

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**RAZVOJ MIKRO IN MALIH DRUŽINSKIH
PODJETIJ:
PRIMER PODJETJA OPAL**

Ljubljana, september 2008

ANDREJA COF

IZJAVA

Študentka Andreja Cof izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Anje Cotič Svetina, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 9. september 2008

Podpis:

KAZALO

UVOD.....	1
1 MIKRO ALI MALO DRUŽINSKO PODJETJE.....	2
1.1 Podjetništvo in podjetnik.....	2
1.2 Družinsko podjetništvo.....	2
1.2.1 Značilnosti družinskih podjetij	4
1.3 Mikro in mala podjetja	6
2 VPLIVI NA RAZVOJ MIKRO IN MALIH PODJETIJ	7
2.1 Vpliv pomoči iz skladov.....	8
2.2 Vpliv človeškega kapitala.....	9
2.2.1 Inovativnost in ustvarjalnost.....	9
2.2.2 Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.....	10
2.3 Vpliv trženja	12
3 OPAL d. o. o.....	13
3.1 Predstavitev podjetja	13
3.2 Zgodovinski razvoj	14
3.3 Mikro družinsko podjetje	14
3.4 Vplivi na razvoj	15
3.4.1 Pomoč iz skladov.....	15
3.4.2 Inovativnost in ustvarjalnost.....	16
3.4.3 Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.....	16
3.4.4 Trženje	17
SKLEP	18
LITERATURA IN VIRI.....	20

KAZALO SLIK

Slika 1: Model treh krogov.....	4
Slika 2: Strateška sposobnost razvoja	7
Slika 3: Življenjski cikel ideje.....	10

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled opredelitev družinskega podjetja	3
Tabela 2: Kriteriji delitve gospodarskih subjektov po ZGD	6
Tabela 3: Prednosti in slabosti zunanjega in notranjega usposabljanja in izobraževanja ...	11

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Slovar angleških izrazov.....	1
Priloga 2: Seznam uporabljenih kratic	2
Priloga 3: Podjetja po pravnoorganizacijskih oblikah in velikosti glede na število oseb	3
Priloga 4: Kriteriji delitve gospodarskih subjektov, ki jih je oblikovala Evropska komisija.	4
Priloga 5: Mikro podjetja v EU	5
Priloga 6: Inovacijski management	6

UVOD

Družinskih podjetij je v Sloveniji in drugod po svetu zelo veliko. Gre za podjetja, ki se ukvarjajo z najrazličnejšimi dejavnostmi, prevzemajo najrazličnejše pravne oblike, razlikujejo pa se tudi po sami velikosti. Večina družinskih podjetij sodi v kategorijo mikro ali manjših podjetij, vendar pa med njimi najdemo kar nekaj velikih, svetovno znanih, kot so na primer: WalMart, Ford Motor Co., Porsche, Henkel, Benetton, Harley-Davidson, BMW, Lego, Tetra Pak, Bata, Guinness, Fiat, Mercedes-Benz, itd.

Vera Avšič (2008) ugotavlja, da je v Sloveniji okoli 90 % malih in srednjih podjetij. Med njimi je kar 80 % podjetij v družinski lasti. Za Evropo ugotavlja, da so ti odstotki še višji, saj se skorajda 99 % podjetij uvršča med mala ali srednja podjetja; odstotek družinskih podjetij pa je podoben kot v Sloveniji. Na podlagi teh podatkov lahko sklepam, da družinska podjetja, tako v Sloveniji kot tudi drugod po svetu, dominirajo v gospodarstvu. Z velikim prispevkom k bruto domačemu proizvodu ter ustvarjanju novih delovnih mest, ugotavljam, da predstavljajo "hrbtenico" gospodarstva.

Neizpodbitno dejstvo pomembnosti družinskega podjetništva se odraža v številnih raziskavah in preučevanjih. Z vidika preučevanja so družinska podjetja zanimiva, ker vsebujejo veliko posebnosti. Najpogostejša tema raziskovanja je predvsem prenos lastništva podjetja iz generacije v generacijo. Ostale teme pa se nanašajo na prispevek družinskih podjetij h gospodarstvu, manangiranje podjetja, vloga družine v podjetju, vloga uprave v podjetju, itd. Velika večina teh raziskav je namenjena preučevanju malih in srednjih podjetij, zato sem si kot cilj mojega diplomskega dela zadala preučiti možnosti razvoja mikro in malih družinskih podjetij.

V vsakem podjetju, ki ima vizijo dolgotrajnega razvoja, morajo poskrbeti za izbiro ključnih konkurenčnih prednosti. Odgovor na vprašanje, kaj izbrati, je vse prej kot enostaven. Na eni strani smo dandanes priča vedno večji globalizaciji, skrajševanju življenjskih ciklov proizvodov, strmemu naraščanju deleža storitvenih dejavnosti, proizvodni procesi postajajo vse bolj mehanizirani in avtomatizirani, pospešeni razvoj informacijske tehnologije pa nam omogoča obdelavo ogromnih količin podatkov ter dostop do velikega števila informacij. V takih razmerah postajajo ključni faktor uspeha predvsem ljudje s svojim znanjem in pripravljenostjo, da to znanje tudi uporabijo v korist podjetja (Merkač Skok, 2005, str. 21).

Po drugi strani pa Bastič (2007, str. 31-38) ugotavlja, da v tako hitro spreminjajočem se okolju lahko preživijo le podjetja, ki so se sposobna prilagajati. Za proces prilagajanja so potrebne inovacije, ki so najboljši odgovor na potrebne spremembe v notranjem in zunanjem okolju podjetja, s katerimi podjetje ustvarja svojo konkurenčno prednost. Tako avtorji drug za drugim predstavljajo svoje področje, ki naj bi imelo po njihovem ključni pomen pri razvoju podjetja.

Predmet preučevanja diplomskega dela so značilnosti mikro in malih družinskih podjetij ter nekateri izmed možnih vplivov na njihov razvoj. Glavni **namen** je preučiti mikro in mala podjetja ter ugotoviti kaj vpliva na njihov razvoj. **Cilj** diplomskega dela je prikazati pomen mikro in malih družinskih podjetij ter ugotoviti kaj vpliva na njihov razvoj. Osnovna **hipoteza** dela pravi, da ima za dolgotrajen razvoj podjetja odločilen pomen inovativnost in ustvarjalnost ter izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. To tezo bom poizkušala potrditi na primeru mikro družinskega podjetja Opal d. o. o. iz Škofje Loke. Delo zajema teoretični in empirični del; uporabljene **metode** so: splošno raziskovalana, metoda deskripcije ter metoda dinteze.

Diplomsko delo sestavljajo tri vsebinsko glavna poglavja (**struktua**). Uvodnemu delu najprej sledi teoretično izhodišče. Tako se bom v prvem poglavju posvetila opredeljevanju mikro in malih podjetij, nato pa še opredeljevanju družinskega podjetništva ter njegovih posebnosti. V drugem poglavju bom predstavila nekaj možnih vplivov na razvoj podjetja; vpliv pomoči iz raznih skladov, vpliv ustvarjalnosti in inovativnosti, vpliv usposabljanja in izobraževanja zaposlenih ter vpliv trženja na sam dolgoročni razvoj podjetja. V tretjem poglavju sledi empirični del diplomske naloge. Na podlagi toretičnega izhodišča bom poizkušala ugotoviti, kako se le-to odraža v podjetju Opal d. o. o.. Zadnje poglavje zajema sklepne misli, podane pa so tudi možnosti nadaljnega proučevanja izbrane tematike.

1 MIKRO ALI MALO DRUŽINSKO PODJETJE

1.1 Podjetništvo in podjetnik

V zadnjih nekaj desetletjih je podjetništvo postalo "vroča tema", tako v družbi kot tudi v izobraževalnih in akademskih vodah, posledično so se tudi raziskave na področju podjetništva povečevale eksponentno (Landström, 2005, str.13). Iz tega sledi, da ne obstaja enotna definicija, ki bi opredelila, kaj podjetništvo sploh je. Stokes in Wilson (2006, str. 32) smatrata podjetništvo kot socialen pojav ali proces sprememb, ki združuje tri vedenjske komponente: (1) identifikacijo, ocenitev in izkoriščanje priložnosti; (2) management nove ali preoblikovane organizacije z namenom, da olajša proizvodnjo in potrošnjo novih proizvodov in storitev; (3) ustvarjanje nove vrednosti preko uspešne izrabe nove ideje (i. e. inovacija).

Pojmu podjetništvo se pridružuje še pojem podjetnik. Mertinelli (2005, str. 54) opredeli podjetnika kot inovatorja, ki združuje in transformira produkcijske faktorje (to so: delo, zemlja in kapital, zraven pa prišteva tudi znanje in socialni kapital) z namenom izdelave novo ustvarjene vrednosti proizvodov ali storitev, ki so namenjeni prodaji na bolj ali manj konkurenčnem trgu.

1.2 Družinsko podjetništvo

Družinsko podjetništvo kot pravno formalna oblika ne obstaja, zato se v teoriji pojavljajo številne opredelitve. Handlerjeva je opredelila štiri dimenzije, po katerih raziskovalci

opredeljujejo družinska podjetja. Te dimenzije so: stopnja lastništva in/ali managementa, možnosti generacijskega prenosa, stopnja vpletenosti družine v podjetje in uporaba več kriterijev. V sledeči tabeli, ki je povzeta po Handlerjevi, navajam različne opredelitve družinskega podjetništva glede na uporabljene dimenzije (Duh, 2003, str.14).

Tabela 1: Pregled opredelitev družinskega podjetja

Dimenzija: Lastništvo - management	
Alcorn (1982, str. 23)	»Profitna organizacija, ki je lahko samostojni podjetnik, družabništvo, korporacija ... Če je del delnic v odprti lasti, mora družina tudi voditi podjetje«
Barry (1975, str. 42)	»Podjetje, ki ga v praksi upravljajo in vodijo člani ene družine«
Barnes & Hershon (1976, str. 106)	»Večinski delež je v rokah posameznika ali članov ene družine«
Dyer (1986, str. xiv)	»Družinsko podjetje je podjetje, v katerem na določitev v zvezi z lastništvom ali managementom vplivajo družinski odnosi«
Lansberg, Perrow & Rogolsky (1988, str. 2)	»Podjetje, v katerem imajo člani družine po zakonu nadzor nad lastništvom«
Dimenzija: Vpletenost družine v podjetje (soodvisni podsistemi)	
Backhard & Dyer (1983, str. 6)	»Podsistemi v sistemu družinskega podjetja vključujejo: 1) podjetje kot entiteto 2) družino kot entiteto 3) lastnika kot entiteto 4) povezujoče organizacije, kot je svet direktorjev«
Davis (1983, str. 47)	»Je interakcija med dvema vrstama organizacije, podjetjem in družino, ki vzpostavlja osnovni značaj družinskega podjetja in opredeljuje njegovo enkratnost«
Dimenzija: Generacijski prenos	
Churchill & Hatten (1987, str. 52)	»To, kar ponavadi razumemo z družinskim podjetjem je bodisi pojav ali pričakovanje, da je ali da bo mlajši član družine od starejšega prevzel nadzor nad podjetjem«
Ward (1987, str. 252)	»Podjetje, katerega vodenje in lastništvo bo prešlo na naslednjo generacijo družine«

se nadaljuje

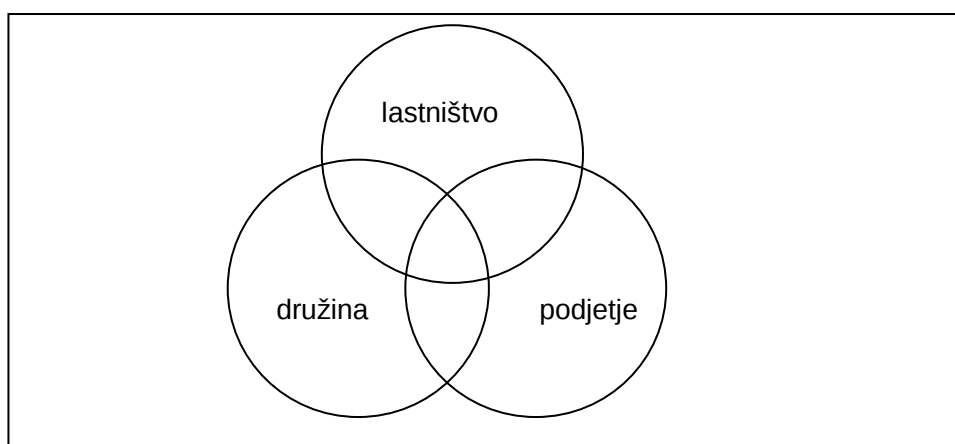
nadaljevanje

Dimenzija: Več kriterijev	
Donnelley (1964, str. 94)	»Podjetje pojmuje kot družinsko podjetje, kadar je bilo tesno povezano z vsaj dvema generacijama družine in kadar je imela ta povezava vzajemen odnos na politiko podjetja ter na interese in cilje družine«
Rosenblatt, de Mik, Anderson & Johnson (1985, str. 4-5)	»Vsako podjetje, v katerem je večina lastništva v rokah ene družine in v katerem sta ali sta bila najmanj dva člana družine neposredno vključena v podjetje«

Vir: M. Duh, *Družinsko podjetje: Razvoj in razvojni management družinskega podjetja*, 2003, str. 14.

Poleg opredelitve je pri raziskovanju družinskega podjetništva pomemben tudi vidik preučevanja. V literaturi se tako pojavlja pristop preučevanja družinskega podjetja z vidika raznih podsistemov. Eden izmed pristopov preučuje podsistem družine in podsistem podjetja. Gre za raziskovanje recipročnega odnosa med družino in podjetjem. Izhodišče predstavlja ponoven pregled obstoječih teorij z obeh področij, preveriti pa skuša tudi prepletenost njune stopnje pravne veljavnosti (Sharma, 2006, str. 25). Drugi pristop, ki se imenuje model treh krogov, ponazarja sistem družinskega podjetništva kot treh neodvisnih, vendar prekrivajočih se podsistemov. To so podjetje, lastništvo in družina. Model služi kot pripomoček pri razumevanju medsebojnih konfliktov, problemov glede vlog, prioritet in mej v družinskih podjetjih (Gersick, Davis, McCollom, Lansberg, 2007, str. 5-6).

Slika 1: Model treh krogov



Vir: Gersick et al., *Generation to generation: Life cycles of the family business*, 1997, str. 6.

1.2.1 Značilnosti družinskih podjetij

Za samo razumevanje družinskega podjetništva je pomembno, da se zavedamo, da le-to temelji na številnih značilnostih, ki hkrati prinašajo prednosti in slabosti. V osmih evropskih državah je bila narejena obširna raziskava v okviru projekta STRATOS, in sicer

o značilnostih malih in srednje velikih družinskih podjetjih (Donckels & Fröhlich, 1991, str. 232-233). Na podlagi te raziskave sta avtorja Donckels in Fröhlich (1991, str. 232-233) prišla do zaključka, da so značilnosti družinskih podjetij naslednje:

- Družinska podjetja so bolj navznoter usmerjeni ali zaprti sistemi (vodstvo ostane v rokah družine, ohranja se družinska tradicija, izgradnja podjetja za družino naj bi bila glavni cilj itd).
- Podjetniki v družinskih podjetjih so manj »pionirji« ter bolj vsestranski, splošno aktivni in prilagodljivi podjetniki. Iz tega lahko potegnemo pomemben zaključek, ki kaže na dejstvo, da družinska podjetja niso naklonjena tveganjem. Zlasti inovacije naj bi prinašale preveč tveganja.
- Družinska podjetja potrebujejo manj socialne varnosti ter gospodarskega sodelovanja (na primer povezovanja z drugimi podjetji) – to izhaja iz želje podjetnikov po neodvisnosti.
- Podjetniki skrbijo za zadovoljstvo sodelavcev, se nagibajo k boljšemu plačilu glede na kolektivno pogodbo, vendar pa posvečajo manj pozornosti udeležbi sodelavcev pri odločanju, kapitalu, delitvi dobička, na informiranje o ciljih in strategijah podjetnika, na izdatke za dodatno izobraževanje.
- Družinska podjetja so manj pripravljena na izvoz ter strategijo internacionalizacije.

Duh (1999, str. 133) povzema prednosti in slabosti družinskih podjetij. Med prednostmi je med drugimi mogoče zaslediti:

- Člani družine imajo bolj dolgoročni pogled na podjetje, kar lahko pozitivno vpliva na kakovost učinkov podjetja.
- Večja motivacija lastnikov ustvarja večjo delovno storilnost in večjo pripravljenost za finančne žrtve.
- Pomembna konkurenčna prednost se izraža v obsežnem prepoznavanju podjetja, ki ga imajo člani družine (le-ti imajo stike s podjetjem že od zgodnjega otroštva).
- Družinska podjetja imajo veliko neodvisnost pri sprejemanju odločitev, zato se le-te pogosto tudi hitreje sprejemajo.
- Družina močno vpliva na vrednote, norme in kulturo podjetja. Tako lahko vrednote, ki jih izražajo člani družine prenesejo na zaposlene in jim pomagajo ustvariti občutek identifikacije in pripadnosti podjetju.
- Zaposleni imajo lažji dostop do najvišjega vodstva (članov družine). Osebni stil vodenja ter tesni stiki med sodelavci in podjetniško družino vodijo do motivacijskega delovnega vzdušja.
- Dejavniki, kot so npr. visoka stopnja fleksibilnosti, dejstvo, da so družinska podjetja ponavadi zanesljiva podjetja, neposredni odnosi s poslovnimi partnerji, itd, zagotavljajo podjetju mesto na trgu.

Med slabosti družinskih podjetij pa Duhova (1999, str. 133) šteje naslednje:

- Probleme na strani financiranja rasti podjetja – družina želi obdržati podjetje v svoji lasti, tako je povečanje kapitala odvisno zgolj od udeležbe pri dobičku.

- Prednosti napredovanja družinskih članov omejujejo možnosti napredovanja nedružinskih članov.
- Slabo urejeno nasledstvo lahko ogrozi obstoj podjetja.
- Visoka stopnja centralizacije glede odločitev in dela, nizka stopnja formalizacije in majhno število inštrumentov vodenja lahko pripeljejo do preobremenitve zaposlenih.

1.3 Mikro in mala podjetja

V Evropski uniji je 23 milijonov malih in srednjih podjetij (v nadaljnjem besedilu: MSP), ki zagotavljajo 75 milijonov delovnih mest in predstavljajo 99 % vseh podjetij. Za dostop do številnih, tako denarnih kot tudi nedenarnih pomoči, je potrebna delitev gospodarskih družb po velikosti. Znotraj EU kriteriji za opredelitev velikosti niso poenoteni.

Evropska komisija med MSP-je šteje podjetja z manj kot 250 zaposlenimi, njihov letni promet ne sme presegati 50 milijonov EUR ali pa njihova letna bilanca ne sme presegati 43 milijonov EUR. Vsa podjetja, ki presegajo ta kriterij, sodijo v kategorijo velikih podjetij. MSP-je se delijo v tri skupine, in sicer na mikro podjetja, ki imajo manj kot 10 zaposlenih, majhna podjetja, ki imajo od 10 do 49 zaposlenih ter srednja podjetja, ki imajo od 50 do 250 zaposlenih (Putting Small Businesses First, 2008).

V Sloveniji se gospodarski subjekti oz. družbe prav tako delijo na mikro, male, srednje in velike. Tudi kriteriji za razmejitve v skupine, ki jih preverimo na podlagi podatkov dveh zaporednih poslovnih let na bilančni presečni dan bilance stanja, so isti. To so: povprečno število delavcev v poslovnem letu, čisti prihodki od prodaje in vrednost aktive. Subjekt mora za pripadnost skupini izpolnjevati vsaj dva od navedenih kriterijev. Posebnost je pri velikih družbah, saj med njih v vsakem primeru štejemo banke, zavarovalnice, borze vrednostnih papirjev ter družbe, ki morajo po 56. členu tega zakona pripraviti konsolidirano letno poročilo (Zakon o gospodarskih družbah, 2006, 55. člen). V Tabeli 2 so podani natančni kriteriji za razmejitve.

Tabela 2: Kriteriji delitve gospodarskih subjektov po ZGD

Kriteriji razmejitve	povprečno število delavcev v poslovnem letu	čisti prihodki od prodaje	vrednost aktive
Velikost družbe			
Mikro	do 10	do 2.000.000 €	do 2.000.000 €
Majhna	do 50	do 7.300.000 €	do 3.650.000 €
Srednja	do 250	do 29.200.000 €	do 14.600.000 €
Velika	presega 250	presega 29.200.000 €	presega 14.600.000 €

Vir: Zakon o gospodarskih družbah, 2006, 55. člen.

Statistični urad RS (Statistični letopis RS 2007, str. 11) ugotavlja, da je v letu 2005 delovalo 95.399 podjetij. Po kriteriju števila zaposlenih urad ugotavlja, da v kategorijo

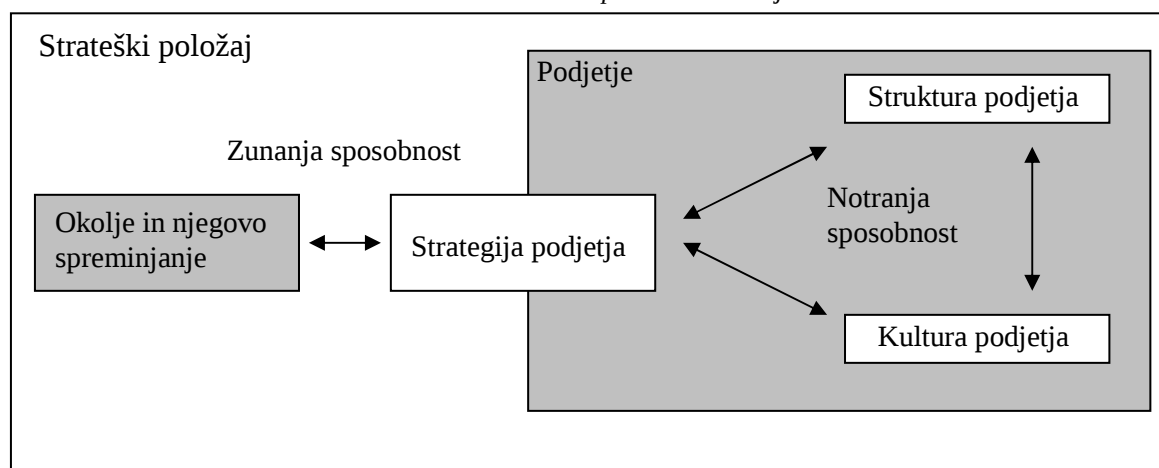
mikro podjetij sodi 88.786 podjetij, ki predstavljajo kar 93,17 % vseh družb, med mala podjetja pa sodi 5.127 podjetij, kar predstavlja 5,37 %. Skupno tako zaposlujejo 270.583 ljudi, kar znaša 44,34 % vseh zaposlenih¹.

2 VPLIVI NA RAZVOJ MIKRO IN MALIH PODJETIJ

Podjetje, ki želi obstati na trgu, mora rasti in se razvijati. Pri proučevanju razvoja podjetja na podlagi strategije, strukture in kulture, se oblikuje šest faz. To so: (1) pionirska faza – uvedba podjetniške ideje na trgu; (2) osvojitve trgov – profesionalizacija podjetja; (3) diverzifikacija – razvijanje novih tržnih idej; (4) akvizicija – koriščenje zunanjih potencialov rasti; (5) kooperacija – strateške združitve za doseganje večje fleksibilnosti; (6) restrukturiranje – skok nazaj v eno izmed prejšnjih faz zaradi varovanja preživetja (Thomenn, 1998, str. 74).

Teorija razvoja naj bi se ukvarjala z "dvojno strateško sposobnostjo", kar pomeni, da se na eni strani upošteva zunanja sposobnost med položajem okolja in izbrano strategijo, na drugi strani pa notranja sposobnost med strategijo, strukturo managementa in kulturo podjetja (slika 2 ponazarja soodvisnost). Na tem mestu se pojavljajo štirje dejavniki, ki vplivajo na uspešnost podjetja in morajo biti na razvojni poti med seboj usklajeni. To so: (1) zunanje okolje – poudarja se zlasti položaj in razvoj trga, ki določa priložnosti in nevarnosti v prihodnosti; (2) struktura podjetja – viri na področju financ, kapacitet, osebja, organizacije in managementa, ki določajo možnosti in meje razvoja; (3) strategija konkurenčnosti podjetja – kaže se v strateških prednostih in pomankljivostih; (4) odličnosti organizacije – gre za uspešnost in učinkovitost potekov, na katere spet pomembno vpliva kultura podjetja (Kropfberger, 1998, str. 87).

Slika 2: Strateška sposobnost razvoja



Vir: D. Kropfberger, *Razvoj podjetja in razvojni management*, 1998, str. 74-75.

Pred oblikovanjem strategije moramo preučiti številne dejavnike, ki imajo vpliv na razvoj. V – I – E okvir je ena izmed možnih rešitev. Gre za tri komponente: V – vizija (vision), I –

¹ Natančnejši podatki se nahajajo med prilogami.

notranja ocena (internal assessment), E – zunanja ocena (external assessment). **Vizija** združuje ključne vrednote, namen in poslanstvo. Pri **notranji oceni** ugotavljamo prednosti in slabosti, ključne konkurenčne prednosti, vire (finančni, materialni, proizvodne zmožnosti, ljudje), inovacije in nove ideje, sedem S analizo (strategija, organizacijska struktura, sistem prenosa informacij, osebje, spretnosti, slog kako se dela, skupne vrednote). **Zunanja ocena** se nanaša na trende v tehnologiji, družbeno in urejevalno okolje, makroekonomske in demografske značilnosti, mednarodne ter splošne nevarnosti in priložnosti, oceno določljivk privlačnosti panoge in oceno trga (Collins & Lazier, 1995, str. 28–47).

2.1 Vpliv pomoči iz skladov

Zaradi izrednega pomena izkazuje EU veliko pozornost MSP-jem. V obdobju od 2007 do 2013 jim je namenila tri milijarde evrov (Konkurenca, podjetništvo in finančna podpora podjetjem, 2008).

Tudi v Sloveniji je bilo v zadnjem času storjenega kar nekaj za spodbujanje MPS-jev. Državni zbor je na seji 23. oktobra 2007 sprejel Zakon o podpornem okolju za podjetništvo (ZPOP-1). Zakon določa ukrepe, namenjene spodbujanju podjetništva in organiziranosti na tem področju ter postopke za dodeljevanje sredstev, namenjenih oblikovanju podpornega okolja za podjetništvo (Zakon o podpornem okolju za podjetništvo, 2007). V okviru zakona se je oblikovala tudi Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije (v nadaljnjem besedilu: JAPTI). Njene naloge so (Naloge in aktivnosti, 2008):

- promocija in animacija za razvoj okolja za nastajanje, delovanje in razvoj podjetij ter dvigovanje podjetniške ravni v Sloveniji;
- izvajanje »mehkih oblik« podpornih storitev (svetovanje in informiranje glede na obdobje delovanja uporabnikov);
- neposredne finančne spodbude za razvoj podjetij za doseganje višje ravni konkurenčnosti slovenskega gospodarstva ter spodbude za privabljanje tujih neposrednih investitorjev.

Med drugimi organizacijami, ki nudijo pomoč, pa so še:

- e-VEM portal. Podjetnikom nudi podporo pri pridobivanju informacij, svetovanju in opravljanju storitev. Glavna prednost portala je, da lahko podjetnik od doma (z uporabo kvalificiranega digitalnega potrdila ali s pooblastilom strokovnjaka) uporablja storitve. (Opis storitev portala e-VEM, 2008).
- Direktorat za podjetništvo in konkurenčnost. Deluje v okviru Ministrstva za gospodarstvo z namenom izvajati programe in ukrepe, usmerjene v spodbujanje podjetniškega razvoja ter povečevanje konkurenčnosti podjetij in države (Podjetništvo in konkurenčnost, 2008).
- Slovenski podjetniški sklad. Sklad je bil ustanovljen z namenom izboljšati dostop MSP-jem do finančnih virov (Kratka predstavitev, 2008).

- Javni sklad Republike Slovenije za razvoj kadrov in štipendije. Namen sklada je dvig znanj in usposobljenosti posameznikov za dvig konkurenčnosti gospodarstva, izboljšanje zaposlitvenih možnosti posameznikov, oblikovanje učinkovitega sistema regionalnih vzpodbud za prebivalstvo v regiji, poglobiti sodelovanje z gospodarstvom, večanje deleža virov sredstev za razvoj kadrov izven državnega proračuna, olajšati prihod tujih raziskovalcev in vrhunskih znanstvenikov v RS, promocija znanja, znanosti in perspektivnih kadrovskih poti (Dolgoročne strateške usmeritve, 2008).

2.2 Vpliv človeškega kapitala

Človeški kapital v vsaki organizaciji predstavlja ključni del intelektualnega kapitala. Hkrati predstavlja tudi vir znanja, izkušenj, zmožnosti, sposobnosti, inovativnosti, ustvarjalnosti in podobno, kar ustvarja vrednost organizacije. Potrebno je poudariti, da gre človeški kapital z roko v roki s preostalim kapitalom (npr. finančnim, strukturnim, procesnim, inovacijskim kapitalom). Znanje in spretnosti tako same po sebi nimajo vrednosti za podjetje, če niso aplicirane tako, da lahko ustvarijo novo vrednost. Človeški kapital v podjetjih predstavlja strateško vlogo pri razvoju in uresničevanju politike in ciljev. Visoka stopnja človeškega kapitala odločilno vpliva na višjo stopnjo učinkovitosti in uspešnosti organizacije. Poleg tega vpliva tudi na višjo stopnjo profitabilnosti, rasti in razvoja organizacije, zagotavljanja konkurenčne prednosti, višjo stopnjo ugleda organizacije v javnosti ter intenzivnejše ustvarjanje novega človeškega kapitala (Mihalič, 2006, str. 48).

2.2.1 Inovativnost in ustvarjalnost

V podjetništvu se nenehno srečujemo z reševanjem problemov. Podjetniško reševanje problemov pomeni razmišljanje o problemih z več podjetniških vidikov hkrati; pomembno je upoštevati tudi ustvarjalno – inovativno, tržno, organizacijsko, finančno ali katero koli drugo komponento, ki pripomore do novih dimenzij reševanja problemov (Berginc & Krč, 2001, str. 132). Zato je pomembno, da organizacije dajejo pomen ustvarjalnosti in inovativnosti.

Likar (1998, str. 16) pravi, da je **ustvarjalnost** človekova naravna lastnost, ki omogoča, da zmore pri svojem delu opustiti kaj utečenega in napraviti kaj drugačnega. Nanaša se na celotno poslovanje, vse od nastanka ideje preko prve podlage za invencijo, pa do razvoja nekaterih invencij in do uspešne komercializacije, tj., v inovacije in ponovne naložbe v iskanje invencij, v omogočanje ter razvijanje inovacij. Sestavine, ki so nujne za vzpostavitev ustvarjalne organizacije so: kreativni ljudje, okolje, ki je sprejemljivo za nove zamisli, pa tudi uporaba ustvarjalnih tehnik za zaznavanje in razreševanje problemov.

Inovativnost je proces uresničevanja novih idej oz. sposobnost preoblikovanja že obstoječih snovi v novo, koristno obliko. Glede na teorijo osebnosti bi inovativnost sodila v eno izmed osebnostnih potez – gre za način interakcije s problemom, ki ga ponuja okolje (Marušič, 2005, str.5). Organizacija, ki želi biti inovativna, mora imeti aktiven odnos do

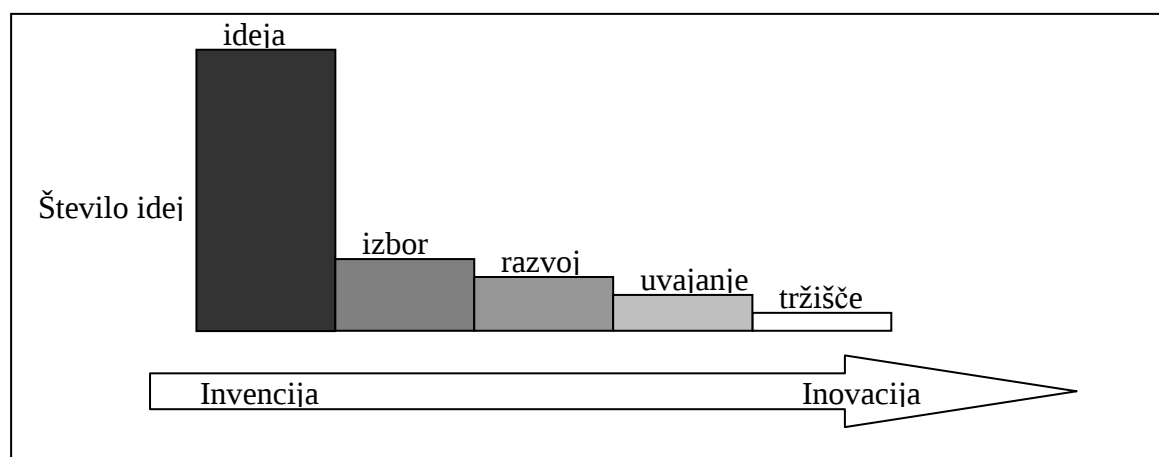
ustvarjanja in razvijanja novega znanja, saj so s pridobivanjem novega znanja močno povezane inovacije (Černelič, 2006, str. 80).

Markič (2004, str. 62-63) povzema naslednjo tipologijo inovacij, in sicer:

- Vsebino. Pomenijo lahko: (1) novo vsebino / program poslovanja oz. delovanja, (2) nove lastnosti izdelkov in proizvodnih postopkov, (3) nove lastnosti organizacijskih vidikov delovanja, (4) nove lastnosti vodenja ljudi v organizacijah in družbi kot celoti, (4) nove lastnosti metod vodenja in dela.
- Vidik razlikovanja posledic inovacij. Lahko so korenite ali drobne.
- Vidik nastanka. Lahko so nove ali nove kombinacije starih gradiv in/ali zamisli v nove.
- Dolžnost avtorjev. Le-ti lahko ustvarjajo znotraj ali zunaj službene dolžnosti.

Slika 3 prikazuje življenjski cikel ideje. Kljub veliki količini idej se jih na trgu uveljavi zelo malo, saj je pot do tržišča dolga in gre preko izbora in razvoja ideje, uvajanja in šele nazadnje prihoda na tržišče. Ravno v tem tiči razlog, da je potrebno v podjetju spodbujati ustvarjalnost in inovativnost ter skrbeti za dober inovacijski management. Brem in Voight (2008) inovacijski management opredelita kot sistematično planiran in nadzorovan proces, ki vključuje vse aktivnosti, ki so potrebne pri razvoju in lansiranju novega proizvoda.

Slika 3: Življenjski cikel ideje



Vir: M. Črnelič, *Procesi pridobivanja, uporabe, prenosa in hranjenja znanja v podjetju*, 2006, str. 80.

2.2.2 Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih

Dandanes se morajo zaposleni kljub pridobljeni ustrezni strokovni izobrazbi nenehno izobraževati in usposablјati. Izobraževanje zaposlenih pomeni načrtno in sistematično pridobivanje novega znanja. Pojavlja se v različnih oblikah, kot so dokvalifikacija, prekvalifikacija, nadaljevanje šolanja ali študija, obiski seminarjev, delavnic, izobraževanje s pomočjo knjig in strokovnih revij, nenehno sledenje novostim v stroki itd (Ivanuša-Bezjak M., 2006, str. 75).

V teoriji se pojavlja vse večji pomen managementa znanja. Izrazimo ga lahko s štirimi sestavinami, in sicer načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem ter nadziranjem znanja, izkušenj, zmožnosti in sposobnosti (Možina, 2006, str. 129). Bjørnson in Dingsøyr (2008, str. 1056) med drugim navajata dve glavni nalogi managementa znanja; prva je kodifikacija – ko sistematiziramo in zberemo informacije, ki predstavljajo znanje organizacije, druga naloga pa obsega personalizacijo oz. zapis, kdo kaj ve.

Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih lahko poteka znotraj podjetja z lastnimi kadri ali z zunanjimi izvajalci zunaj podjetja. Vsaka izmed oblik, tako interno kot eksterno izobraževanje in usposabljanje, ima svoje prednosti in slabosti, ki so navedene v Tabeli 3 (Mekrač Skok, 2005, str. 173).

Tabela 3: Prednosti in slabosti zunanjega in notranjega usposabljanja in izobraževanja

	Notranji izvajalci	Zunanji izvajalci
Prednosti	• Programi so prilagojeni za izobraževanje za notranje potrebe. • Prisotnost medsebojnega poznavanja udeležencev, ugodne klime, dobre komunikacije. • Možnost prilagajanja izobraževalnega procesa. • Nižji stroški.	• Izmenjava izkušenj s strokovnjaki. • Boljši pogoji za izvajanje izobraževanja. • Primerjanje z drugimi organizacijami. • Spoznavanje lastnih problemov. • Neobremenjenost učiteljev z vsakdanjo prakso v podjetju.
Slabosti	• Večja zaprtost izbranih in obravnavanih problemov. • Ne pride do izmenjav izkušenj z zunanjimi strokovnjaki. • Slepota za lastne probleme. • Izobraževalni proces je bolj izpostavljen motenju. • Možnost neustrezno usposobljenih predavateljev.	• Neprilagojenost programov konkretnim problemom in razmeram. • Programi niso dovolj aplikativno naravnani. • Težji prenos naučenega. • Manjša aktivnost in motiviranost. • Konkretni problemi so obravnavani le izjemoma. • Večji stroški.

Vir: M. Merkač Skok, Osnove managementa zaposlenih, 2005, str. 173.

Pri usposabljanju in izobraževanju se podjetje lahko posluži več različnih učnih metod, s katerimi želi doseči čim bolj učinkovito doseganje zastavljenih ciljev. Možina (2002, str. 225- 230) opredeljuje naslednje učne metode:

- **Pasivne učne metode.** Uporabljajo se v primeru, ko je učna snov udeležencem neznana, zato je značilna poudarjena vloga učitelja kot edinega vira informacij in znanja. Komunikacija je navadno enosmerna. Med pasivne metode sodijo predavanja, pripovedovanja, opisovanja, pojasnjevanja in prikazovanja.
- **Aktivne učne metode.** V tem primeru je učna snov udeležencem znana. Učitelj ni glavni izvor znanja; prevzame vlogo svetovalca, medtem ko učenci pridobivajo

znanje iz drugih virov. Primer aktivnega učenja je programirano učenje in učenje z računalnikom.

- **Kombinirane metode.** Te se delijo na kombinacijo pasivno-aktivnih metod, sledijo metode, ki jih delimo glede na organizacijski okvir in usmerjenost (npr. metode množičnega izobraževanja, metode skupinskega učenja ter metode individualnega učenja) ter metode, ki jih klasificiramo po področjih učenja (npr. emocionalno področje, psihomotorično področje, razumsko področje).
- **Predavanje.** Primerno je za prenos znanja večjim skupinam ljudi. Predavatelj ima poudarjeno vlogo, saj je izključni posredovalec znanja in informacij.
- **Rotiranje.** Posameznik pridobiva znanje in izkušnje z delom na različnih delovnih mestih.
- **Center za samostojno učenje.** Organizacija omogoči sredstva in dostop do virov, ki omogočajo posamezniku, da se sam uči.

Danes izredno popularen pristop pri izobraževanju in usposabljanju zaposlenih je tudi pristop, imenovan mentorstvo. Gre za to, da mentor, ki je zaposlena oseba v podjetju, s svojim znanjem in izkušnjami uvaja manj izkušenega zaposlenega v delo, mu svetuje ter ga podpira, tako pri kariernem kot tudi osebnostnem razvoju. Mentorstvo se v podjetjih največkrat uporablja pri uvajanju v delo in okolje za novo zaposlene, pri razvoju naslednikov in ključnih zaposlenih ter pri usposabljanju in razvoju zaposlenih po daljši odsotnosti z dela (Čebulj, 2007a, str. 29–30). Mentorstvo prinaša pozitivne vplive in učinke, tako za podjetje kot za mentoriranca. Podjetju omogoča merljiv in nadzorovan prenos znanja, prav tako pa tudi uvedbo sistema upravljanja znanja, zvišuje produktivnost, ohranja in povečuje intelektualni kapital podjetja, vzdržuje motivacijo za delo pri mentorjih in mentorirancih, izboljšuje komunikacijo, razumevanje in vzdušje v podjetju, omogoča tudi hitrejša prilagajanja podjetja in spremembo organizacijske kulture. Je stroškovno učinkovitejša, še zlasti, če ga primerjamo z zunanjimi izobraževanji. Prednosti, ki jih mentorstvo prinaša mentorirancu, se odražajo pri kariernih učinkih, saj na ta način napreduje, ima vzajemen učinek pri plači, poveča se tudi zadovoljstvo s kariernim razvojem in delom (Čebulj, 2007b).

2.3 Vpliv trženja

Podjetja že dolgo ne delujejo več na trgih, na katerih so znani kupci in tekmeci. Hitro spreminjajoča se konkurenca povzroča, da so kupci čedalje manj zvesti, saj lahko izbirajo med ogromnim številom istovrstnih izdelkov različne kakovosti, cen, ravni postrežbe in z njo povezanih storitev. Področja trženja zato postajajo vse širša in morajo zajemati: (1) raziskovanje trga, ki zagotovi podatke o stanju in dogajanjih na trgu, (2) tržno načrtovanje, ki nam služi kot pomoč pri načrtovanju nastopa na trgu, (3) pripravo trženjskih akcij, s katerimi bomo vplivali na uporabnike, (4) izvajanje trženjskih akcij z razvojem izdelkov, z novimi prodajnimi cenami, potmi in načini prodaje ter oglaševanjem, (5) spremljanje učinkovitosti izvajanja trženjskih akcij, (6) neposredno prodajanje ter (7) nadzor nad vsemi področji trženja (Potočnik, 2005, str. 19 - 20).

Ko podjetje oblikuje svoj trženjski program, se odloča tudi o tem, kakšen splet trženjskih orodij naj uporabi. Trženjski splet je skupek trženjskih orodij, ki jih podjetje potrebuje za doseganje trženjskih ciljev na ciljnim trgu. Tradicionalno splet vključuje štiri marketinške spremenljivke. To so (Kotler, 2004, str. 15):

- Izdelek (angl. *product*). Sprejemajo se odločitve o raznolikosti izdelkov, kakovosti, obliki, značilnostih, imenu blagovne znamke, embalaranju, velikosti, storitvah, jamstvih in vračilih.
- Cena (angl. *price*). Gre za odločitve o sami ceni, popustih, predujmih, plačilnem obdobju ter pogojih kreditiranja.
- Trženjsko komuniciranje (angl. *promotion*). Vključuje odločitve o pospeševanju prodaje, oglaševanju, osebni prodaji, odnosih z javnostjo in neposrednem trženju.
- Tržne poti (angl. *place*). Oblikujejo se odločitve o poti, pokritosti, sortimentih, lokacijah, zalogah in prevozu.

Vukovič (2006, str. 72–73) pa tradicionalni 4 x P formuli doda še tri sodobnejše prvine, tako da nastane formula 7 x P. Dodane tri spremenljivke so: (1) ljudje (angl. *people*), ki morajo kot prodajalci biti strokovno usposobljeni, poznati pa morajo tudi veščine komuniciranja z ljudmi, (2) izvajanje storitev (angl. *processing*), saj mora biti poskrbljeno za kakovost, hitrost ter varnost pri opravljanju storitve, (3) fizični dokazi (angl. *physical evidences*) predstavljajo vse, kar naročnik vidi, sliši ali občuti v zvezi s podjetjem.

3 OPAL d. o. o.²

3.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Opal, računalništvo in elektrotehnika, d. o. o. oz. skrajšano Opal d. o. o. je mikro družinsko podjetje v lasti Edota in Liljane Cof. Ustanovljeno je bilo leta 1990 z namenom izdelave in prodaje lastne poslovne programske opreme. S kvalitetnim delom in korektnim odnosom do strank, se je podjetje širilo na vseh področjih. Podjetje Opal je tudi pooblaščen distributer podjetja Pervasive, ki je znan predvsem po podatkovni bazi Pervasive.SQL, in sicer za področje Slovenije.

V podjetju danes ponujajo širok spekter lastne programske opreme imenovane OpPIS[®] – izpeljane iz besedne zveze **Opalov Poslovno Informacijski Sistem**. OpPIS[®] je specializirana programska oprema, namenjena vodenju in spremljanju poslovanja malih in srednje velikih podjetij. V ponudbi zajema vse, kar danes potrebuje sodobno podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo, storitvami ali trgovino. Posebna pozornost je namenjena knjigovodskim servisom, ki predstavljajo večino Opalovih strank.

V Opalu imajo kar nekaj tesnejših poslovnih partnerjev, ki poleg lastne dejavnosti skrbijo še za trženje in uvajanje OpPIS[®]-a. Še tesnejše povezave pa obstajajo s podjetjema Njorka

² Vir: OpPIS[®], spletna stran podjetja Opal d. o. o., osebni poglobljeni intervjuji z zaposlenimi v podjetju

d.o.o. iz Ajdovščine ter Inteka Storitve d. o. o. iz Maribora, saj se ti dve podjetji ukvarjata izključno le z trženjem in uvajanjem OpPIS[®]-a.

3.2 Zgodovinski razvoj

Leta 1990 se je podjetje ustanovilo na polagi sodelovanja Cof Edota, takrat edinega zaposlenega v podjetju, z gospo Marijo Ravnik iz podjetja KONTO d. o. o. iz Škofje Loke, ki je bila že takrat priznana predavateljica in direktorica uspešnega računovodskega servisa. Sodelovanje je potekalo pri nastajanju prvega modula, in sicer plač. Podjetje je počasi raslo in je imelo v letu 1997 že štiri redno zaposlene, ki so vzajemno skrbeli za razvoj, vpeljavo in podporo strankam na štirih modulih (blagovno knjigovodstvo, osnovna sredstva, plače oz. takrat imenovani osebni dohodki ter finančno knjigovodstvo). V letu 1999 je prihod davka na dodano vrednost vnesel spremembo organizacije dela v podjetju. Razvoj in podpora strankam sta se zaradi kompleksnosti in povečanega obsega del, ločila na dva dela, in sicer na finančni del ter blagovni del.

Med letoma 2001 in 2002 je v podjetju prišlo do velikega napredka. Iz takratnega operacijskega sistema³ DOS (ki je počasi tonil v pozabo), so se vsi moduli prenesli v operacijski sistem Windows. Ker se je podjetje nenehno širilo, so postali dotedanji poslovni prostori premajhni. Iz lastnih sredstev so bili zgrajeni novi poslovni prostori, za katere je podjetje 25. novembra 2004 pridobilo tudi uporabno dovoljenje. Julija 2008 je podjetje Opal od dolgotrajnega poslovnega partnerja HSP d. o. o. kupilo ZIP verzijo modula proizvodnje. Tako je danes v podjetju 17 redno zaposlenih.

3.3 Mikro družinsko podjetje

Podjetje Opal je mikro družinsko podjetje, sledeči opisi podjetja in družine pa potrjujejo opredelitve, zapisane v prvem poglavju:

- Glede na opredelitev družinskega podjetništva:
 - Lastništvo podjetja si delijo trije družabniki. To so: zasebna lastnika Edo in Liljana Cof, vsak z 25,5 % deležem ter pravna oseba Opal d. o. o. z 49 % deležem. S tem je članoma družine zagotovljen večinski delež.
 - Edo in Liljana Cof posamično, kot direktorja z vsemi pooblastili upravljata in vodita podjetje.
 - Prihaja tudi do interakcije med podjetjem in družino, saj vsi člani družine delajo oz. sodelujejo s podjetjem.
 - Do generacijskega prenosa lastništva še ni prišlo, vendar se predvideva, da bo nekoč vodenje in lastništvo prešlo na sina in hči.
- Glede na kriterij delitve gospodarskih subjektov:
 - kljub 17 redno zaposlenimi,
 - ne presega 2.000.000 € čistih prihodkov od prodaje in

³ Na spletni strani Wikipedije (2008) je mogoče zaslediti enostavno razlogo operacijskega sistema, in sicer: »Operacijski sistem je programska oprema, neobhodna za delovanje računalnika. Deluje kot vmesnik med uporabnikom in strojno opremo«.

- prav tako z 175.263,01 € osnovnega kapitala ne presega kriterija vrednosti aktive.

Zaradi svoje majhnosti se v podjetju srečujejo tudi s številnim slabostmi. V tako majhnem podjetju si le-to ne more privoščiti profesionalnega managementa. Podjetje je s tem omejeno na znanja in sposobnosti zaposlenih v podjetju. Podjetje težje pridobi finančna sredstva, pri pridobljenih sredstvih (kot npr. krediti) pa ima manjšo moč pri pogajanju glede pogojev financiranja. Tako majhno podjetje ima tudi večje težave pri zaposlenih, saj ti postanejo bolj pogrešljivi. Podjetje tudi veliko težje nameni čas za izobraževanje lastnih kadrov.

Vsekakor pa majhnost prinese tudi nekatere pozitivne lastnosti. Povezanost med zaposlenimi je večja, saj se vsi med seboj poznajo. Posledica tega je, da podjetje deluje bolj vzajemno in učinkovito, zaposleni pa lažje začutijo pripadnost podjetju. Delovno okolje je bolj prilagojeno, manj je birokracije itd.

Lastnost družinskega podjetja je, da ima svoje prednosti in slabosti. Med prednosti vsekakor lahko prištejem, da ima ob uspešnem razvoju podjetja naslednja generacija možnost zaposlitve v domačem podjetju. Ena izmed glavnih slabosti pa je prenašanje težav iz podjetja v družino.

3.4 Vplivi na razvoj

3.4.1 Pomoč iz skladov

MSP-jem je EU namenila dokaj veliko finančno pomoč pri razvoju. V Opalu so prvič uspešno pridobili sredstva z razpisom 6. junija 2008. Razpis je izdal Zavod RS za zaposlovanje z namenom sofinanciranja izobraževanja in usposabljanja zaposlenih za konkurenčnost in zaposljivost. V razpisu, ki velja za leto 2008, so bila Opalu odobrena sredstva v višini 2.741,00 €.

V podjetju so se prijavili tudi na razpis Javnega sklada RS za razvoj kadrov in štipendije. V kolikor bodo sredstva pridobljena, bodo prav tako namenjena za sofinanciranje izobraževanja in usposabljanja zaposlenih za konkurenčnost in zaposljivost; razpis se nanaša na obdobje od 2008 do 2010. Ker je znesek za to obdobje nekoliko višji, bo v primeru odobritve to pozitivno vplivalo na razvoj podjetja.

Žal pa na splošno slovenska podjetja kljub številnim vlogam težko pridejo do pomoči. Po poročanju spletne strani 24.ur (Slabo črpanje sredstev, 2008) tudi v Bruslju poudarjajo, da novo pridružene članice premalo črpajo iz strukturnih in kohezijskih skladov. Kljub dejstvu, da se je Slovenija najbolje odrezala, je porabila zgolj 34,1 % svojega paketa. Zaradi vsega navedenega menim, da pomoč iz skladov nima ključnega pomena pri razvoju podjetij.

3.4.2 Inovativnost in ustvarjalnost

Računovodstvo je ena izmed izredno zahtevnih področij dela, saj zahteva nenehno spremljanje zakonodaje. Prav na tem področju se v podjetju Opal kaže inovativnost in kreativnost, saj je potrebno vse spremembe vnesti v OpPIS[®] tako, da je uporabnikom poslovanje čim bolj prijazno. Prav to dejstvo v podjetju štejejo med ključne konkurenčne prednosti. Številne stranke to skozi leta uporabe tudi potrjujejo. V podjetju so pripravljeni na željo strank module tudi doprogramirati.

Za inovativnost in ustvarjalnost je potrebno tudi slediti vsem novostim, ki jih prinaša okolje programiranja. Tako morajo razvijalci OpPIS[®]-a neprestano slediti dogajanju na trgu ter spremljati premike konkurence. Zaradi tega redno prebirajo strokovno literaturo, se udeležujejo strokovnih seminarjev, si izmenjujejo izkušnje s programskimi hišami, itd.

Pri inovativnosti in ustvarjalnosti se v podjetju srečujejo tudi s številnimi ovirami, ki jih prinese mikro podjetje. Te se zaradi premajhnih finančnih virov odražajo v manj številčnejšem timu, ki bi lahko skrbel za novosti v modulih. Ker je skupina programerjev manjša, se lahko v večji meri posveča popraviljanju in razvijanju obstoječih modulov, namesto da bi razvijala nove.

Med inovativnost v podjetju štejejo tudi način servisiranja strank. V podjetju so z namenom dobrega obravnavanja strank sprogramirali poseben modul, ki izredno olajša delo, tako svetovalcem kot tudi razvijalcem. Na podlagi vsega zgoraj navedenega štejem inovativnost in ustvarjalnost med ključna vpliva pri razvoju podjetja.

3.4.3 Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih

V Opalu kar nekaj časa namenijo izobraževanju. Trenutno v večji meri še vedno prevladuje notranje izobraževanje v primerjavi z zunanjim. Podjetje je izredno dinamično, saj vsak dan poteka razvoj OpPIS[®]-a. Ker nenehno razvoj vse čas prinaša novosti, mora biti komunikacija med podporo strankam in razvijalci programskega paketa izredno učinkovita, za kar je poskrbljeno z internim izobraževanjem. V primerih, ko gre za manjše izboljšave programa, ti potekajo preko vsakdanje komunikacije. V primeru večjih razvojnih inovacij pa potekajo interna izobraževanja. Le – ta so navadno izpeljana vsak tretji petek v mesecu, in sicer v lastni učilnici. V tem primeru se uporabijo pasivne učne metode, saj razvijalci prikažejo novosti v razvoju, na drugi strani pa svetovalci podpora strank dajejo nenehne pobude za izboljšave.

Delovanje OpPIS[®]-a je močno podrejeno zakonodaji, zato je nenehno sledenje spremembam nujno potrebno. S tem se pojavlja potreba po zunanjem izobraževanju, ki se kaže predvsem v obliki predavanj. Samo širjenje obsega in poslovanja, in s tem tudi rasti podjetja, prinese tudi vse večje potrebe po izobraževanju na več področjih. V Opalu so zato 18. januarja 2008 sprejeli program razvoja in usposabljanja zaposlenih za obdobje od 2008

do 2011. V njem predvidevajo tako usposabljanje zaposlenih na podiplomskem študiju, kot tudi na številnih preostalih izobraževanjih.

V podjetju se poslužujejo tudi nekaterih sodobnih metod izobraževanja in usposabljanja; ena izmed njih je tudi mentorstvo. Ta metoda se uporablja pri uvajanju v delo na novo zaposlenih ter tudi študentov, ki prihajajo poleti na počitniško delo. Vsak novinec ima načeloma enega mentorja, vendar se lahko obrne tudi na preostale zaposlene v podjetju. Mentorstvo je prisotno tako pri razvijalcih, kot tudi pri zaposlenih na podpori strankam. V podjetju potrjujejo pozitiven učinek mentorstva. Med prednosti, ki jih vidijo so predvsem hitrejša ugotovitev, ali je nova oseba res primerno usposobljena za delo, hitrejši vklop na novo zaposlenih v podjetje, lažje prepoznavanje področij, ki novim zaposlenim bolj ustrezajo.

S širjenjem podjetja prihaja do tega, da je vedno več ljudi, ki obvladujejo vse več različnega znanja, zato menim, da bi lahko v podjetju postopoma začeli uvajati management znanja. Menim tudi, da je pri razvoju podjetja (v večji meri predvsem zaradi zakonodajne podlage) nujno in ključno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.

3.4.4 Trženje

V podjetju je zaradi majhnosti slabše razvito področje trženja. Zaenkrat še ni osebe, ki bi se bila ukvarjala z vsemi, v drugem poglavju opredeljenimi, področji trženja. Krajša analiza po formuli 7xP je pokazala sledeče⁴:

- **Izdelek.** Širina sortimentov izdelkov, ki se nanaša na to, koliko različnih izdelkov ponuja podjetje, je zelo ozka, saj podjetje prodaja lastno programsko opremo, ki jo tržijo pod blagovno znamko, imenovano OpPIS[®]. Blagovna znamka je bila registrirana 10. februarja 2005 pri Uradu RS za intelektualno lastnino. V podjetju se trudijo doseči čim višjo kakovost izdelka ter spremljajočih se storitev (sem spada implementacija programskega paketa, uvajanje, kasneje pa še podpora in nadaljnji razvoj OpPIS[®]-a).
- **Cena.** Podjetje ima fiksno podane cene za vsakega izmed modulov, v dogovoru s strankami pa se oblikujejo natančnejši plačilni pogoji. Navadno se zahteva, da je del računa plačan pred samo implementacijo, del pa po uspešno opravljeni implementaciji.
- **Trženjsko komuniciranje.** Tega je v podjetju malo, saj se zanašajo na kakovost izdelka in zadovoljne stranke, ki širijo dober glas. Komuniciranje se pojavlja preko spletne strani, udeležb na kongresih ter v obliki sponzorstev in donatorstva.
- **Tržne poti.** Podjetje ima številne poslovne partnerje, ki se ukvarjajo s trženjem OpPIS[®]-a. Izpostaviti je treba predvsem dva posrednika; prvo je podjetje Njorka d. o. o., ki pokriva primorski del, drugo pa je Inteka storitve d. o. o., ki pokriva štajerski del Slovenije.

⁴ Analiza se nanaša zgolj na lastno programsko opremo.

- **Ljudje.** V podjetju z rednimi internimi izobraževanji skrbijo za ustrezno strokovno usposobljenost tako zaposlenih kot posrednikov.
- **Izvajanje storitev.** Za servisiranje OpPIS®-a skrbijo tako svetovalci strankam kot razvoj. Servisiranje poteka preko telefonskih pogovorov, obiskov pri stranki ter strank na sedežu podjetja.
- **Fizični dokazi.** Podjetje se predstavlja s sodobnimi poslovnimi prostori.

Iz analize je mogoče potegniti dejstvo, da kljub vedno ostrejši konkurenci na trgu in posledično vedno večjemu pomenu trženja, le – ta do sedaj ni imelo ključnega pomena pri razvoju podjetja Opal d. o. o..

SKLEP

Družinska podjetja doma in v svetu predstavljajo eno izmed temeljnih oblik podjetništva. Pojavljajo se v vseh velikostih, in sicer vse od mikro do velikih podjetij. Družinska podjetja se odlikujejo po svojih značilnih lastnostih, iz katerih izhajajo številne prednosti in slabosti. Med prednosti prav gotovo lahko prištevamo dolgoročnejšo usmerjenost v razvoj podjetja, večjo motivacijo lastnikov, globlje poznavanje delovanja podjetja, močnejšo željo po uspehu. Prednost je tudi enostavnejša organizacija dela in strukture. Pomanjkljivosti, ki se kažejo v družinskih podjetjih, pa so med drugim večje težave pri financiranju rasti podjetja, težje napredovanje nedružinskih članov, včasih slabo urejena nasledstva in podobno. Vse to, ter dejstvo, da je v svetu veliko število uspešnih družinskih podjetij, je skozi zgodovino podjetništva pritegnilo mnoge raziskovalce.

V diplomski nalogi sem se pri proučevanju družinskega podjetništva omejila na mikro in majhna družinska podjetja. Omenjena podjetja tudi po analizah in raziskovanjih številnih avtorjev predstavljajo večinski del podjetij, tako v EU, kot v svetu. Prav zato je bil temeljni cilj mojega diplomskega dela proučiti možnosti razvoja mikro in malih družinskih podjetij.

Podjetje, ki želi danes v izredno težkih in neugodnih tržnih razmerah preživeti, mora skrbeti za nenehen razvoj. Pri tem mora biti pozorno na analizo številnih dejavnikov, ki ga obkrožajo in vplivajo na njegov razvoj. V diplomski nalogi sem analizirala štiri vplive na razvoj v podjetju Opal d. o. o. iz Škofje Loke.

Prvi vpliv se nanaša na pomoč podjetjem iz raznih skladov. Mikro in majhna podjetja imajo zaradi majhnosti mnogokrat številne težave pri lastnem financiranju. Glede na to, da je ena izmed značilnosti družinskega podjetja, da podjetniki raje obdržijo lastništvo v sklopu družine, je pomoč iz skladov zelo zaželenja, saj so pridobljena sredstva nepovratna. Ta sredstva so težko pridobljena, pri mikro in malih podjetjih pa velikokrat ne predstavljajo visokega zneska, zato ocenjujem, da vpliv pomoči iz skladov ni ključen pri razvoju podjetja.

Drugi izmed proučevanih vplivov sta inovativnost in kreativnost. V času, v katerem smo priča neverjetnemu tehnološkemu napredku, mora podjetje, če želi ostati prisotno na trgu, neprestano vnašati novosti, bodisi v svoj proizvodnji, storitveni ali kateri drugi program, bodisi v organizacijo in management, zato preučevana vpliva vsekakor sodita med ključne vplive na razvoj podjetja.

Tretji vpliv se nanaša na izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Živimo v obdobju, ko je izobraževanje in usposabljanje ključnega pomena za razvoj podjetja. Podjetje, ki redno skrbi za izobraževanje in usposabljanje, lažje sledi hitremu napredku in razvoju. Na ta način si tudi lažje pridobi konkurenčno prednost pred podjetji, ki dajejo izobraževanju in usposabljanju premajhen pomen. Zelo pomembno je dvonivojsko izobraževanje in usposabljanje – tako notranje kot zunanje.

Zadnji proučevani vpliv se nanaša na trženje. V sklopu tega mora podjetje nenehno slediti trendom na trgu. Za uspešno trženje je potrebna lastna inovativnost. V ta namen so potrebne temeljite raziskave trga, ključno je zaznati spremembe ter ves čas spremljati razvoj trga ter temu prilagoditi svoj proizvod. Res je, da še tako dober produkt težko uspe brez uspešnega in dobrega trženja, vendar samo trženje ne vpliva bistveno na sam razvoj podjetja.

V dolgotrajni raziskovalni zgodovini je bilo družinsko podjetništvo priča številnim razpravam in raziskavam. Te navadno namenjajo pozornost prenosu lastništva, vlogi družine v podjetju, odnosom med managementom in družino. Vrednost mojega diplomskega dela vidim v analizi proučevanja, predvsem mikro in malih družinskih podjetij. Tako sem predstavila in analizirala štiri razvojne vidike, ki bi jih bilo potrebno za večjo dodano vrednost dela še podrobneje obravnavati, in potrdila osnovno tezo diplomskega dela, da sta za trajni razvoj podjetja potrebna tako inovativnost in ustvarjalnost kot tudi izobraževanje in usposabljanje ljudi.

Poleg omenjenih in delno analiziranih vplivov na razvoj mikro in malih družinskih podjetij, bi bilo dobro nadaljnja raziskovanja usmeriti še v preučitev vseh ostalih vplivov.

LITERATURA IN VIRI

1. Avšič, V. (2008, 29. januar). Katera so družinska podjetja. *Finance*. Najdeno 18. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/203034>.
2. Bastič, M. (2007). Vpliv tržne usmerjenosti na inovacijsko sposobnost slovenskih podjetij. *Naše gospodarstvo*, 53 (3-4), 31-38.
3. Berginc, J. & Krč, M. (2001). *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
4. Bjørnson, F. O. & Dingsøyr, T. (2008). Knowledge management in software engineering: A systematic review of studied concepts, findings and research methods used. *Information and Software Technology*, 50 (11), 1055-1068.
5. Brem, A. & Voigt, K. I. (2008). Integration of market pull and technology push in the corporate front end and innovation management – Insights from the German software industry. Najdeno 15. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.sciencedirect.com>.
6. Collins, J. C. & Lazier, W. C. (1995). *Managing the small to mid-sized company: concepts and cases*. Chicago: Irwin Professional Publishing.
7. Čebulj, N. (2007a). Mentorstvo kot temeljni element učinkovitega razvoja in izobraževanja zaposlenih. *HRM*, 5 (20), str. 29–32.
8. Čebulj, N. (2007b). *Sistem mentorstva kot temeljni element učinkovitega razvoja in izobraževanja zaposlenih*. Najdeno 30. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.planetgv.si/upload/htmlarea/files/7.konferencaIzobrazevalniManagement/CebuljNatasapdf>.
9. Črnelič, M. (2006). Procesi pridobivanja, uporabe, prenosa in hranjenja znanja v podjetju. Možina, S & Kovač, J. (ur), *Menedžment znanja* (str. 80). Maribor: Založba Pivec.
10. *Dolgoročne strateške usmeritve* [Javnega sklada RS za razvoj kadrov in štipendije]. Najdeno 27. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.sklad-kadri.si/>.
11. Duh, M. (1999). *Razvojne posebnosti družinskega podjetja* [doktorska disertacija]. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
12. Duh, M. (2003). *Družinsko podjetje: Razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. Gubno: MER Evrocenter.
13. Gersick, K. E. & Davis, J. A. & McCollom Hampton, M. & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press. Najdeno 27. julija 2008 na spletnem naslovu http://books.google.com/books?id=-CcGUxSCJqcC&printsec=frontcover&dq=family+business&lr=&hl=sl&source=gbs_summary_s&cad=0.

14. Handler, W. C. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business. *Family business review*, 2 (3), 257-276.
15. Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
16. *Konkurenca, podjetništvo in finančna podpora podjetjem* [Strani Evropa GOV]. Najdeno 28. julija 2008 na spletnem naslovu <http://evem.gov.si/sp/infoOpisStoritev.evem>.
17. *Kratka predstavitev* [Strani Slovenskega podjetniškega sklada]. Najdeno 28. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.podjetniskisklad.si/index.php?id=128>.
18. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Posušje: Mate.
19. Kropfberger, D. (1998) Sistem managementa kot kritični dejavnik uspešnosti. Janko Belak in soavtorji (ur.), *Razvoj podjetja in razvojni management* (str. 74-75). Gubno: MER Evrocenter.
20. Landström, H. (2005). Pioneers in entrepreneurship research. G Corbetta, M. Huse & D. Ravasi (ur), *Crossroads od Entrepreneurship*, (str.13). New York: Springer.
21. Likar, B. (1998). *Inoviranje: učbenik k predmetu Inoviranje in proizvodnja*. Koper: Visoka šola za management.
22. Markič, M. (2004). *Inoviranje procesov: pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
23. Marušič, A. (2005). Med genetiko in okoljem: od rigidnosti do inovativnosti. *Inovativnost in spremembe – temelj dolgotrajnega uspeha* (str. 5). Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.
24. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
25. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala: Priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
26. Možina, S. (2002). Osnove učenja, izobraževanja in usposabljanja. Možina, S. (ur), *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
27. Možina, S. (2006). Vloga menedžmenta znanja v organizaciji. Možina, S & Kovač, J. (ur), *Menedžment znanja*, str. 80. Maribor: Založba Pivec
28. *Naloge in aktivnosti* [Strani Podjetniški portal]. Najdeno 28. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.podjetniski-portal.si/content.aspx?docid=1392&rootnodeid=9>.
29. *Opis storitev portala e-VEM* [Strani e-VEM]. Najdeno 28. julija 2008 na spletnem naslovu <http://evropa.gov.si/gospodarstvo/konkurenca/>.

30. OpPIS[®] (2008). Interno gradivo podjetja Opal d. o. o.
31. *Podjetništvo in konkurenčnost* [Strani Ministrstva za gospodarstvo]. Najdeno 28. julija 2008 na spletnem naslovu http://www.mg.gov.si/si/delovna_podrocja/podjetnistvo_in_konkurencnost/.
32. Potočnik, V. (2005). *Temelji trženja: s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
33. *Putting Small Businesses First: Europe is good for SMEs, SMEs are good for Europe, 2008 edition* [Strani Evropske komisije]. Najdeno 30. julija 2008 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/docs/sme_pack_en_2008.pdf.
34. Sharma, P. (2006) An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. Panikios Zata Poutziouris, Kosmas X. Smyrniotis, Sabine B. Klein (ur.). *Handbook of Research on Family Business*. Cheltenham Glos: Edward Elgar Publishing Limited.
35. *Slabo črpanje sredstev* [strani 24.ur]. Najdeno 28. avgusta 2008 na spletnem naslovu: <http://24ur.com/novice/gospodarstvo/slabo-crpanje-sredstev.html>
36. *SME Definition* [strani Evropske komisije]. Najdeno 28. julija 2008 na spletnem naslovu: http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm.
37. *Spletna stran podjetja Opal d. o. o.* [Strani Opal d. o. o.]. Najdeno 14. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.opal.si/>.
38. *Statistični letopis Republike Slovenije 2007: Poslovni subjekti (2007)*. [Strani Statističnega urada RS]. Najdeno 31. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/letopis/2007/03-07-EUR.pdf>.
39. Stokes, D., & Wilson, N. (2006). *Small Business Management and Entrepreneurship*. (5th ed.) London: Thomson Learning.
40. Thomenn, J. P. (1998). Kompetenca managementa in razvoja podjetja. Janko Belak in soavtorji (ur.), *Razvoj podjetja in razvojni management* (str. 74-75). Gubno: MER Evrocenter.
41. Vukovič, G. (2006). *Trženje: študijsko gradivo*. Celje: Visoka komercialna šola Celje.
42. *Wikipedija: Operacijski sistem* [Strani Wikipedije]. Najdeno 28. avgusta 2008 na spletnem naslovu http://sl.wikipedia.org/wiki/Operacijski_sistem.
43. *Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1)* [Strani Uradnega lista RS]. Najdeno 28. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200642&stevilka=1799>.
44. *Zakona o podpornem okolju za podjetništvo (ZPOP-1)* [Strani Uradnega lista RS]. Najdeno 28. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2007102&stevilka=5064>.

PRILOGE

Priloga 1: Slovar angleških izrazov

Angleško	Slovensko
Coaching	Mentorstvo
Codification	Kodifikacija
Core competence	Ključne konkurenčne prednosti
Core values	Ključne vrednote
Creativity	Kreativnost
Entrepreneurship	Podjetništvo
Entrepreneur	Podjetnik
European commission	Evropska komisija
External assessment	Notranja ocena
Family business	Družinsko podjetje
Innovation(s)	Inovacija (inovacije)
Innovation	Inovativnost
Innovation management	Inovacijski management
Internal assessment	Zunanja ocena
Marketing	Trženje
Marketing mix	Trženjski splet
Medium enterprise	Srednje podjetje
Micro enterprise	Mikro podjetje
Mission	Poslanstvo
Place	Tržne poti
People	Ljudje
Physical evidences	Fizični dokazi
Price	Cena
Processing	Izvajanje storitev
Product	Izdelek
Promotion	Trženjsko komuniciranje
Resources	Viri
Small enterprise	Majhno podjetje
Strength(s)	Prednost(i)
Three-circle model of family business	Model treh krogov družinskega podjetja
Weakness(es)	Slabost(i)
Vision	Vizija

Priloga 2: Seznam uporabljenih kratic

EU – Europska unija

JAPTI – Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije

MSP – Majhna in srednja podjetja

RS – Republika Slovenija

ZGD – Zakon o gospodarskih družbah

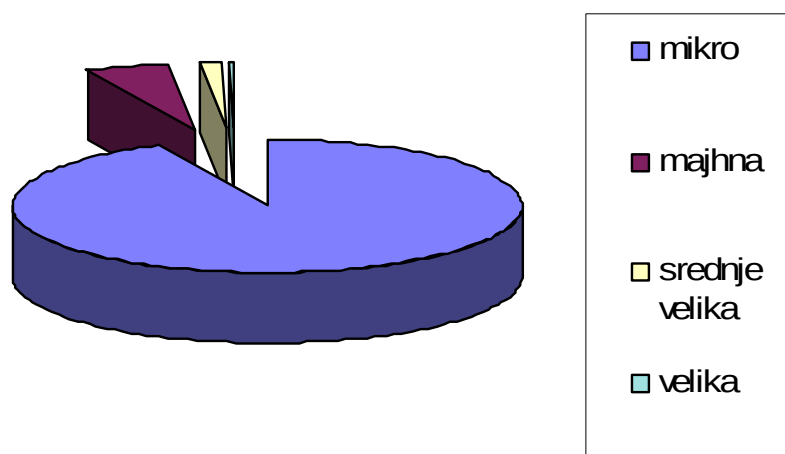
ZPOP – Zakon o podpornem okolju za podjetništvo

Priloga 3: Podjetja po pravnoorganizacijskih oblikah in velikosti glede na število oseb

	Velikost podjetij glede na število oseb, ki delajo					SKUPAJ
	mikro		majhna	srednje velika	velika	
	število zaposlenih					
	0 - 1	2 - 9	10 - 49	50 - 249	250 +	
Število podjetij	59.620	29.166	5.127	1.183	303	95.399
Odstotek podjetij	93,0681%		5,3743%	1,2401%	0,3176%	100%
Število zaposlenih oseb	57.010	110.240	103.333	123.977	215.139	609.699

Vir: Statistični letopis Republike Slovenije 2007, str. 11, tabela 3.2.

Delitev podjetij glede na število zaposlenih (za leto 2005)



Vir: Lastni prikaz.

Priloga 4: Kriteriji delitve gospodarskih subjektov, ki jih je oblikovala Evropska komisija

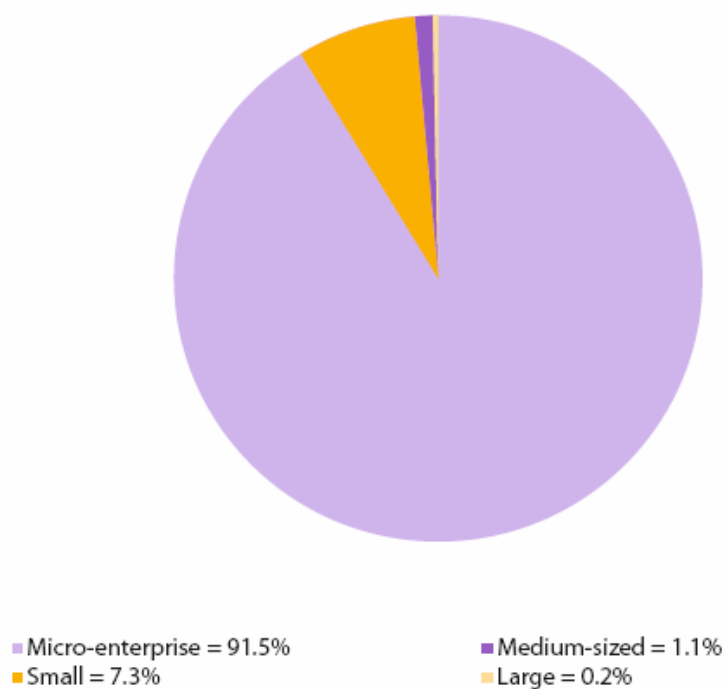
Evropska komisija deli gospodarske subjekte glede na sledeče kazalce:

Kriteriji razmejitve Velikost družbe	povprečno število delavcev v poslovnem letu	čisti prihodki od prodaje	vrednost aktive
Mikro	do 10	do 2.000.000 €	do 2.000.000 €
Majhna	do 50	do 10.000.000 €	do 10.000.000 €
Srednja	do 250	do 50.000.000 €	do 43.000.000 €
Velika	presega 250	presega 50.000.000 €	presega 43.000.000 €

Vir: SME Definition, 2008.

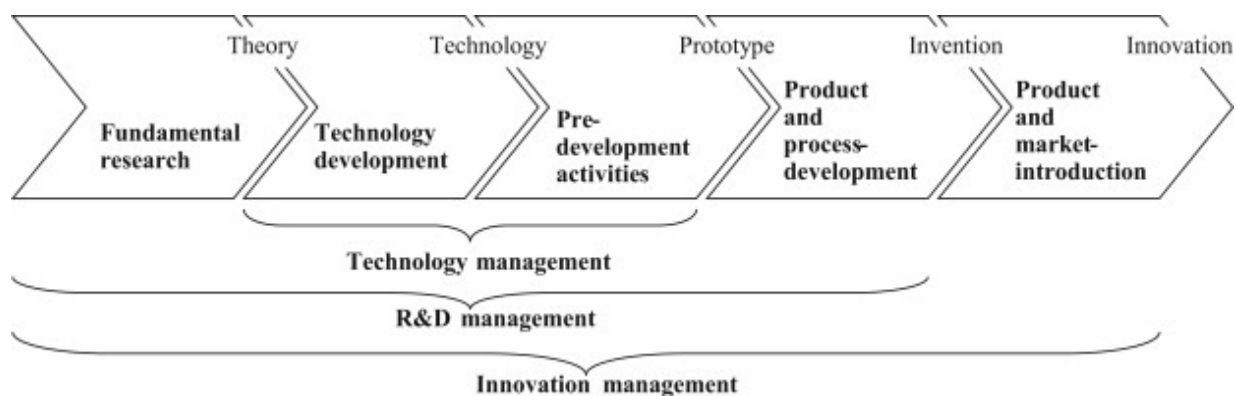
Priloga 5: Mikro podjetja v EU

Micro-businesses are the real giants of the European economy



Vir: Putting Small Businesses First: Europe is good for SMEs, SMEs are good for Europe, 2008.

Priloga 6: Inovacijski management



Vir: Brem, A. & Voigt, K. I., *Integration of market pull and technology push in the corporate front end and innovation management – Insights from the German software industry*, 2008.