

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**OSEBNOSTNE ZNAČILNOSTI IN TRŽENJSKE PRAKSE
SLOVENSKIH PODJETNIKOV**

Ljubljana, september 2016

MIRAN BURGER

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Miran Burger, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Osebnostne značilnosti in trženjske prakse slovenskih podjetnikov, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Irena Ograjenšek

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 27.9.2016

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEORETIČNA IZHODIŠČA ZA PROUČEVANJE PODJETNIŠTVA IN SAMOSTOJNIH PODJETNIKOV	4
1.1 Podjetništvo v ekonomski teoriji.....	4
1.2 Teorije podjetništva	6
1.3 Opredelitev podjetnika in pregled podjetništva.....	7
1.3.1 Opredelitev podjetnika	7
1.3.2 Pregled podjetništva glede na tematiko	8
1.4 Psihološke lastnosti osebnosti	11
1.4.1 Pristop značilnosti.....	11
1.4.2 Model velikih petih dejavnikov osebnosti.....	12
1.5 Osebnostne značilnosti samostojnega podjetnika	13
1.5.1 Osebnost in pojav podjetništva.....	13
1.5.2 Različni pristopi do podjetništva	14
1.5.3 Osebnostne značilnosti podjetnika	14
1.6 Motivacija in podjetništvo.....	17
1.7 Podjetniški uspeh.....	19
1.7.1 Model uspeha.....	19
1.7.2 Izobraževanje.....	25
1.7.3 Intelktualni kapital	26
1.7.4 Okolje	29
1.8 Značilnosti uspešnega podjetnika.....	35
2 TRŽENJE.....	40
2.1 Razvoj trženja.....	40
2.1.1 Spremembe v managementu trženja.....	40
2.1.2 Trženjska orientacija.....	43
2.1.3 Trženjski proces.....	44
2.2 Trženje v malih podjetjih.....	48
2.2.1 Značilnosti in omejitve trženja v malih podjetjih.....	48
2.2.2 Mreženje v malih podjetjih.....	48
2.3 Trženjski koncept in usmeritev	49
2.3.1 Koncept trženja.....	49
2.3.2 Pojmovanje trženjskega storitvenega spleta	50
3 ZUNANJE IZVAJANJE INŽENIRSKÉ DEJAVNOSTI.....	51
3.1 Razlogi za zunanje izvajanje storitev	51
3.2 Prednosti in slabosti zunanjega izvajanja storitev	54

4 RAZISKAVA OSEBNOSTNIH ZNAČILNOSTI IN TRŽENJSKIH PRAKS SLOVENSKIH PODJETNIKOV	56
4.1 Izhodišča in namen raziskave	56
4.2 Metodologija	56
4.2.1 Zbiranje informacij	56
4.2.2 Opomnik	56
4.2.3 Intervjuji	57
4.2.4 Analiza intervjujev	58
4.2.5 Ugotovitve	66
4.2.6 Omejitve raziskave	67
5 IZZIVI ZA PRIHODNJE RAZISKAVE	67
SKLEP	68
LITERATURA IN VIRI	71
PRILOGE	
KAZALO TABEL	
Tabela 1: Primerjava značilnosti in vedenja med podjetnikom, lastnikom in managerjem .	11
Tabela 2: Razlogi za poklicno pot podjetnika	18
Tabela 3: Viri učenja socialnih veščin podjetnika	26
Tabela 4: Učenje profesionalnih veščin podjetnika.....	27
Tabela 5: Podatki o intervjuvanih osebah	57
KAZALO SLIK	
Slika 1: Giessen-Amsterdam model podjetniškega uspeha malega podjetja	20
Slika 2: Sociološki model podjetništva	22
Slika 3: Model podjetniških namenov	23
Slika 4: Določljivke podjetniških namenov	24
Slika 5: Ključni elementi podjetništva	28
Slika 6: Model podjetniškega procesa	31
Slika 7: Model podjetništva v okoljskem kontekstu.....	33
Slika 8: Evolucija managementa trženja	40
Slika 9: Vzajemno prodajno delovanje.....	42
Slika 10: Trženjska orientacija	44
Slika 11: Trženjski proces	45
Slika 12: Trženjski splet	46

UVOD

Podjetništvo je v zadnjih letih gonilna sila moderne ekonomije (Mazzarol, Volery, Doss, & Thein, 1999). Podjetniki stalno odpirajo številna nova podjetja, da zadovoljijo ekonomske potrebe. Velika podjetja in korporacije so v zadnjih letih izvedli obsežne programe prestrukturiranja. Fölster (2000) trdi, da je ravno podjetništvo sredstvo za ustvarjanje novih delovnih mest, povečanje ekonomske rasti pa so z ustvarjanjem novih podjetij prevzeli podjetniki. Podjetništvo je vitalnega pomena za zaposlovanje in doseganje blagostanja, ki v industrijskih državah dosega več kot tretjino delovnih mest (Engle et al., 2010), podjetniška aktivnost pa se zaznava kot motor dolgoročnega ekonomskega razvoja (Romer, 1994).

Osebnostne lastnosti podjetnika odločilno vplivajo na njegovo poklicno pot (Holland, 1997). Lazear (2004, 2005) je postavil hipotezo, da imajo podjetniki prirojene upravljske sposobnosti, ki jih pripeljejo do tega, da vstopajo v podjetništvo, da pa bi podjetnik postal uspešen, mora razumeti in upravljati različne vidike poslovanja. Pravi, da morajo podjetniki do neke mere posedovati veliko različnih znanj, od tehničnih, organizacijskih do finančnih. Po tej teoriji morajo podjetniki posvetiti svojo pozornost pridobivanju široke palete različnih znanj, tako da imajo vsaj minimalne kompetence na vseh področjih, ki so kritična za njihovo poslovanje. Posledično postanejo nekakšni mojstri vseh poslovnih veščin. Po drugi strani pa bolj kot ima neka oseba strogo specialistična znanja, večja je verjetnost, da bo delala za druge.

Na to temo je bilo izvedenih več raziskav (Wagner, 2006; Lechman & Schnabel, 2012), ki so potrdile, da več kot ima oseba različnih splošnih znanj in sposobnosti, večja je verjetnost, da se bo ukvarjala s podjetništvom.

Raziskave, kako na uspešnost in dolžino poslovanja samostojnega podjetnika vplivajo začetne izkušnje in raziskave predhodno nezaposlene osebe, ki so prejele pomoč za vzpostavitev podjetja, se je lotil Oberschachtsiek (2010) ter pri tem ugotovil, da se je v večini primerov taka vrsta samozaposlitev končala s ponovno nezaposlenostjo. Ta ugotovitev je skladna z raziskavo (Andersson & Wadensjö, 2007). Rezultati so pokazali močno povezavo med dolžino samozaposlitve in izkušnjami na področju izdelka ali storitve, višjim poklicnim statusom ter delovnimi izkušnjami. Primerjalne slabosti pa so povezane s predhodnimi izkušnjami samozaposlitve, kar potrjuje tezo, da je zelo malo dokazov o učenju podjetniških veščin. Kdor je bil enkrat že neuspešen, tudi naslednjič ne bo bistveno boljši. Raziskava je pokazala, da je za daljšo samozaposlenost zelo pomembno kombinirati oba tipa kvalifikacij, velik nabor spretnosti – izkušenj ter poznavanje prodaje ter poslovanja.

Samostojni podjetnik je za mnoge podjetnike prva oblika opravljanja dejavnosti, ki se mnogokrat pokaže kot najprimernejša za začetek podjetniške kariere, predvsem zato, ker ni

potrebno vlagati začetnega kapitala, taka oblika pa omogoča tudi enostavno razpolaganje z denarnimi sredstvi. Omogoča nižje začetne in ostale administrativne stroške, njena ustanovitev pa je hitra in enostavna. Ta oblika sicer prinaša svobodo, izzive, večje dohodke, a obenem tudi večjo negotovost, neurejen delovnik in marsikatero drugo težavo, s katero se zaposleni ne spopadajo. Pridobivanje finančnih sredstev je za podjetnika začetnika še posebno oteženo, saj nima kreditne sposobnosti, ki je potrebna za najem posojila. Tako mu mnogokrat ostanejo le lastna sredstva ter sredstva družine in prijateljev.

Nekako velja, da osebe, ki razpolagajo z več finančnega kapitala, dosegajo višjo stopnjo prehajanja iz stalne zaposlenosti v podjetništvo (Johansson, 2000). Pri tem je avtor še ugotovil, da obstaja nizka stopnja verjetnosti, da bi osebe z višjimi stopnjami izobrazbe prehajale v samozaposlitev. Nasprotno pa trdi Poschke (2013), ki pravi, da je precej večja verjetnost, da se podjetništva lotijo osebe z višjo stopnjo izobrazbe. Samozaposlitev ni vedno uspešna, mnogo podjetnikov to opusti že po kratkem času delovanja, nekateri pa si ob tem tudi pridelajo finančni dolg, kot posledico poskusa samozaposlitve (Andersson & Wadensjö, 2007). Za opustitev podjetništva že po prvem letu se pogosteje odločajo osebe z nižjo izobrazbo. Beugelsdijk in Noorderhaven (2005) sta ugotovila, da so podjetniki bolj individualno orientirani, trdita pa, da sta individualna odgovornost in trud tisti značilnosti, po katerih se podjetniki ločijo od ostale populacije.

V času po gospodarski krizi 2008 in upadu gospodarskih dejavnosti po svetu se valu zmanjševanja in ukinjanja delovnih mest ni mogla izogniti niti Republika Slovenija. S spremembami zakonodaje je država poskušala narediti trg dela bolj elastičen. To je reševala pretežno s spodbujanjem ustanavljanja samostojnih podjetij s subvencijami za brezposelne osebe. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) je največji skupni porast ustanovitev samostojnih podjetij v mikro obliki (z enim zaposlenim) nastopil ravno v letu 2009. V raziskavi (Caliendo, Hogenacker, Künn, & Wießner, 2015) opažajo, da se podjetniku, ki ga subvencionira država preko nepovratnih finančnih spodbud, pri tem njegov samozaposlitveni status in možnost obstanka na trgu močno povečata.

Namen in cilj magistrskega dela: Osnovni namen magistrskega dela je s pomočjo intervjujev samostojnih podjetnikov ter raziskavo ugotoviti, kako na uspešnost poslovanja samostojnega podjetnika vpliva način pridobivanja poslov, koliko k temu prinesejo delovne in druge izkušnje oziroma kateri so tisti prevladujoči dejavniki, ki jim omogočajo delovanje na poslovnem trgu, kako na uspešnost vplivajo vzroki, zaradi katerih so se odločili za odprtje podjetja, ali je to želja po boljšem zaslužku, želja biti samostojen ali so bili v to prisiljeni zaradi določenih drugih razlogov. V raziskavi se osredotočim na samostojne podjetnike, ki se primarno ukvarjajo z inženirsko dejavnostjo, klasificirano pod šifro M71.129 (druge inženirske dejavnosti in tehnično svetovanje), ki preko storitev inženiringa ponujajo svoje znanje in izkušnje. Po pregledu raziskav iz področja poslovanja samostojnega podjetnika pri nas ugotovljam, da se velik del teh raziskav osredotoča v

glavnem na statusne organizacijske primerjave med samostojnimi podjetniki in družbo z omejeno odgovornostjo ter ugotavlja, kakšne so pravne in davčne razlike med obema oblikama ter način in postopek preoblikovanja iz s. p. v d. o. o.

Osnovni cilj je identificirati in analizirati glavne dejavnike, s katerimi se soočajo samostojni podjetniki pri svojem delovanju, kako osebnostne značilnosti vplivajo na prilagajanje raznim okoliščinam, kakšni so njihovi poglobljeni trženjski pristopi in na kakšen način si zagotavljajo uspešnost svojega poslovanja. Pri tem uporabim metode kvalitativnega raziskovanja, s katerimi skušam odgovoriti na raziskovalna vprašanja:

- Kakšne so osebnostne značilnosti slovenskih podjetnikov?
- V čem se osebnostne značilnosti slovenskih podjetnikov razlikujejo od osebnostnih značilnosti podjetnikov iz drugih držav glede na raziskave, opisane v literaturi?
- Katere so tiste osebnostne lastnosti, ki jih slovenski podjetniki izpostavljajo kot ključne za uspešno poslovanje?
- Katere trženjske prakse uporabljajo slovenski podjetniki?
- V čem se trženjske prakse slovenskih podjetnikov razlikujejo od trženjskih praks podjetnikov iz drugih držav glede na raziskave, opisane v literaturi?

Metode dela: Magistrsko delo je sestavljeno iz petih poglavij. V uvodnem delu predstavim problematiko in namen naloge in opredelim potek raziskave. V prvem poglavju se tako osredotočim na teoretični pregled strokovne literature in strokovnih člankov na področju samozaposlenih podjetnikov ter podjetništva, v drugem poglavju se lotim še področja trženja, sprememb in procesov trženja, v tretjem pa predstavim tematiko zunanjega izvajanja inženirskih storitev. Prva tri vsebinska poglavja so namenjena teoretičnemu pregledu strokovne literature in opredelitvi posameznih dejavnikov ter izhodišč. V četrtem poglavju predstavim opravljeno raziskavo, kjer sem s pomočjo metod kvalitativnega raziskovanja oziroma s pomočjo poglobljenih intervjujev in podatkov, pridobljenih iz baz poslovnih podatkov samostojnih podjetnikov, zbral podatke, s katerimi skušam identificirati ter analizirati dejavnike, ki vplivajo na poslovanje samostojnih podjetnikov. Pri tem se osredotočim na mikropodjetja, se pravi podjetja, kjer je zaposlen samo podjetnik. Z raziskavo skušam odkriti dejavnike, ki vplivajo na uspešnost poslovanja takih samostojnih podjetnikov, v kakšni meri na njihovo uspešnost vplivajo osebnostne značilnosti, kako vpliva način, s katerim si zagotavljajo posel, kako nato vplivajo izkušnje in kako vzrok, zaradi katerega se je podjetnik odločil za odprtje lastnega podjetja. V petem poglavju sem lotim še analize spoznanj in priporočil ter izzivov za nadaljnje smeri raziskav, temu pa sledi sklep.

1 TEORETIČNA IZHODIŠČA ZA PROUČEVANJE PODJETNIŠTVA IN SAMOSTOJNIH PODJETNIKOV

1.1 Podjetništvo v ekonomski teoriji

Zakaj proučevati podjetništvo?

V zadnjem desetletju je bila tema o podjetništvu precej vroča, možnost hitrega uspeha in zaslužka je motivirala posameznike. Tudi posamezne države so v podjetništvu in inovacijah videle način za povečevanje narodnega bogastva, povečano premoženje svojih državljanov, da bi izboljšali učinkovitost, to pa naj bi se odražalo v povečanem političnem vplivu na svetovnem političnem odru. Mnenja se nagibajo v smer, da bi morale tudi storitve javnega sektorja postati bolj podjetniške ter s tem bolj učinkovite in uspešne. Osnovni model podjetnika in podjetniškega procesa naj bi bil uporaben povsod, kjer se prepozna in išče priložnosti za namen ustvarjanja vrednosti. Največja ovira pri ustvarjanju konceptualnega okvirja za področje podjetništva je njegova opredelitev. Večina raziskovalcev se je do tega opredeljevala v smislu, kdo je podjetnik in kaj počne (Venkataraman, 1997). Problem tega pristopa je, da podjetništvo pomeni vez med dvema pojavoma, prisotnost donosnih priložnosti in podjetnih posameznikov. Opredelitev podjetnika kot osebe, ki vzpostavlja novo organizacijo, je primer tega problema, ker ta ne upošteva variacije v kakovosti priložnosti, ki jih različni ljudje identificirajo, raziskovalce zavede, da zanemarijo ocenjevanje priložnosti. Empirična podpora ali pomanjkanje te je za značilnosti, ki razlikujejo podjetnike od drugih članov družbe, zato pogosto vprašljiva, saj te značilnosti zmedejo vpliv priložnosti in posameznikov.

Veliko tehničnih informacij je utelešenih v izdelku in storitvi (Arrow, 1962) in podjetništvo je mehanizem, s katerim družba pretvori tehnične informacije v te izdelke in storitve. Podjetništvo je mehanizem, skozi katerega odkrijemo in zmanjšujemo časovne in prostorske neučinkovitosti v gospodarstvu (Kirzner, 1997). Iz različnih virov sprememb v kapitalistični družbi je Schumpeter (1934) izoliral podjetniško usmerjene inovacije na področju proizvodov in procesov in jih označil kot ključni motor, ki poganja proces sprememb. Zato odsotnost podjetništva iz skupnih teorij trgov, podjetij, organizacij in sprememb povzroči, da je naše razumevanje poslovnega področja nepopolno. Podjetništvo je bistven element za gospodarski napredek, saj pokaže svoj temeljni pomen na različne načine:

- z identifikacijo, ocenjevanjem in izkoriščanjem poslovne priložnosti;
- z ustvarjanjem novih podjetij in/ali obnovo obstoječih, kar jih dela bolj dinamične;
- z razvojem gospodarstva skozi inovacije, usposobljenostjo, ustvarjanjem delovnih mest in na splošno izboljšanjem blaginje družbe.

Raziskovanje podjetništva nas privede do tega, da poskušamo odgovoriti na nekaj vprašanj

(Stevenson & Jarillo, 1990; Shane & Venkataraman, 2000):

- Kaj se zgodi, ko podjetniki delujejo?
- Zakaj delujejo?
- Kako delujejo?
- Zakaj, kdaj in kako se pojavijo priložnosti za ustvarjanje novih izdelkov ali storitev?
- Zakaj, kdaj in kako samo nekateri najdejo in izkoristijo te priložnosti?
- Zakaj, kdaj in kakšni načini delovanja so uporabljeni za izkoriščanje teh podjetniških priložnosti?

Najprej se raziskovalec ukvarja z rezultati ukrepov podjetnika, in ne s podjetnikom ali njegovim ravnanjem. To je splošno stališče, ki so ga sprejeli ekonomisti, kot so Schumpeter, Kirzner ter Casson. Drugi pristop se lahko imenuje »psihološko/sociološki pristop«, ki ga je postavil McClelland (1961). To delo ponuja koristen poudarek na podjetniku kot posamezniku in na ideji, da so pravi predmeti analize motivi posameznega človeškega bitja s svojimi ozadji, okoljem, cilji ter vrednotami. Vzroki za posameznikovo podjetniško delovanje predstavljajo primarni interes za raziskovalca. Pri tem sta upoštevana tako podjetnik posameznik, kot tudi okolje, ki se nanaša na namene njegovega podjetniškega vedenja. V primeru »kako delujejo« so raziskovalci analizirali značilnosti podjetniškega vodenja, kako podjetniki lahko dosežajo svoje cilje, ne glede na osebne razloge, da zasledujejo te cilje in se ob tem ne zavedajo okoljskih spodbud in učinkov tovrstnih aktivnosti.

Področje v literaturi, ki se ukvarja z vprašanjem, kaj se zgodi, ko podjetniki delujejo, je prevladujoče z ekonomisti. Tukaj je pomemben čisti učinek delovanja podjetnika in vloge, ki jo ima pri razvoju tržnega sistema. Prvi, ki je pokazal interes za proučevanje podjetništva, je bil Richard Cantillon, ki se je raje osredotočil na ekonomsko vlogo podjetnika kot na posameznika, ki opravlja to nalogo.

Ni presenetljivo, da so tudi podjetniki sami postali predmet raziskav. Če je podjetništvo temelj ekonomskega napredka, potem ni težko sklepati, da tega potrebujemo več. Zaradi tega morajo raziskovalci razumeti in poznati tiste, ki zagotavljajo več podjetništva. To je v skladu s kulturnim poudarkom na posamezniku, ki se prav tako ujema s potrebo po razumevanju, zakaj nekateri odstopajo od norm povprečnega vedenja. Dramatični dosežki nekaterih podjetnikov zlahka vodijo k razmišljanju, da morajo biti posamezniki, ki stojijo za njimi, nekako drugačni in zato posebnega pomena.

Podjetništvo se lahko obravnava s praktičnega vidika, kako podjetniki delujejo, ali normativno, »kako uspeti kot podjetnik«. Vedenje podjetnika je pravzaprav tisto, kar je med vzrokom in posledico. Različni raziskovalci so tako spoznali, da obstajajo ne samo značilnosti posameznikov, ampak tudi druge spremenljivke, kot sta obstoj in narava vodstvenih timov, ki vplivajo na verjetnost pozitivnega izida.

1.2 Teorije podjetništva

Ljudje izmenično uporabljajo besedi podjetnik in podjetništvo. Podjetnik je oseba, ki ustanovi lastno podjetje, natančen opis besede podjetništvo pa je še vedno nejasen pojem, čeprav so ga poskušale opredeliti že različne podjetniške teorije:

- **Zgodnje teorije podjetništva:** Richard Cantillon (1755) je bil prvi izmed ekonomskih mislecev, ki je opredelil podjetnika kot tistega, ki kupuje proizvodna sredstva, da jih združi v nov izdelek, torej povezuje proizvajalce s strankami. To opredelitev je dopolnil Jean Baptiste Say (1828), ko je podjetnika označil za tistega, ki poveže ljudi z namenom izdelave novega izdelka.
- **Teorija prevzemanja tveganja:** Frank Knight (1921) je kot glavno značilnost podjetništva opredelil prevzemanje tveganja. Povzel je teorijo Cantillona in Saya in ji dodal dimenzijo prevzemanja tveganja. Ta teorija obravnava negotovost kot dejavnik proizvodnje, ki določa glavno nalogo podjetnika, da deluje v pričakovanju prihodnjih dogodkov.
- **Sociološka teorija:** V določenih družbenih kulturah je za podjetništvo bolj verjetno, da bo prejelo spodbudo. Družbene vrednote, verska verovanja, običaji, tabuji vplivajo na posameznikovo vedenje v družbi. Podjetnik je tako skladno s pričakovanji družbe vzorni igralec.
- **Kirznerjeva teorija:** Kirzner (1973) podjetništvu pripisuje dve glavni značilnosti, spontano učenje in opreznost. Podjetništvo je preoblikovanje spontanega učenja v zavedno znanje, ki je motivirano z možnostjo dobička. Trdi, da je v opredelitvi podjetništva sposobnost za prepoznavanje priložnosti bolj pomembna od inovacije.
- **Psihološka teorija:** Po njej se raven podjetništva dvigne, če ima družba zadovoljivo ponudbo posameznikov s potrebnimi značilnostmi. Psihološke značilnosti vključujejo potrebo po visokih dosežkih, vizijo ali daljnovidnost, sposobnost soočati se z nasprotovanjem. Te značilnosti se formirajo pri posameznikovi vzgoji, ki daje poudarek na nivo odličnosti, zanašanja nase in nizke očetove dominantnosti.
- **Motivacijska teorija:** McClelland (1961) je odkril dve značilnosti podjetnikov, delati stvari na nov in boljši način ter sprejemati odločitve v negotovih okoliščinah. Poudaril je, da za posameznike z veliko nujno po uspehu velja večja verjetnost, da postanejo podjetniki. Taki ljudje niso pod vplivom denarja ali zunanjih spodbud, dobiček smatrajo kot merilo uspeha in sposobnosti. Po McClellandu ima oseba tri vrste potreb:
 - potrebo po dosežku, uspeti na podlagi svojega truda;
 - potrebo po moči, prevladi, vplivanju na druge;
 - potrebo po pripadnosti, vzdrževanju prijateljske vezi z drugimi.

Pri podjetnikih je ravno potreba po dosežkih tista, ki dosega najvišje vrednosti. Ustvarjanje

družbenega bogastva in njegove dinamike je odvisno od konkurenčnosti podjetij, kar pa je povezano s sposobnostmi podjetnikov in managerjev. Bistvo modernih podjetij je v specializaciji funkcij.

Raziskava podjetnikov kot posameznikov analizira spremenljivke, ki jih opišejo kot osebne značilnosti po psihološkem profilu (želja po dosežkih, zmožnost kontrole, prenašanje nejasnosti in nagnjenost k tveganju) ter po nepsiholoških spremenljivkah (izobrazba, izkušnje, socialne mreže, družina ipd.).

Zato obstajajo tri osnovne ideje, ki pojasnjujejo nastanek podjetniške dejavnosti (Cuervo García, Ribeiro, & Roig, 2007). Prva se osredotoča na posameznika, z drugimi besedami, podjetniško delovanje je zasnovano kot človeška lastnost, kot je pripravljenost za soočenje z negotovostjo (Kihlstrom & Laffont, 1979), sprejemanjem tveganja, potreba po dosežkih (McClelland, 1961), ki razlikuje podjetnike od preostale družbe.

Druga temeljna ideja poudarja gospodarske ter okoljske dejavnike, ki motivirajo in omogočajo podjetniško delovanje, kot sta razsežnost trgov, dinamika tehnoloških sprememb (Tushman & Anderson, 1986), strukturo trga, normativno in demografsko (Acs & Audretsch, 1990), ali samo dinamiko industrije.

Tretji ideja je povezana z delovanjem institucij, kulture in družbenih vrednot. Ti pristopi se ne izključujejo (Eckhardt & Shane, 2003) glede na to, da je podjetniško delovanje tudi človeška dejavnost in se ne pojavi spontano, izključno zaradi gospodarskega okolja in tehnoloških, normativnih ali demografskih sprememb.

1.3 Opredelitev podjetnika in pregled podjetništva

1.3.1 Opredelitev podjetnika

Po Knightu (1921) je podjetnik tisti, ki prejme dobiček, da prenaša tveganje in negotovost. Schumpeter (1934) pravi, da podjetnik ustanavlja nova podjetja z novimi izdelki, novimi storitvami ali novimi načini proizvodnje oziroma odpira podjetja na novih trgih. Za McClellanda (1961) je podjetništvo zmerno prevzemanje tveganja. Podjetništvo je ustvarjanje novih podjetij, trdi Gartner (1985), ali področje poslovnih iskanj za lažje razumevanje, kako priložnosti ustvarijo nekaj novega (Shane & Venkataraman, 2000). Podjetništvo je dinamični proces vizije, spremembe in ustvarjanja (Kuratko & Hodgetts, 2004).

Moderni pogledi na podjetnika so drugačni od glavnih predpostavk in argumentov klasičnih virov Knighta (1921), Schumpetra (1939) in Kirznerja (1973). Za razliko od moderne teorije so klasični zapisi o naravi podjetnika poudarili, da velika večina posameznikov ni dovolj pozorna ali inovativna, da bi zaznala poslovne priložnosti.

Inovativni podjetnik lahko prejme večjo korist, kot bi jo kot navadni zaposlenec, tako da odnos do tveganja ni glavna značilnost, ki določa, kdo bo postal podjetnik.

V zadnjih letih je v akademskih člankih prišlo do velikega števila različnih opredelitev podjetništva. Po Davidssonu (2004) je to zaradi pomanjkanja razumevanja, kaj točno sploh je podjetništvo. Mnogo teoretikov je zato podobnega mnenja, da je zelo težko doseči skupno soglasje o opredelitvi podjetništva ali podjetnika. Veliko raziskovalcev se strinja, da je težko definirati podjetništvo, v glavnem zato, ker je vsak posameznik sestavljen iz različnih perspektiv (Chell, Haworth, & Brearley, 1991; Jun & Deschoolmeester, 2003). Podjetništvo je neusmiljeno iskanje priložnosti, ne glede na vire, ki jih trenutno kontrolira (Stevenson & Sahlman, 1989), in je tudi proces, pri katerem posamezniki samostojno ali znotraj organizacije iščejo priložnosti ne glede na trenutna obvladljiva sredstva (Stevenson & Jarillo, 1990). Narava podjetništva je taka, da noben podjetnik nima celotne kontrole nad sredstvi, na njih pa ne smemo gledati samo v ekonomskem smislu, ampak kot že obstoječe stanje, ki lahko vključuje tudi človeški in socialni kapital. Obnašati se podjetniško pomeni, da se je treba vključevati v proces, ki ustvarja vrednost.

1.3.2 Pregled podjetništva glede na tematiko

Pregled podjetništva glede na tematiko vsebuje pet najbolj tradicionalnih pogledov na podjetnike (Van Praag, 1999). Teorije glede funkcije podjetnika so medsebojno v nasprotju. Knight (1921) trdi, da podjetniki vodijo trge v ravnovesje, medtem ko Kirzner (1973) podjetnike vidi kot del neprestanega procesa neravnotežja.

- **Arbitražna in prevzem negotovosti:** Cantillon (1755) je poudaril pomembnost podjetnika kot posrednika oziroma špekulanta, ki izvaja vse menjave in prevzema tveganja pri nakupih po določeni ceni in prodaji po negotovi ceni. Po Cantillonovi teoriji tveganega dobička se lahko za podjetnika smatra vsakdo, ki prejme tak negotov prihodek. Uspešni podjetniki opravljajo ključno vlogo v ekonomiji z zmanjševanjem ohromitve dejavnosti, ustvarjene zaradi negotovosti. S tem omogočijo proizvodnjo in menjavo ter skrbijo za ravnotežje na trgu. Na trgu obstanejo le uspešni podjetniki, neuspešni pa zapuščajo trg. Če na trgu obstaja dobiček, se na njem pojavljajo novi podjetniki. Po Cantillonu podjetnik ni inovator, niti ne spreminja ponudbe in povpraševanja. Podjetnik je dojemljiv, inteligenten in pripravljen prevzemati tveganje. Njegova vloga je torej, da na trgu združi obe strani ter pri tem prevzema celotno tveganje tega procesa.

Kirzner (1973, 1985) poudarja pomembnost podjetnika kot vmesnega člana ali posrednika, ki je pozoren na razne dobičkonosne priložnosti, ki so v bistvu na voljo vsem. Uspešni podjetniki preprosto opažajo, kar drugi spregledajo in ustvarjajo dobiček, zaradi svoje posebne zavzetosti, ki jo namenjajo takim dogodkom. Prav tako ni pojasnil, od kje podjetniku taka zavzetost, niti ali jo lahko posamezniki ali družba

zavestno spodbujajo.

Po Knightu (1921) se podjetniki srečujejo z negotovostjo zaradi neznane razpoložljivosti naravnih virov, tehnoloških sprememb in nihanja cen. Zato morajo podjetniki imeti posebne lastnosti, kot so samozavest, presoja, podjetna nrav, zmožnost predvidevanja in na koncu tudi kanček sreče. Njegov ključni prispevek je v tem, ko pravi, da je odločitev, da človek postane delavec ali podjetnik, odvisna od tveganju pogojene relativne nagrade v vsakem sektorju.

Knight pravi, da delavec zahteva toliko, kot misli, da mu bo podjetnik plačal, in da se ne bo zadovoljil z manj, kot bi lahko dobil pri drugem podjetniku ali če bi se sam lotil podjetništva. Meni tudi, da na podoben način podjetnik ponuja kateremukoli delavcu toliko, kot misli, da mora, da si zagotovi njegove storitve. Posameznikov Knight ne vidi kot podjetnike ali nepodjetnike, ampak kot oportuniste, ki se obračajo k podjetništvu, v kolikor so prihodki glede na prevzeto tveganje ugodni, v nasprotnem primeru se raje odločajo za navadno zaposlitev.

- **Usklajevanje proizvodnih dejavnikov:** Glavni prispevek podjetnika je, da združuje in usklajuje proizvodne dejavnike (Say, 1828). Podjetnik se nahaja v samem središču ekonomskega sistema, kjer usmerja in nagrajuje različne dejavnike proizvodnje, preostanek pa jemlje kot dobiček. Osebnosti, kot so presoja, vztrajnost in izkušnje, ki so potrebne za uspešno podjetništvo, naj bi bile v omejenih količinah, kar zagotavlja visoke dobičke tem podjetnikom. Poleg tega bi morale biti vse te lastnosti hkrati prisotne, da bi bil podjetnik uspešen. Podjetnik mora biti zato iznajdljiv in vedeti, kako premagati nepričakovane težave in izkoriščati obstoječa znanja.
- **Inovativnost:** Po Schumpetru (1934) podjetništvo pomeni inovativnost, kjer podjetnik ne deluje v okviru običajnih tehnoloških omejitev, z majhnimi postopnimi spremembami obstoječih proizvodnih procesov. Namesto tega razvija nove tehnologije ali proizvode, ki omogočajo diskretne in občasne spremembe, ki v celoti premikajo paradigme. Po Schumpetru (1947) je podjetnik kot inovator odgovoren za izdelavo novih stvari ali izdelavo stvari, ki so že znane, na nek nov način. Sem bi lahko šteli:
 - izdelavo novega izdelka,
 - nov način proizvodnje,
 - odpiranje novega trga,
 - odkritje novega vira oskrbe,
 - novo organizacijo industrije.

Schumpeter podobno kot Say trdi, da je podjetnik izkoriščevalec in ne inovator novega znanja, podjetniške dejavnosti pa smatra kot glavni vzrok za ekonomske cikle in gospodarski razvoj. V njegovi veliki viziji kreativne destrukcije bi val podjetniške

inovativnosti zadel gospodarstvo in s tem izpodrinil stare izdelke in proizvodne procese, temu pa bi hitro sledilo posnemanje novih konkurentov. Stabilnost bi se povrnila in podjetništvo bi doseglo začasno prenehanje, preden bi se pojavil naslednji val. Podjetniška aktivnost in posledično dobiček bi bila začasna, če podjetnik ne bi še naprej inoviral. Schumpeter na podjetnika ne gleda kot na nekoga, ki bi skrbel samo na maksimizacijo dobička, ampak na redko, nenavadno bitje, ki ga ženejo instinktivni motivi. Pri tem dobiček šteje kot ostanek, ne pa kot vračilo podjetniku kot dejavnik proizvodnje. Obenem trdi tudi, da podjetnik ni nikoli nosilec tveganja.

- **Vodenje in motivacija:** V nasprotju s Schumpetrom so drugi raziskovalci trdili, da je značilnost podjetnikov lastnost, da prinašajo spremembe, ki so bolj postopne narave, v obstoječe izdelke in procese, s kombinacijo vodenja, motivacije, sposobnosti za reševanje kriz in prevzemanja tveganja (Leibenstein, 1968).
- **Osebnostne ali psihološke lastnosti:** Zagovorniki neoklasične tradicije (Knight, 1921; Schultz, 1980) pravita, da podjetniki usmerjajo trge k ravnotežju, medtem ko Kirzner (1973) vidi podjetnike kot del tekočega procesa neravnovesja.

Oprelitev podjetnika in podjetništva je ena od zahtevnih in težjih stvari, ki doleti raziskovalce na tem področju. Uspešni podjetniki so odločni in potrpežljivi, ne izogibajo se odločitvam, raje iščejo rešitve, kot da bi se sprijaznili s težavami. Podjetniki uživajo v boju z neuspehi in ovirami. Zelo je pomembno, da so odločni in vztrajni, da se lahko soočajo z neuspehi in premagujejo ovire (Kuratko & Hodgetts, 2004).

Obstoja veliko teorij, opredelitev in sistematičеств podjetništva, ki so si pogosto v nasprotju in se deloma prekrivajo, kar se odraža v zmedeni in nestrinjanju raziskovalcev, kaj sploh je podjetništvo (Parker, 2004). Običajno se smatra, da osebe, ki so samozaposlene, ne zaslužijo plače, ampak pridobivajo svoj dohodek z izvajanjem svojega poklica ali poslovanja na lastno odgovornost in za svoj račun.

Po proučevanju pridemo do zaključkov, da imajo samozaposleni podjetniki višje stopnje delovnega in življenjskega zadovoljstva kot zaposleni. Razni psihološki testi ali meritve osebnosti ne ponujajo nobenega vpogleda v to, ali se bo oseba lotila podjetništva, najbolj pomemben je dostop do začetnega kapitala.

Pri več opravljenih raziskavah so ugotovili, da je samozaposlenost koncentrirana med posamezniki na sredini poklicne kariere, in sicer med petintridesetim in štiriinštiridesetim letom (Reynolds, Bygrave, Autio, Cox, & Hay, 2002). Boden (1996) pravi, da obstaja večja verjetnost, da se za samozaposlitev odločajo zaposleni v manjših podjetjih kot osebe, ki so zaposlene v večjih podjetjih.

Lazear (2004) je na podlagi podatkov postavil svojo teorijo, da je podjetnik mojster v več

veščinah, saj trdi, da je večja verjetnost, da podjetje odpre oseba z več različnimi delovnimi izkušnjami kot oseba, ki opravlja manjše število posebnih znanj. Človeški kapital najbolj točno povzamejo ravno izkušnje. Tabela 1 prikazuje primerjavo značilnosti in vedenja med tremi pomembnimi osebami v delovanju podjetij.

Tabela 1: Primerjava značilnosti in vedenja med podjetnikom, lastnikom in managerjem

	PODJETNIK	LASTNIK	MANAGER
Značilen po	Odkriva in izkorišča priložnosti Ustvarjalec, ki sproža in motivira proces sprememb	Lastnik kapitala: Delničar Kontrolni delničar Pasivni delničar	Skrbi za vire in jih upravlja Skrbnik
Vedenje	Sprejema tveganje Uporablja intuicijo, je pozoren, raziskuje nove posle Vodi, sproža nove načine delovanja Prepoznava poslovne priložnosti Ustvarja nova podjetja	Nenaklonjen tveganju Ocenjuje alternative Izbira naložbena sredstva	Nenaklonjen tveganju Racionalni odločevalec, izkorišča posel Ustvarja in vzdržuje konkurenčno prednost Ustvarja zaupanje za izboljšanje kooperacije Nadzira upravne procese

Vir: A. Cuervo García, D. Ribeiro, & S. Roig, Entrepreneurship, 2007, str. 2., tabela 1.

1.4 Psihološke lastnosti osebnosti

1.4.1 Pristop značilnosti

Pri značilnostnem pristopu se predpostavlja, da je podjetnik določenega osebnostnega tipa. Obstaja več modelov in teorij o osebnosti. Model velikih pet dejavnikov je najbolj popularen na področju psihologije osebnosti. Osebnostne lastnosti so neke trajne značilnosti, po katerih se med seboj razlikujejo posamezniki. Včasih so posameznikove lastnosti prikazovali zelo črno-belo, v novejšem času pa je v ospredju pojmovanje osebnostnih značilnosti glede na dejavnik. To pomeni, da je določena lastnost kot kontinuum, ki sega med dve skrajnosti. Lahko določimo stopnjo zastopanosti neke lastnosti, do katere mere je lastnost izražena (Musek, 2010). Posameznik ni samo odprt ali zaprt, ampak obstajajo tudi vmesne stopnje. Vsak izmed teh petih dejavnikov je pri

posamezniku izražen v določeni meri.

1.4.2 Model velikih petih dejavnikov osebnosti

Vseh pet osebnostnih lastnosti, kot so ekstravertiranost, nevroticizem, odprtost za izkušnje, vestnost ter sprejemljivost, vpliva na podjetniški razvoj (Caliendo, Fossen, & Kritikos, 2013):

- Prvi dejavnik, **ekstravertnost**, sestoji iz spremenljivk, ki opisujejo posameznika kot samozavestnega, dominantnega, ambicioznega, energičnega, ki išče vodilne vloge (Judge, Higgins, Thoresen, & Barrick, 1999). Taka oseba kaže veliko navdušenja in energije, govori glasno in je zgovorna. Ti posamezniki so običajno bolj družabni, kar jim omogoča, da lažje razvijajo svoje socialne mreže, kar rezultira v močnejših partnerstvih s strankami. Vsi vidiki tega faktorja, biti samozavesten, iskanje vodilne vloge in razvijanje mrež, so pozitivno povezani s podjetniškim razvojem v smislu odločitve za vstop v podjetništvo in v smislu podjetniškega uspeha. To velja za različne vloge, interno v primeru sestavljanja delovnega tima in razdelitvi odgovornosti ali eksterno, ko se vršijo pogajanja o pogodbah, kot tudi pri razvoju mrež kupec – dobavitelj. Ekstravertirani posamezniki izražajo toplino, so družabni, imajo samozavest, so zelo aktivni, v stvareh iščejo vzburjenje, imajo pozitivne emocije, radi nastopajo in so optimistični.
- Drugi dejavnik, **čustvena stabilnost** ali **nevroticizem**, naj bi imel podobne nedvoumne učinke na podjetništvo. Čustveno stabilni posamezniki so označeni kot samozavestni, sproščeni in so sposobni prenašati stresne situacije. Lahko prenesejo pritiske, ostanejo optimistični in vzdržujejo odnose do drugih. Na začetku procesa morajo posamezniki v podjetniških okoljih znati obvladovati stres in negotovost, ko delujejo v nestrukturiranem okolju z negotovim izidom. Podjetniki so običajno udeleženi v podjetjih s finančnimi deleži, zato je koristno, da so optimistični in odporni na stres, da tako lažje prenašajo negotove razmere. Mogoče bi bilo sklepati, da višja kot je posameznikova čustvena stabilnost, večja je verjetnost, da posameznik postane, preživi in uspe kot podjetnik.
- Tretji dejavnik je **odprtost za izkušnje**, ki je še najbližje inovacijskemu vidiku, kot ga opisuje Schumpeter (1911). Na eni strani odprtost za izkušnje opiše posameznikovo zmožnost za iskanje novih izkušenj in raziskovanja novih zamisli. Posamezniki, ki so nagnjeni k raziskovanju novih idej, so kreativni in uporabljajo nove pristope, ki so ključni za zagon novih podjetij in pozitivno vplivajo na podjetniško preživetje. Bolj kot je posameznik odprt za nove izkušnje, višja je verjetnost, da bo postal podjetnik in uspel.

- Četrty dejavnik je **vestnost**, ki je sestavljen iz dveh komponent. Na eni strani so vestni posamezniki, usmerjeni v doseganje ciljev, po drugi strani pa jih lahko opišemo kot delavce, ki trdo delajo, so učinkoviti in vestni. Potreba po dosežku izraža motivacijo posameznika za nove in boljše rešitve v obstoječih okoljih (McClelland, 1961). Torej se lahko upravičeno pričakuje, da bo posameznik, ki je ciljno orientiran, postal uspešen podjetnik. Obstajajo nekateri pomisleki, da naj bi podjetniki bolj trdo delali (Barrick & Mount, 1991), medtem ko naj bi bila vestnost negativno povezana s podjetniškim razvojem (Rauch & Frese, 2007), saj naj bi bila to osebnostna značilnost, ki se bolj nanaša na zaposlene.
- Zadnji dejavnik je **dejavnik sprejemljivosti**. Za osebe, ki imajo visoko vrednost tega dejavnika, bi lahko zapisali, da imajo tolerantno in zaupljivo нрав, so nesebični po eni in prilagodljivi po drugi strani. Visok dejavnik sprejemljivosti bi pomenil, da je posameznik kooperativen, nizka vrednost tega dejavnika pa opisuje posameznika, ki je egocentričen in trd pogajalec. Če pogledamo, kako ta lastnost vpliva na podjetništvo, lahko opazimo, da ima tako pozitivne kot negativne učinke na podjetniški razvoj. Visoke stopnje tega dejavnika pomagajo razvijati pozitivne odnose tako s strankami kot dobavitelji in investitorji, kar naj bi posledično povečalo verjetnost vstopa na podjetniški trg (Ciavarella, Buchholtz, Riordan, Gatewood, & Stokes, 2004).

1.5 Osebnostne značilnosti samostojnega podjetnika

1.5.1 Osebnost in pojav podjetništva

Raziskave glede pojava podjetništva običajno raziskujejo razlike med osebnostnimi značilnostmi podjetnikov in ostalih ljudi, večinoma kar managerjev. Raziskava, ki jo je opravil McClelland (1961), ki se je pri proučevanju podjetnika oprl na potrebo po dosežkih, je sprožila val drugih raziskav, ki so proučevale značilnosti podjetnika. Koncept lokus kontrole je v raziskavo uvedel Rotter (1966). Lokus kontrole (tudi mesto nadzora) je psihološki termin, ki se nanaša na prepričanje oseb o tem, kaj povzroča dogodke v njihovem življenju. Lokus je lahko notranji (oseba je prepričana, da nadzoruje lastno življenje) ali zunanji (oseba je prepričana, da okolje, višja sila ali drugi ljudje nadzorujejo njihovo življenje). Glede na to bi pričakovali, da imajo lastniki podjetja višji interni lokus kontrole kot ostala populacija, vendar pa je raziskava, ki so jo opravili Green, David, Dent in Tyshkovsky (1996), prikazala negativno povezavo med internim lokusom kontrole in odločitvijo postati podjetnik. Zaradi velikih odstopanj rezultatov v različnih raziskavah se zdi, da mora obstajati neka druga povezava med internim lokusom kontrole in odločitvijo postati podjetnik (Beugelsdijk & Noorderhaven, 2005). V različnih raziskavah so upoštevali še druge osebnostne spremenljivke, vendar so prišli do tega, da jim raziskave ne omogočajo kvantitativnega pregleda, ker so bile to tipične samostojne raziskave, katerih rezultatov niso mogli ponoviti.

Literatura o pojavu podjetništva poudarja, da so podjetniki drugačni od managerjev in ostalih skupin. Pristop k raziskavam podjetnika s proučevanjem njegovih lastnosti je naletel na široko kritiko, saj naj bi bila raznolikost med podjetniki večja, kot so razlike med podjetniki in ostalo populacijo. V zadnjem času so raziskovalci oblikovali bolj sofisticiran osebnostni koncept.

1.5.2 Različni pristopi do podjetništva

Medtem ko nekateri avtorji opažajo negativne učinke na preživetje podjetnika, če ta kaže visoke vrednosti dejavnika sprejemljivosti, saj lahko ovirajo njegovo pripravljenost na trša pogajanja, Zhao in Seibert (2006) pričakujeta, da bo podjetnik zaradi slabosti pri pogajanjih bolj občutil težave kot manager, zato predpostavljata, da naj bi uspešni podjetnik imel nižji dejavnik sprejemljivosti kot manager in to naj bi mu povečalo verjetnost podjetniškega preživetja. Glede na nasprotujoče učinke tega dejavnika pa predpostavljata, da ta nima vpliva na odločitev za vstop v podjetništvo.

Raziskava, ki so jo opravili Blanchflower, Oswald in Stutzer (2001), je pokazala, da je v vseh državah, kjer je bila ta opravljena, razmerje med želeno in dejansko samozaposlenostjo precej veliko. Zaradi obstoječih dokazov, da veliko potencialnih podjetnikov ovira pomanjkanje kapitala, je Blanchflower postavil trditev, da trg kapitala zaradi svojih pomanjkljivosti preprečuje vstop v podjetništvo milijonom potencialnim podjetnikom v industrijskih državah.

1.5.3 Osebnostne značilnosti podjetnika

Empirična analiza raziskave, ki so jo opravili Caliendo, Fossen in Kritikos (2013), ali različne osebnostne značilnosti vplivajo na podjetnikov razvoj, je pokazala, da na posameznika, ki se odloči za vstop v podjetništvo, najbolj vplivata odnos do tveganja in lokus kontrole. Pristop velikih pet dejavnikov, kot so nagnjenje k iskanju novih izkušenj, ekstravertnost ter v manjši meri sprejemljivost in nevroticizem, pomagajo pri razjasnjevanju podjetniškega razvoja. Najbolj pomembna determinanta pri tem je vsekakor znanje. Lazear (2005) trdi, da je podjetnik najbolj pomembna osebnost v moderni ekonomiji, saj se ukvarja z inovacijskimi procesi in ustvarjanjem delovnih mest. Schumpeter (1911) je poudaril, da so podjetniki motor rasti in s tem odločujoči faktor v ustvarjanju novega blagostanja Shane, Nicolau, Cherkas in Spector (2010) trdijo, da je bolj malo verjetno, da obstoja nekakšen gen za podjetništvo ter da posameznikovi geni vplivajo na podjetništvo v glavnem preko posrednih mehanizmov, kot je npr. osebnost. Potencialni vir za razlago razvoja samozaposlenega podjetnika so spremenljivke osebnostnih značilnosti. Rauch in Frese (2007) trdita, da je potrebno pri raziskavi podjetništva v prvi plan postaviti osebo ter da odločitev za samozaposlitev in uspeh pri tem ni nek naključni proces, ampak je ključno povezan z njegovo osebnostjo.

Vendar pa so mnenja različnih avtorjev glede tega zelo različna. Zhao in Seibert (2006) trdita, da so osebnostne značilnosti pomembne za pojasnitev ustvarjanja novih podjetij in podjetniškega uspeha. Nasprotno pa trdita Blanchflower in Oswald (1998), ki pravita, da so pri odločitvi, kdo postane podjetnik, osebnostne lastnosti nepomembne ter da psihologija pri tem očitno ne igra nobene vloge. Gartner (1985) verjame, da je različnost v podjetniških lastnostih med podjetniki precej večja kot je razlika med podjetniki in nepodjetniki, kar naj bi pomenilo, da je zato nemogoče ugotoviti osebnostni profil tipičnega podjetnika.

Ravno tako si različni avtorji niso enotni tudi glede tega, katere so tiste osebnostne značilnosti, ki bi bile lahko pomembne pri pojasnitvi podjetniškega procesa. Zhao in Seibert (2006) razglašata, da so osnovne osebnostne značilnosti po petfaktorskem modelu osebnosti temeljni pristop, zaradi katerega zaradi razlogov zanesljivosti in preverjanja lažje določimo pomembna razmerja med značilnostmi in podjetniškim razvojem kot pa z bolj specifičnimi osebnostnimi karakteristikami.

Barrick, Parks in Mount (2005) izpostavljajo, da ozko definirane lastnosti temeljijo na eksplicitnem opisu podjetniških aktivnosti, ki so odvisne od časa, prostora in vloge, kar je tudi razlog, zakaj so določene specifične značilnosti bolj uporabne v predvidevanju podjetniškega uspeha kot petfaktorski pristop.

Ravno tako pri proučevanju podjetniških procesov obstajajo kontraindikativni dokazi na nivoju posameznih spremenljivk, kot so odnos do tveganja, lokus kontrole in impulzivnost. Najbolj pogosta proučevana osebna značilnost pri ekonomskih raziskavah je ravno odnos do tveganja. Low in MacMillan (1988) trdita, da prevzemanje tveganja ni značilnost podjetnika, ker pravita, da imajo podjetniki nagnjenost do tveganja enako kot ostala populacija, vendar so zelo dobri pri upravljanju tveganja. Raziskave nakazujejo, da se podjetniki manj bojijo tveganja kot zaposleni (Hartog, Ferrer-i-Carbonell, & Jonker, 2002) ter da je odločitev, da posameznik postane podjetnik, povezana z njegovo povečano pripravljenostjo za prevzemanje tveganja (Caliendo, Fossen, & Kritikos, 2009). Nekateri raziskovalci predlagajo, da je osebnost nepomembna, drugi pa ji pripisujejo ravno nasprotno, da je ključnega pomena pri pojasnjevanju, zakaj nekateri posamezniki postanejo uspešni podjetniki, drugi pa ne. V raziskavi Caliendo et al. (2013) ugotavljajo, katere osebnostne značilnosti vplivajo na vstop ali izstop iz podjetniških aktivnosti in pri katerih lastnostih lahko opazimo razlike med podjetniki in ostalimi osebami.

Predhodne raziskave (Brandstätter, 1997) za samozaposlene podjetnike štejejo osebe, ki so ustanovitelji, lastniki in managerji v glavnem majhnih podjetij. V takih malih podjetjih je uspeh odvisen predvsem od podjetnika (Frese, Van Gelderen, & Ombach, 2000). Njihove odločitve so pogojene s strategijo in ciljem, ki pa sta neposredno odvisna od osebnostnih lastnosti in ostalih osebnih spremenljivk, kot so človeški kapital in miselne sposobnosti. Podjetniki morajo biti sposobni proizvesti dobrino ali storitev, za ekonomijo je celo boljše,

če je podjetniška aktivnost podprta s kako inovativno idejo. Podjetnik mora torej biti tako produktiven kot inovativen. Na drugi strani morajo biti tudi zaposlene osebe produktivne, nekatere pa tudi inovativne. Veliko je primerov, ko inovativne ideje podjetnikov nikoli ne pridejo na trg, veliko podjetnikov pri tem izgubi denar, na drugi strani pa je ogromno primerov, ko podjetniki obogatijo z odličnimi idejami, ki same po sebi niti niso preveč inovativne. Podjetniki morajo storiti več, odločitve, ki jih sprejemajo na vsakem koraku procesa, bodo določile, ali bo njihovo novo podjetje uspelo ali ne.

Podjetnik mora tako sprejemati osnovne odločitve, kot je količina proizvodnje, ter zagotavljati kakovost proizvoda ali storitve, odločati o višini investicij v podjetje, tržni strategiji, razumeti konkurenco ter navsezadnje poskrbeti za distribucijo storitve ali izdelka do kupca. Kot pravi Lazear (2004), mora podjetnik biti mojster več poslovnih veščin.

Ni dovolj, da podjetnik prepozna priložnost, to mora znati tudi izkoristiti in v takih negotovih okoliščinah sprejemati hitre odločitve. Ko podjetnik enkrat sprejme odločitev, mora biti pripravljen sprejeti tveganje, ki traja, dokler izdelek ali storitev nista prodana. Podjetnik tako ne potrebuje samo znanja in profesionalne kompetence, temveč paletu različnih sposobnosti ter spretnosti, ki so odvisne od osebnostnih značilnosti. Tipični primeri osebnostnih značilnosti pri podjetniškem delovanju so med drugim želja po dosežkih (McClelland, 1961), lokus kontrole (Rotter, 1966), prevzemanje tveganja (Kihlstrom & Laffont, 1979), potreba po avtonomiji (Brandstätter, 1997) in odločnost (Caliendo & Kritikos, 2008).

Motivov za samozaposlenost je veliko. Običajno za večino raziskav o samozaposlitvi velja naslednja trditev: oseba postane samozaposlena, če sedanji neto dobiček presega neto sedanjo vrednost stroškov pri tem. Oportunitetni stroški sestavljajo neto plače, ki jo lahko zasluži kot zaposlen, ter nadomestila za brezposelnost, ki jo prejema, če je brezposeln. Vlečni dejavniki so nato pozitivni v smislu, da povečujejo vrednost, da je oseba samozaposlena ali znižujejo neposredne stroške zagona podjetja. Potisni dejavniki na drugi strani pa nižajo oportunitetne stroške, s čimer povzročijo, da je samozaposlitev bolj privlačna možnost (Svaleryd, 2014).

Literatura kaže na več dejavnikov, ki lahko potegnejo posameznike v samozaposlitev. To so dostop do kapitala ali podjetniškega znanja, prilagodljiv delovni čas, želja, da bi bili sam svoj šef, ali motivi, ki so povezani z inovacijami. Glavni potisni dejavnik, ki so ga raziskovale razne raziskave, je brezposelnost. Pri tem potrjujejo tudi, da je za brezposelne bolj verjetno, da postanejo samozaposleni (von Greiff, 2009).

Po Carlandu, Hoyu, Boultonu in Carlandu (1984) je podjetnik posameznik, ki postavi in upravlja podjetje zaradi njegove rasti in dobička. Podjetnika definira v glavnem inovativno vedenje. Pri poslovanju bo uporabil strateške upravljalvske prakse. Lastnik malega podjetja je posameznik, ki ustvari in upravlja podjetje z glavnim namenom za razširitev osebnih

ciljev. Podjetje mu je primarni vir dohodka, za kar porabi večino svojega časa in virov. Lastnik dojema podjetje kot podaljšek svoje osebnosti, ki je prepleteno povezana z njegovimi potrebami in željami.

1.6 Motivacija in podjetništvo

Zanimivo in obenem težko je razumeti, kaj točno motivira posameznika, da se odloči, da postane podjetnik. Znano je, da ima motivacija pomembno vlogo v oblikovanju podjetniške kulture. Tema motivacije v podjetniški literaturi se je razvijala s časom, podobno kot na področju organizacijske psihologije. Z organizacijskega psihološkega vidika so teorije motivacije napredovale od statičnih, vsebinsko usmerjenih teorij do dinamičnih, procesno usmerjenih teorij, kar so predlagali Campbell, Dunnette, Lawler in Weick (1970). Vsebinske teorije raziskujejo posebne stvari v posameznikih, ki sprožijo, usmerjajo, vzdržujejo in ustavljajo vedenje. Na ta način te teorije pojasnjujejo, kako se vedenje začne, kako je usmerjeno, kako se vzdržuje in kako se ustavi. Začetne raziskave podjetništva so se osredotočale na identifikacijo značilnosti in lastnosti, ki so ločevale podjetnike od ostalih ljudi.

Gilad in Levine (1986) sta predlagala dve zelo povezani razlagi podjetniške motivacije, in sicer teorijo potiska in teorijo vleka. Teorija potiska razlaga, da so posamezniki potisnjeni v podjetništvo zaradi negativnih zunanjih sil, kot so razočaranje delovnega mesta, neuspešno iskanje zaposlitve, premajhne plače ali tog delovni razpored. Vlečna teorija trdi, da posameznike podjetniške aktivnosti privlačijo zaradi iskanja neodvisnosti, samoizpolnitve, bogastva in drugih želenih rezultatov. Raziskava Orhana in Scotta (2001) nakazuje, da posamezniki postanejo podjetniki primarno zaradi vlečnih dejavnikov, ne pa toliko zaradi potisnih dejavnikov. Raziskovanje podjetništva je poskušalo prepoznati situacijske dejavnike in dejavnike okolja, ki napovedujejo podjetniške aktivnosti, kot so premik delovnih mest, prejšnje delovne izkušnje, razpoložljivost različnih virov in vplivi vlade. Rezultat tega je, da je v zadnjih letih pojavilo veliko podjetniških modelov procesno orientiranih kognitivnih modelov, ki se osredotočajo na poglede in prepričanja ter na to, kako lahko predvidevajo namene in vedenje.

Podjetniške motivacije se nanašajo na željo ali nagnjenje k organiziranju, upravljanju in obvladovanju organizacij, ljudi ali idej hitro in neodvisno, kot je le možno (Johnson, 1990). Za posameznike z visoko podjetniško motivacijo je večja verjetnost, da postanejo podjetniki (Shane, Locke, & Collins, 2003). Z analizo več raziskav, ki so jih opravili Collins, Hanges in Locke (2004), so odkrili, da je podjetniška motivacija močno in pozitivno povezana z izbiro poklicne poti podjetnika. Pri tem so bili uporabljeni različni modeli raziskovanja podjetniške motivacije ter kako se lahko ti uporabijo za predvidevanje namer in vedenja. Kognitivni modeli predpostavljajo, da je motivacija pojmovana kot produkt pričakovanja, instrumentalnosti in privlačnosti (Segal, Borgia, & Shoenfeld, 2005). Procesni modeli obravnavajo vpliv višjih pričakovanj pričakovane nagrade zaradi

podjetniške dejavnosti v primerjavi s plačo zaposlenih posameznikov kot glavni motiv za izbiro podjetniške poklicne poti (Van Praag & Cramer, 2001).

Tabela 2 prikazuje razloge, zakaj se je posameznik odločil za poklicno pot podjetnika, ali mu je to bilo že deloma usojeno – prirojeno, ne želi, da ga drugi usmerjajo ali pa hoče vse narediti sam in po svoje, razlog za odločitev pa je lahko tudi nezadovoljstvo s trenutnim stanjem njegove zaposlitve.

Tabela 2: Razlogi za poklicno pot podjetnika

Rojen podjetnik	• očetov naslednik, vsi kontakti in mreže so že narejeni, ekonomski temelji so postavljeni • podjetništva se je naučil zgodaj, podjetništvo mu je bilo položeno v zibelko • v družinskem podjetju je začel že zgodaj delati na vseh funkcijah
Ni potrebe, da bi bil voden od drugih	• ne mara vodenja drugih, realizacija svojih načrtov je njegova strast, narediti nekaj po svoje • pobuda »narediti sam« je bila vedno prisotna
Narediti nekaj po svoje	• vedno sem si želel imeti svoj posel, to je prva odločitev v poslovnem življenju, naslednja je poslovna ideja • po letih dela v velikem podjetju sem vedel, da moram nekaj narediti po svoje • po nekaj letih poklicnih izkušenj in kontaktov na tujih trgih sem začel na svoje, ko sem videl, da sem pripravljen, da prevzamem odgovornost
Nezadovoljstvo s trenutno zaposlitvijo	• občutil sem, da v podjetju ne cenijo mojega dela • vedel sem, da nočem delati za določene »vodstvene ljudi« • bile so očitno napačne odločitve vodstva zaradi zadovoljitve njihovih osebnih potreb, kljub kriznemu času

Vir: H. Kohlert, D. Fadai, & H. Sachs, Entrepreneurship for engineers, 2013, str. 18.

Modeli, ki temeljijo na ekonomiki, zagovarjajo vpliv tveganja v oblikovanju podjetniških motivacij. Posamezniki z večjo toleranco do tveganja so bolj motivirani za samozaposlitev (Douglas & Shepherd, 2002). Podjetniške motivacije so večplastne in sestavljene iz glavnih motivacij (potreba po dosežkih, lokus kontrole, vizija, želja po neodvisnosti, strast in elan) in posebnih motivacij, ki so pogojene z nalogo (postavljanje ciljev in samoučinkovitosti) (Shane et al., 2003). Podjetniška motivacija se specifično razlikuje po državah (Carsrud & Brännback, 2011), Hessels, Van Gelderen in Thurik (2008) pa trdijo, da je podjetniški elan v različnih državah različen.

Nekateri trdijo, da moderna ekonomija ignorira podjetnika (Baumol, 1968; Casson, 2003) in dajejo vtis, da je sodobna ekonomska teorija zaposlena zgolj z vzpostavitvijo splošnega ravnovesja in da je nasprotno podjetništvo tisto, ki moti to ravnotežje, na primer z inovacijami. Trdijo tudi, da izredne sposobnosti in druge posebne lastnosti podjetnikov manjkajo v sodobnih ekonomskih modelih. Dejansko pa vsa ta kritika spodleti pri oceni: prvič, da je ekonomija mnogo več kot teorija splošnega ravnotežja (Arrow & Debreu, 1954), ki zavzema le majhen prostor v tematiki in drugič, ekonomisti se dobro zavedajo, da je za prilagajanje na trgu potreben čas. Ravnotežje je samo uporaben način razmišljanja o dolgoročnih učinkih sprememb. Sodobna ekonomija lahko analizira novosti, ki spreminjajo proizvodne tehnologije, na primer določajo pogoje, pod katerimi bodo te inovacije verjetno prednostno sprejete pred nadaljevanjem z obstoječo tehnologijo (King & Levine, 1993). Odločitev za samozaposlitev ali ostati zaposlen je po Segalu, Borgii in Schoenfeldu (2005) racionalni tristopenjski proces:

- Posameznik primerja zaželenost samozaposlitve z zaželenostjo, da dela za druge.
- Posameznik ovrednoti, ali poseduje potrebno znanje, spretnosti in sposobnosti za opravljanje nalog, da postane podjetnik.
- Posameznik se odloči, ali je pripravljen sprejeti tveganje, ki pride s podjetniško aktivnostjo.

Motivacija, da posameznik postane podjetnik, je lahko prostovoljna ali neprostovoljna. Zelo pomemben vpliv na podjetniško poklicno pot igra realizacija lastne poslovne ideje, kot tudi neodvisnost, samoizpolnitev, prepoznavanje poslovne priložnosti ter nezadovoljstvo s trenutno zaposlitvijo.

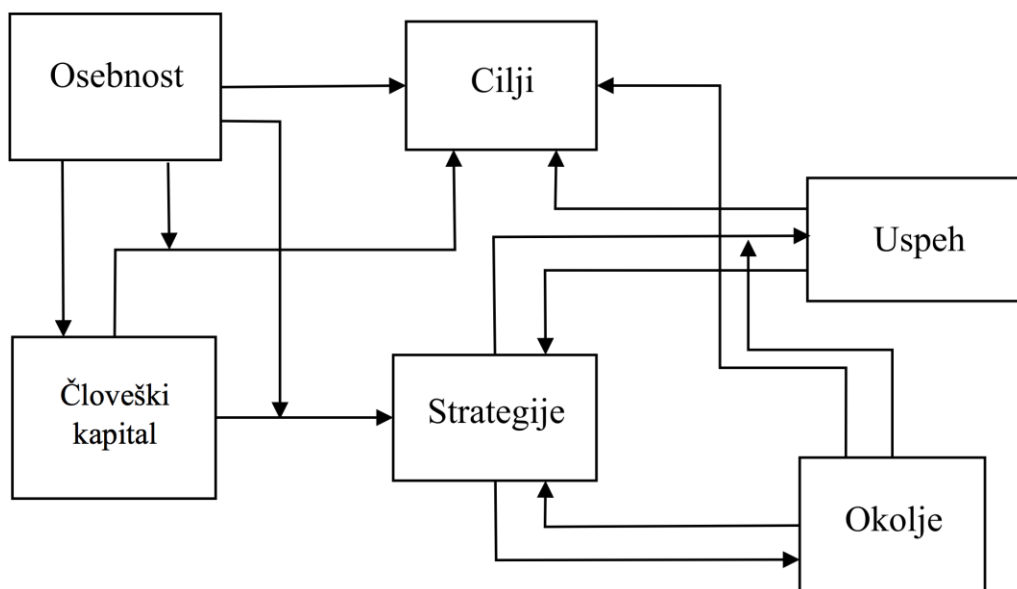
1.7 Podjetniški uspeh

1.7.1 Model uspeha

Giessen Amsterdamov model uspeha malih podjetnikov se lahko uporabi pri analizi organizacijske ali individualne stopnje lastnika podjetnika. V malih podjetjih je običajno vršilec dejanj podjetnik, ker ima veliko večji vpliv na politiko, kulturo in strategijo podjetja, kot je to na primer v večjih podjetjih (Rauch & Frese, 2000). Zaradi tega je lahko individualna analiza posameznika z uporabo osebnosti, človeškega kapitala, ciljev, strategije in okolja uspešno uporabljena za analizo uspeha malih podjetij (Frese et al., 2000). Slika 1 predstavlja model podjetniškega uspeha. Zanimivo je, da na sliki osebnost, človeški kapital in okolje neposredno ne vplivajo na uspeh. Razlog za to je enostaven – predpostavlja se, da brez delovanja ni uspeha. Delovanje je v glavnem določeno s cilji in strategijami, glavni koncept tega modela je delovanje, strategije in taktike delovanja so ozko grlo, skozi katerega je podjetniški uspeh realiziran ali pa ne. Vse strategije in taktike so ciljno usmerjene in zato je potrebno za podjetniški uspeh začeti gledati na te spremenljivke. Očitno je, da se lahko za cilje in strategije izkaže, da so napačne,

neučinkovite ali zgrešene v nekem okolju, zato predhodni uspeh ali neuspeh vplivata na spreminjanje ciljev in strategij. Ta konceptni model je v ostrem nasprotju s teoretičnim stališčem ekološkega pristopa, ki predpostavlja, da je v bistvu naključen proces ukrepov oblikovan in izbran z okoljem, vključno s funkcijo okolja, da povzroči neke stopnje uspeha in neuspeha.

Slika 1: Giessen-Amsterdam model podjetniškega uspeha malega podjetja



Vir: A. Rauch & M. Frese, Psychological approaches to entrepreneurial success: a general model and an overview of findings, 2000, str. 5.

Gartner (1988) je za opis podjetništva uporabil opisno in vedenjsko opredelitev. Podjetništvo je zanj ustvarjanje novih organizacij, tako so podjetniki ustanovitelji novih podjetij. Ta opredelitev je lahko preveč restriktivna, saj lahko pomeni, da ko je enkrat podjetje ustanovljeno, se podjetništvo s tem konča. Tako so ustanovitev, lastništvo in upravljanje podjetja pomembni vidiki podjetništva. To je precej blizu opredelitve podjetništva, ki jo je postavil (Hisrich, 1990): »podjetništvo je proces kreacije nečesa različnega z vrednostjo, posvečanjem potrebnega časa in truda, spremljajočim finančnim, fizičnim in družbenim tveganjem za prejetje nastalega denarnega in osebnega zadoščenja«. Tako lahko razlikujemo naslednje skupine:

- podjetniki, člani te skupine so ustanovitelji, lastniki in upravljavci podjetij;
- upravljavci so do določene mere lahko podjetniki, vendar običajno upravljajo z denarjem drugih oseb in ne s svojim, torej lahko zapustijo podjetje in konec podjetja na njih ne vpliva tako kot na podjetnika;
- velikost podjetja je pomembna in se mora upoštevati; lastnik podjetja brez zaposlenih ima precej drugačno psihološko situacijo kot lastnik z vsaj enim zaposlenim; zapiranje podjetja je precej težje, če mora podjetnik odpustiti zaposlene ali če preprosto zapre

podjetje in se zaposli nekje drugje.

Potreba po dosežkih: McClelland (1961) je našel povezavo med motivacijo po dosežkih, gospodarskim razvojem in rastjo. Podobno povezavo sta našla tudi Rauch in Frese (2000), ki pravita, da je povprečna korelacija med potrebo po dosežkih in uspehom v podjetništvu manjša.

Prevzemanje tveganja: Chell et al. (1991) opisujejo osebo, ki prevzema tveganje, kot nekoga, ki v poslovnem smislu zasleduje idejo, ki ima nizko verjetnost uspeha. Običajno ljudje predpostavljajo, da so ravno mali podjetniki tisti, ki prevzemajo visoko tveganje, vendar pa raziskava Raucha in Freseja (2000) prikazuje, da je prevzemanje visokega tveganja negativno povezano s poslovnim uspehom.

Spodbude za podjetništvo: Podjetnike k samozaposlitvi poganjajo štirje dejavniki. To so negativne okoliščine, neodločnost, pozitivna spodbuda in pozitivni vpliv. Novejše raziskave trdijo, da podjetniki, ki so to postali zaradi pozitivnega vpliva, izkazujejo boljši uspeh od podjetnikov, ki to postanejo zaradi pozitivnih spodbud. Najbolj so motivirani tisti, ki so se za to odločili zaradi obeh pozitivnih dejavnikov.

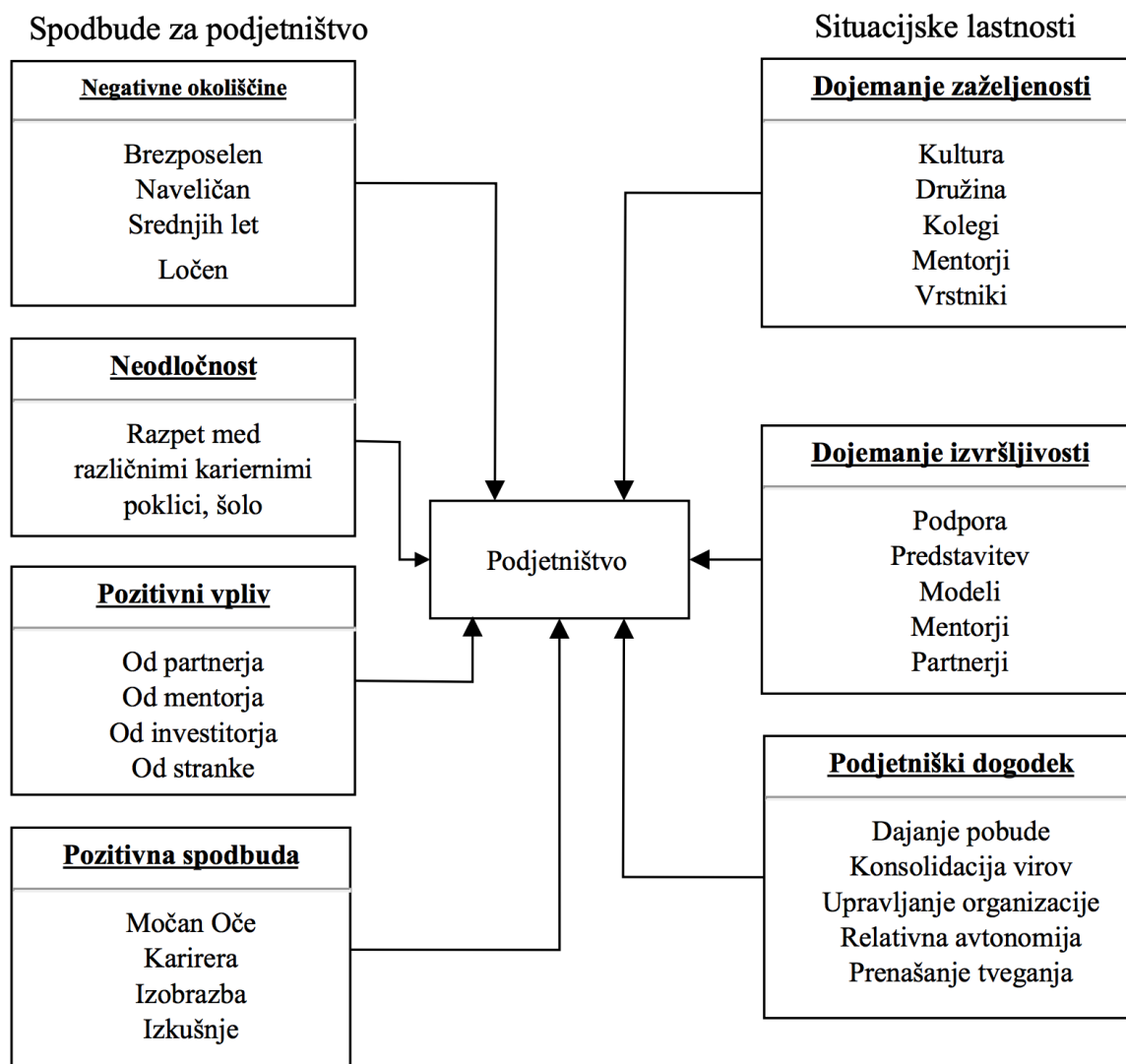
Negativne okoliščine: so samoodtujitev posameznika iz jedra družbe zaradi različnih vzrokov, posamezniku se zdi, da ne ustreza ekonomsko socialnemu življenjskemu toku, kar je lahko tudi eden izmed vzrokov, da se odloči za podjetništvo.

Neodločnost: Za posameznike, ki so razpeti med dvema poklicema, obstaja večja verjetnost, da se bodo odločili za podjetništvo.

Pozitivni vpliv: Pozitivni vplivi prav tako vodijo v odločitev, zakaj proučevati podjetništvo, to so t. i. pozitivni vlečni vplivi. Ti lahko pridejo od potencialnega partnerja, mentorja, staršev, investitorja ali stranke. Potencialni partner tako opogumlja posameznika z deljenjem svoje izkušnje, pomaga z delom in zmanjšuje tveganje. Mentor povečuje samospoštovanje in zaupanje. Mentor in partner lahko predstavita podjetnika ljudem znotraj svojih socialnih in poslovnih mrež za aktivnosti novo nastalih podjetij. Prav tako obstaja povezava med poklicem staršev in podjetništvom potomcev. Mnogi podjetniki imajo močno osebnost v samozaposlenem očetu. Investitorji, ki priskrbijo prvotna denarna sredstva, lahko prepričajo posameznika, da ima priložnost dobiti še več sredstev. Misel, da potencialna stranka potegne podjetnika v posel, sproža nekatera težka etična in ekonomska vprašanja, vendar je obljubljen tržni delež za izdelek ali storitev skušnjava, ki se ji le redki uprejo.

Slika 2 predstavlja različne vrste vplivov in motivov, ki odločilno vplivajo na odločitev, ali postati podjetnik.

Slika 2: Sociološki model podjetništva



Vir: M.J. Dollinger, *Entrepreneurship, strategies and resources*, 2008, str. 56.

Pozitivna spodbuda: Zadnja situacija, ki zagotovi zagon in moment za podjetništvo, je pozitivna spodbuda. Dva različna tipa poklicnih poti lahko vodita do podjetništva. Prva je industrijska pot. Posameznik se pripravlja za delo ali poklicno pot v določeni industriji in se pri tem nauči vsega, kar je potrebno vedeti o tej industriji. Vsa industrija se sčasoma spremeni, podjetniške priložnosti, ki to izkoriščajo, tako pridejo ter tudi izginejo. Posameznik z dobrim poznavanjem industrije je v odličnem položaju, da razvije posel, ki zapolni nišo ali vrzel, ki jo je povzročila sprememba v industriji. Ljudje, ki gredo po tej industrijski poti, vidijo v strokovnem znanju ključni vir za ustanavljanje novega podjetja. To znanje je lahko utelešeno v določenih posameznikih, tehnologiji, procesu ali sistemu. Novo podjetje je lahko tako glavni konkurent, lahko pokriva tržno nišo, ki jo prejšnje podjetje ni pokrivalo, lahko postane dobavitelj ali prodajalec, distributer. Kakršnakoli je že oblika podjetja, to temelji na znanju, primarni viri so sposobnost, izkušnje, mreže in

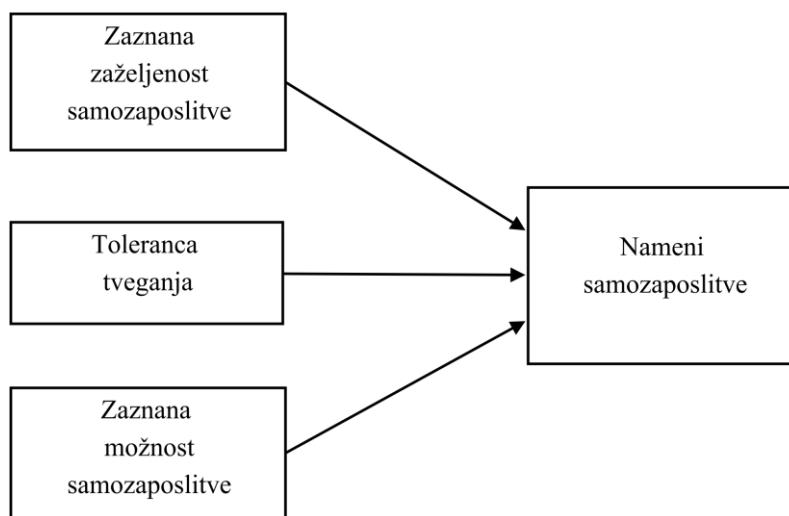
kontakti.

Situacijske lastnosti: Ko se posameznik odloči postati podjetnik, situacijske značilnosti pomagajo ugotoviti, ali se bo novo podjetje sploh vzpostavilo. Dva situacijska dejavnika sta:

- **Dojemanje zaželenosti:** Podjetništvo mora biti videno kot zaželeno, če hočemo, da se k temu stremi. Dejavniki, ki vplivajo na dojemanje zaželenosti, lahko prihajajo iz posameznikove kulture, družine, vrstnikov, kolegov ali mentorjev.
- **Dojemanje izvedljivosti:** Podjetništvo je treba razumeti kot izvedljivo, če se ga nameravamo lotiti. Pripravljenost in zaželenost nista dovolj. Potencialni podjetniki potrebujejo modele in primere, kaj je možno doseči. Potrebujejo podporo od drugih, čustveno, finančno in fizično.

Slika 3 prikazuje model podjetniških namenov s tremi osnovnimi razlogi, ki vplivajo na posameznika pri njegovi nameravani izvedbi samozaposlitve.

Slika 3: Model podjetniških namenov



Vir: G. Segal, D. Borgia, & J. Schoenfeld, *The motivation to become an entrepreneur*, 2005, str. 5.

Namen: V nekaterih primerih se tak namen pojavi tik pred samo odločitvijo, v nekaterih primerih pa namen nikoli ne vodi do dejanskega vedenja. Včasih se za podjetniške namene predpostavlja, da napovedujejo, čeprav nepopolno, izbiro posameznikov za odprtje svojega lastnega podjetja.

Prepričanje: Slika kaže, da je glavni dejavnik podjetniške namere posameznikovo prepričanje, da je ta kariera primerna alternativa zanj. Ta koncept je podoben konceptu zaznane samoučinkovitosti, ki je bil obravnavan v teoretični raziskavi (Krueger & Carsrud,

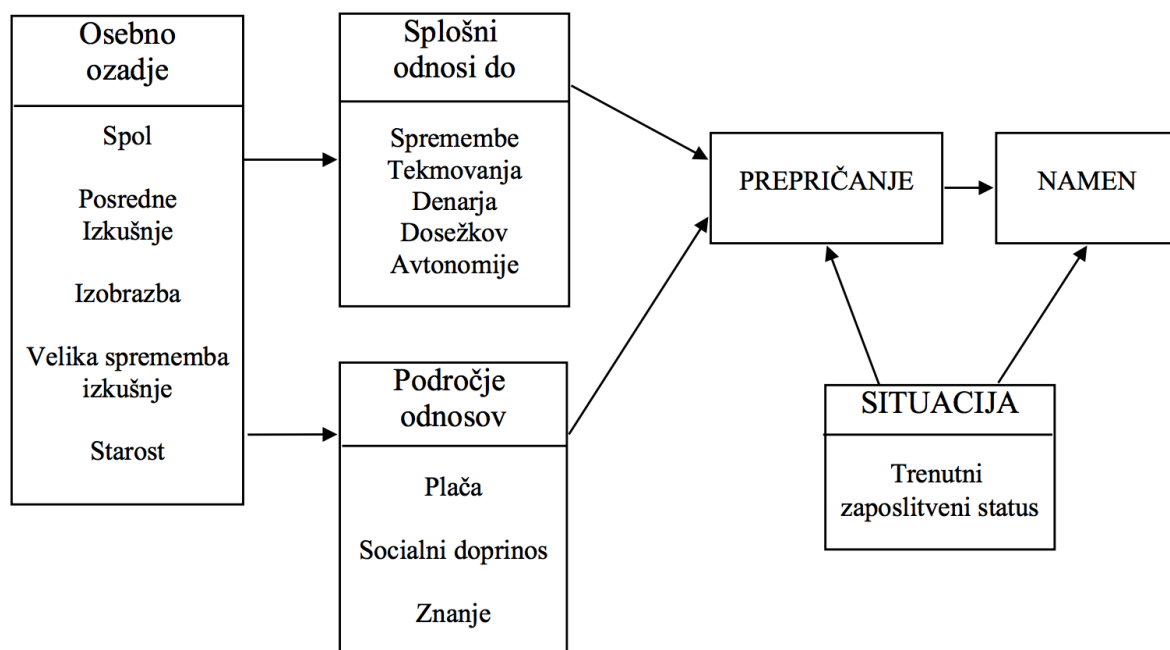
1993), kot tudi v empirični raziskavi o podjetniških namenih in vedenju (Krueger, 1994).

Situacija: Pomen situacijskih dejavnikov za podjetniške odločitve je v svojih modelih predlagala že Bird (1993). Trenutni zaposlitveni status in spremembe pri njem je mogoče smatrati kot enega od najpomembnejših situacijskih vplivov.

Splošni odnosi: Vsebujejo več dejavnikov. Sprememba je gonilna sila za podjetnika, ki naj bi odražala splošno ugodno/neugodno razpoloženje do večjih življenjskih sprememb. Tekmovanje z drugimi konkurenti izstopa kot ena najpomembnejših spremenljivk med nacionalno kulturo in gospodarsko rastjo. Odnos do denarja je pri podjetnikih, ki so podjetja ustanovili zaradi motivacije, vrednoten nižje. Motivacija dosežkov je verjetno najbolj uporabljen in obenem kritiziran psihološki koncept v raziskavah podjetništva. Potreba po avtonomiji ali neodvisnosti je eden najbolj uporabljenih odgovorov ali razlogov za ustanovitev podjetja v veliko državah (Scheinberg & MacMillan, 1988).

Slika 4 prikazuje določljivke podjetniških namenov. Pri ustvarjanju novega podjetja se predpostavlja, da je bilo to planirano že nekaj časa, za kar pa je moral prej obstajati namen.

Slika 4: Določljivke podjetniških namenov



Vir: P. Davidsson, *Determinants of entrepreneurial intentions*, 1995, str. 5.

Birdova (1988) je poudarila pomembnost podjetniških namenov kot znanilca rojstva novega podjetja in pozvala k razvoju vedenjskega procesno orientiranega modela podjetništva. Ljudje z občutkom podjetniške učinkovitosti lahko potegnejo želene priložnosti in ugodnosti samozaposlitve v primerjavi z razpoložljivostjo teh, pridobljenih preko dela za druge. Če lahko pri tem še prevzamejo neločljivo povezano tveganje

samozaposlitve, bodo verjetno na podlagi tega lahko delovali na tem zaznavanju z oblikovanjem namer in ciljev za samozaposlitev.

1.7.2 Izobraževanje

Obstaja negativen ali pozitiven odnos med podjetništvom in izobraževanjem. Po eni strani bolj izobraženi delavci sami izberejo svojo poklicno pot. Keeble, Walker in Robson (1993) trdijo, da obstaja veliko možnosti za samozaposlitev v panogah, ki temeljijo pretežno na znanju. Prav tako naj bi večja stopnja izobrazbe spodbujala podjetništvo, saj so bolj izobraženi posamezniki bolj obveščeni o poslovnih priložnostih. Bates (1997) poroča o pozitivnih in pomembnih učinkih, ki jih ima izobraževanje na verjetnost vstopa v samozaposlitev na področju kvalificiranih storitev. Podjetnik tako potrebuje naslednje znanje (Quinn, Anderson, & Finkelstein, 1996):

- Kognitivno znanje »vedeti – kaj« je osnova vsake aktivnosti, ki ga je možno pridobiti s pomočjo šolanja in tečajev. Večinoma samo to znanje ni dovolj za reševanje realnih problemov v praksi.
- Sposobnosti »vedeti – kako« preoblikujejo koncepte v praktično izvedbo. Zmožnost prenesti pridobljeno znanje v novo okolje in ga tam uspešno uporabiti.
- Razumevanje »vedeti – zakaj« vsebuje zelo dobro poznavanje mreže povezav vzrokov in posledic. To mu omogoča, da razreši velike in bolj zapletene probleme in je veliko več kot samo prenos znanja v prakso, ustvari tudi dodano vrednost za stranko. To je potrebno za prepoznavanje priložnosti v obstoječih poslovnih modelih, da jim pomaga k boljši učinkovitosti.
- Ustvarjalna samomotivacija »skrbeti – zakaj« je sestavljena iz volje, motivacije in prilagodljivosti za uspeh. Motiviran tim se pogosto obnese bolje kot tim z večjimi viri. Nasprotje temu je egoizem, ki se lahko dogodi, če ima podjetnik zelo dolga uspešna obdobja, na katera se navadi. Samomotivacija omogoča podjetniku, da se prilagodi na hitre spremembe ter obnovi svoje znanje.

Podjetniki hočejo ustvariti nekaj novega. Rast se vedno zgodi izven področja ugodnosti, ko podjetnik vstopa na neznano področje. V takih primerih mora biti prepričan v to, kar dela. Podjetništva se da naučiti, je pa zelo odvisno od tega, kakšen tip posameznika je:

- posamezniki, ki enostavno poskrbijo, da se stvari zgodijo;
- posamezniki, ki opazujejo, kaj se dogaja;
- posamezniki, ki se sprašujejo, kaj se je zgodilo.

Tabela 3 vsebuje prikaz, v kakšnih vrstah okolja se lahko podjetnik nauči socialnih veščin, ki mu pomagajo pri poslovnem delovanju. Po raziskavi Kohlerta in Rempla (2013) se da podjetništvo naučiti iz naslednjih virov:

Tabela 3: Viri učenja socialnih veščin podjetnika

Družinsko in osebno okolje	• veliko značilnosti temelji na družini in socializaciji v zgodnjih letih • dobro strukturiran ozek krog ljudi
Učenje iz izkušenj	• vedeti, kako rešiti problem, ki ga trg ponuja • učiti se iz izkušenj, kaj je možno in kaj ne • učiti se iz lastnih izkušenj in delati zaključke • učiti se od drugih, kolegov • poznati vse detajle svoje tržne ponudbe
Potreba po širokem znanju	• zanimanje za vse funkcije podjetja, ne se omejevati le na del • široko razumevanje, delno tudi v detajle • vse se lahko naučimo
Postavitev ciljev je pomembna	• posamezniki morajo imeti osebne cilje, ki jih zasledujejo
Neuspeh univerz	• socialne sposobnosti se tam ne učijo, tam ne delajo podjetnikov
Seminarji in tečaji	• osnove so dane in jih je potrebno nadgraditi • sodelovanja z ljudmi se je možno naučiti • učenje z delovanjem in treniranjem
Samostojno delo	• zaupanje v samega sebe • sposobnost učenja • težave, da posamezniki najdejo področja, kjer se morajo izboljšati • osebnostna rast se zgodi, ko gremo skozi težke situacije

Vir: H. Kohlert, D. Fadai in H. Sachs, *Entrepreneurship for engineers*, 2013, str. 26.

1.7.3 Intelektualni kapital

Intelektualni kapital je vrednost podjetja ali organizacije, to je že pridobljeno znanje zaposlenih, poslovnega usposabljanja ter vseh informacij, ki lahko podjetju pomagajo do konkurenčnih prednosti (Edvinsson & Malone, 1997). Lahko se smatra kot premoženje in je definiran kot zbirka vseh informacijskih virov, ki jih ima podjetje na voljo, da ustvarja dobiček, pridobiva nove stranke, ustvarja nove izdelke ali izboljšuje svoje poslovno delovanje. Ta kapital se izkaže za zelo pomembnega pri obravnavanju zaposlenih in oceni poslovne uspešnosti podjetja. Intelektualni kapital je običajno razdeljen na:

- Človeški kapital: je vrednost, ki ga zaposleni v podjetju zagotavljajo z uporabo spretnosti, znanja in izkušenj (Maddocks & Beaney, 2002). V podjetju je to skupek sposobnosti zaposlenih za reševanje poslovnih problemov podjetja ter uporabo intelektualne lastnine. Človeški kapital je neločljivo povezan z ljudmi in ne more biti v

lasti podjetja.

- Strukturni kapital: sem spadajo procesi, patenti, baze podatkov ter informacijski sistem v podjetju, ki človeškemu kapitalu sploh omogočajo delovanje (Maddocks & Beaney, 2002). Zaradi svojih različnih sestavnih delov lahko strukturni kapital nadalje razvrščajo na organizacijski in relacijski kapital. Relacijski kapital je sestavljen iz elementov, kot so odnosi s strankami in dobavitelji, blagovne znamke in imena (ki imajo vrednost le na podlagi odnosov s strankami), licence in franšize. Organizacijski kapital je nadalje razdeljen na procesni in inovacijski kapital. Procesni kapital vključuje tehnike, postopke in programe, ki izvajajo in izboljšujejo dobavo blaga in storitev. Inovacijski kapital vključuje intelektualno lastnino, kot so patenti, blagovne znamke in avtorske pravice ter neopredmetena sredstva (Edvinsson & Malone, 1997).

Tabela 4 prikazuje različne načine, kako se lahko posameznik uči profesionalnih podjetniških veščin.

Tabela 4: Učenje profesionalnih veščin podjetnika

Seminarji	• profesionalne vsebine kot del študija na univerzah • študije primerov, da podjetnik najde problem • široka vsebina, kjer izkusimo veliko različnih stvari
Učenje zaradi delovanja	• praktične izkušnje so zelo cenjene • sposobnost opravljanja tudi osnovnega dela • sposobnost zmanjšati kompleksnost posla in potegniti zaključke • začeti zgodaj
Metode	• zanimanje za vse funkcije podjetja, ne se omejevati le na del • široko razumevanje, delno tudi v detajle • vse se lahko naučimo
Dobro poznavanje	• sposobnost razumeti celotno sliko • imeti odprte oči in priti zadevi do dna • odprt do nepričakovanega • pokazati in imeti interes ter uporabiti »okno priložnosti« • ciljno orientirana dejanja
Sreča	• povleči prave odločitve
Vseživljenjsko učenje	• soočenje s trenutnimi in novimi tehnikami • prisotna mora biti stalna pripravljenost za osebni razvoj

se nadaljuje

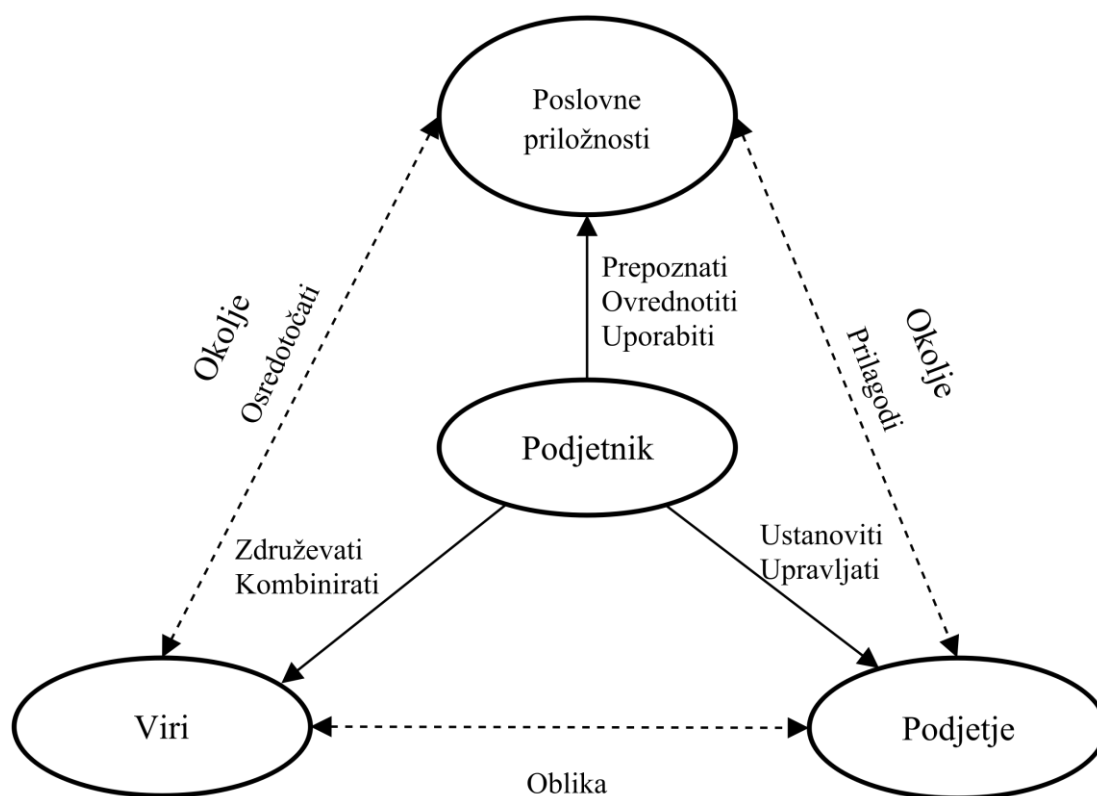
Tabela 4: Učenje profesionalnih veščin podjetnika (nad.)

Izmenjava z drugimi	• sposobnost učenja od drugih, vprašanje odnosa • spoznati, da so osebne spremembe nujne • težave, da posamezniki najdejo področja, kjer se morajo izboljšati • sposobnost učenja osebe
---------------------	--

Vir: H. Kohlert, D. Fadai, & H. Sachs, *Entrepreneurship for engineers*, 2013, str. 28.

Slika 5 prikazuje vse ključne elemente podjetništva, podjetnika, ki poskuša v okolju prepoznati, ovrednotiti in uporabiti poslovne priložnosti, pri tem kombinirati in združevati vire, da ustanovi podjetje ali ga prilagaja okolju.

Slika 5: Ključni elementi podjetništva



Vir: H. Kohlert, D. Fadai, & H. Sachs, *Entrepreneurship for engineers*, 2013, str. 10.

Arenius in Minniti (2005) sta v svoji raziskavi podjetnikov, v kateri sta merila ekonomske, demografske ter zaznavne spremenljivke, vključila tudi dejavnike človeškega kapitala: starost, spol, izobrazbo, delovni status in finančne vire. V zaznavne spremenljivke so bile vključene zaznava priložnosti, zaupanje v lastne spretnosti in sposobnosti, strah pred neuspehom in poznavanje drugih podjetnikov. Njuna analiza razkriva, da se pri nastanku novih podjetnikov:

- s starostjo se število novo nastalih podjetnikov zmanjšuje;
- večja je verjetnost, da bodo novo nastali podjetniki moškega spola;
- večja je verjetnost, da bodo novi podjetniki prej postali zaposleni kot nezaposleni;
- prepoznavanje priložnosti in zaupanje v svoje spretnosti in poznavanje drugih podjetnikov je pozitivno povezano s porajajočim podjetnikom;
- strah pred neuspehom je negativno povezan s porajajočim podjetnikom.

Podjetništvo potrebuje vsaj eno aktivno osebo, ki išče poslovne priložnosti in ima tisto »podjetniško budnost« (Kirzner, 1973), ki pomaga, da prepozna izzive strank, težave, prejšnja znanja, če so povezana z novimi informacijami, in uporabna socialna omrežja za različne vrste ljudi. Podjetnik potrebuje vire, da lahko razvije podjetniške ideje v poslovno priložnost. Pri tem mora priskrbeti vse, kar je koristno v sledenju poslovne priložnosti, to so ljudje, denar, tehnologija. Pri tem so mu še v posebno pomoč socialna omrežja, da lahko združi vse vire, ki jih potrebuje.

1.7.4 Okolje

Okolje ponuja tako priložnosti kot nevarnosti za novo podjetje. Priložnosti se kažejo v obliki sprememb in virov, denarja ljudi in tehnologije. Podjetniški izziv je, da pridobi vire iz okolja, jih kombinira z ostalimi lastnimi viri ter oblikuje novo podjetje v uspešno organizacijo. Nevarnosti oziroma omejitve, ki jih povzroča okolje, so neločljivo povezane na kateremkoli konkurenčnem trgu. Podjetnik lahko preskoči te ovire ali pa se zaščiti pred njihovimi slabimi posledicami z razvojem strategije, ki izkorišča vire podjetja. Glavni elementi okolja so vladna politika, gospodarstvo, tehnologija, socialna demografija ter sam ekosistem. Za okolje so značilne sprememba, negotovost in kompleksnost, zato mora podjetnik stalno opazovati trende ter izvajati prilagoditve strategije in organizacije svojega podjetja. V vsakem primeru mora podjetnik kombinirati več faktorjev v obstoječem okolju.

Proces podjetništva: Podjetništvo lahko razumemo kot proces (Schumpeter, 1942), v katerem mora podjetnik pripeljati poslovno idejo v uresničljivo tržno ponudbo (Fueglistaller, Müller, Müller, & Volery, 2012):

- Priložnost je mišljena kot možnost predstaviti novo tržno ponudbo ali novo metodo z možnostjo ustvarjanja dobička. Priložnosti ob tem seveda niso vidne vsakomur in ne čakajo pripravljene, ampak se lahko razvijejo čez čas ali jih mora aktivno razviti podjetnik sam. Zelo pomembno je ujeti pravi trenutek.
- Podjetnik mora prepoznati obstoječa ekonomska neravnovesja kot predpogoj za priložnost. To je zelo odvisno od izkušenj in znanja ljudi, da razumejo industrijo, trg in njihove stranke, kot tudi konkurenco in kako delujejo skupaj.
- Podjetnik mora oceniti zbrane informacije in izločiti priložnosti, kjer so stroški previsoki. Ko pade odločitev, lahko podjetnik postane bolj formalen in nadaljuje z

izvedbeno študijo, še posebno v primerih novih inovativnih tržnih ponudb.

- Podjetnik lahko uporabi priložnost in ustanovi novo podjetje ali poslovno enoto.

Kohlert in Rempel (2013) opredeljujeta naslednje značilnosti podjetnika:

- **deluje etično**, pošten poslovnež, iskren, zanesljiv in vreden zaupanja;
- **je hiter**, zelo prilagodljiv, delaven, ima odločnost in voljo, hitro percepcijo in zmožnost odločanja;
- **posel so ljudje**, zato mu mora biti v veselje delati z ljudmi, strankami, dobavitelji, zaposlenimi, imeti mora človeški faktor, socialno komponento, da skrbi za zaposlene;
- **radovednost**, veselje delati nove stvari, kreativnost, razvijati alternativne rešitve;
- **pripravljenost** za predvidevanje tveganja, omejeno gledanje za nazaj, sposobnost odločitve, pogum, samomotivacija, vzdržljivost v primerih težav;
- **sposobnost, da obvlada konflikte**, ni ga strah konfliktov, s problemi se sooča, zna delovati v čudnih situacijah, ima sposobnost natančne presoje situacije, da lahko sprejema odločitve;
- **živi svoje sanje**, ima sposobnost osnovati vizijo in jo uresničiti, če bi preveč gledal nazaj, nikoli ne bi prispel do cilja;
- **ima empatijo**, skupaj s sodelavci rešuje probleme in si vzame čas za ta proces, upravljavci morajo razumeti, kaj je potrebno narediti, ima zmožnosti za pravo izbiro sodelavcev, ne poskuša stiskati dobavitelje, lahko jih bo potreboval v kritičnih situacijah;
- **ima voljo do sprememb**, ni zadovoljen s trenutno situacijo, zna izražati mnenje, da so spremembe potrebne, sposobnost, da analizira obstoječo stanje;
- **prevzame odgovornost in se odloča**, ima zmožnost in sposobnost, da prevzame odgovornost, sposobnost, da sprejema odločitve.

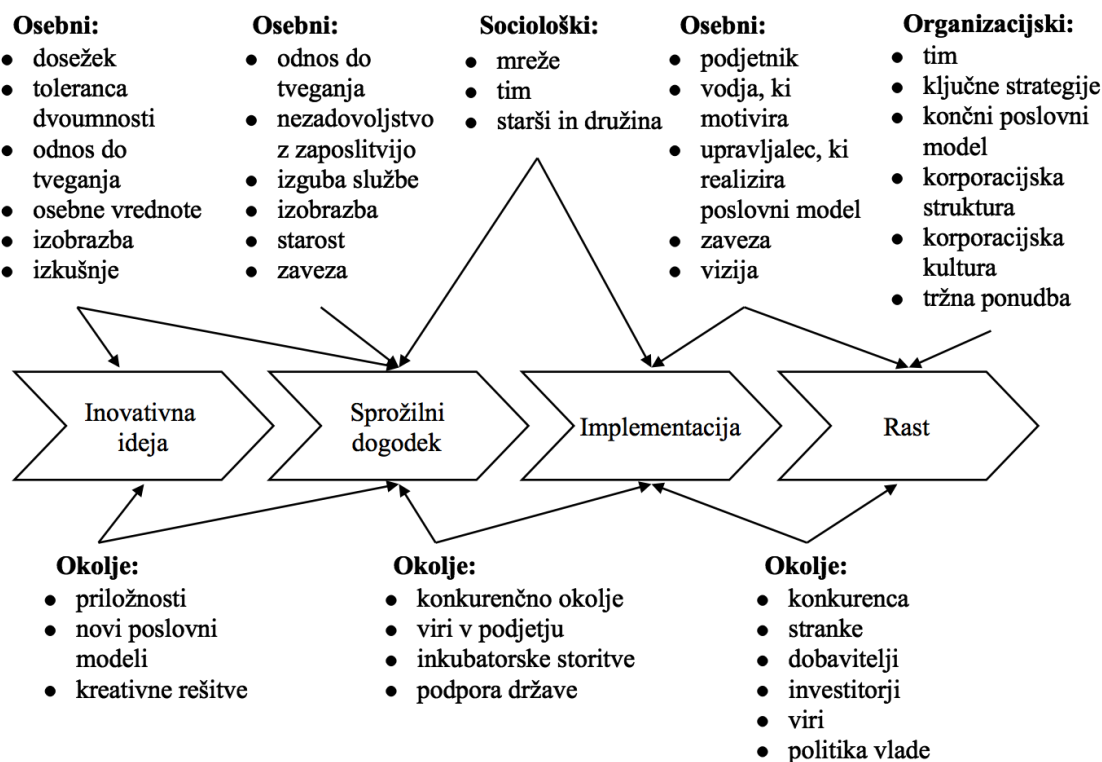
Voditelji so odločilnega pomena. V nujnih primerih je treba hitro sprejemati izredne odločitve. Voditelji imajo močno osebnost in prevzamejo nadzor brez obotavljanja. Omejujejo sami sebe in se počutijo dolžne slediti svoji viziji. Sposobni so zelo dobro komunicirati znotraj svojih podjetij ali celo z javnostjo. To je pomembno za pridobivanje ljudi, da jim sledijo. Značilnosti vodje, ki pomagajo podjetniku, da postane uspešen:

- ima pozitiven odnos do sprememb, omogoči odprtost za novosti;
- predvidljiv in ustrežljiv, podpira skupinsko delo v novi organizaciji;
- zagnan, se ne izogiba neuspehu, ampak ustvarja kaj novega;
- prizna napako, na kateri se nauči novih stvari;
- skrbi za uspeh ne za denar, ta je samo rezultat, vendar pa ne sme biti ključna motivacija;
- inovativna in ekonomska plat medalje si nista nasprotujoči, vendar kupec ne bo plačal vsake cene;
- jasna vizija, kam je podjetje namenjeno, kar mora biti znano vsem članom tima;

- karizmatičen (na različne načine), kar pomaga, da mu bodo drugi sledili;
- dober organizator, vendar s poudarkom na učinkovitosti, močan komunikator;
- agresiven in željan oblasti, vendar na zdrav način, saj bo na poti k uspehu novega podjetja veliko ovir.

Slika 6 predstavlja podjetniški proces. Gre za več dejavnikov, osebnih, socioloških in okoljskih, ki imajo za posledico rojstvo podjetja. Posameznik pridobi idejo za novo podjetje skozi namensko iskanje ali pa naleti na priložnost. Odločitev, da poskuša uresničiti idejo, je odvisna od njegovih alternativnih poklicnih možnosti, družine, prijateljev, vzornikov, stanja gospodarstva in razpoložljivosti virov.

Slika 6: Model podjetniškega procesa



Vir: C.F. Moore, *Understanding Entrepreneurial Behavior: A Definition and Model*. In *Academy of Management Proceedings*, 1986, str. 68.

Podjetniški proces se začne z inovativno idejo, ki je nekaj novega; podjetnik prepozna to novo poslovno idejo. Nadaljnji koraki so v veliki meri odvisni od obstoja sprožilnega dogodka:

- Brez sprožilnega dogodka, ki ima velik vpliv na življenje posameznika, se ne bodo izvajali nadaljnji ukrepi. Ti dogodki so lahko nezadovoljstvo z vsebino dela ali šefi, izguba delovnega mesta, krizne razmere v obstoječem podjetju ali preprosto želja, da

ima nadzor nad lastno usodo. Domnevamo lahko, da se ljudje ne spremenijo brez potrebe; podobno velja za podjetja. Spremembe se ne zgodijo, če problemi ali težave niso dovolj veliki. To je lahko odvisno tudi od omrežij, do katerih ima podjetnik dostop, ta pa ga motivirajo ali odvrnejo od podjetniških aktivnosti.

- Implementacija pretvori idejo v poslovni model in tržno ponudbo, ki ju kupci potrebujejo. Podjetje ne more obstajati, če ni kupcev. V primeru, da podjetnik ne more imenovati prvih deset kupcev, potem podjetje ne bi smelo začeti s poslom. Poslovna ideja gre v promet, če obstaja možnost za uspeh. Tu se nato razkrije, ali je podjetnik res sposoben razviti poslovno idejo, jo uresničiti in na njeni podlagi zgraditi uspešno podjetje.
- Rast je merilo učinka podjetniške ideje. Da se to ustvari, morajo biti različni akterji dobro poznani.

Zakaj podjetniki potrebujejo teorijo o podjetništvu?

Zato, ker teorija omogoči uporabniku, da je učinkovit. Pri podjetniku to pomeni varčevanje s časom in trudom. S teorijo lažje prepozna, kakšne informacije so koristne. Teorija mu omogoča pretvorbo golih informacij v uporabne podatke, da jih lahko obdela in razdeli v kategorije in določi spremenljivke. Dobra teorija pove uporabniku, kako so stvari in dogodki povezani in pokaže verjetno smer vzročnosti. Na koncu teorija pomaga uporabniku določati pravilni časovni okvir in vrstni red dogodkov. Nekateri dogodki se zgodijo pred drugimi; tem pravimo vodilni indikatorji, drugi se zgodijo kasneje in ti so zaostale spremenljivke.

Podjetnik z dobro teorijo, kako podjetništvo deluje, je učinkovita in praktična oseba. Te značilnosti so nujne, ker je podjetništvo lahko drago, neuspehi lahko porabijo veliko denarja in nenadomestljivega časa mnogih ljudi, kot tudi upanja in njihovega ugleda. Ogromno je raznih priložnosti za podjetništvo, vendar se vseh ne da preizkusiti. Z uporabo dobre teorije lahko premislimo vse probleme in vprašanja, ki nastopijo pri ustanovitvi podjetja, in ni nam potrebno ustanavljati podjetja za podjetjem, da ugotovimo, kaj deluje in kaj ne.

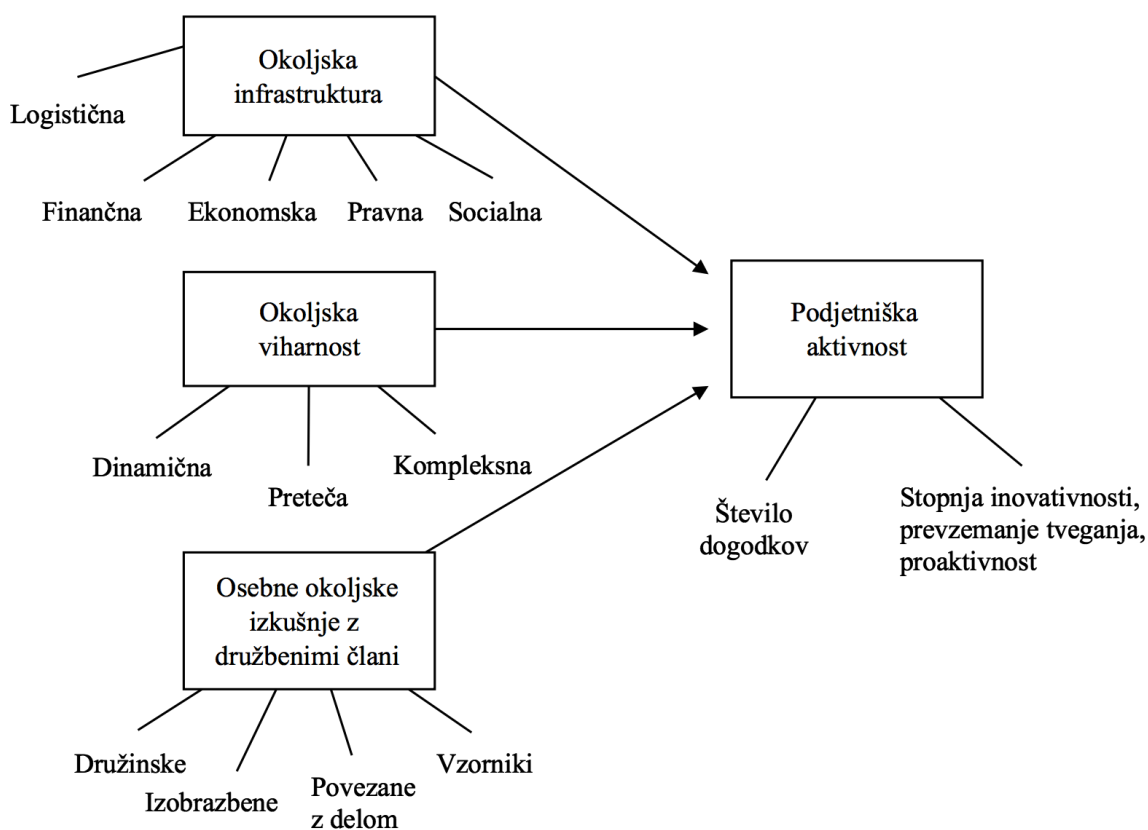
Situacijske značilnosti: Ko se sproži posameznikova težnja, da postane podjetnik, situacijske značilnosti pomagajo določiti, ali se bo novo podjetje sploh ustanovilo. Dva situacijska dejavnika sta tako zaznava:

- **Zaželenosti:** Podjetništvo mora biti zaznано kot zaželeno, če želimo, da se bo podjetnik z njim ukvarjal. Dejavniki, ki vplivajo na zaznavo zaželenosti, prihajajo iz kulture posameznika, njegove družine, vrstnikov, kolegov ali mentorjev.
- **Izvedljivosti:** Podjetništvo mora biti videno kot izvedljivo, da se ga podjetnik loti. Pripravljenost in zaželenost nista dovolj. Potencialni podjetniki potrebujejo modele in primere, kaj se da doseči. Pri tem potrebujejo emocionalno, finančno in fizično

podporo drugih.

Slika 7 predstavlja okoljske determinante, sestavljene iz treh splošnih kategorij, okoljske infrastrukture, ki definira družbo, stopnjo okoljske turbulence in osebne življenjske izkušnje članov družbe. Okoljska infrastruktura vsebuje ekonomske, politične, pravne, finančne, logistične in socialne strukture, ki definirajo družbo. Glavni vidik ekonomskega sistema vključuje prosto oblikovane cene na trgu za izdelke, storitve, kapital in delovno silo, kot tudi privatno lastnino. Podobno politični sistem spodbuja podjetništvo, da je zgrajeno na temelju svobodne izbire, posameznikovih pravic, demokratične ureditve in vrsti ravnovesij med zakonodajno, izvršilno in sodno vejo oblasti. Pravne strukture so pomemben pozitiven dejavnik, ki zagotavlja različne oblike podjetij, zavaruje izvajanje pogodb in patentnih zaščit, omogoča lažji stečaj podjetja ter pritiska z močnimi omejitvami na vsako monopolno prakso.

Slika 7: Model podjetništva v okoljskem kontekstu



Vir: M. H. Morris & P. S. Lewis, *The determinanta of entrepreneurial activity*, 1995, str. 36.

Finančni sistemi so bolj spodbudni do podjetništva, če so razviti okoli institucionalne avtonomije, tako da obstaja konkurenca med različnimi viri kapitala po konkurenčnih obrestnih merah s stabilno valuto in stabilnim bančnim sistemom. Takšne razmere povzročijo ne samo bolj raznolike naložbene strategije, podprte s strani glavnih finančnih

institucij, ampak to spodbuja tudi nove vrste investicijskih organizacij. Rezultat tega je, da imajo posamezniki in podjetja, ki želijo sodelovati v podjetniških aktivnostih, večjo možnost pridobiti finančne vire. Logistični sporazumi prav tako igrajo pomembno vlogo v podjetništvu, saj ti dogovori vključujejo razvoj poti, učinkovitih komunikacijskih sistemov in dobro integrirane distribucijske poti.

Socialni sistemi, ki spodbujajo odnos do osebne svobode in usmerjenost k samousmeritvi in osebnim dosežkom, spodbujajo podjetniške pobude (Birch, 1987; Tropman & Morningstar, 1989). V družbah, kjer je glavna skrb bolj na individualni ravni, ne pa bolj na kolektivni ravni, sistemi nagrajevanja bolj verjetno spodbujajo prevzemanje tveganja, proaktivost in inovativnost. Individualno postavljeni cilji, neodvisnost in osebne ambicije niso samo priznani, ampak celo spodbujani v družbah z individualističnimi socialnimi strukturami.

Že ko je Schumpeter (1934) prvič skoval izraz »kreativna destrukcija« kot sredstvo za napredek prostega trga preko krize, so mnogi proučevali podjetnike in njihove aktivnosti z različnimi pogledi glede na njihova področja strokovnih znanj. Te vključujejo šolo »izjemne osebnosti«, klasično in neoklasično ekonomijo, psihologijo in sociologijo. Prvi psihologi so proučevali individualne lastnosti in značilnosti, da so lahko ločevali podjetnike od ostalega prebivalstva. Predvsem McClelland (1961) je bil tisti, ki je verjel, da so to visoka želja po dosežkih, prevzemanje tveganja ali nagnjenost k inovacijam in potreba po novostih značilna za te posameznike.

Kljub ugovorom raziskovalcev, kot sta Low in MacMillan (1988), kasneje pa sta jima sledila tudi Lumpkin in Dess (1996), so ti proučevali povezavo med podjetniško naravnanoostjo in organizacijsko uspešnostjo. Tako opredelijo pet razsežnosti:

- **avtonomija**, samoodločba ali neodvisno dejanje posameznika za ustvarjanje in izvedbo ideje ali koncepta;
- **inovativnost**, pripravljenost za odstopanje od obstoječih tehnologij ali praks;
- **prevzem tveganja**, nagnjenost posameznika, da se vključi v tvegane projekte in naklonjenost, da uporabi drzna dejanja napram previdnim za doseganje svojih ciljev;
- **proaktivnost**, pripravljenost za sprožanje aktivnosti, ki se pogosto prekriva z inovativnostjo;
- **konkurenčno agresivnost**, pripravljenost, da je neobičajen, ko tekmuje z drugimi, na primer dela stvari drugače, rekonfiguracija, spreminjanje konteksta, redefiniranje izdelka ali storitve.

V svoji raziskavi kulture in podjetniškega potenciala sta Mueller in Thomas (2000) uporabila termin lokus kontrole, ki ga je Rotter (1966) uvedel kot osebno značilnost. Interni lokus kontrole pomeni, da posameznik verjame, da ima odločilni vpliv na končni rezultat zaradi svojih osebnih spretnosti, zmožnosti in trdega dela. Nedavno so Khedhaouria, Gurău in Torrès (2014) povezali podjetniško kreativnost in samoučinkovitost

neposredno z uspehom podjetja. Broto (2014) pa je vlogo inovacij označil kot enega ključnih elementov v podjetništvu.

Večina teoretikov ne polaga veliko upanja v to, da se doseže dogovor o opredelitvi podjetništva ali podjetnika, vendar pa se strinjajo o pomembnosti določanja lastnih pojmov. Podjetništvo lahko opredelimo kot:

- Podjetništvo je neusmiljeno zasledovanje priložnosti, ne glede na sredstva, ki so trenutno pod nadzorom (Stevenson & Sahlman, 1989).
- Podjetništvo je proces, s katerim posamezniki samostojno ali znotraj organizacije zasledujejo priložnosti, ne glede na sredstva, ki so trenutno pod nadzorom (Stevenson & Jarillo, 1990).
- Podjetništvo je proces, s katerim posamezniki zasledujejo možnosti, ne glede na odtujitev sredstev, ki jih trenutno nadzorujejo (Hart, Stevenson, & Dial, 1995).
- Posameznik ne more in ne sme zasledovati priložnosti brez upoštevanja razpoložljivih sredstev, podjetnik mora zato čim prej upoštevati razpoložljive vire.
- Podjetništvo je proces prepoznavanja in zasledovanja priložnosti glede na odtujitev in neodtujitev sredstev, ki so trenutno pod nadzorom z namenom ustvarjanja vrednosti (Chell, 2007).

Rauch in Frese (2007) sta ugotovila, da če ne upoštevata petfaktorskega pristopa osebnosti, podjetniki dosežejo boljši rezultat kot managerji, glede na značilnosti inovativnosti, tolerance do stresa, proaktivne osebnosti, potrebe po avtonomiji, medtem ko imajo nižji rezultat pri lokusu kontrole. Avtorja pravita, da nižja ocena podjetnikov v primerjavi z managerji pri lokusu kontrole pomeni, da je ta spremenljivka bolj pomembna za managerje. Spraševala sta se tudi, zakaj je učinek podjetniškega prevzemanja tveganja tako majhen. Predpostavljata, da zato, ker je lahko vodenje podjetja s tvegano strategijo sicer dobro za hiter uspeh, vendar tudi za možnost zgodnjega neuspeha.

1.8 Značilnosti uspešnega podjetnika

Obstoja več različnih pristopov pri opisu podjetnika: značilnostni, motivacijski, preko človeškega kapitala in tipološki. Običajno se je pri opisu podjetnika osredotočilo na njegove osebnostne značilnosti, vendar pa je potrebno ločiti dva različna vidika, in sicer začetek in pojav podjetnika ter njegov uspeh. Pri odločanju postati podjetnik ali pri podjetniškem uspehu nastopajo različni procesi, zato bi bilo za pričakovati, da so osebnostne značilnosti bolj pomembne za odločitev postati podjetnik kot za sam uspeh (Begley & Boyd, 1987).

S proučevanjem petih stopenj podjetništva pridemo do boljšega razumevanja temeljev, ki razlikujejo navadne podjetnike od posebnih. Opazimo lahko nekatere lastnosti, ki so skupne vsem uspešnim podjetnikom. Popolnoma naravno je, da imajo samostojni

podjetniki veliko edinstvenih lastnosti, ki niso skupne drugim podjetnikom, imajo pa vsi podobno sorodno dušo, določen pogled na stvari ter posebno odločnost in pripravljenost. Spodaj je navedenih dvanajst značilnosti, ki jih najdemo pri vseh uspešnih podjetnikih, brez katerih bi bila večina posameznikov v podjetništvu neuspešna (ActionCoach, 2016):

- **Samozavest:** Samozavest je zaščitni znak podjetnika. Vsi ljudje se niso rodili z visoko samozavestjo, vendar to še ne pomeni, da je niso vsi sposobni pokazati. Veliko posameznikov pridobi občutek samozavesti in vere v njihovo sposobnost, ko se soočijo z izzivi, tudi takrat, ko jim primanjkuje samozavesti in potem pridobivajo moč in vero v sebe, ko vidijo rezultate in dobivajo pohvale in spoštovanje od drugih.
- **Občutek lastništva:** Prevezemajo odgovornost, da so stvari narejene, opravijo jih s skrbjo in pozornostjo, kar pomeni, da se obnašajo kot lastniki. Namesto da na problem gleda, kot da ni njegov, ga podjetnik vidi kot svoj problem in je ponosen, ko išče rešitev, tako da stvari pušča v boljšem stanju, kot so bile takrat, ko je naletel nanje, ter izboljšuje razmere in jih ne pušča brez nadzora. Občutek lastništva pri podjetniku povzroči, da ve, da ni cilj v njegovem zaslužnjevanju s preveč odgovornosti. Podjetnik raje, kot da nadzira situacije v poskusu, da bi jih imel pod kontrolo, uči druge ljudi, kako naj prevzamejo kontrolo. Na ta način pameten podjetnik uporablja individualno odgovornost pri končnem cilju, torej doseganju donosnosti, timskega delu in splošnem uspehu.
- **Sposobnost komunikacije:** Podjetniki priznavajo, da je najpomembnejši del vsakega podjetja človeški element. Človeški viri, bodisi v obliki strank, zaposlenih ali strateških partnerjev, so tisto, kar naredi ali uniči podjetja in komunikacija je ključ do uspešnih odnosov z ljudmi. Podjetnik mora delati na tem, da izboljšuje svoje komunikacijske sposobnosti, naj bodo to pisane, govorne ali neverbalne sposobnosti, ki jih uporablja z govorico telesa. Za podporo komunikaciji mora znati izkoristiti vsa razpoložljiva sredstva in vire. To vključuje tudi znanje tujih jezikov, učenje javnega nastopanja, poznavanje in uporabo računalniške in telekomunikacijske tehnologije ali nevrolingvističnega programiranja, ki se nanaša na prodajo in trženje, ali sposobnost pisanja poslovnih predlogov, opredelitev nalog ali raznih navodil. Predvsem pa podjetnik razvija sposobnost poslušati in slišati, kaj imajo drugi povedati, ker so najboljše komunikatorji to postali ravno zaradi tega, ker so bili najprej dobri poslušalci.
- **Strasten do učenja:** Podjetniki so pogosto samouki učenci, kar pomeni, da se veliko tega, kar vedo, niso naučili v formalnem okolju učilnic, ampak sami, z iskanjem informacij, postavljanjem vprašanj, branjem literature in raziskovanjem. Prav tako se hitro učijo iz lastnih napak, kar pomeni, da so manj nagnjeni k njihovem ponavljanju, zaradi arogance, ega ali slepote do lastnih napak, pomanjkljivosti ali napak pri presoji. Da bi podjetnik vodil, učil, predajal izkušnje drugim, si mora nenehno prizadevati, da se nauči več in pridobi boljšo izobrazbo. Zaradi strasti do izobraževanja se pravi podjetnik

obkroža z ljudmi, ki vedo več od njega, ali vedo stvari, ki so drugačne od tega, kar sam ve. Na ta način se še nadalje bogati z znanjem, hkrati pa si skupaj prizadeva za rast tega znanja, tako da ga deli z drugimi.

- **Timski igralec:** Podjetnik, ki gre v posel sam in pri tem ne uporablja timskega dela, navadno ostane brez tima, še vedno pa mora vse postoriti sam. Celotno breme nosi sam in tako se zgodi, da je zamenjal staro službo z novo, ki je še bolj zahtevna, v poskusu, da bi bil samozaposlen. Toda novo podjetje prinaša večja osebna in finančna tveganja. Na drugi strani pa timski igralec ve, kako uspeti z uporabo medosebne sinergije in dinamičnih odnosov, zato uspešen podjetnik razdeli timsko delo tako, da je obvladovanje težkih nalog lažje izvedljivo.
- **Sistemsko orientiran:** Podjetniki se običajno najprej zanašajo na sisteme, preden se zanašajo na ljudi, iščejo sistemske rešitve, preden se lotijo iskanja rešitev s pomočjo človeških virov. Če oseba, ki opravlja delo zboli ali odide, je tako delo ogroženo, vendar, če se vzpostavi tak sistem, da bi bilo delo opravljeno, lahko kdorkoli vstopi ter sledi načrtu, da dobimo želeni rezultat. Podobno je pri odpravljanju težav in reševanju problemov. Podjetnik bo najprej pregledal in proučil sistem, ker bo napaka v sistemu vedno pripeljala do napačnega rezultata. Oblikovanje, izvajanje in izpopolnjevanje sistemov je ena izmed najbolj uporabnih in dragocenih sposobnosti podjetnika.
- **Predan:** Podjetnik se predaja izpolnjevanju svojih načrtov, vizij in sanj in njegova trdnost namena ustvarja gonilno silo v podjetju. Eden od največjih razlogov, da podjetje ne uspe, je izguba cilja. Podjetnik mora poiskati in razjasniti cilj in zmanjšati stopnjo napak. Ne glede na to, kaj lahko prizadevanja vključujejo, mora podjetnik k nalogi prinesiti predanost, ki je zavezana k pozitivnemu izidu in pripravljenost storiti, kar je potrebno. Ne glede na to, kaj vse lahko to pomeni v smislu izpolnitve izziva, mora podjetnik pokazati neomajno predanost.
- **Hvaležen:** Lastnost biti hvaležen za to, kar ima, mu odpira možnosti prejeti še več, saj kdor je hvaležen, zna ceniti to, kar je prejel. Dober podjetnik to spoštuje in neguje, naredi vse, da ta lastnost raste, namesto da izgine. Podjetnik se nauči, da na tem svetu nič ni zagotovljeno. To mu daje prilagodljivost in fleksibilnost pri prilagajanju na spremembe in zahteve ter zavedanje, da ni vse samo v denarju in bogastvu, temveč tudi v izpolnitvi, zadovoljstvu in užitku, ki izhaja iz posameznikovih dosežkov in prispevkov.
- **Optimist:** Pozitiven obet je bistvenega pomena za podjetnika, ki težave in probleme vidi kot cenovno ugodno izobraževanje za pridobitev dragocenih poslovnih izkušenj, pridobljenih s prve roke. Z optimizmom so pretekle pomanjkljivosti, napake ali razočaranja potisnjeni v preteklost, tako da ne morejo še naprej ovirati sedanjosti ali prihodnosti. Če se stvari odvijajo pravilno in podjetniku posel uspeva, ga to nadalje navdaja z optimizmom in pozitivno miselnostjo. To mu pomaga, da dobi zagon za še

večje dosežke.

- **Družaben:** V poslovanju se vse vrti okoli ljudi, zato podjetnik ponavadi velja za družbeno odprtega. Navdušen je glede delitve idej, izdelkov in storitev in to navdušenje se prenaša na njegove zaposlene, stranke, prijatelje in na druge stike znotraj ali zunaj poslovnega okolja. Podjetnik, ki trdo dela, ceni edinstveno priložnost, da za zabavo dela nekaj, kar ima rad in je hkrati to še njegov glavni poklic. Strokovnjaki na področju človeških virov, karierni svetovalci in poslovni psihologi se strinjajo, da tisti, ki na svojem delovnem mestu uživa in je pri tem dober, dosega višje stopnje uspeha in je v širšem smislu bolj zadovoljen.
- **Vodja z zgledom:** Podjetnik ne vodi le sebe, preko notranje samomotivacije, ko se nove naloge loti z navdušenjem, ampak je usposobljen tudi za vodenje drugih. Pozna pomen timskega dela in razume, da je treba ceniti druge, jim pomagati in jih ustrezno nagraditi. Resnični voditelj ne postane nepogrešljiv, sicer stvari v njegovi odsotnosti razpadejo in se zato nikoli ne more dvigniti na najvišjo raven podjetniške svobode in blaginje. Tak podjetnik ne zapravlja potenciala ljudi, ki delajo pod njegovim vodstvom, ali, kot je nekoč zapisal poslovni svetovalec in general Perry M. Smith: »Vodja, ki deli svojo moč in čas, lahko doseže izjemne stvari. Najboljši voditelj razume, da je vodenje osvoboditev talentov, zato pridobi moč, ne le z deljenjem svojega talenta, ampak tudi s tem, da ga ne grabi nazaj.«
- **Ne boji se tveganja ali uspeha:** Mnogi ljudje bi lahko postali uspešni, če bi le tvegali. Za veliko ljudi, ki tvegajo in postanejo nekoliko uspešni in uresničijo svoje sanje, obstaja velika verjetnost, da bodo sabotirali svoje nadaljnje uspehe, ko se bodo umaknili nazaj v svojo udobno cono majhnosti. Kot je že bilo napisano, je miselnost zaposlenih soočena s potrebo po varnosti. Tisti, ki se oklepa znanega, četudi to pomeni zanikanje svojih sanj, nima vztrajnosti in želje, ki ju pravi podjetnik predstavlja. Podjetnik ni imun na strah, ampak daje prednost svojemu pristopu k življenju, tako da strah pred neuspehom, frustracijami, dolgočasjem, garanjem in nezadovoljstvom prekaša dolgotrajni strah pred uspehom. Za mnoge ljudi je podjetništvo postalo izbira za delo v enaindvajsetem stoletju, kar je razumljivo glede na izzive in koristi, ki so povezani z izgradnjo uspešnega poslovanja.

Vsak, ki se spušča v podjetništvo, bi najprej moral začeti s procesom razumevanja psihičnih, psiholoških in vedenjskih značilnosti, ki so potrebne za uspeh. Holmes (2011) pravi, da so to značilnosti uspešnega podjetnika.

- **Pozitivni duševni odnos:** To je verjetno najbolj pomembna lastnost. Podjetnik brez pozitivnega odnosa nikoli ne bo uspešen. Vsak podjetnik bo med svojim delovanjem zagotovo doživel težke čase, njegov uspeh ali neuspeh pa bo določen ravno v takih časih. Če zadrži zaupanje, vztraja in še naprej ostaja pozitiven, bo uspešen. Če pa se ga

loti dvom in negotovost, zelo verjetno ne bo uspešen.

- **Uživa v družbi ostalih ljudi:** Biti uspešen podjetnik pomeni, da je stalno v interakciji z raznovrstno paletjo ljudi, kot so kupci, potencialni kupci, kolegi, konkurenti, dobavitelji in drugi, zato je pomembno, da uživa v družbi takih ljudi.
- **Odlične komunikacijske sposobnosti:** Komunikacijo je mogoče opredeliti kot natančno izmenjavo informacij med dvema ali več strankami. Za podjetnika je to pomembno zato, ker bo imel veliko pogovorov in izmenjave informacij. V današnjem hitro delujočem svetu mora biti sposoben natančno izmenjevati informacije s pomočjo različnih komunikacijskih metod (npr. medosebnih, elektronskih). Še posebej je pomembno, da ima sposobnost poslušanja in resničnega razumevanja stališč drugih oseb.
- **Ima željo po dosežkih:** Uspešen podjetnik je orientiran k uresničevanju zahtevnih ciljev, ceni dosežke ter nagrade, ki gredo skupaj s takimi doseženimi cilji.
- **Iznajdljiv:** Večina novih podjetij ima omejene vire, kot so čas, denar in informacije. Uspešen podjetnik je tisti, ki ugotovi, kako iz teh virov dobiti kar največ.
- **Objektiven:** Podjetnik je zelo težko objektiven glede svojega podjetja, ker si močno želi, da bi bilo to uspešno. Vendar pa mora biti nepristranski in hladnokrven, ko gre za sprejemanje poslovnih odločitev, saj imajo čustva, pristranskost in razpoloženje lahko za posledico izbiro slabih odločitev.
- **Predan:** Izgradnja uspešnega podjetja zahteva popolno predanost, ker je potrebnega veliko dela, prihaja do trenutkov, ko podjetniku zmanjka poguma in postane malodušen. V teh trenutkih mora biti trden, zvest in predan svoji viziji.
- **Zanesljiv:** Obstaja močna povezava med podjetnikovo zaznano stopnjo zanesljivosti in uspehom njegovega podjetja. Ne glede na to, kakšne vrste podjetja ima podjetnik, njegove stranke pričakujejo, da bo zanesljiv, kar naj bi bilo nekako samoumevno.
- **Vede se proaktivno in ne reaktivno:** Uspešen podjetnik predvideva težave v naprej in se z njimi spopada, še preden se pojavijo. Če samo reagira na probleme in težave, ko se pojavijo, se mu lahko zgodi, da ga preobremenijo.
- **Ima tehnične spretnosti in znanja:** Vsako podjetje potrebuje edinstvene tehnične spretnosti in znanje s strani podjetnika, ki mora biti dober v tem, kar dela, da je njegovo podjetje uspešno. To pogosto pomeni, da mora pridobiti dodatno znanje in se redno usposablja.

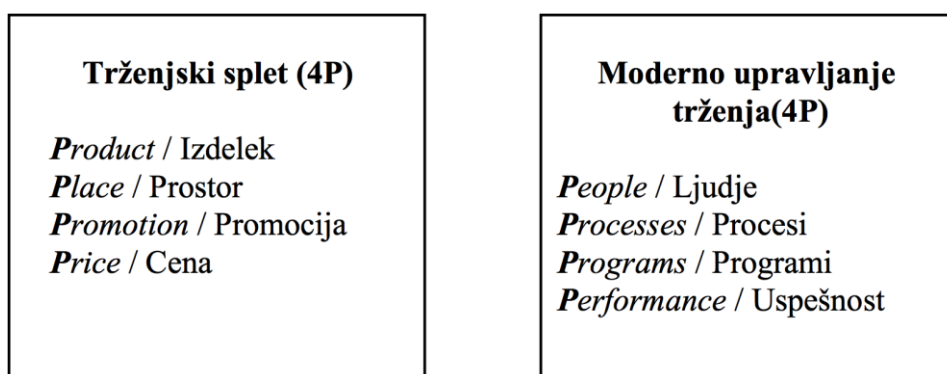
2 TRŽENJE

2.1 Razvoj trženja

2.1.1 Spremembe v managementu trženja

Naloga trženja je prepoznavanje in izpolnjevanje človeških in socialnih potreb krajše bi to lahko zapisali kot dobičkonosno izpolnjevanje potreb. Ameriško trženjsko združenje ponuja svojo formalno opredelitev trženja, in sicer pravi, da je to aktivnost, nabor institucij in procesov za ustvarjanje, komuniciranje, dobavo in izmenjavo ponudbe, ki ima svojo vrednost za kupce, stranke, partnerje in družbo na splošno. Ukvarjanje s temi izmenjevalnimi procesi potegne za sabo veliko količino dela in spretnosti. Slika 8 prikazuje spremembo iz klasičnega štiri »P« pristopa v nov pristop štirih »P«.

Slika 8: Evolucija managementa trženja



Vir: P. Kotler & K. Keller, *Marketing management*, 2016, str. 48.

Upravljanje storitev se razlikuje od upravljanja blaga, zaradi že dolgo prepoznane razlike med naravo storitve in naravo izdelkov (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985). Raziskava Martina (2009) ugotavlja odstopanje filozofije in prakse med tradicionalnim korporativnim trženjem ter podjetniškim trženjem. Namesto da se opirajo na tradicionalne štiri »P« (izdelek, cena, trg, oglaševanje) (angl. *product, price, place, promotion*), njihova trženjska praksa in strategija bolj spominjata na podjetniške štiri »P« (namen, praksa, proces, ljudje) (angl. *purpose, practice, process, people*). Usposobljenost komuniciranja je temelj uspešnega podjetniškega trženja. Podjetniki so spodbujeni, da ocenjujejo osebne okoliščine in odkrivajo načine, da izboljšujejo svoje organizacijske in medosebne komunikacijske sposobnosti in procese navezovanja osebnih stikov. Teorija in praksa sta nadomeščeni s kreativnostjo, fleksibilnostjo in inovacijami vsakodnevnega delovanja na področju podjetništva.

Strokovnjaki opažajo, da trženjske in podjetniške teorije dajejo prednost pojmu ustvarjanja

vrednosti, torej da so sestavni elementi kombinirani na tak način, da ustvarjajo pojem vrednosti za uporabnika (Morris, Schindehutte, & LaForge, 2002) in dvomijo o razlagi, da lahko eno teorijo trženja uporabimo za vse primere. Pri tem ugotavljajo in raziskujejo filozofsko in praktično razliko med tradicionalnim in podjetniškim trženjem.

Kritike tradicionalne trženjske teorije in izobraževanja vključujejo:

- prevelik poudarek na že vzpostavljena pravila pavšalnega ocenjevanja preko palca,
- spodbujanje razmišljanja v okviru enačb – formul,
- opustitev odgovornosti za trženjske izdatke,
- poudarek na oglaševanju različnih načinov trženja,
- osredotočanje na površne in prehodne zahteve uporabnikov,
- nagibanje k posnemanju delovanja na obstoječih trgih, namesto ustvarjanja novih trgov,
- poslovanja z nizkim tveganjem,
- trženje na zalogo s statičnim in reaktivnim pristopom.

Strokovnjaki in drugi so se spopadli z rešitvijo tega očitnega pomanjkanja podjetniške osredotočenosti na področju trženja. Hill in Wright (2000) opazata, da bi le paradigmatški premik dovolil, da bi prišla do izraza celotna podjetniška osebnost, kot pri upravljanju in trženjskih aktivnostih malih in srednje velikih podjetjih. Trdita, da bi trženje in podjetništvo lahko bila bolj celovito združena, da bi s tem ustvarila nov podjetniški vzorec trženja. Splošno sprejeto je dejstvo, da je večina podjetnikov strokovnjakov na vseh ostalih področjih, ne pa tudi na področju trženja (Carson, Cromie, McGowan, & Hill, 1995; Stokes 2000; Zontanos & Anderson 2004).

Analiza odkriva prednost omrežij osebnih stikov in medosebne komunikacije za podjetnike v trženjskih podjetjih (Martin, 2009). Trženjski strokovnjaki so se pri uspehu dolgo zanašali na iste temeljne elemente za korporativno trženje, in sicer na štiri »P« (angl. *product, price, promotion, placement*): izdelek, cena, oglaševanje, trg (McCarthy, 1978). Podjetja so običajno te elemente uredila v delujoče vzorce, ki so bili razdeljeni z logičnimi procesnimi koraki. Načrtovanje procesnih vzorcev je bilo visoko disciplinirano in strukturirano (Carson, 1993).

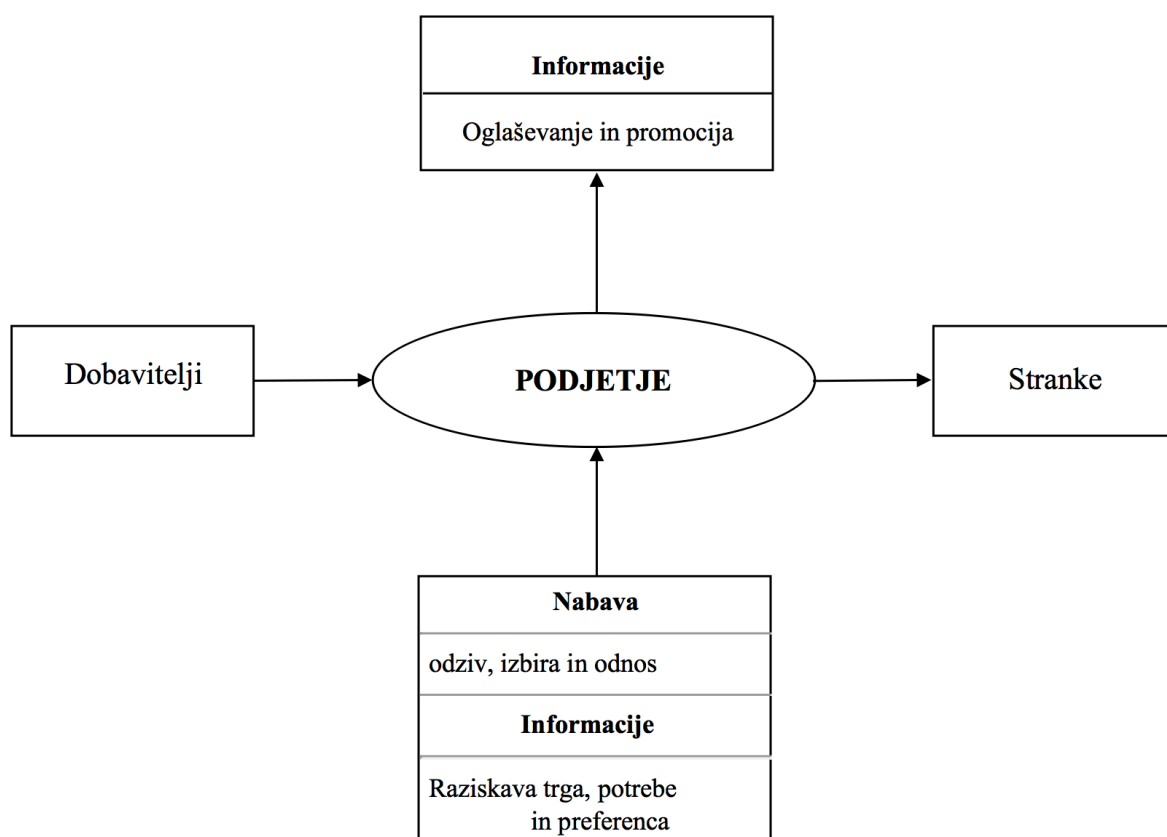
Čeprav je nekako primerno, da se upošteva tradicijo štirih »P«, bi to lahko pomenilo, da se prezre pomembne razlike v samem bistvu podjetniške izkušnje. Gronroos (1994) pravi, da je uporabnost štirih »P« kot glavne teorije zelo vprašljiva, drugi trdijo, da prevelika navezanost na to teorijo zgreši temeljno točko trženja, ki je prilagodljivost, prožnost in odzivnost (McKenna, 1991). V zadnjem času so strokovnjaki posvetili več raziskav trženju in vidikom podjetništva. Hills, Hultman in Miles (2008) so pred časom raziskovali to tematiko in ugotovili, da se trženje med podjetniki v resnici razlikuje od splošnega trženja. Carson (1993) opiše podjetniško trženje kot izkušnjo, znanje, komunikacijske zmožnosti in

presojo podjetnika kot glavne kompetence, od katerih je odvisna trženjska učinkovitost, medtem ko Zontanos in Anderson (2004) ponujata štiri nove »P«, in sicer so to oseba, proces, namen in praksa (angl. *person, process, purpose, practices*). Tradicionalno trženje je opisano s tremi različnimi dimenzijami (Kotler, 2001):

- kulturna: t. i. vrednosti in prepričanja o glavni pomembnosti stranke – kupca,
- strategija: t. i. konkurenčna prednost znotraj določenega področja in trženjskega vidika,
- taktika: t. i. metoda učinka vzvoda virov in raznolikost tehnik obvladovanja tveganja.

Miselnost pri prodaji ilustrira Slika 9. Ko pravi, »da bo nekdo na trgu potreboval to«, prikazuje prodajno interakcijo, da podjetje s pomočjo dobaviteljev, nabave in raziskav trga ter s pomočjo oglaševanja zadovolji potrebe stranke.

Slika 9: Vzajemno prodajno delovanje



Vir: C.M. Chang, *Business fundamentals for engineering managers*, 2014, str. 142.

Klasična trženjska teorija najprej predlaga ugotavljanje vzpostavljene potrebe med uporabniki, šele nato se ukvarja s to potrebo. Podjetniška in organizacijska filozofija pa temeljita bolj na novih produktnih konceptih kot raziskovanju potrebe med uporabniki. Podjetniška kultura inovativnosti pomeni, da podjetniki najprej razvijejo idejo in šele nato merijo reakcijo uporabnika. Morris et al. (2002) opažajo, da podjetniško trženje spodbuja

kulturo inovativnosti, prevzemanje tveganja, strategije, ki iščejo priložnosti, ki so bile spregledane ali še niso bile dovolj raziskane.

Strategija klasičnega korporativnega trženja predpisuje organiziran proces segmentacije, osredotočanja in pozicioniranja. Na drugi strani podjetniki uporabljajo pristop od spodaj navzgor, tako da najprej poskrbijo za nekaj strank in potem to bazo počasi širijo. Podjetniki na trgu uporabljajo pristop preizkusov in neuspehov. Ker so konstantno v stiku z uporabniki, lahko proučujejo njihove navade in iščejo stranke z enakimi zahtevami, da lahko tako povečajo svojo bazo strank (Stokes, 2000). Strategija je za podjetnike bolj tekoča in inovativna. Taktika za uporabo trženjskega spleta se razlikuje od tradicionalnega razvoja novega izdelka, določanja cene, oglaševanja in distribucije. Podjetniki imajo raje direktne izmenjave in izgradnjo osebnih povezav. Podobno tudi taktika podjetnikov pri trženju temelji na osebnih pogledih in informacijah, bolj kot pa na dejanskem raziskovanju (Stokes, 2000). Odločitve pri podjetniškem trženju so osredotočene na takojšen vpliv (Carson, 1993). Glavne razlike med tradicionalnim korporativnim in podjetniškim trženjem se izražajo v materialnih razlikah v organizacijski kulturi, strategiji in taktiki.

Prodaja v odnosu do trženja: Prodaja je proces, s katerim proizvajalec poskuša motivirati ciljno stranko, da kupi ponujen izdelek ali storitev. Chaston (1997) je razvil hibridni model štirih alternativnih strategijah trženja, ki temelji na dveh pomembnih dejstvih, ki vplivata na strategijo trženja, povezanost s kupcem (transakcija proti povezavi) in stopnjo podjetniške aktivnosti (konservativna napram podjetniški). To je rezultiralo v štirih glavnih kategorijah trženja:

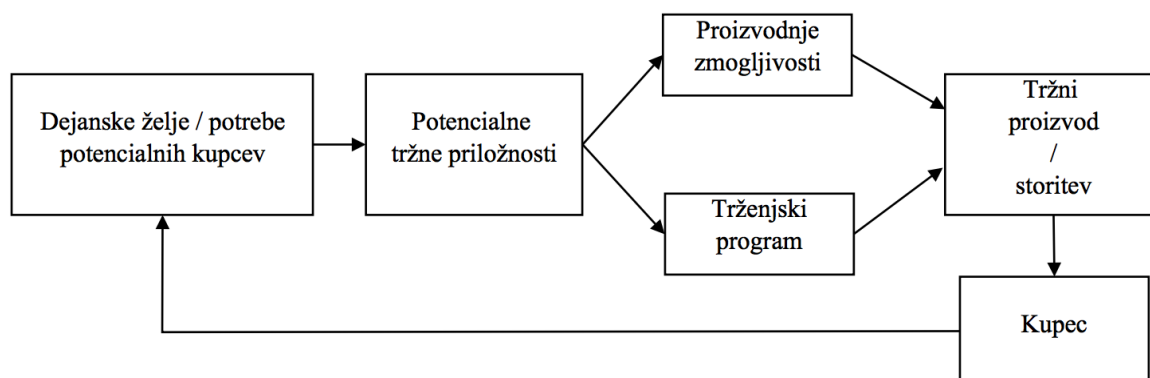
- konzervativno-transakcijska: izdelki ali storitev po konkurenčnih cenah, ni veliko zanimanja za izgradnjo tesne povezave z dobavitelji;
- konzervativno-povezana: izdelki ali storitev po konkurenčnih cenah, vendar obstoja pripravljenost sodelovanja z dobavitelji za izboljšanje kvalitete;
- podjetniško-transakcijska: inovativni izdelki ali storitve brez vzpostavljanja tesnih povezav z dobavitelji;
- podjetniško-povezana: sodelovanje na trgih, kjer kupci skupaj z dobavitelji sodelujejo pri razvoju novih inovativnih izdelkov ali storitev.

2.1.2 Trženjska orientacija

Obstaja več pogledov na trženjsko orientacijo. Kohli in Jaworski (1990) sta ponudila formalno opredelitev te, kot nabor vedenja in delovanja v podjetju. Natančneje, gre za celotno generacijo tržne informacije, ki se nanašajo na sedanje in prihodnje potrebe kupcev, razširjanje podatkov preko oddelkov in organizacije ter odzivnosti na to. Z drugimi besedami, gre za proces ustvarjanja in širjenja tržne informacije z namenom ustvarjanja boljše vrednosti kupca. Slika 10 kaže trženjsko orientirano podjetje, ki ponuja tisto, kar kupec želi s tem, ko išče povratne informacije s trga ter prilagaja ponudbo svojih izdelkov

ali storitev in s tem povečuje vrednost za kupca.

Slika 10: Trženjska orientacija



Vir: C.M. Chang, *Business fundamentals for engineering managers*, 2014, str. 143.

Pri iskanju tržnih strategij podjetja ocenjujejo dejavnike, kot so spreminjajoče se potrebe, konkurenca, stroškovne učinkovitosti, zamenjava izdelka ali storitve in zrelost storitev. Dolgoročna usmeritev zagotavlja, da bodo koristi tako za proizvajalce kot za kupce trajnostne. Prodajne strategije so le del trženja.

2.1.3 Trženjski proces

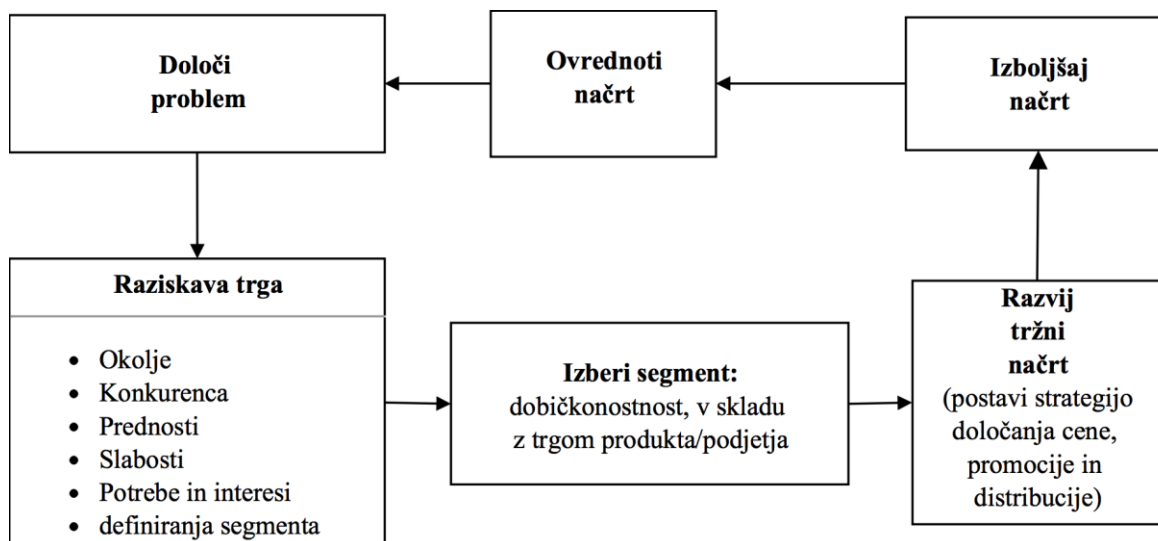
Slater in Narver (1994) pravita, da tržna usmerjenost zagotavlja močne norme za učenje od kupcev in konkurentov, jo je pa treba dopolniti s podjetništvom in ustreznimi organizacijskimi strukturami in procesi za višje oblike učenja. Na splošno se tržna usmerjenost nanaša na procese in dejavnosti, povezane z ustvarjanjem in zadovoljevanjem kupcev, ki jih nenehno ocenjuje njihove potrebe in zahteve (Uncles, 2000).

Slika 11 prikazuje trženjski proces, ki je interaktivne narave in definira priložnosti (nezadovoljene potrebe) na tržišču, izdelke ali storitve z ustreznimi funkcijami za zadovoljevanje teh potreb, oblikovanje cen storitev oziroma izdelkov, distribucijo in komunikacijske strategije, da služijo ciljnim tržnim segmentom. Tržni segmenti se nanašajo na posebne skupine kupcev, ki imajo podobne nakupne preference. Da podjetje uspe na trgu, mora kot temeljno dejavnost pripoznati trženje. To je ključnega pomena za oblikovanje strategije in izvedbo podjetja. Skozi trženje podjetje identificira in zadovolji potrebe kupcev in dosega dolgoročno donosnost s tem, da pritegne in obdrži stranke.

Posebne naloge, ki se izvajajo za doseg teh ciljev, vključujejo razumevanje trga in kupcev, načrtovanje dolgoročne strategije trženja in izvajanje kratkoročnih taktičnih trženjskih programov. Učinkovitost trženjskega programa se pogosto meri z dvema meritvama, kako privlačni so izdelki ali storitve podjetja za ciljne stranke in kako uspešno lahko podjetje

zadovolji in obdrži te ciljne stranke.

Slika 11: Trženjski proces

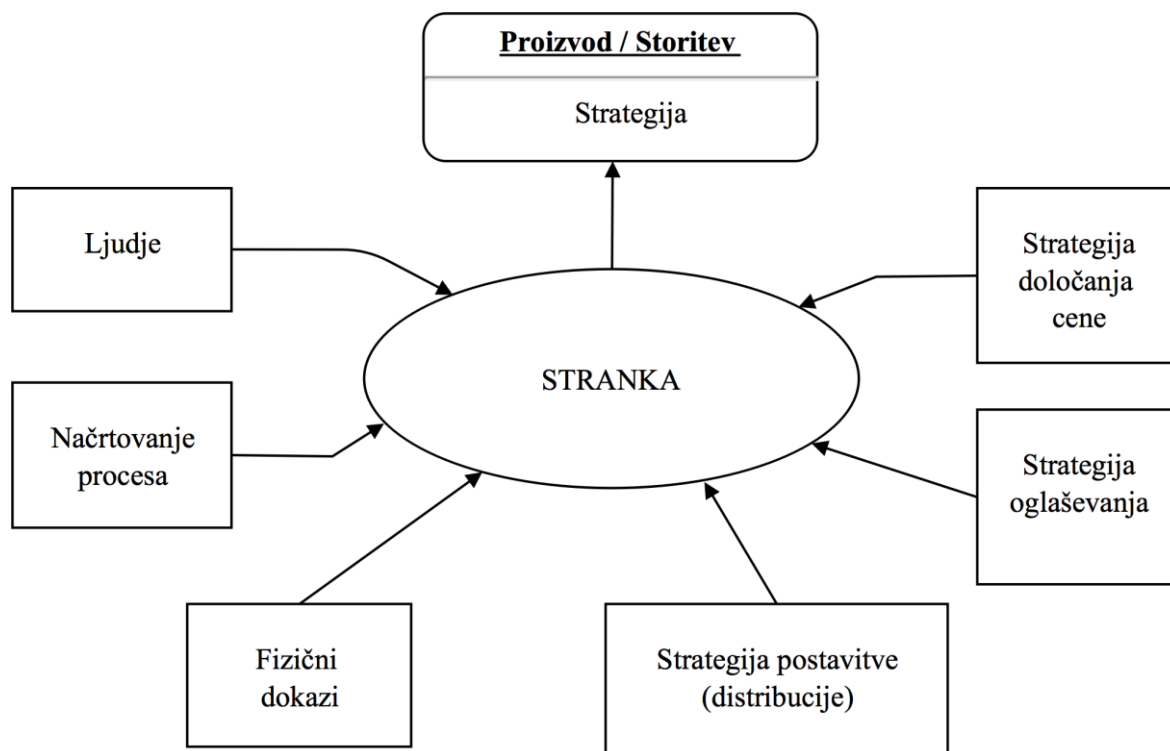


Vir: C.M. Chang, *Business fundamentals for engineering managers*, 2014, str. 144.

V dosedanjih raziskavah podjetništva in trženja so našli skupne podobnosti med obema področjema. Hisrich (1992) ugotavlja, da sta tako podjetništvo kot trženje osredotočena na kupca, imata pa tudi vedenjsko usmerjenost, ki se ukvarja z zagotovitvijo posla in razvojem razlikovalne sposobnosti. Pri tem trdi, da sta podjetništvo in trženje podvržena turbulenci okolja in okarakterizirana s spremembami in prevzemanjem tveganja. Podobnega mnenja so tudi Carson et al. (1995), ki pravijo, da je treba trženje obravnavati kot glavno področje na podjetniškem polju, saj so zasnove inovativnosti, kreativnosti, ustvarjalnosti ter prepoznavanja priložnosti neločljivo povezane z obema področjema. Razen za podobnosti med trženjem in podjetništvom je splošno sprejeta trditev, da značilnost malega podjetja vpliva na njegovo trženjsko prakso. Carson et al. (1995) opisujejo tudi, da so strukture v manjših podjetjih manj toge, prefinjene in zapletene kot v večjih podjetjih, na mala podjetja pa ima odločilen vpliv podjetnik, zato je možno na splošno trditi, da se tržne prakse razlikujejo od tistih v večjih podjetjih.

Slika 12 vsebuje prikaz trženjskega spleta sedmih »P« (angl. *product/service, price, promotion, placement, physical evidence, process design, people*), obvladljivih spremenljivk v trženju izdelka – storitve: cena, promocija, trg, fizični dokazi, načrtovanje procesov ter ljudi. Trženjski splet za izdelke sestavljajo le prvi štirje »P«, zadnji trije »P«, in sicer fizični dokazi, načrtovanje procesov in ljudje, so dodani, ker ti dejavniki predstavljajo pomemben vpliv na trženje storitev. Teh sedem spremenljivk označuje večplastnost trženja. Osredotočene so na stranke, ki so v ospredju in središču vsakega uspešnega trženjskega programa.

Slika 12: Trženjski splet



Vir: C.M. Chang, *Business fundamentals for engineering managers*, 2014, str. 159.

Izdelek ali storitev dejansko simbolizirata nek »sveženj koristi«, ki ga tržniki ponujajo strankam. Strategija trženja izdelka/storitve je tako v vsakem trženjskem programu izrednega pomena. Če se ju pravilno trži, lahko kupec prepozna njino vrednost, kar jima posledično omogoča močno tržno prisotnost. Izdelke/storitve lahko na splošno razvrstimo na industrijske ali usmerjene na potrošnika. Trženjski programi za potrošniške izdelke ali storitve so precej drugačni od tistih za industrijske izdelke/storitve, čeprav pri obeh veljajo enaki osnovni trženjski pristopi. Dober trženjski program mora upoštevati dožemanje izdelka ali storitve s strani stranke, ti zaznava izdelek/storitev na drugačen način kot proizvajalec ali tržnik.

Za razliko od glavnine ekonomistov, ki vidijo ponudbo podjetnikov kot visoko elastično, psihologi in sociologi zavračajo neoklasično trditev, da se lahko ponudbo podjetništva sistematično in brez težav spodbuja z razmerami na trgu. Zato naj bi bili dejavniki na strani ponudbe glavni možni dejavniki podjetniške aktivnosti, pomanjkanje vitalnosti v podjetniških odzivih pa je moč pripisati dobavnim dejavnikom (ni dovolj potencialnih podjetnikov v družbi), ne dejavnikom na strani povpraševanja (na primer pomanjkanja priložnosti ali nagrad za podjetniško prizadevanje) (Hamilton & Harper, 1994).

Ustanovitev novega podjetja je v glavnem odločitev posameznika. To je tudi razlog, zakaj so posameznikove kvalitete v centru raziskav podjetništva. V začetni fazi podjetja mora

podjetnik imeti dve pomembni lastnosti, inovativnost in voljo do ukrepanja (Bird, 1989). Inovativnost pomeni, da ima podjetnik sposobnost, da ustvari rešitve v novih situacijah. To je domnevno povezano s podjetnikovimi sposobnostmi, ki so pridobljene preko šolanja in izkušenj. Volja do ukrepanja je, poleg tega da je del rezultata izkušenj, verjetno povezana s podjetnikovim šolanjem in viri, ki so pod njegovo kontrolo (Littunen, 2000). Ti dejavniki oblikujejo vrednote in stališča podjetnika. Lahko so vidni kot dejavniki, ki podjetnika pripeljejo bližje do tega, kar pričakuje od življenja, ali pa povzročijo, da ta pričakovanja izginejo.

Značilnosti, ki so značilne za uspešnega podjetnika, so sposobnost za prevzem tveganja, inovativnost, znanje, kako trg deluje, znanje o proizvodnji, trženjske veščine, poslovno upravljaljske veščine in sposobnost za sodelovanje (Casson, 1982). Caird (1988) kot značilnosti podjetnika omenja: dober nos za poslovanje, želja po tveganju, sposobnost, da prepozna poslovne priložnosti, sposobnost, da učinkovito popravi napake in sposobnost, da zagrabi dobičkonosne priložnosti. Birdova (1989) razdeli tveganje na pet različnih vrst; štiri so zelo pomembne za vsakega potencialnega podjetnika:

- ekonomsko tveganje,
- tveganje v socialnih odnosih,
- tveganje v poklicnem razvoju ter
- psihološko in zdravstveno tveganje.

V raziskavah podjetništva lahko razlikujemo med dvema modeloma, prvi temelji na značilnostnem modelu, drugi pa na naključnem razmišljanju. V raziskavah preko modela proučevanja podjetnikovih značilnosti je osnovno vprašanje, zakaj določeni posamezniki odprejo podjetje in postanejo uspešni podjetniki. Pri tem proučevanju pozabljajo, da na te značilnosti ne gledajo v kontekstu prevladujoče situacije. Po modelu naključnega razmišljanja so potrebne značilnosti v podjetništvu, vezane na okolje podjetja in prevladujočo situacijo (Gilad & Levine, 1986). Osebnostne značilnosti se oblikujejo z vzajemnim delovanjem med posameznikom in okoljem, pri tem glavno vlogo igrajo življenjska situacija, izkušnje in spremembe v posameznikovem življenju (Rotter, 1990). Zato odločitev postati podjetnik lahko pripelje do spremembe posameznikovega življenja, ki je dovolj korenita, da ima vpliv na osebnostne značilnosti.

Najbolj pogosta teorija, ki jo običajno uporabljajo pri raziskavah podjetništva, je McClellandova (1961) teorija potrebe po dosežkih. Po tej teoriji so posamezniki, ki imajo veliko potrebo po dosežkih, med tistimi, ki hočejo sami reševati probleme, postavljati cilje in si prizadevajo izpolniti te cilje z lastnim trdom. Ta teorija predlaga, da posamezniki z veliko potrebo po dosežkih najdejo svojo pot v podjetništvo in tam bolje kot ostali uspejo kot podjetniki.

2.2 Trženje v malih podjetjih

2.2.1 Značilnosti in omejitve trženja v malih podjetjih

Dobro je dokumentirano, da ima trženje v malih podjetjih posebne značilnosti, ki ga razlikujejo od klasičnega trženja v velikih podjetjih (Carson, 1990). Te značilnosti so lahko določene z značilnostmi in vedenjem podjetnika in se lahko določijo s prirojeno velikostjo in stopnjo razvoja podjetja. Takšne omejitve je mogoče povzeti kot:

- omejene vire, kot so denar, čas ter poznavanje trženja;
- pomanjkanje strokovnega znanja lastnikov – upravljalcev, ki imajo ponavadi splošno namesto specialističnega znanja;
- omejen vpliv na trgu.

Popolnoma jasno je, da bodo takšne omejitve vplivale oziroma dejansko določale značilnosti trženja za mala podjetja. Mala in srednja podjetja niso v skladu z običajnimi tržnimi značilnostmi učbenikov teorij trženja, namesto tega so za njihovo trženje značilne omejitve, ki so opisane zgoraj (Carson, Gilmore, Perry, & Gronhaug, 2001). Za tako trženje je verjetno, da bo negotovo, neformalno, ohlapno, nestrukturirano, spontano ter strukturirano okoli in v skladu z industrijskimi normami.

2.2.2 Mreženje v malih podjetjih

Obstoj mreženja malih podjetij je neločljivo povezan z omrežji lastnika/direktorja in je zgrajen okoli njihovih običajnih interakcij in dejavnosti, kot so osebno omrežje (Knoke & Kuklinski, 1982), socialno omrežje (Starr & Macmillan, 1990), poslovno omrežje (Donckels & Lambrecht, 1997), industrija (Andersson & Söderlund, 1988) in trženjsko omrežje (Piercy & Cravens, 1995). Pomembno je, da razumemo, kako lastniki uporabljajo ta omrežja. Raziskava Currana in Blackburna (1994) je pokazala, da imajo lastniki ponavadi relativno majhna in poceni omrežja, h katerim se lahko zatečejo po pomoč. Medtem, ko so ta omrežja namensko uporabljajo za reševanje problemov, sta bila njihovo oblikovanje in razvoj v sami naravi v veliki meri nestrukturirana in naključna.

Mreženje za poslovne dejavnosti poteka približno tako, da se podjetja povezujejo s skupnim ciljem, da delajo skupaj in sodelujejo z izmenjavo in delitvijo idej, znanja in tehnologije (Dean, Holmes, & Smith, 1997). Takšno povezovanje lahko pride preko spoznavanja na sejmskih dogodkih, osebnih stikov, s pomočjo tržnih posrednikov in kot del družbenih prizadevanj managerjev ali lastnikov malih podjetij. Značilnosti povezovanja malih srednjih podjetij so torej presenetljivo podobne tržnim značilnostim. Povezovanje malih podjetij kaže, da so omrežja prav tako neformalna, ohlapna, nestrukturirana, spontana ter strukturirana okoli in v skladu z industrijskimi normami.

2.3 Trženjski koncept in usmeritev

2.3.1 Koncept trženja

Koncept trženja je vodstveni recept, kaj je potrebno narediti za določanje ciljev trženja in upravljanja menjalnih poslov. To zahteva razumevanje dejanskih in potencialnih potreb kupcev ter stroškov za izpolnitev teh potreb. Podjetnik pripravlja in izvaja skupni sistem, ki združuje trženje z drugimi poslovnimi funkcijami. Najpomembnejši cilj trženja je zadovoljstvo kupcev. Zadovoljstvo strank je doseženo, če podjetje zagotavlja kakovost in vrednost (razmerje cena/kakovost) za svoje kupce. Štiri glavne lastnosti storitev, ki močno vplivajo na načrtovanje trženjskih programov (Kotler & Keller, 2016), so:

Neotipljivost: Za razliko od dejanskih fizičnih izdelkov, storitev ne moremo videti, okusiti, čutiti, slišati, preden jih kupimo. Nematerialna narava storitev pogosto pomeni, da imajo uporabniki težave pri ocenjevanju in primerjanju storitev. Da bi zmanjšali negotovost, kupci iščejo dokaze o kakovosti, ki jih s sklepanjem pridobijo od ljudi, opreme, komunikacijskega gradiva, simbolov in cene. Kot rezultat lahko uporabljajo ceno kot osnovo za ocenjevanje kakovosti in lahko dajo večji poudarek informacijam iz osebnih virov. Vse to pomeni, da imajo kupci višjo stopnjo zaznanega tveganja. Naloga ponudnika storitev je zato, da »upravlja dokaze«, »doseže otipljivost neotipljivih«. Ponudnik storitve lahko poskuša dokazati kakovost svoje storitve z materialnimi dokazi in predstavitvijo.

Neločljivost: Medtem ko se fizične izdelke naredi, se jih skladišči, nato proda in kasneje porabi, so storitve ponavadi proizvedene in porabljene hkrati. Storitve so procesi ali dejanja, pri katerih so kupci vključeni v proizvodnjo storitev. Ponudnik storitve je del same storitve. Za večino storitev morata biti tako kupec kot ponudnik na istem mestu ob istem času, da se storitev lahko opravi. Ker je stranka pogosto prisotna, je vzajemno delovanje ponudnik-stranka posebna značilnost trženja storitve, zato obstaja več različnih strategij za izogibanje omejitvam okrog neločljivosti.

Spremenljivost: Kakovost storitev je odvisna od tega, kdo jih določa, kdaj, kje in komu so namenjene, zato so zelo spremenljive. Ponudnik storitve zato ve, da jih spremenljivost v njihovem delovanju ogroža. Nematerialna narava storitev pomeni, da je standardizacijo in kakovost težko nadzorovati. Glede na to, da so ljudje v večini sektorjev vpeti v zagotavljanje dejanskih storitev in ker ni verjetno, da delujejo zanesljivo in stalno kot stroji, je tako pogosto težko meriti in nadzirati kakovost storitev. To je sicer mogoče storiti, vendar je precej težje kot merjenje in kontrola kakovosti proizvoda. Tudi ocene so pogosto odvisne predvsem od odnosa, mnenj in pričakovanja kupcev ter potencialnih kupcev.

Minljivost: Storitve ni mogoče shraniti, tako da je njihova minljivost lahko problem, ko povpraševanje niha. Več strategij lahko ustvari boljše ujemanje med povpraševanjem ter

ponudbo storitev, zato je za upravljavce storitev razpoložljivost dovolj priložnosti ob ustreznih časih pomembna.

V zadnjih letih se povečuje kritika štirih glavnih lastnosti storitev, saj so Lovelock in Gummesson (2004) ter Vargo in Lusch (2004) kritizirali uporabnost neotipljivosti, neločljivosti, spremenljivosti ter minljivosti, kot orodje za ločevanje med izdelki in storitvami, ker naj bi bila linija med njimi nejasna.

Kakovost storitev: Na podlagi tega modela kakovosti storitev so raziskovalci našli pet dejavnikov kakovosti storitev, v padajočem zaporedju pomembnosti:

- **zanesljivost:** sposobnost za zanesljivo in natančno izvajanje obljubljenе storitve;
- **odzivnost:** pripravljenost pomagati strankam in zagotoviti hitro storitev;
- **zagotovilo:** znanje in vljudnost zaposlenih in njihova sposobnost, da izražajo zaupanje in samozavest;
- **empatija:** zagotovitev skrbnosti, pozornost prilagojena kupcu;
- **otipljivost:** pojav fizičnih objektov, opreme, osebja in komunikacijskih materialov.

Storitveni trženjski splet je nabor orodij in dejavnosti, ki so na voljo podjetju, da oblikuje naravo svoje ponudbe strankam. Tržniki, ki se ukvarjajo z izdelki, so seznanjeni z vidiki izdelka, tržnega prostora, promocije in cene trženjskega spleta. Analizo in opis elementov tržnega spleta je izvedel Borden (1964) s pomočjo raziskave, ki je temeljila na proizvodnji, industriji v času, ko je bil pomen storitev za gospodarstvo razmeroma nepomemben. Za trženje storitev so posebne značilnosti ali značilnosti storitev pomembne za oblikovanje ustreznega trženjskega spleta. Določitev teh značilnosti je naloga konceptualnega razvoja trženja storitev.

2.3.2 Pojmovanje trženjskega storitvenega spleta

Glede na razlikovalne značilnosti storitev je zasnova trženjskega spleta ali celotne ponudbe trženja storitve bolj zapletena (Gillmore, 2003). Storitve je predvsem nematerialna, zato je za tržnike in managerje težko opredeljiva, težko jo definirajo in prikažejo. Če hočejo pokazati, kaj storitev pomeni, potrebujejo oprijemljive nadomestke. Ti lahko vključujejo različna orodja kot pomoč strankam in managerjem, da spoznajo izdelek ter lahko razlikujejo med lastnostmi in prednostmi izdelka ter ugotovijo, ali so razlike dovolj pomembne, da se šteje, da je ustvarjena drugačna ali posebna storitev. Razsežnost izdelka bo močno odvisna od človeškega vpliva, kako je ta dobavljen in znan. Dojemanje vrednosti storitve je za stranko drugačne in neotipljive narave, zato jo je težje ovrednoti. Cenitev je zato za managerje težka in nenatančna. Promocijska vrednost trženjskega spleta je tesno povezana z lastnostmi izdelka. Ker tu ni fizičnega izdelka za promocijo, se tržniki in managerji močno opirajo na promocijo celostne podobe. Storitve ni možno skladiščiti, zato se mora oglaševalno sporočilo osredotočiti na širjenje, pa tudi na ustvarjanje

povpraševanja. Distribucijski in tržni vidik trženjskega spleta je na nek način navidezni pojem, ker ne obstoja fizični distribucijski sistem. Storitve, ki morajo biti opravljene, potrebujejo za svojo izvedbo ustrezno okolje, zato je prostor tu bistvenega pomena. Tesno povezan s krajem in distribucijo trženjskega spleta je »fizični dokaz« vidika izkušenj storitve. Ti vidiki fizičnega dokaza priskrbijo tudi konkretne namige strankam za oceno storitve in bodo prispevali k celotni splošni podobi in ambientu. Proces storitve upošteva, kako se dostavi storitev, na primer so to pravila in postopki, ki zagotavljajo učinkovito in strokovno storitev. V vseh vidikih zagotavljanja storitev trženjskega storitvenega spleta je upravljanje ljudi. Pogosto so ljudje »storitev«, ravno tako so kupci tudi ljudje in druge stranke, zato ima lahko njihovo medsebojno vplivanje velik vpliv na celotno dobavo storitve.

Pri obravnavanju storitvenega trženjskega spleta je pomembno upoštevati, kje vse se lahko pojavijo stičišča vodenja ljudi v storitveni organizaciji. Obstaja povezava med vodstvom in strankami, med zaposlenimi in strankami, povezava različnih ravni upravljanja v organizaciji ter med managerji in zaposlenimi. Vse te povezave potrebujejo ustrezno komunikacijo in vzajemno delovanje, da se zagotovi učinkovito in uspešno zagotavljanje storitev za stranke. Narava teh delovanj bo vplivala na zagotavljanje storitev in na to, kako se storitve upravljajo oziroma kako je mogoče zagotoviti kakovost za vsako dobavo storitev, kako je lahko tudi storitev »izdelek«, ki je standardiziran za vsako stranko ter kako so lahko storitve vsakič dosledno dobavljene. Takšno zagotavljanje storitev in srečevanje zahtev strank pogosto ustvarja dileme za vodstvene delavce in dobavitelje storitev.

3 ZUNANJE IZVAJANJE INŽENIRSKÉ DEJAVNOSTI

3.1 Razlogi za zunanje izvajanje storitev

V uvodu je navedeno, da se v raziskavi osredotočam na samostojne podjetnike posameznike, ki kot svojo glavno dejavnost navajajo izvajanje inženirskih storitev in tehničnega svetovanja. Delež podjetnikov, ki na različne načine ponujajo svoje inženirsko znanje podjetjem v Sloveniji ali tujini, se iz leta v leto povečuje. To gre pripisati tako spremembam na trgu delovne sile, delovno pravni zakonodaji kot spremembam v davčni in finančni politiki v Sloveniji. Iz tega vidika je pomembno, da se v raziskavi obravnava tematika zunanjega izvajanja takih storitev, saj s proučevanjem te pridobimo določene informacije in vzroke, zaradi katerih proučevani podjetniki pridobivajo svoj posel. Podjetja v Sloveniji zaradi izvedenih reorganizacij v zadnjih časih take storitve vedno bolj uporabljajo.

Z reorganizacijo podjetja se skušajo preusmeriti dragoceno notranje znanje in sposobnosti na visoko donosne dejavnosti. Pri tem se je razprava, ali sploh uporabljati storitve zunanjega izvajanja, prenesla na področje, kaj in kako bi lahko prenesli na zunanje izvajanje storitev (Venkatraman, 1997). Izsledki raziskav kažejo, da se te razprave stalno

gibljejo na ravni med direktorji in managerji podjetij, pri čemer so najbolj občutljiva vprašanja, na katerem področju bi uporabljali storitve zunanjega izvajanja in na katerem ne. Raziskovalci, ki sprejmejo strateško stališče, in praktiki, ki sprejmejo običajno modrost, trdijo, da bi temeljne dejavnosti morale ostati v podjetju, medtem ko se netemeljne dejavnosti lahko selijo, da se ohranijo ključne kompetence (Quinn & Hilmer, 1994). Kjer so ključne kompetence (Prahalad & Hamel, 1990) in različne zmogljivosti (Kay, 1993) v bistvu paket podjetniških veščin, ki segajo preko tradicionalnih funkcij, kot so razvoj izdelkov ali storitev, ustvarjanje tehnologije, storitev za stranke in logistike.

Vendar pa je opredelitev, kaj je ključna temeljna kompetenca za katerokoli podjetje, prežeta z veliko mero nejasnosti. Nekateri upoštevajo osnovne dejavnosti kot temeljne kompetence, in sicer tiste dejavnosti, s katerimi se neko podjetje nenehno ukvarja, medtem ko so obrobne dejavnosti občasne, zato jih lahko opravljajo zunanji izvajalci (Quinn & Hilmer, 1994). Alternativno predlagata Alexander in Young (1996), ki menita, da obstajajo štirje pomeni, ki so pogosto povezani z osnovno temeljno dejavnostjo:

- tisti, ki se tradicionalno izvaja v podjetju;
- tisti, ki je ključnega pomena za uspešnost poslovanja;
- tisti, ki ustvarjajo trenutno ali potencialno konkurenčno prednost;
- dejavnosti, ki bodo poganjale nadaljnjo rast, inovacije ali pomlajevanje.

Drugi raziskovalci trdijo, da so ključne kompetence tiste aktivnosti podjetja, ki mu nudijo dolgoročno konkurenčno prednost in morajo zato biti zadržane v podjetju (Prahalad & Hamel, 1990).

Inženirska dejavnost je običajno pri poslovodstvu zaznana kot zadnja funkcija v podjetju, ki bi jo prenesli na zunanje izvajalce (Bragg, 2006). Znanje inženirjev o izdelkih je ključnega pomena za preživetje podjetja, zato se tako prenašanje znanja na zunanje izvajanje obravnava kot preveč rizično. Podjetja se namreč bojijo, da bi lahko te informacije pristale pri njihovi konkurenci ali pa se bojijo izgube nadzora, ko bi ta zunanja podjetja imela znanje, ki bi jim ga potem prodajala po visokih cenah. Obstajajo številne okoliščine in primeri, v katerih je smiselno razmisliti, da bi prenesli inženirsko dejavnost na zunanje podjetje v celoti ali deloma. Te okoliščine vključujejo slabo notranje upravljanje inženirske funkcije, zaradi nihanja v številu inženirskih projektov, ali če so inženirji dobavitelja boljši od notranjega osebja. V teh primerih ima podjetje dober razlog, da naredi spremembo, da se odloči za zunanje izvajanje teh storitev. Obstajajo različne prednosti in slabosti zunanjega izvajanja različnih delov inženirske dejavnosti podjetja. Preden pride do odločitve o zunanjem izvajanju storitev, morajo vodilni v podjetjih ta vprašanja skrbno proučiti.

Obstaja več različnih razlogov, zakaj se funkcije inženirskega oddelka ne bi prenesle na zunanjega izvajalca. Podjetje lahko izgubi dragoceno bazo znanja, ki je ključnega pomena

za razvoj novih izdelkov. To je še posebej zaskrbljujoče, če je ključna konkurenčna prednost podjetja ravno v oblikovanju novih izdelkov. V določenih primerih je lahko konkurenčna prednost hitrost razvoja novega modela izdelka. Ta prednost je običajno vsebovana v osrednji skupini zelo izkušenih inženirjev, ki predstavljajo takšno konkurenčno prednost za podjetje, da bi premik tega znanja na zunanjega izvajalca predstavljal veliko izgubo. Eden od načinov za zmanjšanje te zaskrbljenosti glede zunanjih izvajanj inženiring storitev je ohraniti trajni nadzor nad razvojem izdelkov visokega cenovnega razreda. V tem primeru je ponudnikom storitev dovoljeno le opravljanje dela na izdelkih na spodnjem delu trga, ki niso vitalnega pomena. Tak pristop podjetju omogoča, da se osredotoča na razvoj takih proizvodov, ki mu dajejo stalno trajnostno konkurenčno prednost, hkrati pa svoje osebje odmakne iz razvoja izdelkov z nizko dodano vrednostjo.

Naslednji problem pri uporabi zunanjih inženirskih storitev je, da lahko podjetje izgubi svojo sposobnost za zaščito novih modelov izdelkov s patenti. Ta problem se običajno rešuje s podpisimi natančnih besedil v sporazumih med podjetjem in dobaviteljem storitve, t. i. sporazumih o nerazkritjih. S podpiranjem inženirskega dela dobavitelja storitve lahko podjetje ugotovi, da nivo strokovnega znanja in izkušenj pri dobavitelju postane tako velik, da je ta dobavitelj sposoben ponuditi enake storitve konkurentom tega podjetja, ki nato lahko zaradi delitve znanja lažje tekmujejo. Tem vrstam težav se lahko izognejo s podpisovanjem pogodb o konkurenčni prepovedi med podjetjem in dobaviteljem, vendar pa nevarnost takega prenosa znanja na konkurente prek dobavitelja inženirske storitve vedno obstaja in jo je treba upoštevati.

Obstajajo različni razlogi, zakaj podjetje ne bi smelo nikoli dati svoje inženirske funkcije v zunanje izvajanje, obstaja pa tudi nekaj dobrih razlogov, ki govorijo v prid temu. Eden je v tem, da je inženiring ena izmed najtežjih nalog za upravljanje. Če to ni narejeno pravilno, se podjetje lahko znajde v vlogi, da vlaga ogromno količino virov pri načrtovanju novih izdelkov, zaradi česar je posledično tak razvoj izdelkov zelo drag in se konča precej kasneje, kot je bilo sprva pričakovano. Če pa podjetje najde dobavitelja takih storitev z boljšim upravljanjem inženiringa, je morda smiselno, da celoten inženiring prenese na tega dobavitelja in izkoristiti metode boljšega upravljanja, saj bi to pomenilo nižje stroške inženiringa in hitrejši zaključek razvoja novih izdelkov. Pomembna prednost je tudi, da ima lahko dobavitelj bolj usposobljen tehnični kader, kot ga ima podjetje, to pa mu omogoči odločilno prednost pri razvoju visoko kvalitetnih izdelkov, hitreje kot bi bilo to možno z osebjem v lastnem podjetju. To je problem v podjetjih z relativno novimi inženirskimi oddelki, ki imajo zaposlene inženirje z omejenimi izkušnjami. Storitve izvajanje zunanjega inženiringa je uporabna za manjša podjetja, ki ne morejo v polnosti uporabiti svojega osebja za polni delovni čas. V primeru manjšega obsega poslovanja tega storitvenega podjetja še vedno ostanejo določeni fiksni stroški; s ponujanjem svojega osebja to podjetje fiksne stroške spremeni v variabilne. Tako filozofijo lahko uporabijo tudi podjetja s spreminjajočim obsegom inženirskega dela – obdržijo manjši del redno zaposlenih inženirjev, ki lahko obvladujejo delo v časih manjšega prometa, v konicah, ko

se zahteve po delu povečajo, pa izkoristijo storitve zunanjega izvajanja.

Uporaba storitev zunanjega izvajanja je odlična alternativa za podjetje, ki nima potrebnih virov, da bi zmoglo v naglici izvesti projekt za stranko. V takem primeru ima možnost, da zavrne delo, ki bo zagotovo končalo v rokah njegove konkurence, ali sprejme delo in ga opravi s pomočjo storitev zunanjega izvajanja. V tem primeru bo podjetje še vedno lahko zaslužiilo majhen dobiček in si pridobilo tudi nekaj dobrega imena pri stranki, ki bo tak preobrat znala ceniti.

Z zunanjim izvajanjem inženirskega dela, ki ni povezano z razvojem novih izdelkov, lahko podjetje svoje tehnične vire osredotočiti le na strateško najpomembnejša vprašanja in prepusti drugim, da obravnavajo manj konkurenčno pomembne naloge. Na koncu obstaja mnogo razlogov, zakaj podjetja ne uporabljajo inženirskih storitev zunanjega izvajanja, pri čemer je glavni razlog, da se inženiring šteje za kritično bazo znanja. Vendar pa obstaja več dobrih razlogov, zakaj bi za nekatera podjetja bilo zelo dobro, da razmislijo o storitvah zunanjega izvajanja inženiringa, če njihovi zaposleni nimajo dovolj izkušenj ali je upravljanje inženiringa slabo, ali pa zato, ker je nujna potreba po velikem obsegu dodatnih inženirskih spretnosti. V teh primerih lahko poslovodstvo podjetja popolnoma upravičeno uporabi dobaviteljeve storitve zunanjega izvajanja.

Pri prenašanju informacij med podjetjem in dobaviteljem inženirskih storitev je veliko koristnih informacij, ki so lahko koristne za konkurente, če bi jih dobavitelj slučajno prenesel do konkurence, zato je nujno, da obe stranki podpišeta sporazum o nerazkritju oziroma zaupnosti, še preden dobavitelj prejme dostop do vseh notranjih informacij. Tak dogovor o zaupnosti je včasih potrebno podpisati tudi pri uporabi zunanjih storitev izvajanja pri drugih funkcijah podjetja, vendar je funkcija inženiringa področje, kjer je to skoraj obvezno. To je običajno področje, kjer obstaja veliko kritičnih in konkurenčnih informacij, ki bi zaradi dejanj dobavitelja imele resne posledice na tržni delež in dobičkonosnost podjetja. Poslovodstvo podjetja mora imeti v mislih, da je glavno bistvo sposobnosti inženiring oddelka njegovo osebje in ne patent, programska ali strojna oprema.

3.2 Prednosti in slabosti zunanjega izvajanja storitev

Zunanje izvajanje storitev ponuja številne prednosti, kot so omogočanje zaposlenim, da se osredotočijo na temeljne dejavnosti v podjetju, s poudarkom na doseganju ključnih strateških ciljev, zmanjševanju ali stabilizaciji režijskih stroškov, da s tem podjetje pridobi stroškovno prednost pred konkurenco ter zagotavlja prožnost za odgovor na spreminjajoče se tržne pogoje. Poleg tega lahko tako zunanje izvajanje zmanjša dolgotrajen proces zasnovave novega izdelka, če stranka uporablja najboljše dobavitelje, ki delajo hkrati na posameznih komponentah sistema, saj lahko vsak dobavitelj prispeva večjo globino in sofisticirano znanje v specializirana območja in s tem nudi višjo kakovost (Quinn & Hilmer, 1994). Morda še največja prednost zunanjega izvajanja je popolna izraba naložb

zunanjih dobaviteljev, njihovih inovacij in specializirane strokovne sposobnosti, ki bi bile drugače za katerokoli podjetje nedopustno predrage, če bi jih poskušale posnemati. Pretvorba fiksnih stroškov v variabilne s pomočjo prodaje sredstev zunanjemu izvajalcu se za mnoga podjetja šteje kot prednost. Tu so zbrani najpogostejši argumenti, prednosti in slabosti zunanjega izvajanja (Dolgui & Proth, 2010). Podjetja, ki to uporabljajo, so navedla naslednje razloge:

- zmanjševanje stroškov, kar zahteva izbiro dobavitelja, ki opravlja zunanje izvajanje bolj učinkovito, kot bi ga lahko kupec;
- zmanjšanje osebja ali zmanjšanje nihanja v kadrovske sestavi zaradi sprememb v povpraševanju;
- sprostitev zaposlenih dolgotrajnih nalog, s tem se jim omogoči, da se osredotočijo na osnovne dejavnosti podjetja;
- pridobitev koristi z izkoriščanjem zunanjega strokovnega znanja ali zunanjega izvajanja nestrateških dejavnosti;
- doseganje večje finančne fleksibilnosti s prodajo premoženja, ki je bilo prej uporabljeno za zunanje izvajanje oddani dejavnosti, da bi izboljšali denarni tok podjetja;
- dostop do zunanjih znanj in tehnologij;
- prodajalci zagotavljajo kakovost dejavnosti, plačilo storitev ustvarja pričakovanje učinkovitosti (pri stroških, kakovosti, fleksibilnosti itd.).

Raziskave so pokazale, da primarni razlog za zunanje izvajanje ni zmanjševanje stroškov, ampak osredotočanje na bistvene dejavnosti podjetja. V raziskavi Quinn & Hilmer (1994) definirata, kaj naj bi bile po njunem učinkovite bistvene sposobnosti:

- imeti nabor spretnosti, ki presegajo tradicionalne funkcije; te horizontalne sposobnosti lahko izboljšajo učinkovitost aktivnosti, ki se dogajajo v podjetju;
- imeti prilagodljive dolgoročne osnovne temelje, da lahko sledijo zahtevam strank;
- imeti omejeno število aktivnosti – preveč aktivnosti povzroči težave pri upravljanju, to pa omejuje konkurenčnost,
- biti edino podjetje, ki je sposobno zapolniti vrzel znanja na trgu;
- dominirati nad ostalimi podjetji vsaj na enem področju;
- biti blizu strankam;
- sposobnost ohraniti spretnosti v podjetju; to še posebej pomeni stalno investiranje v raziskave in razvoj.

Ko so bistvene dejavnosti močne, zunanje izvajanje lahko poveča konkurenčnost. Običajne koristi, ki jih lahko pričakujemo od tega, so:

- izboljša fokus in dostop podjetja do vrhunske zmogljivosti;
- zagotovi se dostop do posebnega znanja ali operativnih platform, ki niso v pristojnostni

domeni stranke; to je pogosto posledica izvedene prenove tako, da se izboljša učinkovitost podjetja stranke;

- prejme zelo specifično storitev, ki je izven domene stranke, kot sta na primer dostava izdelkov ali razvoj trženja v drugih državah, kjer podjetje stranke nima predstavnika;
- poveča prilagodljivost strankinega podjetja, veliko lažje je spremeniti prodajalca kot odpustiti zaposlenega, vsaj v državah z močnim sistemom socialnega varstva;
- znižanje stroškov – ta cilj je pogost pri dejavnostih, ki zahtevajo pomembno delovno silo (na primer proizvodnja avtomobilov in gospodinjskih aparatov) ali usposobljene in učinkovite delavce, ki prejemajo nizke plače;
- zmanjša raven zaposlenih, saj zunanje izvajanje notranjega poslovnega procesa vodi do najemanja ustreznega osebja.

4 RAZISKAVA OSEBNOSTNIH ZNAČILNOSTI IN TRŽENJSKIH PRAKS SLOVENSКИH PODJETNIKOV

4.1 Izhodišča in namen raziskave

Namen raziskave je na podlagi globinskih intervjujev ugotoviti, kakšne so osebnostne značilnosti slovenskih podjetnikov. Po podatkih SURS-a je bilo v Sloveniji leta 2014 registriranih 69.981 samostojnih podjetnikov, ki niso imeli nobenega dodatno zaposlenega. Kot je opisano v uvodu, se osredotočam na samostojne podjetnike, ki imajo glavno dejavnost registrirano pod šifro M71.129 (druge inženirske dejavnosti in tehnično svetovanje). V tej skupini je 4.187 samostojnih podjetnikov, ki imajo kot glavno dejavnost v poslovanju registrirano inženirsko dejavnost, klasificirano pod to šifro. Večino podatkov za obdelavo tematike sem pridobil iz strokovnih člankov in knjig, z njihovo pomočjo sem sestavil opomnik kot pomoč pri intervjujih, na koncu pa še za analizo podatkov. Intervjuji so bili izvedeni na vzorcu samostojnih podjetnikov, ki so samozaposleni v teh podjetjih.

4.2 Metodologija

4.2.1 Zbiranje informacij

Za raziskovanje sem izbral metodo intervjujev, ki so primerni za zbiranje informacij o tematiki naloge. V mojem primeru gre za zelo specifičen del celotne populacije, edini način za pridobivanje podatkov pa je s poglobljenimi intervjuji, ki omogočajo pridobitev boljših informacij. Vendar je treba poudariti, da se je tudi pri tej metodi intervjujev treba držati neke osnovne strukture in določenega okvira. Le na ta način sta uporabnost in vrednost pridobljenih informacij primerni.

4.2.2 Opomnik

Priloga 1 vsebuje opomnik z enajstimi vprašanji, ki so oblikovana z namenom, da dobim odgovore na raziskovalna vprašanja magistrskega dela. Oblikovanje vprašanj, s katerimi bi lahko dobil relevantne odgovore na tematiko raziskave, ni bilo lahko, dokončno sem jih oblikoval med pregledom teorije drugih podobnih raziskav v strokovni literaturi. Zastavljena so bila na tak način, da lahko intervjuvanec pri tem doda tudi svoje dodatno mnenje, če to prispeva k boljšemu odgovoru na zastavljeno vprašanje. Pri tem sem uporabil določena podvprašanja, ki so namenjena temu, da je vsebina intervjujev bolj primerljiva med seboj. Ta podvprašanja so bila sestavljena s pomočjo predhodno obdelane strokovne literature in raziskav, ker je bilo potrebno pri dveh vprašanjih izvesti primerjavo med to raziskavo in že izvedenimi raziskavami v drugih državah. Potek intervjuja je bil sicer v naprej načrtovan, vendar pa se je bilo treba zaradi različnih okoliščin in časovne dinamike intervjujev ter razlik med posamezniki sproti prilagajati.

4.2.3 Intervjuji

V raziskavi je bilo potrebno pridobiti informacije s pomočjo izvedenih intervjujev s samostojnimi podjetniki, ki na trgu ponujajo inženirske storitve. Uspelo mi je opraviti deset intervjujev. Mislim, da mi je uspelo pridobiti posameznike, ki so na področju svojega delovanja dovolj izkušeni. Intervjuvani posamezniki namreč opravljajo zelo podobno delo, v glavnem na področju Slovenije in se pri tem srečujejo z zelo podobnimi okoliščinami. V poštrev so prišli tisti samostojni posamezniki, ki so v tem trenutku brez drugih zaposlenih, torej upravljajo svoj posel samostojno in so v tej obliki poslovanja vsaj tri leta. Izbrani posamezniki so vsi moškega spola, stari med sedemintrideset in devetinštirideset let, torej so v svojem srednjem delovnem obdobju. Večinoma imajo vsi pridobljeno fakultetno izobrazbo, njihova poklicna pot se je razvijala precej podobno. Tehnično znanje in izkušnje so si pred samozaposlitvijo pridobivali v različnih podjetjih. V Tabeli 5 je razviden prikaz podatkov oseb, ki so sodelovale v raziskavi. Zaradi anonimnosti so osebe označene s črkami. Iz tabele so razvidni njihova dopolnjena starost, pridobljena stopnja izobrazbe, predhodne delovne izkušnje, ki so si jih pridobili, še preden so odprli svoje podjetje, ter koliko časa od takrat že opravljajo svoj posel v taki obliki. Vsi so pred odpiranjem svojega podjetja začeli poklicno pot v različno velikih podjetjih, kjer so pridobivali potrebne delovne izkušnje. Raziskava je bila torej osredotočena na precej specifičen krog ljudi, tako da verjamem, da se take primerjave med njimi lahko lotimo brez kakšnih velikih dvomov.

Tabela 5: Podatki o intervjuvanih osebah

Oseba	Starost (št. let)	Stopnja izobrazbe (1–8)	Delovne izkušnje iz časa pred odprtjem s. p. (št. let)	Leta poslovanja kot s. p. (št. let)
A	45	7	15	6

se nadaljuje

Tabela 6: Podatki o intervjuvanih osebah (nad.)

B	40	7	11	5
C	49	5	19	9
D	37	6	11	3
E	47	6	16	8
F	41	7	14	4
G	39	6	12	4
H	44	7	13	6
I	42	6	12	4
J	38	7	10	3

4.2.4 Analiza intervjujev

4.2.4.1 Navzkrižna analiza odgovorov

Pri analizi opravljenih intervjujev sem se poskušal držati metod, povzetih po Kvale (1996), najprej s samo metodo zgoščevanja, da sem dobil bolj zgoščene in urejene podatke. Temu je sledila metoda razvrščanja posameznih podatkov in delno še metoda ustvarjanja pomena, na podlagi katerih sem lahko analiziral pridobljene informacije. Patton (2002) meni, da lahko posamezne enote oziroma posamezne intervjuvance analiziramo vsakega posebej ali z navzkrižno analizo povezujemo odgovore vseh udeležencev in iščemo globino oziroma širino odgovorov na posamezno vprašanje. Nato to analizo podajamo po sklopih oziroma vprašanjih, kjer nam kot opora lahko služi opomnik. Sam sem se odločil za navzkrižno analizo, kjer sem odgovore na isto vprašanje povezal v sklope, ki sem jih nato sistematično obdelal. Opomnik mi je služil kot opora pri analizi, saj sem ugotovitve podal po sklopih, ki so bili podani v obliki vprašanj na opomniku. V nadaljevanju sledi analiza skupnih povzetkov odgovorov na vprašanja, ki so jih dali posamezni intervjuvanci, prepisi teh intervjujev pa se nahajajo v Prilogi 2 in bralcu omogočajo boljši vpogled v trditve in razmišljanja sodelujočih.

4.2.4.2 Razlogi za izbiro poti samostojnega podjetnika

Razlogi, zaradi katerih so se intervjuvanci odločali za pot samostojnega podjetnika, se med seboj nekoliko razlikujejo. Nekateri so se za ta korak odločili zaradi izgube zaposlitve, bodisi zaradi stečaja podjetja, v katerem so delali ali zaradi reorganizacije tega, nekateri pa so prepoznali slabšo poslovno situacijo podjetja, ki jim je pomagala pri odločitvi. V določenem časovnem obdobju jim ni uspelo pridobiti nove zaposlitve, zato so se odločili za odprtje lastnega podjetja. Pri odločitvi jim je nekoliko pomagala tudi subvencija za

samozaposlitev, ki jo je takrat zagotavljala država. Nekaj intervjuvanih oseb je kot enega izmed glavnih razlogov, zakaj so se odločili za odprtje svojega podjetja, navedlo, da so imeli vedno manj potrpljenja s svojimi nadrejenimi ali lastniki podjetij. Izrazili so veliko naveličanost slabih odnosov v podjetjih, kjer so bili zaposleni. Po njihovem pripovedovanju so prevelik del svojega delovnega časa porabili za komunikacijo s svojimi nadrejenimi, ki se s svojo vlogo v tem procesu niso preveč izkazali. Spoznali so, da se nima smisla ukvarjati s tem, da bi poskušali uvesti spremembe v organizacije, da je bolje, če jih zapustijo in delujejo samostojno. Ta razlog je bil nekako prisoten pri skoraj vseh osebah, samo pri nekaterih je bil še nekoliko bolj izražen. Zelo pomemben razlog pri odločitvi za samostojno pot je bila tudi njihova višina dohodkov. Z dohodki, ki so jih prejeli kot zaposlenci, nihče od njih ni bil zadovoljen. Velika večina izmed njih je opravljala še dodatno popoldansko delo za različna podjetja. Pri nekaterih je bila potreba postati sam svoj šef precej močno izražena. Zelo pomemben razlog, ki ga je opaziti pri intervjuvancih, je motivacija, da nekaj naredijo v svojem življenju, saj niso bili zadovoljni z običajnimi obrobnimi vlogami, ki so jih imeli v podjetjih, kjer so bili zaposleni. Vsi intervjuvanci so dejali, da so pred dejanskim odpiranjem svojega podjetja o tem predhodno že razmišljali. Glede na povedano se da razbrati, da je bil eden od razlogov, ki jim je olajšal odločitev za samostojno podjetništvo, to, da je večina opravljala še popoldansko delo, ki je bilo precej identično delu, ki so ga opravljali kot zaposlenci. To jim je dalo določeno samozavest, saj so bili tako bolj prepričani, da si lahko delo priskrbijo sami, da pri tem ne potrebujejo nobenih posrednikov. Predhodno so torej že nekako preizkusili, v kaj se podajajo. Pri nekaj osebah je bila prisotna želja po delu, ki jim prinaša nove izzive, da lahko v polnosti uporabijo svoje znanje in izkušnje, pri nekaterih pa želja, da delujejo na tehničnem področju, ki jih navdušuje že od mladosti, torej da nekako poskušajo izživeti svoje sanje. Če skupaj strnemo vse odgovore, so torej glavni razlogi pri odločitvi za samozaposlitev nezadovoljstvo s šefi in nadrejenimi, potreba, da nekaj naredijo v svojem življenju, različne neugodne organizacijske in ekonomske situacije, v katerih so se znašli v podjetjih in nezadovoljstvo z višino dohodka.

4.2.4.3 Delovne izkušnje ter potrebno znanje za vodenje samostojnega podjetja

Vsi intervjuvanci imajo za sabo pestre delovne izkušnje, ki so jih pridobivali kot zaposlenci v različnih slovenskih podjetjih. Iz tabele 5 lahko razberemo, da so imeli vsi najmanj deset let predhodnih delovnih izkušenj na različnih delovnih mestih, preden so se samozaposlili. Brez teh izkušenj intervjuvanci zagotovo ne bi bili uspešni pri samozaposlitvi, njihovo delovanje na tem področju pa ne bi bilo možno. Podjetja, ki uporabljajo storitve zunanjega izvajanja storitev, v tem primeru storitve inženiringa, zagotovo ne bi zaupale izvajanja dela začetnikom na tem področju. Iz odgovorov intervjuvancev je razvidno, da zelo dobro poznajo tehnične plati storitev inženiringa, ki ga ponujajo svojim strankam, da so samozavestni ravno zaradi pridobljenih izkušenj na mnogih projektih, na katerih so sodelovali. Vsi intervjuvanci so v svojih najbolj produktivnih letih, ko imajo dovolj energije za nove projekte, obenem pa veliko

prepotrebnih izkušenj, znanja ter ostalih spretnosti. S predhodnim delovanjem v podjetjih so pri svojem delu in praksi pridobivali potrebno znanje od starejših kolegov, se od njih učili s pomočjo timskega dela ter obenem pridobili tudi ogromno raznoraznih stikov z različnimi tehničnimi sodelavci na področju Slovenije. To jim daje tisto zavest, ki je nujno potrebna, da se lahko lotijo tudi bolj zahtevnih projektov, ki se jim ponudijo. Druga zelo opazna pomembna značilnost vseh intervjuvanih oseb je, da so vse pripravljene na učenje novih stvari, saj se pri svojem delu neprestano soočajo z novimi problemi, ki pogosto zahtevajo nove tehnične rešitve, ki pa so možne samo z dobro analizo obstoječih rešitev ter nenehnim učenjem novih stvari. Zaradi obilice izkušenj in tehničnega znanja lahko za vse intervjuvance rečemo, da izražajo dve podobni značilnosti, in sicer veliko stopnjo samozavesti ter pripravljenost na učenje novih stvari.

4.2.4.4 Močnejše področje poslovnega delovanja, prostor za izboljšanje

Na to vprašanje je večina oseb odgovorila zelo podobno, kar pa niti ni presenetljivo, saj gre za zelo specifično skupino ljudi z zelo podobnim znanjem. Vsi intervjuvanci so tehnično višje ali visoko izobraženi ter imajo zaradi narave svojega delovanja bogato tehnično znanje in izkušnje. V glavnem se vsi zavedajo svoje močnejše plati in področja, na katerem so uspešni in suvereni, ter področja, na katerem so nekoliko ali manj suvereni. Pri vsakdanjem delu praviloma uporabljajo predvsem svoje tehnično znanje, zato je razumljivo, da so na področju trženja in pridobivanja posla manj izkušeni. To področje je z njihove strani preveč zapostavljeno in bi mu morali definitivno posvetiti več časa. Zelo dobro se zavedajo, da bi na področju stika z obstoječimi in tudi potencialnimi strankami morali vložiti več truda in energije. Vedo, da je količina dela, ki ga dobijo, neposredno povezana s količino stikov, ki jih imajo preko svoje socialne mreže. S tem bi si lahko zagotovili ne samo več dela, temveč tudi več dela, ki je bolje plačano, kar bi nedvomno vplivalo na njihovo uspešnost in zadovoljstvo. Glede na dejstvo, da praktično vsi intervjuvanci vidijo svojo pomanjkljivost na področju trženja, bi bilo mogoče dobro razmisliti, da bi s strani raznih državnih institucij, inženirske zbornice ali zasebnih ponudnikov izobraževanj taki vrsti ljudi ponudili kakšno specialistično izobraževanje ali tečaj na to temo.

4.2.4.5 Način zagotavljanja posla ter metode marketinga za najboljše rezultate

Med intervjuvanci je moč opaziti določene podobne prijeme in aktivnosti pri pridobivanju posla. Veliko jih pridobiva posel preko povezav in stikov, ki so jih spletli v obdobju, ko so bili zaposleni v drugih podjetjih. Preko raznoraznih pogodb so v popoldanskem času za te stranke opravljali razne večje ali manjše naloge. Te stike in poslovne vezi ohranjajo še naprej, saj imajo vsi izmed njih iz časov pred samozaposlitvijo vsaj eno ali več strank, s katerimi sodelujejo še zdaj. Iz odgovorov je moč razbrati, da je precejšen del poslov, ki jih dobijo intervjuvanci od svojih strank, rezultat tega, da se stranke in intervjuvanci med seboj dobro poznajo in si zaupajo; njihove stranke enostavno vedo, da bodo stvari dobro in

pravočasno narejene in to za relativno ugodno ceno. Vsi so se med samostojnim poslovanjem že srečali z obdobji, ko so imeli premalo dela ali ga je bilo v določenem trenutku enostavno preveč. Baze svojih strank širijo v glavnem s pomočjo zadovoljstva strank, saj zaradi uspešnih projektov dobivajo različne nove naloge in projekte. Večina strank intervjuvancev prihaja iz področja Slovenije, poslovanje s tujimi poslovnimi subjekti je glede na pripovedovanje zelo majhno. Precej opazno je njihovo zavedanje, da bi bilo potrebno narediti naslednji korak, torej povečati obsega poslovanja s poskusom iskanja dela izven naših meja. Nekateri se tega nameravajo lotiti samostojno, drugi pa v povezavi z ostalimi prijatelji in kolegi. Več intervjuvancev je namreč odgovorilo, da so pri iskanju morebitnega dela v tujini opazili, da bi tuji partnerji raje sodelovali z nekoliko večjim inženiring timom in ne samo s posamezniki. Praksa okoli uporabe storitev zunanjega izvajanja je v tujini neprimerno bolj razvita. Tam običajno obstajajo tudi večja podjetja, ki svoje inženirje ponujajo manjšim podjetjem pri razvoju njihovih novih izdelkov. Iz intervjujev je bilo moč razbrati, da nekateri med njimi razmišljajo tudi o nekakšnih neformalnih povezavah med različnimi samostojnimi podjetniki, da bi si v obdobjih viškov dela tega nekako porazdelili. Z medsebojno pomočjo bi tisti, ki ima v določenem obdobju manj dela in več prostega delovnega časa, pomagal drugim kolegom. S tem bi v obdobjih, ko je povpraševanje s strani strank večje, lažje zadovoljili njihove potrebe. Drugi pa razmišljajo o povezavi več samostojnih podjetnikov v nekakšen konzorcij, da bi tako svojim strankam lažje ponudili tehnično bolj zahtevno storitev. Precej zanimivo je dejstvo, da velika večina intervjuvanih oseb nima izdelane svoje spletne strani; vsi sicer pri svojem delu uporabljajo vso najnovejšo informacijsko opremo, od računalnikov do najrazličnejše programske opreme in elektronskega načina komuniciranja. Eden od razlogov je po njihovem, da nima smisla imeti samo osnovne internetne strani, če na njej ne smejo predstavljati, kaj in na kakšnih projektih in izdelkih so delali. Problem njihovega dela je v tem, da morajo skoraj vedno pred samim začetkom podpisovati raznorazne pogodbe o nerazkritjih. Na tej spletni strani tako ne smejo prikazovati, pri katerih izdelkih so sodelovali, ker so zavezani s sporazumi, zato se jim ne zdi smiselno, da bi potem sploh imeli internetno stran. Drugi razlog za manjši obstoj internetnih strani je tudi, da bi si z oglaševanjem, da so npr. delali za neko stranko, na ta način samo omejili potencialne nove stranke. Dogaja se, da so potencialne stranke konkurenca ena drugi. Če bi to oglaševali na spletni strani, bi to že lahko bilo dovolj, da bi odvrnilo potencialno novo stranko. Če poskušamo strniti odgovore intervjuvancev, lahko opazimo, da se način pridobivanja sicer nekoliko razlikuje od osebe od osebe, vendar pa se pri pridobivanju strank vsi več ali manj v glavnem zanašajo na svoje socialne formalne in neformalne mreže. Njihov glavni adut je dobro opravljeno delo na preteklih projektih.

4.2.4.6 Žrtvovanje osebnega ugodja z namenom uresničitve poslovne priložnosti

Pri odgovoru na to vprašanje so vsi intervjuvanci poudarili, da je potrebno vsako poslovno priložnost obravnavati karseda zavzeto, ker nikoli ne morejo že na samem začetku vedeti, kaj vse se lahko razvije iz prvega stika s potencialno novo stranko. Nekateri od njih se za

aktivnosti okoli take poslovne priložnosti odločijo ne glede na to, ali so polno zasedeni že z ostalimi delovnimi obveznostmi ali ne, saj svoj delovni čas prilagajajo obsegu dela. Večina se namreč dobro zaveda, da poslovne priložnosti nimajo nekega časovnega termina, da se pojavijo, ko se pojavijo in da je torej narava njihovega dela dinamična, zato niti nimajo točno definirano, ob katerem času dneva svoje delo opravljajo. Če te zahteve terjajo, svoj delovni čas razširijo do take mere, da je delovna naloga opravljena v roku, ki je bil stranki prvotno obljubljen. Tega načela se vsi intervjuvanci bolj ali manj poskušajo držati. Večinoma vsi poskušajo svoje delo opravljati kar se da kvalitetno in temeljito, zato je glede na povedano lahko razbrati, da njihov delovni dan večinoma traja več kot običajnih osem delovnih ur, saj pravijo, da je takrat, ko so zasedeni s kakšno delovno nalogo, to smiselno čim prej zaključiti. Po njihovem je boljše delo na samem začetku začeti bolj aktivno in z večjo vnemo, da jim na koncu projekta ali naloge ostane dovolj časa, da lažje izpolnijo zahteve stranke po končnem roku. Intervjuvanci se dobro zavedajo, da zaradi načina svojega poslovanja pogosto trpi njihovo osebno ugodje, saj morajo delati tudi ob terminih, ko jim to ne ustreza najbolj, vendar pa mora biti delo kljub temu opravljeno. Nekateri svoje poslovanje poskušajo časovno omejiti na tak način, da ob določenih dnevih v tednu enostavno ne delajo, si vzamejo prosto ter se posvetijo družinam ali drugim aktivnostim, drugi pa delo opravljajo v maksimalnem obseg, in si več prostega časa privoščijo ob zaključkih nalog, ko s projektom niso več v taki časovni stiski. Skupni odgovor bi lahko bil, da so bolj ali manj vsi intervjuvanci nekako pripravljeni podrediti svoje osebno ugodje temu, da izkoristijo ponujeno poslovno priložnost. Število delovnih ur, ki jih pri tem dnevno opravijo, pri njih ni strogo določeno in se s tem tudi preveč ne obremenjujejo, saj se zavedajo, da intelektualnega dela ne morejo normirati. Svoje delo vsi poskušajo opravljati kar se da kvalitetno in temeljito, zato je količina porabljenih ur na projekt za njih merilo učinkovitosti in pomoč pri ovrednotenju ponudb za prihodnje projekte. Kot pravi eden izmed intervjuvancev: »priložnosti za delo se pojavljajo ob različnih trenutkih, zato se je treba temu prilagoditi, če hočeš biti podjetnik, moraš enostavno delati več kot drugi«.

4.2.4.7 Najljubši vidik podjetništva

Pregled odgovorov, ki so jih dali podjetniki, pokaže, da je eden izmed glavnih pozitivnih vidikov podjetništva nedvomno ta, da so sedaj samostojni. Nad sabo nimajo nobenega nadrejenega, ki bi ga morali obveščati ali zanj pripravljati poročila o opravljenem delu ter s katerim bi se morali dogovarjati tudi glede drugih organizacijskih stvari. Brez šefa si lahko sami razporejajo delavnik ter imajo skoraj prosto odločitev, ali bodo neko delo prevzeli ali ne. Eden od intervjuvanih je dejal: »ker sedaj nimam več nad seboj šefa, lahko več časa posvetim svojemu osnovnemu delu, posledično je moje delo boljše opravljeno, kar pa me le še dodatno motivira«. Prav ta samostojnost jim namreč omogoča, da se lahko odločajo za delo na takih projektih, ki so zanimivi in jih privlačijo po tehnični plati. Po njihovem pripovedovanju so se vsi tekom različnih prejšnjih zaposlitev že večkrat srečali z popolnoma nerentabilnimi in nesmiselnimi delovnimi nalogami, ki so jih morali po pritisku nadrejenih kljub temu opraviti. Take naloge lahko sedaj enostavno zavrnejo ali pa

zahtevajo od stranke, da jim v takem primeru izplača avans, s katerim se zavarujejo, da ne delajo zastonj. Vidik samostojnosti jim ponuja možnost, da svoj čas in delovno okolje uredijo in vodijo po svojih željah, ali kot je izjavil, eden od intervjuvancev: »zaupam lastni presoji in se ne obremenjujem več, kaj si drugi mislijo o določenih stvareh.« Drugi zelo pomemben vidik podjetništva, ki zadeva intervjuvane osebe, je način pridobivanja prihodka. Sedaj delajo samo zase, ves zaslužek oziroma dobiček tako ostaja njim, zato so zelo zainteresirani, da opravijo čim več dela. Pri prejšnjih zaposlitvah finančni rezultat nikoli ni bil v sorazmerju s količino opravljenega dela. Za nekatere je zelo pomemben tudi občutek zadovoljstva, ko vedo, da so za svoj poslovni uspeh najbolj odgovorni prav sami. Več intervjuvancev je omenilo, da lahko sedaj precej bolje zaslužijo in to celo za manj dela, kot so ga opravljali kot zaposlenci. Nekateri od njih trdijo, da odkar delajo zase, se počutijo precej bolj varno, saj vedo, kaj se dogaja v podjetju in jih več strah, da bi bili odpušteni. Za zelo pomemben vidik podjetništva večina ocenjuje tudi prilagodljiv delovni čas, zaradi česar trdijo, da lahko bolje in kvalitetnejše opravljajo svoje delo.

4.2.4.8 Področje delovanja in iskanje poslovnih priložnosti v tujini

Glavno področje, na katerem intervjuvane osebe opravljajo svoj posel, je Slovenija. Vsi njihovi kontakti in stranke prihajajo bolj ali manj iz lokalnih okolij. Baze strank, ki so jih pri tem ustvarile, so tesno povezane z njihovim predhodnim delovanjem, zato so večinoma omejene prav na to področje. V glavnem so s tukajšnjim obsegom poslovanja zadovoljni, se pa nekateri od njih zavedajo, da bi bilo mogoče smiselno, če bi vseeno poskušali pridobiti še kakšno poslovno priložnost v tujini. Nekaterih izmed njih taka možnost niti ne zanima, v glavnem zaradi fizične oddaljenosti do potencialnih tujih strank in s tem zmanjšane možnosti osebne komunikacije. So pa med njimi tudi osebe, ki za uspeh v tujini v zadnjem času bolj aktivno delajo oziroma se za skupni nastop na takem tržišču povezujejo z nekaterimi svojimi poklicnimi kolegi. Trg tehničnih inženirskih storitev, ki jih opravljajo intervjuvanci, je v tujini namreč precej bolj razvit kot v Sloveniji. Tam obstaja večja množica inženirskih podjetij, ki take storitve ponujajo drugim za to zainteresiranim podjetjem. Taka podjetja ponavadi zaposlujejo večje število inženirjev, zato je tudi povpraševanje po storitvah v nekoliko večjem obsegu kot je to običajno v Sloveniji, vendar v takih primerih samostojni podjetniki težje konkurirajo. Pri nas so podjetja običajno sama zgradila razvojne tehnične oddelke, najemanja zunanjih tehničnih storitev pa se do pred kratkim niti niso množično posluževala. Tak način zunanjega izvajanja storitev se pogosteje pojavlja ravno v obdobju po krizi, ko so nekatera podjetja racionalizirala svoje oddelke, ker so bile v kriznih časih potrebe po takih storitvah precej manjše, kot so v tem trenutku. Zato je iz nekaterih odgovorov moč razbrati težnjo po morebitnem skupnem nastopu na tujih trgih. Povečana aktivnost na teh trgih bo verjetno pogojena z ekonomsko situacijo v Sloveniji. Ta trenutek je ta relativno dobra, zato so želje po iskanju poslovnih priložnosti v tujini tudi nekoliko manj izrazite. Iz odgovorov se da razbrati, da intervjuvanci svoje delo opravljajo v glavnem na področju Slovenije in da kakšnega večjega dela za tujino še niso opravili.

4.2.4.9 Ponudba storitev strankam

Vsi intervjuvanci svojim strankam v osnovi ponujajo podobne inženirske tehnične storitve, večinoma gre za pomoč pri razvoju novih izdelkov, včasih za spremembo že obstoječih izdelkov, ko je potrebno izdelati različne variante proizvodov, lahko pa gre tudi za optimizacijo določenega proizvoda, ko se pokaže potreba po zniževanju proizvodnih stroškov. Glavnino njihove ponudbe predstavljajo ravno posebne tehnične izkušnje, ki so zaradi predhodnega delovanja v več podjetjih zelo raznovrstne in specifične. Stranke pri njih lahko dobijo določeno tehnično znanje in neprecenljive izkušnje, sposobnosti analiziranja tehničnih detajlov in odprave različnih problemov, ki običajno nastopajo pri zasnovi in kasneje pri proizvodnji izdelkov. Strankam tako pomagajo na novo razvijati koncepte izdelkov ali pa jih oblikujejo skupaj. Količina njihovih izkušenj pozitivno vpliva na projekte, saj se lahko izogibajo najrazličnejšim pastem in slepim ulicam pri razvoju novih izdelkov. Vse to znižuje stroške in skrajšuje potreben razvojni čas. Stranke tako dobijo celostno tehnično storitev razvoja novega izdelka, od začetne zasnove do izdelave dokumentacije, razvoja prototipa in testiranja ter nazadnje vpeljavo izdelkov v redno proizvodnjo. Dolgoletne izkušnje, ki jih intervjuvanci potencialnim strankam ponujajo na tem področju, omogočajo velike prihranke in zmanjšujejo stroške pri izdelavi. Podjetja, ki take storitve najemajo, večinoma niti nimajo dovolj usposobljenega tehničnega kadra, nekatera so to z reorganizacijo zavestno načrtovala, zato morajo uporabljati zunanje storitve. Nekatere izmed strank imajo enostavno premalo potreb po taki vrsta dela, zato na tem področju niti nimajo svojih zaposlenih. V zadnjih letih nekatera podjetja na trgu vse težje najdejo ustrezno izobražen kader.

4.2.4.10 Težave in način reševanja

Odgovori intervjuvanih oseb nakazujejo podobnost opisov težav, s katerimi se srečujejo. Glavna izmed je nedvoumno neenakomerna delovna obremenitev. Glede na naravo dela imajo praktično vsi težave pri zagotavljanju kolikor toliko enakomernega delovnega urnika. Kot so že povedali pri vprašanju o načinu zagotavljanja svojega dela, imajo več ali manj težave, da se jim poslovne priložnosti ponujajo v neenakih intervalih, ali povedano z besedami intervjuvanca: »redno delo ali stalne stranke je težko pridobiti«. V določenih obdobjih imajo dela premalo, pogosto pa nastopijo tudi trenutki, ko imajo dela preveč, zato zaradi strahu pred izgubo stranke v takih primerih uporabljajo povečano dnevno obremenitev. Zaradi takega spreminjanja obsega dela njihov prosti čas pogosto trpi, večina ima težave pri usklajevanju različnih delovnih aktivnosti, ko prevzamejo dela za več strank hkrati. Kot pravi ena izmed intervjuvanih oseb: »ne smeš obljubljati preveč, ker se ti lahko hitro zgodi, da tega ne moreš izpolniti«. Pomembna težava, ki jo še omenjajo, je tudi odtujenost od družbe. Vsi pri svojem delu uporabljajo manjše pisarne, nekateri v poslovnih stavbah, drugi imajo take pisarne doma. Večino dela opravljajo s pomočjo osebnega računalnika, umaknjeni stran od ljudi, zato nekatera ta izoliranost od drugih ljudi občasno

moti, saj se počutijo osamljene in izolirane. To izoliranost rešujejo na različne načine. Nekateri se ukvarjajo s kakšnimi popoldanskimi aktivnostmi, drugi pa na način, da občasno delovne aktivnosti preložijo na kasnejše večerne ure, da jim tako v običajnem delovnem terminu ostane kakšna ura več, ki jo porabijo za stike s prijatelji ali družino. Pomanjkanje prostega časa za stike z bližnjimi je še ena od večjih težav, na katero opozarjajo podjetniki.

4.2.4.11 Razlogi za zadovoljstvo z uspehi poslovanja

Glede na prejete odgovore lahko sklepamo, da je večina intervjuvancev relativno zadovoljna s svojimi uspehi poslovanja. Vsi se namreč dobro zavedajo, da je njihov poslovni uspeh praktično povezan s količino opravljenega dela – več kot delajo, bolje lahko zaslužijo. Uspeh pa seveda ni samoumeven oziroma, kot pravi eden izmed intervjuvanih podjetnikov: »pri vsakem delu je potrebno biti vztrajen, pridejo določeni trenutki, ko je treba imeti potrpežljivost in vztrajnost, da dokončaš zadano nalogo«. Dober uspeh intervjuvanci enačijo tako z dobrim finančnim rezultatom, ki je seveda posledica večje količine opravljenega dela, kot s tem, da so njihove stranke zadovoljne s predlaganimi tehničnimi rešitvami, saj delo za podjetnika v prihodnosti zagotavlja le zadovoljstvo stranke. Intervjuvanci si želijo večjih in stalnih strank, saj jim to omogoča bolj enakomerno obremenitev in konec koncev tudi boljši poslovni uspeh, kajti le večji in bolj obsežni projekti so tudi boljše finančno podprti. Večina svoj poslovni uspeh precej tesno povezuje s svojim tehničnim znanjem, izkušnjami ter dobrim poznavanjem želja strank. Kot pravi eden izmed podjetnikov: »po mojem mnenju sem uspešen predvsem zaradi dobrega poznavanja tehnične problematike, saj to stranke lahko zaznavajo in po mojem mnenju je to bistveno za moj uspeh«, drugi pa je dejal: »danes je pač tako, da če hočeš biti uspešen pri vodenju svojega podjetja, moraš znati obvladati več različnih veščin; tu ni dovolj samo tehnično znanje, ampak potrebuješ tudi znanje ekonomike, organizacije in vzpostavljanja in vzdrževanja socialnih stikov«. Intervjuvanci se strinjajo in poudarjajo, da je za dober poslovni uspeh potrebno kvalitetno in trdo delati, saj le predhodno dobro opravljeno delo zagotavlja nove priložnosti za delo in s tem možnost dobrega zaslužka. Večina ob dobro opravljenem delu čuti nek ponos in notranje zadovoljstvo.

4.2.4.12 Razširitev poslovanja in dodatno zaposlovanje

Vse intervjuvane osebe so samostojni podjetniki, ki so trenutno samozaposleni in za zdaj nimajo nobenega dodatno zaposlenega. Glede na podane odgovore je razvidno, da manj kot polovica o tem nekoliko bolj resno razmišlja, ostali pa so s svojim trenutnim statusom zadovoljni in zelo verjetno tega ne bodo spreminjali, nekaterim izmed njih pa popolnoma ustreza in ga ne mislijo spreminjati, ker se ne želijo ukvarjati še s težavami drugih. Tako razmišljanje se pri njih večinoma pojavlja v obdobjih, ko jih preseneti količina potreb po delu, ko imajo njihove stranke povečane potrebe po njihovih storitvah. Podjetniki, ki o širjenju svojega poslovanja razmišljajo, imajo že sedaj nekoliko večji obseg poslovanja, ki

pa ga vedno težje obvladujejo. Z zaposlitvijo dodatne osebe bi ta obseg lažje povečali in tudi porazdelili trenutne obremenitve. Se pa vsi strinjajo, da mora to biti oseba, ki ima potrebno znanje in izraža zaupanje, zelo pomembna je tudi njihova kompetentnost. Del podjetnikov bi raje kot v širjenje in dodatno zaposlovanje šel v nekakšno povezavo z drugimi podjetniki, da bi si pri povečanjem obsegu dela del teh nalog porazdelili, s tem pa bi zmanjšali nihanja obsega dela in občasne preobremenitve.

4.2.5 Ugotovitve

Ena od glavnih značilnosti podjetnikov, ki so sodelovali v raziskavi, je glede na zelo ozko definirano proučevano skupino ta, da so vse osebe, udeležene v raziskavi, moškega spola, saj je na tem področju žensk zelo malo. Podobno ugotavljata tudi Arenius in Minniti (2005), ko trdita, da je večja verjetnost, da bodo novo nastali podjetniki moškega spola. Vse osebe v raziskavi so moški v srednjih letih, ki so bili pred tem minimalno deset let zaposleni v različnih slovenskih podjetjih, v katerih so pridobivali potrebne delovne in tehnične izkušnje. Skoraj vsi intervjuvanci imajo doseženo višjo ali visoko izobrazbo. Tu se raziskava približa ugotovitvam Keeblla, Walkerja in Robsona (1993), ki trdijo, da obstaja velika možnost samozaposlitve v panogah, ki temeljijo pretežno na znanju, ter da si bolj izobraženi delavci sami izberejo svojo poklicno pot. Starost podjetnikov je med udeleženci raziskave precej podobna, vsi so v srednjih letih, nekje na sredini poklicne kariere. Podobno je odkrila tudi raziskava Reynoldsa et al. (2002), ki pravi, da je samozaposlenost koncentrirana pri posameznikih med petintridesetim in štirinširidesetim letom. Ta podobnost z mojo raziskavo je nekako logična, saj ni mogoče pričakovati, da bi lahko mladi izobraženi ljudje že na začetku kariere ponujali enak nivo tehničnih storitev, brez kakršnih koli predhodnih delovnih in ostalih izkušenj, ki jih lahko ponudijo le posamezniki, ki imajo za seboj že kar nekaj let poslovnega delovanja. Chandler in Hanks (1994, 1998) sta prikazala, da obstaja pozitiven učinek, če podjetnik odpre podjetje na enakem področju, kjer je prej pridobival delovne izkušnje.

Raziskava je pokazala, da ima večina podjetnikov potrebo oziroma željo, da v življenju nekaj doseže na podlagi svojega truda ter obenem želijo imeti kontrolo ali nadzor nad svojim življenjem, kar lahko razberem iz njihovih pripovedi, ko se dejali, da sta jim samostojnost in odločanje o svojem življenju eden najpomembnejših vidikov podjetništva oziroma samozaposlitve. Prav potreba po dosežkih je ena od osebnostnih značilnosti, ki je po McClellandu (1961) najbolj značilna za podjetnike. Psihološki termin lokus kontrole, ki ga je v raziskave uvedel Rotter (1966), se nanaša na prepričanje osebe, kaj povzroča dogodke v njegovem življenju. Velik interni lokus kontrole tako pomeni, da je oseba prepričana, da sama nadzoruje svoje življenje.

V tujih raziskavah prikazujejo, da sta potreba po dosežkih in lokus kontrole dve najpogostejši značilnosti, ki razlikujeta podjetnika od ostale populacije. Torej lahko precej zagotovo sklepam, da so značilnosti slovenskih podjetnikov, zajetih v tej raziskavi, zelo

podobne tujim podjetnikom, proučevanih v tujih literaturah ter da med njimi ni velikih psiholoških razlik. Za vse proučevane podjetnike velja, da so pripravljeni trdo in dolgo delati, da izpolnijo pričakovanja svojih strank, kar glede na petfaktorski psihološki model pomeni, da imajo zelo visok dejavnik vestnosti, ki je sestavljen iz dveh komponent, in sicer iz usmerjenosti v doseganje ciljev ter trdega dela. Precej opazen je tudi vidik sprejemljivosti, kar pomeni, da so kooperativni, tolerantni in prilagodljivi.

Pri tujih raziskavah se je kot značilnost z najmanjšim deležem podpore izkazala inovativnost. To je zelo presenetljiv rezultat, saj naj bi bili, kot trdi Lee-Ross (2015), tako kreativnost kot inovativnost glavna elementa podjetniškega procesa. V moji raziskavi se je ta značilnost nekoliko bolj izrazito pokazala le pri eni osebi, ki ima željo po ustvarjanju čisto novih inovativnih stvari, pri ostalih pa niti ni bila zaznavna. Torej bi lahko dejal, da v moji raziskavi proučevani podjetniki nekako ne sodijo v kategorijo inovacijskega podjetnika (Schumpeter, 1934). Izvedena raziskava se je po tej plati približala raziskavi Beugelsdijka in Noorderhavena (2005), ki je za analizo uporabila podatke samozaposlenih posameznikov, ne pa podjetnikov, kot jih prvotno opisuje Schumpeter (1934), zato verjetno taki podatki niti niso tako presenetljivi. Iz izvedene raziskave lahko tako sklepam, da so osebnostne značilnosti samostojnih slovenskih podjetnikov podobne njihovim poklicnim kolegom v tujini. To pomeni, da lahko ugotovitve iz tujih raziskav uporabimo tudi za podjetnike, ki delujejo v Sloveniji. Tako lahko tuje programe in načine izobraževanja za pomoč podjetnikom dokaj preprosto prenesemo na slovenska tla in jih uporabimo.

4.2.6 Omejitve raziskave

Izvedena raziskava je kvalitativno eksplorativna. Omejena je na zelo specifičen krog posameznikov. V proučevani skupini so bili izvedeni intervjuji samo z osebami moškega spola. Vzorec intervjuvancev je tako premajhen, da bi pridobljeni rezultati izkazovali veliko reprezentativnost. Kljub temu so v raziskavi pridobljeni rezultati pokazali, da gre pri tem za večje število enakih oziroma precej sorodnih mnenj in podobnih stališč na postavljena vprašanja. Pri zbiranju podatkov s pomočjo intervjuja gre za relativno zahtevno metodo. Težava, ki nastopi pri zbiranju informacij na ta način, je precej pogosto v nepripravljenosti sodelovanja oseb pri taki raziskavi. Posledično se dogaja, da vzorec oseb, ki so pripravljene sodelovati, ni tako reprezentativen za preiskovano skupino. Omejitev pri tej raziskavi je tudi premajhno poznavanje področja psihologije in obvladovanja psiholoških tehnik pri izvedbi intervjuja. Za bolj natančno proučevanje osebnostnih značilnosti intervjuvancev je tako znanje vsekakor nujno potrebno. S tem bi bilo lahko merjenje in interpretiranje osebnostnih značilnosti intervjuvanca bolj zanesljivo.

5 IZZIVI ZA PRIHODNJE RAZISKAVE

Menim, da je magistrsko delo lahko začetna osnova za prihodnje raziskave na to tematiko, bi pa morale prihodnje raziskave vključiti tudi kvantitativno raziskavo, da bi s pomočjo

anket pridobili večje število mnenj podjetnikov, s pomočjo katerih bi bile še bolj poglobljene in kakovostne, zaključki pa tudi širše uporabni. Med intervjuji se je izkazalo, da bi bilo v prihodnjih raziskavah na to temo morda smiselno uporabiti pomoč psihologov, da bi lažje in z večjo zanesljivostjo določili osebnostne značilnosti proučevanih podjetnikov. Raziskava s pristopom ex-ante (Caliendo & Kritikos, 2008) se poslužuje podobnega dvostopenjskega ocenjevanja s pomočjo vprašalnika ter šolanih psihologov. Rezultat je vsekakor presenetljiv, saj kaže, da jima ni uspelo najti povezave med rezultati, pridobljenimi z dvema različnima metodama. Podatki, pridobljeni s pomočjo psihologov, sicer prikazujejo, da obstaja neka povezava med podjetniškimi spretnostmi in uspehom, vendar ne v povezavi s katerokoli drugo osebnostno značilnostjo. Rezultati z metodo ocenjevanja s pomočjo šolanih psihologov se izkazujejo za bolj natančne kot tisti, pridobljeni s pomočjo anketnih vprašalnikov. Tak rezultat raziskave mora biti le dodatni izziv, da ga raziskovalci v novih raziskavah ponovno preverijo, saj se večkrat zgodi, da so rezultati v različnih raziskavah nasprotujoči.

S kombinacijo uporabe obeh metod bi lahko izboljšali postopek pri sprejemanju odločitve postati podjetnik, saj bi tako lahko posamezniku, ki ga zanima vstop v podjetništvo, lažje svetovali, kako naj k temu pristopa. Z dodatnimi raziskavami na to tematiko bi lahko razvili bolj sofisticiran model, ki bi nato lahko z večjo verjetnostjo posamezniku z določenimi osebnostnimi značilnostmi prikazal, ali bo pri svojem udejstvovanju kot podjetnik uspešen ali ne. Tak model bi pri analizi osebe bolje razkril pomanjkljivosti posameznika, ki ga ovirajo na tej poti v podjetništvo. Z odkrivanjem takih pomanjkljivosti bi posameznikom pomagali na področjih, na katerih imajo težave oziroma ovire.

Take izpopolnjene metode bi lahko uporabljali npr. zavod za zaposlovanje, obrtne in podjetniške zbornice ter druge institucije, npr. razni podjetniški inkubatorji. Z vzpostavljenimi modeli ocenjevanja potencialnih podjetnikov bi lahko lažje in bolj natančno ugotavljali, katerim posameznikom bo uspelo v podjetništvu. To bi lahko potegnili za sabo razvoj in izvajanje podjetniških programov za tiste s podjetniškimi nameni. Tak način presojanja uspešnosti potencialnih podjetnikov bi lahko bil v pomoč tudi različnim bankam in drugim finančnim podjetjem pri odločanju, katerim podjetnikom bi odobrili kredit ali vanj investirali finančna sredstva. Situacija v Sloveniji je danes taka, da podjetniki zelo težko pridobijo kreditna sredstva, in sicer zato, ker so modeli bank o ocenjevanju podjetniškega uspeha pri predvidevanju poslovne uspešnosti podjetnika slabi. Zato je potrebno take načine merjenja uspeha podjetnika še izboljšati.

SKLEP

Na poslovanje samostojnega podjetnika v družbi vpliva več dejavnikov, to so osebnostni dejavniki ter dejavniki okolja. Na podlagi raziskave sem spoznal, da ima večina proučevanih podjetnikov potrebo oziroma željo, da na podlagi svojega truda nekaj doseže, obenem pa bi radi imeli tudi kontrolo ali nadzor nad življenjem. Samostojnost in odločanje

o svojem življenju je eden od najpomembnejših vidikov podjetništva oziroma samozaposlitve. Prav potreba po dosežkih je ena od osebnostnih značilnosti, ki je najbolj značilna za podjetnike. Večina proučevanih podjetnikov poseduje močan čut za neodvisnost. Tuje raziskave prikazujejo, da sta potreba po dosežkih in lokus kontrole dve najpogostejši značilnosti, ki razlikujejo podjetnika od ostale populacije. Torej lahko sklepam, da so značilnosti slovenskih podjetnikov, zajetih v raziskavi, zelo podobne tujim podjetnikom ter med njimi ni velikih psiholoških razlik.

Z raziskavo skušam poiskati osebnostne lastnosti, ki jih slovenski podjetniki izpostavljajo kot ključne za uspešno poslovanje. Iz analize odgovorov ugotavljam, da proučevani podjetniki pri svojem uspehu najbolj izpostavljajo vestnost, ki je sestavljena iz doseganja ciljev in trdega dela ter tehnično znanje in izkušnje, ki jim poslovno delovanje sploh omogočajo. Temu sledi dejavnik sprejemljivosti, ki pomeni, da so podjetniki kooperativni, kar je sicer zaradi narave njihovega delovanja nujno, saj morajo pri svojem delu s strankami tesno sodelovati; obojestranska komunikacija je pri njih velikega pomena.

Po pregledu odgovorov podjetnikov ugotavljam, da večina uporablja podobne načine pridobivanja poslov. Proučevani podjetniki kot svoje najpogostejše uporabljene načine pridobivanja poslov oziroma trženjske prakse navajajo uporabo svojih socialnih mrež, tako poslovnih strank kot poznanstev prek prijateljev. Glede na podane odgovore lahko sklepam, da imajo podjetniki, ki imajo bolj razvejano socialno mrežo poznanstev ali prijateljev, več priložnosti za delo. Način, na katerega podjetniki pridobivajo posel, nima veliko povezave z njihovo uspešnostjo, precej bolj pomembno je, koliko pravih ljudi v podjetjih, ki uporabijo zunanje storitve, poznajo. Vsi intervjuvanci svoje tehnično znanje in delovne izkušnje označujejo kot ključno za pridobivanje dela. Dobro poznavanje tematike je tako eden ključnih dejavnikov za pridobivanje posla. Z novimi načini trženja in z uporabo modernih tehnologij se večina ne ukvarja.

Na poslovni uspeh proučevanih podjetnikov v določeni meri vpliva tudi razlog, zaradi česar so intervjuvanci odprli svoje podjetje. Boljši poslovni uspeh tako dosegajo podjetniki, pri katerih je odločitev za samostojno pot zorela dalj časa. Podjetniki, ki so bili v tako poslovno pot nekako prisiljeni, bodisi zaradi izgube službe ali podobnih razlogov, sami zase ne trdijo, da so uspešni, večjo uspešnost dosegajo tisti, ki so se za to pot odločili iz notranje želje po spremembi dosedanjega načina delovanja. Biti samostojen je skoraj za vse intervjuvance eden od bolj pomembnih dejavnikov samostojnega podjetništva, ki jim predstavlja tudi motivacijo, da so pripravljeni več in bolj trdo delati, da tak status tudi ohranijo.

Trženjske prakse slovenskih podjetnikov se v tem nekoliko razlikujejo od trženjskih praks podjetnikov iz drugih držav, predvsem zaradi drugačnih okoljskih dejavnikov. Podjetniški trg je na področju samozaposlitve v tujini bolj razvit, ker ima bistveno daljšo tradicijo. Podjetniška organiziranost ima večjo podporo raznih panožnih zbornic, storitveni trg pa je

precej večji in konkurenčnejši. Povpraševanje po storitvah zunanjega izvajanja je v tujini bolj razširjeno, zaradi česar si je potrebno posel tam zagotavljati še na druge načine. Eden od njih je vsekakor trženje prek internetnih strani in socialnih družbenih omrežij, drugi pa je skupinski nastop več samostojnih podjetnikov, ki nastopajo prek skupno organiziranega podjetja. Taki načini so v tujini bolj razširjeni ravno zaradi bolj razvitega področja in uporabe zunanjega izvajanja storitev.

Menim, da sem z magistrskim delom našel odgovore na postavljena raziskovalna vprašanja. Samostojni podjetniki v Sloveniji se po osebnostnih značilnostih tako ne razlikujejo bistveno od svojih poklicnih kolegov v drugih evropskih državah, glede na že objavljene raziskave v tuji literaturi, še največja razlika med njimi je v načinu pridobivanja posla, ki je predvsem posledica okoljskih dejavnikov in razvitosti podjetniškega trga, na katerem delujejo.

LITERATURA IN VIRI

1. Acs, Z.J., & Audretsch, D.B. (1990). *Innovation and Small Firms*. Cambridge, MA: MIT Press.
2. ActionCoach. (2016). *12 Essential Characteristic of an Entrepreneur*. Najdeno 10. maja 2016 na spletni strani http://www.actioncoach.com/_downloads/whitepaper-FranchiseRep5.pdf
3. Alexander, M., & Young, D. (1996). Outsourcing: where's the value?. *Long range planning*, 29(5), 728–730.
4. Andersson, P., & Söderlund, M. (1988). The network approach to marketing. *Irish Marketing Review*, 3(1), 63–8.
5. Andersson, P., & Wadensjö, E. (2007). Do the unemployed become successful entrepreneurs?. *International Journal of Manpower*, 28(7), 604–626.
6. Arenius, P., & Minniti, M. (2005). Perceptual variables and nascent entrepreneurship. *Small Business Economics*, 24(3), 233–247.
7. Arrow, K. (1962). Economic welfare and the allocation of resources for invention. In *The rate and direction of inventive activity: Economic and social factors* (str. 609–626). New York: Princeton University Press.
8. Arrow, K. J., & Debreu, G. (1954). Existence of an equilibrium for a competitive economy. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 265–290.
9. Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1–26.
10. Barrick, M. R., Parks, L., & Mount, M. K. (2005). Self-Monitoring as a moderator of the relationships between personality traits and performance. *Personnel Psychology*, 58(3), 745–767.
11. Bates, J. M. (1997). Measuring predetermined socioeconomic 'inputs' when assessing the efficiency of educational outputs. *Applied Economics*, 29(1), 85–93.
12. Baumol, W. J. (1968). Entrepreneurship in economic theory. *The American economic review*, 58(2), 64–71.
13. Begley, T. M., & Boyd, D. P. (1987). Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. *Journal of business venturing*, 2(1), 79–93.
14. Beugelsdijk, S., & Noorderhaven, N. (2005). Personality Characteristics of Self-Employed; An Empirical Study. *Small Business Economics*, 24(2), 159–167.
15. Birch, D. G. (1987). Job creation in America: How our smallest companies put the most people to work. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*. New York: Free Press.
16. Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. *Academy of Management Review*, 13(3), 442–453.
17. Bird, B. J. (1989). *Entrepreneurial behavior*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman.
18. Bird, B. J. (1993). Demographic approaches to entrepreneurship: the role of

- experience and background. *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, 1(11).
19. Bird, B. (1995). Towards a theory of entrepreneurial competency. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, 2(1), 51–72.
 20. Blanchflower, D. G., & Oswald, A. J. (1998). What Makes an Entrepreneur?. *Journal of Labor Economics*, 16(1), 26–60.
 21. Blanchflower, D. G., Oswald A., & Stutzer A. (2001). Latent Entrepreneurship Across Nations, *European Economic Review* 45(4), 680–691.
 22. Borden, N. H. (1964). The concept of the marketing mix. *Journal of advertising research*, 4(2), 2–7.
 23. Boden, R. J. (1996). Gender and self-employment selection: An empirical assessment. *The Journal of Socio-Economics*, 25(6), 671–682.
 24. Bragg, S. M. (2006). *Outsourcing: A guide to... Selecting the correct business unit... Negotiating the contract... Maintaining control of the process*. Hoboken, N. J.: John Wiley & Sons.
 25. Brandstätter, H. (1997). Becoming an entrepreneur - a question of personality structure. *Journal of Economic Psychology*, 18(2), 157–177.
 26. Broto, R.B. (2014), Impact of education and training on performance of women entrepreneurs; a study in emerging market context, *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 6(1), 38–52.
 27. Caird, S. (1998). *A review of methods of measuring enterprising attributes*. University of Durham, Business School.
 28. Caliendo, M., & Kritikos, A. S. (2008). Is Entrepreneurial Success Predictable? An Ex-Ante Analysis of the Character-Based Approach. *Kyklos*, 61(2), 189–214.
 29. Caliendo, M., Fossen, F. M., & Kritikos, A. S. (2009). Risk attitudes of nascent entrepreneurs—new evidence from an experimentally validated survey. *Small Business Economics*, 32(2), 153–167.
 30. Caliendo, M., Fossen, F., & Kritikos, A. (2013). Personality characteristics and the decisions to become and stay self-employed. *Small Business Economics*, 42(4), 787–814.
 31. Caliendo, M., Hogenacker, J., Künn, S., & Wießner, F. (2015). Subsidized start-ups out of unemployment: a comparison to regular business start-ups. *Small Business Economics*, 45(1), 165–190.
 32. Campbell, J. J., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
 33. Cantillon, R. (1755). *Essay on the nature of general commerce*. Henry Higgs, prevod). London: Macmillan.
 34. Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., & Carland, J. A. C. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of management review*, 9(2), 354–359.
 35. Carson, D. (1990). Some exploratory models for assessing small firms' marketing performance (a qualitative approach). *European journal of marketing*, 24(11), 8–51.

36. Carson, D. (1993). A philosophy for marketing education in small firms*. *Journal of Marketing management*, 9(2), 189–204.
37. Carson, D., Cromie, S., McGowan, P., & Hill, J. (1995). *Marketing and entrepreneurship in SMEs: an innovative approach*. London: Prentice Hall London.
38. Carson, D., Gilmore, A., Cummins, D., O'Donnell, A., & Grant, K. (1998). Price setting in SMEs: some empirical findings. *Journal of product & brand management*, 7(1), 74–86.
39. Carson, D., Gilmore, A., Perry, C., & Gronhaug, K. (2001). *Qualitative marketing research*. London: Sage.
40. Carsrud, A., & Brännback, M. (2011). Entrepreneurial motivations: what do we still need to know?. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 9–26.
41. Casson, M. (2003). Entrepreneurship, business culture and the theory of the firm. In *Handbook of entrepreneurship research*, 223–246. New York: Springer.
42. Casson, M. (1982). *The entrepreneur*. Totowa, N. J.: Barnes & Noble Books.
43. Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1994). Founder competence, the environment, and venture performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(3), 77–90.
44. Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1998). An examination of the substitutability of founders human and financial capital in emerging business ventures. *Journal of business venturing*, 13(5), 353–369.
45. Chang, C. (2014). *Business fundamentals for engineering managers*. New York: Momentum Press.
46. Chaston, I. (1997). How interaction between relationship and entrepreneurial marketing may affect organizational competencies in small UK manufacturing firms. *Marketing Education Review*, 7(3), 55–65.
47. Chell, E., Haworth, J., & Brearley, S. (1991). *The entrepreneurial personality*. London; New York: Routledge.
48. Chell, E. (2007). Social Enterprise and Entrepreneurship: Towards a Convergent Theory of the Entrepreneurial Process. *International Small Business Journal*, 25(1), 5–26.
49. Ciavarella, M. A., Buchholtz, A. K., Riordan, C. M., Gatewood, R. D., & Stokes, G. S. (2004). The Big Five and venture survival: Is there a linkage?. *Journal of Business Venturing*, 19(4), 465–483.
50. Collins, C. J., Hanges, P. J., & Locke, E. A. (2004). The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: A meta-analysis. *Human performance*, 17(1), 95–117.
51. Cuervo García, A., Ribeiro, D., & Roig, S. (2007). *Entrepreneurship*. Berlin: Springer.
52. Curran, J., & Blackburn, R. (1994). *Small firms and local economic networks: the death of the local economy?*. London: Paul Chapman.
53. Davidsson, P. (1995). Determinants of entrepreneurial intentions. raziskava predstavljena na RENT IX podjetniški delavnici, Piacenza, Italija, Najdeno 29. maja 2016 na spletnem naslovu http://eprints.qut.edu.au/2076/1/RENT_IX.pdf
54. Davidsson, P. (2004). *Researching entrepreneurship*. New York: Springer.

55. Dean, J., Holmes, S., & Smith, S. (1997). Understanding business networks: evidence from the manufacturing and service sectors in Australia. *Journal of Small Business Management*, 35(1), 78.
56. Dolgui, A., & Proth, J. M. (2010). *Supply chain engineering: useful methods and techniques*. Berlin: Springer Science & Business Media.
57. Dollinger, M. J. (2008). *Entrepreneurship: Strategies and resources*. Lombard, Illinois: Marsh Publications.
58. Donckels, R., & Lambrecht, J. (1997). The network position of small businesses: An explanatory model. *Journal of Small Business Management*, 35(2), 13
59. Douglas, E. J., & Shepherd, D. A. (2002). Self-employment as a career choice: Attitudes, entrepreneurial intentions, and utility maximization. *Entrepreneurship theory and practice*, 26(3), 81–90.
60. Eckhardt, J. T., & Shane, S. A. (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 333–349.
61. Edvinsson, L., & Malone, M. (1997). *Intellectual capital*. New York: HarperBusiness.
62. Engle, R., Dimitriadi, N., Gavidia, J., Schlaegel, C., Delanoe, S., & Alvarado, I., He, X., Buame, S., & Wolff, B. (2010). Entrepreneurial intent: a twelve-country evaluation of Ajzen's model of planned behaviour, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(1), 35–57.
63. Frese, M., Van Gelderen, M., & Ombach, M. (2000). How to plan as a small scale business owner: Psychological process characteristics of action strategies and success. *Journal of small business management*, 38(2), 1–18.
64. Fölster, S. (2000). Do entrepreneurs Create Jobs?, *Small Business Economics* 14(2), 137–148.
65. Fueglistaller, U., Müller, C., Müller, S., & Volery, T. (2012). *Entrepreneurship: Modelle-Umsetzung-Perspektiven Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz*. Wiesbaden: Springer-Gabler.
66. Gartner, W.B. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation, *Academy of Management Review* 10, 696–706.
67. Gartner, W. B. (1988). Who is the entrepreneur? is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12, 11–32.
68. Gilad, B., & Levine, P. (1986). A behavioral model of entrepreneurial supply. *Journal of small business management*, 24, 45.
69. Gilmore, A. (2003). *Services marketing and management*. London: Sage publications.
70. Green, R., David, J., Dent, M., & Tyshkovsky, A. (1996). The Russian entrepreneur: a study of psychological characteristics. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, 2(1), 49–58.
71. Gronroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 252–4.
72. Hamilton, R. & Harper, D. (1994). The Entrepreneur in Theory and Practice. *Journal Of Economic Studies*, 21(6), 3–18.
73. Hart, M. M., Stevenson, H. H., & Dial, J. (1995). Entrepreneurship: a definition

- revisited. *Frontiers of entrepreneurship research*, 15(3), 54–63.
74. Hartog, J., Ferrer-i-Carbonell, A., & Jonker, N. (2002). Linking measured risk aversion to individual characteristics. *Kyklos*, 55(1), 3–26.
 75. Hessels, J., Van Gelderen, M., & Thurik, R. (2008). Entrepreneurial aspirations, motivations, and their drivers. *Small Business Economics*, 31(3), 323–339.
 76. Hill, J., & Wright, L. T. (2000). Defining the scope of entrepreneurial marketing: a qualitative approach. *Journal of Enterprising Culture*, 8(1), 23–46.
 77. Hills, G. E., Hultman, C. M., & Miles, M. P. (2008). The evolution and development of entrepreneurial marketing. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 99–112.
 78. Hisrich, R. D. (1990). Entrepreneurship/intrapreneurship. *American Psychologist*, 45(2), 209.
 79. Hisrich, R. D. (1992). The need for marketing in entrepreneurship. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 7(3), 53–57.
 80. Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Psychological Assessment Resources.
 81. Holmes, T. A., (2011). *10 Characteristics of a Highly Successful Entrepreneur*. Najdeno 5. maja 2016 na spletni strani <http://home.trainingpeaks.com/blog/article/10-characteristics-of-a-highly-successful-entrepreneur>
 82. Johansson, E. (2000). Self-Employment and Liquidity Constraints: Evidence from Finland. *The Scandinavian Journal of Economics*, 102(1), 123–134.
 83. Johnson, B. R. (1990). Toward a multidimensional model of entrepreneurship: The case of achievement motivation and the entrepreneur. *Entrepreneurship Theory and practice*, 14(3), 39–54.
 84. Joona, P. A., & Wadensjö, E. (2013). The best and the brightest or the least successful? Self-employment entry among male wage-earners in Sweden. *Small Business Economics*, 40(1), 155–172.
 85. Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel psychology*, 52(3), 621–652.
 86. Jun, Z., Deschoolmeester, D. (2003). Exploring entrepreneurial orientation (OE), in 3 dimensions; a new prospective for analysing the value of a company. *Journal of Small Business Management*, 63(1), 17–31.
 87. Kay, J. (1993). *Foundations of corporate success*. Oxford: Oxford University Press.
 88. Keeble, D., Walker, S., & Robson, M. (1993). *New firm formation and small business growth in the United Kingdom*. Research Management Branch, London: Employment Department.
 89. Kihlstrom, R. E. & Laffont, J. J. (1979). General equilibrium entrepreneurial theory of firm formation based on risk aversion. *Journal of Political Economy*, 87, 719–748.
 90. King, R. G., & Levine, R. (1993). Finance and growth: Schumpeter might be right. *The quarterly journal of economics*, 717–737.
 91. Kirzner, I. M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.

92. Kirzner, I. M. (1985). *Discovery and the Capitalist Process*. Chicago: University of Chicago Press.
93. Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *The Journal of Economic Literature*, 35, 60–85.
94. Khedhaouria, A., Gurău, C. and Torrès, O. (2014). Creativity, self-efficacy, and small-firm performance: the mediating role of entrepreneurial orientation, *Small Business Economics*, 44(3), 1–20.
95. Knight, F.H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
96. Knoke, D., & Kuklinksi, H. H. (1982). *Network Analysis*. Beverly Hills: Sage
97. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 54,1–18.
98. Kohlert, H., & Rempel, I. (2013). *Germany's entrepreneurial engineers* (empirična študija). Esslingen University of Applied Science, Germany
99. Kohlert, H., Fadai, D., & Sachs, H. U. (2013). *Entrepreneurship for engineers*. Muenchen: Oldenbourg.
100. Kotler, P. (2001). *A framework for marketing management*. Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall.
101. Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing management*. Boston; Pearson.
102. Krueger, N. F., & Carsrud, A. L. (1993). Entrepreneurial intentions: applying the theory of planned behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development*, 5(4), 315–330.
103. Krueger, N. (1994). Strategic Optimism: Antecedents of Perceived Probabilities of New Venture Success. In *Academy of Management meeting, BPS Division*.
104. Kvale, S. (1996). *InterViews: An introduction to qualitative research and interviewing*, London, Sage.
105. Kuratko, D. & Hodgetts, R. (2004). *Entrepreneurship*. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
106. Lazear, E. P. (2004). Balanced skills and entrepreneurship. *American Economic Review*, 94, 208–211.
107. Lazear, E. P. (2005). Entrepreneurship. *Journal of Labor Economics*, 23, 649–680.
108. Lechmann, D., & Schnabel, C. (2012). Are the self-employed really jacks-of-all-trades? Testing the assumptions and implications of Lazear's theory of entrepreneurship with German data. *Small Business Economics*, 42(1), 59–76.
109. Lee-Ross, D. (2015). Personality characteristics of the self-employed. *Journal of Managment Development*, 34(9), 1094–1112.
110. Leibenstein, H. (1968). Entrepreneurship and development. *The American Economic Review*, 58(2), 72–83.
111. Littunen, H. (2000). Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(6), 295–310.
112. Lovelock, C., & Gummesson, E. (2004). Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of service research*, 7(1), 20–41.

113. Low, M.B. and MacMillan, I.C. (1988). Entrepreneurship: past research and future challenges, *Journal of Management*, 14(2), 139–161.
114. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135–172.
115. Maddocks, J. & Beaney, M. 2002. See the invisible and intangible. *Knowledge Management*, March, 16–17.
116. Martin, D. (2009). The entrepreneurial marketing mix. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 12(4), 391–403.
117. Mazzarol, T., Volery, T., Doss, N. and Thein, V. (1999). Factors influencing small business start-ups. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 5(2), 48–63.
118. McCarthy, E. J. (1978). *Basic marketing: A managerial approach*. RD Irwin.
119. McClelland, D. (1961). The achievement motive in economic growth. *American Economic Review*, 51, 179–189.
120. McKenna, R. (1991). *Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customer*. Reading, MA; Addison-Wesley.
121. Moore, C. F. (1986, Avgust). Understanding Entrepreneurial Behavior: A Definition and Model. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1986, No. 1, 66–70). Academy of Management.
122. Morris, M., & Lewis, P. (1995). The determinants of entrepreneurial activity. *European Journal Of Marketing*, 29(7), 31–48.
123. Morris, M. H., Schindehutte, M., & LaForge, R. W. (2002). Entrepreneurial marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. *Journal of marketing theory and practice*, 10(4), 1–19.
124. Musek, J. (2010). Psihologija življenja. *Vnanje Gorice: Inštitut za psihologijo osebnosti*.
125. Oberschachtsiek, D. (2010). The experience of the founder and self-employment duration: a comparative advantage approach. *Small Business Economics*, 39(1), 1–17.
126. Orhan, M., & Scott, D. (2001). Why women enter into entrepreneurship: an explanatory model. *Women in management review*, 16(5), 232–247.
127. Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal Of Marketing*, 49(4), 41.
128. Parker, S. (2004). *The economics of self-employment and entrepreneurship*. New York: Cambridge.
129. Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
130. Piercy, N. F., & Cravens, D. W. (1995). The network paradigm and the marketing organization: developing a new management agenda. *European Journal of Marketing*, 29(3), 7–34.
131. Poschke, M. (2013). Who becomes an entrepreneur? Labor market prospects and occupational choice. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 37(3), 693–710.

132. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). Corporate imagination and expeditionary marketing. *Harvard business review*, 69(4), 81–92.
133. Rauch, A. & Frese, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings. *International review of industrial and organizational psychology*, 15, 101–142.
134. Rauch, A., & Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of work and organizational psychology*, 16(4), 353–385.
135. Reynolds, P. D., Bygrave, W. D., Autio, E., Cox, L. W. & Hay, M. (2002). *Global entrepreneurship monitor 2002 executive report*. London: London Business School.
136. Romer, P. (1994). The Origins of Endogenous Growth. *Journal Of Economic Perspectives*, 8(1), 3–22.
137. Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: General and applied*, 80(1), 1.
138. Rotter, J. B. (1990). Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable. *American psychologist*, 45(4), 489.
139. Quinn, J. B., & Hilmer, F. G. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan management review*, 35(4), 43.
140. Quinn, J. B., Anderson, P., & Finkelstein, S. (1996). Making the Most of the Best. *Harvard Business Review*, 2, 71–80.
141. Say, Jean-Baptiste. (1828), *Cours complet d'économie politique pratique*. Paris: Guillaumin.
142. Scheinberg, S. & I. C. MacMillan (1988). An 11 Country Study of Motivations to Start a Business, *Frontiers of Entrepreneurship Research 1988*. Wellesley, MA.: Babson College.
143. Schultz, T. W. (1980). Investment in entrepreneurial ability. *The Scandinavian Journal of Economics*, 437–448.
144. Schumpeter, J. A. (1911). *Theorie der wirtschaftlichen entwicklung*. Leipzig: Duncker & Humblot.
145. Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.
146. Schumpeter, J. A. (1939). *Business cycles*, 1, 161–74. New York: McGraw-Hill.
147. Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper.
148. Schumpeter, J. A. (1947). The creative response in economic history. *The journal of economic history*, 7(02), 149–159.
149. Segal, G., Borgia, D., & Schoenfeld, J. (2005). The motivation to become an entrepreneur. *International journal of Entrepreneurial Behavior & research*, 11(1), 42–57.
150. Shane, S. A. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, 217–226.
151. Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human*

- resource management review*, 13(2), 257–279.
152. Shane, S., Nicolaou, N., Cherkas, L., & Spector, T. D. (2010). Genetics, the big five, and the tendency to be selfemployed. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1154–1162.
 153. Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?. *The Journal of Marketing*, 46–55.
 154. Starr, J. A., & MacMillan, I. C. (1990). Resource cooptation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures. *Strategic Management Journal*, 11(4), 79–92.
 155. Statistični urad Republike Slovenije, Podatkovni portal SI-STAT. Najdeno 14. marca 2016 na spletni strani pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1418805S&ti=&path=../Database/Ekonomske/14_poslovni_subjekti/01_14188_podjetja/&lang=2
 156. Stevenson, H. H. & Sahlman, W. A. (1989). The entrepreneurial process, In P. Burns & J. Dewhurst (Eds), *Small Business and Entrepreneurship*, 94–157. London: Macmillan.
 157. Stevenson, H. H. & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship research: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 17–27.
 158. Stokes, D. (2000). Entrepreneurial marketing: a conceptualisation from qualitative research. *Qualitative market research: an international journal*, 3(1), 47–54.
 159. Svaleryd, H. (2014). Self-employment and the local business cycle. *Small Business Economics*, 44(1), 55–70.
 160. Thomas, A. S., & Mueller, S. L. (2000). A case for comparative entrepreneurship: Assessing the relevance of culture. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 287–301.
 161. Thomas, M. (2009). The impact of education histories on the decision to become self-employed: a study of young, aspiring, minority business owners. *Small Business Economics*, 33(4), 455–466.
 162. Tropman, J. E., & Morningstar, G. (1989). *Entrepreneurial systems for the 1990s: Their creation, structure, and management*. Praeger Pub Text.
 163. Tushman, M. L. & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31, 439–465.
 164. Uncles, M. (2000). Market orientation. *Australian journal of management*, 25(2), 1.
 165. Van Praag, C. M. (1999). Some classic views on entrepreneurship. *De Economist*, 147(3), 311–335.
 166. Van Praag, C. M., & Cramer, J. S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica*, 68(269), 45–62.
 167. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1–17.
 168. Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, 3(1), 119–138.
 169. Venkataraman, N. (1997). Beyond outsourcing: managing IT resources as a value center. *MIT Sloan Management Review*, 38(3), 51.

170. Vereshchagina, G., & Hopenhayn, H. A. (2009). Risk Taking by Entrepreneurs. *The American Economic Review*, 99(5), 1808–1830.
171. Von Greiff, J. (2009). Displacement and self-employment entry. *Labour Economics*, 16(5), 556–565.
172. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1-UPB3). *Uradni list RS* št. 65/2009-UPB3, 33/2011, 91/2011, 32/2012, 57/2012, 44/2013 – odl. US, 82/2013:ZGD-1-NPB14, 55/2015.
173. Zhao, H., & Seibert, S. E. (2006). The big five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 259–271.
174. Zontanos, G., & Anderson, A. R. (2004). Relationships, marketing and small business: an exploration of links in theory and practice. *Qualitative market research: an international journal*, 7(3), 228–236.
175. Wagner, J. (2006). Are nascent entrepreneurs ‘Jacks-of-all-trades’? A test of Lazear's theory of entrepreneurship with German data. *Applied Economics*, 38(20), 2415–2419.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Opomnik za intervju.....	1
Priloga 2: Prepisi intervjujev.....	2

PRILOGA 1: Opomnik za intervju

Vprašanje 1: Zaradi katerih razlogov ste se odločili za pot samostojnega podjetnika?

Vprašanje 2: Kakšne delovne izkušnje ste predhodno pridobili in ali menite, da imate potrebne spretnosti in znanja, ki jih potrebujete za vodenje samostojnega podjetja?

Vprašanje 3: Na katerem delu vašega poslovnega delovanja/področju ste najbolj suvereni? Kje vidite možnost, da se izboljšate?

Vprašanje 4: Na kakšen način si kot samostojni podjetnik zagotavljate posel? Katere metode marketinga uporabljate? Kaj vam prinese najboljše rezultate?

Vprašanje 5: Kako pogosto žrtvujete svoje osebno ugodje, da izkoristite poslovno priložnost? Koliko časa na dan potrebujete, da naredite tisto, kar je potrebno?

Vprašanje 6: Kateri je vaš najljubši vidik biti podjetnik?

Vprašanje 7: Ali je vaše delovno področje samo v Sloveniji, ali poslovne priložnosti iščete tudi v tujini?

Vprašanje 8: Kakšno storitev ponujate svojim strankam? Kaj lahko ponudite vi, česar vaša konkurenca ne more?

Vprašanje 9: S kakšnimi težavami ste se srečali? Kako ste jih reševali?

Vprašanje 10: Ste zadovoljni z uspehom vašega poslovanja? Kaj je po vašem tisto, kar vam to omogoča?

Vprašanje 11: Razmišljate, da bi razširili svoje poslovanje in zaposlili še kakšnega dodatnega zaposlenega?

PRILOGA 2: Prepisi intervjujev

Vprašanje 1: Zaradi katerih razlogov ste se odločili za pot samostojnega podjetnika?

Oseba A: Že dalj časa sem razmišljal, ko sem bil še zaposlen, kako bi bilo, če bi začel enako delo opravljati preko podjetja, pa do odločitve za to nikoli ni prišlo. Potem pa so v podjetju izvedli reorganizacijo in izgubil sem zaposlitev. Nekaj časa sem iskal drugo zaposlitev, vendar nisem bil uspešen. Potem pa je na dan prišla prvotna želja, da bi si sam zagotovil delo. Na zavodu so mi predstavili, da imajo odprt ponovni razpis programa za dodelitev subvencij za samozaposlitev. Prijavil sem se na to delavnico, pripravil poslovni načrt in opravil predpisan tečaj, ki je bil obvezen za pridobitev subvencije. V vmesnem času sem navezal stike z vsemi strankami, za katere sem predhodno že občasno delal preko podjemnih pogodb. Tako sem odprl svoje podjetje in pričel z delom.

Oseba B: Podjetje, v katerem sem bil nazadnje zaposlen, je šlo v stečaj, zato sem ostal brez dela. Nekaj časa sem prebil na zavodu, kjer pa sem izvedel, da imajo razpis za subvencije za samozaposlitev. Ob delu sem že prej v popoldanskem času delal na manjših projektih za nekatera podjetja, zato sem se kar hitro odločil, da se vpišem v program. Stvari so se kar hitro začele odvijati. Ker sem nekaj strank že imel, sem lahko hitro pričel z delovanjem. V bistvu mi ni bilo tako težko, samo popoldansko delo sem pretvoril v osnovno dejavnost.

Oseba C: Prišel sem do nekega obdobja v življenju, ko sem se spraševal, kaj lahko pokažem v življenju. Ves čas sem delal za druge, moji nadrejeni so bili različni ljudje, vendar so se mi z njimi začele nabirati negativne izkušnje, saj sem včasih bil prisiljen delati stvari, za katere sem zaradi izkušenj dobro vedel, da so slabe, pa sem jih moral vseeno zaradi mojih nadrejenih opravljati. Občasno sem za kakšnega znanca ali njegovega kolega opravil v prostem času kakšno manjše delo. Sicer pa sem že nekaj časa razmišljal, ali bi se odločil za samostojno pot. Sam pri sebi sem se spraševal, kaj neki bi delal, kako bi si zagotovil delo. Imel sem nekako dve možnosti, da se lotim podobnega dela, kot sem ga opravljal pri zadnji zaposlitvi. Imel sem občutek, da bi del klientov podjetja sicer lahko vezal nase, pa sem se kljub temu raje odločil, da poskusim na novem terenu, ki me je ljubiteljsko zanimalo od moje mladosti naprej. Odločil sem se, da je najbolje, če že grem na samostojno pot, da je to nekaj, kar me že dalj časa veseli, da bom pač poskusil in si vsaj kasneje ne bom očital, da nisem poskusil.

Oseba D: V podjetju, kjer sem delal, mi je vse postalo nekakšna rutina, nisem več našel nobenega izziva, stvari so se čez leta ponavljale, močno sem si želel kakšne spremembe na poklicnem področju. Pogrešal sem čase, ko sem v podjetju, kjer sem dobil svojo prvo zaposlitev, delal v razvojnem oddelku, na nek način sem hotel, da se vrnem v tiste čase. Ta možnost bi se mi ponudila, če bi odprl svoje podjetje in pričel opravljati tako razvojno dejavnost. Tehtal sem med samostojnim podjetništvom in tem, da odprem podjetje z omejeno odgovornostjo. Zaradi ugodnejših finančnih prednosti sem se raje odločil za samostojno podjetništvo, saj ni bilo potrebno zagotavljati nobenega finančnega kapitala, pa tudi stroškovno se mi je zdela ta opcija bolj ugodna.

Oseba E: Kar nekaj časa, sem bil nezadovoljen z višino plače. Sčasoma sem spoznal, da kaj več tako ali tako ne bom uspel pridobiti, ne tam, kjer sem bil zaposlen, ne na kakšnem drugem delovnem mestu kje drugje, zaradi slabih razmer na trgu. Veliko sodelavcev mi je govorilo podobno, najbolje je iti na svoje, saj »potem nimaš šefov, ki bi te omejevali pri delu«. Po več opravljenih pogovorih s prijatelji in sodelavci so mi skoraj vsi predlagali, da odprem svoje podjetje, če želim več zaslužiti. Po daljšem premisleku sem se vendarle odločil, da storim ta korak in odprem svoje podjetje.

Oseba F: Zadnje leta je v meni zorela ideja, da bi se osamosvojil, saj sem vedno težje prenašal spremembe v podjetju. Vsake toliko časa so v podjetje prihajali nove vodje oddelkov s pomanjkanjem tehničnega znanja, zato je bilo naporno vedno ponavljati ene in iste stvari tem novim sodelavcem ali nadrejenim. Vsak je po svoje nekaj poskušal eksperimentirati še s spremembami v organizaciji. Poskušali so vpeljevati neke stvari, ki so jih bili navajeni iz drugih podjetij. Večinoma so jih bolj neuspešno uveljavili, ker so bile neuporabne za to podjetje ali pa niti sami niso vedeli, kako se jih vpelje v prakso. Lastnik podjetja je bil ob tem še nepotrpežljiv in ni kazal pretiranega razumevanja za take težave, zato je bila rotacija kadra v tehničnem delu po mojem mnenju previsoka. Naveličal sem se takega dogajanja, zato sem se odločil in šel na svoje.

Oseba G: Za samostojno pot sem se odločil, ker sem že zadnjih nekaj let imel veliko popoldanskega dela. Delal sem na več projektih v službi in potem še popoldne doma in sem bil utrujen od preobilice dela. Z mislimi sem bil preveč razpet med projekti v službi in popoldanskim delom. Včasih sem moral jemati v službi dopust, da sem se lahko v dopoldanskem času dogovarjal s strankami za vedno večjo količino popoldanskega dela. Sedaj, ko sem odprl svoj svoje podjetje, lahko sam planiram prosti čas, zato mi je lažje organizirati sestanek ali obisk stranke. Ta način dela mi bolj ustreza, saj ne čutim potrebe, da bi nad seboj imel nekoga, kateremu bi moral poročati, kaj delam, kje sem bil, kdaj bo kaj narejeno ipd. Ta čas lahko sedaj bolje porabim za nove projekte, zato lahko več naredim.

Oseba H: Pred odprtjem podjetja sem večinoma delal v razvojnih oddelkih več podjetij, na tehnično precej raznolikih izdelkih. Pri tem sem spoznal več načinov dela in tehnologije, opazil sem, da ni važno, kaj delam in kako zavzeto se pri svojem delu trudim, svojega položaja ne bom mogel bistveno spremeniti, zato sem se odločil, da je zame bolje, da dam odpoved ter grem in ustanovim svoje podjetje in delam za svoj račun. Kjerkoli sem bil zaposlen, je bila moja plača določena s podpisom prve pogodbe. Kasneje se praktično ni več spreminjala, ne glede na to, kako uspešen si bil pri tem. Ni bilo pomembno, koliko si doprinesel k uspehu podjetja, vedno se je nagrada delila na vse približno enako. Tako nisem imel prave motivacije, da bi se še posebno trudil.

Oseba I: Preden sem se odločil, da odprem svoje podjetje, sem večkrat premišljeval, kako bi bilo, če bi imel svoje podjetje in bi bil sam svoj šef. Opazil sem, da nisem bil pretirano timski človek, raje sem deloval bolj samostojno. Rešitve sem najprej iskal pri sebi, šele, če je nisem našel, sem se posvetoval z drugimi sodelavci. Včasih so moje ideje v podjetju zavračali, čez nekaj časa pa so te iste rešitve predlagali in ponujali sami, zato sem spoznal, da je mogoče res napočil čas za spremembo. Odločil sem se odpreti svoje podjetje in sedaj,

ko delam, so vse te ideje, na katerih delam, moje, ni se mi treba ubadati z nadrejenimi, jim pojasnjevati in jih razlagati. V bistvu, če dobro pomislim, nekako niti ne pogrešam tistih prejšnjih časov. Trenutno sem kar zadovoljen s količino dela in celotnim finančnim rezultatom. Želim si, da bi tako ostalo tudi v prihodnje.

Oseba J: Več stvari se je nekako zgodilo ob istem času. Imel sem konflikt z nadrejenimi v službi, spoznal sem, da v podjetju zaradi slabe vizije in strategije nima smisla vztrajati, ker ni dolgoročne prihodnosti, če se bodo stvari odvijale, kot so se. Pri sebi sem čutil, da moram povleči določene poteze in nekaj spremeniti. Po pogovoru s prijateljem, ki mi je svetoval, da naj grem na svoje, če nisem zadovoljen v podjetju, sem to nekaj mesecev premišljeval in se potem odločil, da dam odpoved in se samozaposlim. Sedaj se lahko v celoti posvetim stranki – naročniku. Delo, ki ga sedaj opravljam, je bolj zanimivo kot je bilo prej, včasih je naporno, ampak še vseeno vem, da sem se pravilno odločil. Sedaj račune polagam samo sebi.

Vprašanje 2: Kakšne delovne izkušnje ste predhodno pridobili in ali menite, da imate potrebne spretnosti in znanja, ki jih potrebujete za vodenje samostojnega podjetja?

Oseba A: Preden sem odprl podjetje, sem delal pri štirih različnih podjetjih, pri vseh na razvojno tehničnem področju. Pri tem sem si pridobil veliko izkušenj, zato me ni strah prevzeti razvoja novega izdelka, pač v določenem obsegu dela, ki ga še lahko sam ali z manjšo pomočjo opravim. Vem, da sem dovolj sposoben, da lahko opravim vsako nalogo, ki se je lotim.

Oseba B: Prvo zaposlitev sem dobil pri podjetju, v katerem sem bil predhodno štipendist. Tam sem začel najprej kot pripravnik delovati na manjših projektih, ko sem pomagal starejšim, bolj izkušenim sodelavcem opravljati manj zahtevne naloge. Z leti, ko sem si nabral več izkušenj, sem dobival vedno bolj zahtevne naloge in projekte, v katerih je bilo potrebno določeno usklajevanje z ostalimi člani tima. To znanje sem kasneje nadgrajeval še v dveh drugih podjetjih, s tem, da sem tam že takoj na začetku dobil v obravnavo bolj zahtevne naloge. Menim, da sem dovolj tehnično podkovan, da lahko sedaj delujem samostojno in ne potrebujem nikogar, ki bi me moral nadzirati.

Oseba C: V prvem podjetju, v katerem sem začel svojo poslovno pot, sem delal skoraj deset let. Tam sem delal na razvoju novih tehničnih izdelkov, ki sicer niso v množični uporabi, ampak so bili v glavnem uporabljeni za posebne namene. Pri tem delu sem od svojih sodelavcev odnesel veliko znanja in spretnosti, v svoji zadnji zaposlitvi, preden sem odprl svoje podjetje, pa sem se ukvarjal s prodajo in promocijo tehničnega izdelka. Velika prednost te zaposlitve, ki mi še dandanes pride zelo prav, je, da sem pri tem delu spoznal ogromno ljudi iz področja, na katerem delujem sedaj. Veliko mojih trenutnih strank predstavljajo kupci, ki sem jim prej prodajal izdelke. Preko teh povezav dobim precej dela, ker se medsebojno dobro poznamo in si zaupamo. Vem, da imam potrebno znanje, sicer pa se vsak dan učim tudi novih veščin.

Oseba D: Pri svoji prvi zaposlitvi sem začel delati v manjšem razvojnem oddelku pri razvoju novih izdelkov, veliko stvari se je bilo treba takrat še priučiti, saj te na fakulteti v

glavnem učijo velike količine teoretičnega dela, mnogo premalo pa praktičnega dela. Veliko praktičnega in tehničnega znanja sem si tako pridobil ravno v tistem obdobju, v drugih podjetjih sem kasneje deloval bolj kot ne na tehnično organizacijskem delu, ki pa je bilo bolj suhoparno. Pogrešal sem tiste čase, ko ustvariš nek nov izdelek, in občutek zadovoljstva, ki pri tem nastopi, to mi je v zadnjem času zelo primanjkovalo. Mislim, da sem dovolj dobro podkovan, da se soočam s problemi, ki jih srečujem na poslovni poti.

Oseba E: Kar se tiče izkušenj, mislim, da jih človek nima nikoli dovolj, vendar pa opažam, da nimam večjih težav s tem. Sam sem kar precej časa delal v razvojnem oddelku, se pri tem soočal z različnimi tehničnimi problemi. Vse te različne izkušnje mi danes pridejo še kako prav. V bistvu si niti ne predstavljam, da bi se sam tega posla inženiringa lotil direktno, ko sem prišel iz fakultete. Če sem iskren, tudi sam ne bi sedaj zaupal in dal dela, ki ga trenutno opravljam, nekomu, ki je ravnokar prišel iz študija na fakulteti, saj nima potrebnega znanja za kaj takega.

Oseba F: Pred odprtjem svojega podjetja sem največ časa delal na različnih razvojnih projektih v treh podjetjih, kjer sem bil zaposlen. Večkrat sem bil glavni vodja projekta, ki je bil odgovoren za celoten potek projekta, da so se stvari odvijale po zastavljenih ciljih in v dogovorjenih rokih. Vpet sem bil tako v izvedbene dele projekta kot njihovo vodenje in nadzor, tako da vem, da imam dovolj tehničnega znanja za samostojno delo, ki ga sedaj opravljam.

Oseba G: Delal sem na veliko projektih, tako v službenem času kot pri dodatnem popoldanskem delu. Za veliko klientov sem razvil celoten izdelek, od tehnične zasnove do končne dokumentacije za izdelavo tega in prenos v proizvodnjo. Kar se tiče samih izkušenj, bi lahko rekel, da jih imam kar veliko, se pa še vedno lahko naučim kaj novega in pridobivam nove izkušnje na najrazličnejših področjih.

Oseba H: V predhodnih zaposlitvah sem spoznal različne vrste tehnologije in uporabo različnih pristopov v teh razvojnih oddelkih. Sodeloval sem pri tehničnih zasnovah razvoja novega izdelka, pa tudi njihovi tehnološki obravnavi pri izdelavi teh izdelkov. Pri tem sem uporabljal vse te različne vrste pristopov, tako da sem sedaj precej suveren pri svojem poslovanju, ni se mi potrebno naslanjati na druge in iskati veliko pomoči ali nasvetov drugih.

Oseba I: Pri štirih zaposlitvah, ki sem jih imel pred odprtjem podjetja, sem večino časa poskušal probleme, na katere sem naletel, reševati sam. S takim načinom dela, ki je najbolj ustrezen moji osebnosti, sem se veliko naučil. Danes ne čutim kakšne velike potrebe, da bi se pri svojem delu pretirano posvetoval o določenih rešitvah. Ko se dogovorim s stranko, kaj pričakuje od mene, naredim konceptno rešitev in jo okvirno predstavim, nato pa se lotim še detajlnega dela. Svoji stranki, potem ko se okvirno dogovoriva o rešitvi, ne dopustim, da bi kasneje skušala pretirano spreminjati koncept.

Oseba J: Pred samozaposelitvijo sem najprej delal v podjetju, v oddelku tehnologije. Tam sem se spoznal z vsemi tehnološkimi predpripravami za izdelavo posameznega izdelka, kako se recimo organizira prehod tehnične dokumentacije razvoja novega izdelka v proizvodnjo. V naslednjem podjetju sem delal v razvojnem oddelku, kjer sem razvijal nove tehnične izdelke za široko uporabo. Tako sem lahko spoznal obe plati razvoja in

proizvodnje novega izdelka, zato sem sedaj kar precej samozavesten, ko se lotim kakšne nove naloge. Ni me strah, da se ne bi znal lotiti razvoja novega izdelka.

Vprašanje 3: Na katerem delu vašega poslovnega delovanja/področja ste najbolj suvereni? Kje vidite možnost, da se izboljšate?

Oseba A: Zase lahko rečem, da sem sigurno najbolj suveren na tehničnem področju. Že od malih nog me je zanimala tehnika in inženirski problemi, študiral sem na Fakulteti za strojništvo, kjer sem pridobil veliko teoretičnega znanja, ki ga sedaj s pridom uporabljam, čeprav včasih dobim občutek, da vsega tega znanja v praksi niti ne uporabljam, saj pri veliko primerih ta nivo znanja niti ni potreben. Menim pa, da so vse aktivnosti okrog trženja svojega podjetja tisto področje, kje bi moral največ delati in se izboljšati. Enostavno povedano, bolje bi se moral tržiti.

Oseba B: To je definitivno tehnični del poslovanja, saj se s tem delom v glavnem ukvarjam že celotno poklicno pot. Tudi moja izobrazba je tehnične smeri. Če bi se moral oceniti, kje pri sebi vidim možnost za izboljšanje, bi rekel, da je to področje socialnih spretnosti, npr. komunikacija z drugimi ljudmi, ki bi mi omogočala tudi napredek v bolj uspešnem poslovanju.

Oseba C: V bistvu lahko rečem, da sem se pri zadnji zaposlitvi naučil veliko najrazličnejših tržnih prijemov, komunikacije z drugimi ljudmi, tako da se mi zdi, da sem na tem področju zelo uspešen in suveren, na drugi strani pa bi bilo dobro, da še izboljšam teoretično tehnično znanje, saj bi lahko bolj samostojno razvijal tudi bolj kompleksne projekte, za katere sem sedaj nekoliko bolj odvisen od drugih.

Oseba D: Močnejša stran mojega poslovanja je ravno tehnični del, saj sem ves čas deloval na razvojno tehničnem področju. Znanje, pridobljeno na fakulteti, sem pri svojem delovanju še dodatno poglobil, definitivno pa bi moral več delati na ekonomskem delu poslovanja. Tu mislim predvsem pri pridobivanju novih strank, z grajenjem socialne mreže in bolj pristnimi stiki s strankami, ki bi mi prinesle tudi več poslovnega obsega.

Oseba E: Menim, da je pomembno, da analiziraš svoje pomanjkljivosti v poslovanju. Zase lahko brez dvoma rečem, da je to tehnični del, saj me je strojništvo vedno zanimalo, zato sem po študiju tudi želel delati v razvojnem oddelku. Izboljšati bi se moral predvsem na področju trženja, da bi lahko izboljšal uspešnost poslovanja in, v kolikor bi se ta obseg poslovanja povečal, lahko tudi razširil dejavnost in dodatno še koga zaposlil.

Oseba F: Tehnični del je moj primarni del poslovanja in na tem področju ne vidim kakšnih velikih pomanjkljivosti. Seveda se tu še vedno da kaj novega naučiti, mislim pa, da bi bilo bolj učinkovito, če bi se dodatno izobrazil na ekonomskem delu. Z boljšo promocijo ali trženjem bi dobil več dela, kar bi pomenilo, da bi lahko izbral delo, ki je bolj donosno.

Oseba G: Najbolj suveren sem na tehničnem področju. Tu se tudi najbolj počutim, saj se pri svojem delu v glavnem ukvarjam s tehničnimi vidiki. Izboljšanje pri sebi vidim predvsem v razvoju bolj tesnega povezovanja in navezavi stikov s podobnimi podjetniki, kot sem sam, saj bi se skupaj lahko lotili večjih, bolj kompleksnih projektov, kar bi bilo

tudi finančno bolj donosno za vse sodelujoče.

Oseba H: Na tehničnem področju sem precej samozavesten, saj imam veliko izkušenj iz predhodnih zaposlitev, opažam pa, da mi po drugi strani primanjkuje tržnih veščin. Verjamem, da bi bil lahko precej bolj finančno uspešen, če bi se znal bolje tržiti.

Oseba I: Tehnično področje kar dobro poznam. Tu sicer obstajajo določena področja, kjer sam z njimi nisem toliko seznanjen. To rešujem na način, da se po potrebi sam izobražujem, v kolikor je tako področje preveč obsežno, pa raje takega posla sploh ne prevzamem. Če bi se že moral odločiti za področje, kjer bi bilo dobro, da se izboljšam, bi to bilo predvsem na izgradnji socialne mreže, saj bi bilo pridobivanje posla lažje in hitrejš.

Oseba J: Tehnični del posla najbolje obvladam. Tu pa tam so določena področja, ki jih občasno ne poznam dovolj dobro, vendar to vedno vzamem kot dodatno spodbudo, da se naučim kaj novega. Izboljšati bi se moral predvsem pri boljšem trženju samega sebe, saj moji kolegi, ne glede na to, da delajo manj, zaslužijo več od mene.

Vprašanje 4: Na kakšen način si kot samostojni podjetnik zagotavljate posel? Katere metode marketinga uporabljate? Kaj vam prinese najboljše rezultate?

Oseba A: Večino svojega posla opravljam prek rednih strank, s katerimi sem preteklosti že sodeloval prek podjemnih pogodb. Večino strank mi je uspelo obdržati, pridobil pa sem tudi nekaj novih. Dobro se poznamo in si medsebojno zaupamo. Oni vedo, da bodo stvari dobro in pravočasno narejene dobili za relativno ugodno ceno. Ta baza strank se širi v glavnem preko zadovoljstva strank, saj zaradi uspešnih projektov dobivam različne nove naloge. Svoje internetne strani v bistvu še nimam, saj sem se v pogovorih z nekaterimi kolegi izvedel, da se jim obseg dela zaradi tega ni kaj dosti spremenil. V glavnem tako uporabljam mreženje, ki je pomemben vidik mojega poslovanja.

Oseba B: Moje stranke me običajno kar same kontaktirajo, ko potrebujejo kakšno pomoč pri razvoju. Običajno so to stranke, ki nimajo tako močnega razvojnega oddelka, ker se jim to ne splača, zaradi določene specifične količine dela. Po količini dela bi lahko rekel, da so zadovoljni z mano, v nasprotnem primeru bi se naše poti že razšle. Če bi se moral izreči, kaj je tisto, zaradi česar dobivam delo, je to najverjetneje zaradi uspešnega dela v preteklosti. Verjamem, da s tem, ko dajo delo meni, njim ni potrebno redno zaposliti delavca. Tako lahko del fiksnih stroškov pretvorijo v variabilne. Če za neko obdobje nimajo potrebe po delu, jim ta del stroškov odpade.

Oseba C: Glavni del mojih strank trenutno prihaja iz Slovenije. Te stranke sem pridobil s preteklim popoldanskim delom ali sem jih spoznal med delovanjem v zadnji zaposlitvi. Zelo veliko časa sem prebil na terenu, obiskal mnogo strank, ker sem jim v tistem času prodajal določene tehnične proizvode. S tem sem pridobil ogromno dobrih poznanstev, poznam zelo veliko ljudi, ki sedaj odločajo o tem, kaj se bo pri njih dalo v zunanje inženirsko izvajanje. Sem pa že lansko leto začel razmišljati tudi o poslu s tujino, zato sem izdelal nekaj konceptov tehničnih rešitev in jih objavil na svoji internetni strani ter se prijavil v nekaj tehničnih forumih na to tematiko. Moram reči, da je bil odziv na to velik in zelo pozitiven. Od teh aktivnosti si obetam zelo veliko. V kolikor se bodo stvari pozitivno

odvijale, mi to lahko v kratkem zelo spremeni moje življenje.

Oseba D: Za pridobitev dela sem uporabil kolege iz prejšnjih zaposlitev ter prijatelje, ki so mi izdatno pomagali s svojimi povezavami in stiki. Tako sem prišel do odgovornih tehničnih oseb v različnih podjetjih. S tem sem si izgradil mrežo strank, za katere danes opravljam delo. Ponujam jim inženirske storitve, od razvoja tehničnih izdelkov do izdelave različne, s tem povezane dokumentacije. Zase lahko rečem, da imam dela trenutno dovolj. Pozna se opazno izboljšanje gospodarske situacije pri nas in s tem povezanega optimizma. Dela mi ne primanjkuje, dogaja se mi celo, da moram kakšno stranko odkloniti. Sicer se zavedam potencialne nevarnosti izgube poslov v prihodnosti, vendar nočem obljubljati nerealnih stvari, saj v kolikor bi nekaj obljubil in potem obljubljenega ne izpolnil, bi s to stranko verjetno za vedno opravi. Večina mojih strank prihaja iz teh mrež poznanstev.

Oseba E: Bazo strank sem začel izgrajevati na osnovi poznanstev in prijateljskih stikov z dobavitelji iz zadnjih dveh zaposlitev. Nekaj časa preden sem dal odpoved, me je eden od dobaviteljev povprašal, če bi mu lahko izdelal konstrukcijo tehnične naprave, ki jo je takrat potreboval za svoje poslovanje, zato sem po odprtju podjetja ponovno navezal stik z njim in mu predstavil situacijo. Poprosil sem ga, če mi lahko na kakšen način pomaga, da pridobim še več dela, ki sem ga v tistem času zelo potreboval. Vedno poskušam sklepati prijateljstvo z ljudmi, ki mi bodo pomagali pri poslu.

Oseba F: Preden sem se samozaposlil, sem delal v več razvojnih oddelkih podjetij. Tam sem si pridobil dovolj tehničnega znanja. Delo si sedaj večinoma zagotavljam sam, nekoliko pa s pomočjo svojih poklicnih kolegov. Vsakemu od nas se kdaj dogodi, da ima na trenutke preveč dela, ker se nanj obrne več strank hkrati, ki bi rade imele končne rezultate čim prej. Na ta način si pomagamo v trenutkih preobremenjenosti in si nekoliko porazdelimo delo. S tem zadržimo stranko, da ne gre drugam. Menim, da je najbolj pomembna stvar pri izbiri takih poslovnih sodelavcev zaupanje v njihovo strokovno kompetentnost. Večino dela torej pride iz uporabe teh mrež.

Oseba G: Svojo poslovno mrežo strank sem si izgradil še za časa zaposlitev, veliko prostega časa sem delal na različnih projektih za njih. Še pred odprtjem podjetja so bili moj glavni način pridobivanja posla uspešno in kvalitetno zaključeni projekti in naloge, ki sem jih opravljal za naročnike. Z vsako opravljeno nalogo sem si izgrajeval in dograjeval to mrežo. Ta način uporabljam še dandanes, saj moje stranke vedo, da če se obrnejo name, bodo dobile za ustrezno ceno in kvalitetno storitev. Menim, da je v tem poslu pri dosegu ciljev končni rezultat veliko bolj pomemben kot sledenje nekim predpisanim postopkom.

Oseba H: Stranke večinoma pridobivam preko svojih osebnih poznanstev, te pa nadalje širim še s pomočjo novih strank in njihovih dobaviteljev. Pri vseh novih kontaktih se tako poslužujem navezave osebnega stika. Menim, da je primerno, da se vedno osebno predstavim potencialnim novim strankam. Na ta način lahko obe strani pridobita pristen kontakt in občutek drug o drugem. Sam sem s takim načinom pridobivanja strank zelo zadovoljen. Po prvem stiku lahko kar dobro ocenim, če se mi pri določenem kontaktu obeta poslovno sodelovanje.

Oseba I: Stranke, s katerimi trenutno sodelujem, prihajajo iz Slovenije. Stike z njimi sem vzpostavil med delom na preteklih projektih, se pa zavedam, da je potrebno storiti korak

naprej, zato sem se v zadnjem času povezal s svojimi kolegi v nekaken konzorcij. Ta nam bo omogočil konkuriranje na večjih, bolj obsežnih projektih. Opažam, da se v zadnjem času pojavlja vedno več dela in projektov, ki pa so preobsežni, da bi to lahko opravila samo ena oseba. Pri strokovnem delu, ki ga opravljam, je zelo pomembno, da si za sodelavce izbereš kompetentne posameznike, ki jim lahko zaupaš.

Oseba J: Posel pridobivam na podlagi priporočil stranke zaradi uspešnega preteklega dela, kar nekaj strank pa sem dobil preko poznanstev ožjih prijateljev, ki so mi pomagali posredovati pri navezavi stikov s podjetniki, ki so potrebovali usluge tehničnih storitev. Si pa nameravam izdelati tudi spletno stran, na kateri bom predstavil svoje delo in storitve, ki jih ponujam, da bom lažje dosegel nove potencialne stranke. S poslom nisem še popolnoma zadovoljen, za uspešno delovanje bi potreboval še nekaj novih strank, s katerimi bi pokrili še nezapolnjene kapacitete.

Vprašanje 5: Kako pogosto žrtvujete svoje osebno ugodje, da izkoristite poslovno priložnost? Koliko časa na dan potrebujete, da naredite tisto, kar je potrebno?

Oseba A: V mojem poslovanju je tako, da ko te stranka pokliče ali kontaktira, je že skoraj nujno vsako tako dejanje obravnavati resno in zavzeto. Če je to nova stranka, je potrebno že tekom samega pogovora ali elektronske komunikacije poskušati izvedeti čim več informacij, za kakšno delo gre, še predno se dogovarjaš za nadaljnje aktivnosti. Če vse nakazuje na to, da obstaja zelo velika verjetnost, da bo do tega posla prišlo, je potrebno temu nameniti veliko pozornost in storiti kar je potrebno, narisati in predstaviti koncept rešitve ter nato dati ponudbo. To običajno pomeni, da je potrebno delati pozno v noč, tudi kakšne sobote, nedelje ali praznike. Težko bi odgovoril, koliko ur dnevno povprečno delam, včasih deset ur ali več, drugič pa manj.

Oseba B: Težko rečem, da pri svojem delu žrtvujem osebno ugodje, če delam določene dneve popoldne ali zvečer. Delo v podjetništvu je pač dinamično in tu ni nekega predpisanega delovnega časa. Ko si zagotoviš neko delo, imaš potrebo, da s čim manjšo porabo ur opraviš vse tisto, kar je potrebno za dokončanje te naloge. Delo si zato poskušam porazdeliti tako, da se vedno držim roka, do katerega obljubim, da bom nalogo opravil. Nikoli ne prelagam pomembnih stvari na bolj primeren čas. Povprečno delam več kot deset ur dnevno, kar pogosto delam tudi ob sobotah, vendar takrat delam približno od šest do sedem ur.

Oseba C: V zadnjem času se mi večkrat dogodi, da se pojavijo trenutki, ko prihaja zaradi preobilice dela s strani strank in mojih aktivnosti za pridobitev novih strank. Zaradi tega trpi osebno življenje, saj mi zmanjkuje časa za ostale aktivnosti, vendar pa moram potrpeti in to situacijo vzdržati, ker upam, da se bodo potem stvari umirile. Sicer sem po naravi tak, da se vedno ženem in poskušam izboljšati. Večinoma delam osem do deset ur dnevno, včasih tudi kakšno soboto, če je to nujno potrebno zaradi izpolnitve rokov, nedeljo pa imam rezervirano za družino.

Oseba D: Zaradi preobilice dela vedno pridem v skušnjava, da žrtvujem svoj prosti čas, ki bi ga moral porabiti za počitek ali za druge prostočasne dejavnosti. Včasih se mi to dogaja

tudi zaradi tega, ker pride do kakšnih težav in zamud pri projektih in je treba zadeve nekoliko pospešiti, kar pa je možno samo na račun prostega časa, saj se poskušam držati tistega, kar obljubim. Povprečno gledano delam na dan več kot deset ur, s tem, da delam pogosto tudi ob sobotah.

Oseba E: So trenutki, ko je potrebno delati tudi kakšno soboto ali nedeljo, vendar mi zadnje čase uspeva delati povprečno manj kot osem ur dnevno. To je posledica tega, da trenutno nimam prevelikega obsega dela. Sicer pa delo prilagajam tudi drugim osebnim aktivnostim. Določene dneve tako dopoldanski čas namenim za osebne stvari, nato pa delam v popoldanskem času ali bolj v večernem času. Če pa mi pot prekriža zanimiva poslovna priložnost, je to potrebno zagrabit z obema rokama in se ji posvetiti. Nikoli namreč ne veš, kaj vse se lahko iz določene poslovne priložnosti razvije.

Oseba F: Večinoma poskušam vse delo, ki ga prevzamem, opraviti sam, če pa spoznam, da to ni možno zaradi prevelikega obsega dela ali manjšega poznavanja tistega področja, se povežem s kolegi, na katere potem preusmerim potencialno stranko. Pogosto se zgodi, da je potrebno tudi ob sobotah poprijeti za delo, ker med tednom enostavno zmanjka časa. Skoraj normalno je, da zaradi tega trpi osebno ugodje, da moram kakšno popoldansko aktivnost prestaviti ali jo preklicati. Povprečno delam več kot osem ur dnevno, če bi zraven štel še kakšno soboto, ko delam, pa pridem tja do povprečno deset ur na delovni dan tedna.

Oseba G: Narava mojega dela je taka, da pridejo obdobja, ko imam dela manj in obdobja, ko je dela kar preveč. V takem času je nujno delo potegniti preko tistega običajnega delavnika, kar pomeni več kot osem ur dnevno. Na to sem se že kar nekako navadil in se s tem ne obremenjujem preveč. V primeru, da delo zaradi stiske s časom zahteva večje število dnevno opravljenih ur, jih opravim, ker vem, da je pomembno, da delo opravim do dogovorjenega roka. Dnevna količina opravljenih ur zame ni tako pomembna, sem se pa že pred leti odločil, da v nedeljo ne delam in si takrat rezerviram čas za družino.

Oseba H: Navajen sem, da lahko dolgo delam težke naloge. To seveda obsega tudi delo preko običajnih osem ur dnevno. Poslovne priložnosti, delo na projektih ali nalogah se pojavijo, ko se pojavijo, če bi strogo gledal na osebne ugodnosti, bi se moral nekaterim enostavno odpovedati. Delo ne sprašuje, koliko je ura in katerega dneva smo, treba ga je opraviti, in to do roka, ki ti ga lahko postavi stranka ali pa se mora vsaj strinjati, če ti postaviš rok. Dnevno zagotovo opravim tam do deset ur.

Oseba I: Vsako delo, ki ga opravljam, poskušam opraviti nadvse temeljito. Število porabljenih ur me sicer zanima, vendar bolj kot ocena za prihodnje ponudbe za delo in kot neka oblika samokontrole. Ko delam na projektu, običajno delam vsaj deset ur, to pa zaradi tega, ker mislim, da če se popolnoma posvetiš nalogi, je smiselno delati več, če ti delo gre lažje od rok, ko pa nastopijo trenutki, ko nisi produktiven, pa je bolje, da se za tisti čas ukvarjaš s kakšno drugo stvarjo, ki niti ni povezana z delom.

Oseba J: Sam pri svojem delu vedno poskušam doseči več, kot je neko povprečje, zato dnevno niti ne štejem porabljenih ur. Včasih imam občutek, da sem delal samo nekaj ur, pa jih je bilo precej več, drugič pa je samo delo manj zanimivo in imam občutek, da se čas kar vleče. Vendar, če bi poskušal oceniti porabljen čas, ki ga potrebujem za opravljene dejavnosti, je to v določenih obdobjih, ko imam več sočasnih projektov, do sedemdeset ur

na teden, kar pomeni med deset in enajst ur na delovni dan. Priložnosti za delo se pojavljajo ob različnih časih, zato se je treba temu prilagoditi. Če hočeš biti podjetnik, je treba delati več kot delajo drugi.

Vprašanje 6: Kateri je vaš najljubši vidik biti podjetnik?

Oseba A: To, da sem samostojen, ni se mi potrebno ukvarjati z nadrejenimi kot v preteklosti in izgubljeni časa z obveščanjem in pripravljanjem poročil za njih, sedaj sem sam svoj gospodar in delovni čas prilagajam svojim potrebam. Prilagodljivost delovnega časa je ena izmed velikih pridobitev takega načina poslovanja. Sedaj si lahko med tednom vzamem prost delovni dan za kakšne druge opravke, dela pa se lotim naslednji dan ali pa kakšen dan delam tudi samo polovično ali nadoknadim to v večernih urah, če sem pri volji za delo.

Oseba B: Brez dvoma je to samostojnost. Z leti delovanja na različnih projektih sem si pridobil ogromno znanja in že dolgo mi je šlo na živce, ko je bilo potrebno obveščati šefe o različnih vidikih opravljanja dela, potem pa so že čez teden skoraj vse pozabili. Sedaj si svojo usodo kreiram sam. Nočem več delati v večjih podjetjih. Zelo pomembna mi je tudi fleksibilnost delovnega časa, ki ga lahko čisto po svoje razporejам in namenim tudi za učenje, saj če hočeš biti uspešen pri vodenju svojega podjetja, moraš obvladati več veščin.

Oseba C: Prav gotovo je najbolj pomemben vidik mojega dela, da se sedaj lahko lotim medsebojno popolnoma različnih projektov, od takih, ki mi jih zagotavljajo redne stranke in sem z zahtevami in pričakovanji že seznanjen do povsem novih projektov, ki me privlačijo zaradi drugih tehničnih vidikov, predvsem pa znanja, ki bi ga pri tem pridobil. V preteklosti so bili projekti v glavnem vezani na proizvode podjetij, ki so se z leti bolj ali manj spreminjali in izboljševali. Sedaj pa teh omejitev ni več, projekti so zelo različni, kar je po eni strani zanimivo, da se ne zasediš z opravljanjem podobnega dela. Ravno zdaj se lotevam večjega projekta, pri katerem iščem partnerja iz tujine, ker to področje v Sloveniji praktično ne obstaja oziroma je skoraj popolnoma zamrlo in tudi v prihodnosti ne vidim nobene perspektive, za razliko od tujine, kjer za ta projekt izgleda zelo veliko zanimanje.

Oseba D: Samostojnost, da sam odločam o porabi in planiranju svojega časa, da nad teboj ni nobenega nadrejenega, ki bi te oviral s kakšnimi nepotrebnimi opravki, ti določal, kdaj lahko ali ne smeš vzeti prostega delovnega dne. Velika prednost je tudi ta, da se lahko odločim, da za kakšno stranko ne bom delal, ker sem od kolegov slišal, da je nereden ali slab plačnik ali da postavlja nemogoče zahteve. Takim posameznikom se raje izognem ter raje delam za ljudi, s katerimi se lahko sporazumem. Prednost je tudi ta, da sedaj ni omejitve dohodka kot prej. Če več delam, vem, da bom tudi več zaslužil.

Oseba E: Največja pozitivna prednost samozaposlitve je, da si sam svoj gospodar, da večinoma sam planiraš svoj delovni čas, če ti določeno delo ne ustreza, ga lahko zavrneš. Sam imam to prednost, da mi ni treba za vsako ceno vzeti določenega dela, če mi pogoji ne ustrezajo, delo zavrnem. Usodo si sedaj kreiram sam. Delo, ki ga pri tem opravljam, je zaradi tega lahko bolj kvalitetno opravljeno tudi zato, ker ni nepotrebne izgube časa zaradi komunikacije z nadrejenimi. Dohodek, ki ga sedaj pridobim, ni več omejen s pogodbo,

ampak je odvisen samo od količine dela, ki ga opravi.

Oseba F: Sedaj lahko zaslužim več kot sem kdajkoli prej, ker si sam izbiram delo, se ne ukvarjam s projekti, kjer ocenim, da niso realni, ker če niso, potem nastane problem s plačili. V podjetjih sem moral večkrat delati stvari, za katere je ekonomska logika popolnoma odpovedala, določene stvari sem delal izključno zaradi navodil nadrejenih, tudi če niso bile smiselne. Rad imam občutek, da sem gospodar svojega časa, da delam takrat, ko meni najbolj ustreza.

Oseba G: Delaš za sebe, ves dobiček, ki ga ustvariš, je tako tvoj. Svoj čas za delo si lahko razporedim kakorkoli hočem. Sedaj imam boljši občutek varnosti zaposlitve, ker vem, kaj se dogaja v podjetju, prej nisi nikoli vedel, kdaj te lahko odpustijo. Nad seboj nimam nobenih šefov, ki te še dodatno obremenjujejo. Zato lahko več časa posvetim svojemu primarnemu delu, posledično je moje delo bolj kvalitetno opravljeno, kar pa me še dodatno spodbuja. Dobim dober občutek, ko so projekti in naloge končani in se zavem, da mi je uspelo narediti nekaj dobrega.

Oseba H: Dobro se počutim, ko vem, da sem sam najbolj odgovoren za poslovni uspeh. Dohodek je sedaj dosti večji, kot sem ga imel prej, saj delam zase. Zaupam lastni presoji in se ne obremenjujem več, kaj si drugi mislijo o določenih stvareh. Precej pomembno je tudi to, da nimam nad sabo nikogar, ki bi me gnjavil. Zelo pomemben mi je spremenljiv delovni čas, saj si lahko prosto razporejам čas, ko delam.

Oseba I: Najpomembnejše je, da nimam nadrejenih. To me je vseskozi izredno motilo, saj so bili to večinoma posamezniki, ki so se bolj ukvarjali s tem, kakšna poročila so oddajali svojim šefom. Namesto pomoč so bili bolj ovira pri delu. To sedaj zelo cenim. Veliko mi pomeni tudi prilagodljiv delovni čas, saj lahko prosto razpolagam s časom. Veliko mi pomeni, da imam izbiro, za koga delam, če mi pogoji ne ustrezajo, dela ne prevzamem, včasih te možnosti izbire nisem imel. Zaslužek je sedaj odvisen od dela. Več delam, več lahko zaslužim. Če sem prej več delal, sem običajno za nagrado dobil samo več dela.

Oseba J: Teh vidikov je več, od tega, da nad menoj ni nobenega nadrejenega, da sedaj zaslužim bolje kot sem kdajkoli prej. Edina omejitev je tukaj samo čas, ki ga za to namenim. Fleksibilen delovni čas je eden zelo pomembnih pozitivnih dejavnikov. Sedaj si lahko pri kakšnem delu organiziram delovni čas tako, da v začetku delam vsak dan nekoliko več, kot je planirano in potrebno, da si lahko potem kakšen dan vzamem prosto. Z razporejanjem delovnega časa lahko tako bolje in kvalitetnejše opravljam svoje delo.

Vprašanje 7: Ali je vaše delovno področje samo v Sloveniji, ali poslovne priložnosti iščete tudi v tujini?

Oseba A: Vse stranke, za katere delam, prihajajo iz Slovenije. Dela imam dovolj, zato do sedaj niti nisem kaj dosti razmišljal o pridobivanju dela iz tujine. Stranke pridobivam večinoma preko obstoječih poslovnih povezav, s pomočjo mreženja. Odprt sem za vse možnosti, precej verjetno se bom v prihodnosti lotil tudi tega področja. To je zelo odvisno od situacije v Sloveniji, v kolikor bom imel dovolj dela tu, potem kakšne pretirane želje za iskanje poslovnih priložnosti v tujini nimam.

Oseba B: Delo na projektih in manjših nalogah, ki ga opravljam, je v celoti namenjeno podjetjem s področja Slovenije. Želel bi, da je obseg dela nekoliko večji, vendar mi poslovanje s temi strankami trenutno ustreza, ne vem, ali bi si želel podati na tuji trg. Ne znam si predstavljati, kako bi lahko potekala vsa komunikacija in množica sestankov glede na oddaljenost takih tujih strank. Vsega se le ne da opraviti preko interneta in videopovezav, pri določenih tehničnih zadevah je včasih potreben tudi osebni stik ter si zadevo ogledati na terenu. Razdalje do strank v Sloveniji so precej manjše kot bi bile v tujini.

Oseba C: Trenutno sodelujem s strankami samo s področja Slovenije, vendar pa upam, da se bo to že v kratkem spremenilo, saj čakam na pozitivni razplet glede projekta s tujino. Potencialni stranki sem koncept že predstavil, podpisali smo tudi pogodbo o nerazkritju, sedaj je potrebna samo še odobritev vodstva tega podjetja, saj so v tem poslu v igri visoka sredstva. Če se ta posel razplete po pričakovanjih, se bo moje poslovanje za nekajkrat povečalo.

Oseba D: Trenutno opravljam projekte samo za podjetja in posameznike iz Slovenije, sicer je posredno kdaj vpletena tudi povezava s tujino, vendar je to zaradi tega, ker je naročnik storitve v lasti tujega podjetja. Dela je sicer zame tukaj dovolj, vendar sem se vseeno začel nekoliko resneje ukvarjati tudi z idejo, da bi ponujal storitve tudi v tujino. Tu merim predvsem na nadgradnjo trenutnih povezav s slovenskimi podjetji, ki imajo tuje lastnike. Obstajajo določeni indici, da bi se na tem področju v prihodnosti lahko nekaj realiziralo.

Oseba E: Trenutno glavni del posla ustvarjam z enim večjim podjetjem, ki je sicer locirano v Sloveniji, vendar je v tujem lastništvu. Projekti in naloge, ki jih opravljam preko tega podjetja, so namenjeni tako podjetju tukaj kot ostalim podjetjem, ki so locirana v drugih državah po svetu. Tako lahko rečem, da delam tako za domači trg kot za tujino, saj so rezultati tega dela vidni v Sloveniji kot drugje po svetu.

Oseba F: Delo trenutno opravljam samo za podjetja iz Slovenije, se pa s kolegi dogovarjamo za skupni nastop, kot nekakšen konzorcij tudi za projekte v tujini. S povezovanjem imamo večjo možnost, da prepričamo kliente v tujini. Nekaj tujih strank je v prvih pogovorih izrazilo pomisleke, da bi se navezali zgolj na eno osebo, v tujini so navajeni, da za zunanje izvajanje storitev podjetja najemajo storitvena inženiring podjetja, ki imajo več strokovnih sodelavcev. Tak način pa v Sloveniji še ni dobro razširjen. Pri nas so podjetja običajno sama izgradila svoje razvojne oddelke, najemanja zunanjih tehničnih storitev pa se do pred kratkim niso množično posluževala.

Oseba G: Stranke, s katerimi sodelujem, so slovenska podjetja in nekateri posamezniki. Skupaj z njimi razvijamo določene nove izdelke ali pa izboljšujemo že obstoječe. Potreba po iskanju poslovnih priložnosti v tujini pri meni ni prisotna. Vem, da je za prodor v tujino potrebno veliko delati na svoji promociji, poznam nekaj primerov kolegov, ki jim je to tudi uspelo. Za tak preboj je zelo pomembno, da si pravi trenutek na pravem mestu, in to z dobrim konceptom ali idejo, da prepričaš potencialno stranko.

Oseba H: Moje poslovanje je omejeno na stranke iz Slovenije in to mi zadostuje že nekaj let, tako da niti ne vidim potrebe, da bi se osredotočil na tuj trg. Pri tem me nekoliko skrbi tudi način komunikacije in oddaljenost takih strank. Obstaja pa možnost, da bi tako delo

opravljal preko kolega, če mu uspe z idejo in pridobi kliente v tujini.

Oseba I: Trenutno opravljam delo za slovenske stranke in imam dela dovolj, vseeno pa sem nekoliko zaskrbljen, kako se bo trenutna situacija razvijala v bližnji prihodnosti. O poslovanju s tujino še nisem razmišljal, saj je bilo tu dela dovolj, po vsej verjetnosti pa bom moral začeti razmišljati tudi v tej smeri.

Oseba J: Delam samo s posamezniki in podjetji iz Slovenije, od tujine bi prišle v poštev samo države, kjer je cena inženirja občutno višja od moje. Za ostale države, kjer so povprečni dohodki nizki, enostavno nisem dovolj konkurenčen, zato o njih niti ne razmišljam. Moj dolgoročni cilj je, da se bom potrudil nastopiti tudi na tujih trgih. Verjetno se bom o tem posvetoval s poklicnimi kolegi. Upam, da bi lahko našli kakšen skupen motiv, da se tega lotimo.

Vprašanje 8: Kakšno storitev ponujate svojim strankam? Kaj lahko ponudite, česar vaša konkurenca ne more?

Oseba A: Mojim strankam ponujam inženirske storitve. Tu gre predvsem za razvoj novih izdelkov, včasih gre za spremembo obstoječih, ko je potrebno izdelati različne variante proizvodov, lahko pa gre tudi za optimizacijo določenega proizvoda, ko se gre v zniževanje proizvodnih stroškov. Glavnina moje ponudbe so ravno posebne tehnične izkušnje, ki so zaradi dela v več podjetjih raznovrstne in specifične, ki se jih, razen z najemom, ne da pridobiti kar tako čez noč.

Oseba B: Ukvarjam se zunanji izvajanjem inženirskih storitev, moje stranke pa se ukvarjajo s proizvodnjo različnih tehničnih izdelkov in pri tem običajno potrebujejo zunanjo tehnično pomoč. Ta podjetja večinoma nimajo dovolj usposobljenega tehničnega kadra, nekatera so to zavestno načrtovala in raje uporabljajo zunanje storitve, bodisi ker nimajo dovolj potreb po takem delu, da bi za stalno zaposlili nekoga, po drugi strani pa se zadnja leta dogaja, da na trgu ni možno na hitro pridobiti ustreznega kadra. Sam imam veliko izkušenj, ki sem jih nabral pri delu za različna podjetja z najrazličnejšimi izdelki, zato se znam prilagoditi zahtevam vsake stranke, nalogi ali projektu.

Oseba C: Pri meni lahko stranke dobijo moje inženirske izkušnje, ki sem jih pridobival med preteklimi opravljenimi projekti in nalogami. Pomagam jim razviti nov koncept izdelka ali pa ga oblikujemo skupaj. Količina teh izkušenj pozitivno vpliva na projekt, saj se izogibamo različnim pastem in slepim ulicam pri razvoju novih izdelkov. To pa niža stroške in skrajšuje potreben razvojni čas. Verjamem, da ima vsak izvajalec, ki ponuja podobne tehnične storitve, neke čisto samosvoje izkušnje, ki si jih je pridobil med raznovrstnim delom in so kot take na voljo strankam za njeno uporabo.

Oseba D: Ponujam tehnične inženiring storitve. Med dolgoletnim delom v predhodnih podjetjih sem delal pri razvoju tehničnih izdelkov, tako pri izdelavi kot pri njihovem testiranju ter vpeljavi v proizvodnjo. Te moje pretekle izkušnje sedaj strankam omogočajo hitrejši in kvalitetnejši razvoj izdelka, ki ga želijo proizvajati in verjamem, da moje delo in izkušnje sprejemajo in cenijo.

Oseba E: Stranke pri meni lahko dobijo moje tehnično znanje in izkušnje, sposobnost

analiziranja tehničnih detajlov in odprave problemov, ki običajno nastopajo pri zasnovi in kasneje pri proizvodnji izdelkov. Strankam ponujam celostno tehnično storitev razvoja novega izdelka, od začetne zasnove do izdelave dokumentacije, razvoj prototipa in njegovo testiranje ter nazadnje vpeljavo izdelka v redno proizvodnjo.

Oseba F: V kolikor se stranka odloči za koriščenje mojih storitev, ji lahko ponudim celosten tehnični razvoj zasnove in izdelave novega izdelka, v sklopu tega ji pripravim kompletno tehnično in tehnološko dokumentacijo. Pri tem ji ponujam svoje specifične inženirske izkušnje, ki so za podjetja v Sloveniji definitivno nekaj novega. Pri moji konkurenci teh vrst izkušenj ne morejo dobiti, saj so pogojene z delom na posebnih projektih izven Slovenije.

Oseba G: Ponujam kvalitetno reševanje tehničnih in tehnoloških problemov, njihovo analizo in odpravo pomanjkljivosti. Stranka z mojo pomočjo za ugodno ceno pridobi veliko specifičnega znanja, ki sem ga med delom v preteklih letih razvijal. Vse to lahko pridobi na enem mestu, ni ji potrebno iskati parcialnih rešitev za posamezne ločene probleme.

Oseba H: Glavnina moje dejavnosti je nudenje inženiring storitev podjetjem in posameznikom. Pri tem mi pomagajo dolgoletne izkušnje, ko sem delal in sodeloval pri tehničnih projektih. Strankam lahko ponudim svoje inženirsko znanje, ki temelji na tem raznovrstnem znanju. Pri meni dobijo tehnične rešitve za njihove probleme, lahko jim pomagam pri razvoju ali pa tega prepustijo meni, omogočam kvalitetno izmenjavo mnenj in svetovanja pri delu.

Oseba I: Ponujam mojo sposobnost kvalitetne analize problemov pri razvoju in proizvodnji tehničnih proizvodov, še posebno sem se specializiral za tehnološke težave pri proizvodnji takih izdelkov. Dolgoletne izkušnje, ki jih imam na tem področju, potencialnim strankam omogočajo velike prihranke in zmanjšanje stroškov pri izdelavi. To je moja bistvena prednost na trgu, ki jo stranki predstavim, še preden se dogovorimo za sodelovanje, kasneje pa lahko to v praksi tudi same izkusijo.

Oseba J: Strankam ponujam inženirske in tehnične storitve s področja razvoja novih izdelkov ali izboljšav že obstoječih. Tu jim lahko veliko pomagam z dolgoletnimi izkušnjami. Na ta način stranka lahko prihrani veliko časa in denarja. Moje stranke od mene prejmejo celostno tehnično analizo njihovega potencialnega proizvoda, z mojim delom in nasveti se lahko skupaj izognemo marsikateremu problemu ali težavi. Izkušnje, ki jih imam, so zaradi narave dela zelo specifične in dvomim, da lahko kdo drug ponudi take rešitve.

Vprašanje 9: S kakšnimi težavami ste se srečali? Kako ste jih reševali?

Oseba A: Tako kot pri vsakem poslovanju tudi tu naletiš na določene težave, na katere pa je dobro biti nekoliko pripravljen in jih poskušati pravočasno predvidevati, da se jih na ta način nekoliko zmanjša. Ena od težav je, vsaj pri meni, izoliranost od ljudi, saj delam v domači pisarni, kjer ni toliko osebnega dnevnega stika, komunikacija večinoma poteka prek telefona ali sodobnih načinov komunikacije. Določeno težavo predstavlja tudi

fluktuacija dela. Pridejo trenutki, ko je dela nekoliko manj in takrat imaš več časa, da se v lahko miru posvetiš delu. So pa tudi trenutki, ko je dela preveč in je težko usklajevati in izpolnjevati želene roke. Izoliranost od ljudi rešujem tako, da poskušam to nadoknaditi s popoldanskimi aktivnostmi.

Oseba B: Meni največje težave povzroča delovni urnik. Ta ni stalen, saj se obseg dela čez leto precej spreminja. V določenem obdobju je dela toliko, da težko usklajujem delovni čas in čas, namenjen družini. Redno delo ali stalne stranke je težko pridobiti. Če v obdobju, ko imaš veliko dela, kakšno stranko zavrneš, se bo ta obrnila na konkurenco in se verjetno ne bo nikoli vrnila nazaj. Zavrnitev stranke mi tako pomeni veliko tveganje, še posebno to velja za vse stranke, ki se prvič obrnejo name. V takih obdobjih je potrebno stisniti in podaljšati delovni čas, da opraviš vse obveznosti.

Oseba C: Največ težav mi povzroča nihanje obsega dela. V določenih obdobjih se ti zdi, kot da so se nate istočasno obrnile vse tvoje stranke, ker pa hočeš imeti z njimi dobre odnose, poskušaš zadovoljiti njihove potrebe, vendar vseeno pride do situacij, ko je dela enostavno preveč. Takrat sem prisiljen povečati število delovnih ur in delati tudi ponoči, vendar pa to terja tudi svoj davek. Zaradi večjega obsega dela mi za ostale aktivnosti zmanjkuje časa.

Oseba D: Moja največja težava je pomanjkanje prostega časa, saj moje obveznosti terjajo, da delam skoraj vsak dan, tudi ob vikendih. To je kot nek začarani krog. Če veliko delaš, imaš lahko več strank, ki ti prinesejo vedno novo delo in obseg dela se ti še poveča. Na drugi strani pa obstoji velik strah, da bi take stranke zavrnil, ker če zavrneš samo eno ali dve stranki, se ti lahko hitro dogodi, da ti začne primanjkovati dela. Tako dobiš občutek, kot bi se te delo začelo izogibati.

Oseba E: Glavna težava je zame predvsem spreminjajoč obseg dela. To mi povzroča največ skrbi. Pridejo obdobja, ko ni skoraj nič dela, na drugi strani pa pridejo situacije, ko se nate obrne preveč strank. Umetnost je pravilno razporejati svoj delovni čas. Problem izvajanja zunanjih storitev je v tem, da teh storitev ne moreš narediti na zalogo, pa jih potem kasneje prodajati, saj imajo to lastnost, da so minljive.

Oseba F: Predvsem imam največje težave s pomanjkanjem prostega časa. Za pridobitev dela se je potrebno potruditi, stalno se je treba prodajati, ker nikoli ne veš, kje si lahko določena vrata odprejo ali pa zaprejo. Pri tem ne smeš obljubljeni preveč, ker se ti lahko hitro zgodi, da tega ne moreš izpolniti. To težavo bom poskušal nekoliko zmanjšati s pomočjo kolegov, ker bomo ustanovili nekakšen konzorcij, da si bomo lahko delili delovne obveznosti in s tem porazdelili svojo obremenjenost.

Oseba G: Največjo težavo mi brez dvoma predstavlja odtujenost od ljudi, saj imam pisarno doma, zato stiki s strankami ali drugimi osebami niso precej pogosti. To poskušam nekoliko omiliti s tem, da delam ob urah, ko taki stiki niti niso običajni, v ostalem času pa imam zato več prostega časa, ki ga lahko namenim družini in prijateljem in s tem negujem osebne stike. Druga težava je nihanje delovnih obveznosti. Dela je v določenih obdobjih več kot v drugih, kar rešujem s tem, da takrat več delam.

Oseba H: Še največja težava je v tem, da delam skoraj vsak dan, vendar sem kljub temu trenutno zadovoljen s svojim poslovanjem. V določenih trenutkih se nabere kar veliko dela,

vendar se tu veliko ne da storiti, stisnem zobe in delam tudi preko običajnega delovnega urnika, zato da lahko stranki do roka izpolnim obveznosti in jo s tem obdržim.

Oseba I: Najbolj me teži ta spreminjajoč obseg dela, včasih ga je malo, manj kot bi ga lahko opravil, drugič pa je dela preveč. Težava je v tem, da je težko najti pomoč, ker ni dovolj dobrega tehničnega kadra, ki bi mu obenem lahko tudi zaupal, da ti nekdam ne spelje posla na svoje. V trenutkih, ko imam veliko dela, mi zmanjkuje časa za družino.

Oseba J: Največja težava ali pomanjkljivost mojega delovanja je izoliranost od ljudi. V pisarni si sam, nimam te osebnih komunikacij, ki sem jo imel pred tem, ko sem bil zaposlen v večjem oddelku. Pogrešam to izmenjavo znanja med ljudmi. Moje bližnje pa moti, da zaradi mojega fleksibilnega delovnega časa težko računajo in planirajo svoje aktivnosti, nimam tistega klasičnega prostega časa, saj delam skoraj vsak dan v tednu. Zato sem začel sedaj več delati zvečer in se trudim, da ob vikendih ne delam več toliko.

Vprašanje 10: Ste zadovoljni z uspehom vašega poslovanja? Kaj je po vašem tisto, kar vam to omogoča?

Oseba A: Lahko rečem, da sem zadnja leta kar zadovoljen z obsegom poslovanja. Finančni rezultat mi skozi leta nekoliko niha, vendar je skoraj premo sorazmerno odvisen od količine opravljenega dela. Najbolj se mi izplača delati nekoliko večje projekte, saj je tam prisotnih več finančnih sredstev in se operativni stroški bolje porazdelijo kot pri manjših projektih ali nalogah, kjer je težje doseči višje plačilo. Pri vsakem delu je potrebno biti vztrajen. Pridejo določeni trenutki, ko je treba imeti potrpežljivost in vztrajnost, da dokončaš zadano nalogo. Mislim, da je to poleg izkušenj tisto, kar me dela uspešnega in razlog, da se stranke vračajo z novimi nalogami.

Oseba B: Z uspehom sem zadovoljen. Zaslužim precej več, kot sem zaslužil, ko sem bil zaposlen v drugih podjetjih. Moje stranke pri meni najbolj cenijo to, da nalogo vedno opravim v dogovorjenem roku, da sem pri tem natančen, zato posledično nimajo prav veliko težav pri implementaciji projektnih rešitev v prakso. Vse moje tehnične rešitve, ki izvirajo iz mojih izkušenj iz preteklih projektov, so jim bile do sedaj še vedno všeč.

Oseba C: Zelo sem zadovoljen, dela je bilo več, kot je potrebno za moje potrebe in pričakovanja, finančni izplen je zato nad pričakovanji. Trenutno sem tik pred podpisom pogodbe s tujim partnerjem, ki bo moje poslovanje prestavila še na bistveno višji nivo, tako po zahtevnosti in obsegu dela ter s tem povezanim finančnim rezultatom. Moj uspeh bi nekako lahko pripisal dvema dejavnikoma, dobrim idejnim tehničnim rešitvam, ki jih ponudim svojim strankam ter dobrim stikom s strankami, saj se medsebojno že dobro in dolgo poznamo.

Oseba D: Drugače lahko rečem, da sem kar zadovoljen, sicer pa sem letos upal, da si bom še nekoliko povečal število strank, da bi s tem zmanjšal nihanja obsega dela. Dandanes je pač tako, da če hočeš biti uspešen pri vodenju svojega podjetja, moraš znati obvladati več različnih veščin. Tu ni dovolj samo tehnično znanje, ampak potrebuješ tudi znanje ekonomike, organizacije in vzpostavljanja ter vzdrževanja socialnih stikov. Po mojem mnenju sem uspešen, predvsem zaradi dobrega poznavanja tehnične problematike, saj to

stranke lahko zaznavajo in po mojem mnenju je to bistveno za moj uspeh.

Oseba E: Finančno sicer zaslužim več, kot sem pred tem, vendar pa menim, da bi lahko bil uspeh poslovanja boljši, kot je trenutno. Večina mojih strank se obrača name zaradi mojega tehničnega znanja in izkušenj. Verjetno ocenjujejo, da za primerno ceno lahko dobijo tisto, kar potrebujejo.

Oseba F: Z obsegom svojega poslovanja sem zadovoljen. Finančni prihodki so temu primerni. Po mojem mnenju stranke zaupajo v moje tehnično znanje in kvalitetno opravljeno delo, saj tudi sam rad dobro opravim zadano nalogo, ker pri tem občutim nek ponos in zadovoljstvo.

Oseba G: Rad zelo veliko delam in dobro se počutim ob tem, ko vem, da lahko sam najbolj vplivam na svoj poslovni uspeh. S finančnim delom sem zelo zadovoljen, saj odraža količino mojega dela. Na uspešnost mojega poslovanja verjetno najbolj vpliva veliko trdega dela ter s tem povezano tehnično znanje in izkušnje. To je po mojem mnenju tisto, kar prepriča stranke, da se odločijo zame in se potem tudi vračajo z novimi projekti.

Oseba H: S poslovanjem v zadnjih letih sem zadovoljen. Dela je dovolj, zato tudi finančni rezultat ni slab. Brez dvoma so moj glavni aduti tehnično znanje in izkušnje ter sposobnost analiziranja različnih tehničnih problemov, s katerimi se stranka sooča pri razvoju novih izdelkov.

Oseba I: Moje poslovanje je zelo uspešno. Dela imam v tem trenutku celo nekoliko preveč. Če se le nekoliko ozrem v preteklost ter se spomnim časov, kaj vse sem do sedaj že naredil, dobim prijeten občutek zadovoljstva z zasledovanjem poslovnih priložnosti. Stranke pri meni cenijo predvsem strokovnost in sposobnost, da rešim probleme.

Oseba J: Nisem pretirano zadovoljen, saj menim, da bi moj obseg poslovanja lahko bil nekoliko višji, kot je ta trenutek. V to zadnje čase vlagam več truda in menim, da mi bo tudi uspelo. Boljši poslovni uspeh mi bo brez dvoma prinesel povečan obseg delovanja, ta pa se bo povečal na podlagi dobro izdelanih predhodnih projektov in nalog. Tehnično znanje in spretnosti, ki jih posedujem, so tisto, kar mi omogoča trenutno in prihodnje poslovanje.

Vprašanje 11: Razmišljate, da bi razširili svoje poslovanje in zaposlili še kakšnega dodatnega zaposlenega?

Oseba A: Seveda sem o tem že večkrat razmišljal, običajno takrat, ko od strank dobim večje povpraševanje, več dela, ki ga težko obdelam sam. Če bi zaposloval, mora biti to oseba, ki bi ji zaupal ali jo dobro poznal. Pri moji dejavnosti je bistveno, da stranki vedno zagotavljaš kvalitetne storitve, nekaj manjših napak ima lahko za posledico izgubo dela v prihodnosti.

Oseba B: Nimam take potrebe, dela imam zase dovolj, rad sem neodvisen od drugih, zato se mi tudi misel na zaposlitev in zagotavljanje dela za novo zaposlenega ne zdi realna.

Oseba C: Definitivno to mislim storiti takoj, ko bo mogoče, oziroma po vsej verjetnosti bo to potrebno storiti kmalu po podpisu pogodbe s tujim partnerjem, saj bo intenzivnost tistega projekta zahtevala, da se vključi več tehnično strokovnih posameznikov iz različnih

področij.

Oseba D: Imam željo in namen, da bi zgradil inženiring biro, v katerem bi ravno take storitve ponujali strankam v Sloveniji ali tujini, zelo bo to verjetno naslednji korak v moji karieri. Pri izbiri bodočih sodelavcev je zelo pomembna njihova kompetentnost.

Oseba E: Trenutno delam za neko stranko, ki ima večje potrebe po storitvah, kot jih lahko ponudim, zato je z njihove strani prišla pobuda, da bi jim na kakšen drug način povečal količino opravljenih storitev s tem, da bi sam zaposlil še kakšnega inženirja.

Oseba F: To je normalni del vsakega posla. Ko enkrat dosežeš svoje meje, začneš razmišljati, kako bi ta svoj uspeh še povečal, to pa je možno samo na način, da zaposliš novega delavca. S kolegi razmišljamo bolj v smislu skupnega povezovanja. Še vedno bi bili vsi samostojni, povezava bi bila namenjena dosegu večjih in bolje plačanih projektov. Na ta način bi povečali poslovanje in poslovni uspeh.

Oseba G: Trenutno pri sebi ne čutim večje potrebe, da bi svoj posel širil. Zadovoljen sem s trenutnim stanjem, ko skrbim samo za svoje delo, se ukvarjam samo s problemi svojih strank in se mi pri tem ni treba ukvarjati še s težavami svojih zaposlenih.

Oseba H: Seveda bi rad obseg svojega poslovanja povečal, vendar o zaposlovanju delavca niti nisem razmišljal, saj nimam toliko dela, da bi ga ponujal še drugim, se pa dogovarjam s kolegom, ki ima tega dela precej več, da bi mu pomagal pri preboju na tuji trg. V tem primeru bi se lahko njegov in moj obseg dela povečala.

Oseba I: O tem sem že razmišljal. Ponavadi to počnem takrat, ko imam dela čez glavo, vendar to misel ponavadi opustim, ko se količina dela zniža, ker imam občutek, da v kolikor bi zaposlil še nekoga, bi se moral ukvarjati še s tem, da njemu zagotavljam delo, sicer pa tako ali tako najraje delam sam.

Oseba J: Poslovanje bi sicer rad razširil, vendar trenutno nisem nameraval zaposlovati, raje bi to reševal s pomočjo kolegov, da bi si to delo porazdelili. Trenutno pri nas še ni takih razmer na trgu, ko bi več podjetij potrebovalo take inženirske storitve za daljše obdobje.