali poslovne ideje. Ko pa ideja ali izdelek zastari, gazela običajno začne izgubljati svoje mesto na lestvici hitro rastočih družb. Dodaten omejevalen dejavnik, ki vpliva na stopnjo rasti, je majhnost slovenskega tržišča, zato brez močne izvozne usmerjenosti dolgoročna hitra rast ni mogoča. Veliko slovenskih gazel je tudi le zastopnikov za tuje izdelke na slovenskem tržišču, kar že v osnovi omejuje rast. Tudi vrsta dejavnosti, v katerih ni mogoče dosežati visoke dodane vrednosti, ki je značilna za svetovne gazele, pomeni dodatno omejevalno merilo.

Najljubša strategija za razvoj novih izdelkov slovenskih gazel je strategija zasledovalca: podjetja spremljajo izdelke tujih konkurenčnih podjetij in poskušajo nove tehnične razrešitve izpeljati na višji, izboljšani ravni, da bi ustvarila neponovljive konkurenčne prednosti. Uvedbe novih in izboljšave že vpeljanih izdelkov temeljijo na lastnem razvoju ali prenosu izdelkov od dolgoletnih poslovnih partnerjev.

Če pa slovenska hitro rastoča podjetja sčasoma nekako vendarle dosežejo primerno velikost in poslovno moč, največkrat ni mednarodno primerljivih sodobnih sistematičnih in učinkovitih sistemov vodenja, ki bi omogočali stroškovno učinkovito obvladovati podjetje z več deset milijoni evrov letnega prometa. Poleg tega veliko slovenskih gazel začne razprševati dejavnost, to pa ni značilno za uspešne evropske in ameriške gazele.

Veliko slovenskih gazel je uspelo zaradi ene ali dveh stvari. Značilno zanje je, da nimajo celovite strategije, kako rast obdržati v prihodnjih petih do desetih letih.

Velikokrat se težav zavedo šele, ko začeta njihova rast in dobiček upadati, namesto da bi nenehno iskale nove možnosti za rast na svetovnem trgu, ki so povezane z njihovo osnovno dejavnostjo. Vsaka gazela bi morala čim prej določiti svoj poslovni model, sisteme vodenja in kulturo podjetja, s čimer bi si zagotovila rast tudi, ko se bo iztekel življenjski cikel nosilnih izdelkov ali storitev ali ko bo prišlo do zamenjave na vodilnem položaju. Poleg tega bodo z jasnimi vzvodi rasti gazele veliko lažje pridobile kapital za intenzivno dolgoročno rast.

Med značilnostmi evropskih gazel so tudi nekatere dvojnosti, med katerimi je Roure posebej izpostavil dejstvo, da so dinamična podjetja sicer ostra v konkurenčnem boju na svojem področju, da pa vendarle tudi vse bolj sodelujejo znotraj svoje dejavnosti s konkurenti. S kvaliteto izdelkov in storitev so izrazito tržno usmerjena, hkrati pa proučujejo tudi posamezne druge priložnosti in segmente proizvodnje ter storitev, kjer še nimajo takšne prednosti. Prodajajo in inovirajo v sodelovanju s kupci, toda hkrati iščejo nove metode zbujanja interesa, vzdrževanja in zadovoljevanja kupcev.

Gazele ne rastejo le na osnovi lastnega razvoja, ampak vse bolj pogosto na osnovi pripojitev in združitvev. Roure je ugotovil, da gazele vse bolj pogosto dajejo proizvodnjo in storitve v podizvajanje, da njihova strategija ne temelji le na vrhunskih produktih in storitvah ter odlični strategiji, ampak vse bolj pogosto na mehkih dejavnikih, to je na ljudeh, zaposlenih in kvaliteti. Od zaposlenih, ki jih vseskozi izobražujejo in usposablajo, pa pričakujejo popolno predanost delu in lojalnost podjetju, kar podpirajo tudi z vključevanjem zaposlenih v solastništvo ob javni ponudbi delnic (Pšeničny, 2000, 338).

Raziskovalca in profesorja Jim Collins in Jerry I. Porras sta v izredno odmevni analizi 18-ih odličnih podjetij, ki so rasla več kot 50 let in so se iz majhnih družb razvila v multinacionalke, prišla do izjemno pomembnih ugotovitev. Opisala sta jih v knjigi *Zgrajen za večnost (Built to Last)*, ki je postala svetovna uspešnica. Podjetja sta spremljala več desetletij in med 18 izbranih uvrstila le tista, ki so v svoji panogi vodilna na svetu in občudovana v poslovni dejavnosti, ki so pomembno pripomogla k napredku sveta, preživela več generacij generalnih direktorjev in več življenjskih ciklov izdelkov ali storitev ter bila ustanovljena pred letom 1950. Podjetja, ki so nastala iz nič, danes pa so med najpomembnejšimi svetovnimi podjetji, so na primer Wal - Mart, Walt Disney, Sony, General Electric, Johnson & Johnson. Ugotovili so, da odličnih 18 ni začelo z »veliko idejo«, temveč so sistematično gradili podjetje. Jasno so določili poslanstvo in svoje vrednote, ki jih nato skozi desetletja niso bistveno spreminjali, ampak so jih samo nadgrajevali in posodabljali. Zelo skrbno so že od začetka izbirali zaposlene v skladu s poslanstvom in vrednotami. Tekmovali so predvsem s samim seboj, ne pa s konkurenco. Bistvena ugotovitev raziskave, ki je uporabna tudi za slovenska podjetja, pa je, da je

končni cilj družb, ki hočejo biti močne, zgraditi dolgoročno konkurenčno podjetje, ne pa zgolj uresničiti eno odlično idejo za izdelek ali posel (Collins in Porras, 1999).

Zakaj v Sloveniji ni več gazel, ki bi dolgoročno lahko postale »male« slovenske multinacionalke:

- ker slovenske gazele nimajo natančno določenih poslovnih modelov, ki bi omogočili rast v prihodnjih desetih letih;
 - ker nimajo lastnega mednarodno primerljivega sistema vodenja podjetja;
 - ker so preveč lokalno usmerjene ali pa ne iščejo možnosti za razširitev svoje globalne niše;
 - ker nimajo sistemov, ki bi svoje velikokrat svetovno konkurenčne proizvode lahko uveljavile na svetovnem trgu;
 - ker premalo poglobljeno izdelajo produktne strategije in mednarodno prodajno mrežo;
 - ker ne določijo natančno, kaj v njihovih podjetjih je uporabno samo trenutno, kaj pa so tiste osnove, ki bodo v nadgrajeni obliki veljale še čez deset ali dvajset let;
 - ker se pri rasti zanašajo predvsem na lastno akumulacijo kapitala
- (Ložar 2004, 104).

Podjetniški val v Republiki Sloveniji se je začel šele pred dobrim desetletjem, zato so slovenska podjetja veliko mlajša in manjša od evropskih gazel. Kljub temu pa ugotavljamo, da se slovenske gazele po svojih stopnjah rasti ne razlikujejo bistveno od evropskih in da so v posameznih elementih celo hitrejša.

Če bi pri izboru na lestvico Europe's 500 upoštevali le kriterij, ki določa najmanjše število zaposlenih 50, bi se na lestvico najuspešnejših evropskih gazel na podlagi tega kriterija leta 2003 uvrstilo 51, leta 2004 pa 53 slovenskih gazel.

Pri tem moramo vsekakor upoštevati tudi majhnost slovenskega tržišča, saj gre v Sloveniji za malo gospodarstvo. Povečanje števila zaposlenosti v Sloveniji v primerjavi z zahodno Evropo ni resnični odraz zaposlenosti. To pomeni na primer, da podjetje v Sloveniji, ki zaposluje 200 ljudi, dejansko zaposluje 0,01 odstotka prebivalstva. Primerjava z nemškim gospodarstvom, ki ima 81,2 milijona prebivalcev in ima na primer 20.000 zaposlenih v podjetju, pomeni manjši učinek za gospodarstvo glede na zaposlovanje prebivalstva, saj dejansko to podjetje zaposluje le 0,00025 odstotka prebivalstva. V primerjavi slovenskega podjetja z nemškim na ta način slovensko podjetje zaposluje 812.000 ljudi.

V primeru ugodnega, podjetništvu naklonjenega okolja bi slovenske gazele v naslednjih desetih letih zmogle ujeti gazele po svetu in tako predstavljala najbolj dinamični del gospodarstva, ki največ prispevajo h gospodarski rasti, zaposlovanju in nadomeščanju izgubljenih delovnih mest v velikih podjetjih.

3.5. Predlogi za izboljšanje stanja v obravnavani organizaciji

Padec zlate gazele leta 2003 podjetja Halcom na 29. mesto v letu 2004 ni spodbuden. Na podlagi primerjave lestvic najuspešnejših slovenskih gazel leta 2003 in leta 2004 lahko ugotovimo, da so se v Halcomu zmanjšali prihodki od prodaje, ki so najpomembnejši kriterij pri uvrščanju na lestvico najboljših. V vseh ostalih kategorijah je podjetje doseglo napredek, vendar so bili skoki nekaterih gazel še višji. Konkurenčni boj v poslovnem svetu je neizprosno in trd, še posebno na majhnem slovenskem prostoru.

Če bi se trend nadaljeval v tej smeri še naprej, bi bilo podjetje Halcom naslednje leto nedvomno uvrščeno še nižje na lestvici najuspešnejših gazel. Podatki in kazalniki kažejo, da je podjetje izgubilo nekaj mest v višini sredstev, kapitalu, prihodkih od prodaje, dodani vrednosti na zaposlenega, čistem dobičku, donosnosti kapitala in produktivnosti tudi v okviru svoje dejavnosti.

Podjetje Halcom bi moral v prihodnje povečevati tržni delež, premagati svoje tekmece oziroma konkurenco, nenehno povečevati svojo moč in s tem tudi globalni vpliv.

Pričeti mora z ofenzivno strategijo: ponuditi čim več novih izdelkov in storitev, spodbujati inovativnost predvsem s stimulatивно plačo, nagradami, izboljševanjem standarda zaposlenih ter ustanavljati nova podjetja.

Z vstopom v Evropsko unijo zaradi povečanega konkurenčnega pritiska podjetništvo samo po sebi dobiva nov zagon. Podjetje Halcom bo moralo slediti svetovnim smernicam na področju elektronskega bančništva ter se prilagajati novostim in zahtevam trga. Halcomove osnovne usmeritve so v razvijanju in trženju lastnih programskih izdelkov, ki naročnikom omogočajo hitro, učinkovito in dobičkonosno postavitev sodobno zasnovanih projektov. Tudi v prihodnje bi podjetje moralo poglobljati tehnološko in poslovno znanje ter se učiti od odjemalcev in dobro prisluhniti njihovim željam in potrebam. V svoji tržni niši naj bi skušalo ostati vodilno pri svetovanju ter na tržišče ponuditi visoko kakovostne produkte za masovno uporabo, širiti tržišča in tržne niše.

Odnos do sedanjih in bodočih naročnikov bi moral temeljiti na dolgoročnem sodelovanju, ki bi naročnikom zagotavljal stalno posodabljanje rešitev v skladu z novimi potrebami uporabnikov in novimi tehnologijami.

SKLEP

V diplomskem delu smo obravnavali dinamična in hitro rastoča podjetja v Republiki Sloveniji, Zahodni Evropi in Združenih državah Amerike.

Za Republiko Slovenijo je razveseljivo dejstvo, da so se slovenski dinamični podjetniki že večkrat uvrstili med finaliste evropskega tekmovanja za evropskega podjetnika leta (EFMD – European Foundation for Management Development). Hitro rastoče podjetje Tipro iz Ljubljane je bilo leta 1999 četrto na izboru za podjetnika leta Evrope, računalniško podjetje Hermes Softlab pa je bilo evropski zmagovalec leta 1993, poleg tega pa je prejelo priznanje The New Europe Award za leto 2002.

Pri uporabi metode proučevanja primera smo ugotovili, da zlata gazela leta 2003 podjetje Halcom ne izpolnjuje enega od sedmih kriterijev za uvrstitev na evropsko lestvico najuspešnejših gazel Europe's, to je število zaposlenih, ki mora biti najmanj 50.

Na ameriško lestvico Inc. 500 se ne more uvrstiti, ker podjetje nima sedeža v Združenih državah Amerike.

Uspešnost podjetij je odvisna tudi od spodbujanja podjetniške dinamike s strani države. Če hoče slovensko gospodarstvo uresničiti pogumno zastavljeni cilj visoke gospodarske rasti, da bi tako čim prej dohiteli najbolj razvita evropska gospodarstva, bo potrebno imeti čim več takih malih in srednje ambicioznih podjetij – podjetnikov zasebnikov z vizijo rasti svojih podjetij. Ta bodo v prihodnosti prvi steber nacionalnega gospodarstva, kreator delovnih mest in generator gospodarske rasti. Tega se bo morala zavedati tudi slovenska vlada, ki bi lahko veliko pripomogla k napredku na primer z ustanovitvijo sklada tveganega kapitala, ki pa bi ga moral nujno upravljati nevladni partner. Vlada bi prispevala polovico kapitala, prav tako zasebni sektor, ki bi ga lahko privabila z dodatnimi davčnimi olajšavami na vloženi kapital.

Revija Gospodarski vestnik - po zgledu organizacije Growth Plus, ki se ukvarja z gazelami znotraj Evrope in ameriške revije Inc Magazine, ki izbira lestvico 500 najboljših zasebnih podjetij, s projektom Slovenska gazela predstavlja dinamično podjetništvo, spodbuja gospodarsko rast in kaže na uspešne dele slovenskega gospodarstva, ki pripomorejo k celotni gospodarski uspešnosti Slovenije. Ker je rast tako pomembna, jo je vodilni poslovni založnik, podjetje GV Revije postavil v središče svoje vizije in strategije. Njihov slogan se glasi: spodbujamo rast. Gazele rastejo hitreje od drugih podjetij, ker znajo nekaj, česar drugi ne znajo, in ker učinkovito prenašajo na trg nova znanja, prijeme in veščine. Pomembne so, ker kažejo modele rasti v okolju, pa tudi zato, ker dajejo zgled. Rast in inovativnost, prenašanje novih znanj, prijemov, veščin na trg ali v poslovanje so v središču slovenske in evropske strategije.

Strateški cilji v EU na začetku desetletja v Lizboni so določili sledeče: narediti najbolj konkurenčno in dinamično gospodarstvo sveta, ki temelji na znanju, omogoča

trdno rast, ustvarja večini boljše zaposlitve ter ponuja večjo socialno povezanost in uravnoteženost.

Ker je Slovenija s prvim majem 2004 postala del Evrope in Evropa del nas, pa bo te cilje treba uresničevati, in sicer s spreminjanjem kulture in odnosa do podjetništva v celoti in z ustvarjanjem ugodnejših pogojev za dinamično podjetništvo - predvsem s strani države.

LITERATURA

- Basle, Andreja. 2003. *E-misija je zamenjala Comito*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Basle, Andreja. 2004a. *Bogati in neodvisni*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Basle, Andreja. 2004b. *Konec tabujev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Basle, Andreja. 2004c. *Letošnji rekorderji rasti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Birch, David. 1987. *Job creation in America: How Our Smallest Companies Put the Most People at Work*. New York: Free Press Macmillan.
- Carlsson, Bo. 2001. *Entrepreneurship and Industrial Dynamics. Small Business, Are Small Business Important*. Zoltan.
- Collins, James Charles in Porras, Jerry. 2002. *Built to last: successful habits of visionary companies*. New York: HarperBusiness Essentials.
- Čelebič, Maja. 2004. *Trojka iz osrednje Slovenije*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Drnovšek, Maja. 2003. *Profil novodobnih gazel: na preži*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Glas, Miroslav. 2000. *Slovensko malo gospodarstvo: stanje, problemi in možnosti*. Ljubljana: Slovenska ekonomska revija.
- Ložar, Boštjan. 2003. *V čem je skrivnost uspeha svetovnih gazel*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mei-Pochter, Antonella. 1999. *Growthfactors and innovation potential*. Brussels: Research Report.
- Nidorfer, Matjaž. 2003. *Prevlada ljubljanskih gazel*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Novković, Goran. 2003. *Vodi Halcom, toda ...* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Petrič, Tine. 2003. *Finančna transfuzija iz EU*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Pšeničny, Viljem. 1999a. *Kako tečejo slovenske gazele*. Ljubljana: Podjetnik.
- Pšeničny, Viljem. 1999b. *Kako ujeti evrogazele*. Ljubljana: Podjetnik.
- Pšeničny, Viljem. 2000. *Značilnosti hitro rastočih malih podjetij v Sloveniji in pogoji za njihovo še hitrejšo rast*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Ray, G. H. in Hutchinson, P. J. 1983. *The Financing and Financial Control of Small Enterprise Development*. Gower.
- Roure, Juan. 1999. *500 najhitreje rastočih evropskih podjetij*. Ljubljana: Podjetnik.
- Tajnikar, Maks. 2000. *Tvegano poslovanje; Knjiga o gazelah in rastočih poslih*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Tkalec, Robert. 2002. *Podjetništvo svetovna epidemija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Urh, Polona. 2004. *Gazela – nova poslovna revija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

VIRI

Raziskave Global Entrepreneurship [Monitor.\(http://www.ssti.org/Digest /2000/112200.htm\)](http://www.ssti.org/Digest /2000/112200.htm) 21.12.2004.

Growth Plus. ([URL:http://www.growthplus.org](http://www.growthplus.org)). 09.09.2004.

Inc. Magazine: The 2003 Inc. 500 ([URL:http://www.inc.com/inc500/](http://www.inc.com/inc500/)). 09.09.2004.

Inc.500 Hall of Fame. ([URL:http://www.inc.com/inc/fame.html](http://www.inc.com/inc/fame.html)). 09.09.2004.

Metodologija izbora GrowthPlus-a 2004

(<http://www.Europes500.com/pages2/methology.htm>). 09.09.2004.

Podatki Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve.

Predstavitev podjetja Halcom. 2004. (<http://www.halcom.si/>). 23.09.2004.

Zgodovina analiziranja dinamičnega podjetništva.

(<http://www.gvrevija.com/gazela/zgodovina.php>). 01.09.2004.