

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ŠTUDIJA IZVEDLJIVOSTI USTANOVITVE SLAŠČIČARNE PATIS

Ljubljana, december 2014

TATJANA ČEMAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Tatjana Čeman, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Študija izvedljivosti ustanovitve slaščičarne PATIS, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Vahčič Alešom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne: 25.09.2014

Podpis avtorja(-ice):

KAZALO

UVOD	1
1 PODJETNIŠTVO	5
1.1 Podjetništvo v Sloveniji.....	9
1.2 Pomen podjetništva za Slovenijo.....	10
2 USTANAVLJANJE PODJETIJ	13
2.1 Dejavniki ustanavljanja podjetij	14
2.1.1 Dinamičen model ustanavljanja podjetij	23
2.1.2 Multidimenzionalni model ustanavljanja podjetij	24
2.2 Osebnostni dejavniki	27
2.2.1 Osebnostne lastnosti podjetnika	27
2.2.2 Motivacija kot najpomembnejša lastnost podjetnika.....	30
2.2.3 Psihološki pogled na motivacijo podjetnika	31
2.2.4 Podjetnikova usposobljenost	32
2.2.5 Podjetniške izkušnje	33
2.3 Demografski dejavniki	35
2.3.1 Starost.....	35
2.3.2 Podjetništvo in mladi.....	37
2.3.3 Spol	38
2.3.4 Formalna izobrazba	40
2.4 Okoljski dejavniki	40
2.4.1 Makroekonomski vidik	42
2.4.2 Mikroekonomski vidik	42
2.4.3 Kulturne in družbene norme	43
2.4.4 Izobraževanje in usposabljanje.....	43
2.4.5 Poslovna in strokovna infrastruktura.....	44
2.4.6 Dostop do fizične infrastrukture.....	44
2.4.7 Odprtost in konkurenčnost trga	44
2.4.8 Finančna podpora	45
3 KLJUČNI DEJAVNIKI ZA USTANOVITEV PODJETJA	45
4 OD POSLOVNE IDEJE K POSLOVNEMU NAČRTU	49
4.1 Najpogostejše napake	49
4.2 Preučevanje trga	50
5 POSLOVNI NAČRT PODJETJA PATIS D.O.O.	52
5.1 Povzetek za vodstvo	52
5.1.1 Kratek opis podjetja	52
5.1.2 Priložnosti in strategija.....	52
5.1.3 Ciljni trgi in projekcije	53
5.1.4 Konkurenčne prednosti	53
5.1.5 Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve	53
5.1.6 Vodstvena skupina in kadri	53
5.2 Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve	54
5.2.1 Panoga dejavnosti.....	54
5.2.2 Podjetje.....	54
5.2.3 Storitve	55

5.2.4	Strategija vstopa in rasti	55
5.3	Tržna raziskava in analiza	56
5.3.1	Odjemalci (kupci).....	56
5.3.2	Obseg trga in trendi	56
5.3.3	Konkurenca	56
5.3.4	Sprotno ocenjevanje trga.....	57
5.3.5	Raziskava trga	57
5.3.6	Analiza odgovorov anketnega vprašalnika.....	58
5.4	Ekonomika poslovanja podjetja.....	66
5.4.1	Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja	66
5.4.2	Donosnost in dobiček	66
5.4.3	Fiksni, variabilni in polvariabilni stroški.....	66
5.4.4	Upravljanje z denarnim tokom podjetja	67
5.5	Načrt trženja	67
5.5.1	Celotna trženjska strategija	67
5.5.2	Cenovna strategija in cenovna politika.....	67
5.5.3	Tržno komuniciranje	68
5.5.4	Prodajne poti	68
5.6	Načrt, dizajn in razvoj	69
5.6.1	Status razvoja in bodoče naloge	69
5.6.2	Prepoznavnost in dizajn	69
5.6.3	Izobraževanje kadrov	69
5.6.4	Kritična razvojna vprašanja.....	69
5.6.5	Izboljšave proizvoda in novi proizvodi	70
5.6.6	Sredstva, namenjena razvoju.....	70
5.7	Proizvodni in storitveni načrt.....	70
5.7.1	Geografska lokacija.....	70
5.7.2	Poslovni prostori	70
5.8	Operativni cikel	71
5.8.1	Pravne zahteve, dovoljenja.....	71
5.9	Vodstvena skupina in kadri	71
5.9.1	Organizacijska struktura.....	71
5.9.2	Politika zaposlovanja v podjetju.....	72
5.9.3	Ključno vodstveno osebje	73
5.10	Terminski načrt.....	73
5.11	Kritična tveganja in problemi	74
5.11.1	Makro raven.....	74
5.11.2	Raven podjetja	74
5.12	Finančni načrt	75
5.12.1	Simulirana poslovna tveganja	75
5.12.2	Predračun izkaza uspeha	75
5.12.3	Predračun bilance stanja	76
5.12.4	Predračun izkaza finančnih tokov	76
5.12.5	Kazalci uspešnosti poslovanja	77
5.13	Pridobivanje in upravljanje z viri	77
5.13.1	Pridobivanje virov financiranja.....	77
5.13.2	Finančne naložbe	78
5.13.3	Preglednice in finančni prikazi	78
	SKLEP	81
	LITERATURA IN VIRI.....	84

KAZALO SLIK

Slika 1: Tipologija dinamičnega kapitalizma.....	8
Slika 2: Gonilne sile podjetniškega procesa.....	14
Slika 3: Dejavniki verjetnosti uspeha novega podjetja	15
Slika 4: Odločitev za podjetništvo	15
Slika 5: Konceptualni okvir oblikovanja novega podjetja po Gartnerju.....	17
Slika 6: Hervistični referenčni okvir proučevanja začetka novega podjetja po Plaschki.....	18
Slika 7: Oblikovanje podjetniškega dogodka po Shaperu in Sokolovi	19
Slika 8: Model ustanavljanja in rasti novega podjetja po Greenbergerju in Sextonu	20
Slika 9: Sposobnost ustanovitve podjetja (efektivna kapaciteta) v odvisnosti od življenjskega obdobja.....	23
Slika 10: Podjetniški proces po Bygravu	24
Slika 11: Model podjetniških motivacij v povezavi z podjetniškim procesom po Schanu, Locku in Collinsu.....	26
Slika 12: Odločanje za morebitne podjetnike	29
Slika 13: Model podjetniške motivacije po Kuratko in Hodgetts	32
Slika 14: Temeljni sistemski pogoji okolja.....	41
Slika 16: Stvarno okolje podjetja in ključne gibalne sile podjetništva.	46
Slika 17: Proces razvijanja ideje	47
Slika 18: Proces podjetniškega preliminiranega ovrednotenja poslovnih idej.....	48
Slika 19: Prodaja v %	58
Slika 20: Starost v %	59
Slika 21: Stopnja izobrazbe v procentih.....	60
Slika 22: Status v procentih.....	61
Slika 23: Kraj bivanja v %	62
Slika 24: Število obiskov v %	63
Slika 25: Prodaja	64
Slika 26: Dnevi obiskov v %	65
Slika 27: Organizacijska struktura podjetja	72
Slika 28: Stopnje donosov.....	77
Slika 29: Struktura prihodkov	78
Slika 30: Struktura odhodkov.....	78
Slika 31: Povprečna sredstva na zaposlenega	79
Slika 32: Prihodek na zaposlenega.....	79
Slika 33: Čisti dobiček na zaposlenega.....	80
Slika 34: Struktura obveznosti konec obdobja.....	80
Slika 35: Stopnje donosov.....	81

KAZALO TABEL

Tabela 1: Multidimenzionalni model podjetniškega procesa – dejavniki	25
Tabela 2: Odstotek nastajajočih in novih podjetnikov po starostnih razredih in skupinah držav, GEM Slovenija 2013, APS	35
Tabela 3: Odstotek ustaljenih podjetnikov po starostnih razredih in skupinah držav, GEM Slovenija 2013, APS.	37
Tabela 4: Možni strategiji segmentiranja trga potrošnih dobrin ali storitev	50
Tabela 5: Spol anketirancev	58
Tabela 6: Starost anketirancev	59
Tabela 7: Stopnja izobrazbe anketirancev	60
Tabela 8: Status anketirancev	61
Tabela 9: Kraj bivanja anketirancev	62
Tabela 10: Povprečni obisk kavarne v dnevu/tednu/mesecu	63
Tabela 11: Čas obiska kavarne	64
Tabela 12: Dnevi obiskov	65
Tabela 13: Terminski načrt	73

UVOD

Podjetništvo je globalni proces zadnjih desetletij, ki kaže, da bo še pomembnejši dejavnik prihajajočega obdobja. Milijoni podjetniško usmerjenih posameznikov po vsem svetu igrajo izjemno pomembno vlogo v družbi, saj ustanovljajo podjetja, ki prispevajo k rasti narodnega gospodarstva, ustvarjajo nova delovna mesta, nam potrošnikom, pa z novimi izdelki in storitvami, inovacijami, večjo kakovostjo, ter nižanjem cen izboljšujejo kakovost življenja.

Podjetniki poslu posvečajo čas, prizadevanja ter nase prevzemajo finančna, psihična in socialna tveganja. Zato se poraja vprašanje, kaj motivira podjetnike, da v posel vlagajo toliko napora in časa ter se v negotovosti podajajo na dolgo pot k uspehu? Čeprav se jih veliko zanima za ustanovitev svojega novega podjetja in imajo celo primerno podlago in finančna sredstva, se le redki odločijo za ta korak.

Pri pregledu literature obstajajo nemalo različnih delitve dejavnikov, ki spodbujajo ustanavljanje in ustanovitev podjetij in obstajajo različni modeli oz. študije teh vplivnih dejavnikov. Večina novejših literature zagovarja tako osebnostne kot okoljske dejavnike, v praksi pa večina raziskav temelji izključno na osebnostnih dejavnikih ustanavljanja podjetij. Slednji izhajajo iz vsakega posameznika in lahko vključujejo posameznikove osebnostne lastnosti (nagnjenost k tveganju, samozaupanje in samoučinkovitost, potrebo po dosežkih, željo po neodvisnosti...), demografske dejavnike (starost, spol izobrazbo...) ter ustanovitvene razloge (nezadovoljstvo s prejšnjo zaposlitvijo, željo po večjem zaslužku, zagotovljeno delovno mesto, nadaljevanje družinske tradicije...).

Pri utemeljevanju razlogov, ki posameznika vodijo k ustanovitvi podjetja, tako nekateri razlagajo odločitev o podjetniški karieri na podlagi dejavnikov oz. dogodkov in situacij v življenju posameznika, ki slednjega k ustanovitvi podjetja potisnejo ali skoraj prisilijo, ne glede na njegovo prvotno željo po podjetniškem udejstvovanju. Taki dejavniki so lahko nezadovoljstvo s prejšnjo zaposlitvijo, izguba službe in zato potreba po finančnem minimumu ali enostavno spremembe v življenju posameznika. O podjetništvu zaradi nujnosti se govori, kadar gredo posamezniki v podjetništvo, ker nimajo nobene druge možnosti za preživetje. Tedaj podjetniki pogosto postanejo nejevoljni podjetniki ali lastniki manjših, neperspektivnih podjetij, ki zagotavljajo bolj lastno zaposlitev.

Poleg zgoraj navedenih dejavnikov, ki podjetnika potisnejo v podjetništvo, predstavljajo pomemben razlog za ustanovitev podjetja tudi dejavniki, ki posameznike spodbudijo k podjetništvu. Ti vključujejo predvsem posameznikovo željo po neodvisnosti, ugledu v družbi, željo po uspehu, po osebni rasti, uresničitvi življenjskih ciljev, željo po dobičku idr.

Proučevanje osebnostnih lastnosti posameznika kot dejavnika ustanavljanja podjetij izhaja iz domneve, da naj bi imeli podjetniki določene osebnostne značilnosti, zaradi katerih se razlikujejo od ne podjetnikov. Tako so bili dejavniki, kot so npr. potreba po dosežkih, želja po

neodvisnosti, nagnjenosti k tveganju, samozaupanje in samoučinkovitost idr, identificirani kot možne značilnosti v povezavi s podjetniki in z ustanavljanjem podjetij.

Okolje je naslednji pomemben dejavnik, ki vpliva na razvoj podjetništva. Pod vplivom spleta različnih dejavnikov kot na primer družbenega, političnega, kulturnega konteksta deluje splet dejavnikov, kot so finančna podpora, vladna politika in vladni programi, izobraževanje in usposabljanje, poslovna in strokovna infrastruktura, odprtost in konkurenčnost na notranjem trgu, dostop do fizične infrastrukture, kulturne in družbene norme ter še nekateri drugi dejavniki.

Očitno je, da je kompleksnost podjetniškega procesa velika in ker je podjetništvo pomembno za gospodarski razvoj, mora ekonomska politika, ki ima razvojne cilje, razpolagati s potrebnimi podatki, da bi lahko spremljala in izvajala ukrepe, ki pospešujejo podjetništvo in njegov kvaliteten razvoj. Kot kvaliteten razvoj je mišljeno spodbujanje podjetništva, ki temelji na hitro rastočih in uspešnih podjetjih. Raziskave po svetu so namreč pokazale, da je za zdravo gospodarsko strukturo nastajanje novih malih podjetij sicer zelo pomembno, vendar ustanavljanje novih delovnih mest izvira skoraj izključno iz majhnega števila hitro rastočih podjetij. Dejanska rast podjetij pa je v veliki meri odvisna od same želje podjetnika po rasti.

Nastajanje novih podjetij in še zlasti rast ustaljenih podjetij pa sta tesno povezana s tveganjem, da podjetje z različnih vidikov ni uspešno, oziroma da preneha poslovati. Velika stopnja neuspehov med podjetniki je posledica slabe prodaje, močne konkurence, pomanjkanja kapitala ali podjetniških sposobnosti. Finančna in čustvena tveganja so lahko zelo visoka. Stečaji v določenem obsegu sicer prispevajo k selekciji in gospodarski obnovi, po drugi strani pa je neuspeh podjetij destruktiven in prinaša stroške lastnikom, investitorjem in družbi. Zato je razumevanje zakaj podjetja propadajo in zakaj uspevajo, ključno za uspešno usmerjanje malih, zlasti rastočih podjetij.

Ko pa govorimo o malem podjetništvu, ne moremo govoriti le o ciljih poslovanja podjetij. Prav tako pomembni, če ne morda bolj, so osebni cilji podjetnikov. Mnogi podjetniki pravzaprav svoje podjetje enačijo s samim seboj, tako pa podjetje vidijo tudi drugi. Prav zato je smiselno podrobneje opredeliti osebne motive, želje in cilje podjetnikov, saj bodo ravno te mobilizacijske silnice na ravni osebe (podjetnika) odločilne za postavitve ciljev poslovanja in posledično za poslovno vedenje organizacije.

Podjetje lahko v tem kontekstu razumemo torej kot »delovno sredstvo«, ki naj bi zadovoljevalo želje njegovega lastnika, podjetnika. »Vprašanje je ali bo vodenje podjetja tudi v resnici pripeljalo do uresničitve osebnih ciljev ali ne, pa je odvisno od tega, kako močna je vez med podjetnikovimi cilji in motivacijo na eni strani in poslovnimi rezultati na drugi strani« (Wiklund, Dahlqvist, & Havnes, 2001).

»Podjetniške cilje pa lahko delimo na cilje, ki so povezani s samo ustanovitvijo podjetja, in na cilje poslovanja obstoječih podjetij« (Frese & Rauch, 2003). Treba se je torej vprašati dvoje:

- kdo ustanavlja podjetja in zakaj? (cilji ustanovitve),

- na kakšen način uporabljajo podjetniki svoje podjetje za doseganje lastnih ciljev? (cilji poslovanja)

O tem, kdo je pravzaprav podjetnik, kakšne so njegove značilnosti in v čem se razlikuje od ostalih ljudi, je bilo že veliko napisanega. Obstaja vrsta teorij in raziskovanj o podjetniku in podjetništvu nasploh, od Cantillona v 18. st prek Marshalla, Schumpetra, Knighta, McClellanda idr., do sodobnih modelov podjetništva; npr: Timmonsovega (1989) trikotna podjetnika – priložnosti – resursov, itd. Lee & Venkataraman ugotavljata, da sta bili dve glavni smeri tovrstnega raziskovanja t.i. »traits approach« (razlaga podjetništva s poudarkom na osebnostnih značilnostih podjetnikov) in kontekstualni (pristop, ki je poudarjal predvsem kontekstualne okoliščine podjetništva). Za sodobni pristop k raziskovanju podjetništva ter podjetniških ciljev pa bi bil najbolj primeren kombiniran pristop, pri katerem bi bilo treba upoštevati tako osebnostne značilnosti, želje in motive podjetnikov kot tudi dejavnike okolja, v katerem se podjetnik nahaja. Ravno primer Slovenije in njenih podjetnikov je namreč jasen pokazatelj, da podjetniške populacije ni mogoče preprosto in enoplastno klasificirati kot »inovatorje«, kot je to na primer storil Schumpeter. Na posameznikovo odločitev za podjetniški podvig namreč poleg socialnih okoliščin (outsiderstvo, izločitev zaradi izobrazbe, spola igr) in osebnostnih značilnosti (želja po uspehu, nagnjenost k tveganju ...) vplivajo tudi širše ekonomske in družbeno-politične okoliščine. Tako je pri nas po osamosvojitvi nastajalo veliko število novih podjetij, vse več ljudi se je odločalo za lastno poslovno pot. »Slovenija je imela leta 1990 okoli 3000 podjetij in 26.000 obratovalnic. V slabem desetletju je število poslovnih osebkov preseglo 100.000« (Glas, 2001a, str. 7). Veliko podjetij v Sloveniji je nastalo iz kombinacije nuje in priložnosti »iti na svoje«. Podjetja, nastala na tak način, Olomi, Nilsson in Jeanesson (2001) imenujejo podjetja »ekonomske nuje« (angl. »*economic necessity enterprise*«), ki so še posebno pogosta v državah v tranziciji in državah v razvoju.

Kaj si posamezniki, ki se odločajo za podjetniško kariero, želijo in na kakšen način vodijo podjetje, da bi do teh svojih želja tudi prišli, pa je vprašanje podjetniške motivacije.

Z magistrsko nalogo želim:

- iz obsežne literature in že opravljenih raziskav, tako na domačem kot tujem trgu identificirati ključne dejavnike ustanavljanja podjetij,
- osebnostne dejavnike (značilnosti podjetnikov),
- okoljske dejavnike,
- ugotoviti kateri od teh dejavnikov vplivajo in kateri so pomembni tudi za podjetnikovo željo po ustanovitvi, rasti in znano uspešnost,
- pokazati pomembnost priprave poslovnega načrta in zastavljenih ciljev pred samo ustanovitvijo podjetja in po njem. na podlagi pripravljene konkretnega poslovnega načrta bom raziskala delovanje podjetja v prvih letih po ustanovitvi. Skušala bom ugotoviti prednosti in slabosti, s katerimi se podjetje srečuje pri poslovanju, ter na podlagi

finančnih izračunov in kazalcev prikazala in ocenila sedanje stanje poslovanja in primerjala ustvarjene rezultate podjetja v prvih petih letih.

Cilj magistrske naloge je torej določiti skupne dejavnike ustanavljanja podjetij ter preučiti njihov vpliv na podjetnikovo željo po rasti in znano uspešnost. Vse z namenom identificirati tiste najpomembnejše dejavnike ustanavljanja podjetij, ki vplivajo tudi na podjetnikovo željo po rasti in znano uspešnost in tako prispevajo h kvalitetni gospodarski strukturi in ekonomskemu razvoju.

Z izdelavo študije podjetnik načrtuje svoje poslovne aktivnosti od ideje pa vse do njene uresničitve in tudi končnega rezultata, dobička podjetja. Razlog za izdelavo poslovnega načrta je pri podjetniku predvsem zagotavljanje kapitala, saj vlagatelji, tako banke kot skladi tveganega kapitala, zahtevajo napisno opredelitev podjetniške priložnosti in ideje. Študija izvedljivosti in cilj podjetniku služi za natančno oceno poslovne zamisli, njenih slabosti in prednosti.. S tem se lahko izogne napakam, ki bi ga drogo stale (Vahčič, Bučar, Drnovšek, & Logar, 1998, str. 3).

Dobro pripravljen načrt zmanjšuje tveganja in povečuje izrabo poslovnih priložnosti. Dobro pripravljen poslovni načrt nam pomaga razrešiti kopico tipičnih napak (Glas, 2000, str. 27). Ta se kažejo predvsem kot, pomanjkanje strokovnega znanja podjetnika o določenem poslu, slabo poznavanje tržnih razmer in prodaje, nestvarne zahteve, napačna struktura finančnih prihodkov in slabi pogoji financiranja, precenjen trg, napačno izbrana lokacija za poslovanje, pomanjkljivo in nepravilno načrtovanje finančnih tokov in še mnogo drugih napačnih ocen.

Izdelave magistrskega dela se bom lotila na dva načina, hkrati pa ga bom v tem smislu tudi razdelila na dva dela. Prvi del bo teoretičen, ki ga bom izdelala s pomočjo domače in tuje literature, drugi del pa bo pravzaprav predstavitev lastne empirične raziskave. Prvi del bo predstavljal pregled tuje in domače literature o teoretičnih modelih podjetništva, poslovnem načrtu, ciljih, motivaciji, strateškem managementu itd.

Kot predmet raziskave si sem izbrala cilj in ustanavljanje podjetja na konkretnem primeru. Cilji podjetja pravzaprav razlagajo smisel in obstoj podjetja in so zato elementarni element podjetniške biti.

Magistrsko delo sem zaradi lažje preglednosti razdelila na 15 poglavij. Po poglavjih bom opredelila problem, namen in cilj dela, temu pa bo sledilo opredelitev podjetniških ciljev in poslovnega načrta. Te dele naloge bom analizirala s pomočjo opisane metode ter kompilacije, s katero bom združila spoznanja mnogih avtorjev. V naslednjih poglavjih bom povzela teoretična razmišljanja o podjetnikovem vedenju in odločanju, ter pridobivanju in upravljanju z viri. V petnajstem delu bom napisala poslovni načrt slaščičarne in kavarne PATIS d.o.o. in s pomočjo računalniškega programa prikazala finančne projekcije, izkaz uspeha, kazalce uspešnosti in ekonomiko poslovanja podjetja. Zadnji del naloge bo vseboval priloge in literaturo.

PODJETNIŠTVO

Podjetništvo pogostoma povezujemo z nastankom novih podjetij. Pri tem nas zanima, kaj je tisto, kar podjetnika motivira za ustanovitev podjetja: ali gre za nujo ali na široko odprto okno priložnosti. Kljub velikemu številu propada novo nastalih podjetij v prvih desetih letih delovanja nekatera podjetja preživijo. Preživetje podjetja pa je v tesni povezavi s podjetnikovo družino. Od preživetja podjetja je odvisna materialna varnost in od morebitnega uspešnega poslovanja blagostanje družine.

Klasična ekonomska teorija podjetništvo obravnava predvsem skozi perspektivo podjetnika – posameznika, katerega različni avtorji vidijo v različnih vlogah. Podjetnika so proučevali Richard Cantillon, Jean Baptiste Say, Johan Stuart Mill, Joseph Alois Schumpeter, Frank Knight, Ludvik von Mises, Israel Kirzner, Mark Casson, Harvey Leibstein, Theodore Schulz, William Baumol in drugi (Pšeničny et al, 2000).

V preteklosti so se avtorji očitno bolj usmerjali v vloge posameznika – podjetnika. Navkljub različnim pogledom pa je vloga podjetništva in podjetnikov v ekonomskem razvoju danes priznana v skoraj vseh gospodarstvih, ne glede na raven razvitosti in politični sistem. Podjetništvo in podjetnika sta v zadnjih dvajsetih letih postala del ekonomske politike in širše javne razprave, Podjetništvo razumemo predvsem kot ustvarjanje nove vrednosti, ki je posledica načrtovane dejavnosti posameznika (podjetnika) ali podjetniškega tima, ki gredo od prepoznavanja tržne priložnosti prek organiziranja in vključevanja potrebnih sredstev do realizacije poslovne priložnosti.

Podjetništvo je proces ustvarjanja nečesa novega, drugačnega in vrednega. Je tudi gonilna sila napredka in razvoja, ki v zadnjem času prinaša največ delovnih mest in dodane vrednosti. V središču tega procesa pa je podjetnik, ki s svojim obnašanjem, intuicijo, vizijo, trdim delom, močno željo po uspehu, socialnim in človeškim kapitalom ter preteklimi izkušnjami premika meje napredka in gradi svoje sanje. Zato predstavlja njegov uspeh tudi prispevek k uspehu lokalnega okolja in celotne družbe (Ruzzier, Bratkovič, Hisrich, & Antončič, 2008).

Po Hisrichu (1986) je: » Podjetništvo proces ustvarjanja nečesa drugačnega in vrednega, pri čemer se vloži potreben čas in trud, prevzema spremljajoče finančno, psihološko in družbeno tveganje ter pridobi končne nagrade v obliki denarja ali osebnega zadovoljstva« (Antončič, Hisrich, Petrin, & Vahčič, 2002).

Solymossy (1998) podjetništvo definira kot družbeno ekonomski fenomen, ki je skupek podjetnika kot osebnosti in podjetniške organizacije, ki obstaja v določenem okolju. Antončič pravi, da je podjetništvo proces ustvarjanja nečesa novega in vrednega z vlaganjem časa in energije, prevzemanje spremljajočih finančnih, psihičnih in družbenih tveganj ter sprejemanja nagrad v obliki denarja, osebnega zadovoljstva in neodvisnosti. Po Timmonsu lahko podjetništvo opredelimo tudi kot dinamični proces ustvarjanja bogastva, ki ga ob tveganju ustvarjajo posamezniki, ali pa kot filozofijo poslovnega sveta (Antončič, 2002).

Podjetništvo in njegov razvoj lahko opazujemo z dveh zornih kotov. Na eni strani lahko opazimo, da je celoten proces odvisen od osebnosti posameznika, torej gre za neke vrste psihološke teorije, po drugi strani pa na razvoj podjetništva prav tako vpliva okolje, kar lahko imenujemo sociokulturni vzroki za razvoj podjetništva.

Podjetništvo je težko preprosto opredeliti. Lahko bi rekli, da obsega vse dejavnosti posameznika in podjetniške skupine, ki vodijo od prepoznavne tržne potrebe prek organiziranja, pridobivanja in kombiniranja vseh potrebnih virov do uresničitve poslovne priložnosti in ustvarjanja nove vrednosti. Je proces, v katerem podjetnik ali podjetniška skupina v potrebnem času in s trudom ustvari nekaj, kar ima novo, večjo vrednost, pri čemer se sreča s finančnimi, psihološkimi in socialnimi tveganji, rezultat tega pa je nagrada v denarni obliki ali kot osebno zadovoljstvo ali neodvisnost (Glas, 2001a).

V podjetništvu se povezujejo viri, tako ljudje kot opredmetena sredstva, in ta kombinacija omogoča uresničitev podjetniške priložnosti. Vahčič (2001, str. 50) opiše podjetništvo kot poskus ustvariti dodano vrednost z odkrivanjem poslovnih priložnosti, obvladovanjem tveganja, ki ustreza tej priložnosti, ter s komunikacijskimi in managerskimi sposobnostmi in znanjem mobilizirati človeške, finančne in materialne vire, potrebne za uspeh podjetja. Stevenson in Kao podjetništvo opišeta, kot poskus ustvariti vrednost s pomočjo odkrivanja poslovne priložnosti, obvladovanja tveganja, ki ustreza tej priložnosti in s pomočjo komunikacijskih in managerskih sposobnosti in znanja mobilizirati človeške, finančne in materialne vire, potrebne za uspeh podjetja. (Bučar, Vahčič, Drnovšek, & Logar, 2000).

Shane in Vankatarman (2000) podjetništvo opredelita kot dejavnost, ki vključuje odkritje, ovrednotenje in izrabo poslovnih priložnosti, z namenom uvajati nove izdelke in storitve, načine organiziranja, trženja, procesiranja surovin s pomočjo organizacijskih dosežkov, ki predhodno niso obstajali.

Iz tega razumemo, da podjetništvo potrebuje ustvarjalni proces, ustvarjanje nečesa novega, vrednega. Rezultat mora biti vrednost za podjetnika in javnost, za katero je bil razvit. Poslu moramo nameniti dovolj časa in pri tem moramo biti dovolj prizadevni, ob vsem tem pa podjetnik tvega na finančnem, psihičnem, družbenem področju in ne nazadnje tvega svoje zdravje ter družino. Za to tveganje pa je podjetnik na koncu nagrajen z neodvisnostjo, osebnim zadovoljstvom in tudi denarnimi nagradami.

Žal je stopnja neuspehov med podjetniki še vedno zelo visoka, kar je posledica pomanjkanja kapitala, preskromnega podjetniškega znanja, managerskih sposobnosti ter slabe prodaje.

Gledano z vidika gospodarskega razvoja je podjetništvo začenjanje in vzpostavljanje sprememb v strukturi poslovanja družbe. Torej lahko rečemo, da gre za več kot le povečanje per capita proizvodnje in prihodka. Rast in povečana proizvodnja namreč omogočata, da si uslužbenci razdelijo več.

Pomen podjetništva in podjetnika danes se je skozi zgodovino spreminjal in kljub temu, da je v zadnjih tridesetih letih pojem podjetništva najbolj zanimivih v ekonomski literaturi, tako za

akademike kot snovalce ekonomske politike, si strokovnjaki še vedno niso enotni pri pomenu podjetništva in njegovih številnih funkcijah.

Podjetništvo vpliva na nastanek določenega sloja ljudi, ki cenijo spodbude za razvoj, urejeno pravno državo in gospodarsko stabilnost. Podjetniško usmerjeni posamezniki po vsem svetu danes krojijo gospodarstvo in se nezadržno širijo po vseh celinah, žal pa je razvoj podjetništva dokaj neenakomeren, zato srečujemo različne dinamike gospodarske rasti. Razni kazalniki kažejo, da so Združene države Amerike še vedno podjetništvu najbolj prijazna dežela in okolje sodobnega podjetniškega razumevanja in vodenja poslovnih priložnosti. Tudi v Evropi so vlade vseh evropskih držav v zadnjih desetletjih prejele številne ukrepe za pospeševanje malih in srednje velikih podjetij in razvoj podjetništva, predvsem v povezavi z različnimi politikami zaposlovanja in pospeševanja razvoja regij in posameznih področij oziroma dejavnosti. Obstaja izjemno visoka stopnja odvisnosti med gospodarsko uspešnostjo držav in podjetij, gospodarsko rastjo in stopnjami zaposlovanja ter naklonjenostjo podjetništvu tako družbe sploh kot posameznikov (Glas, 2001a) in (Pšenične et al, 2000).

V vsakem uspešnem gospodarstvu najdemo podjetništvo in podjetniško ravnanje. Prav podjetništvu prijazno okolje, podjetniška kultura podjetij, kultura inoviranja in ustvarjalnost zaposlenih ter spreminjanja in prilagajanja organizacije so tisti dejavniki, ki dajejo podjetjem, panogam in celotnim gospodarstvom pomembno konkurenčno prednost pred drugimi, ki ne ravnajo podjetniško. Ne ravnati podjetniško, pomeni, da niso pripravljeni na spremembe, da ne sprejemajo podjetniških tveganj in da ne nagradujejo dovolj prav nosilce novih oblik poslovanja. Podjetništvo je trenutno najuspešnejša metoda za zapolnjevanje vrzeli na trgu dela, za ustanavljanje novih podjetij ter uvajanje izdelkov in storitev na trgu. Podjetniške dejavnosti pomembno vplivajo na gospodarstvo nekega območja, saj postavljajo ekonomske temelje in zagotavljajo delovna mesta. Podjetništvo bi moralo postati osrednja točka gospodarskega razvoja, saj ima pozitivne učinke na celotno gospodarstvo in zaposlovanje nekega območja (Antončič, 2002, str. 38).

V podjetništvu je značilna velika dinamika, hitro nastajajo številna nova podjetja in v številnih območjih so prav mala podjetja edini vir za nova delovna mesta in upanje za ekonomsko oživljanje. V zadnjih desetletjih so podjetja skoraj povsod po svetu pod velikim pritiskom konkurence, srečujejo se s hitrim tehnološkim napredkom, ki na trg prinaša nenehno nove proizvode in storitve, nove proizvodne postopke, ki zagotavljajo večjo kakovost in pogosto nižje cene. Zato podjetje, ki ne uspe slediti tem zahtevam, hitro izgubi korak s konkurenco in izgublja svoj tržni delež. Značilna je izrazita globalizacija poslovanja, saj zaradi razvoja transporta in telekomunikacij lahko na vsakem lokalnem trgu svoje proizvode ponuja domača in tuja podjetja. V takšnih razmerah morajo velika podjetja zelo paziti na svojo kakovost izdelkov in storitev in na stroške, da bi ostala uspešna. Vse to pa odpira veliko možnosti za manjša podjetja, ki se specializirajo za določen proizvod ali storitev, se osredotočijo na izbrano tržno nišo.

Mala podjetja so v zadnjih desetletjih ustvarila največ novih delovnih mest, saj so številna velika podjetja v tem istem času celo skrčila število zaposlenih. Res je sicer, da le manjši del

malih podjetij raste in zaposluje, ker pa jih je skupaj veliko, je to vseeno dinamični del gospodarstva. Lahko tudi rečemo, da mala podjetja spreminjajo strukturo gospodarstva, saj razvijajo nove dejavnosti, zlasti na področju storitev, dopolnjujejo ponudbe večjih podjetij, delajo za večja podjetja ter se povezujejo za skupen razvoj in nastop na trgu. S tem prispevajo k večji raznolikosti proizvodnje, kar je koristno za kupce.

Rečemo lahko, da je temelje novi teoriji postavil Kirchhoff (1994) s svojo tipologijo dinamičnega kapitalizma, s katerim skuša razložiti večplastno povezavo med inovativnostjo in podjetniško rastjo, ki jo shematsko prikazuje slika 1. Visoke stopnje inovativnosti ne pomenijo tudi visoke stopnje rasti, saj mnoge inovacije niso tržno uspešne. Po drugi strani nekatera podjetja rastejo hitreje zato, ker so nekatere inovacije bistveno uspešnejše od drugih. Kirchhoffova tipologija dinamičnega kapitalizma je poenostavitev realnega stanja, saj ponazarja le dve skrajnosti lestvic inovativnosti in podjetniške rasti (nizko in visoko). Kljub temu nam matrika pomaga razumeti ključne kategorije podjetniškega prispevka h gospodarski rasti, ki so pravzaprav odvisne od obnašanja posameznikov, torej podjetnikov v skladu z njihovimi ambicijami in cilji.

Slika 1: *Tipologija dinamičnega kapitalizma*

stopnja inovativnost	
v rasti omejena podjetja	glamurozna podjetja
podjetja ekonomskega jedra	ambiciozna podjetja
nizka	visoka
podjetniška rast	

Vir: B.A. Kirchhoff, *Entrepreneurship and dynamic capitalis: The economics of business firm formation and growth, 1994.*

1.1 Podjetništvo v Sloveniji

Obrtni zakon iz leta 1979, je dal prvo spodbudo za začetek podjetništva v Sloveniji. Novonastali podjetniki so začeli svojo dejavnost z odpiranjem popoldanske obrti (Plut, 1995). Zakon o podjetjih, sprejet v nekdanji Jugoslaviji decembra 1988 je omogočil vlaganje zasebnega kapitala in upravljanje podjetij na podlagi kapitalskih vložkov.

Vsi dejavniki skupaj, so povzročili nastajanje številnih novih podjetij, zlasti v storitvenem sektorju (Drnovšek, & Glas, 2001). Na razširitev sta vplivala tudi ukinitvev predpisa o omejenem številu delavcev v zasebnih podjetjih in ukinitvev zemljiškega maksimuma (Plut, 1995).

Zakona o gospodarskih družbah iz leta 1993 je uresničil doslej najobsežnejši zakonodajni projekt na tem področju v Sloveniji. Zakon je pretežno naslonjen na srednjeevropski pravni krog. Glavni razlog za to je podobna pravna zgodovina, mentaliteta in kultura, pa tudi dejstvo, da precejšnji del civilnega prava, ki velja v Sloveniji, temelji na srednjeevropskih pravnih pogledih (Plut, 1995).

Tako je bila za vse države pred uvedbo reforme značilna neuravnotežena velikostna struktura podjetij, za katero je bila v primerjavi z zahodnimi gospodarstvi značilna skoraj popolna odsotnost podjetij z 10 do 100 zaposlenimi. Tako nastala vrzel je dobila ime »socialistična črna luknja« (Bučar, Vahčić, Drnovšek, & Logar, 2000, str.28).

Po razpadu socialističnih gospodarstev se je začela ta vrzel hitro polniti tako z nastajanjem in rastjo novih podjetij kot tudi z razpadanjem velikih podjetij na množico manjših. Podatki kažejo, da je situacija glede hitro rastočih podjetij in zapolnjevanja socialističnih črnih lukenj v Sloveniji sledeča.

V Sloveniji je trenutno zelo malo hitro rastočih podjetij. Birch ocenjuje, da je v podjetniško razvitih državah delež gazel v populaciji vseh podjetij okoli 5%. Na primeru Slovenije se je izkazalo, da je zelo težko najti dinamična podjetja, ki bi ustrezala tej definiciji, zato je bilo potrebno v raziskavo vključiti tudi podjetja, ki niso ustrezala tej definiciji, kar lahko delno pojasnimo z majhnostjo Slovenije, delno pa tudi z nerazvitostjo podjetništva. Vsekakor pa je očitno, da je Slovenija kar se tiče razvoja dinamičnih podjetij še v popolnoma embrionalni fazi. Možno je sicer, da se bodo nekatere gazele razvile tudi iz privatiziranih podjetij, vendar pa je to še časovno odmaknjeno, ker je treba najprej končati privatizacijo (Bučar, 2000).

Kar se polnjenja socialistične črne luknje tiče, je sprva kazalo, da se bo, vsaj kar zadeva število podjetij, hitro napolnila, toda mednarodne primerjave kažejo drugačno sliko (Bučar, 2000).

V prvih letih osamosvojitve Slovenije in prehoda na nov, tržno naravnani ekonomski sistem se je zelo zmanjšalo število zaposlenih v velikih in srednje velikih podjetjih, ki jih na novo nastala manjša podjetja niso mogla absorbirati. Od leta 1993 naprej je hitra rast malih podjetij

ustavila rast brezposelnosti, saj je sektorju malih in srednje velikih podjetij uspelo zaposlovati presežke v velikih in srednje velikih podjetjih. Novo nastala mala podjetja z do 50 zaposlenimi so bila v tistem času najpomembnejši vir ustanavljanja novih delovnih mest. Hitro so se razvijala predvsem storitvena podjetja, kar je večjim podjetjem omogočalo osredotočanje na ključno proizvodnjo in s tem na znižanje stroškov ter povečanje kakovosti, s tem pa uveljavljanje na svetovnem trgu. Podjetniški razmah, ki se je doslej kazal predvsem v nastajanju in rasti malih podjetij, zdaj prehaja v fazo, ko bo nadaljnji razvoj odvisen predvsem od ustvarjanja proizvodnje z visoko dodano vrednostjo. Zato se pričakuje nova usmeritev podjetništva. Dosedanja pozitivna vloga podjetništva je bila predvsem v izkoriščanju poslovnih priložnosti v vrsti storitvenih in proizvodnih dejavnosti, ki jih v prejšnji gospodarski strukturi ni bilo, pri čemer so bile dejavnosti usmerjene na domači trg. To je tudi zadoščalo za rast gospodarstva. Prihodnja rast bo odvisna predvsem od zmožnosti nastajanja manjšega števila hitro rastočih podjetij, ki jim bo uspelo razviti globalne tržne niše z visoko dodano vrednostjo, manj pa od nastajanja malih novih podjetij, usmerjenih na domači trg. Razvoj hitro rastočih malih podjetij zahteva več kot povprečno znanje tako na managerskem kot na tehničnem področju, ugodnejše razmere za razvoj podjetništva in učinkovito infrastrukturo (Vahčić, 2001, str. 39-40).

1.2 Pomen podjetništva za Slovenijo

Bygrave poudarja, da je vloga podjetništva in podjetnikov v ekonomskem razvoju danes priznana v vseh gospodarstvih, ne glede na njihovo razvitost. Kot že omenjeno sta v zadnjih dvajsetih letih pojma postala del ekonomske politike ali poslovne znanosti in širše javne razprave. Podjetništvo razumemo predvsem kot ustvarjanje nove vrednosti, ki je posledica načrtovanih dejavnosti posameznika (podjetnika) ali podjetniškega tima, ki gredo od prepoznavanja tržne priložnosti, prek organiziranja in vključevanja potrebnih sredstev do realizacije poslovne priložnosti (Vidic, Vadnjal, & Knez, 2008).

Timmons (1999) v svojem delu podjetniško gibanje imenuje kot tiho revolucijo (angl. *Silent Revolution*) za katero verjame, da bo vpliv podjetništva na 21. stoletje večji kot vpliv industrijske revolucije na dogajanje v 19. in 20. stoletju. Poudarja da, podjetniki ustvarjajo nove tehnologije, nove proizvode in storitve, s tem nastajajo nove industrijske panoge, ustvarjajo novo vrednost in nova delovna mesta. Podjetniška generacija tako nadomešča kapitalizem gigantskih korporacij v procesu »kreativne destrukcije« (Schumpeter, 2002).

V mednarodni primerjalni študiji GEM¹ so avtorji ugotovili, da je podjetništvo v podjetniško najbolj aktivnih državah (ZDA, Kanada in Izrael) integralni del gospodarstva in tudi življenja posameznikov. Drugje podjetništvo in ustvarjanje novih podjetij² ostaja strukturna in kulturna anomalija. Zato bodo v teh državah potrebna še desetletja konstantnih sprememb v mnogih nacionalnih, kulturnih, političnih in gospodarskih institucijah, če se želijo priključiti elitnemu klubu podjetniških gospodarstev (Reynolds, Hay, & Camp, 1995).

Ker govorimo o pomenu malega gospodarstva za Slovenijo danes, podatki za leto 2004 kažejo na dejstvo, da število malih in srednjih podjetij v zadnjih letih stagnira, saj se ustanavlja približno toliko podjetij, kolikor jih tudi propade. Zaskrbljujoča je tudi ugotovitev, da s povprečno ravnijo razvitosti podjetništva, ki jo Slovenija trenutno dosega, lahko slovensko gospodarstvo rase le za 3 do 4 odstotke letno. Če pa bi želeli doseči povečanje stopnje rast na 6 do 7 odstotkov letno, s katero bi lahko v razumnem času ujeli povprečje razvitosti v Evropski uniji, bi morala Slovenija preiti na visoko stopnjo razvitosti podjetništva.

Pojavlja se tudi potreba po obsežni družbeni in ekonomski preobrazbi ter vrsta ovir, ki izhajajo iz izjemne razsežnosti novih nalog, ki so pred državo in družbo v procesu transformacije, zaradi katerih razvoj malih in srednje velikih podjetij običajno ni prioriteta. Težava je tudi pomanjkanje podjetniške tradicije v Sloveniji (Vidic, 2008, str. 22).

Rečemo lahko, da so podjetja gonilo gospodarskega razvoja in zaposlovanja, saj se je število zaposlenih v velikih podjetjih v zadnjih letih krčilo in število zaposlenih v malih in srednje velikih podjetjih povečalo (Vidic, Vadnjak, & Knez, 2008, str. 22).

Povprečna dodana vrednost na zaposlenega je v letu 2004 znašala 24.787 evrov, pri čemer je bila povprečna dodana vrednost na zaposlenega v malih in srednjih podjetjih le 22.143 evrov. Povečanje dodane vrednosti je ključna naloga podjetij, če želijo povečati svojo konkurenčno sposobnost in se dolgoročno in uspešno kosati z mednarodno konkurenco. Podatki za zadnja leta kažejo, da so slovenska podjetja na pravi poti, saj se dodana vrednost na zaposlenega povečuje skoraj v vseh velikostnih razredih podjetij. Žal kazalnik dodane vrednosti še vedno kaže veliko zaostajanje Slovenije za EU. Še zlasti zaskrbljujoče je, da se z velikostjo podjetja pogloblja razlika med slovenskimi podjetji in njihovimi konkurenti v EU. Razmerje v dodani

¹ Raziskavo Global Entrepreneurship Monitor sta leta 1997 začela Babson College in London Business School. Njen namen je bil raziskovati kompleksno povezavo med podjetništvom in ekonomsko rastjo, k raziskavi pa so povabili najuglednejše strokovnjake z vsega sveta. V začetku so bile v raziskavo vključene države G7: Kanada, Francija, Nemčija, Italija, Japonska, Velika Britanija in ZDA, kasneje pa so jim priključili še Dansko, Finsko in Izrael.

² V omenjeni raziskavi je bila podjetniška aktivnost med drugim opredeljena tudi kot število novih podjetij na 100 prebivalcev. Najbolj aktivne države so dosegle povprečje 6.9 novih podjetij na 100 prebivalcev. Drug tak pokazatelj je bilo število zasebnih investicij na 100 prebivalcev.

vrednosti na zaposlenega med slovenskimi in evropskimi podjetji, ki je pri mikro podjetjih nekje na 1 : 2, je pri velikih podjetjih že več kot 1 : 4 (Vidic, 2008, str 23).

Za slovenska podjetja je značilno, da imajo nastajajoča in nova podjetja bistveno višje ambicije po rasti glede števila novih delovnih mest. Nastajajoči in novi podjetniki so mnogo bolj prepričani v inovativnost svojih izdelkov oziroma storitev in tudi v inovativnost uporabljenih tehnologij. Podjetja, ki izkazujejo višje ambicije glede zaposlovanja v prihodnosti, dosegajo v povprečju višjo dodano vrednost na zaposlenega kot podjetja, ki teh aspiracij ne izkazujejo. Podjetja, ki izkazujejo možnost širjenja trga, tudi v povprečju dosegajo višjo dodano vrednost na zaposlenega (Vidic, 2008, str 24.)

Na zelo nizki ravni v Sloveniji je prav tako sodelovanje malih in srednje velikih podjetij z velikimi podjetji. Več kot polovica podjetji sodeluje z velikimi zgolj tako, da od velikega podjetja kupujejo ali mu prodajajo. Malo pa jih z velikimi podjetji sodeluje pri razvoju izdelkov ali storitev in izboljšavah poslovnih procesov. Najmanj pa je sodelovanja na ključnih področjih razvoja novega znanja. Izmenjava informacij je redko podprta s skupnimi informacijskimi sistemi. Velika podjetja žal malim ne nudijo dovolj podpore na področju izobraževanja in usposabljanja. Vzroku nesodelovanja večina podjetnikov navaja lastno odločitev, da jim sedANJI obseg poslovanja povsem zadošča. Zato ne potrebujejo sodelovanja z velikimi podjetji. Trdimo lahko, da ne gre za zunanjo oviro, ki bi preprečevala sodelovanje, ampak za zavestno odločitev podjetnika. Kot pomembna vzroka nesodelovanja lahko izpostavimo tudi občuteno ogroženost malega podjetja ter bojazen pred razkritjem poslovnih skrivnosti oziroma ključnih informacij (Vidic, 2008).

Srednja in mala podjetja se pri poslovanju na domačem in tujem trgu, srečuje s konkurenco mednarodnih podjetij, in na regionalnih trgih dominantnih podjetij soočajo z večjimi izzivi kakor velika podjetja, saj so pri doseganju konkurenčnosti predvsem omejena z resursi. Njihova sposobnost za prevzemanje tveganj je na bolj tveganih in bolj konkurenčnih mednarodnih trgih nizka. Skoraj dve tretjini slovenskih podjetij prodaja svoje izdelke in storitve izključno na domačem trgu. Za nastop se najpogosteje odločajo zaradi poslovnih razlogov, zapolnjevanja tržnih niš in priložnosti zadovoljevanja potreb potrošnikov. Najmanj potrebna motiva za internacionalizacijo sta izkoriščanje priložnosti zaradi prodaje po nižji ceni in priložnost znižanja stroškov poslovanja. Največ srednjih in malih podjetij posluje z Avstrijo, Nemčijo in Italijo, sledijo pa še države bivše Jugoslavije in Rusija. Raven znanja, potrebnega pri internacionalizaciji, je v Sloveniji kot tranzicijski državi nizka v primerjavi z razvitimi ekonomijami. Internacionalizacijo MSP v Sloveniji zavira tudi nizka raven tehnološkega razvoja, saj slovenska podjetja večinoma uporabljajo tehnologijo, ki je na voljo že najmanj pet ali več let. To velja predvsem za nova in nastajajoča podjetja (Rebernik, 1997, str. 7-12).

Aktualni podatki o stanju in trendih slovenskih malih in srednjih podjetij so zajeti predvsem v treh raziskavah: GEM Slovenija, Slovenski podjetniški observatorij in Obrt in podjetništvo v številkah. Aktualna poročila vseh treh študij je možno dobiti na spletnih straneh.

2 USTANAVLJANJE PODJETIJ

Poslovna ideja, kot izdelek ali storitve, je vsebinsko gledano eden najpomembnejših organizacijskih resursov in predstavlja temeljno konkurenčno prednost. Vendar pa ideja sama po sebi ne pomeni poslovnega rezultata, še manj uspeha. Veliko, tudi dobrih idej, za vedno ostane nerealiziranih. Poslovno idejo je potrebno z dobrim spoznavanjem okolja in lastno interpretacijo natančno in jasno opredeliti. Kar pomeni, da moramo dobro raziskati in opredeliti predvsem kupce, konkurente, vso poslovno infrastrukturo ter vse predpise, vsa pravila in regulative.

Ko opredelimo kaj bomo delali in kaj je pravzaprav jedro našega posla in ko smo opredelili kako bomo to naredili, je potrebno opredeliti še, kako bomo to naredili in kje, s čim bomo to naredila in seveda s kakšnimi kadrovske rešitvami.

S kombiniranjem vseh resursov, načrtovanjem in razmišljanjem pravzaprav opredeljujemo poslovni – organizacijski proces.

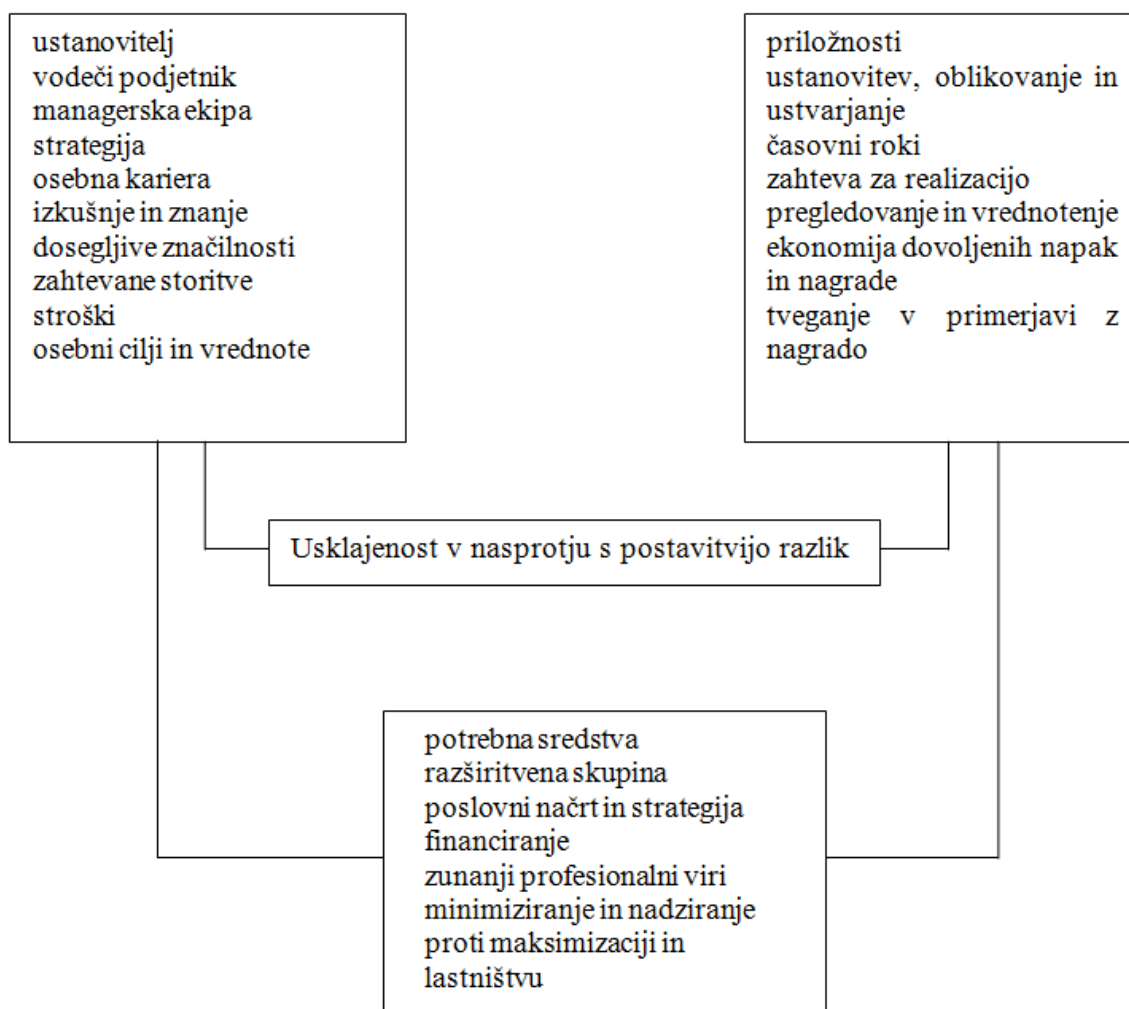
Podjetniški proces sta Pšeničny in Glas opredelila kot proces, ki v prvi vrsti ustvarja vrednost. Kar v ekonomskem smislu pomeni ustvarjanje kolikor mogoče velike razlike med vrednostjo uporabljenih sredstev (inputov, proizvodnih faktorjev) in vrednostjo izdelkov in storitev, ki jih bomo proizvajali s temi sredstvi. Dandanes, je poslovanje na skoraj vseh področjih postalo globalno, zato obstaja ogromna možnost ustvarjanja večje vrednosti. Vsak proizvod in storitev se lahko proizvaja hitreje in ceneje. Mogoča so neprestana izboljšanja same kakovosti izdelkov in storitev, uvajati je mogoče nove izdelke in storitve, nove proizvodne postopke in organizacijske prijeme, in mogoče je uvajati že znane izdelke in postopke na nova tržišča. Vsaka od teh možnosti nas lahko pripelje do ustvarjanja novih vrednosti, če seveda takšno možnost realiziramo (Pšeničny, 2000).

Proces ustvarjanja nove vrednosti je rezultat interakcije treh gibljivih sil:

- podjetnik / ustanovitelj (podjetniški tim),
- podjetniška priložnost,
- potrebna sredstva.

Shematsko so te tri gonilne sile podjetniškega proces in njihova medsebojna povezanost prikazane na sliki 2.

Slika 2: Gonilne sile podjetniškega procesa

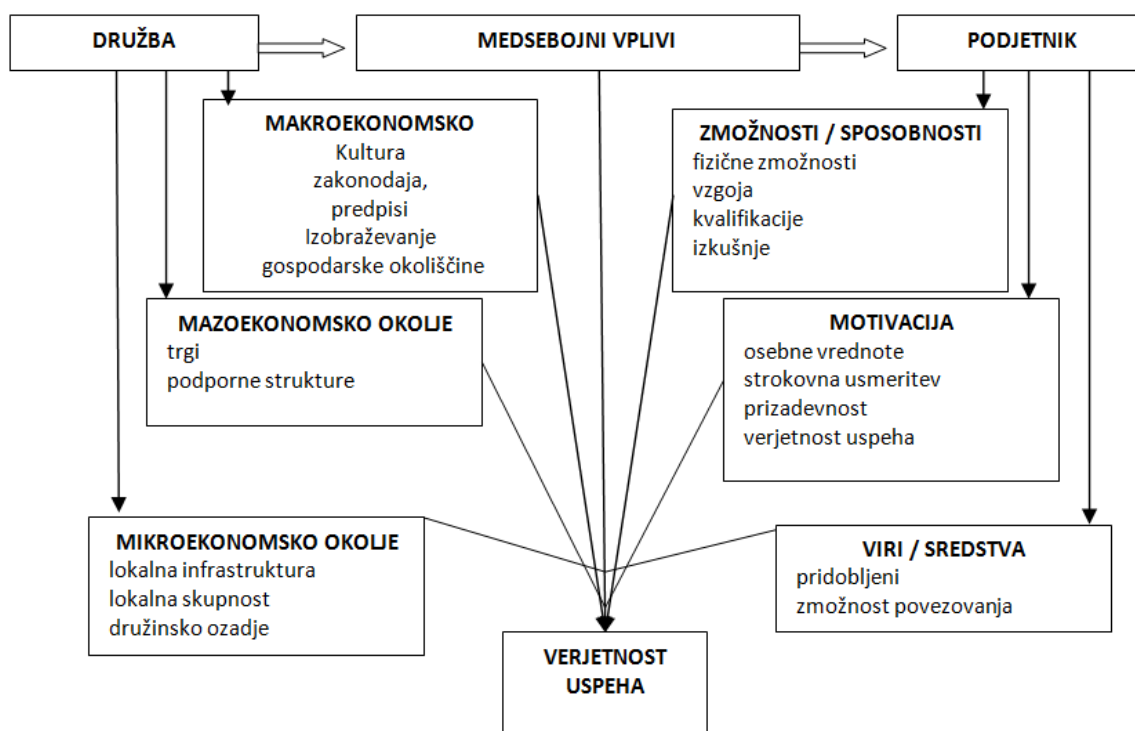


Vir: A. Vahčić, *Podjetništvo in mala podjetja*, 1994.

2.1 Dejavniki ustanavljanja podjetij

Sam razvoj podjetništva povežemo s tem, koliko novih podjetij nastane, koliko jih po določenem obdobju preživi in koliko jih kasneje tudi uspešno raste. Gre torej za medsebojno delovanje med podjetnikom in družbo..

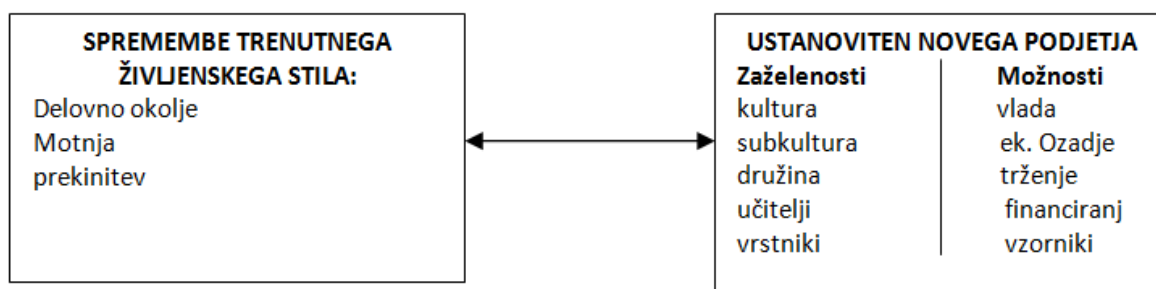
Slika 3: Dejavniki verjetnosti uspeha novega podjetja



Vir: M. Glas, *Podjetništvo – izziv za 21.stoletje*, 2000, str 14.

Vse se začne z odločitvijo spremeniti življenjski slog. Najbolj pogosti vzroki za odločitev o podjetniški karieri in ustanovitvi svojega podjetja so želja po neodvisnosti in postati svoj šef, razviti idejo in pa seveda zavedanje o koristi in finančnih rezultatih.

Slika 4: Odločitev za podjetništvo



Vir: R.D. Hisrich, & M.P. Peters, *Entrepreneurship: starting, developing and managing a new enterprise*, 1989.

Na odločitev o podjetniški karieri lahko vpliva tudi kakšen drug, negativen dejavnik. Razlogi za to so lahko: odpustitev iz prejšnjega delovnega mesta. Selitev v novo okolje, upokojitvev,

razočaranost nad izobraževanjem - nekdo, ki ni napredoval po študijskem programu, je razočaran. Zato se odloči zapustiti delovno mesto in ustanoviti podjetje.

Zato lahko rečemo, da je podjetništvo kompleksen družbeni fenomen, ki ima številne značilnosti in na katere vplivajo številni dejavniki. Kljub temu, pa je odločitev za podjetništvo vedno osebne narave. Posameznik se sam odloča, ali bo deloval kot podjetnik ali pa se bo ukvarjal s čem drugim. Ali se bo podjetništvo izkazalo za privlačnejšo možnost od drugih, je odvisno od okvira podjetniških pogojev v vsaki posamezni državi, od dojemanja poslovnih priložnosti v okolju, samozavedanja lastnih sposobnosti, strahu pred neuspehom ter od mnogih drugih dejavnikov (Rebernik, Tominc, & Pušnik 2008, str.10).

V domači in tuji strokovni literaturi obstajajo zelo različne delitve dejavnikov, ki spodbujajo ustanavljanje podjetij, i različni modeli ter študije teh vplivnih dejavnikov. Večina literature v povezavi z ustanavljanjem podjetij izhaja iz pomembnega dela katerega avtorja sta Low in McMillan, z naslovom *Creation of New Venture* (Locke, Schane, & Collins 2003, str. 258). Raziskave podjetništva so se razvijale po dveh linijah, in sicer na osnovi osebnostnih dejavnikov ter socialnih, kulturnih, političnih in ekonomskih dejavnikov. Slednje večinoma skupno poimenujemo kot dejavniki okolja.

Zgodnje raziskave podjetništva so se osredotočile izključno na podjetnika. Prizadevale so si definirati, katere osebnostne značilnosti ločijo podjetnike od ne – podjetnikov, ter proučevale vpliv teh značilnosti na stopnjo ustanavljanja podjetij. Dejavniki, kot so na primer želja po dosežkih, nagnjenost k tveganju, želja po vodenju, dopuščanje negotovosti in želja po osebni svobodi, so bili identificirani in proučevani kot možne značilnosti v povezavi s podjetniki. Kasneje so bili v povezavi s posameznikovo osebnostjo upoštevani in vključeni tudi številni drugi dejavniki, kot na primer predhodna zaposlitev, družinsko ozadje, spol, izobrazba, narodnost in verska pripadnost. Oboje skupaj, torej psihološke značilnosti posameznika v povezavi z ostalimi dejavniki, ločujejo podjetnika od ne-podjetnika.

Teorije in raziskave na področju vpliva okolja na ustanavljanje podjetij so razmeroma nove. Zagovorniki te teorije verjamejo, da je perspektiva podjetniških osebnostnih značilnosti sekundarnega pomena in da je le delno prispevala k razumevanju procesa ustanavljanja podjetij. Študije vloge okolja, tako imenovana »stopnja oz. perspektiva povpraševanja« (angl. *rates or demand perspective*) Peterson, je kasneje prevladala kot bolj utemeljen pristop. Teorija perspektive povpraševanja je torej prezrla vlogo osebnostnih značilnosti podjetnikov in poudarjala, da je okolje pomembnejši dejavnik pri ustanavljanju podjetja. Slednja teorija je nedvomno povezana z ekonomijo. Veliko modelov in študij se je kasneje opiralo prav na to teoretično perspektivo. Okolje je predstavljeno kot skupek virov, kjer so stopnjo razpoložljivih virov iz okolja poimenovali okoljsko radodarnost (angl. *enviromental munificence*), ti pa naj bi znatno vplivali na proces ustanavljanja podjetij.

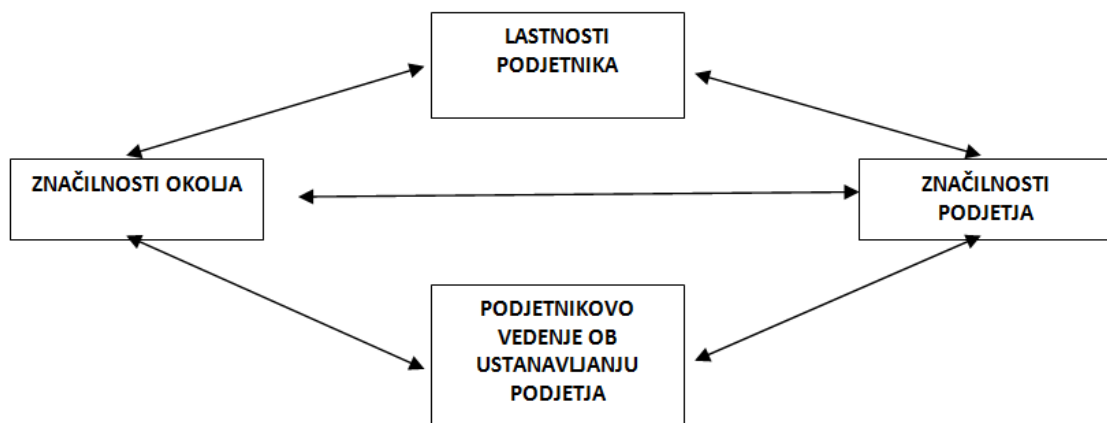
Specht (1993) je razlikovala pet osnovnih dejavnikov okolja, ki vplivajo na formacijo podjetja (Mazzarol, & Reboud, 2009):

- socialne,
- ekonomske,
- politične,
- tržne dejavnike in
- razvitost infrastrukture.

Zagovarjanje vsake od teorij kaže, da sta za nastajanje novih podjetij pomembni obe skupini dejavnikov, tako osebnih dejavnikov kot okoljskih. V zadnjih nekaj desetletjih je bilo razvitih nekaj takih modelov. V nadaljevanju bom predstavila nekatere izmed njih. Avtorji so modele poimenovali na različne načine, nekateri jih predstavijo kot podjetniške procese, drugi kot model podjetniških motivacij ali kot konceptualni okvir oblikovanja novega podjetja, pri vseh pa gre v bistvu za prikazovanje najrazličnejših dejavnikov, ki iz različnih razlogov in različnih faz podjetniškega procesa vplivajo na ustanovitev novega podjetja ter na nekatere druge faze razvoja in značilnosti podjetja.

Vsi spodaj navedeni modeli bolj ali manj eksplicitno vključujejo tako spremenljivke osebnosti podjetnika kot podjetniškega okolja, med seboj pa se razlikujejo glede razvitosti, teoretične naravnosti, oblike in področja podjetniškega delovanja (Klein, 1993, str. 17 – 19).

Slika 5: Konceptualni okvir oblikovanja novega podjetja po Gartnerju



Vir: V. Kampuš Trop, Podjetništvo v Sloveniji – regionalne razlike v ustanavljanju in razvoju novih podjetij, 2000, str. 42.

Gartner (1985) je pri oblikovanju novega podjetja upošteval naslednje štiri spremenljivke:

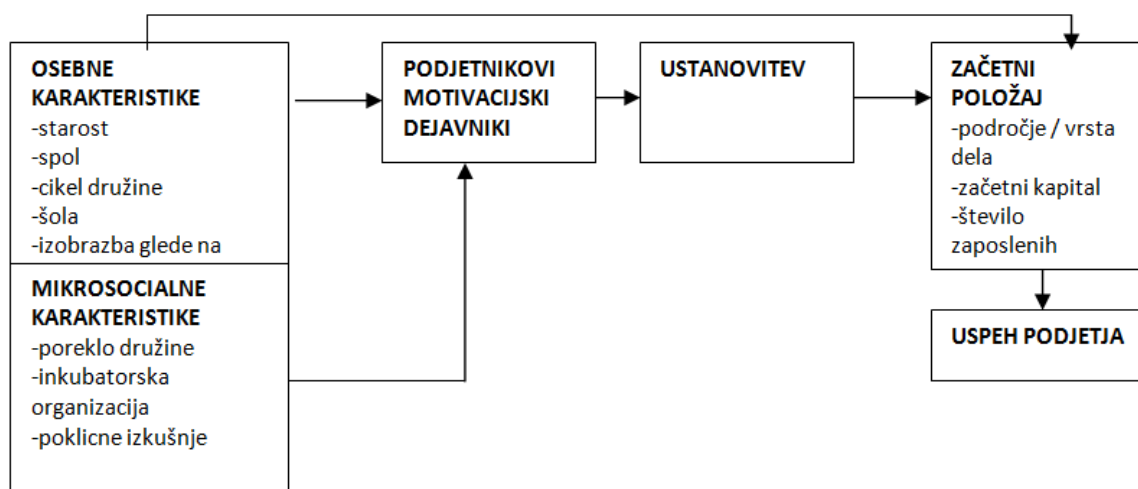
- lastnosti posameznikov, vključenih v oblikovanje novega podjetja,
- vedenje posameznikov, ki so oblikovali in ustanovili novo podjetje,

- značilnosti novoustanovljenega podjetja in
- značilnosti okolja, v katerem deluje novoustanovljeno podjetje.

Gartnerjev konceptualni vidik upošteva dejavnike, ki so jih predlagali in uporabljali številni drugi raziskovalci za opisovanje oblikovanja novih podjetij.

Pregled spremenljiv kaže, da to niso vse možne spremenljivke, temveč zgolj njihovi pogostejši primeri, izbrani v skladu z Gartnerjevimi merili. Prav tako je jasno razvidna njegova usmerjenost v raziskovanje okolja in zanemarjanje lastnosti posameznikov:

Slika 6: Hevristični referenčni okvir proučevanja začetka novega podjetja po Plaschki

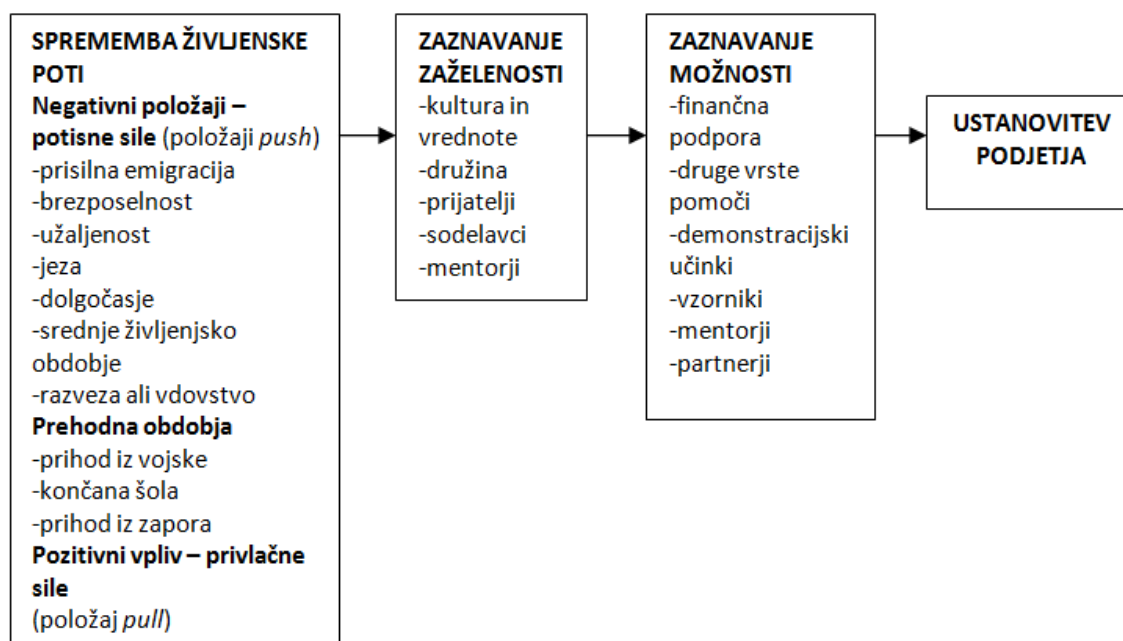


Vir: V. Kampuš Trop, Podjetništvo v Sloveniji – regionalne razlike v ustanavljanju in razvoju novih podjetij, 2000, str. 51.

Plaschka (1990) v svojem modelu izhaja iz Lewinove teorije polja. Vsak dogodek je odvisen od stanaja osebe in okolja, vendar je njun relativni pomen v vsakem primeru drugačen (Kline, 1993).

Plaschka je za potrebe svoje raziskave sestavil preprost model ustanovitve novega podjetja kot približek splošnega podjetniškega vedenja. Zapisal je, da je podjetniško vedenje; funkcija osebnosti ustanavljanja in podjetnikovega mikro – socialnega okolja. Plaschka, se je pri oblikovanju hipoteze v svoji raziskavi oblikovanja podjetij zatekel k hevrističnemu referenčnemu okviru, ki ga prikazuje slika zgoraj. Iz njega je razvidno, da je upošteval okolje v vlogi moderatorja posameznikove zveze med njegovo motivacijo in ustanovitvijo podjetja. Poleg tega je zanimivo, da ni upošteval in prikazal možnosti neposrednega vpliva okolja, niti na ustanovitev niti na uspešnost poslovanja podjetja.

Slika 7: Oblikovanje podjetniškega dogodka po Shaperu in Sokolovi



Vir: V. Kampš Trop, *Podjetništvo v Sloveniji – regionalne razlike v ustanavljanju in razvoju novih podjetij*, 2000, str. 53.

Model podjetniškega dogodka Shapera in Sokolove, s katerim ugotavljata, da so podjetniki lahko zelo različni ljudje, zato se ni mogoče zadovoljiti s preprostim psihološkim profilom. Velika večina ljudi je pri sebi sposobna razviti višjo stopnjo podjetnosti, saj se podjetniki ne rodijo, temveč razvijajo skupaj s svojo aktivnostjo. Paradigma Shapera in Sokolove, opisuje ustanovitev podjetja kot približek podjetniškega vedenja. Na ustanovitev podjetja gleda kot na konec enih in začetek drugih procesov. Avtorja sta oblikovala splet dejavnikov, ki vplivajo na sprejemanje odločitev o ustanovitvi lastnega podjetja, ki ga prikazuje slika št 8 zgoraj. Trdita, da noben od prikazanih dejavnikov ne more sam vplivati na izid celotnega podjetniškega procesa, ker noben sam zase ni zadosten.

Shapero-Sokolina paradigma pravi, da je vsak podjetniški dogodek ali oblikovanje podjetja rezultat dveh odločitev, in sicer odločitve o spremembi življenjske poti ter odločitev o ustanovitvi podjetja. Ustanovitev podjetja je pogojena z dvema silama; s potisno (angl. *push*) in privlačno (angl. *pull*) silo. Model podjetniškega dogodka Shapera in Sokolove je zgrajen na hipotezi, da posameznik s podjetniško idejo ustanovi podjetje šele takrat, ko ugotovi, da je le-to zaželeno in uresničljivo s strani okolja:

- Zaznavanje zaželenosti podjetnika v okolju je v določeni meri pod vplivom posameznikove nacionalne kulture, subkulture, družine, izobraževanja, vrstnikov, prijateljev in vplivnih posameznikov, torej socialnega okolja.
- Zaznavanje možnosti oblikovanja podjetja je v veliki meri odvisna od finančne podpore. Večina novih podjetij se financira iz osebnih prihrankov, denarja družinskih in osebnih

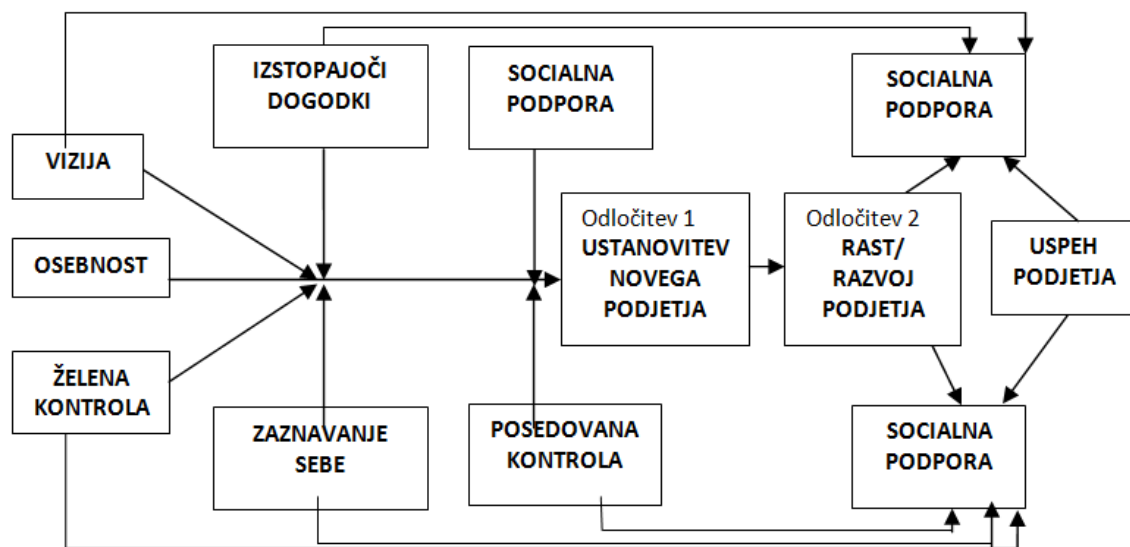
prijatelj. Razpoložljivost kapitala za prostore, stroje, opremo, zaloge in plačo je univerzalna zahteva malih podjetij.

K ustanavljanju podjetij tako prispevajo svoj delež številni dejavniki zunanjega okolja. Pomembnejši med njimi so naslednji:

- država: prispeva infrastrukturo, ki podpira nova podjetja,
- zgodovina: znanje in nakopičene izkušnje,
- trženje: informacije iz relevantnih podjetij,
- modeli vlog: vzorniki vseh vrst in
- finance: morajo biti razpoložljive

V kolikor v okolju deluje več takšnih in podobnih pozitivnih dejavnikov, se poveča verjetnost, da bodo določeni posamezniki ustanavljali nova podjetja.

Slika 8: Model ustanavljanja in rasti novega podjetja po Greenbergerju in Sextonu



Vir: V. Kampuš Trop, *Podjetništvo v Sloveniji – regionalne razlike v ustanavljanju in razvoju novih podjetij*, 2000, str. 54.

Greenberger in Sexton sta z uporabo spoznanj iz zelo različnih virov s področja managementa, psihologije in podjetništva razvila model ustanavljanja in rasti novega podjetja, kot ga prikazuje Slika (9) zgoraj.

Njun model tvorijo trije katalitični dejavniki, potrebni za identifikacijo priložnosti za oblikovanje novega podjetja (osebnost, vizija in želena kontrola), štirje moderatorski dejavniki, ki vplivajo na delovanje katalitičnih dejavnikov posameznika glede ustanovitve in

rasti podjetja (izstopajoči dogodki, socialna podpora, zaznavanje sebe in posedovalna kontrola) in verjetnost, da se bo oseba odločila za ustanovitev podjetja ali njegovo rast (Kampuš Trop, 2003, str. 55-56). Spodaj so opisani elementi prikazanega modela:

- **Katalitični dejavniki :**

1. osebnost: med psihološkimi potezami obstajajo take, ki predisponirajo posameznika za oblikovanje novega podjetja, in take, ki ga predisponirajo za kasnejšo rast podjetja;
2. vizija: posameznik mora imeti predstavo o tem, kaj želi doseči, in o načinu, kako bo to svojo misel dosegel. Poleg tega mora imeti tudi ustrezno raven energije ali prizadevanja, ki je potrebna za uresničitev vizije;
3. želena kontrola: predvideva se, da tisti, ki nameravajo ustanoviti novo podjetje ali povečati njegovo rast, izražajo večjo željo po nadzoru, kot tisti, ki ne razmišljajo o ustanovitvi ali rasti lastnega podjetja.

Vendar ustrezna kombinacija vseh zgoraj opisanih elementov, še ne zagotavlja podjetniške aktivnosti. Po mnenju avtorjev obstaja še dodatno število situacijskih komponent, ki moderirajo odnose med osebnostjo in vizijo ter odločitvijo o oblikovanju novega podjetja.

- **Situacijski dejavniki:**

Obstajajo štirje pomembni dejavniki, ki pomagajo posamezniku preiti od od neinicijatorja do ustanovitelja novega podjetja. Ti so:

izstopajoči dogodki: posameznik je izpostavljen velikemu številu dogodkov, vendar je njegova pozornost usmerjena le na izstopajoče dogodke, ki vplivajo na njegovo odločitev o oblikovanju novega podjetja;

- **Zaznavanje sebe:**

Za ustanovitev podjetja morajo ljudje poleg tega, da imajo prave osebnostne lastnosti, sebe tudi zaznavati kot osebo, ki bo ustanovila novo podjetje, in kasneje to velja tudi za njegovo rast. Začeti mora verjeti, da je podjetnik;

- **Socialna podpora:**

Oseba, ki prvič oblikuje novo podjetje, mora spremeniti svoje mnenje o sebi. Raziskave kažejo, da pri tem v veliki meri pomaga ustrezna stopnja socialne podpore. Le – ta mu lahko potrjuje, da so njegova prepričanja, trditve in mnenja kredibilna, kar mu omogoči, da tudi sam prične verjeti v takšno stanje. Tudi druženje podjetnika z drugimi podjetniki ja ena glavnih oblik uspešnega iskanja modela vloge;

- **Posedovana kontrola:**

Posameznik bo ustanovil novo podjetje, in se morebiti kasneje odločil za njegovo rast, če bo to povečalo njegovo stopnjo nadzora in možnost doseganja drugih zelenih izidov.

- **Ustanovitev novega podjetja:**

Greenberger in Saxton (1988) s svojim modelom ne pojasnita podrobno rezultata oz. izida opisanega podjetniškega procesa. Govorita le o rezultirajoči verjetnosti, nameri, da do oseba ustanovila novo podjetje.

- **Rast in uspeh novega podjetja:**

Akt ustanovitve podjetja še zdaleč ne zagotavlja njegovega obstoja, kaj šele njegove rasti ali uspešnosti. Nasprotno, potem ko je podjetje ustanovljeno, se podjetnik nenadoma sooči najprej s problemi njegovega obstoja, nato pa še s problemi rasti, razvoja in uspešnosti.

Po P.R. Liles (1974) so ključni trije dejavniki, ki so pogoj za ustanovitev podjetja. Ti so:

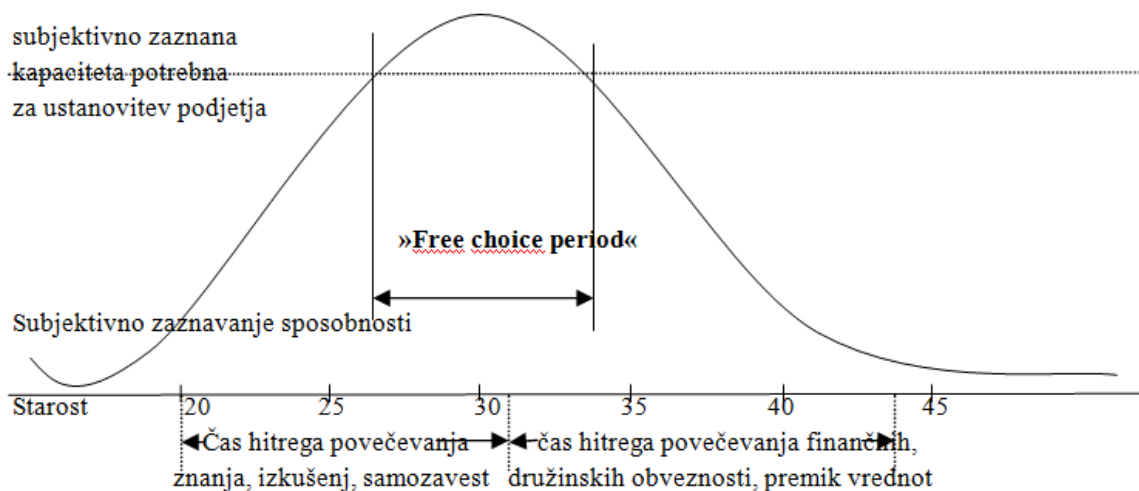
- **motivacija po dosežkih** (angl. *achievement motivation*): samostojno ta dejavnik še ni zadosten za odločitev za podjetniško kariero, je pa osnovni pogoj, saj naj bi bili, po mnenju avtorja, ljudje brez tovrstne motivacije nedovzetni za druge vrste vplivov, ki spodbujajo ustanovitev podjetja,
- **vpliv na podjetniško kariero:** uspešni poslovneži se namreč le redkoma odločijo za podjetniško pot, saj bi podjetništvo lahko videli kot korak nazaj,
- **socialna samopodoba ni v konfliktu z ustanovitvijo podjetja:** če ima posameznik motivacijo po dosežkih in njegova samopodoba ni v konfliktu s podjetništvom, potem na odločitev postati podjetnik vplivata dva ključna dejavnika. to sta: **pripravljenost** (kako pripravljenega, sposobnega se vidi posameznik za podjetniki podvig) in **ovire** (koliko ovir vidi posameznik zaznava na predvideni podjetniški poti).

Te ovire so različne od posameznika do posameznika, po eni strani zaradi objektivnih razlik v okolju posameznikov, po drugi strani pa zaradi posameznikove subjektivne percepcije okolja in ovir. Ovire so lahko zadovoljstvo s trenutno zaposlitvijo, finančne ovire, ovire povezane z življenjskim ciklom (vzdrževanje doma, življenjskega stila), konflikt vlog (poslovna vloga v nasprotju z družinsko).

Za ustanovitev podjetja pa je potrebna tako imenovana »efektivna kapaciteta« (angl. *effective capacity*), ki je kombinacija pripravljenosti (zaznane sposobnosti) in osvobojenosti različnih ovir. Efektivna kapaciteta se navadno povečuje med 25. In 30. letom starosti, saj se v posamezniku takrat nabirajo znanje in izkušnje, pozneje pa se ta trend spremeni in se obrne navzdol zaradi vplivov družinske obveznosti, ustaljenosti zaposlitve ipd. Označili bi torej

lahko obdobje v posameznikovem življenju, ko se ta čuti dovolj sposobnega, ovir pa še ne zaznava. To obdobje, ustrezno za ustanovitev podjetja, Liles (1974) imenuje »obdobje svobodne izbire« (angl. *free choice period*).

Slika 9: Sposobnost ustanovitve podjetja (efektivna kapaciteta) v odvisnosti od življenjskega obdobja



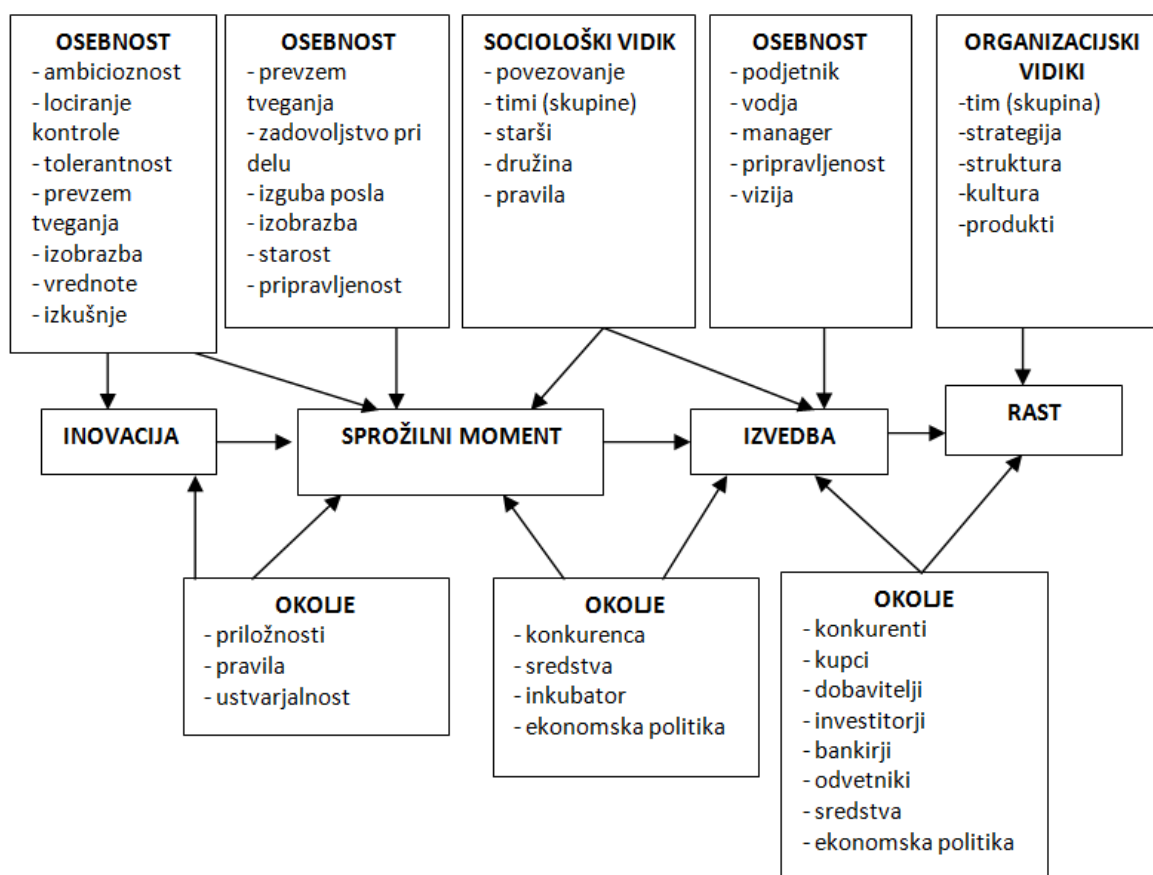
Vir: P.R. Liles, *Who are the entrepreneurs*, 1974, str. 11.

2.1.1 Dinamičen model ustanavljanja podjetij

Na sprožitev podjetniškega dogodka vpliva vrsta osebnostnih, socioloških in drugih dejavnikov okolja. Skupno učinkujejo, da pride do novega podjetniškega podjema, ali pa tudi ne. Ko oseba – v tem primeru potencialni podjetnik – dobi idejo za nov posel, naključno ali skozi proces iskanja poslovnih idej, je le – ta posledica vrste osebnostnih faktorjev, pa tudi vpliva okolja.

Da bi inovacija pri njem sprožila podjetniško odločitev, se dotedanjim vplivom pridružijo dodatni osebnostni in sociološki vplivi ter podpora ali odpor v okolju. Do naslednjega koraka – uresničitve ideje – poleg dotedanjih delujejo še dodatni faktorji, kot na primer vprašanje, ali oseba sploh ima podjetniške lastnosti, znanje in izkušnje, vizijo in podobno, in ali je v okolju dejansko mogoče uresničiti in uspeti s predvidenim poslom. Potrebni so številni »DA-ji«, da bi podjetje, ki se je rodilo, pričelo tudi rasti (Pšenyčni et al, 2000, str. 133).

Slika 10: Podjetniški proces po Bygravu



Vir: F. Vidic, Vadnjal, & Knez, *Podjetništvo*, 2008, str. 34.

Podjetniški proces po Bygravu vključuje inovativnost posameznika ali / in skupine, potrebno organizacijo za uresničitev dogodka, prevzem managerskih aktivnosti za uresničitev podjetja, avtonomiji in prevzem odgovornosti ter različne vplive okolja. Zanj je podjetnik ustvarjalec, razvijalec in uresničevalec, sposoben prepoznati ali vzbuditi tržno potrebo in z razvojem izvedljive in tržno zanimive podjetniške ideje ustvari podjetniško priložnost. Z vzpostavitvijo organizacije in vložnim časom, naporom, denarjem in spretnostjo v procesu uresničevanja podjetniške priložnosti ustvarja dodano vrednost. Ob tem prevzema tveganje na konkurenčnih trgih, v primeru uspeha pa požanje nagrado (predvsem finančno) za vložene napore (Pšeničny et al, 2000, str.28)

2.1.2 Multidimenzionalni model ustanavljanja podjetij

Ta model opredeljuje podjetniški proces kot večplasten proces, ki zajema organizacijo osebo,, okolje, in proces razvoja podjetja. (Kuratko, & Hodgetts, 1995).

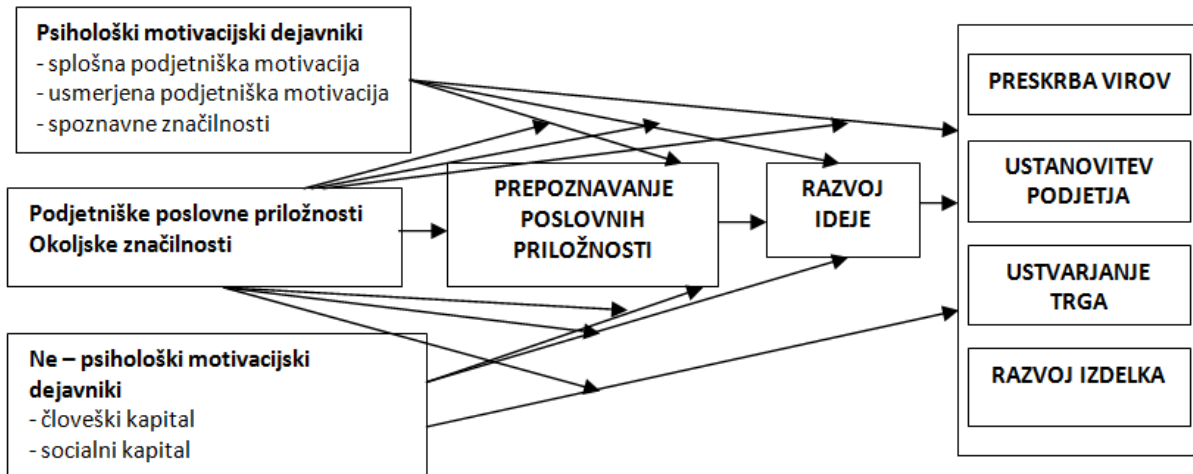
Tabela 1: Multidimenzionalni model podjetniškega procesa – dejavniki

Osebnostni dejavniki	Okolje
potreba po dosežkih, uspehu	obstoj različnih sredstev na trgu kapitala
notranje oblikovanje	izkušnje uspešnih podjetnikov
nagnjenje k tveganju	usposobljena delovna sila
zadovoljstvo v delu	dostopnost dobaviteljev
prejšnje izkušnje	dostopnost kupcev in/ali novih trgov
podjetnikovi starši	državna podpora politika
starost	bližina univerz in drugih šol
Izobrazba	transportna infrastruktura
	vedenje prebivalstva
	dostopnost podpornih storitev
	življenjski pogoji
	dostopnost zemljišč, prostorov in druge opreme
Organizacija	Podjetniški proces kot rezultat
oblika podjetja	podjetnik prepozna podjetniško priložnost
podjetniško okolje	podjetnik zbere potrebna sredstva
Partnerji	podjetnik trži proizvode in storitve
strateške spremenljivke (stroški, razlikovanja, usmeritev)	podjetnik proizvede proizvod oz. storitev
konkurenčni vstopni prag	podjetnik zgradi organizacijo, ki proizvaja
	podjetnik daje državi in družbi

Vir: V. Pšenični et al, *Podjetništvo, podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces in podjetje*, 2000, str. 135.

Tudi Locke, Shane in Collins (2003) so obravnavali podjetništvo oziroma proces ustanavljanja podjetij kot dinamičnega, ki poteka dlje časa. Ne gre torej za enkratno dejavnost ali poklic, ki ga izbere posameznik.

Slika 11: Model podjetniških motivacij v povezavi z podjetniškim procesom po Schanu, Locku in Collinsu



Vir: E. Locke, S. Schane, & C. Collins, *Entrepreneurial motivation*, 2003, str. 274.

Schane, Lock in Collins (2003) so zgornji model predlagali kot izhodišče za bodoče empirične raziskave pri proučevanju vloge vplivnih dejavnikov v podjetniškem procesu. Avtorji namreč smatrajo podjetništvo oziroma podjetniško ustanavljanje kot dinamičen proces v teku. Njihov model kot ključne dejavnike obravnava osebnostne dejavnike, ki vplivajo na vedenje posameznika, podjetniške poslovne priložnosti, in dejavnike okolja.

Zgoraj prikazani modeli pomenijo velik napredek na področju raziskovanja podjetniškega vedenja, ki je v konkretnem primeru posplošeno na ustanavljanje podjetja.

Kot se ustanovitelji razlikujejo po svojih osebnostnih lastnostih in razumevanju okolja, se tudi njihovi motivi za ustanovitev podjetja po določenih značilnostih posledično razlikujejo.

Opisani modeli pa tudi številni drugi modeli ustanavljanja in rasti novega podjetja, pomenijo napredek v oblikovanju teorije podjetništva in povečujejo razumevanje podjetniških procesov. Vendar je hkrati res, da ima vsak izmed njih tudi določene omejitve. Omenili bomo le nekaj najpomembnejših slabosti obravnavanih modelov (Kampuš Trop, 2003).

- Modeli praviloma ne gradijo na izbrani teoriji, temveč na delnih ugotovitvah, ki jih nato le povežejo.
- Praviloma so proučene le nekatere delne zveze med elementi, vključenimi v model.
- Vsi modeli vključujejo podporo okolja, vendar ostaja nejasno, kateri elementi so to.
- Pri vseh modelih ostaja povsem odprt problem operacionalizacije posameznih elementov, ki ga tvorijo.
- V literaturi je kar nekaj modelov, vendar malo empiričnih poskusov njihovega testiranja.

Ne glede na vse navedene slabosti pa takšni modeli pomenijo velik napredek na področju raziskovanja podjetniškega vedenja, ki je v tem primeru posplošeno na ustanavljanje podjetij, željo po rasti in zaznano uspešnost podjetja.

2.2 Osebnostni dejavniki

Osebnostne dejavnike bom razdelila na razloge za ustanovitev in osebnostne lastnosti podjetnika. Čeprav se veliko posameznikov zanima za ustanovitev novega podjetja in imajo celo primerno podlago in finančna sredstva, pa se v resnici le redki odločijo za ta korak. Ljudje, ki imajo varno zaposlitev, družino, ki jo je potrebno preživljati, ter jim je ljubši njihov trenutni življenjski slog, pogosto nočejo sprejeti tveganj, povezanih z ustanavljanjem novih podjetij (Antončič 2002, str. 42).

Kot pomemben negativen razlog pri samozaposlovanju je izguba službe. V takih primerih, se ljudje znajdejo v nezavidljivem položaju in lahko ustanovijo podjetje zgolj zaradi vira dohodka. Med druge zunanje dejavnike, ki ustvarjajo ugodne pogoje za ustanavljanje novih podjetij, lahko štejemo še vse državne podporne sisteme, ki zagotavljajo pomoč pri samozaposlitvi, svetovanje, ugodnejšo davčno politiko, subvencije za mlade podjetnike ipd. (Ruzzier, Antončič, Bratkovič, & Hisrich, 2008).

2.2.1 Osebnostne lastnosti podjetnika

Podjetniki so v klasičnem smislu predvsem snovalci in uresničevalci novih podjetij, ki prevzemajo tveganje, ustvarjajo in inovirajo ne le produkte, ampak tudi celotne procese, finančno vlagajo, povezujejo poslovne priložnosti z viri, ki jih znajo iskati, medsebojno kombinirati ter prodajati kot produkte na trgu (Pšeničny et al, 2000). Lahko rečemo, da ustvarja vrednost in prevzema tveganje v denarju, času ali pa v obliki vrednosti nekega proizvoda ali storitve. Pšeničny povzema definicijo vrste avtorjev, ki pravijo, da je podjetnik v prvi vrsti človek, ki dela, ustvarja in spreminja v vsakršnih pogojih in s kombiniranjem, inoviranjem, ustvarjalnostjo, s prevzemanjem tveganj, predvsem pa z zmožnostjo aktiviranja drugih ljudi in sredstev, ustvarja novo vrednost.

Družbeno, ekonomsko in kulturno okolje v posamezni državi pomembno vpliva na to, koliko posameznikov bo zasnovalo podjetje. Močan vpliv imajo tudi osebnostni dejavniki, in sicer motivacija za podjetništvo in nekatere osebnostne lastnosti, kot so znanje in veščine, ki so potrebne za podjetništvo, pripravljenost prevzemanja tveganj in mnoge druge lastnosti. Samo določen odstotek prebivalstva se odloči za ukvarjanje s podjetništvom. Leta 2007 se je ta

odstotek gibal med 4 % v Rusiji in 47 % na Tajskem (Rebernik, Tominc, & Pušnik, 2007, str. 9).

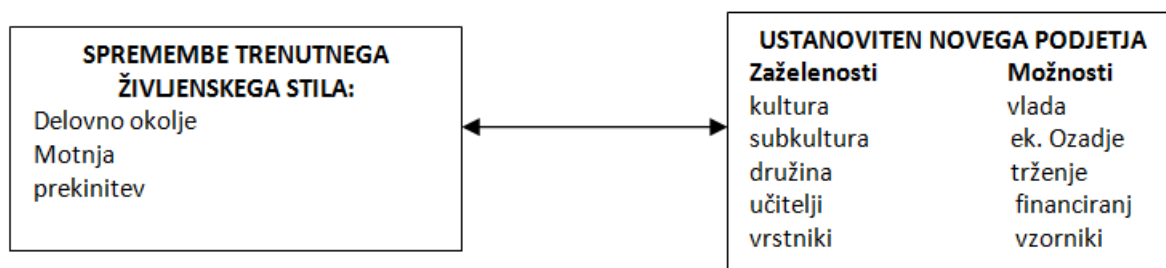
Veliko raziskav v svetu posveča uspešnim podjetnikom veliko pozornosti. Največkrat se raziskave usmerjajo v preučevanje dednih značilnosti, družinske vzgoje in izkušenj, pridobljenih v poklicni karieri podjetnika. Vendar se do danes še noben psihološki model ni izkazal kot uporaben. Uspešni podjetniki so lahko različne rase, različnega spola ter prihajajo iz različnih okolij. Dejstvo je, da uspešni podjetniki delijo skupne značilnosti in način obnašanja. Raje vidijo kozarec na pol poln kot na pol prazen. Nenehno poudarjajo integriteto v podjetju, vzbujajo zdravo tekmovalnost in pot k zmagi. Ne zadovoljuje jih trenutno stanje, zato nenehno iščejo nove priložnosti za dopolnitev in obogatitev obstoječega stanja. Verjamejo, da lahko vsak posameznik pripomore tako k bogatejšemu končnemu produktu, kot tudi k bogatejšemu lastnemu življenju. Uspešni podjetniki razvijajo podjetniški pristop karizmatičnega vodenja (Timmons, 1999, str. 24).

Mnoge avtorje zanima prav vprašanje: »Kaj motivira podjetnika, da sprejme vsa tveganja in ustanovi novo podjetje, kar pomeni, da izbere podjetniško kariero, vsem oviram na poti k uspehu navkljub?«

Kadar gredo posamezniki v podjetništvo, ker nimajo nobene druge možnosti za preživetje, se govori o podjetništvu zaradi nujnosti, ki ga je največ v revnejših državah in zaradi katerega izkazujejo te države tudi zelo visoko stopnjo vključevanja odraslega prebivalstva v podjetništvo. Kadar pa ne gre za podjetništvo zaradi nujnosti, odločitev temelji na presoji oportunitetnih stroškov, ki so za vsakega posameznika različni.

Nekatere raziskave so pokazale, da posamezniki po navadi ustanavljajo podjetja na področjih, ki so jim znana. Morda prihaja še močnejša spodbuda, da se nekdo otrese lenobnosti in spremeni trenutni življenjski slog z ustvarjenjem nečesa novega, iz negativne energije oziroma spremembe. Precej podjetij so ustanovili ljudje, ki so se upokojili, se preselili zaradi selitve družinskega člana družine ali ker so bili odpuščeni. Verjetno ni močnejše sile, kot je osebnostna zmedenost, ki spodbudi posameznika k dejanjem. Raziskava v enem večjih mest v ZDA je pokazal, da se je število podjetij na rumenih straneh povečalo iz 12 % prav v obdobju odpuščanj. Še en razlog za spremembo, ki lahko vodi k ustanovitvi podjetja, je konec izobraževanja. Na primer študent, ki v službi ni napredoval po koncu svojega študija, je lahko razočaran in se odloči zapustiti delovno mesto in ustanoviti podjetje. Odločitev o ustanovitvi podjetja se pojavi, ko posameznik dojame, da je ustanovitev podjetja zaželena in možna (Antončič, 2002).

Slika 12: Odločanje za morebitne podjetnike



Vir: B. Antončič, R.D. Hisrich, T. Petrin, & Vahčič, *Podjetništvo*, 2002. Str 31.

Kot je bilo tudi že prikazano na podlagi različnih modelov ustanavljanja podjetij, nekateri avtorji razlagajo odločitev o podjetniški karieri na podlagi dejavnikov potiska (angl. *push*) in potega (angl. *pull*). Dejavniki potiska vključujejo brezposelnost, blokirano napredovanje, nazadovanje, frustracije s prejšnjo zaposlitvijo, potrebe po kreativnem izražanju in potrebe po sprejemljivem življenju. Gre skratka za dogodke in situacije v življenju posameznika, ki slednjega v podjetništvo potisnejo ali skoraj prisilijo, ne glede na njegovo prvotno željo po podjetniškem udejstvovanju. Ti razlogi se nanašajo predvsem na ženske, vendar veljajo tudi za moške, saj je veliko moških že doživelo visoko raven razočaranja (Ruzzier, 2008, str. 69).

Naslednji pomemben dejavnik pri ustanavljanju podjetij je izguba službe. To ne predstavlja zgolj osebne in čustvene stiske, temveč slej ali prej pripelje tudi do finančne krize. Brezposelnost kot zaposlitveni položaj je torej vzrok, da se ljudje odločijo za samozaposlitev, ki je zato pogosto predstavljena kot alternativa negotovi zaposlitvi oziroma nezaposlenosti. Na žalost se je izkazalo, da so podjetja, ki so bila ustanovljena na ta način, imela visoko raven neuspeha, do katerega je pogosto prihajalo zaradi pomanjkanja začetne motivacije.

Dejavniki potega vključujejo predvsem posameznikovo željo po neodvisnosti, kreativnemu izražanju, opravljanju dela, v katerem bi se počutili dobro, in željo po dobičku. V dejavnike potega, torej spodbude za podjetništvo, lahko štejemo tudi vse zunanje dejavnike, vse državne podporne sisteme, ki zagotavljajo pomoč pri ustanavljanju podjetij, pri svetovanju, ugodnejši davčni politiki, subvenciji za mlade podjetnike ipd (Ruzzier, 2008, str. 69 – 77).

Kot je videti na odločitev postati podjetnik vpliva zelo veliko različnih dejavnikov. Dejavnike, lastne vsakemu posamezniku, bi lahko opredelili kot »notranje«, dejavnike, ki so v odnosu do posameznika zunanje narave, pa kot »zunanji dejavniki«. Pri tej opredelitvi pa ne gre pozabiti na medsebojno interaktivnost obeh vrst dejavnikov.

Notranji dejavniki, odvisni od posameznikovih osebnih značilnosti so: temperament, značaj, sposobnosti in spretnosti, znanja in izkušnje, norme in vrednote in, aspiracije ipd. Na posameznikovo vedenje vplivajo tudi elementi zunanjega sveta kot so družina, kultura, socialni odnosi ter ekonomske, politične in družbene razmere.

In prav tu lahko opazimo interakcijo med notranjimi in zunanjimi dejavniki, ki imajo za posledico izbiro ali podjetniške ali ne – podjetniške kariere.

Zunanji dejavniki po eni strani predstavljajo objektivno okolje posameznika, ki nudi različne priložnosti, po drugi strani pa vplivajo na oblikovanje osebnosti (na primer raven aspiracije) v procesu subjektivne zaznave realnosti okolja posameznika ter posledično ponotranjenje zaznanih značilnosti. Osebnost sama pa, povratno, zaradi svojih značilnosti v okolju išče in ustvarja sebi lastne priložnosti.

2.2.2 Motivacija kot najpomembnejša lastnost podjetnika

Pri proučevanju literature o vplivu podjetnika na ustanovitev in rast podjetja je ugotovljeno, da so vsi avtorji med eno najpomembnejših opaženih lastnosti pri ustanovljenih hitro rastočih podjetjih uvrstili naslednje značilnosti, ki bi jih lahko pomensko združili v pojem motivacija (Kampuš Trop, 2003, str. 31).

Motivacijo, kot prvi pogoj za rast podjetja najdemo že pri Penrosovi (1959). Najmanj, kar je potrebno za rast podjetja, je, da je cilj podjetnika, za katerega je dosledno motiviran, da ga doseže. Torej je dobro vodenje premalo za njegovo rast. V skladu s tem avtorica govori o hipotezi ciljnega dohodka. V teoriji dohodka obstaja točka, nad katero povečani dohodek ne spodbuja več dodatnega navora. Posamezniki potrebujejo določen dohodek za vzdrževanje svojega izbranega življenjskega cilja in ko ga dosežejo, ne želijo več dodatnega dela za pridobitev še večjega dohodka. To so lahko poslovneži, ki so morda zelo delavni, domiselni, kompetentni za vodenja in učinkoviti, toda manjka jim ambicije, ki bi gnala drugega človeka v enakih okoliščinah v njihovi neskončni težnji po povečanju dobička in prestiža. Zato pomanjkanje tovrstne ambicije pomeni enako zavoro za rast podjetja kot podjetnikova nesposobnost zaznati ali izrabiti okoliščine za dobičkonosno rast. Na koncu celo poudarja, da je pomanjkanje motivacije pomembnejša ovira za rast kot podjetnikova nesposobnost, kajti pri slednji je teoretično mogoče, da v takšnih podjetjih zaposlimo managerja z izkušnjami, znanji in spretnostmi, ki manjkajo podjetnikom (Kampuš Trop, 2003, str. 31-32).

Poleg Penrosove so tudi drugi proučevalci podjetništva ugotovili, da niso vsi podjetniki motivirani, da bi dosegli rast podjetja. Veliko podjetnikov ima lahko namreč druge motive, ki so zanje pomembnejši od motiva rast. Obstaja tudi nekaj empiričnih študij, ki to potrjujejo. Mednje sodijo Smithova tipologija podjetnikov, študija Stanworth in Curran, Boltonovo poročilo in druge (Kampuš Trop 2003, str. 32).

2.2.3 Psihološki pogled na motivacijo podjetnika

Ugotovitve o motivaciji podjetnikov, do katerih so prišli proučevalci podjetništva v psihologiji, bom delno povzela po Klineu (1993). Kline je na osnovi številnih teoretičnih in praktičnih izsledkov postavil tezo, da je podjetnikovo delovanje povezano z močno motivacijo po dosežku ali uspehu. V okviru svoje raziskave na 276 potencialnih in že delujočih podjetnikih je to domnevo tudi empirično potrdil.

Proučevalci podjetništva v psihologiji so podjetnike pogosto opisovali kot ljudi z visoko potrebo po dosežkih (McClelland, 1961). Torej kot posameznike s tendenco po postavljanju dokaj visokih ciljev, ki preferirajo delo z osebno odgovornostjo, dobro reagirajo na konkretne povratne informacije in izražajo večjo iniciativo v raziskovanju lastnega okolja kot drugi (Kampuš Trop, 2003, str 32).

Študije o podjetnikih, ki nakazujejo, da imajo podjetniki močno potrebo po dosežkih, zavračajo avtoriteto in rutino, imajo močno potrebo po neodvisnosti, imajo radi zmerno stopnjo tveganja, ne uporabljajo ustaljenih vzorcev in postopkov, iščejo izzive, imajo občutek osebne varnosti in najverjetneje izhajajo iz družine, kjer je oče samozaposlen v lastnem podjetju ali kmetijstvu. (Kampuš Trop 2003, str. 33).

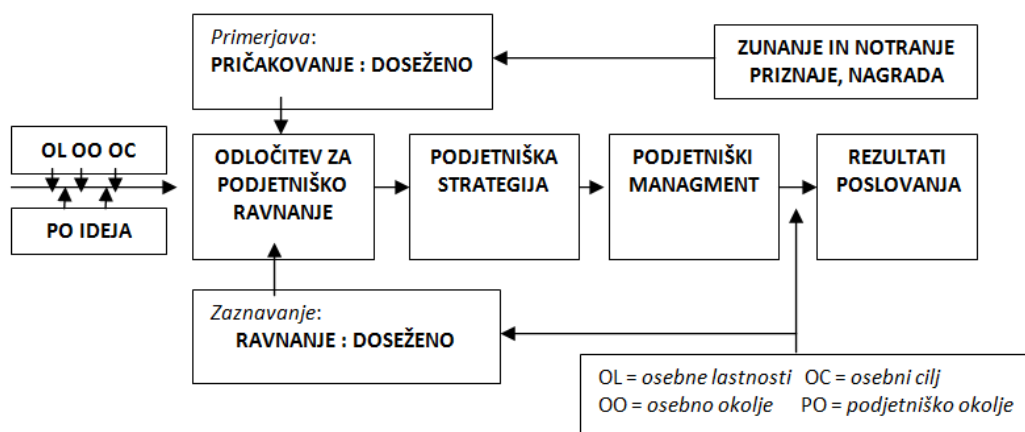
Na osnovi mnogih študij so bile potrjene hipoteze, da imajo ljudje z močno motivacijo po dosežku za razliko od posameznikov s šibko potrebo, določene skupne značilnosti (Kline, 1993, str. 31-32).

- raje imajo naloge z zmernim tveganje,
- bolj trdo delajo in bolje opravijo naloge, če čutijo, da bo izvajanje naloge vplivalo na njihov uspeh v prihodnosti,
- bolj delajo v tekmovalnih okoliščinah,
- bolj so usmerjeni v prihodnost, imajo daljšo časovno perspektivo in so bolj sposobni, odložiti nagrado na poznejši čas, če to pomeni, da bodo ob koncu dobili še večjo nagrado,
- raje delajo s kompetentnimi partnerji kot z manj kompetentnimi ter raje z bolj, simpatičnimi in njim podobnimi osebami,
- bolj delajo v širšem spektru nalog, ki zahtevajo določene spretnosti, vključno z uspešnostjo v šoli,
- bolj cenijo večje dosežke: denar jim služi manj kot spodbuda k boljšemu delovanju in bolj kot kazalec uspeha.

Zaradi velike podobnosti med lastnostmi podjetnika in med lastnostmi, ki so jih odkrili pri ljudeh z močno potrebo po dosežku, ter zaradi denarja, ki omogoča dokaj natančno merilo uspeha, je že McClelland sklepal, da močna potreba po dosežku žene ljudi, da postanejo podjetniki. Vpliv motivacije po dosežku na podjetniško delovanje je bil nato predmet številnih raziskav. Večina teh je potrdila prisotnost visoke motivacije ali potrebe po dosežkih

med obstoječimi podjetniki in še posebej v podskupini uspešnih podjetnikov (Kampuš Trop, 2003, str. 34). Tudi v Sloveniji so raziskave pokazale, da slovenski podjetniki prav tako dosegajo visoke rezultate pri vprašalniku motivacije za dosežke (Kampuš Trop, 2003, str. 34). Nasprotno pa potreba po dosežkih slabo napoveduje potencialne podjetnike med študenti.

Slika 13: Model podjetniške motivacije po Kuratko in Hodgetts



Vir: V. Pšenični et al, *Podjetništvo, podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces in podjem*, 2000, str. 72.

2.2.4 Podjetnikova usposobljenost

Pri pregledu literature v zvezi z lastnostmi podjetnikov je bilo ugotovljeno, da je večina avtorjev med ključne lastnosti uspešnih ustanoviteljev podjetij uvrstila tudi tise, ki jih pomensko lahko združimo v pojem podjetniška usposobljenost:

- izobrazba in predhodne delovne izkušnje (Gartner, 1985),
- izkušnje in znanja s tehnološkega področja ter marketinga svojega podjetja, managmenta, timskega dela in vzpostavljanja omrežja sodelavcev in poznanstev (Timmons, 1992),
- sposobnosti in zmožnosti (Richardson, 1992),
- izkušnje in poznavanje poslovnega sveta, sposobnost vodenja in posebnega načina učenja (Filion, 1990),
- tehnična sposobnost, učinkovitost vodenja in sposobnost odločanja (Hay, 1992),
- izobrazba glede na delo in poklicne izkušnje (Plaschka, 1990).

Izobrazba podjetnikom omogoča, da zaznajo posledice spremenjenih družbenih, gospodarskih in tehnoloških razmer doma in v svetu in se nanje hitro odzovejo. Posamezniki z višjo izobrazbo naj bi se na spremembe odzivali hitreje in tudi dosegali višje rezultate. Tako koristi od izobrazbe niso samo v povečani produktivnosti, ampak tudi v povečani sposobnosti

relacije redkih resursov. Zato je tudi uvajanje inovacij vedno najhitrejše med tistimi z najvišjo izobrazbo. Torej ni naključje, da so tehnološko visoko razvita podjetja povezana z bolj izobraženimi podjetniki ter da imajo tovrstna podjetja najhitrejšo stopnjo rasti.

2.2.5 Podjetniške izkušnje

Izkušnje si posamezniki lahko pridobijo predhodnem delavnem mestu kakor tudi v okviru svoje družine. Delovne izkušnje nam tako povečujejo poslovne sposobnosti, nam omogočajo vzpostavljanje stikov ter pri pridobivanju pomembnih informacij. V tem delu se bom posvetila izključno izkušnjam iz delovnih izkušenj in družinske tradicije na povečanje delovne usposobljenosti podjetnika.

Tu si moramo zastaviti vprašanje, kakšne delovne izkušnje so pred ustanovitvijo lastnega podjetja najprimernejše za rast novega podjetja? Pri iskanju odgovora na to vprašanje je uporabno Cassonovo delo (1982), v katerem avtor analizira sposobnosti, potrebne za podjetniško odločanje. Te so: (Kampuš Trop, 2004).

- predvidljivost
- računalniške spretnosti
- komunikacijske spretnosti
- sposobnost delegiranja
- organizacijske sposobnosti.

Če podjetnik spozna, da mu primanjkuje znanje na kateremkoli področju, lahko najame druge, da odločajo in delujejo v njegovem imenu. Zato je zelo pomembno, da zna izbrati prave ljudi, jih motivirati in vzpostaviti potrebno organizacijsko strukturo, v okviru katere lahko delujejo. Avtor ugotavlja, da je pomemben del ustanavljanja in rast novega podjetja **ustvarjanje trga**, ki pa ni preprost proces. V resnici je to drag in zamuden proces, ki zahteva spretnosti, oglaševanja, prodaje, vodenja zalog in nadzora kakovosti. Posamezniki, ki bodo imeli zgoraj navedene sposobnosti, so tisti, ki so pred tem opravljali funkcijo, na kateri so odločali v imenu drugih ali v svojem imenu. Z drugimi besedami, ustanovitelji novih podjetij, ki so prej delali kot managerji, bodo bolj verjetno imeli sposobnosti, ki so potrebne za ustanovitev novega podjetja, kot tisti, ki teh delovnih izkušenj nimajo.

Izkušnje pridobljene z delom predstavljajo pomemben vidik posedovanja informacij in veščin za izrabo podjetniških poslovnih priložnosti in ustanovitev podjetja. Pozitivni vidik prejšnjih zaposlitev je, da imajo podjetniki večjo verjetnost za uspeh, če ustanavljajo podjetje v okviru področja, na katerem so že delali. Kajti ko podjetje začne rasti so managerske veščine vse bolj potrebne. Ob nastanku podjetja podjetnik večinoma sam vodi lastno dejavnost, pomaga pa mu nekaj občasno in redno zaposlenih delavcev.

Določene lastnosti, spretnosti in znanja se lahko pridobijo tudi od očeta, matere ali bolj daljnih sorodnikov. Lastniki podjetij navadno stremijo za tem, da v delo vključujejo svojo celotno družino, še posebej takrat, ko gre za malo podjetje. Družina je koristen vir poceni delovne sile, ki je še posebej dobrodošel v začetni fazi poslovanja podjetja. Zato tedaj, ko starši delajo za drugega delodajalca, pa čeprav imajo precejšnjo managersko in drugo znanje, otroci lahko v veliko manjši meri pridobijo njihove izkušnje in znanja, kot če imajo sami v lasti neko vrsto podjetja. To potrjujejo tudi razne študije o visoko uspešnih podjetnikih, ki kažejo, da je bil delež tistih podjetnikov, ki so imeli samozaposlene očete, veliko večji kot pa v primerjalnih ne – podjetniški skupini (Kampuš Trop, 2004, str. 54-55).

Povzamemo lahko, da socialno poreklo družine, ki ima podjetniško tradicijo, vpliva na bodočega podjetnika, skozi dednostne dejavnike, ter preko vzgoje in učenja z zgledi. Podjetniki iz takšnih družin imajo več izkušenj z ustanavljanjem podjetij ter določenih znanj in praktičnih informacij, kar je morda tudi zagotovilo za večjo uspešnost pri njihovem vodenju lastnega podjetja. To seveda ne pomeni, da so uspešni podjetniki lahko samo posamezniki z družinsko podjetniško tradicijo. V svetu je veliko najuspešnejših podjetnikov začelo brez te tradicije. Le to so nadomestili z izkušnjami iz predhodnega dela (Antončič, 2008, str. 42, 92).

Na splošno izobrazba, znanje in izkušnje pomembno pozitivno vplivajo na ustanavljanje in rast novih malih podjetij. Na podlagi teoretskih razlogov in praktičnih raziskav, bi lahko sprejeli naslednje domneve: (Kampuš Trop, 2004, str. 55).

Izobrazba verjetno vpliva na podjetniške sposobnosti in budnost opaziti in izrabiti priložnost. Zato je mogoče domnevati, da podjetniki z višjo stopnjo izobrazbe gradijo večja podjetja s hitrejšo stopnjo rasti.

Sprejmemo lahko hipotezo, da so večja nova podjetja in hitro rastoča podjetja povezana s podjetniki, ki imajo managerske izkušnje iz katerekoli specializacije.

Domnevamo lahko, da so tisti, ki so bili pred ustanovitvijo svojega podjetja uspešno ali neuspešno zaposleni, zaradi svojih izkušenj povezani z boljšim poslovanjem novih podjetij.

Družina je tudi sredstvo, v katerem si lahko človek nabere pomembne življenjske izkušnje in znanja. Zato je mogoče domnevati, da bodo podjetniki ki imajo očete ali matere samozaposlene, povezani s hitreje rastočimi podjetji.

Postavimo lahko hipotezo, da na splošno velja, da so podjetja, ki jih ustanovljajo dva ali več posameznikov, večja in kažejo višjo stopnjo rasti kot podjetja z enim ustanoviteljem.

2.3 Demografski dejavniki

2.3.1 Starost

Podatki raziskave GEM kažejo, da je podjetniško aktivnost mogoče začeti v katerem koli starostnem obdobju v posameznikovem življenju. Kot najaktivnejše starostno obdobje za zgodnjo podjetniško aktivnost se v vseh državah, ki jih zajema raziskava GEM, v povprečju že vrsto let kaže starostna skupina od 25 do 35 let. Tudi v Sloveniji smo v preteklosti ugotavljali podobno stanje, ki pa se je leta 2012 spremenili in ostalo podobno tudi v letu 2013. Največ zgodnje podjetniške aktivnosti imamo v zadnjih dveh letih v starostni skupini od 35 do 44 let. Teh podjetnikov je skoraj 33% (Tabela 2). Sklepamo lahko, da je takšen trend povezan z zaskrbljujočim večanjem brezposelnosti mladih, ki velja tako za Slovenijo kakor tudi za celotno Evropsko unijo. Podoben trend kot v Sloveniji je značilen za skupino inovacijskih gospodarstev, kamor spada večina evropskih držav (Rebernik, 2013, str. 87).

Tabela 2: Odstotek nastajajočih in novih podjetnikov po starostnih razredih in skupinah držav, GEM Slovenija 2013, APS

Starost podjetnikov	Odstotek nastajajočih in novih podjetnikov				
	Slovenija	GEM	inovacijska gospodarstva	evropske države	Evropska unija
18-24 let	12,25	15,58	10,93	12,99	12,97
25-34 let	28,83	31,50	27,89	30,05	30,46
35-44 let	32,81	26,09	28,57	27,05	27,08
45-54 let	17,86	18,20	21,92	20,47	20,53
55-64 let	08,25	08,63	20,69	09,44	09,14

*Izračunana so netehtana povprečja.

Vir: M. Rebernik et al, GEM Slovenija 2013. Sprevidan podjetniški potencial mladih, str.87.

Največ nastajajočih in novih podjetij v vseh sodelujočih državah GEM ustvarjajo posamezniki v starostnem obdobju od 25 do 44 let (57,6%), z višanjem starosti pa zgodnja podjetniška aktivnost Razlogov za takšno stanje je seveda več. Starejši ljudje so manj odprti za pridobivanje novih izkušenj in sprememb. Srečujejo se z višjimi oportunitetnimi stroški svojih odločitev. Z leti so si sicer pridobili veliko izkušenj, osebnega premoženja, poznanstev, ki bi eventuelno lahko prispevalo k lažjemu vstopu v podjetniško kariero, zlasti kadar gre za iskanje in pridobivanje ustreznih virov, vendar ne gre pozabiti, da so sočasno vlagali napore v izgradnjo obstoječe karijerne poti, ki jim zagotavlja socialno varnost, blagostanje družine, ipd.

Spodbude in pričakovane koristi od podjetniške aktivnosti morajo biti v tem primeru bistveno bolj privlačne kot pri mlajših posameznikih, ki se pri svojih odločitvah za podjetniško kariero s tovrstnimi dilemami ne soočajo (Rebernik et al, 2014, str. 88).

Primerjava zgodnje podjetniške aktivnosti z ustaljeno kaže, da je v slednji prav tako najbolj aktivna starostna skupina podjetnikov med 35. in 44. letom. Sledi ji skupina podjetnikov v starostnem obdobju od 44. do 54. leta. Skupaj predstavljata 67,34 % podjetniške aktivnosti ustaljenih podjetnikov. Rezultati drugih proučevanih skupin držav kažejo drugačne rezultate, da namreč največji delež ustaljenih podjetnikov prihaja iz starostne skupine od 45 do 54 let (tabela 11.1.1.). Takšen rezultat je pričakovan, saj pot do uspešne podjetniške kariere zahteva določene izkušnje, ki jih posameznik pridobi s starostjo, so pa pomemben vir znanja in potencial, za prenašanje tega znanja na nove, mlajše generacije. Zato so še kako pomembni mentorski programi za spodbujanje podjetniške aktivnosti med mladimi, ki jih danes v Sloveniji izvajajo zelo različni akterji, pogosto v medsebojnem sodelovanju in prepletenosti. Omenimo naj aktivnosti in programe, ki so trajnejše narave, npr. program Go:Global, CEED klub, Sturt:up vikendi, konferenca PODIM, podjetniški vikendi, Go International, dogodki in aktivnosti Initiative Sturt:up Slovenija, Spletne urice, konferenca Coinvet in mnoge druge (Rebernik et al, 2014, str. 88).

Ko govorimo o ustaljenih podjetnikih, ne gre spregledati dejstva, da podobno kot v mnogih evropskih državah tudi med slovenskimi malimi in srednjimi podjetji prevladujejo družinska podjetja. V nasprotju z večino evropskih gospodarstev z dolgoletno podjetniško tradicijo so slovenska družinska podjetja relativno mlada. Več kot 80 % družinskih podjetij je še vedno v lasti ustanoviteljev (Glas, 2004), lastniki druge in tretje generacije so precej manj pogosti. Takšno stanje seveda pomeni, da imajo slovenska ustaljena podjetja zelo malo izkušenj s prenosom lastništva in upravljanja in da bodo v prihodnjih letih izjemnega pomena projekti lastniškega prestrukturiranja tega pomembnega segmenta ustaljenih podjetnikov (Rebernik et al, 2014).

Tabela 3: Odstotek ustaljenih podjetnikov po starostnih razredih in skupinah držav, GEM Slovenija 2013, APS.

Starost podjetnikov	Odstotek ustaljenih podjetnikov*				
	Slovenija	GEM	inovacijska gospodarstva	evropske države	Evropska unija
18-24 let	4,05	5,01	2,64	2,34	2,43
25-34 let	7,03	17,26	11,16	13,25	12,57
35-44 let	35,89	28,57	27,52	28,47	28,27
45-54 let	31,54	29,6	34,53	33,89	33,84
55-64 let	21,22	19,92	24,66	22,29	23,01

*Izračunana so netehtana povprečja.

Vir: M. Rebernik et al, GEM Slovenija 2013. Spregledan podjetniški potencial mladih, str.89.

2.3.2 Podjetništvo in mladi

Razmere na trgu dela so se v obdobju 2009 – 2012 močno zaostrole. Za trg dela v Sloveniji je značilna visoka segmentacija; starostna segregacija in strukturna neskladja pa so se v zadnjem obdobju še okrepila. V zadnjem letu je tudi močno porasla tudi brezposelnost mladih (MG 2013). Tudi v EU stopnja brezposelnosti mladih že več let narašča. Po podatkih ILO³ je bilo leta 2013 že 73 milijonov mladih brezposelnih, kar pomeni, da je verjetnost brezposelnosti med maldimi kar trikrat tolikšna kot med odraslo populacijo. GEM definira mlade kot posameznike v starostni skupini med 18. in 34. letom in jih primerja z ostalo odraslo populacijo (od 35 do 64) (Rebernik et al, 2014, str. 90).

Med današnje generacije, ki so v fazi izobraževanja ali končujejo izobraževanje in vstopajo na trg dela, ter prav tako brezposelni, predstavljajo izjemno pomemben del ponudbene strani trga dela. Zaradi izjemno negativni demografskih trendov si Slovenija ne sme privoščiti, da bi se zaradi trenutnega premajhnega povpraševanja na trgu dela ta potencial začel izgubljati in s tem že na srednji rok povzročila krizo na trgu dela zaradi premajhne ponudbe (MDDSZ in ZRSZ 2013, 38). Organizacije in pobude, kot so ILO20, Združeni narodi, Svetovna banka in YBI⁴, izpostavljajo številne prednosti spodbujanja podjetništva med mladimi:

- Podjetništvo mladih je možnost za ustvarjanje delovnih mest za mlade, saj obstaja večja verjetnost, da bodo ti zaposlovali svoje vrstnike;
- Mladi podjetniki se še posebej odzivajo na nove poslovne priložnosti in trende;
- Mladi so aktivni v hitro razvijajočih se panogah;

³ International Labour Office 2013

⁴ Youth Business International

- Mladi s podjetniškimi sposobnostmi so boljši zaposlovalci;
- Mladi ljudje so bolj inovativni in pogosto ustvarjajo nove oblike samostojnega dela;
- Mladi, ki so samozaposleni, so bolj zadovoljni z življenjem;
- Podjetništvo ponuja brezposelnim ali depriviligiranim mladim priložnost za izgradnjo trajnostnih pogojev za preživetje ter priložnost za vključitev v družbo;

Podjetniške izkušnje in / ali izobraževanje pomagajo mladim razviti nova znanja, uporabna tudi v drugih življenjskih izzivih; sposobnosti, npr. zasnivanje priložnosti, inovativnost, kritična miselnost, odpornost, odločanje, timsko delo in vodenje, pa koristijo vsem mladim ne glede na to, ali se nameravajo zaposliti ali nadaljevati svojo kariero kot podjetniki (Rebernik et al, 2014, str. 90-91).

2.3.3 Spol

Raziskava GEM že vrsto let kaže, da se vključenost žensk v zgodnjo podjetniško aktivnost močno razlikujejo po vsem svetu. Te razlike so odraz različnih kultur in običajev o vključevanju žensk v gospodarsko aktivnost posameznih držav. Razlogi za vstop žensk na podjetniško pot so zelo podobni razlogom, zaradi katerih se podjetništva lotevajo moški. Najpogostejši motivi so tako preživetveni motivi, finančna neodvisnost in obogatitev poklicne kariere. Nedavna študija GEM o ženskem podjetništvu je pokazala, da se kljub podobnim motivom žensko podjetništvo razlikuje od moškega po mnogih značilnostih. Ženske ne zaposlujejo le sebe, temveč – kot kažejo ocene – 48 milijonov podjetnic v nastajajočih in novih podjetjih ter 64 milijonov podjetnic v ustaljenih podjetjih v svojih podjetjih zaposlujejo enega ali več ljudi. Ženske tudi pričakujejo rast svojih podjetij. Sedem milijonov podjetnic, ki začenejajo podjetniško aktivnost, ter pet milijonov podjetnic v že uveljavljenih podjetjih pričakuje, da bo njihovo podjetje v prihodnjih petih letih odprlo vsaj šest delovnih mest. Ženske v povprečju v veliko večji meri kot moški delujejo v sektorju, ki je usmerjen k potrošniku. V tem sektorju sicer pogosto delujejo tudi podjetniki, vendar pa v razvitih državah moški močno prevladujejo v proizvodnem in storitvenem sektorju, ki temeljita na kapitalu in znanju (Rebernik et al, 2014, str, 94).

Kljub temu, da so v razvitih državah v Evropi in ZDA ženske enako ali bolj izobražene kot moški, imajo bistveno nižjo stopnjo samozaupanja v lastne podjetniške sposobnosti. V vseh regijah svet velja, da se ženske tudi bolj bojijo podjetniškega neuspeha kot moški, kar še zlasti velja za razvite azijske države in Evropo.

Raziskava GEM že vrsto let ugotavlja, da se ženske vključujejo v podjetništvo starejše od moških. Za leto 2013 ugotavljamo, da je najpogostejša starost tako podjetnic kot podjetnikov med 35. in 44. letom. Izrazitejše odstopanje ženskega podjetništva opazimo v starostni skupini mladih med 25. in 34. letom, v kateri je žensk občutno manj.

Med vsemi nastajajočimi in novimi podjetniki smo v Sloveniji neslavni rekord iz leta 2012, povezan z udeležbo žensk v podjetništvu, s slabe četrtine izboljšali na slabo tretjino (31,44 %). Za nami so se npr. uvrstile Hrvaška (30,83 %), Italija (30,01 %), Grčija (29,01%), Makedonija (28,98 %), in, zanimivo, tudi Norveška (28,88 %). Nižji delež med podjetniki predstavljajo ženske v Koreji (28,52 %), na Češkem (28,06 %) in v Iranu (26,43 %). Med evropskimi državami je tudi tokrat delež žensk najvišji v Švici (49,12 %), kar jo uvršča na 6. mesto na lestvici med 67 sodelujočimi državami, na kateri so na prvih treh mestih Gana, Nigerija in Zambija z nad 50 – odstotnim deležem zgodaj podjetniško aktivnih žensk.

Kažejo se torej premiki v smeri večje izkoriščenosti podjetniškega potenciala žensk, vendar ni znakov, da bi šlo za bolj dolgoročno povečanje. V Sloveniji se namreč v zadnjem letu ni zgodilo nič takšnega, da bi spreminjalo realni položaj žensk v družbi ter jih razbremenilo obveznosti, ki jih tradicionalno prevzemajo nase.

Primerjava zgodnje podjetniške aktivnosti žensk v Sloveniji z enako podjetniško aktivnostjo žensk v različnih skupinah držav namreč kaže, da zaostajamo za vsemi proučevanimi skupinami. V primerjavi z inovacijskimi in evropskimi državami GEM je ta zaostanek približno 4 – odstoten. Podoben je tudi zaostanek ustaljene podjetniške aktivnosti žensk v primerjavi s proučevanima skupinama držav.

Med ustaljenimi podjetnicami je delež žensk dosegel le dobro četrtino (26,88 %), kar pomeni sicer korak v smer povečanja deleža žensk v primerjavi z letom poprej, vendar še vedno precej zaostaja za nivojem (31,09 %) izpred dveh let, ko smo bili v Sloveniji po deležu ženskega podjetništva precej usklajeni evropskim povprečjem in smo bili tako tipični predstavnik držav z inovacijskim gospodarstvom (Rebernik et al, 2014, str. 95).

Globalno poročilo o ženskem podjetništvu ugotavlja, da bo potrebno še veliko naporov, virov ter programov, ki jih podjetnice potrebujejo za uspešnejše delovanje in rast svojih podjetij (Rebernik et al, 2014, str. 98):

- Graditi nova sodelovanja in najti vzvode za uresničitev idej in zamisli,
- Razvijati podjetniške sposobnosti in odnos do podjetništva,
- Omogočati dostop do sredstev, potrebnih za rast podjetij in generiranje zaposlovanja.

Pozitivno je dejstvo, da je prevladujoč motiv za vključevanje v podjetništvo v vseh regijah sveta, še posebej v razvitejših državah, izkoriščanje zaznane podjetniške priložnosti. Največ podjetniške aktivnosti zaradi priložnosti med ženskami je v razvitih evropskih državah, kjer se v povprečju le vsaka četrta ženska vključuje v podjetništvo zaradi nujnosti in iskanja možnosti za preživetje. Slovenijo najdemo na sredini lestvice proučevanih držav s 25 – odstotnim deležem podjetniške aktivnosti žensk zaradi nuje, kar je tik pod evropskim povprečjem (Rebernik et al, 2014, str. 98).

2.3.4 Formalna izobrazba

Izobrazba je pri vzgoji podjetnika zelo pomembna. Formalna stopnja pridobljene izobrazbe lahko pripomore k akumuliranju eksplicitnega znanja in podjetniku pomaga pri pridobivanju potrebnih veščin za uspešno poslovanje. Njen pomen se ne odseva le na ravni dosežene izobrazbe, temveč predvsem v dejstvu, da izobrazba pomaga pri reševanju problemov, s katerimi se srečuje podjetnik. Izobrazba pomeni tudi večjo zalogo informacij in znanja, ki so potrebni za uspešno izrabo podjetniških poslovnih priložnosti. Čeprav formalna izobrazba za ustanovitev podjetja ni potrebna (kar nam kažejo nekateri uspešni podjetniki, ki niso dokončali srednje šole), daje izobrazba dobro podlago, še zlasti če je povezana z dejavnostjo podjetja (Rebernik, & Krošlin, 2007, str. 26).

Pri pregledu literature o podjetništvu se pokaže, da mnogo avtorjev smatra raven formalne izobrazbe podjetnikov za eno najpomembnejših lastnosti, ki imajo pomembno vlogo na ustanovitev in rast njihovih podjetij. Na primer Schultz (1975) poudarja, da je formalna izobrazba tista, ki posameznike naredi bolj pripravljene za prepoznavanje poslovnih priložnosti ter jih usposobi za njihovo realizacijo. Casson (1982) poudarja, da je formalna izobrazba izboljša informacije o svetu in analitične sposobnosti, ki so potrebne za podjetništvo. V Smithovi tipologiji je uspešni podjetnik oportunist tisti, ki ima diplomo. Tudi analiza 150 – ih anketiranih podjetij v Sloveniji je pokazala, da so več zaposlovali podjetniki z visoko izobrazbo.

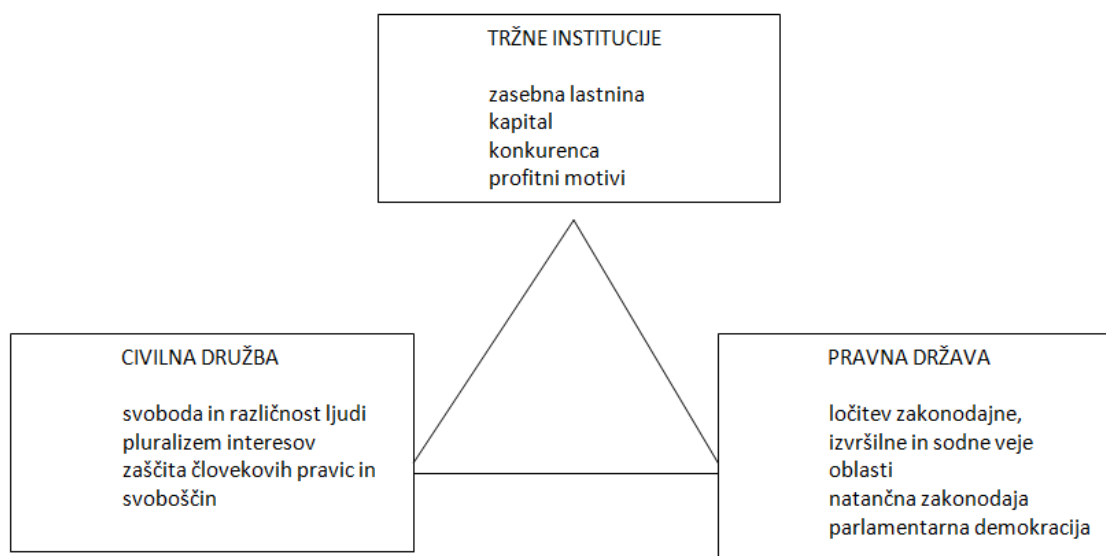
Na splošno velja prepričanje, da so podjetniki slabše izobraženi od povprečja, vendar se je to prepričanje izkazalo bolj za predsodek.. Študije opravljene v ZDA so pokazale, da so podjetniki in še posebno podjetnice precej bolje izobražene od splošne populacije. (Antončič, 2002).

2.4 Okoljski dejavniki

Dejavniki okolja so bili v grobem predstavljeni v okviru različnih modelov o vplivnih dejavnikih ustanavljanja podjetja. Za dejavnike okolja velja enako kot pri osebnostnih dejavnikih, da so v različnih modelih zajeti različni dejavniki, enaki dejavniki pa so lahko različno poimenovani ali celo različno predstavljeni. V tem poglavju so dodatno in podrobneje predstavljeni še nekateri vidiki okoljskega vplivanja na nastajanje novih podjetij in njihov razvoj.

V okolju, ki išče svoje razvojne možnosti v podjetništvu, je pomembno, da se zavedajo širokega spektra dejavnikov, ki lahko spodbujajo ali zavirajo podjetništvo. Podjetništvo se lahko hitro razvija le v družbi, ki uresničuje tri temeljne sistemske pogoje, in sicer z vidika civilne družbe, tržne institucije in pravne države (Glas, 2001b).

Slika 14: Temeljni sistemski pogoji okolja



Vir: M. Glas, *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*, 2000, str. 3.

Ne gre torej zgolj za ekonomsko plat delovanja podjetnikov, temveč tudi za kulturo podjetništva, ki dopušča pluralizem interesov, delovanja, ciljev ljudi, za pravno državo, ki zagotavlja učinkovit okvir za delovanje tržnega mehanizma, za nevmešavanje države v poslovne zadeve, v gospodarjenje. Ta širši družbeni okvir je zelo pomemben, saj lahko država sicer tudi s povsem dobrimi nameni zelo omejuje podjetniško svobodo delovanja, še v večji meri pa se postavlja vprašanje, koliko obstoječi sistem vrednot spodbuja podjetništvo, neodvisnost, težnjo k večanju dobička, ki seveda vodi v večje razslojevanje družbe. Razvitost podjetniške kulture je po Glasu in Pšeničniju (2000, str. 3) običajno povezana z nekaterimi značilnostmi družbe, med katerimi so:

- obstoj primernih modelov (podjetniških) vlog v družbi,
- uveljavljanje izkušnje z življenjskim ciklom kariere,
- socialno poreklo in socialna mobilnost,
- družinsko okolje,
- položaj družine v družbi,
- podedovanost podjetniške (ali vsaj obrtniške) tradicije skozi več generacij,
- raven izobrazbenih dosežkov,
- negativni ali pozitivni vplivi sovrstnikov ali podobnih družbenih skupin,
- družbeno neupoštevanje podjetništva,
- nezadovoljstvo z velikimi in birokratskimi organizacijami.

Stopnja razvitosti podjetništva je tako odvisna od preteklega razvoja in vrednot posamezne družbe, od njenih podjetniških tradicij, gospodarske strukture, ki spodbuja podjetništvo ali nem tudi od prisotnost podporne infrastrukture. Podjetništvo je tisto, ki predstavlja ključ do uspešne preobrazbe družbe, saj zahtevajo velika predhodna obdobja, prisotnost številnih oseb, ki so nosilci vrednot inovativnega in kritičnega razmišljanja, pragmatičnega ravnanja in hkrati vizionarstva. Le takšne osebnosti zmorejo vnesti tehnološke, ekonomske, politične in sociokulturne spremembe v idejne temelje družbe in v njene institucije, tudi ob nasprotovanju in težnjah k statusu quo v družbi. Kljub potrebam po takšnih osebnostih pride pravzaprav le redko do tega, da v neki družbi sovpadajo potrebne okoliščine za sproščanje podjetniške moči. V bistvu je v posameznih državah potrebno spoznati, kateri so spodbujevalni in kateri zaviralni dejavniki za razvoj podjetništva, če želijo v njem pridobiti razvojno gibalno za nadaljnje obdobje. Podjetništvo ima svojo moč, ki pa je ni preprosto prebuditi. Tudi v našem okolju se počasi ustvarja zavedanje o njegovih možnostih, podjetništvo se širi v akademskih krogih, v gospodarstvu, pridobiva politično podporo tistih skupin, ki so usmerjene v prihodnost, v razvoj, v ustvarjanje nove vrednosti. Podjetništvo ostaja priložnost za države, ki zaostajajo v razvoju za drugimi, kajti podjetniki so tisti, ki lahko prispevajo k večji stopnji rasti, s katero je mogoče dohitevati razvitejše države. Zato ni tako pomembno, ali v danem trenutku država zaostaja za drugimi, pomembno je, ali zna ustvariti višje stopnje rasti. In v vsaki regiji je njen razvoj odvisen od tega, ali uspe ustvariti soglasje za svoj razvoj in oblikovati razvojno koalicijo, ki združi razpoložljive vire za dogovorjeno razvojno strategijo, v kateri se opira na vizijo nosilcev koalicije ter iniciativo in ustvarjalnost množice podjetniških oseb v tržnem sektorju in prav tako tudi v javnih službah (Pšeničny et al, 2000). Pšeničny je vpliv okolja ovrednotil z dveh vidikov, in sicer:

2.4.1 Makroekonomski vidik

V okviru prvega je pomembno, da nastajajoči podjetnik oceni trenutne in pričakovane splošne gospodarske pogoje in zakonodajo, ki vpliva na izvedbo podjetniškega podjema. Ključen vpliv na uspeh oz. neuspeh podjetja imajo vsekakor splošni gospodarski pogoji v državi. Gospodarstvo, ki je v prosperiteti bo podjetjem zagotovo zagotavljalo veliko večje možnosti za uspeh, kakor gospodarstvo, ki je se nahaja v recesiji. Torej potrebno je oceniti, v kakšni fazi se gospodarstvo trenutno nahaja, in nato predvideti, kakšni so obeti za prihodnost. Seznaniti se je potrebno s trenutno ekonomsko politiko vlade, ter s trendi, ki se na tem področju kažejo. Preučiti je potrebno zakonodajo, ki ureja področje malega gospodarstva. Te informacije so nujne za pravilno odločitev o organizacijski obliki podjetniškega podjema in določanje finančnih in kadrovskih zahtev podjema. Veliko pozornosti je potrebno nameniti zbiranju informacij o razpoložljivih oblikah institucionalne pomoči podjetnikom.

2.4.2 Mikroekonomski vidik

Pri vrednotenju pogojev z mikroekonomskega vidika pa se je potrebno ukvarjati predvsem z lokalnimi pogoji tj. razmerami v regiji oziroma ožjem geografskem področju, na katerem se bodo izvajale aktivnosti podjetniškega podjema. V tem oziru je potrebno preučiti predvsem štiri področja:

- demografske značilnosti področja v katero sodi struktura populacije, ki živi na določenem področju, njena kupna moč, izobrazbena struktura in struktura poklicev. število prebivalstva in trendi: pozorno moramo preučiti trende v gibanju števila prebivalstva,
- splošna klima za podjetništvo: ugodna splošna klima za podjetništvo lahko bistveno pripomore k uspešnosti podjetniškega podjema. Pod splošno klimo razumemo odnose lokalne uprave in prebivalstva do podjetništva, razpoložljivo infrastrukturo, kvaliteto bančnih in poslovnih storitev, trend rasti kupne moči in števila prebivalcev itd,
- ekonomske razmere: Potrebno je preučiti kupno moč prebivalce, njihovo zaposlenost in morebitno odvisnost od kakšnega velikega podjetja, katerega poslovanje je podvrženo sezonskemu nihanju.

Ovrednotenje razmer v mikro in makro okolju je izrednega pomena za pravilno zasnovo in izpeljavo podjetniškega podjema. Seveda pa zgolj ovrednotenje okolja ni dovolj pravilno za odločitev glede vseh parametrov načrtovanega podjema. Pred dokončno odločitvijo o posameznih podrobnostih je potrebno preučiti še vrsto tehnično – tehnoloških, trženjskih in finančnih vidikov. Vrednotenje podjetniške ideje z vseh naštetih vidikov se je potrebno lotiti sistematično, saj je le tako možno objektivno oceniti tržno in ekonomsko zanimivost podjetniške ideje (Pšeničny et al, 2000).

Izmed številnih navedenih zunanjih vplivov, v nadaljevanju predstavljam le tiste, ki so bile zajete v raziskavah GEM, in sicer: kulturne in družbene norme, izobraževanje in usposabljanje, poslovna in strokovna infrastruktura, dostop do fizične infrastrukture, odprtost in konkurenčnost na notranjem trgu, finančna podpora ter vladna politika in vladni programi.

2.4.3 Kulturne in družbene norme

Naklonjenost ali nenaklonjenost kulturnih in družbenih norm podjetništvu ima izreden vpliv na podjetniško aktivnost. Dojemanje, da je ustanovitev podjetja zaželena izvira iz kultur, subkulture, družine, učiteljev in prijateljev. Kultura, ki ceni ljudi, ki so uspešno ustvarili nov posel, bo proizvedla več novih podjetij kot kultura, ki tega ne ceni. Nobena kultura ni popolnoma za podjetništvo ali proti njemu. Znotraj kulturnega okvira deluje mnogo subkultur, ki vplivajo na sisteme vrednot (Antončič, 2002).

2.4.4 Izobraževanje in usposabljanje

Pomembna je razširjenost in kakovost izobraževanja in usposabljanja za podjetništvo v okviru različnih programov formalnega izobraževanja ter programov usposabljanja podjetnikov in zaposlenih v malih in srednje velikih podjetjih.

Ključna je strategija razvoja in uvajanja podjetniških vsebin v formalni sistem izobraževanja (od osnovne šole do univerze) ter usposabljanja podjetnikov in zaposlenih na različni ravni zahtevnosti.

2.4.5 Poslovna in strokovna infrastruktura

Bistvena je kakovost in dostop do poslovne pravne in strokovne infrastrukture, ki jo potrebujejo novoustanovljena podjetja in rastoča podjetja. Raziskava, ki je proučevala probleme malih podjetij, je pokazala, da obstajajo tipične pomanjkljivosti v sposobnostih malih podjetij, pri katerih je potrebna pomoč v obliki različnih vrst svetovanja in izobraževanja (Kampuš Trop, 2003, str. 167).

2.4.6 Dostop do fizične infrastrukture

Dostop do fizične infrastrukture predstavlja razpoložljivost in težavnost dostopa do obstoječih fizičnih virov – telekomunikacij, energetske in komunalne preskrbe, ipd., po cenah, ki ne diskriminirajo novih podjetij. Osnovne infrastrukturne storitve omogočajo migracijo ljudi in blaga in so običajno v rokah države. Fizična infrastruktura omogoča tudi prenos informacij v šolstvu, raziskovalnih ustanovah ipd.

2.4.7 Odprtost in konkurenčnost trga

Dejavnik trga je v fazi odločanja o ustanavljanju podjetja pomemben predvsem z vidika sposobnosti prilagajanja tržnih pravil in spreminjanja tržne strukture, zelo pomembna je tudi velikost vstopnih pregrad oziroma stopnja težavnosti uveljavljanja novih podjetij na trgu.

2.4.8 Finančna podpora

Finančna podpora predstavlja razpoložljivost različnih formalnih, institucionalnih in neformalnih finančnih virov za nova in rastoča podjetja – bančni sistem, rizični kapital, neformalno investiranje, poslovni angeli.

Finančne vire lahko zagotovi bodisi podjetnik sam ali s pomočjo družine, prijateljev in znancev bodisi preko bančne ali investitorske mreže. Ko je podjetje novo in majhno ima pogosto težave s pridobivanjem primernih resursov za zagon, kar lahko kmalu vodi v finančno krizo v primeru zgodnjih, nepričakovanih težav. Razpoložljivost tveganega kapitala ima ključno vlogo pri razvoju in rasti podjetniških aktivnosti. Če je na voljo dovolj ustanovitvenega kapitala, nastane več podjetij (Antončič, 2002, 33 – 34).

Država lahko pozitivno vpliva ali zavira množičnost ustanavljanja novih podjetij in njihov razvoj tudi z organiziranjem dostopnosti do ustanovitvenega in razvojnega kapitala, kar je še posebej pomembno v gospodarstvih v tranziciji. Ponudbo raznih virov lahko izboljša z ustanavljanjem posredniških institucij (družbe za naložbe kapitala), z zniževanjem tveganj (garancije, preverjanje projektov) ali zniževanjem stroškov (donacije, subvencioniranje obrestnih mer) (Pšeničny et al, 2000, str. 39).

3 KLJUČNI DEJAVNIKI ZA USTANOVITEV PODJETJA

Z zgoraj napisanim sem namreč želela izpostaviti, da imajo osebni dejavniki skupaj z okoljskimi dejavniki, vpliv na ustanavljanje podjetja. Glede na to, da se ustanovitelji razlikujejo v svojih osebnostnih lastnostih in da različno dojemajo podjetniško okolje, se posledično po značilnostih razlikujejo tudi njihova novoustanovljena podjetja, med njimi tudi po stopnjah rasti in uspehu.

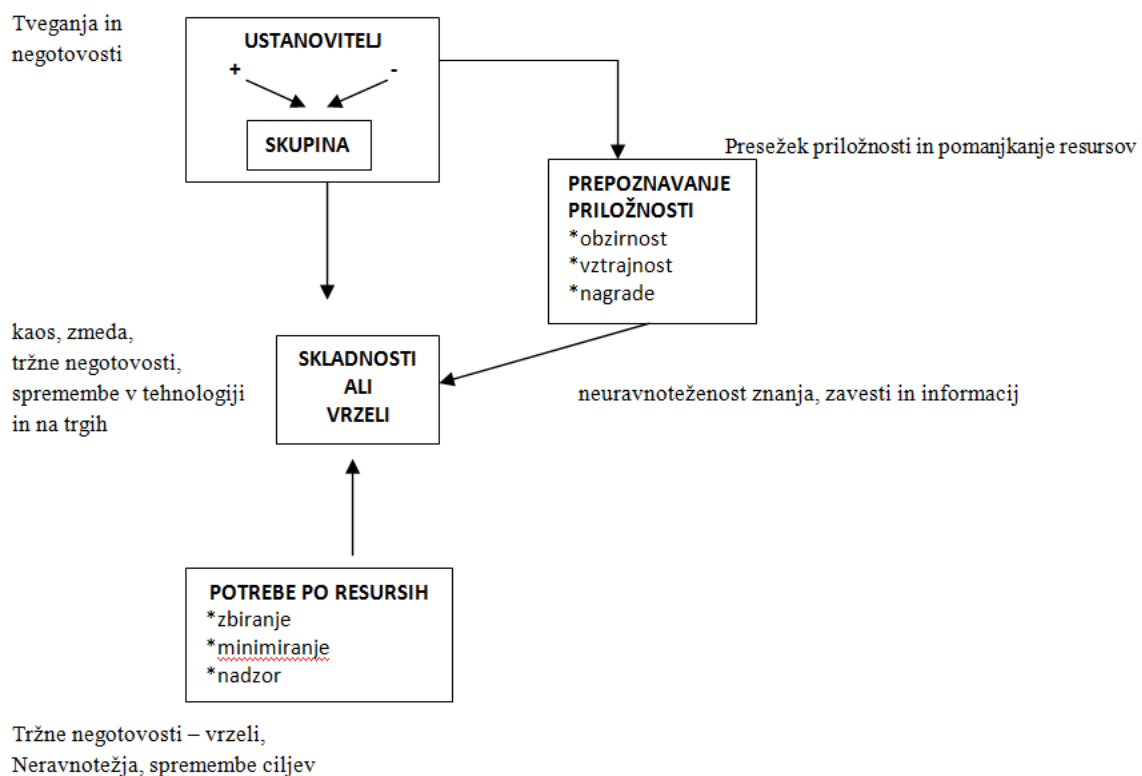
Podjetništvo je zelo ustvarjalno dejanje. Podjetnik mora posedovati močno osebno energijo, da prične graditi podjetje, organizacijo, da prevzame neposredna tveganja in odgovornosti. Tu ne gre le za opazovanje, analizo, opisovanje, gre za akcijo. Podjetništvo zahteva vizijo in strastno željo po uspehu, privrženost in motivacijo, da prenesemo vizijo na druge, da pritegnemo dobavitelje in kupce. Podjetnik razvija svojo skupino sodelavcev, kombinira njihove zmožnosti in sposobnosti, zna poiskati priložnosti v negotovem tržnem svetu poslov in zna poiskati in pridobiti potrebne resurse, da uresniči vizijo. Če bi se pogovarjali s tisoč slovenskimi podjetniki, bi ugotovili, kako različni ljudje so, izkoristiti skušajo zelo različne priložnosti, razvijajo različne strategije poslovanja, ki naj bi jih vodile k uspehu. Bistvena prednost današnjega tržnega sistema je v tem, da ima praktično vsakdo možnost, da prične poslovati na svoje in mnogi so pri tem uspešni (Glas, 2001b).

Za uspeh podjetniškega procesa so bistveni dejavnik ljudje – podjetniki, ki znajo poiskati prave priložnosti oziroma iz njih dejansko iztisniti ekonomski razvojni potencial. Za Timmons (1999) so ključne gibalne sile uspešnega podjetja:

- ustanovitelj,
- spoznana tržna priložnost,
- zagotavljanje potrebnih resursov.

Za uspešno novo podjetje je ključno, da podjetnik nenehno, pozorno in realistično ocenjuje, kako je s temi dejavniki v njegovem poslu.

Slika 15: Stvarno okolje podjetja in ključne gibalne sile podjetništva.



Vir: M. Glas, *Podjetništvo – izziv za 21. Stoletje*, 2000, str.13.

Glas opiše podjetništvo kot proces, v katerem podjetnik s poskusi in napakami preskuša, kako najti najbolj uspešno obliko posla. Pri uspešnih novih podjetjih pride do skladnosti treh sestavin, zlasti pa do *skladnosti podjetnika in članov njegove skupine s tržno priložnostjo*. Hkrati mora biti podjetnik sposoben zbrati in usmeriti potrebne resurse (Glas, 2000).

Drugi dejavnik uspeha, ki sproži podjetniško dejanje, je *priložnost*. Ljudje imajo vrsto zamisli o tem, česa vse bi se lotili. Vendar zamisel, ideja še ne pomeni dobre poslovne priložnosti. Razumeti moramo, da je podjetnik usmerjen k trgu in potrebam kupcev. Priložnost je privlačna, trajnejša, vezana je na določen trenutek, ko obstaja pri ljudeh potreba, po proizvodu

ali storitvi, ki zadovoljuje potrebo in ustvarja koristi, vrednost za kupca ali uporabnika. Do priložnosti pripeljejo spremenjenje okoliščine, razna pomanjkanja na trgu, ki jih podjetniki ugotovijo in izkoristijo za svojo ponudbo. Prava priložnost je tista, ki nudi trajnejši in dober zaslužek. Bistvo podjetništva je prav v tem, kako posameznik iz drobcev informacij, v negotovih razmerah, zasluti ali ugotovi, kaj trg dejansko potrebuje, v kakšni obliki in obsegu (Glas, 2000).

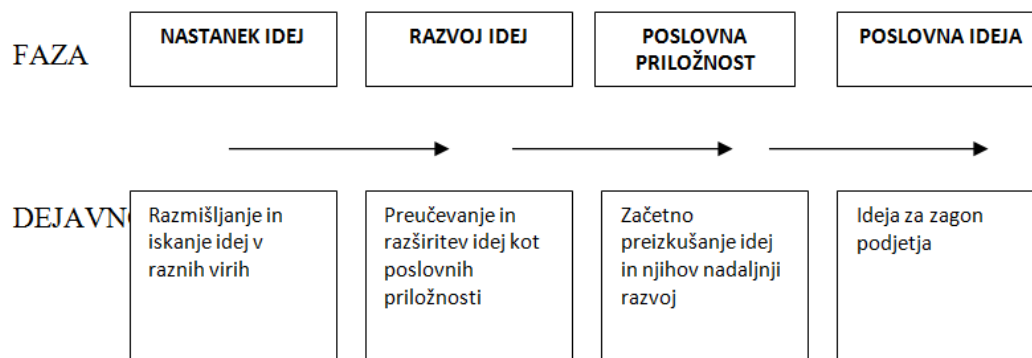
Za uspeh podjetja je pogosto ključnega pomena pravi trenutek, v katerem se loti posla. Timmons (1999) govori o oknu priložnosti, ko je možnost uspešnega posla največja.

Kot tretji dejavnik uspeha Glas navaja zmožnost podjetnika, da ugotovi, pritegne in učinkovito upravlja sredstva, ki so potrebna za uresničenje tržne priložnosti.

Bistvena lastnost podjetnikov je, da znajo združiti svoje zmožnosti s priložnostjo, pridobiti sredstva in uresničiti zamisli. Mnogi ljudje so imeli dobre zamisli, niso pa jih znali pripeljati do konca, iz njih zgraditi podjetja in uspešnega položaja na trgu. Pomembno za podjetnika ni le to, da bi znal proizvesti kakovosten proizvod, to je naloga inženirja, podjetnik mora znati prinesiti proizvod na trg, v ustrezni količini, obliki in po ceni, po kateri ga lahko prodaja. Tako razvije podjetje, ki je na trgu dolgoročno.

Proces razvijanja ideje v pravo poslovno idejo, poteka v naslednjem zaporedju:

Slika 16: Proces razvijanja ideje



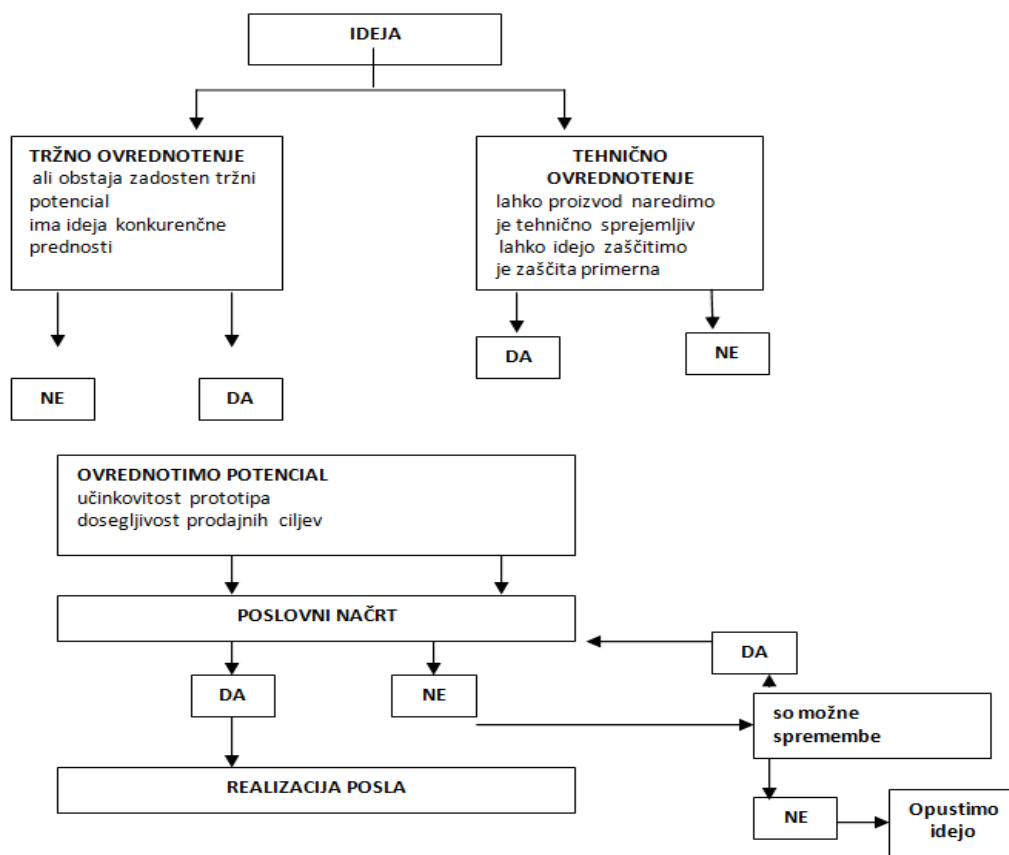
Vir: M. Glas, Podjetništvo – izziv za 21. Stoletje, 2000, str. 3-12.

Vsekakor je potrebno ideje preveriti, preden vlagamo vanje veliko sredstev. Vendar večina idej poslovno ni obetavna, zato je vprašanje, kako naj izberemo pravo idejo. Cannon poudarja, da se število idej od začetnega spiska, ki je rezultat hobijev, interesov, radovednosti, raziskav, potovanj in drugih oblik iskanja priložnosti do dejanske ponudbe blaga na trgu, krči.

Ključnega pomena za prehod od ideje do poslovne priložnosti je ocena, ali obstaja za izbrano idejo trg, to pomeni:

- vemo, kdo bodo naši kupci?
- bodo za proizvod oz. storitev pripravljeni plačati?
- Koliko kupcev bo?
- poznamo konkurente?
- bodo ljudje raje kupovali vaše kot konkurenčne proizvode oz. storitve?
- bo trg rasel in s tem pridobivali nove kupce?
- ali lahko najdete tri prednosti pred konkurenti?
- ali lahko preprečite, da bi drugi proizvajalci kopirali vašo idejo?

Slika 17: Proces podjetniškega preliminarnega ovrednotenja poslovnih idej



Vir: M. Glas, *Podjetništvo – izziv za 21. Stoletje*, 2000, str. 18.

Timmons se strinja, da poteka ovrednotenje ideje / priložnosti v dveh smereh:

- po eni strani gre za proces izbire, selekcije, v katerem podjetnik iz spiska idej izloči verjetno neprimerne zamisli
- po drugi strani pa gre za proces iskanja najboljše možne izvedbe, ko skuša podjetnik s preskušanjem prilagoditi, spremeniti ali izboljšati idejo, da bi bila na trgu kar najbolj uspešna.

4 OD POSLOVNE IDEJE K POSLOVNEMU NAČRTU

Večina podjetniških svetovalcev za enega pomembnih nadaljnjih korakov priporoča pripravo poslovnega načrta. Poslovni načrt nam bo pomagal v spoznavanju posla, v katerega želimo vstopiti, poudaril bo naše prednosti, pomagal nam bo spoznati konkurenco, odprl nam bo oči za nove priložnosti in nas usmeril v razmišljanje o naših vodstvenih sposobnostih in potrebah.

Stritar in Drnovškova pravita, da s poslovnim načrtom podjetniki načrtujejo svojo poslovno aktivnost od razvoja same ideje pa vse do končnega cilja. Kot glavni razlog priprave poslovnega načrta je pri večini podjetnikov zagotavljanje kapitala. Banke, vlagatelji in upravitelji skladov tveganega kapitala zahtevajo napisno opredelitev podjetniške priložnosti in ideje. Obenem pa podjetnik s tem natančno oceni svojo poslovno zamisel, njene slabosti in se na ta način izogne dragim napakam. Poslovni načrt lahko opredelimo kot pisni dokument, ki povzame poslovno priložnost v katerem opredeli in razločno pokaže, kako bo skupina podjetnikov zaznano poslovno priložnost uresničila (Drnovšek, & Stritar, 2007).

S poslovnim načrtom torej preverimo podjetniško idejo, in ugotovimo, ali je ideja tržno, finančno in organizacijsko dovolj zrela, da jo lahko obravnavamo kot poslovno priložnost. Na ta način se podjetnik odloči ali je smiselno ustanoviti podjetje.

4.1 Najpogostejše napake

Podjetniki, ki niso uspeli pridobiti finančnih sredstev za realizacijo svoje poslovne priložnosti, so pri pisanju poslovnega načrta lahko napravili eno izmed naslednjih napak (Drnovšek, & Stritar 2007, str. 15):

- Podjetnik predpostavlja, da potencialni investitor pozna in razume poslovno priložnost.
- Ocena tržnega deleža za svoj proizvod ali storitev podjetnik ne narejena dovolj natančno. Zato vlagatelji ne verjamejo projekcijam.
- Načrt prodaje in dobiček nista dovolj dobro obrazložena.
- Življenjepis podjetnika ni relevanten.
- Projekcije so preveč posplošene in ne prikazujejo finančnega potenciala podjetja.
- Podjetnik pozabi na povzetek poslovnega načrta,
- Poslovni načrt ni napisan dovolj tekoče.
- Podjetnik ne izpostavi nevarnosti, ki grozijo poslovanju podjetja.
- Poslovni načrt nima konkretnih dejstev in števil.

4.2 Preučevanje trga

Pred dejansko realizacijo priložnosti mora vsak podjetnik dobro preučiti trg, kar pomeni, da mora zbrati informacije, s katerimi bi lahko odgovoril na vprašanja, ki si jih je postavil o svojem trgu, o kupcih, konkurentih in svojih konkurenčnih prednostih.

Tržna raziskava je način, kako podjetnik zbere informacije, ki jih potrebuje za pričetek in nadaljnje vodenje posla. Ključne so informacije o kupcih in konkurenci, ki podjetniku omogočajo, da:

- pravilno oblikuje svoj posel in
- kasneje lahko ocenjuje dosežke.

Tržna raziskava tako pomeni zbiranje in ovrednotenje informacij o trgu, ki omogočijo v naslednjem koraku oblikovati načrt trženja, strategijo nastopanja na trgu (Glas, 2001b).

Ko gre za tržno raziskavo in kasnejši načrt trženja, je bistveno vprašanje, za koga pravzaprav podjetje dela, kdo so njegovi ciljni kupci. Glas svetuje naj si pri tem pomagamo z naslednjimi vprašanji o trgu (Glas, 2001b):

- *Profil kupcev:* kdo bo kupoval in uporabljal naš proizvod oz. storitev? Običajno podjetnik trg razčleni, segmentira tako, da iz vse množice ljudi izlušči tiste skupine, ki bodo dejansko potencialni kupci za njegov proizvod oz. storitev. Segmentiranje lahko opravimo po več kriterijih, splošne možnosti navaja tabela spodaj.

Tabela 4: Možni strategiji segmentiranja trga potrošnih dobrin ali storitev

PO ZNAČILNOSTI KUPCEV	PO ROIZVODIH OZ. STORITVAH
geografsko (regija, razmerje mesto / vas) vrsta kupcev: podjetja ali individualni kupci velikost podjetij – kupcev življenjski stil oz. navade kupcev spol starost poklic oz. izobrazba višina razpoložljivega dohodka ali premoženja referenčne skupine	značilnosti uporabnikov proizvodov oz. storitev način uporabe proizvoda oz. storitve vrste koristi proizvoda oz. storitve, ki so bistvene za kupca občutljivost na cene (elastičnost povpraševanja) glavni konkurenti pogostnost uporabe lojalnost do blagovne znamke

Vir: M. Glas, Podjetništvo – izziv za 21. Stoletje,, 2000, str. 42.

Poznavanje profila kupcev naj bi dalo sliko ciljne skupine kupcev po naslednji značilnostih:

- vrsta kupcev,
- lokacija kupcev,
- poklic,
- dohodek – kupna moč kupca,
- spol,
- prosti čas – kaj običajno počnejo ti kupci v prostem času,
- življenjski stil.

Tovrstne informacije o kupcih se lahko uporabijo v oblikovanju učinkovitega oglaševanja, pri odločitvah o primerni strukturi cen, pri zagotavljanju pravih proizvodov in izbiri najboljše lokacije za posel.

- Oceniti je potrebno potencialno velikost trga (v številkah): koliko ljudi (ali gospodinjstev, odvisno od tega, kdo odloča o nakupu) na območju, kjer namerava podjetnik prodajati, bo potrebovalo tovrsten proizvod ali storitev?
- Oceniti je potrebno geografsko območje trga za proizvod oz. storitev. Dober premislek in upoštevanje izkušenj običajno pomaga podjetniku, da se odloči, na katerem območju bo dejansko iskal kupce?
- Konkurenca: podjetnik mora pozorno preučiti in oceniti svojo konkurenco – kdo so konkurenti, kakšne so lastnosti njihovih proizvodov oz. storitev,
- Oblikovanje cen: podjetnik razmišlja o določeni višini cene, zato se bo vprašal, ali si bodo njegovi kupci lahko privoščili to ceno, glede na njihove dohodke oz. glede na njihovo kupno moč in ali jo bodo res pripravljeni plačevati. Najenostavnejši način, da določi ceno, je analiza cene konkurentov. Če so te cene dovolj enotne se jim bo podjetnik prilagodil in določil ceno nekje na intervalu med najnižjo in najvišjo ceno konkurentov. Če se cene precej razlikujejo, lahko postavi podjetnik tudi različne cene za različno kvaliteto svojih proizvodov oz. storitev.
- Podjetnik upošteva še razne druge informacije, ki so lahko pomembne za njegov posel, na primer podatki o trendih (tehnologija, moda, posli), ki so ali bodo vplivali na njegovo poslovanje.

5 POSLOVNI NAČRT PODJETJA PATIS D.O.O.

5.1 Povzetek za vodstvo

5.1.1 Kratek opis podjetja

Podjetje PATIS d.o.o. bo ustanovljeno z namenom opravljanja kavarniške in slaščičarske dejavnosti. V podjetju bodo zaposleni visoko izobraženi strokovnjaki, ki bodo prodajali svoje »znanje«. Podjetje bo prodajalo **celostno storitev**: prodaja pijač in napitkov (angl. *smoothy*), prodaja sveže narejenega sladoleda, prodaja slaščic, prodaja prigrizkov (malic), otroška igralnica, v kateri se bodo izvajale otroške ustvarjalne delavnice, pravljичne urice v sodelovanju s knjižnico Grosuplje, rojstnodnevne prireditve, otroške kuharske ustvarjalne delavnice.

Podjetje bo delovalo v lastnih prostorih v naselju Sončni dvori v Brezju pri Grosupljem.

5.1.2 Priložnosti in strategija

Vizija podjetja je ponuditi gostom najboljše domače sladice v družbi z dobro kavo, prijetnim okoljem in prijaznim osebjem. V Grosupljem in njegovi okolici je sicer nekaj kavarn in slaščičarn, vendar je kvaliteta ponujenih izdelkov na dokaj nizki ravni. Svojim kupcem želimo ponuditi sladice in sladoled pripravljene iz svežih sestavin po domačih receptih, saj je na področju priprave sladice vse bolj prisoten trend zniževanja stroškov proizvodnje, zato v glavnem slaščičarji izdelujejo izdelke iz že pripravljenih mešanic, da bi si poenostavili delo. Problem v proizvodnji pa so tudi konzervansi in umetna barvila, ki po mojem mnenju poslabšajo izgled in okus sladice.

Temeljni cilj podjetja je skrb za zadovoljstvo gostov in na podlagi ustne reklame pridobivanje novih gostov. Zagotovili bomo široko izbiro slaščic za vsak okus in ustvarjali prijetno klimo med zaposlenimi, saj je najboljši zaposlen največje zadovoljstvo gostov.

5.1.3 Ciljni trgi in projekcije

Naši potencialni gostje bodo stanovalci v okolici kavarne, gostje, ki bodo želeli pripeljati otroka na eno izmed ustvarjalnih delavnic ali pravljичne urice in gostje, ki se želijo posladkati z dobrimi domačimi sladicami.

V naši neposredni bližini so trije vrtci, arhitekturni biro, frizerski salon in dva kozmetična salona. V širši bližini (cca 10 minut hoda) stojijo banke, trgovine, poslovni obrati, knjižnica, šole, športni kompleksi, občina, upravna enota, zavarovalnice idr.

Kupcev po starostnih skupinah ne bomo segmentirali, saj se s dobrimi sladicami in sladoledom rad posladka vsakdo

5.1.4 Konkurenčne prednosti

Poglavitne konkurenčne prednosti podjetja PATIS so:

- »celostna storitev«
- ponudba in postrežba naših izdelkov, ki so kvalitetnejši in dobrega okusa
- naravne sestavine za sladice in napitke
- notranjost in zunanost kavarne bo v prijetnem stilu
- mama, lahko sedi in vidi otroka pri igri (v primeru slabega vremena)

5.1.5 Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve

Pozitivni kosmati dobiček dosežemo že v prvem letu poslovanja in znaša 42.498 EUR. Kosmati dobiček je glede na oredviden obseg poslovanja pozitiven tudi v naslednjih letih.

Dobiček iz poslovanja je enak kosmatemu dobičku zmanjšanemu za stroške prodaje in uprave. Ta dobiček v prvih dveh letih znaša 9.178 EUR. Z uvedbo novega produkta le ta naraste na 14.010 EUR letni in se obdrži na tej višini tudi v prihodnjih letih, z izjemo četrtega leta, ko se predvideva večje stroške za namen širitve poslovanja v druge kraje.

5.1.6 Vodstvena skupina in kadri

Management tim predstavlja direktor (AAA), vodja slaščičarne (BBB).

Ostali kadri ne bodo ustanovitelji podjetja. Ker se zavedamo, da so zaposleni ključni dejavnik podjetja PATIS d.o.o., bodo plače zaposlenih višje kot v panogi. Zato bodo zaposleni le najboljši kadri. Zaposlovanje bo potekalo na način, da bodo najprej zaposleni kot pogodbeno zaposleni. V primeru dobrega sodelovanja s študenti, jim bo kasneje ponujena možnost pogodbenega dela ter tudi možnost redne zaposlitve.

5.2 Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve

5.2.1 Panoga dejavnosti

Podjetje PATIS d.o.o. se bo uvrščalo med storitvena podjetja, delovalo pa bo v panogo slašičarske in kavarniške dejavnosti s šifro standardne klasifikacije dejavnosti 56.103. opravljanje katerokoli gostinske dejavnosti ureja zakon o gostinstvu (Uradni list št. 4 / 6 – UPB1 in 60 / 70), ki določa, da mora oseba, ki želi opravljati katerokoli gostinsko dejavnost, predhodno izpolnjevati določene pogoje predpisane s tem zakonom, ki velja za vse gostinske dejavnosti.

V gostinstvu je število pravnih oseb v letu 2012 znašalo 2.733. skupaj so ustvarili 1.081.278.959 EUR prihodkov s skupaj 16.281 zaposlenimi. Čisti prihodki od prodaje znašajo 1.035.375.282 EUR.

5.2.2 Podjetje

Podjetje se bo imenovalo PATIS d.o.o. Osnovna dejavnost podjetja bo izdelava in prodaja slaščic in sladoleda ter pijače. Temeljni dejavnik uspeha je ponuditi gostom najboljše sladice v mestu, ki jih bomo spreminjali glede na letni čas. Poleg sladice, naravnih in drugih napitkov bomo gostom ponudili tudi dnevno sveže pripravljene sladoled in prigrizke (malice).

Podjetje bo pričelo poslovati z enim poslovnim prostorom v Grosupljem. Ustanovljeno je kot družba z omejeno odgovornostjo. Ustanovitveni kapital bo znašal 30.000 EUR, ki ga bom v denarni obliki vložila avtorica tega poslovnega načrta.

5.2.3 Storitev

Podjetje PATIS d.o.o. se bo ukvarjalo s peko slaščic, izdelavo sladoleda, prodaje napitkov in organizacijo ustvarjalnih otroških programov. V podjetju bodo zaposleni visoko izobraženi kadri s tega področja, ki bodo prodajali »znanje« z visoko dodano vrednostjo. Zaščitni znak naših storitev bo velika prilagodljivost željam strank.

Da bi našim strankam omogočili čim boljše počutje v naši kavarni in da bi jim pričarali dober okus slaščic in osvežilnih pijač, bomo poskrbeli za prijeten ambient. Pri pripravi slaščic, napitkov in prigrizkov bomo uporabljali naravne sestavine. Napitki bodo vedno sveže pripravljene ob naročilu.

Vzdušje v kavarni bomo popestrili z izbrano glasbo naravnano na diskretno jakost. Za kratkočasenje bomo gostom ponudili tudi dnevno časopisje in različne revije.

5.2.4 Strategija vstopa in rasti

Naše podjetje se zaveda težavnosti prodora na trg zaradi precejšnje že obstoječe konkurence, ki jo predstavljajo manjše slaščičarne v okolici. Tudi naše podjetje bo imelo v začetni fazi le par zaposlenih, vendar se bomo v razmeroma kratkem času širili ter okrepili kadre. Širjenje nam bo omogočalo predvsem trženje naših storitev (konkurenca trženju ne posveča velike pozornosti) in ustrezni kadri, ki jih bomo pridobili s ponujanjem dobrih delovnih pogojev in dobrim plačilom.

Vizija našega podjetja je v petih letih postati eden izmed najboljše prepoznavnih in uspešnih slaščičarn v Grosupljem z okolico in Ljubljani.

Z odličnimi izdelki in storitvami, ter prilagodljivostjo kupcu pa bomo konkurirali ostalim podjetjem v panogi. Rast podjetja ter ohranjanje konkurenčnosti je omogočeno tudi z visoko kvaliteto proizvodov in storitev, tako da bodo naše zadovoljne stranke širile ugled podjetja med nove potencialne odjemalce.

Vizija podjetja je, v petih letih delovanja postati eden izmed najboljše prepoznavnih in uspešnih slaščičarn.

5.3 Tržna raziskava in analiza

5.3.1 Odjemalci (kupci)

Naši potencialni gostje bodo stanovalci v okolici kavarne, gostje, ki bodo želeli pripeljati otroka na eno izmed ustvarjalnih delavnic ali pravljичne urice in gostje, ki se želijo posladkati z dobrimi domačimi sladicami.

V naši neposredni bližini je pet vrtcev, arhitekturni biro, frizerski salon in dva kozmetična salona. V širši bližini (cca 10 minut hoda) stojijo banke, trgovine, poslovni obrati, knjižnica, šole, športni kompleksi, občina, upravna enota, zavarovalnice idr.

Kupcev po starostnih skupinah ne bomo segmentirali, saj se s dobrimi sladicami in sladoledom rad posladka vsakdo.

Močan vpliv na uspešnost ima seveda tudi okolje, v katerem prodajamo svoje izdelke. Ko sem se prijazno pogovarjala s sosedi, znanci in prijatelji, smo večkrat samo izrekli stavek: »Škoda, da tu v bližini ni kakšne dobre slaščičarne, da bi si privoščili dobro tortico ob klepetu, otroci pa bi se lahko igrali na igralih«.

Kot sem ugotovila, bodo naši kupci na začetku stranke iz okolice. Najprej bodo prihajale v našo slaščičarno stranke, ki živijo v neposredni bližini, kasneje pa tudi stranke iz bolj oddaljenih krajev.

5.3.2 Obseg trga in trendi

V gostinstvu je število pravnih oseb v letu 2012 znašalo 2.733. skupaj so ustvarili 1.081.278.959 EUR prihodkov s skupaj 16.281 zaposlenimi. Čisti prihodki od prodaje znašajo 1.035.375.282 EUR.

5.3.3 Konkurenca

V Grosuplju in njegovi okolici je kar nekaj slaščičarn in kavarn, vendar so te na dokaj nizki ravni.

Pravzaprav v Grosupljem nimamo niti ene same kavarne in slaščičarne z dobrimi sladicami in otroškimi igrali.

5.3.4 Sprotno ocenjevanje trga

Sledenje trgu bomo skušali izvajati s pomočjo naslednjih mehanizmov:

- polletne analize konkurence
- polletne revizije poslovnega načrta
- letne tržne raziskave

Poleg tega bomo venomer sledili in merili zadovoljstvo strank, pomanjkljivosti storitev in želje po dodatnih storitvah.

Sledenje stroki pa bomo uresničevali z naslednjimi aktivnostmi:

- z udeležbo na aktualnih seminarjih in sejmih
- z našo prisotnostjo na vsakoletnem slaščičarskim sejmom v Italiji in pri nas
- z delavnicami pri priznanih slaščičarskih mojstrih

S spremljanjem sprememb na trgu in v stroki se bomo zmožni pozitivno odzvati na vsakršne spremembe ter se proaktivno vključiti v bodoče tendence in tokove na tem področju.

5.3.5 Raziskava trga

Tržna raziskava je potekala na vzorcu stotih naključno izbranih potencialnih uporabnikov storitev. Dobila sem 100 pravilno izpolnjenih anketnih vprašalnikov, za katere predvidevam, da predstavljajo dovolj velik vzorec za pridobitev relevantnih podatkov. Vprašalnik je prirejen ciljem raziskave, vprašanja pa so večinoma zaprtega tipa.

Pri vprašanjih sem želela pridobiti splošne podatke o potencialnih uporabnikih storitev kot so: spol, starost, status, dosežena stopnja izobrazbe, kraj bivanja.

S sledečimi vprašanji sem želela pridobiti informacije, s katerimi bi lahko ocenila odziv potencialnih uporabnikov storitev, o zadovoljstvu s projektom kavarne in slaščičarne v Grosupljem in hkrati pridobila podatke o potencialnih ciljnih skupinah ter o njihovih značilnosti.

Pridobljene povratne informacije potencialnih uporabnikov storitev bodo služile za zagotavljanje kakovosti storitev. Na podlagi sprotne analize trga in njihovih povratnih informacijah, lahko odločamo za spremembe, ki bi zagotavljale konkurenčno prednost.

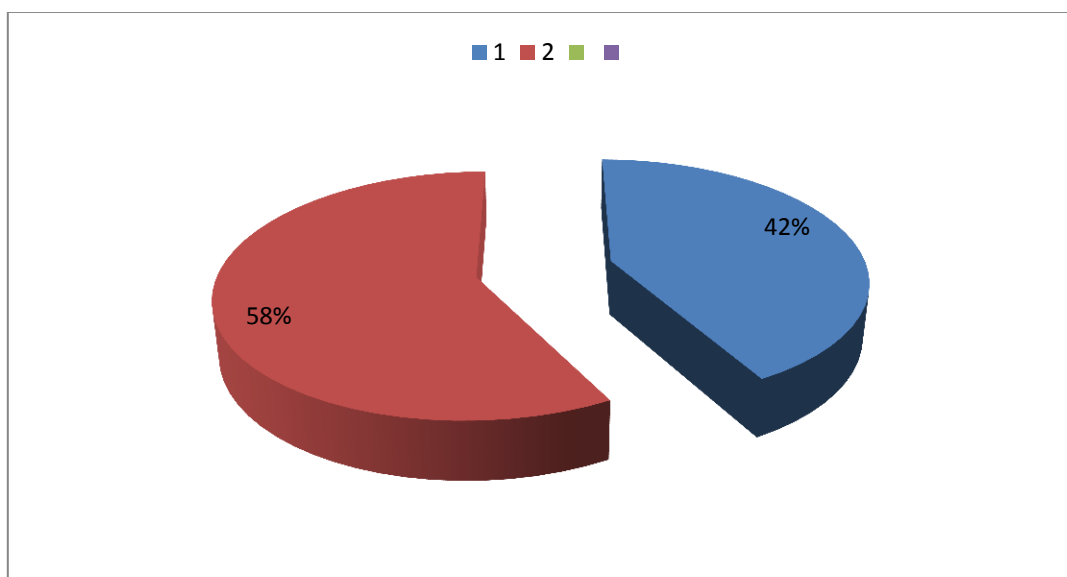
5.3.6 Analiza odgovorov anketnega vprašalnika

1. vprašanje: Spol anketiranca?

Tabela 5: Spol anketirancev

Spol anketiranca	Delež
Moški	42%
Ženske	58%

Slika 18: Prodaja



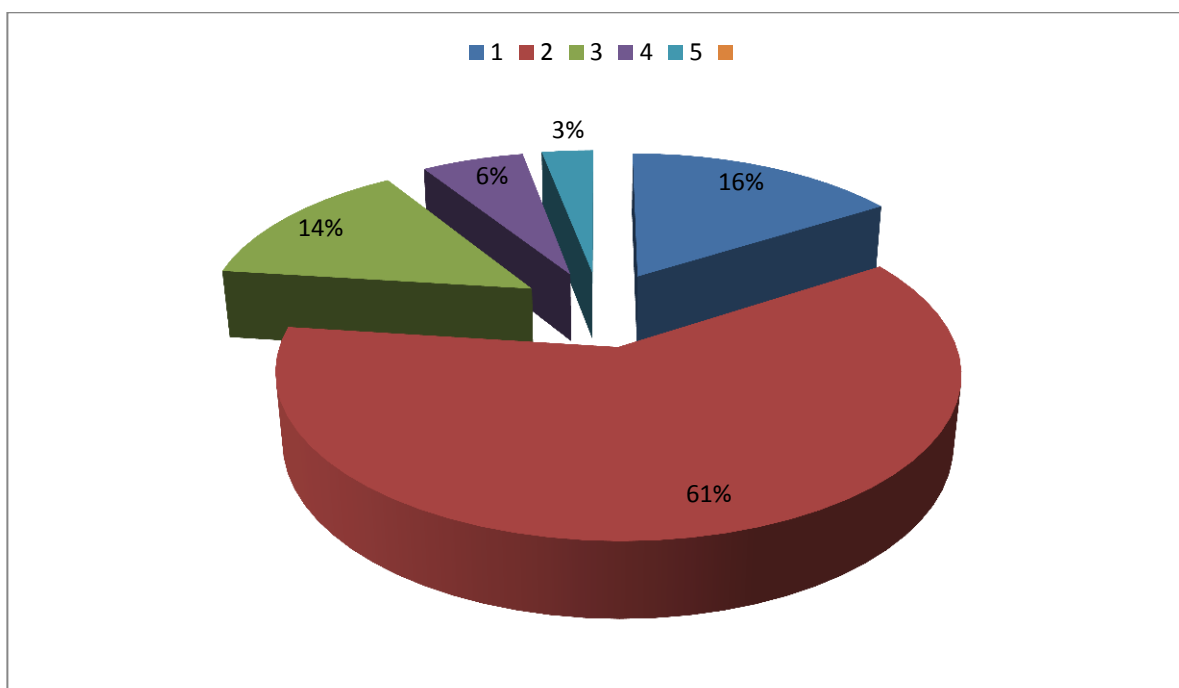
Slika zgoraj prikazuje, da je bilo med 100 anketiranimi 58% oseb ženskega spola in 42% oseb moškega spola.

2. vprašanje: Starost anketiranca?

Tabela 6: Starost anketirancev

Starost	Delež
do 20 let	16%
od 21 – 30 let	61%
od 31 – 40 let	14%
od 41 – 50 let	6%
Nad 51 let	3%

Slika 19: Starost



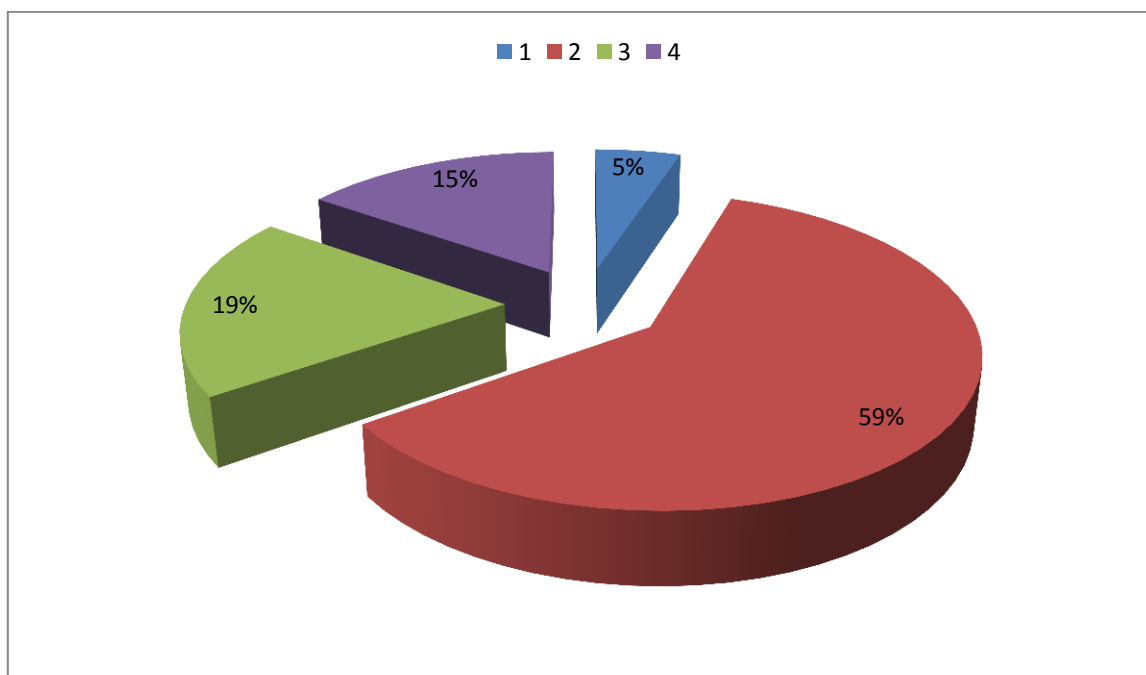
Zanimala me je starostna skupina potencialnih uporabnikov storitev. Največji delež predstavlja skupina od 21 do 30 let in to kar 61%. Sledita starostni skupini do 20 let (16%) in skupina od 31 do 40 let (14%).skupina nad 40let predstavlja 6% in nad 51let le 3% anketiranih.

3. vprašanje: Stopnja izobrazbe?

Tabela 7: Stopnja izobrazbe anketirancev

Stopnja izobrazbe	Delež
Osnovnošolska	5 %
Srednješolska	59 %
Visoka	19 %
Univerzitetna	15 %

Slika 20: Stopnja izobrazbe



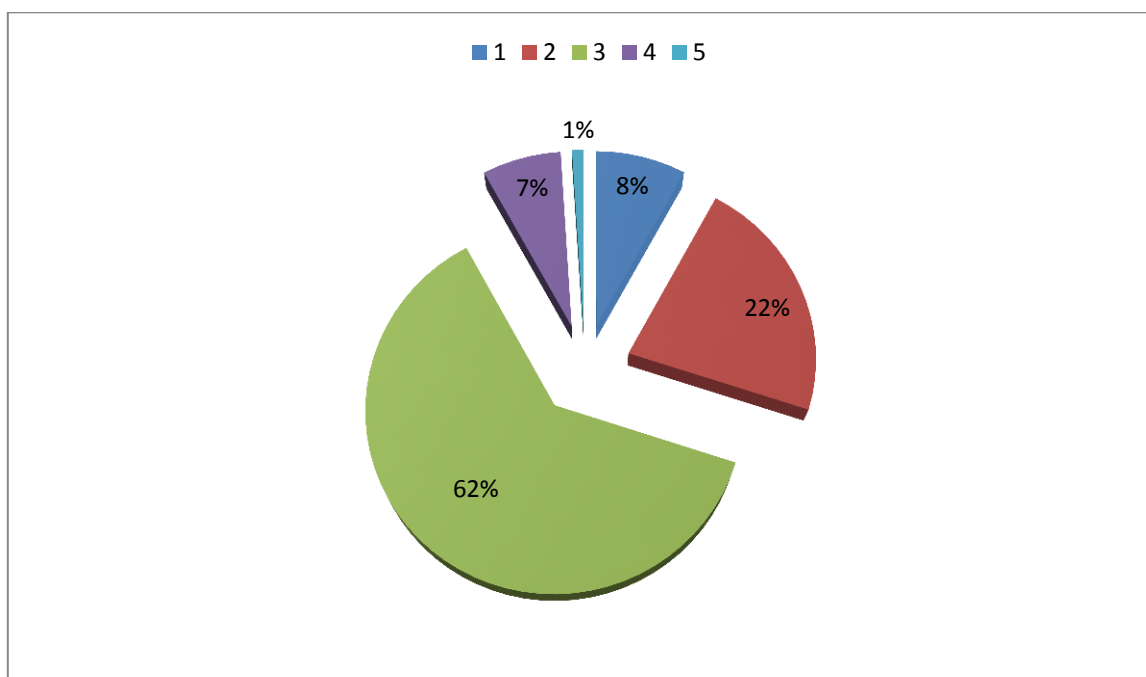
Graf prikazuje, da ima več kot polovica anketiranih srednješolsko izobrazbo (60%), 20% anketiranih ima visokošolsko izobrazbo, 15% univerzitetno. Trije izmed sto anketiranih so pri vprašanju navedli možnost »drugo«, in sicer so svojo izobrazbo navedli z magisterij in doktorat.

4. vprašanje: Status anketirancev?

Tabela 8: Status anketirancev

Status	Delež
Dijak	8%
Študent	22%
Zaposlen	62%
Nezaposlen	7%
Upokojenec	1%

Slika 21: Status



Slika zgoraj prikazuje statusno strukturo potencialnih uporabnikov storitev. V eč kot polovica jih je zaposlenih (62%), sledijo študentje (22%), dijaki (8%), 7 % je nezaposlenih. Najmanjši delež predstavljajo upokojenci 1%.

Iz tega sklepamo, da so obiskovalci predvsem mladi z družinami, ki prosti čas, zaradi druženja, preživijo v družbi ob kava ali sladici.

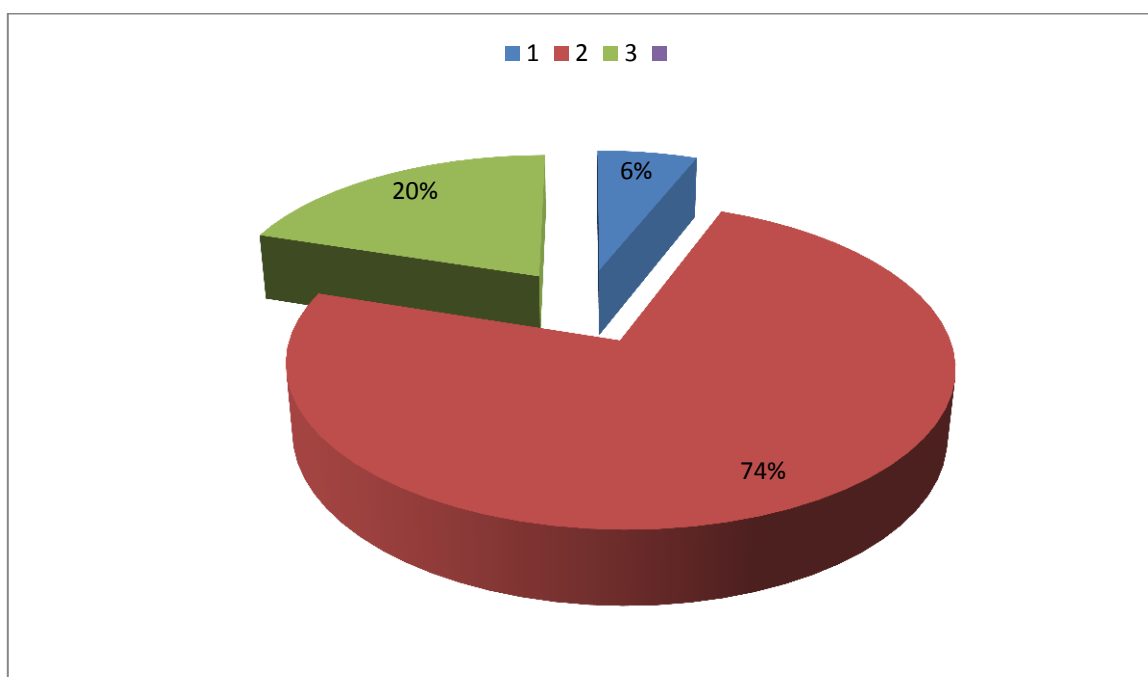
5. vprašanje: Kraj bivanja?

Tabela 9: Kraj bivanja anketirancev

Kraj bivanja	Delež
Grosuplje	73%
Šmarje – Sap	21%
Višnja Gora	6%

Pri vprašanju me je zanimal kraj bivanja iz katerega nam graf pokaže, da je največji del potencialnih uporabnikov iz Grosupljega 73%, 21% anketiranih biva v Šmarju – Sap, 6% anketiranih je iz Višnje Gore.

Slika 22: Kraj bivanja

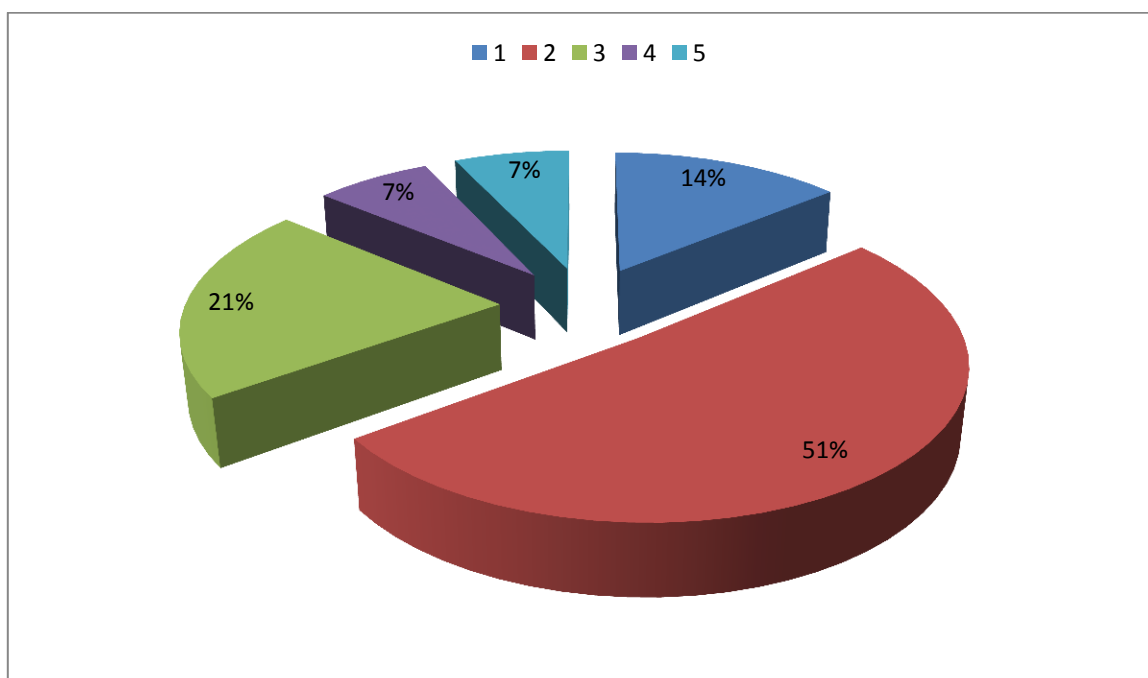


6. Vprašanje: Kolikokrat v povprečju obiščete kavarno / slaščičarno?

Tabela 10: Povprečni obisk kavarne v dnevu/vednu/meseču

Število obiskov	Delež
1x dnevno	14%
2 -3x tedensko	51%
1x tedensko	21%
1x mesečno	7%
Drugo	7%

Slika 23: Število obiskov



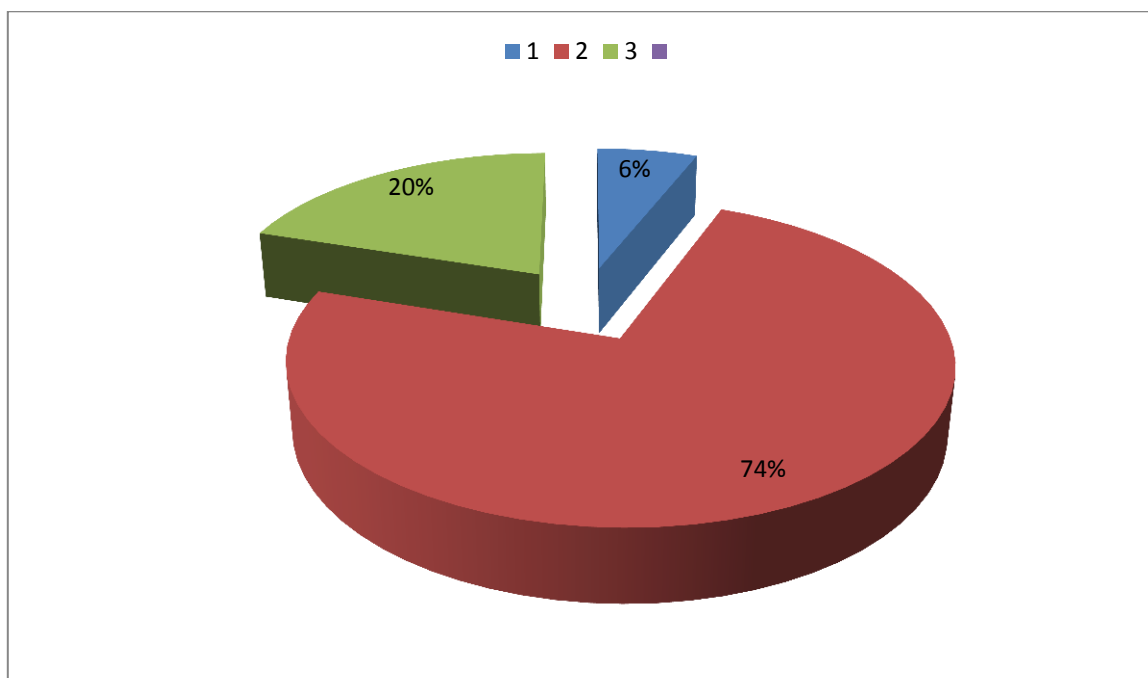
Pri tem vprašanju me je zanimalo kolikokrat povprečno obiščejo katero koli kavarno ali slaščičarno in dobila odgovor, da jih dnevno obiskuje kavarno 14% 1x dnevno, 51% anketiranih jo obišče 2–3x tedensko, 21% jih zaide v kavarno ali slaščičarno 1x mesečno.

7. vprašanje: Ob katerih urah najraje obiščete kavarno?

Tabela 11: Čas obiska kavarne

Čas obiska	Delež
Dopoldan	6%
Popoldan	74%
Drugo	20%

Slika 24: Prodaja



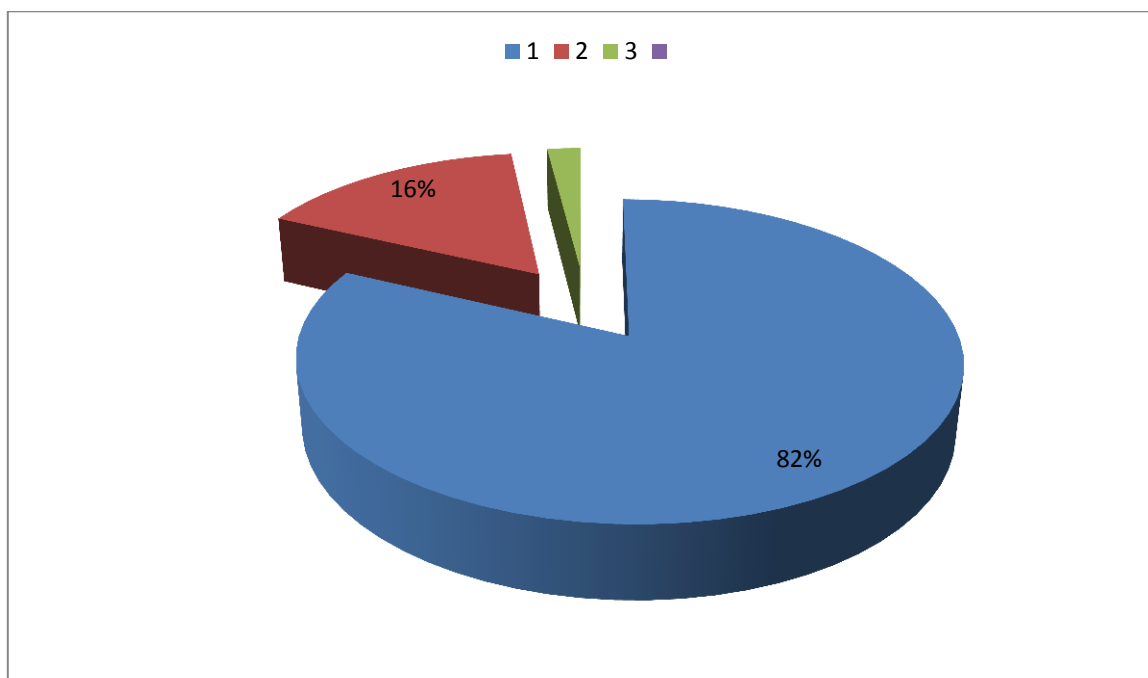
Največ anketiranih obišče kavarno popoldan (74 % anketiranih), 6 % jih obiskuje zjutraj / dopoldan. 20 % anketiranih je odgovorilo »drugo«, kar pomeni, da jo obiskujejo časovno neodvisno.

8. vprašanje: Ob katerih dnevih najpogosteje obiščete kavarno?

Tabela 12: Dnevi obiskov

Dnevi	Delež
Med tednom	82%
Med vikendom	16%
Drugo	2%

Slika 25: Dnevi obiskov



Dobljeni odstotki so kar pričakovani, saj je veliko družin, ki se v popoldanskem času zadržujejo zunaj z otroci. Največji delež anketiranih kavarno obišče med tednom (82%), 16% jih obiskuje tudi med vikendom, 2% ljudi pa je odvisna tudi od drugih dejavnikov (npr. vremena).

5.4 Ekonomika poslovanja podjetja

5.4.1 Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja

Pri izračunu kosmatega dobička upoštevamo prihodke iz poslovanja od katerih odštejemo proizvodjalne stroške in amortizacijo. Pozitiven kosmati dobiček dosežemo že v prvem letu poslovanja in znaša 42.498 EUR. Kosmati dobiček je glede na predviden obseg poslovanja pozitiven tudi v naslednjih letih. Le-ta se v tretjem letu z uvedbo novega produkta poveča in v petem letu tako znaša 58.698 EUR.

Dobiček iz poslovanja je enak kosmatemu dobičku zmanjšanemu za stroške prodaje in uprave. Ta dobiček v prvih dveh letih znaša 9.178 EUR. Z uvedbo novega produkta le-ta naraste na 14.010 EUR letno in se obdrži na tej višini tudi v prihodnjih letih, z izjemo četrtega leta, ko se predvideva večje stroške za namen širitve poslovanja v druge kraje.

5.4.2 Donosnost in dobiček

Čisti dobiček podjetja je vseskozi pozitiven in se giblje med 7.000 in 12.000 EUR letno. Interna stopnja donosnosti iz podatkov v letih znaša 45,3%.

5.4.3 Fiksni, variabilni in polvariabilni stroški

V podjetju so stalni stroški stroški svetovanja profesionalnega slaščičarja, energija in ppt, stroški komunalnih storitev (vode, smeti...), stroški najema gostinskega lokala, stroški direktorja in zunanjih sodelavcev (strežba, pomoč v kuhinji), strošek zavarovanja, stroški reklame idr., in predstavljajo cca. 40% vseh odhodkov.

Med variabilne stroške uvrščamo stroške materiala, sestavin, saj se le-ti spreminjajo glede na prodano količino. Spremenljivi stroški predstavljajo 60% vsej odhodkov, kar znaša cca. 200.000 EUR letno.

Podjetje nima polvariabilnih stroškov.

5.4.4 Upravljanje z denarnim tokom podjetja

Denarni tok je vseskozi pozitiven. Presežek denarja bomo vlagali v razvoj podjetja oz. širitev poslovanja v druge kraje.

Likvidnost podjetja bomo zagotavljali tako, da bomo vseskozi zadržali določeno količino lastnega denarja na transakcijskem računu. V primeru večjih problemov zagotavljanja likvidnosti pa bomo najeli bančni kredit.

5.5 Načrt trženja

5.5.1 Celotna trženjska strategija

Ciljna skupina za naš začetek poslovanja so prebivalci Sončnih dvorov (2000 prebivalcev) in ostali prebivalci občine Grosuplje (19.583 prebivalcev) (<http://www.grosuplje.si/statistini-podatki.html>).

Z raziskavami sem ugotovila, da so strankam na trgu izdelkov in storitev najpomembnejši dejavniki za njihovo odločitev, o tem, katero kavarno bodo izbrali, možnost izbiranja med slaščicami, odnos zaposlenih do stranke, ali ima kavarna in slaščičarna prostor namenjen otrokom, prepoznavnost (pri čemer so pomembna priporočila znancev) in cene. Njihova odločitev o tem, kje se bodo sladkali ali samo osvežili, je dobro premišljena. Kavarna PATIS bo postala prepoznavna na trgu z zagotavljanjem visoke kvalitete izdelkov, prijaznim osebjem in urejenim ambientom.

Poleg oglaševanja v reviji Grosupeljski Odmevi, reklamnimi panoji in radijskimi oglasi bomo oblikovali dobro spletno stran in jo oglaševali na spletnem iskalniku. Poleg tega so v naši neposredni bližini trije vrtci, katerega obiskujejo otroci iz različnih naselji Grosupljega, dva kozmetična salona, frizerski salon in arhitekturni biro, kamor bomo razdelili tudi letake o naši prisotnosti na trgu.

5.5.2 Cenovna strategija in cenovna politika

Cena je na prvi pogled najpomembnejši dejavnik odločitve za nakup. Potrošnik naj bi ravnal racionalno in naj bi kupoval dobrine, ki zadovoljijo enako potrebo tam, kjer je najceneje. Vendar pa se večina potrošnikov ne obnaša racionalno, bodisi zaradi pomanjkanja časa ali pa pomanjkanja volje, da bi pregledali cene, po katerih ponudniki ponujajo blago.

Kavarna PATIS bo imela nekoliko višje cene od konkurence, vendar bodo te še vedno v sprejemljivih mejah. Višjih cen ne bomo postavljali samo zaradi tega, da bi podjetje dosegalo višji dobiček, ampak zaradi dejstva, da bomo resnično ponujali izdelke iz svežih sestavin. Po opravljenih anketah, ja veliko ljudi pripravljenih plačati več denarja za kakovostnejši izdelek, ob tem pa nimajo občutka, da je šel denar v nič.

Zavedamo se, da bodo naši gostje za plačano ceno zahtevali višji nivo storitev in da se bomo morali zato še bolj potruditi, da njihovega zaupanja ne izgubimo.

5.5.3 Tržno komuniciranje

Kavarna in slaščičarna PATIS bo ob začetku poslovanja skušala goste privabiti tako, da bomo v stanovanjskih naseljih, poslovnih objektih, knjižnici, zdravstvenem domu in vrtcih razdelili reklamno gradivo. Na izvozu iz avtoceste Šmarje – Sap in izvozu Grosuplje, ter v samem centru Grosuplja, bomo postavili reklamne panoje. Zavedamo se namreč, da ob splošni poplavi oglasov v poštnih nabiralnikih ljudje največkrat vržejo stran ves reklamni material, še preden sploh pogledajo, kaj so dobili.

Oglas bomo objavili v reviji Grosupeljski Odmevi. Seveda pa računamo na reklamo naših zadovoljnih strank, ki se širi od ust do ust. Poleg tega bomo oblikovali tudi ažurno in kvalitetno internetno stran, s katero bomo stranke obveščali o vseh dogodkih in novostih, pa tudi akcijah.

V sodelovanju s knjižnico Grosuplje bomo organizirali brezplačne tedenske pravljичne urice ter otroške ustvarjale delavnice z doplačilom.

5.5.4 Prodajne poti

Naše podjetje ponuja storitev, to pomeni, da je vzpostavljena neposredna vez med ponudnikom storitve ter potrošnikom. Zatorej bodo kupci do nas prišli neposredno, s pomočjo trženja.

5.6 Načrt, dizajn in razvoj

5.6.1 Status razvoja in bodoče naloge

Uspeh podjetja je danes posledica inovativnih, privlačnih in uporabnih storitev. Kavarna PATIS d.o.o. bo svojo storitveno dejavnost gradila predvsem na kvaliteti, na kreativnosti in inovativnosti, ter zadovoljevanju potreb porabnikov.

Izdelki, ki jih bomo ponujali, bodo narejeni sproti za plasiranje na trg pa ne potrebujemo nikakršnih razvijanj. Ko bo podjetje pričelo s poslovanjem, bodo proizvodi pripravljene dan pred prodajo.

5.6.2 Prepoznavnost in dizajn

Prepoznavnost, dizajn in logotip je bil z mojimi smernicami prepuščen v oblikovanje Andrejki Remih, ki ima podjetje A design, ki se ukvarja s takšnimi rešitvami.

5.6.3 Izobraževanje kadrov

Kadri se po končani izobrazbi šolajo na občasnih šolanjih, doma in tujini. Namen teh šolanj je sledenje razvoju in trendom ter usposabljanju za specifično delo. V primeru želje posameznika po širši razvojni dejavnosti se angažiranje posameznika podpre v obliki nudenja finančne pomoči in podpore, saj se to znanje podjetju dolgoročno povrne.

5.6.4 Kritična razvojna vprašanja

Med vprašanja, ki jih bo v prihodnosti potrebno reševati, sodijo predvsem naslednja:

- kje je naše mesto med konkurenco?
- kam gredo trendi na širšem področju znotraj te dejavnosti pa tudi v splošnih domenah, ki so povezane s to dejavnostjo?
- Kako slediti oz. biti med prvimi na tem področju delovanja?

- Na kaj se preusmeriti v primeru upadanja dejavnosti?
- Kako si zagotoviti širino za večjo fleksibilnost poslovanja?

5.6.5 Izboljšave proizvoda in novi proizvodi

Naše podjetje se bo od samega začetka trudilo za stalno kakovost izdelkov in storitev, saj se zavedam, da dobro ime podjetja zahteva nenehno skrb in lahko najmanjša napaka naredi veliko škode. Nenehno bomo sledili novim trendom, sestavinam in storitev na tržišču.

5.6.6 Sredstva, namenjena razvoju

Pod pojmom razvoja razumemo izboljšanje naše storitve, saj je to eden izmed naših glavnih adutov. Pri tem gradimo na kvaliteti odnosov, na vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja ter na korektnosti in ugledu v širšem prostoru, vse to pa bomo dosegli z nenehnim izobraževanjem kadrov in izpopolnjevanju načina našega delovanja.

5.7 Proizvodni in storitveni načrt

5.7.1 Geografska lokacija

Sedež podjetja bo lociran v Sončnih dvorih Brezja pri Grosupljem. To ne pomeni, da bo naša dejavnost omejena smo na področje Grosupljega.

Našo prepoznavnost bomo gradili na kakovosti, korektnosti in prijaznosti. Po petih letih načrtujemo tudi širitev v druga mesta v Sloveniji, najprej na dolensko regijo.

5.7.2 Poslovni prostori

Podjetje bo poslovalo v poslovnih prostorih podjetja Epro.nep. d.o.o. neomejeno časa. Mesečna najemnina za opremljenih 200 kvadratnih metrov, bo znašala 3000 EUR mesečno. Lokacija in poslovni prostor sta prikazana v prilogi.

5.8 Operativni cikel

Podjetje PATIS se bo v prvi vrsti ukvarjalo s peko in prodajo slaščic, sladoleda, prigrizkov in napitkov. Dejavnost bomo dopolnjevali s celostno ponudbo storitev.

Storitve, ki jih bomo ponujali v okviru celostne ponudbe:

- peka slaščic in izdelava sladoleda,
- prodaja slaščic, sladoleda, napitkov, prigrizkov,
- pravljичne urice za otroke,
- ustvarjalne delavnice za otroke,
- kuharski tečajji za otroke.

Naše prednosti bodo predvsem v:

- kakovosti, pestrosti sladice in sladoleda ter prijaznem osebju,
- prostoru namenjenemu igri in ustvarjanju otrok,
- urejenem prostoru,
- nujenju različnih dejavnosti,
- prilagajanju ponudbe glede na letne čase,
- upoštevanje želja strank.

5.8.1 Pravne zahteve, dovoljenja

Poleg tega, da mora imeti podjetje kot gospodarska družba v sodni register vpisano svojo dejavnost, mora pred pričetkom delovanja pridobiti tudi uporabno dovoljenje občine Grosuplje.

5.9 Vodstvena skupina in kadri

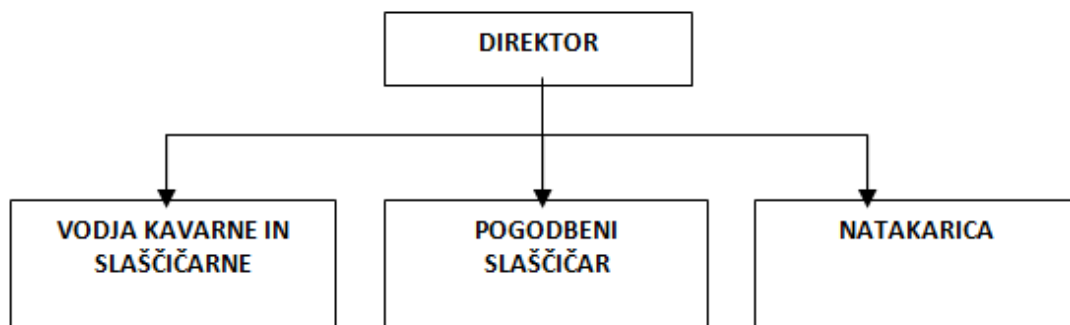
5.9.1 Organizacijska struktura

Organizacijska struktura podjetja bo v začetku poslovanja enostavna, saj bodo vsi zaposleni neposredno odgovorni direktorju.

Na vrhu organizacijske strukture bo direktor, ki je tudi lastnik podjetja.

Direktorica (AAA) bo odgovorna za vse dejavnosti in organizacijo. V začetku poslovanja bo delala tako pri peki slaščic kot tudi strežbi. Pogodbeno zaposlena bo tudi vodja slaščičarne (BBB), katera bo prav tako na samem začetku delala tako v strežbi kakor tudi pri peki slaščic. Kasneje ji bo ponujeno tudi partnerstvo v podjetju. Pogodbeno bo zaposlen še dodatni profesionalni slaščičar (CCC). Za pomoč pri strežbi bomo pogodbeno zaposlili še študentko (DDD). Vsi (z izjemo pogodbenega slaščičarja) bomo odgovorni za strežbo in reševanje reklamacij.

Slika 26: Organizacijska struktura podjetja



5.9.2 Politika zaposlovanja v podjetju

Podjetje PATIS d.o.o. se bo po obsegu kadrov širilo. V petem letu bo v podjetju zaposlenih (XXX) oseb. Vsi zaposleni v podjetju bodo imeli v pogodbi o zaposlitvi konkurenčno klavzulo s katero bo v pisni obliki določena prepoved opravljanja konkurenčne dejavnosti po prenehanju delovnega razmerja, saj novi Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS št. 45 / 2002) določa, da mora med delodajalcem in delavcem obstajati pisen dogovor o prepovedi izkoriščanja tehničnega, proizvodnega in poslovnega znanja ter poslovnih zvez, drugače je pogodba nična. Konkurenčna klavzula bo določena za dve leti po prenehanju pogodbe o zaposlitvi (kot je najdaljše obdobje, ki ga določa zakon) in le, kadar delavcu preneha pogodba o zaposlitvi po njegovi volji ali krivdi. V pogodbi bo določeno tudi, da mora delavec, ki med delovnim razmerjem ali po prenehanju delovnega razmerja izkorišča znanje in veze brez soglasja delodajalca in mimo pogodbe, nadomesti celotno škodo delodajalcu – tako dejansko škodo kot tudi izgubljeni dobiček.

5.9.3 Ključno vodstveno osebje

Direktor:

Direktor je najpomembnejša oseba v podjetju. Zadolžen bo za vodenje in nadzor nad zaposlenimi, financami, rednimi stiki s poslovnimi partnerji, pridobivanju novih poslovnih partnerjev in odjemalcev, imel pa bo tudi pomembno vlogo pri širitvi podjetja.

Vodja:

Vodja kavarne bo skrbel za nemoteno delovanje v slaščičarni in kavarni, za tekoče delo in za visoko raven kvalitete opravljenega dela v slaščičarni in strežbi. Skrbel bo za stimulatивно in zdravo delovno okolje v podjetju. V času partnerstva bodo določene odgovornosti prenesene tudi na vodjo podjetja, hkrati pa bo del njegovih dosedanjih odgovornosti prenesenih na druge zaposlene.

Pogodbeno zaposlovanje in zaposlovanje preko študentskega servisa:

Pogodbeno zaposleni profesionalni slaščičar bo skrbel za kakovost in peko sladice. Honorarno zaposlena natakarica bo skrbel za prijaznost in kakovost strežbe in prijetno okolje.

5.10 Terminski načrt

Začetek poslovanja našega podjetja je december 2014. 15.12.2014 nameravamo odpreti. Ves čas bomo podrobno spremljali del in predpriprave ter temu primerno prilagajali terminski plan.

Tabela 13: Terminski načrt

Zap.št.	Aktivnost	Začetek	Rok
A-1	Zaključitev podjetniškega načrta	10.01.2014	15.09.2014
A-2	Sklenitev družbeniške pogodbe	30.09.2014	20.10.2014
A-3	Registracija oz. preimenovanje podjetja	Marec 1991	1.10.2014
A-4	Zaposlitev direktorja (prej dela brez plačila)	14.12.2014	15.12.2014

Zap.št	Aktivnost	Začetek	Rast
A-5	Zaposlitev vodje slaščičarne in kavarne (prej dela brez plačila)	14.12.2014	15.12.2014
A-6	Dogovor glede prostora, opreme in najemnine	10.01.2014	5.11.2014
A-7	Izdelava tržnega koncepta	1.10.2014	15.11.2014
A-8	Podpis pogodb s poslovnimi partnerji	20.11.2014	28.11.2014
A-9			
B-1	Začetek rednega poslovanja	15.12.2014	-

Legenda: A = prva faza – predpriprave

B = druga faza – pričetek poslovanja

5.11 Kritična tveganja in problemi

5.11.1 Makro raven

Tu se srečamo s problemi, na katere nimamo neposrednega vpliva. Možna tveganja so vojne, naravne katastrofe, tveganja povezana z makroekonomskimi gibanji, državni ukrepi, povečanje ali zmanjšanje BDP-ja in podobno.

V primeru zmanjšanja (povečanja) BDP-ja pričakujemo, da bi to lahko negativno (pozitivno) vplivalo na poslovanje podjetja, saj je potrošnja v veliki koleraciji z BDP.

V primeru vojn in naravnih katastrof bi to lahko bilo usodno za podjetje samo.

5.11.2 Raven podjetja

Tu zajemamo vsa tveganja, ki se lahko zgodijo v našem podjetju in v neposrednem poslovnem okolju podjetja. Tu imamo lahko že večji in aktivnejši vpliv in večje možnosti rešitev težav.

Znižanje cen

V primeru znižanja cen bi tudi naše podjetje znižalo cene svojih storitev, hkrati pa bi poskušali znižati stroške poslovanja (predvsem stroške dela v dogovoru z zaposlenimi).

Vstop novega konkurenta

Naše goste bomo pridobivali z intenzivnejšim oglaševanjem, ohranjanjem kakovosti, dodajanjem novosti.

Neuspeh pri pridobivanju dobrih kadrov

Kljub temu, da so prejemki v podjetju PATIS d.o.o. višji kot v povprečju v panogi, bi se lahko zgodilo, da ne bi bili uspešni pri zaposlovanju dobrih kadrov. V primeru, da bi ugotovili, da se je pojavil ta problem, bi kadre iskali bolj aktivno ter ponujali večje stimulacije za delo.

Nekvalitetno opravljanje pogodbenih storitev

V pogodbi bo jasno zapisano, da ob neustrezni kvaliteti opravljanja storitev lahko menjamo ponudnika.

5.12 Finančni načrt

5.12.1 Simulirana poslovna tveganja

Pri simulacijah smo se odločili za spreminjanje prodane količine in nabavnih stroškov sestavin ter pijače.

Pesimistično predvidevanje, ki smo ga vključili v naše simulacije, je da bi bila prodana količina nižja za 30%. V tem primeru bi imeli v vseh letih izgubo, saj ne bi pokrivali fiksnih stroškov poslovanja zaradi nizke prodane količine. Poslovanje v tem primeru ne bi bilo smiselno.

Drugo pesimistično predvidevanje je, da se poveča nabavna cena sestavin in pijače za 15%. Povišanje nabavne cene sestavin in pijače bi pomenila izgubo v vseh letih. V tem primeru bi morali povečati tudi prodajne cene, da bi bilo smiselno nadaljevanje poslovanja.

Optimistično predvidevanje, ki smo ga predvideli pa je, da bi cena slaščic lahko dosegla 5 EUR, kar bi povečalo naš dobiček

5.12.2 Predračun izkaza uspeha

Večjo spremembo prihodkov od poslovanja, proizvodjalnih stroškov, stroškov prodaje in uprave ter s tem dobička je zaznati v tretjem letu zaradi širitve prodajnega programa. Podjetje bi v prvih dveh letih imelo 7.618 EUR čistega dobička letno. V naslednjem letu bi se čisti dobiček z uvedbo novega produkta povečal na 11.628 EUR. Zaradi vlaganj v širitev poslovanja v druge kraje bi v četrtem letu čisti dobiček znašal 3.328. V petem letu pa se bi čiste dobiček povečal na 10.798 EUR.

5.12.3 Predračun bilance stanja

Neopredmetenih in opredmetenih sredstev v podjetju ni, saj najemamo gostinski lokal z vso opremo in računalniško infrastrukturo, kar je všteto v ceno najemnine. Večina sestavin in pijače se kupuje sproti, na zalogi pa ima podjetje za 5.000 EUR vrednosti blaga. Denar na transakcijskem računu predstavlja likvidnost podjetja. Vse naštetu predstavlja aktivo bilance stanja.

Pasiva bilance stanja zajemamo kapital in dolg. Osnovni kapital v podjetju znaša 5.000 EUR in ga prispevajo ustanovitelji sami. Kapital se povečuje z rastjo dobička. V petletnem obdobju ni predvideno izplačilo dobička lastnikom. Dolg je sestavljen iz obveznosti iz financiranja in obveznosti iz poslovanja. Podjetje nima najetih kreditov. Obveznost iz poslovanja pa v podjetju predstavlja obveznost do države za davke.

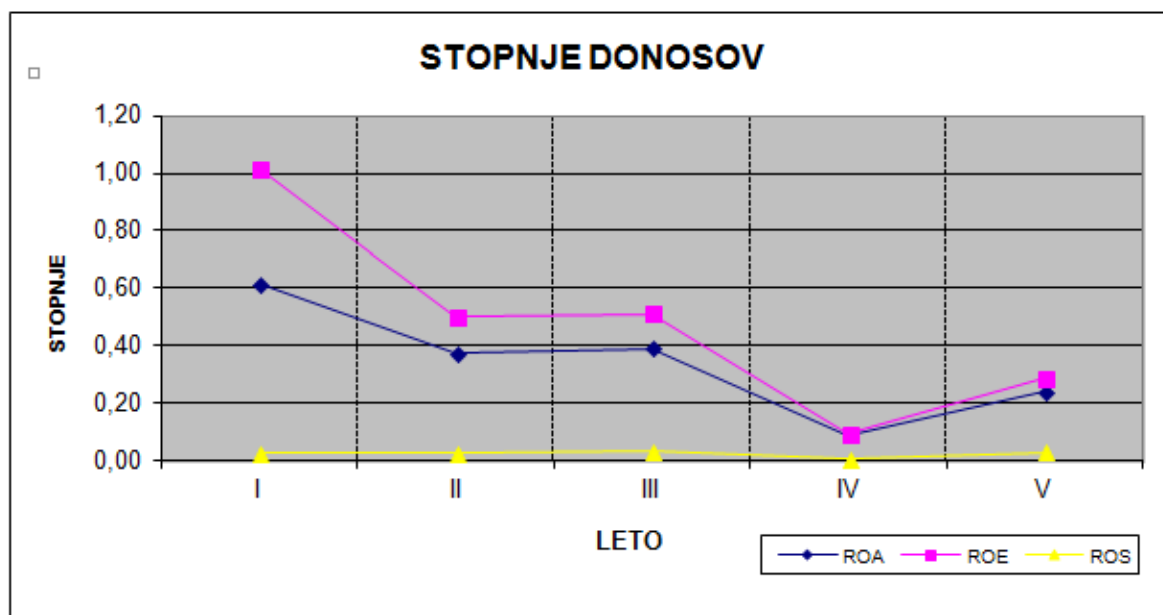
5.12.4 Predračun izkaza finančnih tokov

Denarni tok podjetja je skozi celotno obdobje pozitiven, saj je predvidena sprotna nabava sestavin in pijače. Za začetek poslovanja bo potrebno naročilo sestavin in pijače, čeprav še ne bo prihodkov od prodaje. Tako planirana zaloga, se bo financirala s kapitalom, sicer pa se bo nabavljalo skladno z povpraševanjem. Presežek denarnega toka bo namenjen izobraževanju in pa širitvi poslovanja v druge kraje.

5.12.5 Kazalci uspešnosti poslovanja

V poslovnem načrtu so izračunani trije kazalniki uspešnosti, ki so prikazani v tabeli:

Slika 27: Stopnje donosov



5.13 Pridobivanje in upravljanje z viri

5.13.1 Pridobivanje virov financiranja

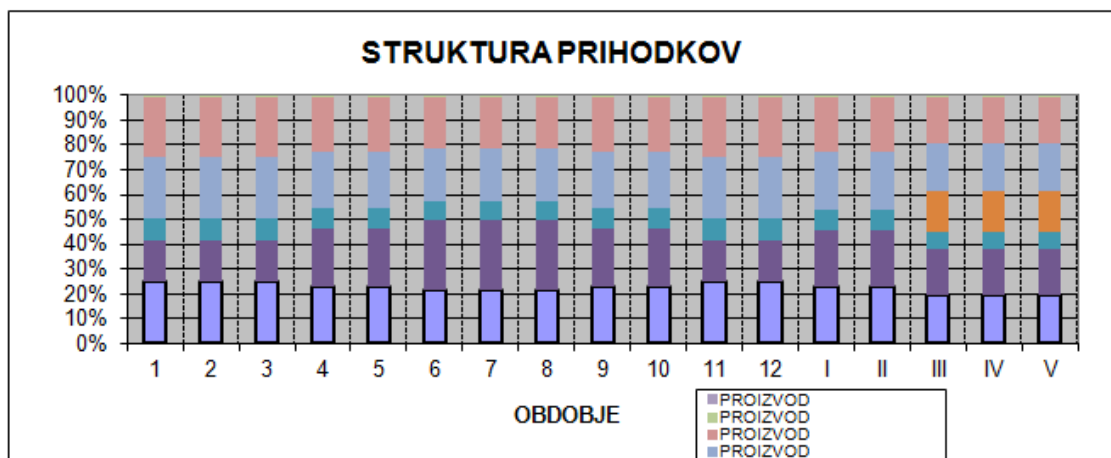
Podjetje bo ustanovljeno kot družba z omejeno odgovornostjo z zakonsko določenim minimalnim ustanovnim kapitalom v višini 7.500 EUR: Glavni vir financiranja podjetja bo ustanovni kapital. Z ustanovnimi vložkom se bo nabavilo vso potrebno zalogo za začetek poslovanja. Z širitvijo poslovanja predvidevamo vstop novega partnerja. Morebitne potrebe po dodatnih sredstvih bomo reševali z bančnim kreditiranjem ali krediti ustanoviteljev.

5.13.2 Finančne naložbe

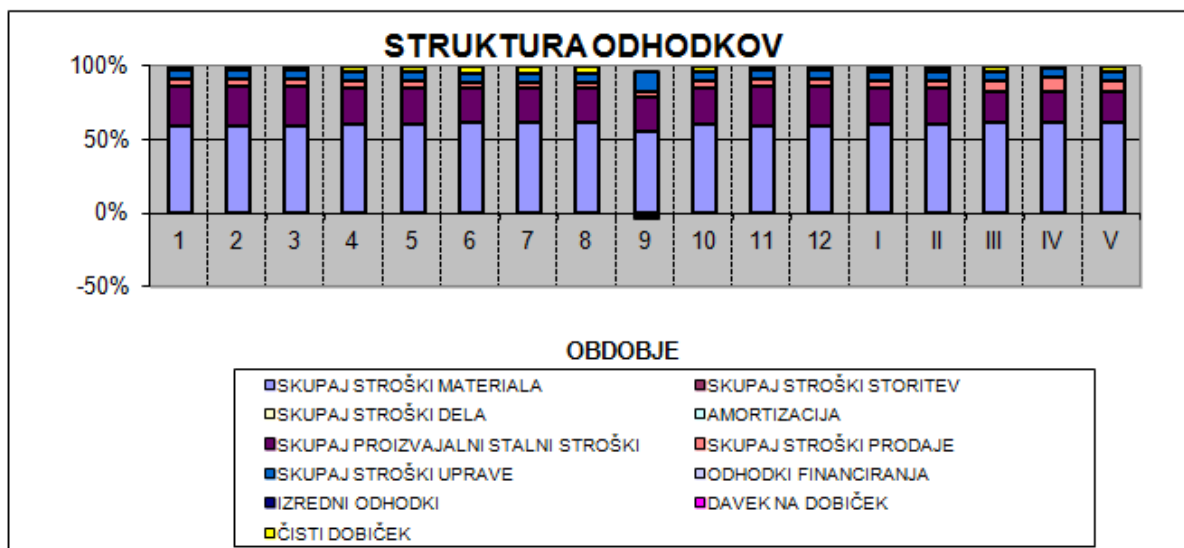
Podjetje ne predvideva finančnih naložb. Presežek denarnih sredstev se bo namenilo za izobraževanje in razvoj.

5.13.3 Preglednice in finančni prikazi

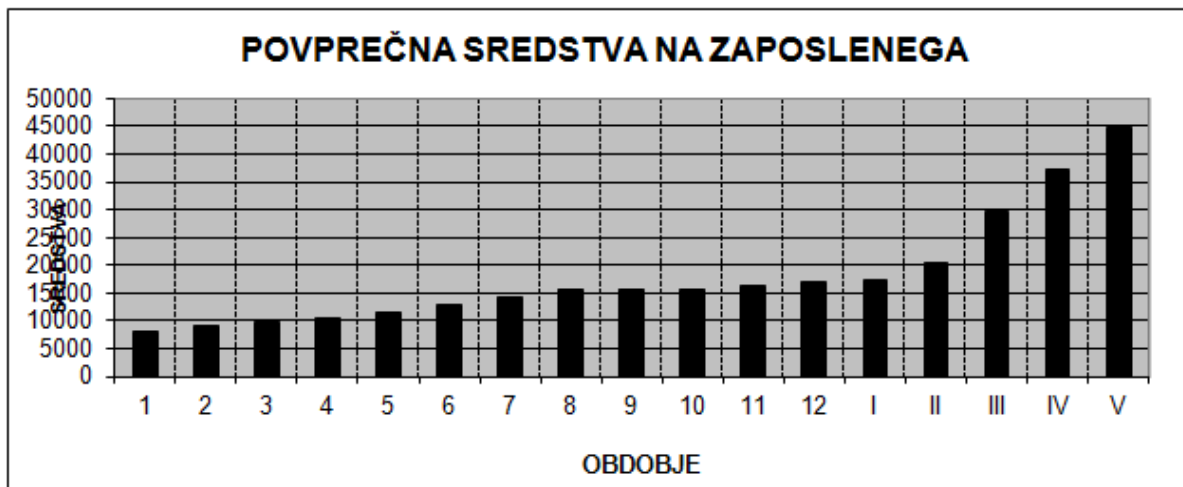
Slika 28: Struktura prihodkov



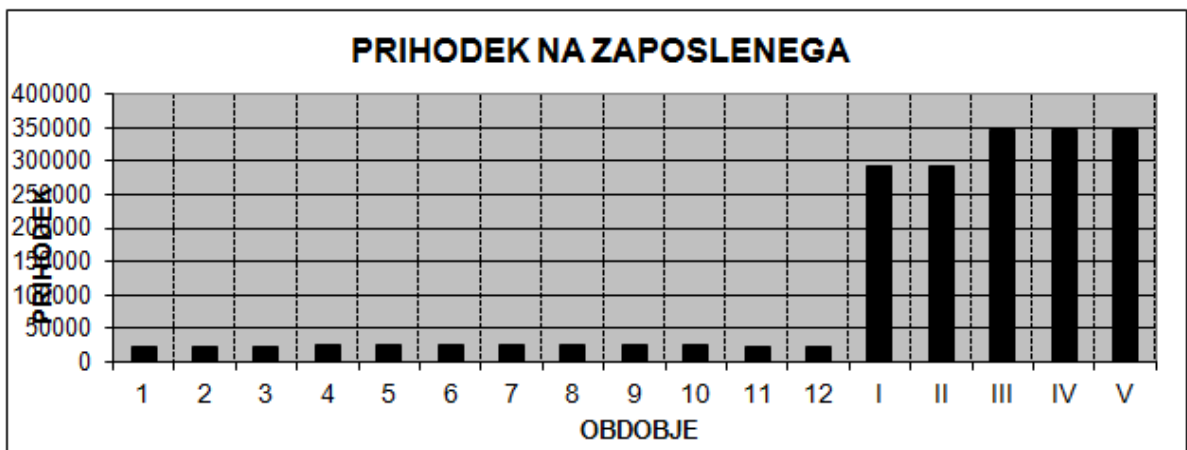
Slika 29: Struktura odhodkov



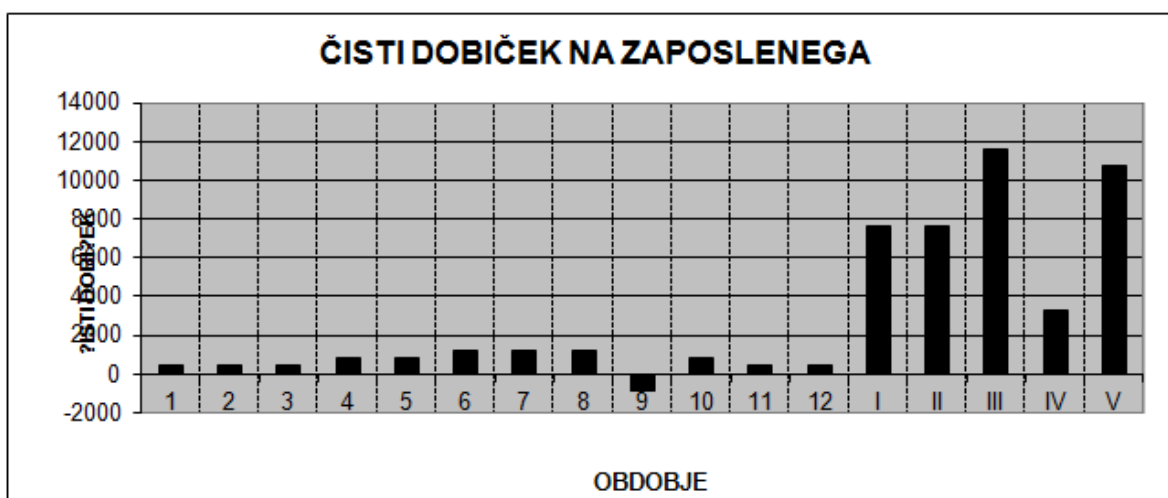
Slika 30: Povprečna sredstva na zaposlenega



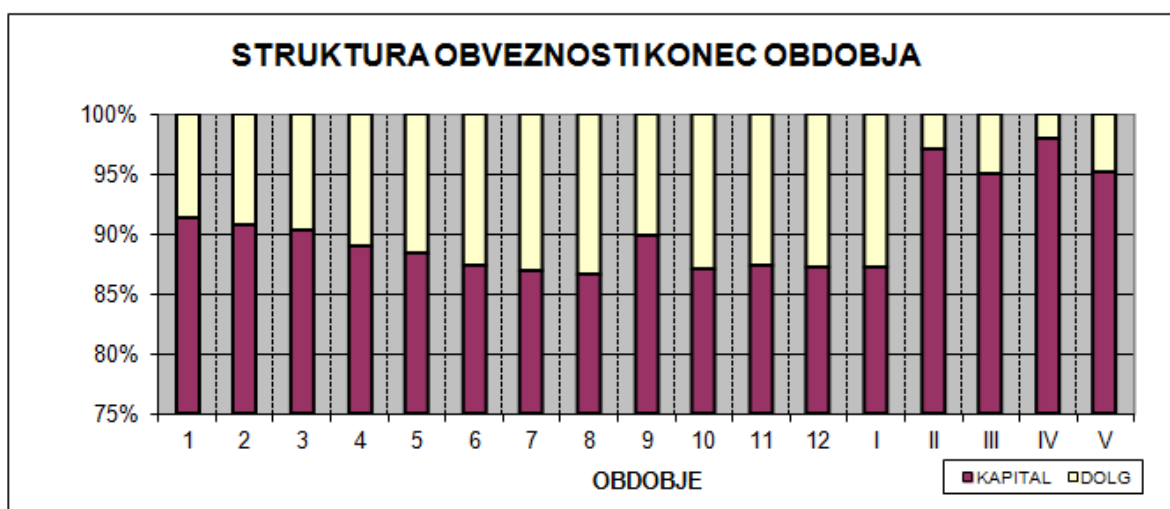
Slika 31: Prihodek na zaposlenega



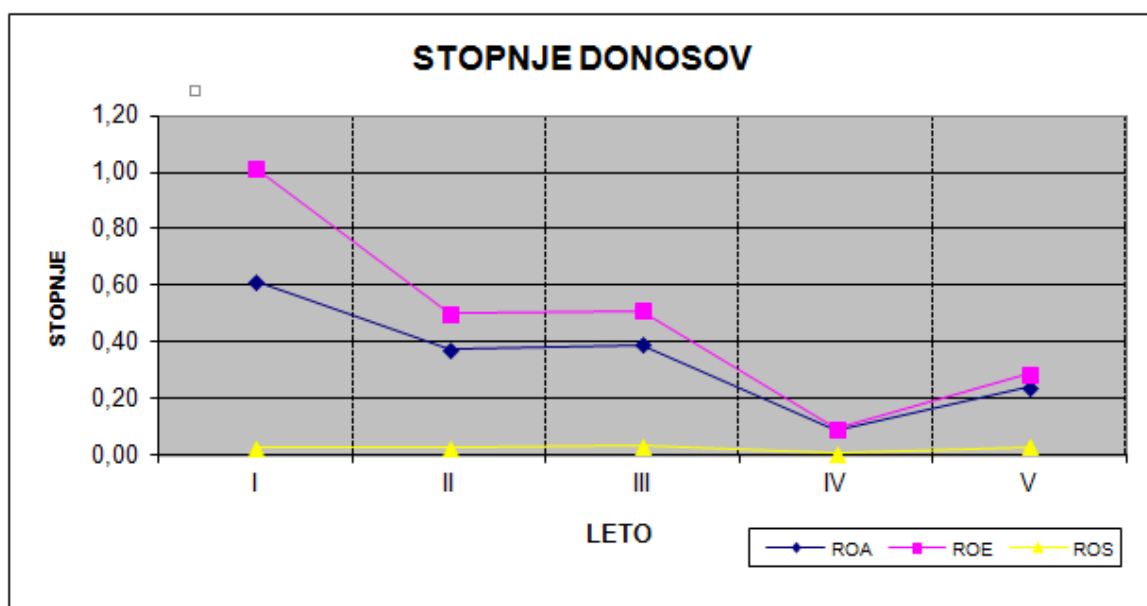
Slika 32: Čisti dobiček na zaposlenega



Slika 33: Struktura obveznosti konec obdobja



Slika 34: Stopnje donosov



SKLEP

V magistrski nalogi sem vseskozi izpostavljala pomembnost podjetništva in njegove razsežnosti. S pričujočim delom sem želela podati pregled dosedanjih teoretičnih in praktičnih spoznanj na področju dejavnikov ustanavljanja podjetij in njihovega vpliva na podjetnikovo željo po rasti in zaznano uspešnost. Za zdravo gospodarsko strukturo je nastajanje novih malih podjetij zelo pomembno, vendar ustvarjanje novih delovnih mest izvira skoraj izključno iz malega števila hitro rastočih podjetij. Dejanska rast podjetja pa je v veliki meri odvisna od same želje podjetnika po rasti. Nastajanje novih podjetij in še zlasti rast ustaljenih podjetij pa sta tesno povezana s tveganjem, da podjetje iz različnih vidikov ni uspešno oziroma da preneha poslovati. Stečajni v določenem obsegu prispevajo k selekciji in gospodarski obnovi, po drugi strani pa je neuspeh podjetij destruktiven in prinaša velike družbene stroške in neustrezno alokacijo resursov. Zato ne zadostuje poznati dejavnike, ki vplivajo na ustanavljanje podjetij, pomembno je predvsem poznati in razumeti tiste ključne dejavnike ustanavljanja podjetij, ki kasneje tudi vplivajo na podjetnikovo željo po rasti in zaznano uspešnost. Le tako bo možno uspešno usmerjanje podjetij.

Po uvodni predstavitvi osnovnih pojmov, vezanih na podjetništvo in na njegov pomen, ter podjetnika v podjetniškem procesu, sem v teoretičnem delu največ pozornosti namenila analizi dejavnikov ustanavljanja podjetij. Ugotovili smo, da v domači in tuji strokovni literaturi obstajajo številne delitve dejavnikov, ki spodbujajo ustanavljanje podjetij, in različni modeli oz. študije teh vplivnih dejavnikov. Večina novejših literature zagovarja vpliv

osebnostnih in okoljskih dejavnikov, v praksi pa večina raziskav temelji izključno na osebnostnih dejavnikih ustanavljanja podjetij.

Osebnostni razlogi izhajajo iz vsakega posameznika in lahko vključujejo demografske dejavnike, posameznikove osebnostne lastnosti ter ustanovitvene razloge, medtem ko okoljski dejavniki izhajajo iz družbenega, kulturnega in političnega konteksta. V splošnem lahko povzamemo, da so za večjo podjetnikovo željo po rasti in njegovo zaznano uspešnost najbolj pomembni osebnostni ustanovitveni razlogi (ugled v družbi, želja po uspehu, osebna rast in uresničitev življenjskih ciljev) in nekatere osebnostne značilnosti, ki pozitivno vplivajo na obe odvisni spremenljivki, natančneje večja podjetnikova angažiranost pri iskanju informacij, želja po neodvisnosti, samoučinkovitost in nagnjenost k izkoriščanju priložnosti iz potrebe po dosežkih. Nagnjenost k tveganju prispeva k večji želji po rasti, a za podjetnikovo zadovoljstvo s podjetjem oz. njegovo zaznano uspešnostjo zaradi negativne odvisnosti sklepamo, da mora biti tveganje zmerno in preiščljeno. Okolje se je izkazalo kot manj pomembno, za podjetnikovo osebno zadovoljstvo pa popolnoma nepomembno.. podjetnikovo željo po rasti bo lahko omajala le slaba državna podpora, k večji zaznani uspešnosti pa bodo prispevali predvsem kupci z zanimanjem za njihove izdelke oz. storitve.

Proučevanje odvisnosti podjetnikove želje po rasti in zaznane uspešnosti od predpostavljenih dejavnikov, lahko sklepamo, da na podjetnikovo željo po rasti in zaznano uspešnost pomembno vplivajo tudi nekateri drugi dejavniki ustanavljanja podjetja. Na podjetnikovo željo po rasti in zaznano uspešnost lahko vplivajo pomembno tudi nekateri dejavniki, ki pa so manj pomembni za sam proces ustanavljanja podjetja.

Izsledki raziskav izpostavljajo pomembnost ustanovitvenih razlogov in osebnostnih lastnosti posameznika, medtem, ko se je vpliv okolja izkazal kot manj pomemben. Za razvoj kvalitetnega podjetništva bo zato potrebno namenjati več pozornosti posameznikom in njihovim osebnim vrednotam. Da bi se posamezniki pogosteje odločali za ustanavljanje podjetij iz osebnostnih razlogov, torej zaradi ugleda v družbi, želji po uspehu, osebne rasti in uresničevanja življenjskih ciljev, in ne iz ekonomskih razlogov ali celo ekonomske nuje, bo torej potrebna angažiranost in vztrajnost širše družbe kot celote. Tako družinske vzgoje kot vzgojno-izobraževalnih ustanov, s pomočjo prijateljev in znancev in tudi države z učinkovitim programom na tem področju. Dokazano je, da je z usmerjeno motivacijo in vzgojo v določeni meri možno vplivati tudi na nekatere posameznikove osebnostne lastnosti. Tako se lahko spodbuja posameznikovo samozaupanje in samoučinkovitost, ambicioznost in s tem potrebo po dosežkih, željo po neodvisnosti in pravo mero naklonjenosti k tveganju.

Država pa ima nedvomno pomembno vlogo pri spodbujanju in nudenju kvalitetnih in dostopnih informacij v povezavi s podjetništvom, na področju tržne regulative pri preprečevanju neloyalne konkurence in zmanjševanju vstopnih ovir, nasploh pa pri oblikovanju državnih programov z učinkovito in dobro organizirano državno pomočjo in podporo novim podjetjem oz. podjetnikom.

Ne glede na to, da se pri nekaterih drugih dejavnikih okolja, kot na primer finančni podpora in davčni politiki, ni izkazal značilen vpliv na podjetnikovo željo po rasti in zaznano uspešnost, je zaradi podjetnikovega zaznavanja nenaklonjenosti poslovnega okolja na tem področju nedvomno potrebno ukrepati. Naj bo podjetnik še tako motiviran za lastno dejavnostjo, vendar če nima finančne in ostale podpore, se lahko njegova podjetniška pot konča že pred začetkom.

Izbira prave strategije za vstop na trg je ena ključnih odločitev današnjih podjetij, ki odloča o obstanku podjetij. Kdo so kupci, katerim segmentom naj strežemo, na kateri trg naj vstopimo in s kakšnim izdelkom, ceno in kvaliteto, to so ključna vprašanja, ki si jih mora zastaviti vsako podjetje že na začetku svojega delovanja. Kupci dandanes postajajo vse bolj zahtevni in vedno težje jih je prepričati v nakup, še posebno pri pogojih hude konkurence. Podjetja morajo biti pri tem še posebej iznajdljiva in najti primerno strategijo, ki jim bo zagotavljala obstoj.

Poslovno idejo našega obravnavanega podjetja smo preverili s poslovnim načrtom. Podjetje sem z načrtom popeljala skozi daljši proces. Začrtali smo jasno razvojno vizijo, planirali razvoj podjetja, v katerem smo opredelili politiko in interesne potenciale podjetja. Z raziskavo in analizo trga smo poiskali dejavnike, ki vplivajo na odločitve naših kupcev. S finančnimi projekcijami in na podlagi izkaza denarnih tokov ter izkaza uspeha smo ugotavljali razvojno uspešnost podjetja za obdobje petih let. Ugotovili smo, da ima podjetje možnosti za uspeh in obstoj na trgu.

LITERATURA IN VIRI

1. Antončič, B., Hisrich R.D., Petrin T., & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
2. Barkhman, R.J. (1989). *Entrepreneurship, new firms and regional development* (doktorska disertacija). London: Universty of Reading.
3. Baron, R. A., & Gideon, D. M. (1999). *The role of entrepreneurs' behaviour in their financial success. Evidence for benefits of effective social skills*. Babson Park: Babson College.
4. Boyd, N.G., & Vozikis. G.S. (1994). The influence of self – efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (4), 63-77.
5. Bučar B., Vahčič A., Drnovšek M., & Logar, P. (2000). *Osnove podjetništva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Casson, M. (1982). *The entrepreneur*. Totowa, NJ: Barnes & Noble.
7. Churchill, N.C., & Lewis, V.L. (1983). Groeing concerns: The five stage of small business growth. *Harvard Business Review*, (3), 30-50.
8. Cooper, A.C. (1979). Strategic managment, new ventures and small business. V D.E. Schendel & C.W. Hofer (ur.), *Strategic Managment* (str. 316-327). Boston: Little Brown & Co.
9. Cooper, A.C. & Dunkelberg. C.W. (1987). Old questions, new answers, and methodological issues. *American Journal of Small Business*, (3), 11-23.
10. Cooper, A.C. & Kendall, A.W. (1995). Determinants of satisfaction for entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, (6), 439-457.
11. Corman, J., Perles, B. & Vancini, P. (1988). Motivational factors influencing high-technology entrepreneurship. *Journal of Small Business Managment*, (1), 36-42.
12. Cunningham, B.J. & Lischeron, J. (1991). Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Managment*, (1), 45-61.
13. Davidsson, P. (1989). Continued entrepreneurship: ability, need and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of Business Venturing*, (6), 405-429.
14. Delmar, F. & Daviddson, P. 1999. *Firm size expectations of nascent entrepreneurs*. Sweden: Jonkoping International Business School.

15. Drnovšek, M. (2002). *Merjenje prispevka podjetniških inovacij k rasti v mladih tehnoloških podjetjih*(doktorska disertacija). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
16. Drnovšek, M., & Glas, M. (2001). *Problem faced by new entrepreneurs:Slovenia and Croatia-a comparison*. (raziskovalno poročilo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
17. Drnovšek, M., & Stritar, R. (2007). *Planiranje in ustanavljanje podjetja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
18. Duchesneau, D.A. & Gartner, W.B. (1990). A profil of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of Business Venturing*, (5), 297-312.
19. Evans, D.S. & Leighton, L.S. (1989). Some empirical aspects of entrepreneurship. *American Economic Review*, (3), 519-535.
20. Fielden, S.L. Davidson, M.J. & Makin, P.J. (2000). Barriers encountered during micro and small business start-up in North-West England. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, (4), 295-535.
21. Forlani, D. & Mullins, J.W. (2000). Perceived risk and choices in entrepreneurs' new venture decision. *Journal of Business Venturing*, (4), 305-322.
22. Frese M. & Rauch A. (2003). Toward a Psychology of Entrepreneurship-An Action Theory Perspective. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*. 5. (6) str. 435-494.
23. Gartner, W.B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, (4), 696-706.
24. Gibb, A. & Ritchie, J. (1982). Understanding the process of starting a small business. *European Small Business Journal*, (1), 369-383.
25. Glas, M. (2000). *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea College.
26. Glas, M. (2001a). *Podjetništvo – izziv za spremembe*. Ljubljana: Center za razvoj podjetništva.
27. Glas, M. (2001b). *Svetovanje: kako napisati odličen poslovni načrt*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Greenberger, D.B. & Sexton, D.L. (1988). An interactive model of new venture formation. *Journal of Small Business Management*, (3), 1-7.
29. Hisrich, R.D.,Candida, B.G., Good, D. & DeSuoza, G. (2004). Performance in entrepreneurial ventures: Does gender matter? Najdeno 7.maja 2014 na spletnem naslovu <http://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/papers97/sum97/hisb.htm>.

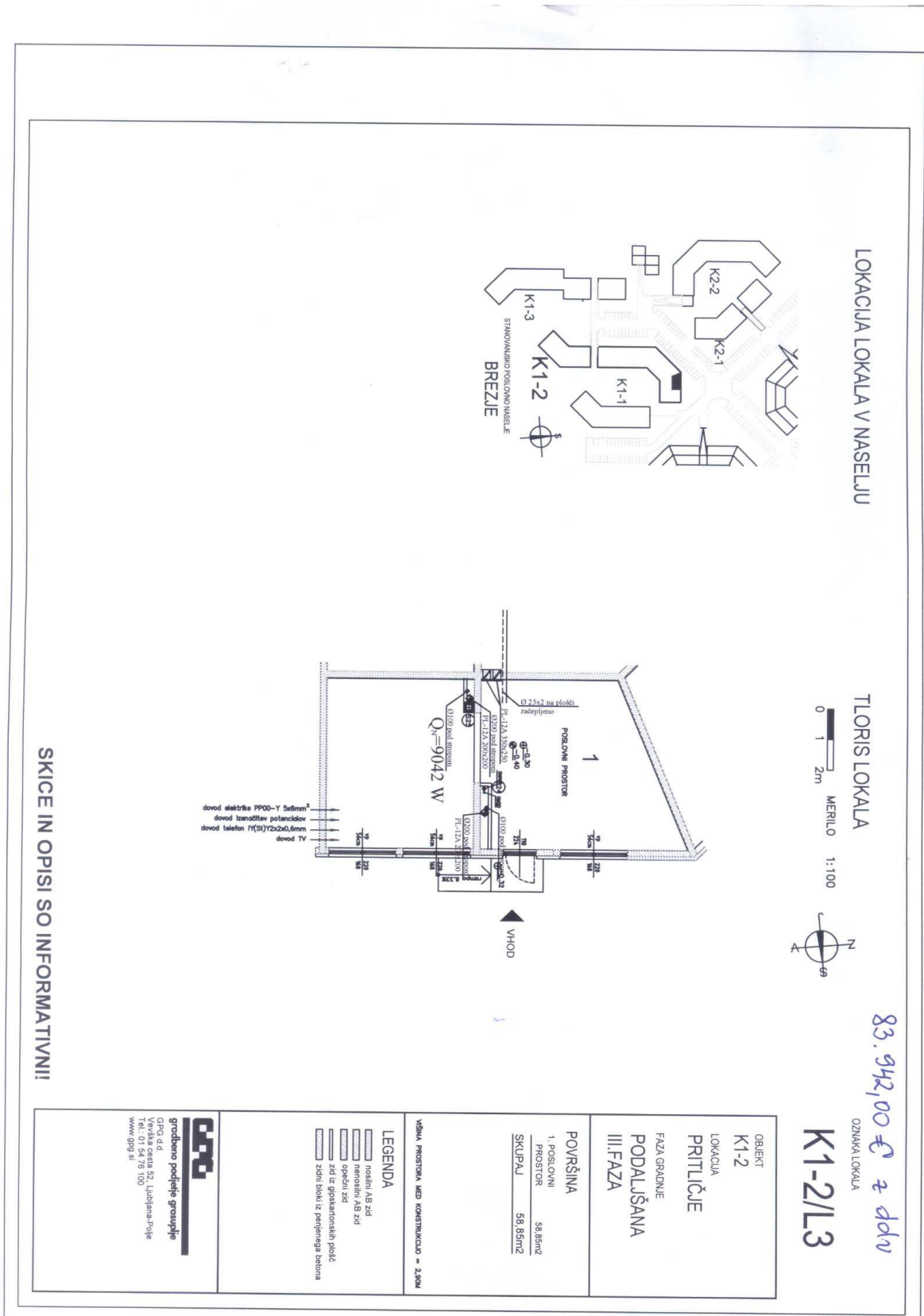
30. Hisrich, R.D., & Peters, M.P. (1989). *Starting, developing and managing a new enterprisre*. Homewood: Boston, Irwin Publishing Ltd.
31. Košmelj, B., & Rovar, J. (2000). *Statistično sklepanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Kovač, B. 1990. *Uvod v podjetništvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Kampuš Trop, V. (2000). *Podjetništvo v Sloveniji – regionalne razlike v ustanavljanju in razvoju novih podjetij* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Kampuš Trop, V. (2003). *Ustanavljanje in rast podjetij: razlogi za regionalne razlike*. Kranj: Moderna organizacija.
35. Kirchoff, B.A. (1994). *Entrepreneurship and dynamic capitalism: The ecomomics of business firm formation and growth*. Westport: Preager.
36. Kline, M. (1993). *Osebnostne in situacijske determinante podjetniškega vedenja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Filozofska fakulteta.
37. Kuratko, D.F., & Hodgetts, R.M. (1995). *Entrepreneurship* 3rd ed. New York: Dryden
38. Lee, D. & Tsang, E. (2001). The effect of entrepreneurial personality background and network activites on Venture Growth. *Journal of Managment Studies*, (4), 583-602.
39. Liles, P.R. (1974). Who are the entrepreneurs. Michigan State University – Business Topics. *Journal of Management Studies*, (1), 5-14.
40. Lee Myung, S. & Edward, R.G. (1997) Do women entrepreneurs require special trening? An empirical comparison of men and woman entrepreneurs in the United States. Najdeno 14. Maja 2014 na spletnem naslovu <http://www.ccsbe.org/jsbe/v15n1.htm#1>.
41. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
42. Ljunggren, E. & Kolveried, L. (1996). New business formation: Does gender make a difference? *Women in Management Review*, (4), 3-12.
43. Locke, E.A. (1991). The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (2), 288-299.
44. Locke, E.A. & Latham, G.P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist* 57(9), 705 – 717.
45. Locke, E.A. Shane, S. & Collins, C.J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, (2), 257-279.
46. Mazzarol, T. & Reboud, S. (2009). *The strategy of small firms: Strategic managment and inovation in small firms*. Northampton, UK: Business Media.

47. Mazzarol, T. Volery, T. Doss, N. & Thein, V. (1999). Factors influencing small business start-ups: A comparison with previous research. *International Journal Behaviour & Research*, (2), 48-63.
48. Mallette, H. & McGuinness, N. (1999). Gender Difference in the Entrepreneurial Start-up Process: A Case Study, Committed to a better worldwide understanding of the Small Business Enterprise. *International Council For Small Business World Conference*. ICSB Naples Proceedings. Najdeno 5. junija 2014 na spletnem naslovu <http://www.icsb.org/tools/wsbearticles/article18.doc>.
49. Markman, G.D. & Baron, R.A. (2003). Social Skills and Entrepreneurs Financial Success: Evidence that the Ability to Get Along with Others Really Matters. Najdeno 10. aprila 2014 na spletnem naslovu http://www.babson.edu/entrep/fer/papers98/IV/IV_B/IV_B_text.htm
50. McMullan, W.E. (1990). *Developing New Ventures: The entrepreneurial option*. Kanada: International Thompson Publishing.
51. Mitra, R. (2011). The Growth pattern of Women run Enterprises: An empirical study in India. Najdeno 7. maja 2014 na spletnem naslovu http://www.babson.edu/entrep/fer/papers99/IV/IV_D/IVD%20Text.htm.
52. Minniti, M. (1999). *Social environment and alternative patterns of entrepreneurial activity*. Delovno gradivo. Babson Park: Babson College.
53. Olomi, D.R. Per, N. & Jaensson, J.E. (2001). Evolution of entrepreneurial motivation: The transition from economic necessity to entrepreneurship. Najdeno 18. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.babson.edu/entrep/fer/Babson2001/I/I-R/I-R/i-r.htm>.
54. Orser, B., Yvon, G., & Riding, A. (1996). *Factors relating to SEM growth*. Report prepared for the Entrepreneurship and Small Business Office: Kluwer Academic Publishers.
55. Osteryoung, J.S., Newman, D.L., & Leslie, D.G. (1997). *Small Firm Finance: An Entrepreneurial Perspective*. Forth Worth: Dryden Press.
56. Papadaki, E. & Chami, B. (2002). *Growth determinants of micro-business in Canada*. Najdeno 17. aprila 2014 na spletnem naslovu http://www.ic.gc.ca/eic/site/sbrprpp.nsf/eng/h_rd01522.html.
57. Penrose, E.T. (1959). *The theory of the growth of the new firm*. Oxford: Basil Blackwell.
58. Peterson, R.A. (1980). *Entrepreneurship and organization. Handbook of Organization*. Oxford, Oxford University.

59. Plaschka, G. (1990). *Person-related and microsocial characteristics of successful entrepreneurs. New findings and Perspectives in Entrepreneurship*. Wellington, Victoria: University of Wellington.
60. Plut, H. (1995). *Podjetniki in podjetništvo*. Ljubljana: Založba Spekter.
61. Pšeničny, V., Berginc, J., Letonja, M., Pavlin, I., Vadnjal, J., & Žižek, J. (2000). *Podjetništvo, podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces in podjem*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
62. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta (2. izd.)
63. Rebernik, M. (1997). *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Fakulteta za strojništvo.
64. Rebernik, M., & Krošlin, T. (2007). *Podobe slovenskega podjetništva v letu 2006*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta. Slovenski podjetniški observatorij.
65. Rebernik, M., Tominc, P., & Pušnik, K. (2006). *GEM Slovenija 2005. Podjetništvo med željami in stvarnostjo*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta. Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij.
66. Rebernik, M., Tominc, P., & Pušnik, K. (2007). *Počasne spremembe podjetniške stvarnosti : GEM Slovenija 2006*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
67. Rebernik, M., Tominc P., & Pušnik, K. (2008). *GEM Slovenija 2007. Premalo razvojno usmerjenih podjetij*. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
68. Rebernik, M., Tominc, P., Duh, M., Rus, M., Krošlin,T., Pušnik, M., Bradač, B., & Močnik, D. (2006). *Slovenski podjetniški observatorij 2005*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta. Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij.
69. Rebernik, M., Tominc, P., & Pušnik K. (2009). *GEM Slovenija 2008. Rast podjetniške aktivnosti v Sloveniji*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
70. Rebernik, M., Tominc, P., Crnogaj, K., Širec, K., Bradač, B., & Rus, R. (2014). *GEM Slovenija 2013. Spregledan podjetniški potencial mladih*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
71. Reynolds, P.D., Hay, M. & Camp, M. (1995). *Global Entrepreneurship Monitor. Levels of Entrepreneurial Activity*. London, Kauffman Centr for Entrepreneurial Leadership.
72. Rojšek, I. (1997). *Trženje (podiplomski študij-Podjetništvo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
73. Ruzzier, M., Antončič, B., Bratkovič, T., & Hisrich, R. (2008). *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.

74. Schumpeter, J.A. (2002). *The Teory of Economocs Development*. London: Transaction Publishiers.
75. Shapero, A., & Sokol, L. (1975). *Social dimension of entrepreneurship*. Englewood Cliff, Prentice-Hall.
76. Shane, S., & Vankatarman, S. (2000). *The promise of Entrepreneurship as field of research*. Virginia: Academy of Management.
77. Tajnikar, M. (2000). *Tvegano poslovođenje*. 2. izd. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
78. Tavčar, M. (1996). *Razsežnosti manegementa*. Ljubljana: Založba Tangram.
79. Timmons, J.A. (1999). *New Ventur Creation: Entrepreneurship for The 21 th Century*. Boston, Boston University.
80. Vahčič, A. (2001). *Ustanovitev podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
81. Vahčič, A., Bučar, B., Drnovšek, M., & Logar, N. 1998. *Osnove podjetništva*. Priročnik za vaje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
82. Vahčič, A. (1994). *Podjetništvo in mala podjetja*. S. Možina. (ur.), Managment .str. 217-235. Radovljica: Didakta.
83. Vidic, F., Vadnjal, J., & Knez, S. (2008). *Podjetništvo*. Maribor: Višja strokovna šola Maribor.
84. Wiklund, J., Dahlqvist, J., & Havnes, P.A. (2001) *Entrepreneurship as new business activity: empirical evidence from young firms*. Najdeno 17. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.babson.edu/entrep/fer/Babson2001/I/I-I-i-ihm>.

DODATKI – PRILOGE K POSLOVNEMU NAČRTU



101.303,00 € z d.d.v

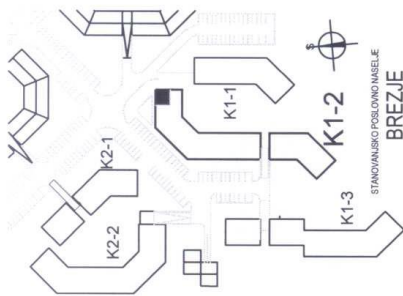
OZNAKA LOKALA

K1-2/L4

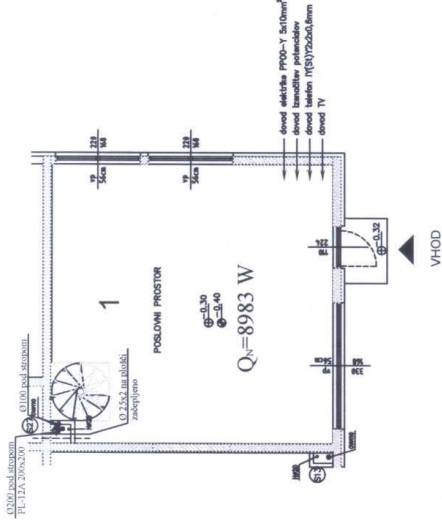
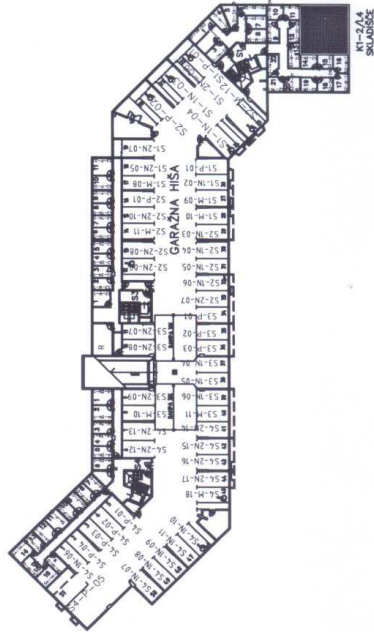
TLORIS LOKALA

0 1 2m
MERILO 1:100

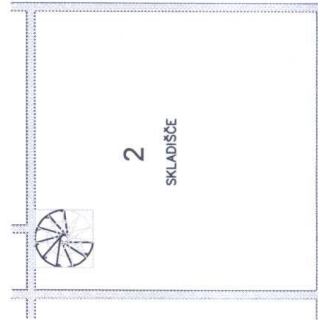
LOKACIJA LOKALA V NASELJU



LOKACIJA SKLADIŠČA V KLETI



TLORIS SKLADIŠČA



Stopnice niso predmet prodaje.
SKICE IN OPISI SO INFORMATIVNI!

<p>OBJEKT K1-2</p> <p>LOKACIJA PRITLIČJE</p> <p>FAZA GRADNJE PODALJŠANA III.FAZA</p>	<p>POVRŠINA</p> <p>1. POSLOVNI PROSTOR 52.89m²</p> <p>2. SKLADIŠČE 53.59m²</p> <p>SKUPAJ 106.58m²</p>	<p>VŠINA PROSTORA MED KONSTRUKCIJO = 2,00m</p>	<p>LEGENDA</p> <ul style="list-style-type: none"> nosilni AB zid nenosilni AB zid opečni zid zid iz glasskorinskih plošč zidni blok iz penjenega betona 	<p>grobno podčrtje grobno podčrtje</p> <p>GPG d.d. Veveška cesta 52, Ljubljana-Polje Tel.: 01 54 76 100 www.gpg.si</p>
--	--	--	---	---