

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULETA

DIPLOMSKO DELO

BLAŽ KRAMAR

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULETA

DIPLOMSKO DELO
DEJAVNIKI USPEHA PODJETNIKA

Ljubljana, september 2008

BLAŽ KRAMAR

IZJAVA

Študent Blaž Kramar izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Katarine Katje Mihelič, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 23. 9. 2008

Podpis: _____

KAZALO

1 UVOD	1
2 OPREDELITEV PODJETNIKA	2
3 DEJAVNIKI USPEHA PODJETNIKA	2
3.1 Okolje podjetnika	2
3.1.1 Podporni sistemi za podjetnikov uspeh	3
3.1.2 Kritika podjetniškega okolja v Sloveniji.....	4
3.2 Osebnost podjetnika in njegove lastnosti	5
3.2.1 Struktura podjetnikove osebnosti	5
3.2.2 Lastnosti uspešnega podjetnika.....	8
3.3 Spretnosti podjetnika.....	10
3.3.1 Učinkovito vodenje	11
3.3.2 Komunikacija	12
3.3.3 Ravnanje s časom	13
3.4 Podjetniško znanje.....	13
3.5 Solastništvo	14
3.6 Obvladovanje tveganja.....	15
4 EMPIRIČNI DEL.....	16
5 SKLEP.....	20
LITERATURA IN VIRI	22

PRILOGA

1 UVOD

Novi podjetniški pristopi izpostavljajo podjetja, ekonomske individuume znotraj gospodarstev, kot ključ za razumevanje sodobnega tržnega gospodarstva in njegovega integriranja. Podjetništvo je dinamičen proces, ki se nenehno spreminja, dopolnjuje in izboljšuje. Gospodarstvo mora vzpostaviti oziroma vzdrževati učinkovit tržni sistem, ki podjetnikom na trgu nudi dovolj velik manevrski prostor, da v njem najdejo svojo identiteto in na podlagi tega uspešno realizirajo podjetniško idejo. Podjetniški uspeh pa je v izhodišču odvisen predvsem od podjetnika, ki z osebno motivacijo, njegovimi individualnimi lastnostmi, spretnostmi in znanjem dosega zaželjen konkurenčni položaj njegovega podjetja. V raznolikosti podjetnikov in njihovih lastnosti je moč podjetništva ter njenega vpliva na gospodarsko obnašanje. V diplomski nalogi tako obravnavam dejavnike, ki vplivajo na uspeh podjetnika. V središče postavljam posameznika, ki podjem izkorišča za uresničevanje svojih ciljev, poslanstva in vizije.

Namen diplomske naloge je ugotoviti in izpostaviti ključne dejavnike uspeha podjetnika. Ugotovljena dejstva želim empirično preveriti z izbranimi primeri v praksi.

Cilj moje diplomske naloge je oblikovati okvirne smernice, ki bi bodočim in ustaljenim podjetnikom pomagale identificirati najpomembnejše dejavnike uspeha.

Kot metodološki pristop sem uporabil opisno metodo na podlagi sekundarnih podatkov in empirično preverjanje na podlagi poslovnih statistik ter lastnega raziskovanja.

V diplomski nalogi skušam ovreči ali potrditi sledeče hipoteze:

1. na uspeh podjetnika vplivajo številni dejavniki
2. na uspeh različnih podjetnikov vplivajo različni dejavniki
3. bistveni dejavnik za uspeh podjetnika je njegova motivacija.

Diplomska naloga je sestavljena iz uvoda, dveh tematskih sklopov, empiričnega dela in sklepa. V prvem sklopu opredeljujem pojem podjetnika na osnovi teorij različnih avtorjev. V drugem sklopu prikazujem bistvene dejavnike uspeha podjetnika v šestih delih. V prvem delu opišem vpliv okolja na podjetnika, navedem pomen podpornega sistema za podjetnikov uspeh in podam glavne kritike podjetniškega okolja v Sloveniji. Drugi del zajema strukturo podjetnikove osebnosti in tipične lastnosti uspešnega podjetnika. V okviru spretnosti podjetnika izpostavljam pomen učinkovitega vodenja, komunikacije in učinkovitega ravnanja s časom. Nadalje vključim podjetniško znanje in njegove temeljne razsežnosti. V petem delu obravnavam solastništvo z vidika prednosti in tudi nekaterih slabosti. V šestem delu izpostavljam obvladovanje tveganja z navedbo vrst tveganj.

V empiričnem delu na podlagi raziskave izbranih podjetnikov ugotavljam dejavnike uspeha podjetnika. Diplomsko nalogo zaključujem s sklepom, v katerem povzemam ključne ugotovitve.

2 OPREDELITEV PODJETNIKA

Podjetništvo postaja osrednje gonilo svetovnega gospodarstva in univerzalni odgovor na širša družbena vprašanja. Pri tem se postavlja vprašanje, kdo je pravzaprav podjetnik v praksi. H. Plut in T. Plut (1995, str. 49) združujeta poglede različnih avtorjev in ugotavljata, da je podjetnik človek, ki s svojimi sposobnostmi, znanjem ter sredstvi išče in združuje proizvodne dejavnike na način, da uresniči donosne podjetniške priložnosti ter tako prispeva k razvoju gospodarstva in družbe.

Tipičen podjetnik je praviloma nadpovprečno aktiven, »garač«, vendar pa je hkrati razmišljajoč, sistematičen in analitičen posameznik. Načeloma je podjetnik odličen inovator, ki celovito obvladuje spremembe v podjetju na večini področij. Za podjetnikov uspeh so ključnega pomena predvsem priložnosti, ki jih zna prepoznati, in kombiniranje resursov (od ljudi do sredstev) za njihovo uresničenje (Pšeničny, Blejec & Vidic, 2000a, str. 6).

Podjetnik namenja podjetništvu svoj čas in prizadevanja, pri tem pa prevzema pripadajoča finančna, psihična in družbena tveganja za ustvarjanje nečesa vrednega in prejema nagrade v obliki denarja, osebnega zadovoljstva in neodvisnosti (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002, str. 30).

Glede na cilje, ki jim podjetnik sledi in glede na to, kakšen pomen pripisujejo podjetništvu, se razlikujejo različne vrste podjetij. Antončič et al. (2002, str. 34-35) razlikujejo med **podjetjem življenjskega stila**, **ustanoviteljskim podjetjem** in **podjetjem z visokim potencialom rasti**. Podjetje življenjskega stila je ponavadi zasebno podjetje z namenom preživljati lastnika in zaradi omejenega vlaganja v raziskave in razvoj dosega skromno rast. Ustanoviteljsko podjetje nastane na podlagi raziskav in razvoja in je zanimivo le za zasebne vlagatelje, saj svojih delnic nikoli ne prodaja na kapitalskem trgu. Podjetje z visokim potencialom rasti ima največji naložbeni potencial in pritegne največ publicitete.

Podjetje z visokim potencialom rasti spada v okvir dinamičnega podjetništva. Dinamičen podjetnik je velikokrat vodja gazele, hitro rastočega podjetja. Pšeničny et al. (2000b, str. 77) ga imenuje tudi podjetnik strateg, ki na osnovi jasne vizije in dolgoročne strategije razvija rastoče mednarodno podjetje. Njegova odlična sposobnost je prepoznati priložnosti in kljub oviram omogočiti podjetju hitro rast.

3 DEJAVNIKI USPEHA PODJETNIKA

3.1 Okolje podjetnika

Povezave med podjetnikom in okoljem se na eni strani nanašajo na dejstvo, da okolje vpliva na podjetnika in okvirno določa ter omejuje možnosti uspešnega delovanja, po drugi strani pa prav

podjetnik posega v okolje s svojim delovanjem. Celotno okolje podjetnika se deli na naravno, gospodarsko, tehnološko, politično-pravno in kulturno podokolje. Podjetnik je najmočnejše povezan z gospodarskim podokoljem, in sicer preko trga proizvodnih dejavnikov. Elementi posameznih podokolij so medsebojno povezani, njihovi vplivi pa se prenašajo tudi v druga okolja (Pučko, 2008, str. 5-7).

Podjetnikova osebnost je povezana z dinamiko okolja. Dejavniki dinamičnosti okolja so tehnološki napredek, tržna konkurenca in negotovost. Čim bolj je okolje dinamično, tem več podjetniških lastnosti mora imeti posameznik, da se uspešno razvija. Razvito tržno okolje pomeni vzpostavitev trga proizvodnih dejavnikov (trga kapitala in trg delovne sile), tržne konkurence in odprtosti, ki omogoča podjetniško iniciativo, inovacije, prilagodljivost in tržno samostojnost. Podjetnik mora imeti čim bolj neoviran dostop do sredstev hkrati pa mora imeti možnost, da čim večji del dobička vloži v nove podjetniške aktivnosti. Uspeh podjetnika je odvisen od prilagajanja okolju, ker se okolje vse hitreje, vse bolj nepredvidljivo in v vse večji meri spreminja. Podjetnik mora tem spremembam slediti in jih izkoriščati, sicer propade (H. Plut & T. Plut, 1995, str. 52-53).

Na podjetniško kariero posameznika vplivajo tudi **vzorniki**, ki so lahko družina, prijatelji ali drugi podjetniki. Slednji v okolju delujejo kot pobudniki na potencialne podjetnike (Antončič et al., 2002, str. 93).

3.1.1 Podporni sistemi za podjetnikov uspeh

Podporni sistemi so predvsem pomembni v zagonski fazi, saj podjetniku ponujajo informacije ter nasvete. Usmerjajo ga pri iskanju finančnih virov, razvoju finančnih projekcij, oblikovanju tržnih raziskav, pridobivanju trajnih lastnih virov in pri iskanju primerne poslovne lokacije. Za podjetnika je pomembno, da zgodaj vzpostavi povezave s podpornimi viri.

Zagotavljanje dostopa do finančnih virov je najpomembnejša oblika podpore, ki jo podjetniku omogoči razvojna organizacija. Druge pomembne podpore se nanašajo na internacionalizacijo poslovanja, povezovanje javnih in privatnih sredstev, in omogočanje dostopa do lokalnih ter finančnih virov (skupaj s finančnim svetovanjem). Pri tem je zelo koristno, da so v organe razvojnih organizacij vključeni vplivni poslovneži, strokovnjaki in svetovalci (Glas, 2000, str. 232-238).

Antončič et al. (2002, str. 94-95) po drugi strani poudarja pomen **mreže za moralno in strokovno podporo** podjetnika. Mrežo za moralno podporo sestavljajo družinski člani in prijatelji. Imenuje jih »skupina navijačev«, saj imajo ključno vlogo v težkih trenutkih podjetnika. Zakonski partnerji so po mnenju večine podjetnikov njihova največja opora, ker jih podpirajo in razumejo, da veliko časa posvetijo podjetju. Prijatelji dajejo podjetniku odkrite nasvete, jih spodbujajo in nudijo pomoč; podjetnik lahko prijateljem zaupa brez bojzani do kritike.

Mrežo za strokovno podporo podjetnika sestavljajo:

- mentorji, ki so strokovnjaki na svojem področju
- mreža poslovnih partnerjev, kot so svetovalci, pravniki računovodje in dobavitelji
- kupci, ki so vir prihodkov podjetja in najboljši vir oglaševanja od ust do ust
- osebna poznanstva, ki so vir za reference, nasvete in informacije.

V Sloveniji je del mreže za strokovno podporo **CEED Slovenija**-Center for Entrepreneurship and Executive Development (v nadaljevanju: CEED). CEED je podjetniška skupnost, ki se ukvarja z razvijanjem inovativnih idej in praktičnega znanja za prenos najboljših praks med generacijami podjetnikov. Glavna dejavnost CEED je omogočanje rasti podjetnikom in njihovim vodstvenim timom v globalnem poslovnem okolju skozi organizirana praktična usposabljanja, program mreženja (angl. *networking*) ter skozi mednarodno integracijo.

CEED s programom **Top Class** izbira uspešne podjetnike, ki svoje znanje in izkušnje prenašajo manj izkušenim podjetnikom z visokim potencialom rasti. Izbrani mladi podjetniki so vključeni v enoletni program, ki jim zagotavlja mesečna praktična usposabljanja na področju ključnih tem podjetniškega razvoja. Program usposabljanja dopolnjuje mentorski program, ki mladim podjetnikom omogoča, da se individualno srečajo z uspešnimi podjetniki. Od njih dobijo nasvete, ki jim pomagajo, da se razvijajo kot podjetniki. CEED skozi leto spremlja razvoj izbrane skupine podjetnikov in se sproti prilagaja njihovim potrebam. Cilj programa je ustvariti skupino novih uspešnih podjetnikov in prostor, kjer se ti podjetniki srečujejo, si izmenjujejo ideje in izkušnje ter se poslovno povezujejo. Program že uspešne podjetnike spodbuja, da se medsebojno povezujejo, mlade podjetnike pa podpira pri osebni, strokovni in poslovni rasti (Ceed Slovenija, 2008).

3.1.2 Kritika podjetniškega okolja v Sloveniji

Kaučič, Drnovšek in Stritar (2005, str. 30) trdijo, da je eden izmed ključnih problemov slovenskega gospodarstva prepočasno rojevanje novih podjetij in ne umiranje starih, kot mislijo mnogi.

Slovenija se premalo vključuje v podjetništvo, čemur priča komaj 33. mesto med 42 državami, sodelujočimi v raziskavi GEM¹ (Rebernik, Tominc & Pušnik, 2008, str. 38). Avtorji ocenjujejo, da je v Sloveniji dobrih osem odstotkov podjetniško aktivnih posameznikov ali okrog 107.000 ljudi. Večina podjetnikov prične svoje podjetniško udejstvovanje med 25. in 34. letom, kar je značilno tudi za svetovno povprečje (Rebernik et al., 2008, str. 9-10).

Rebernik et al. (2008, str. 83-91) na podlagi raziskave ugotavljajo, da so slovenski podjetniki posebej kritični do **obsežne birokracije**, ki jih ovira pri podjetniškem udejstvovanju. Ekonomska politika bi morala tu odločno ukrepati, prav tako pa tudi na področju podpore

¹GEM je kratica za Global Entrepreneurship Monitor, največjo svetovno raziskavo na področju podjetništva.

nastajanja in rasti podjetij v Sloveniji. Drugo najslabšo oceno so podjetniki namenili **izobraževanju** in **usposabljanju** v osnovnih in srednjih šolah. Razlog za to je v premajhnem poudarku razvijanja podjetniškega mišljenja, ustvarjalnosti in neodvisnosti. Tretji kritični vidik je **prenos raziskav in razvoja v podjetniške okvire**, saj se nova znanja iz univerz in raziskovalnih centrov ne prenašajo dovolj uspešno v rastoča podjetja.

3.2 Osebnost podjetnika in njegove lastnosti

Osebnost predstavlja zaokroženi vzorec relativno trajnih značilnosti, na podlagi katerih se posameznik loči od ostalih v družbi (Musek, 2005, str. 1). Strukturo posameznikove osebnosti tvorijo temperament, značaj, sposobnosti in zmožnosti ter motivacija. Našteti elementi povezujejo osebnost v celoto in se med drugim manifestirajo tudi v tistih lastnostih, ki so ključni za uspeh podjetnika.

3.2.1 Struktura podjetnikove osebnosti

Temperament

Označuje način in obliko posameznikovega vedenja in reagiranja. Na temperamentne poteze močno vplivajo dedni dejavniki, kar pomeni, da so v večji meri prirojene in jih je težje spreminjati. Temperament je odraz čustvene narave posameznika, ki reagira glede na lastno razpoložljivo energijo.

Pri uspešnem podjetniku prevladuje **sangvinični temperament**, ki se kaže kot živahnost, lahkotnost, družabnost, odprtost, zgovornost, voditeljstvo in podjetnost ter optimistično razpoloženje (Musek, 1993, str. 116-119).

Značaj

Značaj se odraža v posameznikovem moralnem delovanju in je tisti del osebnosti, ki je v večini ali v celoti odvisen od vplivov okolja (vzgoje). Ker okolje neprestano vpliva na posameznika, se praviloma tudi dopolnjuje in spreminja njegov značaj. Za značaj je značilno, da ga lahko človek sam oblikuje v nasprotju s temperamentom, ki je dan.

Značaj je pod močnim vplivom družbe in časa, v katerem podjetnik živi. Podjetnik mora tako sprejeti družbena moralna načela, da lahko v njej podjetniško zaživi (H. Plut & T. Plut, 1995, str. 55).

Tipične značajske lastnosti, ki vplivajo na uspeh podjetnika, so vztrajnost, delavnost, moč volje, kritičnost, samostojnost, iskrenost, poštenost, družabnost, upornost, sodelovanje in samonadzor. Za podjetnika so pomembna tudi določena značajska nasprotja, kot so: *radodarnost* in *varčnost*, *potrpežljivost* in *nujnost*, *previdnost* in *drznost*, *samozavest* in *ponižnost* (Loehr & Schwartz, 2006, str. 125-126).

Na podlagi hierarhije vedenjskih in osebnostnih značilnosti Eysencka (Musek, 1993, str. 134-143), ugotavljam, da, je za uspešnega podjetnika značilna:

- **ekstravertnost:** posameznik je družaben, živahen, podjeten, odraža ga aktivno in impulzivno vedenje, sociabilnost, kaže interes za okolico, dovzeten je za tveganje
- **čustvena stabilnost:** za posameznika je značilno stabilno, čustveno kontrolirano in uravnoteženo vedenje, mirnost, pretežno dobro razpoloženje, zadovoljstvo z življenjem, obvladovanje, samozaupanje, gotovost in osredotočenost
- **nepsihoticizem:** posameznika odlikujejo blagost, obzirnost, nesebičnost, zmožnost empatije, neagresivnost, strpnost, prijaznost, zaupanje, skrbnost, vljudnost, taktnost, previdnost, preiščenost, realizem, dobri odnosi, prijateljstvo in odprtost.

Sposobnosti

So osebnostne značilnosti, ki pokažejo, koliko je posameznik učinkovit in uspešen pri opravljanju svoje dejavnosti. Sposobnosti so potencial za doseganje uspešnosti in obsegajo vse tisto, kar posameznik zmore. Dosežki predstavljajo njihovo mejo in ne morejo presegati sposobnosti.

Znanih je več vrst sposobnosti, v večini pa govorimo o *telesnih* in *duševnih*, ki se delijo na čutno zaznavne in umske. Med umskimi sposobnostmi so zlasti pomembne intelektualne sposobnosti. Sestavljajo jih *inteligentnost*, ki temelji na kvaliteti mišljenja (racionalno mišljenje, smotrno ravnanje, učinkovito obravnavanje okolja) in *specifične sposobnosti*, kot so sposobnost spomina ter verbalna sposobnost (Lipičnik & Možina, 1993, str. 21).

Ustvarjalnost je ena izmed temeljnih umskih sposobnosti in je usmerjena v preseganje že ustvarjenega. Izraža sposobnost posameznika, da učinkovito rešuje probleme na izviren in nov način. Musek (1993, str. 218-221) navaja naslednje faze ustvarjalnega procesa:

- seznanjanje s problemom
- razumevanje in poglobljanje problema
- izdelava in oblikovanje rešitve
- preverjanje rešitve.

Motivacija

Motivacija nastopi, če vplivi okolja povzročajo pričakovanja, da bo določeno delovanje pripeljalo do nekega cilja, za katerega obstaja osebni motiv.

Antončič et al. (2002, str. 92) navaja, da je v splošnem glaven motiv podjetnika biti samo svoj gospodar. Podjetniku pomeni denar drugi razlog za ustanovitev podjetja, medtem ko podjetnice na drugo mesto postavljajo zadovoljstvo z delom, uveljavitev, priložnost in denar. Ostale pomembne motivacije so še družinske in delovne razmere ter vzorniki. Po podatkih Statističnega urada RS (Šivic, 2006) so bili najpogostejši motivi slovenskih podjetnikov pričakovanje boljšega zaslužka (73 %), želja po izzivih (69 %) in samostojnost (66 %).

Za podjetniško udejstvovanje so značilni predvsem motivi, ki delujejo z močjo privlačnosti, znani kot notranja motivacija. Pod te motive sodijo vrednost dela, ugled, samospoštovanje, odgovornost, samostojnost, samoaktualizacija, možnost uresničevanja svojih sposobnosti in osebna rast. »Notranja motivacija raste iz želje, da se lotimo neke dejavnosti, ki jo cenimo zaradi svojstvenega zadovoljstva, ki nam ga daje« (Loehr & Schwartz, str. 194).

Razumevanje motivacije posameznika je potrebno povezati z **vrednotami**. Musek (1993, str. 244-251) jih opredeljuje kot vrednostne kategorije, za katere si podjetnik prizadeva in mu predstavljajo neke cilje oziroma ideale. Vrednote na ta način predstavljajo posebno vrsto motivacijskih ciljev – posplošene in obenem visoko cenjene cilje; posameznik jih oblikuje v ožjem in širšem družbenem okolju. V njih se zrcali vpliv družbenega sistema, pripadnost družbenemu sistemu in sloju ter vpliv kulture.

Storilnostna motivacija je med najpomembnejšimi teorijami pri preučevanju motivacije podjetnikov in se kaže kot potreba po uspehu oziroma dosežku. Storilnostna motivacija ni prirojena, je pa relativno trajna osebna lastnost, ki je oblikovana na podlagi vzgoje v otroštvu (H. Plut & T. Plut, 1995, str. 68). V podjetniku torej prevladujejo tisti motivi, ki odražajo željo po uspehu in dosežkih, po rešitvi zastavljenih problemov in uresnitvi predlagane izboljšave. Raziskovalci podjetništva so na podlagi preučevanj podjetnikov ugotovili, da za podjetnika predstavlja ključen izziv ustvarjati tisto, kar za družbo pomeni neko vrednoto. Dobiček je v tem primeru sekundarnega pomena (H. Plut & T. Plut, 1995, str. 63).

McLelland (1966, str. 87) navaja, da so podjetnikovi individualni cilji zelo podobni ciljem podjetja. Na podlagi te identifikacije podjetnik zadovoljuje svoje motive, večjo stopnjo podjetniške motiviranosti pa lahko pridobi z ustreznim učenjem. H. Plut in T. Plut (1995, str. 69) trdita, da je za podjetnika najvišja vrednota ravno identifikacija osebnih ciljev s cilji podjetja. Moč motiviranja se na ta način meri s trdnostjo vezi med individualnimi cilji podjetnika in cilji podjetja.

Občutek uspeha oziroma neuspeha je odvisen od osvojenega zastavljenega cilja posameznika. Pri tem ne gre zanemariti mesto njegovega notranjega nadzora, ki pove, od kod izhaja kontrola nad njegovim življenjem. Nekateri posamezniki si sami krojijo usodo (notranji nadzor) drugi pa menijo, da je vse odvisno do sreče (zunanji nadzor). Zaradi večje možnosti za kontrolo svojega razvoja je posameznik z notranjim nadzorom bolj nagnjen k lastnim akcijam. Tak posameznik se tudi boljše uči, lažje rešuje probleme in bolj učinkovito uporablja informacije. Pri svojem delu je bolj avtonomen, daje več povratnih informacij in hitreje zapusti situacijo nezadovoljstva. V splošnem so pri delu bolj uspešni tisti posamezniki, ki želijo biti relativno svobodni in neodvisni pri svojih odločitvah. Njihova storilnost se zniža, ko dobijo občutek, da ne morejo vplivati na odločitve o njihovem delu ali delu drugih (H. Plut & T. Plut, 1995, str. 66-67).

3.2.2 Lastnosti uspešnega podjetnika

Drucker (1986, str. 25) govori o tem, da si lahko podjetnik poleg prirojenega podjetniškega talenta potrebne lastnosti pridobi tudi z ustreznim usposabljanjem in izobraževanjem. Tako se lastnosti podjetnikov deloma prenašajo z geni, deloma pa se jih da naučiti.

Retzler (1987, str. 180-191) navaja deset skupnih lastnosti, ki so pomembne za uspeh podjetnika:

- pripravljenost in sposobnost za učinkovito, dolgoročno in strateško načrtovanje
- motiviranost za pridobivanje novega znanja
- visoko samozaupanje in samospoštovanje
- razvit čut odgovornosti in kontrole
- komunikativne sposobnosti
- inteligentnost
- minimalna potreba po sprejemanju pohval s strani drugih
- odlično razvita sposobnost prevzemanja rizika
- sposobnost sprejemanja povratnih informacij in samopopravkov
- inovativnost in usmerjenost v razvijanje podjetja.

Za uspešnega podjetnika je potrebno imeti večino od navedenih lastnosti, ki pa se jih da v večji meri tudi naučiti.

Na podlagi raziskave med slovenskimi podjetniki Lobnikar in Pagon (Lobnikar, 2002, str. 1-3) navajata dejavnike podjetnikovega uspeha. V raziskavi podjetniki na prvo mesto postavljajo **osebnost podjetnika**, sledita ji **sposobnost sprejemanja težkih poslovnih odločitev** in **sposobnost pisne ter govorne komunikacije**. Za podjetnika je zelo pomembno obvladovanje veščin pri delu z ljudmi, predvsem mora znati ustrezno presojeti posameznike okoli sebe. Uspešen podjetnik mora pravilno izbirati svoje sodelavce, poleg tega pa je sposoben razumeti in uporabiti svoj vpliv na druge ljudi. Pri delu mora ostati miren ter uspešno upravljati s stresom. Svoje področje delovanja mora ustrezno obvladovati z vsemi ustreznimi informacijami. Za podjetnika je pomembno, da ima dovolj poslovnih in osebnih stikov, v končni fazi pa mora skrbeti tudi za osebno dobro počutje. Študija ameriškega inštituta Rensselaer Polytechnic je dala podobne rezultate in ugotavlja, da je uspeh podjetnika najbolj odvisen od njegovih socialnih kompetenc, predvsem razumevanja drugih ljudi in navezovanja stikov (Turk, 2004).

Pomembna lastnost je **fleksibilnost**. Pri podjetniku jo je moč definirati kot voljo do sprememb in postavljanja novih strategij. Podjetnik je načeloma vedno **odprt za nove ideje in metode**, a ne preizkuša vseh naenkrat in ne opušča starih, dokler ni prepričan, da so izvedljive. Uspešen podjetnik je sposoben načrtovati in pripravljati dolgoročno strategijo ter vztrajati pri njeni uresničitvi kljub nastopu problemov. Podjetnik mora biti dovolj **motiviran** tako v začetku pri sami ustanovitvi podjetja, kot nadalje pri doseganju boljših rezultatov. Motiviranost je zelo povezana z zaupanjem in vztrajnostjo. Uspešen podjetnik je zmožen **samospodbujanja** in **samozaupanja**. Bolj ko podjetnik verjame v dobro opravljeno delo, bolj dobro bo narejeno.

Večina podjetnikov ima močan ego, ki je lahko tudi nevaren za njegov razvoj (Retzler, 1987, str. 241-259).

H. Plut in T. Plut (1995, str. 76-79) na podlagi različnih študij razširjata pogled na skupne lastnosti uspešnih podjetnikov. Uspešnega podjetnika odraža neprestana **želja po uspehu**, svoje delo pa želi opraviti na najboljši možen način. Z **ustvarjalnim razmišljanjem** o problemih pride do novih podjetniških idej, s **sistematično obdelavo** in preverjanjem trga pa nato do podjetniških priložnosti. Svojo energijo usmerja v konkretne, dolgoročne in visoke cilje, ki so skladni s cilji podjetja. Neprestano izbira med priložnostmi in se jim zna odreči, s cilji pa si pomaga določiti prioritete. Svojo prihodnost načrtuje skrbno in **teži k dolgoročnemu načrtovanju**. Pri tem uspešen podjetnik uporablja tako metodo dela, ki mu omogoča maksimalno koncentracijo. Uspešen podjetnik je **samoiniciativen** in **samozavesten** ter se postavlja v situacije, v katerih je osebno **odgovoren** za uspeh poslovanja. Z **vztrajnostjo** in **doslednostjo** uravnava odnose do posameznikov in formalnih postopkov, ki se pojavljajo na poti k rešitvi problema. Problem želi rešiti in uspešno zaključiti delo. Dryden in Vos (2001, str. 177) trdita, da je definiranje problema možno zamenjati z vnaprejšnim definiranjem idealne rešitve in njene uresničitve. Reševanje problema se podjetnik namreč loti z obstoječim znanjem, ki je marsikdaj omejeno.

Uspešen podjetnik **pozna svoje prednosti in slabosti**. **Tekmuje** tako z drugimi kot sam s seboj, kar pomeni, da tekmuje s cilji, ki si jih je zastavil. V ocenjevanju in presoji trga, partnerjev, konkurence ter kupcev je podjetnik **realen**. Njegova presoja temelji na ustrezni kombinaciji sposobnosti domišljije, dobrega občutka, samozaupanja in poznavanja posebnosti trga ter okolja. Uspešen podjetnik je **optimističen**, notranje napetosti znižuje s **humorjem**. Posluhuje se **povratnih informacij**, saj želi izvedeti, kakšni so rezultati njegovega dela. Vseskozi išče ljudi, od katerih se lahko nauči kaj novega, pri osvajanju novega znanja pa se **uči tudi iz napak**.

Podjetnik mora biti pri poslovanju **pošten**, saj tako ohrani svoj dolgoročni interes. Hitro mora reagirati na spremembe in jih izkoristiti kot novo možnost. Uspešen podjetnik se izogiba povprečju, kar pomeni, da želi biti **originalen** in ustvariti nekaj, kar ni še nihče. Novih priložnosti se loti s **prilagodljivostjo**, **iznajdljivostjo**, **kreativnostjo** in **inovativnostjo**. Za uresničevanje vizije je podjetnik **sposoben zbrati ljudi v delovne skupine** in vplivati nanje tako, da postanejo takšni, kakršne potrebuje (H. Plut & T. Plut, 1995, str. 79-87).

Možina (1991a, str. 217) navaja sledeče značilnosti uspešnega podjetnika:

- je aktiven
- rad spoznava samega sebe
- pomaga drugim
- je odprt in odkrit
- sebi in podjetju postavlja visoke standarde
- želi, da so naloge opravljene
- konflikt uporablja konstruktivno
- uživa v življenju
- išče izzive
- čas in energijo pametno izkorišča
- je sproščen
- ima jasne osebne vrednote
- želi povratne informacije
- sprejema in nasprotuje mnenjem
- omogoča kreativno mišljenje

Za podjetnika je značilno predvidevanje prihodnosti oziroma **vizionarstvo**. Vizionarstvo zahteva pridobitev spoznanj (predvsem o trgu) in ustreznih znanj ter razmislek. Prehod od sanj k viziji omogočajo izkušnje in poznavanje področja delovanja. Podjetnikova vizija je izvirna in drugačna, kar narekuje drugačen način učenja.

H. Plut in T. Plut (1995, str. 78) menita, da je **vizija** slika prihodnosti, ki si jo zamišlja podjetnik. Sposoben si je namreč zamisliti, kako bo podjetje poslovalo čez tri mesece, dve leti ali čez deset let. Jasno izdelana vizija loči uspešne podjetnike od manj uspešnih. V viziji je opredeljeno, kje se želi podjetnik na trgu pozicionirati, zajema pa tudi predstavo o podjetju, ki podjetniku omogoči uresničiti želeni cilj.

Vizija je sestavljena iz začetne, osrednje in sekundarne vizije. **Začetna vizija** predstavlja zamisli podjetnika o izdelkih/storitvah, ki si jih zamišlja kot vizionar. Izbor med njimi ponuja podjetniku možnost, da zbere svoje misli in razvije **osrednjo vizijo**. Ko enkrat oblikuje osrednjo vizijo, ima možnost raziskovanja nove začetne vizije, ki so v povezavi z osrednjo. Osrednja vizija je rezultat ene ali kombinacije več začetnih vizij. Nanaša se na položaj, ki ga želi podjetnik doseči na trgu in predstavlja podjetje, s katerim želi podjetnik doseči cilj. **Sekundarne vizije** se oblikujejo skozi podjetnikove menedžerske aktivnosti in pomagajo, da se osrednja vizija nadalje razvija. Podjetnik s sekundarnimi vizijami pomaga razviti dele njegove osrednje vizije. Na vizijo vplivajo odnosi, ki podjetnika vežejo na družino. Izoblikovana vizija pa vpliva na izbor ljudi, s katerimi ima podjetnik stike.

Podjetnik mora tako predvideti stanje v prihodnosti, da lahko izpelje projekt. **Razvita intuicija oziroma podjetniški instinkt** mu pri tem omogoča zaslutiti pravo priložnost za posel. Na podlagi tega išče možnosti, da jo naredi donosno. Instinkt vodi podjetniška dejanja. Podjetnik lahko instinkt izboljšuje s prakso in z ustreznim izobraževanjem. Igor Mervič, direktor Spara, o konkurentu Mirku Tušu, lastniku slovenske trgovske verige Skupina Tuš, pravi, da njegove odločitve ne temeljijo na obširnih analizah, ampak ga vodita prav dober smisel za posel in intuicija (Manager, 2007).

3.3 Spretnosti podjetnika

Podjetnik je sposoben z obvladovanjem ustreznih spretnosti znanje razvrstiti v logično zaporedje korakov, ki jim mora slediti, če želi priti do cilja in doseči uspeh. Skozi spretnosti (s)pozna postopek in uporablja svoje znanje skladno s postopkom. Z obvladovanjem spretnosti se podjetnik izogne naključnim napakam in poskusom ter ve, kako priti do cilja. Spretnosti si lahko pridobi in izpopolnjuje z učenjem oziroma ustreznim usposabljanjem, ne more pa z njimi nadomestiti osebnostnih lastnosti (Rogelj, 2008).

Z ustreznim treningom lahko spretnosti prerastejo v tiste lastnosti, ki prispevajo k uspehu posameznika.

3.3.1 Učinkovito vodenje

Učinkovito vodenje sodi v kompleksnem in čedalje bolj kompetitivnem okolju med pomembne dejavnike uspeha podjetnika. Antončič et al. (2002, str. 57) navaja, da nekateri podjetniki nimajo razvitih vodstvenih kompetenc, kar je gotovo velik problem pri rasti podjetja.

Vodja je oseba z močnim značajem, organizacijskimi zmožnostmi, ustreznimi sposobnostmi in strokovnim znanjem. Poleg tega ga odražajo vizionarski pogled na prihodnost, moralne vrednote in predvsem nagnjenje, veselje ter znanje za vodenje. Vodja zna opredeliti strateške in operativne cilje, motivirati in za cilje pridobiti ljudi, jih pripraviti k sodelovanju, jim pomagati in jih hkrati kontrolirati (Možina, 1991b, str. 24-26).

Možina (1991a, str. 209-218) govori o naslednjih vodstvenih lastnostih, ki jih mora imeti uspešen podjetnik:

- odločnost
- ustrezno znanje o dejavnosti in vodenju ljudi
- sposobnost hitrega dojetanja in presojanja
- poštenost, odkritost in iskrenost
- kritičnost do sebe in drugih
- izogibanje pristranskosti, ustrezna čustvena stabilnost
- prijaznost, pripravljenost sprejemati pripombe.

Podjetnik vodi k zastavljenim ciljem sebe in svoje sodelavce. Če so zaposleni pravočasno in dobro poučeni o delu, metodah in ciljih, bodo prostovoljno sledili vodji. Sposoben mora biti odkrito povedati resnico in sprejemati kritike na svoj račun, hkrati pa odmisлити zamerljivost. Vodja uporablja delegiranje kot orodje za razvoj posameznikov in se jasno zaveda ciljev, ki jih namerava doseči. Podjetnik v vlogi vodje zaupa v sposobnosti svojega tima in ima osebno moč za vzdrževanje njegove integritete. Svojim sodelavcem je na razpolago s strokovno in drugo pomočjo.

Bick (1999, str. 84-96) trdi, da se mora vodja pogovoriti s svojo ekipo o strategiji in ciljih, kar služi kot podlaga za nadaljnje delo. Zahteve vodje morajo biti pri tem jasne in preproste. Za uspešno realiziranje ciljev so potrebni redni kratki sestanki z vsakim od zaposlenih. To prepreči, da bi zašli iz načrtane smeri. Vodja mora dati in spoštovati čas, ki ga potrebujejo zaposleni. Pohvala je bistveni motivator v podjetju, saj dviguje moralo in prispeva, da zaposleni delajo bolje, ker vedo, da vodja opazi njihov učinek. Vodja mora nagrajevati tiste vrednote, ki jih želi ohraniti; pri tem je zaželeno, da se poslužuje nagrajevanja zaposlenih. Nasprotno od pohval je seveda sprejemanje odgovornosti za napake. Vodja mora biti včasih pripravljen sprejeti napako pri poslovanju nase, saj tako ohrani lojalnost svojih zaposlenih. Način dela v vlogi vodje ima neposreden vpliv na zaposlene, ki se iz njegovih navad in dejanj učijo. Vodja mora vseskozi vzpodbujati odprto komunikacijo in zaposlenim dati občutek, da so dobri delavci ter nujni del uspeha podjetja.

3.3.2 Komunikacija

Komunikacija je vezni člen v vsakem podjetniškem procesu, ki jo podjetniki uporabljajo za medosebno sporazumevanje in uresničevanje ciljev. Zajema hoteno, zavestno in načrtovano pošiljanje in sprejemanje v medosebnih odnosih. Komunikacija se šteje kot uspešna, če se namen, misel in izgovorjeno sporočilo pošiljatelja ujema s prejemnikovim sprejetim sporočilom. Ko prejemnik sporočilo razume in ga pravilno interpretira, lahko sporočilo uspešno vpliva nanj in njegovo vedenje.

Podjetnik potrebuje posebne komunikacijske spretnosti, ki mu omogočajo rast in razvoj tako na osebni ravni kot na ravni podjetja. Uspešen podjetnik pri komuniciranju uporablja osebni stil, direktni govor, zglede in analogijo. S tem doseže razumljivost sporočila, ki je pogoj za njegovo kakovostno in uspešno komunikacijo. Glavne sestavine razumljivo podanega sporočila so preprostost, preglednost, jedrnatost in zanimivost. Pri komuniciranju je potrebno uporabiti kratke stavke, znane besede in običajno govorico. Kratko sporočilo mora biti podano z malo besedami, hkrati pa mora vsebovati bistvene informacije. Podjetnik se mora poleg besed zavedati še telesne govornice in višino ter barvo glasu tako sebe kot sogovornika.

Podjetnik v glavnem postavlja vprašanja v zvezi s trenutnim problemom in njegovo rešitvijo. Pri tem se trudi probleme definirati, pojasniti in razumeti. Podjetniška komunikacija ne sme nikogar izključevati, zato uspešen podjetnik upošteva avtonomijo misli sogovornika. Slednje skuša razumeti v pogovoru. Podjetnik sogovornikove misli ne obsoja, ampak pojasnjuje, pri tem pa potrjuje njegovo samostojnost brez vzbujanja občutka krivde ali odvisnosti. Uspešen podjetnik se dogovorjenega drži in s tem sprejema odgovornost. Svoja mnenja izraža jasno in stoji za njimi z argumenti. Uspešen podjetnik spodbuja druge, da govorijo, ob tem pa se poskuša vživeti v njihove vloge. S sogovorniki ravna kot z enakovrednimi posamezniki. Z njimi sodeluje, načrtuje in ohranja medsebojno zaupanje, hkrati pa ceni njihove uspehe.

Uspešen podjetnik svoj stil prilagodi na način, da se počuti čim bolj udobno in prepričljivo za druge. V vsaki situaciji ostane miren, svoj napad pa usmerja na nepravilno dejanje in ne na osebo. Tudi kadar je podjetnik utrujen, mora delovati odločno in ohraniti dobro voljo.

Podjetniško komunikacijo mora odražati kreativnost. Na osebni ravni podjetnik komunicira kreativno, če je pri tem optimističen, ustvarjalen in je na voljo, ko je to potrebno. Na vsebinski ravni se kreativnost odraža s pozitivnimi pogledi, pričakovanjem dobrih rezultatov in preprostim govorjenjem. V odnosih mora biti podjetnik takten, priznavati mora vrline drugih, pokazati za njih zanimanje, jim prisluhniti in priznavati njihove uspehe. Na vplivnostni ravni mora podjetnik komunicirati kreativno tako, da vpliva zaupanje v ljudi okoli sebe (H. Plut & T. Plut , 1995, str. 70-75).

3.3.3 Ravnanje s časom

Čas predstavlja podjetniku najbolj omejen vir, zato mora sistematično poskrbeti za njegovo optimalno izrabo. V praksi malo podjetnikov učinkovito izkoristi čas, nihče izmed njih pa ga nikoli popolnoma ne izkoristi. Bolj ko se podjetnik trudi izkoristiti čas, večjo vrednost doda tako svojemu podjetju kot zasebnemu življenju, pri čemer mora biti osredotočen na njegove ključne vrednote. V okviru časovnega menedžmenta ima podjetnik probleme zlasti zaradi pomanjkanja informacij in motivacije. V podjetniku mora prevladovati želja, da bo učinkovito gospodaril s svojim časom in obenem pridobil informacije, ki so za to potrebne.

Učinkovito ravnanje s časom se začne z zavedanjem ugodnosti, ki temu sledijo. Podjetnik se mora z zavestnim trudom osredotočiti na najpomembnejše stvari, ki so pogoj za uspeh in rast njegovega podjetja. To pripelje do večjega zadovoljstva pri delu, saj tako opravi več stvari in je posledično bolj uspešen. Z učinkovitim ravnanjem s časom podjetnik vnese med svojo ekipo manjši časovni pritisk in boljše rezultate. Hkrati uspešno ravnanje s časom zmanjša skrbi, bojazni in napetosti, to pa omogoča hitrejše in boljše sprejemanje odločitev. Za učinkovito ravnanje s časom potrebuje podjetnik močno voljo in samodisciplino. Tudi v stresnih situacijah se mora osredotočiti na najpomembnejša vprašanja. Podjetnik se mora truditi dokončati nalogo v enem obdobju. Za ta korak si mora vzeti dovolj časa, vendar ne sme dopustiti, da bi za majhno izboljšavo na enem področju kratil bolje porabljen čas na drugem (Antončič, et al., str. 380-383).

3.4 Podjetniško znanje

Znanje pomeni razumevanje in obvladovanje posameznih informacijskih stanj ter procesov. Ko posameznik informacije postavi v sistem medsebojnih funkcionalnih odnosov, lahko govorimo o pridobljenem znanju. Novo znanje nastaja v procesih ustvarjalnega izobraževanja ter dela (H. Plut & T. Plut, 1995, str. 56). Podjetniško izobraževanje je potrebno načrtovati in izvajati na vseh stopnjah izobraževanja, predvsem kot koncept razmišljanja.

H. Plut in T. Plut (1995, str. 57) trdita, da si mora uspešen podjetnik pridobiti tri vrste znanj, in sicer:

- **tehnično znanje** → sposobnost uporabljati ustrezne postopke in metode
- **znanje o človeku in medčloveških odnosih** → sposobnost dela z ljudmi, razumevanja in motiviranja posameznikov
- **konceptualno znanje** → usklajevanje umskih sposobnosti in povezovanje zamisli ter dejavnosti (ustvarjalne ter organizacijske sposobnosti).

Znanje je trajna investicija. Trg in ekonomski odnosi zahtevajo, da podjetnik neprestano pridobiva nova znanja, sposobnosti in izkušnje. Za podjetnika je najbolj pomembno, da pridobljeno znanje in izkušnje prenese v prakso (H. Plut & T. Plut, 1995, str. 57).

Dryden in Vos (2001, str. 177) trdita, da posameznik v procesu izobraževanja pridobi nove informacije, kasneje pa jih razstavlja in jih na nov način spet združuje. Tako nastajajo ideje. Vsaka nova ideja je kombinacija starih elementov, saj novi elementi ne obstajajo, pač pa samo nove kombinacije. Najboljši ustvarjalec idej je tisti, ki v svoji glavi neprestano obdeluje nove možne sestave.

Podjetniško znanje si posameznik pridobi tudi na podlagi izkušenj v prejšnjih službah. Več kontaktov in različnih znanj si pridobi, večje možnosti ima za uspeh v svojem podjetju. Uspešni podjetniki so ponavadi najprej delali in sodelovali pri uspehu v drugem podjetju (ali podjetjih), šele nato so uspeli tudi sami (Pšeničny et al. 2000b, str. 65).

Hitrost učenja je odvisna od količine predhodnega znanja in od njegove kakovosti. Prenos učnega učinka je odvisen od podobnosti učnih dejavnosti. Bolj ko so si dejavnosti podobne, večji je prenos. Prenašajo se metode učenja, postopki, navade, posplošena spoznanja, pripravljenost za delo in različne čustvene vsebine, kot so samozaupanje in sproščenost (Pečjak, 1977, str. 29).

Pri učenju podjetnik ne zbira le podatkov in dejstev, pač pa jih povezuje v mehanizem svoje domišljije, da bi našel ustrezno rešitev.

3.5 Solastništvo

Podjetnik mora v prvi fazi razmisliti o smiselnosti partnerskega odnosa, če obstaja možnost za samostojno realizacijo podjetniške ideje.

Pri odločanju podjetnika o poslovnem partnerstvu (solastništvu) v podjetju je ključno vprašanje, kako razdeliti lastništvo. Podjetnik mora določiti velikost deleža novega solastnika, pravilno razdeliti vloge med partnerji in uspešno oblikovati odnose med njimi. Partnerstvo se v majhnem podjetju ponavadi nanaša tudi na osebno področje podjetnika. Ta mora dobro poznati sebe in svoje omejitve, poleg tega pa tudi svojega poslovnega partnerja in njegove sposobnosti v partnerskem odnosu. Podjetnik mora vnaprej definirati prilagajanje lastniških deležev, ker se partnerske vloge zaradi rasti in razvoja podjetja spreminjajo. Poleg tega mora oblikovati individualne cilje in namene v partnerskem odnosu na kratek in dolgi rok.

Solastništvo je pomembno tudi z vidika obvladovanja tveganj, saj vsak partner zmanjšuje nekatera tveganja, hkrati pa povečuje ali vključuje nekatera druga. V praksi podjetniki potrjujejo navedene značilnosti partnerstva, hkrati pa poudarjajo, da želijo obdržati v partnerskem odnosu tolikšen vpliv, ki omogoča razvijanje lastne ideje tudi vnaprej. V poslovnem partnerstvu mora biti podjetnik pripravljen sprejemati drugačna mnenja in poglede, sicer je sodelovanje in usklajevanje začrtanih ciljev zelo oteženo (Božič, 2008).

Antončič et al. (2002, str. 400-401) navaja kot pomemben dejavnik poslovnega partnerstva realna pričakovanja rezultatov podjetnika, pri tem pa mora predhodno ugotoviti, ali bo skupno

vlaganje sploh omogočilo rast podjetju. Na podlagi opazovanj v praksi Božič (2007) ugotavlja, da podjetnik dostikrat preveč pričakuje od drugih in precenjuje vrednost svojega podjetja, hkrati pa se težko odreka lastniškemu deležu.

3.6 Obvladovanje tveganja

Uspešen podjetnik posluje z zmernim tveganjem in v njem vidi nadzor nad priložnostmi. Pri tem pritegne tudi ostale, da tvegajo z njimi.

Tveganje je pametno vključiti v poslovanje podjetja z razmislekom, ne sme pa preiti v hazarderstvo. Podjetnik zmanjšuje tveganje s predračunavanjem, s predvidevanjem nevarnosti in kritičnih tveganj. Podjetnik mora tveganje vključiti v natančno planiranje in organiziranje (Pšeničny et al., 2000a, str. 6). Podjetnik mora poznati verjetnosti morebitnega nastanka tveganega dogodka in škodo, ki jo prinaša. Sprejemati ne sme tistih tveganj, katerih potencialne škode ne pozna (Božič, 2008). Premišljeno tveganje vnaša v podjetje spremembe, brez sprememb pa ne more priti do podjetnikovega razvoja.

Pšeničny et al. (2000b, str. 75) navaja več oblik tveganja. **Finančno tveganje** spremlja vsakega podjetnika, saj vlaga v svoje podjetje lastne prihranke, hkrati pa najema posojila. V začetku poslovanja podjetja je to tveganje zelo veliko, saj se nanaša neposredno na osebno tveganje podjetnika, kasneje pa se vse bolj prenaša na podjetje.

Podjetnik v veliko primerih zapusti staro delovno mesto, da bi lahko realiziral svojo podjetniško idejo. V primeru neuspeha lastnega podjetja se odpove možnostim napredovanja, po vsej verjetnosti pa se ne more niti vrniti v staro službo. Zato je podjetnik izpostavljen **tveganju kariere**.

Družina podjetnika mora poznati nevarnosti njegovega udejstvovanja. Že zlasti v začetnem obdobju družina živi s podjetniškimi načrti, ter vsemi težavami in nevarnostmi, ki pretijo podjetniku. Pogosto se njegov stres prenaša tudi na ostale člane družine. Podjetnik ima na razpolago manj časa, zato mora biti pripravljen na osebne žrtve kot je na primer zanemarjanje prijateljev. Na ta način je podvržen **tveganju v družini in okolju**. **Psihično tveganje** nastopi zaradi slabega prenašanja stresnih situacij, ki se pojavljajo pri poslovanju in zaradi propada podjetij.

4 EMPIRIČNI DEL

Za raziskavo dejavnikov uspeha podjetnika sem izbral tri mlade slovenske podjetnike, ki se med sabo razlikujejo po področju dejavnosti. Vsi so vodje in (so)lastniki podjetij z različno pravno organiziranostjo. Na podlagi predhodnih priporočil s strani podjetniškega centra CEED Slovenija sem v raziskavo vključil tiste tri uspešne podjetnike, na katere bi lahko vplivali različni dejavniki uspeha. Moj namen je prepoznati različne tipe dejavnikov, na podlagi katerih so podjetniki uspeli s svojim podjetjem.

Predmet raziskovanja je podjetnik kot posameznik, pri tem pa zanemarjam vplive makrosistema, ki delujejo na podjetništvo. Izpostaviti želim podjetnikovo subjektivno presojo podjetniškega razvoja in vpliv različnih dejavnikov, hkrati pa navesti tudi določene merljive kazalce, ki odražajo uspešnost izbranih podjetnikov oziroma njihovih podjetij.

Cilj je ugotoviti dejavnike uspeha posameznega podjetnika v vzorcu in nadalje primerjati rezultate v celoti. Pri tem želim podati koristne usmeritve, ki bi pomagale izboljšati uspešnost bodočih in razvijajočih se podjetnikov.

RAZISKOVALNO VPRAŠANJE: **Kateri so tisti dejavniki, ki so vplivali in vplivajo na uspeh podjetnikov v vzorcu?**

Uporabljena metoda je opisno raziskovanje, in sicer sem izbral **anketo**. Določene podatke sem pridobil na osnovi individualnega pogovora z izbranimi podjetniki.

Ugotovitve so najprej predstavljene sistematično za vsakega podjetnika posebej. Nato skušam združiti glavne dejavnike uspeha preučevanih podjetnikov.

REZULTATI RAZISKAVE:

1. Anton Krašovec je direktor, ustanovitelj in lastnik podjetja Alkemist s.p, ki je začelo delovati leta 2001. Krašovec je podjetnik osem let, pred tem pa ni delal v drugem podjetju, vendar je pomagal doma na kmetiji. S prevajalsko agencijo posluje od leta 2003 in ponuja prevajanje, tolmačenje in poučevanje jezikov. Kljub močni konkurenci podjetje sodi v zgornjo tretjino najuspešnejših podjetij v panogi na slovenskem trgu. Prav tako deluje na mednarodnem trgu. Vsako leto dosežejo med 50 in 100% rast prihodkov in najhitreje rastejo v panogi. Podjetje vlaga približno 60% svojih prihodkov v R&R. Promet se je povečal iz začetnih 5000 € na lanskih 810.000 € Ob ustanovitvi je bil Krašovec zaposlen sam, danes pa ima podjetje 15 zaposlenih. Agencija se širi na trge bivše Jugoslavije, svojo poslovalnico pa ima tudi v Šanghaju.

Iz Tabele 1 so razvidni ključni dejavniki uspeha prvega preučevanega podjetnika.

Tabela 1: Dejavniki uspeha preučevanega podjetnika: Anton Krašovec.

najgloblje vrednote	etičnost / poštenost, pomoč drugim–pomoči potrebnim, integriteta
prednostni cilji	finančna in časovna svoboda, podjetje razširiti na druga področja in dejavnosti narediti mednarodno uspešno in vredno zaupanja
osnovni motiv za podjetništvo	zaslužek, želja po samostojnosti (finančna in časovna), neodvisnosti
ključna oseba pri izbiri kariere podjetništva	sam
fleksibilnost podjetniške ideje	ideje se v podjetništvu vedno spreminjajo in nadgrajujejo ter zamenjujejo z boljšimi
pomen praktičnega in formalnega izobraževanja	praktične izkušnje ključnega pomena; pri rasti nujna izobraževanja
priporočena ključna podjetniška znanja in veščine	vodenje–umetnost vodenja ljudi
ključne organizacije pri izobraževanju	Network 21, CEED mentorji
lastne tipične podjetniške lastnosti	vztrajnost, odprtost, poslušnost
glavne nevarnosti za novega podjetnika	preveriti verodostojnost poslovnih partnerjev in strank; ostati zvest sam sebi
razdelitev časa za delo v podjetju	operativno delo 20%, abstraktno razmišljanje 30%, reševanje problemov 10%, iskanje novih idej 40%
časovni menedžment	oblikovati dnevni plan in določiti prioritete
% delovnega časa, namenjen stiku z ljudmi	70%
reševanje problemov v podjetju	skupaj z zaposlenimi
pomen poslovnega partnerstva	sam začeti s svojim poslom
skrb za psihofizično kondicijo	podjetniška pot povezana s hobiji–to zagotavlja uspeh
ključni dejavniki uspeha podjetnika	vztrajnost, vizionarstvo in intuicija, vodstvene sposobnosti, delavnost
Moto uspešnega podjetnika	Oseba, ki sledi svoje sanje in se jim ni pripravljena odpovedati–če poti ni, jo naredi!
Posebna priporočila	Za uspeh je ključno zaupanje vase in vztrajnost. Vse drugo lahko najdeš v ljudeh.

2. Podjetnik Dva² je direktor in solastnik podjetja X d.o.o., ki je bilo ustanovljeno leta 2003. Podjetje ponuja vodeno on-line izdelovanje pravnih dokumentov. Podjetnik Dva je podjetnik pet let, pred tem pa je eno leto delal v majhnem podjetju. Podjetje posluje tako doma kot v tujini, med slovenskimi podjetji pa se uvršča v srednjo tretjino najuspešnejših podjetij v panogi. V podjetju beležijo 100% realno povečanje prihodkov. Trenutno vlagajo v R&R vsaj 50% prihodkov podjetja, v kasnejših fazah imajo namen vlagati okoli 20%. Podjetnik Dva ocenjuje, da ima podjetje okoli 60% tržni delež, rast vrednost premoženja pa se je od ustanovitve dalje povečala za štirikrat. V podjetju sta dva zaposlena, podjetje pa povezuje preko

² Preučevani podjetnik ni želel biti imenovan, zato ga imenujem »Podjetnik Dva«, njegovo podjetje pa »X«.

150 strokovnjakov, ki on-line kreirajo pametne e-obrazce. Poslovanje imajo namen razširiti na trge bivše Jugoslavije.

Iz Tabele 2 so razvidni ključni dejavniki uspeha drugega preučevanega podjetnika.

Tabela 2: Dejavniki uspeha preučevanega podjetnika: Podjetnik Dva.

najgloblje vrednote	poštenost, proaktivnost, kar narediš, naredi dobro
prednostni cilji	delati stvari, ki me veselijo, delati bolje kot drugi, imeti ravnovesje z družino
osnovni motiv za podjetništvo	zaslužek, odlična priložnost, ki se je pojavila na trgu
ključna oseba pri izbiri kariere podjetništva	sam s pomočjo poslovnih partnerjev
fleksibilnost podjetniške ideje	glede na izkušnje na trgu izboljšana začetna ideja
pomen praktičnega in formalnega izobraževanja	oboje, vendar pretežno praktično
priporočena ključna podjetniška znanja in veščine	imeti »jajca«, strateško razmišljanje, mreženje, vodenje ljudi, prodaja in pogajanja
ključne organizacije pri izobraževanju	Ekonomska fakulteta, CEED, praksa
lastne tipične podjetniške lastnosti	proaktivnost, strateško razmišljanje, hitro odločanje, vodenje ljudi, vizija
glavne nevarnosti za novega podjetnika	precenitev potenciala ideje, premajhen socialni kapital, nezmožnost hitrih odločitev, nezmožnost strateškega razmišljanja, izguba vizije
razdelitev časa za delo v podjetju	operativno delo 55%, abstraktno razmišljanje 15%, reševanje problemov 20%, iskanje novih idej 10%
časovni menedžment	dobri opomniki in planiranje vnaprej ter odzivnost
% delovnega časa, namenjen stiku z ljudmi	50%
reševanje problemov v podjetju	skupaj z zaposlenimi
pomen poslovnega partnerstva	poslovno partnerstvo ja, če se partnerja dopolnjujeta
skrb za psihofizično kondicijo	šport, družina, prijatelji
ključni dejavniki uspeha podjetnika	delavnost, vizionarstvo in intuicija, psihofizična kondicija, vodstvene sposobnosti, vztrajnost
Moto uspešnega podjetnika	Nekdo, ki ga rad presega sebe.
Posebna priporočila	Bodi do drugih tak, kot želiš, da so drugi do tebe.

3. Ciril Mlakar, je direktor in solastnik podjetja CVS MOBILE, informacijske rešitve d.d., ki je bilo ustanovljeno leta 2005. Podjetje izdeluje tehnološke rešitve na področju telematike in prenosa podatkov preko GSM omrežja ter nudi storitve optimizacije in vodenja vozniških parkov. Po oceni Mlakarja sodi podjetje na slovenskem trgu v srednjo tretjino najuspešnejših podjetij v panogi, svoje storitve pa ponujajo tudi na tujih trgih. Podjetje ima približno 70% tržni delež, prihodki podjetja so se v zadnjem letu realno povečali za 75%. Približno 13% od prihodkov podjetja vlagajo v R&R. Vrednost premoženja je za 100% večja od začetne. Ob ustanovitvi je bilo pet zaposlenih, danes pa jih je štiriindvajset.

Iz Tabele 3 so razvidni ključni dejavniki uspeha tretjega preučevanega podjetnika.

Tabela 3: Dejavniki uspeha preučevanega podjetnika: Ciril Mlakar.

najgloblje vrednote	družina, zdravje, solidarnost, vztrajnost
prednostni cilji	svoboda
osnovni motiv za podjetništvo	želja po samostojnosti in neodvisnosti ter odlična priložnost, ki se je pojavila na trgu
ključna oseba pri izbiri kariere podjetništva	popolnoma sam
fleksibilnost podjetniške ideje	razvija prvotno idejo, ohranja osnovno poslanstvo
pomen praktičnega in formalnega izobraževanja	vse je samo praksa in izkušnje; podjetnik pridobi znanja za podjetništvo sproti, tako kot se razvija njegovo podjetje
priporočena ključna podjetniška znanja in veščine	organizacija in komunikacija
ključne organizacije pri izobraževanju	trenutno še ni srečal take
lastne tipične podjetniške lastnosti	spoštovanje mnenja drugih, jasno zastavljen cilj, ki se ga skuša držati, iskanje pravih sodelavcev
glavne nevarnosti za novega podjetnika	izguba volje do zastavljenih ciljev, finančne težave zaradi neznanja upravljanja, neuspeh pri prodaji
razdelitev časa za delo v podjetju	operativno delo 35%, abstraktno razmišljanje 5%, reševanje problemov 40%, iskanje novih idej 20%
časovni menedžment	oblikovan na podlagi zaposlenih v podjetju, za katere si prvo organiziram čas potem pride na vrsto vse ostalo
% delovnega časa, namenjen stiku z ljudmi	80%
reševanje problemov v podjetju	skupaj z zaposlenimi
pomen poslovnega partnerstva	Odvisno od podjetniške ideje; v večini primerov podjetnik brez partnerstva ne more biti uspešen (človek ne more biti odličen na vseh področjih).
skrb za psihofizično kondicijo	zanemarjanje; v prostem času šport in prijatelji
ključni dejavniki uspeha podjetnika	delavnost, intuicija in vizionarstvo, vztrajnost, fleksibilnost, kreativnost
moto uspešnega podjetnika	Človek, ki ve, kaj hoče in tudi ve, kako bo stvari izpeljal, hkrati pa je pripravljen sprejemati ogromno kompromisov, ki ga bodo pripeljali do cilja.
posebna priporočila	V podjetniku mora biti želja, da ustvari nekaj novega in sposobnost pripeljati posel do točke, ko ga lahko preda drugemu.

Skupne ugotovitve pri preučevanju dejavnikov uspeha podjetnikov v vzorcu

Vsi trije podjetniki so **mlajši od 30 let** in so vodje podjetij, ki beležijo **nad 50 % rast prihodkov**. Njihova podjetja delujejo na mednarodnem tržnem prostoru in so razvojno napredna, saj vlagajo **vsaj 50% prihodkov podjetja v R&R**. V vseh treh podjetjih se rast zaposlenih in sodelujočih drastično veča.

Skupno preučevanim podjetnikom so večinoma **prijateljski in odprti odnosi do staršev v mladosti, samostojnost, tekmovalni duh in razmišljanje o podjetniških idejah v dobi odraščanja**. Pred vstopom v podjetništvo niso imeli večjih delovnih izkušenj.

Za odločitev o podjetniški poti so se odločili samostojno, **ključni motivi** pri tem pa so bili **časovna in finančna svoboda, zaslužek ter podjetniška priložnost**. Prvotne podjetniške ideje preučevanih podjetnikov se prilagajajo spremembam na trgu in se v skladu z njim dodatno razvijajo.

Njihove skupne **tipične lastnosti**, ki jih odlikujejo kot podjetnika, so **dobre vodstvene zmožnosti, zmožnost dela z ljudmi, strateško razmišljanje z jasno zastavljenimi cilji in vztrajnost**. Večji poudarek dajejo znanju, ki ga pridobivajo v praksi, kot formalnemu izobraževanju. **Vodenje ljudi** postavljajo na prvo mesto pri podjetniškem usposabljanju.

Kot glavne nevarnosti na začetku podjetniške kariere izpostavljajo **pomanjkanje samozaupanja in samozavesti, premajhen socialni kapital, precenitev potencialne ideje in finančne težave** zaradi neznanja upravljanja. Za organiziranje njihovega časa poudarjajo **pomen določanja prioritete, dobrih opomnikov in odzivnost**. Več kot polovico delovnega časa namenijo **stiku z ljudmi**, probleme v podjetju pa rešujejo skupaj z zaposlenimi. Po njihovem mnenju je poslovno partnerstvo dobro v primeru, ko je potrebno več različnih znanj v podjetju.

Zaključim lahko, da na preučevane podjetnike in njihov uspeh vplivajo podobni dejavniki, ki pa so skladni tudi z dejavniki uspeha, navedenimi v prejšnjih poglavjih diplomske naloge.

5 SKLEP

V diplomski nalogi sem opravil okvirni pregled teorije, ki se nanaša na dejavnike uspeha podjetnika in jo podprl z definicijami različnih raziskovalcev. Opravil sem tudi samostojno raziskavo, ki je kljub majhnosti vzorca dala podobne rezultate.

Ugotavljam, da na uspeh podjetnika vplivajo številni dejavniki in tako potrjujem prvo hipotezo. Kljub njihovi številčnosti pa jih lahko razvrstim v nekaj kategorij: okolje podjetnika, osebnost in lastnosti podjetnika, spretnosti ter znanje.

Na uspeh različnih podjetnikov vplivajo podobni dejavniki, s to ugotovitvijo pa zavračam drugo hipotezo. Raziskovalci opisujejo relativno podobne dejavnike uspeha, ki so značilni za vse uspešne podjetnike. Do te ugotovitve sem prišel tudi na podlagi lastne analize podjetnikov.

Zaradi medsebojne povezanosti dejavnikov, ki vplivajo na uspeh podjetnika, in specifičnih lastnosti trgov, na katerih podjetnik deluje, je praktično nemogoče izpostaviti samo eden dejavnik, ki je bistven za njegov uspeh. Motivacija je dejansko pomembna v vseh življenjskih

ciklih podjetnika in vpliva na njegovo podjetniško vedenje, vendar je za njegov uspeh pomembna ustrezna kombinacija tudi ostalih dejavnikov.

Z diplomsko nalogo sem izpostavil najpomembnejše dejavnike uspeha podjetnika, ki lahko služijo kot smernice bodočim in ustaljenim podjetnikom pri njihovem razvoju.

LITERATURA IN VIRI:

1. Antončič, A., Hisrich, R., Petrin, T. & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
2. Bick, J. (1999). *Vse, kar ste želeli vedeti o poslih, bi se lahko naučili pri Microsoftu: nekaj nasvetov, s pomočjo katerih boste uspeli*. Tržič: Učila.
3. Božič, N. (2007, 14. november). Eni in drugi so na začetku. *Finance*. Najdeno 2. 7. 2008 na spletni strani <http://www.finance.si/199373>
4. Božič, N. (2008, 15. januar). Iščete partnerja? Dobro premislite, koga boste izbrali. *Finance*. Najdeno 17. 2. 2008 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/201638>
5. Drucker, P. (1986). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Mc Graw–Hill Book Company.
6. Dryden, G. & Vos, J. (2001). *Revolucija učenja*. Ljubljana: Educy.
7. Glas, M. (2000). Dileme razvoja podporne strukture za podjetništvo. V M. Glas & V. Pšeničny (ur.), *PODJETNIŠTVO-izziv za 21. stoletje* (str. 232-242). Ljubljana: Gea College.
8. Kaučič, P., Drnovšek, M. & Stritar, R. (2005). Saj bi postal podjetnik, a... *Podjetnik*, (2), 30–32.
9. Lipičnik, B. & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
10. Lobnikar, B. (2002, 8. oktober). Dejavniki podjetnikove uspešnosti. *Podjetnik*. Najdeno 12. 4. 2008 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=876>
11. Loehr, J. & Schwartz, T. (2006) *Energija uspeha*. Ljubljana: Mladinska knjiga Založba.
12. Manager, R. (2008, 17. april). Pot najbogatejšega Slovenca do 240 milijonov evrov. *Manager*. Najdeno 4. 7. 2008 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/179853>
13. McClelland, D. (1966). *Achievement Motivation*. New York: Harward University.
14. Možina, S. (1991a). Vedno je rešitev, če jo le hočeš najti. *Manager*, (9), 24-26.
15. Možina, S. (1991b). Organiziranje dela ter vodenje in motiviranje sodelavcev v lastnem podjetju. V J. Bagon (ur.), *Pot do dela in zaposlitve* (str. 209-218) Ljubljana: Panta Rhei.
16. Musek, J. (1993). *Osebnost pod drobnogledom*. Maribor: Založba Obzorja.
17. Musek J. (2005). *Psihološke dimenzije osebnosti*. Ljubljana: Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani.
18. Pečjak, V. (1977). *Poti do znanja*. Ljubljana: Cankarjeva založba.

19. Plut, H. & Plut, T. (1995). *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
20. *Predstavitev [CEED Slovenia]*. Najdeno 4. 6. 2008 na spletnem naslovu: <http://www.ceed-slovenia.org/sl/aboutUs.cp2?cid=8F3F9356-A65B-76204AD21B12C9091301&linkid=aboutUs>
21. Pšeničny, V., Blejec, M. & Vidic, F. (2000a). Razvijanje sposobnosti mladih v luči približevanja EU. *Poročilo o raziskavi (str. 6)*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
22. Pšeničny, V., Berginc, J., Letonja, M., Pavlin, I., Vadnjal, J. & Žižek, J. (2000b). *Podjetništvo: podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjem*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
23. Pučko, D. (2008). *Strateški management I*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Rebernik, M., Tominc, P. & Pušnik, K. (2007). *Premalo razvojno usmerjenih podjetij: GEM Slovenija 2007*. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2008.
25. Retzler, K. (1987). *How to Start a Service Business and Make it Succeed*. London: Scott Foresman Trade.
26. Rogelj, M. (2008). Kaj so to veščine, znanja, talenti? *Moj Mentor*. Najdeno 6. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.moj-mentor.si/vescine-znanja-talenti.html#>
27. Šivic, A. (2008, 30. november). Dejavniki poslovne uspešnosti novonastalih podjetij brez predhodnika, nastalih v letu 2002, ki so v letu 2005 še poslovala, Slovenija. *Statistični urad RS*. Najdeno 8. 6. 2008 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=583
28. Top Class [*projekt CEED Slovenia*]. Najdeno 4.6.2008 na spletnem naslovu <http://www.ceed-slovenia.org/sl/topClass.cp2?cid=C22F1FD0-A94C-C298-E356-B2C1AFEDE5AE&linkid=topClass>
29. Turk, D. (2004, 28. januar). Uspešnost podjetnika je odvisna od navezovanja stikov. *Finance*. Najdeno 22. 3. 2008 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/88064>

ANKETA O DEJAVNIKIH USPEHA PODJETNIKA

Pred Vami je anketa, ki se navezuje na dejavnike uspeha podjetnika. Vsebuje tri ločene dele; v prvem odgovorite na vprašanja o Vašem podjetju. Drugi del se nanaša na Vas kot na podjetnika, tretji del pa na dejavnike Vašega uspeha uspeha.

1) PODJETJE

1. Podjetje: _____

2. Dejavnost (obkrožite):

- a) proizvodnja
- b) storitve/trgovina
- c) obrt
- č) svetovanje
- d) drugo _____

3. Pravna organiziranost:

- a) s.p.
- b).d.o.o.
- c) d.d.
- d) drugo _____

4. Leto ustanovitve: _____

5. Med slovenskimi podjetji sodi Vaše podjetje po uspešnosti poslovanja:

- a) v zgornjo tretjino najuspešnejših podjetij v panogi
- b) v srednjo tretjino najuspešnejših podjetij v panogi
- c) v spodnjo tretjino najuspešnejših podjetij v panogi

6. Podjetje deluje na:

- a) domačem trgu
- b) tujem trgu
- c) tako doma kot v tujini

7. Tržni položaj:

- a) monopolni položaj
- b) malo konkurence
- c) veliko konkurence

8. Realno povečanje prihodkov v zadnjem letu:

za _____%.

9. Groba ocena tržnega deleža:

- a) _____%
- b) Tržni deleže se je od ustanovitve pa do danes povečal za cca _____%.

10. Podjetje veliko vlaga v R&R dejavnost in je razvojno tehnološko napredno:

- a) DA, _____
- b) NE, večja obseg prvotnega programa _____
- c) NE, diverzificira svoje izdelke oz. storitve

11. Vlaganje v R&R:

Približno _____% od prihodkov podjetja.

12. Rast zaposlenih:

- št. zaposlenih ob ustanovitvi: _____
- št. zaposlenih danes: _____

2) PODJETNIK

1. Ime in priimek _____

2. Lastništvo:

- a) lastnik
- b) solastnik

3. Starost: _____ let.

4. Starost ob vstopu v podjetništvo: _____ let.

5. Stopnja izobrazbe: _____

6. Poklic _____

7. Podjetniška struktura družine:

- a) nihče od staršev ni bil nikoli samozaposlen (obrt, trgovina, ipd.)
- b) eden od staršev je bil samozaposlen
- c) starši so bili samozaposleni (obrniki, podjetniki, kmetje)
- č) ostali člani družine (dedek, babica, stric,...) je imel samostojno delo (podjetje, gostilno, ipd.)

8. Dojemanje odnosa do staršev:

- a) vseskozi odprti, sproščeni, spodbujajoči odnosi
- b) večinoma prijateljski odnosi, le občasno prišlo do trenj
- c) večinoma napeti odnosi
- č) vseskozi napeti, zaviralni odnosi

9. Samostojnost v odraščanju (sam poskrbel zase, samostojnost pri učenju, ...)

DA

NE

10. Število let delovnih izkušenj pred vstopom v podjetništvo: _____

11. Št. zamenjav služb pred vstopom v podjetništvo: _____

12. Pred tem sem delal v:

- a) majhnemu podjetju oz. podjetjih (do 50 zaposlenih)
- b) srednjih podjetjih (51-500 zaposlenih)
- c) večjih podjetjih (več kot 500 zaposlenih)
- d) drugo _____

13. Ste že imeli podjetje pred sedanjim:

- a) DA, je prenehalo delovati
- b) DA, še deluje _____
- c) NE

3) PODJETNIŠKE IZKUŠNJE IN DEJAVNIKI USPEHA

1. Vaše vrednote:

- _____
- _____
- _____

2. Vaši prednostni cilji:

- _____
- _____
- _____

3. Kaj je predstavljalo osnovni motiv, da ste se odločili za podjetniško pot? (izberite dva odgovora)

- a) zaslužek (profit)
- b) družinska tradicija
- c) ljubiteljska dejavnost
- d) želja po samostojnosti, neodvisnosti
- e) odlična priložnost, ki se je pojavila na trgu (npr. tržna niša)
- f) neuspešno iskanje službe
- g) rešitev eksistenčnega problema
- h) slabo pogoji v prejšnji službi (plača, delovna klima, ipd.)
- i) drugo _____

4. Kdo izmed naštetih je bil ključen pri odločitvi o vaši podjetniški poti?

- a) partner
- b) družina
- c) prijatelj/i
- d) popolnoma sam
- e) drugo _____

5.

- Kaj je bila vaša podjetniška ideja v začetku? _____
- Je po vaši oceni danes že uresničena? _____
- Se je ideja veliko spremenila od začetka do danes in zakaj?

6. Katera podjetniška znanja bi priporočili kot ključna pri uspešnem podjetniškem udejstvovanju?

(rangiranje po pomembnosti):

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

7. Katera organizacija (ali več) vam je posredovala uporabna podjetniška znanja?

8. Katere so vaše tipične lastnosti, ki vas odlikujejo kot uspešnega podjetnika?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

9. Katere so po Vašem mnenju glavne nevarnosti, ki pretijo mlademu podjetniku, ki še nima izkušenj v poslovnem svetu?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

10. Koliko časa porabite za delo v Vašem podjetju za:

- operativno delo _____%
- abstraktno razmišljanje _____%
- reševanje problemov _____%
- iskanje novih idej _____%

100%

11. Koliko od skupnega delovnega časa predstavlja delo oz. stik z ljudmi?
_____ %.

12. Kako rešujete probleme v podjetju?

- a) vedno sami
- b) skupaj z zaposlenimi
- c) z zunanjimi svetovalci
- d) drugo _____

13. Kaj se Vam zdi ključno pri organizaciji vašega časa?

14. Je po Vašem mnenju poslovni partner boljše opcija kot samostojna podjetniška pot? Prosim, da odgovor utemeljite.

15. Kako ocenjujete vašo psihofizično kondicijo in kako skrbite zanjo?

16. Kaj je po vašem mnenju ključno za uspešnost podjetnika? (Prosim ocenite z 1-13 glede na pomembnost, pri čemer je 1 najbolj pomembno)

- Izkušenosť ____
- Vztrajnosť ____
- Delavnosť ____
- Sreča ____
- Samozavest ____
- Sposobnosť prevzemanja rizika ____
- Vizionarstvo ____
- Vodstvene sposobnosť ____
- Psihofizična kondicija ____
- Fleksibilnosť ____
- Kreativnosť ____
- Dobra organizacija dela ____
- Intuicija ____

17. Kako bi v enem stavku opisali mladega uspešnega podjetnika?
