

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

IZZIVI PODJETNIKA OB RASTI PODJETJA

Ljubljana, november 2023

TILEN CELJER

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Tilen Celjer, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Izzivi podjetnika ob rasti podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Blažem Zupanom

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, neizpomembno, 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;
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PODJETNIŠTVO	2
1.1 Kaj je podjetništvo in zgodovinski pregled	2
1.2 Zakaj v podjetništvo	4
1.3 Podjetniška miselnost	5
1.4 Podjetništvo kot način življenja.....	8
1.5 Ravnotežje med zasebnim in poslovnim življenjem	9
2 PODJETNIK	12
2.1 Vrednote in lastnosti.....	12
2.2 Vodenje	14
2.3 Mentorstvo.....	16
2.4 Izobraževanje in človeški kapital	18
2.5 Podjetniške mreže in socialni kapital.....	20
2.6 Od podjetnika do managerja	22
3 PODJETJE	24
3.1 Ustanovitev	24
3.2 Vrste in velikosti podjetij	27
3.3 Rast podjetja	28
3.4 Financiranje podjetja	31
3.5 Management v podjetju.....	33
3.6 Zaposleni.....	35
4 RAZISKAVA	37
4.1 Namen, cilj, raziskovalna vprašanja	37
4.2 Metodologija.....	38
4.3 Izvedba intervjujev	40
4.4 Rezultati raziskave.....	42
4.4.1 Izzivi podjetnikov	42
4.4.2 Reševanje izzivov	45
4.4.3 Vpliv mentorstva in izobraževanja	48
4.4.4 Usklajevanje zasebnega in poslovnega življenja.....	50

4.5	Omejitve ter priporočila za nadaljnje raziskave	54
4.6	Ugotovitve.....	54
4.7	Priporočila za podjetnike, bodoče podjetnike in študente.....	57
	SKLEP.....	58
	LITERATURA IN VIRI.....	59
	PRILOGA	67

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Podatki v vzorec zajetih podjetnikov	41
Tabela 2:	Izzivi, s katerimi se soočajo podjetniki	42
Tabela 3:	Izpostavljene teme izzivov podjetnikov	44
Tabela 4:	Načini reševanja izzivov	45
Tabela 5:	Izpostavljene teme reševanja izzivov	48
Tabela 6:	Vpliv mentorstva in izobraževanja.....	49
Tabela 7:	Izpostavljene teme mentorstva in izobraževanja.....	50
Tabela 8:	Usklajevanje zasebnega in poslovnega življenja	51
Tabela 9:	Izpostavljene teme usklajevanja zasebnega in poslovnega življenja	53
Tabela 10:	Kodiranje prvega raziskovalnega vprašanja.....	2
Tabela 11:	Kodiranje drugega raziskovalnega vprašanja.....	3
Tabela 12:	Kodiranje tretjega raziskovalnega vprašanja.....	4
Tabela 13:	Kodiranje četrtega raziskovalnega vprašanja.....	5

KAZALO SLIK

Slika 1:	Vpliv avtentičnega vodenja na učinkovitost sledilcev	16
Slika 2:	Teorija načrtovanega obnašanja.....	20
Slika 3:	Primerjava med d. o. o. in s. p.	28

KAZALO PRILOG

Priloga 1:	Protokol intervjuja	1
Priloga 2:	Kodiranje prvega raziskovalnega vprašanja	2
Priloga 3:	Kodiranje drugega raziskovalnega vprašanja	3
Priloga 4:	Kodiranje tretjega raziskovalnega vprašanja	4
Priloga 5:	Kodiranje četrtega raziskovalnega vprašanja	5

SEZNAM KRATIC

PRS – Poslovni register Slovenije

AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve

SPOT – Slovenska poslovna točka

ZGD – Zakon o gospodarskih družbah

UVOD

Podjetnik je oseba, ki postavi vizijo, poslanstvo in naloge ter poišče sredstva, da uresniči zadani cilj. Prevzame odgovornost in finančno tveganje, da uresniči potencial ideje na trgu. V začetni fazi ima vloge razvijalca, oblikovalca, prodajalca, računovodje, je idejni vodja in direktor podjetja (Auerswald & Dani, 2021). Z razvojem podjetja pridejo nove naloge in odgovornosti, večje število zaposlenih, večji obseg poslovanja in vse večji poudarek na vodenju podjetja, kjer mora podjetnik obvladovati tudi managerske naloge in poznati managerska orodja, ki bodo pripomogla k vodenju podjetja.

Če želi podjetnik preživeti na dolgi rok in se spoprijeti z vsemi izzivi, ki se pojavijo na podjetniški poti, mora biti dober vodja, zlasti ko obseg poslovanja raste. Nadzorovati mora skupino strokovnjakov, da bi dosegel zastavljeni cilj. Kot vodja ima podjetnik sposobnost, da vpliva na druge in jim omogoča, da se navdušijo v procesu pri vzpostavljanju delovnega okolja, ki je bistvenega pomena za dolgoročno ohranjanje uspešnega podjetja (Ananthanarayanan, 2019). Za mnoge podjetnike je ustanovitev podjetja pomemben dosežek, vendar je njegov obstoj še večji izziv. Obstajajo številni skupni izzivi, s katerimi se srečuje vsako podjetje ne glede na to, kakšno je. Ti vključujejo vodenje, kadre, izobraževanje, oblikovanje blagovne znamke, razvoj baze strank, financiranje, človeški in socialni kapital (Beattie, 2022).

Podjetniki so pripravljene prevzemati tveganja in se spopasti z izzivi. Tvegajo, ko zapustijo stabilno službo, da bi vložili svoj trud in tudi svoj denar v zagon podjetja. Za podjetnike ni zagotovljenega mesečnega dohodka, ni zagotovila za uspeh, preživljanje časa z družino in s prijatelji v fazi rasti podjetja predstavlja velik izziv (Hayes, 2022). Podjetništvo je več kot le ustanovitev podjetja. Nanaša se na sposobnost, pripravljenost za vodenje in organizacijo podjetja skupaj z njegovimi potencialnimi tveganji, da bi ustvarili vrednost in dobiček (Jena, 2020). Podjetniki želijo doseči zastavljene cilje, hkrati pa so odgovorni za razvoj izdelkov in storitev v našem vsakdanjem življenju (Halim Zulkifli, Khata Bin Jabor, Riduam Hashim & Yi Fong, 2019).

Podjetnikom podjetniška usmerjenost pomaga povečati njihove konkurenčne prednosti. V visoko konkurenčnem okolju podjetij je lahko to pomembno za izboljšanje uspešnosti podjetja (Fathi Easa in durgi, 2016). Pridobljena znanja in podjetniška usmerjenost so lahko brez motiviranih zaposlenih, ki jih podpirajo, neučinkovita zaradi hitro spreminjajočih se razmer v današnjem svetovnem gospodarstvu (Guo, Liu, Ma, Ye & Zhang, 2021).

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje literature preučiti izzive, s katerimi se soočajo podjetniki ob rasti podjetja. Raziskati želim okoliščine in dejavnike, ki vplivajo na njihov način spoprijemanja z izzivi in vodenjem podjetja. Pri izdelavi magistrskega dela sem uporabil tudi teoretična znanja, ki sem jih pridobil v času študija, in znanje, ki sem ga pridobil, ko sem opravljal delo pri podjetnikih.

Cilj magistrskega dela je s pregledom literature in pomočjo kvalitativne analize pridobiti vpogled v izzive, s katerimi se soočajo podjetniki ob rasti podjetja, in v njim pomembne vrednote pri ustvarjanju in vodenju podjetja. S pomočjo intervjujev, ki jih bom opravil s podjetniki, bom skušal ugotoviti, s katerimi izzivi se podjetniki soočajo na podjetniški poti ob rasti podjetja, in opredeliti ključne dejavnike pri razvoju in rasti podjetja.

V prvem delu magistrskega dela sem se posvetil temeljniti analizi strokovne literature, raziskav, razprav ter člankov tujih in domačih avtorjev. Drugi del magistrskega dela je namenjen empirični analizi. S pomočjo intervjujev podjetnikov sem pridobil vpogled v izzive, s katerimi se podjetniki soočajo. Magistrsko delo je sestavljeno iz štirih poglavij, ki so razdeljena na podpoglavja.

Prvo poglavje sem posvetil pregledu podjetništva in vprašanju, zakaj se ljudje odločijo za podjetništvo, v nadaljevanju sledi pregled podjetniške miselnosti in življenja podjetnika. Drugo poglavje se osredotoča na podjetnika, njegove vrednote, načine vodenja, izobraževanje, vprašanje, kako pomembno je mentorstvo, ter na izzive podjetnika pri prehodu iz podjetniškega v managersko vodeno podjetje. Tretje poglavje v ospredje postavlja podjetje, njegovo ustanovitev, vrste in velikosti podjetij, financiranje podjetja, management in kader. V četrtem poglavju sem se posvetil empirični raziskavi ter izvedbi in analizi intervjujev s podjetniki. Magistrsko delo se zaključuje s sklepnimi mislimi, pregledom literature in virov ter prilogami.

1 **PODJETNIŠTVO**

1.1 **Kaj je podjetništvo in zgodovinski pregled**

Schumpeter (1965) je podjetnike opredelil kot posameznike, ki izkoriščajo tržne priložnosti s tehničnimi ali z organizacijskimi inovacijami. Podjetništvo za številne raziskovalce pomeni prakso ustanavljanja novih organizacij, novih podjetij ali oživljanja zrelih organizacij, ki se odzivajo na ugotovljene priložnosti iz okolja. Knight (1921) in Drucker (1970) podjetništvo opredeljujeta kot prevzemanje tveganja. Bolton in Thompson (2000) sta podjetnika opredelila kot osebo, ki ustvarja in inovira, da bi okoli zaznanih priložnosti zgradil nekaj, kar ima priznano vrednost. Hisrich (1990) je opredelil, da je za podjetnika značilno, da je to nekdo, ki kaže pobudo in ustvarjalno razmišljanje, da je sposoben organizirati družbene in ekonomske mehanizme, da bi vire in razmere uporabil v praksi, da sprejema tveganje in neuspeh (Eroğlu & Piçak, 2011). Upravičeno je pričakovati, da podjetniki odražajo prevladujoče vrednote svoje nacionalne kulture, nacionalna kultura pa ima določen vpliv na podjetništvo.

Joseph Schumpeter velja za pomembnega teoretika podjetništva, saj je na začetku 20. stoletja predstavil model podjetništva, ki velja za prelomnico v podjetniški teoriji. Schumpeterjev model podjetništva poudarja podjetništvo kot raznoliko poslovno dejavnost in poudarja

predvsem prevzemanje odgovornosti za poslovni uspeh in neuspeh ter inovativne nove izdelke in storitve (Al-Gasaymeh & Mehmood, 2019). Beseda podjetnik izvira iz francoske besede *entreprendre*, ki predstavlja podjetnika v smislu nekoga, ki se loti projekta. Francoski ekonomist, ki je bil znan po tem izrazu okoli leta 1800, je Jean Baptiste Say, ki je poudaril, da podjetnik premika vire z območja nižje na področje visoke produktivnosti in večjega donosa. Ustvarjanje vrednosti je torej bistvo podjetništva (Bosman & Fernhaber, 2018).

V skladu s Schumpetrom je naloga podjetnikov reformirati ali revolucionirati z izkoriščanjem izuma ali bolj splošno z uporabo novega načina proizvodnje še nepreverjene tehnološke možnosti za proizvodnjo novega blaga ali proizvodnjo novega produkta. Podjetništvo je pomembno za gospodarstvo, saj spodbuja inovacije, ustvarja nova delovna mesta in prispeva h gospodarski rasti. Podjetniki so ključni igralci v tem procesu, saj imajo znanja in spretnosti, ki so potrebne za ustanovitev uspešnega podjetja. Podjetništvo je ustvarjalna dejavnost, ki zahteva sposobnost ustvarjanja nečesa iz nič in prevzemanje tveganj (Jones & Ratten, 2021). Vključuje številne dejavnosti, povezane z zasnovo, ustanovitvijo in vodenjem podjetja. Podjetništvo ni omejeno le na velika podjetja in gospodarske družbe, temveč vključuje tudi mikro, mala in srednje velika podjetja iz različnih panog.

Razvoj podjetništva je pomemben predvsem v državah v razvoju in nerazvitih državah, saj lahko podjetništvo pomaga pri zmanjševanju revščine in spodbujanju gospodarske rasti (Ahmed, 2017). Podjetništvo se ne pojavi in ne razvije samo od sebe, ampak je odvisno od okolja, v katerem se podjetnik uči in opravlja svoje naloge. Zato je pomembno, da se razvijajo ustanove in programi za podjetniško usposabljanje ter institucije, ki spodbujajo razvoj podjetništva. Podjetniki se lahko naučijo in razvijejo podjetniške spretnosti ter znanja, ki jih potrebujejo za uspešno ustanovitev in vodenje podjetja. Namen podjetništva ni samo ustanavljanje novih podjetij, pač pa tudi ustvarjanje vrednosti, ki je lahko finančna, kulturna ali družbena. Podjetništvo je usmerjeno iskanje priložnosti za ustvarjanje vrednosti za druge in za njegovo izvajanje ni nujno potrebno ustanoviti podjetja. Podjetniška dejavnost se lahko pojavi tudi znotraj uveljavljenih institucij in organizacij. Takšna opredelitev podjetništva razširja njegovo pomembnost in je uporabna širše od lastništva malih ali hitro rastočih podjetij (Herndon, Houle, Schoeniger & Weber, 2021).

Pomen in razširjenost podjetništva v sodobni družbi sta danes zelo velika. Podjetništvo je način razmišljanja, ki navdušuje številne ljudi, zlasti mlade z dobro izobrazbo. Izvira iz starih časov, vendar danes pomeni mnogo več kot le ustvarjanje dobička in spodbujanje gospodarske rasti. Poleg tega se poudarja tudi pomen varovanja okolja ter etičnega in vrednostno naravnane poslovanja. Podjetništvo pritegne mlade z neodvisnostjo, opolnomočenjem in močjo, družbeno koristnostjo in ustvarjanjem vrednosti zase in za družbo (Hisrich, Peters & Shepherd, 2016). Predstavlja sredstvo za gospodarski razvoj, zmanjševanje revščine, nove zaposlitve, obenem pa predstavlja tudi sredstvo za gradnjo poslovnih imperijev. Podjetnik je oseba, ki premika poslovni svet naprej in ga dela bolj produktivnega, stroškovno učinkovitega, gospodarnega.

1.2 Zakaj v podjetništvo

Podjetniki imajo pomembno vlogo pri gospodarskem razvoju države, so glavna gonilna sila inovacij in rasti ter zagotavljajo gospodarsko rast in blaginjo z ustvarjanjem delovnih mest, ustvarjanjem kapitala, izboljšanjem infrastrukture ter s povečanjem bruto družbenega proizvoda in dohodka na prebivalca. Poleg tega so podjetniki bistveni za socialno stabilnost in uravnotežen regionalni razvoj, saj absorbirajo delovno silo v industriji, odpravljajo revščino, izboljšujejo zdravstvene in izobraževalne zmogljivosti, ustvarjajo pošteno konkurenco, pravično porazdelitev dohodka, razvijajo socialno infrastrukturo, krepijo vlogo in moč žensk in šibkejših družbenih skupin ter zagotavljajo kakovostno blago in storitve. Poleg tega podjetniki spodbujajo podjetništvo in gospodarski razvoj, saj prinašajo nove ideje, izdelke, tehnike, organizacije, sistematične inovacije ter tehnološki napredek (Virupaxi, 2017).

Podjetništvo ima vplivno vlogo pri gospodarskem razvoju. Podjetniki služijo kot katalizatorji v procesu industrializacije in gospodarske rasti. Po mnenju Josepha Schumpetra je stopnja gospodarskega napredka naroda odvisna od stopnje inovativnosti, ki je po drugi strani odvisna od porazdelitve podjetniške nadarjenosti med prebivalstvom (Chaitanya, 2019). Podjetniki prispevajo k ustvarjanju kapitala, izboljšanju dohodka na prebivalca, ustvarjanju delovnih mest, uravnoteženemu regionalnemu razvoju, izboljšanju življenjskega standarda, h gospodarski neodvisnosti. Podjetništvo tako spodbuja gospodarstvo ter sproža in vzdržuje proces gospodarskega razvoja.

Podjetništvo je področje, ki se osredotoča na ustvarjanje vrednosti s pomočjo inovativnih idej in pristopov. Podjetniško ustvarjanje vrednosti zahteva določeno raven tveganja in pobude s strani ustvarjalca (Aaker, Baumeister, Garbinsky & Vohs, 2012). Raziskovalno ustvarjanje vrednosti predstavlja kategorijo, ki temelji na podjetniških kompetencah. Ta oblika poudarja inovativnost in kreativnost ter zahteva globoko razumevanje trga, tehnologije in drugih dejavnikov okolja. Rutinsko ustvarjanje vrednosti se osredotoča na operativne kompetence, kot so upravljanje in izvajanje procesov, optimizacija in postopne izboljšave. Ta oblika ustvarjanja vrednosti je poudarjena zaradi kratkoročnega uspeha. Iskanje ravnotežja med oblikami ustvarjanja vrednosti je pomembno za dolgoročni uspeh družbe. Za spodbujanje raziskovalnega ustvarjanja vrednosti raziskovalci zagovarjajo ločevanje struktur med rutinskim ustvarjanjem vrednosti in raziskovalnim ustvarjanjem vrednosti, kar bi omogočilo večjo pozornost in investicije v inovativnost ter dolgoročni razvoj podjetniškega sektorja (Lackeus, 2015).

Podjetništvo je pomembno za vse sektorje svetovnega gospodarstva. Podjetniška dejavnost prispeva k gospodarskemu in družbenemu razvoju države. Vodenje podjetja, ustvarjanje vrednosti, sprejemanje inovativnih odločitev in vodenje organizacije so povezani s tveganjem, izzivi in donosnimi priložnostmi. Uspešna podjetja niso le podjetja, ki prinašajo denar svojim ustanoviteljem, temveč imajo pozitiven vpliv na celotno gospodarstvo in družbo (Van Ewijk & Weber, 2021). Nekaj podjetij z zaznanim učinkom je hitro rastočih

podjetij, ki temeljijo na inovacijah. Inovacije so ključna razlikovalna značilnost podjetniške dejavnosti. So proces ustvarjanja, spreminjanja, eksperimentiranja, preoblikovanja in revolucionarnega spreminjanja. Inovativnost je pomembna za ustvarjanje novih izdelkov in storitev, ki lahko vodijo do uspeha podjetja.

Podjetniški podvigi imajo vlogo pri ustvarjanju delovnih mest, ki so bistvenega pomena za splošno dolgoročno gospodarsko zdravje skupnosti, regij in držav. Velikost in geografski obseg se nanašata na velikost in doseg podjetja, ne glede na to ali je lokalno ali globalno. Strategija zajema, kako podjetje upravlja svoje vire, načrtuje dejavnosti za doseganje ciljev. Upravljanje se nanaša na protokole in procese odločanja v podjetju, medtem ko se struktura ustanovitve nanaša na pravno osebo, v kateri je podjetje ustanovljeno. Razsežnost razmerja do dobička se nanaša na pravno razlikovanje med pridobitnimi in nepridobitnimi podjetji. S preučevanjem tega dobimo vpogled v različne vidike institucij, ki oblikujejo poslovni svet (Hinton, 2021).

Podjetniki so med najbolj spoštovanimi in zaupanja vrednimi člani svojih skupnosti. Podjetništvo je priložnost za spreminjanje in ustvarjanje lastne usode ter za prispevek k družbi. Podjetniki iščejo načine, kako združiti svojo skrb za socialna vprašanja in željo po dobrem zaslužku, kar lahko privede do inovativnih in uspešnih podjetniških podvigov (Virupaxi, 2017). V celoti je podjetništvo ključni dejavnik za gospodarski in družbeni napredek, ki ustvarja pozitivne učinke za vse deležnike, vključene v ta proces.

1.3 Podjetniška miselnost

Podjetniška miselnost je kompleksen konstrukt, ki se nanaša na niz kognitivnih in vedenjskih lastnosti, ki posameznikom omogočajo prepoznavanje in izkoriščanje priložnosti za ustvarjanje vrednosti z inovacijami in s prevzemanjem tveganja. Vključuje poseben način razmišljanja ter reševanja problemov in odločanja, ki so ključni za podjetniški uspeh (Deng, Larson & Peschl, 2021). Pri razvoju podjetniške miselnosti je potrebna kombinacija izobraževanja, usposabljanja in izkušenj. Izobraževanje zagotavlja temeljno znanje in spretnosti, usposabljanje pomaga razviti ključne sestavine podjetniške miselnosti, izkušnje pa omogočajo praktično uporabo znanja in spretnosti v resničnih razmerah.

V današnjem hitro spreminjajočem se in konkurenčnem svetovnem gospodarstvu ni mogoče preceniti pomena podjetniške miselnosti. S pojavom novih tehnologij in vse hitrejšim razvojem inovacij so posamezniki, ki imajo podjetniško miselnost, bolj opremljeni za uspeh ob negotovostih in motnjah. Posamezniki prepoznajo priložnosti in ustvarijo novo vrednost tam, kjer drugi vidijo le izzive ter tako spodbujajo gospodarsko rast in blaginjo (Abdurachman, Elidjen & Hidayat, 2022). Spodbujanje podjetniške miselnosti pri posameznikih in organizacijah je bistveno za uspeh v današnjem poslovnem okolju. Z osredotočanjem lahko posamezniki razvijejo podjetniško miselnost, ki je potrebna za prepoznavanje in izkoriščanje priložnosti, inovacije ter ustvarjanje vrednosti. Izobraževanje ima vlogo pri zagotavljanju temeljnega znanja in spretnosti, ki so potrebne za prepoznavanje

in iskanje priložnosti. Formalno izobraževanje na področju poslovanja, upravljanja in podjetništva lahko posameznike podkrepi z orodji za vodenje v zapletenih poslovnih okoljih, izvajanje tržnih raziskav, razvijanje učinkovitih poslovnih načrtov.

Programi usposabljanja lahko posameznikom pomagajo razviti ključne sestavine podjetniške miselnosti. Delavnice in seminarji, ki se osredotočajo na ustvarjalnost, lahko pomagajo posameznikom razviti sposobnost ustvarjanja novih idej in razmišljanja zunaj okvirjev. Podobno lahko usposabljanje o prevzemanju tveganja posameznikom pomaga premagati strah pred neuspehom in razviti sposobnost prevzemanja premišljenih tveganj (Abdurachman, Elidjen & Hidayat, 2022). Poleg tega lahko programi usposabljanja posameznikom pomagajo razviti potrebne spretnosti za učinkovito sporočanje svojih zamisli, vzpostavljanje mrež in pogajanja z zainteresiranimi strankami. Na razvoj podjetniške miselnosti vplivajo tudi izkušnje, saj te pomagajo posameznikom razviti spretnosti in sposobnosti, ki so potrebne za uspešno vodenje podjetja. Čeprav teoretično znanje in izobrazba lahko zagotovita temelje za razumevanje podjetništva, je praktična izkušnja tista, ki omogoča posameznikom, da se naučijo, kako dejansko upravljati in voditi podjetje (Lechman & Richert-Kaźmierska, 2014).

Pripravnštvo je ena od priložnosti za pridobivanje izkušenj v svetu podjetništva. S pripravništvom lahko posamezniki izkusijo, kako je delati v podjetju in vidijo, kako se sprejemajo odločitve, kako se obvladujejo težave, kako se gradijo odnosi z strankami in sodelavci. Pripravniki imajo v času opravljanja pripravništva priložnost, da se povežejo z drugimi podjetniki in vodji podjetij, ki jim lahko pomagajo pri razvoju njihove podjetniške poti. Obstajajo tudi številne druge priložnosti, kot so tekmovanja za podjetniške ideje, seminarji in delavnice, ki omogočajo pridobivanje izkušenj v podjetniškem svetu. Sodelovanje na teh dogodkih lahko prinese nove ideje, povezave in priložnosti za rast in razvoj. Vse te priložnosti skupaj pomagajo posameznikom, da razvijejo svojo podjetniško miselnost in da se pripravijo na izzive, ki jih prinaša vodenje lastnega podjetja (Lechman & Richert-Kaźmierska, 2014).

Podjetniška miselnost je pomemben dejavnik uspeha za posameznike, ki ustanavljajo svoja podjetja in tudi za tiste, ki si prizadevajo za inovacije v obstoječih organizacijah. Podjetniki delujejo v zelo konkurenčnih okoljih, kjer je uspeh odvisen od njihove sposobnosti ustvarjanja in zagotavljanja inovativnih izdelkov ali storitev, ki zadovoljujejo potrebe njihovih strank (Ali, Islam, Kiani & Wang, 2022). Sposobnost prepoznavanja in izkoriščanja priložnosti ter pripravljenost za prevzemanje tveganja sta zato izrednega pomena za njihov uspeh. Podjetniki morajo biti konstantno osredotočeni na nove priložnosti in iskati nove priložnosti za ustvarjanje vrednosti. Hitro prepoznajo spremembe na trgu, potrebe strank in tehnološki napredek ter se nanje hitro odzovejo. To jim omogoča, da ostanejo pred konkurenco in ohranijo svojo konkurenčno prednost (Alegre, Ferreras-Méndez & Llopis, 2022). Poleg tega, da je podjetniška miselnost pomembna v podjetništvu, je dragocena tudi na drugih področjih, kot so znanost, tehnologija, inženiring, matematika, kjer sta inovativnost in ustvarjalnost bistvenega pomena. Podjetniki morajo delati na

interdisciplinarnih projektih, ki od njih zahtevajo povezovanje znanja in spretnosti z različnih področij, kot so inženirstvo, trženje in finance. To zahteva visoko stopnjo prilagodljivosti, ustvarjalnosti in sposobnosti reševanja problemov, kar so vse lastnosti podjetniške miselnosti (Abdurachman, Elidjen & Hidayat, 2022).

Podjetniška miselnost zajema lastnosti ustvarjalnosti, vztrajnosti, proaktivnosti, prevzemanje tveganja, osredotočenost na priložnosti, prilagodljivost, pripravljenost učiti se iz napak. Te lastnosti posameznikom omogočajo, da prepoznajo in izkoristijo priložnosti za ustvarjanje vrednosti z inovacijami in s prevzemanjem tveganja. Razvoj teh lastnosti je temeljnega pomena za uspeh v današnjem hitro spreminjajočem se in konkurenčnem svetovnem gospodarstvu (Duda, Kusa & Suder, 2021). Podjetni posamezniki imajo edinstveno kombinacijo lastnosti, ki jim omogočajo, da vidijo priložnosti tam, kjer drugi vidijo izzive in delujejo na načine, ki ustvarjajo nove trge in priložnosti za razvoj.

Ustvarjalnost je pomemben del podjetniške miselnosti. Podjetniki nenehno iščejo nove načine reševanja težav, ustvarjanja izdelkov in izboljševanja svojih podjetij. Imajo sposobnost razmišljanja zunaj okvirov in ustvarjanja inovativnih idej, s katerimi se razlikujejo od konkurence. Ta ustvarjalnost jim omogoča kreiranje izdelkov in storitev, ki so edinstveni, dragoceni in zaželeni (Jang, Morris & Soleimanof, 2021). Vztrajnost je ena najpomembnejših lastnosti podjetniške miselnosti. Ustanovitev podjetja ali uresničitev inovativne zamisli je namreč zahtevna in težka pot. Od posameznikov zahteva, da so sposobni vztrajati ob vseh ovirah in neuspehih. Uspešni podjetniki se znajo prebiti skozi te težave in znajo ostati osredotočeni na svoje cilje. Pri tem so odločni, da jim uspe, kar je bistvenega pomena za njihov uspeh.

Proaktivnost je še ena bistvena lastnost podjetniške miselnosti. Podjetniki nenehno iščejo nove priložnosti za ustvarjanje vrednosti. Na lastno pobudo iščejo nove ideje, tehnologije in trge, ki jih lahko izkoristijo za rast svojih podjetij. Niso zadovoljni s čakanjem na priložnosti, ki pridejo do njih, temveč jih proaktivno ustvarjajo. Podjetniki se morajo sprijazniti z negotovostjo in morajo biti pripravljeni sprejeti preiščena tveganja (Duda, Kusa & Suder, 2021). Sposobni so oceniti tveganja, povezana z določeno odločitvijo, in sprejemati preiščene odločitve, ki uravnotežijo tveganje in potencialno nagrado.

Podjetniška miselnost vpliva na uspeh novih podjetij, saj podjetnikom omogoča, da prepoznajo, ocenijo in izkoristijo priložnosti, ki lahko vodijo k ustvarjanju inovativnih in dragocenih izdelkov ali storitev. Podjetniki, ki imajo razvito podjetniško miselnost, so sposobni ustvarjalno razmišljati in razvijati nove rešitve zapletenih problemov (Alegre, Ferreras-Méndez & Llopis, 2022). To jim omogoča, da prepoznajo priložnosti, ki jih drugi morda spregledajo, in ustvarijo vrednost tam, kjer je prej ni bilo. Podjetniki so sposobni prepoznati in zasledovati priložnosti, razvijati in izvajati učinkovite načrte, se prilagajati spreminjajočim se okoliščinam, pritegniti in obdržati talente.

Podjetniška miselnost je bistvenega pomena pri privabljanju in ohranjanju talentov, zagotavljanju finančnih sredstev ter gradnji močnih mrež in poznanstev. Vlagatelji in posojilodajalci so bolj pripravljeni vlagati v podjetja z ustanovitelji, ki imajo podjetniško miselnost, saj menijo, da je verjetnost njihovega uspeha večja (Ali, Islam, Kiani & Wang, 2022). Podjetniki s takšno miselnostjo bodo tudi bolj pritegnili in obdržali nadarjene zaposlene, ki delijo svojo vizijo in so predani doseganju njihovih ciljev.

1.4 Podjetništvo kot način življenja

Temelj podjetništva je prepoznavanje in iskanje priložnosti za ustvarjanje vrednosti z razvijanjem in razširjanjem inovativnih rešitev problemov. Vendar je podjetništvo več kot le poslovni model ali sredstvo za doseganje finančnih koristi. Na podjetništvo lahko gledamo kot na življenjski slog, način življenja, ki vključuje vrsto stališč, vedenj in praks. Podjetništvo kot življenjski slog je ideja, da podjetništvo ni le kariera ali delo, temveč način življenja. Vključuje sprejetje razmišljanja, ki poudarja ustvarjalnost, prevzemanje tveganja, pripravljenost za uresničevanje novih zamisli in priložnosti. Podjetniki, ki sprejmejo podjetništvo kot življenjski slog in obravnavajo svoje delo kot poklic in strast, ne le kot sredstvo za doseganje cilja, bodo na dolgi rok uspešnejši (Jang, Morris & Soleimanof, 2021).

Podjetništvo kot življenjski slog je pomembno iz več razlogov. Omogoča večjo osebno izpolnitev in zadovoljstvo. Podjetniki, ki svoje delo jemljejo kot poklic in strast, imajo večjo verjetnost, da bodo v svojem delu našli smisel in namen, kar lahko vodi k večji sreči in zadovoljstvu v življenju. Podjetništvo kot način življenja lahko pozitivno vpliva na družbo. Podjetniki, ki jih žene želja, da bi ustvarili nekaj vrednega in spremenili pogled na svet, bodo najverjetneje razvili rešitve, ki bodo reševale resnične probleme in izboljšale življenje ljudi (Foo, Wiklund, Yu & Zhu, 2022). Podjetništvo kot način življenja lahko vodi v gospodarsko rast in ustvarjanje delovnih mest. Podjetniki, ki so pripravljeni tvegati ter slediti novim zamislim in priložnostim, bodo verjetneje ustvarili nova podjetja in trende, kar lahko privede do večje gospodarske dejavnosti in novih delovnih mest.

Sprejemanje podjetništva kot življenjskega sloga zahteva spremembo miselnosti. Vključuje sprejetje novega načina razmišljanja o delu in življenju ter pripravljenost za prevzemanje tveganj in uresničevanje novih zamisli in priložnosti. Podjetniki, ki sprejemajo podjetništvo kot življenjski slog, se morajo osredotočiti na iskanje svojega namena in prepoznavanje problemov, ki jih želijo rešiti (Ali, Islam, Kiani & Wang, 2022). Z osredotočanjem na namen lahko podjetniki ostanejo motivirani in predani svojemu delu, tudi ko se soočajo z izzivi ali neuspehi. Podjetniki, ki jim je podjetništvo način življenja, morajo gojiti miselnost rasti, ki poudarja učenje, eksperimentiranje, odpornost. Na neuspehe morajo gledati kot na priložnosti za rast, učenje, razvoj.

Podjetništvo kot način življenja ima velik pomen za gospodarsko rast in razvoj. Združeni narodi navajajo, da je podjetništvo bistvenega pomena za ustvarjanje delovnih mest ter spodbujanje mikro, majhnega in srednjega podjetniškega sektorja. Poleg tega podjetništvo

povečuje rast produktivnosti in lahko pomaga pri reševanju družbenih in okoljskih problemov, pomembno vlogo pa ima tudi v boju s podnebnimi spremembami. Iz prakse podjetniki dokazujejo, da lahko podjetništvo ustvari družbene koristi, ki celo presegajo zasebne. Zato je proaktivna vloga vlad pri podpiranju podjetništva upravičena in zahteva sistemski pristop (Herndon, Houle, Schoeniger & Weber, 2021).

Podjetništvo je tesno povezano s kulturo prebivalstva. Kulturne razlike imajo vpliv na načine vstopa na trg in izbiro usmeritve podjetij (Eroğlu & Piçak, 2011). Študije so pokazale, da podjetja v kulturah, ki se izogibajo negotovosti, raje izberejo prevzeme skupnih podjetij zaradi manjše negotovosti glede upravljanja te organizacijske vrste. Podjetja v kulturah s šibkejšim vodstvom imajo manjšo potrebo po spreminjanju in imajo raje licenciranje kot neposredne naložbe. Nacionalna kultura ima pomemben vpliv na podjetništvo. Študije so pokazale, da se države razlikujejo po stopnjah podjetniške aktivnosti, kar je povezano z nacionalno kulturo prebivalstva.

Razlike v kulturnih dimenzijah so lahko eno izmed glavnih razlogov za različne stopnje podjetniške aktivnosti med državami, npr. ZDA in Turčijo. Ameriška kultura ima nizko izogibanje negotovosti, na drugi strani pa ima turška kultura višje izogibanje negotovosti, kar pomeni, da turška podjetja raje delujejo v hčerinskih podjetjih v popolni lasti kot v samostojnih podjetjih. Poleg tega turška kultura poudarja skupnost in kolektivizem, kar lahko zavira individualno podjetništvo in spodbuja kolektivno delovanje. Ameriška kultura pa ravno obratno poudarja individualizem in samoiniciativnost, kar spodbuja posameznike k ustanavljanju novih podjetij. Kulturne razlike lahko vplivajo na načine vstopa na trg, izbiro usmeritev podjetij in celo na odnos do podjetništva samega (Eroğlu & Piçak, 2011).

1.5 Ravnotežje med zasebnim in poslovnim življenjem

Ravnovesje med poslovnim in zasebnim življenjem je postalo raziskovalno področje v času, ko se je dinamika na delovnem mestu začela spreminjati zaradi gospodarske negotovosti. Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem vključuje nadzor nad številom delovnih ur, ki jih posameznik opravi za delo, v primerjavi s številom ur, ki jih ima na voljo zunaj meja dela (Sen, 2015). Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem je subjektiven pojem, saj se spreminja od posameznika do posameznika, odvisno od tega, kdaj se posameznik počuti zadovoljnega tako z delom kot s svojim zasebnim življenjem.

Uravnoteženost poslovnega in zasebnega življenja je izredno pomembna za oblikovalce politik, saj je posameznik tisti, ki je jedro zdravega delovanja družbe. Povečanje odvisnosti od informacijske tehnologije je povzročilo dodatni pritisk na delovnem mestu, kar zahteva nenehna pogajanja glede mej med delom in zasebnim življenjem (Hooja, 2018). Če je občutek za ravnovesje med delom in zasebnim življenjem odsoten, lahko to povzroči čustvene in vedenjske težave, ki lahko sčasoma privedejo do zmanjšane produktivnosti, problematičnega vedenja posameznikov, v najhujših primerih tudi do izgorelosti.

Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem je tako izredno pomembno za uravnoteženo življenje posameznika in organizacije.

Zavedati se moramo problema obstoja neravnovesja med delom in zasebnim življenjem ter njegovih posledic za zaposlene, organizacije in družine. Raziskave so pokazale, da je takšno neravnovesje povezano z večjo fluktuacijo zaposlenih, občutkom preobremenjenosti z delom, nižjo produktivnostjo, zavzetostjo in zadovoljstvom zaposlenih ter s slabšim psihološkim počutjem. Zaposleni, ki doživljajo takšna neravnovesja, so na delovnem mestu prisotni manj delovnih dni in imajo več vedenjskih in čustvenih težav, kot so tesnoba, depresija, občutek krivde, problematično pitje alkohola, izgorelost. Zmanjšanje poslovnega stresa je eden izmed ključnih pristopov pri doseganju ravnovesja med delom in zasebnim življenjem, kar prispeva k produktivnosti zaposlenih in rasti podjetja. Raziskave so pokazale, da je ravnovesje med delom in zasebnim življenjem povezano z zadovoljstvom družinskega življenja (Rajalakshmi & Swarnlatha, 2015).

Organizacijski psihologi so se posebej zanimali za razmerje med delom in privatnimi dejavnostmi ljudi. Ta model je bil opisan kot konflikt v skladu s pomanjkanjem osebnih virov, ki se osredotočajo na to, kako sodelovanje v več življenjskih vlogah izčrpa ter povzroča stres in obremenitve (Bernhardt, Goldscheider & Lappegard, 2017). Raziskave kažejo, da sodelovanje v več življenjskih vlogah lahko prinese osebno zadovoljstvo, več energije in osebne rasti ter izboljšanje počutja. Pomen ravnotežja med delom in zasebnim življenjem se je povečal zaradi družbenih sprememb, ki jih je pospešil vstop žensk na delovno mesto, zlasti v manj razvitih državah in državah v razvoju. Spremembe so še posebej vidne v tradicionalnih družbah z vnaprej določenimi družbenimi vlogami, ki so uravnotežene z organizacijskimi zahtevami po povečanju produktivnosti in življenjskega standarda.

Obstajajo različne konceptualizacije usklajevanja poslovnega in zasebnega življenja z idejo enakomerne porazdelitve virov med delo, družino ali drugimi življenjskimi vlogami. Pojem ravnovesja se opredeljuje kot popolna vključenost in enako zadovoljstvo v posameznikovih delovnih in zasebnih vlogah. Obstajajo tudi predlogi za opredelitev ravnovesja med delom in zasebnim življenjem, da bi se bolje upoštevali interesi tistih zaposlenih, ki niso starši, vendar kljub temu želijo uskladiti interese, kot so študij, šport, opravljanje verskih obredov in potovanja s svojimi delovnimi obveznostmi (Brough, Chan, Hawkes, Rasmussen & Timms, 2020). Raziskave kažejo, da lahko delovne zahteve, ki imajo za posledico časovno omejenost, negativno vplivajo na ravnovesje med delom in zasebnim življenjem. To se kaže v stresu, težavah pri usklajevanju družinskega življenja in pomanjkanju časa za druge dejavnosti, ki so pomembne za dobro počutje posameznika. Poleg tega lahko fizične in psihološke zahteve dela povzročijo izčrpanost in pomanjkanje energije za dejavnosti izven dela, kar negativno vpliva na samo kakovost življenja. Duševne obremenitve in stres lahko prav tako povzročijo konflikte med poslovnim in zasebnim življenjem ter vplivajo na čustveno stanje posameznika (Allen & Wayne, 2017).

Delodajalci morajo prepoznati pomen ravnovesja med delom in zasebnim življenjem ter zagotavljati okolje, ki to ravnovesje spodbuja. To lahko vključuje fleksibilne delovne ure, možnosti dela na daljavo, programe za spodbujanje zdravja in dobrega počutja ter podporo pri osebnih zadevah, kot so družinske obveznosti ali izobraževanje. Posamezniki lahko tudi sami prispevajo k boljšemu ravnovesju med delom in zasebnim življenjem, in sicer s postavljanjem mej med delovnim časom in na drugi strani časom za družino in prostim časom ter izvajanjem aktivnosti, ki pomagajo pri sprostitvi in zmanjšanju stresa.

Raziskave so pokazale, da lahko prekomerne delovne zahteve, kot so dolgi delovni dnevi, visok pritisk na delovnem mestu in pomanjkanje podpore sodelavcev in vodstva, privedejo do povečanega stresa, izčrpanosti in negativnih učinkov na zdravje. Posledice preobremenjenosti vključujejo tudi slabšo kakovost spanja, težave s koncentracijo in produktivnostjo, zmanjšanje motivacije in povečanje tveganja za izgorelost. Poleg tega lahko prekomerne delovne zahteve vplivajo tudi na zasebno življenje posameznika (Casper, DeHauw, Greenhaus, Vaziri & Wayne, 2018). Če se posameznik sooča z obremenitvami na delovnem mestu, lahko to vpliva na čas, ki ga lahko nameni družini, prijateljem, hobijem in drugim dejavnostim, ki so pomembne za dobro počutje. To lahko privede do povečanega občutka stresa, pomanjkanja zadovoljstva in negativnih učinkov na duševno zdravje.

Pri raziskavah duševnega zdravja ima vse večji pomen čuječnost. Uporabljena je bila kot intervencija za poklicni stres in dobro počutje. Pomeni zavedanje svojega okolja, biti pozoren in se zavedati, kaj se dogaja v sedanosti. Raziskave kažejo, da je lahko zelo koristna pri obvladovanju poslovnih in zasebnih zahtev. Znanstveniki (Brough, Chan, Hawkes, Rasmussen & Timms, 2020) so usposabljali zaposlene za uporabo čuječnosti kot strategije segmentacije, katere cilj je bil zmanjšati konflikte med delom in družino, ki temeljijo na obremenitvah. V skupini, ki se je ukvarjala s čuječnostjo, se je pokazalo znatno zmanjšanje konfliktov in povečanje psihološke ločenosti v primerjavi s kontrolno skupino. Čuječnost je izboljšala tudi kakovost spanja in vitalnost ter posledično ravnovesje med delom in zasebnim življenjem.

Uporaba okrevanja in čuječnosti pri usklajevanju poslovnega in zasebnega življenja poudarja osredotočenost na posameznega zaposlenega. Vendar pa individualno usmerjene intervencije niso uspešne le do določene mere. Če organizacija zahteva ekstremno visoke ravni dela in posledično omejuje izpolnjevanje družinskih zahtev ter ponuja omejen dostop do razpoložljivih možnosti za izboljšanje poslovnega in družinskega življenja, bo to imelo neugodne posledice za zaposlene. Te posledice lahko le delno izravnajo ravni okrevanja, odpornosti in zavesti (Brough, Chan, Hawkes, Rasmussen & Timms, 2020).

Potreba po strukturiranih, individualističnih in realističnih načinih, ki usklajujejo poklicno in zasebno življenje, je v današnjem času nujna (Jensenab, 2017). Čeprav organizacije sprejemajo ukrepe za spremembe v delovnem okolju, ki zaposlenim omogočajo občutek motivacije in povezanosti z organizacijo, je ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem še vedno posameznikova odgovornost. Mnoge organizacije se zavedajo, da takšni

načini zahtevajo obsežne kulturne spremembe, ki zahtevajo sredstva, čas in delo. Kljub temu da načini usklajevanja poslovnega in zasebnega življenja ustvarjajo boljše delovno okolje, pa morda ne bodo zagotovili zelenih denarnih rezultatov za organizacijo (Kashyap & Kaur, 2021).

2 PODJETNIK

2.1 Vrednote in lastnosti

Podjetniki so skupina posameznikov, ki se odločijo za podjetniško pot z namenom uresničevanja svojih poslovnih ciljev ter izkoriščanja poslovnih priložnosti. Pri tem se srečujejo z različnimi izzivi, ki vključujejo tudi vrednote, ki vplivajo na njihov uspeh (Dinesh Kumar & Yoganandan, 2021). Vrednote in karakteristike oblikujejo miselnost in pristop podjetnikov ter tako pomembno vplivajo na uspešnost in trajnost njihovih podjetij. Med vrednotami za podjetnike so poštenost, odgovornost, inovativnost, vztrajnost in strast do dela.

Poštenost je ena izmed temeljnih vrednot v poslovnem svetu in je ključnega pomena za ohranjanje integritete in zaupanja med različnimi deležniki v poslovnih odnosih. Podjetja, ki ne delujejo pošteno, se sčasoma srečajo s težavami in izgubijo zaupanje strank, sodelavcev in partnerjev, kar lahko negativno vpliva na njihov dolgoročni uspeh. Pošteno poslovanje je ključno za ohranjanje dobrega imena in ugleda podjetja, saj stranke, sodelavci in partnerji pričakujejo, da bodo poslovni odnosi temeljili na zaupanju, spoštovanju in etičnih načelih. Poleg tega je poštenost pomembna tudi pri privabljanju novih strank in sodelavcev, saj lahko podjetja s pozitivnim ugledom privabijo nove poslovne priložnosti ter razširijo svoj vpliv na trg. V podjetju morajo biti etična načela in integriteta na prvem mestu, saj so ključni za dolgoročen uspeh in ohranjanje ugleda podjetja v poslovnem svetu (Dinesh Kumar & Yoganandan, 2021).

Odgovornost je vrednota, ki omogoča uspešnost poslovanja in vzpostavljanje dolgoročnih poslovnih odnosov. Vodstveni kader in zaposleni v podjetju morajo prevzemati odgovornost za svoje delo, torej pozitivne ali negativne posledice, saj lahko le tako zagotovijo učinkovitost in uspešnost poslovanja. Prevzemanje odgovornosti je pomembno tudi pri reševanju problemov in pri sprejemanju odločitev, saj se s tem omogoča učinkovito reševanje težav in zmanjševanje tveganj. Zaposleni, ki prevzemajo odgovornost za svoje delo, se tudi bolj angažirajo in so motivirani, saj se zavedajo, da so ključni za uspešnost podjetja. Podjetja, ki prevzemajo odgovornost za svoje odločitve in dejanja, pridobijo zaupanje strank in partnerjev, saj lahko le tako ohranijo dober ugled in dolgoročne poslovne odnose (Dinesh Kumar & Yoganandan, 2021). Prevzemanje odgovornosti pomeni tudi sprejemanje posledic za svoja dejanja vključno s popravljanjem napak in prevzemom odgovornosti za morebitne neuspehe. S tem se lahko podjetje izkaže kot zanesljiv in odgovoren partner, kar je ključno za uspešnost in rast podjetja v prihodnosti.

Inovativnost je bistvena za uspešnost podjetja, saj je razvoj novih produktov in storitev ključen za prilagajanje hitrim spremembam na trgu (Chapman & Hottenrott, 2022). Podjetje, ki ni inovativno, lahko hitro zastara in izgubi konkurenčno prednost. Inovativnost se ne nanaša samo na razvoj novih izdelkov, temveč tudi na nove pristope in načine poslovanja, ki lahko izboljšajo učinkovitost in uspešnost podjetja. Podjetniki so znani po svoji inovativni in ustvarjalni miselnosti, ki se odraža v njihovi sposobnosti prepoznavanja in izkoriščanja novih priložnosti, razvijanja in uvajanja novih izdelkov in storitev na trg ter nenehnega izboljševanja in rasti svojih podjetij (Chapman & Hottenrott, 2022). Ta inovativni in ustvarjalni pristop je bistvenega pomena za uspeh podjetnikov, saj jim omogoča, da se razlikujejo od konkurence, sledijo trendom v posameznih panogah in se odzivajo na spreminjajoče se potrebe svojih strank.

Vztrajnost je ključna vrednota, ki pomeni trdo delo in premagovanje izzivov v procesu doseganja dolgoročnih ciljev. Podjetniki, ki so vztrajni, se ne predajo ob prvih neuspehih, temveč nadaljujejo svojo pot kljub težavam. To pomeni, da so pripravljeni sprejeti izzive in se ne bojijo tveganj, ki jih spremljajo. Poleg tega vztrajnost vključuje tudi sposobnost prilagajanja spremembam in soočanja z ovirami na poti. Pri ustanavljanju podjetja je vztrajnost ključnega pomena, saj sta potrebna trud in napor, da se doseže uspeh na trgu. Vztrajnost je nenehno delovanje v smeri ciljev kljub vsem oviram in je eden od ključnih dejavnikov, ki ločijo uspešne podjetnike od tistih, ki odnehajo pred dosegom cilja (Ekinci, Gordon-Wilson & Slade, 2020).

Vrednote so ključni elementi, ki podjetnikom pomagajo pri uresničevanju njihovih ciljev ter pri graditvi uspešnega in trajnostnega podjetja. Podjetniška rast je rezultat odločnosti, poštenosti, trdega dela, poznavanja stroke. Te značilnosti so tudi vir informacij njihove osebne identitete. Podjetniki morajo biti za dolgoročni uspeh ambiciozni, analitični in ustvarjalni (Ekinci, Gordon-Wilson & Slade, 2020). Za podjetništvo so značilne negotovost, spremembe in težave. Podjetniki morajo biti odporni in odločni, vztrajati in se soočiti s temi izzivi ter po potrebi prilagoditi in spremeniti svoje pristope. Vzdržljivost se kaže v njihovi sposobnosti, da ostanejo osredotočeni na svoje cilje, iščejo in sprejemajo nove priložnosti ter ohranjajo pozitivno in proaktivno naravnost kljub težavam.

Podjetnike vodita velika strast do svojega podjetja ter trdno prepričanje o svoji viziji in poslanstvu. Ta strast se odraža v njihovi neomajni predanosti svojim podvigom, sposobnosti navdihovanja in motiviranja drugih ter odpornosti pred izzivi in neuspehi. Strast je ključna sestavina podjetništva, saj zagotavlja energijo in zagon, ki sta potrebna za izgradnjo in vzdrževanje uspešnega podjetja (Awruk, Janowski & Staniewski, 2016). Podjetniki so pripravljeni sprejeti premišljena tveganja, da bi dosegli svoje cilje in uresničili svojo vizijo. To tveganje se kaže v njihovi pripravljenosti vlagati čas, denar in vire v svoje projekte, iskati nove potencialne trge ter vztrajati ob vseh izzivih in neuspehih, ki se pojavijo na njihovi poti (Mundorf, Salzarulo-McGuigan & Wang, 2022). Čeprav je prevzemanje tveganja nujna sestavina podjetništva, jo je potrebno uravnotežiti s previdnostjo ter z dobrim razumevanjem tveganj in morebitnih posledic.

Podjetniki so znani po svojem neodvisnem in samostojnem pristopu k poslovanju in odločanju (Herrero, Pérez & Silveyra, 2021). Sposobni so razmišljati izven okvirov, postavljati pod vprašaj splošno sprejeto modrost in si utirati lastno pot. Neodvisno razmišljanje se kaže v njihovi sposobnosti razvijanja edinstvenih in inovativnih rešitev za zapletene probleme, izpodbijanju statusa quo ter vnašanju novih idej in pogledov v svoje panoge.

2.2 Vodenje

Vodenje je pomemben dejavnik uspeha vsakega podjetja, zlasti v fazi rasti. Naloga vodenja je navdihovati in motivirati zaposlene za delo v smeri skupnega cilja, kar postaja z rastjo podjetja vse vplivnejše. Vodenje ima vlogo pri oblikovanju vizije za prihodnost podjetja (Claeys, Gardner, Gill & Vangronsvelt, 2018). Vodja, ki ima jasno in prepričljivo vizijo prihodnosti organizacije, lahko navdihne in motivira zaposlene, da si prizadevajo za ta cilj. Ta vizija daje občutek namena in usmeritve ter pomaga uskladiti prizadevanja vseh za doseg istega cilja. Poleg tega lahko vodja, ki zna izraziti vizijo, pritegne tudi največje talente, vlagatelje in partnerje, ki imajo enako vizijo. Vodja, ki je sposoben oblikovati vizijo, spodbuja pozitivno kulturo, sprejema strateške odločitve ter vzpostavlja trajnostne sisteme in procese, lahko pomaga voditi podjetje k uspehu (Haim Faridian, 2023).

Kakovost vodenja lahko na koncu odloči o uspehu ali neuspehu podjetja, zato je to področje, na katerega se mora osredotočiti vsak podjetnik ali lastnik podjetja in vanj vlagati. Vodstvo sodeluje pri določanju kulture organizacije. Vodja, ki spodbuja pozitivno in vključujočo kulturo, lahko ustvari okolje, v katerem se zaposleni počutijo cenjene in motivirane za najboljše delo (Haim Faridian, 2023). Če s svojo ekipo komunicira odprto in pregledno, lahko gradi zaupanje ter spodbuja kulturo sodelovanja in inovativnost. Takšna kultura lahko pomaga zadržati najboljše talente in ustvariti konkurenčno prednost podjetja. Vodenje je pomembno tudi pri sprejemanju strateških odločitev, ki spodbujajo rast in razvoj. Vodja, ki je sposoben analizirati tržne trende in prepoznati priložnosti za rast, lahko podjetje usmeri v širitev in dobičkonosnost.

Vodja, ki je sposoben obvladovati tveganja in sprejemati težke odločitve, pomaga usmerjati podjetje k uspehu tudi v težkih časih. Vodenje vpliva na oblikovanje trajnostnega in razširljivega poslovnega modela. Vodja, ki lahko vzpostavi jasne sisteme in postopke, pomaga zagotoviti, da bo podjetje lahko učinkovito in uspešno poslovalo tudi v težkih časih. Poleg tega lahko vodja, ki spodbuja kulturo stalnih izboljšav, pomaga prepoznati in odpraviti težave, kar pripomore k dolgoročno vzdržljivemu in uspešnemu poslovanju (Haim Faridian, 2023).

Avtentično vodenje pozitivno vpliva na uspešnost pridobivanja sledilcev. Dosedanje oblikovanje teorije je pokazalo, da lahko avtentični vodje vplivajo na uspešnost pridobivanja sledilcev. Obnašajo se v skladu s svojimi vrednotami ter si v odnosih s sledilci prizadevajo doseči odprtost in resnicoljubnost (Ayça, 2019). Avtentični vodje lahko vodijo z zgledom in

kažejo pregledno sprejemanje odločitev. Vodenje z zgledom kaže na zavezanost vodje svojemu delu in daje sledilcem smernice, kako med opravljanjem dela ostati čustveno in fizično povezan ter kognitivno buden. Etično vedenje avtentičnih vodij bo usmerjalo njihove sledilce zaradi njihove privlačnosti in verodostojnosti kot vzornikov. Sledilci pod avtentičnim vodstvom so nagnjeni k temu, da voditeljem pripisujejo izjemno močne pozitivne lastnosti, prevzemajo njihove vrednote in prepričanja ter se obnašajo skladno z njimi (Claeys, Gardner, Gill & Vangronsvelt, 2018).

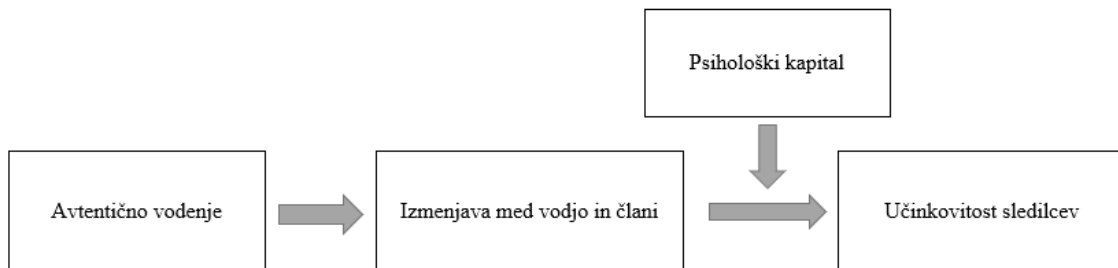
Vedenje avtentičnih voditeljev sledilci zaznavajo kot vedenje, ki ga vodijo visoki moralni standardi in za katerega so značilni pravičnost, poštenost in integriteta pri ravnanju s sledilci. Posledično lahko takšni vodje s preglednostjo, pozitivnostjo in visokimi etičnimi standardi spodbujajo vrednote, ki so skupne njihovim sledilcem (Ayca, 2019). Posledica tega je, da so sledilci motivirani za pozitivno vedenje ter imajo občutek lastne vrednosti in dolžnosti vzajemnega delovanja. Znanstveniki so ugotovili, da je avtentično vodstveno vedenje pozitivno povezano z delovno uspešnostjo, ki jo ocenjuje nadrejeni, organizacijskim državljanskim vedenjem in zavzetostjo pri delu. Prav tako so znanstveniki v strokovni literaturi s področja vodenja opazili, da avtentični vodje motivirajo sledilce z modeliranjem in prenašanjem globokega občutka odgovornosti za doseganje pozitivnih rezultatov v daljšem časovnem obdobju (Luthans, Sui, Wang & Wu, 2014).

Če imajo sledilci visoko raven psihološkega kapitala, pomeni, da so že upajoči, optimistični, odporni in učinkoviti. Opozoriti je potrebno, da ima avtentično vodenje podoben učinek s psihološkim kapitalom v smislu obsega, v katerem vpliva na delovno uspešnost sledilcev zaradi izgradnje pozitivnih psiholoških virov. Psihološki kapital, kjer so v ospredju upanje, učinkovitost, prožnost in optimizem, predstavlja pozitivne psihološke vire, ki vodijo do zelenih rezultatov za organizacije. Analiza je pokazala, da psihološki kapital pomembno vpliva na zelena stališča, vedenje in uspešnost zaposlenih. Vedenje avtentičnih vodij izhaja iz teh pozitivnih psiholoških virov in posledično vodi k razvoju njih samih in njihovih sledilcev. Poleg tega naj bi avtentično vodenje privedlo do pozitivnih rezultatov sledilcev, saj je sposobno spodbujati njihove pozitivne psihološke zmogljivosti. Natančneje, avtentični vodje so sposobni ohraniti realno upanje in zaupanje ter lahko okrepijo upanje sledilcev ne le z vzpostavljanjem njihove volje, temveč tudi z vključevanjem pozitivnih vidikov poti ali usmeritev, ki jim je potrebno slediti, kar krepi občutek samoučinkovitosti sledilcev (Audenaert, Decramer & George, 2021).

Glede na to da naj bi bil učinek avtentičnega vodenja na uspešnost sledilcev odvisen od psihološkega kapitala sledilcev, se je potrebno posvetiti potencialnemu posredniškemu procesu, prek katerega bi lahko prišlo do tega splošnega moderiranega učinka avtentičnega vodenja. Vloga relacijskih procesov pozitivno vpliva na izmenjavo med vodji in člani, kar pozitivno vpliva v odnosu med avtentičnim vodenjem in uspešnostjo sledilcev. Avtentično vodenje odraža interaktivni odnos, ki se razvije med vodjo in sledilci. Ta odnos lahko spodbudi pozitivne družbene izmenjave na podlagi vzpostavljanja verodostojnosti ter pridobivanja spoštovanja in zaupanja sledilcev. Ti odnosi izmenjave povzročajo uspešno

delovanje sledilcev, kar je prikazano na sliki 1. Avtentično vodenje lahko vpliva na razvoj in vzdrževanje odnosov izmenjave s sledilci (Luthans, Sui, Wang & Wu, 2014).

Slika 1: Vpliv avtentičnega vodenja na učinkovitost sledilcev



Prirejeno po Luthans, Sui, Wang & Wu (2014).

Sestavine samozavedanja, uravnotežene obdelave, notranje moralne perspektive in preglednosti odnosov skupaj kažejo na integriteto, spoštljivost in zanesljivost avtentičnih vodij (Scipioni, 2019). Te značilnosti predstavljajo osrednje elemente visokokakovostnih odnosov izmenjave. S pridobivanjem različnih stališč sledilcev naj bi avtentični voditelji izkazovali spoštovanje in zaupanje do vsakega izmed svojih sledilcev. To gesto bodo sledilci zelo verjetno ponovno izrazili s spoštovanjem in z zaupanjem. Avtentični vodje so zvesti sami sebi in izkazujejo visoko stopnjo moralne integritete. Takšne voditelje sledilci dojemajo kot poštene in moralno vredne, zato se povečujeta zaupanje sledilcev v voditelje in njihova pripravljenost za sodelovanje z njimi.

Avtentični vodje delijo informacije s svojimi sledilci na odprt in pregleden način, kar pomeni, da sledilcem transparentno posredujejo svoje lastnosti, vrednote, težnje in slabosti ter jih spodbujajo, da storijo enako, s čimer krepijo zaupanje in bližino s sledilci. Poleg tega avtentičnost pomeni tudi odgovornost v odnosih s sledilci. Takšna odgovornost olajša skupno razumevanje prihodnjih dejanj in odgovornosti vsake strani, kar vodi k visoki kakovosti odnosov izmenjave v daljšem časovnem obdobju. Skozi celoten proces bodo avtentični vodje razvili pozitivne družbene izmenjave s svojimi sledilci (Scipioni, 2019).

2.3 Mentorstvo

Večina raziskav o mentorstvu se začne v 80. letih prejšnjega stoletja. Obstaja več opredelitev mentorstva, odvisno od načina uporabe tega pojma. Slovar Cambridge (brez datuma) navaja, da je mentor oseba, ki mlajši ali manj izkušeni osebi v določenem časovnem obdobju nudi pomoč in nasvete, zlasti pri delu ali v šoli. Pri mentorstvu gre za podporo, spremljanje, vodenje in dajanje nasvetov. Ko gre za mentorstvo in mentorske programe, namenjene podjetnikom in zagonskim podjetjem, so koristi mentorstva po mnenju raziskovalcev številne in raznolike. Posamezniki, ki imajo mentorja, pogosteje povedo, da nameravajo ustanoviti podjetje, kot tisti, ki mentorja nimajo. Pri študentih podjetniškega izobraževanja, ki so imeli mentorja (izkušenega podjetnika v programu), je bilo verjetnejše, da bodo po

končanem študiju ustanovili podjetje, kot pri tistih, ki mentorjev za podjetništvo niso imeli (Svensson & Zander, 2021). Vpliv podjetniških mentorjev je bil še posebej močan med študenti, katerih starši niso bili podjetniki.

Mentorstvo je podjetnikom na voljo kot podporna funkcija v različnih podjetniških podpornih programih. Na tem področju podjetnikom pomembno pripomorejo inkubatorji, pospeševalniki in podjetniška izobraževanja. Mentorstvo je priljubljen ukrep na področju podjetništva in se lahko ponudi kot glavni poudarek ali kot eden od več elementov v celotni ponudbi podpore podjetnikom (Berkaw, Desai & Looze, 2020). Ustanovitev novega podjetja je lahko izziv, saj zahteva zbiranje informacij in specializiranega znanja ter razvoj novih spretnosti in povezav z različnimi posamezniki in viri. Mentorstvo je sprejeto kot način podpore podjetnikom s povezovanjem z informacijami, viri ter mrežami, ki jih potrebujejo. Preko mentorstva se osebe lažje povežejo s partnerji, strankami in vlagatelji. Mentorji lahko zagotovijo povratne informacije in jih motivirajo ter tako pomagajo podjetnikom pri reševanju težav in premagovanju izzivov, povezanih z ustanovitvijo in rastjo podjetja. Njihova spletna stran lahko podjetnikom služi tudi kot zgled. Ni nujno, da so mentorji izkušeni podjetniki. Lahko so strokovnjaki v panogi, vlagatelji, posamezniki z ustreznimi izkušnjami s podjetnikovim podjetjem ali drugi, ki poznajo podjetniški proces (Berkaw, Desai & Looze, 2020).

Med udeleženci mentorskih programov, ki so jih izvajali partnerji, je bilo pri tistih, ki so imeli tri ali več ur mentorstva, verjetnejše, da bodo ustanovili podjetje, kot pri tistih, ki so imeli manj ur mentorstva. Mentorji lahko spodbujajo radovednost, izpodbijajo predpostavke in pričakovanja, usmerjajo z vprašanji, raziskujejo in se učijo skupaj s podjetnikom. Mentorji lahko zagotovijo dragoceno znanje in nasvete na podlagi lastnih izkušenj ter dostop do dodatnih virov in mrež (Lechman & Richert-Kaźmierska, 2014). Pomembno je poiskati mentorje, ki lahko podjetnikom zagotovijo dodano vrednost. Informiranje o prednostih sodelovanja lahko pomaga pritegniti potencialne mentorje. Delo mentorja je priložnost za vračanje, pa tudi način, kako ostati povezan z določenimi panogami in nastajajočimi trendi.

Mentorstvo je dejavnik za uspešno rast podjetja. Mentor lahko zagotovi številne prednosti, dostop do dragocenih virov, strokovnega znanja in izkušenj, ki so lahko v pomoč pri doseganju poslovnih ciljev. Mentorstvo lahko podjetnikom pomaga pri premagovanju zapletov pri ustanavljanju in rasti podjetja. Lahko zagotavlja smernice in podporo ter podjetnikom pomaga prepoznati njihove prednosti in slabosti, prav tako pa tudi razviti načine za premagovanje ovir. To je lahko še posebej dragoceno za nove podjetnike, ki morda niso prepričani ali nimajo izkušenj glede najboljših praks za vodenje podjetja (Daud, Ismail, Memon, Rozan & Uddin, 2015).

Poleg tega lahko mentorji pomagajo podjetnikom razviti mrežo stikov in virov. Ker imajo bogate izkušnje in povezave v poslovnem svetu, lahko te delijo s svojimi varovanci. To lahko podjetnikom omogoči dostop do virov, ki bi jih sicer težko pridobili, kot so znanje in izkušnje iz posamezne panoge, dostop do potencialnih strank in do možnosti za financiranje.

Mentorstvo podjetnikom pomaga, da ostanejo osredotočeni na svoje cilje in ohranijo pozitivno naravnost. Ustanovitev in razvoj podjetja sta zahtevna procesa, zato je mentor, ki podjetnika podpira in spodbuja, pomemben. Mentorji lahko zagotovijo pomoč pri iskanju novih idej in nudijo objektivne povratne informacije, kar pomaga podjetnikom, da ostanejo motivirani in osredotočeni na doseganje svojih ciljev (Lechman & Richert-Kaźmierska, 2014).

Študije so pokazale, da imajo podjetniki, ki imajo mentorje, večjo verjetnost, da bodo pri svojih poslovnih podvigih uspešni, kot tisti, ki mentorjev nimajo. Znanstvene raziskave so pokazale, da je stopnja rasti prihodkov podjetij, ki so deležna mentorstva, tudi do 2,5-krat višja kot pri podjetjih, ki mentorstva niso deležna. Dober mentor za podjetnike mora imeti nekatere ključne lastnosti, in sicer zlasti ustrezne izkušnje in strokovno znanje v določeni panogi. To lahko podjetnikom pomaga, da dobijo vpogled v specifične izzive in priložnosti v svoji panogi ter da razvijejo metode za njihovo premagovanje. Poleg tega mora biti dober mentor pozitivno naravnani in spodbuden, zagotavljati mora smernice in povratne informacije, ob tem pa ne sme biti pretirano kritičen ali obsojajoč. Dober mentor mora biti sposoben ponuditi objektivne povratne informacije in nuditi konstruktivno kritiko (Van der Sijde & Weijmans, 2013). To lahko podjetnikom pomaga pri odkrivanju področij, na katerih se morajo izboljšati, in pri razvijanju metod za odpravo odkritih pomanjkljivosti. Mentor mora biti tudi dostopen in na voljo za zagotavljanje stalne podpore in svetovanja.

Mentorstvo pozitivno vpliva na privabljanje nadaljnjih naložb. Švedska študija ugotavlja, da mentorstvo za zagonska podjetja vodi k stabilnejšemu in kompetentnejšemu pristopu podjetnika ter razvoju podjetniških spretnosti. Mentorstvo tudi povečuje verjetnost uspeha zagonskega podjetja, saj lahko mentor podjetniku pomaga, da se izogne napakam, ki bi ga stale tako časa kot denarja (Svensson & Zander, 2021). Mentorstvo je dobra platforma za prenos znanja in izkušenj s starejših na mlajše podjetnike in predstavlja pomemben vidik znotraj mentorskih organizacij za podporo podjetništvu. Znanstveniki so ugotovili, da lahko mentorstvo izboljša učinkovite vidike učenja, kot so samopodoba, samoučinkovitost in odpornost, ter prenaša znanje v poslovnem svetu z namenom razvoja uporabnih kompetenc za podjetnika.

2.4 Izobraževanje in človeški kapital

Podjetniško izobraževanje je za podjetnike izrednega pomena pri rasti in razvoju podjetja. Posameznikom zagotavlja potrebno znanje in spretnosti, potrebne za ustanovitev in rast uspešnega podjetja, pomaga jim razviti podjetniško miselnost, omogoča dostop do dragocenih virov in mrež ter jim pomaga biti na tekočem z najnovejšimi trendi in tehnologijami v njihovi panogi (Bauman & Lucy, 2021). Z vlaganjem v podjetniško izobraževanje lahko podjetniki povečajo svoje možnosti za uspeh in zgradijo uspešno podjetje.

Podjetniško izobraževanje lahko posameznikom zagotovi potrebno znanje in spretnosti, ki jih potrebujejo za ustanovitev in rast uspešnega podjetja. Mnogi ambiciozni podjetniki imajo lahko odlično poslovno zamisel, vendar nimajo praktičnega znanja in spretnosti, potrebnih za njeno učinkovito izvedbo. Z izobraževanji se lahko posamezniki naučijo, kako izdelati poslovni načrt, opraviti tržne raziskave, upravljati finance in razviti tržne strategije (Colombo & Piva, 2020). S pridobitvijo teh znanj lahko podjetniki sprejemajo boljše odločitve, se izognejo pogostim napakam in povečajo svoje možnosti za uspeh.

Podjetniško izobraževanje lahko posameznikom pomaga, da ostanejo na tekočem z najnovejšimi trendi in tehnologijami v svoji panogi. Poslovni svet se nenehno spreminja in podjetniki se morajo teh sprememb zavedati, da ostanejo konkurenčni. Konstantno izobraževanje lahko posameznikom zagotovi znanje in spretnosti, potrebne za prilagajanje tem spremembam in prepoznavanje novih priložnosti za rast (Bauman & Lucy, 2021). Raznovrstna izobraževanja lahko posameznikom omogočijo dostop do dragocenih virov znanja, poznanstev in podjetniških mrež. Številne programe podjetniškega izobraževanja ponujajo univerze, zbornice, inkubatorji in pospeševalniki, ki lahko zagotovijo dostop do mentorjev, vlagateljev in drugih podjetnikov. Ti viri in mreže so lahko za podjetnike neprecenljivi pri razvoju njihovih podjetij, saj lahko zagotovijo smernice, podporo in financiranje za nadaljnji razvoj podjetja (Adlouni & Mozahem, 2021).

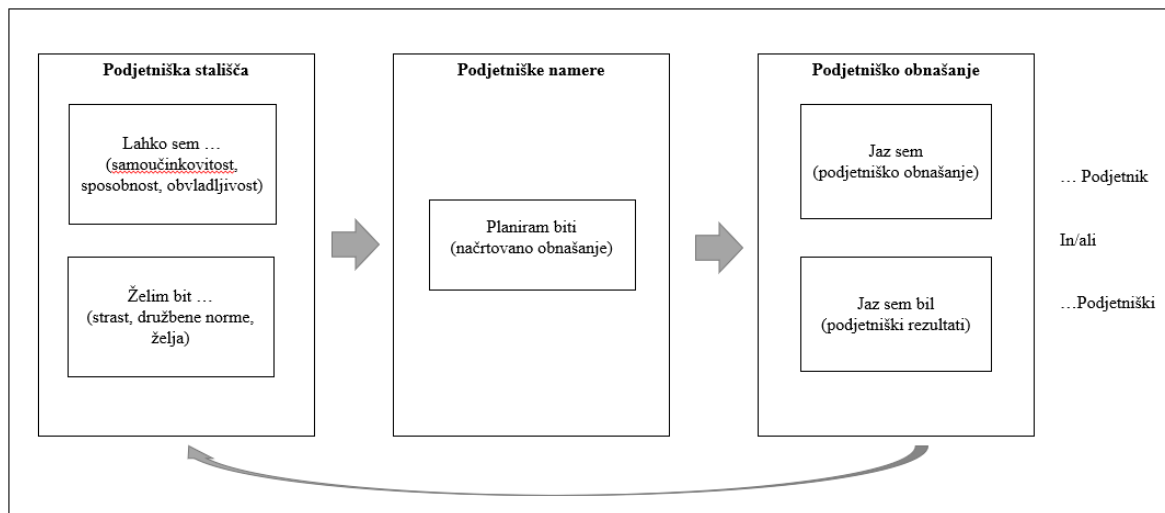
Danes je za doseg uspeha pomembno razvijanje podjetniškega odnosa in spretnosti oziroma lastnosti, ki so se sposobne prilagoditi novim razmeram. Zato je potrebno, da se izobraževalni sistemi prilagodijo in začnejo uporabljati metode in modele poučevanja, ki spodbujajo razvoj podjetniške naravnosti pri vseh učencih ne glede na njihove interese ali izbrano pot (Bell & Cui, 2022). Podjetniške spretnosti, kot so ustvarjalnost, kritično in dinamično razmišljanje, komunikacija, sodelovanje, učinkovito reševanje problemov, so spretnosti oziroma lastnosti, ki jih na trgu dela danes zahtevajo delodajalci.

Delavci se morajo naučiti postati podjetnejši in prilagodljivejši, saj mnogim delovnim mestom grozi zamenjava s stroji in z umetno inteligenco. Zato je pomembno vseživljenjsko učenje, saj se delovna mesta nenehno spreminjajo in razvijajo skupaj s tehnološkim napredkom. Poleg tega se spreminja tudi sama narava zaposlitev, saj se tradicionalna zaposlitev nadomešča z novimi oblikami, ki obravnavajo delavce kot neodvisne, pogodbene, samozaposlene in ne kot zaposlene za polni delovni čas (Herndon, Houle, Schoeniger & Weber, 2021). Za zaposlene, zlasti za samostojne podjetnike, je pomembno tudi vključevanje v zdravstveno in pokojninsko zavarovanje v primeru nezgod oziroma za čas upokojitve. Zato postaja vse pomembnejše, da se delavci naučijo postati podjetnejši, da lahko uspejo v novih razmerah na trgu dela.

Podjetniškemu izobraževanju se posveča vse več pozornosti. Številne ustanove in programi so namenjeni usposabljanju in izobraževanju posameznikov, da bi ti postali uspešni podjetniki. Večina študij o učinkih podjetniškega izobraževanja temelji na predpostavki, da je postati podjetnik zavestno načrtovano vedenje, pri čemer se uporablja povezava med

stališči, namerami in obnašanjem, ki temelji na teoriji načrtovanega obnašanja in je prikazana na sliki 2. Podjetniška stališča vplivajo na podjetniške namere ljudi, kar posledično spodbuja podjetniško obnašanje. Puščica nazaj od obnašanj do stališč ponazarja ponavljajočo se naravo podjetništva. Ko podjetniško izobraževanje pozitivno vpliva na stališča ljudi do podjetništva, se v skladu s teorijo spremenijo tudi njihove podjetniške namere, kar posledično privede do zelenega podjetniškega vedenja (Lackeus, 2015).

Slika 2: Teorija načrtovanega obnašanja



Prيرهjeno po Lackeus (2015).

Usposabljanja zaposlenih v podjetjih se največkrat izvajajo na neformalen način, kot so notranja usposabljanja, neformalna navodila in pomoč starejših. Učinkovitost usposabljanja zaposlenih znotraj okolja delovnega mesta je učinkovita metoda za usposabljanje zaposlenih, saj se usposabljanje osredotoča na konkretne potrebe zaposlenih in omogoča lažje vključevanje v vsakodnevne naloge. Poleg tega je ta vrsta usposabljanja cenovno ugodnejša in omogoča takojšnjo uporabo pridobljenega znanja in spretnosti. Pomembno je tudi ocenjevanje učinkovitosti izvedenih usposabljanj in vrednotenje njihovega vpliva na spremembe v načinu izvajanja nalog in na poslovne učinke, podjetniki pa bodo tako tudi lažje razumeli pomen učenja na delovnem mestu in ga lahko uporabili za razvoj svojih zaposlenih v prihodnosti. Usposabljanje na delovnem mestu je torej učinkovita metoda za razvoj zaposlenih, ki lahko pripomore k povečanju njihove produktivnosti in izboljšanju poslovnih učinkov podjetja (Lechman & Richert-Kaźmierska, 2014).

2.5 Podjetniške mreže in socialni kapital

Socialni kapital je postal priljubljen koncept v podjetništvu, ki se nanaša na povezave, poznanstva in odnose, ki se jih podjetniki poslužujejo za dostop do virov, informacij in strokovne podpore ostalih podjetnikov. Vključuje tako močne vezi, kot so odnosi z bližnjimi družinskimi člani, prijatelji in sodelavci, kot tudi šibkejšje vezi, ki zajemajo povezave z

znanci in oddaljenimi sodelavci. Socialni kapital je za podjetnike bistvenega pomena, saj jim pomaga pri razvoju novih priložnosti, gradnji podjetij ter pridobivanju konkurenčne prednosti (Kidron & Vinarski-Peretz, 2022).

Strukturni socialni kapital se nanaša na povezave, ki obstajajo med posamezniki, kot je članstvo v različnih organizacijah in združenjih. Relacijski socialni kapital se nanaša na moč odnosov med posamezniki, ki jo lahko merimo z zaupanjem, normami in obveznostmi, ki obstajajo med njimi. Kognitivni socialni kapital se nanaša na znanje, spretnosti in vrednote, ki jih lahko posamezniki pridobijo s svojimi odnosi. Socialni kapital ima za podjetnike več prednosti, vključno z dostopom do informacij, virov in podpore. Podjetniki z močno mrežo socialnega kapitala lahko dostopajo do informacij o tržnih trendih, o željah strank in o ustaljenih praksah v njihovi panogi. Prav tako lahko preko dobrih odnosov dostopajo do informacij o virih, kot so financiranje, oprema in infrastruktura. Poleg tega lahko socialni kapital podjetnikom zagotavlja čustveno podporo, mentorstvo in nasvete ter jim tako pomaga premagovati izzive pri ustanavljanju in razvoju podjetja (Al-Ayed in drugi, 2022).

Mreženje je element socialnega kapitala v podjetništvu, saj podjetnikom omogoča vzpostavljanje odnosov s potencialnimi strankami, partnerji in investitorji. Mreženje vključuje vzpostavljanje in vzdrževanje odnosov s posamezniki, ki lahko podjetnikom zagotovijo dragocene povezave do različnih informacij in podporo na podjetniški poti (Frenette, Gualtieri & Martin, 2023). Mreženje lahko najdemo v različnih oblikah, poznamo npr. osebno mreženje, poklicno mreženje in spletno mreženje. Osebno mreženje vključuje vzpostavljanje odnosov z družino, s prijatelji in z znanci, medtem ko poklicno mreženje vključuje vzpostavljanje odnosov s kolegi, z mentorji in s strokovnjaki iz panoge.

Spletno mreženje vključuje vzpostavljanje odnosov prek družbenih medijev, spletnih strani za poklicno mreženje in spletnih skupnosti. Mreženje ima za podjetnike več prednosti in ponuja možnost dostopa do novih priložnosti, poslovnih sodelovanj in naložb. Z vzpostavljanjem odnosov s potencialnimi strankami, partnerji in investitorji lahko podjetniki dostopajo do novih trgov, razvijajo nove izdelke in sklepajo strateška zaveznitva (Frenette, Gualtieri & Martin, 2023). Poleg tega lahko podjetniki z mreženjem pridobijo dragocene vpoglede, znanje in povratne informacije o svojem poslovanju, kar jim pomaga pri sprejemanju boljših odločitev in izboljšanju uspešnosti.

Podjetniki lahko uporabijo več načinov za učinkovito gradnjo socialnega kapitala in mreženje v podjetništvu, ki vključujejo udeležbo na poslovnih dogodkih, včlanitev v panožne organizacije, sodelovanje v spletnih skupnostih, iskanje mentorstva (Carmeci, Mauro & Pigliaru, 2023). Podjetniki se lahko udeležujejo različnih dogodkov, kot so konference, sejmi in srečanja, z namenom spoznavanja potencialnih partnerjev, strank in investitorjev. Ti dogodki so priložnost, da podjetniki predstavijo svoje podjetje, se seznanijo s trendi v panogi in se povežejo z drugimi podjetniki.

Podjetniki se lahko pridružijo tudi panožnim organizacijam, kot so gospodarske zbornice, trgovinska združenja in strokovna društva, da vzpostavijo svoje mreže in dostopajo do virov, kot so usposabljanje in mentorstvo. Te organizacije podjetnikom zagotavljajo platformo za srečevanje in sodelovanje z drugimi akterji v panogi, dostop do informacij, specifičnih za panogo in promocijo njihovih podjetij (Carmeci, Mauro & Pigliaru, 2023). Kljub koristim mreženja je lahko za podjetnike izziv vzpostaviti in vzdrževati učinkovite mreže vez in poznanstev. Podjetniki se lahko soočajo s časovnimi, finančnimi in družbenimi ovirami, ki omejujejo njihovo zmožnost učinkovitega mreženja. Poleg tega imajo lahko težave pri vzpostavljanju zaupanja in verodostojnosti s potencialnimi partnerji in vlagatelji, kar lahko ovira njihovo sposobnost vzpostavljanja uspešnih odnosov (Frenette, Gualtieri & Martin, 2023).

Narava in intenzivnost dejavnosti mreženja ima lahko tudi negativne posledice. Cilj dejavnosti mreženja in vrsta podjetja sta ključna dejavnika, ki določata, kdaj se pokaže negativna stran mehanizma. Študije so pokazale, da se mreženje pri iskanju investitorjev za visokotehnološko podjetje lahko osredotoči na pridobivanje kapitala s tesnim povezovanjem z uglednimi akterji, vendar lahko to pri razvijanju prevelikega števila povezav povzroči preobremenitev mreže. Poleg tega obstaja tveganje, da se zaradi tesnega povezovanja z drugimi razširi negativni ugled podjetnika ali celotnega podjetja. Podjetniško mreženje, usmerjeno v trgovanje s potrošniškimi izdelki, zahteva dostop do povezav in njihovo diverzifikacijo, ki imajo majhne učinke na ugled. Na to, ali je določen mehanizem mreženja pozitiven ali negativen, vplivajo tudi vrsta in dejavnost podjetja, intenzivnost interakcij, ki so potrebne v določenem okolju. Vsi ti dejavniki imajo vlogo pri določanju, kdaj se začnejo kazati negativni vidiki mreženja (Van Burg, Cornelissen & Elfring, 2022).

2.6 Od podjetnika do managerja

Prehod s podjetniškega na managerski slog vodenja je ključni vidik organizacijskega razvoja, zlasti za mala, srednje velika in rastoča podjetja. Glede na raziskave ta prehod sprožita vse večja kompleksnost in velikost organizacije, kar postavlja nove zahteve glede vodstvenih in upravljaljskih sposobnosti podjetnika. Ko podjetje raste, podjetnik vse težje sam učinkovito upravlja vse vidike poslovanja, zaradi česar se pojavi potreba po bolj strukturiranem in formalnem pristopu k vodenju in upravljanju. Prehod je bistvenega pomena za trajno rast in uspeh organizacije. Managerski slog vodenja je namreč učinkovitejši pri reševanju izzivov in zahtev večje in vse zapletenejše organizacije, kot so usklajevanje in vodenje ekipe, razvijanje in izvajanje procesov in sistemov ter upravljanje financ in poslovanja. Poleg tega lahko neuspešen prehod povzroči manjšo učinkovitost organizacije, manjšo motivacijo in zavzetost zaposlenih ter večje tveganje izgorelosti za podjetnika (Jones & Ratten, 2021).

Prehod od podjetnika do vodje je korak, ki ga mnogi podjetniki doživijo, ko se njihovo podjetje razvije. Vodja ima drugačno odgovornost in način razmišljanja kot podjetnik, saj

mora voditi ljudi in zagotavljati, da se poslovanje podjetja izvaja nemoteno in učinkovito (Driessen, 2022). Managerski slog razmišljanja postane pomemben, ko podjetje doseže zrelo fazo. Čeprav ima lahko podjetni lastnik podjetja tudi sam slog razmišljanja vodje, je pomembno, da se zaveda, da sta vlogi različni in da je za uspeh podjetja potrebno strokovno vodenje. Podjetnik mora razumeti, kdaj je čas, da preda vlogo vodje nekemu, ki ima ustrezne spretnosti in izkušnje. Podjetniški način vodenja je zelo zahteven, saj podjetniki skrbijo za zagon in trajnost podjetja v razmerah negotovosti, kar pomeni, da dopušča omejen prostor za napake in dejanske neuspehe. Nasprotno pa se managerji osredotočajo na uspešno in učinkovito delovanje tekočega poslovanja ter izvajajo podjetnikove načrte in zamisli. To je bistvenega pomena pri prehodu iz podjetniškega v managersko vodeno podjetje, saj strokovni vodja srednjeročno in dolgoročno strateško načrtuje, kar temelji na njegovem pridobljenem znanju na področju teorij in praks upravljanja (Tovmasyan, 2017).

Podjetniško upravljanje se uporablja za mlada in majhna podjetja, ki imajo centralizirano sprejemanje odločitev in neformalni nadzor. V takih primerih lastnik oziroma direktor sprejema odločitve, saj je struktura preprosta in je mogoče dejavnosti spremljati prek preprostih tabel, zato ni potrebe po formalnih postopkih, sistemih in strukturah (Jarillo & Stevenson, 2007). Profesionalno upravljanje je primernejše, ko podjetje raste in potrebuje več strukture. V tem primeru prenos odgovornosti za sprejemanje odločitev in uporaba formalnega nadzornega sistema omogočata, da splošni vodje prenesejo odgovornost na managerje. Pri usklajevanju strategije sta ključna prenos odgovornosti in uporaba formalnih kontrolnih sistemov.

Managerji morajo razmišljati analitično in konceptualno, kar jim omogoča, da celovito gledajo na naloge, jih razčlenjujejo na sestavne dele, nato pa analizirajo in pripravijo izvedljive rešitve, ki se raztezajo na daljše obdobje (Eze & Gbagolo, 2016). Sposobnost hitrega in učinkovitega odzivanja na nove poslovne priložnosti, kar je temelj za rast podjetja v podjetniški fazi, se nadomesti s sposobnostjo obvladovanja rasti podjetja v managerski fazi. Zato je bistvenega pomena, da se podjetniki naučijo razmišljati na srednji in dolgi rok, da bi lahko uspešno prešli iz podjetniškega načina vodenja v managersko vodenje podjetja.

Vloga podjetnika se torej spreminja s tem, ko podjetje raste in posledično zahteva bolj profesionalno, managersko vodenje. Za podjetnika je ustanovitev podjetja tveganje, ki ga sprejema, saj v zgodnji fazi podjetja ne gre vedno vse po načrtih, a je uspeh nagrada za prevzeto tveganje. V določenem trenutku se podjetje razvije do točke, ko potrebuje drugačno vodenje. Podjetnik mora zrasti v vlogo vodje, ki mora usmerjati tekoče poslovanje, voditi ljudi in zagotavljati, da se izdelki in storitve zagotavljajo nemoteno, pravočasno in učinkovito (Driessen, 2022). Za razliko od podjetnika, ki se osredotoča na inovacije in tveganje, mora biti manager osredotočen na organizacijo in urejanje obstoječih razmer. Pri tej fazi je dobro, da podjetnik že vnaprej razmišlja o zaposlitvi ustreznega in sposobnega managerskega kadra, ki bi vodilo podjetje.

3 **PODJETJE**

3.1 **Ustanovitev**

Začetni korak pri ustanavljanju podjetja je opredelitev izvedljive poslovne zamisli. Podjetniki morajo najprej raziskati trg in ugotoviti, ali obstaja povpraševanje po izdelku ali storitvi, ki jo nameravajo ponuditi. Oceniti morajo tudi konkurenco, da bi ugotovili morebitne vrzeli na trgu, ki jih lahko izkoristijo. Bistvenega pomena je zagotoviti, da je poslovna zamisel edinstvena in da lahko ustvarja prihodek. Po opredelitvi izvedljive poslovne zamisli je naslednji korak izdelava poslovnega načrta (Scott, 2017). Poslovni načrt je podroben dokument, ki opisuje cilje, strategije in finančne projekcije podjetja. Je orodje za zagotavljanje financiranja in privabljanje investitorjev. Dobro napisan poslovni načrt mora vsebovati povzetek, analizo trga, operativni načrt, finančni načrt, načrt trženja in prodaje.

Pred ustanovitvijo podjetja je potrebno izbrati pravno obliko, ki najbolj ustreza potrebam podjetnika. Dve najbolj priljubljeni obliki sta samostojni podjetnik in družba z omejeno odgovornostjo. Samostojnega podjetnika ali preprosto družbo z omejeno odgovornostjo je mogoče enostavno in hitro ustanoviti prek Slovenske poslovne točke (v nadaljevanju SPOT) (Ministrstvo za digitalno preobrazbo Republike Slovenije, 2022). Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1), Ur. l. RS, št. 42/06, določa, da se družbe dokumentira v ustanovni listini, ki je lahko v obliki notarskega zapisa ali posebnega obrazca. Ustanovitveni akt morajo podpisati vsi družbeniki, če je v posebni obliki, pa morajo biti podpisi družbenikov overjeni. Ustanovna listina mora vsebovati podatke, kot so imena, priimki in prebivališča članov, ime in sedež družbe, firmo in dejavnost družbe, znesek osnovnega kapitala in delež vsakega člana. Če se osnovni kapital ali njegov del izroči kot stvarni vložek, se morajo v pogodbi ali prilogi, ki je sestavni del pogodbe, navesti predmet vsakega stvarnega vložka posebej, znesek osnovnega vložka, za katerega se daje stvarni vložek in družbenik, ki je stvarni vložek prispeval.

Za kompleksnejše poslovne strukture, kot so tiste z več ustanovitelji, je potreben obisk pri notarju. Obisk notarja je obvezen v primerih, kadar si lastništvo podjetja delita zakonca, kadar začetni kapital ni v celoti v obliki denarja in presega 7.500,00 EUR, kadar se ustanavlja podružnica tujega podjetja, kadar morajo biti vse poslovne odločitve sprejete v pisni obliki, kadar poslovna struktura ni družba z omejeno odgovornostjo, ampak je zapletenejša, z več družbeniki in zapletenimi odnosi med njimi. To lahko zajema ustanovitev družbe z neomejeno odgovornostjo, komanditne družbe, delniške družbe, zavoda (Ministrstvo za digitalno preobrazbo Republike Slovenije, 2021c).

Pri ustanavljanju podjetja moramo določiti glavno dejavnost, saj se pričakuje, da bo ta ustvarila večji del prihodkov. Izberemo tudi druge dejavnosti, ki jih bo podjetje opravljalo, pri čemer število izbranih dejavnosti ni omejeno. Dejavnosti je možno dodati tudi pozneje, po ustanovitvi podjetja (Kušar, 2021). Vsako podjetje mora imeti edinstveno ime, torej

firno, po katerem se razlikuje od drugih podjetij. Firma lahko vključuje tudi skrajšano obliko, ki je sestavljena iz razlikovalnega elementa in navedbe vrste podjetja. Pred začetkom postopka ustanovitve je potrebno firmo podjetja preveriti pri Agenciji Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES).

Pri samostojnem podjetniku mora firma vsebovati oznako, ki označuje dejavnost, ime in priimek podjetnika ter oznako s. p. Vključuje lahko tudi dodatne elemente. Skrajšano ime mora vsebovati ime in priimek podjetnika in oznako s. p. Pri izbiri firme veljajo določene zakonske omejitve, kot so prepoved uporabe imen tujih držav, tujih jezikov in besed, ki so v nasprotju z zakonom ali moralo. Predpisi v zvezi z imenom družbe so opisani v 2. poglavju ZGD-1, ki firmo opredeljuje kot ime, pod katerim družba posluje, navodila so dostopna tudi na AJPESU. Postopek odprtja samostojnega podjetnika obsega več korakov. Potrebno je registrirati podjetje v Poslovnem registru Slovenije (v nadaljevanju PRS). Nato podjetje registriramo pri Finančni upravi Republike Slovenije in se prijavimo v obvezna socialna zavarovanja. Registracija je brezplačna, začetni kapital pa ni potreben. Samostojni podjetnik ni pravna oseba, temveč posameznik, fizična oseba. Za svoje poslovne obveznosti odgovarja s svojim osebnim premoženjem. Sedež je ponavadi kraj, kjer podjetje posluje, ali kraj vodenja podjetja (Ministrstvo za digitalno preobrazbo Republike Slovenije, 2021b).

Družba z omejeno odgovornostjo je poslovni subjekt, katerega osnovni kapital sestavljajo prispevki članov (osnovni vložki). Za ustanovitev družbe z omejeno odgovornostjo je potrebno vplačati minimalni osnovni kapital v višini 7.500,00 EUR v denarju ali v naravi (na primer nepremičnine, pravice). V primeru stvarnih vložkov morajo družbeniki pred vpisom v register podpisati poročilo o stvarnih vložkih. Lastništvo družbe je določeno z osnovnim vložkom vsakega člana in je izraženo kot odstotek vrednosti njegovega osnovnega kapitala. Družbo lahko ustanovi eden ali več posameznikov, ki ob ustanovitvi postanejo njeni člani, pri čemer velja omejitev do največ 50 članov. Osebno premoženje lastnikov ni ogroženo za obveznosti družbe, saj člani družbe z omejeno odgovornostjo (družbeniki) niso osebno odgovorni za njene obveznosti. Ta oblika podjetja je idealna za tiste, ki nameravajo delovati v panogah z večjim tveganjem, ki so kapitalsko intenzivne ali si prizadevajo ustvariti velik dobiček.

Za družbo z omejeno odgovornostjo se kot oznaka pravnoorganizacijske oblike uporablja kratica d. o. o. Upoštevati moramo, da določitev skrajšane firme ni obvezna, vendar se lahko člani družbe odločijo, da jo bodo določili in uporabljali namesto polnega imena, s katerim je družba vpisana v poslovni register. Skrajšana firma mora vsebovati dve sestavini, in sicer izmišljeno ime in oznako pravne oblike organiziranosti (Ministrstvo za digitalno preobrazbo Republike Slovenije, 2021a). Pri ustanavljanju podjetja v Sloveniji je potrebno upoštevati več vidikov, med drugim datum registracije, osnovni kapital, poslovni naslov in poslovne prostore. Za samostojne podjetnike lahko datum registracije v PRS predlagate od enega dneva do enega meseca vnaprej (AJPES, 2023). Po drugi strani pa v primeru ustanavljanja gospodarske družbe datuma registracije ni mogoče predlagati. Poleg tega se lahko v PRS vpišejo tudi kontaktni podatki, kot so telefon, elektronski naslov in spletni naslov.

Poslovni naslov je lokacija registriranega sedeža družbe. To mora biti kraj, v katerem podjetje posluje ali vodi svoje posle. Če prostorov družba nima v lasti, je potrebno vlogi za registracijo priložiti izjavo lastnika, ki osebi dovoljuje uporabo prostorov oziroma naslova. Poslovni naslov se uporablja tudi za prejemanje uradne pošte, zato je pomembno, da se podjetniki prepričajo, da ima stavba, ki se je nameravajo posluževati, vsa potrebna dovoljenja za izbrano poslovno dejavnost (Žagar, 2019). Pri nekaterih dejavnostih, kot so skladiščenje, proizvodnja, izobraževanje, trgovina, delavnice, gostinstvo, laboratoriji in klinike, je potrebno imeti primerne poslovne prostore. Podjetnik mora zagotoviti ustrezne prostore in pridobiti ustrezno dovoljenje pred opravljanjem dejavnosti (Žagar, 2019). Stavba, v kateri se nahajajo poslovni prostori, mora imeti uporabno dovoljenje, ki ga je mogoče najeti ali kupiti. Pred najemom ali nakupom moramo preveriti, ali ima nepremičnina dovoljenje za nameravano poslovno dejavnost. Dovoljenje za uporabo izda lokalna upravna enota. Izvajanje dejavnosti v stanovanju ali privatni hiši je dovoljeno, če ne moti drugih stanovalcev in ne zahteva posebnih prostorov v skladu z zakonom ali drugim predpisom. V tem primeru potrebujemo soglasje, ki ga pridobimo od lastnikov etaže ali solastnikov.

Ustanovitelji vseh oblik gospodarskih družb, razen samostojnih podjetnikov, morajo za svoje podjetje imenovati vsaj enega poslovodjo, ki je lahko direktor ali zakoniti zastopnik (Ministrstvo za digitalno preobrazbo Republike Slovenije, 2021b). Zakoniti zastopniki so lahko v podjetju zaposleni s pogodbo o zaposlitvi ali opravljajo vodstvene naloge na podlagi pogodbe civilnega prava. Družba lahko imenuje enega ali več prokuristov, kar mora biti izrecno navedeno v registru in podpisu prokurista. Prokuristi imajo funkcijo zastopanja v razmerju do tretjih oseb. Samostojni podjetniki lahko imenujejo prokurista ali zastopnika za primer smrti, vendar to ni obvezno. Če želi samostojni podjetnik v PRS vpisati prokurista ali zastopnika za primer smrti, mora vlogi za vpis priložiti overjeno soglasje ali pa se mora bodoči prokurist osebno zglasiti na SPOT točki (Ministrstvo za digitalno preobrazbo Republike Slovenije, 2021b).

Dejavnik, ki ga je potrebno upoštevati pri ustanavljanju podjetja, je financiranje, saj brez zadostnega kapitala podjetje težko deluje in raste. Podjetniki lahko svoje podjetje financirajo z osebnimi prihranki, posojili družine in prijateljev, poiščejo financiranje pri bankah ali vlagateljih, se prijavijo na razpise, pridobivajo sredstva na platformah množičnega financiranja (Scott, 2017). Bistveno je, da se oblikujeta realističen proračun in finančni načrt, ki upoštevata vse stroške, povezane z ustanovitvijo in vodenjem podjetja.

Podjetniki morajo natančno premisliti, katere vrste financiranja bodo izbrali, saj ima vsak način svoje prednosti in slabosti. Financiranje z lastnimi prihranki lahko podjetniku zagotovi popoln nadzor nad podjetjem in zmanjša potrebo po izdajanju lastniških deležev, vendar ima ta način tudi svoje omejitve, saj lahko podjetniku zmanjka denarja za rast in razvoj podjetja. Pridobivanje posojil od družine in prijateljev je lahko tvegano, saj lahko finančne težave povzročijo napetosti v osebnih odnosih, vendar pa predstavlja dostopnejšo obliko financiranja v zgodnjih fazah podjetja. Banka je ena od najbolj tradicionalnih oblik financiranja. Pridobitev bančnega posojila zahteva dokumentacijo in zagotavljanje

zavarovanj, poleg tega pa so lahko obrestne mere visoke. Investitorji so lahko dobra izbira za podjetja, ki želijo pridobiti večje količine kapitala in želijo izdajati lastniške deleže, vendar pa lahko podjetje s tem izgubi del nadzora nad poslovanjem. Pridobivanje sredstev na platformah množičnega financiranja je potencialno učinkovita alternativa klasičnemu financiranju, saj lahko dosežejo večjo množico investorjev. Platforme zahtevajo visoke provizije in včasih ni zagotovila, da bo podjetje prejelo celotno potrebno financiranje. Oblikovanje realističnega proračuna in finančnega načrta je ključnega pomena pri ustanavljanju podjetja, saj bo to podjetniku pomagalo pri sprejemanju pravih finančnih odločitev in zagotovilo, da bo imelo podjetje dovolj sredstev za izpolnjevanje svojih ciljev in rasti (Scott, 2017).

Trženje je dejavnik dolgoročnega uspeha vsakega podjetja, saj omogoča, da podjetje doseže svojo ciljno skupino in zagotovi trajnostno rast. Za uspešno trženje je potrebno izdelati celovit načrt trženja, ki vključuje temeljito raziskavo trga, opredelitev ciljne skupine in strategije za promocijo podjetja. Raziskava trga pomaga podjetju razumeti svoje konkurente, trende v panogi in potrebe svoje ciljne skupine. Na podlagi teh ugotovitev lahko podjetje oblikuje učinkovite trženjske dejavnosti, ki bodo pritegnile stranke in povečale prodajo. Poleg tradicionalnih načinov je danes za uspešno trženje potrebna tudi uporaba digitalnih orodij. Podjetja lahko dosežejo večjo množico ljudi z uporabo družbenih omrežij, spletnih oglasov in drugih digitalnih orodij. Vendar moramo upoštevati, da se digitalni trendi hitro spreminjajo, zato je potrebno stalno spremljati spremembe na trgu in prilagajati strategije. Podjetniki se morajo pri trženju soočiti z različnimi izzivi, kot so konkurenca, prilagajanje spremembam na trgu in učinkovito komuniciranje z strankami. Zato je pomembno, da ostanejo fleksibilni in prilagodljivi ter iščejo nasvete in smernice pri izkušenejših strokovnjakih, ki jim lahko pomagajo pri oblikovanju učinkovitega načrta trženja (Hilson & Kenneth Yancey, 2011).

3.2 Vrste in velikosti podjetij

Najpogostejši pravno organizacijski obliki poslovanja sta samostojni podjetnik oziroma s. p. in družba z omejeno odgovornostjo oziroma d. o. o. Slika 3 prikazuje primerjavo med s. p. in d. o. o. Poleg njiju obstaja še več drugih pravno organizacijskih oblik in načinov poslovanja, kot so družba z neomejeno odgovornostjo, komanditna družba, delniška družba, podružnica, socialno podjetje, zavod, društvo, fundacija, zadruga, mladinska organizacija, kmetijsko gospodarstvo.

Za razvrstitev družb v mikro, mala, srednja in velika podjetja so v 55. členu ZGD-1 določena merila, ki temeljijo na povprečnem številu zaposlenih oseb, prihodkov od prodaje in vrednosti sredstev na presečni datum letne bilance stanja oziroma vrednost aktive v bilanci stanja. Mikro podjetje je opredeljeno kot podjetje, ki izpolnjuje dve od navedenih treh meril: povprečno število zaposlenih ne presega 10, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 700.000,00 EUR in vrednost sredstev ne presega 350.000,00 EUR. Malo podjetje je opredeljeno kot podjetje, ki ni mikro podjetje in izpolnjuje dve od naslednjih treh meril:

povprečno število zaposlenih ne presega 50 ljudi, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8 milijonov EUR, vrednost sredstev na bilanci stanja pa ne presega 4 milijone EUR. Srednje veliko podjetje je opredeljeno kot podjetje, ki ni malo podjetje ali mikro podjetje in izpolnjuje dve od naslednjih treh meril: povprečno število zaposlenih ne presega 250 oseb, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 40 milijonov EUR in vrednost sredstev ne presega 20 milijonov EUR. Veliko podjetje je podjetje, ki po merilih ni srednje, malo ali mikro podjetje. V sklop velikih podjetij prav tako spadajo vse banke in zavarovalnice.

Slika 3: Primerjava med d. o. o. in s. p.

	d. o. o.	s. p.
<i>Osebnostna odgovornost</i>	Ne, odgovarjanje le s kapitalom podjetja	Da, odgovarjanje z osebnim premoženjem
<i>Osnovni kapital</i>	Da, 7500€, denar ali sredstva ali kombinirano	Ni potreben
<i>Ustanovitveni stroški</i>	Enostaven postopek brezplačno. Zahteven postopek pri notarju.	Brezplačno
<i>Obdavčitev dobička</i>	Davek od dohodka pravnih oseb, davčna stopnja 19 %	Po dohodninski lestvici
<i>Plača</i>	Izplačevanje plače, predstavlja strošek	Dobiček podjetja je hkrati tudi plača, ni strošek
<i>Poslovni račun, denar</i>	Omejeno razpolaganje	Prosto razpolaganje z denarjem na računu
<i>Kredit, sredstva na razpisih</i>	Lažja ureditev kredita in prijava na razpise	Težavno, omejeno
<i>Vodenje poslovnih knjig</i>	Dvostavno knjigovodstvo	Enostavno ali dvostavno knjigovodstvo. Normiranim ni potrebno voditi poslovnih knjig
<i>Letno poročilo</i>	Rok 31.3. Srednje in velike družbe tudi revidirano in konsolidirano letno poročilo	Letno poročilo ni potrebno za s. p., ki je obdavčen na podlagi ugotovljenega dobička z upoštevanjem normiranih stroškov

Prirejeno po Ministrstvo za digitalno preobrazbo Republike Slovenije (2021).

Samozaposlena oseba je posameznik, ki na trgu opravlja samostojno dejavnost in organizirano posluje. Registracija samostojnega podjetnika je enostaven postopek in ne zahteva začetne naložbe. Vendar je bistvenega pomena, da se razmisli o stopnji odgovornosti, ki jo je podjetnik pripravljen prevzeti, saj je za vse poslovne obveznosti v celoti odgovoren s svojim osebnim premoženjem. Družba z omejeno odgovornostjo z enim družbenikom je priljubljena poslovna oblika, v kateri je ustanovitelj edini družbenik in sprejme družbeno pogodbo. Ustanovitelj vodi družbo samostojno, vse odločitve pa morajo biti zabeležene v knjigi sklepov, in sicer v pisni obliki, ki jo potrdi notar, ali v elektronski obliki, ki jo vodi notarska zbornica, da imajo sklepi pravni učinek (Ministrstvo za digitalno preobrazbo Republike Slovenije, 2021a).

3.3 Rast podjetja

Rast podjetja je vidik poslovne uspešnosti, saj organizacijam omogoča, da razširijo svojo prisotnost na trgu, povečajo svoje prihodke in okrepijo svojo konkurenčnost. V današnjem dinamičnem poslovnem okolju morajo podjetja sprejeti učinkovite načine rasti, ki jim

pomagajo pri odzivanju na spreminjajoče se tržne razmere in izkoriščanju novih priložnosti. Rast in razvoj pomagata podjetjem povečati tržni delež in postati bolj konkurenčna (Brattström, Dennis & McKelvie, 2021). S širjenjem baze strank in povečevanjem prihodkov lahko podjetja dosežejo ekonomijo obsega, kar lahko zniža njihove stroške in poveča njihovo dobičkonosnost. Rast podjetja pripomore pri diverzifikaciji tokov prihodkov in zmanjšanju odvisnosti od enega izdelka ali tržnega segmenta. To je pomembno v današnjem hitro spreminjajočem se poslovnem okolju, v katerem se morajo podjetja hitro prilagajati spremembam pri povpraševanju strank in tehnološkim inovacijam.

S sprejetjem učinkovitih načinov rasti, kot so prodor na trg, razvoj trga, razvoj izdelkov in diverzifikacija, se lahko organizacije odzovejo na spreminjajoče se tržne razmere in izkoristijo nove priložnosti. Rast podjetja tudi omogoča, da se pritegnejo in zadržijo najbolj nadarjeni kadri (Guaita-Martínez, Huarng & Rey-Martí, 2020). Ko podjetja rastejo, lahko svojim zaposlenim ponudijo več izzivov in kariernih poklicnih možnosti, kar lahko poveča njihovo motivacijo in zadovoljstvo pri delu. Rast podjetja lahko poveča tudi vrednost organizacije, kar lahko koristi delničarjem in lastnikom.

Prodor na trg je način, pri katerem se podjetja osredotočajo na povečanje prodaje in tržnega deleža na obstoječih trgih. To je mogoče doseči na različne načine, na primer s širitvijo proizvodnih linij, povečanjem tržnih in oglaševalskih prizadevanj ali z izboljšanjem distribucijskih kanalov. Prodor na trg lahko podjetjem pomaga povečati prihodke in dobičkonosnost brez stroškov, povezanih z vstopom na nove trge. Razvoj trga je način, s katerim se podjetja širijo na nove trge. To je mogoče doseči na različne načine, na primer z izvozom izdelkov v nove države, s sklepanjem skupnih podjetij z lokalnimi podjetji ali s prevzemanjem novih podjetij. Razvoj trga lahko podjetjem pomaga razpršiti tokove prihodkov in zmanjšati njihovo odvisnost od enega samega trga (Guaita-Martínez, Huarng & Rey-Martí, 2020).

Razvoj izdelkov je metoda, s katero podjetja uvajajo nove izdelke ali izboljšujejo obstoječe. To je mogoče doseči na primer z razvojem novih tehnologij, izboljšanjem proizvodnih procesov ali uvedbo novih linij izdelkov. Razvoj izdelkov lahko podjetjem pomaga, da ostanejo pred konkurenco in zadovoljijo spreminjajoče se potrebe strank (Bivona & Cosenz, 2021). Diverzifikacija je metoda, s katero podjetja vstopajo v nove dejavnosti ali na nove trge, ki niso povezani z obstoječimi in podjetjem pomaga zmanjšati odvisnost od enega samega trga ali izdelka ter povečati njihovo odpornost na spremembe na trgu. V 21. stoletju se razvoj po vsem svetu zelo hitro širi zaradi globalizacijskih gibanj in informacijskih tehnologij. Te spremembe in razvoj silijo podjetja, da rastejo in presegajo svojo konkurenco (Durmaz, 2015). Rast je pravzaprav del naravnega procesa podjetij, vendar je v današnjem času postala nujna v konkurenčnih razmerah. Podjetja morajo razvijati nove izdelke in storitve, iskati nove trge in posledično rasti. Nacionalna in mednarodna podjetja, ki trenutno opravljajo svoje dejavnosti, morajo opraviti analizo notranjega in zunanjega okolja ter določiti svoje načine rasti v skladu z analiziranimi podatki.

Rast podjetij je cilj za vsako organizacijo, ki si želi ostati konkurenčna na trgu. Kvantitativna rast se osredotoča na povečanje merljivih podatkov, kot so prihodki, proizvodnja, število zaposlenih in naložbe. S tem se doseže večja učinkovitost, večja donosnost in splošno večja uspešnost podjetja. Povečanje števila zaposlenih lahko omogoči boljšo pokritost trga in večjo strokovnost, kar vodi k večji rasti podjetja. Kvalitativna rast pa se osredotoča na razvoj kakovosti poslovnih elementov, ki niso nujno merljivi z uporabo števil. To pomeni razvoj blagovnih znamk, lastnine, tehnologije in kadra. Kvalitetni razvoj blagovne znamke lahko izboljša dojemanje strank o podjetju, kar vodi k večji zvestobi strank in večjemu obsegu prodaje. Razvoj lastnine v obliki patentov, licenc, avtorskih pravic lahko zagotovi večjo zaščito pred konkurenco in povečanje dolgoročne uspešnosti podjetja. Razvoj tehnologije omogoča podjetjem, da se prilagodijo hitrim spremembam in izboljšajo svoje proizvodne procese, kar lahko pripomore k zmanjšanju stroškov in povečanju donosnosti. Razvoj kadra lahko zagotovi strokovnost in večjo učinkovitost, saj kvalitetni kadri prinašajo znanje, izkušnje in inovativne ideje v podjetje. Kvantitativna in kvalitativna rast se med seboj dopolnjujeta. Za doseganje dolgoročne uspešnosti je pomembno, da podjetja sledijo obema načinoma hkrati (Durmaz, 2015).

Organska rast, ki jo imenujemo tudi notranja rast, izraža ekonomsko, fizično, socialno organizacijsko rast, ki poteka v podjetju brez zunanjega sodelovanja. Pojavi se, ko se trenutne dejavnosti v podjetju razvijajo s povečanjem obsega poslovanja, prodaje, z dodajanjem novih izdelkov ali storitev. Podjetja so v procesu organske rasti odvisna od svojih virov, kot so notranje finance, najemanje posojil in iskanje novih zalog kapitala. Povečanje sredstev v podjetjih, uspešno upravljanje odnosov s strankami, izkoriščanje tehnologije, upravljanje inovacij, osredotočanje na procese, ki so povezani z izdelki, so vključeni v organsko rast. Organska rast je počasna in zahteva manj sprememb, posledično je organsko rast lahko enostavnejše načrtovati in upravljati. Podjetja se odločajo za organsko rast zaradi povečanja stopnje dobička, znižanja stroškov, ustvarjanja dodane vrednosti, izkoriščanja ekonomije obsega in prenosa tehnologije. Tako kot lahko podjetja rastejo sama s svojim obstoječim lastniškim kapitalom, lahko to storijo tudi z uporabo virov drugih podjetij, ki trenutno delujejo na nacionalni ali mednarodni ravni (Durmaz, 2015).

Anorganska rast podjetja se nanaša na rast podjetja, ki ni posledica naravnega povečanja povpraševanja po izdelkih ali storitvah, temveč rast, ki jo podjetje doseže z uporabo različnih metod in taktik za povečanje svojih prihodkov in dobička. Doseže se lahko na več načinov, na primer s prevzemi ali nakupi drugih podjetij, združevanji, nakupi nepremičnin ali intelektualne lastnine. Eden od glavnih načinov anorganske rasti podjetja je prevzem drugih podjetij. To se izvaja z nakupom večinskega deleža ali vseh delnic drugih podjetij. Prevzem omogoča podjetju, da pridobi dostop do novih trgov, tehnologij, izdelkov, storitev ali strank. Prevzem lahko prav tako zmanjša konkurenco na trgu in poveča moč podjetja na trgu.

Pri združitvah se dve podjetji združita v eno novo podjetje. Združevanje omogoča podjetjem, da izkoristijo sinergije, kot so skupni viri, stroški in tehnologija, in tako zmanjšajo stroške poslovanja. Združevanje lahko tudi poveča raznolikost izdelkov in storitev, ki jih podjetje

ponuja svojim strankam. Nakup nepremičnin lahko vključuje nakup proizvodnih objektov, skladišč, poslovnih stavb ali zemljišč za nadaljnji razvoj. Nakup intelektualne lastnine lahko vključuje nakup patentov, licenc, blagovnih znamk ali avtorskih pravic. Ti nakupi omogočajo podjetju, da pridobi pravice do uporabe določenih intelektualnih lastnin ali nepremičnin, kar lahko poveča konkurenčnost podjetja (Durmaz, 2015).

3.4 Financiranje podjetja

Financiranje podjetja predstavlja enega izmed ključnih dejavnikov pri uspešnem poslovanju in rasti podjetja. Na voljo so različni načini financiranja, kot so bančna posojila oziroma krediti, lastniško financiranje, sodelovanje na razpisih, subvencije, javna sredstva, pospeševalniki, Slovenski podjetniški sklad, strateški investitorji, poslovni angeli, skladi tveganega kapitala, platforme množičnega financiranja in drugi (Hofstrand, 2022).

Najemanje bančnih kreditov oziroma posojil je pogost način financiranja podjetja. Pri najemanju kreditov podjetje pridobi določeno vsoto denarja, ki jo mora vrniti z obrestmi v določenem času. Lastniško financiranje predstavlja pridobitev kapitala z izdajo lastniških deležev podjetja. Ta oblika financiranja zahteva več časa in truda, vendar pa je podjetje v tem primeru dolgoročno bolj neodvisno (Margareth, Parker & Rathburn, 2022). Sodelovanje na razpisih in pridobivanje subvencij ter javnih sredstev je lahko zelo koristno za podjetja, ki se ukvarjajo z raziskavami in razvojem ter so del inovativnih, zelenih projektov.

Pospeševalniki in inkubatorji lahko pomagajo mladim podjetjem z zagotavljanjem delovnih prostorov, mentorstva in usposabljanja. Slovenski podjetniški sklad ponuja številne finančne spodbude in ugodne kredite za podjetja v različnih fazah poslovanja. Strateški investitorji, poslovni angeli in skladi tveganega kapitala predstavljajo alternativne vire financiranja, ki jih podjetja lahko uporabijo za pridobitev kapitala za rast in širitev poslovanja. Platforme množičnega financiranja podjetjem omogočajo, da ta pridobijo sredstva s strani širše množice ljudi, ki so zainteresirani za njihove izdelke ali storitve (Giraudo, Giudici & Grilli, 2019). Na trgu je prisotnih mnogo alternativnih virov financiranja podjetja, pomembno pri tem je, da podjetja pred odločitvijo o financiranju izvedejo podrobno analizo in izberejo najprimernejši način financiranja za svoje poslovanja.

Industrija tveganega kapitala se v mnogih pogledih zdi svetla točka v vse zahtevnejšem inovacijskem okolju na svetovni ravni. V zadnjem desetletju sta se obseg kapitala, ki so ga vlagatelji tveganega kapitala namenili po vsem svetu, in število zagonskih podjetij, ki prejema finančna sredstva, znatno povečala. Načini financiranja, kot so pospeševalniki, platforme za množično financiranje in poslovni angeli, so vse pogostejša v zgodnji fazi financiranja novih, tveganih podjetij (Lerner & Nanda, 2020).

Rast podjetja je zahtevna in težavna naloga, že od samega začetka je potrebno skrbno načrtovati tudi finance podjetja, da lahko podjetje postane uspešno. Podjetja morajo poskrbeti, da imajo na voljo finančna sredstva, da bodo lahko podprla svoje načrte za rast.

(Mullen & Petrie, 2016). Podjetniki se morajo zavedati pomena financiranja podjetja in zanesljivega upravljanja z denarjem, da bo podjetje stabilno poslovalo tudi na dolgi rok. Financiranje podjetja je ena najpomembnejših dejavnosti v poslovnem svetu. Številna podjetja z višjo tržno kapitalizacijo iščejo kapitalske vloške za izpolnitev kratkoročnih obveznosti. Za mala podjetja je iskanje ustreznega modela financiranja bistvenega pomena (Margareth, Parker & Rathburn, 2022). V primeru izbire napačnega vira lahko podjetniki izgubijo del svojega podjetja ali pa se zavežejo k pogojemu odplačevanju posojil, ki ovirajo rast podjetja za več let v prihodnosti. Obstaja več načinov za iskanje financiranja za mala podjetja.

Za financiranje evropskih in slovenskih podjetij je značilno, da so nagnjena k zadolževanju in da niso nagnjena k zunanjemu financiranju lastniškega kapitala. Ovire za zunanji lastniški kapital se pojavljajo zaradi prednostne davčne obravnave in zaradi ovir pri upravljanju podjetij, ki otežujejo neposredno udeležbo manjšinskih delničarjev. Med ponudniki kapitala je prisoten širši konservativizem, ker so gospodinjstva nenaklonjena tveganju in dajejo prednost bančnim depozitom pred instrumenti kapitalskega trga, morda zaradi nezadostne finančne pismenosti (Lehmann & Raposo, 2019). Financiranje podjetja se lahko razlikuje tudi glede na različne panoge, v katerih podjetje deluje. Ene izmed oblik financiranja so kratkoročno, dolgoročno in lastniško investiranje.

Lastniško financiranje se nanaša na pridobivanje sredstev z izdajo lastniških delnic podjetja. Pomeni izmenjavo dela lastništva podjetja za finančno naložbo v podjetje. Lastniški delež, ki izhaja iz kapitalske naložbe, omogoča vlagatelju, da sodeluje pri delitvi dobička podjetja. Lastniški kapital predstavlja trajno naložbo v podjetje (Hofstrand, 2022). Delničarji, ki so investirali v podjetje, postanejo lastniki in imajo pravico do deleža ustvarjenega dobička in do sodelovanja na področju nadzora nad poslovanjem podjetja. Lastniško financiranje se uporablja za pridobitev sredstev za rast. Ena glavnih prednosti lastniškega financiranja je, da podjetje ne plačuje obresti na izdane delnice, vendar se poveča število delničarjev, kar lahko vpliva na nadzor in upravljanje podjetja, saj postane bolj razpršeno.

Dolgoročno financiranje se nanaša na pridobivanje sredstev za podjetje z dolgoročnimi obveznicami, bančnimi posojili ali drugimi dolgoročnimi finančnimi instrumenti. Dolgoročno financiranje se uporablja za financiranje dolgoročnih projektov, kot so naložbe v opremo, zgradbe ali druge kapitalske naložbe (Wehinger, 2011). Glavna prednost dolgoročnega financiranja je, da podjetje lahko pridobi sredstva brez potrebe po hitrem vračilu, kar lahko zagotovi stabilnost poslovanja v prihodnosti. Vendar pa lahko visoka obrestna mera povzroči, da je dolgoročno financiranje dražje od kratkoročnega financiranja.

Kratkoročno financiranje se nanaša na pridobivanje sredstev za podjetje z izdajo kratkoročnih obveznic, s posojili, z revolvingom ali drugimi kratkoročnimi finančnimi instrumenti. Obveznice se lahko uporabljajo za zbiranje sredstev za določeno dejavnost. So posebna vrsta dolga financiranja, saj dolžniški instrument izda podjetje (Hofstrand, 2022). Kratkoročno financiranje se uporablja za financiranje kratkoročnih potreb podjetja, kot so

zaloge ali obratna sredstva. Glavna prednost kratkoročnega financiranja je, da podjetje lahko pridobi sredstva hitro in z nizko obrestno mero. Vendar pa kratkoročno financiranje zahteva hitro vračilo, kar lahko povzroči finančne težave za podjetje, v primeru da to ne bi imelo dovolj denarja za vračilo obveznosti.

Bančniki in skladi tveganega kapitala se soočajo s težavami asimetrije informacij pri ocenjevanju vlog za posojila in pri vrednotenju naložbenih priložnosti. Te težave se pojavijo še posebej, kadar prejemajo prošnje novih podjetij, pri čemer pa zaradi različnih vrst naložb tveganja za komercialne banke niso enaka. Banke so pri danih posojilih upravičene tako do vrnjene glavnice kot do pogodbeno dogovorjenih obresti. Na drugi strani pa lahko utrpijo izgube, če mlado inovativno podjetje propade. Zato imajo banke več vrst tveganj. Neugodna izbira, posojanje neuspešnemu podjetju ali pa neposojanje uspešnemu podjetju in moralno tveganje glede na to, da banka ne more spremljati dejavnosti podjetnikov po posojilu. Zaradi tega banke pred odobritvijo posojila naredijo poglobljeno analizo, bonitetno oceno in upoštevajo potencialno sposobnost podjetja, da ustvari denarne tokove za odplačilo posojila in obresti (Girauda, Giudici & Grilli, 2019).

3.5 Management v podjetju

Management je del vsake organizacije in ima vlogo pri njenem uspehu. Podjetja vseh velikosti in panog se zanašajo na učinkovito upravljanje, ki usmerja njihovo poslovanje, sprejema ustrezne odločitve in dosega vnaprej zastavljene cilje. Management zagotavlja usmerjanje podjetja, sprejema preišljene odločitve, razporeja vire, zagotavlja učinkovitost in ohranja kulturo podjetja (Fathi Easa in drugi, 2016). Z razumevanjem ključnih nalog in odgovornosti posloводства lahko podjetja zagotovijo, da so dobro opremljena za doseganje zastavljenih ciljev in končni uspeh na konkurenčnem trgu.

Upravljanje je za podjetja ključno iz več razlogov. Vodstvo določa vizijo in cilje podjetja ter oblikuje strategije za njihovo doseganje. Management pri tem usmerja delovanje podjetja ter zagotavlja, da so vsa prizadevanja usklajena s poslanstvom podjetja (Le Thanh, 2022). Vodstvo je odgovorno za sprejemanje odločitev, ki vplivajo na poslovanje, finance in na splošni uspeh podjetja. Njihova naloga je, da analizirajo informacije, preučujejo možnosti in sprejemajo utemeljene odločitve, ki podjetje vodi naprej. Uravnovežiti morajo potrebe različnih oddelkov in dodeliti vire tako, da bo podjetje kot celota čim bolj uspešno.

Management mora predvideti spremembe na trgu, v gospodarstvu in pri poslovanju podjetja ter se nanje ustrezno odzvati. Organizirati mora poslovanje podjetja vključno z njegovimi financami, osebjem in sredstvi. Zagotoviti mora, da so viri razporejeni tako, da podpirajo cilje in naloge podjetja. Odgovorni so za zaposlovanje in usposabljanje zaposlenih ter ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja. Zagotoviti morajo, da imajo zaposleni potrebne spretnosti in vire za učinkovito opravljanje svojega dela. Managerji so odgovorni za nadzor nad poslovanjem podjetja in za zagotavljanje njegove čim večje učinkovitosti. Ugotoviti in odpraviti morajo izgube, racionalizirati procese in nenehno izboljševati način delovanja

podjetja. Management ima vlogo pri ohranjanju kulture in vrednot podjetja. Določajo ton medsebojnim odnosom v podjetju in zagotavljajo, da zaposleni razumejo in sprejemajo poslanstvo, vizijo in vrednote podjetja (Gao & Zhang, 2022).

Management mora zaposlene usmerjati, ustrezno voditi ter poskrbeti, da razumejo svoje vloge in odgovornosti. Zaposlene mora motivirati in navdihovati, da dosežejo najboljše rezultate. Spremljati in nadzirati mora poslovanje podjetja ter zagotavljati, da poteka nemoteno in učinkovito. Ugotoviti in odpraviti mora vse težave, ki se pojavijo, ter nenehno izboljševati procese za povečanje učinkovitosti (Bruton & Chen, 2022). Odgovorni so za dodeljevanje virov, kot so ustrezni delovni pripomočki, prav tako pa je njihova naloga razporejanje kadra z namenom zagotovitve nemotenega in učinkovitega delovanja podjetja.

Pri managementu v podjetju in pri posameznih managerjih je pomemben tudi vpliv temperamenta in psiholoških dejavnikov. Temperament je kombinacija prirojenih lastnosti, ki podzavestno vplivajo na človekovo vedenje. Takšni dejavniki določajo, ali smo kot oseba odprti in ekstrovertirani ali sramežljivi in introvertirani. Razumevanje vloge in nalog managerja ter njegovih spretnosti in psiholoških lastnosti je potrebno za uspešno vodenje podjetja. Managerji usmerjajo zaposlene, motivirajo in usklajujejo njihove dejavnosti ter sprejemajo kritične odločitve (Tovmasyan, 2017). Spremembe v tradicionalnih načinih vodenja kažejo na potrebo po prilagajanju vodstvenega sloga, da bi dosegli cilje podjetja. Razumevanje temperamenta in psiholoških dejavnikov lahko pomaga pri razvoju ustreznega vodstvenega sloga ter izboljšanju učinkovitosti in uspešnosti podjetja.

Val digitalizacije in pojav novih tehnologij, kot so umetna inteligenca, veliki podatki, 3D-tiskanje in nanotehnologija, spreminjajo konkurenčna okolja vseh industrij. Tehnološka revolucija, četrta industrijska revolucija oziroma industrija 4.0 podjetjem predstavljata velik izziv. Digitalne poslovne ponudbe novih podjetij so spremenile vedenje in pričakovanja strank (Alam, Amoozad Mahdiraji, Jafari-Sadeghi & Mazzoleni, 2023). Napredne tehnologije in inovativne pobude so podjetjem predstavljale velik izziv, da spremenijo svoj način poslovanja ter oblikovanja ponudb. Hkrati je pomembno tudi to, kako podjetja upravljajo z zaposlenimi in kako se odzivajo na novo digitalno usmerjeno delovno okolje. To je privedlo do vala prehoda s tradicionalnih na tehnološko usmerjene poslovne modele.

Potrebno je poudariti tudi pomen digitalne preobrazbe podjetij, ki omogoča, da podjetja pridobijo in ohranijo konkurenčno prednost ter ostanejo uspešna na nacionalnih in mednarodnih trgih. Raziskovalci preučujejo digitalno transformacijo z različnih vidikov, vendar so raziskave digitalne transformacije omejene zaradi različnih vrzeli in pomanjkljivosti. Čeprav je prilagajanje digitalno usmerjenih metod zapleten proces, je ta raziskava še posebej ključna za mala in srednje velika mednarodna podjetja, saj lahko premagajo svojo konkurenco zaradi novosti in majhnosti ter konkurirajo večjim partnerjem. Pri digitalni preobrazbi podjetij ima vpliv tudi management, saj lahko s svojim vodenjem zagotovi, da se podjetje uspešno prilagaja novim digitalnim tehnologijam in da so zaposleni

usposobljeni za delo v novem, digitalno usmerjenem delovnem okolju (Alam, Amoozad Mahdiraji, Jafari-Sadeghi & Mazzoleni, 2023).

3.6 Zaposleni

Uspešnost podjetja je v veliki meri odvisna od ljudi, ki delajo v podjetju. Zaposleni v podjetju so pomemben del njegovega poslovanja, saj zagotavljajo spretnosti, znanje in prizadevanja, ki spodbujajo rast podjetja in so potrebni za doseganje njegovih ciljev. Pomena kadra v podjetju ni mogoče preceniti, zato je ohranjanje dobrih medčloveških odnosov v podjetju bistvenega pomena za uspeh (Gnan & Lambrechts, 2022). Ljudje in zaposleni so bistvenega pomena za uspeh podjetja, vzdrževanje dobrih medčloveških odnosov pa je pomembno za privabljanje in ohranjanje visoko uspešnih, motiviranih zaposlenih (Galleli & Lima, 2021). Podjetja, ki vlagajo v svoje zaposlene in ustvarjajo kulturo odprte komunikacije, preglednosti in spoštovanja, bodo verjetneje uspešna in bodo dosegla zastavljene cilje. Z osredotočanjem na pomen ljudi in zaposlenih lahko podjetja ustvarijo spodbudno in dinamično delovno okolje, ki spodbuja rast in uspeh.

Razvoj sodobne tehnologije, ki jo upravljajo visokokvalificirani zaposleni, povzroča povpraševanje po kadru z visoko stopnjo in kakovostjo izobrazbe. Ti kadri so zaposleni v službah, ki vključujejo razvoj znanosti in informacijske tehnologije. Podjetja načrtujejo razvoj človeškega kapitala. Ocenjujejo rezultate dela in upoštevajo strateške ukrepe posameznika. Zaradi teh dejanj se lahko podjetje razvije v podjetje, ki temelji na znanju. Organizacijo, ki temelji na znanju, sestavljajo ljudje, ki delajo na pridobivanju ustreznega znanja na vseh ravneh, v skupinah in individualno (Lechman & Richert-Kaźmierska, 2014). Zaupanje v sposobnosti zaposlenih, v njihovo željo po sodelovanju, uvajanju novih rešitev in inovacij ter spodbujanje ustvarjalnosti pri reševanju težav in izzivov, je element uspešnega podjetja.

Naloge upravljanja človeških virov predstavljajo sodelovanje pri izpolnjevanju poslovnih ciljev in izvajanju poslovne usmeritve z intenzivnim delovanjem in podporo pri vključevanju človeških virov v podjetju. Takšna učinkovita dejavnost vključuje stalen razvoj in motivacijo zaposlenih. Usmeritev podjetja je povezana z načinom upravljanja človeških virov. To predpostavlja aktiven pristop zaposlenih k izvajanju določenih dejavnosti, njihovo poistovetenje z vizijo podjetja. Odgovornost vodij človeških virov je nenehno odkrivanje dejavnosti oziroma ukrepov, ki se jih morajo poslužiti, da bi dosegli stalno visoko raven uspešnosti zaposlenih. Učinkovit razvoj človeških virov je sestavljen iz uporabe orodij za upravljanje človeških virov za zagotavljanje njihove najvišje možne učinkovitosti. To bo glavno merilo za ocenjevanje uspeha (Lechman & Richert-Kaźmierska, 2014). Učinkovitost razvoja človeških virov daje vodjem priložnost, da izkoristijo svoj potencial in povežejo doseganje ciljev razvoja človeških virov s cilji podjetja. Učinkovitost človeških virov in ostalih sredstev postane predmet merjenja in vrednotenja.

Zaposleni lahko prispevajo k doseganju ciljev podjetja v različnem obsegu. Prispevki zaposlenih so lahko opredeljeni kot neodvisni vlagatelji človeškega kapitala v obliki časa, talenta, truda, energije in zavezanosti. Na zaposlene se ne gleda več kot na stroškovno postavko ali imetje sredstev, temveč kot na človeški kapital. Zaposleni so ločeni in neodvisni vlagatelji svojega človeškega kapitala in se lahko svobodno odločajo, v kolikšni meri bodo vključeni v podjetje, v katerem delajo. Lahko se energično poglobijo v reševanje poslovnih nalog in izpopolnjujejo svoje spretnosti do najvišje možne ravni (Galleli & Lima, 2021).

Nosilec človeškega kapitala je človek s svojimi dejanji, z idejami in inovacijami. Vodje človeških virov so danes pod pritiskom, da pokažejo vrednost človeških virov in njihova uspešna orodja za upravljanje (Blanco-González, Cachón-Rodríguez, Del-Castillo-Feito & Prado-Román, 2022). Glavni cilj celotnega sistema upravljanja človeških virov je ustvariti pogoje za učinkovito izvajanje poslovne strategije, zgrajene za čim večjo uspešnost. Tehnologijo je mogoče kupiti, novo upravljanje podjetja lahko vzpostavi nov sistem, izposoditi si je mogoče finančna sredstva, vendar je na koncu vse brez učinka, če podjetje nima trdne osnove, torej kakovostnega človeškega kapitala.

Zaposleni so vir konkurenčne prednosti podjetja. Kako dobro podjetje uspeva k privabljanju, zaposlovanju, usposabljanju, nagrajevanju in zadrževanju zaposlenih ima lahko vpliv na uspeh podjetja. Zaposleni, ki so dobro usposobljeni in motivirani, lahko prispevajo k ustvarjanju inovativnih izdelkov in storitev, izboljšajo produktivnost in učinkovitost podjetja ter izboljšajo odnose s strankami (Ahmad, Manda, Saleh & Surya, 2020). Prav tako so zaposleni neposredno odgovorni za kakovost izdelkov in storitev, ki jih podjetje ponuja na trgu, in za zagotavljanje, da izpolnjujejo pričakovanja strank.

Kader ima neposreden stik s strankami in z javnostjo in lahko tako prispeva k ugledu podjetja. Če so zaposleni zavzeti in predani svojemu delu, bodo verjetneje zadovoljili potrebe in pričakovanja strank ter izboljšali odnose z njimi, kar lahko privede do povečanja prodaje in prihodkov podjetja. Zaposleni lahko prispevajo tudi k razvoju in uresničevanju vizije podjetja (Ahmad, Manda, Saleh & Surya, 2020). Podjetja se morajo stalno truditi, da zagotavljajo motivacijsko delovno okolje, ki spodbuja zaposlene k sodelovanju in ustvarjalnosti. Zaposleni, ki se počutijo cenjene in vključene v podjetje, bodo verjetneje zavzeti za svoje delo in bolj naklonjeni podjetju, kar lahko pripomore k zmanjšanju fluktuacije zaposlenih in povečanju produktivnosti ter posledično k boljšemu ugledu in uspehu podjetja (Galleli & Lima, 2021).

Pozitivni odnosi vplivajo tudi na zadovoljstvo strank in poslovnih partnerjev. Če so zaposleni v podjetju zadovoljni in motivirani, bodo verjetno prijaznejši in učinkovitejši pri svojem delu, kar lahko vodi k boljšim odnosom s strankami in poslovnimi partnerji. Pomembno je, da podjetja vlagajo v izgradnjo in ohranjanje dobrih medčloveških odnosov med zaposlenimi. To lahko vključuje redne aktivnosti grajenja ekipe, možnosti za medosebno sodelovanje in komunikacijo, mentorstvo in izobraževanje, pa tudi priznavanje dosežkov zaposlenih. Dobri medčloveški odnosi ne vplivajo le na produktivnost in zavzetost

zaposlenih, ampak tudi na splošno vzdušje v podjetju. Zaposleni, ki se dobro razumejo in si med seboj zaupajo, bodo pogosteje sodelovali in si pomagali, kar lahko prispeva k boljšemu delovnemu okolju ter vzpostavitvi prijazne in pozitivne delovne kulture ter boljše komunikacije v podjetju (Blanco-González, Cachón-Rodríguez, Del-Castillo-Feito & Prado-Román, 2022). Če se zaposleni počutijo udobno in spoštovano v svojem delovnem okolju, bodo verjetno bolj odprti za komunikacijo in bodo lažje izrazili svoje ideje in pomisleke. To lahko prispeva k boljšim rešitvam problemov in boljši kakovosti dela.

Poleg odprte komunikacije in spoštovanja lahko podjetja izboljšajo odnose z zaposlenimi z ustvarjanjem pozitivnega delovnega okolja. To lahko vključuje zagotavljanje ustrezne delovne opreme in prostorov, sproščenih urnikov in fleksibilnosti pri delu ter spodbujanje zdravega ravnovesja med delom in prostim časom. Podjetja uporabljajo različne načine za ohranjanje zaposlenih. To lahko vključuje prilagojene karierne načrte, mentorstvo in ugodnosti, kot so na primer zdravstveno zavarovanje, plačane počitnice, nadomestila za potovanja in delo na daljavo (Gnan & Lambrechts, 2022). Podjetja lahko vključijo zaposlene v odločanje in jih spodbujajo k inovacijam in razvoju novih idej. Lahko organizirajo različne dogodke in pobude, ki spodbujajo pripadnost med zaposlenimi. To lahko vključuje skupinske dejavnosti in izlete, prostovoljno delo v skupnosti, tekmovanja in druge oblike druženja.

4 RAZISKAVA

Rast podjetja spremljajo različni izzivi, ki lahko vplivajo na blaginjo podjetnika, njegove družine in na uspeh podjetja. Z rastjo podjetij se povečuje kompleksnost poslovanja, podjetniki se soočajo z novimi izzivi, kot so na primer upravljanje financ, zaposlovanje delavcev, usklajevanje zasebnega in poslovnega življenja. Poleg tega lahko hiter tempo poslovanja in visoki vložki privedejo do izgorelosti in stresa pri podjetnikih. Z raziskavo bom pridobil vpogled v izzive, s katerimi se soočajo podjetniki med rastjo svojih podjetij. Študija bo prispevala k razumevanju pomena mentorstva, usposabljanja, usklajevanja poslovnega in zasebnega življenja za uspeh podjetij in blaginjo podjetnikov.

4.1 Namen, cilj, raziskovalna vprašanja

Namen magistrskega dela je preučiti izzive, s katerimi se soočajo podjetniki v fazi rasti svojih podjetij. Z raziskavo želim raziskati in pojasniti različne načine, ki jih podjetniki uporabljajo za spopadanje z izzivi, vpliv mentorstva in izobraževanja v fazi razvoja podjetja ter pomen ohranjanja ravnovesja med poslovnim in zasebnim življenjem. Poudarek raziskave bo na osebnih izkušnjah podjetnikov in njihovem dožemanju izzivov, s katerimi se soočajo med rastjo svojih podjetij. Z raziskovanjem vpliva programov mentorstva in izobraževanja želim ugotoviti njihov prispevek tako k rasti podjetja kot tudi k splošnemu dobremu počutju podjetnikov. Poleg tega bom izpostavil tudi pomembnost ohranjanja

zdravega ravnovesja med poslovnim in zasebnim življenjem, ki je bistvenega pomena za zagotavljanje dolgoročne trajnosti podjetij in dobrega počutja podjetnikov.

Cilj magistrskega dela je s pomočjo kvalitativne analize in oprave intervjujev s podjetniki pridobiti vpogled v izzive, s katerimi se soočajo podjetniki ob rasti podjetja, v vrednote, ki so podjetnikom pomembne pri ustvarjanju in vodenju podjetja, v ključne dejavnike pri razvoju in rasti podjetja, v vpliv mentorstva v podjetju in v to, kako podjetniki usklajujejo svoje zasebno in poslovno življenje. Raziskovalna vprašanja, ki sem jih po pregledu literature in virov zastavil podjetnikom:

- **Raziskovalno vprašanje 1:** Kateri so ključni izzivi, s katerimi ste se kot podjetnik srečevali ob rasti podjetja?
- **Raziskovalno vprašanje 2:** Kako ste se lotevali reševanja izzivov?
- **Raziskovalno vprašanje 3:** Kakšen je vpliv mentorstva in izobraževanja na sposobnost reševanja izzivov ob rasti podjetja?
- **Raziskovalno vprašanje 4:** Kako ste kot podjetnik ob rasti podjetja usklajevali zasebno in poslovno življenje?

4.2 Metodologija

Intervju je tehnika zbiranja podatkov, ki vključuje verbalno komunikacijo med raziskovalcem in udeležencem in se uporablja pri oblikovanju raziskovalnih in opisnih študij. Pri kvalitativnih raziskovalcih je najpogosteje uporabljeno orodje za zbiranje informacij intervju (Alsaawi, 2014). Tudi kot posamezniki vsakodnevno opravljamo neke oblike intervjuja, bodisi nastopamo kot izpraševalci ali pa kot intervjuvanci. Kadar je naš namen raziskava govornikov izkušenj, prepričanja ali identitete, je uporaba kvalitativnih intervjujev primerna tehnika.

Obstaja vrsta pristopov k intervjuvanju, od popolnoma nestrukturiranega, pri katerem lahko oseba prosto govori o vsem, kar želi, do zelo strukturiranega, pri katerem so odzivi subjekta omejeni na odgovore na neposredno zastavljena vprašanja (Fox, Hunn & Mathers, 2000). Ločimo strukturirane, polstrukturirane in nestrukturirane ali poglobljene intervjuje. Pri intervjujih je potrebna osredotočenost na osebo oziroma posameznika, ki mu je potrebno prisluhniti in mu dovoliti, da izrazi svoja mnenja, prepričanja in poglede. Le tako je mogoče dobiti ustrezne podatke, ki nam lahko služijo za nadaljnjo analizo (Lewis, Nicholls, Ormston & Ritchie, 2013).

Kakovost podatkov, zbranih preko izvedbe intervjuja, je odvisna od zasnove intervjuja in spretnosti intervjuvanca. Zavedati se je potrebno, v kolikšni meri se ostaja v kontekstu intervjuja in kaj točno bo naredilo srečanje med raziskovalcem in njegovim sogovornikom zanimivo. Z vnašanjem materialnih ali vizualnih elementov, ki so pomembni za udeležence

in na nek način povezani z njihovo poklicno dejavnostjo, lahko multimodalno intervjuvanje pripelje udeležence do tega, da razvijejo alternativne in bogatejše oblike pogovora. Posledično multimodalno intervjuvanje vodi k temu, da se osebe med intervjujem verbalno izražajo bolj razširjeno. Ta perspektiva spodbuja, da razsikovanci ostajajo odprti za več metodoloških možnosti, spodbuja pa tudi k večji domišljiji in reflektivnosti ter k večji iznajdljivosti pri uporabi tradicionalnih raziskovalnih metod, da postanejo bolj inovativne in smiselne (Langley & Meziani, 2020).

Strukturirani intervjuji omogočajo spraševalcu, da vsakemu anketirancu postavi ista vprašanja na enak način. Uporablja se strogo strukturiran razpored vprašanj, zelo podoben vprašalniku, namen je uporabiti kvantitativno metodo analize podatkov (Stuckey, 2013). Pri številnih strukturiranih intervjujih niso vnaprej določena le vprašanja, temveč so vnaprej določeni tudi možne izbire odgovorov. Vnaprej kodirani odgovori so pomembni, saj omogočajo primerjavo med vsemi anketiranci. Vsi odgovori se zabeležijo ali zapišejo v vprašalnik. Z manjšim številom odprtih odgovorov se čas, potreben za kodiranje in vsebinsko analizo, močno skrajša, mogoče pa je tudi podatke za analizo neposredno vnesti v računalnik. Pri izvajanju strukturiranega intervjuja je potrebno, da se izpraševalec natančno drži navodil za intervju. Z uporabo strukturiranega intervjuja se poskuša zagotoviti primerljivost celotnega vzorca. Važno je, da so anketiranci usposobljeni za vodenje vprašalnikov in da so dobro poučeni o temi intervjuja. Vprašanja v strukturiranem intervjuju so lahko formulirana tako, da se pridobi omejen nabor odgovorov (Stuckey, 2013).

Polstrukturirani intervjuji so podobni strukturiranim intervjujem, saj so teme ali vprašanja, ki jih je potrebno zastaviti, vnaprej načrtovana, vendar polstrukturirani intervjuji namesto na omejenih odgovorih temeljijo na odprtih odgovorih. Polstrukturirani intervjuji so uporabni pri obsežnem zbiranju informacij o stališčih ali pa v primerih, ko ni mogoče pripraviti seznama možnih predizborov, ker je o predmetnem področju omejeno znanje (Fox, Hunn & Mathers, 2000). Polstrukturirani intervjuji so zamudnejši kot strukturirani, saj je potrebno pripraviti okvire kodiranja in izvesti vsebinsko analizo velikega števila intervjujev. Dobro načrtovani in izvedeni polstrukturirani intervjuji so rezultat temeljite priprave. Izdelava načrta intervjuja, izvajanje intervjuja in analiza podatkov iz intervjuja zahtevajo temeljit premislek in pripravo.

Odgovore pogovora lahko intervjuvanec posname ali zapiše. Zaradi uporabe odprtih vprašanj je seveda težko vzpostaviti enotnost med intervjuvanci. Zato je še toliko pomembnejše, da se izpraševalec vzdrži kakršnega koli vplivanja na osebe in ohrani nevtralen odnos. Pri polstrukturiranem intervjuju odprta narava vprašanja opredeljuje preiskovano temo, hkrati pa daje možnost, da se govorec in spraševalec o nekaterih temah podrobneje pogovorita. Če ima oseba težave pri odgovarjanju na vprašanje ali če poda le kratek odgovor, lahko izpraševalec z namigi ali spodbudami spodbudi intervjuvanca k nadaljnjemu razmisleku o tem vprašanju (Fox, Hunn & Mathers, 2000). Pri polstrukturiranem intervjuju ima izpraševalec tudi možnost, da osebo vzpodbudi, da

podrobneje pojasni prvotni odgovor ali da sledi smeri poizvedovanja, ki jo je uvedel izpraševanec.

Nestrukturirani ali poglobljeni intervjuji imajo prosto strukturo. Izpraševalec pristopi k intervjuju, da bi se pogovoril o omejenem številu tem, včasih le o eni ali dveh, in oblikuje naslednja vprašanja glede na prejšnje odgovore intervjuvanca. Čeprav se razpravlja le o določenih temah, so te zelo podrobno obravnavane (Fox, Hunn & Mathers, 2000). Pri poglobljenem intervjuju se razlikuje tudi metoda analize, saj se ne poskuša zbrati in kvantificirati odgovorov oseb. Namesto tega je namen pridobiti obsežen vpogled v tematiko z dolgim in podrobnim pogovorom z udeleženci. Na splošno bo raziskovalec v nestrukturiranem intervjuju poskušal razumeti govorečev pogled na svet oziroma na specifično tematiko. Važen je tudi dober in zaupen odnos med sogovorci. Raziskovalec ima splošen cilj in lahko uporabi vodnik po intervjuju, vendar pa strukturo intervjuja zagotovi intervjuvanec. Raziskovalec uporablja ta vodnik, vendar sledi odgovorom ali napotkom, ki jih posreduje govorec (Fox, Hunn & Mathers, 2000).

4.3 Izvedba intervjujev

Pri kvalitativni raziskavi ni nujno, da je vzorec reprezentativen za celotno populacijo. Pomembno je, da vključuje relevantne posameznike, ki lahko ponudijo vpogled v raziskovalno vprašanje. Namen vzorca je izbrati enote, ki izražajo določene značilnosti populacije, kar je primerno za manjše in bolj poglobljene študije. Kvalitativne raziskave se osredotočajo na majhne vzorce, da se pridobijo podrobnejše informacije o določenih temah. Pri tem moramo biti previdni, da se ne naredi splošnih zaključkov o celotni populaciji na podlagi majhnega vzorca. Rezultati kvalitativne raziskave se obravnavajo kot poskus razumevanja specifičnega konteksta in ne kot posploševanje na celotno populacijo (Lewis, Nicholls, Ormston & Ritchie, 2013).

V raziskovalni vzorec sem zajel slovenske podjetnike, ki so se odzvali na moje povabilo. Pridobivanje podjetnikov za pogovor je bilo zahtevno, saj so podjetniki zelo zaposleni in imajo zasedene urnike, posledično je usklajevanje pri nekaterih podjetnikih trajalo določen čas. Kontaktiral sem več kot 30 podjetnikov in podjetnic preko elektronske pošte in omrežja LinkedIn, od katerih se je odzvalo 12 podjetnikov. Podjetniki so iz različnih panog, tako sem dobil vpogled v različna področja slovenskega gospodarskega prostora.

Pogovori s podjetniki so bili opravljeni na različnih lokacijah glede na željo podjetnika, nekateri tudi preko videoklica. Podjetniki so mi podali konkretne odgovore na zastavljena vprašanja. Protokol pogovora je dodan v prilogi 1. Vprašanja sem zasnoval na podlagi pregleda znanstvene literature in jih podjetnikom posredoval vnaprej, pred našim srečanjem. Tako so se lahko na pogovor bolje pripravili in videli, o čem bo tekel pogovor. Dobil sem dober vpogled na njihovo dožemanje podjetniškega življenja. Pogovori so trajali približno 30 minut.

Glede na potek pogovora sem podjetnikom zastavil tudi dodatna vprašanja, ki so se vsebinsko povezovala z njihovim razmišljanjem in dojemanjem določene tematike. Med pogovorom sem si zapisoval ključna dejstva in spoznanja. Na koncu pogovora sem naredil zapiske in zapisal povzetek o njihovem pogledu na podjetniško življenje ter na izzive, s katerimi se soočajo oziroma so se soočali v fazi razvoja podjetja. Na podlagi tako pridobljenih zapiskov in povzetkov sem naredil analizo njihovih odgovorov na vprašanja in jih med seboj primerjal z vidika podobnosti in razlik med posameznimi podjetniki. Tako sem dobil dober vpogled v podjetniško življenje. Tabela 1 prikazuje podrobnejše podatke o intervjuvanih podjetnikih.

Tabela 1: Podatki v vzorec zajetih podjetnikov

Oznaka	Ime in Priimek	Podjetje	Funkcija	Panoga	Število zaposlenih
Podjetnik 1	Robert Rolih	Uspeh d.o.o.	Lastnik, direktor	Izobraževanje	1–10
Podjetnik 2	Peter Merc	Lemur Legal d.o.o.	Lastnik, direktor	Pravno svetovanje	1–10
Podjetnik 3	Matija Gatalo	ReCatalyst d.o.o.	Lastnik, direktor	Razvoj, proizvodnja katalizatorjev	1–10
Podjetnik 4	Simon Kolenc	Fin4Green d.o.o.	Solastnik, direktor	Informacijsko-komunikacijska tehnologija	1–10
Podjetnik 5	Nejc Rusjan	Essentia Pura d.o.o.	Lastnik, direktor	Kozmetična industrija	1–10
Podjetnik 6	Igor Stare	Gorenc Stare d.o.o.	Lastnik, direktor	Kovinarstvo, proizvodnja	10–50
Podjetnik 7	Aljoša Domijan	Gambit trade d.o.o.	Lastnik, direktor	Spletna trgovina	10–50
Podjetnik 8	Andrej Klančar	Klančar žerjavi d.o.o.	Lastnik, direktor	Dajanje strojev v najem	10–50
Podjetnik 9	Miha Lavtar	Optiweb d.o.o.	Lastnik, direktor	Informacijska tehnologija, oglaševanje	50–250
Podjetnik 10	Mihael Blažič	Blažič d.o.o.	Lastnik, direktor	Pohištvena industrija	50–250
Podjetnik 11	Jure Gortnar	Veto veletrgovina d.o.o.	Lastnik, direktor	Ogrevalna in sanitarna tehnika	50–250
Podjetnik 12	Boštjan Šifrar	SIBO Group d.o.o.	Lastnik, predsednik uprave	Predelovanje plastike	250–500

Vir: lastno delo.

Analizo pridobljenih podatkov sem opravil s postopkom kodiranja. To je postopek kvalitativne analize, pri katerem odkrijemo določene zakonitosti, oblike in strukture. Pri tem postopku združujemo različne podatke, tako da na začetku postopka zberemo konkretne podatke, pojme, podobne pomene besed in besednih zvez. S procesom kodiranja nato

združujemo povzetke pomensko ujemajočih kod, ki jih nato tudi obrazložimo. Kodiranje raziskovalnih vprašanj je dodano v prilogah od 2 do 5 (Lewis, Nicholls, Ormston & Ritchie, 2013).

4.4 Rezultati raziskave

V tem delu bom predstavil rezultate kvalitativne raziskave, ki sem jo opravil s slovenskimi podjetniki. Analizo rezultatov bom opravil v štirih sklopih. Prvi sklop bo zajemal izzive, s katerimi se soočajo podjetniki. V drugem sklopu bom predstavil načine podjetniškega soočanja z izzivi. Tretji sklop zajema analizo vpliva mentorstva in izobraževanja na sposobnost reševanja izzivov. Četrty sklop pa je namenjen pregledu usklajevanja zasebnega in poslovnega življenja in načinu soočanja s tem. Da sem odgovore podjetnikov lažje umestil v besedilo, sem jih označil s številkami od 1 do 12.

4.4.1 Izzivi podjetnikov

Rast podjetja prinaša s seboj številne izzive, s katerimi se mora podjetnik spopasti. Da bi pridobil poglobljeno razumevanje teh izzivov, sem analiziral odgovore dvanajstih podjetnikov na vprašanje, kateri so ključni izzivi, s katerimi so se soočali ob rasti podjetja. Tabela 2 prikazuje ključne izzive, s katerimi so se podjetniki soočali ob rasti podjetja.

Tabela 2: Izzivi, s katerimi se soočajo podjetniki

	Izzivi
Podjetnik 1	Kako ustvariti stalne dohodke v izobraževalni panogi. Ustvariti naročnino in se ne zanašati na enkratne prodaje vsakega dogodka posebej.
Podjetnik 2	Iskanje poslovnih partnerjev, iskanje kompetentnega kadra.
Podjetnik 3	Pridobivanje strank za nakup in testiranje minimalno izvedljivega produkta. Pridobivanje nepovratnih sredstev. Ščitenje intelektualne lastnine, skladnost z zakonodajo.
Podjetnik 4	Denarni tok, prepoznavnost produkta in storitve, prodor na trg.
Podjetnik 5	Zaposlovanje kvalificiranega kadra, delegiranje opravil.
Podjetnik 6	Vodenje podjetja, sestava vodstvene ekipe, vzpostavitev sistema v podjetju.
Podjetnik 7	Grajenje ekipe, pridobivanje kadra, sredstev.
Podjetnik 8	Izzivi znanja, izobraževanje o produktih, tehnikah upravljanja s stroji.
Podjetnik 9	Kako najti prave ljudi in jih motivirati, pridobiti večje stranke, reševanje več izzivov hkrati.
Podjetnik 10	Financiranje obratnih sredstev, zaposlovanje kadra, organiziranost podjetja.
Podjetnik 11	Financiranje rasti (zaloge, terjatve, obveznosti), prostorski izzivi, pomankanje kadra.
Podjetnik 12	Financiranje podjetja, iskanje kadra. Iskanje novih poslov, novih kupcev, nove stranke, novi izdelki. Širjenje v tujino.

Vir: lastno delo.

Ena od ključnih podobnosti med podjetniki je, da so se srečali s težavami pri iskanju kvalificiranega kadra. Podjetnik 2 se je soočal s težavami pri iskanju poslovnih partnerjev in

ustreznega kadra. Podjetnik 5 je izpostavil delegiranje opravil in zaposlovanje kvalificiranega kadra kot pomemben izziv, medtem ko je podjetnik 7 poudaril pomen grajenja ekipe in pridobivanja kadra. Prav tako so podjetniki 9, 10, 11 in 12 izpostavili izziv pridobivanja kadra za opravljanje dela. Izpostavili so tudi izziv motivacije zaposlenih in zadržanje kadra v podjetju na dolgi rok, da ne prihaja do prevelike fluktuacije.

Pridobivanje kvalificiranega kadra in izobraževanje zaposlenih sta ključni nalogi, ki jih morajo opraviti vsi podjetniki, ki želijo uspeti na trgu (Galleli & Lima, 2021). Podjetniki so v svojih odgovorih izpostavili, da se soočajo s težavami pri iskanju pravih ljudi za delovna mesta in pri zagotavljanju izobraževanja za svoje zaposlene. Iskanje kvalificiranega kadra je lahko težavno, še posebej v določenih panogah, kjer je konkurenca za najboljše kandidate zelo močna. Podjetniki se morajo zavedati, da je iskanje kvalificiranega kadra proces, ki zahteva čas, trud in denar.

Podjetnik 9 pravi: »Grajenje uspešne ekipe ni samo pridobivanje ljudi z najboljšimi kvalifikacijami, ampak tudi iskanje ljudi, ki se dobro ujemajo z vrednotami podjetja in vizijo podjetnika.«

Poleg pridobivanja kvalificiranega kadra podjetniki izpostavljajo tudi izobraževanja svojih zaposlenih. Podjetnik 8 poroča: »Soočamo se s številnimi izzivi pri izobraževanju zaposlenih o produktih, ki jih ponujamo, in z usposabljanjem za upravljanje s stroji, ki je dolgotrajno in zahtevno.«

Izobraževanje zaposlenih je pomembno, saj lahko prispeva k rasti podjetja in izboljšanju učinkovitosti poslovanja (Bell & Cui, 2022). Podjetniki se lahko odločijo za različne oblike izobraževanja, kot so seminarji, delavnice, spletni tečaji ali individualni treningi, pri čemer je pomembno zlasti to, da podjetniki razvijejo strategijo izobraževanja, ki je usklajena z njihovimi poslovnimi cilji in potrebami zaposlenih.

Pomembno je tudi, da podjetniki svojim zaposlenim ponujajo ustrezne možnosti za napredovanje v podjetju. Podjetnik 6 je izpostavil vzpostavitev sistema v podjetju in pomen vodenja, medtem ko podjetnik 10 poudarja organiziranost podjetja. Sistem napredovanja in organizacijska struktura sta potrebna za ohranjanje motivacije in produktivnosti zaposlenih. Podjetniki, ki so uspeli pridobiti kvalificirane kadre, so izpostavili, da je izredno pomembno, da se jih tudi obdrži v podjetju. To je med drugim mogoče doseči s ponujanjem spodbud, na primer z nagrajevanjem za delovno ali poslovno uspešnost, izobraževanji in možnostmi napredovanja.

Podjetniki, ki so bili uspešni pri zaposlovanju in zadržanju kvalificiranega kadra, so uspeli ustvariti ekipe, ki so vodile k rasti in uspehu njihovih podjetij. Pridobivanje in obdržanje kvalificiranega kadra je lahko težka naloga, zlasti za manjša podjetja, ki se soočajo s konkurenco iz večjih podjetij (Blanco-González, Cachón-Rodríguez, Del-Castillo-Feito & Prado-Román, 2022). Podjetniki, ki si prizadevajo za ustvarjanje pozitivnega podjetniškega okolja in kulture, uspejo tudi v privabljanju kvalificiranih kadrov in gradnji uspešne ekipe.

Izziv, ki ga je izpostavilo več intervjuvanih podjetnikov, je pridobivanje novih strank in poslovanje v skladu z zakonodajo. Podjetnik 3 se je soočal s težavami pri pridobivanju strank za nakup in testiranje minimalno izvedljivega produkta ter s pridobivanjem nepovratnih sredstev. Omenil je tudi izziv skladnosti z zakonodajo, zlasti na področju zaščite intelektualne lastnine. Podjetnik 9 se je spopadal z izzivom pridobivanja večjih strank in reševanja večjih izzivov hkrati, medtem ko se je podjetnik 12 soočal z izzivom iskanja novih kupcev, strank in izdelkov ter širjenjem v tujino.

Naslednji izziv, s katerim so se soočali podjetniki, ne glede na starost in uspešnost podjetja, je bil ustvarjanje stalnih prihodkov. Podjetnik 1 je izpostavil izziv ustvarjanja stalnih dohodkov v izobraževalni panogi, medtem ko se je podjetnik 4 soočal s težavami pri prepoznavnosti njihovega izdelka in storitve na trgu ter ustvarjanju rednih prihodkov in denarnega toka. Financiranje je ena izmed ključnih težav, s katerimi se soočajo podjetniki, ko njihova podjetja rastejo. Večina podjetnikov ima izziv, kako pridobiti dovolj denarja, da bodo lahko poslovali in rasli. Financiranje lahko vključuje pridobivanje posojil banke ali investitorjev, uporabo lastnih sredstev ali pridobivanje finančnih sredstev iz drugih virov (Hofstrand, 2022). Težave financiranja lahko vključujejo tudi visoke obrestne mere in težave že v fazi pridobivanja posojil.

Podjetnik 4 se je soočal s težavami pri financiranju svojega podjetja, saj ni imel dovolj sredstev, da bi oglaševal svoje izdelke in storitve. Podjetnik 10 je moral poiskati finančna sredstva za obratna sredstva in zaposlovanje kadra, vendar se je soočil s težavami pri pridobivanju posojil od bank. Podjetnik 11 se je prav tako soočal z izzivi financiranja rasti podjetja, saj je moral pridobiti dovolj denarja za financiranje zalog in terjatev ter za širitev svojega poslovanja.

Podjetnik 12 dodaja: »Obsežnejša finančna sredstva so bila ključna za izvedbo projektov. Potrebujemo sredstva za raziskave in razvoj novih produktov, identifikacijo novih poslovnih priložnosti, privabljanje novih kupcev, vzpostavitev povezav s potencialnimi strankami. Dodatna sredstva potrebujemo tudi za izvajanje načrtovane širitve poslovanja na mednarodne trge, kar zahteva obsežno pripravo, prilagoditve ter učinkovito upravljanje v globalnem okolju.« Tabela 3 prikazuje izpostavljene teme izzivov podjetnikov, s katerimi so se soočali ob rasti podjetij.

Tabela 3: Izpostavljene teme izzivov podjetnikov

Tema	Podjetnik
Pridobivanje in zadrževanje kadra, grajenje ekipe	2, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12
Financiranje podjetja, pridobivanje sredstev	3, 4, 7, 10, 11, 12
Vodenje, organizacija, sistematizacija podjetja	5, 6, 9, 10, 11
Pridobivanje strank, poslovnih partnerjev	2, 3, 4, 9, 12
Izobraževanje zaposlenih	2, 6, 8, 9, 10
Ustvarjanje stalnih prihodkov	1, 7, 11, 12

Vir: lastno delo.

4.4.2 Reševanje izzivov

Tabela 4 prikazuje načine, s katerimi so se podjetniki lotili reševanja izzivov. Iz analize odgovorov lahko opazimo, da večina podjetnikov poudarja pomen gradnje mreže strokovnih vez, poznanstev in odnosov z drugimi podjetji in poslovnimi združenji. Podjetnik 3 na primer izpostavlja gradnjo mreže strokovnih vez in poznanstev, medtem ko podjetnik 4 poudarja grajenje odnosov in upoštevanje priporočil. Podjetnik 5 opozarja na vlogo povezovanja pravega kadra za projekt, kar lahko vključuje tudi iskanje primernih poslovnih partnerjev. Podjetnik 7 in podjetnik 8 sta izpostavila mentoriranje in izobraževanje kot način za gradnjo poslovnih vezi. Podjetnik 10 poudarja pomen modernizacije na vseh področjih, kar lahko vključuje tudi povezovanje z drugimi podjetji in poslovnimi partnerji, da bi izboljšali in posodobili svoje procese.

Tabela 4: Načini reševanja izzivov

	Reševanje izzivov
Podjetnik 1	Iskanje idej pri drugih konkurenčnih podjetjih, izobraževanja v tujini.
Podjetnik 2	Udeležba na poslovnih dogodkih, včlanitev v poslovna združenja.
Podjetnik 3	Grajenje mreže strokovnih vez in poznanstev. Izobraževanja in mentorji z našega področja. Sodelovanje na razpisih za sredstva. Najemanje patentnih zastopnikov za varovanje intelektualne lastnine. Priprava dokumentov za vodenje procesov. Udeleževanje strokovnih dogodkov. Kreiranje vsebine na podlagi povpraševanja potencialnih strank. Sistematično pregledovanje zakonodaje.
Podjetnik 4	Iskanje investitorjev, sodelovanje na razpisih za sredstva. Grajenje mreže poznanstev, priporočila.
Podjetnik 5	Pomembno je povezati primeren kader za določen izziv in projekt. Pri delegiranju pa je potrebna redna komunikacija med osebo, ki nalogo delegira, in osebo, ki nalogo opravlja.
Podjetnik 6	S pomočjo trenerjev, z udeležbo raznih usposabljanj in predavanj.
Podjetnik 7	Grajenje odnosov, kulture podjetja, transparentnost delovanja in ciljev.
Podjetnik 8	Mentoriranje, razni tečajji, knjige, podcasti in vedno posvetovanje s svojo ekipo.
Podjetnik 9	Vsakega posebej, postopoma. Vse pa temelji na lastni rasti in viziji podjetja.
Podjetnik 10	Korak za korakom. Stremenje k profesionalizaciji. Financiranje podjetja z najemi kredita pri raznih bankah. Modernizacija na vseh področjih, predvsem informacijske tehnologije, primerna struktura vodenja.
Podjetnik 11	Sistematično, od najpomembnejšega naprej – limit na TRR, najem dodatnih skladiščnih prostorov, zaposlitev priložnostnih delavcev.
Podjetnik 12	Sistematično, izziv za izzivom. S pomočjo sodelavcev, ki jim zaupaš, tvorno skupno delo.

Vir: lastno delo.

Podjetnik 1 pripoveduje: »Ideje za posel sem iskal tudi v tujini. Odpraviti se moramo izven meja lastne države, izven cone udobja. Učil sem se s proučevanjem praks in idej drugih podjetij, saj to omogoča inovativne rešitve, spoznavanje globalnih trendov. Kombinacija pridobivanja znanja tako iz lokalnega kot mednarodnega okolja se je izkazala za ključno pri premagovanju izzivov in učinkovitem reševanju izzivov v poslovnem svetu.«

Podjetnik 2 se osredotoča na udeležbo na poslovnih dogodkih in včlanitev v poslovna združenja, kar kaže na pomen gradnje mreže stikov in povezav, ki lahko privede do priložnosti za razvoj poslovanja (Frenette, Gualtieri & Martin, 2023). Podjetnik 3 je naklonjen uporabi različnih načinov za reševanje izzivov s poudarkom na grajenju mreže strokovnih vez in poznanstev, z izobraževanjem in mentorstvom, s sodelovanjem na razpisih za sredstva in z najemanjem patentnih zastopnikov za varovanje intelektualne lastnine. Podjetnik 3 tudi sistematično pregleduje zakonodajo, kar kaže na zavestno prizadevanje za zagotovitev skladnosti poslovanja z veljavnimi pravili in predpisi. Podjetnik 6 se osredotoča na trenerje in udeležbo na usposabljanjih in predavanjih, kar kaže na vplivnost stalnega izobraževanja in pridobivanja novih znanj.

Podjetnik 5 pove: »Pomembno je povezovanje primerne, kvalificiranega kadra za določen izziv in projekt, pri čemer je redna, transparentna komunikacija med osebo, ki nalogo delegira, in osebo, ki nalogo opravlja, ključna za uspeh.«

Podjetnik 7, ki poudarja gradnjo odnosov, kulture podjetja, transparentnosti delovanja in ciljev, se osredotoča na ustvarjanje ugodnega okolja za razvoj podjetja. S tem, ko ustvarja trdne odnose s strankami, zaposlenimi, partnerji in drugimi deležniki, si zagotavlja dolgoročno podporo in možnosti za rast. Poleg tega si prizadeva za transparentnost v delovanju podjetja in jasno skomunicira svoje cilje, da bi zaposleni in drugi deležniki vedeli, kaj lahko pričakujejo in kako lahko sodelujejo pri uresničevanju skupnih ciljev. Podjetnik 8 se osredotoča na mentoriranje, različne tečaje, knjige, podcaste in posvetovanje s svojo ekipo. S tem si prizadeva za nenehno učenje in izboljšanje svojih veščin ter razvija svoje vodstvene sposobnosti. Z mentoriranjem lahko prenese svoje izkušnje in znanje na mlajše kolege, kar koristi podjetju tudi v prihodnosti. Podjetnik 9 rešuje izzive postopoma in se osredotoča na lastno rast ter vizijo podjetja. S tem, ko si prizadeva za stalno izboljševanje svojih veščin in razvijanje svoje vizije, lahko bolje vodi podjetje in se ustrezno sooča z izzivi, ki se pojavljajo. Poleg tega poskuša izzive reševati postopoma, kar lahko pomaga pri boljši organizaciji dela in boljši uporabi razpoložljivih virov.

Podjetnik 10 stremi k profesionalizaciji podjetja in se osredotoča na modernizacijo na vseh področjih, predvsem na področju informacijske tehnologije, ter na primerno strukturo vodenja. S tem si prizadeva za učinkovitejše delovanje podjetja in boljše izkoriščanje razpoložljivih virov. Poleg tega si prizadeva za financiranje podjetja z najemi kredita pri raznih bankah, kar mu omogoča nadaljnjo rast in razvoj. Podjetnik 11 se osredotoča na sistematično reševanje izzivov, pri čemer začne pri najpomembnejših nalogah. Tako lahko bolje organizira svoje delo in bolje uporablja razpoložljive vire. Poleg tega si prizadeva za nadzor nad finančnimi sredstvi in v primeru potrebe najema dodatne skladiščne prostore ali zaposli priložnostne delavce.

Podjetnik 12 se loteva reševanja izzivov sistematično, postopoma in opisuje: »Posameznemu izzivu se posvetim z zadostno mero pozornosti, hkrati pa ga tudi delim na manjše korake in jih premagujem postopoma. Za reševanje izzivov si pomagam s sodelavci, ki jim zaupam in

s katerimi tvorno sodelujemo. Sodelavci so mi pripravljani prisluhniti in me razumeti, hkrati pa so tudi dovolj sposobni, da skupaj najdemo rešitve. Posameznih izzivov se lotevam premišljeno in z dolgoročnim ciljem, da bi svoje podjetje še naprej razvijal in bi le to rastlo.«

Podjetniki so kot odličen način za vzpostavljanje in utrjevanje poslovnih vezi in poznanstev izpostavili pomen udeležbe na strokovnih in poslovnih dogodkih ter konferencah. Nekateri podjetniki, kot sta podjetnik 3 in 4, izpostavljajo tudi sodelovanje na razpisih za sredstva, najemanje in povezovanje z zunanjimi strokovnjaki za posamezna področja dela (v konkretnem primeru patentnih zastopnikov za varovanje intelektualne lastnine). Vse omenjene metode za gradnjo poslovnih mrež in poznanstev temeljijo na temeljnem načelu, da so odnosi in povezovanje z drugimi strokovnjaki in podjetji ključni za uspešno podjetniško pot (Carmeci, Mauro & Pigliaru, 2023). Z vzpostavljanjem teh odnosov podjetniki pridobivajo dragocene informacije, nasvete in podporo, ki jim lahko pomagajo pri reševanju izzivov in razvoju poslovanja.

Podjetnik 4 opisuje: »Osredotočam se na iskanje investitorjev in sodelovanje na razpisih za sredstva ter na gradnjo mreže poznanstev.« Nekateri podjetniki so izpostavili pridobivanje finančnih sredstev kot ključni način reševanja izzivov. Tako so se najpogosteje posluževali najema kreditov pri bankah, sodelovanja na razpisih za pridobitev nepovratnih sredstev ter postavljanja limita na transakcijskem računu. Podjetnik 4 je izpostavil sodelovanje na razpisih kot enega izmed načinov, kako pridobiti investitorje in finančna sredstva za rast podjetja. Najem kreditov je bil izpostavljen kot način financiranja rasti podjetja s strani podjetnikov 10 in 11. Postavitev limita na bančnem računu kot način reševanja finančnih izzivov je izpostavil podjetnik 11. Omejitev limita mu je omogočila, da se je bolj zavedal svojih financ in bolje upravljal s svojim denarjem. S tem mu je uspelo učinkoviteje upravljati s svojimi sredstvi ter preprečiti nepotreben presežek plačil.

Vsem podjetnikom je skupno to, da so se zavedali pomena finančne stabilnosti in pridobivanja sredstev za rast in razvoj podjetja. Najem kreditov pri bankah in sodelovanje na razpisih za pridobitev nepovratnih sredstev sta bila izpostavljena načina financiranja rasti podjetja. Omejevanje limita na bančnem računu pa je bilo izpostavljeno kot način za učinkovitejše upravljanje s finančnimi sredstvi. Podjetniki so poudarili sistematičnost pri reševanju izzivov in pristopu k poslovanju. Podjetniki so prav tako izpostavili sistematičen pristop pri reševanju izzivov, pri čemer se postavlja izziv za izzivom ob sodelovanju s sodelavci, ki jim zaupajo (Jones & Ratten, 2021). Sistematičnost je potrebna pri reševanju izzivov, saj omogoča, da se oseba osredotoči na najpomembnejše naloge in cilje. S tem lahko pomaga tudi pri tem, da se oseba izogne odvratanju pozornosti in se lažje drži zastavljenega načrta. Poleg tega lahko sistematičen pristop pomaga pri učinkovitejšem časovnem upravljanju in izboljšanju produktivnosti ter kakovosti dela. Tabela 5 prikazuje izpostavljene teme, kako so se podjetniki lotevali reševanja izzivov.

Tabela 5: Izpostavljene teme reševanja izzivov

Tema	Podjetnik
Veze in poznanstva, socialni kapital	1, 3, 4, 6, 7, 9, 11, 12
Mentorstvo	3, 2, 6, 7, 8, 9, 11
Izobraževanje	1, 3, 5, 8, 10, 12
Razpisi za sredstva, krediti	3, 4, 5, 10, 11
Sistematični pristop	3, 10, 11, 12
Poslovni dogodki	2, 3, 6, 9

Vir: lastno delo.

4.4.3 Vpliv mentorstva in izobraževanja

Izjave 12 podjetnikov o vplivu mentorstva in izobraževanja na reševanje izzivov kažejo na njihovo zavedanje, da je uspeh podjetja odvisen od več dejavnikov. Mentorstvo in izobraževanje sta v njihovih izjavah navedena kot pomembna dejavnika, ki pomagata pri reševanju izzivov. Podjetniki se strinjajo, da je prenos znanja in izkušenj potreben za rast in razvoj njihovega podjetja. Strinjajo se, da je mentorstvo in pomoč z nasveti pomembno za reševanje izzivov, s katerimi se soočajo. Oba procesa, prenos znanja in mentorstvo, prispevata k razvoju podjetniških sposobnosti in kompetenc.

Formalno izobraževanje pomaga pridobiti osnovne veščine, vendar so izkušnje in učenje iz prakse prava pot do uspeha. Mentorstvo in pomoč z nasveti izkušenih podjetnikov lahko pospešita proces učenja in pomagata pri izogibanju napakam (Svensson & Zander, 2021). Tabela 6 prikazuje pregled vpliva mentorstva in izobraževanja na reševanje izzivov. Intevjuvani podjetniki poudarjajo tudi pomen pravih ljudi v ekipi. Pravi ljudje z ustreznimi izkušnjami in znanjem lahko pomagajo reševati izzive in prispevajo k rasti podjetja. Intevjuvani podjetniki verjamejo, da sta učenje in razvoj ključna dejavnika pri uspešnem poslovanju. Prenos znanja in izkušenj izkušenih podjetnikov ter mentorstvo in pomoč z nasveti imajo vlogo pri reševanju izzivov in prispevajo k rasti in uspehu podjetja. Podjetnik 1 poudarja, da mu je mentorstvo pomagalo pri preboju in reševanju končnih izzivov. To kaže na dejstvo, da je podjetnik prepoznal vrednost mentorstva pri doseganju uspeha in uspešno izkoristil njegove prednosti.

Podjetnik 2 pravi: »Mentorstvo in prenos znanja sta ključnega pomena za uspešno delovanje organizacije. Prenos znanja znotraj podjetja, med sodelavci na področju poslovanja in veščin pogajanja s strankami, nam je omogočil napredek pri razvoju in rasti podjetja.« Podjetnik 3 meni, da so ljudje ključni dejavnik uspeha in da se ne splača odkrivati tople vode ali ponavljati napak drugih. Podjetnik 4 meni, da je pomen mentorstva odvisen od ljudi s pravimi izkušnjami in znanjem. Njegovo razmišljanje kaže na to, da podjetnik prepoznava vrednost mentorstva in izobraževanja za pridobivanje praktičnih znanj od drugih podjetnikov.

Tabela 6: Vpliv mentorstva in izobraževanja

	Vpliv mentorstva in izobraževanja
Podjetnik 1	Velik. S pomočjo mentorstva sem prišel do preboja in končnih rešitev.
Podjetnik 2	Mentorstvo in prenos znanja na splošno in med sodelavci je zelo pomemben proces znotraj vsakega podjetja. Znanje na področju poslovanja podjetja. Veščine pogajanja s strankami, poslušanje njihovih potreb.
Podjetnik 3	Ključen, saj brez pravih ljudi ob pravem času ne bi šlo. Ljudje so vse. Ekipe in ljudje, ki jo podpirajo, je uspeh, vse ostalo je sekundarno. Nikoli se ne splača odkrivati tople vode ali pa ponavljati napak drugih.
Podjetnik 4	Zelo velik, psihično in mentalno, vendar od ljudi s pravimi izkušnjami in znanji.
Podjetnik 5	Pozitiven. Bodisi če gre za občasno ali pa redno mentoriranje. Pomoč mentorja, ko imamo težave pri poslu in potrebujemo določeno idejo oziroma nasvet.
Podjetnik 6	Mentorstvo je nujno potrebno. Sam zahtevnih izzivov ne uspeš rešiti oziroma traja predolgo.
Podjetnik 7	Mentorstvo omogoča spoznavanje potreb, pričakovanj in pristopov novih generacij, kaj jih motivira, kako sodelovati.
Podjetnik 8	Ogromen. Mentoriranje je bližnjica do rešitve. Nobena zadeva mi ni pomagala toliko, kot pravi mentor.
Podjetnik 9	Ogromen. Gotovo največji od vseh. Prave osebe nam pomagajo na podjetniški poti, svetujejo in tako pridemo do rešitve. S tem se izognemo napakam, ki bi jih drugače naredili.
Podjetnik 10	Največ vpliva pripisujem mentorstvu. Absolutno ima izobrazba pomemben vpliv, vendar ni primerljiva z mentorstvom. Ta pripomore skozi izkušnje in lastne napake mnogo konkretnije kot formalno izobraževanje.
Podjetnik 11	Pomemben prenos znanja in izkušenj, da se znamo pravilno odločiti v dani situaciji, saj se določeni cikli ponavljajo.
Podjetnik 12	Zelo velik, poudarek je tudi izobraževanje, starejši učijo mlajše, izkušeni kadri učijo in pomagajo novemu kadru.

Vir: lastno delo.

Podjetnik 5 poudarja, da je mentorstvo potrebno pri reševanju izzivov in da mu mentorji pomagajo pri težavah pri poslu. Podjetnik prepoznava mentorstvo kot dejavnik pri pridobivanju praktičnih nasvetov in rešitev.

Podjetnik 6 govori: »Mentorstvo je nujno potrebno za reševanje zahtevnih izzivov. Mentorji in ljudje, ki jim zaupam pri reševanju zapletenih izzivov ter pri pridobivanju praktičnih znanj iz njihovih izkušenj, so pripomogli k hitrejšemu razvoju in širjenju podjetja.«

Podjetniki 7, 8 in 9 prepoznajo pomembnost mentorstva v uspešnem podjetništvu. Podjetnik 7 se osredotoča na mentorstvo kot način spoznavanja potreb in pričakovanj novih generacij ter pristopov, ki jih ti uporabljajo. Podjetnik 8 meni, da je mentoriranje ključna bližnjica do rešitve, ki mu je pomagala bolj kot karkoli drugega. Podjetnik 9 poudarja, da prave osebe na njihovi podjetniški poti pomagajo svetovati in priti do rešitev, kar jim pomaga, da se izognejo napakam.

Medtem ko se podjetnika 7 in 8 osredotočata na mentorstvo kot način hitrejšega in učinkovitejšega reševanja izzivov, se podjetnik 9 osredotoča na mentorstvo kot način, s

katerim se je mogoče izogniti napakam. Podjetnik 9 izpostavlja, da je mentorstvo koristno za pridobivanje nasvetov in strokovnih mnenj, kar je pomembno pri odločanju in reševanju izzivov, ki se pojavljajo v poslovanju. Mentorstvo v podjetništvu omogoča hitrejšo in učinkovitejšo rešitve izzivov ter pomaga podjetnikom, da se izognejo napakam, ki bi lahko negativno vplivale na uspešnost podjetja (Berkaw, Desai & Looze, 2020). Vendar pa je potrebno upoštevati tudi druge dejavnike, zlasti formalno izobraževanje, pridobivanje strokovnega znanja in izkušenj, inovativnost in sposobnost prilagajanja na spremembe v poslovnem okolju.

Podjetniki 10, 11 in 12 poudarjajo pomen prenosa znanja in izkušenj, pri čemer se izpostavlja mentorstvo kot ena ključnih metod za doseg cilja. Mentorstvo je ključno pri pridobivanju učinkovitih izkušenj in praktičnega znanja pri reševanju izzivov. Hkrati pa se izobraževanje s strani starejšega kadra, kot je poudaril podjetnik 12, kaže kot ena izmed učinkovitih metod pri razvoju poslovanja in prenosu znanja na nove kadre. S tem se zagotovi, da se znanje in izkušnje ne izgubijo, ampak se prenašajo naprej, kar vpliva na dolgoročni uspeh podjetja.

Podjetnik 10 razlaga: »Kljub formalnemu izobraževanju ima mentorstvo še bolj ključen vpliv na reševanje izzivov. Izkušnje in lastne napake, ki jih lahko podjetnik pridobi skozi mentorstvo, so mnogo bolj konkretne in učinkovite kot pridobljeno teoretično znanje s formalnim izobraževanjem, vendar tudi tega ne smemo zanemarjati.«

Podjetnik 11 izpostavlja prenos znanja in izkušenj, ki pomaga pri pravilnih odločitvah v dani situaciji, saj se določeni cikli ponavljajo. To pomeni, da je mentorstvo koristno pri prenosu informacij in izkušenj izkušenejših podjetnikov na tiste, ki so še na začetku svoje podjetniške poti. Podjetnik 12 se osredotoča tako na mentorstvo kot tudi na izobraževanje, saj meni, da sta oba potrebna za razvoj poslovanja. Starejši zaposleni učijo mlajše, izkušeni kadri pomagajo novim kadrom. Tabela 7 prikazuje, katere teme so izpostavili podjetniki o vplivu mentorstva in izobraževanja pri rasti podjetja.

Tabela 7: Izpostavljene teme mentorstva in izobraževanja

Tema	Podjetnik
Pomoč z nasveti in izkušnjami	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12
Prenos znanja in dobrih praks	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12
Psihična, mentalna pomoč	3, 4, 5, 8, 9, 12
Hitrejšo reševanje izzivov	2, 3, 6, 7, 10

Vir: lastno delo.

4.4.4 Usklajevanje zasebnega in poslovnega življenja

Podjetniki se zavedajo, da je ravnotežje med poslovnim in zasebnim življenjem bistvenega pomena. Poleg posla se moramo posvetiti tudi družini, skrbi za zdravje, hobijem, družbenemu življenju. Zavedajo se, da je potrebno sprejeti določene kompromise, vendar je

pomembno, da se posvetijo stvarim, ki so jim najpomembnejše. Organiziranost, učinkovitost in osredotočenost so ključni za usklajevanje poslovnega in zasebnega življenja (Bernhardt, Goldscheider & Lappegard, 2017). Poleg tega vsi menijo, da je pomembno postaviti meje, da se doseže ravnovesje in da so izjeme v določenem času lahko prisotne, vendar ne smejo postati stalnica. Tabela 8 prikazuje, kako podjetniki usklajujejo svoje zasebno in poslovno življenje.

Tabela 8: Usklajevanje zasebnega in poslovnega življenja

	Usklajevanje zasebnega in poslovnega življenja
Podjetnik 1	Na začetku kariere sva z ženo delala skupaj. Zdaj, ko imam otroke, pa imam že tako visoke prihodke in takšno naravo spletnega dela, da sem lahko več z družino.
Podjetnik 2	Je bil velik izziv. Do rojstva hčerke sem delal zelo veliko, tudi zvečer, med vikendi in ob praznikih. Potem pa manj.
Podjetnik 3	Vsekakor se je čemu treba kdaj odpovedati, ampak važno je, da na eni strani uživaš v tem, kar počneš in kar gradiš. Potrebno je, da si organiziran in učinkovit, fokusiran. Podjetništvo je maraton in ne šprint na kratke proge. Važno je prioritiziranje prostega časa – partnerka, družina, najboljši prijatelji, šport oziroma kar koli nas sprosti. Naključne kave, zabave in podobne stvari pa odpadejo. Vsak posameznik mora pri sebi razčistiti, kaj je bolj in kaj manj pomembno. Omejevanje časa na socialnih omrežjih, izklopljena potisna obvestila na telefonu.
Podjetnik 4	S planiranjem, usklajevanjem privatnih in poslovnih obveznosti skupaj s partnerko.
Podjetnik 5	Mnogo je odrekanja, ampak če te delo veseli, je lažje. Vseeno si je potrebno vzeti čas zase, za šport, družino, prijatelje. Za dejavnosti, ki nas sprostijo in nas napolnijo z novo, pozitivno energijo.
Podjetnik 6	To je najtežje. Če je enega preveč, je drugega premalo in obratno. Pomembno je, da najdemo pravo ravnotežje.
Podjetnik 7	Eno brez drugega ne gre. Res pa za vse skupaj ni dovolj časa. Ker v zasebnem življenju nisi sam, so tu družina, osebna rast, hobiji, prijatelji. Potrebno je vzpostavljati kompromisov. Moj vrstni red: družina, posel, jaz, prijatelji.
Podjetnik 8	Dobro. Na življenje gledam širše. Ni samo delo in posel, so tudi družina, hobiji, zdravje, čas zase, umik. Ravnovesje je tisto, ki šteje.
Podjetnik 9	Največ tega je sedaj, ko imam otroka. Ko si sam, sploh ni problema, lahko res mnogo časa posvetiš poslu in rasteš. Ko imaš partnerja, se to zmanjša, ob otroku pa še dodatno. Najlažje je delati posel takrat, ko si še sam. Ampak takrat imaš najmanj izkušenj, tako da gre vse počasneje.
Podjetnik 10	Najprej slabo, potem vedno bolje. Kot mlad sem imel povsem poslovne prioritete. Celó preveč. Potem sem počasi dojemal, skozi zdravje ali ob nastajanju družine, da je ravnovesje zelo pomembno v življenju. Zdravje me je pripeljalo do točke, ko sem bil prisiljen spremeniti življenjski slog in stvari postaviti povsem drugače. Danes je ravnovesje prioriteta v vseh pogledih.
Podjetnik 11	Pri sebi moramo imeti postavljene meje glede časa v poslu in zasebnega življenja. Stremeti moramo k temu, da se tega tudi držimo, seveda pri tem pride tudi do izjem, ki pa ne smejo postati stalnica.
Podjetnik 12	Od ponedeljka od 6.00 zjutraj pa do petka do 15.00 je služba. Potem pa družina, otroci, žena, šport, prijatelji.

Vir: lastno delo.

Usklajevanje poslovnega in zasebnega življenja je za podjetnike pomembno, saj lahko prevelik poudarek na delo negativno vpliva na njihovo fizično in duševno zdravje ter na družinske odnose (Hooja, 2018). Podobno stališče večine podjetnikov po opravljeni analizi odgovorov je, da se vsi zavedajo, da je uspešnost njihovega posla odvisna tudi od njihovega osebnega življenja. Podjetniki izpostavljajo vpliv uravnoteženega razmerja med delom in družinskim življenjem ter poudarjajo, da je potrebno imeti čas zase in za hobije, ki nas sproščajo. Dobro organizirano družinsko življenje je nujno, da se lahko podjetniki posvetijo svojemu poslu, vendar hkrati vedo, da ima družina velik pomen in se trudijo najti načine, kako se posvetiti svojim otrokom in partnerjem. Večina podjetnikov izpostavlja, da je potrebno sprejemati kompromise in vzpostaviti pravo ravnotežje, da se lahko uspešno ukvarjajo s svojim poslom ter obenem vzdržujejo kakovostne odnose s svojo družino.

Podjetniki morajo biti organizirani in učinkoviti pri svojem delu, a hkrati usklajevati poslovni in zasebni čas, da ohranijo ravnotežje v svojem življenju. Podjetniki si prizadevajo za učinkovito upravljanje svojega časa, ki vključuje postavljanje jasnih ciljev, načrtovanje svojih dnevnih aktivnosti, uporabo orodij in aplikacij za upravljanje svojega časa ter skrbno spremljanje svojega napredka. Podjetniki poudarjajo, da je potrebno tudi to, da se posvetijo svojemu zasebnemu življenju in svojim najdražjim ter da imajo čas za družino, hobije in sprostitev, saj so to elementi, ki prispevajo k celostnemu življenju in dolgoročni sreči.

Podjetnik 1 se zaveda pomena družine in je uspešno uskladi svoj posel s svojim družinskim življenjem. S svojo ženo sta v preteklosti sodelovala pri poslu. Zdaj, ko ima višje prihodke in naravo dela na spletu, mu navedeno omogoča, da več časa preživi s svojo družino. Podjetnik 2 je delal ob večerih in tudi vikendih, vendar je po rojstvu hčerke svoj delovni čas zmanjšal. To kaže, da se podjetnik 2 zaveda pomena družine in je bil pripravljen prilagoditi svoj delovni čas potrebam družine.

Podjetnik 3 sporoča: »Vsekakor se je čemu potrebno kdaj odpovedati, ampak važno je, da na eni strani uživaš v tem kar počneš in kar gradiš. Potrebno je biti organiziran, učinkovit, fokusiran. Podjetništvo je maraton in ne šprint na kratke proge. Važno je prioritiziranje prostega časa – partnerka, družina, najboljši prijatelji, šport oziroma kar koli nas sprosti. Naključne kave, zabave in podobne stvari odpadejo. Vsak posameznik mora pri sebi razčistiti, kaj je bolj in kaj manj pomembno. Omejevanje časa na socialnih omrežjih, izklopljena potisna obvestila na telefonu.«

Podjetnik 4 se je dogovoril s svojo partnerko, kako najlažje uskladi svoje zasebne in poslovne obveznosti. To kaže, da se zaveda, da sta komunikacija in dogovor ključna za uspešno usklajevanje. Podjetnik 5 meni, da lahko preveč dela negativno vpliva na zdravje in družinske odnose, vendar mu posel uspeva usklajevati s svojimi sprostitevni dejavnostmi, kot so šport, družina in prijatelji. Podjetnik 6 izraža težave pri usklajevanju svojega poslovnega in zasebnega življenja. Če se osredotoča na eno področje, drugo trpi, zato je za njega najpomembnejše najti pravo ravnovesje.

Podjetnik 7 pripoveduje: »Eno brez drugega ne gre, vendar za vse skupaj praktično ni dovolj časa. Ker v zasebnem življenju nisi sam, so tu družina, osebna rast, hobiji, prijatelji, se je potrebno prilagajati in vzpostavljati kompromise. Moj vrstni red: družina, posel, jaz, prijatelji.«

Zaveda se, da je pomembno usklajevanje poslovnega in zasebnega življenja, vendar hkrati poudarja, da za vse skupaj ni dovolj časa. Zato je potrebno sprejemanje kompromisov ter določitev prioritete. Njegov vrstni red prioritete je družina, posel, on, prijatelji. Zaveda se, da mora v svojem življenju usklajevati tako posel kot družino, da bo lahko uresničil svoje cilje.

Podjetnik 8 na življenje gleda širše, saj se zaveda, da življenje ni samo delo in posel, ampak so tudi družina, hobiji, zdravje, čas zase in umik. Podjetnik je uspešen pri upravljanju svojega časa in lahko uskladi posel ter svoje zasebno življenje in se posveti tudi hobiem in skrbi za svoje zdravje. Podjetnik 9 je opisal, da je največ izzivov pri usklajevanju poslovnega in zasebnega življenja sedaj, ko ima otroka. Ker posel vpliva na družinsko življenje, je potrebno najti ravnovesje. Podjetnik izpostavlja, da je najlažje delati posel takrat, ko si sam, vendar pa se z leti pridobiva tudi izkušnje, ki poslovanje olajšajo. Pomembno je, da se kot posameznik uči iz preteklih izkušenj in s tem izboljšaš upravljanje svojega časa ter usklajevanje dela in ostalih področij življenja.

Podjetnik 11 dodaja: »Potrebno se je zavedati ravnovesja med privatnim življenjem in službo. Postaviti si moramo meje glede časa, ki ga namenimo poslu in privatnemu življenju. Kljub temu lahko pride do izjem, vendar te ne smejo postati stalnica.«

Podjetnik 10 izpostavlja, da je bil na začetku svoje kariere preveč osredotočen le na poslovne prioritete, kar je privedlo do tega, da je prezrl pomembnost ravnovesja v življenju. Po določenih zdravstvenih težavah in ob ustvarjanju družine se je pričel zavedati, da potrebuje ravnotežje med poslovnim in zasebnim življenjem, saj je to ključno za dobro počutje in uspešnost na obeh področjih. Podjetnik 12 ima jasno ločeno časovno obdobje za svoje poslovne obveznosti in na drugi strani za čas, ki ga namenja zasebnemu življenju. Ta ločitev mu omogoča, da se lahko popolnoma posveti svoji družini, hobiem in športnim dejavnostim, ko s poslovnimi obveznostmi konča. Tabela 9 prikazuje teme, ki so jih podjetniki izpostavili pri usklajevanju zasebnega in poslovnega življenja.

Tabela 9: Izpostavljene teme usklajevanja zasebnega in poslovnega življenja

Tema	Podjetnik
Organizacija, usklajevanje časa	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12
Čas za partnerja, družino	1, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 12
Skrb za zdravje in dobro počutje	3, 5, 7, 8, 10, 12
Čas za prijatelje, družbene dejavnosti	3, 5, 7, 8, 12
Spremembe ob gradnji družine, rojstvu otroka	2, 9, 10, 11

Vir: lastno delo.

4.5 Omejitve ter priporočila za nadaljnje raziskave

Podjetniki, vključeni v raziskavo, so podali vpogled v izzive, ki jih doživljajo med rastjo svojih podjetij, na vpliv mentorstva in izobraževanja ter na usklajevanje zasebnega in poslovnega življenja. Pri tem obstajajo omejitve, ki jih je potrebno upoštevati pri interpretaciji rezultatov. Vzorec, ki sem ga uporabil v tej raziskavi, je bil sestavljen iz določenega števila podjetnikov, ki so bili pripravljene sodelovati in si vzeti čas za pogovor na temo izzivov podjetnika ob rasti podjetja. Vzorec je omejen na določene panoge, v njem ni prisotno podjetnic, ki predstavljajo približno četrtino vseh podjetnikov in podjetnic v Sloveniji. To pomeni, da vzorec ne predstavlja celotne populacije podjetnikov in podjetnic ob rasti podjetja in je posledično težko reprezentativen. Upoštevajoč navedeno je potrebno biti previden pri posploševanju rezultatov na celotno populacijo.

Spoznanja, mnenja in informacije, ki so jih podjetniki delili z menoj, so podana na podlagi njihovih prepričanj, znanj ter lastnih izkušenj. To pomeni, da se lahko različni podjetniki soočajo z različnimi izzivi in imajo drugačna stališča o mentorstvu, izobraževanju ter usklajevanju zasebnega in poslovnega življenja. Raziskava navaja več izzivov, s katerimi se srečujejo podjetniki ob rasti podjetja, ter predlaga nekaj smernic za nadaljnje raziskave na tem področju.

V prihodnosti bi bilo smiselno izvesti več nadaljnjih raziskav na temo izzivov podjetnika ob rasti podjetja s pogovori in intervjuji, ki bi proučili vpliv mentorstva in izobraževanja na uspešnost podjetnikov. Prav tako bi bilo koristno zajeti večji vzorec podjetnikov iz različnih panog in regij, kar bi zagotovilo celovitejši vpogled v raznolike izzive na podjetniškem trgu. Razdelitev vzorca glede na panogo ali velikost podjetja bi potencialno zagotovila bolj strukturirano analizo in razumevanje podjetniškega okolja. Nadaljnje raziskave bi lahko pomagale pri oblikovanju načinov izboljšanja pogojev za rast in uspešnost podjetništva.

Poleg tega bi bilo koristno raziskati tudi to, kako se soočanje s podjetniškimi izzivi razlikuje glede na spol, starost, raso, izobrazbo, izkušnje. Potencialno bi bila lahko narejena raziskava, kako se podjetnice soočajo z izzivi v primerjavi s podjetniki, kako uspešni so pri pridobivanju finančnih virov za svoje podjetje, iskanju kadra, grajenju ekipe. Prav tako lahko starost in izkušnje vplivajo na obvladovanje stresa, usklajevanje zasebnega in poslovnega življenja ter ostalih izzivov, s katerimi se srečujejo podjetniki. Raziskali bi lahko tudi, kako obvladovanje mehkih veščin vpliva na uspešnost rasti podjetja.

4.6 Ugotovitve

V sklopu magistrskega dela sem izvedel empirično raziskavo, s katero sem preučil izzive, s katerimi se srečujejo podjetniki pri rasti podjetij, in soočanje z njimi. Poudarek je bil na raziskovanju pomena mentorstva in izobraževanja ter usklajevanju zasebnega in poslovnega življenja.

S prvim raziskovalnim vprašanjem sem želel pridobiti vpogled v izzive, s katerimi se soočajo podjetniki pri rasti njihovih podjetij. Analiza zbranih podatkov je pokazala, da so ključni in najpogostejši izzivi, s katerimi se soočajo podjetniki, pridobivanje kadra, izobraževanje kadra, grajenje ekipe, pridobivanje strank in poslovnih partnerjev, financiranje podjetja, pridobivanje sredstev.

Poudaril bi, da se podjetniki srečujejo s težavami pri pridobivanju in zadržanju kvalificiranih kadrov. Poleg tega se morajo osredotočiti tudi na izobraževanje svojega kadra, da bi zaposlenim zagotovili usposobljenost za opravljanje svojega dela in hitro prilagoditev spremembam. Literatura pojasnjuje, da je grajenje učinkovite ekipe bistvenega pomena za uspešno rast podjetja (Blanco-González, Cachón-Rodríguez, Del-Castillo-Feito & Prado-Román, 2022). Podjetniki so izpostavili tudi težave pri pridobivanju strank in poslovnih partnerjev, navedeno zahteva čas in vložen trud. Financiranje podjetja je prav tako pomembno in lahko predstavlja velik izziv, saj podjetniki nimajo dovolj kapitala za financiranje svojih načrtov. Zanimivo je bilo dejstvo, kako pomembno je pridobivanje sredstev za zagotavljanje likvidnosti podjetja in financiranje njegove rasti, kar je v skladu s teorijo (Giraud, Giudici & Grilli, 2019). Na podlagi ugotovitev raziskave sklepam, da so izzivi, s katerimi se soočajo podjetniki pri rasti podjetja, kompleksni. Podjetniki morajo biti sposobni učinkovito upravljati s svojimi viri, se prilagajati in inovirati, da bi presegli izzive. Razumevanje teh izzivov in razvijanje načinov za njihovo obvladovanje lahko podjetnikom pomaga pri doseganju uspeha in rasti svojih podjetij.

Z drugim raziskovalnim vprašanjem sem se osredotočil na načine soočanja z reševanju izzivov ob rasti svojih podjetij. V opravljeni raziskavi so podjetniki izpostavili pomembnost socialnega kapitala, podjetniških mrež, vez in poznanstev pri reševanju težav. Sodelovali so na različnih razpisih in se posluževali najemanja kreditov, da so lahko financirali nadaljnjo rast podjetja. Prav tako so se zavedali pomena konstantnega izobraževanja in udeleževanja poslovnih dogodkov, saj so tako lahko izboljšali svoje znanje in se povezali z drugimi podjetniki, kar opredeljuje tudi preučena literatura (Lackeus, 2015).

V moji raziskavi so podjetniki izpostavili vpliv mentorstva in poslovnih trenerjev pri reševanju izzivov. To jim je pomagalo pri osebni in poslovni rasti ter izboljšanju svojih veščin. Podjetniki so se reševanja izzivov lotili sistematično, korak za korakom, pri tem pa so si pomagali z različnimi viri in izkušnjami. Izpostavil bi, da je bilo reševanje težav za podjetnike zahtevno, vendar so se zavedali, da je to potreben korak za rast in razvoj podjetja. Na podlagi analize pogovorov sem zasledil, da so podjetniki pri reševanju izzivov, ki so jih imeli ob rasti svojih podjetij, uporabljali specifične načine. Pri tem so bili potrebni socialni kapital, podjetniške mreže, veze in poznanstva. Prav tako so si podjetniki prizadevali za stalno izobraževanje in se udeleževali poslovnih dogodkov, kar jim je pomagalo izboljšati svoje veščine in se povezati z drugimi podjetniki. Mentorstvo pozitivno vpliva na osebno in poslovno rast ter na izboljšanje veščin. Sistematičen pristop je bil bistvenega pomena pri uspešnem reševanju izzivov, s katerimi so se soočali pri rasti svojega podjetja.

S tretjim raziskovalnim vprašanjem sem se osredotočil na vpliv mentorstva in izobraževanja na sposobnost reševanja izzivov. Ugotovitve raziskave kažejo, da imata mentorstvo in izobraževanje za nekatere podjetnike celo ključen vpliv na sposobnost podjetnikov pri reševanju izzivov, ki nastajajo pri rasti podjetja. Mentorji pomagajo podjetnikom z nasveti in izkušnjami, ki so jih pridobili na svoji poti. Po mojem mnenju je prenos znanja in dobrih praks med podjetniki in znotraj podjetja ključen za učinkovito reševanje izzivov, saj se tako lahko izognemo ponavljajočim se napakam ter razvijamo inovativne pristope za reševanje problemov.

Podjetniki so poudarili, da mentorstvo in izobraževanje prav tako pomagata pri skrajševanju časa za reševanje izzivov in pri uspešnejšem premagovanju ovir na poti do rasti podjetja. Ti pozitivni učinki mentorstva in izobraževanja lahko pripomorejo k dolgoročni uspešnosti podjetja ter k izboljšanju rezultatov na trgu. Podjetniki so pripovedovali o tem, kako dobro je prepoznati pomen mentorstva in izobraževanja ter se aktivno vključiti v proces učenja in razvoja tako na osebnem kot tudi na poslovnem področju. Na podlagi ugotovitev raziskave sklepam, da mentorstvo in izobraževanje predstavljata komponento za uspešnost podjetništva in rast podjetja. Podjetniki, ki imajo na voljo mentorsko podporo in se redno izobražujejo, imajo večje možnosti za uspeh njihove podjetniške ideje. Prav tako so mentorji vir znanja in izkušenj, ki jih lahko prenašajo na mlajše generacije podjetnikov, s tem pa prispevajo k razvoju in inovativnosti na trgu. Podjetniki so opozorili na aktivno iskanje mentorjev ter vključevanje v izobraževalne programe, saj lahko le tako ohranijo korak s spremembami na trgu in razvijajo svoje sposobnosti za uspešno vodenje podjetja, o čemer govori tudi teorija (Luthans, Sui, Wang & Wu, 2014). Mentorstvo in izobraževanje vplivata tako na osebni razvoj podjetnikov kot tudi na dolgoročno uspešnost podjetja.

Četrto raziskovalno vprašanje je zajemalo izzive, s katerimi se podjetniki soočajo pri usklajevanju zasebnega in poslovnega življenja. Podjetniki so izpostavili, da je potrebno organizirati čas ter usklajevati zasebne in poslovne obveznosti. Pomembno je zavedanje, katere dejavnosti so za nas bolj in katere manj pomembne, da lahko ustrezno prioritiziramo svoj čas. Podjetniki so poudarili, da se je razmerje med delom in zasebnim življenjem spremenilo ob rojstvu otroka in gradnji družine, ko so začeli več časa namenjati zasebnemu življenju.

Literatura pojasnjuje, da ravnotežje med poslovnim in zasebnim življenjem vpliva na kakovost življenja, zdravje in dobro počutje podjetnika. Podjetniki se morajo zavedati, kako skrbijo za svoje zasebno življenje, če želijo uspešno voditi svoje podjetje (Brough, Chan, Hawkes, Rasmussen & Timms, 2020). Med dejavnostmi v zasebnem življenju podjetnika so skrb za družino, partnerja, čas za prijatelje, družabno življenje, skrb za zdravje in dobro počutje. Zanimivo je bilo, da so podjetniki izpostavili tudi težave zaradi časovne stiske, stresa in izgorelosti, kar lahko negativno vpliva na podjetnika in njegovo uspešnost pri vodenju podjetja. Zato je pomembno, da podjetniki najdejo načine za ohranjanje ravnotežja in da ustrezno skrbijo za svoje zasebno življenje. Na ta način bodo lahko uspešno vodili svoje podjetje, obenem pa ohranili kakovostno in izpolnjeno zasebno življenje.

4.7 Priporočila za podjetnike, bodoče podjetnike in študente

Podjetnikom bi svetoval poglobljeno izvedbo in analizo poslovnega načrta, ki vključuje vizijo podjetja, cilje, časovni plan, finančni načrt, plan trženja. Vse to pripomore k potencialnemu uspehu podjetja in nadaljnji rasti in razvoju podjetja. Sodelovanje v podjetniških mrežah omogoča vzpostavitev novih poslovnih kontaktov in pridobivanje novih znanj.

Z opredeljeno vizijo je lažje oblikovati načrt, ki vodi podjetje k ciljem. Ta določa korake in pristope, ki jih bo podjetje uporabilo za doseg svojih ciljev. Določanje ciljev predstavlja konkretno usmeritev, h kateri bo podjetje stremelo. Cilji morajo biti specifični, merljivi, dosegljivi, relevantni in časovno omejeni. Časovni plan določa, kdaj naj bi se cilji dosegli, kar pomaga ohraniti napredek in konstantno motivacijo. Finančni načrt mora pokriti vse stroške poslovanja, napovedati prihodke in določiti potrebna sredstva za izvedbo poslovnih aktivnosti.

Uspeh podjetja je v veliki meri odvisen od njegove sposobnosti, da pridobi in ohrani stranke. Plan trženja opredeljuje, kako bo podjetje pristopilo k svojim ciljnim strankam oziroma skupinam, kako bo komuniciralo svojo dodano vrednost in kako bo gradilo svojo blagovno znamko. To vključuje različne oglaševalske načine, kampanje, kot so spletno oglaševanje, družbena omrežja, udeleževanje poslovnih dogodkov, konferenc, sejmov. Sodelovanje v podjetniških mrežah omogoča vzpostavitev novih poslovnih kontaktov, izmenjavo izkušenj pridobivanje novih znanj. Skozi povezave in sodelovanje lahko podjetnik hitreje rešuje izzive, se uči iz uspehov in neuspehov drugih ter pridobiva pomembne vpoglede v poslovni svet.

Osebam, ki nameravajo vstopiti v podjetništvo, bi svetoval, da se dobro informirajo o podjetniških praksah. Pomembno je, da se naučijo osnov o upravljanju tveganj, razvijanju tržnih konceptov in vodenju podjetja. Poudarek je tudi na pridobivanju kadra, izobraževanju in grajenju ekipe, iskanju potencialnih strank in poslovnih partnerjev ter pridobivanju finančnih sredstev. Koristno je, da se novi podjetniki vključijo v podjetniške skupnosti, kjer lahko dobijo podporo in nasvete ostalih izkušenih podjetnikov. Za uspešno reševanje izzivov ob rasti podjetja je priporočljivo iskanje mentorjev in trenerjev za osebno in poslovno rast ter konstantno izobraževanje.

Študentom, ki nameravajo postati podjetniki, bi svetoval, da se izobražujejo in pridobivajo znanje s področja podjetništva, specifičnih panog, ki jih zanimajo. Številni podjetniški programi vključujejo učenje o poslovnem načrtovanju, financiranju, oglaševanju in prodaji, kar jim lahko pomaga pri razumevanju poslovnih procesov ter pri povečanju verjetnosti uspeha pri ustanavljanju lastnega podjetja. Poleg tega je pomembno, da študentje razvijajo vodstvene sposobnosti, kot so sposobnost motiviranja in vodenja ljudi, sprejemanje odločitev in reševanje konfliktov. Vodstvene sposobnosti so tiste, ki omogočajo učinkovito upravljanje zaposlenih in oblikovanje pozitivne delovne kulture v podjetju. Študentje naj

vadijo jasno in učinkovito komuniciranje, saj bo to pripomoglo k pridobivanju strank, prepričevanju investitorjev in vzpostavljanju trdnih odnosov s poslovnimi partnerji. Študentje se morajo zavedati, da se učenje ne zaključi po končanem formalnem izobraževanju. Potreba po pridobivanju novih znanj, spremljanju trendov, soočanju z novimi izzivi je nenehna. Tisti, ki so se pripravljani konstantno učiti, imajo večjo verjetnost, da se bodo uspešno spopadli s spreminjajočim se okoljem podjetništva.

SKLEP

Namen magistrskega dela je bil preučiti izzive, s katerimi se soočajo podjetniki ob rasti podjetja. Preko pogovorov, ki sem jih opravil s podjetniki, v katerih so bila v ospredju štiri raziskovalna vprašanja o izzivih, ki jih imajo podjetniki o reševanju izzivov, o pomenu mentorstva in izobraževanja ter o usklajevanju zasebnega in poslovnega življenja, sem dobil dober vpogled v življenje podjetnikov ob rasti podjetij.

Na podlagi raziskovalnega dela, ki sem ga opravil, sem ugotovil, da so ključni izzivi, s katerimi se podjetniki srečujejo, pridobivanje in izobraževanje kadra, grajenje ekipe, organizacija in vodenje podjetja, pridobivanje strank in poslovnih partnerjev, ustvarjanje stalnih prihodkov, financiranje podjetja, pridobivanje sredstev. Podjetniki se teh izzivov lotevajo sistematično, korak za korakom. Izpostavili so tudi pomen socialnega kapitala, podjetniških mrež, vez in poznanstev, konstantnega izobraževanja, udeleževanja poslovnih dogodkov, pomoči mentorjev in trenerjev za osebno in poslovno rast.

Mentorji imajo pozitiven vpliv na sposobnost reševanja izzivov, saj podjetnikom pomagajo z nasveti in izkušnjami, pokažejo jim pot do rešitev in na tak način skrajšajo čas reševanja izzivov, psihično in mentalno pomagajo podjetnikom na njihovi poti. Pomemben je zlasti prenos znanja in dobrih praks med podjetniki in znotraj podjetja. Pri usklajevanju zasebnega in poslovnega življenja je ključna dobra organizacija časa, vnaprejšnje planiranje zasebnih in poslovnih obveznosti ter vzdrževanje ravnotežja med različnimi področji življenja podjetnika, kot so posel, družina, partner, skrb za zdravje in dobro počutje, prijatelji in družabno življenje. Podjetniki so izpostavili, da so razmerje med delom in zasebnim življenjem močno spremenili ob rojstvu otroka in grajenju družine.

Pomembno je pridobivanje znanja, izkušenj in kontaktov v panogi, v kateri osebe načrtujejo ustanovitev podjetja. To je mogoče doseči z udeležbo na poslovnih dogodkih, sejnih in konferencah z navezovanjem stikov z drugimi podjetniki. Tako bodo lahko pridobili dragocene informacije o trgih, izdelkih in storitvah ter tudi o tem, kaj je pomembno za uspeh v določeni panogi. Podjetniki morajo biti pripravljani na spremembe v poslovnem okolju in imeti proaktivni pristop k reševanju novih izzivov. Potrebno je, da se zavedajo svojih konkurenčnih prednosti in slabosti ter da se osredotočijo na razvoj prednosti. Zavedati se morajo pomena inovativnosti in ustvarjalnosti, morajo biti sposobni prepoznati priložnosti na trgu, razviti izdelke in storitve, ki bodo zadovoljili potrebe strank. Pri tem jim lahko

pomagajo kreativne metode in razmišljanja, ki vodijo k boljšemu razumevanju strank in trga. To prispeva h končnemu uspehu pri ustanavljanju in razvoju podjetja. Podjetniška pot je zahtevna, zato je potrebno razviti nivo vztrajnosti in potrpežljivosti. Podjetništvo je proces, ki zahteva čas, trud in zlasti motivacijo, da osebe vztrajajo kljub morebitnim oviram in neuspehom, ki se pojavijo na poti do uspeha.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, J. L., Baumeister, R. F., Garbinsky, E. N. & Vohs, K. D. (2012). Some key differences between a happy life and meaningful life. *Journal of positive psychology*, 8(6), 505–516.
2. Abdurachman, E., Elidjen, B. & Hidayat, D. (2022). The roles of gamification, knowledge creation and entrepreneurial orientation towards firm performance. *International journal of innovation studies*, 6(4), 229–237.
3. Adlouni, R. O. & Mozahem, N. A. (2021). Using entrepreneurial self-efficacy as an indirect measure of entrepreneurial education. *The international journal of management education*, 19(1).
4. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (2023). *Poslovni register Slovenije*. Pridobljeno 25. maja 2023 iz https://www.ajpes.si/Registri/Poslovni_register/Splosno
5. Ahmad, D. N. A., Manda, D., Saleh, H. & Surya, B. (2020). The role of natural and human resources on economic growth and regional development: with discussion of open innovation dynamics. *Journal of open innovation: technology, market, and complexity*, 6(4), 1–23.
6. Ahmed, I. (2017). Entrepreneurship development and challenges faced by entrepreneurs in msme sector. *International research journal of commerce arts and science*, 8(3), 4–12.
7. Alam, G. M., Amoozad Mahdiraji, H., Jafari-Sadeghi, V. & Mazzoleni, A. (2023). Entrepreneurs as strategic transformation managers: exploring micro-foundations of digital transformation in small and medium internationalisers. *Journal of business research*, 154.
8. Alegre, J., Ferreras-Méndez, J. L. & Llopis, O. (2022). Speeding up new product development through entrepreneurial orientation in SMEs: the moderating role of ambidexterity. *Industrial marketing management*, 102, 240–251.
9. Ali, A., Islam, Z. U., Kiani, A. & Wang, D. (2022). Perceived fit, entrepreneurial passion for founding and entrepreneurial intention. *The international journal of management education*, 20(3).
10. Allen, T. D. & Wayne, G. H. (2017). In search of balance - integration of multiple meanings of work-life balance. *Personal psychology*, 70, 16–210.
11. Alsaawi, A. (2014). A critical review of qualitative interviews. *European journal of business and social sciences*, 3(4), 149–156.

12. Al-Gasaymeh, A. & Mehmood, T. (2019). Schumpeterian entrepreneurship theory. *Academy of entrepreneurship journal*, 25(4).
13. Al-Ayed, S., Al-Tit, A. A., Alhammadi, A., Hunitie, M., Alsarayreh, A. & Albassam, W. (2022). The impact of employee development practices on human capital and social capital: the mediating contribution of knowledge management. *Journal of open innovation: technology, market and complexity*, 8(4), 218–235.
14. Ananthanarayanan, V. (2019, 25. julij). *Why entrepreneurs need to be good managers and great leaders*. Pridobljeno 8. avgusta 2022 iz <https://www.entrepreneur.com/article/337260>
15. Audenaert, M., Decramer, A. & George, B. (2021). How to foster employee quality of life: the role of employee performance management and authentic leadership. *Evaluation and program planning*, 85.
16. Auerswald, P. & Dani, L. (2021). Entrepreneurial opportunity and related specialization in economic ecosystems. *Research policy*, 5(9).
17. Awruk, K., Janowski, K. & Staniewski, M. W. (2016). Entrepreneurial personality dispositions and selected indicators of company functioning. *Journal of business research*, 69(5), 1939–1943.
18. Ayça, B. (2019). The impact of authentic leadership behavior on job satisfaction: a research on hospitality enterprises. *Procedia Computer Science*, 158, 790–801.
19. Bauman, A. & Lucy, C. (2021). Enhancing entrepreneurial education: developing competencies for success. *The International journal of management education*, 19(1).
20. Beattie, A. (2022, 12. april). *5 biggest challenges facing your small business*. Pridobljeno 26. julija 2022 iz <https://www.investopedia.com/articles/pf/12/small-business-challenges.asp>
21. Bell, R. & Cui, J. (2022). Behavioural entrepreneurial mindset: how entrepreneurial education activity impacts entrepreneurial intention and behaviour. *The international journal of management education*, 20(2).
22. Berkaw, P. Desai, S. & Looze, J. (2020). Mentoring in entrepreneurship support: some basics. *Entrepreneurship issue brief*, 4.
23. Bernhardt, E., Goldscheider, F. & Lappegard, T. (2017). Introduction to the special collection on finding work-life balance. *Demographic research*, 37(26), 853–865.
24. Blanco-González, A., Cachón-Rodríguez, G., Del-Castillo-Feito, C. & Prado-Román, C. (2022). How sustainable human resources management helps in the evaluation and planning of employee loyalty and retention: can social capital make a difference? *Evaluation and Program Planning*, 95.
25. Bolton, W. K. & Thompson J. L. (2000). *Entrepreneurs: talent, temperament, technique* (1. izd.). Butterworth Heinemann: Oxford.
26. Bosman, L. & Fernhaber, S. (2018). *Teaching the entrepreneurial mindset to engineers* (1. izd.). Cham: Springer international publishing.
27. Brough, P., Chan, X. W., Hawkes, A., Rasmussen, L. & Timms, C. (2020). Work–life balance: definitions, causes, and consequences. V *Handbook of socioeconomic*

- determinants of occupational health* (str. 1–15). Cham: Springer international publishing.
28. Brattström, A., Dennis, W. J. & McKelvie, A. (2021). What do they think and feel about growth? Examining small business managers' attitudes towards growth in the United States. *Journal of business venturing insights*, 15.
 29. Bruton, G. D. & Chen, J. (2022). Bringing entrepreneurship and family business fully into a home in management departments. *Journal of family business strategy*, 13(1).
 30. Casper, W. J., DeHauw, S., Greenhaus, J., Vaziri, H. & Wayne, J. H., (2018). The jingle-jangle of work–nonwork balance: a comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement. *Journal of applied psychology*, 103(2), 182–214.
 31. Chaitanya, K. (2019). *Entrepreneurship and economic development*. Bangalore: Andhra University.
 32. Chapman, G. & Hottenrott, H. (2022). Green start-ups and the role of founder personality. *Journal of business venturing insights*, 17.
 33. Claeys, J., Gardner, W., Gill, C. & Vangronsvelt, K. (2018). Using theory on authentic leadership to build a strong human resource management system. *Human resource management review*, 28(3), 304–318.
 34. Colombo, M. G. & Piva, E. (2020). Start-ups launched by recent STEM University graduates: the impact of University education on entrepreneurial entry. *Research policy*, 49(6).
 35. Bivona, E. & Cosenz, F. (2021). Fostering growth patterns of SMEs through business model innovation. A tailored dynamic business modelling approach. *Journal of business research*, 130, 658–669.
 36. Carmeci, G., Mauro, L. & Pigliaru, F. (2023). Decentralization, social capital, and regional growth: the case of the Italian North-South divide. *European journal of political economy*, 78.
 37. Daud, D. K., Ismail, K, Memon, J., Rozan, M. Z. A. & Uddin, M. (2015). Mentoring an entrepreneur: guide for a mentor. *SAGE Open*, 5(1).
 38. Deng, C., Larson, N. & Peschl, H. (2021). Entrepreneurial thinking: a signature pedagogy for an uncertain 21st century. *The international journal of management education*, 19(1).
 39. Dinesh Kumar, M. & Yoganandan, G. (2021). Qualities of successful entrepreneurs. *Materials today: proceedings*, 81(2), 173–175.
 40. Durmaz, Y. (2015). A theoretical approach to purpose and type of strategy. *International journal of business and management*, 10(4), 210–214.
 41. Drucker, P. (1970), Entrepreneurship in business enterprise. *Journal of business policy*, 1.
 42. Duda, J., Kusa, R. & Suder, M. (2021). Explaining SME performance with fsQCA: the role of entrepreneurial orientation, entrepreneur motivation, and opportunity perception. *Journal of innovation & knowledge*, 6(4), 234–245.
 43. Ekinci, Y., Gordon-Wilson, S. & Slade, A. (2020). An exploration of entrepreneurs' identities and business growth. *Business horizons*, 63(3), 391–401.

44. Eroğlu, O. & Piçak, M. (2011). Entrepreneurship, national culture and Turkey. *International journal of business and social science*, 2(16), 146–151.
45. Eze, B. I. & Gbagolo, H. M. O. (2016). Entrepreneur and manager are separate bedfellows. *International journal of economics, commerce and management*, 4(5), 925–933.
46. Fathi Easa, N., Heisig, P., Kemboi, C., Kianto, A., Perez Arrau, G. & Suraj, O. A. (2016). Knowledge management and business performance: global experts' views on future research needs. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1169–1198.
47. Foo, M., Wiklund, J., Yu, W & Zhu, F. (2022). What does not kill you makes you stronger: Entrepreneurs' childhood adversity, resilience, and career success. *Journal of Business Research*, 151, 40–55.
48. Fox, N., Hunn, A. & Mathers, N. (2000). Using interviews in a research project. V *Research approaches in primary care* (str. 113–134). Radcliffe medical press.
49. Frenette, A., Gualtieri, G. & Martin, N. D. (2023). Campus connections for creative careers: social capital, gender inequality and artistic work. *Poetics*, 96.
50. Galleli, B. & Lima, L. (2021). Human resources management and corporate governance: integration perspectives and future directions. *European management journal*, 39(6), 731–744.
51. Gao, H. & Zhang, C. (2022). Managing business to business disruptions: surviving and thriving in the face of challenges. *Industrial marketing management*, 105, 72–78.
52. Giraud, E., Giudici, G. & Grilli, L. (2019). Entrepreneurship policy and the financing of young innovative companies. *Research Policy*, 48(9).
53. Gnan, L. & Lambrechts, F. (2022). Human resources and mutual gains in family firms: new developments and possibilities on the horizon. *Journal of family business strategy*, 13(2).
54. Guo, M., Liu, S., Ma, Z., Ye, L. & Zhang, Q. (2021). Future work self and employee creativity: the mediating role of informal field based learning for high innovation performance. *Sustainability*, 13(3), 1–17.
55. Haim Faridian, P. (2023). Leading open innovation: the role of strategic entrepreneurial leadership in orchestration of value creation and capture in GitHub open source communities. *Technovation*, 119.
56. Halim Zulkifli, A., Khata Bin Jabor, M., Riduan Hashim, M. & Yi Fong, E. (2019). Challenges faced by new entrepreneurs and suggestions how to overcome them. *Advances in social science, education and humanities research*, 470, 223–227.
57. Hayes, A. (2022, 25. maj). *What risks does an entrepreneur face?* Pridobljeno 11. avgusta 2022 iz <https://www.investopedia.com/ask/answers/040615/what-risks-does-entrepreneur-face.asp>
58. Herrero, Á., Pérez, A. & Silveyra, G. (2021). Model of teachable entrepreneurship competencies: scale development. *The international journal of management education*, 19(1).
59. Herndon, R., Houle, N., Schoeniger, G. & Weber, J. (2021). *The entrepreneurial mindset imperative* (1. izd.). Ohio: The entrepreneurial learning initiative.

60. Hinton, J. (2021). Five key dimensions of post-growth business: putting the pieces together. *Futures*, 131.
61. Hisrich, R. D. (1990). Entrepreneurship/Intrapreneurship. *American psychologist*, 45(2), 209–222.
62. Hisrich, R., Peters, M. & Shepherd, D. (2016). *Entrepreneurship* (11. izd.). McGraw Hill.
63. Hofstrand, D. (2022). Types and sources of financing for start-up businesses. *Iowa state University, AG decision maker*, 5(91).
64. Hooja, H. R. (2018). Work-life balance an overview. *International journal of management and social sciences research*, 7(1).
65. Guaita-Martínez, J. M., Huarng, K. H. & Rey-Martí, A. (2020). Knowledge, business, and innovation: economies and sustainability of future growth. *Journal of business research*, 112, 236–239.
66. Jang, Y., Morris, M. H. & Soleimanof, S. (2021). Following the footsteps that inspire: parental passion, family communication, and children's entrepreneurial attitudes. *Journal of business research*, 128, 450–461.
67. Jarillo, J. C. & Stevenson, H. (2007). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic management journal*, 11, 155–170.
68. Jena, R. K. (2020). Measuring the impact of business management student's attitude towards entrepreneurship education on entrepreneurial intention. *Computers in human behavior*, 107.
69. Jensenab, K. (2017). Entrepreneurs innovation bringing job satisfaction, work-family balance, and life satisfaction. *International journal of innovation studies*, 1, 193–206.
70. Jones, P. & Ratten, V. (2021). Entrepreneurship and management education: exploring trends and gaps. *International journal of management education*, 19(1).
71. Kashyap, E. & Kaur, S. (2021). Importance of work life balance. *Ilkogretim elementary education*, 20(5), 5068–5072.
72. Hilson, R. & Kenneth Yancey, W. (2011). *Simple steps for starting a business* (1. izd.). Washington: Score association.
73. Kidron, A. & Vinarski-Peretz, H. (2022). Linking psychological and social capital to organizational performance: a moderated mediation of organizational trust and proactive behavior. *European management journal*.
74. Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Hart, Schaffner & Marx: Houghton Mifflin.
75. Kušar, K. (2021). *Katero obliko podjetja izbrati?* Pridobljeno 26. maja 2023 iz <https://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/katero-obliko-podjetja-izbrati>
76. Lackeus, M. (2015). *Entrepreneurship in education* (1. izd.). Gothenburg: Chalmers school of entrepreneurship.
77. Langley, A. & Meziani, N. (2020). Making interviews meaningful. *Journal of applied behavioral science*, 56(3), 370–391.

78. Le Thanh, T. (2022). How humane entrepreneurship fosters sustainable supply chain management for a circular economy moving towards sustainable corporate performance. *Journal of cleaner production*.
79. Lechman, E. & Richert-Kaźmierska, A. (2014). *Creating entrepreneurial mindset* (1. izd.). Aarhus: Via University college.
80. Lehmann, A. & Raposo, I. G. (2019). Equity finance and capital market integration in Europe. *European commissions directorate for financial stability, financial services and capital markets*, 3.
81. Lerner, J. & Nanda, R. (2020). Venture capital's role in financing innovation: What we know and how much we still need to learn. *Journal of economic perspectives*, 34(3), 237–261.
82. Lewis, J., Nicholls, C., Ormston, R. & Ritchie, J. (2013). *Qualitative research practice: a guide for social science students and researchers* (13. izd.). London: Sage.
83. Luthans, F., Sui, Y., Wang, H. & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of organizational behavior*, 35(1), 5–21.
84. Mullen, M. & Petrie, D. (2016). *The business finance guide* (1. izd.). London: ICAEW Corporate finance faculty.
85. Margareth, J., Parker, T. & Rathburn, P. (2022, 15. julij). *The basics of financing a business*. Pridobljeno 20. maja 2023 iz <https://www.investopedia.com/articles/pf/13/business-financing-primer.asp#toc-what-is-business-financing>
86. Mentor. (brez datuma). V *Cambridge dictionary*. Pridobljeno 20. julija 2023 iz <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/mentor>
87. Ministrstvo za digitalno preobrazbo Republike Slovenije. (2021a, 5. januar). *Družba z omejeno odgovornostjo*. Pridobljeno 28. maja 2023 iz <https://spot.gov.si/sl teme/druzba-z-omejeno-odgovornostjo/>
88. Ministrstvo za digitalno preobrazbo Republike Slovenije. (2021b, 1. oktober). *Samostojni podjetnik*. Pridobljeno 28. maja 2023 iz <https://spot.gov.si/sl teme/samostojni-podjetnik/>
89. Ministrstvo za digitalno preobrazbo Republike Slovenije. (2021c, 29. oktober). *Kako in kje lahko ustanovite podjetje*. Pridobljeno 28. maja 2023 iz <https://spot.gov.si/sl teme/kako-in-kje-lahko-ustanovite-podjetje/>
90. Ministrstvo za digitalno preobrazbo Republike Slovenije. (2022, 27. junij). *Pred postopkom ustanovitve podjetja*. Pridobljeno 28. maja 2023 iz <https://spot.gov.si/sl teme/pred-postopkom-ustanovitve-podjetja/>
91. Mundorf, N., Salzarulo-McGuigan, A. & Wang, C., (2022). Entrepreneurship education enhances entrepreneurial creativity: the mediating role of entrepreneurial inspiration. *The international journal of management education*, 20(2).
92. Rajalakshmi, S. & Swarnlatha, C. (2015). Examining the role of organization in providing a healthy work life balance. *Interdisciplinary research in engineering and technology*, 1, 214–221.

93. Schumpeter, J. A. (1965). *Economic theory and entrepreneurial history. Explorations in enterprise*. Harvard University press, Cambridge.
94. Scipioni, J. (2019, 23. oktober). *Disney chairman Bob Iger's principles for great leadership*. Pridobljeno 26. julija 2022 iz <https://www.cnn.com/2019/10/23/disney-ceo-bob-igers-principles-for-great-leadership.html>
95. Scott, J. T. (2017). *The entrepreneurs guide to building a successful business* (1. izd.). Brussels: European foundation for management development.
96. Sen, C. (2015). Psychological capital and work-life balance. *International journal of management and social science research*, 4(7).
97. Stuckey, H. (2013). Three types of interviews: qualitative research methods in social health. *Journal of social health and diabetes*, 1(2), 56–59.
98. Svensson, J. & Zander, L. (2021). *The value of mentorship - a study on mentorship for young entrepreneurs*. Uppsala: Uppsala University.
99. Tovmasyan, G. (2017). The role of managers in organizations: psychological aspects. *Business ethics and leadership*, 1(3), 20–26.
100. Van Burg, E., Cornelissen, J. P. & Elfring, T. (2022). Connecting content and structure: a review of mechanisms in entrepreneurs' social networks. *International journal of management reviews*, 24(2), 188–209.
101. Van der Sijde, P. & Weijmans, G. (2013). Benefits and impact of mentoring for entrepreneurs: the entrepreneur's perspective. *International journal of human resource studies*, 3(4), 194–204.
102. Van Ewijk, A. R. & Weber, W. (2021). The value of knowing what you want: goal hierarchy and entrepreneurial intentions. *Journal of business venturing insights*, 15.
103. Virupaxi, B. (2017). *Entrepreneurship* (1. izd.). Thrissur: Government engineering college.
104. Wehinger, G. (2011). Fostering long term investment and economic growth. *OECD journal: financial markets trends*, 11(1), 1–21.
105. Žagar, A. (2019, 16. januar). *Ali za opravljanje vaše dejavnosti potrebujete uporabno dovoljenje*. Pridobljeno 19. maja 2023 iz <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/ali-za-opravljanje-vase-dejavnosti-potrebujete-uporabno-dovoljenje>

PRILOGE

Priloga 1: Protokol intervjuja

Intervju za potrebo magistrskega dela o izzivih podjetnika ob rasti podjetja

Spoštovani,

sem Tilen Celjer, študent 2. letnika magistrskega študija Podjetništvo na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani.

V okviru magistrskega dela opravljam raziskavo o izzivih, s katerimi se soočajo podjetniki pri rasti svojih podjetij in o načinih, kako jih rešujejo. Zanima me tudi preučitev vpliva mentorstva, izobraževanja in usposabljanja na podjetnikovo pot ter usklajevanja zasebnega in poslovnega življenja pri zagotavljanju dolgoročnega dobrega počutja.

Da bom pridobil ustrezne informacije in spoznanja, bom z vami opravil krajši pogovor. Verjamem, da bodo vaše izkušnje in vpogledi izjemno dragoceni za mojo raziskavo.

Zahvaljujem se vam za vaš čas in pozornost.

- Ime in priimek:
- Telefon:
- E-naslov:
- Ime podjetja in pravnoorganizacijska oblika:
- Pozicija v podjetju:
- Panoga podjetja:
- Število zaposlenih:

Raziskovalna vprašanja

1. Kateri so ključni izzivi s katerimi ste se kot podjetnik srečevali ob rasti podjetja?
2. Kako ste se lotevali reševanja izzivov?
3. Kakšen je vpliv mentorstva in izobraževanja na sposobnost reševanja izzivov ob rasti podjetja?
4. Kako ste kot podjetnik ob rasti podjetja usklajevali zasebno in poslovno življenje?

Priloga 2: Kodiranje prvega raziskovalnega vprašanja

Tabela 10: Kodiranje prvega raziskovalnega vprašanja

Vprašanje: Kateri so ključni izzivi, s katerimi ste se kot podjetnik srečevali ob rasti podjetja?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
Podjetnik 1: Kako ustvariti stalne dohodke v izobraževalni panogi. Ustvariti naročnino in se ne zanašati na enkratne prodaje vsakega dogodka posebej.	Izobraževanje, naročnina, dohodek	Pridobivanje in zadrževanje kadra, grajenje ekipe	Izzivi podjetnikov ob rasti podjetja
Podjetnik 2: Iskanje poslovnih partnerjev, iskanje kompetentnega kadra.	Poslovni partner, kader, kompetence	Financiranje podjetja, pridobivanje sredstev	
Podjetnik 3: Pridobivanje strank za nakup in testiranje minimalno izvedljivega produkta. Pridobivanje nepovratnih sredstev. Ščitenje intelektualne lastnine, skladnost z zakonodajo.	Sredstva, minimalen produkt, intelektualna lastnina, skladnost	Vodenje, organizacija, sistematizacija podjetja	
Podjetnik 4: Denarni tok, prepoznavnost produkta in storitve, prodor na trg.	Denar, produkt, storitev, prepoznavnost	Pridobivanje strank, poslovnih partnerjev	
Podjetnik 5: Zaposlovanje kvalificiranega kadra, delegiranje opravil.	Zaposlovanje, kvalificiranost, delegiranje	Izobraževanje zaposlenih	
Podjetnik 6: Vodenje podjetja, sestava vodstvene ekipe, vzpostavitev sistema v podjetju.	Vodja, ekipa, sistem	Ustvarjanje stalnih prihodkov	
Podjetnik 7: Grajenje ekipe, pridobivanje kadra, sredstev.	Denar, kader		
Podjetnik 8: Izzivi znanja, izobraževanje o produktih, tehnikah upravljanja s stroji.	Pridobivanje znanja, izobraževanje		
Podjetnik 9: Kako najti prave ljudi in jih motivirati, pridobiti večje stranke, reševanje več izzivov hkrati.	Stranke, izobrazba, motivacija		
Podjetnik 10: Financiranje obratnih sredstev, zaposlovanje kadra, organiziranost podjetja	Organiziranost, obratna sredstva, kader		
Podjetnik 11: Financiranje rasti (zaloge, terjatve, obveznosti), prostorski izzivi, pomankanje kadra.	Financiranje, prostor		
Podjetnik 12: Financiranje podjetja, iskanje kadra. Iskanje novih poslov, novih kupcev, nove stranke, novi izdelki. Širjenje v tujino.	Kupci, financiranje, tujina		

Vir: lastno delo.

Priloga 3: Kodiranje drugega raziskovalnega vprašanja

Tabela 11: Kodiranje drugega raziskovalnega vprašanja

Vprašanje: Kako ste se lotevali reševanja izzivov?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
Podjetnik 1: Iskanje idej pri drugih konkurenčnih podjetjih, izobraževanja v tujini.	Ideja, konkurenca, tujina	Veze in poznanstva, socialni kapital	Načini reševanja izzivov
Podjetnik 2: Udeležba na poslovnih dogodkih, včlanitev v poslovna združenja.	Dogodek, združenje	Mentorstvo	
Podjetnik 3: Grajenje mreže strokovnih vez in poznanstev. Izobraževanja in mentorji z našega področja. Sodelovanje na razpisih za sredstva. Najemanje patentnih zastopnikov za varovanje intelektualne lastnine. Priprava dokumentov za vodenje procesov. Udeleževanje strokovnih dogodkov. Kreiranje vsebine na podlagi povpraševanja potencialnih strank. Sistematično pregledovanje zakonodaje.	Poslovna mreža, mentorstvo, intelektualna lastnina, strokovni dogodek, zakonodaja	Izobraževanje Razpisi za sredstva, krediti Sistematični pristop	
Podjetnik 4: Iskanje investitorjev, sodelovanje na razpisih za sredstva. Grajenje mreže poznanstev, priporočila.	Investiranje, razpis, priporočilo	Poslovni dogodki	
Podjetnik 5: Pomembno je povezati primeren kader za določen izziv in projekt. Pri delegiranju pa je potrebna redna komunikacija med osebo, ki nalogo delegira, in osebo, ki nalogo opravlja.	Kader, izziv, delegiranje opravil, komunikacija		
Podjetnik 6: S pomočjo trenerjev, z udeležbo raznih usposabljanj in predavanj.	Trener, usposabljanje		
Podjetnik 7: Grajenje odnosov, kulture podjetja, transparentnost delovanja in ciljev.	Odnos, transparentnost		
Podjetnik 8: Mentoriranje, razni tečaji, knjige, podcasti in vedno posvetovanje s svojo ekipo.	Mentorstvo, tečaj, knjiga, ekipa		
Podjetnik 9: Vsakega posebej, postopoma. Vse pa temelji na lastni rasti in viziji podjetja.	Rast, vizija		
Podjetnik 10: Korak za korakom. Stremenje k profesionalizaciji. Financiranje podjetja z najemi kredita pri raznih bankah. Modernizacija na vseh področjih, predvsem informacijske tehnologije, primerna struktura vodenja.	Kredit, struktura vodenja, modernizacija		
Podjetnik 11: Sistematično, od najpomembnejšega naprej – limit na TRR, najem dodatnih skladiščnih prostorov, zaposlitev priložnostnih delavcev.	Limit, prostor, priložnostno delo		
Podjetnik 12: Sistematično, izziv za izzivom. S pomočjo sodelavcev, ki jim zaupaš, tvorno skupno delo.	Sodelavec, izziv, zaupanje		

Vir: lastno delo.

Priloga 4: Kodiranje tretjega raziskovalnega vprašanja

Tabela 12: Kodiranje tretjega raziskovalnega vprašanja

Vprašanje: Kakšen je vpliv mentorstva in izobraževanja na sposobnost reševanja izzivov ob rasti podjetja?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
Podjetnik 1: Velik. S pomočjo mentorstva sem prišel do preboja in končnih rešitev.	Preboj, rešitev	Pomoč z nasveti in izkušnjami	Vpliv mentorstva in izobraževanja
Podjetnik 2: Mentorstvo in prenos znanja na splošno in med sodelavci je zelo pomemben proces znotraj vsakega podjetja. Znanje na področju poslovanja podjetja. Veščine pogajanja s strankami, poslušanje njihovih potreb.	Prenos znanja, pogajanja, poslušanje	Prenos znanja in dobrih praks	
Podjetnik 3: Ključen, saj brez pravih ljudi ob pravem času ne bi šlo. Ljudje so vse. Ekipe in ljudje, ki jo podpirajo, je uspeh, vse ostalo je sekundarno. Nikoli se ne splača odkrivati tople vode ali pa ponavljati napak drugih.	Ekipe, uspeh, napake	Psihična, mentalna pomoč	
Podjetnik 4: Zelo velik, psihično in mentalno, vendar od ljudi s pravimi izkušnjami in znanji.	Izkušnje, znanje	Hitrejše reševanje izzivov	
Podjetnik 5: Pozitiven. Bodisi če gre za občasno ali pa redno mentoriranje. Pomoč mentorja, ko imamo težave pri poslu in potrebujemo določeno idejo oziroma nasvet.	Mentorstvo, težava, ideja, nasvet		
Podjetnik 6: Mentorstvo je nujno potrebno. Sam zahtevnih izzivov ne uspeš rešiti oziroma traja predolgo.	Nujnost, zahtevnost, trajanje		
Podjetnik 7: Mentorstvo omogoča spoznavanje potreb, pričakovanj in pristopov novih generacij, kaj jih motivira, kako sodelovati.	Potrebe, pričakovanja, pristop		
Podjetnik 8: Ogromen. Mentoriranje je bližnjica do rešitve. Nobena zadeva mi ni pomagala toliko, kot pravi mentor.	Bližnjica, rešitev		
Podjetnik 9: Ogromen. Gotovo največji od vseh. Prave osebe nam pomagajo na podjetniški poti, svetujejo in tako pridemo do rešitve. S tem se izognemo napakam, ki bi jih drugače naredili.	Nasvet, izkušnje, napake		
Podjetnik 10: Največ vpliva pripisujem mentorstvu. Absolutno ima izobrazba pomemben vpliv, vendar ni primerljiva z mentorstvom. Ta pripomore skozi izkušnje in lastne napake mnogo konkretnješe kot formalno izobraževanje.	Mentorstvo, izobrazba		
Podjetnik 11: Pomemben prenos znanja in izkušenj, da se znamo pravilno odločiti v dani situaciji, saj se določeni cikli ponavljajo.	Prenos znanja, odločitev		
Podjetnik 12: Zelo velik, poudarek je tudi izobraževanje, starejši učijo mlajše, izkušeni kadri učijo in pomagajo novemu kadru.	Učenje, pomoč		

Vir: lastno delo.

Priloga 5: Kodiranje četrtega raziskovalnega vprašanja

Tabela 13: Kodiranje četrtega raziskovalnega vprašanja

Vprašanje: Kako ste kot podjetnik ob rasti podjetja usklajevali zasebno in poslovno življenje?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
Podjetnik 1: Na začetku kariere sva z ženo delala skupaj. Zdaj, ko imam otroke, pa imam že tako visoke prihodke in takšno naravo spletnega dela, da sem lahko več z družino.	Skupno delo, kariera, otrok	Organizacija, usklajevanje časa	Usklajevanje zasebnega in poslovnega življenja
Podjetnik 2: Je bil velik izziv. Do rojstva hčerke sem delal zelo veliko, tudi zvečer, med vikendi in ob praznikih. Potem pa manj.	Rojstvo, vikend, praznik	Čas za partnerja, družino	
Podjetnik 3: Vsekakor se je čemu treba kdaj odpovedati, ampak važno je, da na eni strani uživaš v tem, kar počneš in kar gradiš. Potrebno je, da si organiziran in efektiven, fokusiran. Podjetništvo je maraton in ne šprint na kratke proge. Važno je prioritiziranje prostega časa – partnerka, družina, najboljši prijatelji, šport oziroma kar koli nas sprosti. Naključne kave, zabave in podobne stvari pa odpadejo. Vsak posameznik mora pri sebi razčistiti, kaj je bolj in kaj manj pomembno. Omejevanje časa na socialnih omrežjih, izklopljena potisna obvestila na telefonu.	Uživanje, fokus, prioritiziranje, omejitve	Skrb za zdravje in dobro počutje Čas za prijatelje, družbene dejavnosti Spremembe ob gradnji družine, rojstvu otroka	
Podjetnik 4: S planiranjem, usklajevanjem privatnih in poslovnih obveznosti skupaj s partnerko.	Planiranje, partnerka		
Podjetnik 5: Mnogo je odrekovanja, ampak če te delo veseli, je lažje. Vseeno si je potrebno vzeti čas zase, za šport, družino, prijatelje. Za dejavnosti, ki nas sprostijo in nas napolnijo z novo, pozitivno energijo.	Odrekanje, šport, družina, sprostitev		
Podjetnik 6: To je najtežje. Če je enega preveč, je drugega premalo in obratno. Pomembno je, da najdemo pravo ravnotežje.	Ravnotežje		
Podjetnik 7: Eno brez drugega ne gre. Res pa za vse skupaj ni dovolj časa. Ker v zasebnem življenju nisi sam, so tu družina, osebna rast, hobiji, prijatelji. Potrebno je vzpostavljanje kompromisov. Moj vrstni red: družina, posel, jaz, prijatelji.	Kompromis, družina, hobi, prijatelj		
Podjetnik 8: Dobro. Na življenje gledam širše. Ni samo delo in posel, so tudi družina, hobiji, zdravje, čas zase, umik. Ravnoesje je tisto, ki šteje.	Ravnoesje, zdravje		

se nadaljuje

Tabela 13: Kodiranje četrtega raziskovalnega vprašanja (nad.)

Vprašanje: Kako ste kot podjetnik ob rasti podjetja usklajevali zasebno in poslovno življenje?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
Podjetnik 9: Največ tega je sedaj, ko imam otroka. Ko si sam, sploh ni problema, lahko res mnogo časa posvetiš poslu in rasteš. Ko imaš partnerja, se to zmanjša, ob otroku pa še dodatno. Najlažje je delati posel takrat, ko si še sam. Ampak takrat imaš najmanj izkušenj, tako da gre vse počasneje.	Otrok, posel, partner, rast, izkušnje		
Podjetnik 10: Najprej slabo, potem vedno bolje. Kot mlad sem imel povsem poslovne prioritete. Celo preveč. Potem sem počasi dojemal, skozi zdravje ali ob nastajanju družine, da je ravnovesje zelo pomembno v življenju. Zdravje me je pripeljalo do točke, ko sem bil prisiljen spremeniti življenjski slog in stvari postaviti povsem drugače. Danes je ravnovesje prioriteta v vseh pogledih.	Prioriteta, zdravje, družina, ravnovesje		
Podjetnik 11: Pri sebi moramo imeti postavljene meje glede časa v poslu in zasebnega življenja. Stremeti moramo k temu, da se tega tudi držimo, seveda pri tem pride tudi do izjem, ki pa ne smejo postati stalnica.	Meje, izjeme, stalnica		
Podjetnik 12: Od ponedeljka od 6.00 zjutraj pa do petka do 15.00 je služba. Potem pa družina, otroci, žena, šport, prijatelji.	Služba, družina		

Vir: lastno delo.