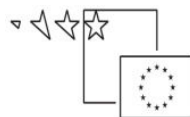




REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



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

# PODJETNIŠTVO

MOJCA SENDELBAH

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

**Avtorica:**

Mojca Sendelbah, univ. dipl. ekon.  
Poslovno-komercialna šola Celje  
Višja strokovna šola



Strokovni recenzent:

mag. Marko Rajter, spec. posl., dipl. ekon.

Lektorica:

Irena Lasnik, prof. slovenščine

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

658(075.8)(0.034.2)

SENDELBAH, Mojca

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

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

ISBN 978-961-6820-86-8  
249637632

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**

<b>1</b>	<b>UVOD V PODJETNIŠTVO</b> .....	<b>5</b>
1.1	TEMELJNI POJMI .....	5
1.2	VPLIV PODJETNIŠTVA NA GOSPODARSKI RAZVOJ .....	6
1.3	RAZISKAVA GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM).....	7
<b>2</b>	<b>OBLIKE PODJETNIŠTVA</b> .....	<b>13</b>
2.1	OBLIKE PODJETNIŠTVA .....	13
2.1.1	Glede na hitrost rasti.....	13
2.1.2	Glede na pojavne oblike delovanja.....	16
<b>3</b>	<b>PODJETNIK</b> .....	<b>26</b>
3.1	OSEBNOSTNE LASTNOSTI PODJETNIKA .....	27
3.2	PODJETNIŠKA MOTIVACIJA .....	27
3.3	ZNANJA IN SPOSOBNOSTI .....	28
3.4	PODJETNIŠKA TVEGANJA IN STRES .....	30
3.5	PODJETNIK — MENEDŽER.....	31
3.6	NAJPOGOSTEJŠE NAPAKE PODJETNIKOV — ZAČETNIKOV .....	32
<b>4</b>	<b>PODJETNIŠKA IDEJA IN NJENO VREDNOTENJE</b> .....	<b>34</b>
4.1	IDEJA, INVENCIJA, INOVACIJA.....	34
4.2	RAZVIJANJE IN PREPOZNAVANJE PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI.....	35
4.3	VREDNOTENJE PODJETNIŠKE IDEJE.....	37
4.3.1	Vrednotenje tržnega in ekonomskega potenciala .....	38
4.3.2	Vrednotenje tehnično-tehnološkega potenciala.....	38
4.4	POSILI PRIHODNOSTI .....	39
<b>5</b>	<b>NAČRTOVANJE NOVEGA PODJEMA</b> .....	<b>42</b>
5.1	STRATEGIJE VSTOPA Z NOVIM PODJEMOM .....	42
5.2	IZBOR OBLIKE PODJETJA IN ORGANIZACIJE .....	44
5.2.1	Statusne oblike podjetij .....	44
5.2.2	Organizacijska struktura novega podjetja.....	46
<b>6</b>	<b>INSTITUCIJE ZA PODPORO PODJETNIŠTVA V SLOVENIJI</b> .....	<b>49</b>
6.1	JAVNA AGENCIJA RS ZA PODJETNIŠTVO IN TUJE INVESTICIJE (JAPTI).....	49
6.1.1	Program vavčerskega svetovanja in usposabljanja.....	50
6.1.2	Vstopne točke Vse Na Enem Mestu (VEM) .....	51
6.2	JAVNI SKLAD REPUBLIKE SLOVENIJE ZA REGIONALNI RAZVOJ IN OHRANJANJE POSELJENOSTI SLOVENSKEGA PODEŽELJA .....	51
6.3	SLOVENSKI PODJETNIŠKI SKLAD .....	52
6.4	PODJETNIŠKI INKUBATORJI V SLOVENIJI.....	53
<b>7</b>	<b>POSLOVNI NAČRT</b> .....	<b>55</b>
7.1	ZAKAJ, ZA KOGA IN KAKO.....	56
7.2	POVZETEK .....	58
7.3	PANOGA, PODJETJE, PROIZVOD/STORITEV .....	58
7.3.1	Panoga .....	58
7.3.2	Podjetje .....	58
7.3.3	Proizvod ali storitev.....	58
7.4	TRŽNA ANALIZA .....	59
7.4.1	Tržno področje.....	59
7.4.2	Analiza kupcev .....	60
7.4.3	Analiza konkurence .....	60
7.4.4	Napoved prodaje.....	61
7.5	NAČRT PROIZVODNJE OZ. OPRAVLJANJA STORITVE.....	61
7.5.1	Izbira poslovne lokacije.....	61
7.5.2	Poslovni prostori.....	61

---

7.5.3	Načrt nabave .....	62
7.5.4	Načrtovanje strojev in opreme .....	62
7.5.5	Načrt zaposlovanja .....	62
7.6	NAČRT TRŽENJA .....	62
7.6.1	Oblikovanje in politika cen .....	63
7.6.2	Tržne poti .....	64
7.6.3	Tržno komuniciranje .....	64
7.7	ORGANIZACIJSKI NAČRT .....	65
7.7.1	Ključne osebe v podjetju .....	65
7.7.2	Zunanja strokovna podpora .....	65
7.7.3	Organizacijska shema podjetja .....	65
7.8	FINANČNI NAČRT .....	65
7.8.1	Bilanca stanja .....	66
7.8.2	Izkaz poslovnega izida in izkaz denarnih tokov .....	67
7.8.3	Ekonomika poslovanja .....	68
7.9	OCENA TVEGANJA .....	68
7.10	TERMINSKI NAČRT .....	69
7.11	PREDSTAVITEV POSLOVNEGA NAČRTA .....	70
<b>8</b>	<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>73</b>

## BESEDA AVTORICE

Podjetnik, podjeten, podjetništvo, podjetje ... besedne izpeljanke, ki jih pogosto slišimo in uporabljamo v vsakdanjem življenju. Še posebej so postale »moderne« vse od naše osamosvojitve in vstopa v tržni sistem. Nekatere besede so tako dobile novo vsebino, na novo smo se učili novih pravil in vstopa v poslovni svet.

O podjetništvu, njegovem razvoju, širjenju, pogojih in zahtevnosti je pisalo in piše mnogo ekonomistov. Oblikovali so mnogo včasih nasprotujočih si mnenj, zmot in tako težko dobimo realno sliko o vseh dejavnikih, ki vplivajo na pomen in razvoj podjetništva.

Podjetnik se rodi: podjetnik se naredi! Dve trditvi, zagovornik katere ste, se boste verjetno opredelili ne samo na podlagi teoretičnih razlag podjetniške osebnosti temveč na podlagi poznavanja in izkušenj iz svojega življenja.

Kakor koli se boste odločili, podjetnik vsekakor za svoje delovanje potrebuje ogromno znanja in veščin. Naj vam bo vsebina tega predmeta uvod v vaše lastno razvijanje in pridobivanje podjetniške osebnosti, znanja in sposobnosti pri vašem morebitnem prvem koraku v podjetniški svet. Ker je učbenik namenjen tako rednim kot tudi izrednim študentom, pa se bo v množici tistih, ki boste pridobivali formalno izobrazbo, verjetno znašel tudi kdo s praktičnimi podjetniškimi izkušnjami. Že sedaj se tega veselim, saj nam bo lahko vsebino predmeta obogatil s svojimi življenjskimi izkušnjami.

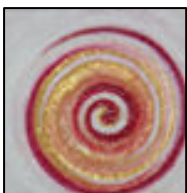
Tako je pred vami učbenik, ki naj vam bo v pomoč pri premagovanju ovir v poslovnem in tudi v osebnem življenju. Podjetno se moramo (na žalost ali na veselje) obnašati tudi v vsakdanjem življenju.

Iz gradiva boste najprej spoznali osnovne pojme in oblike podjetništva. Verjetno vam bo zanimivo, da ste posebna ciljna skupina oblike podjetništva, imenovane »MLADI PODJETNIKI«. Posebno poglavje je namenjeno podjetniku kot celostni osebi s zaželenimi osebnostnimi lastnostmi, znanji, izkušnjami in seveda motivacijo. Prvi korak do »postati podjetnik« je poslovna ideja, ki uresničuje zaznano poslovno priložnost na trgu. Kako zbirati in še pomembneje izbrati pravo idejo, je tema naslednjega poglavja. Ko ideja zažari in razjasni naše možgane, pa moramo seveda znati to idejo tudi uresničiti v realnem poslovnem življenju. Pristopiti moramo k načrtovanju novega podjetja in izdelati poslovni načrt. Zakaj in kako do poslovnega načrta, pa je tema zadnjega poglavja.

Teoretični del učbenika bo seveda popestren z iskanjem primerov iz podjetniškega življenja. Seveda pa bo največji del naših vaj namenjen iskanju in ovrednotenju poslovnih idej ter izdelavi lastnega poslovnega načrta.

Mojca Sendelbah

V učbeniku boste našli ikone, ki opredeljujejo posebne sklope teksta:



*Posamezno poglavje bomo skušali zaokrožiti s koncentracijo najpomembnejših pojmov in spoznanj.*



*Na koncu vsakega poglavja so vprašanja, namenjena preverjanju znanja.*



*Čas je za vaše razmišljanje, ideje in iskanje dodatnih informacij. Da teorija ne bo preveč dolgočasna, boste poiskali zanimive primere iz prakse, ki bodo pojasnili ali mogoče nasprotovali teoretičnim zapisom.*

# 1 UVOD V PODJETNIŠTVO

Uvod je vsem dobro poznana in razumljiva beseda. V uvodih avtor knjige, članka, razprave ipd. svoje bralce oziroma poslušalce seznanja z osnovnimi pojmi. In kaj naj bi bil njegov cilj? Predvsem lažje spremljanje in razumevanje nadaljnjega besedila.

Človek v svojem razvoju sprejema mnoge pomembne odločitve, ki vplivajo na njegov položaj v družbi. Odločitev o pridobljeni izobrazbi je verjetno ena temeljnih odločitev. Ali ste že razmislili o vaših ciljih v poslovnem življenju? Možnosti je veliko, ena izmed njih je odločitev za samostojno pot podjetništva. Iz medijev in osebnih pogovorov s podjetniki lahko spoznavate in spremljate njihove uspehe in neuspehe.

Mark Elliot Zuckerberg je postal s 23 leti najmlajši milijarder na Forbesovi lestvici najbogatejših Zemljanov. Njegovo premoženje ocenjujejo na 1,5 milijarde dolarjev. Ali poznate njegovo ime? Vsekakor poznate njegovo spletno skupnost Facebook. Začelo se je leta 2003, ko je Mark postavil servisno storitev za študente Harvarda, ki je omogočala pregled seznamov študentov, vpisanih na isti študijski program. Sledil je projekt spletne strani za ocenjevanje študentov glede privlačnosti in priljubljenosti, kar pa mu je univerza prepovedala. Vendar je Mark vztrajal in 4. februarja 2004 iz svoje študentske sobe lansiral projekt Facebook. Od takrat do danes Facebook doživlja neslutene razsežnosti. Vendar uspeh Zuckerberga ni uspeval. Posel nenehno razvija v svojih poslovnih prostorih v Palo Altu v Kaliforniji (<http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=165&ClanekID=3866>, 9. 9. 2009).

Vsak podjetnik ima svojo zgodbo, ki je začinjena z mnogimi, včasih neverjetnimi dogodki, ki so vplivali na njegov poslovni uspeh. Če se odločite za podjetništvo, ste verjetno izbrali težjo pot. Na njej morate biti dobro opremljeni z znanjem ter sposobnostmi, da boste znali sprejemati dobre odločitve.

Na začetku morate spoznati nekaj osnovnih definicij in razlag s področja podjetništva, da boste v nadaljevanju razumeli temeljne pojme. V podjetniškem procesu boste postali del gospodarstva, saj v današnjem času ni več dvoma o njegovi vlogi in pomenu za gospodarstvo. Področje je zanimivo. Spremlja in proučuje ga politika, gospodarstveniki in znanstveniki. Tako bomo na koncu spoznali raziskavo Global Entrepreneurship Monitor, ki je največja raziskava podjetništva na svetu.

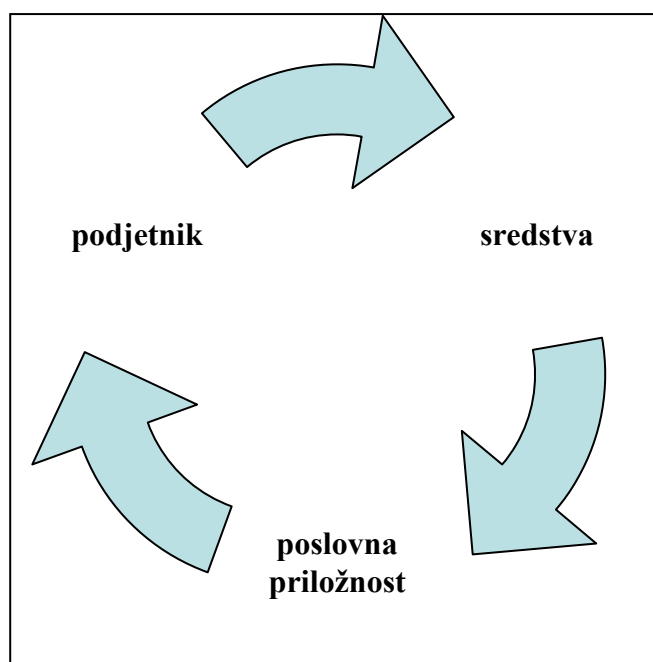
## 1.1 TEMELJNI POJMI

Rebernik (et al., 2006, 17) navaja, da »široka definicija opredeljuje **podjetništvo** kot kakršnokoli dejavnost posameznika, skupine posameznikov ali obstoječega podjetja, da bi ustvarili novo podjetje ali poslovno dejavnost, bodisi da gre za samozaposlitev, novo podjetje ali razširitev že obstoječega podjetja«.

Podjetništvo je gospodarjenje z vizijo in poteka v treh stopnjah:

1. stopnja: prepoznavanje tržne priložnosti,
2. stopnja: kombiniranje in organiziranje sredstev,
3. stopnja: uresničitev poslovne priložnosti in ustvarjanje nove vrednosti (Pšeničny, 2000).

Podjetniški proces se tako začne kot splet treh temeljnih prvin, ki so razvidne iz slike 1. Prvine morajo biti med seboj usklajene, drugače ne pride do uspešnega zagona.



Slika 1: Prvine podjetniškega procesa

Vir: Lastni

**Podjetnik** je posameznik, ki prepozna in izkoristi poslovno priložnost. Ekonomsko gledano je torej podjetnik tisti, ki vloži sredstva, čas in znanje ter ustvari dodano vrednost. Je tudi oseba, ki kasneje v poslovnem procesu uvaja spremembe, inovacije, spreminja organizacijo. Izraz podjetnik izvira iz Francije »entrepreneur« in v prevodu pomeni »posrednik« (Pšeničny, 2000). Podjetniku bomo kasneje namenili celo tretje poglavje.

**Podjem** je izpeljanka iz besede pod-vzeti → pod-vzem → podjem. V svojem bistvu označuje posel v njegovi vsebini. **Podjetje** pa predstavlja ter označuje pravno in organizacijsko obliko posla (Pšeničny, 2000).

## 1.2 VPLIV PODJETNIŠTVA NA GOSPODARSKI RAZVOJ

Kako vpliva razvoj podjetništva na gospodarstvo? V preteklosti je prevladovalo mnenje, da mali podjetniki vodijo mala podjetja, ki zgolj zapolnijo tržne niše. Sprememba v mišljenju se je pojavila po objavi raziskave **David** **Bircha** (The Job Generation Process, 1979), ki je proučeval zaposlovanje v ZDA od leta 1969 do 1976, nato pa jo je dopolnil še z leti 1977 in 1979. Svoje delo »The Job Generation Process« je objavil leta 1979 in iz njega izhaja glavna ugotovitev, da so kar štiri petine novih delovnih mest ustvarila podjetja s 100 ali manj zaposlenih. Raziskavo je ponovil še v letih 1980 do 1990 in prišel do podobnih rezultatov, ki jih je objavil v delu »Job creation in America: How our smallest companies put the most people to work«.



Slika 2: David L. Birch

Vir: [http://www.e-award.org/web/1996\\_David\\_L\\_Birch.aspx](http://www.e-award.org/web/1996_David_L_Birch.aspx) (25. 8. 2009)

Ugotovil je, da je 500 največjih ameriških podjetij v desetletnem obdobju **zmanjšalo** število zaposlenih za 4 milijone; ostala podjetja pa so v enakem obdobju **ustvarila** 24 milijonov novih delovnih mest, od tega 2/3 v podjetjih z manj kot 100 zaposlenimi. Na podlagi te raziskave lahko sklepamo, da je ta segment gospodarstva najpomembnejši generator gospodarske rasti. Ti rezultati so močno vplivali na pomen malih podjetij, ki so postala vedno bolj cenjena. Vplivala je tudi na snovalce ekonomske politike, ki so začeli uvajati različne spodbude in podpore za razvoj podjetništva (Pšeničny, 2000).

Na prvo mesto bi kot gibalno gospodarske rasti vsekakor postavili podjetniške inovacije. Te izboljšujejo učinkovitejšo uporabo omejenih proizvodnih dejavnikov. S tem se povečuje in izboljšuje oskrba trga z novimi in bolj kvalitetnimi izdelki in storitvami.

Odlične podjetniške inovacije na drugi strani privabljajo potencialne domače in tuje investitorje, ki so pripravljeni vložiti kapital v ustanovitev ali širitev podjetij.

Vsekakor pa ne smemo pozabiti, da nastanek in razvoj podjetij pomeni ustvarjanje novih delovnih mest za delovno aktivno prebivalstvo.

V Sloveniji so bile po osamosvojitvi in s prehodom na tržno gospodarstvo podjetništvu dane možnosti za njegov razvoj in je tako postalo pomemben dejavnik rasti in razvoja našega gospodarstva.

Če želimo zgornje trditve potrditi s konkretnimi podatki, je dovolj že podatek o petsto najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji. Od leta 2002 do 2007 so ustvarila kar 9344 novih delovnih mest in 5,6-krat povečala vrednost prodaje. O tem več v poglavju 2.1.2.

### 1.3 RAZISKAVA GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM)

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) je največja raziskava podjetništva na svetu. V letu 1997 sta jo zasnovala Michael Hay iz London Business school in Bill Bygrave iz Babson Collega. Prva raziskava je potekala leta 1999, v njej pa je sodelovalo deset držav. Danes jo izvaja neprofitni akademski raziskovalni konzorcij, v katerem sodeluje 64 nacionalnih skupin. Cilj raziskave je pridobiti in oblikovati zanesljive mednarodno primerljive podatke o podjetniški aktivnosti ter o tem seznaniti širšo javnost.

Slovenija je v projekt vstopila leta 2002. Raziskavo vodi Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru.

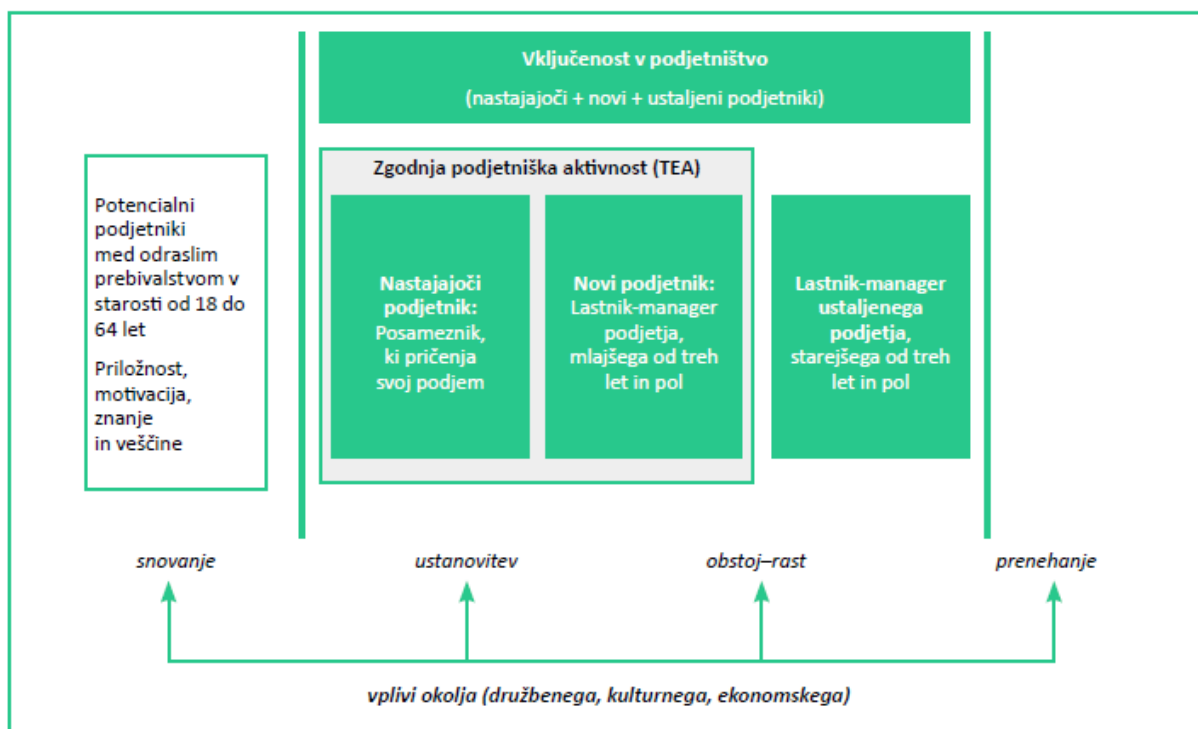
#### Raziskava ima tri temeljne cilje:

- ugotoviti razlike v ravni podjetniške aktivnosti med posameznimi državami,
- odkriti dejavnike, ki vplivajo na podjetniško aktivnost, in
- predlagati ukrepe, ki bi lahko izboljšali podjetniško aktivnost v državi.

V raziskavi za leto 2008 je bilo vključenih 43 držav (23 evropskih), v katerih so anketirali skupno 126.961 odraslih posameznikov.

Najprej moramo pojasniti pojem stopnje celotne podjetniške aktivnosti. To je odstotek odrasle populacije med 18. in 64. letom, ki so vključeni:

- v zgodnje podjetniške aktivnosti (nastajajoči in novi podjetniki) in
- lastniki-managerji ustaljenega podjetja, ki so izplačevali plače, nadomestila in druge prihodke več kot 42 mesecev.



Slika 3: Podjetniški proces in vključevanje v podjetništvo

Vir: <http://www.gemslovenia.org/gem-porocila/> (27. 8. 2009)

Tabela 1: Gibanje celotne podjetniške aktivnosti v Sloveniji

Leto	% odrasle populacije med 18. in 64. letom	Mesto/vse države	Mesto/evropske
2006	9,0	31./42	18./24
2007	9,3	33./42	17./24
2008	11,8	30./43	14./23

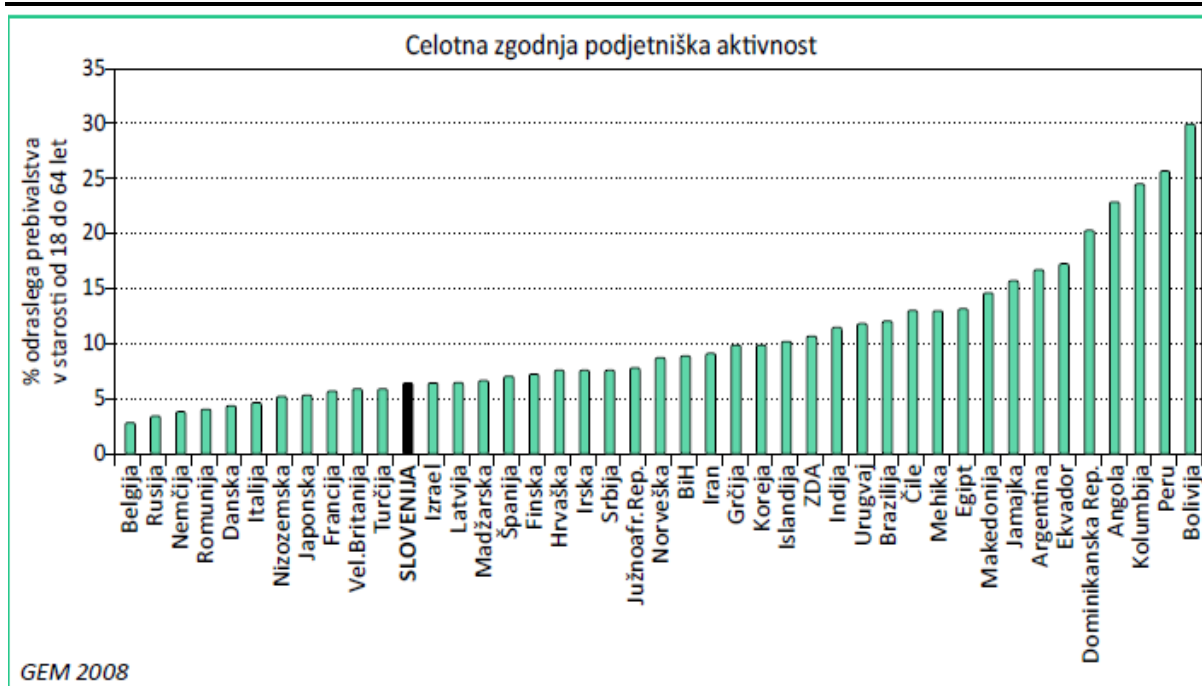
Vir: Prirejeno po: <http://www.gemslovenia.org/gem-porocila/> (27. 8. 2009)

Iz tabele je razvidno višanje stopnje podjetniške aktivnosti. Glede na število odraslih prebivalcev v Sloveniji ocenjujejo, da to pomeni okoli 159.000 podjetniško aktivnih prebivalcev. Od tega je okoli 54.000 nastajajočih podjetnikov, med katerimi nekateri verjetno ne bodo uresničili in dosegli svojega cilja – ustanoviti svoje podjetje.

Tabela 2: Gibanje celotne zgodnje podjetniške aktivnosti v Sloveniji

Leto	% odrasle populacije med 18. in 64. letom	Mesto/vse države	Mesto/evropske
2006	4,63	35./42	16./24
2007	4,78	33./42	17./24
2008	6,40	32./43	13./23

Vir: Prirejeno po: <http://www.gemslovenia.org/gem-porocila/> (27. 8. 2009)



Slika 4: Celotna zgodnja podjetniška aktivnost

Vir: <http://www.gemslovenia.org/gem-porocila/> (27. 8. 2009)

Pri merjenju zgodnje podjetniške aktivnosti je stopnja še dokaj nizka glede na primerjane države. Pomemben del raziskave je zato tudi analiza podjetniških motivov, to pomeni, kaj je bil vzrok, da so se anketirani odločili za podjetniško pot. Delijo jih na dva glavna sklopa:

- podjetništvo zaradi nujnosti – pogosto izguba delovnega mesta ter
- podjetništvo zaradi zaznane priložnosti na trgu in pogojev za razvoj podjetništva v državi.

Tabela 3: Zgodnja podjetniška aktivnost zaradi priložnosti in nujnosti

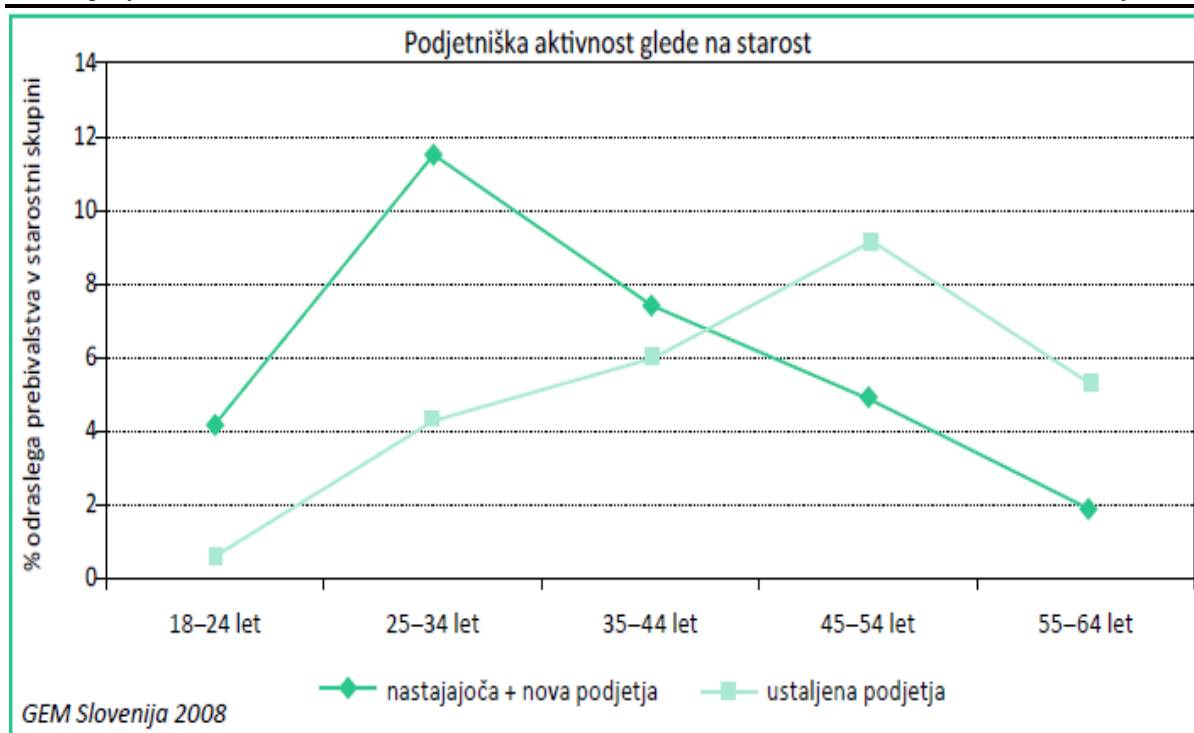
2008	Slovenija	Najvišji	Najnižji	Rang Slovenije
TEA-Nujnost	0,77%	10,15% Kolumbija	0,26% Belgija	35/43
TEA-Priložnost	5,63%	20,95% Bolivija	2,12% Romunija	25/43

Vir: <http://www.gemslovenia.org/gem-porocila/> (27. 8. 2009)

Iz relativnega razmerja med podjetništvom iz priložnosti in podjetništvom zaradi nujnosti izračunajo tako imenovani motivacijski indeks, ki za leto 2008 znaša 7,28 in uvršča Slovenijo na sedmo mesto med 43 državami. Na prvem mestu najdemo Islandijo (15,05) in na zadnjem mestu Makedonijo (1,05). Vidna je očitna razlika med motivi v razvitih državah, kjer kot motiv prevladuje tržna priložnost, in nerazvitimi, kjer je skoraj enako močan motiv nujnosti.

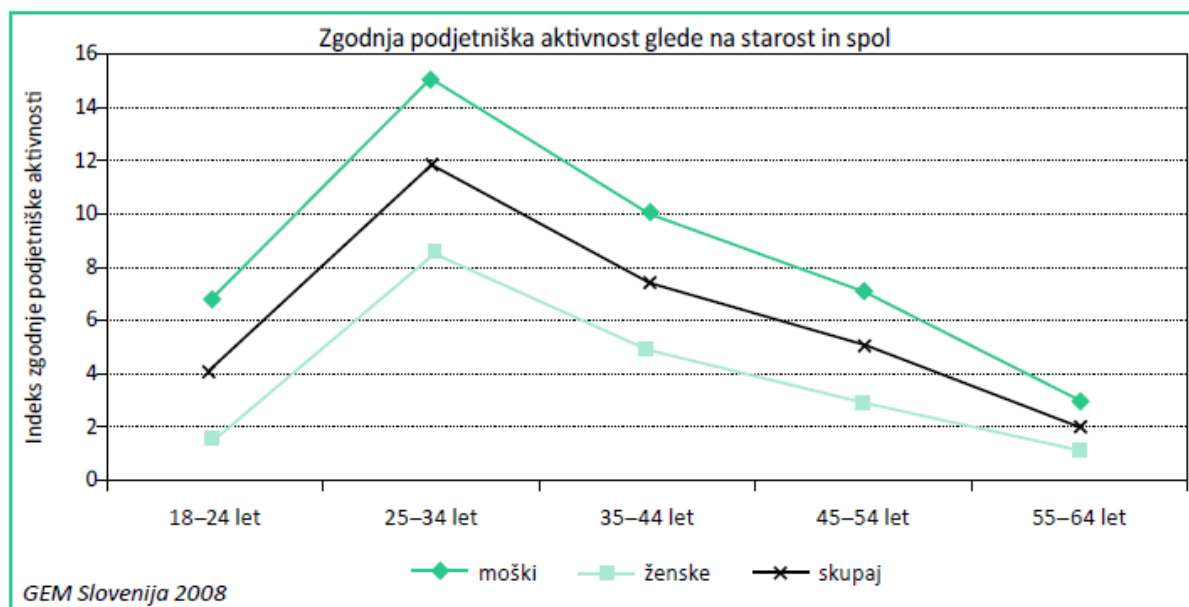
#### Še nekaj zanimivih ugotovitev raziskave:

- Največ novih in nastajajočih podjetnikov se je za podjetniško pot odločilo med 25. in 34. letom.



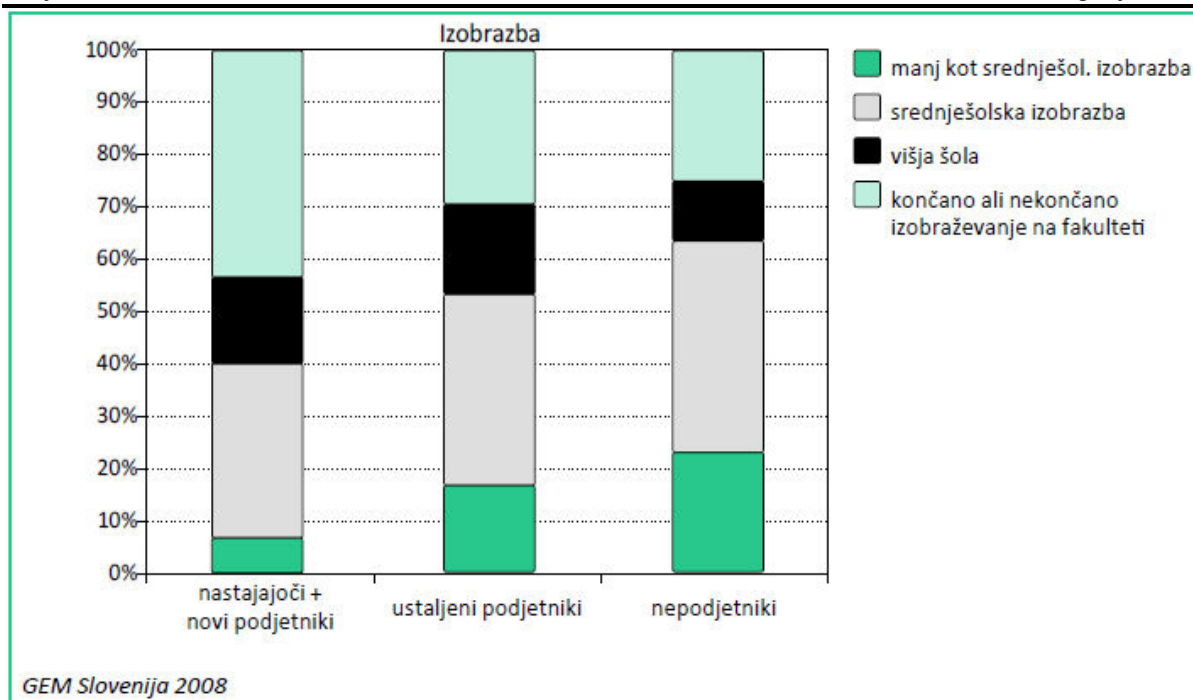
Slika 5: Podjetniška aktivnost glede na starost v Sloveniji  
Vir: <http://www.gemslovenia.org/gem-porocila/> (27. 8. 2009)

- Izračunana stopnja za moški del populacije je 8,8 %, za ženske pa samo 4,0 %. Razmerje med moškim in ženskim spolom: na eno žensko podjetnico sta 2,2 podjetnika. To razmerje se izboljšuje (leta 2007 2,5).



Slika 6: Zgodnja podjetniška aktivnost glede na starost in spol v Sloveniji  
Vir: <http://www.gemslovenia.org/gem-porocila/> (27. 8. 2009)

- 42,5 % nastajajočih in novih podjetnikov ima končano ali nedokončano izobraževanje na fakulteti; med ustaljenimi podjetniki je takšnih le 28,9 %.



Slika 7: Izobrazbena struktura podjetnikov in nepodjetnikov v Sloveniji

Vir: <http://www.gemslovenia.org/gem-porocila/> (27. 8. 2009)

V raziskavi pomembno področje predstavlja ocena pogojev za razvoj podjetništva v državi. Za to področje vprašalnike izpolnijo nacionalni izvedenci za podjetništvo v državi. Le-te izberejo na osnovi njihove podjetniške aktivnosti, znanja, ugleda. Tako prihajajo iz gospodarstva, politike, državne uprave in akademske stroke. Z oceno od 1 do 5 ocenjujejo več vidikov, kot npr.: razpoložljivost finančnih virov, možnost in kakovost izobraževanja, dostopnost do različnih informacijskih virov, razvoj infrastrukture, zaščito podjetniških idej, odnos do žensk v podjetništvu, vladno politiko, konkurenčnost, ipd.

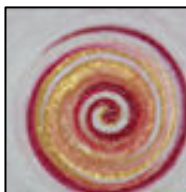
V letu 2008 je **najboljšo povprečno oceno** (3,79) prejel pogoj: dostop do fizične infrastrukture, **najslabšo** (2,17) pa ustreznost vladne politike na področju zakonodaje. Moti jih predvsem obremenjujoč obseg birokracije in odnos do malih podjetij, npr. pri javnih razpisih. Drugo najslabšo oceno (2,31) je dobilo področje kulture in družbenih norm. Slabo se je odrezalo izobraževanja v osnovnih in srednjih šolah (2,42), češ da ne spodbuja ustvarjalnosti, podjetnosti in kreativnosti pri učencih oz. dijakih.

Iz za konec še misel avtorjev raziskovalcev:

»Rezultati, ki so predstavljeni v tej monografiji, temeljijo na podatkih, ki smo jih v 43 državah zbrali maja in delno junija leta 2008. Zato seveda ne odražajo vplivov gospodarske krize in recesije. Ta bo na podjetništvo vplivala na več načinov. Zmanjšalo se bo število zaznanih poslovnih priložnosti, saj bo upadlo povpraševanje, zaradi manjše ponudbe kreditov in drugih virov financiranja pa bodo tudi zaznane poslovne priložnosti ostale neizkoriščene. Večji bo tudi strah pred neuspehom, saj je v recesiji odprtih manj možnosti na trgu delovne sile, ki bi jih lahko izrabili podjetniki ob morebitnem neuspehu svojega podjetja. Ni pa pričakovati, da bi se za enkrat posebej dramatično spreminjal odnos do zaznanih sposobnosti in dojemanja znanja in veščin, ki so potrebne za podjetništvo. Lahko pričakujemo, da se bo v nekaterih državah povečala stopnja egalitarizma, kar pa je v Sloveniji glede na to, da je že zdaj zelo visoka, manj verjetno. Avtorji ocenjujejo, da bodo v letu 2009 posamezniki bolj pazljivi pri razmisleku o prehodu v svoje lastno podjetje ter da bo gospodarska kriza znižala optimistična pričakovanja podjetnikov« (<http://www.gemslovenia.org/news/>, 31. 8. 2009).



Na spletni strani <http://www.gemslovenia.org/> poiščite zanimive podatke iz raziskave GEM iz področja podjetniškega izobraževanja in usposabljanja, o podjetniški aktivnosti mladih ter o gibanju podjetniške aktivnosti od leta 2002. Kaj lahko opazite? Kako se bodo gibal rezultati v letu 2009?



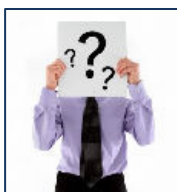
## POVZETEK POGlavJA

**Podjetništvo je gospodarjenje s pogledom v prihodnost. Posameznik – podjetnik tako v svojem delovanju najprej prepozna tržno priložnost. V naslednji fazi bo uspešno izvedel organizacijo potrebnih sredstev za zagon podjetja in tako uresničil poslovno priložnost z ustvarjanjem nove vrednosti. Posamezne faze bomo podrobneje spoznali v četrtem in petem poglavju.**

**Podjetništvo pomeni v razvoju svetovnih gospodarstev predvsem ustvarjanje novih delovnih mest za aktivno prebivalstvo, boljšo oskrbo trga z novimi in kakovostnejšimi izdelki/storitvami ter večjo izkoriščenost omejenih proizvodnih dejavnikov.**

**Na velik pomen podjetništva v gospodarstvu je med prvimi opozoril ameriški znanstvenik David Birch, ki je s svojimi raziskavami opozoril na ustvarjanje delovnih mest v malih podjetjih in opredelil ta segment gospodarstva kot generator gospodarske rasti.**

**V današnjem času je Global Entrepreneurship Monitor (GEM) največja raziskava podjetništva na svetu in poteka vse od leta 1999. Slovenija se je vanjo vključila leta 2002. Z njo lahko opazujemo in presojava razvoj in pomen podjetništva v Sloveniji.**



## VPRAŠANJA ZA PONA VLJANJE

1. Opredelite pojem podjetništvo.
2. Katere so osnovne stopnje in katere so sestavine podjetniškega procesa?
3. Razložite pomen in vpliv podjetništva na gospodarski razvoj nekega gospodarstva?
4. Katere ugotovitve iz raziskave Davida L. Bircha so spremenile pogled na podjetništvo?
5. Kaj je cilj in pomen raziskave GEM?
6. Opredelite pojma celotna in zgodnja podjetniška aktivnost.
7. Primerjajte celotno zgodnjo podjetniško aktivnost v Sloveniji z ostalimi državami v raziskavi.
8. Razložite pomen osnovnih motivov podjetniške aktivnosti z vidika razvitosti gospodarstva.
9. Katere so največje slabosti in katere največje prednosti pogojev za razvoj podjetništva v Sloveniji po oceni raziskave GEM?

## 2 OBLIKE PODJETNIŠTVA

»Podjetje je v lasti družine že desetletja, poleg očeta so v posle vpeti še žena in oba sinova.«

»Uživam v poslu, ki ga opravljam kar na domu.«

»Zaradi družinskih obveznosti se kot ženska težko odločim za ustanovitev lastnega podjetja.«

»Rad bi prevzel očetovo kmetijo, vendar bom težko živel le od kmetijske dejavnosti.«

»Podjetje sem ustanovil že med študijem, saj sem imel dobro poslovno idejo, za katero sem videl priložnost na trgu.«

»V našem podjetju smo ponosni, da smo osvojili naziv Zlata gazela.«

Zgornje, sicer izmišljene izjave, opisujejo nekoliko različne poti v podjetništvo. Razlike med podjetniki so v starosti, spolu, izkušnjah, lastništvu, specifičnih področjih podjetništva in hitrosti razvoja.

Ali bi podjetje ustanovili sami, s prijatelji, z družinskimi člani, z neznanci? Ali si želimo hitro rasti podjetja, ki bo zahtevalo dodatne vlagatelje, zaposlene, širitev na tuje trge? Podjetnik se lahko odloči za različne načine delovanja, ki imajo svoje značilnosti, prednosti in slabosti.

V tem poglavju bomo spoznali nekaj najznačilnejših oblik podjetništva glede na hitrost rasti in glede na obliko delovanja. Nekatere si ni težko zapomniti, saj jih povežemo z lastnostmi živali. Prav posebej nas bodo seveda zanimala lastnosti »mladih podjetnikov«. Mogoče boste prav tu pridobili prve informacije in znanja za svojo kasnejšo podjetniško pot.

### 2.1 OBLIKE PODJETNIŠTVA

V literaturi, strokovnih člankih in drugih medijih, ki spremljajo področje podjetništva, lahko velikokrat zasledimo izraze družinsko podjetništvo, gazele, mladi podjetniki, žensko podjetništvo... Našteti izrazi opredeljujejo oblike podjetništva z dveh vidikov: kako hitro rastejo in katere so prevladujoče značilnosti.

#### 2.1.1 Glede na hitrost rasti

Podjetja razvrstimo glede na hitrost rasti na:

- **podjetništvo življenjskega stila**, ki pomeni obstoj majhnih, večinoma zasebnih podjetij, ki ne beležijo visoke rasti. Njihov osnovni cilj je ustvariti dovolj dohodka za preživetje družine;
- **dinamično podjetništvo**, katerega cilj je hiter razvoj. Zaradi svojega potenciala rasti so ta podjetja zanimiva za zunanje investitorje. Pogosto dosegajo nad 20 % letno rast prodaje.

Že omenjeni ameriški ekonomist David Birch je v svoji raziskavi »The Job Generation Process« leta 1979 podjetja glede na njihovo rast ter pomen na makroekonomskem področju razdelil na tri skupine in jim glede na njihove lastnosti dodelil živalska imena:

- **Sloni** – so velika podjetja, za katera je značilna moč (velik kapital) in dolga življenjska doba. Dosegla so nek določen obseg poslovanja, rastejo počasi, v določenih obdobjih morda celo upadajo. Ta podjetja so zaradi svojega velikanskega kapitala okorna in nesposobna hitrega reagiranja na tržne spremembe. Z makroekonomskega vidika so sloni podjetja, ki v celoti **izgubljajo** delovna mesta.
- **Miške** – so mala podjetja, z nekaj zaposlenimi, ki v sebi večinoma nimajo potenciala rasti. Značilna so predvsem za mala družinska podjetja. Nastajajo hitro, vendar prav tako mnoga hitro izginjajo in v celoti **ne povečujejo** števila delovnih mest.
- **Gazele** – so ob ustanovitvi majhna podjetja z velikim potencialom rasti. To so dinamična podjetja, ki jih vodijo dinamični podjetniki. Njihova letna rast prodaje je vsaj 20 %. V svoji rasti **ustvarjajo nova** delovna mesta. Sposobnost gospodarstva, da raste in zaposluje, je tako v veliki meri odvisna od sposobnosti gospodarstva, da ustvarja gazele. Cilj gazel kot dinamičnih podjetij torej ni preživetje, temveč **uspjeti**. Tudi ta podjetja so lahko na začetku majhna družinska podjetja, ki požrtvovalno gradijo in previdno izbirajo prve sodelavce, dokler ne začnejo bliskovito rasti. Takrat je pomembno predvsem dvoje: zagotavljati sredstva za bliskovito rast in enako hitro najti prave ljudi za nove naloge v podjetju.

Pri vodenju dinamičnega, hitrorastočega podjetja – gazele se lastniki srečujejo z večjimi tveganji kot podjetniki, ki so se odločili za podjetništvo življenjskega stila. Vodenje prvega imenujemo poslovođenje rastočih poslov ali tvegano poslovođenje. O rasti podjetja se lastniki odločajo na dolgi rok, ko povečujejo svoje proizvodne zmogljivosti, količino proizvedenih izdelkov ali opravljenih storitev. Podjetje raste tudi takrat, ko povečuje obseg prodaje in iz nje izhajajoče prihodke. Vse to se odraža v načinu vodenja in v organizaciji podjetja, ki dobiva obliko poglobljene in razvejane organizacijske strukture. Ključno vprašanje, na katerega mora odgovoriti podjetnik rastočega posla, pa je njegovo financiranje. Najprej si mora odgovoriti na dve vprašanji: koliko finančnih sredstev lahko pridobi ter katere vrste in v kakšnem razmerju bodo posamezni finančni viri. Iz pridobljenih podatkov in analize oblikuje informacijo o stroških pridobljenega kapitala. Ko jih primerja z donosnostjo načrtovanega projekta rasti, dobi odgovor na tretje vprašanje: ali je projekt izvedljiv (Tajnikar, 2000).

Leta 1991 so v uredništvu Gospodarskega vestnika leta 1991 začeli s projektom spremljanja hitro rastočih podjetij v Sloveniji. Proglasitev slovenske gazele je do današnjega dne prerasel v največji in medijsko dobro podprt poslovni dogodek. Kratek zgodovinski pregled razvoja projekta slovenska gazela si lahko ogledate na spletni strani <http://www.gazela.com>.



Slika 8: Logotip Zlate gazele

Vir: <http://www.gazela.com> (29. 8. 2009)

Izbor gazele poteka po natančno izdelani metodologiji ob sodelovanju strokovnjakov iz gospodarskega in akademskega življenja. Podjetja se ne morejo sama prijaviti na izbor, ampak jih na lestvice uvrstijo glede na rast prihodkov od prodaje v petletnem obdobju. Oblikuje se lestvica 100 najhitreje rastočih podjetij v šestih slovenskih regijah. Sledijo raziskovalni intervjuji s petimi regijskimi kandidati. V naslednjem koraku izberejo tri nominirance za regijsko gazelo ter razglasitev regijske gazele. To podjetje tako postane kandidat za priznanje zlata, srebrna ali bronasta gazela leta. V zadnji fazi poteka izbor zlate gazele leta v Sloveniji.

Kako presoditi pomen in obseg slovenskih gazel? Petsto gazel na lestvici v letu 2008 je v petih letih, od leta 2002 do 2007 ustvarilo kar 9.344 novih delovnih mest. Njihovi prihodki od prodaje so dosegli vrednost 3,65 milijarde evrov. V tem obdobju so za 5,6-krat povečale vrednost prodaje.

Na spletni strani <http://www.gazela.com/> lahko spremljate lestvice najhitreje rastočih podjetij po regijah. V jesenskem času potekajo izbori in proglasitve regijskih zmagovalcev. Na sklepni prireditvi Slovenska gazela v Cankarjevem domu v Ljubljani pa še razglasitev zlate, srebrne in bronaste gazele Slovenije.

Tabela 4: Pregled zmagovalcev zadnjih treh let

<b>SLOVENSKA GAZELA 2008</b>
<b>Zlata gazela</b> in primorsko-notranjska gazela: <b>Instrumentation Technologies, d. d.</b>
<b>Srebrna gazela</b> in savinjsko-zasavska <b>Monting SK, d. o. o.</b>
<b>Bronasta gazela</b> in gorenjska gazela: <b>Mimovrste d. o. o.</b>
<b>SLOVENSKA GAZELA 2007</b>
<b>Zlata gazela</b> osrednje Slovenije: <b>Elektronček d. d.</b>
<b>Srebrna gazela</b> in primorsko-notranjska gazela: <b>Instrumentation technologies d. o. o.</b>
<b>Bronasta gazela</b> in gorenjska gazela: <b>Seaway d. o. o.</b>
<b>SLOVENSKA GAZELA 2006</b>
<b>Zlata gazela 2006</b> in savinjsko-zasavska gazela: <b>DAT - CON, Polzela</b>
<b>Srebrna gazela</b> iz osrednje Slovenije: <b>ELVEZ, Ljubljana</b>
<b>Bronasta gazela</b> in primorsko-notranjska gazela: <b>FLUID, Batuje</b>

Vir: <http://www.gazela.com/> (27. 8. 2009)



*Na spletni strani preberite življenjske in poslovne poti podjetnikov, ki so prejeli laskavi naziv zlate, srebrne in bronaste gazele.*

<http://www.gazela.com/arhiv/arhiv-2008/gazela-2008/>

*Spremljajte razglasitev regijskih zmagovalcev in nacionalne razglasitve zlate, srebrne in bronaste gazele v jesenskem času.*

## 2.1.2 Glede na pojavne oblike delovanja

V nadaljevanju bomo spoznali nekatere najpomembnejše in najznačilnejše pojavne oblike delovanja podjetnikov.

### 1. Družinsko podjetništvo

#### *Miele – 109 let v družinski lasti*

»Od leta 1899, ko sta Markusova in Reinhardova prednika v mestu Gütersloh ustanovila podjetje za izdelavo naprav za izdelovanje masla, se vrednote podjetja strogo prenašajo iz roda v rod. Kakovost je na prvem mestu. Ustanovitelja podjetja sta že takoj na začetku sprejela slogan »Vse boljši« in ta še vedno spremlja blagovno znamko Miele.

Markus in Reinhard sta ponosna na dejstvo, da je Miele že več kot sto let v lasti njunih družin. Nimata prav nobene želje, da bi se to spremenilo. Morda bi podjetje z dokapitalizacijami z izdajo delnic raslo hitreje, morda bi rast pospešil strateški partner. Ne, to ni njuna pot, želita imeti popoln nadzor nad podjetjem. »Rasti želimo tako hitro, kot nam omogoča naš kapital. Včasih je to ovira, po drugi strani pa je zdravo, ker se na rast temeljito pripravimo in je zato trajna. Če bi rasli hitreje, rast ne bi bila trajna,« je prepričan Miele. Tudi njuni predhodniki niso hiteli.

Avtor: Primož Kaučič Vir: Podjetnik, marec, 2008«

(<http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=307&ClanekID=3821>, 30. 8. 2009).

Številni raziskovalci, ki se ukvarjajo s področjem družinskega podjetništva, še niso dosegli enotne opredelitve oziroma definicije družinskega podjetja. Vzrok je verjetno v tem, da je ta pojavna oblika podjetništva bolj sociološki kot pa pravni pojem (Duh, 2003).

V opredelitvah pojma družinskega podjetja se pokažejo tri glavne smernice:

- lastništvo – podjetje je v 100 % ali večinski lasti družine;
- vpletenost družinskih članov;
- in prehod med generacijami – lastništvo in vodenje podjetja se bo preneslo na naslednjo generacijo (Glas et al., 2000).

Družinska podjetja so na začetku poslovne poti večinoma mala podjetja v 100 % lasti družine, v katerih so običajno zaposleni le člani družine. Če podjetje nato raste in se razvija, se v podjetje vključujejo »tuji« zaposleni, družinski člani pa prevzemajo vodilne naloge. V prvi fazi razvoja podjetje ostaja v 100 % lasti družine. Ko podjetje preraste okvire malega družinskega podjetja, ko zaradi potreb po kapitalu potrebuje dodaten kapital, se lastništvo razprši, vendar družina želi ohraniti večinski ali odločujoč delež.

Ker je od obstoja in uspeha podjetja odvisno preživetje družine, so cilji poslovanja dolgoročen in stabilen razvoj, ne pa kratkoročno razmišljanje in hiter zaslužek. Da družinsko podjetje preraste v mednarodno priznane korporacije, naj naštejemo nekaj le-teh: Levi Strauss & Co, Ford, Harley-Davidson, BMW, Lego, Fiat, Benetton (Glas et al., 2000).

The International Family Enterprise Research Academy (v nadaljevanju IFERA) je leta 2001 ustanovila skupina akademikov, ki se ukvarja z raziskavo družinskega podjetništva. Njen sedež je v Barceloni. Iz podatkov, objavljenih v raziskavi leta 2003, lahko razberemo visok delež družinskih podjetij v številnih evropskih državah: Francija (60 %), Nemčija (60 % v letu 1995, 84 % leta 2000), Nizozemska (74 %), Portugalska (70 %), Belgija (70 %), Velika Britanija (70-75 %), Španija (75 %), Švedska (79 %), Finska, Grčija in Ciper (skoraj 80 %) in največ v Italiji (čez 85 %) ([http://www.ifera.org/pdfs/ifera\\_fact\\_figures.pdf](http://www.ifera.org/pdfs/ifera_fact_figures.pdf), 23. 9. 2009).

V družinskem podjetju se srečata dva svetova, in sicer družinski ter poslovni. Družinski svet temelji na čustvih, pripadnosti družini in skrbi za družinske člane. Poslovni svet je racionalen, nečustven, zahteva izpolnjevanje nalog in meri ter nagrajuje dosežene rezultate dela. Sprememba v enem izmed svetov ima posledice in lahko povzroči konflikte v drugem svetu (Glas et al., 2000).

Zaradi svoje specifičnosti ta oblika podjetništva predstavlja določene prednosti kot tudi slabosti. Nekatero najpomembnejše so zbrane v spodnji tabeli.

Tabela 5: Prednosti in slabosti družinskih podjetij

Prednosti	Slabosti
Visoka stopnja pripadnosti.	Konflikti v osebnem življenju.
Predanost podjetju.	Zaposlovanje domačih za vsako ceno.
Dolgoročna usmerjenost.	Močan vpliv čustev.
Zmožnost sprejemati hitre odločitve.	Prenos nasledstva in medgeneracijskega prenosa.

Vir: Prirejeno po Rajter et al., 2008, 33–34

Zelo pereč problem in slabost družinskih podjetij je problem nasledstva ter medgeneracijskega prenosa vodenja in lastništva.

Možni sta dve skrajnosti:

- podjetje nima ustreznega (voljnega) naslednika;

#### »50-odstotni svetovni tržni delež

*Rojnikovo podjetje LX navigation iz Celja je eden največjih in najbolj znanih proizvajalcev navigacijskih naprav za jadralna letala na svetu. Po besedah lastnika in direktorja podjetja obvladujejo 40- do 50-odstotni svetovni tržni delež. Kakšna je torej prihodnost podjetja LX navigation? Podjetje bom najverjetneje dal zaposlenim. Sin je imel teoretične ambicije za nasledstvo, a sem mu rekel, naj gre raje za zdravnika, ker mu ni za takšno delo. In me je poslušal. Prodaja podjetja zunanjemu kupcu pa bi skoraj zagotovo pomenila propad. Želim, da podjetje ostane v Celju in da ga vodijo sedanji zaposleni,» pravi Črtomir Rojnik«.*

(<http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=819>, 30. 8. 2009).

- »starejša generacija« se ne umakne in prepusti vodenja mlajšim.

*Kot primer lahko navedemo tako imenovani sindrom Henryja Forda, ustanovitelja podjetja Ford, ki ga je vodil vse do svojega 90-tega leta. V tem času je njegov sin šel prej v pokoj, preden je dočakal, da bi prevzel podjetje. Vodenje podjetja je tako predal svojemu vnuku Henryju Fordu tretjemu (<http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=307&ClanekID=4630>, 30. 8. 2009).*

## 2. Podjetništvo na domu

### »Strast prevajanja

*Jeziiki so za Katjo Benevol Gabrijelčič, diplomirano italijanistko in slavistko, resnična strast. Na samostojni prevajalski poti je že šest let, kot mati dveh otrok pa raje dela kar na domu. Naročnike ima tudi v tujini.*

*Katjina pisarna je njena hiša in, kot kaže, je to eden od vidikov, ki ji najbolj prija. Na samostojni poti je zdaj že šest let. Pred kratkim so ji ponudili mikavno službo, ki pa jo je po temeljitem premisleku odločno zavrnila. Ni ji, da bi se vrnila v pisarno, na osemurni delavnik,*

*ko pa ji je tako lepo doma, ko vse upravlja sama. Zdaj dela po 8 ur dnevno, 5 ur čez dan, 3-4 ure zvečer. Veliko pomeni, če se lahko sam odločaš, koliko dela imaš in kdaj boš delal.*

*Avtor: Nives Pahor Vir: oktober, 2003«*

(<http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=306&ClanekID=1037>, 30. 8. 2009).

Razvoj na področju računalništva in telekomunikacij je omogočil spremembe v delovnih procesih, ki se lahko preselijo izven klasičnega podjetja. Zaposleni lahko delo opravljajo brez fizične prisotnosti na delovnem mestu. Tako je tako imenovano delo na domu postalo eno izmed novih oblik in svetovnih trendov. Omogoča človeku prijazen slog dela in nižja stroške poslovanja. Za opremo male domače pisarne lahko zadošča že približno 2.000 €.

Seveda ta oblika dela ni primerna za vse profile. Eden izmed pomembnih pogojev je ustrezna strokovna usposobljenost, samostojnost, samodisciplina in dobro razvite komunikacijske spretnosti.

Nekaj primernih poklicev za delo na domu:

- prirejanje izobraževalnih tečajev na daljavo,
- odnosi z javnostmi za mala podjetja,
- prirejanje porok, različnih praznovanj, seminarjev in konferenc,
- različne vrste oblikovanj besedil, urejanje in pisanje besedil,
- programirano delo s preglednicami,
- urejanje podatkovnih zbirk z zahtevnejšimi podatkovnimi poizvedbami,
- grafično oblikovanje in namizno založništvo,
- oblikovanje enostavnih in multimedijskih predstavitev,
- oblikovanje oglasov in
- vodenje računovodstva.

Vsekakor pa moramo pred odločitvijo za tovrstno obliko dela poznati in presoditi prednosti ter slabosti, ki so prikazane v spodnji tabeli.

Tabela 6: Prednosti in slabosti dela na domu

<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
Prihranek časa, ker ni potreben prevoz na delo.	Večja možnost motenj s strani družinskih članov, ki so doma.
Nižji stroški prevoza na delo za podjetje in zaposlenega.	Ni jasne ločnice, kdaj se konča delovni čas.
Večja fleksibilnost zaposlenega pri organizaciji svojega dela.	Doma imajo morda zaposleni slabšo delovno opremo.
Primernejše okolje za dela, ki zahtevajo kreativnost.	Nižji nivo pripadnosti podjetju in manj socialne interakcije s sodelavci.
Prihranek zaradi manjših potreb po poslovnih prostorih.	Težji nadzor opravljenega dela in težje ocenjevanje napredovanja zaposlenih.
Večja motivacija zaposlenih in s tem nižja fluktuacija.	Potencialna večja nevarnost odtoka pomembnih informacij.
Možnost vključitve zelo oddaljenih sodelavcev v podjetje (z vsega sveta).	Izziv enotne kulture in vrednot.

Vir: <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=306&ClanekID=3694> (29. 8. 2009)

### 3. Žensko podjetništvo

#### **»Manekenstvo in podjetništvo z roko v roki**

*Iris Mulej se je ob uspešni manekenski karieri s spletno trgovino podala tudi v podjetniške vode. V pomoč so ji prepoznavnost, umetniško-estetski čut in ne nazadnje tudi visok inteligenčni kvocient, saj je članica združenja Mensa. Umetnost in lepota sta me začarali že kot malo deklico, ko sem iz mamine garderobe in nakita začela skladati nenavadne modne kombinacije,» začne najin pogovor uspešna manekenka in podjetnica, Iris Mulej. Na manekenskih odrih se sprehaja skoraj deset let, njena spletna trgovina LifeStyle z Iris Mulej pa deluje od lanskega leta. Poleg prodornosti jo odlikuje tudi visok inteligenčni kvocient (156), ki so ji ga izmerili v Mensi.*

*Avtor: Valentina Franca Vir: Podjetnik, april, 2006«*

*(<http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=2939>, 30. 8. 2009).*

#### **»Želja po svobodi in ustvarjanju**

*Danica Zorin Mijošek je lastnica in direktorica uspešnega slovenskega kozmetičnega podjetja Kozmetika Afrodita iz Rogaške Slatine. Za seboj ima že 35 let podjetniških izkušenj. Na podjetniško pot je stopila že pri svojih 18 letih, kot lastnica kozmetičnega salona (še danes ima dva salona v zdraviliškem jedru Rogaške Slatine). Po 15 letih dela v kozmetičnem salonu se je podala v zahtevnejše podjetniške vode in zdaj se že več kot 20 let ukvarja s proizvodnjo kozmetičnih preparatov. Danes njeno podjetje zaposluje več kot 100 ljudi in posluje z 11 državami sveta (Hrvaška, BiH, Srbija s Črno goro in Kosovom, Makedonija, Češka, Madžarska, Rusija, Ukrajina, Iran, Poljska, Nemčija, Avstrija).*

#### **Kaj bi svetovali ženskam, ki razmišljajo o podjetništvu?**

*Splača se poskusiti. Če vas privlači podjetništvo in imate jasno postavljene cilje, poskusite. Podjetništvo me izpolnjuje na vseh ravneh in vem, da ne bi mogla početi nič drugega. Privlači me to, da lahko samostojno odločam, da sem kreativna, da imam svobodo, ki je kot zaposlena ne bi imela. To, da zraven sodi velika odgovornost, se mi zdi nekaj samoumevnega. Že pri očetu sta me očarali podjetniška svoboda in ustvarjalnost.*

*Avtor: Nives Pahor Vir: Podjetnik, maj, 2005«*

*(<http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=2385>, 30. 8. 2009).*

V raziskavi GEM smo spoznali, da je v Sloveniji izračunana stopnja podjetniške aktivnosti za ženske (4,0 %) za več kot polovico nižja od izračunane za moški del populacije (8,8 %). Kje so glavni vzroki?

Pred odgovorom na to vprašanje poskusimo ugotoviti glavne vzroke za vključevanje žensk v podjetništvo. Najmočnejši motiv je želja po ekonomski neodvisnosti v poslovnem smislu – biti sam svoj gospodar pri poslovanju. Intenzivna pa je tudi želja po neodvisnosti od moških. Pomemben motiv je tudi realizacija dobre poslovne ideje, dokazovanje lastnega znanja in sposobnosti. Tako dosežejo tudi visoko stopnjo zadovoljstva pri delu.

Med najpogostejše ovire, s katerimi se ženske podjetnice srečujejo pri svojem delu, sodijo pomanjkanje časa za izobraževanje in raziskovanje zaradi družinskih obveznosti. Poleg dela na poslu morajo ženske opravljati gospodinjska dela ter vzgojo in nego otrok. Tako so v nenehnem konfliktu med vlogo podjetnice, matere in žene.

Kakšen je torej položaj žensk podjetnic v Sloveniji?

V Sloveniji deluje informacijsko središče za povezovanje žensk v podjetništvu pri zasebnem Zavodu za razvoj družinskega in ženskega podjetništva Meta, katerega ustanovitelj je med drugim tudi Gospodarsko interesno združenje Podjetnost. V okviru tega zavoda izvajajo nekaj evropskih projektov, ki so usmerjeni v žensko podjetništvo. Na splošno bi lahko rekli,

da je še vedno premalo povezovanja med vladnimi organi in inštitucijami, ki se ukvarjajo z enakimi možnostmi, ter predstavniki nevladnih organizacij.

Evropska unija je namenila posebno skrb in podporo specifičnim skupinam podjetnikov (ženskam, mladim in etničnim manjšinam). Tako je junija 2000 ustanovila Evropsko mrežo za promocijo ženskega podjetništva: European Network to Promote Women's Entrepreneurship (WES). Trenutno šteje 30 evropskih držav (EU, Islandija, Norveška in Turčija).



*Več informacij o aktivnostih na ravni EU lahko preberete na spletnih straneh:*

<http://www.projectdione.eu/index.php?uid=1>

[http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/women/wes.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/women/wes.htm)

Med vladnimi institucijami se je v reševanje te problematike vključila Javna agencija za podjetništvo in tuje investicije. Izdelala je program dela za spodbujanje podjetništva med posebnimi ciljnim skupinami. V letu 2008 so tako objavili Javno naročilo po odprtem postopku za izdelavo modela spodbujanja podjetništva med posebnimi ciljnim skupinami ter organizacijo in izvedbo podjetniškega usposabljanja med posebnimi ciljnim skupinami v letu 2008, s katerim želijo pospešiti rast podjetništva med ženskami in mladimi.

#### **4. Elektronsko podjetništvo**

Elektronsko podjetništvo vsekakor uvrščamo med sodobne trende v podjetništvu. Njegov hiter razvoj omogoča uporaba sodobne telekomunikacijske in informacijske tehnologije. V Ameriki, Evropi in Aziji je med najhitreje rastočimi dinamičnimi podjetji že 40 % podjetij, ki so tesno povezana z elektronskim poslovanjem: bodisi poslujejo globalno po internetu ali pa ponujajo storitve ali opremo za globalno elektronsko poslovanje.

Kje je privlačnost tovrstne oblike podjetništva? Vsekakor odprto, praktično neomejeno svetovno tržišče. Ni nam potrebno imeti klasičnega podjetja z zgradbo, opremo in zaposlenimi, saj je podjetje virtualno. Naši dobavitelji in zaposleni so lahko kjerkoli na svetu, poslovne prostore pa lahko imamo kar doma ali pa na peščeni plaži. Naši kupci nas lahko najdejo v trgovinah, na internetu, na mobilnih telefonih. Podjetja tako poslujejo brez posrednikov (B2B – Business To Business ali B2C – Business to consumer), kar lahko pripomore k znatnemu znižanju stroškov, cen in posledično višanju dobičkov. Tovrstno poslovanje se bliža pojmu »popolna konkurenca« in spreminja poslovanje v globalnem smislu, ne le trženjskem.



*Preberite zanimiv članek o podjetniški poti Jeffreya P. Bezosa.*

<http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=4029&KatID=170>

*Preglej značilnosti spletne strani Hewlett-Packard za B2B in B2C.*

<https://h20143.www2.hp.com/cgi-bin/cpg.dll/JavaContentGateway/login.do>

<http://welcome.hp.com/country/us/en/welcome.html#Product>

## 5. Podjetništvo na podeželju

Podeželje je bilo predvsem v času hitre industrializacije močno zapostavljeno. Vsa pozornost, sredstva in ljudje so bili usmerjeni v razvoj industrije. Človek je kar nekako pozabil, da jabolko v hipermarketu potrebuje zemljo in človeka, ki jo vzgoji, neguje ter pobere plodove. Kot posledica tega se je oblikovala posebna politika za spodbujanje podjetništva na podeželju v cilju zagotoviti vsestransko podporo, razviti kmetijstvu dopolnilne dejavnosti za pridobivanje dodatnega vira prihodka, zmanjšati brezposelnost na podeželju in obdržati mlade kmete prevzemnike kmetij.

V okviru EU je kmetijska politika edina politika, ki se ureja enotno iz Bruslja za vse države članice Evropske unije. Prav področju kmetijstva je iz proračuna EU namenjeno daleč največ proračunskega denarja. V letu 2007 je Evropska komisija Sloveniji potrdila Program razvoja podeželja (PRP) za obdobje 2007–2013. Na podlagi skupnega programskega dokumenta Slovenije in Evropske komisije o razvoju slovenskega kmetijstva lahko Slovenija črpa finančna sredstva iz Evropskega kmetijskega sklada za razvoj podeželja. Dokument je razdeljen na tri osnovna področja, tako imenovane osi oziroma temeljne cilje. Za vsakega so na razpolago natančno določena sredstva

(<http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=3650>, 26. 8. 2009).

»Za podpiranje trajnostnega razvoja podeželskih območij se politika razvoja podeželja osredotoča na tri skupno določene temeljne cilje:

- izboljšanje konkurenčnosti kmetijstva in gozdarstva ([os 1](#)),
- podpiranje upravljanja z zemljišči in izboljšanje okolja ([os 2](#)),
- izboljšanje kakovosti življenja in spodbujanje diverzifikacije gosp. dejavnosti ([os 3](#)).

Vsakemu posameznemu temeljnemu cilju v Programu razvoja podeželja ustreza tematska os, ki jih dopolnjuje "metodološka" os, namenjena pristopu [LEADER \(os 4\)](#) » ([http://www.mkgp.gov.si/si/program\\_razvoja\\_podezelja\\_2007\\_2013/vsebina\\_programa\\_razvoja\\_podezelja/](http://www.mkgp.gov.si/si/program_razvoja_podezelja_2007_2013/vsebina_programa_razvoja_podezelja/), 26. 8. 2009).



Slika 9: Program razvoja podeželja

Vir: [http://www.mkgp.gov.si/si/program\\_razvoja\\_podezelja\\_2007\\_2013/vsebina\\_programa\\_razvoja\\_podezelja/](http://www.mkgp.gov.si/si/program_razvoja_podezelja_2007_2013/vsebina_programa_razvoja_podezelja/) (26. 8. 2009)

V okviru metodološke podpore LEADER (*Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale* = Povezave med ukrepi za razvoj podeželja), so ustanovili Lokalne akcijske skupine (LAS), katerega področja delovanja so:

- uporaba naravne in kulturne dediščine,
- izboljšanje kvalitete življenja na podeželju,
- razvoj lokalnih produktov in njihovega skupnega trženja ter
- uporaba novih tehnologij pri razvoju produktov in storitev.

## 6. Mladi podjetniki

### »Andrej Nabergoj

*Velika večina slovenskih podjetnikov lahko le sanja o tem, kar je z IT-podjetjem Parsek dosegel že pri 27 letih: partnerstvo s svetovnimi velikani, uspeh na Japonskem, navezo z enim od vodilnih svetovnih investicijskih skladov ... In vendar trdi, da denar ni bil nikoli njegov motiv.*

*Pred nekaj meseci je japonski trgovski koncern Ito-Yokado za svojo spletno trgovino izbral rešitev podjetja Parsek. Parsekova tehnologija bo podpirala upravljanje spletnih izdelčnih katalogov, zalog trgovskega blaga, podatkov o kupcih in spletnih vsebin, obdelavo plačil in delovni tok dostav. Izmed vseh uglednih svetovnih ponudnikov tovrstnih rešitev je torej ta japonski gigant izbral ponudbo malega slovenskega podjetja.*

*Parsekov uspeh dokazuje, da lahko tudi slovenski podjetniki z dovolj samozavesti in velikimi ambicijami enakovredno konkurirajo na najzahtevnejših trgih. Teh lastnosti pa petim ustanoviteljem podjetja nikdar ni manjkalo. Podjetje so ustanovili že med študijem; direktor Andrej Nabergoj je bil takrat v tretjem letniku na Ekonomski fakulteti, dva soustanovitelja sta bila mlajša, dva pa absolventa.*

*Avtor: Primož Kaučič Vir: Podjetnik, september, 2003«*

(<http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=1446>, 24. 8. 2009).

Če je nekoč prevladovalo mnenje, da se lahko podjetništva loti le zrela oseba z nekajletnimi delovnimi izkušnjami, so nekateri mladi podjetniki s tem prestavili meje primerne starosti navzdol. Vsekakor pa se mora mladi podjetnik zavedati svojih slabosti na različnih področjih poslovanja.

Na začetku svoje poslovne poti potrebuje mnoge informacije. Seveda je tu splet, vendar moramo biti pri izbiri podatkov pazljivi, da so verodostojni, ažurirani in predstavljeni na primeren način. Nekaj spletnih strani na institucijah, ki ponujajo storitve prav posebej za mlade podjetnike:

- Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije na podjetniškem portalu (<http://www.podjetniski-portal.si/o-podjetnistvu/e-publikacije/na-tekočem-si>) ponuja različne informacije o aktualnih dogajanjih za mlade s področja podjetništva doma in v tujini ter o aktualnih razpisih za mlade. Na njihovi strani najdete tudi **e-priročnik za mlade, bodoče podjetnike pod imenom Na tekočem.si**. To je mesečnik, ki združuje vse aktualne informacije in ga pošiljajo prejemnikom prek elektronske pošte.
- Zavod Mladi podjetnik (<http://mladipodjetnik.si/>) na svoji spletni strani pripravlja ogromno informacij in nasvetov s področja ustanovitve podjetja, računovodstva, pridobivanja sredstev, aktualnih novicah in dogodkih. Na njihovem foruma pa lahko postavljate vprašanja in pridobite podatke iz prakse.

- V okviru univerz delujejo trije univerzitetni podjetniški inkubatorji, in sicer v Ljubljani (<http://www.lui.si/>), Mariboru (<http://www.tovarnapodjemov.org/>) in na Primorskem (<http://www.uip.si/>). Zanimivo je, da je največ interesa za ustanovitev podjetja med študenti tehniških fakultet.

Običajno je mlademu podjetniku težko pridobiti zadosten začetni kapital. Realna možnost so specialni javni razpisi za mlade podjetnike. Lahko pa poskusijo pridobiti sredstva poslovnega angela. To so uspešni podjetniki, ki so v preteklosti že ustanovili eno ali več uspešnih podjetij ter nekatere izmed njih tudi zelo uspešno prodali. Angeli se imenujejo zato, ker podjetnika vzamejo v svoje varstvo in mu poleg finančnih sredstev posredujejo tudi svoje znanje, izkušnje, poznanstva in poslovne partnerje. Prav to je pogosto ključnega pomena za uspeh novega podjetja.

V Sloveniji od leta 2007 deluje klub Poslovni angeli Slovenije. Na njihovi spletni strani lahko preberemo:

»Gre za prvo pravo stičišče med ambicioznimi podjetniki v začetnih fazah rasti podjetja in najuspešnejšimi slovenskimi poslovneži, ki kot **poslovni angeli podjetnikom poleg potrebne finančne investicije pomagajo tudi s svojim znanjem, izkušnjami in socialnim kapitalom** pri hitrejši in učinkovitejši rasti podjetja« (<http://www.poslovniangeli.si/> 24. 8. 2009).

Za pridobitev sredstev morajo potencialni podjetniki predložiti natančen opis svoje poslovne ideje, izdelati poslovni načrt in ga nato predstaviti pred investitorji.



*Preberite, kdo so najboljši evropski mladi podjetniki.*

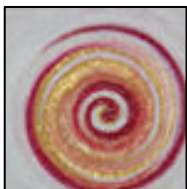
[http://www.mojevro.si/235545/Najbolj%B9i\\_evropski\\_mladi\\_podjetniki](http://www.mojevro.si/235545/Najbolj%B9i_evropski_mladi_podjetniki)

*Primeri angelskih podjetij v svetu: Google, Yahoo, amazon.com, Skype, Starbucks coffee: <http://www.poslovniangeli.si/Domov/tvegani-kapital/primeri-angelskih-investicij.aspx>*

## 7. Notranje podjetništvo

Notranje podjetništvo lahko na kratko opredelimo kot podjetništvo v obstoječih podjetjih. Rajter (2008) navaja, da »je sistematična poslovna oblika podjetja, ko poskušajo podjetja med zaposlenimi spodbujati nove podjetniške zamisli, jih odkrivati, selekcionirati, organizirati podjetniške skupine okoli njih in jim pomagati pri izvedbi«.

Ta oblika se pogosto pojavlja v velikih korporacijah, ki imajo denar za razvoj in poslovna znanja in razvito poslovno mrežo. Notranje podjetništvo je tako proces, kjer je posameznikom znotraj korporacije omogočen razvoj njihove podjetniške inovativnosti podprt z ustreznimi finančnimi sredstvi. V organizacijskem smislu se lahko notranje podjetništvo kaže kot oblikovanje posebnih projektov v okviru profitnih centrov. Za posamezne projekte moramo določiti podjetnike vodje, opredeliti osnovne ideje in interesna področja ter vsoto tveganega denarja, ki je na voljo za razvoj projekta. Notranji podjetnik mora imeti osebne lastnosti, kot so vztrajnost, ustvarjalnost, prilagodljivost, komunikativnost in sposobnost timskega dela z različnimi strokovnjaki. V podjetju morajo za posamezen podjetniški projekt časovno in vrednostno opredeliti pričakovani rezultat, vendar morajo dovoliti tudi napake in morebitne zastoje pri doseganju ciljev. Zato je pomembno, da notranji podjetniki ves čas uživajo podporo vodstva (Antončič et al., 2002).



## POVZETEK POGLAVJA

Dinamično podjetništvo je izraz, ki ga lahko v današnjem času pogosto zasledimo. Označuje podjetja, katerih vodje so dinamični podjetniki s ciljem hitrega razvoja. Zanimiva so za zunanje investitorje, pomembna za gospodarstvo države. Že omenjeni David Birch jih je poimenoval gazele – hitre, elegantne in okretne živali so torej posodile svoje ime tej skupini podjetij.

V Sloveniji je projekt spremljanja najhitreje rastočih podjetij začelo uredništvo Gospodarskega vestnika. Do danes je projekt Gazele postal največji in priznan slovenski poslovni dogodek. Med imetniki naslova Zlata gazela najdemo mala, srednja in velika podjetja iz različnih panog in dejavnosti. Pogon jim dajejo podjetniki različnih starosti in poklicev vendar s skupnimi lastnostmi kot so predanost, želja po uspehu, vztrajnost, inovativnost ...

Če so gazele gonilo gospodarskega razvoja, so družinska podjetja njena stalnica in tradicija. So podjetja, katerih jedro, tako v lastniškem kot tudi vodstvenem delu, predstavljajo družine več generacij.

V Sloveniji je podjetniška aktivnost žensk še vedno za več kot polovico nižja kot pri moškem delu populacije. Zaradi nenehnega konflikta med vlogo podjetnice, matere in žene se ženske težje odločajo za samostojno podjetniško pot. Med njihovimi glavnimi motivi pa je najbolj izrazita želja po neodvisnosti in samostojnosti pri odločanju o svojem poslovnem življenju.

Sodobni trend predstavlja elektronsko podjetništvo, ki ga je omogočil hiter razvoj informacijske in telekomunikacijske tehnologije. Omogoča poslovanje brez nepotrebnih posrednikov, kar lahko pripomore k znatnemu znižanju stroškov, cen in posledično višanju dobičkov.

Podjetništvo na podeželju je novejšega datuma, saj je bilo dolgo časa zapostavljeno z razvojem industrije in storitev. Pomembni cilji so zagotoviti vsestransko podporo, razviti kmetijstvu dopolnilne dejavnosti za pridobivanje dodatnega vira prihodka, zmanjšati brezposelnost na podeželju in obdržati mlade kmete prevzemnike kmetij.

Imajo pogum, energijo, zagnanost in teoretično znanje, primanjkuje jim poslovnih izkušenj, preudarnosti in začetni kapital – to so mladi podjetniki. Za pomoč se lahko obrnejo na nekaj vladnih in nevladnih institucij predvsem glede pridobivanja zanesljivih informacij in dodatnega izobraževanja. Nekaj institucij bomo predstavili v šestem poglavju.



## VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Kako razvrstimo podjetništvo glede na hitrost rasti?
2. Primerjajte glavne značilnosti podjetij razvrščenih po D. Birchju na slone, miške in gazele.
3. Po prebiranju člankov o slovenskih zlatih, srebrnih in bronastih gazelah razmislite o glavnih vzrokih za njihov uspeh.
4. Kako bi opredelili družinsko podjetje? Katere so njihove glavne prednosti in slabosti?
5. Ali bi se odločili za delo na domu? Kaj predstavlja za vas največjo prednost in kaj največjo slabost?
6. Žensko podjetništvo – ali se vam zdi v slovenskem prostoru takšna opredelitev potrebna?
7. Kje vidite možnosti in meje elektronskega podjetništva?
8. Ali se vidite v prihodnosti kot mladi podjetnik? Katere so glavne ovire, ki jih vidite pred seboj?
9. Kako mladi podjetniki rešujejo problem zbiranja začetnega kapitala?

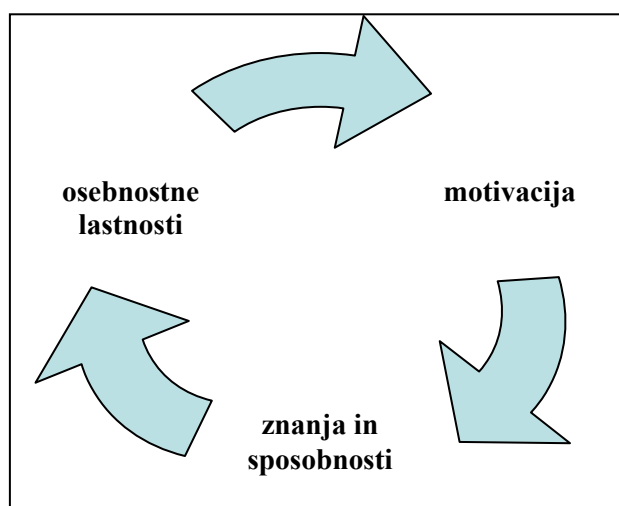
### 3 PODJETNIK

Kot smo spoznali v prvem poglavju, izraz podjetnik »entrepreneur« izvira iz Francije in v prevodu pomeni »posrednik«. Marco Polo je bil eden najzgodnejših primerov podjetnika – posrednika pri vzpostavitvi trgovskih poti z Daljnim vzhodom. Tako je kot posrednik podpisal pogodbo s »kapitalistom«, ki je vložil denar v nakup blaga. Po uspešni prodaji sta si dobiček razdelila v razmerju 75 % vlagatelj: 25 % posrednik.

*Moto italijanskega podjetnika Renza Rossa je: »Diesel ni moje podjetje, je moje življenje.« Lastnik priljubljene blagovne znamke kavboj Diesel je na zunaj videti kot hodeči oglas za Diesel, saj vsa oblačila, ki jih nosi, vključno s spodnjicami, nosijo napis Diesel. Italijan okoli sebe zbira sodelavce s podobnimi lastnostmi, kot jih ima sam: morajo imeti radi ljudi, imeti morajo dober okus in bujno domišljijo. Rosso je malokdaj zadovoljen z doseženim, vedno želi delati bolje, teži k popolnosti. Zna biti pikolovski in ne beži pred odgovornostjo. Čeprav najbolj uživa v ustvarjanju oblačil, se zaveda, da mora kot direktor predvsem voditi podjetje in ljudi (<http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=2698>, 9. 9. 2009).*

Katere so tiste osebnostne lastnosti, ki opredelijo podjetnika? Nekateri ljudje se morda res že rodijo s podjetniško žilico, vendar je pomembno okolje, ki lahko potem spodbuja ali zavira njihovo podjetnost. Zelo pomembno pa je, da podjetniki svoje delo opravljajo z resničnim veseljem, ne zaradi denarja ali slave, pač pa, ker ga imajo resnično radi. Le tako prednosti podjetništva prevladajo nad težavami in padci, ki so sestavni del podjetniškega procesa.

V podjetniku se morajo zato uspešno kombinirati:



Slika 10: Trije ključni elementi podjetnika  
Vir: Lastni

V poglavju, ki je pred vami, boste tako spoznali v sliki prikazane tri ključne elemente. Med razpravo poskušajte ugotoviti, v kakšni kombinaciji se te tri sestavine pojavljajo v vas. Ali ste potencialni podjetnik/podjetnica?

### 3.1 OSEBNOSTNE LASTNOSTI PODJETNIKA

Podjetnik je tisti, ki:

- snuje in uresničuje poslovne priložnosti,
- prevzema tveganje,
- vlaga finančna sredstva,
- aktivira ljudi in sredstva,
- ustvarja dodano vrednost in
- uspešno prodaja svoje poslovne učinke na trgu (Pšeničny, 2000).

Splošno znane podjetniške lastnosti podjetnika so:

- predanost,
- zaupanje v idejo,
- želja po uspehu,
- iniciativnost,
- vztrajnost,
- kreativnost,
- samozaupanje,
- sposobnost učenja na napakah,
- obvladovanje negotovosti,
- obvladovanje tveganja,
- jasna vizija,
- pripravljenost na možnost propada,
- energičnost in dinamičnost in
- samostojnost in neodvisnost (Pšeničny, 2000).

Nekatere lastnosti lažje pridobimo, nekatere težje. Vsekakor pa se mora oblikovati takšna kombinacija, ki podjetniku omogoča hitro prilagajanje in obvladovanje sprememb na trgu. Kreativnost mora pokazati ne samo pri prepoznavanju tržnih priložnosti, temveč tudi pri kasnejšem iskanju rešitev za nastale probleme. Ker je podjetništvo »tek na dolge proge«, mora imeti v sebi neomajno željo po uspehu in vztrajnost. Fizično in psihično mora preživeti začetek posla in njegovo rast.

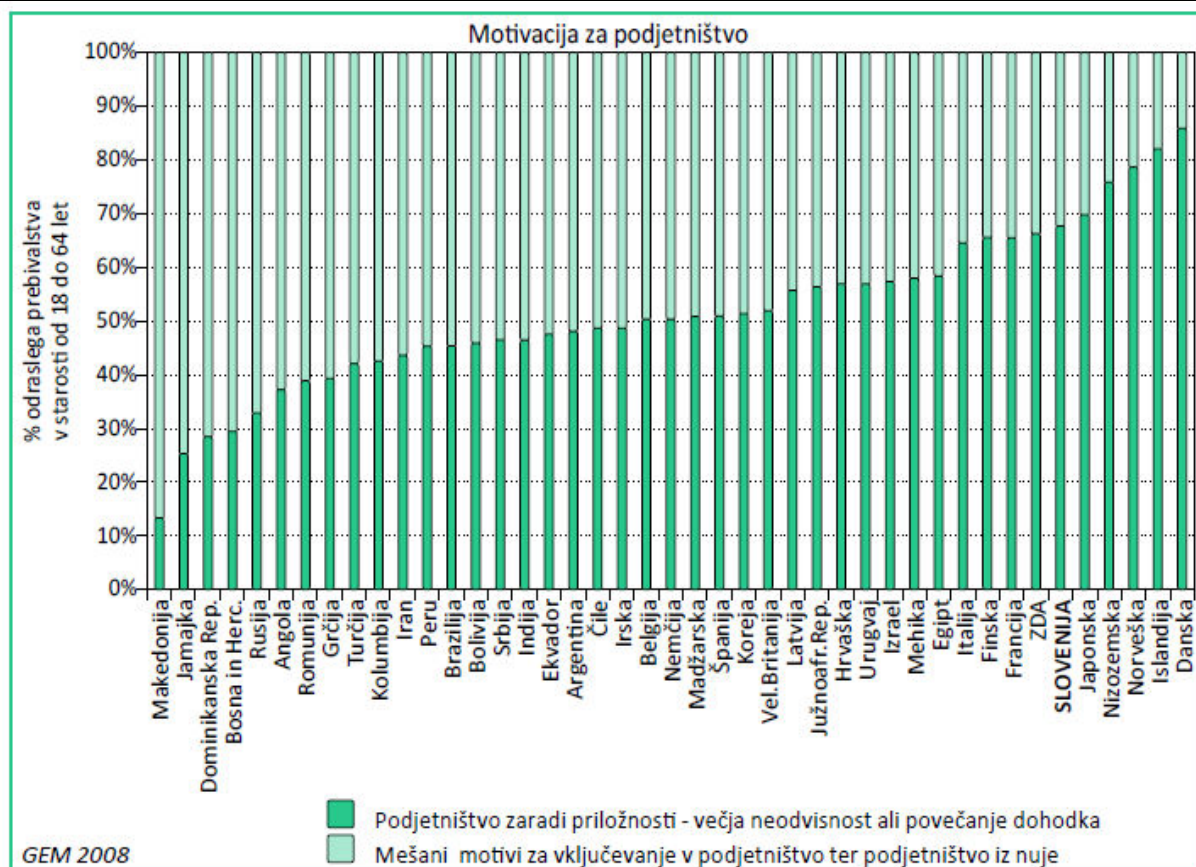
Lastnosti, ki vsekakor negativno vplivajo na uspešnost podjetnika so:

- prepričanje o lastni nezmotljivosti,
- nesposobnost za sprejemanje nasvetov in mnenj drugih,
- perfekcionizem,
- neodvisnost za vsako ceno in
- neobvladovanje procesov (Pšeničny, 2000).

### 3.2 PODJETNIŠKA MOTIVACIJA

Beseda motivacija pomeni navajanje pobud, razlogov, utemeljitev, obrazložitev. Pri podjetniški motivaciji gre torej za proces, v katerem iščemo razloge in utemeljitve, da postanemo podjetniki.

Če uporabimo podatke raziskave GEM 2008, v Sloveniji prevladuje motivacija, ki jo povzroči poslovna priložnost nad odločitvijo zaradi nujnosti oziroma preživetja.



Slika 11: Motivacija za podjetništvo

Vir: <http://www.gemslovenia.org/gem-porocila/> (25. 8. 2009)

Med tistimi podjetniki, ki so želeli izkoristiti poslovno priložnost, jih je več kot dve tretjini kot glavni motiv navedlo neodvisnost in osebno svobodo, slaba tretjina podjetnikov pa je iskalo dobičkonosne priložnosti.

Podjetniki pa poleg osnovnih motivov navajajo še druge motive za svoje podjetniško delovanje:

- podjetništvo kot način življenja,
- uživanje v poslu in delu,
- motiviranje drugih ljudi za doseg ciljev,
- rast lastnega podjetja ter
- doseganje lastnih ciljev – podjetniška žetev (Pšeničny, 2000).

### 3.3 ZNANJA IN SPOSOBNOSTI

Katera znanja in sposobnosti bi moral imeti podjetnik? Odgovor bi bil: »Nikoli dovolj!«. Spisek potrebnih znanj je obširen.

- **Poznavanje tržišča:** raziskava trga, marketing.
- **Tehnično operativno znanje:** vodenje proizvodnje, nabava in kontrola zalog, analiza in kontrola stroškov.
- **Poznavanje financ:** pridobivanje kapitala, vodenje denarnih tokov (cash flow), računovodsko znanje.

- **Poznavanje računalniške tehnologije.**
- **Medsebojni odnosi in skupinsko delo:** sposobnost vodenja in delitev odgovornosti, projektno delo, kultura odnosov.
- **Poznavanje pravnih zadev:** pogodbeno pravo, industrijska lastnina, davčna zakonodaja (Pšeničny, 2000).

Že na prvi pogled je jasno, da je težko oz. nemogoče obvladati vsa področja. Zato je pomembno, da ima podjetnik v podjetju strokovnjake za tista področja, ki jih sam ne obvlada.

Pomanjkanje v formalno pridobljenem znanju pa si lahko seveda pridobimo z izkušnjami in priučevanjem v praksi. Nekoč je veljalo, da se lahko podjetništva lotijo le tisti, ki so bili predhodno zaposleni. Večinoma podjetniki res začenejajo posel na podlagi že pridobljenih izkušenj in znanj. Mnogi uspešni podjetniki so dejansko najprej sodelovali pri uspehu nekoga drugega, nato pa uspeli tudi sami.

V spodnji tabeli je razvidno, kako se posamezna področja znanja in izkušnje spreminjajo s starostjo in tako pridobljeno »podjetniško kilometrino«.

Tabela 7: Okna podjetniškega priučevanja (nabiranja izkušenj)

<b>Izkušnje znanje</b>	<b>Starost 20 let</b>	<b>Starost 30 let</b>	<b>Starost 40 let</b>	<b>Starost 50 let</b>
<b>Poslovne izkušnje</b>	malo	srednje	veliko	veliko
<b>Menedžerska znanja in know-how</b>	malo do srednje	srednje do veliko	veliko	veliko
<b>Podjetniški cilji</b>	spreminjajoči	dokaj jasni	zelo jasni	zelo jasni
<b>predanost</b>	impulzna	velika	velika	velika
<b>Zagon in energija</b>	najvišja	visoka	srednje visoka	majhna
<b>Modrost, rzsodnost</b>	najnižja	višja	visoka	najvišja
<b>Usmeritev priučevanja</b>	učenje o poslovanju, prodaji, marketingu, donosnosti in morebitni izgubi	splošni menedžment, vodenje	rast in žetev	reinvestiranje, vlaganje
<b>Prevladujoče značilnosti</b>	realizacija mladostniških sanj	osebna rast, nove smeri	vračanje, obnavljanje in reinvestiranje v sistem	

Vir: Pšeničny, 2000, 36

### 3.4 PODJETNIŠKA TVEGANJA IN STRES

Poslovno življenje podjetnika pomeni vsakodnevno soočanje z mnogimi problemi in tveganji. Pšeničny (2000) je opredelil štiri pomembne sklope tveganj:

- **Finančno tveganje** – podjetnik je v podjetje vložil svoja sredstva, pogosto vse prihranke ožje družine. Pogosto oziroma običajno se je tudi zadolževal. V svojem poslovanju se nadalje pogosto srečuje s plačilno nedisciplino kupcev, nezadostnimi prihodki, neobvladovanjem stroškov ... Pomembno je znanje za sestavo in razumevanje pomena denarnega toka v podjetju.
- **Tveganje kariere** – pogosto je imel »novi« podjetnik pred skokom v podjetniški svet udobno delovno mesto v drugem podjetju in možnost za ustvarjanje kariere. Novo podjetje pomeni graditev ugleda podjetja in sebe kot podjetnika od začetka.
- **Tveganje v družini in okolju** – družina mnogokrat ne pozna nevarnosti in pasti podjetništva. Vsaj v prvih letih bo družina živela stresno življenje skupaj z vsemi problemi podjetja, ki postane »nov družinski član«. Pred začetkom podjetniške poti si moramo zastaviti vprašanje: »Ali je moja družina pripravljena sprejeti obveznosti, ki jih zahteva vodenje lastnega podjetja?« Zaradi mnogih obveznosti, utrujenosti podjetnik ob splošnem pomanjkanju časa začne izgubljati tudi prijatelje.
- **Psihično tveganje** – če se spustimo v podjetniške sfere ob nerazjasnenih potrebnih osebnostnih lastnostih, motivih, znanju, sposobnostih, zdravstveni in fizični kondiciji se lahko podjetnik zaradi vseh pritiskov močno spremeni (ali celo zlomi), kar označujejo kot podjetniški stres.

Glavni izvori podjetniškega stresa so:

- **Osamljenost** – podjetnik je v središču »poslovnega« dogajanja. Nima več toliko časa in se lahko odtuji družini, izgubi prijatelje in znanca, s katerimi se je prej družil v prostem času.
- **Obsedenost od posla** – zaradi zasedenosti si težko vzame prosti čas, da bi se lahko posvetil športu, zabavi, hobijem ... Dejansko ima denar za različne aktivnosti, vendar nima časa.
- **Medčloveški problemi** – nenehno mora reševati in razumeti probleme drugih (družinskih članov, zaposlenih, kupcev, dobaviteljev ...), sam pa pogosto ne najde sogovornika.
- **Nujnost uspeha oz. dosežka** – nad podjetnikom ves čas »visi« pritisk odgovornosti do tistih, ki živijo in so odvisni od uspešnosti njegovega posla: družina, zaposleni, kupci, dobavitelji ...

Kako in kje si lahko podjetnik poišče pomoč? Verjetno bo največ razumevanja našel v razgovoru z drugimi podjetniki v klubih podjetnikov, obrtnih in panožnih združenjih. Naučiti se mora upravljati s svojim časom. Izdelati mora seznam prednostnih nalog in zanje postaviti realne roke. Zelo pomembno je, da poišče zanesljive sodelavce, na katere lahko prenese del obveznosti in odgovornosti. Tako se izogne lastni preobremenitvi ter pridobi čas za preživljanje z družino, prijatelji, ukvarjanje s športom, kulturo in hobiji (Pšeničny, 2000).



*Poiščite klube ali združenja podjetnikov v Sloveniji!  
Naziv svetovni podjetnik leta – kakšen podjetnik je to?  
<http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=311&ClanekID=4622>*

### 3.5 PODJETNIK — MENEDŽER

V pogovorih mnogokrat opazimo nepoznavanje razlike med podjetnikom in menedžerjem.

**Podjetnik** je ustanovitelj in lastnik podjetja. Je tisti, ki inovira in uvaja nove kombinacije. Prevzema tveganja in prisvaja rezultate dela. Na začetku poti je upravljal in nadziral svojo lastnino. Po uspešni rasti pa lahko funkcijo upravljanja prepusti najetim menedžerjem. Njegova vloga je takrat predvsem strategija razvoja podjetja.

**»Podjetnik leta 2004 Igor Akrapovič – podjetnik s polnimi obrati  
Danes v svojih proizvodnih enotah v Ivančni Gorici in Podpeči zaposlujete 173 ljudi. Koliko je vodenje takega podjetja sploh še konjiček?**

*Pri svojem delu še vedno uživam. Najbolj me zanima razvoj. Prav pred nekaj dnevi smo imeli tu tovarniško ekipo Kawasakija in pri takih projektih je zelo zanimivo delati, ker se sadovi pokažejo takoj. Za direktorska dela pa sem pred tremi leti zaposlil direktorja. Sam tega nisem več obvladoval niti nisem imel želje po tem. Posvetiti sem se hotel razvoju izdelkov in strankam. Skrbim tudi za nabavo novih tehnologij«*

*(<http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=1543>, 9. 9. 2009).*

**Menedžer** (*to manage — uravnnavati*) je najeta delovna sila, ki je strokovnjak za različna področja (ekonomska, tehnološka, pravna). Njegova naloga je upravljati v imenu in za lastnika podjetja. Bistvo dela menedžerja je usklajevanje dela. Prejema plačo in običajno tudi določene bonitete. Ima pomembno vlogo v izvajalski funkciji, rešuje operativne probleme in je v svojih odločitvah omejen s pristojnostmi, ki mu jih je podelil lastnik podjetja.

**»Mladi menedžer leta 2005 – Robert Ličen, izvršni direktor v podjetju Akrapovič d. o. o.**

*Leta 2001 se je zaposlil v podjetju Akrapovič, d. o. o. kot izvršni direktor družbe z nalogo, da reorganizira takratno obrtniško delavnico v sodobno industrijsko podjetje, kar mu je tudi uspelo. Zadnja štiri leta v celoti sooblikuje filozofijo uresničevanja poslovnih in razvojnih ciljev družbe Akrapovič. Ličen ponavadi išče rešitve "izven okvirjev", je pristaš timskega dela, njegov sistem vrednot pa je sestavljen iz delavnosti, enakopravnega odnosa do soljudi in zaposlenih ter dobrodelnosti«*

*(<http://www.zdruzenje-manager.si/si/nagrade/mladi-manager/robert-licen/>, 9. 9. 2009).*

Tabela 8: Razlike med aktivnostmi menedžerja in podjetnika

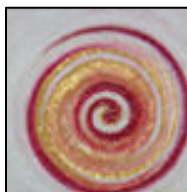
Podjetnik	Menedžer
Lastnik podjetja — upravlja, nadzira, prisvaja in tvega.	Najeta delovna sila — upravlja podjetje v imenu lastnikov.
Postavi poslanstvo in vizijo podjetja.	Deluje v skladu s postavljenim poslanstvom in vizijo.
Povzroča spremembe.	Se prilagaja spremembam.
Deluje kreativno, uporablja domišljijo.	Načrtuje in racionalno analizira način dela.
Postavlja pravila in naloge, ki oblikujejo podjetje.	Deluje v okviru opredeljenega sistema in postavljene organizacije.

Vir: Pšeničny, 2000, 52

### 3.6 NAJPOGOSTEJŠE NAPAKE PODJETNIKOV — ZAČETNIKOV

Na napakah se sicer učimo, toda pogosto se jim je bolje izogniti. Navajamo nekaj najpogostejših napak, ki jih zagrešijo ljudje, ko prvič ustanavljajo svoje podjetje.

1. **Zaletavost.** Nekateri registrirajo svoje podjetje že takoj, ko začnejo o njem razmišljati. Bolje je počakati nekaj časa in dobro razmisliti o imenu podjetja, obliki družbe ali celo dejavnosti.
2. **Brez tržne raziskave in resnega poslovnega načrta.** Ne ustanovite podjetja, ne da bi prej preverili, ali kupci sploh potrebujejo vaš izdelek in ali so ga pripravljene kupiti pod vašimi pogoji. Torej najprej natančna raziskava trga. Pripravite kvaliteten poslovni načrt, v katerem boste zarisali pot od ideje do zagona podjetja.
3. **Zapravljanje denarja za opremljanje prostora.** Če v svojih prostorih ne sprejemate pomembnih strank ali če ne prodajate ravno storitev, bodite pri opremljanju prostorov skromni. Denar raje vložite v rast poslovanja kot v razkošne poslovne prostore.
4. **Enakovredno lastništvo.** Odločili ste za posel s prijateljem, lastništvo sta razdelila 50 % : 50 %. Kaj če pride do navzkrižja interesov? Nastane lahko pat položaj, ki zaustavi razvoj in delovanje podjetja. Če je veliko partnerjev ali še huje prijateljev, do odločitev vodijo dolgi pogovori. Nekdo mora biti glavni, pa tudi če ima le en odstotek čez 50 %. V kolikor želita ustanovitelja enakovredne deleže, vključita v lastništvo zunanega svetovalca z 2 %. V primeru konfliktov, bo po svoji presoji tehtnico prevesil na eno ali drugo stran.
5. **Pomanjkanje kapitala:** bodite natančni in realni pri ocenah o prodaji, razvoju izdelka in stroških. S tem se lahko izognete problemu mnogih podjetij, ki so kmalu po ustanovitvi ostali brez potrebnih finančnih sredstev.
6. **Perfekcionizem:** ta se nam lahko maščuje predvsem pri razvoju izdelka do popolnosti, saj se želje kupcev hitro spreminjajo. Postavite si roke za razvoj izdelka v skladu z oceno potrebe trga.
7. **Ne priznate napake:** ko ugotovite, da ste naredili napako, jo priznajte in skušajte čim prej odpraviti (<http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/10-podjetniskih-napak>, 1. 9. 2009).



## POVZETEK POGLAVJA

**V podjetniku se morajo v uspešni kombinaciji prepletati njegove osebnostne lastnosti, znanja in sposobnosti ter prava mera podjetniške motivacije.**

**Katere osebnostne lastnosti naj bi imel podjetnik? Vztrajnost, kreativnost, željo po uspehu, energičnost ... je nabor nekaj najpomembnejših. Nekoliko lažje je mogoče opredeliti, katere lastnosti ovirajo razvoj uspešnega podjetnika. Po mojem osebnem izboru je na prvem mestu prepričanje o lastni nezmotljivosti in tako nesposobnosti sprejemanja nasvetov drugih. In kakšno je vaše mišljenje?**

**Iz raziskave GEM je razvidno, da je pri motivih slovenskih podjetnikov na prvem mestu opažena poslovna priložnost in iz nje izhajajoča želja po neodvisnosti. Seveda pa mnogim podjetništvo predstavlja način življenja in uživanje v poslu in uspešni rasti.**

**Znanja ni nikoli dovolj. To še posebej občuti podjetnik, ko pri svojem delu naleti na reševanje problemov s področij tehnologije, financ, trženja, informacijske tehnologije, logistike, prava, vodenja in skupinskega dela.**

**Sposobnost prevzemanja in obvladovanja tveganja je pomembna osebnostna lastnost, ki lahko ob vsakodnevnem bremenu različnih tveganj, prepreči podjetniški stres. Pomoč lahko podjetniki poiščejo v različnih klubih in združenjih podjetnikov. Največje breme pa s podjetnikovih ramen prevzamejo zanesljivi sodelavci.**



## VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Katere so najpomembnejše osebnostne lastnosti podjetnikov?
2. Katere osebnostne lastnosti podjetnikov negativno vplivajo na njegovo uspešnost?
3. Realno ocenite svoje lastnosti in jih primerjaj.
4. Razložite motivacijski dejavnik pri slovenskih podjetnikih.
5. Katere oblike tveganj prevzema podjetnik?
6. Kateri so glavni izvori podjetniškega stresa in kje lahko podjetnik najde rešitev?
7. Ugotovite razlike med podjetnikom in menedžerjem.
8. Primerjajte vlogo in aktivnosti, ki jih v podjetju opravljata podjetnik in menedžer.
9. Kritično razvrstite po pomembnosti najpogostejše napake podjetnikov začetnikov.
10. Razmislite, katera bi bila vaša največja slabost ob ustanovitvi podjetja.

## 4 PODJETNIŠKA IDEJA IN NJENO VREDNOTENJE

### »Jopič s sončnimi celicami

*Italijanska modna oblikovalska hiša Zegna si je zamislila in ustvarila ZegnaSport Solar Jacket, to je moški športni jopič z vgrajenimi sončnimi celicami. Sončne celice, ki so v ovratniku jopiča, zbirajo sončno energijo, ki jo lahko nato lastnik jopiča uporabi za polnjenje svojega iPoda ali mobilnega telefona. Električna energija, ki se tako ustvari, se prenese prek všitih tekstilnih kablov do majhne Li-ion baterije, kjer se hrani za poznejšo uporabo, ali pa neposredno do uporabljene naprave.*

*Vir: Podjetnik, november, 2008«*

*(<http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=350&ClanekID=4223>, 28. 8. 2009).*

Mogoče ste se ob prebiranju zgornjega članka vprašali, kdo je bil tisti »genij«, ki je prišel na takšno idejo. Ali ste med tistimi, ki imate veliko idej, a niste še nikoli pomislili, da je to možna podjetniška priložnost. Seveda pot od ideje do poslovno uspešnega izdelka na trgu ni enostavna in lahka. V tem poglavju boste spoznali prvi dve fazi na tej poti. Podjem nastaja po fazah, in sicer:

- razvijanje in prepoznavanje podjetniške priložnosti,
- predhodno (tržno in tehnološko) vrednotenje pogojev za zagon podjetja ter
- zagon podjetja (Pšeničny, 2000).

Najprej bomo spoznali kako podjetnik zbira in prepozna podjetniške ideje ter kateri so glavni viri za iskanje idej. Po oblikovanju nabora idej pa sledi najtežji del, kako le-te pravilno ovrednotiti in izluščiti uspešno poslovno idejo. Opredelili bomo glavna vprašanja tržno-ekonomskega ter tehnološkega vrednotenja naših zamisli.

### 4.1 IDEJA, INVENCIJA, INOVACIJA

»Ideja je rezultat najvišje umske dejavnosti, ki nakazuje uresničitev ali izvedbo česa. Je zamisel. Ideja (še) ne rešuje problema niti ne pomeni, da je to pravi korak do rešitve določenega problema.

**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** 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 skomercializiran.

**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« (<http://www.imamidejo.si/Inovativnost/Inovacijski-proces>, 2. 9. 2009).

»Nov robot sesalec je zanimiva reč. Majhna rdeča stvar se vozi po stanovanju, sesa prah in drugo umazanijo. Ko se utruji, torej mu zmanjka energije, sam poišče polnilnik svojih baterij in si nabere novih moči za trdo delo. Pločevinka z dvojno steno, v kateri je tekoči dušik, bo ohlajena na primerno temperaturo, takoj ko jo bomo odprli, in vse neprijetnosti s toplim pivom na plaži bodo odpravljene. Nekdo je iznašel kartonaste palete, ki bodo nadomestile klasične evropalette, ker bodo cenejše in okolju prijazne in ... njihova edina slabost v primerjavi s starimi je, da se zmocijo na dežju. Nova programska oprema, pri razvoju katere so sodelovali tudi slovenski strokovnjaki, bo znala natančno izračunati, kako naj naložimo tovornjak, da bo možnost, da bi se ta prekucnil, minimalna« (<http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=881>, 9. 9. 2009).

Inovacije razvrstimo z vidika proizvoda/storitve na:

- **Invecijo** – ustvarili smo nov proizvod ali storitev ali proces, ki je prava novost in še ni bila preizkušena.
- **Dodano vrednost** – razširili smo uporabno ali spremljevalne vrednosti že obstoječega proizvoda, storitve ali procesa.
- **Kopijo**, ki je ponovitev že obstoječega izdelka z dodatkom, ki spremeni njegovo uporabnost.
- **Sintezo** – to je kombinacija obstoječih konceptov in dejavnikov v novo obliko ali vsebino (Pšeničny, 2000).

Z vidika področij inovacij pa ločimo:

- **Izdelčno inovacijo**, ki pomeni nov proizvod ali storitev ali izboljšanje starega proizvoda oz. storitve.
- **Procesno inovacijo**, ki pomeni izboljšanje procesov znotraj organizacije. Osredotočena je na povečanje učinkovitosti, predvsem z zniževanjem stroškov.
- **Marketinško inovacijo**, ki je povezana z novostmi pri uporabi elementov trženjskega spleta, kot je promocija, cene in distribucija.
- **Menedžersko inovacijo**, katere naloga je izboljšati način vodenja podjetja in izboljšanja medsebojnih odnosov (Berginc, 2001).

## 4.2 RAZVIJANJE IN PREPOZNAVANJE PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI

Vsaka podjetniška dejavnost se prične z idejo. Kako podjetnik sploh pride do podjetniške ideje, s katero poišče in izkoristi podjetniško priložnost? Gre za ustvarjalni proces, ki je v bistvu proces reševanja problemov.



Slika 12: Proces od ideje do zagona podjetja

Vir: Prirejeno po Berginc et.al, 1996, 17

Ideje lahko črpamo v okolju tako pri:

- **kupcih:** kupci smo ljudje, ki pri nakupih izražamo svoje potrebe. Te so včasih izražene na podlagi realne presoje, mnogokrat pa se odločamo na podlagi čustev, impulzivno in zato nepredvidljivo. Naloga podjetnikov (ki so tudi kupci) je, da z raziskavo ali opazovanjem kupcev prepoznavajo vrste, obseg in značilnosti teh potreb. Tako za opazovanje kot za raziskavo potrebujemo znanje za pravilno zbiranje in obdelavo zbranih podatkov. Pogosto za prepoznavanje potreb kupcev izberemo instrument anketiranja. Z dobro izdelano anketo lahko od kupcev pridobimo mnenje o obstoječih izdelkih ali storitvah, njihove želje po izboljšavi, želje po novih izdelkih ali storitvah. Pri iskanju lastne poslovne ideje v okviru vaj boste spoznali in pristopili k različnim virom in metodam prepoznavanja potreb kupcev;
- **konkurentih:** slabosti njihovih proizvodov so lahko ideja za izboljšavo našega izdelka/storitve;
- **dobaviteljih:** novosti pri dobaviteljih (materiali, surovine) lahko omogočijo novosti v našem poslovanju;
- **znanstvenikih, strokovnjakih, tehnologih:** predstavljajo svoja spoznanja na sejmih, v publikacijah, na spletu, v svetovalnih institucijah, v podjetniških inkubatorjih;
- **spremljanju trendov:** v medijih (tudi rumenih), na družabnih dogodkih, športnih prireditvah (<http://www.podjetniski-portal.si/nacrtujem-podjetje>, 2. 9. 2009).

Če podjetje že obstaja, pa so vsekakor bogat vir podatkov zaposleni v proizvodnji (ideje za izboljšavo tehnoloških postopkov, surovin, lastnosti izdelkov), prodaji (stik s kupci) in servisnih službah (stik z dejanskimi uporabniki, odpravljajo probleme in napake) (<http://www.podjetniski-portal.si/nacrtujem-podjetje>, 2. 9. 2009).

Pogoj za uspešno zbiranje idej je vsekakor naše ustvarjalno mišljenje, ki je sposobno izločiti različne ovire našega razmišljanja: čustvene ovire, socialne, kulturne ...

Zbiranja idej se lahko lotimo tudi s posebnimi metodami za nabor idej, kot so:

**Viharjenje možgan (Brainstorming)** – avtor je bil oglaševalec **Alex Osborn** in je bila predstavljena leta 1948. Pomeni zbiranje tako slabih kot dobrih idej. Ustvariti je potrebno namreč vzdušje, kjer se sodelujoči počutijo svobodne in neovirane, zato predlagajo drzne in včasih neverjetne rešitve. Prisotni naj bi bili ljudje iz različnih področij, ni dovoljena kritika in sodba idej udeležencev. V analizi tako zbranih idej, jih razdelimo na: odlične (takoj jih lahko uresničimo); zanimive (potrebno pa je dodatno raziskovanje) ter nekoristne (ne bodo delovale).

**Možgansko zapisovanje (Brainwriting)** je skupinska tehnika zapisovanje idej na lističe, ki si jih udeleženci podajajo, in postanejo tako ideje enega, sprožilec idej nekoga drugega.

**Miselni vzorec (Mind mapping)** – v drevesne diagrame rišemo ter povezujemo ideje, rezultate, povezave ... Na sredino lista zapišemo glavno temo (problem), nato pa rišemo veje, podveje ...

**Metodo šest miselnih klobukov** je razvil Edward de Bono. To je metoda, ki uporablja poglede iz šestih različnih zornih kotov. Te različne perspektive imenuje »klobuke«, ki si jih natakne, in sicer:

- **beli klobuk:** osredotočimo se na podatke in informacije, ki so na voljo. Usmerjeni smo predvsem v preteklost;
- **rdeči klobuk:** na problem gledamo z vidika čustev, intuicije in instinktov. Dovolimo si svobodno izražanje o tej temi;

- **črni klobuk**: previdno in preudarno proučimo vse slabe strani načrta ter poskušamo tako ugotoviti vse slabosti ter kako bi jih odpravili;
- **rumeni klobuk**: pomeni, da z optimističnim zornim kotom gledamo na vse prednosti in vrednosti neke odločitve;
- **zeleni klobuk**: pomeni kreativnost, torej iščemo nove ideje za razrešitev problema kot alternative že obstoječim;
- **modri klobuk**: pomeni razmišljati in imeti nadzor nad procesom. Običajno ga nosi vodja skupine, ki mora povezati rezultate, sklepe in povzetke ter je organizator razmišljanja (<http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=1444&KatID=287>, 25. 8. 2009).

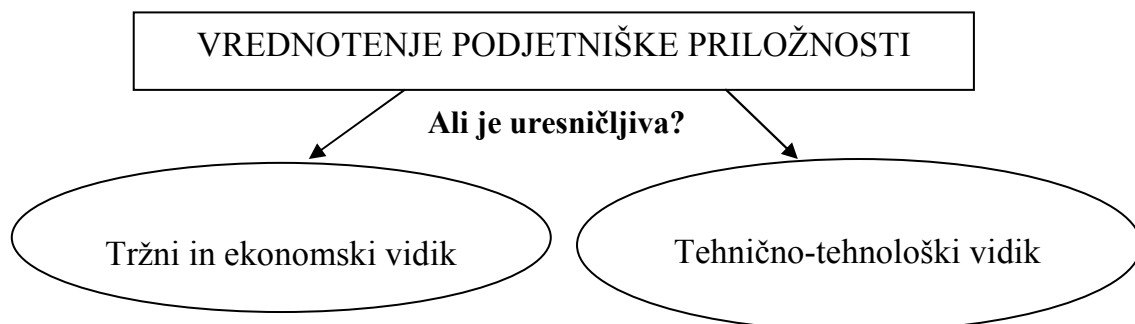
### 4.3 VREDNOTENJE PODJETNIŠKE IDEJE

*Težko verjamem, da kdo med vami ne pozna pisateljice Astrid Lindgren in njene odlične knjige Pika Nogavička. Zgodbo je začela pripovedovati svoji bolni hčerkici Karin. Ko pa si je pisateljica poškodovala gleženj in je morala ležati v postelji, je začela zapisovati zgodbice o nenavadni deklici. Leta 1944 se je opogumila in zgodbo poslala založbi Bonnier, ki pa je njeno delo zavrnila z obrazložitvijo, da je lahko Pika s svojim svojevrstnim načinom življenja slab vzgled »normalnim« otrokom. Leta 1945 je pisateljica delo poslala na tekmovanje ugledne založbe Rabén & Sjögren v Stockholmu. Po zmagi je založba izdala knjigo. Od takrat naprej je knjiga doživela nešteto ponatisov, prevedena je v več kot 100 svetovnih jezikov. Pisateljica je tej založbi ostala zvesta do svoje smrti in ji je poleg ugleda seveda prinesla tudi odličen poslovni uspeh. Napačno vrednotenje in zavrnitev ene založbe ter pravilna ocena in izbor druge založbe, je prinesla dobiček takrat očitno tudi pogumnejšim lastnikom založbe Rabén & Sjögren (<http://www.astridlindgren.de/>, 30. 8. 2009).*

Preden se »rodi« nov proizvod ali storitev je včasih potrebno preveriti stotine idej. Pri njihovem vrednotenju moramo upoštevati pomembna dejstva, biti kritični in seveda uporabiti pravo metodo za vrednotenje.

Za razvoj uspešnega podjetja moramo svojo poslovno idejo predhodno ovrednotiti, preden se lotimo večjih vlaganj in razvoja izdelka. Odgovoriti si moramo na dve vprašanji:

- ali za našo idejo sploh obstaja trg in ekonomski uspeh ter
- ugotoviti ali »znamo« tehnološko izpeljati zahtevani proces proizvodnje.



Slika 13: Področji vrednotenja podjetniške priložnosti

Vir: Lastni

### 4.3.1 Vrednotenje tržnega in ekonomskega potenciala

Tu si moramo odgovoriti na glavno vprašanje: »Ali za našo idejo sploh obstaja trg in kakšen je možen ekonomski uspeh?« Berginc (et al., 1996) svetuje, da si zastavimo še podvprašanja in nanje poiščemo odgovore.

#### Tržni vidik

1. Ali obstajajo potrebe?
2. Kdo so kupci in kako so dosegljivi?
3. Kakšen je tržni potencial (velikost, rast trga)?
4. Kakšna je obstoječa struktura trga – stopnja konkurence?
5. Kakšen bo naš realno pričakovani delež na trgu?

#### Ekonomski vidik

1. Kakšna je verjetnost realizacije neto dobička (velikost, tveganje)?
2. V kolikšnem času se bo pokrila investicija?
3. Kolikšna je začetna velikost zahtevanega kapitala?

#### Konkurenčne prednosti

1. Ali bodo moji stroški proizvodnje nizki ali visoki glede na konkurenco?
2. Kakšen je moj vpliv na področju nabave, cen in prodaje?
3. Kakšne so glavne ovire za vstop v panogo (patenti, dobavitelji, povezave med obstoječimi konkurenti)?

### 4.3.2 Vrednotenje tehnično-tehnološkega potenciala

Ideja je lahko tehnološko prezahtevna ali pa obstajajo kakšne druge ovire (zakonske, ekološke, kadri ...). Realno moramo ugotoviti, ali imamo dovolj znanja in sposobnosti, da bomo tehnološko izpeljali zahtevani proces proizvodnje.

Pšeničny (2000) v tem sklopu preveritve predlaga, da si odgovorimo na spodnja vprašanja:

#### Razvoj od ideje do proizvoda/storitve

Koliko časa in sredstev potrebujemo za razvoj od ideje do konkretnega proizvoda?  
Daljši kot je čas, več sredstev moramo zagotoviti.

#### Nujna sredstva za proizvodnjo

Katere osnovne proizvodne dejavnike potrebujemo? Ker so ta sredstva ena izmed treh osnovnih prvin poslovnega procesa, moramo preveriti, katera so in katere odločitve bomo morali sprejemati.

##### Lokacija

Ali je pomembna pri moji dejavnosti?

Kako vpliva glede na oddaljenost od kupcev, dobaviteljev, lokalnih stroškov, obstoječe in bodoče infrastrukture, transportnih poti in razpoložljivosti delovne sile?

##### Poslovni prostori

Katere in kako velike prostore potrebujemo za opravljanje svoje dejavnosti?

Ali imamo možnost kasnejše širitve?

**Nabava surovin, materialov in polizdelkov**

Katere so glavne skupine surovin, materialov, polizdelkov in energije?

Kako bomo izvedli samo logistiko nabave?

Kakšen je vpliv vhodnih stroškov surovin in polizdelkov v kalkulaciji lastne cene izdelka?

**Delovna sredstva (stroji, druga oprema)**

Katere stroje in opremo potrebujemo?

Ali bomo kupili novo ali rabljeno opremo?

Ali jo bomo vzeli na leasing?

**Finančna sredstva**

Kakšno bo razmerje med lastnimi in tujimi viri?

Pri tujih virih preverimo možnosti in ceno teh sredstev.

**Partnerji, zaposleni**

Ali bomo imeli sovlagatelje – partnerje?

Koliko in kakšne zaposlene potrebujemo?

**Organizacija proizvodnega procesa**

Načrtovanje proizvodnega procesa pomeni smiselno in učinkovito povezavo vseh sestavin proizvodnega procesa od vhodnih elementov do končnega izdelka/storitve. Nujno je sodelovanje s tehnologiji in izdelava t. i. procesne karte.

Pomembno je dobro organizirati kontrolo kvalitete dobave vhodnih surovin, poteka proizvodnega procesa in kvalitete končnih poslovnih učinkov.

**4.4 POSLI PRIHODNOSTI**

Po podatkih različnih raziskav lahko v različnih medijih zasledimo zanimive poslovne zamisli in perspektivne poklice prihodnosti.

Naj zapišem po mojem izboru zanimive zamisli in poklice:

- **Arhitekt virtualne resničnosti** – s pomočjo najsodobnejše tehnologije lahko arhitekti s tridimenzionalnimi očali naročnikom prikažejo oblike izdelkov, preden so končani.
- **Svetovalec za izobraževanje** – skrbi za vpis otrok v prave šole, dela s problematičnimi najstniki (poišče primerne terapevtske programe in šole), poišče najprimernejšo srednjo šolo in obenem pomaga pri maturi.
- **Pustolovski popotniški vodič** – načrtuje, organizira in vodi adrenalina željne popotnike (ekstremno smučanje, raziskovanja globin Rdečega morja, opazovanja ptic v Južni Afriki).
- **Spodbujevalec optimizma pri delu** – to je delo za vedro, energično in sproščeno osebo, ki vnese svojo pozitivno energijo v poslovne prostore. Z delavci prijazno poklepeta, jim daje vzpodbudo in prisluhne njihovim problemom.
- **Iskalec novih trendov “Cool hawk”** – na ulicah, v nočnih klubih, manjših trgovinah, v starinarnicah iščejo nenavadno (obutev, obleke, frizure, nakit). Budno spremljajo vse, kar bi lahko postalo “cool” in ponujajo ideje oblikovalcem. Ti oblikujejo izdelke po njihovem predlogu, ga malce priredijo in čakajo na odziv kupcev.
- **Profesionalni osebni organizator** – pomaga pri učinkovitem organiziranju dela in življenja. Potrebuje izredne organizacijske sposobnosti in znanje o upravljanju časa (time management) ter sposobnost, da o tem pouči tudi svoje stranke.

- **Zabavljalec otrok** – poskrbi za kratkočasenje otrok v čakalnicah pred zdravniškimi ambulantami in v bolnišnicah.
- **Pomočnik za nakupe** – običajno spremlja premožnejše kupce po trgovinah z oblekami, kozmetiko, čevlji, nakitom, pohištvom ... Svetuje jim pri izbiri, pozna blagovne znamke, obvlada cene, popuste.
- **Pripravljeno drugje, zaužito doma** ali postrežba na domu. Temelji na vse pogostejši navadi ljudi, da se raje zabavajo doma v ozki družbi prijateljev. Pri tem je najboljša specializacija npr. kitajska, mehiška, vegetarijanska, ribja ...  
(<http://www.kooperativa.org/wiki/moin.cgi/PoslovneIdeje>, 5. 9. 2009).



Poiščite še nekaj zanimivih poklicev in idej prihodnosti:

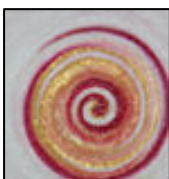
<http://www.imamidejo.si/>

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

<http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=336&PageID=500>

<http://www.poslovni-utrip.si/?p=42>

<http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/znanja-in-poklici-prihodnosti-s-spremljanjem-trendov-na-obetavno-sluzbeno-pot-973.aspx>



## POVZETEK POGLAVJA

Glavna razlika med prvotno idejo in inovacijo je v njeni smiselni in uresničljivi uporabi, ki se izkaže kot koristen izdelek/storitev na trgu. Podjetniška ideja izhaja iz samih podjetnikov. Ideje načrtno ali nenačrtno iščejo v okolju ali v že obstoječem podjetju. Tako se lahko ideja pokaže pri delu, v razgovoru s kupci, dobavitelji, spremljanju različnih medijev, hobiju, zabavi ali pri opazovanju vsakodnevnih dogodkov in problemov. Pogoj za uspešno produciranje idej je naše ustvarjalno mišljenje, odprtost, sposobnost premagovanja čustvenih, socialnih in kulturnih ovir. To je seveda povezano z osebnostjo podjetnika, kar smo spoznali v tretjem poglavju.

Namen vrednotenja idej je, da presodimo o naboru zamisli z več vidikov. Tako skušamo prepoznati dobre ideje in izločiti slabe.

Ključno vprašanje pri vrednotenju poslovnih idej je ali so uresničljive z ekonomskega kot tehnološkega vidika. Pomagamo si z naborom vprašanj po posameznih sklopih, pomembnih za poslovno uresničitev ideje.

Po izboru ideje je na vrsti faza uresnitve v realnem poslovnem procesu, kar bomo spoznali v naslednjem poglavju.



**VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE**

---

1. Razložite razliko med idejo, invencijo in inovacijo.
2. Opišite tipe inovacij z vidika proizvoda oz. storitve in poiščite primere iz vsakdanjega življenja.
3. Opišite tipe inovacij glede na področje in poiščite primere iz vsakdanjega življenja.
4. Kako poteka proces od ideje do zagona podjetja?
5. Kje lahko črpamo podjetniške ideje?
6. S katerimi tehnikami si lahko pomagamo pri generiranju podjetniških idej?
7. Razložite glavno nevarnost v procesu vrednotenja idej.
8. Kaj je vsebina tržne in ekonomske preveritve podjetniške priložnosti?
9. Kaj je vsebina tehnično-tehnološke preveritve podjetniške priložnosti?
10. Katera sredstva nujno potrebujemo za proizvodnjo in kaj je njihov pomen?

## 5 NAČRTOVANJE NOVEGA PODJEMA

**Kaj opazite, ko se sprehodite in izbirate npr. izdelke kozmetične industrije? Kaj je značilno za ponudbo teh izdelkov? Če bi se odločili vstopiti na trg kozmetičnih izdelkov, katera pot bi bila najboljša?**

*Že dolgo, preden je beseda »naravno« postala hit v oglaševanju in trženju izdelkov, je bilo Aubrey Organics® povsem naravno podjetje. Njihove etikete so vedno nosile jasno in glasno sporočilo: Nobenih kemičnih aditivov. Nobenih mineralnih olj. Nobenih umetnih sestavin sploh. Aubrey Organics je prvo podjetje na svetu, ki je prejelo certifikat QAI (Quality Assurance International) za ekološko proizvodnjo kozmetik (<http://www.zin.si>, 9. 9. 2009).*

**Spoznali boste nekaj strategij vstopa na trg s prednostmi in slabostmi. Za pravilni izbor potrebujemo strokovno raziskavo in analizo trga, kamor vstopamo.**

**Ali poznate razliko med s. p. in d. o. o., ki sta najpogostejši statusni obliki novih podjetij v Sloveniji? Za katero obliko bi se odločili in zakaj? Kje poiskati odgovore? Spoznali boste osnovne odgovore in nekaj spletnih povezav za podrobnejše informacije.**

**Verjetno ste že organizirali npr. večjo zabavo. Razmislili ste o vseh nalogah, ki jih morate narediti in jih časovno uskladiti. Za pomoč ste prosili prijatelje, ki ste jim razdelili naloge, z njimi komunicirali in preverjali, kaj ste že oziroma še morate storiti. Govorimo o organizaciji, ki mora biti skladna in ciljno povezana celota. V podjetju moramo opredeliti prav enake sestavine: naloge, udeležence, komunikacijo in odnose med udeleženci poslovnega procesa.**

### 5.1 STRATEGIJE VSTOPA Z NOVIM PODJEMOM

21. stoletje je močno spremenilo pogoje vstopa na trg v primerjavi s prejšnjim stoletjem. V Sloveniji je ta premik še poudarjen, saj se je zaradi vključitve v sodobne tržne tokove razširila in zaostрила konkurenca pri ponudbi blaga in storitev na domačem trgu. Z vključitvijo v EU je v Sloveniji sproščen pretok blaga in storitev, kapitala, znanja in delovne sile. Globalizacija svetovnega trga je na naš trg pripeljala izdelke iz celega sveta. Posebno močan je v zadnjem času vpliv azijskih držav. Če je bilo nekoč dovolj razpoložljivih tržnih niš, jih je sedaj vedno manj, obstoječe pa so vedno manjše. V nekaterih, predvsem tehnološko zahtevnih panogah, je potreben visok začetni kapital.

Spremenili smo se tudi potrošniki, ki postajamo vse bolj izobraženi in zahtevni. Pri izbiri izdelkov in storitev imamo na voljo širok izbor, presojava ne samo po ceni, temveč vedno bolj po kvaliteti in spremljevalnih storitvah.

Zato mora podjetnik sprejeti pomembno odločitev o strategiji vstopa na potencialni trg. Pšeničny (2000) navaja nekaj možnih strategij bolj ali manj varnega vstopa na trg:

1. **Razvoj popolnoma novega proizvoda**, kar pomeni pravo invencijo, ki pa je v današnjem času že redek pojav. Za podjetje je to izjemna priložnost, da »pobere smetano«. Na drugi strani pa predstavlja tudi veliko tveganje, saj smo lahko napačno

- ocenili tržni potencial, kupcev nov izdelek/storitev ne pritegne in so nezaupljivi glede nakupa.
2. **Razvoj konkurenčnega proizvoda, izbrali smo strategijo vstopa** tu gre za izdelek/storitev, ki ponuja boljšo kakovost, nižjo ceno in/ali dodatne storitve. To pomeni vstop na trg s kopijo, dodano vrednostjo ali sintezo. Za podjetje predstavlja takšen vstop manjše tveganje zaradi uveljavljenosti in preizkušene trga.
  3. **Nakup franšize** je dolgo časa veljal za »najvarnejši« vstop na trg. Danes pa vlada na trgu franšiz huda konkurenca. Dobro, uveljavljene franšize težko pridobimo, prav tako so drage.

**»Darja Figelj, Office 1 Superstore 14. maj 2009**

[Office 1 Superstore](#) je ena izmed vodilnih svetovnih verig prodajaln na področju pisarniškega materiala in opreme. Deluje po sistemu franšiz v več kot 33 državah z dobrimi 600 prodajalnami. Direktorica slovenske podružnice [Darja Figelj](#) pravi, da so prvo prodajalno v Sloveniji odprli maja 2006. Z dejavnostjo maloprodaje papirnic so sicer začeli sami že pred odprtjem franšize Office 1 Superstore, vendar so se zaradi težav pozneje odločili izbrati franšizo. Dosegli so namreč premajhen obseg prodaje in bili premalo uspešni pri prodaji podjetjem. Tudi pri izboru blaga so bili na lastni poti sprva zelo omejeni na ponudbo lokalnih dobaviteljev, saj niso imeli ekskluzivne ponudbe in so na trgu lahko konkurirali le s ceno. S franšizo so tako pridobili koncept prodaje podjetjem, ki ga zdaj še dodatno razvijajo. Franšizni sistem jim prinaša vrsto prednosti. Poleg uveljavljene blagovne znamke, prenosa znanja, imajo tudi združeno pogajalsko moč pri nabavi in podobno. Začetni vložek se jim je povrnil v prvem letu poslovanja.

*Franšiza jim je prinesla tudi nekaj obveznosti. Zagotavljati morajo strokovno prodajo več kot 20 tisoč različnih izdelkov, kar pomeni, da morajo veliko vlagati v usposabljanje prodajalcev. Plačevati morajo franšiznino, uporabljati standardne celotne grafične podobe, vzpostaviti pa so morali tudi upravljanje več kanalov prodaje. Franšizodajalcu pripada po pogodbi tudi določen odstotek prodaje. Darja Figelj meni, da so pri delu sicer dovolj samostojni. V letu 2008 so v Sloveniji tako dosegli že sedem milijonov evrov prihodkov iz prodaje in imajo 83 zaposlenih«* (<http://www.mojevro.si/246837>, 5. 9. 2009).

Franšiza je lahko dober začetek posla za tiste, ki nimajo dobre, inovativne ideje, imajo pa dovolj denarja. Tako lahko za od lastnika licence pod dogovorjenimi pogoji pridobimo dovoljenje za upravljanje z njegovo blagovno znamko. Od franšizorja dobimo know-how, blagovno znamko in koncept poslovanja. Pridobitev franšize omogoča novemu podjetniku – franšiziju lažji vstop na trg, dajalcu franšize pa možnost za osvajanje novih trgov z manjšim tveganjem.

Katere so prednosti in kaj slabosti za franšizojemalca?

+

Manjša začetna investicija.  
Zmanjšanje tveganja.  
Pridobljeni ugled z uveljavljeno blagovno znamko.  
Pridobljeno znanje s strani franšizorja.

-

Težavna izbira franšizorja.  
Vezanost na strategijo franšizorja.  
Nesamostojnost pri sprejemanju odločitev.  
Morebitni propad franšizorja.

Pri trgovinski zbornici Slovenije je bila leta 2007 ustanovljena sekcija za franšizing, vendar je v letu 2009 včlanjenih le 11 podjetij. Po oceni je v Sloveniji prisotnih okoli 100 franšiznih sistemov. Zanimivo je, da številne franšize pri nas propadejo ali pa se umaknejo s trga. Med domačimi so propadle npr. franšize Cominga, Tehnouniona, DZS-ja in Ere. Umaknile so se tudi uveljavljene tuje franšize kot Dairy Queen, Holiday Inn, Nordsee in druge (<http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=308&ClanekID=4730>, 5. 9. 2009).



*Ali vas zanima:*

*katera so vroča franšizna področja?*

<http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=308&ClanekID=4401>

*predstavitev štirih domačih franšiznih sistemov?*

<http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=4731>

4. **Razširitev obstoječega podjetja**, pri čemer lahko gre za izkoriščanje nove (cenejše) lokacije, neizkoriščenih osnovnih sredstev (stavbe), pojavijo se nove logistične poti (izgradnja avtoceste) ... V tem primeru tveganje predstavlja prevelika razpršitev posla, ki je strokovno in logistično več ne obvladamo.
5. **Nakup delujočega podjetja** je pogost vstop na trg. Takšni prevzemi so lahko idealen način vstopa na nove trge. Med prednosti lahko štejemo še dobro lokacijo prevzetega podjetja, uveljavljeno ime, znanje in izkušnje zaposlenih. Kupimo lahko slabo ali dobro podjetje, od tega bo odvisna tudi cena nakupa. Če želimo zmanjšati tveganje glede realne tržne vrednosti podjetja, moramo pridobiti kvalitetne in preverjene podatke o premoženju in predvsem dolgovih podjetja ter natančno proučiti razloge, zaradi katerih je podjetje naprodaj.

## 5.2 IZBOR OBLIKE PODJETJA IN ORGANIZACIJE

### 5.2.1 Statusne oblike podjetij

Status gospodarskih subjektov, njihovo ustanovitev, organiziranje in prenehanje poslovanja ureja Zakon o gospodarskih družbah, katerega čistopis je bil objavljen v Uradnem listu RS, št. 65/2009, dne 14. 8. 2009. Ta zakon in oblike gospodarskih oseb ste okvirno že spoznavali v srednji šoli, na višješolski stopnji pa pri predmetu poslovno pravo.

Zakonodaja v 3. členu opredeljuje naslednje možne oblike opravljanja gospodarske dejavnosti:

- **Podjetnik kot fizična oseba**, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost.
- **Gospodarske družbe** kot pravne osebe, ki na trgu samostojno opravljajo dejavnost z namenom pridobivati dobiček. Organizirane so lahko kot:
  - osebne družbe: družba z neomejeno odgovornostjo, komanditna družba in tiha družba ali kot
  - kapitalske družbe: družba z omejeno odgovornostjo, delniška družba, komanditna delniška družba in evropska delniška družba (<http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200965&stevilka=3036>, 23. 9. 2009).



Kratek opis glavnih značilnosti posamezne oblike si lahko preberete na spletni strani:

<http://www.podjetniski-portal.si/ustanavljam-podjetje/oblika-podjetja>

Že ob sami ustanovitvi podjetja je pomembno, da izberemo primerno statusno obliko. Glavni vprašanji, ki si jih morajo zastaviti sta:

#### Kakšno dolgoročno rast podjetja želim?

- Za podjetja življenjskega stila (poglavje 2.1.1) in za mala družinska podjetja, ki želijo ohraniti družinsko intimnost podjetja je značilno, da **ne načrtujejo hitre rasti** in vključevanja novih partnerjev. V tem primeru lahko izberemo obliko **samostojni podjetnik**.
- Če **predvidevamo hitro rast** podjetja že ob ustanovitvi podjetja ali ne izključujemo možnosti vključevanja novih partnerjev za pridobitev dodatnega kapitala, izberemo eno izmed oblik **gospodarskih družb**.

#### Kakšno odgovornost sem pripravljen prevzeti v primeru propada podjetja?

- Če smo samostojni podjetnik ali pri osebnih družbah (d. n. o., v komanditni družbi kot komplementar), tvegamo z **vsem svojim premoženjem**.
- Če smo pripravljeni **jamčiti le v obsegu vloženih sredstev**, ustanovimo eno izmed oblik kapitalskih gospodarskih družb.

Podjetniki se na začetku poslovne poti najpogosteje odločajo med s. p. in d. o. o. V spodnji tabeli lahko razberemo razloge za in proti posamezni obliki.

Tabela 9: Primerjava dejavnikov ob ustanovitvi s. p. ali d. o. o.

Dejavniki	s. p.	d. o. o.
Osebna odgovornost	DA (odgovarjate z vsem svojim premoženjem)	NE (odgovarjate le z vloženim kapitalom oz. kapitalom podjetja)
Osnovni kapital	Ni potreben	7.500 EUR (lahko v denarju ali v sredstvih)
Ustanovitveni stroški	Brezplačno	Enostavni postopek: brezplačno. Zahtevni postopek: pri notarju po notarski tarifi
Obdavčitev dobička	16 %, 27 %, 41 %	22 % (davek od dohodkov pravnih oseb - vedno enaka stopnja); (2009 – 21 %, 2010 – 20 %)
Vodenje poslovnih knjig	Normirani odhodki (25 %) ali enostavno knjigovodstvo ali dvostavno knjigovodstvo	Dvostavno knjigovodstvo

Vir: <http://www.podjetniski-portal.si/ustanavljam-podjetje> (3. 9. 2009)

Fizična oseba pridobi pravico opravljanja gospodarske dejavnosti z vpisom v Poslovni register Slovenije (PRS) pri Agenciji RS za javnopravne evidence in storitve (AJPES), ki vodi postopek vpisa podjetnika, vpisa sprememb podatkov in vpisa prenehanja. Vpis podjetnika v poslovni register predstavlja hkrati tudi njegovo registracijo. Poslovni register Slovenije

(PRS) je osrednja baza podatkov o vseh poslovnih subjektih s sedežem na območju Republike Slovenije, ki opravljajo pridobitno ali nepridobitno dejavnost, o njihovih delih in o podružnicah tujih poslovnih subjektov, kot jih določa zakon, ki ureja gospodarske družbe. Registracijo lahko izvedemo od doma neposredno preko državnega portala e-VEM, če smo pridobili kvalificirano digitalno potrdilo ali pa na vstopnih točkah VEM. O portalu e-VEM in vstopnih točkah VEM pa več v naslednjem poglavju.



Podrobna navodila o registraciji podjetja lahko najdete na:

<http://www.podjetniski-portal.si/ustanavljam-podjetje/registracija-podjetja>

<http://e-uprava.gov.si/e-uprava/poslovni.euprava>

<http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/ustanovitev-in-registracija-podjetja>

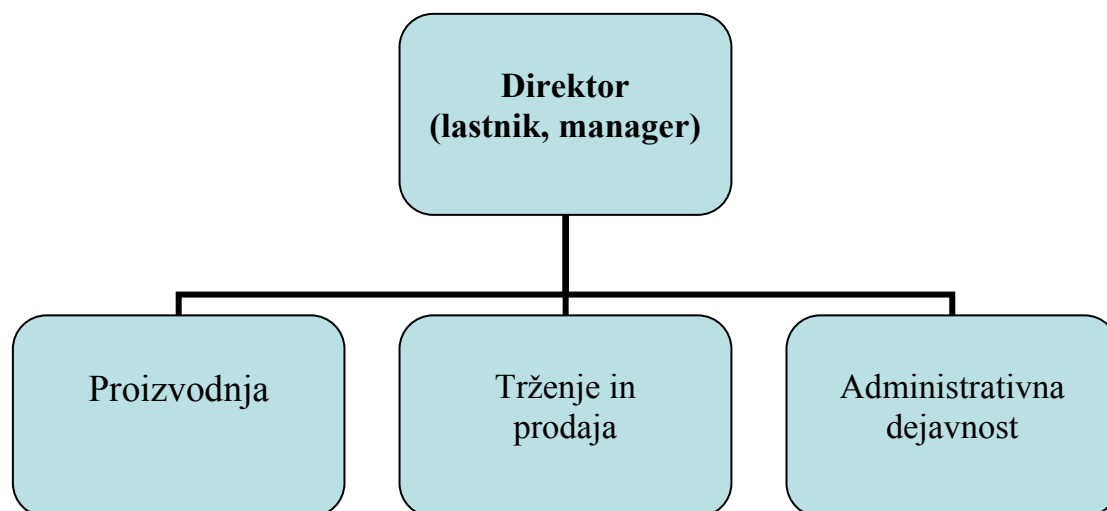
### 5.2.2 Organizacijska struktura novega podjetja

Podrobno ste vsebino in pomen organizacijske strukture spoznali pri predmetu Organizacija in menedžment. Zato le kratka osvetlitev bistvenih pojmov.

V organizacijski strukturi opredelimo naloge članov organizacije, komunikacijo ter odnose med nalogami. Odnose prikažemo v organizacijskem diagramu (Antončič, B. et al., 2002).

Pomembno je, da organizacijsko strukturo podjetja dobro postavimo že ob ustanovitvi in načrtamo njeno pot v prihodnost glede na predvideno rast.

Podjetnik na začetku podjetniške poti opravlja tako strateške kot operativne naloge. Zato je oblika organizacijske strukture na prvi stopnji zelo enostavna.



Slika 14: Prva stopnja organizacije

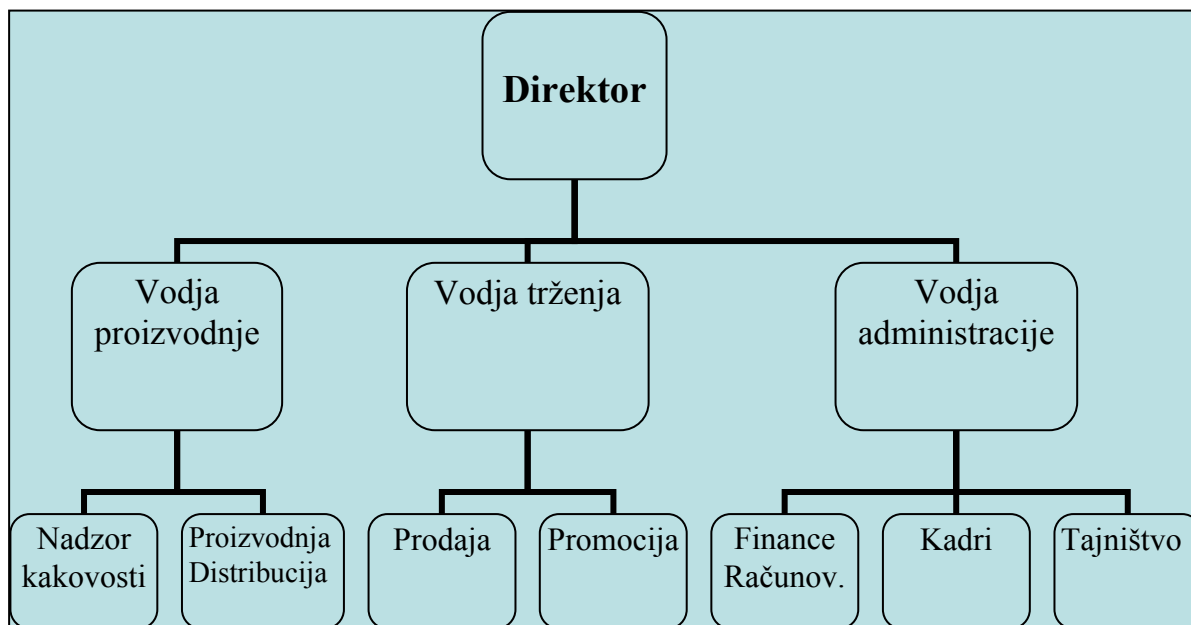
Vir: Antončič et al., 2002, 285

Za takšno organizacijo podjetja je značilna:

- nizka stopnja formalizacije, kar pomeni, da prevladuje osebna komunikacija, notranji red običajno ni pisno opredeljen;
- visoka stopnja centralizacije, saj so vse kratkoročne in dolgoročne odločitve v rokah podjetnika;

- nizka stopnja delitve dela, ko lastnik kot tudi prvi zaposleni opravljajo več različnih del in ni izrazitih specialistov za posamezna področja dela. Prav ti prvi zaposleni bodo v nadaljnjem razvoju podjetja učili in uvajali nove sodelavce (Pšeničny, 2000).

Z razvojem in širitvijo podjetja se v podjetje vključijo dodatni zaposleni. Lastnik jih mora izbirati po vnaprej in jasno določenih kriterijih: strokovnost, izkušnje, funkcionalna znanja, psihofizične sposobnosti ter moralno-etične vrednosti. Podjetnik jim prepušča predvsem operativne naloge, njihova naloga je usklajevanje in nadzor posameznih poslovnih področij.



Slika 15: Druga stopnja organizacije

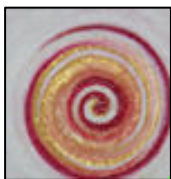
Vir: Prirejeno po: Antončič et al., 2002, 285

Izsek iz intervjuja z Jugoslavom Petkovičem, mladim podjetnikov letnik 1981, ki je svoje prvo podjetje v solastništvu s štirimi prijatelji ustanovil v času študija, pri osemnajstih letih. Danes je izkušen podjetnik in solastnik dveh sestrskih podjetij Domence in Mimovrste. Podjetje Mimovrste je bilo bronasta gazela leta 2008.

**»Nekje ste izjavili, da je pomembno, da zaposleni radi hodijo v službo, saj zadovoljni delavci delajo zadovoljne kupce. Po kakšnem ključu zaposlujete?«**

*Imamo zelo malo študentov, če se le da, zaposlujemo za nedoločen čas. Sprva smo bili v podjetju le prijatelji, zraven smo vabili ljudi izključno po priporočilu znancev. Mladost ni najpomembnejša, ampak sposobnost, da se novi sodelavec vključi v naš kolektiv. Veliko delamo na dobrih medosebnih odnosih. Če imamo na izbiro nekoga, ki je izkušen in ima veliko znanja, in nekoga, ki je po znanju in izkušnjah slabši, vendar zaradi svojih osebnostnih lastnosti bolj ustreza, bomo brez pomislekov vzeli slednjega. Bolj nam je pomembna usklajenost skupine kot pa znanj. Če je človek inteligenten, si znanje in izkušnje hitro pridobi, človekovo osebnost pa je tako rekoč nemogoče spremeniti. Zame je pri zaposlovanju ključno, kako se bo človek vključil v ekipo. Človek, ki se zanima za službo pri nas, običajno opravi do pet intervjujev, odvisno od delovnega mesta. Poleg znanja in izkušenj nas zanima predvsem osebnost kandidata. Osebnost se mi zdi zelo pomemben smisel za humor, saj z njim lažje premaguješ ovire, ki nastajajo pri delu, poleg tega se pri nas v službi veliko zafrkavamo in smejimo in če nimaš smisla za humor, se boš pri nas slabo počutil. Poleg smisla za humor so pomembne osebnostne lastnosti še prilagodljivost, učljivost in to, da te ni strah izzivov in problemov in da znaš priznati napake, da jih ne ponavljaš prevečkrat in da se iz njih kaj naučiš. Pomembno je tudi, zakaj je nekdo naredil napako, ali je bila narejena v želji, da bi*

nekaj spremenil ali izboljšal ali pa iz malomarnosti, neznanja in nepozornosti. Velikokrat zavrtnemo ljudi, ki imajo ustrezna znanja, vendar se nam zdi, da se ne bodo mogli vključiti zaradi svojih osebnostnih lastnosti» (<http://www.delo.si/clanek/80993>, 5. 9. 2009).



## POVZETEK POGLAVJA

Po izboru poslovne ideje sledi faza zagona novega podjetja. V današnjem času globalizacije in hude konkurence ter zahtevnih potrošnikov moramo na trg vstopiti preiščljeno. Izbrati moramo pravo strategijo vstopa. Na potencialni trg se lahko vključimo z novim proizvodom ali s konkurenčnim proizvodom. Pridobitev franšize je lahko ob dobri proučitvi in poznavanju vseh prednosti in slabosti dokaj varen vstop. Vendar pa ta strategija vsekakor ni primerna za ustvarjalne in samostojnosti željne podjetnike. V primeru, da že imamo podjetje, lahko z novo idejo razširimo svoje poslovanje. Dobro priložnost pa nam lahko ponuja tudi nakup delujočega podjetja zaradi njegove dobre lokacije, uveljavljenega imena in/ali znanja ter izkušenj zaposlenih.

Podjetje moramo registrirati in pred tem izbrati ustrezno statusno obliko v skladu z Zakonom o gospodarskih družbah. Osnovna dejavnika za odločitev o izbiri statusne pravne oblike podjetja sta predvidena dolgoročna rast podjetja in stopnja pripravljenosti prevzemanja tveganja. Podjetniki se na začetku poslovne poti najpogosteje odločajo med s. p. in d. o. o.

V organizacijski strukturi prikažemo razdelitev nalog, komunikacijo in odnose med nalogami. Na prvi stopnji je oblika enostavna, saj podjetnik pogosto opravlja tako operativne kot tudi strateške naloge. Z razvojem in širitvijo podjetja pa podjetnik zaposlenim prepušča predvsem operativne naloge, njegova naloga pa je usklajevanje in nadzor posameznih poslovnih področij.



## VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Razmislite in razložite vzroke za preiščljeno strategijo vstopa na trg?
2. Katere strategije vstopa na trg lahko navedete?
3. Primerjajte prednosti in slabosti strategije popolnoma novega proizvoda?
4. Primerjajte prednosti in slabosti strategije razvoja konkurenčnega proizvoda?
5. Primerjajte prednosti in slabosti strategije franšizinga?
6. Primerjajte prednosti in slabosti strategije razširitve obstoječega podjetja?
7. Primerjajte prednosti in slabosti strategije nakupa delujočega podjetja?
8. Kateri dejavniki in kako vplivajo na odločitev o izbiri statusne oblike podjetja?
9. Presodite razloge za in proti pri odločitvi o ustanovitvi s. p. ali d. o. o.
10. Katere so glavne značilnosti enostavne organizacijske strukture malega podjetja?

## 6 INSTITUCIJE ZA PODPORO PODJETNIŠTVA V SLOVENIJI

*Obrtno-podjetniška zbornica Slovenija je v letu 2009 na vlado naslovila kar 118 zahtev, med katerimi navedimo le nekaj ključnih:*

- *Povečajo naj se sredstva za spodbujanje podjetništva prek javnih razpisov, katerih postopek se naj čim bolj poenostavi.*
- *Skrajšajo naj se plačilni roki države in vsega gospodarstva na največ 30 dni.*
- *Država naj sofinancira kakovostno svetovanje v mreži točk Vse Na Enem Mestu..*
- *Znova naj uvede davčne olajšave za novoustanovljene gospodarske osebe in sicer 100 % v prvem letu, 50 % v drugem letu itd.*
- *Davčno naj se spodbuja nove zaposlitve*

(<http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=507&ClanekID=4573>, 5. 9. 2009).

Pri vstopu na podjetniško pot se potencialni podjetnik sreča z mnogimi problemi. Ti so povezani s poznavanjem okolja, v katerem bo deloval, problematike pridobivanja sredstev, znanja, izkušenj, poguma, zaupanja ... Na začetku poti tako večina podjetnikov išče različne oblike pomoči pri družini, prijateljih, znancih in državi.

Če smo se v uvodu spraševali o pomenu in vplivu podjetništva na gospodarski razvoj države, bomo v tem poglavju spoznali, katere so tiste institucije v državi, na katere se lahko podjetnik obrne po pomoč. Ker v začetku podjetniške poti mrzlično išče in zbira začetni kapital, kvalitetne informacije ter znanje, so predstavljene predvsem tiste, ki ponujajo večinoma brezplačno ali subvencionirano strokovno pomoč ter dostop do mnogih informacij, nujnih za uspešen zagon in nadaljevanje poslovanja.

### 6.1 JAVNA AGENCIJA RS ZA PODJETNIŠTVO IN TUJE INVESTICIJE (JAPTI)

Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije (v nadaljevanju *JAPTI*) je razvojna nacionalna agencija za izvajanje razvojne politike na področju razvoja podjetništva in konkurenčnosti v Sloveniji. Izvaja pa tudi programe za spodbujanje tujih neposrednih investicij ter skrbi za mrežo predstavništev slovenskega gospodarstva v svetu.

V sektorju za podjetništvo izvajajo različne dejavnosti, katerih cilj je promocija podjetništva in ustvarjanju ugodnih pogojev za delovanje in razvoj podjetništva. Njihove aktivnosti so usmerjene k oblikovanju in predlaganju ukrepov za odpravljanje administrativnih ovir pri nastajanju in delovanju podjetij, izvajajo pa tudi ukrepe na področju izobraževanja in usposabljanja za podjetništvo. Vključeni so tudi v programe Evropske unije ter druge mednarodne povezave na področju pospeševanja podjetništva in konkurenčnosti z namenom prenosa znanja in dobrih praks (<http://www.japti.si/podrocja-dela/slovensko-podjetnisko-okolje>, 5. 9. 2009).

Področja delovanja so:

- **Spodbujanje podjetništva in podjetništvu prijaznega okolja** v okviru katerega so razvili delovanje sistema Vse na Enem Mestu (VEM), vavčerskega svetovanja in usposabljanja, program za posebne ciljne skupine (ženske, mladi) ter izobraževanje za podjetništvo. Spletni portal [www.podjetniski-portal.si](http://www.podjetniski-portal.si) pa nudi veliko uporabnih informacij za podjetnike.
- **Izobraževanje za podjetništvo** – cilj je uvesti podjetništvo v redni šolski sistem in tako mlade vzpodbuditi k ustvarjalnosti in inovativnosti.

- **Razvoj in inovacije v gospodarstvu** so ključnega pomena za konkurenčnost našega gospodarstva. Na spletnem portalu [www.imamidejo.si](http://www.imamidejo.si) lahko najdemo zbrane novice, informacije o poslovnih dogodkih in javnih razpisih s področja inovativnosti in konkurenčnosti.
- **Spodbujanje inovativnega okolja** uresničujejo s podporo aktivnosti in financiranjem nalog in programov subjektov inovativnega okolja, kamor uvrščamo podjetniške inkubatorje, univerzitetne inkubatorje in tehnološke parke.

Med programi si podrobneje pogledjmo vavčersko svetovanje in sistem Vse na Enem Mestu.

### 6.1.1 Program vavčerskega svetovanja in usposabljanja

Program vavčerskega svetovanja in usposabljanja ponuja subvencije za uporabo zunanjih svetovalnih storitev. Program se izvaja preko vstopnih točk VEM kot izvajalcev na lokalni ravni.

Namen programa vavčerskega svetovanja in usposabljanja je spodbuditi podjetnike h koriščenju zunanjih strokovnjakov, s pomočjo katerih lahko pridobijo dodatna znanja in sposobnost samostojnega reševanja problemov ali izkoriščanja podjetniških priložnosti. S pomočjo tega programa naj bi se povečalo število mikro, malih in srednje velikih podjetij, ki bi odpirala nova delovna mesta ter spodbuja samozaposlitev.

Pogoji pridobivanja, znesek in odstotek subvencije se razlikuje od razpisa do razpisa. Oblikovani sta dve ciljni skupini, in sicer potencialni podjetniki in delujoča podjetja. Trenutne pogoje si oglejte na spletni strani: <http://www.podjetniski-portal.si/ustanavljam-podjetje/vavcersko-svetovanje>.

Problematika razdeljevanja in porabe sredstev pa se je pokazala v letošnjem letu.

#### **»Kam so šli vsi vavčerji?**

*Kako se lahko zgodi, da vavčerji za svetovanje malim in srednjim podjetjem zmanjkajo že isti dan, ko je objavljen razpis!? Ukrepov za spodbujanja podjetništva v recesiji, ki jih producirajo ministrstva, je res veliko, niso pa vsi sprejeti z enako stopnjo zadovoljstva. Nazadnje smo bili priča ukrepu, ki je bil evforično sprejet med srednjimi in malimi podjetji, na žalost pa ni vsem prinesel enakih možnosti. Gre za razdeljevanje vavčerjev za svetovanja in usposabljanja.*

*Agencija JAPTI kot podaljšana roka ministrstva za gospodarstvo je 19. maja odprla vavčerski sistem svetovanja in usposabljanja. Temu ukrepu, prek katerega lahko podjetja pridobijo vavčerje za ugodnejši dostop do svetovalnih in izobraževalnih storitev, je JAPTI namenil nekaj preko milijon evrov. Veliko denarja, na prvi pogled.*

*Vavčerje se razdeljuje po postopku »prvi pride, prvi melje«. Če ste prepozni, pač vavčerja ne boste dobili. To se je letos zgodilo ogromnemu številu podjetij. Res je sicer, da je recesija in da več podjetij želi podporo za svetovanje in usposabljanje. Vendar pa je dejstvo, da vavčerji ne morejo »izginiti« v istem dnevu, ko so objavljeni! In prav to se je letos zgodilo.*

*Avtor: Mateja Rudolf*

*Vir: Podjetnik, avgust, 2009«*

*(<http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=311&ClanekID=4713>, 5. 9. 2009).*

### 6.1.2 Vstopne točke Vse Na Enem Mestu (VEM)

V okviru mreže vstopnih točk VEM (trenutno 36 točk) JAPTI izvaja program brezplačnih podpornih storitev za podjetniške ciljne skupine.

Vstopne točke VEM nudijo sledeče storitve:

- podajajo informacije ciljnim skupinam in sicer od osnovnih področij, do kompleksnejših odgovorov in izvajanja informacijskih delavnic;
- osnovno svetovanje zajema svetovanja glede zagona podjetja, tekočega poslovanja in razvoja podjetja ter osnovno svetovanje potencialnim podjetnikom, ki niso podlaga za izdajo vavčerja;
- izvajanje postopkov registracije samostojnega podjetnika ter enostavne družbe z omejeno odgovornostjo preko Državnega portala za poslovne subjekte e-VEM;
- izvajanje programa vavčerskega svetovanja in usposabljanja.



Slika 16: Logo VEM točke

Vir: <http://www.podjetniski-portal.si/ustanavljam-podjetje/vem-tocke> (7. 9. 2009)



*Poiščite mrežo točk VEM v Sloveniji in ugotovite, kje je vaša najbližja točka.*

## 6.2 JAVNI SKLAD REPUBLIKE SLOVENIJE ZA REGIONALNI RAZVOJ IN OHRANJANJE POSELJENOSTI SLOVENSKEGA PODEŽELJA

Javni sklad Republike Slovenije za regionalni razvoj in ohranjanje poseljenosti slovenskega podeželja (v nadaljevanju Regionalni sklad) je bil ustanovljen leta 1995 in ima svoj sedež v Ribnici. Regionalni sklad zbira in dodeljuje sredstva za regionalno strukturno politiko. Sklad je finančna organizacija, ki je namenjena za trajnejše doseganje javnih ciljev RS na področju regionalne politike.

Sklad skrbi za upravljanje, razpolaganje in usmerjanje sredstev iz virov kupnin z namenom spodbujati skladni regionalni razvoj.

Pomoči sklada so subvencije in ugodna posojila (nižje obrestne mere, ugodnejši pogoji za odobritev posojil, moratorij odplačila).

Aktualni razpisi sklada so objavljeni na spletni strani <http://www.rdf-sklad.si/razpisi.html> in so namenjeni za podjetniške projekte, za izgradnjo lokalne in regionalne infrastrukture ter za razvoj podeželja.

### 6.3 SLOVENSKI PODJETNIŠKI SKLAD

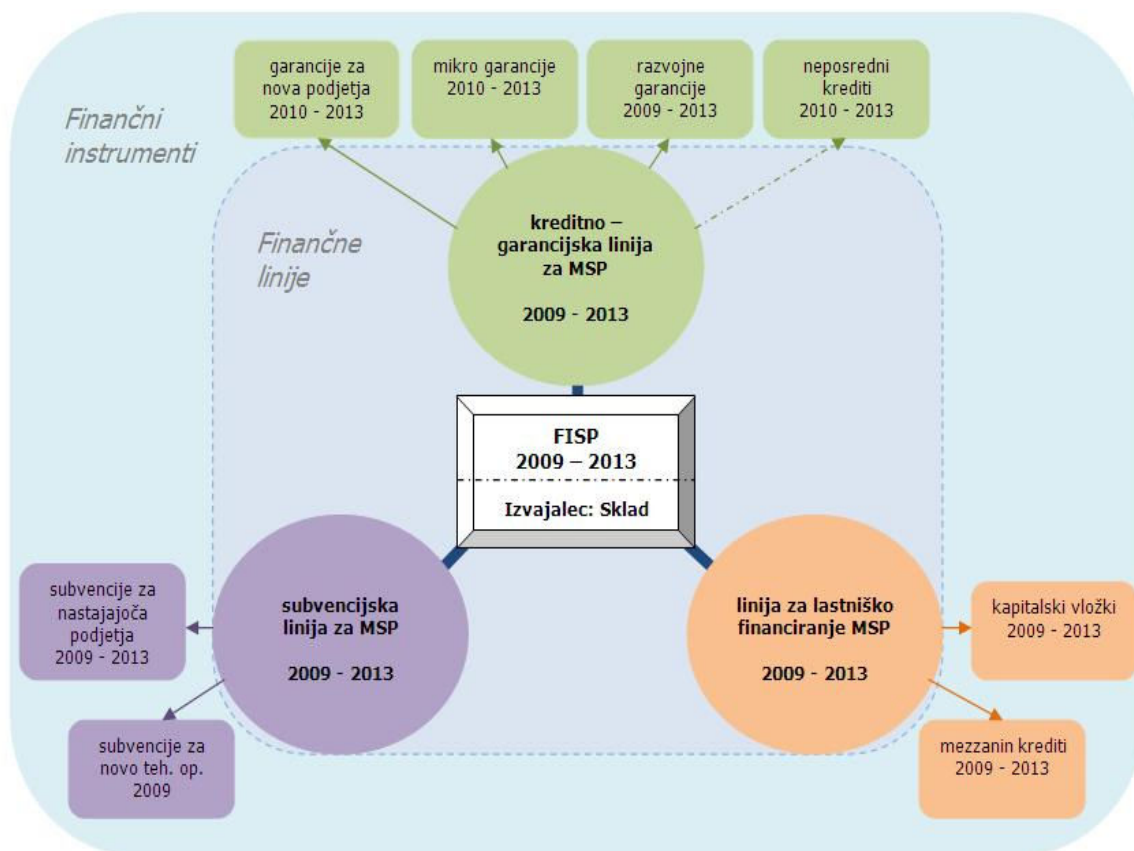


Slika 17: Logo Slovenski podjetniški sklad  
Vir: <http://www.podjetniskisklad.si> (7. 9. 2009)

Slovenski podjetniški sklad (v nadaljevanju Sklad) je nacionalna finančna institucija Republike Slovenije s sedežem v Mariboru. Njen namen je olajšati dostop mikro, malim in srednje velikim podjetjem (v nadaljevanju MSP) do virov financiranja za zagon podjetij, za razvojne naložbe in mikrofinanciranje.

Sklad ponuja tri finančne linije:

- garancijsko-kreditno linijo,
- sofinanciranje v obliki subvencij in
- lastniško financiranje preko hčerinskega podjetja Prva, družba tveganega kapitala d. o. o.



Slika 18: Finančne linije Sklada za obdobje 2009–2013  
Vir: <http://www.podjetniskisklad.si/index.php?id=178> (7. 9. 2009)

Ker sodijo vse oblike finančne pomoči med državne pomoči, morajo biti usklajene s skupnimi evropskimi pravili o državnih pomočeh. Za vsak produkt oz. za ponujene finančne pomoči morajo objaviti javni razpis v Uradnem listu Republike Slovenije.

Denar zagotavljajo iz proračuna Republike Slovenije in iz Evropskega sklada za regionalni razvoj. Na razpise se lahko prijavijo gospodarske družbe in samostojni podjetniki.

Da si bomo lažje predstavljali obseg in pomen pomoči Sklada, pogledjmo podatke v obdobju 2003–2008:

- 3694 podprtih projektov,
- 222 milijonov € odobrenih ugodnih finančnih sredstev za razvojne investicije ter
- od leta 2004 uspešno koriščenje EU sredstev (okoli 60 % vseh odobrenih sredstev predstavljajo EU sredstva).

Uspešnost podprtih projektov merimo seveda z odprtjem delovnih mest, kar potrjujejo rezultati: v povprečju **3,2** novih delovnih mest na podprto podjetje oziroma v petih letih skupaj 11820 novih delovnih mest

(<http://www.podjetniskisklad.si/assets/files/razpisi/Sporocilo%20za%20javnost%20MOS%2015.9.08.pdf>, 6. 9. 2009).

Slovenski podjetniški sklad pa podjetnikov ne informira le o objavljenih javnih razpisih, ampak opravlja tudi informativno in svetovalno vlogo glede ozaveščanja podjetnikov o evropskih pravilih za pridobivanje sredstev. Na njihovih straneh najdemo nekaj pripomočkov za enostavnejšo in preglednejšo pripravo vloge za prijavo na javni razpis.

## 6.4 PODJETNIŠKI INKUBATORJI V SLOVENIJI

»Podjetniški inkubator je institucija, ki v prostorih na določeni lokaciji omogoča učinkovito nastajanje in razvoj novih podjetij in zagotavlja urejeno poslovno okolje z infrastrukturo in s širšim naborom upravnih in intelektualnih storitev za inovativna podjetja« (<http://www.podjetniski-portal.si/ustanavljam-podjetje/inovativno-okolje>, 5. 9. 2009).

Glavni cilj inkubatorjev je torej ustvariti varno okolje predvsem za nastajajoča podjetja z različnimi podpornimi storitvami.

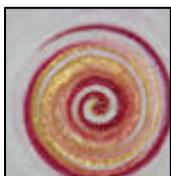
Podjetniški inkubatorji, namenjeni študentom, delujejo v okviru univerz v Ljubljani, Mariboru in na Primorskem. Ustanovljenih je bilo nekaj privatnih inkubatorjev, ki delujejo samostojno ali v okviru tehnoloških parkov.



*Preglejte, katere storitve ponujajo univerzitetni inkubatorji:*

- V Ljubljani <http://www.lui.si>
- V Mariboru: <http://www.tovarnapodjemov.org/>
- Na Primorskem: <http://www.uip.si/>

*Poiščite, kje deluje vam najbližji podjetniški inkubator.*

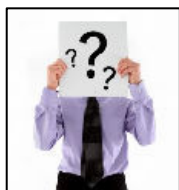


## POVZETEK POGLAVJA

V poglavju smo spoznali nekaj institucij za podporo podjetništva v Sloveniji. Podjetniki lahko v njih poiščejo:

- ugodnejše pridobivanje finančnih sredstev preko razpisov (Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije, Slovenski podjetniški sklad, Javni sklad Republike Slovenije za regionalni razvoj in ohranjanje poseljenosti slovenskega podeželja);
- svetovalne storitve in dodatno usposabljanje (mreža točk VEM z vavčerskim svetovanjem, Slovenski podjetniški sklad, podjetniški inkubatorji);
- brezplačno registracijo s. p. in enostavne d. o. o. (mreža točk VEM, državni portal e-VEM) ter
- urejeno poslovno okolje z infrastrukturo (podjetniški inkubatorji).

V primeru, da se boste podali na samostojno podjetniško pot, poiščite pomoč. V vaših glavah ni nikoli preveč znanja in pridobljenih izkušenj. Če vam uspe pridobiti še nepovratna ali subvencionirana sredstva za zagon podjetja ter varno poslovno okolje v podjetniškem inkubatorju, boste lažje preživeli kritično začetno obdobje.



## VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Katera glavne naloge na področju razvoja podjetništva izvaja Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije?
2. Kje bi poiskali pomoč v obliki svetovanja in usposabljanja za področje podjetništva?
3. Presodite, pri kateri instituciji bi lahko pridobili sredstva za primer spodbujanja podjetništva na podeželju.
4. Katere oblike pomoči lahko pridobimo v okviru delovanja Slovenskega podjetniškega sklada?
5. Na spletnih straneh enega od univerzitetnih inkubatorjev poiščite in razložite glavne značilnosti njegovega delovanja (namen, ciljne skupine, naloge).

## 7 POSLOVNI NAČRT

*»Poslovni načrt, ki deluje*

*Kako je mogoče, da je skoraj na vsakem trgu 80 odstotkov prodaje v rokah 20 odstotkov podjetnikov? Odgovor je preprost: zaradi priprave in izvedbe dobrega poslovnega načrta.*

*Poslovni načrt. To sta besedi, ki se z veliko lahkoto »valjata« po ustih, ko se pogovarjamo o podjetništvu. Tema, o kateri vsi vse vemo. Vsak podjetnik ga zna narediti, saj ni nič posebnega, obenem pa je to stvar, ki je večina podjetnikov ne naredi. Vsaj ne vsako leto, kot bi bilo prav. Kako lahko pride do tega nasprotja? Saj vemo, da je poslovni načrt osnovno orodje za »gradnjo« podjetja. Praksa je drugačna. Večina slovenskih podjetnikov dela poslovne načrte zaradi »zunanjih dejavnikov«, in sicer zaradi pridobivanja posojil ali nepovratnih sredstev. Sicer se vsi strinjajo, da je poslovni načrt zelo pomemben, vendar nekako ni časa za pisanje. Vedno pride kaj vmes. Je mogoče, da smo vsi skupaj kaj spregledali?*

*Avtor: Matjaž Krč Vir: Podjetnik, april, 2007«*

*(<http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=3383>, 5. 9. 2009).*

Prišli smo do zadnjega in zelo pomembnega poglavja. V njem bomo spoznali vlogo in glavne sestavine poslovnega načrta. Pri njegovi izdelavi imamo na voljo veliko primerov priročnikov v pisni obliki kot tudi na spletnih straneh. Čeprav se naslovi in vrstni red poglavij med sabo nekoliko razlikujejo, je njihova osnovna vsebina enaka. Pripraviti si moramo načrt, po katerem bo naša izbrana poslovna ideja zaživela. Za izdelavo potrebujemo raznolika znanja s področja tehnologije procesov, tržne analize, financ, računovodstva in organizacije. Podjetnik se mora zavedati katera področja obvlada in katera manj ter zanje poiskati ustrezno strokovno pomoč. V šestem poglavju smo spoznali nekatere institucije, ki nudijo svetovanja in usposabljanja za bodoče in sedanje podjetnike. Poiskati pomoč pomeni trezno presojo lastnih sposobnosti.

Podpoglavja so namenjena osnovni razlagi in vsebini posamezne sestavine poslovnega načrta: povzetku, opisu panoge, podjetju ter proizvodu/storitvi, tržni analizi, načrtu proizvodnje oz. opravljanja storitve, načrtu trženja, načrtu organizacije, finančnemu načrtu in oceni tveganja. Kot glavni vir za opredelitev teh sestavin je bil Priročnik za pripravo poslovnega načrta – novo podjetje, avtorja dr. Miroslava Glasa.

Podjetnik mora svojo idejo in poslovni načrt predstaviti potencialnim interesentom, zato bomo na koncu opredelili pomembne značilnosti dobre predstavitve.

In sedaj najpomembnejše. Spoznanja sedmega poglavja boste uporabili na vajah, kjer boste izdelali lasten poslovni načrt. Izziv je pred vami.

## 7.1 ZAKAJ, ZA KOGA IN KAKO

### »Ali potrebujete poslovni načrt?

Podjetja, ki temeljijo na poslovnem načrtu, imajo bistveno višjo stopnjo preživetja, in taka podjetja so tudi uspešnejša v podjetniški rasti.

Legenda pravi, da je Bill Gates nekoč govoril študentom na Harvardu. Enega od študentov je med razpravo na koncu zanimalo, v kolikšni meri se je razvoj podjetja Microsoft ujemal z njihovim poslovnim načrtom. Bill se je menda nagnil k pomočniku, ki ga je spremljal na pogovoru, in po tuhtanju in obojestranskem odkimavanju je bilo občinstvu več kot jasno, da o pojmu »poslovni načrt« veliki Bill Gates dotlej ni prav veliko vedel. Njegov odgovor je bil zvito diplomatski: ni priznal, da poslovnega načrta ni napravil, tudi na vprašanje ni odgovoril, pač pa je začel razpredati o velikem pomenu poslovnega načrta.

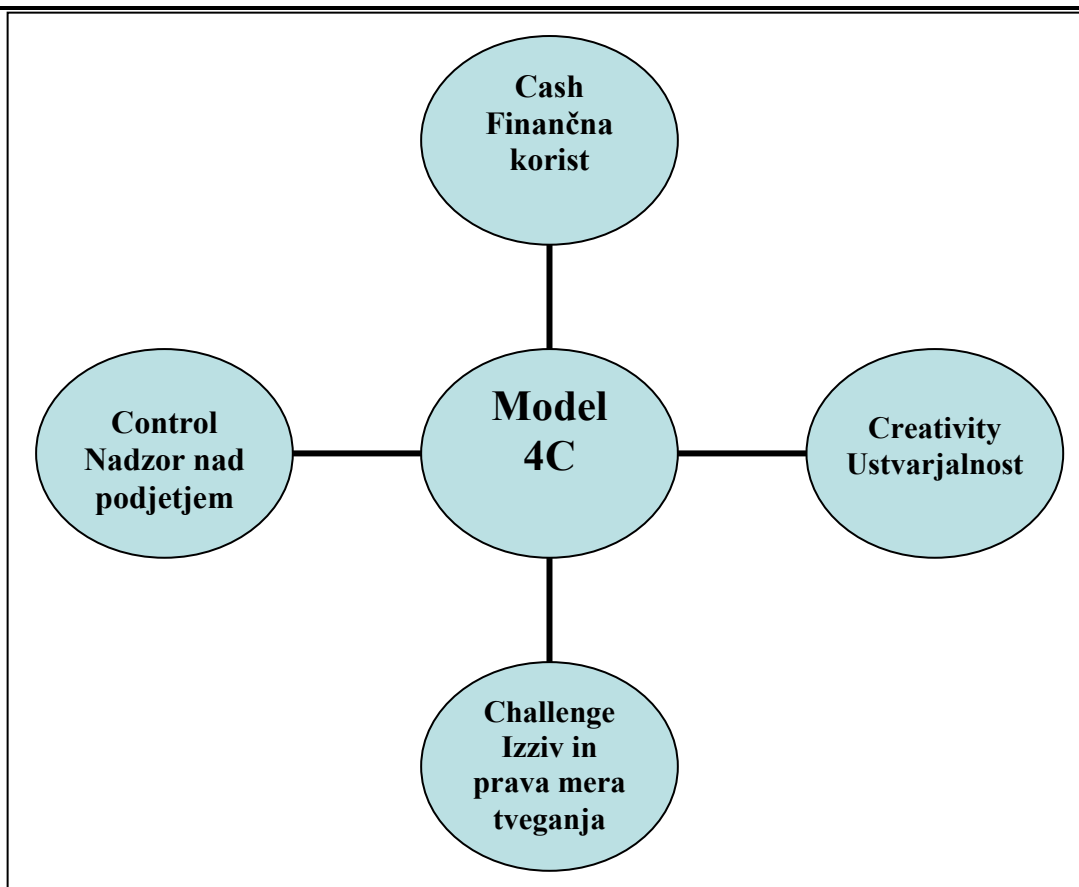
Avtor: Jaka Vadnjal Vir: Podjetnik, marec, 2006«

(<http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=2906>, 6. 9. 2009).

Zgodba Billa Gatesa je verjetno ameriško (ne)resnična. Vsekakor pa se današnji podjetnik težko primerja s položajem in neverjetno hitro rastjo tržne niše, v kateri je uspel eden izmed najbogatejših podjetnikov na svetu. Zato razmišljajmo tako, kot nas poskuša prepričati avtor v uvodu tega poglavja.

Poslovni načrt je preskok od zamisli posla do realizacije posla in je tako načrt, ki kaže pot k začrtanemu cilju. Z njim preverimo poslovno zamisel in ocenimo tveganje. Je odlična priložnost, da preverimo delo v podjetniški skupini. Pogosto je tudi dokument za pridobitev dodatnih finančnih sredstev.

Ko iščemo odgovor na vprašanje, za koga pripravimo poslovni načrt, mora biti na prvem mestu odgovor **ZASE**. Delovanje podjetnika lahko opišemo z modelom 4C, ki je prikazan na sliki 19. Podjetnik mora izkazati ustvarjalnost, biti pripravljen na izzive ob pravi meri in obvladovanju tveganja, obvladati mora poslovni proces v podjetju in seveda imeti finančno korist.



Slika 19: Model 4C

Vir: Prirejeno po: Glas, 1999, 17

Poslovni načrt bo namenjen še drugim interesnim skupinam, kot so sofinancerji posla, poslovni angeli in banke, ki bodo preverjali predvsem donosnost posla in/oziroma zmožnost vračila sredstev. Državne inštitucije in sklade, ki smo jih spoznali v prejšnjem poglavju, pa zanima tako tržni kot tudi družbeni vidik: odpiranje delovnih mest, zadovoljitev posebnih potreb, ekologija, razvoj regije ...

Poslovni načrt pripravi **PODJETNIK** s pomočjo strokovnjakov za področja, ki jih ne obvlada. Tako lahko v proces nastajanja poslovnega načrta vključi profesionalne svetovalce, izkušene podjetnike, potencialne investitorje, poslovne anjele, računovodje, finančnike, pravnike, tehnologe, tržnike ...

Poslovni načrt mora odgovoriti na temeljna vprašanja:

- KAJ IN ZAKAJ?
- KDO je podjetnik z motivi, znanjem, izkušnjami in sposobnostmi?
- KDAJ je trenutek vstopa na trg?
- KAKO bomo izpeljali organizacijo posla (Glas, 1999)?

Podjetnik ima za pomoč pri pripravi poslovnega načrta na razpolago številne priročnike v tiskani obliki ali na spletnih straneh različnih podpornih inštitucij podjetništva. Če je izdelava povezana tudi s pridobivanjem sredstev, se mora podjetnik držati predpisane metodologije in navodil pri ustrezni instituciji (banki, skladu, poslovnih angelih, inkubatorjih).

V nadaljevanju tega poglavja bomo usvojili temeljne sestavine poslovnega načrta.

## 7.2 POVZETEK

Povzetek je prvi stik z bralcem in je tudi zato ključni del poslovnega načrta, saj mora bralca tako pritegniti, da ga bo prebral v celoti. Tu mislimo predvsem na potencialne investitorje (npr. poslovne angele), ki iščejo zanimivo, novo, svežo poslovno idejo. Napišemo ga po končanem poslovnem načrtu. Obsega naj eno do dve strani, bralec ga naj bi prebral v petih minutah in takoj jasno razbral, kje se skriva poslovna priložnost. Pisati kratko in jedrnatost je težko in zahteva od nas ustvarjalen napor.

V povzetku moramo zajeti glavne razloge, ki bodo podkrepili tržno uspešnost poslovne ideje. Pomembna je predstavitev ključnih oseb v podjetju, ki bodo sposobni izvesti posel s hitrim in uspešnim prodorom na trg. Vanj moramo vključiti kratko razlago ekonomike in donosnosti, saj je to prvi motiv morebitnih investorjev.

Glavne napake: prekratek, predolg, nejasno opredeljen posel, nejasno opredeljene potrebe po finančnih sredstvih.

## 7.3 PANOGA, PODJETJE, PROIZVOD/STORITEV

### 7.3.1 Panoga

Podjetje se pri odločitvi o poslovnem predmetu vključi v panožno okolje, ki ima svoje značilnosti, zakonitosti ter trende. Poznati moramo posebne značilnosti panoge, kot je občutljivost na konjunkturalna in sezonska nihanja, vpliv hitrih tehnoloških sprememb, vpliv zakonskih predpisov in standardov ali omejeni naravni viri. Številne podatke moramo zbrati iz uradnih statistik, Gospodarske zbornice, vladnih evidenc in podobno.

### 7.3.2 Podjetje

Predstavitev podjetja mora obsegati bistvene elemente, ki bodo predstavili vašo zamisel o podjetju. Tako navedemo firmo podjetja, s katero se bo predstavljalo v okolju. Poskušamo najti ime, ki bo tako prvo sporočilo kupcem o glavni dejavnosti podjetja. V petem poglavju smo spoznali možnosti in značilnosti pravne oblike podjetij po slovenski zakonodaji. Predstavimo izbrano obliko z ustanovitelji podjetja. Če smo podjetje že ustanovili, navedemo datum registracije, v nasprotnem primeru predviden čas ustanovitve podjetja. Svojo filozofijo vloge podjetja v okolju opišemo v poslanstvu.

### 7.3.3 Proizvod ali storitev

V tem delu moramo pripraviti natančen opis proizvoda oziroma storitve. Pri opisu pa se ne omejimo samo na tehnični vidik. Osredotočimo se na njegove posebnosti predvsem z vidika zadovoljevanja potreb kupcev in izpolnjevanja njihovih pričakovanj.

Izpostavimo lastnosti, ki naš izdelek/storitev razlikuje od konkurence in prinaša kupcem nove ali izboljšane koristi.

V Sloveniji so mnoga podjetja naredila napako in niso svoje inovativne proizvode/storitve ustrezno zaščitila z vidika industrijske lastnine kot patent, model, blagovno in storitveno

znamko ali geografsko označbo. Postopki za pridobitev pravic industrijske lastnine zahtevajo dodaten čas in denar, vendar pomenijo pomembno konkurenčno prednost.

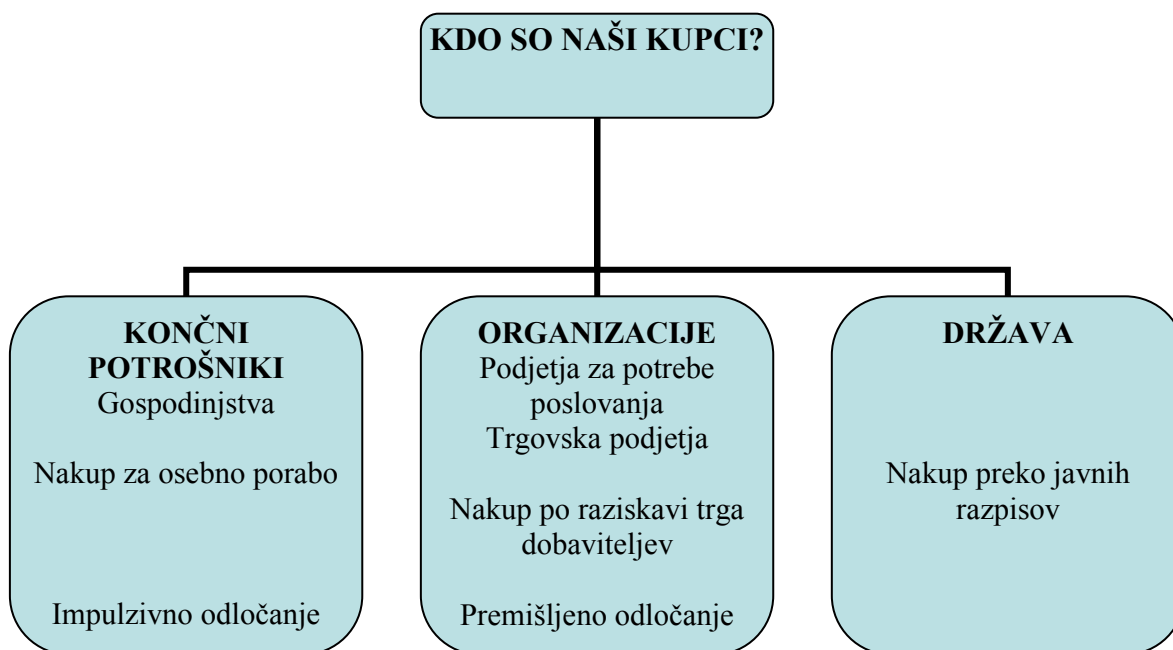
V tem delu lahko poleg tekstovnega opisa vključimo tudi slike proizvoda.

## 7.4 TRŽNA ANALIZA

V tem delu bomo kot podjetniki dokazali, kako dobro poznamo trg svojih izdelkov/storitev. To je zelo zahteven in pomemben del poslovnega načrta, ki je osnova za kasnejšo opredelitev potrebnih sestavin za poslovanje. Imeti moramo dovolj strokovnega znanja, drugače poiščemo pomoč pri svetovalcih (šesto poglavje).

### 7.4.1 Tržno področje

Najprej se moramo vprašati, katero tržno področje predstavlja ciljna skupina kupcev. V sliki 20 so prikazane tri glavne skupine glede na njihove značilnosti zadovoljevanja potreb in sprejemanja odločitev za nakup.



Slika 20: Tržna področja  
Vir: Prirejeno po: Glas, 1999, 66

### 7.4.2 Analiza kupcev

Izvesti moramo segmentiranje kupcev s ciljem, opredeliti ciljno skupino potrošnikov, ki imajo glede našega proizvoda enake ali podobne lastnosti in zato tudi zahteve.

Potencialni segment kupcev mora biti:

- natančno določljiv,
- dovolj velik za uresničitev in uspešnost posla ter
- dosegljiv, kar je povezano s problemom organizacije tržnih poti in promocije.

#### **Glavne osnove segmentiranja za kupce – končne potrošnike:**

- **geografske:** velikost naselja, tip podnebja, tip pokrajine;
- **demografske:** starost, spol, življenjski cikel družine (samski, ločeni, mlada družina, družinska gnezda, starejše družine, upokojeni), vera, rasa, narodnost;
- **socialno-ekonomske:** dohodek, izobrazba, zaposlitev;
- **psihografske:** življenjski slog, družbeni sloj, interesi, prepričanja;
- **vedenjske:** stopnja lojalnosti BZ, odnos do izdelka, iskana koristnost, priložnost in pogostost nakupa, občutljivost na elemente trženjskega spleta.

#### **Glavne osnove segmentiranja za kupce – podjetja:**

- **geografske:** lokacija (domači, tuji kupci);
- **demografsko-ekonomske:** dejavnost, panoga, lastništvo, število zaposlenih, starost (leta poslovanja), obseg letnega prometa, površina poslovnih prostorov, število organizacijskih enot;
- **psihografske:** stil vodenja, stopnja družbene odgovornosti, odnos do okolja, spoštovanje zakonov, odnosi med vodstvom in zaposlenimi.

Po oblikovanju potencialne skupine kupcev moramo še natančno proučiti način njihovih nakupov z možnimi oblikami motivacije ter izdelati analizo občutljivosti kupcev na lastnosti ponudbe. Poznati moramo značilne elastičnosti povpraševanja za naše izdelke: cenovno, dohodkovno in križno elastičnost, kar ste spoznali pri predmetu Ekonomija.

### 7.4.3 Analiza konkurence

Katera sta temeljna razloga proučevanja konkurence? Vedeti moramo, s kom tekmujemo! Dobri konkurenti so lahko naši najboljši učitelji!

Proučiti moramo konkurente na ravni blagovne znamke, ki so naša najožja in najostrejša konkurenca. Podatke pridobimo iz uradnih in statističnih evidenc pri Gospodarski zbornici Slovenije, Statističnem uradu Slovenije, Agenciji za plačilni promet, Uradu RS za intelektualno lastnino, iz medijev, na sejmih, iz poročil agencij za tržne raziskave ipd. Vsekakor pa je priporočljivo izvesti tudi primarno raziskavo s pomočjo strokovnjakov, ki se ukvarjajo s tržnimi raziskavami.

Glavni namen in cilj raziskave je ugotoviti, kdo so naši glavni konkurenti in kakšen je njihov delež in vpliv na trgu. Konkurente moramo vrednotiti z vidika potrošnikov. Spoznati moramo prednosti in slabosti konkurenčnih izdelkov v očeh kupcev pri njihovi odločitvi za nakup.

Rezultat analize konkurence je torej pregled največjih in najostrejših konkurentov, njihovega deleža na trgu ter realna ocena prednosti in slabosti konkurenčnih proizvodov oz. storitev.

V zadnjem koraku tržne analize bomo na podlagi zbranih podatkov in ovrednotenih informacij o kupcih in konkurentih izdelali napoved prodaje.

#### 7.4.4 Napoved prodaje

V napovedi bomo ocenili celotni trg, tržni delež podjetja v % in prodajo podjetja. Ocena mora biti narejena:

- v **fizičnem obsegu (Q)**, izražena v merskih enotah. Na podlagi teh podatkov bomo opredelili obseg vseh potrebnih sestavin poslovanja kot so poslovni prostor, delovna sredstva in oprema, število zaposlenih in material. V finančnih projekcijah bo obraba oziroma poraba teh sestavin pomenila stroške poslovanja;
- v **vrednostnem obsegu (W)** kot zmnožek količine in predvidenih prodajnih cen. S tem izkažemo predviden obseg prihodkov, kar kaže na finančne možnosti in likvidnost podjetja.

Časovno naredimo oceno za obdobje treh do petih let.

### 7.5 NAČRT PROIZVODNJE OZ. OPRAVLJANJA STORITVE

V tem poglavju moramo pojasniti, kako bomo proizvedli količino izdelkov/opravili storitev, ki smo jo predvideli v oceni prodaje. Naša pozornost mora biti usmerjena v cilj, da dani obseg proizvodnje dosežemo s čim nižjimi stroški.

Opisati moramo vse potrebne proizvodne dejavnike in proizvodne operacije.

#### 7.5.1 Izbira poslovne lokacije

Izbira poslovne lokacije je lahko kritični dejavnik uspeha predvidenega posla. Narediti moramo lokacijsko analizo glede na značilnosti naše dejavnosti:

- z vidika ciljnih kupcev,
- glede na konkurenco,
- z vidika prometne dostopnosti za kupce,
- z vidika organizacije logistike,
- možnosti širitve posla in
- razpoložljivosti delovne sile.

Po skupni oceni izberemo najprimernejšo lokacijo (seveda če sploh lahko izbiramo).

#### 7.5.2 Poslovni prostori

Po izboru lokacije sestavimo seznam potreb po številu in velikosti poslovnih prostorov, namenjenih za proizvodnjo/opravljanje storitev, pisarne, skladišča, garderobe, sanitarije ipd. Izgled prostorov je v dejavnostih, kjer kupci prihajajo k nam, zelo pomemben. V nasprotnem primeru pa ne smemo pozabiti na primernost prostorov za zaposlene, tako z vidika varnosti kot splošnega počutja.

Sprejeti moramo odločitev, ali bomo ustrezne prostore najeli ali kupili. Za novo podjetje, ki se ukvarja s problemom pridobivanja začetnega kapitala, je vsekakor privlačnejša možnost najema.

### 7.5.3 Načrt nabave

Pri izdelavi načrtovane količine proizvodov oz. opravljanju storitev potrebujemo surovine, material, polproizvode in energijo. Odločitve o nabavi teh sestavin morajo upoštevati tri vidike: ceno, kvaliteto in zanesljivost dobave.

Končni rezultat je spisek dobaviteljev za količinsko in vrednostno opredeljene potrebe po posamezni sestavini.

### 7.5.4 Načrtovanje strojev in opreme

Zahtevnejši in podrobnejši je načrt strojev in opreme pri proizvodni dejavnosti, nekoliko manj zahteven je pri storitveni dejavnosti. Vsekakor pa moramo izdelati potrebe po strojih in opremi, jih ovrednotiti in opredeliti način pridobitve (nakup, najem, leasing). S finančnega vidika pa stroji in oprema pomenijo stroške amortizacije in vzdrževanja.

### 7.5.5 Načrt zaposlovanja

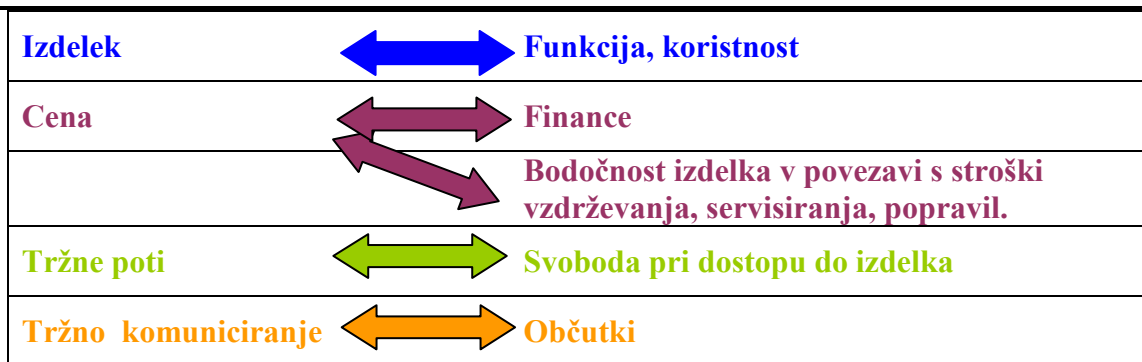
V petem poglavju smo v okviru postavitve organizacijske strukture opozorili na pomen izbire prvih zaposlenih. Tako pri tej sestavini ni pomembno samo število delavcev z ustrezno izobrazbo. Pri razgovorih poskušamo ugotoviti njihove izkušnje, sposobnosti za timsko delo, ter moralno-etične vrednote. Z naše strani jim moramo ponuditi jasno postavljen sistem nagrajevanja in napredovanja ter možnosti dodatnega izobraževanja in usposabljanja.

Zaposleni v finančnih načrtih predstavljajo stroške dela, ki jih lahko izračunamo iz potrebnega števila delavcev in njihovih plač.

Za uspešno upravljanje zaposlenih, ali bolj moderno za upravljanje s človeškim kapitalom, moramo tudi sami pridobiti nova in sodobna znanja za delo z ljudmi, spoznati metode motiviranja zaposlenih ter vzpostaviti učinkovit nadzor. Naš cilj mora biti zadovoljen delavec. Mag. Renata Mihalič (2008, 122) zadovoljstvo pri delu opredeljuje »kot tak občutek, ki preveva posameznika, na osnovi katerega se z veseljem odpravi na delo, se veseli novih delovnih izzivov, se rad vrača med sodelavce, se dobro počuti pri opravljanju dela in podobno«.

## 7.6 NAČRT TRŽENJA

V prejšnjem podpoglavju smo potencialne investitorje in banke prepričali, da znamo proizvesti izdelek ali opraviti storitev. Sedaj pa jih moramo še prepričati, da znamo ta izdelek/storitev tudi prodati. To bomo storili z dobrim poznavanjem trženjskega spleta 4P (izdelek, cena, tržne poti, tržno komuniciranje) in povezavo s kupčevimi 5F (funkcija, finance, svoboda, občutki in bodočnost).



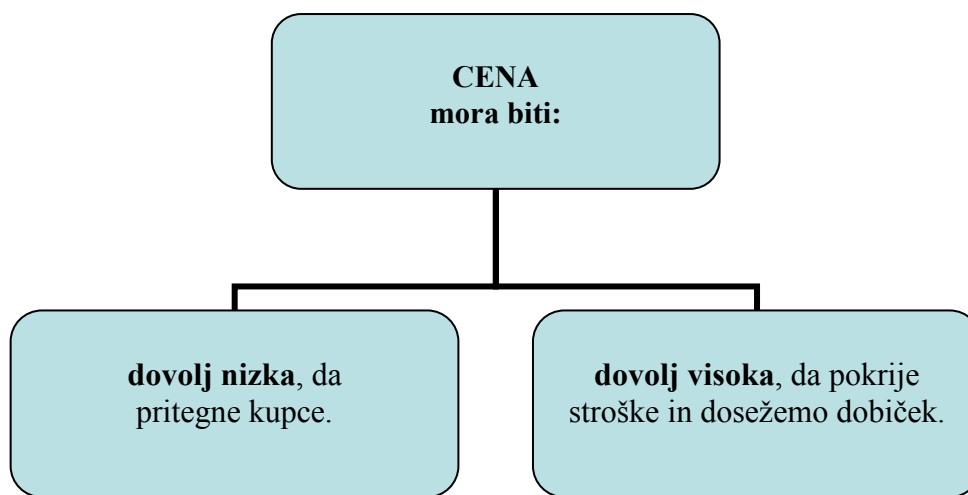
Slika 21: Povezava 4P in 5F

Vir: Lastni

V načrtu moramo zapisati vse dejavnosti, ki so potrebne, da bodo naši proizvodi/storitve dosegli potencialnega kupca. Izhajamo iz rezultatov raziskave trga. Antončič (et al., 2002) navaja, »marketingški načrt mora opisati, kaj je treba narediti, kako bo to narejeno in kdo bo to naredil«.

### 7.6.1 Oblikovanje in politika cen

Pri postavljanju politike cen izhajamo iz dveh osnovnih stališč, prikazanih v spodnji sliki.



Slika 22: Oblikovanje cen

Vir: Lastni

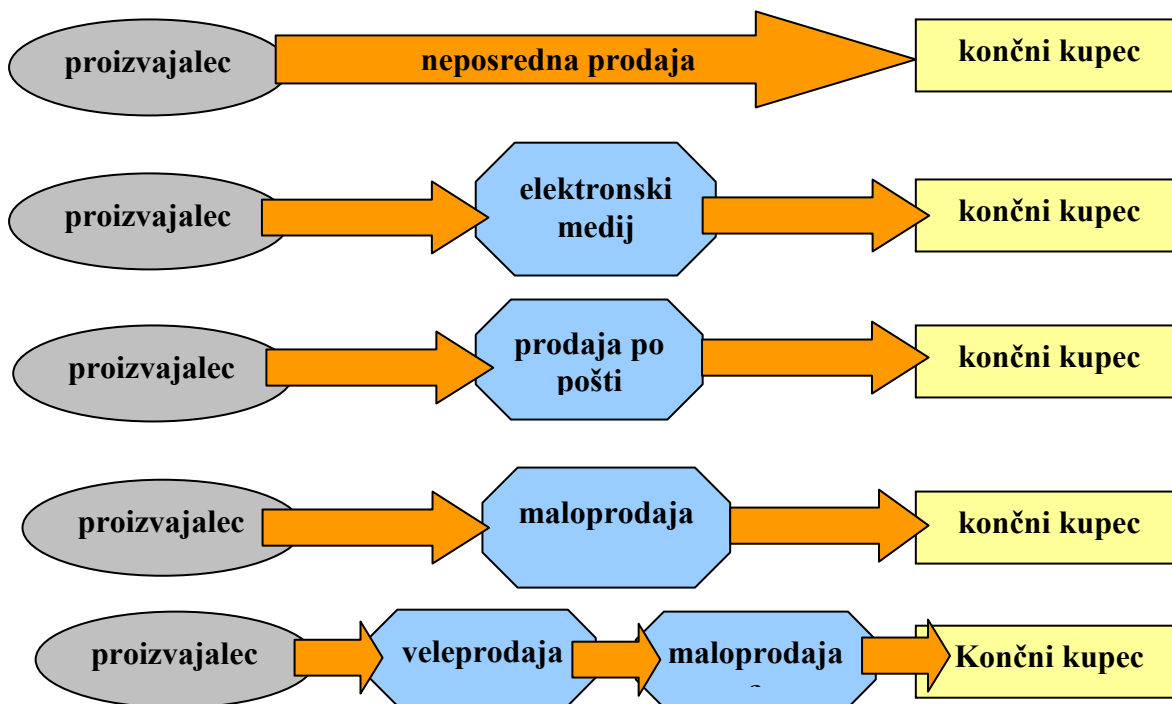
Pri oblikovanju cene upoštevamo lastno ceno proizvoda, cenovno elastičnost povpraševanja, način distribucije, ki povzroča odvisne stroške nabave in seveda ravnanje glavnih konkurentov.

Na začetku poslovanja mnogi novi podjetniki za enak ali celo boljši proizvod pogosto postavijo nižjo ceno kot konkurenti. Seveda bi s tem radi pritegnili kupce. Vendar lahko dosežejo nasprotni učinek, saj lahko kupci nizko ceno povežejo s slabo kvaliteto. Naš izdelek dobi oznako cenenejšega izdelka. Nekateri podjetniki pa postavijo nizko ceno le na začetku, nato jo dražijo. Pri kupcih tu vzbudi upor, saj se sprašujejo, katera cena pove pravo vrednost izdelka/storitve. Prav tako kupci ne marajo pogostih sprememb cen zaradi načrtovanja porabe dohodka.

Opredeliti moramo tudi morebitno diferenciacijo cen, npr. po skupinah kupcev, po regijah, sezonsko ...

## 7.6.2 Tržne poti

V času hitrega razvoja trgovine, tehnologije in komunikacij imamo na razpolago mnogo različnih pristopov organizacije prodajnih poti. Najpogostejše oblike so prikazane na sliki 23.



Slika 23: Oblike prodajnih poti  
Vir: Prirejeno po Rajter et al., 2008, 96

V načrtu navedemo, kako je organizirana naša prodajna pot, zakaj smo jo izbrali in stroške transporta.

## 7.6.3 Tržno komuniciranje

Vsako podjetje se želi na ciljnim trgu predstaviti z izbranim sporočilom in tako komunicirati s svojimi kupci. Med orodja tržnega komuniciranja uvrščamo:

- Ogllaševanje, pri katerem izbiramo medije kot so radio, televizija, tiskani mediji, plakati, reklamni letaki ...
- Pospeševanje prodaje, ki je h kupcem usmerjeno z razdeljevanjem kupončkov, vzorcev in daril, izvajanjem nagradnih iger, degustacij, cenovnimi paketi ...).
- Odnose z javnostmi, kjer z organizacijo tiskovnih konferenc, sponzoriranjem, donatorstvom, posredovanjem novic, želimo ustvariti pozitivno mnenje o našem podjetju.
- Neposredno trženje kontakt s kupcem vzpostavi z razdelitvijo katalogov, po telefonu, po TV, po medmrežju.
- Osebno prodajo je lahko z dobro izobraženim in sposobnim prodajalcem najkvalitetnejši in neposredni stik med nami in kupcem.

Vsako orodje ima svoje značilnosti, prednosti in slabosti pri komuniciranju s ciljnim kupci. Zaradi omejenih finančnih sredstev za namene promocije moramo za vsako orodje natančno proučiti primernost in način uporabe. Po izbiri vsakega orodja moramo zato oceniti razmerje

med stroški orodja komuniciranja in njegovim učinkom, ki ga merimo s povečanjem obsega prodaje.

## **7.7 ORGANIZACIJSKI NAČRT**

### **7.7.1 Ključne osebe v podjetju**

Uspešnost podjetja je močno odvisna od znanja in sposobnosti in vodstvenega tima, ki ga predstavljajo lastniki in vodje posameznih poslovnih funkcij. Zato moramo ustrezno predstaviti ključne osebe v podjetju z opisom dolžnosti in odgovornosti. To so lastniki in vodje posameznih poslovnih funkcij. V poslovni načrt vključimo pregled teh oseb, ki vsebuje: imena in priimke, rojstne podatke, izobrazbo, posebna znanja, izkušnje iz predhodnih zaposlitev, doseganje uspehe, njihove najboljše lastnosti ter slabosti z načrtom za odpravo le-teh.

V okviru tega poglavja moramo posebej predstaviti načrt o nagrajevanju in spodbudah za vodilno osebje, plače, premije, udeležbo v dobičku, možnosti solastništva, ipd.

### **7.7.2 Zunanja strokovna podpora**

Na nekaterih strokovnih področjih lahko sodelujemo z zunanjimi sodelavci. To so pogosto računovodske storitve, pravni posli, davčni svetovalci, tržniki ipd., ki jih navedemo kot profesionalno pomoč in podporo našemu podjetju. Njihove storitve pa ne smemo pozabiti primerno ovrednotiti in prikazati med stroški.

### **7.7.3 Organizacijska shema podjetja**

V poglavju 5.2.2 smo spoznali pomen in oblike organizacijske strukture. V organizacijski shemi podjetja prikažemo razporeditev nalog po poslovnih področjih s pristojnostmi in odgovornostmi. V malem podjetju naj bo ta organizacija čim bolj enostavna, upoštevajoč lastnosti in sposobnosti zaposlenih. Pomembno je, da razvijemo ustrezno kulturo odnosov, občutek za skupinsko delo in pripadnost podjetju. Pretiran poudarek formalnostim in nadzoru ima lahko negativen vpliv na vzdušje v podjetju.

## **7.8 FINANČNI NAČRT**

Finančne projekcije so bistven del poslovnega načrta, v katerih ovrednotimo in ocenimo delovanje podjetja v prihodnosti. Podjetniki bi se izdelavi finančnega načrta najraje izognili, saj je zagotovo eden najtežjih delov poslovnega načrta. Vedeti moramo, da bodo potencialni investitorji in banke najbolj natančno preučili prav ta del. Osnovo za izdelavo finančnega načrta smo pripravili v predhodnih poglavjih oziroma sestavinah. Zato moramo biti pozorni, da ocene poslovnih dejavnikov ne bodo v nasprotju s finančnimi izračuni.

Temeljne prvine prikaza finančnih podatkov so: bilanca stanja, izkaz poslovnega izida in izkaz denarnih tokov. Z izračunom osnovnih kazalnikov pa prikažemo pričakovano donosnost in prag dobička. Pri izdelavi moramo upoštevati obstoječo zakonodajo in Slovenske računovodske standarde (v nadaljevanju SRS), kjer so zapisana pravila o strokovnem

ravnanju na področju računovodstva. Pri posameznih računovodskih kategorijah zapisi v obliki (SRS število) pomenijo zaporedno številko slovenskega računovodskega standarda, ki podrobno opisuje vsebino, pomen in metodologijo te kategorije.

### 7.8.1 Bilanca stanja

Bilanca stanja (SRS 24) je temeljni računovodski izkaz, ki prikazuje resnično stanje sredstev in obveznosti do virov sredstev za določeno obračunsko obdobje.

Opredelitev ključnih kategorij:

#### AKTIVA – SREDSTVA

Sredstva so premoženje podjetja, s katerim razpolaga in se nahajajo v materialni ali nematerialni obliki. Finančno gledano so povezana so z **naložbenjem** podjetja. V bilanci jih ločimo na:

##### A Dolgoročna (stalna) sredstva,

ki se v poslovnem procesu obrabljajo in delujejo trajneje. Povežemo jih s *stroški amortizacije*, ki prikazujejo postopno prenašanje vrednosti stalnih sredstev na poslovne učinke. Ločimo jih na:

- opredmetena osnovna sredstva (SRS 1: zemljišča, zgradbe, proizvodjalna oprema, druga oprema, biološka sredstva),
- neopredmetena dolgoročna sredstva (SRS 2: patenti, licence, koncesije, blagovna znamka) in
- dolgoročne finančne naložbe (SRS 3).

##### B Kratkoročna (gibljiva) sredstva,

ki se v poslovnem procesu porabljajo, preoblikujejo in v celoti prenesejo svojo vrednost na poslovne učinke. Povežemo jih predvsem z materialnimi stroški. Gibljiva sredstva so:

- **zaloge**, ki so večinoma opredmetena sredstva namenjena porabi pri ustvarjanju proizvodov ali opravljanju storitev. (SRS 4: zaloge materiala, nedokončane proizvodnje, polproizvode, dokončane proizvode, trgovsko blago). Povežemo jih predvsem z nastankom materialnih stroškov.
- **Terjatve** so pravice na podlagi sklenjenih premoženjskopravnih in drugih razmerji do plačila dolga. Večinoma se pojavljajo v razmerju do naših kupcev za prodane proizvode. Obseg in izterljivost je pomembna pri proučevanju likvidnosti podjetja oz. pri izdelavi izkaza denarnih tokov.
- **Kratkoročne finančne naložbe** so naložbe v obliki danih posojil, kupljenih menic ali drugih vrednostnih papirjev (SRS6). Povežemo jih s kasnejšim donosom iz tovrstnih naložb v obliki finančnih prihodkov (obresti, udeležbe v čistem dobičku ...) v izkazu finančnega izida.
- **Dobroimetja pri bankah, čeki, gotovina (SRS 7)**

#### PASIVA – OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV

Obveznosti do virov sredstev so obveznosti do virov, s katerimi je podjetje financiralo svoje premoženje. Povezano je torej s **financiranjem** podjetja.

##### A Kapital

Kapital izkazuje obveznost do lastnikov podjetja, ki zapade v plačilo, če podjetje preneha delovati. Imenujemo ga lahko tudi lastniški kapital (SRS 8).

## B Rezervacije (SRS 10)

Rezervacije so namenjene za poravnavo v prihodnosti dospelih obveznosti.

## C Finančne in poslovne obveznosti

- **Finančne obveznosti** (dolgoročne in kratkoročne) so v glavnem dobljena posojila in predstavljajo dolgoročne ali kratkoročne finančne dolgove. Njihov obstoj pa povežemo z nastankom finančnih odhodkov v izkazu poslovnega izida (SRS 9 in 11).
- **Poslovne obveznosti** (dolgoročne in kratkoročne) so dolgovi povezani s poslovanjem. Najznačilnejša poslovna obveznost je obveznost do dobaviteljev (SRS 9 in 11).

Po izdelavi otvoritvene ali začetne bilance stanja moramo obvezno preveriti **enakost aktive in pasive**.

### 7.8.2 Izkaz poslovnega izida in izkaz denarnih tokov

Pred izdelavo izkaza poslovnega izida moramo izdelati natančno preglednico stroškov po naravnih vrstah. Običajno jo izdelamo za obdobje enega meseca, glede na vrsto poslovanja pa lahko tudi za krajše ali daljše obdobje. Pri izdelavi te preglednice moramo upoštevati glavnino vseh predvidenih stroškov z vsemi njihovimi značilnostmi.

#### Stroški

Izhajamo iz porabe in obrabe prvin poslovnega procesa predvidenega obsega proizvodnje. Povezavo na stroške smo opredelili predvsem v podpoglavju 7.5, kjer smo naredili načrt proizvodnje oziroma opravljanja storitve.

Stroške prikažemo po naravnih vrstah:

- **stroški materiala (SRS 14),**
- **stroški storitev (SRS 14),**
- **amortizacija (SRS 13),**
- **stroški dela (SRS 15),**
- **stroški obresti.**

Tako pripravljene stroške pa nato opredelimo še z vidika spremenljivosti glede na spremembo obsega proizvodnje na fiksne ali stalne in spremenljive ali variabilne stroške. Takšno razdelitev bomo potrebovali za izračun praga dobička. **Fiksni stroški** se ne spreminjajo glede na obseg proizvodnje (npr. najemnina), podjetje jih ima tudi, ko ne proizvaja ničesar. **Variabilni stroški** pa se odzivajo na spremembo obsega proizvodnje (npr. stroški materiala).

#### Izkaz denarnih tokov (SRS 26)

Izkaz denarnega toka je tretji temeljni računovodski izkaz, v katerem podjetje prikaže spremembe stanja denarnih sredstev v obračunskem obdobju.

Oceniti moramo:

**prejemke**, to so denarna sredstva, ki jih podjetje v obračunskem obdobju prejme v gotovinski ali negotovinski obliki iz naslova poslovanja, naložbenja ali financiranja ter

**izdatke**, ki so denarna sredstva, ki jih podjetje v obračunskem obdobju porabi v gotovinski ali negotovinski obliki iz naslova poslovanja, naložbenja ali financiranja.

### 7.8.3 Ekonomika poslovanja

Za proučevanje svoje poslovne uspešnosti izračunavamo različne koeficiente, ki primerjajo učinek poslovanja z vloženimi poslovnimi dejavniki.

**Kazalec produktivnosti** nam pokaže učinkovitost proizvodnih dejavnikov. Najbolj poznana je produktivnost dela.

**Koeficient celotne gospodarnosti** prikazuje razmerje med prihodki in odhodki. Njegova vrednost je lahko večja (dobiček), enaka (pozitivna 0) ali manjša od ena (izguba).

$$\text{Koeficient celotne gospodarnosti} = \frac{\text{prihodki}}{\text{odhodki}}$$

**Kazalec donosnosti ali rentabilnosti** nam prikaže »vračanje« vložnega kapitala – npr.  $r' = 10\%$  pomeni, da je podjetje ustvarilo 10 € dobička na 100 € vložnega kapitala.

$$\text{Donosnost} = \frac{\text{dobiček}}{\text{vloženi kapital}} \times 100$$

**Prag dobička ali prag rentabilnosti** nam pove, pri kateri količini (Q) oziroma vrednosti **prodaje** nam prihodki pokrijejo vse stroške. Je torej točka, kjer se dobiček prevesi v izgubo in obratno. Iz izračuna lahko glede na pripravljeno napoved prodaje (poglavje 7.4.4) ugotovimo tudi čas, ko bomo dosegli to točko preloma oziroma bomo začeli poslovati z dobičkom.

Pri izračunu je ključno, kako natančno smo stroške razdelili na fiksni in variabilni del.

$$Q \text{ za prag dobička} = \frac{\text{fiksni stroški (FC)}}{\text{prodajna cena (PC)} - \text{povprečni variabilni stroški (AVC)}}$$

## 7.9 OCENA TVEGANJA

Vsak posel predstavlja različna tveganja. Podjetnik mora tveganja poznati, da je ob morebitnem soočenju s problemi nanje pripravljen in lahko takoj ukrepa. Tveganja pa moramo predstaviti tudi potencialnim investitorjem. V nasprotnem primeru bodo dvomili v poštenost naše predstavitve poslovnega načrta. Lahko pa tudi mislijo, da tveganj ne prepoznamo in bodo podvomili v naše sposobnosti.

Zato v poslovnem načrtu nazorno prikažemo možna tveganja z oceno verjetnosti, da se pojavijo. Predvidimo posledice (predvsem finančne) za naše poslovanje ter predvidene ukrepe, da se tveganjem izognemo oz. zmanjšamo njihov vpliv na naše poslovanje. Glavni izvori tveganja so prikazani v sliki 24.



Slika 24: Izvori tveganja

Vir: Lastni

## 7.10 TERMINSKI NAČRT

Terminski načrt je pripomoček za načrtovanje in določitev rokov za izvedbo posamezne naloge. Prikazati moramo časovno zaporedje uresničevanja zadanih ciljev.

Za prikaz lahko uporabimo grafični prikaz, kot je na primer Ganttov časovni grafikon ali ustrezno oblikovano preglednico. Bistveno je, da iz njega razberemo aktivnosti, čas, potreben za izvedbo te aktivnosti, in rok dokončanja naloge, potrebna sredstva in odgovorno osebo. Lahko pripravimo tudi rezervni plan, če pride do problemov in zamika rokov. Po tako pripravljenem terminskem načrtu nato spremljamo napredek in uresničevanje ključnih aktivnosti.

## 7.11 PREDSTAVITEV POSLOVNEGA NAČRTA

### »Kako sem prepričal vlagatelje

Po 50 predstavitev in 6 presojah je Kristjan Pečanac dokazal, da lahko podjetnik z dobrim projektom in ambicioznim nastopom pridobi sanjska sredstva vlagateljev.

#### Iskanje kapitala

Torej, 8 milijonov dolarjev. Ob tej številki bi najbrž večina podjetnikov ocenila, da projekt presega okvire slovenske resničnosti. Pečanac ne sodi v to skupino ljudi. Vzel je poslovni načrt in več mesecev z njim hodil od vlagatelja do vlagatelja. Začel je v Sloveniji. »V tujini je običajno tako, da je pri takšnih projektih glavni vlagatelj iz krajevnega okolja. Ta najbolj pozna krajevne razmere in lahko najbolje skrbi za rast podjetja,« trdi Pečanac. Hkrati je iskal dodatne vlagatelje in obiskoval sklade tveganega kapitala po skoraj vsej Evropi. Pri potencialnih vlagateljih je imel približno 50 predstavitev in šest temeljitih presoj projekta, pri katerih so ekipe strokovnjakov iz najrazličnejših strok po več dni preverjale celotno vodstveno ekipo ljubljanskega podjetja« (<http://www.podjetnik.si/default.asp?Login1=true>, 10. 9. 2009).

Po izdelavi poslovnega načrta poskrbimo za njegovo slovnično in oblikovno primernost ter ga posredujemo potencialnim investitorjem, bankam, bodočim zaposlenim ali državi za javne razpise. V primeru, da bomo načrt tudi predstavljali, moramo pridobiti odgovore na nekaj vprašanj.

#### **Vprašanje: Komu bomo predstavili načrt?**

**Odgovor:** Natančno moramo vedeti, kdo bo naše občinstvo. Glede na to moramo uporabiti primerno strokovnost in poudarke pri razlagi.

#### **Vprašanje: Kakšen je časovni obseg predstavitve?**

**Odgovor:** Običajno nam čas omejijo ali pa lahko med razvlečeno predstavitvijo pričakujemo opozorilo. Čas, ki ga imamo na razpolago, moramo primerno razdeliti za uvod, jedro, zaključek in morebitna vprašanja.

Primer poteka predstavitve v času od 15 do 25 min

- UVOD 1 do 2 min
  - Pozdrav, predstavitev
  - Namen in cilj
  - Struktura
- JEDRO 9 do 15 min
  - Glavne teme po poslovnem načrtu
- ZAKLJUČEK 1 do 2 min
  - Glavne ugotovitve (ne pozabimo na finančni del)
- RAZPRAVA 4 do 6 min
  - Pozovemo občinstvo k razpravi.
  - Dobro poslušamo vprašanje.
  - Odgovorimo natančno in strokovno primerno.
  - Če ne vemo odgovora, obljubimo le-tega v določenem roku.
- ZAHVALA za pozornost.

#### **Vprašanje: Kakšen način predstavitve je zaželen oziroma mogoč?**

**Odgovor:** Ugotoviti moramo, kakšna tehnična oprema je na voljo (računalnik, projektor, videokorder). Pripraviti moramo medije s predstavitvijo (PowerPoint, fotografije, filme, prototipe izdelkov).

**POZOR za opremo.**

- Preverimo brežhibnost opreme.
- Popolno obvladovanje opreme in drugih pripomočkov.
- Primernost prostora (možnost zatemnitve, razporeditev občinstva).

**POZOR za medije.**

- Dobra vidljivost.
- Dovolj velike črke, slike ... (do zadnjih vrst).
- Sistematična urejenost: uvod, jedro, sklep.
- Ponavadi pripravimo kopije za poslušalce s prostorom za opombe.

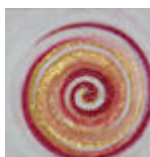
**Vprašanje: Kaj naredimo ob morebitni zavrnitvi poslovnega načrta?**

**Odgovor:** Obvezno moramo izvedeti ZAKAJ, da lahko napake popravimo.



*Poglej primer navodil za pripravo predstavitve poslovnega načrta:*

<http://www.poslovniangeli.si/images/doc/PAS-NavodilaZaPredstavitev.pdf>

**POVZETEK POGLAVJA**

Poslovni načrt je načrt poti od zamisli do realizacije poslovne ideje. Z njim preverimo poslovno zamisel in ocenimo tveganje. Pogosto je tudi dokument za pridobitev dodatnih finančnih sredstev. Vendar se moramo zavedati, da kot podjetnik pripravimo poslovni načrt najprej ZASE. Za pomoč pri pripravi poslovnega načrta imamo na razpolago številne priročnike v tiskani obliki ali na spletnih straneh različnih podpornih inštitucij podjetništva. Poslovni načrt pripravimo s pomočjo strokovnjakov za področja, ki jih ne obvladamo. Tako lahko v proces nastajanja poslovnega načrta vključimo profesionalne svetovalce, izkušene podjetnike, potencialne investitorje, poslovne angele, računovodje, finančnike, pravnike, tehnologe, tržnike ...

Glavne sestavine poslovnega načrta so: povzetek, opredelitev panoge, podjetja in natančen opis proizvoda/storitve, sledi raziskava trga z analizo kupcev in opredelitvijo tržnega segmenta, analizo konkurence ter napovedjo prodaje. Na podlagi ocene prodaje pripravimo načrt proizvodnje izdelka oz. opravljanja storitve, načrt trženja ter načrt organizacije. Najtežji del predstavlja izdelava finančnega načrta s temeljnimi računovodskimi izkazi in izračuni kazalcev. Ob koncu pripravimo še oceno tveganja in terminski načrt izvedbe glavnih aktivnosti za zagon podjetja.

Po izdelavi poslovnega načrta poskrbimo za njegovo slovnično in oblikovno primernost ter ga posredujemo potencialnim investitorjem, bankam, bodočim zaposlenim ali državi za javne razpise. V primeru, da bomo načrt tudi predstavljali, moramo pridobiti natančna navodila o poteku in načinu predstavitve poslovnega načrta.



## VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Zakaj in za koga pripravimo poslovni načrt?
2. Kaj vsebuje poslovni načrt in kdo ga naj pripravi?
3. Katera so možna tržna področja za podjetje in kaj to pomeni z vidika nakupnih okoliščin?
4. Kateri postopek je pomemben pri analizi trga kupcev in določitvi ciljnih kupcev?
5. Kakšen mora biti tržni segment?
6. Kako izdelamo in kaj vsebuje napoved prodaje?
7. Kateri so dejavniki izbire poslovne lokacije?
8. Katere osnovne cilje moramo zasledovati pri raziskavi in zagotovitvi nabave? Kaj je končni rezultat načrta nabave?
9. Zakaj in kako je pomemben fizični izgled in urejenost poslovnih prostorov?
10. Kako pripravimo načrt zaposlovanja?
11. Katere kriterije moramo upoštevati pri oblikovanju cen?
12. Katere so možne tržne poti? Navedi primere iz vsakdanjega življenja.
13. Kako moramo predstaviti ključne osebe v podjetju in na katerih področjih poiščemo zunanjo strokovno podporo?
14. Katere osnovne prvine vsebuje finančni načrt?
15. Ocenite pomen izračuna praga dobička?
16. Zakaj moramo poznati in predstaviti tveganja v poslu? Na katerih področjih se pojavijo tveganja?
17. Poiščite ključne elemente dobre predstavitve poslovnega načrta.

## 8 LITERATURA IN VIRI

- Antončič, B., et al. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV, Založba, 2002.
- Berginc, J. *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetju*. Portorož: Visoka strokovna šola, 2001.
- Berginc, J., et al. *Razvijanje podjetniški idej*. Ljubljana: GEA College, d. d., 1996.
- Duh, M. *Družinsko podjetje: razvoj in razvojni management*. Maribor: Zbirka Management in razvoj, 2003.
- Glas, M. *Priročnik za pripravo poslovnega načrta – novo podjetje*. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo: Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, 1999.
- Glas, M. *Družinska podjetja, njihov prispevek in posebnosti v obnašanju v tranzicijskih državah, primer Slovenije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003.
- Glas, M., et al. *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: GEA College PIC, d. o. o., 2000.
- Hočvar, M. *Kontroling stroškov*. Ljubljana: GV Založba, 2007.
- Likar, B., et al. *Inovativnost v šoli*. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo – Korona plus d.o.o., 2004
- Lynch, P. *Naučite se zaslužiti*. Ljubljana: Lisac & Lisac d. o. o., 2002.
- Mihalič, R. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Prtner d. n. o., 2008.
- Pšeničny, V. *Podjetništvo od podjema do rasti*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000.
- Pšeničny, V. *Primerjava razvoja dinamičnih podjetji med Slovenijo in državami EU*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000.
- Rajter, M., et al. *Podjetništvo*. Celje: Visoka komercialna šola Celje, 2008.
- Rebernik, M., in Repovž, L. *Od ideje do denarja*. Ljubljana: GV, 2000.
- Rebernik, M., et al. *Podjetništvo med željami in stvarnostjo GEM Slovenija 2008*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2006.
- Rebernik, M., et al. *Rast podjetniške aktivnosti v Sloveniji GEM Slovenija 2008*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2009.
- Širec, K., in Rebernik, M. *Različnost kot podjetniška priložnost – Slovenski podjetniški observatorij 2007/08*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2008.
- Tajnikar, M., *Tvegano poslovanje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000.

Verbinc, F. *Slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1991.

## VIRI

### Elektronski viri:

- <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200965&stevilka=3036>, 23. 9. 2009
- <http://www.si-revizija.si/publikacije/index.php>, 5. 9. 2009
- <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=165&ClanekID=3866>, 9. 9. 2009
- [http://www.e-award.org/web/1996\\_David\\_L\\_Birch.aspx](http://www.e-award.org/web/1996_David_L_Birch.aspx), 25. 8. 2009
- <http://www.gemslovenia.org/gem-porocila/>, 27. 8. 2009
- <http://www.gemslovenia.org/news/>, 31. 8. 2009
- <http://www.gazela.com>, 29. 8. 2009
- <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=307&ClanekID=3821>, 30. 8. 2009
- <http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=819>, 30. 8. 2009
- <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=307&ClanekID=4630>, 30. 8. 2009
- <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=306&ClanekID=1037>, 30. 8. 2009
- <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=306&ClanekID=3694>, 29. 8. 2009
- <http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=2939>, 30. 8. 2009
- <http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=2385>, 30. 8. 2009
- <http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=3650>, 26. 8. 2009
- [http://www.mkgp.gov.si/si/program\\_razvoja\\_podezelja\\_2007\\_2013/vsebina\\_programa\\_razvoja\\_podezelja/](http://www.mkgp.gov.si/si/program_razvoja_podezelja_2007_2013/vsebina_programa_razvoja_podezelja/), 26. 8. 2009
- <http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=1446>, 24. 8. 2009
- <http://www.poslovniangeli.si/> 24. 8. 2009
- <http://www.zdruzenje-manager.si/si/nagrade/mladi-manager/robert-licen/>, 9. 9. 2009
- <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=350&ClanekID=4223>, 28. 8. 2009
- <http://www.imamidejo.si/Inovativnost/Inovacijski-proces>, 2. 9. 2009
- <http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=881>, 9. 9. 2009
- <http://www.podjetniski-portal.si/nacrtujem-podjetje>, 2. 9. 2009
- <http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=1444&KatID=287>, 25. 8. 2009
- <http://www.astridlindgren.de/>, 30. 8. 2009
- <http://www.zin.si>, 9. 9. 2009
- <http://www.mojevro.si/246837>, 5. 9. 2009
- <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=308&ClanekID=4730>, 5. 9. 2009
- <http://www.podjetniski-portal.si/ustanavljam-podjetje> 3. 9. 2009
- <http://www.delo.si/clanek/80993>, 5. 9. 2009
- <http://www.podjetniski-portal.si/nacrtujem-podjetje>, 2. 9. 2009
- <http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=1444&KatID=287>, 25. 8. 2009
- <http://www.astridlindgren.de/>, 30. 8. 2009
- <http://www.zin.si>, 9. 9. 2009
- <http://www.mojevro.si/246837>, 5. 9. 2009
- <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=308&ClanekID=4730>, 5. 9. 2009
- <http://www.podjetniski-portal.si/ustanavljam-podjetje> 3. 9. 2009
- <http://www.delo.si/clanek/80993>, 5. 9. 2009).
- <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=507&ClanekID=4573>, 5. 9. 2009
- <http://www.japti.si/podrocja-dela/slovensko-podjetnisko-okolje>, 5. 9. 2009
- <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=311&ClanekID=4713>, 5. 9. 2009
- <http://www.podjetniski-portal.si/ustanavljam-podjetje/vem-tocke>, 7. 9. 2009
- <http://www.kooperativa.org/wiki/moin.cgi/PoslovneIdeje>, 5. 9. 2009
- <http://www.rdf-sklad.si/razpisi.html>, 7. 9. 2009
- <http://www.podjetniskisklad.si>, 7. 9. 2009

## Projekt **Impletum**

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

*Konzorcijski partnerji:*



Šolski center  
Novo mesto



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