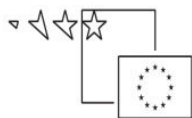




REPUBLIKA SLOVENIJA  
**MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT**



*Naložba v vašo prihodnost*  
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA  
Evropski socialni sklad

# PODJETNIŠTVO

SILVO LAH

Višješolski strokovni program: Lesarstvo  
Učbenik: Podjetništvo  
Gradivo za 2. letnik

**Avtor:**

mag. Silvo Lah, univ. dipl. inž.  
ŠOLSKI CENTER NOVO MESTO  
Višja strokovna šola



**Strokovni recenzent:**

mag. Franc Brezar, univ. dipl. inž. str.

**Lektorica:**

Janja Florjančič, prof.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

658(075.8)(0.034.2)

LAH, Silvo, 1963-

Podjetništvo [Elektronski vir] : gradivo za 2. letnik / Silvo Lah. - El. knjiga. - Ljubljana : Zavod IRC, 2009. - (Višješolski strokovni program Lesarstvo / Zavod IRC)

Način dostopa (URL): [http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti\\_dokumenti/ Podjetnistvo-Lah.pdf](http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/ Podjetnistvo-Lah.pdf). - Projekt Impletum

ISBN 978-961-6820-68-4  
249530368

Izdajatelj: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM

Založnik: Zavod IRC, Ljubljana.

Ljubljana, 2009

*Strokovni svet RS za poklicno in strokovno izobraževanje je na svoji 120. seji dne 10. 12. 2009 na podlagi 26. člena Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur. l. RS, št. 16/07-ZOFVI-UPB5, 36/08 in 58/09) sprejel sklep št. 01301-6/2009 / 11-3 o potrditvi tega učbenika za uporabo v višješolskem izobraževanju.*

© Avtorske pravice ima Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.

Gradivo je sofinancirano iz sredstev projekta Impletum 'Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11'.

Projekt oz. operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete 'Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja' in prednostne usmeritve 'Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja'.

Vsebina tega dokumenta v nobenem primeru ne odraža mnenja Evropske unije. Odgovornost za vsebino dokumenta nosi avtor.

# KAZALO VSEBINE

<b>PREDGOVOR</b> .....	<b>3</b>
<b>1 PODJETNIŠTVO IN PODJETNIŠKA IDEJA</b> .....	<b>5</b>
1.1 POMEN PODJETNIŠTVA .....	7
1.2 OPREDELITEV PODJETNIŠTVA .....	7
1.3 OPREDELITEV PODJETNIKA.....	8
1.4 PODJETNIK IN MANAGER .....	10
1.5 PODJETNIŠKA PRILOŽNOST .....	12
1.6 PODJETNIŠKI PROCES .....	14
1.7 LASTNINA IN MOTIVACIJA ZA PODJETNIŠTVO .....	15
1.8 DELITVE PODJETIJ.....	16
1.8.1 Družinsko podjetništvo.....	16
1.8.2 Notranje podjetništvo .....	17
1.8.3 Mednarodno podjetništvo.....	17
<b>2 RAZVOJ NOVIH IZDELKOV IN INOVATIVNOSTI</b> .....	<b>20</b>
2.1 INOVATIVNOST .....	22
2.1.1 Inovacijski proces.....	24
2.1.2 Od ideje do proizvoda .....	25
2.1.3 Kako do idej?.....	27
2.1.4 Zaščita intelektualne lastnine.....	28
2.2 TRŽNA ANALIZA .....	30
<b>3 REALIZACIJA PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI IN USTANOVITEV PODJETJA</b> .....	<b>34</b>
3.1 PODJETNIŠTVO V TRŽNEM GOSPODARSTVU .....	35
3.2 USTANOVITEV PODJETJA .....	36
3.3 PODPORNO OKOLJE PODJETNIŠTVA.....	40
3.3.1 Podjetniški inkubatorji.....	41
3.3.2 Tehnološki parki.....	41
3.3.3 Gospodarska zbornica Slovenije (GZS) .....	42
3.3.4 Obrtna zbornica Slovenije .....	42
3.3.5 Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije (JAPTI) .....	42
3.3.6 Vse na enem mestu (VEM) .....	42
3.3.7 Slovenski podjetniški portal .....	43
3.3.8 Mladi podjetnik .....	43
<b>4 SESTAVINE POSLOVNEGA NAČRTA IN NJEGOVO OBLIKOVANJE</b> .....	<b>46</b>
4.1 OSNOVE POSLOVNEGA NAČRTA .....	46
4.1.1 Kaj je poslovni načrt? .....	47
4.1.2 Zakaj izdelati poslovni načrt?.....	47
4.1.3 Kdo pripravi poslovni načrt? .....	50
4.1.4 Zvrsti poslovnih načrtov.....	50
4.2 VSEBINA IN STRUKTURA POSLOVNEGA NAČRTA .....	50
4.2.1 Povzetek za vodstvo .....	51
4.2.2 Panoga in dejavnost, podjetje, proizvodi in storitve.....	52
4.2.3 Tržna raziskava in analiza .....	53
4.2.4 Ekonomika poslovanja podjetja.....	54
4.2.5 Načrt trženja .....	55
4.2.6 Načrt dizajna in razvoja.....	55
4.2.7 Proizvodni in storitveni načrt .....	56
4.2.8 Vodstvena skupina in kadri .....	57
4.2.9 Terminski načrt.....	58
4.2.10 Kritična tveganja in problemi .....	58
4.2.11 Finančni načrt .....	60
4.2.12 Pridobivanje in upravljanje z viri .....	60
4.2.13 Dodatki .....	61
4.3 PREDSTAVITEV POSLOVNEGA NAČRTA.....	62
<b>5 RAZVOJ PODJETJA</b> .....	<b>65</b>
5.1 ŽIVLJENJSKI CIKEL PODJETJA.....	66
5.2 UPRAVLJANJE RASTI PODJETJA.....	67
5.3 PRENEHANJE DELOVANJA PODJETJA .....	68

5.4 STALNO PREUREJANJE PODJETJA .....	69
5.4.1 Zakaj želimo podjetje preurediti .....	69
5.4.2 Preurejanje in uspešnost.....	70
5.4.3 Procesni pogled na organiziranje podjetja .....	72
5.4.4 Temeljne poteze bodoče organizacije podjetja .....	72
<b>6 SAMOSTOJNO DELO .....</b>	<b>75</b>
<b>7 LITERATURA.....</b>	<b>76</b>

## PREDGOVOR

Podjetništvo in podjetnike obravnavajo številne raziskave s področja ekonomije, poslovanja, psihologije, sociologije, tehnologije in inovacij. Obstaja veliko teoretskih šol, ki opredeljujejo podjetništvo z različnih vidikov, a kljub temu ni splošno sprejete opredelitve oziroma splošne teorije podjetništva. V zadnjih tridesetih letih je pojem podjetništva eden najzanimivejših v ekonomski literaturi tako za akademike kot snovalce ekonomske politike. Sodobne teorije prikazujejo podjetništvo predvsem kot dinamičen proces oziroma kot pomemben faktor v procesu gospodarske rasti.

V času negotovosti in hitrih tehnoloških sprememb je nesporen velik pomen podjetništva in malih podjetij. Konkurenčno prednost si bodo v vedno bolj dinamičnih razmerah globalnega trga lahko pridobila le podjetja, ki se bodo znala hitro prilagajati spremembam. Podjetništvo povečuje konkurenco, porabniki imajo večjo izbiro proizvodov, vse skupaj vodi k izboljšanju kakovosti proizvodov in storitev ter k večji skrbi za kupce. Z vsem tem se povečuje inovativnost, odpirajo se nova delovna mesta in zvišuje se blaginja celotnega prebivalstva.

V ZDA zaposlujejo mala in srednja podjetja (MSP) več kot polovico celotnega delovno aktivnega prebivalstva in prispevajo več kot polovico k ustvarjenemu BDP-ju (bruto družbeni proizvod). Vloga MSP je še pomembnejša v državah v razvoju, kjer zaposlujejo približno dve tretjini delovno aktivnega prebivalstva. S podobno strukturo se srečujejo tudi gospodarstva EU, saj so MSP daleč najpomembnejši sektor evropskega gospodarstva. Njihova majhnost jim daje mnogo večjo fleksibilnost v primerjavi z velikimi podjetji, kar posredno pozitivno vpliva na rast zaposlovanja. Majhnost MSP predstavlja resen problem, ko gre za njihovo financiranje, in se odraža v pomanjkanju kapitala ter drugih pomembnih virih financiranja za njihovo rast in razvoj.

V preteklosti podjetnost posameznika ni bila zaželena. Okolje je omejevalo svobodno ustvarjanje posameznika, kar je dolgoročno izredno slabo vplivalo na gospodarsko okolje. Zaradi slabo razvitega podjetništva na trgu ni bilo zadostne konkurence. Socializem je izginil iz Evrope zaradi nerazvitega podjetniškega sistema, gospodarske neučinkovitosti in izrazite prevlade politike nad gospodarstvom. Razvite in nerazvite države se razlikujejo tudi po ravni svobode in drugih pogojev za podjetništvo. Podjetništvo predstavlja pomemben vir napredka in razvoja celotnega družbenega življenja. Ob sedanjih spremembah postaja podjetništvo pomemben proces gospodarske prenovе tudi v manj razvitih državah.

V Sloveniji lahko govorimo o pravem začetku podjetništva šele po letu 1988. V preteklosti družbena klima podjetništvu ni bila naklonjena. Po rezultatih največje svetovne raziskave podjetništva Global Entrepreneurship Monitor (GEM) se Slovenija še vedno uvršča na rep lestvice držav, ki sodelujejo v raziskavi. Za slovenske podjetnike je značilna nizka izobrazba in ukvarjanje s posli, ki ne zahtevajo visoke tehnologije. Večina podjetnikov nima ambicij za rast, izrazito nam primanjkuje dinamičnih in tehnološko naravnanih podjetij in podjetnikov. Pojavilo se je kar nekaj institucij, ki se zavzemajo za pospeševanje podjetništva na različne načine, in sicer s svetovanjem, nudenjem informacij, izobraževanjem, redkeje s finančnimi sredstvi, ugodnejšimi finančnimi pogoji itd. Kljub temu, da se na tem področju dogajajo spremembe in da so podjetniški krožki uvedeni v nekatere osnovne šole z namenom, da bi že mlade spodbudili k podjetniškemu razmišljanju, ugotavljamo, da še vedno zaostajamo za državami Evropske unije. Pri razvoju podjetništva imajo pomembno vlogo tudi države, banke in podobne institucije, ki naj bi z dejanskimi aktivnostmi pomagale podjetnikom pri ustanavljanju in kasneje pri poslovanju njihovih podjetij.

Večina študentov se prvič srečuje z vsebino učbenika, zato sem skušal podati snov čim bolj razumljivo. Učbenik je napisan v skladu s predpisanim katalogom znanja, določene primere in

vaje pa sem zaradi omejenega prostora izpustil in jih bomo obdelali na predavanjih. V učbeniku je tudi veliko primerov iz prakse in slik, ker menim, da je to optimalen način pridobivanja in utrjevanja znanja. Osnovni namen učbenika je, da študentom predstavi pomen podjetništva in da jih spodbudi k drugačnemu razmišljanju. Tudi k temu, da se jih bo po končanem študiju čim več odločilo za pot podjetnika.

Vsebinsko je delo razdeljeno na pet poglavij. Na začetku vsakega posameznega poglavja je predstavljen primer iz prakse, temu sledi razlaga vsebine, na koncu poglavja pa so povzetek in vprašanja za utrjevanje snovi.

Želja mnogih posameznikov je imeti svoje podjetje. To je zelo odgovorna in dolgoročna odločitev, ki naj bi jo sprejeli po tehtnem premisleku. Dejstvo je, da v prvih petih letih delovanja propade približno polovica novoustanovljenih podjetij. Naša skupna naloga je, da bomo imeli čim več uspešnih podjetij in čim več uspešnih podjetnikov.

# 1 PODJETNIŠTVO IN PODJETNIŠKA IDEJA

## UVOD V POGLAVJE



## Kdo so podjetniki?

Cilj našega podjetja  
(Wal - Mart) je ne le najbolje,  
ampak sijajno dobro postreči stranke.  
*Ustanovitelj Sam Walton*

## PODJETNIK – MANAGER

Lahko rečemo, da je definicij za podjetnika oziroma podjetništvo toliko, kolikor je avtorjev, ki so se ukvarjali s to tematiko oziroma s tem področjem.

Podjetništvo = način življenja



Milan je sedel in čakal v pisarni. Kadrovnica je pripravljala še zadnje dokumente. Medtem ko je čakal, je premišljeval: »Devet let sem delal v tej tovarni in skrajni čas je, da grem. Devet let sem garal in kaj imam od tega? Dobro, veliko sem se naučil, ob delu sem končal srednjo lesarsko šolo, napredoval sem celo do vodje oddelka. V prihodnosti se tukaj ne vidim. Marsikaj sem sposoben narediti in več sem sposoben doseči. Tudi s plačo in z odnosi s sodelavci nisem zadovoljen.« »Tu podpišite,« mu je kadrovnica pokazala na papirju. Milan je podpisal in zapustil podjetje s čudnimi občutki, vendar trdno prepričan, da bo uspel.

Milan je ustanovil podjetje Uniles d.o.o., ki se je ukvarjalo z montažo lesenega pohištva. Začetki so bili skromni. Odločil se je, da bo delal sam, da se bo ukvarjal samo z montažo, saj ni imel denarja za nabavo strojev, da bi pohištvo tudi izdeloval. Bil je deklica za vse. Velikokrat je cel dan razvažal, montiral in kompletiral pohištvo, zvečer pa urejal papirje, popravljaj orodje, včasih tudi kombi. Pri svojem delu je bil priden, zanesljiv in natančen, zato je imel veliko dela. Toliko, da je zaposlil pomočnika. Podpisal je nekaj pogodb s priznanimi proizvajalci pohištva o montiranju njihovega pohištva. Dela je bilo čedalje več. Po dveh letih je imel zaposlenih šest delavcev, ki so delali kakovostno in »so se spoznali na svoj posel«.

Monterji iz podjetja Uniles so večkrat ugotavljali, da je potrebno pri strankah še kaj dodelati, dodati, zato se je Milan odločil, da bo zgradil majhno delavnico, kjer bodo izdelovali enostavne lesene elemente. Ker so lahko ugodili željam strank, so imeli dela dovolj. Delali so na dveh področjih: klasično montažo in montažo lastnih izdelkov po naročilu. Slednja je pričela prevladovati in Milan je moral razširiti delavnico. Postavil je že pravo proizvodno halo za izdelavo lesenega pohištva in tudi veliko skladišče za surovine, polizdelke in končne izdelke. Po petih letih je imel Milan zaposlenih že 32 delavcev. Sam se je vse manj ukvarjal z montažo in izdelovanjem pohištva. Imel je veliko dela s koordiniranjem nabave, proizvodnje in prodaje. Zaposlil je nabavnika, ki je bil zadolžen za nabavo surovin in vseh vrst materialov, in prodajnika, ki je prodajal obstoječe izdelke in iskal nove posle. Kmalu potem je podjetje Uniles začelo izdelovati večslojne lepljene plošče in jih prodajati v Anglijo. Pridobili so tudi prvi posel opremljanja hotela na Hrvaškem. Opremljanje hotelov, hal, vrtcev in bolnišnic so dela, ki jih trenutno opravlja podjetje Uniles d.o.o., imajo pa tudi celo paleto lastnih izdelkov, ki jih prodajajo po Evropi.

Število delavcev se je povečalo na 56 in Milan je sklenil, da tega števila ne bo več povečeval. Narediti mora fleksibilnejše in prilagodljivejše podjetje, v katerem bodo v danem trenutku delali tisto, kar bodo lahko prodali. Zaposleni morajo zato obvladati različna dela, biti morajo bolj polivalentni in v podjetju morajo biti temu načinu dela prilagojena delovna mesta. Milan je zato najprej kupil manjšo žago za les, ki služi za potrebe podjetja Uniles. Žago uporabljajo občasno, po potrebi. Glede na proizvodni proces so imeli v podjetju veliko lesnih odpadkov, zato so kupili kotel na lesno biomaso. Na lesno biomaso danes ogrevajo vse prostore in sušilnice za les. Višek biomase predelajo v lesne pelete in brikete, ki jih potem razdelijo zaposlenim, viške pa prodajo. V naslednjih letih imajo v načrtu zgraditi elektrarno na biomaso in električno energijo pošiljati v omrežje. Velikokrat so imeli težave z nabavo lesa, zato je Milan v bližnji okolici pričel kupovati gozdove in Unilesovi delavci delajo tudi tu; sekajo in pripravljajo surovino predvsem takrat, ko nimajo dovolj dela na ostalih delovnih mestih. Večina zaposlenih je sposobna delati v gozdovih, na žagi, v delavnici in na montažah.

Podjetje Uniles d.o.o. deluje dobrih 10 let. Milan je ponosen na prehojeno pot. Večkrat se spominja dneva, ko je zapustil stalno službo in šel v neznano. Rdeča nit njegovega razmišljanja je: »Skozi vsa ta leta mi ni bilo lahko. Podjetništvo ima tudi slabe strani. Vendar kdor ne poizkusi, veliko zamudi«.

## 1.1 POMEN PODJETNIŠTVA

Podjetniška dejavnost je ključnega pomena za gospodarsko rast in inovativnost ter prispeva k razlikam v gospodarski uspešnosti posameznih držav. Podjetništvo namreč predstavlja pomemben vir napredka in razvoja celotnega družbenega življenja. Je gonilo gospodarskega razvoja, povečuje konkurenco, odjemalci imajo večjo izbiro proizvodov, vse skupaj pa vodi k izboljšanju kakovosti proizvodov in storitev. Odpirajo se nova delovna mesta in zvišuje se blaginja celotnega prebivalstva.

V drugi polovici prejšnjega stoletja je družba doživela velike spremembe: naftno krizo, recesijo, globalizacijo, tehnološki napredek in velike politične spremembe. Vse to je ustvarilo idealne razmere za podjetniške priložnosti in podvige. Nova majhna podjetja so bila prepoznana kot vodilna pri razvoju in ustvarjanju bogastva v družbi.

Podjetništvo je bilo v razvitih ekonomijah vedno bistven element tržnih gospodarskih sistemov. Načrten razvoj podjetništva je v teh gospodarstvih dobil osrednje mesto šele v zadnjih desetletjih. Vzrok lahko najdemo v dejstvu, da je Evropa ugotovila, da brez razvitega podjetništva ne bo mogla konkurirati ZDA in azijskim državam. Evropska unija je natančno opredelila svoj odnos do podjetništva. Ključna sprememba v gledanju EU na podjetništvo je, da se podjetništvo ne nanaša več samo na sektor malih in srednjih podjetij ter obrti, ampak je podjetništvo pojmovano precej širše. Bistvo te nove politike je pospeševati podjetništvo v vseh oblikah z vzpostavljanjem regulative in programov, ki pospešujejo podjetništvo na vseh ravneh in v vseh oblikah (Vahčič, 1998, 49).

V Sloveniji se je podjetništvo razmahnilo po letu 1988, ko je bilo zakonsko omogočeno ustanoviti zasebno podjetje in se je začela privatizacija obstoječih družbenih podjetij (Vahčič, 1998, 51). Do tedaj so bili nosilci gospodarstva podjetja v družbeni lasti in zasebne obrtne delavnice. Zavedanje o pomenu podjetništva je v Sloveniji razmeroma dobro kljub temu, da mu v preteklosti ni bilo pretirano naklonjeno. V zadnjih letih se stvari popravljajo, saj imamo pravo ekspanzijo podjetništva.

## 1.2 OPREDELITEV PODJETNIŠTVA

Enotne definicije o podjetništvu ni, čeprav jih obstaja množica. Različni avtorji po svoje definirajo pojem podjetništva. V 80-tih letih se je v strokovnih krogih izoblikovala naslednja definicija podjetništva (Vahčič, 1998, 50): Podjetništvo je poskus ustvariti dodano vrednost s pomočjo odkrivanja poslovnih priložnosti, obvladovanja tveganja, ki ustreza tej priložnosti, in s pomočjo komunikacijskih in poslovnih (managerskih) sposobnosti in znanja mobilizirati človeške, finančne in materialne vire, potrebne za uspeh podjetja.

Timmons (1989, 1) opredeljuje podjetništvo kot sposobnost ustvariti in zgraditi nekaj iz praktično ničesar. V nasprotju z analiziranjem in opazovanjem podjetja podjetništvo pomeni samoiniciativnost, trdo delo, doseganje ciljev in ustanavljanje podjetja. Pomeni spretnost zaznati priložnost tam, kjer je drugi ne vidijo. Predstavlja možnost ustvariti skupino ljudi, kjer bi se še bolj izrazile posameznikove spretnosti in talenti. Pomeni tudi imeti znanje za razpolaganje z viri podjetja.

Mnogi avtorji s pojmom »podjetništvo« najpogosteje označujejo aktivnosti posameznikov, da bi zadovoljili tržne potrebe (Pšeničny et al., 2000, 6). Podjetniki se zavedajo, da je podjetništvo tvegano, vendar z njim skušajo doseči čim večji dobiček. V slovenskem jeziku bi lahko besedo »podjetništvo« primerjali s sinonimom »gospodarjenje (z vizijo)«.

Podjetništvo je gibanje družbe z gospodarskega vidika, katerega pojavna oblika je tekmovanje med ljudmi za pridobitev čim več denarja. Denar predstavlja motivacijsko dobrino, ki posredno omogoča zadovoljevanje glavnih potreb podjetnikov (Špilak, 1999, 17). Špilak je torej mnenja, da je podjetništvo zgolj tekmovanje za dobiček (denar). Podjetništvo predstavlja najzahtevnejši in najrazvitejši način gospodarskega udejstvovanja. V izhodišču podjetniškega tekmovanja so potrebe po dobrinah, ki se pojavljajo v dveh temeljnih oblikah, in sicer kot potrebe tekmovalca – podjetnika (denar), in kot potrebe drugih ljudi.

Podjetništvo predstavlja ameriške sanje (Halloran, 1992, 1). Ameriške sanje so, da smo lastnik svojega podjetja, imamo visok dobiček, nimamo šefa in si sami določamo svoj delovni čas. Podjetništvo je način življenja, poln tveganja in navdušenja. Vredno je poskusiti, ne glede na težavnost potovanja v svet uspešnega podjetništva. Podjetništvo je namenjeno tistim, ki vzamejo usodo v svoje roke.

### 1.3 OPREDELITEV PODJETNIKA

Dostikrat se sprašujemo, katere karakteristike so značilne za podjetnika. Različni avtorji imajo različne poglede na to, kdo sploh je podjetnik.



#### RAZMISLITE

##### **Nekaj mitov o podjetnikih, ki največkrat ne držijo:**

- Podjetnik uspe, ker izkorišča druge.
- Vsi podjetniki imajo dobre avtomobile.
- Podjetniki se že rodijo in ne naredijo.
- Vsak lahko začne s svojim poslom. To je le stvar sreče in poguma.
- Podjetniki so hazarderji.
- Podjetniki so egoistični posamezniki.
- Da postaneš podjetnik, potrebuješ veliko časa in denarja.

Morrison (1998, 4) razlaga pojem podjetnika z mednarodnega vidika. Veliko današnjih vodilnih korporacij je ustanovil posameznik, ki je imel jasno vizijo in kar je še pomembneje, obljubil si je, da bo svojo vizijo tudi realiziral. Podjetnikom je skupno, da imajo sposobnost zaznati priložnost, jo tržiti in v nadaljnjem procesu ustvariti bogastvo in nova delovna mesta ter posledično ustvariti korist za celotno družbo. Takšni podjetniki so ljudje, ki imajo pogum in zaupanje vase, da svoje sanje tudi realizirajo. Mihelič (1990, 14) pa opredeljuje podjetnika kot osebo, ki se trudi, da bi tveganje že vnaprej definiral in se mu tako skuša izogniti, hkrati pa se zaveda, da največje tveganje zanj pomeni ostati pri starem. Tveganje skuša zmanjšati z znanjem, s kombinacijo inovativnosti in managementa ter izjemnim poslušom za potrebe tržišča. Proizvodno logiko skuša zamenjati za tržno.



#### POMNITE

Vse je v glavah. Ljudje so tisti, ki imajo ideje, ki zaznajo priložnosti. Podjetja so uspešna ali neuspešna zaradi uspešnega ali neuspešnega vodenja.



### PRIMER: Podjetnik je pomembnejši od ideje

**Robin Klein** je eden najbolj znanih vlagateljev v Veliki Britaniji, ki ima izkušnje tudi z vlaganjem v slovensko podjetje. Klein je doslej kot vlagatelj skupno podprl preko 40 podjetij. V polovici podjetij ima še vedno delež. Je tudi partner angleškega sklada The Accelerator Group, ki vlaga v tehnološka podjetja, zlasti tista, povezana z internetom v zgodnjih fazah razvoja. Pravi, da sta najpogostejša razloga, da podjetja propadejo, neizkušnost ustanovitelja podjetja in nesposobnost zgraditi tim z vsemi sposobnostmi, ki jih potrebuje. Ustanovitelj je navadno zelo močan v tehničnem znanju, medtem ko je šibkejši v poslovnih in finančnih znanjih, ki jih potrebuje, da bi bilo podjetje uspešno. Naslednji razlog za propad podjetij je pomanjkanje denarja, da bi podjetje preživel do takrat, ko se lahko samo financira iz prihodkov. Nova tehnološka podjetja potrebujejo več let (najmanj tri), da dosežejo to stopnjo, biotehnološka pa še bistveno več. Podjetniki ta čas velikokrat podcenjujejo.

Po Robinovih izkušnjah je zanesljiveje vlagati v nepopolne projekte, za katerimi stojijo pravi ljudje, kot v odlične projekte, ki jih vodijo nesposobni ljudje. On stavi na ljudi. Če se sposobnemu podjetniku stvari ne razvijajo po načrtih, bo vedno našel način, da se prilagodi spremembam. Svet je poln dobrih idej, zato med dobrimi idejami išče tiste, za katerimi stojijo najboljši ljudje.

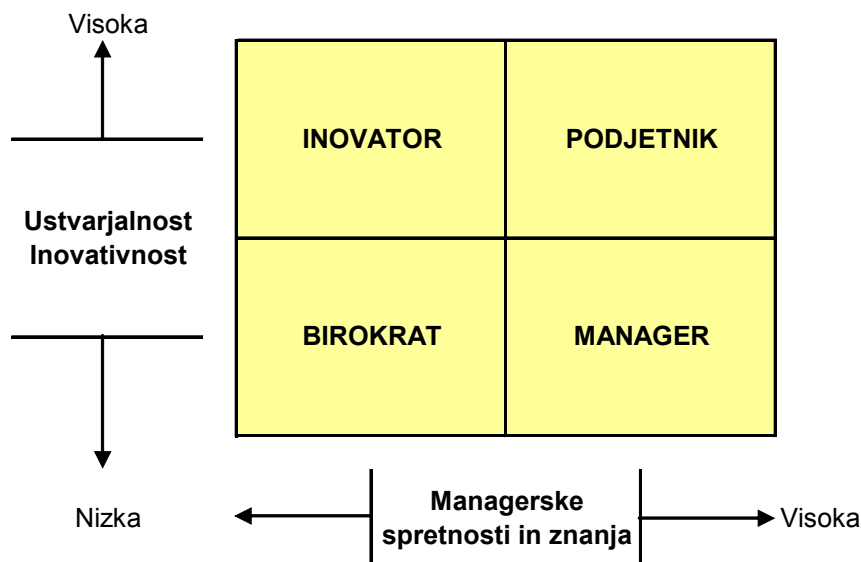
(Vir: [www.podjetnik.si](http://www.podjetnik.si), 01. 09. 2009)

Gray (1995, 13) je mnenja, da je podjetnik tisti, ki organizira, upravlja in prevzema tveganja v podjetju. Ta preprosta izjava zajema vse, ki vodijo malo, srednje ali veliko podjetje. Vključuje tako neodvisnega delavca kot tudi podjetnika, ki dela v partnerstvu z drugimi. Druga definicija, ki jo tudi navaja, pa je, da je podjetnik oseba, pri kateri zaznamo podjetniške lastnosti.

Špilak (1999, 39) pravi, da je podjetnik »vsak človek, ki išče ali ustvarja tržne možnosti in podjetniške priložnosti, ustvarja podjetja ali vodi njihovo poslovanje ter vlaga vanje samega sebe ali kapital ali pa vse skupaj«.

Podjetnika je smiselno definirati s tem, kar počne. »Podjetnik je oseba, ki *vidi*, kar so drugi spregledali, in *ukrepa*, medtem ko se drugi obotavljajo. Podjetnik aktivno išče in prepozna priložnosti, razvija nove ideje in jih skuša uresničiti. Pripravljen je sprejemati tveganje, ki je znotraj razumnih meja. Je trdno prepričan v uresničitev svoje podjetniške ideje in zato vloži svoj čas, denar, trdo delo in pogosto tudi ugled. Podjetnik je inovator, razvijalec in uresničevalec, ki je sposoben prepoznati ali vzbuditi tržno potrebo in na njeni osnovi z razvojem izvedljive in tržno zanimive podjetniške ideje ustvariti podjetniško priložnost. Z vzpostavitvijo organizacije in z vložkom časa, naporov, denarja in spretnosti v procesu uresničevanja podjetniške priložnosti ustvarja dodano vrednost. Pri tem priznava tveganje na konkurenčnih trgih in v primeru uspeha požanje nagrado (predvsem finančno) za vložene napore.« Tako Žižek definira pojem podjetnika (2000, 28).

V nadaljevanju je prikazana opredelitev posameznikov po Timmonsu (1989, 21) glede na ustvarjalnost in inovativnost ter glede na managerske spretnosti in podjetniško znanje. Rastoči podjetniki imajo visok nivo vseh teh lastnosti. Te lastnosti pa podjetnike ločijo od ostalih, kot npr. izumiteljev, birokratov in od managerjev v velikih, stabilnih organizacijah, kar je razvidno tudi iz slike 1.1.



Slika 1.1: Podjetnik, manager, inovator, birokrat  
Vir: Prirejeno po: Timmons, 1999, 25

Značilnosti štirih tipov navedenih ljudi so:

- **Inovator:** Inovatorje imamo za kreativne genije. Iz njihove kreativnosti se rodi ogromno novih idej in inovacij. Večina teh idej pa se nikoli ne realizira, saj inovatorjem primanjkuje managerskih spretnosti in podjetniškega znanja.
- **Birokrat:** Birokrati so zmerno kreativni v okviru programov, ki jih pokrivajo. Nimajo dobrih managerskih spretnosti in jih niti ne potrebujejo.
- **Manager:** Managerji morajo imeti dobro razvite managerske spretnosti in podjetniško znanje, vendar pa so manj znani po kreativnih in inovativnih rešitvah, še posebno, če so managerji v stabilnih, počasi rastočih ali celo nerastočih podjetjih. Ponavadi je njihov cilj učinkovitost in uspešnost.
- **Podjetnik:** Rastoči podjetniki so tako ustvarjalni kot tudi sposobni managerji. Visok nivo obojega jim omogoča ne samo da ustanovijo podjetje, ampak da to podjetje tudi uspešno raste. Rastoči podjetniki imajo predvsem bogate izkušnje. Obstajajo tudi izjeme, vendar večina ustanoviteljev podjetij najprej pridobi osnovne managerske in prodajno-marketingške izkušnje. Bolj verjetno je, da imajo rastoči podjetniki med 8 in 10 let izkušenj kot pa manj kot 5 let. Tri četrtine uspešnih podjetnikov je imelo neposredne prodajne izkušnje.

#### 1.4 PODJETNIK IN MANAGER

Ali je podjetnik manager? Tudi tu ni enotnega odgovora. Drucker (1986, 21) obravnava podjetništvo kot posebno zvrst managementa. Management je veda o optimalni uporabi proizvodnih dejavnikov, medtem ko je podjetništvo nekaj več od managementa; je inovativni management. Fillion (1991, 23) razlikuje podjetnike in managerje glede na pristop in način delovanja (glej tabelo 1.1). Timmons (1999, 242) govori o stekanju podjetništva in managementa v podjetniški management. Podjetnik – ustanovitelj, se razvija v podjetnika – managerja, v prvih fazah razvoja podjetja. Zatem sledi obdobje, ko podjetnik postane manager managerjev ali pa se mora izločiti iz podjetja.

Tabela 1.1: Razlike med managerji in podjetniki

Managerji	Podjetniki
Delujejo na učinkoviti in uspešni uporabi resursov, da bi dosegli cilje in naloge.	Postavijo vizijo in naloge ter poiščejo resurse, ki prispevajo k realizaciji vizije.
Se prilagajajo spremembam.	Povzročajo spremembe.
Način dela predstavlja racionalno analiziranje in načrtovanje.	Delujejo kreativno in uporabljajo domišljijo.
Delujejo v okviru opredeljenega sistema in organizacije.	Definirajo naloge in pravila, ki oblikujejo organizacijo
Vodijo procese tako, da upoštevajo vplive okolja.	Oblikujejo procese na osnovi različnih možnosti vplivov okolja.

Vir: Prirejeno po: Filion, 1991, 23



### PRIMER: Pot od podjetnika do managerja in od managerja do podjetnika

#### Pot od podjetnika do managerja

Vrednote podjetnika se ponavadi pokažejo že dokaj hitro. Podjetnika žene radovednost, raziskovalni duh, pogovor s pravimi ljudmi in ustvarjanje. Ponavadi podjetnikom ne gre od rok ponavljanje znanja, ampak se sprašujejo, zakaj ne bi kar sami ustvarjali novo znanje. Podjetniki zato pogosto ne blestijo v šolskih klopeh, in sicer predvsem zato, ker se težko podredijo avtoritetam in obstoječim pravilom. Njihovo delovanje je pomembno v prvi fazi rasti podjetja, ko so najpomembnejše kreativne vrednote. Jasno se kaže podjetnikova ustvarjalnost in slej kot prej naletijo na pravo osebo, idejo ali pa so osebno dovolj zreli, da ustanovijo svoje podjetje. Iz kreativne faze nato podjetje sčasoma preide v izvršno fazo. Besede, ki so bile zapisane v poslovnem načrtu, je potrebno realizirati hitro in učinkovito. Podjetje je v zelo hitri rasti, število zaposlenih in odjemalcev se večja, vedno bolj prihaja potreba po managerskih vrednotah in poznavanjih managerskih orodij, vsaka kreativnost v tej fazi pa je lahko velika ovira. In ko podjetje zraste do neke točke, ko je blizu svojega maksimuma, preide iz izvršne v administrativno fazo. Tu ni več nobene potrebe po kreativnosti, v ospredju so le še povsem racionalna managerska orodja za optimizacijo poslovanja organizacije (TQM, JIT, BSC, Six Sigma, Benchmarking itd.). Sicer je res, da je podjetij, nastalih iz nič, ki pridejo do te faze, zelo malo in ponavadi se podjetnik, ki je zasnoval tako podjetje, pogosto že posveča novemu podjetniškemu podvigu. Najbolj problematičen je prehod iz prve v drugo fazo. Pogosto se zgodi, da podjetnik, ki je ustvaril podjetje iz nič, ne more narediti tranzicije temeljev svojega delovanja iz kreativnih vrednot v izvršne. Ko pride do te točke, je za nadaljnjo rast podjetja nujno, da podjetnik najame profesionalni management, ki nato naprej vodi podjetje. To pa je seveda pogosto težko, saj je podjetje podjetnikov "otrok", ki ga težko prepustiš drugemu. Situacija tu jasno odseva, da je vsak čustven odnos do podjetja lahko usoden, kar pa je lahko reči, veliko težje pa narediti. Če pa podjetnik uspe dovolj hitro osebno rasti v skladu s svojim podjetjem, lahko verjetno postane odličen manager.

#### Pot od managerja do podjetnika

Klasična pot od managerja do podjetnika je seveda povsem drugačna. Pomembna vrednota managerjev je odličnost in to se dokaj hitro pokaže. Managerji so ponavadi zelo uspešni v okviru formalnega izobraževanja. Z odličnim uspehom pridejo do znanstvenega naziva in če se ne odločijo za akademsko kariero, se običajno zaposlijo v kakšnem od uspešnih "blue chip-ov". Pogosto takega človeka korporaciji priporoča kateri od profesorjev na fakulteti, ki vidi v mladem, ambicioznem človeku velik potencial. Nato se začne proces spoznavanja posameznih oddelkov, specializacija na določenem področju in hitro napredovanje. V tem procesu posameznik spozna vse funkcije v podjetju, razvije nove veščine, pridobi določena znanja, razširi svojo socialno mrežo in si zgradi nek ugled. Sicer zelo majhen odstotek, ampak vseeno lahko najdemo primere, ko na neki točki situacija pripelje do tega, da manager zapusti korporacijo in ustanovi svoje podjetje. Razloge lahko iščemo v tem, da pride do neke večje potrebe po svobodi, zazna določeno priložnost, ali pa močno verjame v

neko idejo, ki mu je ne pustijo integrirati v poslovanje korporacije in zato jo realizira v okviru svojega podjetja. Lastniki imajo namreč vedno zadnjo besedo. Seveda je lahko vse pridobljeno znanje, veščine in socialna mreža velika prednost pri zagonu novega podjetja. Alternativa je lahko tudi, da management kupi celotno podjetje, kar pa je seveda zelo zahtevno in finančno intenzivno dejanje.

(Vir: povzeto po: <http://www.blazkos.com>)

## 1.5 PODJETNIŠKA PRILOŽNOST

Vse je v glavah. Vse se začne z neko dobro idejo, ki se utrne ob različnih priložnostih oziroma dogodkih. O vsaki ideji je potrebno razmisliti kot o priložnosti in o vsakem problemu je potrebno razmišljati kot o ideji.



### POMNITE

O vsaki ideji je potrebno razmisliti kot o priložnosti in o vsakem problemu je potrebno razmišljati kot o ideji.

Priložnost definiramo kot sklop koristnih okoliščin za določen namen. Priložnost nastane v trenutku, ko vzpostavimo povezavo med obstoječim življenjskim stanjem v nekem procesu in izboljšanim stanjem, ki bi lahko bil v prihodnosti. Če se stvar izide tudi s stopnjo koristnosti in dobičkom, govorimo o podjetniški (poslovni) priložnosti. V podjetniškem smislu se lahko vsako priložnost dograjuje in izboljšuje v neskončnih oblikah. Podjetja so ključni inštrument, s pomočjo katerega lahko bolje izkoristimo podjetniško priložnost (Berginc, 2000, 92).



### RAZMISLITE

Miselnost slovenskih staršev, da naj njihov otrok postane velik gospod, morda profesor ali direktor, je preživeta. Prevladati bi moralo, da naj bo izobražen, razgledan, izkušen in uspešen podjetnik.

Podjetniki so tudi vizionarji, saj si pri razvijanju priložnosti največkrat predstavljajo podobo svojega proizvoda ali storitve v naslednjih nekaj letih. Razmišljati morajo o spremembi okusa kupca v prihodnosti, pozorni morajo biti na oblikovanje proizvoda, kakšne bodo cene v prihodnosti itd.

Od ideje do podjetniške priložnosti pridemo s procesom preverjanja. Ključni kriteriji, ki jih je potrebno preučiti, preden razvijemo idejo v podjetniško priložnost, so (Baty, 1994, 36):

- Ali imamo s področja perspektivnosti proizvoda ali storitve konkretne tržne podatke in ali poznamo stroške konkurence?
- Smo dovolj realno predvideli stroškovno plat proizvodnje in marketinške stroške v zagonskem obdobju?
- Ali so stroški proizvodnje realno predvideni na dolgi rok?
- Je časovni okvir dovolj realističen glede na vstopanje proizvoda ali storitve na trg in glede na planirano točko preloma?

- Je potencialni trg za nov proizvod ali storitev zares dovolj velik?
- Je nov proizvod zares le eden od družine novih proizvodov, ki bodo prihajali na trg?
- Imate v zagonskem obdobju že zagotovljene kupce?
- Ste razvojne stroške realno ovrednotili ali jih morda podcenili?
- Se ukvarjate z rastočo dejavnostjo in kaj se je z njo dogajalo v preteklih petih letih?
- Razumete nakupovalne cikle svojega proizvoda ali storitve?
- Ali potencialni investitorji razumejo investicijske potrebe vašega proizvoda ali storitve?



### PRIMER: Kvadrant denarnega toka

Robert Kiyosaki je predstavil **kvadrant denarnega toka**, kjer opisuje štiri različne vrste možnosti, kako lahko posameznik pride do prihodka in kakšne možnosti ima, da nato obogati. Levo zgoraj so **zaposleni**, levo spodaj **samozaposleni**, desno zgoraj **lastniki** (podjetniki) in desno spodaj **vlagatelji** (investitorji). Najprej smo običajno zaposleni, nato samozaposleni, nato zgradimo svoj veliki posel in na koncu začnemo še investirati. Končni cilj je, da imamo več pasivnih prihodkov kot pa stroškov. Šele takrat postanemo resnično finančno svobodni.



**Zaposleni** – V prvem kvadrantu so zaposleni, katerih glavni motiv je dobra in varna služba, po možnosti z veliko bonitetami. Glavni motiv ljudi, ki se nahajajo v tem kvadrantu, je varnost. Imajo aktivne prihodke; to pomeni, da svoj čas menjajo za denar. Seveda lahko posameznik dela le določeno število ur na dan in le z določeno produktivnostjo, tako da je tovrsten prihodek zelo omejen. Glavno dejstvo, ki se ga je potrebno tu zavedati, je, da nihče še ni resnično obogatel od plače.

**Samozaposleni** – Motiv ljudi v tem kvadrantu je svoboda. V njem se največkrat nahajajo eksperti, ki sicer nimajo šefa nad glavo, vendar še vedno služijo denar le na podlagi svojega dela in plače, ki si jo izplačajo. Običajno so prihodki teh ljudi zelo visoki, materialno so odlično pozicionirani, največji problem pa je ta, da jim primanjkuje časa. Ker so sami za vse, tako za svoje delo kot tudi za administracijo, prodajo, komunikacijo, vodenje podjetja itn., jim ne ostaja veliko časa zase, svoj lastni razvoj, družino. Zagotovo je samozaposlitev prvi pravi korak k podjetništvu, ampak bistveno je, da se kmalu naučimo zaposlovati druge in jim delegirati delo. To je pravi prehod iz obrtništva v podjetništvo.

**Lastniki** – Tretji kvadrant zastopa podjetništvo oziroma izgradnja lastnega poslovnega sistema. Izgradnja poslovnega sistema je tisto pravo podjetništvo, ki omogoča, da človek počne stvari, ki ga veselijo in nenazadnje ima tudi končno finančno nagrado, ki prinaša svobodo. Pri pravem podjetništvu gre za intelektualno lastnino, ki nam prinaša denarni tok, na koncu pa jo lahko tudi prodamo in s tem pridemo do velike žetve. Izziv tega kvadranta je, da nam statistika ni v prid –

veliko podjetij namreč propade.

**Vlagatelji** – In na koncu, v četrtem kvadrantu, imamo še investitorje, ki prejemajo dohodke na podlagi izgradnje lastnega portfelja, ki ustreza njihovemu investitorskemu psihološkemu profilu. Prejemajo pasivne prihodke iz ustvarjanja donosov, prejemanja dividend itd. Vendar za uspešno investiranje potrebujemo veliko časa in denarja ter predvsem veliko znanja. Zato je ta kvadrant redko takoj dostopen vsakomur, direkten vstop pa je pogosto tudi zelo tvegan. Glavna aktivnost v tem kvadrantu je ponavadi ravno kupovanje in prodajanje lastniških deležev, kar zahteva znanje o tem, kako perspektivno je podjetje in pravilno napoved, kaj se bo z njim dogajalo v prihodnosti. Da pridemo do tega znanja pa je najboljša, če kakšno uspešno podjetje ustvarimo tudi sami.

(Vir: povzeto po: Kiyosaki, 2002)

## 1.6 PODJETNIŠKI PROCES

Podjetniški proces se prične z idejo in konča z delujočim urejenim podjetjem. Ključno vlogo v podjetniškem procesu ima podjetnik ali podjetniška skupina, ki mora prepoznati priložnosti in znati poiskati dovolj odjemalcev, ki so pogoj za preživetje podjetja. Za uresničenje zamisli so potrebna sredstva, ki so, vsaj na začetku, sredstva podjetnikov, ki podjetja ustanovijo.

Plut in Plut (1995, 18) definirata podjetniški proces kot proces, v katerem podjetnik oziroma podjetniška skupina izbere med množico možnih idej donosno in uresničljivo priložnost in za uresničenje te priložnosti zbere vse potrebne vire, to je ljudi ter poslovna in finančna sredstva (glej sliko 1.2).

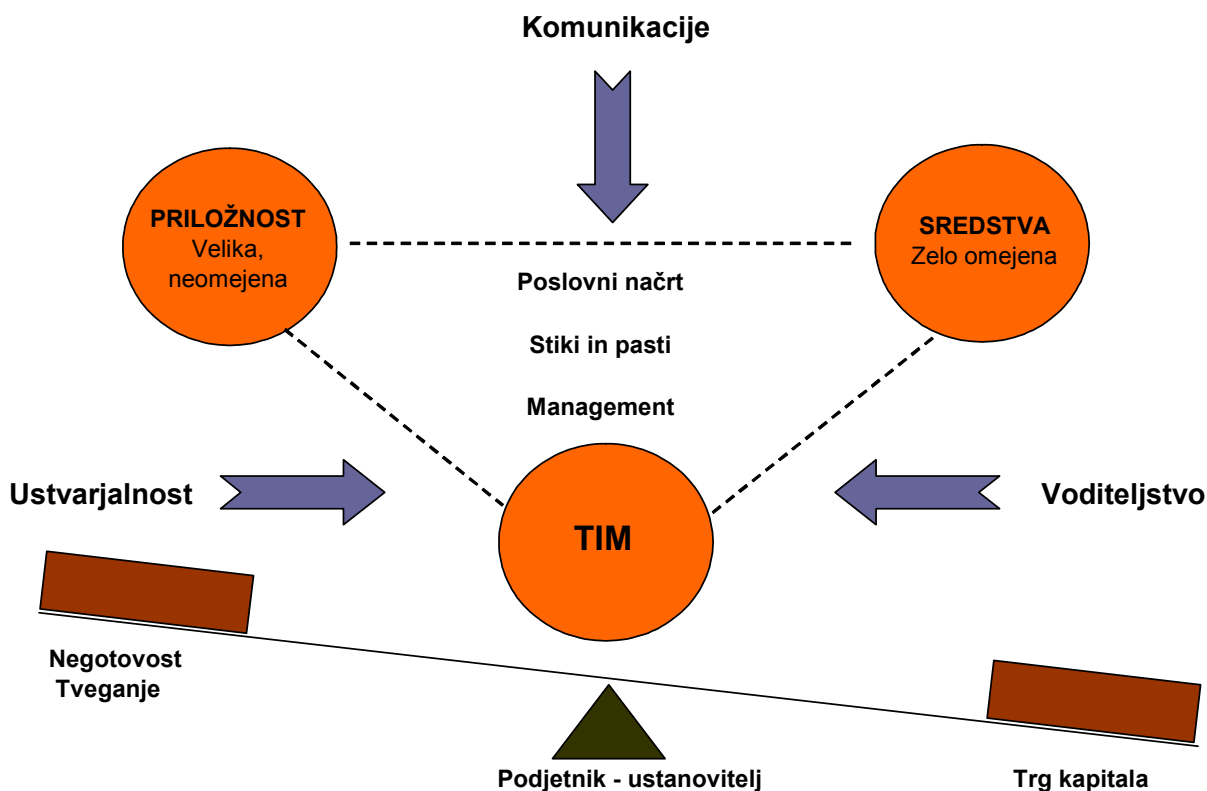


Slika 1.2: Kibernetska shema podjetniškega procesa

Vir: Prirejeno po: Plut in Plut, 1995, 16

Prvi element podjetniškega procesa je podjetnik oziroma podjetniška skupina. Biti mora kakovostna, kar pomeni, da mora imeti znanje, zrelost in izkušnje. Poznati mora trg in imeti premišljeno strategijo prodora na trg. Ključni element podjetniškega procesa je podjetniška priložnost. Nova ideja ni isto kot dobra podjetniška priložnost. Dobra podjetniška priložnost je tista, za katero podjetnik oziroma podjetniška skupina ugotovi, da je donosna in uresničljiva (Plut in Plut, 1995, 17). Poleg podjetniške priložnosti je za uspeh potrebno še znanje podjetnika oziroma podjetniške skupine, kako pripraviti dober poslovni načrt, ki ga je potem potrebno tudi izvesti. Tretji element v podjetniškem procesu so sredstva in ljudje, ki jih je potrebno imeti za izpeljavo podjetniške priložnosti.

Glavni dejavniki v Timmonsovem modelu (slika 1.3) so podjetnik in njegov TIM, PRILOŽNOST in SREDSTVA, potrebna za novo podjetje. Najpomembnejši od teh dejavnikov je podjetnik, ki zavestno išče poslovne priložnosti, ki bodo prinesle ekonomski uspeh. V procesu niso izključeni vplivi okolja, ki učinkujejo na vse tri gonilne sile podjetništva z različnih strani. Pomembno je, da se vse tri sile ujamejo v nekem realnem času, da tako uspešno udejanimo poslovno priložnost.



Slika 1.3: Model podjetniškega procesa  
Vir: Prirejeno po: Timmons, 1999, 38

Odločitev za podjetništvo ni nikoli lahka. Nanjo vplivata dve vrsti dejavnikov: »push« in »pull« dejavniki. »Push« dejavniki so tisti, ki posameznika silijo k odločitvi za podjetništvo in so največkrat nezadovoljstvo z obstoječo zaposlitvijo ali izguba zaposlitve, medtem ko so »pull« dejavniki tisti, zaradi katerih se zdi posamezniku podjetniška kariera privlačna in ga tako »vlečejo« v to odločitev. Pri teh dejavnikih gre največkrat za dobro oziroma obetavno priložnost, ki jo bodoči podjetnik opazi na trgu, željo po neodvisnosti ali potrebo po uspehu (Hisrich in Peters, 1989, 21).



#### INTERNETNI VIRI

<http://www.podjetniski-portal.si/>

<http://mladipodjetnik.si/>

<http://www.blazkos.com/>

<http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/strukelj3497.pdf>

## 1.7 LASTNINA IN MOTIVACIJA ZA PODJETNIŠTVO

V tržnem sistemu so nosilci poslovnih odločitev lastniki ali od lastnikov določeni vodilni organi – managerji. Kadar so lastniki hkrati tudi managerji podjetja, se podjetje imenuje lastniško podjetje. V tem primeru lastnik prevzema kapitalsko tveganje, vodi poslovanje, sprejema poslovne odločitve in prevzema vso odgovornost. Na eni strani prevzema vse tveganje, na drugi pa mu pripada tudi ves dobiček.

Zakaj se posameznik odloči za podjetniško ravnanje, je odvisno od več dejavnikov: osebne lastnosti, osebno in poslovno okolje, osebni cilji in podjetniška ideja. Podjetnik si postavi cilje podjetja in podjetniško strategijo, ki jo skozi poslovanje podjetja skuša tudi realizirati. Podjetnika vseskozi žene priložnost in želja po uspehu. Svoja pričakovanja primerja z realnimi dosežki in če se le-ti ujamejo z njegovimi pričakovanji, dobi podjetnik dodatno spodbudo za novo podjetniško odločitev. Na žalost se podjetnikov še vedno držijo stereotipi, da so požrešneži, ki si želijo čim več denarja in je njihov glavni motiv delovanja pohlep (Bajuk, 1999, 40).



## RAZMISLITE

Zakaj še nimate svojega podjetja? Kaj bi vas najbolj motiviralo, da bi ustanovili podjetje? Se čutite sposobnega? Kakšne lastnosti ima uspešen podjetnik, ki jih vi nimate?

Podjetniška miselnost pospešuje motiviranost za večje poslovne učinke oziroma motivacijo za podjetništvo. Obstaja pa tudi dejstvo, da je za dejanske rezultate v podjetju najbolj zainteresiran in motiviran delavec, ki je hkrati tudi lastnik, in lastnik, ki je hkrati delavec. Podjetnik je torej povezan z lastnino. Ko podjetnik pridobi lastnino, mu to postane sredstvo za nova podjetniška dejanja. Ključ podjetništva je torej v motivaciji, v sproščanju energije. Motivacija za podjetništvo je obtežena z obeh strani, in sicer je na eni strani strah pred neuspehom, na drugi pa možnost, ki jo ponuja uspeh. Pozitivna oblika motivacije je nagrada. Najboljša oblika nagrade uspešnega podjetništva je svoboda, da sam usmerjaš svojo usodo, hkrati pa to predstavlja tudi odgovornost. Tako je lastnina pomembna tudi v smislu odgovornosti in prevzemanja tveganja (Plut, 1992, 62—63).

## 1.8 DELITVE PODJETIJ

Za delitev podjetij na mala in srednje velika podjetja (v nadaljevanju MSP) obstajajo različna merila. Upoštevamo lahko kvantitativne (število zaposlenih, vrednost prihodkov, bilančna vsota) ali kvalitativne dejavnike (tržni delež, neodvisnost podjetja, slog vodenja). Merilo razvrščanja si vsak največkrat prilagaja svojim ciljem (Ruzzier et al., 2008, 18). Seveda obstaja še vrsta drugih delitev: glede na obliko, glede na tip podjetnika, glede na starost itd.

### Miške, gazele in sloni

Eno najbolj znanih tipologij podjetij glede na rast podjetja je leta 1987 v svojem delu »Job Creation in America« utemeljil David Birch. Z miškami je označil podjetja, ki se rojevajo vsak dan, ki jih je na milijone in ki v sebi nimajo potenciala rasti. Z gazelami je označil tisti del podjetij, ki imajo potencial hitre rasti in z rastjo obsega poslovanja, zaposlovanja, dobičkov itd. pomembno spreminjajo podobo nekega gospodarstva. Sloni so podjetja, ki so dosegla določen obseg poslovanja in rastejo počasi, v določenih obdobjih morda celo stagnirajo in upadajo, vendar je njihov prispevek k narodnemu gospodarstvu in svetovni ekonomiji znaten (Pšeničny et al., 2000, 156).

### 1.8.1 Družinsko podjetništvo

Družinsko podjetništvo se ves čas intenzivno razvija. V Sloveniji so družinska podjetja manjša, v svetovnem merilu pa poznamo kar nekaj zelo velikih in uspešnih družinskih podjetij: Mercedes-Benz, Fiat, Lego, Ikea itd. Poleg vidika lastništva in vodenja je za tako obliko podjetništva zanimiv tudi socialni in čustveni vidik, saj gre praviloma za podjetje, v

katerem sta zaposlena vsaj dva ali več članov ene družine in se lastništvo in vodenje prenaša iz ene generacije v drugo. Prednosti družinskega podjetja so zlasti v visoki stopnji motivacije in predanosti podjetju, jasnih vrednotah, hitrejšemu odločanju, večjemu znanju itd. Kot pomanjkljivost lahko opredelimo problematiko nasledstva, zaposlovanje nekompetentnih družinskih članov, čustva pri vodenju itd. Družinska podjetja so prav zaradi čustvene komponente zelo ranljiva. Pomembno je, da ima podjetje jasno opredeljene dolgoročne cilje in razvojno strategijo poslovanja ter da uspe v poslovnem procesu uspešno razmejevati čustveni vidik od profesionalnega pristopa. Številni uspešni primeri takih podjetij in njihove blagovne znamke so dokaz, da bodo družinska podjetja še naprej predstavljala pomemben del gospodarstva nekega okolja.

### 1.8.2 Notranje podjetništvo

Sodobno podjetništvo temelji na inovacijah. Na uspešnost podjetij pomembno vpliva sposobnost podjetja, da v svoje poslovno okolje vključi notranje podjetništvo. Ko govorimo o notranjem podjetništvu mislimo na podjetništvo znotraj organizacije, ki se kaže v obliki novonastalih podjetij ali enot, novih programov, inoviranih proizvodih ali storitvah, samoprenovi, prevzemanju tveganj in usmerjenosti v pozitivne spremembe v podjetju. Ustvarjanje pogojev za notranje podjetništvo, nove oblike vodenja in inovativnosti je dolgotrajen proces, ki zahteva spremembo miselnosti podjetja. Gre za proces, v katerem podjetje motivira, osvešča in izobražuje svoje zaposlene. Pomembne so izkušnje in dobra praksa najboljših podjetij, ki motivacijsko delujejo na ostale.

### 1.8.3 Mednarodno podjetništvo

Antončič et al. (2002, 108) navajajo, da je mednarodno podjetništvo proces, ko podjetnik izvaja poslovne dejavnosti prek državnih meja in da postaja mednarodno poslovanje vse bolj pomembno za podjetja vseh velikosti, ne le za nekaj največjih, in da vsako podjetje danes tekmuje v globalnem gospodarstvu. Po eni strani gre za uresničevanje temeljne ideje o obstoju in rasti podjetja, uresničevanju osebnih ciljev podjetnikov, višjem nivoju znanja, gradnji učinkovitih poslovnih mrež ter dostopnosti do virov informacij in dobre prakse. Na drugi strani pa gre za željo po pridobivanju redkih virov, prenosu tehnologij in znanja. Večja podjetja se praviloma hitreje in lažje vključijo v mednarodno poslovanje.

Za vstop podjetij na mednarodne trge so pomembni številni dejavniki. Lastnosti podjetnika, njegov človeški in družbeni kapital predstavljajo pomemben pogoj internacionalizacije podjetja. Podjetja morajo zagotavljati pogoje za internacionalizacijo tudi z vidika števila in strukture zaposlenih ter zadostne finančne moči. Morajo prepoznati in strateško upoštevati tudi dejavnike novega okolja. Poslovanje podjetja v mednarodnem poslovnem okolju je zahtevno tudi z vidika obvladovanja trga odjemalcev in konkurence, poznavanja družbeno-ekonomskih razmer, politike in zakonodaje ter kulture okolja. Velike razlike v načinu in pogojih poslovanja zahtevajo od podjetij velike napore v prilagajanju in sposobnosti prepoznavanja, razumevanju in obvladovanju teh razlik.



#### **RAZMISLITE**

- in raziščite, katere so še druge delitve in oblike podjetij (malih in srednje velikih).

## POVZETEK PRVEGA POGLAVJA

*Podjetništvo predstavlja pomemben vir napredka in razvoja celotnega družbenega življenja. Je gonilo gospodarskega razvoja. Povečuje konkurenco, odjemalci imajo večjo izbiro proizvodov, vse skupaj vodi k izboljšanju kakovosti proizvodov in storitev, odpirajo se nova delovna mesta in zvišuje se blaginja celotnega prebivalstva.*

*Enotne definicije o podjetništvu ni, čeprav jih obstaja množica. Podjetništvo lahko primerjamo kar z ameriškimi sanjami: si lastnik svojega podjetja, imaš visok dobiček, nimaš šefa in si sam določaš svoj delovni čas. Podjetništvo je način življenja, poln tveganja in navdušenja. Namenjeno je tistim, ki vzamejo usodo v svoje roke. Ravno tako ni enotne opredelitve podjetnika, vsekakor pa opredelitev podjetnika ni ista kot opredelitev managerja. Podjetništvo je nekaj več od managementa, lahko bi rekli, da je inovativni management.*

*Priložnost nastane v trenutku, ko vzpostavimo povezavo med obstoječim življenjskim stanjem v nekem procesu in izboljšanim stanjem, ki bi lahko bil v prihodnosti. Če ustvarimo tudi splošno koristnost in dobiček, govorimo o podjetniški priložnosti.*

*Podjetniški proces se prične z idejo, konča pa z delujočim urejenim podjetjem. Glavni dejavniki v podjetniškem procesu so podjetnik, priložnost in sredstva, potrebna za novo podjetje. V procesu niso izključeni vplivi okolja, ki učinkujejo na vse tri gonilne sile podjetništva z različnih strani. Pomembno je, da se vse tri sile ujamejo v nekem realnem času, da tako uspešno udejanimo poslovno priložnost.*

*V podjetništvu je pomembno tudi lastništvo in motivacija. Kadar so lastniki hkrati tudi managerji podjetja, se podjetje imenuje lastniško podjetje. Podjetnika vseskozi žene priložnost in želja po uspehu. Za delitev podjetij obstajajo različna merila. Imamo mala in velika podjetja, mlada in stara podjetja, miške, gazele, slone itd.*

## VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK IN PREVERJANJE ZNANJA

1. Zakaj je podjetništvo pomembno?
2. Kako bi opredelili podjetništvo in podjetnika?
3. Kakšne so razlike med podjetnikom in managerjem?
4. Pojasnite podjetniško priložnost.
5. Opišite primer podjetniškega procesa (opišite, kako so podjetnik, priložnost in sredstva vpeti v okolje).
6. Razložite pomen lastnine in motivacije za podjetništvo.
7. Analizirajte delitve podjetij po različnih kriterijih. Kakšne so dobre strani družinskega podjetništva?
8. Pojasnite rast podjetja z miškami, gazelami in sloni.



## VIRI IN LITERATURA ZA POGLABLJANJE ZNANJA

- Antončič, B. et al. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba, 2002.
- Bajuk, A. *Razlika med podjetnikom in potencialnim podjetnikom: Strah pred polomom*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999.
- Bizjak, F. in Petrin, T. *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996.

- Covey, S. R. *7 navad zelo uspešnih ljudi*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga, 1994.
- Gerber, M. E. *Mit o podjetniku*. Ljubljana: Lisac-Lisac, 2004.
- Glas, M. in Pšeničny, V. *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea College, 2000.
- Glas, M. *Podjetništvo 2, Pripravljam poslovni načrt*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo, 2005.
- Hisrich, R. D. in Peters, M. P. *Entrepreneurship; starting, developing and managing a new enterprise*. Boston: Irwin, 1989.
- Kovač, Z. et al. *Podjetništvo, ustvarjalnost, inovacije*. Celje: Visoka komercialna šola, 2005.
- Ložar, B. *Imajo zaposleni podjetniško vzgojo?* Ljubljana: Manager, 1998.
- Možina, S. et al. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta, 2002.
- Plut, T. in Plut, H. *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1995.
- Pšeničny, V. et al. *Podjetništvo, podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjem*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo: Gea College, 2000.
- Pšeničny, V. *Podjetništvo od podjema do rasti*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000.
- Rebernik, M. in Repovž, L. *Podjetniški proces od ideje do denarja*. Ljubljana, Gospodarski vestnik, 2000.
- Ruzzier, M. et al. *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave, 2008.
- Skrtnar, B. *Strateško podjetništvo kot dejavnik hitre rasti malih in srednjih podjetij v Sloveniji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002.
- Steblovnik, S. *Podjetništvo*. Ljubljana: Zveza lesarjev Slovenije, Lesarska založba, 2001.
- Špilak, Š. *Podjetniški priročnik*. Murska Sobota: Pomurska založba, 1999.
- Tajnikar, M. *Tvegano poslovanje: knjiga o gazelah in rastočih poslih*, 2. izdaja, Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000.
- Timmons, J. A. *The Entrepreneurial Mind*. Andover: Brick House, 1989.
- Timmons, J. A. *New venture creation: entrepreneurship for the 21st century* (5th ed.). Boston: Irwin, McGraw-Hill, 1999.
- Vahčić, A. et al. *Osnove podjetništva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998.
- Vahčić, A. et al. *Osnove podjetništva – priročnik za vaje*. (3. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002.
- Žižek, J. *Vloga podjetništva v zadnjih desetletjih 20. stoletja*. V knjigi *Podjetništvo*. Urednik Viljem Pšeničny et al., Portorož: Visoka šola za podjetništvo, 2000.

## 2 RAZVOJ NOVIH IZDELKOV IN INOVATIVNOSTI

### UVOD V POGLAVJE

*Priznanje Podjetnik leta 2008 sta dobila Andrej Orožen (levo) in Jure Knez iz podjetja Dewesoft (slika na strani 5). Komisijo sta prepričala z izjemno kombinacijo tehničnega znanja in podjetniške miselnosti, s katero sta se s svojimi izdelki uveljavila pri najzahtevnejših svetovnih kupcih. Odlični izdelki z visoko dodano vrednostjo in prepoznavnost na trgu jima zagotavljajo velik potencial za še hitrejšo rast podjetja v prihodnosti.*

*Podjetje Dewesoft d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 2000. Andrej je postal direktor podjetja, dr. Jure Knez pa je tehnični vodja in skrbi predvsem za razvoj opreme. Ustanovitelja sta se leta pred ustanovitvijo ukvarjala s prodajo merilnih inštrumentov tujega proizvajalca (Dewetron Avstrija) in z meritvami vibracij (Kalmer d.o.o. Trbovlje). V stikih s kupci je bilo ugotovljeno, da so bili inštrumenti odlični, niso pa imeli lastne programske opreme. Razvila sta lastno programsko opremo, jo predstavila podjetju Dewetron in začela se je strma pot navzgor.*

*Obstajajo tri področja, kjer temelji delovanje podjetja Dewesoft:*

- *programski paket za opravljanje meritev preko računalnika Dewesoft;*
- *merilni inštrumenti za določena merjenja;*
- *merilni sistemi za postopke merjenj v kontroli proizvodnje (izdelkov, energije ...).*

*Programska oprema je namenjena meritvam. Inštrumenti so končni izdelki, ki vsebujejo lastno programsko opremo. Merilni sistemi so namenjeni kontroli izdelkov v proizvodnji in za domači trg. Dewesoft tako danes izdeluje programsko opremo in merilne instrumente, ki jih uporabljajo Ferrari, Bosch, ekipe formule 1 in večina evropskih proizvajalcev avtomobilov. Ameriška Nasa trenutno vsa svoja vesoljska plovila nadzoruje z Dewesoftovo opremo. Trenutno ima podjetje 13 zaposlenih. Sedež podjetja je v Trbovljah.*

*Na moje vprašanje, koliko je pri njih pomembna inovativnost, Andrej odgovarja: »Prednost naših rešitev je v inovativnosti in vsebovanju visokega nivoja znanja. Inovativnost je včasih plod trenutne ideje, včasih jo izoblikujemo glede na zahteve in želje dosedanjega uporabnika naših rešitev, največkrat pa gre pri inovativnosti za rešitev, ki ni pričakovana. V svetu veljajo stereotipi, da nekaterih stvari ni mogoče storiti. Nekatero rešitve so jasne in izvedljive (potrebno jih je le kupiti), spet druge pa so nemogoče in s tem nedosegljive. Pri nenehnem izobraževanju in spremljanju tehnološkega napredka postanejo rešitve izvedljive. Potrebno je le videti prednosti novih lastnosti in možnosti napredka, če njihovo prednost izkoristimo v naših rešitvah.«*

*Kako doseči vse to, kar so dosegli v podjetju Dewesoft? Odgovor je enostaven: vse je v ljudeh. Andrej je izjavil, da njihovi zaposleni »niso čisto normalni«, kar je pomenilo, da so nadpovprečno predani delu. Kakšno je njihovo delovno okolje in kako zaposlene motivirajo je podrobno opisal: »Od kar so izumili denar, je vse enostavno. Pa je res? Koliko denarja potrebujemo za kakovostno, človeku primerno življenje? Ali je z doseganjem tega praga nadaljnja finančna stimulacija smiselna? Ali je miselnost mladih strokovnjakov obrnjena zgolj v denar? Imamo odgovore na zgornja vprašanja in verjamem, da odgovori veljajo za naše podjetje in moje kolege. Različni so nagibi ljudi, različno je okolje. Verjetno bi bilo mogoče princip nagrajevanja obdelati v skopih grafih in tabelah. Vse je matematično merljivo in vse se lahko postavi na zapis, ki ne vsebuje osebne note. Prav takšno nagrajevanje je po naših merilih napačno in v nadaljevanju bi želel poudariti omenjeno na drugačen način.*

*Glede na to, da smo tehnološko napredno podjetje, je nagrajevanje pri mladih inženirjih zanimivo. Ker gre predvsem za mlade strokovnjake, jim v prvi vrsti največ pomeni delovno*

okolje. Nestresno delovno mesto in razumevanje med kolegi je osnova za njihovo zadovoljstvo.

Dejstvo je tudi, da je v podjetju z manj kot dvajset zaposlenih relativno enostavno spremljati učinkovitost posameznika. Projektno delo namreč zahteva dograjevanje znanj in opravljenih del v celoto. Zaostajanje posameznika oziroma njegovo apatično delovanje je hitro prepoznano. Potrebno je seveda ločiti zahtevnost opravil posameznika, se odzvati na probleme posameznega segmenta, kolektivno obravnavati mejne, izredno zahtevne elemente.

Tehnični napredek nas sili v neprestani študij in dokazovanje, da smo najboljši. Stimulacija vsakemu posamezniku je misel, da sodeluje v nečem velikem, pomembnem. Dr. Jure Knez, ki vodi tehnični razvoj v podjetju in nesebično širi svoje bogato znanje med kolege, jim daje vsa potrebna znanja in usmeritve, s katerimi se lahko dokažejo v kolektivu kot tudi pred uporabnikom naše opreme. Izdelek, ki je ob pomoči vsakega zaposlenega zasnovan in razvit, se že naslednji dan uporablja v eminentnih podjetjih po vsem svetu in dokaz, da je sodelovanje pri projektu za ameriško NASO prineslo uspeh prav zaradi prispevka vsakega posameznika, je izredna stimulacija. Kdo ima priložnost obiskati razvojni oddelek Ferrarija, BMW-ja, kdo lahko že v svojih študentskih letih obiše NASO in tam prejme oznako, ki mu daje neomejen dostop znotraj agencije? Ali ni prav to nepozabno? Ali ni prav to tisto, kar daje neomajno moč za nadaljevanje dela?

Pomemben je tudi preostanek časa, ki ga zaposleni prebijejo znotraj podjetja. V poslovnih prostorih smo postavili biljardno mizo, na parkirišču koš, žar nam služi pri uživanju na skupnih piknikih, ki jih prirejamo v podjetju ob doseganju posebnih dosežkov, ob kakšnem rojstnem dnevu, v čast prihoda pomladi, poletja, jeseni ... Saj ni pomemben razlog, pomembno je, da se družimo.

Biljard, koš, pikado? In kar med delovnim časom? Verjamemo, da potrebujejo umetniki za dokončanje najboljših del dovolj časa, vse potrebno za delo in pa seveda tudi navdih. Delo programerja se od opisanega ne razlikuje dosti. Delavnik od sedme zjutraj do tretje ure popoldan programerju torej pomeni, da mora zjutraj sestiti za mizo in napisati kaj "lepega". Prav je, da zaposleni za svoje delo namenijo vsaj 40 ur tedensko, a če so v tem, kar počnejo, dobri in jih pri tem žene tudi dokazovanje lastne odličnosti, naj izkoristijo svoje najbolj produktivne ure. Če se med delom izgubi sled za dokončanje projekta, je potreben premor. Partija biljarda s kolegom je sproščujoča in zanimivo je, da se pogovor med igro običajno vrti o nastalem problemu in dosežen rezultat pri igri ni več pomemben. Bolj je pomembna izmenjava mnenj, kako bi ukrepal kolega, kaj vse je še na voljo poskusiti za odlično delovanje sistema ...

Pa zunaj podjetja? Vsi se srečujemo s problemom nerazumevanja v družinskem okolju, kadar obseg dela postane prevelik. Kako zmanjšati ta stres? Zaposleni so v našem podjetju pri delu zbrani, kadar so urejene tudi vse ostale osebne stvari. Zaključek je torej naslednji: Zaposleni s seboj prinese tudi kanček svojega družinskega življenja in tako tudi njegovi najbližji nekako postanejo del podjetja. Ob raznih priložnostih družinskim članom zaposlenih predstavimo delo in uspehe podjetja, se skupaj udeležimo raznih izletov, adrenalinskih podvigov in večdnevnihih smučanj ali obiskov obale. Glede na to, da nas vse družijo tehnika, se udeležimo voženj s kartingi, šole varne vožnje, skokov s padali ...

No, na koncu pa vseeno k denarju. Plača, urejena prehrana, urejen prevoz na delo in pa zakonsko predpisano izplačilo zneska za letni regres je minimalno, kar lahko (in seveda mora) ponudi podjetje svojemu zaposlenemu. Izkoristimo še možnost izplačila božičnice v višini dodatne plače in pa udeležbo zaposlenih pri dobičku. Glede na uspehe, ki jih posameznik doseže v minulem letu, in glede na obseg njegovega prispevka v velikih projektih, se dogovorimo o višini bruto zneska izplačila v naslednjem letu. V primeru, da gre za občuten dodatek znanja in dela v projektu, ki ima dolgoročen pomen za podjetje, se dogovorimo tudi za prenos deleža podjetja v last zaposlenega.«

## 2.1 INOVATIVNOST

Inoviranje je primarna aktivnost podjetnika. Med podjetništvom in inovacijami je močna povezava. Ravno inoviranje je ključni dejavnik uspešnega konkuriranja, je najpomembnejša komponenta v strategiji podjetja. Inovativnost je tesno povezana z ambicijami. Inovativni so ljudje, ki hočejo kaj spremeniti, hočejo kaj novega, hočejo biti boljši.

Inovativnost je seštevek inovacij skupaj z njihovo komercializacijo. Inovativnost se odraža skozi uspešen razvoj in uporabo novih tehnologij in/ali znanj glede priložnosti na trgu. Raziskave in razvoj so primarni vir izumov in inovacij. Veliko malih podjetij je usmerjeno bolj v raziskave novih kot v razvoj že obstoječih izdelkov. Tako so ravno mala podjetja vir resničnih radikalnih inovacij. Čeprav je težko predvideti obseg uspeha inovacije, se tako mala kot velika podjetja vedno bolj zavedajo pomena inovacij za poslovno uspešnost in rast podjetja. Inovacije so tako temelj, na katerem se gradijo strategije in ustvarja vrednost (Skr, 2002, 49). Inovativna podjetja navadno dosegajo največje dobičke, ker še nimajo posnemovalcev. Inovacije so tudi pomembna komponenta produktivnosti vsake ekonomije.

Ni pa nujno, da podjetja uvajajo samo inovativne izdelke. Inovativni so lahko tudi storitve in načini poslovanja (proces). V tabeli 2.1 je prikazana razlika med konvencionalnim in inovativnim pristopom pri odločanju o posameznih dejavnikih podjetja.

Tabela 2.1: Dve logiki strateškega obvladovanja podjetja

	Konvencionalna logika	Logika inoviranja vrednosti
<b>Predpostavke o panogi</b>	Pogoji delovanja panoge so dani.	Pogoji delovanja panoge se lahko spremenijo.
<b>Strateška osredotočenost</b>	Podjetje naj bi doseglo konkurenčno prednost, cilj je premagati konkurenco.	Konkurenca ni zgled. Da bi podjetje prevladovalo na trgu, bi si moralo prizadevati za kvantni skok vrednosti.
<b>Kupci</b>	Podjetje naj bi obdržalo in razširilo bazo kupcev s pomočjo nadaljne segmentacije in personalizacije. Osredotočilo naj bi se na razliko glede tega, kaj je vrednost za kupca.	Inivator vrednosti meri na veliko število kupcev in zavestno opuša nekatere sedanje kupce. Osredotoča se na ključne značilnosti, ki jih na splošno vrednotijo kupci.
<b>Premoženje in zmogljivosti</b>	Podjetje naj bi povečalo sedanje premoženje in zmogljivosti.	Podjetje ne sme biti omejeno s tem, kar že ima. Vprašati se mora, kaj bi storili, če bi morali začeti znova.
<b>Ponudba izdelkov in storitev</b>	Izdelki in storitve, ki jih ponuja podjetje, so določeni s tradicionalnimi omejitvami panoge. Cilj je maksimirati vrednost njihove ponudbe.	Inovator razmišlja z vidika celovite rešitve, ki jo iščejo kupci, čeprav bi to pomenilo, da podjetje presega tradicionalne meje svoje panoge.

Vir: Prirejeno po: Rebernik in Repovž, 2000, 227

Eno izmed področij, kjer so inovacije še posebej pomembne, je področje tehnologij. Tako je tehnološko podjetništvo danes ena od najbolj zaželenih oblik podjetništva, saj je vir najhitreje rastočih podjetij, razvoja novih tehnologij in tehnološko najzahtevnejših izdelkov. Tu ustvarjajo podjetja najvišjo dodano vrednost.



### RAZMISLITE

Podjetje Dewesoft d.o.o. (uvod v drugo poglavje) – kako je pri njih poskrbljeno za razvoj inovativne dejavnosti?



### INTERNETNI VIRI

<http://www.tia.si/>

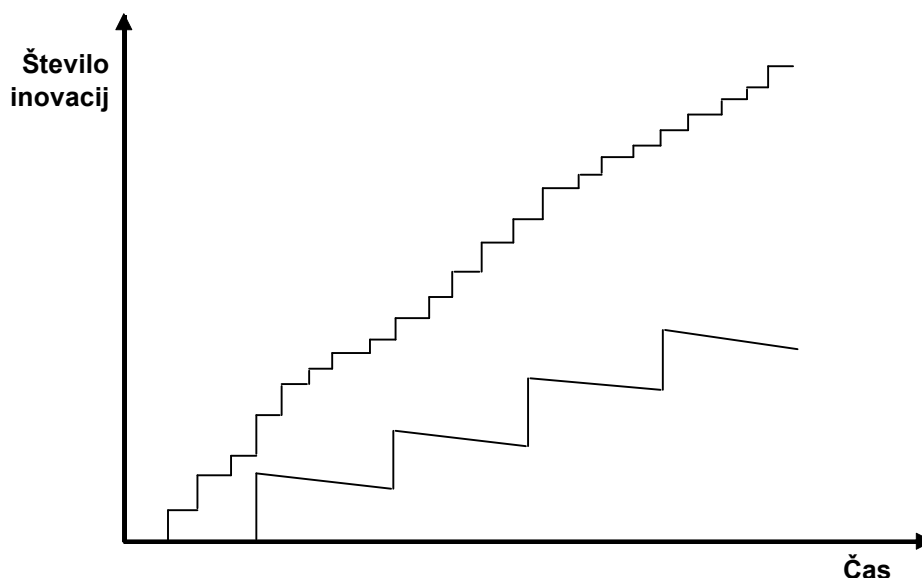
<http://www.uil-sipo.si/>

<http://www.imamidejo.si/>

Inovacije morajo biti vitalni del konkurenčnega bistva podjetja in podjetniška dejanja morajo tako biti usmerjena vanje. V podjetjih je torej pomemben proces razvijanja inovacij (Sarman, 2001, 52):

- zaposlene je treba nujno pritegniti v razvojni proces inovacij v obratih ali organizacijskih enotah tako v inoviranje izdelkov in storitev kot tudi v inoviranje delovnih procesov in postopkov;
- podjetniško naravnana prožnost vključuje tako inteligentne oblike organizacije dela kot tudi "prijazen" in zaposlenim prilagodljiv ritem dela;
- načrtovanje potrebnih kadrov, ki vključuje politiko poklicnega izobraževanja, kadrovskega usposabljanja in preusposabljanja;
- redno posvetovanje z vsemi zaposlenimi o razvijanju izdelkov in organizacijskem razvoju ter o ekonomskem položaju podjetja.

S tezo, da so inovacije najboljša pot do rasti, se strinja vse več raziskovalcev in poznavalcev tega področja. Pri tem ni nujno, da gre vedno za velika, revolucionarna odkritja, to so lahko tudi manjše inovacije (slika 2.1), prepletene z občasnimi večjimi skoki. Treba je razmišljati v smeri dodajanja vrednosti izdelkom in storitvam. Inovacije niso vprašanje sreče, temveč morajo biti načrtovane. Pri inoviranju je izjemno pomemben tudi pretok informacij znotraj podjetja. Predvsem je pomembno, da ljudje iščejo priložnosti in razmišljajo v okviru le-teh, ne pa le rutinsko. Za uspešno implementacijo mora v podjetju vladati kultura, ki podpira inovacije, sama inovacija pa še ni dovolj. Potrebna je tudi njena komercializacija, za kar je potreben dober in sposoben management (Ložar, 1998, 32).



Slika 2.1: Z večjim številom manjših inovacij dosežemo večje učinke

Vir: Lasten



### PRIMER: Revoz d.d. – Sistem koristnih predlogov

Sistem koristnih predlogov je eden najpomembnejših virov stalnega napredka v njihovi tovarni. Koristne predloge ločijo na klasične in tako imenovane »blisk« predloge. Klasični koristni predlogi so obsežnejši, saj zahtevajo obravnavo strokovnjakov, pri čemer je izračun prihranka možen ali pa tudi ne. Blisk koristni predlogi so hitro izvedljivi, za njihovo izvedbo ni potrebno mnenje strokovnih služb, prihranka pa ponavadi ni potrebno izračunati. V letu 2007 je 2.154 zaposlenih podalo vsaj en koristen predlog, s čimer so dosegli 79,1-odstotno udeležbo. Koristni predlogi so prispevali predvsem k zanesljivosti procesov, k boljši organizaciji, k izboljšanju varnosti in delovnih pogojev. Poleg tega so dosegli prihranek v višini približno 1,2 milijona evrov.

## 2.1.1 Inovacijski proces

Od ideje do inovacije je praviloma dolga pot. Vsaka ideja še ni inovacija. Nujno je, da podjetja ustvarijo inovativno »klimo«, da se producira veliko idej in da se kasneje izluščijo inovacije. Osnovni inovacijski proces (<http://www.imamidejo.si/Inovativnost/Inovacijski-proces>, 20. 8. 2009) sestavljajo:

- **Ideja.** Ideja je rezultat najvišje umske dejavnosti, ki kaže na uresničitev ali izvedbo česa. Je zamisel. Ideja (še) ne rešuje problema niti ne pomeni, da je to pravi korak do rešitve določenega problema.
- **Invencija.** Invencija je nova zamisel, ki je obetavna in rešuje problem ali nerešeno potrebo, ni pa nujno, da se v prihodnosti izkaže kot uporabna. Je rezultat raziskovalnega dela. Nanaša se lahko na nov proizvod, storitev, proces ali sistem. Možna je zaščita in trženje pravice intelektualne lastnine, če je tehnično izvedljiva in funkcionalna.
- **Potencialna inovacija.** Potencialna inovacija je do uporabnosti dognana invencija, ki pa še ni dala nove koristi, ki bi bila potrjena na trgu. Je rezultat razvoja, ki se pojavi v obliki izdelave prototipa ali uspešno izvedene poskusne proizvodnje. Možna je zaščita in trženje pravice intelektualne lastnine, npr. patenta, preden je proizvod ponujen trgu.
- **Inovacija.** Inovacija je uporabna novost, katere koristnost se je potrdila na trgu. Prinaša novo, večjo uporabnost v obliki dviga kakovosti, nižanja stroškov, dviganja ugleda podjetja, omejevanja konkurence itn. Je rezultat razvojno-raziskovalnega dela, pri katerem je za realizacijo na trgu potreben celovit poslovni pristop.



### POMNITE

Način za zbiranje predlogov je v podjetjih največkrat škatla za predloge. Ta je navadno prazna. Ko se na določen krog ljudi naslovi prošnja, da predlagajo izboljšave za napredek poslovanja, se navadno zgodi, da večina po nekem času izjavi, da ideje sploh nimajo. Ljudje razmišljajo o problemu, iščejo rešitve, a imajo tremo predstaviti predloge, ker se bojijo zavrnitve ali zaničevanja. Sistem škatle za predloge se je pokazal kot popolnoma neučinkovit, potrebno je napraviti *premikajočo se škatlo za predloge*. To je management podjetja oziroma vsak vodja v podjetju. To pomeni, da je vsak vodja – od najvišjega do najnižjega, zadolžen za izboljšanja v svojem delokrogu. To je njegova redna zadolžitev.



Proces razvoja ideje do tržnega proizvoda (glej sliko 2.3):

- **Izziv – definicija problema.** Izziv je neposreden vzrok, da nekaj nastane. Je identificiranje in spoznavanje problema.
- **Kreiranje idej.** Kreiranje idej je rezultat ustvarjalnega razmišljanja in poznamo različne tehnike le-tega.
- **Vrednotenje in izbor.** Ideje je treba analizirati, ovrednotiti in selekcionirati. To je kritična faza v procesu razvoja ideje do tržnega proizvoda. Vrednotenje idej lahko poteka na več načinov; ali preko znanega stanja tehnike, npr. iskanje po patentnih bazah, raziskava prisotnosti izdelka na trgu itd. Selekcija idej se izvaja s preverjanjem več selektivnih meril, npr. tehnična izvedljivost, ekonomska učinkovitost itd.
- **Zaščita rešitve.** Rešitev je v Sloveniji mogoče uradno zaščititi na Uradu RS za intelektualno lastnino in Avtorski agenciji za Slovenijo.
- **Razvoj tržnega proizvoda.** Pri razvoju tržnega proizvoda moramo najprej definirati razliko med idejo, konceptom in končno podobo proizvoda. Glede koncepta proizvoda si moramo odgovoriti na vprašanja: Kdo so uporabniki proizvoda? Katere so njegove ključne prednosti? Po čem se naš proizvod razlikuje od konkurenčnih? Temu sledi tržna raziskava, na podlagi katere opredelimo smiselnost nadaljnega razvoja proizvoda in odločitev za prodajo na trgu.
- **Uvajanje tržnega proizvoda.** Pri uvajanju tržnega proizvoda je treba opredeliti, kdaj in na katere kupce se najprej usmeri prodajne aktivnosti. Lahko se uvede tudi poskusno trženje.
- **Trg – koristnost.** Trg z odzivi kupcev pokaže realno sliko uspešnosti razvoja proizvoda. Analiza prodaje zajema spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture prodaje ter kaže smernice za razvoj novih proizvodov.



Slika 2.3: Od problema do realizacije

Vir: <http://www.imamidejo.si/Inovativnost/Inovacijski-proces>, 20. 8. 2009

### 2.1.3 Kako do idej?

Vsakdo je lahko kreativen, a za to se je potrebno znebiti vseh nepotrebnih predsodkov in omejitev, ki v večini obstajajo le v naših glavah. Prvi korak do dobrih podjetniških idej je, da načrtno gradimo na svoji kreativnosti in se iskanja prave podjetniške ideje lotimo sistematično. Najboljša metoda v začetnih fazah, ko se lotimo iskanja prvih idej, je za večino ljudi možganska nevihta (»brainstormig«). V procesu načrtnega iskanja idej je pomembno tudi to, da si ideje zapisujemo. Pomemben aspekt generiranja in izbire idej je tudi vrednotenje le-teh. Idejo lahko običajno na hitro ovrednotimo, ko dodamo naši ideji poslovni model (*kje, kako in na kakšen način bomo delali denar*), nato pa izračunamo osnovno ekonomiko (*tržni potencial, fiksni in variabilni stroški, potreben kapital za zagon itd.*). Načeloma lahko na ta način zelo hitro ocenimo dejanski potencial neke ideje. Končna analiza in ocena potenciala je zapisana v poslovnem načrtu, če ekonomika doseže naša pričakovanja. Nenačrtno iskanje idej brez osnovnega vodila vodi v slepo ulico. Kot osnovno vodilo, da lažje in hitreje pridemo do dobrih idej, lahko uporabimo nekaj smernic (<http://www.blazkos.com/ustanovitev-podjetja.php>, 15. 8. 2009):

- **Problem** – Najboljše vodilo za vsakega podjetnika je zavedanje, da je prav vsaka podjetniška ideja rešitev določenega problema. Vse, kar nas obkroža, so ideje in vsaka rešuje naš točno določen problem. Čim večji je problem in čim več ljudi se z njim srečuje, večji potencial ima naša ideja. Pri tem se lahko osredotočamo na probleme, s katerimi se soočamo sami, ali pa na probleme, s katerimi se soočajo drugi ljudje.
- **Evolucija okolja** – Pri iskanju idej nam pogled na evolucijo okolja lahko pomaga iz dveh perspektiv. Prva perspektiva je ta, da so določena okolja evolucijsko bolj razvita kot druga. Ta razvitost se prenaša na manj razvita okolja. Pri tem to predstavlja običajno dobro priložnost. Najbolj očiten primer je tranzicija, ki se je dogajala v Sloveniji. Drugi vidik evolucije okolja je ustvarjanje prihodnosti. Najboljše napovedovanje prihodnosti je, da jo ustvarjamo sami. Torej, sami imamo idejo, ki bo spremenila svet in predstavljala revolucijo. Čisto sami ustvarimo nekaj povsem novega, nekaj, kar bo spremenilo svet na boljše. Take ideje so seveda bolj tvegane, vendar običajno najbolj zadovoljujoče, saj pustimo pečat v svetovni zgodovini in so običajno tudi najbolj dobičkonosne.
- **Radovednost/spraševanje** – Večino podjetnikov odlikuje neverjetna radovednost in posledično tudi sposobnost zastavljanja pravih vprašanj. Tako zagotovo velikokrat pridejo do novih, dobrih idej. Pri spraševanju velja omeniti tudi to, da ko že imamo podjetniško idejo, le-to lahko izboljšamo, če gremo do naših potencialnih strank in jih enostavno sprašujemo vse v zvezi z našim proizvodom ali storitvijo ter o drugih odnosih. Zbiranje povratnih informacij s strani vseh skupin je izjemno pomembno za dolgoročni podjetniški uspeh.
- **Poslušanje** – Zelo povezano s prejšnjo metodo iskanja idej je tudi aktivno poslušanje. Podarjeni sta nam bili dve ušesi in samo ena usta. Torej, včasih lahko s tem, da napnemo svoja ušesa, namesto da bi govorili, pridemo do dobre podjetniške ideje.
- **Opazovanje** – Pomembna veščina za generiranje dobrih idej je tudi opazovanje. Pri tem mislim na opazovanje vsega, tako sveta, situacij, ljudi, odzivov kot vseh drugih reči. Z opazovanjem in zaznavanjem oziroma ozaveščanjem določenih zakonitosti lahko pridemo do prave podjetniške ideje.
- **Raziskovanje/poizkušanje** – Sorodni metodi opazovanju, s katerimi lahko tudi pridemo do dobrih podjetniških idej, sta raziskovanje in poizkušanje. Izjemno veliko dobrih idej je nastalo na podlagi akademskega raziskovalnega dela ali pa kakšnega drugega podobnega udejstvovanja.
- **Izboljšava obstoječih idej** – Na svetu je vedno prostor za izboljšave vsega obstoječega in to je tudi ena izmed poti, kako lahko pridemo do zmagovalne podjetniške ideje. Veliko danes uspešnih podjetnikov je predlagalo v določenem

podjetju, kjer so delali, določeno izboljšavo, pa so bili zavrjeni. Nato so ustanovili svoje podjetje in na podlagi te izboljšave je uspešno. Zavrnitev je lahko tudi velika priložnost. Sreča pa je vedno na strani (premišljeno) pogumnih.

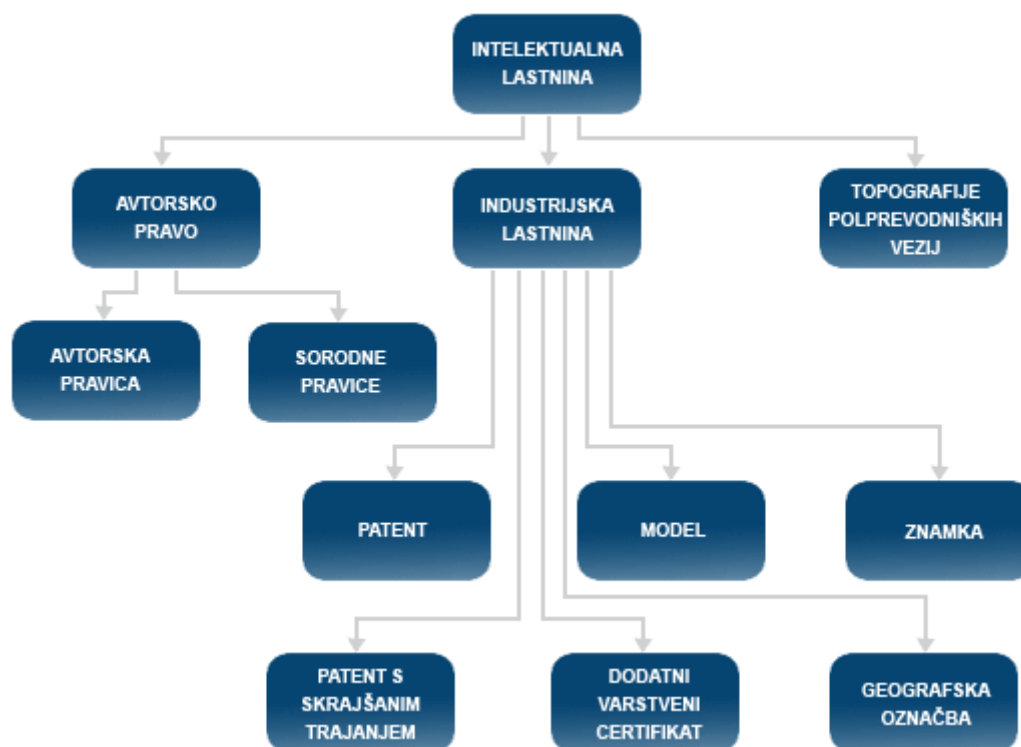
- **Prenos rešitev** – Pot do podjetniških idej je tudi v tem, da določene obstoječe rešitve prenesemo v povsem druge panoge. Torej naredimo na prvi pogled zelo nenavaden prenos določene tehnologije, ki pa v drugi panogi lahko predstavlja pravo revolucijo v dodanih vrednostih, nam pa priložnost za gradnjo uspešnega podjetja.
- **Konvergenca/povezovanje** – Različne proizvode oziroma storitve lahko med seboj povežemo in tako dobimo povsem novo dodano vrednost in s tem novo podjetniško priložnost. Tovrstne priložnosti so dobro vidne predvsem na konvergenci tehnologij. Na primer konvergenca mobilne tehnologije in digitalne fotografije je prinesla v naša življenja pravo revolucijo.
- **Naključje** – Čeprav se to zgodi redko, pa do dobrih idej lahko pridemo tudi na tak način. Torej obstaja možnost, da se vam porodi dobra ideja, ko ste pod tušem ali ob kakšnem drugem pomembnem življenjskem opravilu. Pri tem ne pozabite ideje zapisati.
- **Poznavanje samega sebe** – Pogost pristop do dobre podjetniške ideje je poznavanje samega sebe. Če se zavedamo, katero delo nas veseli, kaj so naše kompetence, kaj je naše ključno znanje, veščine, izkušnje, vrednote in stališča, lahko na podlagi tega začnemo graditi svoje podjetje.
- **Hobiji** – Tesno povezani s prejšnjo točko pa so seveda tudi hobiji. V Sloveniji imamo tri izjemno uspešna tehnološka podjetja v svetovnem merilu, ki so plod hobija lastnikov in direktorjev podjetja. Vsi smo že slišali za ta podjetja. Govorimo o Igorju Akrapoviču (*Akrapovič; izpušni sistemi*), Ivu Boscarolu (*Pipistrel; jadralna letala*) in bratih Jakopin (*Seaway; jadrnice*). Torej tudi vaš hobi lahko postane dober posel.
- **Priključiti se skupini** – Nenazadnje pa, če nikakor ni mogoče do svoje prave podjetniške ideje, se lahko priključite določeni skupini. Za to je pomembna udeležba na različnih podjetniških dogodkih, seminarjih, srečanjih, gibanje v krogih, ker se združujejo podjetni ljudje. Takih krogov ni malo, sem sodi tudi spodbujanje podjetništva (inkubatorji, tehnološki parki, podjetniški centri itd.).

#### 2.1.4 Zaščita intelektualne lastnine

Intelektualna lastnina obsega pravice, ki izhajajo iz intelektualne aktivnosti na industrijskem, znanstvenem, literarnem in umetniškem področju. Pravice industrijske lastnine so zavarovane s patenti, modeli, znamkami, geografskimi označbami itd. Z razvojem znanosti in tehnike je zaščita teh pravic pridobivala vse pomembnejšo vlogo, zlasti z vidika gospodarskih in trgovinskih odnosov.

Pravice intelektualne lastnine v Sloveniji delimo v tri pomembnejše kategorije (<http://www.imamidejo.si/Inovativnost/Inovacijski-proces>, 20. 8. 2009):

- avtorsko pravo;
- industrijska lastnina;
- topografije.



Slika 2.4: Intelektualna lastnina

Vir: <http://www.imamidejo.si/Inovativnost/Inovacijski-proces>, 20.08.2009

Patent daje podjetju ekskluzivno pravico, da izdeluje, uporablja in prodaja izdelek znotraj omejenega časovnega obdobja (20 let, lahko se razlikuje od države do države). Patent se podeli za izum s področja tehnike, ki je nov na inventivni ravni in industrijsko uporabljiv. Cilj patentov kot instrumentov ekonomske politike je nagraditi izumitelja, ustvariti spodbudo za inovacije in zagotoviti potrebne naložbe v raziskave, razvoj, proizvodnjo in marketing. Patenti so prvovrstni vir znanstvenih in tehničnih informacij. Patent kot del mehanizma trga vpliva na podjetniško delovanje in prenos kapitala. Število podeljenih patentov v svetovnem merilu hitro narašča.

Za pridobitev nacionalnega patenta je potrebno Uradu RS za intelektualno lastnino predložiti:

- zahtevo za podelitev patenta;
- opis izuma, ki vsebuje prikaz problema, podatke o do sedaj znanih rešitvah in njihovih pomanjkljivostih ter opis nove rešitve;
- skico, sliko ali načrt, če je to potrebno.

Sledi formalni preizkus, v katerem preizkuševalc ugotavlja, ali prijava izpolnjuje zahteve iz »Zakona o industrijski lastnini« in »Pravilnika o vsebini patentne prijave in o postopku za podelitev patenta.« Če pomanjkljivosti ni, izda sklep o objavi patentne prijave. Po izteku 18 mesecev od dneva prejema prijave, urad objavi podatke o patentni prijavi in podeli patent.

Izum oziroma tehnična rešitev je nova, če ni obsežena s stanjem tehnike, se pravi, da ni bila pred datumom vložitve patentne prijave dostopna javnosti z ustnim ali pisnim opisom, z uporabo ali na katerikoli drug način. Odkritja, znanstvene teorije, matematične metode in druga pravila, načrti, metode in postopki za duhovno aktivnost se neposredno kot taki ne štejejo za izume in torej ne morejo biti predmet patentnega varstva. Patent ne sme biti podeljen za izume kirurškega ali diagnostičnega postopka ali postopka zdravljenja, ki se uporablja neposredno na živem človeškem ali živalskem telesu, razen izuma, ki se nanaša na

izdelke, predvsem na snovi in zmesi, ki se uporabljajo pri takšnem postopku. S patentom se tudi ne da zavarovati izuma, katerega uporaba je v nasprotju z javnim redom ali moralo.

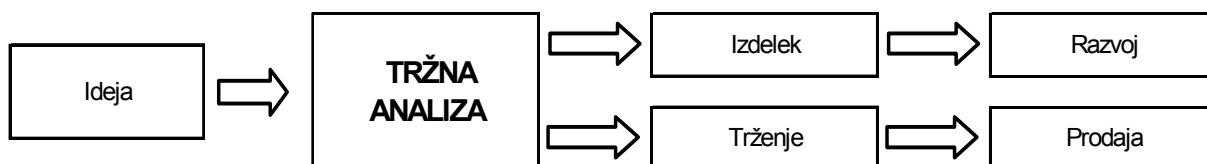


### RAZMISLITE

- in raziščite »Slovenski forum inovacij«. Kakšno vlogo v slovenskem inovativnem okolju predstavlja?

## 2.2 TRŽNA ANALIZA

Tržne informacije vplivajo na uspešnost poslovanja, še posebej pa so pomembne v zgodnjih fazah novega posla (biznisa). Največkrat podjetniki nimajo dovolj znanja in izkušenj na področju trženja.



Slika 2.5: Tržna analiza  
Vir: Ruzzier et al., 2008, 311

Pojem trženja je širši od pojma prodaje. Prodaja skrbi za čim hitrejši pretok blaga od proizvajalca do potrošnika. Pri trženju pa na osnovi potreb trga aktivno vplivamo na potrošnje in tudi na proizvodnjo. Da bomo kupcu ponudili najbolj ustrezen izdelek oziroma storitev, moramo poznati njegove potrebe in plačilne sposobnosti. Dobro trženje pomeni, da nam uspeva v pravem trenutku prodati pravi izdelek. S proizvodnjo izdelkov oziroma storitev ne začnemo, dokler ne preverimo tržnih možnosti.

Pri tržni analizi se ne ukvarjamo s svojim podjetjem, temveč z obstoječim trgom, ki ga sestavljajo bodoči dobavitelji, konkurenti, kupci in drugi subjekti, ki bodo vplivali na posel. Na tržno raziskavo se je potrebno dobro pripraviti, da dobimo realne in uporabne rezultate. Tržna analiza naj poteka v naslednjih štirih korakih (Ruzzier et al., 2008, 311):

1. KORAK: opredelitev raziskovalnega problema in ciljev raziskave (ali obstaja trg za naš proizvod ali storitev, kako velik je ta trg, koliko lahko prodamo).
2. KORAK: priprava načrta raziskave (na kakšen način bomo raziskovali, bomo zbirali primarne ali sekundarne podatke, katero metodo bomo uporabljali, koliko časa bomo potrebovali za raziskavo itd.).
3. KORAK: zbiranje in obdelava podatkov.
4. KORAK: analiziranje in razlaganje rezultatov.



### POMNITE

Pri tržni analizi se ne ukvarjamo s svojim podjetjem, temveč z obstoječim trgom. Pojem trženja je širši od pojma prodaje.



### PRIMER: Blažič, robni trakovi, d.o.o.

So specializiran proizvajalec in distributer materialov za pohištveno industrijo. V zadnjih dveh letih so zaposlili kar 50 novih sodelavcev, tako da se število zaposlenih že vrti okoli 100. Prav tako so jim poslovni prostori postali premajhni in so zato dogradili novo poslovno-skladiščno zgradbo, kar pomeni preskok s površine 2800 m<sup>2</sup> na 6800 m<sup>2</sup>. V dislociranih skladiščih imamo še dodatnih 1400 m<sup>2</sup> prostora. V podjetju veliko naporov vlagajo v razvoj novih dekorjev robnih trakov, saj je tempo novosti na področju ivernih plošč (iveralov) vedno hitrejši. Nove plošče pa potrebujejo tudi nov robni trak. Kupcem želijo ponuditi izdelke, ki ustrezajo najsodobnejšim razvojnim trendom, predvsem z vidika dobre kakovosti po ugodni ceni.

Njihove prednosti:

- **Hitrost.** S pomočjo zadostnega števila svetovalcev, ki so razporejeni po regijah, lahko hitro pomagajo pri iskanju rešitev. Tako imajo trenutno 6 svetovalcev za Slovenijo in enega za Avstrijo.
- **Zaloge.** S pomočjo dobre organizacije in načrtovanja uspejo svojim strankam zagotoviti, da imajo izdelke, ki jih potrebujejo, vedno na zalogi. Tako so na trgu že vrsto let znani kot partner, na katerega se stranke vedno lahko zanesejo.
- **Svetovanje in dodatne informacije.** V podjetju zelo veliko vlagajo v izobraževanje in razvoj, tako lahko strankam v vsakem trenutku ponudijo koristne dodatne informacije pri montaži njihovih izdelkov v končne izdelke, kot tudi svetujejo pri izboru različnih dekorjev (robni materiali, ploskovni materiali ...).
- **Partnerski odnos.** Z njimi pridobite dolgoročnega partnerja, ki vam bo vedno priskočil na pomoč z najboljšimi rešitvami. Vse stranke obravnavajo kot partnerje.

Tržna analiza vsebuje (Ruzzier et al., 2008, 312—326):

- **Tržni segmenti.** Da bi lažje zagotavljali ustrezne izdelke ali storitve kupcem, jih moramo najprej spoznati. Ugotoviti moramo, kdo so, kje živijo, kakšne so njihove navade, kolikšna je kupna moč itd.
- **Strategije za ciljne tržne segmente.** Omejimo trg. Če ugotovimo, da imamo različen segment kupcev, lahko temu prilagodimo tudi naš izdelek ali storitev.
- **Tržne potrebe.** Preden definiramo svoj izdelek ali storitev, moramo ugotoviti, katere potrebe se pojavljajo na trgu oziroma katere najpomembnejše potrebe moramo zadovoljevati, da bi bili kupci zadovoljni in da bi se prodaja povečala.
- **Tržni trendi.** Trg se spreminja. Trendi so lahko postavljeni s pomočjo zgodovinskih dejstev, člankov, opažanj itd. Analiza tržnih trendov želi pokazati, kaj se bo z našimi tržnimi segmenti dogajalo v času, ki prihaja. Ali bo prodaja naraščala, bo upadla, se bodo nakupovalne navade spremenile itd.
- **Tržna rast.** Ocenimo prihodnjo rast trga na podlagi tržnih raziskav, mnenj strokovnjakov, panožnih združenj, časopisov in revij.
- **Analiza panoge in konkurence.** Vsaka panoga je odvisna od mnogih dejavnikov, na katera lahko podjetja bolj ali manj vplivajo, predvidijo določene probleme in se jih skušajo izogniti.
- **Značilnosti panoge.** Značilnosti se lahko navezujejo na konkurenčne sile v panogi, na to, kdo so ključni udeleženci poslovnega procesa v panogi, kakšne so značilnosti dobaviteljev, kako se podjetja v panogi tržijo, kako pomemben je razvoj tehnologije itd.
- **Delovanje distribucije.** Ugotavljamo, kako lahko kupci pridejo do izdelka ali storitve v panogi oziroma kako obstoječi ponudniki posredujejo izdelke ali storitve kupcem. Tipični primeri distribucije so: direktna prodaja, veleprodaja in maloprodaja, prodaja

- prek katalogov, prodaja prek interneta itd.
- **Konkurenca in nakupne navade.** Ugotavljanje narave konkurence v panogi. Ugotoviti je potrebno, na podlagi česa kupci izbirajo med različnimi ponudniki izdelkov oziroma storitev (trendi, cena, dobava, zanesljivost, zvestoba, distribucijske poti).
  - **Glavni tekmeči in ključni dejavniki uspeha.** Imeti moramo seznam dejanskih konkurenčnih podjetij, vključno z njihovimi prednostmi in slabostmi. Poznati je potrebno dejavnike, ki so konkurentne pripeljali do uspeha.
  - **Drugi dejavniki, ki vplivajo na panogo.** Predvideti je potrebno tudi ostale dejavnike, ki lahko pomembno vplivajo na naš posel ob vstopu na trg. Predvideti moramo tudi možne poteze dobaviteljev, države, možne nove konkurentne in odziv obstoječih konkurentov na naš vstop v panogo.

## POVZETEK DRUGEGA POGlavJA

*Inoviranje je ključni dejavnik uspešnega konkuriranja in je najpomembnejša komponenta v strategiji podjetja. Inovativnost se kaže skozi uspešen razvoj in uporabo novih tehnologij in/ali znanj glede priložnosti na trgu. Inovativna podjetja navadno dosegajo največje dobičke, ker še nimajo posnemovalcev. Inovacije so tudi pomembna komponenta produktivnosti vsake ekonomije.*

*Vsaka ideja še ni inovacija. Nujno je, da podjetja ustvarijo inovativno »klimo«, da se producira veliko idej in da se kasneje izluščijo inovacije. Osnovni inovacijski proces je sestavljen iz ideje, invencije, potencialne inovacije in inovacije. Inovacija je uporabna novost, katere koristnost je potrjena na trgu. Prinaša novo, večjo uporabnost v obliki dviga kakovosti, nižanja stroškov, dviganja ugleda podjetja, omejevanja konkurence itd.*

*Do koristnih idej lahko pridemo na različne načine; od možganske nevihte (»brainstormig«) do opazovanja. Proces razvoja ideje do tržnega proizvoda pa je sestavljen iz definicije problema, kreiranja idej, vrednotenja in izbora, intelektualne zaščite rešitve, razvoja tržnega proizvoda, uvajanja tržnega proizvoda in koristnosti za trg.*

*Pravice industrijske lastnine so zavarovane s patenti, modeli, znamkami, geografskimi označbami itd. Patent daje podjetju ekskluzivno pravico, da izdeluje, uporablja in prodaja izdelek znotraj omejenega časovnega obdobja. Patent se podeli za izum s področja tehnike, ki je nov, na inventivni ravni in industrijsko uporabljiv. Cilj patentov je nagraditi izumitelja, ustvariti spodbudo za inovacije in zagotoviti potrebne naložbe v raziskave, razvoj, proizvodnjo in marketing.*

*Tržne informacije vplivajo na uspešnost poslovanja. Pri tržni analizi se ukvarjamo z obstoječim trgom, ki ga sestavljajo bodoči dobavitelji, konkurenti, kupci in drugi subjekti, ki bodo vplivali na posel.*

## VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK IN PREVERJANJE ZNANJA

1. Pojasnite inoviranje in inovativnost.
2. Razložite sliko 2.1 (Z večjim številom manjših inovacij dosežemo večje učinke).
3. Opišite primer izdelave izdelka, kjer je bil upoštevan celotni inovacijski proces.
4. Opišite proces razvoja od ideje do tržnega proizvoda.
5. Katera metoda za iskanje novih – pravih idej je najboljša? Kako bi neko idejo preverili, ali

- je res dobra?
6. Analizirajte zaščito intelektualne lastnine. Kako bi patentirali nek izum?
  7. Ali je pojem trženja širši od pojma prodaje?
  8. Kaj vsebuje tržna analiza?



#### **VIRI IN LITERATURA ZA POGLABLJANJE ZNANJA**

- Bajuk, A. *Razlika med podjetnikom in potencialnim podjetnikom: Strah pred polomom*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999.
- Bernik, J. *Razvijanje podjetniških idej*. Ljubljana: Gea College, 1996.
- Drucker, P. F. *Inovation and entrepreneurship: practice nad principles*. New York: Harper and Row, 1986.
- Gerber, M. E. *Mit o podjetniku*. Ljubljana: Lisac-Lisac, 2004.
- Glas, M. in Pšeničny, V. *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea College, 2000.
- Kovač, Z. et al. *Podjetništvo, ustvarjalnost, inovacije*. Celje: Visoka komercialna šola, 2005.
- Pečjak, V. *Poti do idej*. Ljubljana: Samozaložba, 1989.
- Ruzzier, M. et al. *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave, 2008.
- Vidic, F. *Priročnik za poslovni načrt za tehnološke inovacije*. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo – ZRSZ, 1999.

### 3 REALIZACIJA PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI IN USTANOVITEV PODJETJA

#### UVOD V POGLAVJE

*Jože je upokojeni inženir gradbene stroke. Pri 73 letih je še vedno zelo aktiven na vseh področjih. Večkrat drži v rokah papir iz Urada RS za intelektualno lastnino, kjer so mu izdali listino o patentu, ki ga je prijavil pred dvema letoma. Na listini je med drugim zapisano: "Leseni zidak omogoča gradnjo stanovanjskih, poslovnih in drugih zgradb s pomočjo ostankov čvrstih naravnih ali umetnih materialov. Materiali se zbirajo in potem pakirajo v kartonske škatle, ki se sterilizirajo in nato vgrajujejo v statično nosilne večje ali manjše konstrukcije zidakov, zgrajenih iz lesenih plošč. Kartonske škatle ščitijo svoje okolje pred morebitnimi vplivi svoje vsebine - vonjem, videzom ali kaj drugega. Konstrukcije zidakov, vsaka zase in vse skupaj v zidu, imajo statično stabilnost in kot takšne ščitijo okolje in zgrajeni prostor pred vplivom svoje vsebine."*

*Torej je Jože "izumil" lesen zidak, ki je narejen iz lesenih plošč, te pa so pritrjene z vijaki v obliko zaprtega pravokotnika. Notranjost zidaka je votla in se vanj vstavi kartonska škatla. V kartonski škatli pa so različna polnila, ki služijo kot izolacija. Tehnični problem, ki ga rešuje izum, je konstrukcija zida zgradbe, ki bo omogočila enostavno, okolju prijazno gradnjo, hkrati pa bo celotna konstrukcija kompaktna, enostavna in odporna na obremenitve.*

*V zadnjem letu si je Jože prizadeval, da bi njegov patent tudi dejansko zaživel v praksi, vendar ni imel veliko uspeha. Izdelal je več prototipov zidakov, s svojimi zidaki je postavil več sten in manjši objekt, arhitekti so mu naredili osnovne načrte za stavbe itd. Obiskal je vsaj petdeset podjetij v Sloveniji, jim predstavil svoj patent in aktivnosti, vendar večjega zanimanja za sodelovanje ni bilo.*

*Bila je nedelja. Timotej je ležal v naslonjaču v vrtni uti. Med poležavanjem je malo premišljeval in ves čas so ga preletavale zbegane ideje – vprašanja: "Kaj naj storim? Ali naj še vztrajam na fakulteti? Ali naj grem kam delat? Kaj naj sploh počnem?" "Kako si Timotej," je Jože vljudno nagovoril svojega vnuka. "Kar v redu," je prijazno odgovoril Timotej. Tako se je pričel njun pogovor, ki je trajal ves popoldan.*

*Rezultat tega pogovora je bil, da je vnuk Timotej ustanovil podjetje, dedek Jože pa je našel primerno okolje za razvoj svojega patenta. Timotej je preko točke VEM (vse na enem mestu) ustanovil podjetje (enoosebni d.o.o.) za izdelavo manjših lesenih objektov. Njegov moto je bil: "Od hišic za pse – do hiš za ljudi". Podjetje se je lepo razvijalo. Timotej je pri vseh objektih, ki jih je gradil, skušal vgraditi tudi dedkov lesen zidak.*

*Timotej je ugotovil, da je dedkov lesen zidak manj primeren za izdelavo celih objektov. Bolj je primeren za izdelavo raznih pregradnih sten oziroma za dele objektov, ki niso pod večjimi obremenitvami. Te ugotovitve so bile osnova, da sta skupaj razvila še nove lesene zidake. Trenutno imata razvitih pet vrst lesenih zidakov, s katerimi je mogoče narediti objekt od temeljev do strehe. Z lesenimi zidaki je mogoče "sezidati" leseno hišo, ki je lepša in boljša od klasične. Vse tipe lesenih zidakov izdeluje Timotejevo podjetje. Zidake potem vgrajuje v objekte ali pa jih prodaja različnim odjemalcem. Timotejevo podjetje je tudi ekskluzivni zastopnik za dve podjetji iz tujine, ki tudi proizvajajo lesene gradbene elemente.*

*Jože in Timotej imata rezervirane nedeljske popoldneve za sproščene pogovore o novih možnostih razvoja izdelkov in tudi samega podjetja.*

### 3.1 PODJETNIŠTVO V TRŽNEM GOSPODARSTVU

Podjetništvo se pojavlja in razvija v vseh sektorjih. Vključuje podjetja v različnih življenjskih fazah in različnih velikosti, od malih družinskih podjetij do velikih korporacij. Sredi prejšnjega stoletja so ekonomisti napovedovali prevlado velikih podjetij. Velikost je omogočila doseganje ekonomije obsega, razširitev na tuje trge in tehnološki razvoj. Po letu 1970 so se velika podjetja začela prestrukturirati zaradi nižanja stroškov in trend se je obrnil k malim in srednjevelikim podjetjem. Znak zdravega gospodarstva je dinamično ravnotežje, ki ga povzročajo prav inovativni podjetniki. Zgodovina je pokazala, da je bilo podjetništvo pomembno zlasti za družbe v prehodu, npr. iz tradicionalnih v sodobne, iz modernih v post-moderne, iz državno-planskega v tržno gospodarstvo (Morrison, 1998, 4). Na vsaki od teh točk naj bi bilo podjetništvo vzvod za reševanje dilem, opuščanje starih, stabilnih in hierarhičnih institucij ter sprejemanje novih, inovativnih načinov obnašanja.

V razvitih tržnih gospodarstvih se srečujemo z naraščanjem negotovosti sprememb in nestabilnosti osnovnih ekonomskih kategorij, kot so cene, proizvodnja, distribucija, dizajn itd. S tem je povezana zahteva po vedno večji fleksibilnosti, prilagodljivosti in inovativnosti. Globalizacija in strukturne spremembe narekujejo usmeritev k tehnološko naravnanim, na znanju temelječim podjetjem. Trgi so vedno bolj specializirani. Primerjalne prednosti posameznih ponudnikov se kažejo v kakovosti, dizajnu, storitvah in hitrosti odziva na kupčeve potrebe. Take razmere so idealne za razvoj podjetništva oziroma podjetništvo je v takih razmerah nujno. Razvoj teh podjetij je pomemben tudi za Slovenijo, ker vpliva na mnoga področja gospodarstva.

Spodbudne učinke podjetništva z delovanjem MSP spremljajo nekatere dileme. Ena takih dilem je vprašanje, kakšna delovna mesta nudijo mala podjetja. Razvojne organizacije pogosto niso podpirale MSP, ker so menile, da nudijo delovna mesta slabše kakovosti. Raziskovalci so kasneje poudarili, da igra pri tej dilemi bolj pomembno vlogo sektor, v katerem malo podjetje deluje, kakor velikost podjetja (npr. tehnološko naravnana mala podjetja). Naslednja dilema se nanaša na inovativnost. Mnoga »tradicionalna« mala podjetja z inovativnostjo nimajo nič skupnega, tehnološko naravnana mala podjetja pa so na tem področju vodilna. Tudi glede »zibelke dinamičnih podjetij« velja omeniti, da približno 40 odstotkov malih podjetij propade v prvih treh letih, od preživelih pa večina nikoli ne zraste v velika podjetja. Dilema nevtralizira dejstvo, da lahko že eno zelo uspešno, rastoče podjetje, zelo spodbudno vpliva na ostala podjetja (spodbuda, vzor, inkubator). Kljub dilemam ugotavljajo, da je za vsako gospodarstvo koristno, da zagotavlja visok nivo podjetniške aktivnosti, ki se kaže v velikem številu novoustanovljenih podjetij in z rastjo obstoječih. Glede učinkov podjetništva na gospodarsko rast ni dilem.

Ekonomski razvoj tržne družbe je odvisen od stopnje aktivnosti podjetništva kot proizvodnega dejavnika in njegove kakovosti. Visoke stopnje rasti BDP lahko dosežajo le države, ki imajo zelo visok delež investicij v BDP – od 35 % BDP dalje. Vzroki za različne stopnje rasti BDP držav z enakimi investicijami se skrivajo v različni učinkovitosti investicij. Rast v gospodarstvu z vidika pospeševanja razvoja malega gospodarstva lahko dosežemo na dva načina. Povečujemo lahko število malih podjetij ali pa lahko mala podjetja rastejo in neposredno povečujejo zaposlenost, produktivnost ter uveljavljajo učinkovitejše vodstvene in organizacijske prijeme (Tajnikar, 1997, 11). Duh podjetništva je tisto, kar preseže materialno omejenost človeka. Ena od ključnih nalog pospeševanja gospodarskega razvoja je torej spodbujanje podjetniškega duha. Teza o tesni povezanosti med razvitostjo podjetništva in razvojem je sprejeta danes povsod po svetu, kar se kaže tudi v novi politiki EU do tega vprašanja. Ta ne poudarja več le razvoja malih in srednjih podjetij, ampak razvoj podjetništva v splošnem. Raziskave potrjujejo, da je podjetništvo eden temeljnih dejavnikov ekonomskega

razvoja. Korelacijski koeficienti med stopnjo podjetniške aktivnosti in rastjo BDP so pozitivni, posebno močna povezava pa je bila ugotovljena med podjetništvom »iz nujnosti« in ekonomsko rastjo.

Omenjena dejstva potrjujejo razmišljanja, da če se želi Slovenija razviti v državo s sodobnim tržnim gospodarstvom, potrebuje predvsem tehnološko naravnano in dinamično podjetništvo (Glas, 2001, 14):

- Prispeva k ustvarjanju delovnih mest. Zaposlovanje delavcev in ustvarjanje delovnih mest sta ključna razloga za spodbujanje razvoja malih in srednje velikih podjetij po svetu. Delež novozaposlenih v tem sektorju je največji v svetu in tudi v Sloveniji.
- Prispeva h gospodarski rasti in povečanju produktivnosti.
- Pozitivno vpliva na kontinuirane spremembe v gospodarstvu in družbi na področju inovacij. Te spremembe so povezane z gospodarsko rastjo in razvojem. Med njimi so pomembne inovacije za razvoj novih proizvodov in povečanje zanimanja vlagateljev za vlaganje v novonastala podjetja.
- Prispeva k povečanju dohodka v regiji.
- Je del širše regionalne gospodarske strukture.
- Je gojišče novih srednje velikih in velikih podjetij.
- V poslovno uporabo vključuje male prihranke in razne druge manjše vire sredstev prebivalstva.
- Vpliva na nastanek sloja ljudi, ki ceni spodbude za razvoj, urejeno pravno državo in gospodarsko stabilnost.



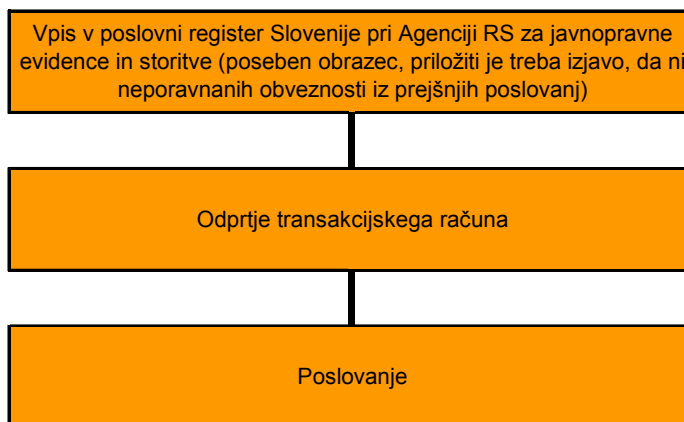
#### **PRIMER: Pipistrel d.o.o.**

Leta 1987 je Ivo Boscarol ustanovil prvo zasebno tovarno letal v takratni Jugoslaviji, ki je sprva proizvajala jadralne zmaje, nato motorne zmaje, danes pa podjetje Pipistrel d.o.o. iz Ajdovščine izdeluje in prodaja vrhunska ultra lahka letala. Pipistrel v svetovnem merilu ni velik proizvajalec majhnih letal. Tudi v slovenskih merilih je še vedno majhno podjetje; lani (2008) je imelo približno 5,5 milijona evrov prihodkov. Lani je Pipistrel zaključil 2,5 milijona vredno naložbo v 2400 m<sup>2</sup> velik raziskovalni center, ki ima na strehi sončno elektrarno. Letos bodo vložili še približno milijon evrov v opremo laboratorijev tega inštituta. V njem so zaposleni sami visoko izobraženi raziskovalci, tudi nekaj doktorjev znanosti. Nasploh je Pipistrel letos povečal število zaposlenih za tretjino; zdaj jih je blizu 50. Pipistrel ima inovativne izdelke, kakršnih nima nihče drug; lani so razvili prvo električno letalo na svetu. Revija Popular Science ga je uvrstila med lanskih 10 najpomembnejših inovacij na svetu. V letu 2007 je Pipistrelovo letalo Pipistrel Virus S-wing zmagalo na natečaju Nase za osebno letalo prihodnosti, leta 2008 pa je zmagalo na tekmovanju pod okriljem Nase.

### **3.2 USTANOVITEV PODJETJA**

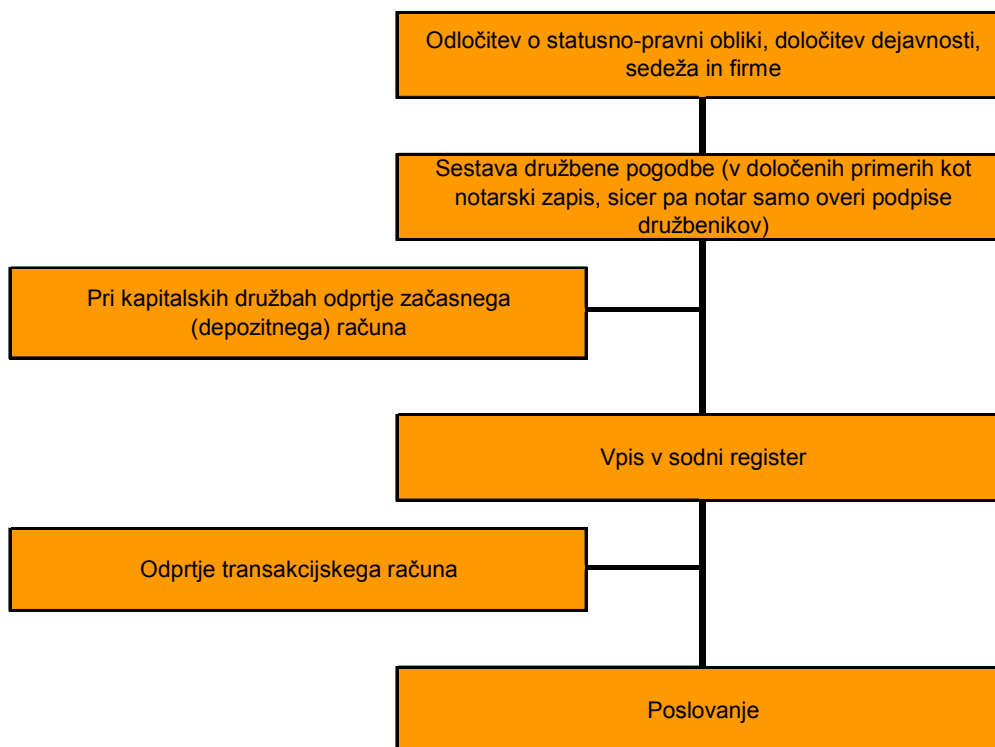
Pred ustanovitvijo podjetja moramo vedeti, katero pravno-organizacijsko obliko podjetja izbrati. Izbira je odvisna od dejavnosti podjetja, obsega poslovanja, tveganja, zmožnosti itd. Najpogostejši obliki poslovanja na trgu sta družba z omejeno odgovornostjo (d.o.o. – glej sliko 3.2) in samostojni podjetnik (s.p. – glej sliko 3.1). Pri prvi gre za pravno osebo, katere lastnik je lahko ena ali več fizičnih oseb, lastniki pa ne odgovarjajo z osebnim premoženjem. Druge pogoste oblike gospodarskih družb so še družba z neomejeno odgovornostjo (d.n.o.), kjer več družbenikov odgovarja z vsem svojim premoženjem, ter delniška družba (d.d.).

Postopek odprtja s.p. je enostaven in ga lahko opravite na točki VEM ali pa preko interneta. Odprtje poteka največ nekaj dni. Določiti je potrebno sedež poslovanja, ki je lahko na domačem naslovu. Prav tako je potrebno izbrati dejavnosti, s katerimi se bo ukvarjalo podjetje, in so navedene v standardni klasifikaciji dejavnosti.



Slika 3.1: Prikaz registracije s.p.  
Vir: Prirejeno po: Ruzzier et al., 2008, 293

Odprtje d.o.o. lahko poteka preko interneta (enoosebne), notarja ali VEM točke. Najprej je potrebno zbrati osnovni kapital, skleniti družbeno pogodbo in odpreti depozitni račun, kamor nakažemo denar. Sledi vpis družbe v sodni register, odprtje transakcijskega računa in poslovanje.



Slika 3.2: Prikaz registracije gospodarske družbe  
Vir: Prirejeno po: Ruzzier et al., 2008, 294

Ker so firma podjetja, sedež in zastopanje zelo pomembne sestavine družbene pogodbe in se vpisujejo tudi v sodni register, je v zvezi s tem treba poznati osnovna pravila (Ruzzier et al., 2008, 295—301):



#### INTERNETNI VIRI

<http://www.mg.gov.si/>  
<http://www.podjetniskisklad.si/>  
<http://www.svlr.gov.si/si/>  
<http://www.gov.si/abecedno.html>  
<http://www.gzs.si/slo/>  
<http://www.ozs.si/>  
<http://www.tzslo.si/>

#### Firma

Firma je ime, pod katerim družba posluje. Obvezne sestavine firme so ime, oblika in dejavnost. Primer: Blesk, čiščenje poslovnih prostorov, d.o.o. Pravno-organizacijske oblike se v firmi označi z ustrežno kratico (s.p. za samostojnega podjetnika posameznika, d.n.o. za družbo z neomejeno odgovornostjo, k.d. za komanditno družbo, t.d. za tiho družbo, d.d. za delniško družbo in d.o.o. za družbo z omejeno odgovornostjo). Firma družbe mora biti takšna, da se jasno razlikuje od firm drugih družb. Napisana mora biti v slovenskem jeziku. Pred registracijo se lahko na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/> preveri ustreznost imena. V sodni register se lahko vpiše tudi skrajšana firma (Primer: Unika, d.o.o.).



#### PRIMER: Kako je z imenom podjetja?

Podjetnikom, ki začenjajo posel, se zdi izbira imena podjetja manj pomembna. Toda upoštevajte, da bo to ime za vselej predstavljalo vaše izdelke in storitve pri kupcih. Slabo izbrano ime vas po nepotrebnem postavlja v slabšo luč. Zelo pomembno je namreč, da si ga kupci zlahka zapomnijo in ga zato vedno znova uporabijo, ko razmišljajo, kaj in kje kupiti. Pri izbiri primerne imena podjetja upoštevajte:

- mora se »prijeti«;
- naj bo kratko;
- biti mora zlahka izgovorljivo;
- morate ga zlahka najti v telefonskem imeniku;
- biti mora enkratno;
- mora se navezovati na izdelke in storitve;
- ne vključujte neznanih besed;
- izražati mora pozitivno podobo;
- v ime podjetja ne vključujte imena lastnika.

(Vir.: povzeto po: Glas, 2005, 82—83)

**Sedež**

Sedež družbe je kraj, ki je vpisan v sodni register. Kot sedež se vpiše kraj, kjer družba opravlja dejavnost ali kjer se pretežno vodijo njeni posli.

**PRIMER:**

**Sedež podjetja:**  
mimovrste d.o.o.  
Spodnji plavž 24e  
4270 Jesenice

**Poslovalnica Jesenice:**  
Cesta Maršala Tita 22, 4270 Jesenice

**Prezemno mesto Ljubljana:**  
Šmartinska 106, 1000 Ljubljana

**Prezemno mesto Maribor:**  
Partizanska Cesta 22, 2000 Maribor

**Zastopanje**

Pomemben element vpisa v sodni register je tudi vpis oseb, ki lahko družbo zastopajo. Imenujemo jih zastopniki. Pri osebnih družbah so to osebno odgovorni družbeniki, pri kapitalskih pa poslovni organ (direktor, poslovodja, uprava). Omenjeni zastopniki lahko s pooblastilom zastopanje prenesejo na tretjo osebo.

**POMNITE: Prokurist**

Prokurist je poslovni pooblaščenec. Njegova pooblastila so neomejena, razen glede odsvajanja in obremenjevanja nepremičnin, za kar mora dobiti posebna pooblastila. Prokurist ni organ odločanja niti organ vodenja v družbi, ampak ima funkcijo zastopanja proti tretjim osebam. V nasprotju z drugimi pooblaščenici, ki potrebujejo za določene posle posebna pooblastila z natančno opredelitvijo posla, tega prokurist ne potrebuje. Prokurist ne deluje kot član uprave, ampak v odvisnosti od pooblastil, ki jih ima. Po navadi je prokurist tista oseba, ki sklepa pravne posle s tretjimi osebami, za odločanje znotraj družbe pa nima pooblastil.

**PRIMER: Podjetje SEC**

Podjetje SEC sodi med mlada slovenska podjetja, ki so hitro postala gazele. Ustanovljeno je bilo leta 2002. Njegov lastnik je tudi formalni direktor podjetja, vendar pa funkcijo direktorja že od začetka opravlja prokuristka Ana Sedej. Podjetje SEC se je v začetku ukvarjalo s trgovino z dvigali in deli za dvigala ter s prodajo svoje elektronike za dvigala, a se je že kmalu pokazala potreba po lastni proizvodnji teh komponent. V letu 2003 je že začelo s celotno samostojno proizvodnjo dvigal in je danes edini proizvajalec dvigal na območju nekdanje Jugoslavije.

Podjetje SEC razvija in proizvaja dvigala za različne namene – osebna, tovarna in malotovorna dvigala. Prav tako izdeluje dvigala za stavbe s posebnimi nameni, kot so bolnišnice in zdravstveni domovi, za hotele, nakupovalne centre, pisarne in druge komercialne stavbe, pa tudi za domačo uporabo. Posluje pretežno na tujih trgih (25 držav), na katerih se sooča s svetovno konkurenco. Konkurentov sicer ni prav veliko, vendar pa so med njimi izjemno močne multinacionalke. SEC si je svoje mesto med njimi izboril s trdim delom, kakovostjo, konkurenčnimi cenami in predvsem s svojo edinstvenostjo.

### Vpis v sodni in poslovni register

Družbe se vpisujejo v sodni register, ki se vodi pri okrožnih sodiščih. Prijava za vpis družbe v sodni register se vloži na posebnem obrazcu. Vpisuje se najpomembnejše podatke o družbi. Hkrati z vpisom v sodni register je opravljen tudi vpis v poslovni register. Avtomatsko se dodeli tudi davčna številka. Objava vpisov v Uradnem listu ni več potrebna, nadomešča jo vpis na javnih spletnih straneh AJPES.



#### RAZMISLITE

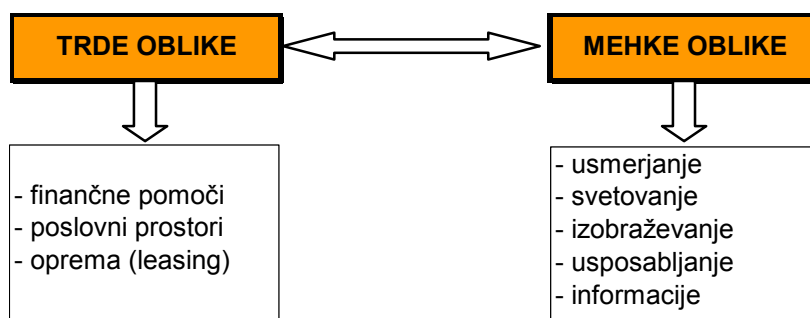
##### 10 korakov do uspešnega začetka

1. **Vključite družino.** Seznanite svoje bližnje z načrti in si zagotovite njihovo podporo.
2. **Analizirajte svojo osebnost.** Obstajajo vprašalniki, s katerimi boste odkrili, ali ste sploh prava oseba za podjetniško kariero. Na primer – ste pripravljeni nekaj mesecev delati brez plačila?
3. **Ponudite izdelek, ki ga ljudje nujno potrebujejo.** Tak izdelek bodo tudi pripravljeni kupiti.
4. **Ideja je lahko tudi stara.** Pogosto je lažje prodati izdelek, ki ga ljudje že poznajo, kot povsem novega. Poskrbite pa, da se boste od konkurence razlikovali.
5. **Spoznajte trg bolje kot konkurenti.** Naredite tržno raziskavo, pogovarjajte se s kupci, dobavitelji, konkurenti, zaposlenimi pri konkurentih ...
6. **Preverite idejo brez tveganja.** Tržno raziskavo lahko naredite v prostem času, ko ste zaposleni pri drugem delodajalcu. Že takrat lahko tudi sklenete prve posle.
7. **Priznajte svoje slabosti.** Ugotovite, katere naloge bolje opravljate in katere slabo. Pametno je, če za oceno zaprosite tudi drugo osebo.
8. **Izberite si dobrega mentorja.** Najdete ga lahko med prijatelji ali sorodniki, ki imajo podjetniške izkušnje.
9. **Napišite jedrnat poslovni načrt.** Izogibajte se dolgovezenju. Bodite jasni in konkretni.
10. **V poslovnem načrtu si postavite merljive cilje.** Ob tem pa ne pozabite, da se pogoji za poslovanje spreminjajo in da morate načrt občasno spremeniti.

(Vir: povzeto po: [www.smallbusiness.co.uk](http://www.smallbusiness.co.uk))

### 3.3 PODPORNO OKOLJE PODJETNIŠTVA

Mala in srednja podjetja potrebujejo pomoč na različnih področjih, zato se od lokalnih do nacionalnih nivojev razvijajo mreže podpornih storitev. Pomoč je potrebna predvsem inovativnim, tehnološko naprednim podjetjem in podjetnikom z dobro poslovno idejo. Zlasti je potrebno zagotoviti pretok znanja iz izobraževalnih in raziskovalnih institucij v gospodarstvo. Oblike pomoči lahko razdelimo na trde in mehke, kot prikazuje slika 3.3.




Slika 3.3: Oblike pomoči za pospeševanje podjetništva  
Vir: Glas, 2000, 13

Ciljne skupine vseh oblik pomoči so predvsem naslednje:

- podpora poslovnim začetnikom;
- podpora obstoječim podjetjem v fazi rasti in razvoja, zlasti v posebnih situacijah (novi proizvodi, novi trgi, inovacije, izvoz, prenos tehnologije, pogodbene povezave in kooperacije, plasma finančnih instrumentov);
- podpora obstoječim podjetjem, ki zaidejo v težave.

Tudi v Sloveniji je kar nekaj ustanov, ki ponujajo podjetnikom različne informacije in pomoč pri njihovem delu. Imamo različne zbornice, sekcije, agencije, centre, sklade, podjetniške inkubatorje, tehnološke parke in drugo. V nadaljevanju sledi pregled teh institucij in drugih možnosti podpore pri ustanavljanju malega ali srednjega podjetja (Ruzzier et al., 2008, 231—251).



**INTERNETNI VIRI**

<http://www.poslovniangeli.si/>

[http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index_en.htm)

<http://vem.data.si/>

<http://www.ajpes.si/prs/Default.asp?>

<http://www.data.si/index.php?page=povezave>

<http://www.podjetnik.si/>

<http://www.ozs.si/obrtnik/default.asp>

### 3.3.1 Podjetniški inkubatorji

Podjetniški inkubatorji ponujajo najbolj celovit sistem svetovanja in pomoči pri zagonu podjetja. So na relativno omejenem prostoru locirana novonastala podjetja. Njihov glavni namen je povečanje možnosti rasti in stopnje preživetja teh podjetij z zagotovitvijo poslopij, skupne tehnične infrastrukture, managerske pobude in podpornih storitev. Glavni poudarek je na lokalnem razvoju in ustvarjanju delovnih mest. Usmerjenost v tehnologijo je največkrat postranskega pomena. Značilnosti inkubatorjev so:

- da postavijo vstopne pogoje za podjetja za oceno uresničljivosti poslovne zamisli predvsem na podlagi poslovnega načrta;
- da ima vodstvo tesne povezave s podjetji, ki se razvijajo v inkubatorju;
- da spodbujajo podjetja, ki so dosegla primeren tržni delež in zrelost, da izstopijo;
- njihove dosežke merijo po številu podjetij in ustvarjenih delovnih mestih, pa tudi po rezultatih tistih rastočih podjetij, ki so izšla iz inkubatorjev.

Podjetniški inkubatorji v Sloveniji: Mrežni pomurski podjetniški inkubator, Ljubljanski univerzitetni inkubator, Podjetniški inkubator Zasavja, Podjetniški inkubator BSC (Jesenice), Podjetniški inkubator Sežana, SIRIUS podjetniški inkubator (v zasebni lasti), Smart podjetniški inkubator (v zasebni lasti), Podjetniški inkubator TRC Koroška, Mrežni podjetniški inkubator Savinjske regije, Tovarna podjetmov - podjetniški inkubator Univerze v Mariboru in Univerzitetni inkubator Primorske.

### 3.3.2 Tehnološki parki

Tehnološki parki skupaj z univerzo, državo, lokalnimi oblastmi in poslovnim okoljem povezujejo mala podjetja in jim ponujajo svetovanje, izobraževanje, administrativno podporo

in ustrezno infrastrukturo. Poleg tega tehnološki parki povezujejo strokovnjake z različnimi znanji tako na področju znanosti kot tudi na področju poslovnih znanj. Podjetja, ki so vključena v tehnološki park, imajo tudi boljše pogoje pri zagotavljanju novih virov ter novih domačih in mednarodnih poslovnih kontaktov. Tehnološki park je sodoben način pridobivanja novih znanj s področja visoke tehnologije in povezovanje obstoječih znanj na lokalni ravni. Tako kot podjetniški inkubatorji tudi tehnološki parki ponujajo pomoč pri oblikovanju in preverjanju poslovnega načrta, iskanju poslovnih in strateških partnerjev, povezavi s finančnimi institucijami, izobraževanju itd.

Tehnološki parki v Sloveniji: Tehnološki park Ljubljana, Štajerski tehnološki park, Primorski tehnološki park, Tehnopolis – tehnološki park Celje.

### **3.3.3 Gospodarska zbornica Slovenije (GZS)**

Gospodarska zbornica Slovenije zastopa interese podjetij v odnosih z državo in sindikati pri oblikovanju dela in poslovanja ter pri zagotavljanju pogojev za gospodarski razvoj. Je samostojno prostovoljno interesno in nepridobitno združenje pravnih in fizičnih oseb, ki na trgu opravljajo pridobitno gospodarsko dejavnost. Za novoustanovljena podjetja ima GZS poseben program, ki zajema znižano članarino, pomoč različnih strokovnjakov, uporabo številnih informacijskih baz itd.

### **3.3.4 Obrtna zbornica Slovenije**

V Obrtni zbornici Slovenije se združujejo obrtniki in podjetniki, ki opravljajo obrtne in obrti podobne dejavnosti. Njihov cilj je uresničevanje kratkoročnih in dolgoročnih poslovnih in strokovnih interesov na področju obrti v Sloveniji in Evropski uniji ter ob strokovni podpori njihove organizacije krepiti lastne obratovalnice oziroma podjetja, da bi bili bolj konkurenčni na domačem in mednarodnih trgih. Zbornica so obrtniki in podjetniki, ki na večstoletni cehovski tradiciji s svojim delom in pravili zagotavljajo njihovim kupcem najvišjo možno kakovost izdelkov in storitev. Za vstop v zbornico je treba izpolniti vlogo. Člani morajo plačevati članarino.

### **3.3.5 Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije (JAPTI)**

JAPTI je agencija, ki razširja učinkovito podjetniško okolje za pospešen razvoj podjetništva, obrti in samozaposlovanja v Sloveniji ter promovira podjetniško kulturo. Podjetnikom za uspešen razvoj nudi predvsem pomoč pri dostopu do informacij, svetovanje, dostop do trga, do kvalitetnih sodelavcev, do različnih virov financiranja, do prostora in do krajšanja upravnih postopkov pri ustanavljanju podjetij in širitvi poslovanja. Nekateri programi, ki jih izvaja: Program vavčerskega svetovanja, krepitev kakovosti storitev Mreže lokalnih podjetniških centrov, razvoj podpornih informacijskih produktov in storitev za potrebe MSP ter spodbujanje uporabe informacijsko-komunikacijskih tehnologij v podjetjih.

### **3.3.6 Vse na enem mestu (VEM)**

Leta 2005 je začel delovati sistem VEM, ki zagotavlja informacijske in svetovalne storitve. Sistem VEM je namenjen predvsem pridobivanju informacij za ustanovitev, razvoj in poslovanje podjetij. S pomočjo tega sistema je ustanovitev podjetja hitrejša in cenejša, postopki po elektronskih poteh so poenostavljeni in na razpolago so tudi storitve svetovanja po subvencioniranih cenah v okviru programa vavčerskega svetovanja.

### 3.3.7 Slovenski podjetniški portal

Portal je namenjen začetnikom podjetništva. Na enem mestu najdemo celovite informacije o tem, kako preveriti poslovno idejo, kako pripraviti dober poslovni načrt in čemu je namenjen, kakšne so možnosti finančne podpore. Ponuja tudi informacije o domačih in tujih razpisih ter informacije o zanimivih poslovnih idejah in poklicih prihodnosti.

### 3.3.8 Mladi podjetnik

Pred ustanovitvijo podjetja je priporočljivo prebrati vsebine o ustanavljanju podjetja, ki so dostopne na internetu. Začetna točka je lahko Mladipodjetnik.si, kjer najdemo osnovne informacije o tem, kakšne so najlažje možnosti za pridobivanje začetnega kapitala, kako ustanoviti podjetje, najpogostejše podjetniške napake itd.



#### RAZMISLITE

- in raziščite še druge možnosti podpore podjetnikom. Kje lahko podjetniki še dobijo različne informacije in pomoč pri svojem delu?



#### PRIMER: Od brezposelnosti do svojega podjetja

**Sandra, 27 let:** "Samozaposlitev je bila nujna, odločilna pa je bila državna subvencija. Odločitev za samozaposlitev, prej sem bila brezposelna, ni bila izbira. Bila je edina možnost zakonitega opravljanja dela, ki sem ga prej lahko opravljala prek napotnice. Subvencija za prispevke pa je bila odločilna za izbiro te oblike zaposlovanja. Med študijem sem namreč delala prek študentskega servisa kot plesalka v različnih sodobnih plesnih predstavah ter pri projektih in tudi kot organizatorica in predstavnica za stike z javnostmi pri različnih kulturnih projektih. To v glavnem počnem tudi zdaj, ko se ukvarjam s poučevanjem pilatesa, sodobnega plesa in z animacijo otrok. Občasno organiziram tudi avdicije za produkcijske hiše. Poleg tega mi kot samozaposleni teče delovna doba, hkrati pa to vidim kot priložnost, da se preskušam na različnih področjih, ter kot možnost snovanja podjetniške ideje in vizije za prihodnost.

Največja težava pri lastnem podjetju je, da imaš veliko zamisli za projekte, a žal vedno premalo finančnih sredstev za njihovo izvedbo. Povprečno na mesec zaslužim približno 800 evrov, kar pa zelo niha, ker so moji prihodki vezani na posamezen projekt. Vse je namreč odvisno od moje zagnanosti in motiviranosti. Ko začneš, namreč še nisi prepoznaven in moraš sam iskati stranke in ne nasprotno. Tako kolobariš in krmariš med možnim in danim. Težava je tudi v tem, da nihče ne želi vlagati v mikro podjetja, najverjetneje zaradi nestalnosti delovanja. Zato so možnosti za sodelovanje z večjimi podjetji omejene, hkrati pa se kot novinec na trgu dela težko uveljaviš. Konkurenca je huda. Resna težava so tudi dolgi plačilni roki, ki so se zdaj razvlekli na 90 dni ali pa še več. To je zagotovo problematično za tiste samozaposlene, ki imajo otroke in potrebujejo reden dohodek.

Sicer pa ob zagonu podjetja nisem imela večjih težav. Birokracija je danes preprosta, le subvencijo za prispevke sem čakala precej dolgo. Ker gre za s.p., tudi nisem potrebovala začetnega vložka oziroma zagonskega kapitala. Glede na to, da sem samostojna podjetnica šele osem mesecev, imam morda premalo izkušenj, da bi komu kaj svetovala. Morda le to, da je dobro razmisliti, imeti vizijo, strategijo in se šele nato drzno predstaviti na trgu delovne sile."

(Vir: povzeto po: <http://www.mojevro.si/255075>, 15.8.2009)

## POVZETEK TRETJEGA POGLAVJA

*Podjetništvo se pojavlja v vseh porah gospodarstva, kar je dobro. Podjetništvo je pomembno je zlasti za družbe v prehodu, npr. iz tradicionalnih v sodobne, iz modernih v post-moderne, iz državno-planskih v tržno gospodarstvo. Za vsako gospodarstvo je koristno, če zagotavlja visok nivo podjetniške aktivnosti, ki se kaže v velikem številu novoustanovljenih podjetij in z rastjo obstoječih podjetij. Že eno zelo uspešno, rastoče podjetje spodbudno vpliva na ostala podjetja. Podjetništvo je eden temeljnih dejavnikov ekonomskega razvoja. Če se želi Slovenija razviti v sodobno tržno gospodarstvo, potrebuje predvsem tehnološko naravnano in dinamično podjetništvo.*

*Danes je relativno enostavno ustanoviti podjetje. Postopki ustanovitve so enostavni, veliko se da narediti preko interneta. Najpogostejši obliki poslovanja na trgu sta družba z omejeno odgovornostjo (d.o.o.) in samostojni podjetnik (s.p.). Najprej je potrebno zbrati osnovni kapital, skleniti družbeno pogodbo in odpreti depozitni račun, kamor se nakaže denar. Sledi vpis v sodni register. Firma podjetja, sedež in zastopanje so pomembne sestavine družbene pogodbe.*

*Podjetja potrebujejo pomoč na različnih področjih. Pomoč je potrebno zagotoviti predvsem inovativnim, tehnološko naprednim podjetjem in podjetnikom z dobro poslovno idejo. Zagotoviti je potrebno pretok znanja iz izobraževalnih in raziskovalnih institucij v gospodarstvo. Tudi v Sloveniji imamo različne zbornice, sekcije, agencije, centre, sklade, podjetniške inkubatorje, tehnološke parke in drugo.*

## VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK IN PREVERJANJE ZNANJA

1. Razložite, zakaj je podjetništvo koristno za gospodarstvo.
2. Kakšno podjetništvo potrebujemo v Sloveniji?
3. Opišite, kako boste ustanovili svojo d.o.o. – enoosebno in družbo kjer boste trije družabniki.
4. Kaj veste o firmi podjetja, sedežu in zastopanju?
5. Katere so mehke in trde oblike pomoči podjetništvu? Katere so bolj pomembne – trde ali mehke oblike?
6. Analizirajte ustanove v Sloveniji, ki ponujajo podjetnikom različne informacije in pomoč pri njihovem delu. Katere imajo najpomembnejši prispevek za razvoj podjetij in zakaj? Poznate poleg naštetih še katere?
7. Ustanovili boste enoosebno d.o.o. – koliko denarja potrebujete?



## VIRI IN LITERATURA ZA POGLABLJANJE ZNANJA

- Antončič, B. et al. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba, 2002.
- Glas, M. in Pšeničny, V. *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea College, 2000.
- Ivanko, Š. *Urejenost podjetja – strukture in procesi*. Koper: VŠM, 1999.
- Možina, S. et al. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta, 2002.
- Plut, T. in Plut, H. *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1995.
- Pšeničny, V. et al. *Podjetništvo, podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjetem*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, Gea College, 2000.

Pšeničny, V. *Podjetništvo od podjema do rasti*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000.

Ruzzier, M. et al. *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave, 2008.

Steblovnik, S. *Podjetništvo*. Ljubljana: Zveza lesarjev Slovenije, Lesarska založba, 2001.

Vahčič, A. et al. *Osnove podjetništva – priročnik za vaje*. (3. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002.

## 4 SESTAVINE POSLOVNEGA NAČRTA IN NJEGOVO OBLIKOVANJE

### UVOD V POGLAVJE

*Nadarjeni inženir Louis Renault je prvi avtomobil »voiturette ICV« naredil leta 1898. Dva meseca kasneje je Louis z bratoma Marcelom in Fernandom ter še dvema prijateljema osnoval podjetje Societe Renault Freres. Po smrti Marcela leta 1903 in umiku Fernanda zaradi zdravstvenih razlogov je leta 1908 prevzel vodilno mesto v družinskem podjetju. Renault ni proizvajal le avtomobilov, pač pa tudi taksije, avtobuse in tovorna vozila. Med prvo svetovno vojno je podjetje postalo znano po svojih tankih in motorjih za letala. Do konca vojne je Renault postal največje zasebno podjetje v Franciji.*

*Carlos Ghosn leta 2005 na Renaultovem krmilu nasledi Louisa Schweitzerja. Pred tem je bil predsednik Nissana. Uvede zavezo »Pogodba Renault 2009«, ki mora umestiti Skupino na položaj najbolj dobičkonosnega evropskega avtomobilskega proizvajalca. Clio III je izbran za vozilo leta 2006, uspeh Logana na porajajočih se trgih pa se nadaljuje. Renault dvakrat zaporedoma osvoji naslov svetovnega prvaka konstruktorjev v Formuli 1. Leta 2007 Renault obogati paleto modela Logan in lansira Novega Twinga in Novo Laguno. Renault leta 2009 pomladi paleto vozil Megane in se s predsednikom Ghosnom profilira kot eden najbolj prodornih avtomobilskih proizvajalcev na svetu.*

*Boulogne-Billancourt, zahodno predmestje Pariza. Stojim pred majhno zgradbo in čakam, da jo odprejo. Zgradba je v bistvu majhna hišica, še najbolj je podobna malo večji garaži. Hišico obdajajo starejša drevesa tako, da imam občutek, da sem v manjšem parku. Že nekaj deset metrov stran so večje zgradbe, od parkirnih hiš do nebotičnikov. Stojim pred zgradbo, kjer je Luis Renault naredil svoj prvi avto. Vstopim v hišico in si jo natančno ogledujem. Vse skupaj naredi name močan vtis, misli so kar letele: »Saj v bistvu ni kaj videti. Prostor je majhen in tudi orodja ni skoraj nič. Kako je lahko Louis sploh naredil avto? Počutim se, kot da bi bil v kakšni kovačnici. Moral je imeti močno voljo, morala ga je gnati neka notranja sila, moral je biti motiviran, moral je sanjati. Gotovo si ni predstavljal, da bo po stotih letih njegovo podjetje med vodilnimi. Sprašujem se, kako je zasnoval podjetje v začetku, ko ga je ustanavljal. Ali je naredil poslovni načrt?«*

### 4.1 OSNOVE POSLOVNEGA NAČRTA

Z načrtovanjem prihodnosti se več ali manj srečujemo vsi. Največkrat se načrtovanje odvija samo v miselnih vzorcih in nikoli ne ugleda oblike urejenega načrta. Poslovno načrtovanje je del načrtovanja, je ena ključnih funkcij vsakega podjetja oziroma podjetnika. Načrtovanje in vsakodnevne naloge (upravljanja) vodenja zahtevajo obsežno uporabo systemskega pristopa. Kaj je načrtovanje? Bernik (2000, 41) pravi, da je načrtovanje del širšega sistema upravljanja in poslovanja gospodarskih organizacij ter da ga razumemo kot predvidevanje razvoja organizacije, njeno vizijo, strateške in taktične cilje ter opredeljevanje delovnih ciljev skupinam, timom in posameznim članom organizacije. Po njegovem gre za ocenjevanje prihodnosti delovanja podjetja ter zamišljanje prihodnjega razvoja in poslovanja oziroma za odločanje danes, s posledicami v prihodnosti.



#### **POMNITE**

Značilnost uspešnih podjetnikov je, da tvegajo le po temeljitem premisleku. Tvegajo manj kot povprečni podjetniki.

### 4.1.1 Kaj je poslovni načrt?

Poslovni načrt je napisana poslovna zamisel, ki nam služi kot vodilo za doseganje ciljev in za predstavitev poslovnih načrtov navzven. Timmons (1989, 329) pravi, da s poslovnim načrtom podjetniki načrtujejo svojo poslovno aktivnost od ideje do podjetja in končnega rezultata, ki je v večini primerov dobiček. Temeljni razlog za pripravljane poslovnih načrtov je zagotavljanje kapitala, saj investitorji zahtevajo pisno opredelitev podjetniške priložnosti, hkrati pa podjetnik oziroma podjetniška skupina dovolj natančno oceni svojo poslovno zamisel, njene prednosti in slabosti ter se izogne dragim napakam. Poslovni načrt je planski dokument in je rezultat procesa planiranja.



#### RAZMISLITE

##### Poslovni načrt – vaš zemljevid posla

Kadar razmišljamo o tem, zakaj bi bilo koristno pripraviti poslovni načrt, ponavadi opozorimo, da se tudi popotnik, ki se odpravlja na daljšo pot v nove, neznane kraje, na to pripravi. Naredi si potovalni načrt za načrtovano potovanje, si ga razdeli po dnevih, preuči, kje bo iskal prenočišče, kaj si bo na poti ogledal in podobno. Z dobro pripravo bolje izkoristimo vse dni, ko smo na potovanju, z dobro organizacijo in izbiro potrebnih informacij nam uspe potovati ceneje. Vse to dobro vpliva na to, da smo s potovanjem zadovoljni, na občutek, da nismo zamudili najpomembnejšega, ni nepotrebne živčnosti, negotovosti itd. Morda je neorganizirano in nenačrtovano potovanje po svoje zabavno, nikakor pa ni tako učinkovito. Za poslovni načrt bi lahko rekli, da je preprosto potovalni načrt, zemljevid prave poti za uspešen posel.

(Vir.: povzeto po: Glas, 2005, 42)

Poslovni načrt je pisni dokument, ki ga pripravi podjetnik, in opisuje vse pomembne zunanje in notranje elemente, vpletene v začetek novega posla. Pogosto gre za skupek delovnih načrtov, kot so trženje, finance, proizvodnja in kadri. Loteva se tako kratkoročnih kot dolgoročnih odločitev. S tem poslovnim načrt – ali kot mu včasih pravijo pravila igre ali cestna karta – odgovarja na vprašanja: kje sem zdaj, kam grem, kako bom tja prišel. Možni vlagatelji, dobavitelji in celo odjemalci bodo prosili ali zahtevali poslovni načrt (Anrončič et al., 2002, 186).

### 4.1.2 Zakaj izdelati poslovni načrt?

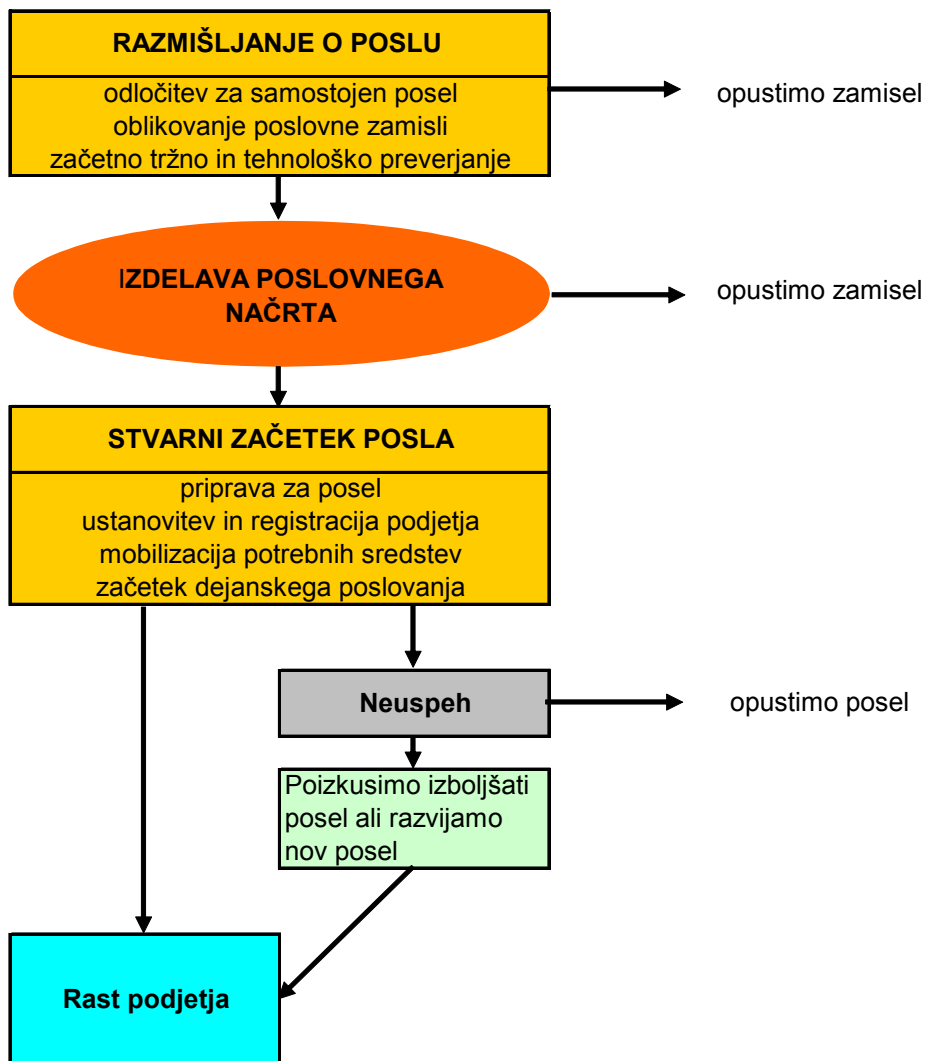
Poslovni načrt je predvsem namenjen samemu podjetniku, druga interesna skupina pa so potencialni vlagatelji. Poslovni načrt je pomemben dokument v začetnem obdobju delovanja in tudi pozneje. Podjetnik s pomočjo poslovnega načrta lažje razvije svojo poslovno zamisel (glej sliko 4.1). Glas (2005, 42) meni, da se s pomočjo načrta podjetnik izogne številnim čerem nekritičnega navdušenja nad določeno idejo.



#### POMNITE

Če se pogovarjate s slovenskimi podjetniki, vam bodo mnogi zaupali, da niso imeli pravega poslovnega načrta, da so »imeli vse v glavi«, vendar so uspeli. To seveda drži. Če imate dobro poslovno zamisel, če ste rojen podjetnik, če imate srečo, da trg še ni zasičen, boste uspeli tudi brez poslovnega načrta. Vendar tudi v tem primeru velja: če bi se na posel bolje pripravili, naredili poslovni načrt, bi dosegli vsaj še 30 odstotkov več, večjo in hitrejšo prodajo, nižje stroške, manj

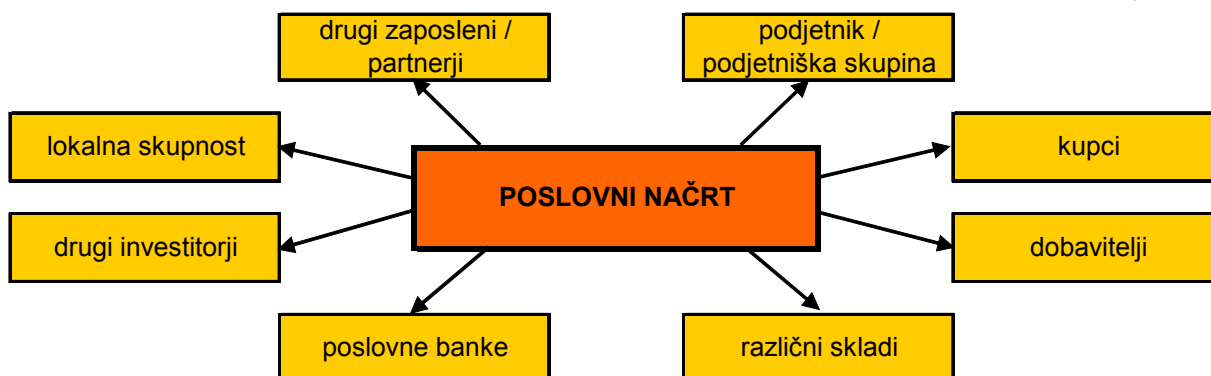
upravnih sitnosti, večji dobiček. Vaš uspeh bi bil bolj zanesljiv. Poslovni načrt bi bil torej tudi v tem primeru koristen. Če potrebujete podporo drugih, denar vlagateljev in posojilodajalcev, potem tako in tako ne boste imeli izbire. Vsi pričakujejo in bodo zahtevali od vas poslovni načrt. (Vir.: povzeto po: Glas, 2005, 43)



Slika 4.1: Umestitev poslovnega načrta

Vir: Prirejeno po: Glas, 2005, 47

Kdo je lahko zainteresiran za poslovni načrt podjetnika oziroma podjetniške skupine? Najpomembnejši uporabnik je sam podjetnik, ki poslovni načrt uporablja kot pripomoček pri načrtovanju in kontroli. Sledijo vlagatelji, katerim poslovni načrt koristi pri odločitvi o vložku sredstev v posel, in zaposleni, kupci, dobavitelji ... (glej sliko 4.2).



Slika 4.2: Zainteresirani za poslovni načrt

Vir: Prirejeno po: Glas, 2002, 41

Odgovor, zakaj izdelati poslovni načrt, lahko poiščemo tudi med razlogi, zakaj že v prvih treh letih velik del podjetnikov omaga. Vsem razlogom je skupno to, da je poslovni načrt temeljil na napačnih predpostavkah, ali pa sploh ni bil narejen (Kovač et al., 2005, 98):

- nezadostno strokovno, pravno in tržno znanje podjetnika;
- premalo kritičnosti do osebnih kvalifikacij;
- pre pogosto menjavanje sodelavcev;
- napačna geografska lega podjetja;
- precenjen potencial donosnosti;
- pomanjkljivo načrtovanje tokov;
- napačna ali pomanjkljiva ocena stroškov;
- slabo vodenje knjigovodstva;
- slabo poznavanje ali neupoštevanje davčnih obveznosti;
- neprimerno izbrana pravna oblika podjetja.

Priprava poslovnega načrta predstavlja podjetniku tudi izobraževanje v obdobju raziskovanja in zbiranja informacij. Na ta način podjetnik pridobi znanja, ki bi jih sicer prav tako pridobil pri samem zagonu, a razlika je v tem, da so posledice bistveno manj usodne. Torej poslovni načrt služi tudi kot orodje za omejevanje tveganja in zmanjševanje zagonskih stroškov.



#### PRIMER: Odgovor na vprašanje

*Pripravljam se na večjo investicijo. Zanima me, ali lahko banka od mene zahteva poslovni in investicijski načrt, tudi če ji predložim vsa primerna zavarovanja za kredit. Banka tako rekoč nič ne tvega.*

Vprašanje je precej pogosto med podjetniki začetniki. V pomanjkanju finančnih sredstev je največkrat razlog za to vprašanje prepričanje, da gre za nepotreben strošek, ki ga bo treba plačati kakšnemu strokovnjaku. Poslovni in/ali investicijski program štejejo kot dokumentacijo, ki jo zahtevajo banke, medtem ko podjetnik ali podjetje tega dokumenta ne potrebuje. Prepričani so, da imajo vse potrebne informacije »v glavi« in da je priprava poslovnega načrta samo poraba časa in denarja, pa tudi razkrivanje poslovnih skrivnosti. Da je takšno razmišljanje napačno, dokazujejo številne zgrešene investicije. Seveda tudi poslovni načrt ni garancija za uspešne investicije, saj gre pri načrtu vendarle samo za predvidevanja, ne pa dejstva. V njem predvidimo, čemu bo investicija služila, kakšne koristi bo predvidoma prinašala, kako bo financirana – in če bo s posojilom, kdaj bo poplačana ... Dokaj dorečene vsebine poslovnih oziroma investicijskih načrtov popeljejo podjetnika oziroma avtorja načrta skozi številna vprašanja, ki se običajno odpirajo ob investicijah in je nanje treba najti odgovore. To je največja vrednost poslovnega načrta, saj se s takšnim predvidevanjem

dogodkov in rešitvijo problemov zmanjšujejo tveganja, ki jih prinašajo poslovne odločitve o investiranju. Zdaj pa k vprašanju. Poslovni in/ali investicijski načrt je v glavnem obvezna priloga pri vlogah za pridobitev posojil v bankah. Zakaj? Banke se kot finančne institucije seveda najraje ukvarjajo s posojanjem denarja in pri tem ne želijo preveč ali nič tvegati. Vendar brez tveganja ne gre. Zato zahtevajo razna jamstva, na primer hipoteke na nepremičnine. Pri neizpolnitvi posojilne pogodbe, torej če posojiljemalec posojila ne bi vračal, mora banka nepremičnino prodati. Po kakšni ceni in kdaj jo bo kdo pripravljen v negotovi prihodnosti kupiti, pa je seveda lahko veliko vprašanje. Zato si želijo banke tveganje zmanjšati tako, da pogledajo v poslovne načrte in presodijo, ali so stvari »realno« načrtovane in bo posojiljemalec sposoben posojilo vračati. Banke pa imajo za svoje komitente tudi svetovalno vlogo, saj jim ni vseeno, ali kak komitent zaide v poslovne težave ali celo propade in se jim s tem zmanjša »trg«. S takšno zahtevo po pripravi poslovnega načrta zagotovijo, da se mora podjetnik spopasti z načrtovanjem, ki zagotavlja večjo verjetnost uspešnosti investicije in s tem uspešnost podjetja, kot če tega načrta ne bi bilo.

(Vir: povzeto po: [www.podjetnik.si](http://www.podjetnik.si), 15. 8. 2009)

### 4.1.3 Kdo pripravi poslovni načrt?

Poslovni načrt vedno pripravi podjetnik ali podjetniška skupina, ki se največkrat posvetuje s strokovnjaki različnih področij. Pomagajo lahko pravniki, računovodje, finančniki, svetovalci trženja, inženirji in drugi. V pomoč so tudi državne ali akademske ustanove, prijatelji, družina in drugi. Bistveni razlog, zaradi katerega mora podjetnik sam napisati poslovni načrt je, da: »mora načrt »dihati« njegovo zamisel posla in hkrati izraziti njegove zmožnosti za opravljanje tega posla« (Glas, 2002, 33). Podjetnikova osebnost, ki se kaže skozi napisan poslovni načrt, je bistvenega pomena za uspeh poslovne ideje oziroma podjetja. Poleg tega bo podjetnik s pomočjo poslovnega načrta podrobno spoznal svoj posel in ga stalno prilagajal.



#### **POMNITE**

Sami sebe najbolj poznamo. Poslovni načrt mora vedno pripraviti podjetnik, ki mu svetujejo in pomagajo različni strokovnjaki.

### 4.1.4 Zvrsti poslovnih načrtov

Poznamo dve osnovni delitvi. Imamo podjetniški poslovni načrt, ki je namenjen zunanjim poslovnim partnerjem, in notranjepodjetniški poslovni načrt, ki je namenjen uporabi znotraj podjetja. Nekateri imenujejo tako razvrstitev tudi interne in eksterne poslovne načrte.

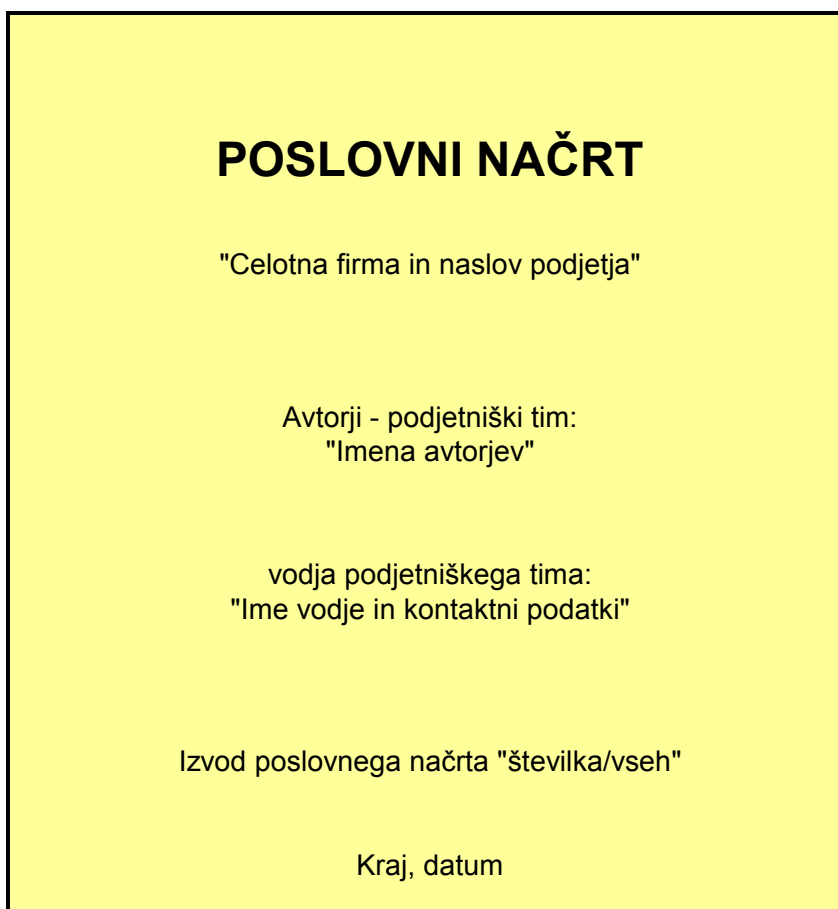
Ločimo še poslovni načrt za razvoj novega podjetja in poslovni načrt za rast podjetja. Bistvena razlika med njima je, da podjetje v rasti načrtuje na podlagi preteklih podatkov ter doseženih uspehov, medtem ko podjetniška skupina novega podjetja načrtuje predvsem s pomočjo predvidevanj in ocen (Pšeničny et al., 2000, 247).

## 4.2 VSEBINA IN STRUKTURA POSLOVNEGA NAČRTA

Poslovni načrt je sestavljen iz vsebin, ki so pomembne za bodoči posel. Različni avtorji poudarjajo več ali manj podobne strukture poslovnih načrtov. Struktura poslovnega načrta (Vahčič, et al., 2002, 1) je naslednja:

- povzetek za vodstvo;

- panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve;
- tržna raziskava in analiza;
- ekonomika poslovanja podjetja;
- načrt trženja;
- načrt dizajna in razvoja;
- proizvodni in storitveni načrt;
- vodstvena skupina in kadri;
- terminski načrt;
- kritična tveganja in problemi;
- finančni načrt;
- pridobivanje in upravljanje z viri;
- dodatki.



Slika 4.3: Naslovna stran poslovnega načrta  
Vir: Prirejeno po: Ruzzier et al., 2008, 285

#### 4.2.1 Povzetek za vodstvo

Povzetek je pomemben in je nekakšen poslovni načrt v pomanjšani obliki. Povzetek se največkrat pripravi nazadnje, saj pomeni nekaj strani dolg povzetek celotnega poslovnega načrta in mora biti obenem njegov najcelovitejši del. Namen povzetka je, da pritegne bralca. Večina bralcev najprej prebere povzetek, da se prepriča, ali gre za zrelo poslovno priložnost in ali je sploh vredno prebrati celoten dokument. Zato je treba v povzetku jedrnato, zanimivo in prepričljivo poudariti ključne točke, ki utemeljujejo poslovno zamisel – vrsto posla, potrebne finance, tržne možnosti in razloge, zakaj naj bi ta posel uspel (Antončič et al., 2002, 195).

Barrow et al. (1993, 237) poudarjajo, da naj bi povzetek na kratko odgovoril na bistvena vprašanja – za katero podjetje gre, kdaj je bilo ustanovljeno, kje se nahaja, kakšno je trenutno lastništvo, kdo so ključne osebe v podjetju in katere so njihove bistvene reference, kakšen je pretekli tržni uspeh podjetja, za katere izdelke oziroma storitve gre, kakšne so njihove konkurenčne prednosti, kdo so bistveni konkurenti, velikost tržne zmožnosti, napoved prodaje in tržnega deleža podjetja, katere so ciljne skupine in kako bodo izdelki oziroma storitve zadovoljevali njihove potrebe, koliko sredstev je potrebnih za posel, kolikšen delež sredstev bo podjetnikov, kdaj in za kaj so potrebna sredstva, kakšno bo poroštvo za sposojena sredstva oziroma kakšni so pogoji lastništva za vloženi kapital, v kolikem času bo denar vrnjen oziroma se bo vložek obrestoval, kakšni so pričakovani dobički, kakšne so nagrade in tveganja za vlagatelje ter kako se bosta posel in podjetje razvijala v naslednjih treh do petih letih.



### **POMNITE**

Nekaj pravil pri pisanju povzetka:

- povzetek naj zajema največ dve strani;
- napišite ga potem, ko ste že dokončali ves poslovni načrt;
- dajte ga v pregled več osebam iz poslovnega sveta za ocenitev, kako učinkovito povzetek predstavlja posel.

(Vir.: povzeto po: Kovač et al., 2005, 108)

V pomoč pri pisanju povzetka si predstavljajte, da imate na voljo dve minuti časa, da popolnemu tujcu predstavite svojo poslovno priložnost in podjetje. To vam bo pomagalo pri odločanju, katere informacije dejansko vključiti v povzetek poslovnega načrta (Vahčič et al., 2002, 6).



### **RAZMISLITE**

Postavimo se v vlogo bančnega uradnika – kakšen kilogram preveč; dioptrija, ki se vsako leto malce poveča; visok pritisk; odvisnost od kave, na mizi pa kupi poslovnih načrtov. In zakaj bi se ta človek poglobil ravno v naš poslovni načrt? Olajšamo mu izbor z dobrim povzetkom.

(Vir.: povzeto po: Steblovnik, 2001, 165)

## **4.2.2 Panoga in dejavnost, podjetje, proizvodi in storitve**

V tem delu mora biti jasno predstavljeno poslovno področje, na katerem bo podjetje delovalo, proizvod, ki bo ponujen na trgu, značilnosti industrijske panoge in priložnosti, ki se ponujajo skozi prodajo proizvoda. V tem delu je smiselno opredeliti vizijo, cilje in naloge, ki jih bo podjetje izvajalo, ter akcijske načrte za doseg posameznih ciljev (Vahčič et al., 2002, 8).

### **4.2.2.1 Podjetje**

Opisati je potrebno, v kateri razvojni fazi se nahaja podjetje in ali že obstaja ali ne. Navesti je potrebno firmo podjetja, glavno dejavnost, s katero se bo podjetje ukvarjalo, pravno organizacijsko obliko, v kateri bo podjetje delovalo, sedež podjetja ter datum registracije podjetja (s.p in d.o.o – najpogostejši družbi). Pomembno je poudariti razvoj podjetja v prihodnosti.

#### 4.2.2.2 Panoga in dejavnost

Opredeliti je potrebno panogo oziroma dejavnost, v kateri deluje podjetje. Pri registraciji podjetje dobi šifro dejavnosti, ki pove, katera dejavnost predstavlja večji del poslovanja (izdelava ...) in šifro panoge (lesarstvo ...).

Kar precejšnja je verjetnost, da bo naše podjetje v podobnem položaju, kot so ostala podjetja v panogi. To dobro vedo tudi investitorji, ki raje vložijo svoj kapital tja, kjer se jim obetajo večji donosi in manjše tveganje. V primeru, da se nahajamo v gospodarski panogi, ki ji ne gre najbolje, moramo jasno pokazati, v čem se ločimo od sorodnih podjetij. Nekatera podjetja, ki v okviru svoje panoge pričakujejo določene težave, jo poskušajo še pravočasno zamenjati (Steblovnik et al., 2001, 171).

#### 4.2.2.3 Proizvodi oziroma storitve

Izdelki ali storitve morajo biti natančno prikazani. Še posebej se je treba posvetiti opisu konkurenčnih prednosti izdelka oziroma storitve (kakovost, cena, hitrost in točnost, velikost in teža, vzdržljivost, vrednost, praktična uporabnost, prihranek časa, enostavnost uporabe in namestitve, enostavno vzdrževanje, videz, modnost, okoljska prijaznost, ugled itd.) ter predvidenemu dojetju vrednosti izdelkov s strani potrošnikov (Butler, 2000, 34). Poudariti je potrebno tudi, v kateri fazi razvoja se nahaja izdelek, kako je s patentiranjem, kako bo z nadaljnjim razvojem.



#### PRIMER

Podjetje bo izvajalo naslednje storitve, ki bodo delovale 24 ur na dan skozi vse leto:

- Restavracija bo svojo ponudbo razdelila v posamezne podskupine storitev. Mednje spadajo dnevna kosila in malice, jedi po naročilu, pice, ponudba sezonskih jedi ter ponudba manjših prigrizkov. Seveda si bodo gostje lahko naročili tudi samo pijačo.
- Podjetje bo za potrebe motela peklo tudi svoj kruh. Če bo kupec izrazil željo, si bo lahko kupil krušne izdelke za domov ali za na pot. Ponudba bo vključevala kruh, žemljice in temu podobne izdelke.
- Podjetje bo ponujalo 21 ležišč. Gostje bodo lahko samo prenočili ali pa uporabili storitev nočitev z zajtrkom, polpenzion, ali poln penzion. Vse možnosti bodo vedno odprte.
- Podjetje bo vzdrževalo »info točko« – manjši kotiček znotraj objekta v pritličju, kjer bodo gostje lahko dobili različne informacije o lokalnih znamenitostih in turistični ponudbi kraja.
- V pritličju bo gostom na voljo računalnik, ki bo povezan z internetom, hkrati pa bo imel vso programsko opremo, ki omogoča brezplačno komuniciranje. Poleg tega bo tudi po celotnem objektu zagotovljen brezplačni internet za tiste, ki imajo prenosne računalnike ali mobilne telefone.

(Vir: povzeto po: Ruzzier et al., 2008, 305)

#### 4.2.3 Tržna raziskava in analiza

Pri poslu je pomembno, da imajo podjetja dovolj velik trg in da imajo dovolj odjemalcev. Raziskava trga in tržna analiza zato vzameta največ časa. Tržna analiza je proces zbiranja, zapisovanja in razvrščanja podatkov o trgu, odjemalcih in konkurentih. Podatke je potrebno proučiti in izluščiti priložnosti.

Tržna analiza vključuje (Vahčič et al., 2002, 19):

- analizo poslovnega okolja;

- analizo kupcev;
- opis trga;
- analizo ključnih konkurentov;
- postavitev ciljev.



#### **POMNITE**

Ključno vprašanje tržne raziskave in analize je: Koliko in po kakšni ceni bomo prodajali v obdobju 1—5 let? Za dober poslovni načrt je bistvena realna, kar se da natančna ocena prodaje, brez pogostega pretiravanja.

Analiza trga je pomembna zato, ker podjetniku da vedenje o trgu in potrošnikih, s pomočjo katerega podjetje najbolje izkoristi priložnosti in se najbolj učinkovito izogne tveganjem za poslovno uspešnost predlaganega posla (Butler, 2000, 155). Poleg tega pa tudi vsakega vlagatelja najbolj zanima, če za opisano zamisel obstaja dovolj ljudi, ki so plačilno sposobni in obenem pripravljeni opisani izdelek ali storitev tudi kupiti, saj bo posel le tako lahko uspel (Bernik, 1996, 73).

Tržna raziskava in analiza kupcev naj odgovarja na naslednja vprašanja:

- Kdo so vaši kupci?
- Kako so zemljepisno locirani?
- Kako reagirajo na ceno, kakovost, dobavne roke?
- Kdo je že kupil vaš proizvod in zakaj?
- Kakšen je obseg trga in kako razvit je trg?
- Kakšna je predvidena rast v prihodnosti?
- Kakšen je vaš tržni delež?
- Kakšna je konkurenca?
- Itd.

#### **4.2.4 Ekonomika poslovanja podjetja**

Finančni del poslovnega načrta naredimo nazadnje, vendar je potrebno že na začetku ugotoviti, ali je določena zamisel obetavna ali ne. Vahčič et al. (2002, 34) poudarjajo, da je lahko v začetku neka ideja še tako dobra, a se kmalu ugotovi, da ni znana možnost prodaje, da se ne ve, s kakšnimi stroški je povezana proizvodnja in prodaja. Dogaja se, da se pozabi na cel kup pomembnih stvari, zato je pomembno, da se že na samem začetku, ko se prične razmišljati o izvedbi določene poslovne ideje, preveri tudi finančno ozadje – kakšni bodo stroški poslovanja, kolikšna bo začetna izguba, kdaj bo podjetje prinašalo dobiček, kdaj bo investitorjem povrnjena začetna vloga, kakšna bo donosnost in nenazadnje, koliko denarja potrebujemo za začetek in koliko za nemoteno poslovanje ter kako pridobiti vsa potrebna sredstva.

Preveriti je potrebno:

- prihodke;
- stroške;
- dobiček;
- davke;
- denarni tok;
- točko preloma.

**POMNITE**

Zelo pomemben je tudi denarni tok (Angl. cash flow). Podjetniki in managerji večino svoje pozornosti posvečajo dobičkom, premalo se zavedajo pomembnosti pomanjkanja likvidnih sredstev – denarja. Pomanjkanje likvidnih sredstev lahko pripelje do propada podjetij.

**4.2.5 Načrt trženja**

Lažje je narediti, kot prodati. Prodajni proces se konča s plačilom, kar pa je pri nas, na žalost, velik problem. Pri načrtovanju trženja je ključno, da upoštevamo vse tržne okoliščine, konkurenco, kupno moč itd.

V tem delu poslovnega načrta podjetnik opiše, kako bo podjetje doseglo določeno prodajo, kaj je treba za to narediti in kdo bo to storil. Podjetnik razvije strategijo vstopa na trg in določanja cen, opiše način distribucije in prodaje, navede politiko poprodajnih storitev in garancij ter opiše trženje izdelkov oziroma storitev – promocijo, oglaševanje, odnose z javnostmi itd. (Antončič et al., 2002, 199).

**RAZMISLITE**

Nezadovoljni kupci o svojih občutkih povedo 6—8 osebam. Zadovoljni kupci povedo le 2—3 osebam. Le 0,25 % kupcev se pritoži vodstvu podjetja – veliko več se jih nikoli več ne vrne. Številke se po državah razlikujejo, bistvo pa ostaja – paziti je potrebno na zadovoljstvo kupcev (odjemalcev).

(Vir.: povzeto po: Glas, 2005, 176)

Ključ do prave strategije trženja je politika cen. Ta mora biti oblikovana na način, da hkrati bistveno ne odstopa od konkurence, na drugi strani pa pokriva vse stroške in načrtovan dobiček. Strategija cen naj bo (Kovač et al., 2005, 116):

- vse cene morajo pokrivati stroške (tudi amortizacijski del fiksnih stroškov);
- konstanten pritisk na zniževanje stroškov kot posledica nižanja cen proizvoda;
- cene morajo odražati dinamiko stroškov, povpraševanja, sprememb na trgu, odzivanje na konkurenco;
- cene se določajo na osnovi pričakovane prodaje;
- cena ne sme biti nikoli dumpinška, učinek je samo kratek čas, trg pa se zruši;
- z diferenciacijo proizvodov lahko določite tudi različne cene;
- zavedati se je potrebno, da enkrat postavljene cene ni možno zviševati, razen v izrednih okoliščinah (nenaden skok cen surovin ...).

**4.2.6 Načrt dizajna in razvoja**

V zadnjem času je uspeh posameznih podjetij (še posebej lesnopredelovalnih podjetij) odvisen od sposobnosti ustvarjanja in proizvajanja inovativnih, uporabnih in privlačnih proizvodov in storitev. Razmere na svetovnih trgih so se spremenile, poleg cen so pomembni tudi kakovost proizvodov in storitev, inovativnost, funkcionalnost, vsečnost itd. Oblikovanje novih proizvodov lahko upravljamo na treh ravneh (Vahčič et al., 2002, 64):

- Strateška raven: na tej ravni podjetje zgradi strategijo oblikovanja novega proizvoda, ki upošteva tržne potrebe, dolgoročne spremembe v povpraševanju, tehnološke spremembe, splošne družbene razmere.

- Organizacijska raven: na tej ravni podjetje zgradi organizacijsko strukturo oblikovanja novega proizvoda, pri čemer upošteva svojo velikost, dejavnost, fazo na krivulji življenjskega cikla, v kateri se nahaja, in druge dejavnike.
- Projektna raven: na kateri se dejansko odvija proces oblikovanja novega proizvoda. Proces je sestavljen iz več faz. V grobem ločimo naslednje faze: faza planiranja, faza razvoja in proizvodna faza.

Vahčič et al. (2002, 64) opredelijo dizajn kot proces spreminjanja nove ideje v procedure in postopke, na podlagi katerih podjetje oblikuje nov proizvod. Procedure in postopki dajejo proizvodu specifične lastnosti, izgled, uporabo in način proizvodnje.



#### PRIMER

Pokrajina Južna Tirolska v Italiji je znana po tradiciji obdelave lesa. Toda tradicijo je na današnjih trgih, ki zahtevajo nove, sodobno oblikovane izdelke, vse težje prodajati. Podjetniškemu centru v pokrajini je uspelo z razvojnimi projekti pridobiti finančno podporo Evropske unije. Ta denar je porabil tako, da je angažiral svetovno znane industrijske oblikovalce, ki so mu razvili več sodobnih izdelkov iz lesa. Te izdelke so potem lokalni obrtniki znali spretno izdelovati in prodajati po vsem svetu. Tako je skupni napor, da bi sledili času, ob evropski in državni finančni pomoči omogočil uspešno prodajo sodobnih izdelkov grozda malih podjetij. Tega en sam podjetnik nikoli ne bi zmožel.

(Vir: povzeto po: Glas, 2005, 130)

#### 4.2.7 Proizvodni in storitveni načrt

Procese, ki so potrebni pri proizvodnji in pri storitvah, je potrebno najprej formirati – opisati, nato pa jih stalno optimizirati. Podjetje mora biti uspešno, da upraviči obstoj. Usmerjenost h kupcu je definirana v strateškem poslovnem načrtu, pomembna pa je tudi zaveza k stalni rasti podjetja. Poslovni procesi postanejo torej središče podjetja in podjetje v njih išče konkurenčne prednosti. Procesna kultura mora biti uvedena v podjetje. Da bi zagotovili stalno izpopolnjevanje poslovnih procesov, podjetje večkrat izvede prenovno le-teh (Brcar in Lah, 2009, 105).

Razmisliti je potrebno tudi o vseh logističnih vidikih izdelave predlaganega izdelka oziroma izpeljave predlagane storitve. Čim bolj je potrebno opredeliti proizvodni cikel, poslovno lokacijo, potrebna nepremična in premičnina, korake proizvodnega oziroma storitvenega procesa, nabavo potrebnih surovin oziroma materialov in pravno-regulativno plat poslovanja. Gospodarno ravnanje z zalogami je pomembno, prav tako ne smemo pozabiti na ustrezno upravljanje kakovosti.



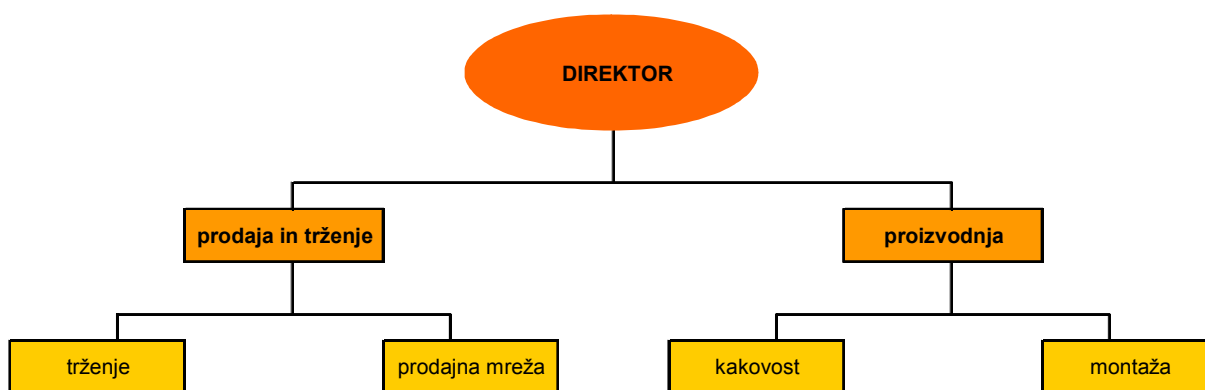
#### RAZMISLITE

Imam več kot 20 let dela v gospodarstvu. Ocenjujem, da smo Slovenci marljivi, pridni, natančni, imamo občutek za kakovost itd. Za preboj v evropsko in svetovno elito pa se bomo morali še veliko naučiti ravno na področju proizvodnih procesov. Kaj menite vi?

#### 4.2.8 Vodstvena skupina in kadri

Podjetnik najprej opiše obliko lastništva v podjetju. Če gre za družabništvo, je treba opisati pogoje družabništva in navesti družabnike. Odvisno od organiziranosti je potrebno navesti še delniški kapital, strukturo delničarjev, direktorje podjetja, upravo, nadzorne organe itd.

V to poglavje je vključen tudi organizacijski diagram, ki prikazuje strukturo organizacije podjetja, njenih poslovnih funkcij, vrsto pooblastil ter odgovornosti članov oziroma oddelkov organizacije (Vidic, 1999, 26). Še posebej je pomemben natančen prikaz strukture managementa, njihovih izkušenj, izobrazbe, referenc ter vloge in odgovornosti v podjetju. V kolikor gre za podjetnika, ki bo lastnik manager, je še toliko bolj pomembno prikazati njegova poslovna znanja, saj bo v veliki meri sam odgovoren za uspeh posla (Antončič et al., 2002, 196).



Slika 4.4: Organizacijska struktura v rastočem podjetju

Vir: Prirejeno po: Vahčič et al., 2002, 91

V organiziranosti, ki je prikazana na sliki 4.4, so v vodstveno skupino vključeni pomočniki glavnega direktorja, ki koordinirajo, organizirajo in kontrolirajo različne vidike poslovanja podjetja. Direktor proizvodnje je zadolžen za kakovost in ustreznost izdelkov, direktor trženja pa skrbi za promocijo, oglaševanje in prodajo.



#### PRIMER: Managerska ekipa

Managerska ekipa motela bo sestavljena iz direktorja, poslovodje ter njegovih pomočnikov, med katere spada vodja strežbe ter vodja kuhinje. Direktor – Suzana Balin, bo skrbela predvsem za finančne, računovodske in pravne zadeve. Na tem področju ima že dolgoletne izkušnje, saj že deset let vodi vse prej omenjene zadeve v podjetju. Poslovodja motela – Janez Novak, bo skrbel predvsem za kadrovske, organizacijske, logistične in nadzorne zadeve. V motelu bo povezoval celotno delo, da bo vse teklo v skladu s potrebami. Vodja motela ima tri leta delovnih izkušenj na tem področju. Vodja strežbe (ni še določen) bo skrbel predvsem za vodenje restavracije in prenočišč. Zadolžen bo za vse natakarje; med njimi bo moral usklajevati delo, hkrati pa jim bo moral biti tudi v pomoč pri strežbi in vsakdanjem delavniku. Vodja kuhinje (ni še določen) bo zadolžen za vse kuharje, nabavo in hrambo zalog in organizacijo dela v kuhinji.

(Vir: povzeto po: Ruzzier et al., 2008, 345)

### 4.2.9 Terminski načrt

V terminskem načrtu je potrebno pokazati, kaj je bilo in kaj je še potrebno storiti v časovnem zaporedju. Osredotočiti se je potrebno na opravila, ki jih je potrebno še izvesti; še posebej na tista, ki so ključna. Pomembno je tudi zaporedje in medsebojna odvisnost aktivnosti. V terminskem načrtu je priporočljivo opozoriti tudi na aktivnosti, za katere je najbolj verjetno, da bi lahko povzročile težave pri doseganju zastavljenih ciljev. Obstaja več pripomočkov za nazoren prikaz časovnega zaporedja, najpogosteje pa se uporablja Ganttov diagram (slika 4.5).

	Teden 1	Teden 2	Teden 3	Teden 4	Teden 5
<b>Aktivnost A</b>		██████████			
<b>Aktivnost B</b>			████████████████████		
<b>Aktivnost C</b>	████████████████████				

Slika 4.5: Ganttov diagram

Vir: Lasten

Najpomembnejše aktivnosti, ki naj bodo v terminskem načrtu so:

- pridobitev potrebnih sredstev;
- registracija podjetja;
- naložbe v opremo in prostore;
- dokončanje prototipov;
- prejem prvih naročil;
- začetek proizvodnje in poslovanja;
- plačilo prvih računov;
- itd.



#### **POMNITE**

Terminski načrt naj bo realen in sistematičen – korak za korakom. Upoštevati je potrebno ključne aktivnosti in kontrolne točke.

### 4.2.10 Kritična tveganja in problemi

Najpogostejši problemi, s katerimi se prej ali slej sreča vsako podjetje so (Vahčič et al., 2002, 101): neugodni trendi v panogi, zniževanje cen s strani konkurence, stroški podjetja presegajo načrtovane stroške, podjetje se srečuje z zamudami pri nabavi materialov, podjetje ne dosega terminskih rokov in ima težave pri pridobivanju finančnih sredstev, podjetje ima težave pri najemanju ustrezne delovne sile itd.

Prikaz morebitnih ovir posla je pomemben, saj se z njegovo pomočjo podjetnik pripravi na težave v poslovanju ter se jim poizkuša izogniti, v očeh vlagateljev pa pridobi verodostojnost realnega, poštenega in pripravljenega managerja (Kampuš Trop, 1999, 102).

Pri analizi okolja in podjetja lahko podjetnik uporabi SWOT analizo za identifikacijo prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti, ki prihajajo iz okolja (Vidic, 1999, 16). V tabeli 4.1 so prikazane priložnosti in nevarnosti.

Tabela 4.1: Deset mest, kjer lahko naletite na priložnosti in nevarnosti

Področje	Priložnost	Nevarnost
trg	trg hitro raste	trg dosega zrelost
industrija	konkurenca je razdrobljena	konkurenca ima dober razvoj
industrijska zveza	uskladitev s standardi okrepi vaš proizvod	zadoščanje novim standardom poveča stroške
trg delovne sile	lokalno razpoložljiva znanja	moteče stavke
finančni trgi	cenejši kapital	višja cena najema kredita zmanjša kupno moč potrošnikov
menjalni tečaji	cenejše uvožene surovine	cenejši konkurenčni proizvodi
okoljevarstveni lobij	priložnost prodaje okoljevarstvenih izdelkov	cena okoljevarstvene zakonodaje
ekonomski trendi	ekonomska rast povečuje povpraševanje	rastoča nezaposlenost zmanjšuje povpraševanje
vladna politika	mirovanje davkov	spodbude za konkurenčna podjetja
naravne nesreče	prodaja posebne opreme ali potrebščin	izguba proizvodnje ali podatkov

Vir: Stutely, 2003, 48

**RAZMISLITE**

- in naredite podobno tabelo kot je tabela 4.1 še za prednosti in slabosti.

**PRIMER: SWOT analiza nogometnega kluba**

Analizo SWOT običajno pripravimo v obliki matrike. Kratica SWOT prihaja iz angleškega jezika in pomeni S(trengths) oziroma **prednosti**, W(eaknesses) oziroma **slabosti**, O(portunities) oziroma **priložnosti** in T(hreats) oziroma **grožnje (nevarnosti)**. Prednosti in priložnosti so koristne za doseganje ciljev podjetja, medtem ko pomenijo slabosti in nevarnosti ovire za doseganje teh ciljev.

**PREDNOSTI**

- kvaliteten igralski in trenerski kader,
- igranje v I. SNL,
- pripadnost klubu,
- kakovost in množičnost,
- jasen razvojni koncept kluba.

**SLABOSTI**

- neustreznost obstoječega igrišča,
- pomanjkanje rezervnega igrišča,
- zastarelost spremljajočih objektov,
- pomanjkanje tribun,
- pomanjkanje funkcionarskega kadra,
- pomanjkanje stalnega vira financiranja.

**PRILOŽNOSTI**

- odlična lokacija ključnih objektov,
- trženje uspehov kluba,
- trženje objektov,
- prihodki igralskih transferjev.

**NEVARNOSTI**

- lastništvo zemljišča (denacionalizacija),
- organiziranost in vodenje kluba,
- pomanjkljiva infrastruktura,
- negativna selekcija.

#### 4.2.11 Finančni načrt

Priprava projekcij finančnih izkazov je gotovo eden izmed najtežjih delov pri pripravi poslovnega načrta. Ne samo da zahteva od podjetnika ali osebe, ki izdeluje poslovni načrt, veliko znanja, pomemben je tudi zato, ker bodo potencialni investitorji in bančniki verjetno najbolj natančno preučili ta del. Vse predpostavke, na podlagi katerih so narejeni izkazi, je treba opredeliti v povzetku za vodstvo. Tako ne smemo pozabiti napisati, kolikšen odlog plačila naj bi dobili vaši kupci, po kolikšnem času plačujete svoje obveznosti, kdaj izplačujete plače, opozoriti, kako ste izračunavali stroške amortizacije, natančno opredeliti, pod kakšnimi pogoji ste dobili kredit in kako ga boste odplačevali, razjasniti, kakšne vrste finančnih naložb ste izbrali itd. (Vahčič et al., 2002, 104). Za potrebe poslovnega načrta je potrebno pripraviti vsaj tri vrste finančnih izkazov:

- izkaz uspeha;
- bilanco stanja;
- izkaz finančnih tokov.



#### **POMNITE**

Kadar pripravljamo finančne projekcije, moramo dobro poznati ves poslovni proces in predpostaviti določen scenarij ravnanja v vrsti položajev, ki vplivajo na posamezne prihodke in odhodke in s tem na potrebni obseg denarnih sredstev. Takšne predpostavke so:

- gibanje zalog nabavljenih surovin, materialov, sestavnih delov;
- gibanje zalog nedokončane proizvodnje in končnih izdelkov;
- struktura dospelosti plačil kupcev za izdelke in storitve (z oceno, kolikšen del kupcev bo zamujal pri plačilu, koliko bo morda neizterljivih plačil);
- struktura dospelosti plačil za nabavljene stvari;
- sezonsko gibanje prodaje in s tem prihodkov;
- potrebna začetna in nadaljnja vlaganja v posel, preden bo tok prihodkov presegel tok odhodkov;
- predvidena življenjska doba strojev in opreme zaradi obračuna amortizacije;
- obrestne mere za prejeta in dana posojila;
- izkoristek zmogljivosti prostorov in opreme;
- spreminjanje obsega proizvodnje zaradi načrtovanih dopustov, letnega remonta, nadurnega dela itd.
- cene istega izdelka na različnih trgih in deleži teh trgov v prodaji;
- način nagrajevanja zaposlenih itd.

(Vir: povzeto po: Glas, 2005, 213).

#### 4.2.12 Pridobivanje in upravljanje z viri

Ta del poslovnega načrta pokaže, kako namerava podjetnik priti do potrebnih sredstev za poslovanje (z deleži, delnicami, dolgom itd.), kako bo ta sredstva razporejal in kdaj predvideva nadaljnji krog financiranja (Antončič et al., 2002, 193). Butler (2000, 140) pravi, da mora ob tem upoštevati:

- višino sredstev (ki ne sme zajemati le faze začetka posla, pač pa vse faze do točke, ko bo podjetje začelo pozitivno poslovati);
- namembnost sredstev (ali je za določeno stvar bolje najeti kredit ali naprimer opremo oziroma prostore vzeti v najem);
- zavarovanje oziroma garancijo za pridobljena sredstva (podjetnik mora ponuditi

- neke vrste garancije, da bodo vložena sredstva tudi povrnjena);
- pričakovano dobo povrnitve sredstev (ki je zelo odvisna od vira sredstev);
- smotrnost pridobitve kredita (glede na to, da so obrestne mere tem višje, čim manjša je količina denarja in čim krajši je rok izposoje denarja).

Najpomembnejši je lastni kapital, lahko pa se podjetnik obrne tudi na zunanje vire, kot so: nezavarovana posojila, povečani bančni limiti, kratkoročni in srednjeročni bančni krediti, dolgoročni bančni krediti, kapital v obliki deležev zasebnih vlagateljev, delniški kapital, tvegani kapital, kapitalske rezerve, državna pomoč, komercialne hipoteke itd.

Bistvena odločitev, ki jo pri izbiri sredstev upošteva podjetnik, je ta, ali se bo opiral na lastniška ali na dolžniška sredstva (glej tabelo 4.2), saj med njimi obstajajo bistvene razlike (Pšeničny et al., 2000, 246).

Tabela 4.2: Primerjava dolžniškega in lastniškega kapitala

Dolžniški kapital	Lastniški kapital
Posojilodajalci ne marajo tveganj	Vlagatelji sprejemajo večja tveganja
Obvezno zavarovanje vračila sredstev	Ni potrebe po zavarovanju sredstev
Ni izgube lastništva	Odreči se morate delu lastništva
Ni izrazite izgube nadzora	Lahko izgubite del nadzora
Sredstva je potrebno vrniti	Sredstev ni treba vrniti
Poveča potrebe v denarnem toku	Manj vpliva v denarnem toku
Zmanjša ceno v denarnem toku	Poveča ceno kapitala
Strošek so obresti	Strošek so dividende
Obresti se izplačujejo ne glede na uspeh	Dividende se izplačujejo glede na uspeh
Poveča donosnost za podjetnika	Zmanjša donosnost za podjetnika

Vir: Prirejeno po: Stutely, 2003, 214

Največ podjetnikov se ob ustanavljanju podjetja najprej odloči za lastniški kapital, potem za dolžniškega in šele nato iščejo tuje vire lastniškega kapitala.

#### 4.2.13 Dodatki

Poslovni načrt je skoncentrirana oblika vseh podatkov, potrebnih za uresničevanje ideje. Poslovni načrt ima standardno obliko in naj ne bi bil daljši od 50 strani. A velikokrat se pojavi cel kup informacij, dokumentov, pojasnil, ki bi jih radi uvrstili v poslovni načrt, a se bojimo, da bo postal preobsežen in ga ne bo želel nihče brati. V teh primerih je smotrno k poslovnemu načrtu dodati priloge. V njih se nahajajo dokumenti, ki pojasnjujejo teze, predpostavke in ocene, navedene v poslovnem načrtu. Mednje sodijo (Kovač et al., 2005, 120);

- slika, skica, fotografija proizvoda;
- fotografija lokacije;
- načrt za izdelavo proizvoda;
- organizacijska shema podjetja, proizvodnje;
- tržne raziskave;
- pisma o namerah sodelovanja;
- morebitne pogodbe;
- članki, strokovna stališča, certifikati itd.



#### INTERNETNI VIRI

<http://old.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/babic-erika-mag.pdf>

[http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index_en.htm)

<http://vem.data.si/>

<http://www.ajpes.si/prs/Default.asp?>

<http://www.podjetnik.si/>

### 4.3 PREDSTAVITEV POSLOVNEGA NAČRTA

Ko je poslovni načrt končan, ga je potrebno predstaviti vsem, s katerimi želite vzpostaviti sodelovanje. Največ prepričevanja ponavadi potrebujejo vlagatelji oziroma posojilodajalci, zato jim je potrebno najbolj temeljito predstaviti poslovni načrt. Pogosto prav prepričljiva predstavitev pripomore, da pride do realizacije posla. Predstavitev je pomembna in je ne smemo zanemariti. Gre namreč za to, da vlagatelji pri predstavitvi ne ocenjujejo samo podjetnikovega projekta, pač pa tudi podjetnika samega.



#### POMNITE

Nihče ne ve več o podjetnikovem poslovnem načrtu kot on sam, saj ga je tudi pripravil sam. Pri predstavitvi se mora podjetnik tega zavedati in lažje mu bo.

Pri pripravi na predstavitev je potrebno upoštevati (Glas, 2002, 223):

- na pogovor naj prideta eden ali dva člana podjetniške skupine, ki pa morata poznati vsa področja delovanja podjetja in vedeti, kaj točno je v poslovnem načrtu zapisano, saj lahko dajeta vtis, da za uspehom podjetja stoji dobro pripravljena ekipa;
- na pogovor pride podjetnik nekaj minut prej, da se pripravi na predstavitev;
- v začetku predstavitve se predstavi in v eni povedi pove svoje reference;
- jedrnato naj razloži bistvo poslovne zamisli in poslušalce povabi k vprašanju, ki jih predhodno poizkuša predvideti (šele ob vprašanjih naj se spusti v podrobnosti, ki zanimajo občinstvo, in naj se previdno prepriča, kaj poslušalci zares želijo izvedeti s postavljanjem vprašanj);
- vljudno naj posluša komentarje in kritike, izkaže zavedanje, da njegov poslovni načrt verjetno ni popoln, vendar mora biti pripravljen, da bo učinkovito branil svojo zamisel in možnost njene izvedbe, pri tem pa bo pomagalo, če se bo podjetniška skupina predhodno dogovorila o pogajalski poziciji in mejah, do katerih so se pripravljene pogajati;
- njegovi argumenti morajo biti realni, prav tako njegove napovedi;
- uporablja naj avdiovizualne pripomočke;
- če je izdelek že na voljo, naj ga prinese s seboj, ali pa poslušalce povabi na ogled obrata ali poslovalnice;
- njegov videz naj bo urejen in posloven;
- upoštevati mora načela dobrega govorništva.

Kot pri vsaki predstavitvi je tudi pri tej pomembno, da poznamo poslušalce. Predstavitev je potrebno prilagoditi njihovemu interesu. Poznavanje poslušalcev je ključnega pomena za

dober sprejem poslovnega načrta in za doseg zastavljenega cilja. Podjetnik mora predstavitev tudi vaditi, se pozanimati o prostoru predavanja in o pričakovani dolžini predavitve, se prepričati o delovanju tehnične opreme itd.

## POVZETEK ČETRTEGA POGLAVJA

*Poslovno načrtovanje je ena ključnih funkcij vsakega podjetja oziroma podjetnika. Je pisni dokument, ki ga pripravi podjetnik, in opisuje vse pomembne elemente, ki so potrebni za začetek novega posla. Pogosto gre za skupek delovnih načrtov, kot so trženje, finance, proizvodnja in kadri. Loteva se tako kratkoročnih kot dolgoročnih odločitev. Odgovarja na vprašanja: kje sem, kam grem, kako bom tja prišel. Namenjen je predvsem samemu podjetniku in potencialnim vlagateljem. Vedno ga pripravi podjetnik ali podjetniška skupina, ki se največkrat posvetuje s strokovnjaki različnih področij. Pomagajo lahko pravniki, računovodje, finančniki, svetovalci trženja, inženirji in drugi. Poznamo podjetniški poslovni načrt, ki je namenjen zunanjim poslovnim partnerjem, in notranjepodjetniški poslovni načrt, ki je namenjen uporabi znotraj podjetja.*

*Različni avtorji različno predpisujejo vsebino poslovnega načrta, največkrat pa se omenja: Povzetek za vodstvo; Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve; Tržna raziskava in analiza; Ekonomika poslovanja podjetja; Načrt trženja; Načrt dizajna in razvoja; Proizvodni in storitveni načrt; Vodstvena skupina in kadri; Terminski načrt; Kritična tveganja in problemi; Finančni načrt; Pridobivanje in upravljanje z viri; Dodatki.*

*Poslovni načrt je potrebno predstaviti vsem, s katerimi želimo vzpostaviti sodelovanje. Največ prepričevanja potrebujejo vlagatelji oziroma posojilodajalci. Pogosto prav prepričljiva predstavitev pripomore, da pride do realizacije posla. Vlagatelji pri predavitvi ne ocenjujejo samo podjetnikovega projekta, pač pa tudi podjetnika samega.*

*Verjetno Louis Renault ni naredil poslovnega načrta tako, kot je opisano v tej točki, moral pa je imeti določene elemente le-tega, pa čeprav morda samo v glavi.*

## VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK IN PREVERJANJE ZNANJA

1. Kaj je poslovni načrt?
2. Zakaj izdelati poslovni načrt?
3. Kdo pripravi poslovni načrt?
4. Katere so zvrsti poslovnih načrtov?
5. Pojasnite sliko 4.1.
6. Analizirajte vsebino poslovnega načrta. Katere točke so najpomembnejše oziroma katere so nujne v poslovnem načrtu? Ali lahko katere izpustimo?
7. Povzetek za vodstvo – Kaj v povzetku ne sme manjkati?
8. Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve – Opišite panogo, podjetje in proizvod.
9. Tržna raziskava in analiza – Katere elemente vsebuje?
10. Ekonomika poslovanja podjetja – Kaj je potrebno preveriti?
11. Načrt trženja – Kaj opiše podjetnik v tem delu poslovnega načrta?
12. Načrt dizajna in razvoja – Razmislite, ali je dizajn in razvoj sploh potreben.
13. Proizvodni in storitveni načrt – Ali je procesna organiziranost pomembna?
14. Vodstvena skupina in kadri – Kako so povezani podjetnik, lastnik in manager?
15. Terminski načrt – Kaj je Ganttogram?
16. Kritična tveganja in problemi – Ali je mogoče predviditi tveganja in probleme?

17. Finančni načrt – Potrebno je prikazati izkaz uspeha, bilanco stanja in izkaz finančnih tokov. Kaj bi lahko še prikazali?
18. Pridobivanje in upravljanje z viri – Razložite dolžniški in lastniški kapital.
19. Dodatki – Ali so dodatki nujni?
20. Razložite pomen predstavitve poslovnega načrta.



#### **VIRI IN LITERATURA ZA POGLABLJANJE ZNANJA**

- Bernik, J. *Management in vodenje*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo, 2000.
- Bizjak, F. in Petrin, T. *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996.
- Brcar, F. in Lah, S. Management poslovnih procesov kot odgovor na globalno krizo. V *Nove tehnologije, novi izzivi: zbornik 28. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti, 25.–27. marec 2009* (str. 189–195). Kranj: Moderna organizacija, 2009.
- Butler, D. *Business planning: a guide to business start-up*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000.
- Carr, D. K. in Johansson, H. J. *Best Practices in Reengineering*, New York: McGraw-Hill, 1995.
- Chauvel, A. M. *Méthodes et Outils pour résoudre un problème: 45 outils pour améliorer les performances de votre organisation* (3e éd.). Paris: Dunod, 2004.
- Corbel, J. C. *Management de projet: Fondamentaux-Méthodes-Outils* (3e éd.). Paris: Editions d'Organisation, 2006.
- Drucker, P. F. *Inovation and entrepreneurship: practice nad principles*. New York: Harper and Row, 1986.
- Filion, L. J. *Vision et relations: clefs du secc'es de l'entrepreneur*. Montreal: Editions de l'Entrepreneur, 1991.
- Ivanko, Š. *Urejenost podjetja – strukture in procesi*. Koper: VŠM, 1999.
- Kovač, Z. et al. *Podjetništvo, ustvarjalnost, inovacije*. Celje: Visoka komercialna šola, 2005.
- Lah, S. *Spreminjanje obsega in vsebine dela službe kakovosti za uspešno delovanje podjetja*. Novo mesto: Magistrsko delo, 2003.
- Možina, S. et al. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta, 2002.
- Pečjak, V. *Poti do idej*. Ljubljana: Samozaložba, 1989.
- Plut, T. in Plut, H. *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1995.
- Pšeničny, V. *Podjetništvo od podjema do rasti*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000.
- Rebernik, M. in Repovž, L. *Podjetniški proces od ideje do denarja*. Ljubljana, Gospodarski vestnik, 2000.
- Ruzzier, M. et al. *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave, 2008.
- Steblovnik, S. *Podjetništvo*. Ljubljana: Zveza lesarjev Slovenije, Lesarska založba, 2001.
- Vahčič, A. et al. *Osnove podjetništva – priročnik za vaje*. (3. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002.

## 5 RAZVOJ PODJETJA

### UVOD V POGLAVJE

*Janeza poznam že od nekdaj. Vedno sem imel občutek, da razmišlja nekoliko drugače, da je nekako pred ostalimi. Že v sedemdesetih letih je poizkusil s podjetništvom. Pričel je izdelovati čolne iz umetnih mas, vendar je bil ta poizkus neuspešen. Moral se je zaposliti v državnem vodoinštalaterskem podjetju. Pri delu je videl veliko stvari, ki bi se jih dalo izboljšati, preoblikovati, nadomestiti z novimi itd. Veliko je premišljeval, načrtoval in se odločil, da znova poizkusi.*

*Začetki njegovega novega podjetja segajo v leto 1988. Obrtno dejavnost servisa vodomero (števecv za vodo) na ime Ivan Jordan je v letu 1990 nasledila na novo ustanovljena družba Jordan d.o.o. Družba je razširila svojo dejavnost poleg servisa še na dobavo novih vodomero. Tako je Jordan d.o.o. danes generalni uvoznik, pooblaščen prodajalec in serviser za vodomere priznanih tujih proizvajalcev.*

*Zaradi želje po še višji ravni storitev pri prodaji in servisu ter naraščajočih standardih za laboratorij, so se v letu 2000 preselili v novo zgrajeno stavbo. Za laboratorij je bil to čas zamenjave zastarele merilne opreme z zmogljivejšo in natančnejšo. Zastarelo merilno napravo za preizkus vodomera je zamenjala sodobna računalniška merilna naprava za serijski preskus vodomero do velikosti DN 40 mm. Naprava uporablja zaprt sistem kroženja vode, kar je njihov prispevek k zmanjševanju porabe in ohranjanju čiste in pitne vode.*

*V začetku leta 2003 so kompletno prenovili tudi merilno napravo za večje vodomere (do DN 200 mm) ter optimizirali celotni postopek servisiranja, kalibracije in kontrole vodomero. Laboratorij so tudi akreditirali. Na področju kontrole vodomero za hladno vodo so eden izmed prvih slovenskih laboratorijev s pridobljeno akreditacijo. To pomeni, da so njihov poslovnik kakovosti, njihova merilna oprema in njihovi poslovni procesi usklajeni z zahtevami standardov. Rezultati kontrole vodomero so primerljivi z rezultati podobnih laboratorijev po celi Evropi.*

*Kot potrditev odličnega dela je Urad za meroslovje z njimi podpisal pogodbo za samostojno overjanje vodomero. Pridobili so tudi imenovanje – dovoljenje, za izvajanje postopkov ugotavljanja skladnosti ter rednih in izrednih overitev vodomero. Overitveni žig, ki so ga z imenovanjem pridobili za vodomere, pregledane v njihovem laboratoriju, pomeni skladnost z nacionalnimi predpisi in točnost v okviru zakonsko določenih odstopanj. Samo tako označen in zaščiten vodomere se lahko uporablja za obračun porabljene vode. Tako imenovanje kot pridobljena akreditacija dokazujeta njihovo pravilno usmeritev v kakovost in znanje.*

*Za komunalna podjetja oziroma vodovode izvajajo servis vodomero in dobavljajo nove hišne, stanovanjske, industrijske in kombinirane vodomere za hladno in toplo vodo. Za večino del so izbrani preko javnih razpisov, za ostala podjetja pa imajo sklenjene pogodbe. V Sloveniji ni komunalnega podjetja ali vodovoda, ki vsaj enkrat v vseh letih obstoja njihovega podjetja ni sodelovalo z njimi na področju vodomero.*

*Danes je podjetje Jordan d.o.o. mlad, kreativen kolektiv z veliko tehnološkega znanja. Je zelo uspešno v Sloveniji in tudi širše. Podjetja imajo tudi v Bosni in Hercegovini, Makedoniji, Srbiji in na Hrvaškem. Janez je vse manj vpet v operativne posle podjetja in vse več se lahko posveča svojemu največjemu hobiju – lovu.*

## 5.1 ŽIVLJENJSKI CIKEL PODJETJA

Proizvod podjetništva je podjetje. Podjetje nastaja z namenom, da zadovoljuje želje in potrebe različnih zainteresiranih skupin ljudi (lastniki, delavci, upniki, kupci, dobavitelji itd.) in propade, ko ne uspe več opravljati te funkcije.

Vsak proizvod ali storitev ima svoj življenjski cikel. Tudi podjetje lahko gledamo kot »proizvod« delovanja podjetnika – torej ima tudi svoj življenjski cikel. Daljši kot je takšen cikel, večji bo praviloma dobiček podjetnika. Če imata življenjski cikel proizvoda in življenjski cikel podjetja isti začetek in konec, potem govorimo o podjetju, ki se je rodilo in umrlo s proizvodom. Večina podjetnikov s prvim proizvodom podjetje zasnuje. Krivulji življenjskega cikla prvega proizvoda potem sledi drugi proizvod, morda le inovirani prvi, pa tretji, četrti itd. Tako se začne rast podjetja in podaljševanje cikla podjetja kljub odmiranju prvih proizvodov. Hitreje ko podjetnik uvaja nove proizvode, nove storitve ali nove trge, hitrejša in bolj strma je lahko rast podjetja (Pšeničny, 2000, 108).



### PRIMER: Lesimpex d.o.o.

Podjetje Lesimpex d.o.o., proizvodnja žaganega lesa in končnih izdelkov iz lesa, je bilo ustanovljeno leta 1989. Malo družinsko podjetje s tremi zaposlenimi je izdelovalo leseno ogrodje za potrebe bližnje tovarne oblazinjenega pohištva. Podjetje je dopolnilo svoj proizvodni program in s proizvodom – pasjo utico, samostojno nastopilo na tržišču. Danes se v podjetju Lesimpex število zaposlenih približuje številki 100 ljudi, ki letno proizvedejo preko 2500 panelnih hišk, več kot 1500 brunaric, mesečno se proda kar nekaj bivalnih hiš, tudi takih s tlorisno površino 70 m<sup>2</sup> in debelino sten nad 100 mm, ki so postavljene širom Evrope, pa tudi v Afriki. Značilnost njihovih montažnih hiš je gradnja na križni spoj, izdelava iz lepljenih smrekovih brun, uporaba navojnega stebila, prilagodljivost, hitra montaža, udobno, naravno in človeku ter okolju prijazno bivanje.

Slika 5.1 ilustrira tipičen cikel rasti novega podjetja. Prihodki v prvih letih novega posla so zaradi majhne rasti razmeroma nizki. Ta začetna faza traja približno pet do sedem let. V naslednji fazi, ki ponavadi traja pet let, se začenjajo prihodki povečevati. Podjetje potem stopi v bolj stabilno fazo, prihodki in rast se umirijo. V fazo hitre rasti pa ne vstopajo čisto vsa nova podjetja. Mnoga bodo obstala na neki zadovoljivi stopnji prodaje z majhno rastjo ali pa sploh ne bodo več rasla. Takšna podjetja so navadno lastniška ali družabniška, družinska, storitvena ali obrtniška (Antončič et al., 2002, 372—373).



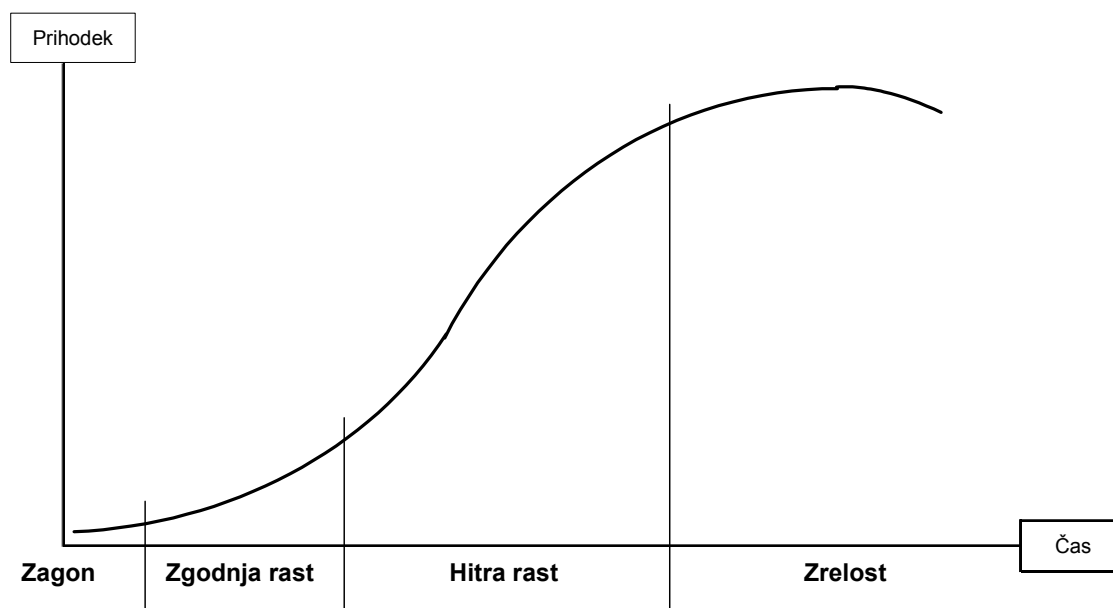
### POMNITE

Vsak proizvod ali storitev ima svoj življenjski cikel in tudi vsako podjetje ima svoj življenjski cikel.



### RAZMISLITE

Analizirajte podjetje Jordan d.o.o. (uvod v peto poglavje). V katerem delu cikla rasti je to podjetje (zagon, zgodnja rast, hitra rast ali zrelost?). Kako je z njihovimi izdelki oziroma storitvami?



Slika 5.1: Cikel rasti novega podjetja  
Vir: Prirejeno po: (Ruzzier et al., 2008, 166)

## 5.2 UPRAVLJANJE RASTI PODJETJA

Podjetniki lahko izbirajo veliko vrst strategij rasti. Večino lahko najdemo v Ansoffovi matriki, ki razvršča podjetja glede na trg in produkte. Navaja štiri različne strategije, ki jih podjetnik lahko uporabi za svojo rast (Pšeničny et al., 2000, 260):

- povečanje deleža na istem trgu z istimi proizvodi;
- prodor na nova tržišča z obstoječimi proizvodi;
- povečanje deleža na obstoječem tržišču z novimi proizvodi;
- prodor na nova tržišča z novimi proizvodi.

Navadno najbolj izrazita rast podjetja je na obstoječem trgu z obstoječimi produkti, najbolj tvegana pa je rast podjetja ob hkratnem uvajanju novih produktov in prodiranju na nove trge. Raziskave kažejo, da podjetja običajno uporabljajo kombinacije vseh štirih strategij. Za uresničevanje rasti z istimi produkti na obstoječem trgu podjetja običajno uporabljajo strategijo »medsebojnega horizontalnega poslovnega povezovanja«. Oblike so različne – od mehkih, pa vse do medsebojnih nakupov konkurenčnih podjetij, se pravi kapitalskih oblik povezovanja. Kadar smo priča bolj zahtevnim kombinacijam strategij rasti, se ponavadi gornjim pridružijo še »oblike vertikalnega medsebojnega povezovanja«, kjer gre za različne oblike integriranja dobaviteljev oziroma distribucijskih kanalov v poslovni sistem matičnega podjetja (Kovač et al., 2005, 128).

Ena od možnih rasti je tudi nakup licenc ali franšiz. V pogojih globalnih trgov praktično vsaka rast podjetja pomeni tudi internacionalizacijo poslovanja, kar še posebej velja za Slovenijo. Da bi podjetje to zmoglo, je nujna profesionalizacija poslovnih funkcij oziroma uvajanje podjetniškega managementa.

### 5.3 PRENEHANJE DELOVANJA PODJETJA

Kot pri bolezni človeka je tudi pri podjetju zelo pomembno, da vemo, kaj so vzroki in kaj simptomi slabšega poslovanja podjetja. Simptomi samo opozarjajo na bolezen. Če ne ugotovimo, kaj je bolezen povzročilo in se zdravljenja ne lotimo pri vzroku, se lahko zgodi, da bo bolnik umrl. Zato bomo v nadaljevanju našli nekaj najpomembnejših vzrokov nazadovanja podjetij, ki pa vsekakor niso edini (Plut in Plut, 1995, 133—136):

- **Slabo vodstvo.** Za neuspešna podjetja je značilno nesposobno vodstvo, ki nima potrebnih znanj in izkušenj. Propadanje podjetja povzroča tudi vodilna oseba, ki se ni pripravljena prilagoditi spremembam v poslovnem okolju in ni dovzetna za predloge in zamisli sodelavcev. Vzrok za propadanje podjetja je lahko tudi, da vodstvo zanemari osnovno dejavnost podjetja.
- **Finančna politika.** Poslabšanje uspešnosti podjetja povzročajo visoka zadolženost, slabe investicije in izkoriščanje neprimernih finančnih virov. Podjetje mora paziti, da zadolženost ne preseže plačilne sposobnosti.
- **Neustrezen nadzor finančnega poslovanja.** Neustrezen nadzor finančnega poslovanja pomeni, da vodstvo ni sposobno identificirati tistih izdelkov, storitev oziroma odjemalcev, ki ustvarjajo izgubo.
- **Neugodna struktura stroškov.** Podjetje ima visoke stroške zaradi drage delovne sile, drage vhodne surovine, odsotnosti znanja, vladne politike itd.
- **Slabo trženje.** Za slabo trženje je značilno, da so zaposleni v prodaji slabo motivirani, vodstvo prodaje pa premalo agresivno. Slabo trženje je tisto, ki ni usmerjeno h ključnim odjemalcem in ključnim izdelkom oziroma storitvam. Pogosto je funkcija razvoja novih izdelkov oziroma storitev slaba ali pa je sploh ni.
- **Konkurenca.** Nazadovanje podjetij lahko povzročita tako cenovna konkurenca kot tudi konkurenca izdelkov oziroma storitev. Izdelki in storitve prej ali slej zastarajo. Podjetja, ki teh sprememb pravočasno ne zaznajo, začnejo nazadovati.
- **Spremembe povpraševanja na trgu.** Vzrok za nazadovanje podjetja je lahko tudi manjše povpraševanje po nekem izdelku ali storitvi. Poznamo dolgoročno ali ciklično upadanje povpraševanja.
- **Trgovanje nad zmožnostmi.** Trgovanje nad zmožnostmi je tisto, ko prodaja izdelkov oziroma storitev podjetja raste hitreje, kot pa jo je mogoče financirati z lastnim gotovinskim prilivom in posojili. To se zgodi zaradi slabega finančnega nadzora ali zaradi prevelike želje podjetja, da bi povečalo prodajo, pri čemer ne opazi, da prodaja ni več donosna.
- **Nakupi novih podjetij.** Nakupi novih podjetij se kot vzrok za nazadovanje podjetij pojavljajo pogosteje zadnjih dvajset let, odkar so postali pomemben del podjetniških strategij. Z njimi si podjetje želi izboljšati položaj na trgu, diverzificirati proizvodnjo ali zagotoviti hitrejšo rast.

Najpogostejša vzroka za nazadovanje in propad podjetij sta slabo vodstvo in slab nadzor nad finančnim poslovanjem. Veliko lažje kot vzroke nazadovanja podjetij je odkriti njegove simptome. Najpogostejši so: padanje donosnosti, padanje obsega prodaje, naraščanje zadolženosti, poslabšanje likvidnosti, velika fluktuacija delavcev itd.



#### RAZMISLITE

##### Deset najpogostejših razlogov za propad podjetja:

1. Pomanjkljiva analiza, pomanjkljivo načrtovanje in prevelik podjetniški optimizem.
2. Nekompetentnost podjetniškega tima in pomanjkanje podjetniškega znanja ter izkušenj.

3. Ustanovitelji nimajo enakih vrednot, vizije in pričakovanj.
4. Časovno tempiranje.
5. Slaba kontrola nad financami.
6. Napačno zastavljen poslovni model.
7. Neustrezen marketing in prodaja ter neustrezna ocena konkurence.
8. Slabe strateške odločitve, nefleksibilnost in lokacija.
9. Nenadzorovana rast.
10. Ne pride do podjetniške tranzicije.



#### INTERNETNI VIRI

[http://dk.fdv.uni-lj.si/magistrska/pdfs/mag\\_Jakic-Ursa.PDF](http://dk.fdv.uni-lj.si/magistrska/pdfs/mag_Jakic-Ursa.PDF)

<http://www.blazkos.com/>

<http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/strukelj3497.pdf>

<http://www.gov.si/abecedno.html>

## 5.4 STALNO PREUREJANJE PODJETJA

V zadnjem desetletju se na področju organiziranja podjetij dogajajo številne spremembe. Tehnološki dosežki omogočajo večjo raznolikost in prožnost organizacijskih oblik in postopkov. Raznolikost in fleksibilnost sta značilni za vse ravni organiziranosti. Razvoj novih oblik in postopkov je zelo hiter, a poln nasprotij. V tem svetu uspeva tisti, ki razume ta nasprotja in protislovja, in jih obrača v svojo korist.

Organiziranje struktur in procesov v podjetjih še vedno marsikje temelji na zakonitostih in načelih, ki so bila oblikovana pred več kot 200 leti. Nove razmere dela in poslovanja terjajo od podjetnikov in managerjev, da sprejmejo nova načela organiziranja procesov, ki bodo zagotavljala preživetje podjetij v sedanjih razmerah ter učinkovito in uspešno poslovanje tudi v prihodnosti. Če podjetniki želijo prenoviti svoje podjetje, morajo zavreči stare nazore o organiziranju in vodenju poslovanja. Opustiti morajo organizacijska in operativna načela ter postopke, ki jih sedaj uporabljajo, ter ustvariti nova načela. Nova organiziranost se bo v marsičem razlikovala od dosedanje. Podjetja bodo morala biti oblikovana po meri današnjega in jutrišnjega sveta, ne pa kot tista, ki so prenesena iz prejšnjih obdobj.

### 5.4.1 Zakaj želimo podjetje preurediti

Preurejanje poslovanja je nov prijem v organiziranju in vodenju poslovanja, ki pomeni začeti znova. Ta prijem organiziranja in vodenja poslovanja terja uporabo drugačne modrosti, kot je veljala doslej. Preurejanje zavrača stare nazive, kot so oddelki, enote, skupine in podobno, ker te oblike organiziranosti niso več pomembne. Pozabiti je potrebno, kako se je delo odvijalo v času velikoserijske in množične proizvodnje. Pomembno je vedeti in se odločiti, kako je najbolje delati zdaj.

Preurejanje poslovanja temelji na tistih organizacijskih značilnostih, ki so v preteklosti omogočile podjetjem, da so bila učinkovita in uspešna. Preurejanje temelji na individualizmu, zanašanju na samega sebe, pripravljenosti na tveganje in odprtosti za spremembe. Preurejanje

želi izrabiti znanje in sposobnosti zaposlenih in dati možnost njihovi iznajdljivosti.

Preurejanje terjaja, da prepoznamo in opustimo ostarela pravila in osnovne predpostavke, na katerih temeljijo sedanje poslovne operacije. Vsako podjetje ima vrsto pravil, ki so veljala v prejšnjih desetletjih. Podjetja morajo ta pravila spremeniti, če želijo, da bodo njihove organizacijske presnove uspešne, sicer so reorganizacije podobne brisanju prahu, ki nima večjih učinkov.

Izhodiščno vprašanje, ki ga postavljamo pri preurejanju je: zakaj delamo to, kar delamo v organizaciji. Z analizo pridemo do odgovora, da številne naloge, ki jih izvajajo zaposleni, niso dovolj povezane z zadovoljevanjem potreb odjemalcev. V organizacijah se opravljajo številne naloge zgolj zato, da se zadovoljijo notranje potrebe organizacije.

Preurejanje poslovanja pomeni niz postopkov za doseganje korenitih sprememb v načinu dela. Raziskovalci preurejanja poslovanja na podlagi izkušenj navajajo, da preurejanja ni mogoče izpeljati v majhnih in previdnih korakih. To je igra na vse ali nič, ki lahko pripelje do zavidljivih rezultatov. Podjetja, ki se borijo za preživetje, nimajo druge izbire, kot da zberejo pogum in se lotijo preurejanja procesov.

Spremenjeni oziroma preoblikovani poslovni procesi vplivajo na vse dele in vidike podjetja. V preurejenih procesih dobijo prej razdrobljena dela nove dimenzije. Ljudje sprejemajo svoje lastne odločitve. Funkcionalni oddelki izgubijo svoj pomen. Managerji se iz nadzornikov spremenijo v mentorje. Delavci se bolj osredotočijo na potrebe odjemalcev in manj na potrebe svojih šefov. Spremenijo se številne vrednote. V bistvu se spremenijo vsi vidiki podjetja in jih pogosto ni mogoče več prepoznati. Najpogostejše spremembe, do katerih pride pri preurejanju poslovnih procesov, so (Možina et al., 2002, 389—392):

- delovne enote se spremenijo;
- dela se spremenijo;
- preurejeni procesi nudijo sodelavcem tima večje zadovoljstvo;
- vloge ljudi se zamenjajo;
- priprava na delo se spremeni;
- osredotočenost pri merjenju učinka in nagrajevanju se spremeni;
- spremenijo se merila za napredovanje;
- vrednote se spremenijo;
- managerji se spremenijo;
- organizacijska struktura se spremeni;
- izvršni direktorji se spremenijo.

#### **5.4.2 Preurejanje in uspešnost**

Preurejanje je večinoma prvi pogoj za uspešno delovanje podjetja v prihodnosti, vendar preurejanje ni zastoj in je tvegano. Zato je naloga vodilnih, da strokovno in zavzeto planirajo in organizirajo poteke preurejanja.

Vodstvo skuša sistematično pripravljati, to je načrtovati spremembe. V najbolj preprosti obliki je to letno gospodarsko načrtovanje, ki ponavadi obsega projekcije izkazov stanja in uspeha, načrt prodaje, zaposlovanja, naložb in še kaj. Sistematično načrtovanje praviloma ne more zajeti vseh za podjetje pomembnih sprememb v načrtovalnem obdobju. Nepredvidljive okoliščine terjajo odzivanje na vplive in povzročanje vplivov, ki jih sistematično načrtovanje ne obsega. Kako vodstvo od primera do primera načrtuje in izvaja to odzivanje in vplivanje, je odvisno od informacij, ki jih ima na voljo, in od časa, ki ga potrebuje za načrtovanje in

izvajanje sprememb.

Prezgodnja sprememba terja veliko porabo sredstev podjetja in prepozna prav tako, medtem ko pravočasna sprememba omogoča gospodarno porabo sredstev. Ugotavljanje pravega trenutka za spremembo je v resničnem življenju podjetij skoraj nemogoče, saj so okoliščine preveč kompleksne in nepredvidljive. Odločanje o pravem trenutku za spremembo poteka torej v negotovosti in tveganju ter je zato v velikem delu intuitivno, po občutku. Tako manager le redko izbere optimalni trenutek za spremembo. Večjo ali manjšo napako prenese podjetje tem bolje, čim bolj je robustno.

Spreminjanje je nepogrešljiva sestavina učinkovitega in uspešnega delovanja podjetja in podjetnikov – vendar vedno znova naleti na odpor. Sprememba, ki ne naleti na nikakršen odpor, ponavadi sploh ni sprememba, ampak nadaljevanje stanja, kakršno trenutno ustreza večini.

Odpori se kažejo na ravni posameznikov in skupin, na ravni podjetja kot celote in – kar na prvi pogled preseneča – na ravni podjetnikov in managerjev. Vzroke zanje lahko iščemo v interesih, ti pa izhajajo iz bolj ali manj očitnih potreb in iz praviloma malo vidnih vrednot – to je iz kulture ljudi v podjetju in njenem okolju.

Pri usklajevanju stališč, ki temeljijo na interesih posameznikov, skupin, podjetij in okolij podjetij, terjajo posebno pozornost tisti interesi, ki izhajajo iz naučenih vrednot. Te je težko spreminjati – ravnanje, ki jim nasprotuje, pa velja kot neetično ali nemoralno. Takšno spreminjanje seveda ni koristno.



#### **PRIMER: Skupina Tuš**

Skupina Tuš je iz majhnega lokalnega trgovca kljub vedno bolj zaostreni konkurenci in kompleksnim spremembam tržišča postala velik trgovec v svoji panogi. Danes so skupina podjetij, ki je po vseh pomembnih kazalcih popolnoma primerljiva z razvitim evropskim trgom, na mnogih segmentih pa sta njihova produktivnost in učinkovitost celo bistveno večji od evropskega povprečja.

**Vizija in poslanstvo.** Poslanstvo podjetja temelji na inovativnosti, napredku, sproščenem odnosu med zaposlenimi in do kupcev, zadovoljevanju potreb različnih krogov kupcev, nudenju kakovostnih izdelkov in storitev po ugodnih cenah, skrbi za osebni razvoj in socialno varnost zaposlenih ter na močni želji postati pozitivno misleče, hitro rastoče, stroškovno učinkovito in odlično organizirano podjetje, ki temelji na odgovornosti tako do zaposlenih kot do družbenega okolja. V trgovskih središčih TUŠ želijo celotni družini ponuditi prijeten prostor za preživljanje prostega časa in nakupov po principu "vse na enem mestu" ter zadovoljiti potrebe najzahtevnejših kupcev. Želijo, da trgovska središča TUŠ postanejo in ostanejo važen del življenja ljudi, ki se jim z zadovoljstvom ponovno vračajo. Postati želijo mednarodno podjetje, prepoznavno po kvaliteti uslug, nizkih cenah, prijaznem osebju in zadovoljnih kupcih. Želijo se aktivno vključiti v življenje skupnosti, v kateri delujejo, in nuditi svojim kupcem mnogo več kot samo izdelke.

**Cilji in strategija.** Prepoznavni so po kakovosti storitev in ponudbe, nizkih cenah in prijaznem osebju. Dinamična poslovna in investicijska politika jim omogoča konstantno rast. S stroškovno učinkovitostjo, odlično organizacijo, znanjem in zagnanostjo pa so postali vodilni v cenovno ugodni ponudbi kakovostnih izdelkov in storitev v Sloveniji. A njihov cilj s tem ni dosežen, saj se neprestano trudijo postati še boljši. Trgovska ponudba je njihova osnova, za zadovoljstvo kupcev pa nenehno kreirajo vedno nove storitve in bogatejšo ponudbo. S tem ustvarjajo in nadgrajujejo mrežo prijetnih križišč, prostorov za srečevanje, zabavo in preživljanje prostega časa. Njihovo vodilo je, da je vedno potrebno gledati naprej, izpopolnjevati ponudbo in kar najhitreje spreminjati ideje v akcijo. Usmerjeni so v zaznavanje in zadovoljevanje različnih potreb njihovih strank. Vedno želijo namreč preseči njihova pričakovanja in jim dati več kot od njih pričakujejo. Brez zadovoljnih in nasmejanih kupcev sta njihovo delo in trud zaman.

**Strma rast** Verjamejo, da je mogoče izpolniti zahteve po visoki kakovosti in hkrati ohraniti sprejemljive cene. Dobro zastavljena strategija je obrodila sadove, ki se kažejo v strmi rasti vseh kazalcev njihovega poslovanja. Število zaposlenih v Skupini Tuš se je v zadnjih štirih letih povečalo za štirikrat. Prihodki iz poslovanja so se podvojili, dobiček in čisti poslovni izid pa potrojili.

**Zaposleni – njihov največji kapital.** Zavedajo se, da so zaposleni tisti, ki v največji meri prispevajo k uspešnosti podjetja. Ustvarjajo pogoje za prijetno, urejeno in dobro organizirano delovno okolje. Da bi bili zaposleni konkurenčni, strokovno usposobljeni in zadovoljni, jim zagotavljajo stalna izobraževanja in usposabljanja. Cenijo osebnost vsakega zaposlenega in nudijo vsem enako priložnost za uspeh.

**Pogled v prihodnost.** V Skupini Tuš so temeljito prevetrili njihove tržne priložnosti. Svojo vizijo vidijo v izgradnji trgovske verige celovitih storitev. Mrežo trgovskih centrov zato razpredajo po vsej Sloveniji, saj želijo vsem ponuditi možnost dobrega nakupa, pestre izbire ter zabavo in rekreacijo na enem mestu. Meje Slovenije pa niso tudi njihove. Vse kar znajo, vejo in ponujajo doma, razširjajo tudi na tuje.

### 5.4.3 Procesni pogled na organiziranje podjetja

Ustanavljanje in organiziranje podjetij še vedno temelji na ugotovitvah, da je treba industrijsko delo razdeliti na najosnovnejše in najenostavnejše naloge. V sedanjem zlasti pa v prihodnjem obdobju bodo podjetja organizirana po zamisli o vnovičnem združevanju teh nalog v povezane poslovne procese.

Podjetniki po vsem svetu želijo razviti prožna podjetja za hitro in učinkovito prilagajanje spremenjenim tržnim razmeram, ki bodo proizvajala z dovolj nizkimi stroški, da bodo njihovi izdelki cenejši, da bodo inovativna za ohranjanje tehnološke svežine svojih izdelkov ali storitev in da bodo dovolj zavzeta za to, da bodo svojim odjemalcem zagotavljala najvišjo kakovost. Vendar vse več je število napihnenih, neučinkovitih, nad potrebami odjemalcev vzvišenih in izgubarskih podjetij. Raziskovalci ugotavljajo, da so glavni vzroki za to v načinih dela oziroma v neupoštevanju procesnega opravljanja dela. Katere in koliko procesov izpostavimo v organizaciji, je odvisno od možnosti izpostavljanja in od potreb podjetja.

Procesno organiziranost spremljajo:

- Združevanje nalog in poslov povzroča manjše potrebe po zaposlenih. Ljudje ne čutijo varnosti zaposlitve, postajajo zaskrbljeni, ker ne vedo, kakšna prihodnost jih čaka, kar pa ne deluje motivacijsko na njihovo zavzetost pri delu.
- Napredovanje oziroma vzpenjanje po hierarhični lestvici izginja. To bo terjalo drugačne načine motiviranja sposobnih strokovnjakov in tudi drugačen način nagrajevanja.
- Zahteva se vsestranska opredelitev ustvarjalnih ljudi v timih, hkrati pa se terja uspešno vodstvo na vrhu podjetja.
- Procesna organiziranost in stili vodenja so usmerjeni v prihodnost in dolgoročne cilje, hkrati pa terjajo trenutno izboljšanje in učinkovito poslovanje.

### 5.4.4 Temeljne poteze bodoče organizacije podjetja

Podjetnikom sedanjosti in prihodnosti ne bo lahko. Skušajo se najti neki novi pristopi v organizaciji poslovanja in tudi nov stil vodenja podjetnika oziroma managerja. Potrebno bo upoštevati turbolentnost okolja, negotovost, visoka tveganja, paradokse in popolne kontradikcije, nastanek novih vrednot, upad etike in morale, nelojalnost ljudi, globalizacijo tržišča in kapitala, konkurenco znotraj podjetja, razdrobljenost tržišča in nastajanje majhnih tržnih niš s posebnimi zahtevami, pojav velikega števila uspešnih malih podjetij itd.

Večina teoretikov meni, da hierarhična podjetja ne bodo nikoli popolnoma izginila. To ne pomeni, da je nemogoče oblikovati nehierarhično podjetje. Kadarkoli bo to mogoče, bo to izjemna rešitev pri oblikovanju podjetja. V nekaterih vejah poslovanja je to celo enostavno, vendar procesi in timi niso čarobne rešitve za vse primere, na to bo treba še posebej paziti.

Vsekakor se velike spremembe ne bodo zgodile naenkrat. Veliko tega, kar se predvideva kot velike spremembe v tretjem tisočletju, se bo zgodilo postopno v nekem počasnejšem ritmu. Sploh pa se verjetno ne bo dogodila nenadna kulturna, organizacijska ali poslovna revolucija, ki bi vse porušila in pripeljala nekaj povsem novega, nikoli videnega.

Kakšno bo torej podjetje 21. stoletja? Konkretnih odgovorov na to vprašanje ni, za kaj takega receptov ni. Mnogi menijo, da bo podjetje nujno izključno procesno. Pogosto bo, a prav tako tudi ne. Podjetje bo v velikem številu primerov nekakšen »hibrid«, nekakšna mešanica vseh nam znanih oblik.

Globalizacija gospodarstva je ena od glavnih značilnosti današnjega sveta. Meje med državami v svetovnem gospodarstvu izginjajo. Podjetja postajajo globalna. Ne ve se, kje je bil kakšen proizvod narejen. Vse pogosteje so proizvodi oblikovani in razviti v eni državi, sestavni deli so proizvedeni v drugih državah, sestavljeni pa spet drugje. Posledica tega je vse večja različnost zaposlenih. V timih sodelujejo člani, ki prihajajo iz držav z različnimi kulturami. Poznavanje kulture zaposlenih ter prilagajanje vedenja le-tej postaja ključnega pomena za uspešno poslovanje.

Druge demografske spremembe so zlasti: počasna rast skupnega števila zaposlenih, večja starost zaposlenih, več žensk, več priseljencev in manjšin. Razvoj zahteva vse več računalniških kadrov, ki so sposobni uporabljati novo tehnologijo. Različnost kadrov vodi v večjo ustvarjalnost. Zaposleni imajo nove vrednote, drugače gledajo na svoje pravice. Upoštevanje le ekonomskih zakonitosti in pravne ureditve ni več dovolj. Zlasti ekološke zahteve so vse ostrejšje.

V podjetjih obstajajo tri vrste zaposlenih: redno zaposleni, zunanji izvajalci in delno zaposleni. Poslovanje zahteva vse bolj izobražene kadre. Podjetništvo zahteva vse več sodelovanja, njegova moč se gradi na timskem delu in razvoju zaposlenih.

## POVZETEK PETEGA POGlavJA

*Vsak proizvod ali storitev ima svoj življenjski cikel. Tudi na podjetje lahko gledamo kot na »proizvod« – torej ima svoj življenjski cikel. Večina podjetnikov s prvim proizvodom podjetje šele zasnuje, krivulji življenjskega cikla prvega proizvoda sledi drugi proizvod, pa tretji, četrti itd. Tako se začne rast podjetja in podaljševanje življenjskega cikla le-tega.*

*Najpogostejša vzroka za nazadovanje in propad podjetij sta slabo vodstvo in slab nadzor nad finančnim poslovanjem. Veliko lažje kot vzroke nazadovanja podjetja je odkriti njegove simptome. Najpogostejši so: padanje donosnosti, padanje obsega prodaje, naraščanje zadolženosti, poslabšanje likvidnosti, velika fluktuacija delavcev itd.*

*Stalno prilagajanje potrebam odjemalcev je prvi pogoj za uspešno delovanje podjetja v prihodnosti, zato je naloga vodilnih, da strokovno in zavzeto snuje in izbira možne vsebine in poteke preurejanja podjetja, ga dobro pripravlja in udejanja. Če podjetniki želijo prenoviti svoje podjetje, morajo zavreči stare nazore o organiziranju in vodenju poslovanja. Opustiti morajo organizacijska in operativna načela ter postopke, ki jih sedaj uporabljajo,*

**ter ustvariti nova načela. Nova organiziranost se bo v marsičem razlikovala od dosedanje. Podjetja bodo morala biti oblikovana po meri današnjega in jutrišnjega sveta.**

## **VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK IN PREVERJANJE ZNANJA**

1. Kako lahko povežemo življenjski cikel izdelka in življenjski cikel podjetja?
2. Pojasnite Ansoffovo matriko strategije rasti.
3. Analizirajte najpogostejše vzroke za nazadovanje in propad podjetij. Kateri so simptomi, ki se kažejo pred nazadovanjem oziroma propadom?
4. Zakaj želimo oziroma moramo podjetje stalno preurejati?
5. Kako ugotovimo pravi trenutek za spremembo?
6. Pojasnite dobre in slabe strani procesnega organiziranja podjetij.
7. Opišite, kakšno mora biti oziroma bo moralo biti sodobno podjetje.



## **VIRI IN LITERATURA ZA POGLABLJANJE ZNANJA**

- Carr, D. K. in Johansson, H. J. *Best Practices in Reengineering*, New York: McGraw-Hill, 1995.
- Chauvel, A. M. *Méthodes et Outils pour résoudre un problème: 45 outils pour améliorer les performances de votre organisation* (3e éd.). Paris: Dunod, 2004.
- Corbel, J. C. *Management de projet: Fondamentaux-Méthodes-Outils* (3e éd.). Paris: Editions d'Organisation, 2006.
- Covey, S. R. *7 navad zelo uspešnih ljudi*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga, 1994.
- Dolinšek, S. in Rozman, R. *Management proizvodjanja*. Koper: Fakulteta za management, 2006.
- Gerber, M. E. *Mit o podjetniku*. Ljubljana: Lisac-Lisac, 2004.
- Ivanko, Š. *Urejenost podjetja – strukture in procesi*. Koper: VŠM, 1999.
- Ložar, B. *Imajo zaposleni podjetniško vzgojo?* Ljubljana: Manager, 1998.
- Možina, S. et al. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta, 2002.
- Ruzzier, M. et al. *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave, 2008.
- Steblovnik, S. *Podjetništvo*. Ljubljana: Zveza lesarjev Slovenije, Lesarska založba, 2001.

## 6 SAMOSTOJNO DELO

Snov pri predmetu Podjetništvo je dokaj obsežna. Cilj je, da študentje osvojijo čimveč znanja, ki bo uporabno in uporabljeno v praksi. Teoretično osnovo, opisano v tem učbeniku, bomo nadgradili z vajami na predavanjih. Vsak študent bo moral, poleg Poslovnega načrta, narediti tudi Seminarsko nalogo na določeno temo in jo javno predstaviti. Možne vsebine seminarskih nalog so:

- osnovno računovodstvo in finance v podjetju;
- bilanca stanja, bilanca uspeha, dobiček, zguba, osebni stečaj, stečaj;
- prevzemanje, združevanje, bankrotiranje;
- davki in dohodnina;
- pridobivanje sredstev, krediti, leasing;
- olajšave, evropska sredstva, ekološke vzpodbude;
- zakonodaja in predpisi, ki urejajo poslovanje podjetja;
- denarni tok, likvidnost, solventnost;
- plače v malih in velikih podjetjih;
- računovodska poročila, analize in planiranje;
- podjetniki in internetno poslovanje;
- vrste novonastalih podjetij s poudarkom na notranjem podjetništvu;
- etika in družbena odgovornost podjetnikov;
- psihološke značilnosti podjetnikov;
- človeški kapital in znanje podjetnika;
- samozaposlitev;
- mednarodno podjetništvo;
- tehnološko podjetništvo;
- inovativnost v podjetništvu;
- strategije podjetniške rasti;
- podjetje kot nasledstvo;
- sodobno razumevanje podjetništva;
- zgodovina podjetništva v svetu in v Sloveniji;
- podjetniška motivacija in podjetniško tveganje;
- osnovni tipi podjetnikov in razlike med njimi;
- podjetništvo, malo gospodarstvo in obrt;
- franšizing;
- podjetništvo v nepridobitni dejavnosti;
- podjem – preverjanje možnosti za podjem;
- izbor oblike podjetja, organizacije, tima in financ;
- kako zmanjšati tveganja, management tveganja;
- profesionalizacija vodenja in prehod v hitrejšo rast;
- enostavno in dvostavno računovodstvo;
- stroški;
- prispevki podjetnika in plače;
- DDV;
- davek od dohodka iz dejavnosti;
- računovodska poročila;
- eRačunovodstvo;
- in drugo.

## 7 LITERATURA

- Antončič, B. et al. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba, 2002.
- Bajuk, A. *Razlika med podjetnikom in potencialnim podjetnikom: Strah pred polomom*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999.
- Barrow, C. et al. *The business plan workbook*. London: Kogan Page, 1993.
- Baty, B.G. *Entrepreneurship for the Nineties*. New York: Prentice Hall, 1994.
- Berginc, J. *Podjetništvo na domu in kooperative. Trendi*. V knjigi *Podjetništvo*. Uredil Pšeničny, V. et al. Portorož: Visoka šola za podjetništvo: Gea College, 2000.
- Bernik, J. *Razvijanje podjetniških idej*. Ljubljana: Gea College, 1996.
- Bernik, J. *Management in vodenje*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo, 2000.
- Bizjak, F. in Petrin, T. *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996.
- Brcar, F. in Lah, S. Management poslovnih procesov kot odgovor na globalno krizo. V *Nove tehnologije, novi izzivi: zbornik 28. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti, 25.–27. marec 2009* (str. 189–195). Kranj: Moderna organizacija, 2009.
- Butler, D. *Business planning: a guide to business start-up*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000.
- Carr, D. K. in Johansson, H. J. *Best Practices in Reengineering*, New York: McGraw-Hill, 1995.
- Chauvel, A. M. *Méthodes et Outils pour résoudre un problème: 45 outils pour améliorer les performances de votre organisation* (3e éd.). Paris: Dunod, 2004.
- Corbel, J. C. *Management de projet: Fondamentaux-Méthodes-Outils* (3e éd.). Paris: Editions d'Organisation, 2006.
- Covey, S. R. *7 navad zelo uspešnih ljudi*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga, 1994.
- Dolinšek, S. in Rozman, R. *Management proizvodjanja*. Koper: Fakulteta za management, 2006.
- Drucker, P. F. *Inovation and entrepreneurship: practice nad principles*. New York: Harper and Row, 1986.
- Filion, L. J. *Vision et relations: clefs du secc'es de l'entrepreneur*. Montreal: Editions de l'Entrepreneur, 1991.
- Gerber, M. E. *Mit o podjetniku*. Ljubljana: Lisac-Lisac, 2004.
- Glas, M. in Pšeničny, V. *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea College, 2000.

- Glas, M. *Podjetništvo 2, Pripravljam poslovni načrt*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo, 2002.
- Glas, M. *Podjetništvo 2, Pripravljam poslovni načrt*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo, 2005.
- Gray, D. A. *The Entrepreneur's Complete Self-Assessment Guide* (2nd ed.). London: Kogan Page, 1995.
- Halloran, J. W. *The entrepreneur's guide to starting a successful business* (2nd ed.). New York : McGraw-Hill, 1992.
- Hisrich, R. D. in Peters, M. P. *Entrepreneurship; starting, developing and managing a new enterprise*. Boston: Irwin, 1989.
- Ivanko, Š. *Urejenost podjetja – strukture in procesi*. Koper: VŠM. 1999.
- Kampuš Trop, V. *Prispevki k ekonomiki*. Kranj: Moderna organizacija, 1999.
- Kiyosaki, R. T. in Lechter, S. L. *Kvadrant denarnega toka: priročnik bogatega očka, ki vas popelje v finančno svobodo*. Ljubljana: Lisac & Lisac, 2002.
- Kobayashy, I. *20 keys to workplace improvement*. Portland: Productivity press, 1995.
- Kotler, P. *Marketing Management Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996.
- Kovač, Z. et al. *Podjetništvo, ustvarjalnost, inovacije*. Celje: Visoka komercialna šola, 2005.
- Lah, S. *Spreminjanje obsega in vsebine dela službe kakovosti za uspešno delovanje podjetja*. Novo mesto: Magistrsko delo, 2003.
- Lah, S. *Kakovost in zanesljivost proizvodnje*. Novo mesto, Šolski center Novo mesto, 2005.
- Lah, S. in Brčar, F. Uporaba metode QC Story za sistematično reševanje problemov v lesni industriji. V *Nove tehnologije, novi izzivi: zbornik 28. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti, 25.–27. marec 2009* (str. 831–838). Kranj: Moderna organizacija, 2009.
- Ložar, B. *Imajo zaposleni podjetniško vzgojo?* Ljubljana: Manager, 1998.
- Marolt, J. in Gomišček, B. *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija, 2005.
- Martinich, J. S. *Production and Operations Management*. New York: John Willey-Sons, 1997.
- Micklethwait, J. in Wooldridge, A. *Guruji managementa*. Radovljica: Didakta, 2000.
- Mihelič, I. *Kaj je podjetništvo?* V knjigi *Začetne izkušnje podjetništva v naših podjetjih*. Urednik Društvo ekonomistov Ljubljana. Ljubljana: Kumelj, 1990.
- Morrison, A. *An introduction to entrepreneurship*. V knjigi *Entrepreneurship. An international perspective*. Urednik Alison Morrison. Oxford: Butterworth – Heinemann, 1998.

- Možina, S. et al. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta, 2002.
- Pečjak, V. *Poti do idej*. Ljubljana: Samozaložba, 1989.
- Plut, T. *Vpliv lastnine na motiviranost za podjetništvo*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992.
- Plut, T. in Plut, H. *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1995.
- Pšeničny, V. et al. *Podjetništvo, podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjem*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, Gea College, 2000.
- Pšeničny, V. *Podjetništvo od podjema do rasti*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000.
- Rebernik, M. in Repovž, L. *Podjetniški proces od ideje do denarja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000.
- Ruzzier, M. et al. *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave, 2008.
- Sarman, Z. *Upravljanje: Partnerstvo pri upravljanju družbe*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001.
- Skrtnar, B. *Strateško podjetništvo kot dejavnik hitre rasti malih in srednjih podjetij v Sloveniji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002.
- Stutely, R. *Uspešen poslovni načrt: Hitra pot do veččega poslovnega načrtovanja za poslovodje in podjetnike*. Ljubljana: Primath, 2003.
- Steblovnik, S. *Podjetništvo*. Ljubljana: Zveza lesarjev Slovenije, Lesarska založba, 2001.
- Špilak, Š. *Podjetniški priročnik*. Murska Sobota: Pomurska založba, 1999.
- Tajnikar, M. *Tvegano poslovanje*. Portorož: Gea College, 1997.
- Tajnikar, M. *Tvegano poslovanje: knjiga o gazelah in rastočih poslih*, (2. izdaja). Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000.
- Timmons, J. A. *The Entrepreneurial Mind*. Andover: Brick House, 1989.
- Timmons, J. A. *New venture creation: entrepreneurship for the 21st century* (5th ed.). Boston: McGraw-Hill, 1999.
- Vahčič, A. et al. *Osnove podjetništva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998.
- Vahčič, A. et al. *Osnove podjetništva – priročnik za vaje*. (2. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000.
- Vahčič, A. et al. *Osnove podjetništva – priročnik za vaje*. (3. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002.

Vidic, F. *Priročnik za poslovni načrt za tehnološke inovacije*. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo – ZRSZ, 1999.

Žižek, J. *Vloga podjetništva v zadnjih desetletjih 20. stoletja*. V knjigi *Podjetništvo*. Urednik Pšeničny, V. et al., Portorož: Visoka šola za podjetništvo, 2000.



## Projekt **Impletum**

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–11.

Konzorcijski partnerji:



Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja in prednostne usmeritve Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja.

