

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PODJETNIŠTVO V HITRO RASTOČIH PODJETJIH V
SLOVENIJI**

Ljubljana, januar 2007

JANJA BLAS ŠEF

IZJAVA

Študentka Janja Blas Šef izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Maksa Tajnikarja in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 16. januarja 2007

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PODJETNIK IN PODJETNIŠTVO	1
1.1 Razvoj termina podjetnik in podjetništva	2
1.2 Oblike podjetništva	4
1.3 Vloga podjetništva v gospodarskem razvoju.....	6
1.4 Mala in srednja podjetja	8
1.4.1 Dejavniki, ki vplivajo na delovanje malih in srednje velikih podjetij (MSP)	9
1.4.2 Podjetniška pričakovanja in rast v MSP.....	10
1.5 Podjetništvo v Sloveniji.....	11
2 RASTOČA PODJETJA	14
2.1 Rast podjetij	14
2.1.1 Razvrstitev podjetij glede na rast	16
2.1.2 Ovire za rast	19
2.2 Vloge v rastočem podjetju – podjetnik, manager in lastnik	20
2.3 Organizacijska struktura rastočih podjetij	22
2.3.1 Organizacijske strukture	22
2.3.2 Organizacijski življenjski cikel podjetja	24
2.4 Slovenska hitro rastoča podjetja	26
3 PREDSTAVITEV RAZISKAVE	29
3.1 Glavne značilnosti slovenskih hitro rastočih podjetij.....	30
3.2 Podjetnost slovenskih hitro rastočih podjetij	31
3.3 Življenjski cikel in organizacijska struktura v slovenskih hitro rastočih podjetjih	31
3.4 Upoštevanje ciljev podjetnikov v slovenskih hitro rastočih podjetjih.....	33
3.5 Slovenska hitro rastoča podjetja v prihodnosti	34
3.6 Pomembnost podjetnikov v slovenskih hitro rastočih podjetjih za družbo.....	34
4 SKLEP	35
LITERATURA	37
VIRI	40
PRILOGA	1

SEZNAM SLIK

Slika 1: Štiridimenzionalen podjetnik	3
Slika 2: Podjetja glede na stopnjo rasti	18
Slika 3: Življenjski in organizacijski cikel podjetja	24
Slika 4: Anketirana podjetja glede na prevladujoči prodajni program.....	30
Slika 5: Najpomembnejša oseba v podjetju	31
Slika 6: Organizacijska struktura anketiranih podjetij	32
Slika 7: Razporeditev podjetij po posameznih fazah življenjskega cikla	33
Slika 8: V kakšni obliki naj bi se v podjetju pojavljali rezultati uspešnega poslovanja (možnih več odgovorov)	34
Slika 9: Kje anketiranci vidijo pomemben vpliv slovenskih rastočih podjetij na domače gospodarstvo	35

SEZNAM TABEL

Tabela 1: Razvoj teorije podjetništva in izraza podjetnik	2
Tabela 2: Primerjava malega in dinamičnega posla	5
Tabela 3: Razlika med statičnimi in dinamičnimi podjetji	17
Tabela 4: Ovire, ki preprečujejo rast podjetja	19

UVOD

Podjetništvo je v zgodovini človeštva vedno igralo pomembno in odločujočo vlogo v obdobjih večjih družbenih sprememb, v razvoju in prestrukturiranju tržnega gospodarstva. Tako so različnim obdobjem industrijskih revolucij dali pečat izjemno sposobni in prodorni posamezniki ali podjetniške skupine. Podjetništvo povečuje konkurenco, porabniki imajo večjo izbiro proizvodov, vse skupaj vodi k izboljšanju kakovosti proizvodov in storitev ter k večji skrbi za kupce. Z vsem tem se povečuje inovativnost, odpirajo se nova delovna mesta in zvišuje se blaginja celotnega prebivalstva. V razvitem svetu je podjetništvo osrednji gospodarski proces, ki določa vzpone in padce posameznih narodov, držav, podjetij in posameznikov. Pri nas lahko govorimo o začetku podjetništva šele od leta 1988. Tega leta je bil sprejet zakon o podjetjih, ki je določal, da je lahko podjetnik vsakdo, ki je po veljavnih predpisih registriral podjetje.

Še posebej pa so za vsako gospodarstvo pomembna hitro rastoča podjetja, saj predstavljajo gonilno silo razvoja in so velik vir ustvarjanja novih delovnih mest. Tudi v Sloveniji se počasi zavedamo pomembnosti teh podjetij, vendar pa razmere za ustvarjanje tovrstnih podjetij še vedno niso optimalne.

Namen diplomskega dela je predstaviti podjetništvo ter nekaj značilnosti in pomen slovenskih hitro rastočih podjetij. Zaključki so podani na podlagi ankete, ki je bila med slovenskimi gazetami izvedena s strani Ekonomske fakultete v Ljubljani.

Diplomsko delo je sestavljeno iz treh delov. V prvem delu opisujem podjetništvo na splošno, kakšen je bil njegov razvoj v preteklosti ter njegovo pomembnost v gospodarskem razvoju. Govorim tudi o malih in srednjih podjetjih, ki se smatrajo za najbolj dinamičen del gospodarstva.

V drugem delu se osredotočam na rastoča oziroma dinamična podjetja – kaj sploh so rastoča podjetja, na kakšen način jih razvrščamo in kdo ima v njih najpomembnejšo vlogo. Opisujem tudi pomen organizacijske strukture in življenjskega cikla podjetja. V zaključku prvega in drugega dela pišem še o stanju v Sloveniji. Zadnji, tretji del, pa zajema analizo dela ankete, ki je bila izvedena med najhitreje rastočimi podjetji v Sloveniji. Na podlagi rezultatov skušam oceniti, kakšna so ta podjetja z vidika podjetništva in kakšen je njihov pomen za slovensko gospodarstvo.

1 PODJETNIK IN PODJETNIŠTVO

Podjetništvo je bistvenega pomena za delovanje tržnega gospodarstva, še posebej ob strukturnih spremembah, značilnih za obdobje prehoda na višjo raven razvoja ali iz enega družbenega sistema v drugega. V obdobjih strukturnih sprememb gospodarska rast, ki temelji na obstoječi industriji in trgih, praviloma stagnira, rast pa postane še bolj odvisna od

ustvarjanja novih trgov in dejavnosti, kar pa je ravno značilnost delovanja podjetnikov (Davelaar, 1991, str. 1-2).

1.1 Razvoj termina podjetnik in podjetništva

Razvoj podjetništva gre precej vzporedno z razvojem pojma. Izraz »entrepreneur« je francoskega izvora in dobeseden prevod pomeni »vmesnik« ali »posrednik« (Antončič, 2002, str. 26).

Tabela 1: Razvoj teorije podjetništva in izraza podjetnik

Srednji vek	igralca ali oseba, ki je vodila velike projekte.
17. stoletje	oseba, ki nosi tveganje dobička ali izgube pri pogodbi z nespremenljivo ceno, ki je sklenjena z vlado.
1725	Richard Cantillon – oseba, ki nosi tveganje, je različna od tiste, ki zagotavlja kapital.
1803	Jean Baptiste Say – loči dobičke podjetnika od dobičkov kapitala.
1876	Francis Walker – razlikuje med tistimi, ki zagotavljajo sredstva in dobivajo obresti, in tistimi, ki imajo dobiček zaradi svojih managerskih sposobnosti.
1934	Joseph Schumpeter – podjetnik je inovator in razvija nepreizkušeno tehnologijo.
1961	David McClelland – podjetnik je poln energije in prevzema zmerna tveganja.
1964	Peter Drucker – podjetnik povečuje priložnosti.
1975	Albert Shapero – podjetnik prevzema pobudo, organizira družbeno-ekonomski mehanizem in prevzema tveganje propada.
1980	Karl Vesper – podjetnika vidijo drugače ekonomisti, psihologi, poslovneži in politiki.
1983	Gifford Pinchot – notranji podjetnik je podjetnik v organizaciji.
1985	Robert Hisrich – podjetništvo je proces ustvarjanja nečesa drugačnega in vrednega, pri čemer se vloži čas in trud, prevzema spremljajoče finančno, psihološko in družbeno tveganje ter pridobi končne nagrade v obliki denarja ali osebnega zadovoljstva.

Vir: Hisrich, 1986, str. 96.

V veliko opredelitvah podjetništva se avtorji strinjajo, da je podjetništvo vrsta vedenja, ki vsebuje: (1) dajanje pobud, (2) organizacijo in reorganizacijo družbenih ter ekonomskih mehanizmov, ki preoblikujejo vire in razmere v praktično korist, ter (3) sprejemanje tveganja ali neuspeha (Shapero, 1975, str. 187).

Za ekonomista je podjetnik oseba, ki združi vire, delovno silo, materiale in druga sredstva tako, da je njihova skupna vrednost večja kot prej, ter oseba, ki vpeljuje spremembe, inovacije

in nov red. Za enega poslovneža je lahko podjetnik grožnja, za drugega zaveznik, dobavitelj, stranka ali nekdo, ki ustvarja bogastvo tudi drugim, ki išče boljše poti za izkoriščanje virov in zmanjševanje odmeta in ki ustvarja delovna mesta (Vesper, 1980, str. 2).

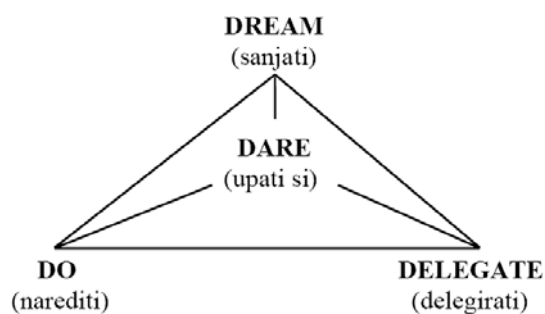
Podjetništvo je dinamičen proces ustvarjanja bogastva, ki se povečuje. Bogastvo ustvarjajo posamezniki, ki prevzemajo velika tveganja glede lastniškega kapitala, časa in/ali obveznosti, glede kariere ali dajo vrednost izdelku oziroma storitvi. Izdelek ali storitev morda nista nova ali edinstvena, toda podjetnik jima mora na neki način prinesiti vrednost s prejemanjem in najdbo potrebnih veščin in virov (Ronstadt, 1984, str. 28).

Čeprav vsaka od navedenih opredelitev gleda na podjetnike z drugačnega vidika, pa vse uporabljajo podobne pojme, kot so stopnja novosti, organiziranje, ustvarjanje, bogastvo in tveganje. Toda vsaka opredelitev je omejujoča, saj lahko najdemo podjetnike v vseh poklicih – izobraževanju, medicini, raziskavah, pravu, arhitekturi, strojništvu, socialnem delu in distribuciji. Naslednja opredelitev je opredelitev podjetništva, kjer želimo upoštevati vse vrste vedenja podjetnika: »Podjetništvo je proces, ki mu podjetniki namenjajo svoj čas in prizadevanja, prevzemajo pripadajoča finančna, psihična in družbena tveganja za ustvarjanje nečesa novega, vrednega in prejmejo pripadajoče nagrade v obliki denarja, osebnega zadovoljstva in neodvisnosti« (Antončič et al., 2002, str. 30).

Najbolj vplivne lastnosti podjetnika lahko nakažemo tudi s pomočjo njihove večplastnosti. Uspešen podjetnik je štiridimenzionalen (Rebernik et al., 2005, str. 36):

1. **Dream** – znati mora sanjati, imeti vizijo, vedeti, kaj hoče.
2. **Dare** – mora si upati svoje sanje ali vizije uresničiti, upati si narediti, kar je izsanjal.
3. **Do** - sanje niso dovolj, treba je znati narediti, kar si je zamislil.
4. **Delegate** – ker vsega ne more narediti sam, mora znati naloge delegirati, zadolžiti sodelavce, da stvari opravijo namesto njega.

Slika 1: Štiridimenzionalen podjetnik



Vir: Rebernik et al., 2005, str. 36.

1.2 Oblike podjetništva

Zelo na grobo lahko podjetništvo razdelimo v dve veliki skupini. Prvo sestavlja malo podjetništvo, drugo pa dinamično podjetništvo (Tajnikar, 2000, str. 70-78).

Z malim podjetništvom mislimo na podjetja, ki rastejo zgolj v obdobju svojega nastajanja, potem pa relativno hitro dosežejo velikost, ki jo skušajo ohraniti v daljšem obdobju, dolgem lahko tudi več desetletij. Za podjetje, ki je povezano z malim podjetništvom, pravimo, da je statično in ne rastoče. Čeprav je rast v takšnem podjetju lahko ravno tako hitra kot v tistem, povezanim z dinamičnim podjetništvom, so razlike precejšnje predvsem v tržni funkciji. Podjetje bolj ali manj želi ohraniti proizvodni program, ne išče novih možnosti ne na trgu ne v proizvodnji, organizaciji, ekipi in pridobivanju financ. Edini cilj je vzpostavljanje določene optimalne velikosti podjetja, ki jo bodo lahko ohranjali v daljšem obdobju.

V **dinamičnem podjetju** stalno iščejo nove priložnosti in možnosti za rast. Življenjska krivulja dinamičnega podjetja je popolnoma drugačna od življenjske krivulje podjetja, ki je povezano s srednjim in malim podjetništvom, čeprav so lahko zgodnje faze pri obeh podjetjih med seboj zelo podobne. Značaj dinamičnega podjetja se kaže v vseh poslovnih funkcijah podjetja. Dinamična podjetja imajo visoko tehnologijo, so globalno usmerjena, pogosto njihovi proizvodi nadomeščajo proizvode, ki že obstajajo na svetovnih trgih. Nastanek dinamičnega podjetja je sicer mogoč z lastnimi viri podjetnika, svojcev in prijateljev, toda po začetni fazi, ko se življenjska pot dinamičnega podjetništva bistveno loči od življenjske poti malega in srednje velikega posla, razvoj ni več mogoč brez zunanjih virov. Takrat v podjetje ponavadi vstopijo tudi novi lastniki. Ločujejo se lastniška, podjetniška in managerska funkcija. Značilnosti dinamičnega podjetja so torej osvajanje novih trgov, ponujanje novih tehnologij in novih proizvodov, razbijanje obstoječe konkurence in po tej poti ustvarjanje novih trgov, pa tudi uporaba najrazličnejših zunanjih virov financiranja.

S pojmom dinamično podjetništvo so označena hitro rastoča podjetja, t.i. gazele in njihovi lastniki. Gre za podjetništvo z visokim potencialom rasti. Gazele v izogib stagniranju neprestano iščejo nove priložnosti, konkurenca pa jih sili v to, da so neprestano na preži. Predvsem zaradi tehnološkega napredka, ki je izdelkom skrajšal življenjsko dobo, preživijo samo fleksibilna podjetja, ki se hitro prilagajajo spremenljivemu okolju (Drnovšek, 2003, str. 53).

Tabela 2: Primerjava malega in dinamičnega posla

Mali posel	Dinamičen posel
stagnanten	rastoč
čuva svoj položaj	išče možnosti
lokalen	globalen
razvojno skromen	razvojno intenziven
z notranjimi viri	z zunanjimi viri
samozaposlitev	z delavci in profesionalci
izogibajoč se konkurence	iščoč konkurenco
izogibajoč se tveganja	iščoč izzive
za preživetje	za uspeh

Vir: Tajnikar, 2000, str. 74.

Iz opisa dinamičnega podjetništva in dinamičnega podjetja lahko sklepamo, da morajo biti zanj v družbi izpolnjeni določeni pogoji (Tajnikar, 2000, str. 78):

- možno je v zelo odprtem gospodarstvu, saj se ne gospodari na lokalnih trgih, pač pa se že od vsega začetka načrtuje, da bo podjetje prodajalo proizvode na svetovnem trgu;
- zahteva dobro razvit finančni sistem, saj dinamično podjetje temelji na številnih zunanjih virih, ki se ne omejujejo zgolj na bančne kredite, ampak tudi na druge oblike financ, ki jih poznajo v razvitih finančnih sistemih;
- temelji na spoznanju, da je možno organizirano povezovati ljudi, ki delajo pri raziskovalnem in razvojnem delu in ki nudijo inovacije in nove poslovne priložnosti; ljudi, ki so spodobni razumeti, da je neka tehnologija ali inovacija v resnici poslovna priložnost in jo je mogoče spremeniti v dinamično podjetje in ljudi, ki imajo finance in lahko financirajo realizacijo takšnih poslovnih prilik. Za nastanek možnosti takšnega povezovanja mora obstajati podjetniška tradicija, ki je v naši državi ni. Prav tako mora obstajati tudi določena preglednost nad dogajanjem v svetu znanstvenega in razvojnega dela ter preglednost nad ljudmi, ki se ukvarjajo s podjetništvom in dogodki v finančnem sistemu.

Danes je v Sloveniji odnos med malim in srednje velikim podjetništvom ter dinamičnim podjetništvom v korist prvega. Dinamično podjetništvo je v ozadju podjetniškega »razbijaštva«, ki ustvarja nove trge, novo organizacijo, novo tehnologijo, ki proizvaja z nižjimi stroški, razvija finančni in podjetniški svet in na ta način ustvarja tako imenovane prebojne točke v gospodarstvu. Te pa so odločilne, da neko gospodarstvo pridobiva, ohranja ali pa celo presega konkurenčne prednosti, ki vladajo v svetu. Prav zato je dinamično podjetništvo danes tako pomembno za Slovenijo kot tudi preostanek sveta (Tajnikar, 2000, str. 78).

Podjetništvo lahko ločimo tudi po tem, zakaj se posamezniki lotevajo podjetništva in kakšen je vpliv podjetništva na inovativnost in gospodarsko rast (Tajnikar, Pušnik, 2005, str. 10):

- **Podjetništvo iz nuje:** vanj vstopajo podjetniki predvsem zato, ker so si prisiljeni poiskati delo. To so podjetniki z manj znanja oziroma manjšo zalogo človeškega kapitala.
- **Podjetništvo iz priložnosti** izhaja iz izkoriščanja in tudi ustvarjanja ugodnih priložnosti. Običajno je vezano na hitro rastoča podjetja, na njihov nastanek in kasnejšo rast, v skoraj vseh primerih pa je povezano tudi s tehnološkim inoviranjem. Ker je tega malo, tudi tega zahtevnega podjetništva v nobeni družbi ni prav veliko. Vendar v državah, kjer je podjetništva iz priložnosti največ (Islandiji, Belgiji in Danski), je na enega podjetnika iz nuje kar trinajst do sedemnajst podjetnikov zaradi priložnosti.

Z izrazom **notranje podjetništvo** (intrapreneurship) v glavnem želimo opisati podjetnost in podjetniško obnašanje znotraj obstoječega podjetja. Pojem notranjega podjetništva je torej vsaj dvojen. Po eni strani gre za omogočanje inovativnosti in kreativnosti, ki jo je mogoče razvijati znotraj obstoječe organizacijske strukture, po drugi strani pa tudi za posebna »interna podjetja«, za podjetja v podjetjih, ki naj bi omogočila, da bi lahko tudi večje in zato bolj toge organizacijske oblike sledile načelu »small is beautiful«. Pojavlja se ideja o korporaciji kot o mreži podjetnikov, kjer obstoječe podjetje ponuja pomoč ustvarjalnim osebam, da same vodijo realizacijo svoje ustvarjalne ideje (inovacije). Od tega imata koristi obe strani: notranji podjetnik dobi dobro ime podjetja, zveze, vire in denar, podjetje pa zadrži ustvarjalno osebo, ki bi ga sicer lahko zapustila in osnovala svoje lastno podjetje (Rebernik et al., 2005, str. 61).

Pinchott pa pravi, da je notranje podjetništvo način delovanja podjetja, ki zaposlenim omogoča, da postanejo podjetniki, ne da bi zapustili podjetje. Je sistematična politika podjetij, s katero le-ta poskušajo spodbujati nastajanje podjetniških idej med zaposlenimi, odkrivati te ideje, jih selekcionirati, organizirati okoli njih podjetniške skupine, slednjim pomagati pri uresničevanju podjetniških idej ter ustanavljati in ukinjati podjetja (v različnih organizacijskih in lastninskih oblikah) znotraj matičnega podjetja. Notranje podjetništvo temelji na notranjih podjetnikih, to je ljudeh v podjetju, ki ustvarjajo podjetniške ideje in ki hkrati razmišljajo, kako bi jih spremenili v profitne projekte (Tajnikar, 2000, str. 94).

Tako kot drugod po svetu tudi pri nas pridobiva na pomenu **družinsko podjetništvo**, saj se število družinskih podjetij stalno povečuje. V strokovni literaturi ni enotne definicije, ki bi v popolnosti pokrila vse posebnosti družinskih podjetij in jasno pokazala na razlike v primerjavi z drugimi podjetji. Poenostavljeno bi lahko rekli, da je družinsko podjetje poslovni sistem, v čigar delovanje in poslovanje bolj posega in vpliva družina, kot je to primer pri drugih podjetjih.

1.3 Vloga podjetništva v gospodarskem razvoju

Vloga podjetništva v gospodarskem razvoju ni le v povečanju proizvodnje in prihodka na osebo, ampak vključuje tudi spremembe v strukturi poslovanja in družbe. Spremembe

spremljata rast in povečana proizvodnja, kar omogoča, da si udeleženci razdelijo več (Antončič, 2002, str. 35).

Podjetništvo je pomembno pri izboljševanju alokacijske učinkovitosti kapitala in pri ustvarjanju novih delovnih mest. S tem prispeva tudi h gospodarski uspešnosti in socialni koheziji. Ustvarjanje in rast novih podjetij krepi konkurenčni pritisk na obstoječa podjetja, ustvarja nove ideje in inovativne pristope ter tako vodi k bolj pestri izbiri ter večji vrednosti proizvodov in storitev za potrošnike. Krepitev podjetništva ima pomembno vlogo pri spodbujanju skladnega regionalnega razvoja in rasti zaposlenosti zlasti v regijah, ki zaostajajo v razvoju, kar lahko prispeva k dvigu produktivnosti v celotnem gospodarstvu (Žakelj, 2004, str. 13). Z malim gospodarstvom pa ni mogoče zlahka nadomestiti izgubljenih delovnih mest v velikih podjetjih. Vendar pogosto pri odpuščanju delavcev v velikih podjetjih ni druge poti kot malo gospodarstvo in zato v nobenem gospodarstvu ne moremo vztrajati pri stališču, da je treba na podjetnike čakati, da se pojavijo, ampak jih je potreba poiskati in razviti (Tajnikar, 2000, str. 8).

Dinamičen podjetniški sektor je ključen za gospodarski razvoj. Podjetniki so ljudje, ki zaznavajo priložnosti, so inovativni, pripravljeni tvegati ter razvijajo nove proizvode in storitve. Njihovo delovanje vodi v nastajanje, rast, krčenje in propadanje podjetij, kar odločilno prispeva h gospodarski rasti. Visoke stopnje vstopanja novih podjetij na trge omogočajo lažje in hitrejše prilagajanje gospodarstva na tehnološke spremembe in izkoriščanje novih poslovnih priložnosti. Obenem vstop novih podjetij povečuje konkurenco, kar pa obstoječa podjetja v boju za tržne deleže spodbuja k prestrukturiranju in izboljšanju poslovanja ali pa povzroči njihov izstop s trga, s čimer se izboljšuje alokacija resursov (Žakelj, 2004, str. 13).

Dinamično podjetništvo ima izjemno makroekonomske vlogo in rast najbolj dinamičnih podjetij največ prispeva k rasti nacionalnih gospodarstev, k družbenemu blagostanju, ustvarjanju priložnosti za delo, k tehnološkemu napredku in razvoju ter ustvarja največjo dodano vrednost (Pšeničny, 2002, str. 3).

Podjetništva pa ne smemo opazovati samo v luči ustanavljanja novih podjetij. Za uspešno gospodarstvo je pomembno, da so uspešna in konkurenčna tudi ustaljena podjetja. Razvita gospodarstva, kot je npr. japonsko ali belgijsko, si lahko »privoščijo« nižji TEA indeks (to je odstotek delovno aktivnega prebivalstva, vključenega v zgodnje faze podjetniškega procesa), ker se gospodarska rast napaja iz uspešnega delovanja nacionalnih in multinacionalnih podjetij. Po drugi strani še tako visok TEA indeks ne more pospešiti gospodarske rasti, kot je to primer z Ugando ali Ekvadorjem, če ni uspešnih velikih in srednje velikih podjetij, ki so sposobna konkurirati v mednarodni menjavi. (Rebernik, Tominc, Pušnik, 2005, str. 36)

Vpliv podjetništva na gospodarsko rast pa je odvisen od razvoja gospodarstva in tipa podjetništva. Meddržavne primerjave na podlagi podatkov GEM so namreč pokazale, da odnos med podjetništvom in njegovim vplivom na gospodarsko rast in gospodarsko

razvitostjo najbolje opiše U-krivulja. Med raziskovalci podjetništva tako vse bolj prevladuje mnenje, da je vpliv podjetništva na gospodarsko rast velik v razvitih gospodarstvih in da lahko podjetništvo v gospodarstvih v razvoju celo negativno vpliva na njihovo rast. V manj razvitih gospodarstvih je podjetništvo sposobno ustanavljati nova delovna mesta, ni pa sposobno kaj posebnega prispevati h gospodarski rasti. V teh državah izhaja gospodarska rast predvsem iz razvoja velikih in srednje velikih podjetij, šele nastanek teh podjetij pa ustvari gospodarsko okolje, v katerem lahko pozitivno delujejo na gospodarsko rast tudi mala podjetja. Podjetništvo je v takih gospodarstvih vezano na podjetništvo iz nuje, šele nastanek velikih podjetij pa povečuje produktivnost delovne sile v lokalni skupnosti in s tem vpliva tudi na možnost nastajanja zahtevnejšega podjetništva (Tajnikar, Pušnik, 2005, str. 10).

1.4 Mala in srednja podjetja

Kot potencialno najbolj dinamičen del gospodarstva so danes priznana mala in srednja podjetja (MSP). To še posebej velja za tisti del MSP, ki je konkurenčno sposoben za nastopanje na razvitih trgih in dosega visoko dodano vrednost. MSP najdemo v praktično vseh gospodarskih sektorjih, največ pa jih je v storitvenem sektorju, kjer tudi zagotavljajo največji delež zaposlitev. Kako pomemben je storitveni sektor v razvitih državah, nam pove že podatek, da v državah OECD storitve zagotavljajo dve tretjini gospodarske aktivnosti in zaposlenosti. Manjša podjetja so še posebej značilna v trgovini, turizmu, poslovno-komunikacijskih storitvah in v gradbeništvu. Relativno velik je tudi delež MSP med podjetji v predelovalnih dejavnostih, njihova prisotnost pa hitro narašča zlasti v tehnološko intenzivnih panogah, kot sta na primer informacijsko-komunikacijska tehnologija in biotehnologija (Žakelj, 2004, str. 14).

Mala podjetja razvrstimo v štiri skupine (Hisrich, 1998).

1. **Obrtniški podjetniki:** svoje podjetje vodijo predvsem na podlagi svojega znanja, ki ga uporabljajo v proizvodnji. Pri poslovnih odločitvah so previdni. Njihova podjetja le redko hitro rastejo, zadovoljni so, če s tekočimi dohodki sebi in družini zagotovijo normalno življenje.
2. **»Miške«** so mala podjetja, ki vsak dan nastajajo in vsak dan tudi propadajo. Nekatere statistike pravijo, da jih le okoli 20 odstotkov preživi 5 let, vsa ostala propadejo. Takšna podjetja s svojim nastajanjem in odmiranjem zagotavljajo sodobnim gospodarstvom ustrezno fleksibilnost in prilagodljivost ponudbe hitrim spremembam na strani povpraševanja. Večino sodobnega malega gospodarstva zagotavljajo prav podjetja, ki jim pravimo »miške«. Kombinacijo obrtniških podjetij in »mišk« imenujemo včasih tudi »trgovine na oglu« ali »trgovine dedka in babice«.
3. **»Sloni«** so nekaj večja mala podjetja, ki so nastala iz najmanjših oblik, vendar niso doživela hitre rasti. Premikajo se počasi in se le s težavo prilagajajo povpraševanju ter počasi umirajo. S svojo neprilagodljivostjo, vztrajnostjo in neokretnostjo pa zagotavljajo določeno stabilnost ne le malemu gospodarstvu, pač pa narodnemu gospodarstvu v celoti.

4. »Gazele« so hitro rastoča podjetja, ki jih je v gospodarstvu malo – 2 do 5 odstotkov vseh malih podjetij, vendar njihova rast, prebojna moč in povezanost z novo tehnologijo, novimi oblikami konkurence, novimi proizvodi ter novimi trgi povzročajo, da je njihov pomen bistveno večji kakor njihovo število oziroma delež v celotnem številu malih podjetij.

Za rast gospodarstva so sicer pomembna mala in srednje velika podjetja, vendar pa so izmed teh ključnega pomena hitrorastoča podjetja, saj dajejo v uspešnih državah skoraj vso dinamiko gospodarstva. Pomen teh podjetij za gospodarstvo se kaže na številnih področjih (Tajnikar, 1997, str. 11):

- dinamična podjetja uvajajo nove tehnologije, razvijajo inovativnost in uvajajo inovacije ter izkoriščajo nove tehnične možnosti;
- spodbujajo nastajanje novih organizacijskih oblik, učinkovitejših od obstoječih, ki povečujejo proizvodnjo na zaposlenega delavca in s tem bogastvo posameznih narodov;
- ustvarjajo nova delovna mesta, povečujejo proizvodnjo v posameznem podjetju in tudi v narodnem gospodarstvu;
- povečujejo mednarodno konkurenčnost posameznih gospodarstev;
- uveljavljajo sposobnejši management;
- ustvarjajo nove motivacije.

1.4.1 Dejavniki, ki vplivajo na delovanje malih in srednje velikih podjetij (MSP)

Na podjetniški proces vplivajo socialni, kulturni in politični dejavniki, ki se med državami močno razlikujejo. Od teh dejavnikov je odvisna mobilnost resursov, stopnja tveganja in tudi porajanje podjetniških priložnosti. Dejavniki, ki zavirajo razvoj podjetništva, so lahko sistem izobraževanja in usposabljanja, ki ni naklonjen tveganju, ter zakoni, predpisi in institucionalne ovire, ki zavirajo ustanavljanje novih podjetij ali ekspanzijo obstoječih poslovnih aktivnosti (Žakelj, 2004, str. 14).

Za podjetništvo so značilne tudi precejšnje medregionalne razlike. Vsaka država ima posamezna območja z nadpovprečno visokimi stopnjami podjetniške aktivnosti v primerjavi z državnim povprečjem. Nekatere regije so poznane po grozdih dinamičnih podjetij, v katerih podjetja uspešno izkoriščajo t.i. informacijski »spillover« efekt in druge nematerialne dejavnike. Na razvoj takšnih povezav med podjetji vplivajo tako kulturni, socialni, intelektualni kapital ter lokalne mreže podjetij, kot tudi država z ukrepi industrijske politike. Grozdenje lahko še posebno koristi majhnim podjetjem, saj ta ravno zaradi svoje majhnosti največkrat ne morejo sama financirati usposabljanja zaposlenih, raziskovalno razvojne dejavnosti in trženja. Grozdenje med drugim omogoča tudi povečanje konkurenčnih prednosti celotnega grozda in povezan nastop na globalnih trgih. (Žakelj, 2004, str. 14)

Dejavnike, ki vplivajo na delovanje MSP lahko razdelimo na zunanje in notranje. Zunanji dejavniki so tisti, na katere sama podjetja ne morejo vplivati, in sicer mednje štejemo makroekonomsko okolje, trgovinsko politiko in delovanje državnih inštitucij. Kombinacija makroekonomske nestabilnosti, neustreznega regulatornega in administrativnega okolja ter šibkih državnih inštitucij ustvarja težavno zunanje okolje za delovanje MSP, še posebej za tista podjetja, ki skušajo delovati tudi na mednarodnih trgih. Notranji dejavniki so dejavniki znotraj samih podjetij, na katere lahko podjetja vsaj deloma vplivajo. Vključujejo dostop do informacij, dostop do napredne tehnologije ter znanja, kakovost zaposlene delovne sile in dostop do finančnih virov. Slednji pa je odvisen tudi od razvitosti finančnih trgov, državnih podpornih ukrepov in odnosa poslovnih bank do MSP. (Žakelj, 2004, str. 15)

1.4.2 Podjetniška pričakovanja in rast v MSP

V malem in šele nastajajočem podjetju je pripravljenost podjetnika za rast mnogo pomembnejša kot pa v velikem podjetju. Vsak podjetnik nima ambicij po rasti svojega podjetja, saj se v podjetništvo vključujejo ljudje z zelo različnimi cilji. Rast podjetja ni nujno skladna s cilji vsakega podjetnika, ker so lahko njegovi pričakovani oportunitetni stroški ter negativne posledice rasti podjetja preveliki (Wilklund et al., 2003). Svoja pričakovanja oblikujejo na osnovi različnih dejavnikov v okolju, ki vplivajo na njihovo oceno možnosti za rast, hkrati pa so tudi zmožnosti podjetnikov – njihovo znanje, sposobnosti, izkušnje in motivacija – različni.

Obnašanje in delovanje nastajajočih podjetnikov se oblikuje pod vplivom norm, ki obstajajo v njihovem okolju. Višjo stopnjo motiviranosti podjetnikov za rast lahko pričakujemo v okoljih, kjer je po uveljavljenih normah v družbi podjetništvo »občudovano« in kjer okolje spodbuja ljudi k izkoriščanju poslovnih priložnosti. Družbene in kulturne norme so povezane tudi s samozavestjo ljudi glede njihovega podjetniškega znanja, s strahom pred neuspehom, z zaznavanjem in zmožnostjo izkoriščanja poslovnih priložnosti ter s povezovanjem in poznavanjem podjetnikov med seboj. (Rebernik, Tominc, Pušnik, 2005, str. 41)

Spoznanja nekaterih raziskav pravijo, da starost podjetja negativno vpliva na razvojne ambicije. Podjetniške aspiracije po rasti so v povprečju višje pri nastajajočih podjetnikih ter nižje pri novih, predvsem pa pri ustaljenih podjetjih, ki obstajajo že daljši čas. Za to obstajajo v literaturi različne razlage. Dva osnovna razloga bi lahko bila velik delež novih podjetij, ki ne preživi, in proces učenja. Sprejemljiva pa je tudi razlaga, da posamezniki, ki se vključujejo v podjetništvo, postopoma pridobivajo znanje o podjetništvu in o okolju, ki zniža, »postavi na realna tla« njihove ambicije. S časom podjetnik pridobiva tako izkušnje kot informacije, ki ga lahko vodijo k zaključku, da odločitve, ki jih je sprejel v preteklosti, niso več primerne in jih torej spremeni. (Rebernik, Tominc, Pušnik, 2005, str. 43) (Rebernik, Tominc, Pušnik, 2005, str. 42-43)

Nastajajoči/novi podjetniki izkazujejo v povprečju veliko višje razvojne ambicije ter oceno svojih razvojnih možnosti, kot pa tisti podjetniki, ki so v podjetništvu že dalj časa. Nujni so

torej razmisleki ne samo, kako dvigniti aspiracijske ravni slovenskih podjetnikov, ampak tudi, kako pripomoči k temu, da bodo njihova pričakovanja realna. Vendar pa je treba pri tem vselej računati na to, da je v vsaki sredini določeno število podjetnikov, ki imajo omejene aspiracijske ravni in nikoli ne bodo del prizadevanj za bolj uspešno in učinkovito poslovanje in gospodarsko rast. (Rebernik, Tominc, Pušnik, 2005, str. 45)

Pri vsakem podjetniškem podvigu sodeluje večje število posameznikov, ki opravljajo različne funkcije – podjetniško, poslovodno, delovno in lastniško. Posamezniki lahko združujejo tudi različne funkcije, kar je zlasti značilno za podjetnika. Ti posamezniki vstopajo v podjetniške podvige z različnimi motivi in interesi, ki so včasih zelo različni, pogosto pa so tudi podobni. Govorimo lahko o interesnih skupinah (Tajnikar, 2000, str. 111).

Pričakovanja so lahko zelo različna. V nekaterih primerih gre za ekonomske učinke, kot so na primer profiti, kapitalski dobički, plače in druge ugodnosti ter podobno. V drugih primerih gre za socialne učinke, ki izvirajo iz odnosov med posamezniki. Zelo pomembna so tudi osebna pričakovanja, pri katerih gre za uresničevanje intelektualnih, duhovnih in drugih potreb posameznika.

Podjetnika običajno označujemo kot človeka, ki je zasvojen z delanjem poslov. Je predvsem človek za ustvarjanje in nastajanje novih poslov in podjetniških podvigov. Po drugi strani pa je vloga investitorja precej drugačna. Z vidika investitorja pa je vsak podjetniški podvig predvsem vlaganje določene vsote denarja oziroma njegovega premoženja z namenom, da se mu to premoženje čim bolj oplodi (Tajnikar, 2000, str. 112).

1.5 Podjetništvo v Sloveniji

V Sloveniji so v 90. letih ljudje vstopali v podjetništvo iz nuje, v glavnem so bili podjetniki tudi slabše izobraženi in z majhnimi zalogami človeškega kapitala. Tranzicijski razpad gospodarstva, ki je prizadel velika in delno srednje velika podjetja, je ustvaril možnost nastajanja malega podjetništva, ki pa je bilo nizko učinkovito in ni bistveno prispevalo h gospodarski rasti, ustvarjalo pa je delovna mesta in dajalo gospodarstvu določeno stabilnost. Toda obnova velikih in srednje velikih podjetij v drugi polovici 90. let je tako rekoč iz leta v leto razgrajevala možnosti za nadaljnje cvetenje takega podjetništva. Da to ni le površna ugotovitev, jasno kaže položaj Slovenije na že omenjeni U-krivulji, ki izraža odnos med razvojem podjetništva in gospodarstva. Danes je Slovenija pri dnu te krivulje: je država z najnižjimi stopnjami podjetniške dejavnosti v svetu, zanjo ni ustrezno malo podjetništvo, dinamičnega pa nima. Preprosto podjetništvo je v Sloveniji v zadnjih letih izgubilo nekdanjo vlogo v gospodarski strukturi, to je vlogo zapolnjevanja praznine v velikostni strukturi in ustvarjanja preprostih delovnih mest. Za ponovni razcvet mora Slovenija preiti na podjetništvo, ki ustvarja gospodarsko rast, gospodarsko razvitost držav in spada v skupino dinamičnega podjetništva. Vse dokler tega ne bo, podjetništvo ne bo vplivalo na gospodarsko rast, hkrati pa bo podjetništvo v krizi, za družbo in gospodarstvo nepomembno, in bo ostajalo

na nizki razvojni ravni, saj ne bo našlo ustreznega mesta in vloge v gospodarstvu (Tajnikar, Pušnik, 2005, str. 10).

V Sloveniji je bilo v letu 2005 v zgodnje podjetniške aktivnosti vključenih 4,4% odraslega prebivalstva, kar je zelo razveseljivo povečanje v primerjavi z letom 2004, ko je TEA indeks znašal samo 2,6%, kar je bilo najmanj v Evropi. Kljub porastu indeksa pa je tudi v globalnem merilu Slovenija še vedno v zadnji petini: med 35 državami je na 31. mestu (Rebernik, Tominc, Pušnik, 2006, str. 23).

Če imamo v mislih velikostne razrede podjetij, pa imamo v Sloveniji že več kot desetletje z Evropo in svetom primerljivo strukturo gospodarstva. Malih in srednjih podjetij je bilo po lanskih podatkih v Sloveniji 99,7%, samo malih 98,4%, samo mikro do vključno 9 zaposlenih pa 93,4%. Mala in srednja podjetja zdaj ustvarjajo že skoraj polovico vsega prihodka slovenskega gospodarstva in več kot polovico dodane vrednosti, pri tem pa zaposlujejo 63,3% vse delovne sile v gospodarstvu. So pa naša mala in srednjevelika podjetja po številu zaposlenih bistveno manjša od primerljivih v EU, saj zaposlujejo le 3,8 delavca, medtem ko podobna v EU zaposlujejo v različnih državah tudi do 7 ali 8 zaposlenih, povprečje pa je okoli 6 delavcev (Pšeničny, 2005).

V Sloveniji so v letu 2005, sodeč po mnenju izvedencev, najbolj urejeni podjetniški okviri: dostop do fizične infrastrukture, odnos žensk do podjetništva, zaznavanje poslovnih priložnosti in hitrost sprememb na notranjem trgu. Najslabše ocenjeni podjetniški okviri pa so vladne politike na področju regulative, prenos raziskav in razvoja, vladni programi ter kulturne in družbene norme (Rebernik, Tominc, Pušnik, 2006, str. 38).

Raziskava Slovenski podjetniški observatorij, ki se ukvarja z ustaljenimi podjetji, je pokazala veliko zaostajanje Slovenije za EU. Povprečna dodana vrednost na zaposlenega v EU znaša 75.000 evrov, v Sloveniji pa samo 24.180 evrov. Še zlasti zaskrbljuje, da se z velikostjo podjetja pogloblja razlika med slovenskimi podjetji in njihovimi konkurenti v EU. Medtem ko pri evropskih podjetjih z njihovim večanjem raste tudi povprečna dodana vrednost, pri slovenskih podjetjih ni tako. Razlika v dodani vrednosti na zaposlenega, ki je pri mikro podjetjih nekaj nad 1:2 (18.000 evrov proti 40.000 evrov), je pri velikih podjetjih že več kot 1:4 (29.000 evrov proti 120.000 evrov). (Rebernik, Tominc, Pušnik, 2005, str. 36)

Nizka podjetniška aktivnost v Sloveniji, še zlasti pa njen upad, zaskrbljujejo, ker so tudi ustaljena podjetja primerjalno precej slabša od evropskega povprečja. Slovensko gospodarstvo nikakor ne zmore dohiteti evropskega, čeravno le-to črpa svojo komparativno prednost še vedno v največji meri iz masovne proizvodnje srednje tehnološko zahtevnih izdelkov v tradicionalnih panogah. Ne dosegamo prednosti ekonomije obsega in imamo znatno slabšo tehnologijo kot evropsko. Zaradi socialnega miru Slovenija ni pripravljena žrtvovati plač, zaradi potratne države, zastarele tehnologije in izdelkov pa ni sposobna znižati proizvodnih stroškov. Ker za ustvarjanje višje dodane vrednosti nimamo visoko produktivne opreme in zmogljive tehnologije, prav tako pa ne želimo seliti proizvodnje na lokacije z

nižjimi proizvodnimi stroški, je nujno, da se gospodarstvo preusmeri v ekonomske aktivnosti z visoko vsebnostjo znanja. (Rebernik, Tominc, Pušnik, 2005, str. 36)

Posamezniki se podjetništva lotevajo, ker zaznajo dobro poslovno priložnost, ki jo želijo izkoristiti, ali pa je podjetniška pot zanje nujnost, ker nimajo nobene druge boljše možnosti za delo. Primerjava med podjetništvom zaradi priložnosti in podjetništvom zaradi nujnosti kaže velike razlike med posameznimi državami v deležu tistih, ki se odločajo za podjetništvo iz enega ali drugega razloga. Ocenjuje se, da je bilo leta 2004 v Sloveniji okrog 35.000 nastajajočih in novih podjetnikov. To so posamezniki, ki poskušajo sami ali skupaj z drugimi ustanoviti novo podjetje ali pričeti z novo poslovno dejavnostjo, vključujoč kakršnokoli samozaposlitev ali prodajo proizvodov ali storitev ter posamezniki, ki so lastniki ali managerji podjetja, ki je mlajše od treh let in pol. (Rebernik, Tominc, Pušnik, 2005, str. 27)

Čeravno je bila podjetniška aktivnost v zgodnjih fazah podjetniškega procesa leta 2004 zaskrbljujoče nizka in je od 58.000 posameznikov, ki so se lotili novih podjetij leta 2002, upadla na 35.000, pa je v primerjavi s preteklim letom porasel delež tistih, ki so se podjetništva lotili zaradi izkoriščanja priložnosti. V tem oziru se Slovenija uvršča v gornjo polovico evropske in svetovne GEM lestvice. Štiri petine tistih, ki so se leta 2004 uvrstili med nove in nastajajoče podjetnike, so želeli izkoristiti obetavno poslovno priložnost. Zakaj se nekdo odloči za podjetništvo, je pomembno. Kot kažejo spoznanja iz predhodnih GEM raziskav, podjetniki iz priložnosti predvidevajo večje širjenje poslovanja in večje število zaposlenih v prihodnjih letih kot pa podjetniki, ki so se za podjetništvo odločili, ker jim je to bil skrajni izhod v sili. Med tistimi, ki se v Sloveniji ukvarjajo s podjetništvom v zgodnjih fazah, je v povprečju 73,08% iz vrst zaposlenih, 12,31% iz vrst nezaposlenih in 14,61% ostalih (upokoјenci, študenti). Upoštevaјe starostno distribucijo, lahko s precejšnjo gotovostjo sklepamo, da predstavljajo večino teh "ostalih" upokoјenci. Primerjava z drugimi državami v GEM (razvrščenimi v skupine glede na BDP) pokaže, da Slovenija izrazito izstopa po visoki stopnji upokoјencev med tistimi, ki se vključujejo v podjetniške aktivnosti, kar bo najbrž posledica politike upokoјevanja v preteklem desetletju, ki je pripeljala k relativno mladi strukturi upokoјencev. Vprašanje je, če morda ravno ti tudi ne prispevajo svoj nadpovprečni delež k nizki obstojnosti podjetniških pobud, o čemer govorimo v naslednjem poglavju. Zanimivo je, da je tudi med posamezniki, ki so se opredelili, da so se podjetništva lotili zaradi nujnosti, velika večina zaposlenih. V Sloveniji nezaposlenost očitno ni motivator za podjetništvo. (Rebernik, Tominc, Pušnik, 2005, str. 27)

Podjetniška aktivnost raste z višino izobrazbene ravni. Slovenija ima, relativno gledano, že danes zadovoljiv delež podjetnikov s srednješolsko izobrazbo, znatno premalo pa ima tistih z višjo izobrazbo, kar opozarja na nujno, da je treba povečati dotok podjetnikov iz sfere s postsekundarno izobrazbo. Pozornost se nam zato ponovno usmerja na okostenele slovenske univerze, ki zaostajajo za podjetniškim izobraževanjem v razvitem svetu in kjer je prisotna tudi močna protipodjetniška kultura. (Rebernik, Tominc, Pušnik, 2005, str. 33)

2 RASTOČA PODJETJA

Dinamičnih – rastočih podjetij ne enačimo niti z malimi podjetji niti z novimi podjetji. Nikakor pa ne smemo dinamičnih podjetij iskati le med tistimi podjetji, ki se po raznih klasifikacijah glede na obseg poslov, višino kapitala ali število zaposlenih ponavadi umeščajo med mala in srednja podjetja. Dinamična podjetja so tista podjetja, za katere je značilna hitra rast, uspešna uveljavitev profesionalizacije vodenja in izoblikovanje procesa strateškega upravljanja podjetja. Tudi zrelo podjetje, ki uspe doseči preobrat, zastaviti in uresničiti novo strategijo rasti, štejemo med dinamična podjetja (Tajnikar et al, 2004, str. 3).

2.1 Rast podjetij

Rast podjetja lahko opišemo z absolutnimi števili (npr. podjetje je povečalo prodajo s 100 na 200 milijonov SIT), več pa nam povedo relativna števila (npr. podjetje je povečalo prodajo za 100%). Rast lahko spremljamo glede na rast celotnega gospodarstva, glede na dejavnost ali tudi relativno glede na podobno velika podjetja v gospodarstvu na sploh ali v dejavnosti, kar je danes ena najpogostejših primerjav. Poznamo podjetja, ki glede na celotno gospodarsko rast stagnirajo, pa so vendar med najhitreje rastočimi v svoji dejavnosti (npr. v tekstilni industriji, gradbeništvu), ali pa podjetja, ki v svoji dejavnosti odmirajo, pa so še vedno med najhitreje rastočimi v gospodarstvu (npr. informacijska »hi-tech« podjetja) (Pšeničny, 2000a, str. 2).

Rast podjetij lahko merimo z rastjo celotnega prihodka, celotne prodaje, dobička, števila zaposlenih, s tržno vrednostjo podjetja, tržnim deležem ter vrednostjo blagovne ali storitvene znamke. Nekateri merijo rast podjetja z indeksom Davida Bircha (1987, str. 36), drugi s kombiniranimi indeksi prihodka in zaposlenih. Spet nekatere zanima le rast vrednosti podjetja na borzi, druge pa donos lastnikom ipd. Da bi obstalo in raslo, mora biti podjetje ustanovljeno z odlično poslovno priložnostjo, razviti mora ustrezen management, prilagodljivo organizacijo, ustrezne strategije rasti in sistem uresničevanja ter nadzora, ki omogoča konkurenčnost podjetja na trgu (Roberts, 1999, str. 377).

Rast je povezana z večjo količino proizvodov in storitev, ki jih proizvedejo znotraj podjetja in ponudijo trgu. Podjetje lahko raste tudi tedaj, kadar se poveča dohodek, ki ga na trgu ustvari podjetje, kadar podjetje zaposli dodatne delavce, nakupi nove stroje, nove proizvodne dvorane, kadar nove proizvodne zmogljivosti izkoristi v večji meri kot v preteklosti ali pa se poveča produktivnost dela in podjetje bolj izkorišča delovno silo, ki jo ima na voljo. Rast podjetja se pogosto kaže tudi v povečanem profitu, spremenjeni politiki cen (z nižjo ceno zviša prodane količine blaga oziroma prodaja z višjo ceno enako ali celo manjšo količino blaga). Podjetje raste tudi tedaj, kadar se večja baza kupcev, h katerim je usmerjena njegova ponudbo. Včasih je rast podjetja je tudi v tem, da se spremenita proizvodna sestava in sestava blaga, ki ga podjetje ponuja na trgu (Tajnikar, 2000, str. 14).

Rast je dinamičen proces, ki ima mnoge različne vidike in vključuje tako finančno, strateško, strukturno in organizacijsko perspektivo (Wickham, 1998, str. 223, 224):

- **Finančna rast** se nanaša na razvoj podjetja s poslovnega vidika. Ta vključuje povečanje prihodkov, dobičkov in sredstev podjetja. Posledično se s tem poveča tudi vrednost podjetja, zato je pomembno merilo uspeha.
- **Strateška rast** se nanaša na spremembe v načinu delovanja podjetja v svojem okolju kot celoti. Odraža se v tem, kako podjetje razvije svoje sposobnosti za izkoriščanje svoje prisotnosti na trgu in doseganje bistvene konkurenčne prednosti.
- **Strukturna rast** se nanaša na spremembe v organizaciji notranjega sistema podjetja, odtančneje v vlogi in odgovornostih managerja, odnosih, komunikaciji in sistemu kontrole virov.
- **Organizacijska rast** se nanaša na spremembe v organizacijskem procesu, strukturi, kulturi in usmerjenosti podjetja med rastjo in razvojem pa tudi na spremembo vloge podjetnika in njegovega vodstvenega stila.

Z mikroekonomskega vidika rast podjetja predstavlja delovanje podjetja v smeri optimalne velikosti podjetja, saj je ta cilj poravnan s ciljem maksimiziranja vrednosti podjetja oziroma njegovih dolgoročnih dobičkov. Z narodnogospodarskega vidika pa rast podjetja predstavlja tisto dimenzijo gospodarske rasti, katere rezultat ni le rast velikostne strukture gospodarstva, temveč uveljavljanje kakovostnih vidikov rasti v gospodarstvu (Tajnikar, 2000).

Rast (dinamičnih) podjetij pa je odvisna od poslovnega okolja, podjetnika in/ali podjetniško-managerskega tima in njegovih zmožnosti, odnosa podjetnika in podjetja do inovativnosti, razvojne in raziskovalne dejavnosti in uvajanja sprememb, strategije ali modela rasti in žetvene strategije, sistema poslovanja in poslovnega modela, zaposlenih in upravljanja s človeškimi viri ter financiranja rasti (Pšeničny, 2002, str. 4).

Z vidika malega podjetja lahko gospodarsko rast dosežemo s povečevanjem števila malih podjetij ali pri nespremenjenem številu malih podjetij le-ta rastejo. Oba načina vodita do gospodarske rasti, vendar sta ti dve rasti z vidika razvoja narodnih gospodarstev zelo različni. Povečevanje števila podjetij zagotavlja konkurenčno strukturo narodnih gospodarstev. S tem naj bi se tako imenovana velikostna struktura našega gospodarstva usklajevala z učinkovitimi velikostnimi strukturami gospodarstev v svetu. Vendar samo s povečevanjem števila malih podjetij običajno ne prihaja do uvajanja novih tehnologij, razvijanja inovativnosti in inovacij ter izkoriščanja novih tehničnih možnosti. Ravno tako običajno ne nastajajo nove organizacijske oblike, ki bi bile učinkovitejše od starih in ki bi povečevale proizvodnjo na enoto zaposlenega delavca in s tem bogastvo posameznih narodov. Večje število malih podjetij pa omogoča boljšo razporeditev proizvodnih dejavnikov glede na strukturo povpraševanja, hitrejšo prilagajanje ponudbe povpraševanju, zniževanje stroškov, večanje števila proizvodov in storitev, večjo zaposlenost in proizvodnjo. Toda samo večanje števila malih podjetij običajno ne predstavlja tehnoloških prebojev in ni povezano s povečevanjem mednarodne konkurenčnosti posameznih gospodarstev.

Rast malega podjetja pa pomeni dodatno zaposlenost in večjo proizvodnjo v posameznem podjetju in narodnem gospodarstvu. Pomeni prilagajanje novim mejam ekonomije obsega, kar vodi do večje proizvodnje po delavcu, večje produktivnosti dela in učinkovitejše izrabe strojev in drugih proizvodjalnih sredstev v podjetjih. Pomeni tudi uvajanje novih inovacij novih tehničnih zmožnosti, novih organizacijskih oblik, uveljavljanje sposobnejšega managementa in ustvarjanje nove motivacije, ki je pomembna za uspešno delo v posameznem podjetju. Povečanje števila podjetij je v večji meri povezano s količinskimi vidiki rasti gospodarstev, rast malega podjetja pa z uveljavljanjem kakovostnih vidikov rasti v gospodarstvu ali s tako imenovanim razvojem gospodarstva (Tajnikar, 2000, str. 11).

Po pregledu teoretičnih in empiričnih študij lahko ugotovimo, da obstaja vrsta dejavnikov rasti, ki se nanašajo tako na značilnosti podjetja kot tudi na značilnosti poslovnega podjetja. V obeh primerih pa so odvisni od sposobnosti managementa podjetja. Dejavniki, ki spodbujajo ali ovirajo rast posameznega podjetja, se lahko pojavijo na trgih, tako pri kupcih kot pri dobaviteljih, v marketinški funkciji podjetja, v proizvodnji, tehnologiji, inovacijah in znanju, v organizacijski strukturi, v vlogi pričakovanj lastnikov, managementa in zaposlenih kot tudi v povezavi s finančnimi značilnostmi, dobičkonosnostjo in pričakovanji glede žetve. Dejavniki se lahko pojavijo tudi v okolju, natančneje v značilnostih trga in naravi konkurence, vstopa na trg, spodbud iz tehnoloških sprememb kot tudi iz političnih in demografskih sprememb. Dejavniki rasti se lahko nanašajo na demografske značilnosti podjetij, kot so starost, velikost, lokacija, faza v življenjskem ciklu, približevanje optimalni velikosti, itd. Spremembe na navedenih področjih je mogoče spremeniti v dejavnike hitre rasti. Vendar se bo hitra rast pojavila zgolj, če je management bodisi sposoben izkoristiti obstoječe dejavnike rasti ali pa te dejavnike celo ustvariti. Posledično podjetja, ki poslujejo v enakih okoliščinah, ne bodo dosegala enakih stopenj rasti (Tajnikar et al., 2004, str. 10).

2.1.1 Razvrstitev podjetij glede na rast

Podjetja, ki na dolgi rok sprejemajo odločitve na način, ki vodi do njihove rasti, so rastoča ali dinamična podjetja. Tista podjetja, ki na dolgi rok ne sprejemajo odločitev, ki bi vodila do rasti, in se v njih ukvarjajo predvsem s kratkoročnim gospodarjenjem, pa so statična ali doživljenjska podjetja. Ti dve skupini podjetij se razlikujeta z vidika cilja gospodarjenja, organizacijske strukture, načina vodenja podjetij, strukture notranjega računovodstva, podatkov, ki jih uporabljajo pri svojem poslovanju, in ključnih spremenljivk, s katerimi podjetniki upravljajo podjetja (Tajnikar, 2000, str. 17)

Tabela 3: Razlika med statičnimi in dinamičnimi podjetji

Kriteriji razlikovanja	Rastoča podjetja	Statična podjetja
Cilji poslovanja	<ul style="list-style-type: none"> • maksimizirajo profite • povečujejo prodajo 	manjši poudarek na profitih, večji poudarek na proizvodih
Organizacijska struktura	razvejana struktura	razvejana struktura le v že zrelih podjetjih
Način vodenja	<ul style="list-style-type: none"> • nastajanje ekip • fleksibilne oblike dela • oblikovanje stabilne strukture zaposlenih • avtorski začetki 	paternalističen odnos
Struktura računovodstva	organizacija profitnih centrov	podjetje spremljajo kot celoto
Podatki o preteklem poslovanju	spremljanje	zelo malo zgodovinskih
Ključne spremenljivke vodenja	<ul style="list-style-type: none"> • mesečna napoved • gotovinski tok • profitnost • prodaja 	pomembni odnosi z dobavitelji

Vir: Tajnikar, 2000, str. 17.

Rastoča in statična podjetja se razlikujejo predvsem po finančnih kazalcih in načinu vodenja podjetij. Nekateri raziskave kažejo tudi, da je za rastoče podjetje značilno (Tajnikar, 2000, str. 17):

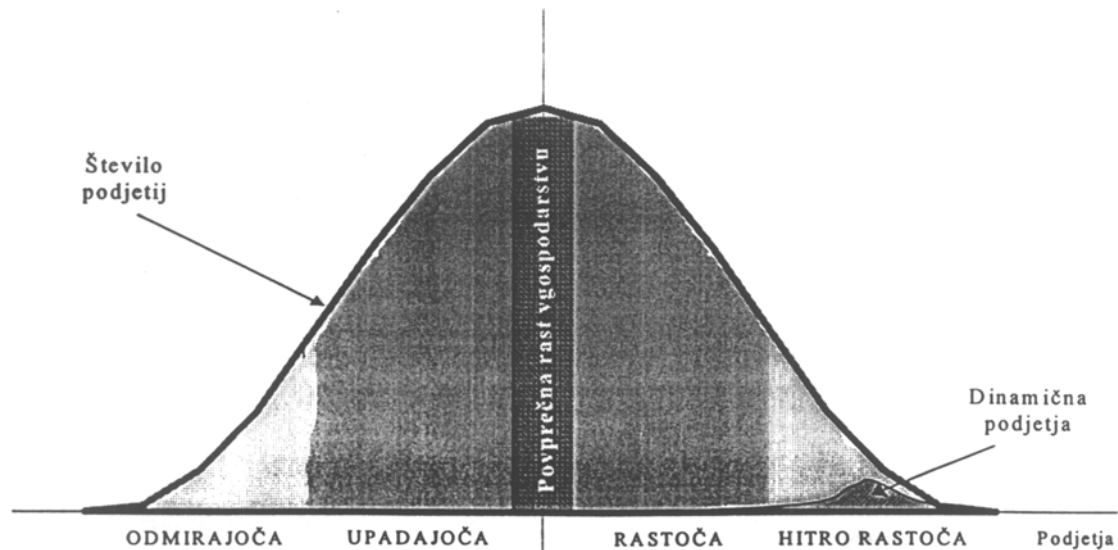
- običajno je povezano z že izkušenim lastnikom – poslovodjem ali managerjem, ki pozna trg in dejavnost, v katerem podjetje deluje,
- vzpostavljen je tesen stik s kupci,
- za njihov konkurenčni položaj sta ključna inovativnost in prilagodljivost v marketingu in tehnologiji,
- cilj gospodarjenja je profit in ne prodaja,
- zelo pomemben je odnos med zaposlenimi, ki se pogosto vzpostavlja z ustreznimi shemami denarnega nagrajevanja,
- podlaga za njihovo rast je rastoči trg.

V odvisnosti od tega, kakšna je njihova stopnja rasti, lahko podjetja razvrstimo v eno izmed naslednjih petih skupin (Pšeničny, 2000, str. 30-31):

- hitro rastoča podjetja (podjetja, ki rastejo z več kot 50 % stopnjo rasti v petletnem obdobju);
- rastoča podjetja (podjetja, ki rastejo hitreje od povprečja v gospodarstvu);

- povprečna podjetja (podjetja, ki rastejo skozi daljše obdobje z enako stopnjo rasti kot gospodarstvo);
- usihajoča podjetja (podjetja, ki zaostajajo za povprečji v gospodarstvu in imajo negativno stopnjo rasti);
- odmirajoča podjetja (podjetja, ki zelo hitro odmirajo in skozi daljše obdobje zmanjšujejo obseg poslovanja).

Slika 2: Podjetja glede na stopnjo rasti



Vir: Pšeničny, 2000, str. 30

Po Birchju pa so značilnosti hitro rastočih podjetij naslednje (Vahčič, 1993, str. 124):

- hitro rastoča podjetja začnejo kot majhna podjetja, zato jih na začetku njihove rasti ni mogoče razlikovati od drugih majhnih podjetij;
- v vseh dejavnostih gospodarstva se pojavljajo skoraj enakomerno;
- podjetja visoke tehnologije predstavljajo zelo majhen delež hitro rastočih podjetij;
- za hitro rastoča podjetja so značilna velika nihanja, kar je posledica dejstva, da ta podjetja mnogo poizkušajo in zato tudi velikokrat zgrešijo, vendar pa jih to ohranja pri življenju in jim omogoča rast;
- že v zgodnji fazi začnejo ta podjetja izvažati;
- ključni dejavnik rasti je lokacijski, zato so hitro rastoča podjetja koncentrirana na zelo ozkih geografskih področjih, kjer imajo dostop do visoko usposobljene delovne sile in do globalnih komunikacij;
- za uspeh hitro rastočega podjetja je potrebno razmeroma dolgo obdobje, od 8 do 10 let;
- začetni kapital hitro rastoča podjetja večinoma črpajo in neformalnih privatnih virov (prijatelji, znanci in bogati posamezniki). Tudi rast podjetja gazele večinoma financirajo iz lastnih sredstev (zadržani dobički).

2.1.2 Ovire za rast

Pri načrtovanju rasti je potrebno upoštevati tudi vrsto ovir, ki preprečujejo načrtovano rast. Ovire so prikazane v Tabeli 4. Premagamo jih lahko z dobrim načrtovanjem razvoja podjetja.

Tabela 4: Ovire, ki preprečujejo rast podjetja

Oblika ovire	Zunanji izvor	Notranji izvor
Pristop do financ	Na splošno je težko prepričati zunanje institucije, da odobrijo kredit.	Slabo finančno upravljanje lahko zaostri problem pridobivanja financ. Zavedati se je treba, da so znotraj podjetja ustvarjene finance najcenejši vir za nov kapital.
Pristop do drugih virov	Na splošno je težko identificirati vire za nujne resurse, ki jih potrebujemo v razširjeni proizvodnji. Pogajanja o pogojih dobave teh virov običajno niso preprosta.	Slabo notranje upravljanje z resursi lahko povzroča probleme in onemogoči rast podjetja
Pristop do usposobljene delovne sile in managementa	Na splošno problem izhaja iz nezmožnosti malih podjetij, da konkurirajo na trgu dela in plačajo ustrezno celo za takšno delovno silo.	V malih podjetjih pogosto manjka poudarek na usposabljanju in izobraževanju zaposlenih, kar lahko povzroči pri rasti podjetja primanjkljaj znanja
Pristop do tržnih kanalov	Veliki konkurenti lahko zapolnijo trg in imajo prednost pri pogajanjih in nakupih ter prodajah.	Notranja slabost je lahko v tem, da proizvodi malega podjetja niso dovolj različni od proizvodov konkurentov in da ne zbudijo dovolj pozornosti z alternativnimi metodami prodaje.
Konkurenti blokirajo dejavnosti podjetja	Konkurenti lahko ustvarijo določene vire za vstop ali razširitev deleža na obstoječem trgu.	Napake pri ocenjevanju in opazovanju dejavnosti konkurentov in njihovih nameranih potez lahko povzročijo nepredvidljive posledice.

Nadaljevanje tabele 4

Oblika ovire	Zunanji izvor	Notranji izvor
Vpliv lokalne oblasti	Najrazličnejša dovoljenja, ki jih daje lokalna oblast, lahko postanejo ovira za hitro rast podjetja, saj jih ni mogoče pridobiti dovolj hitro.	V podjetju ne poznajo dovolj natančno zakonodaje in nimajo ustreznih stikov z lokalno oblastjo.
Sektorski oziroma tržni pogoji	Spremembe v naravi povpraševanja ali v naravi konkurence lahko postanejo ovira za rast podjetja. Vstop na nove trge je namreč lahko odvisen od moči obstoječe konkurence.	Znotraj podjetja takšnih ovir ni.
Tehnologija	V nekaterih primerih so stroški pridobivanja ustrezne tehnologije preprosto previsoki, da bi lahko podjetje z novo tehnologijo ohranilo konkurenčno moč. Včasih pa so te spremembe tako hitre, da jim malo podjetje ne more slediti.	Znotraj podjetja pogosto zanemarijo spremljanje sprememb v tehnologiji ali pa premalo investirajo v novo tehnologijo, da bi lahko na njej gradili razvoj podjetja.

Vir: Tajnikar, 2000, str. 22.

2.2 Vloge v rastočem podjetju – podjetnik, manager in lastnik

Podjetnik, poslovodja ali manager in lastnik so tri funkcije, v katerih nastopajo ljudje v rastočem podjetju. Včasih so vse tri funkcije združene v isti osebi in je podjetnik hkrati tudi lastnik oziroma investitor, poslovodja in pogosto tudi delavec. Vendar ko podjetnikovo znanje ne zadošča, išče profesionalno pomoč, da bo lahko razrešil probleme. Za proizvodno-tehnične probleme zaposli strokovnjake, za upravljavsko-vodstvene probleme pa managerje.

Poslovodja ali manager je predvsem profesionalna funkcija, ko posameznik stopa v upravljanje in bolj pogosto vodenje podjetja ali poslov kot strokovnjak, ki naj bi s svojim znanjem pripomogel k opredeljevanju podjetniških problemov in k njihovem reševanju. V tej opredelitvi se skriva tudi ena od temeljnih razlik med managerjem ali poslovodjem in podjetnikom. Manager, ki pristopa k podjetju mnogo bolj analitično, v pri vrsti odkriva probleme, podjetnik pa jih rešuje (Tajnikar, 2000, str. 91).

Coase ločuje podjetnike in managerje tako, da je podjetnik tisti, ki ima iniciativo. Ta se kaže predvsem v tem, da izrablja cenovni mehanizem (trg) za napovedovanje bodočih dogajanj in na tej osnovi sklepa nove pogodbe. Manager se nasprotno le odziva na spremembe v cenah in preureja produkcijske tvorce, ki so pod njegovo kontrolo (Coase, 1937). Termin podjetnik Coase tako uporablja za osebo ali osebe, ki namesto cenovnega mehanizma v konkurenčnem sistemu usmerjajo vire. Svoje pojmovanje podjetnika razlaga tako, da mora podjetnik opravljati svojo funkcijo z manj stroški, kot bi jo opravljal trg. Kot podjetnik mora biti sposoben zagotoviti vire ceneje kot tržna transakcija, ki jo nadomešča. Če tega ne uspe zagotoviti, se je namreč mogoče vselej vrniti na odprt trg in podjetnik ni potreben (Rebernik et al., 2005, str. 37).

Druckerju se zdi pomembno ločevati podjetnika od managerja, saj »obstajata podjetniško delo in managersko delo in to dvoje ni isto. Vendar ne morete biti uspešen podjetnik, če ne upravljate. Če pa poskušate upravljati brez nekoliko podjetništva, ste v nevarnosti, da postanete birokrat.« (Drucker, 1987).

Za Schumpetra je podjetnik tisti, ki inovira in uvaja nove kombinacije. Zato je treba tudi podjetništvo ločevati od invencije, saj so le-te do uvedbe v prakso ekonomsko nepomembne. Čeravno so podjetniki lahko tudi izumitelji ali kapitalisti, pa niso izumitelji po naravi svoje funkcije, ampak le slučajno in obratno. Schumpeter poudarja, da podjetnik ni tisti, ki prevzema tveganje, ampak ga nosi lastnik produkcijskih sredstev. To sili podjetnika v to, da dajejo prednost kratkoročnim merilom uspešnosti poslovanja pred dolgoročnimi (Rebernik et al., 2005, str. 38).

Posameznik deluje v okolju, ki je izkoriščanju sprememb naklonjeno ali sovražno. Zato je od tega okolja zelo odvisno, ali posameznik lahko izkoristi svoje ustvarjalne potenciale. Vloga podjetnika se spreminja v odvisnosti od položaja, v katerem je podjetje, pa tudi glede na stopnjo razvoja, v kateri je podjetje. V novi, razvijajoči se organizaciji bo vloga podjetnika prevladovala, v zreli organizaciji pa bo odnos med podjetnikom in v stabilnost usmerjenim managerjem bolj usklajen. Tako se v podjetju prepletata dva tipa upravljanja – podjetniški in administrativni. Na enem polu je upravljanje, ki se zaveda svoje sposobnosti, da zgrabi priložnost ne glede na vire pod trenutno kontrolo. Na nasprotnem polu pa je upravljanje, ki s poudarjanjem uspešne izrabe obstoječih virov spodbuja njegovo učinkovitost ((Stevenson, Sahlman, 1986) oziroma (Rebernik et al., 2005, str. 38)).

Povezava podjetnika in lastnika, ki je investiral v podjetje ali posel, je šolska oblika podjetništva. Tedaj govorimo o podjetniku-lastniku ali podjetniku-investitorju. Ko govorimo o podjetništvu, pogosto zanemarjamo razliko med podjetnikom-lastnikom in podjetnikom. Vendar med njima obstaja pomembna razlika v motivaciji, ki ju je pripeljala v posel. Bistvena značilnost podjetnika, ki ga razlikuje tudi od podjetnika-lastnika, je, da je oseba, ki zasleduje podjetniške priložnosti, jih je sposobna zaznati in je dovolj inovativna, da je sposobna te priložnosti tudi izkoristiti. V posel vstopa zaradi predvsem zaradi omenjenega izziva, manj pa zaradi dejstva, da ima na voljo sredstva, ki bi jih bilo smiselno zaposliti v novih podjetniških

podvigih. Lastniki pa vstopajo v posle, ker imajo denar in želijo z njim zaslužiti. Lastniki tako v podjetništvo vnašajo posebno žetveno strategijo. Investitor pa postane podjetnik-lastnik šele tedaj, če ga je v posle zvalila motivacija, značilna za podjetnike (Tajnikar, 2000, str. 91).

Za vodenje dinamičnega podjetja pa je nujno razumevanje in poznavanje tehnik poslovanja podjetja v rasti, kar pomeni, da ni pričakovati, da bodo najbolj dinamična podjetja vodili podjetniki posamezniki, ampak močno podjetniško-managerski timi, vodeni z močnim podjetnikom ali podjetniškim managerjem, ki pa ni nujno tudi podjetnik-ustanovitelj (Pšeničny, 2002, str. 4).

2.3 Organizacijska struktura rastočih podjetij

Organizacijska struktura je v rastočih podjetjih še posebej pomembna. Podjetniki pa o organizaciji svojega podjetja ponavadi pričnejo razmišljati šele, ko ugotovijo, da zaradi slabe organizacije izgubljajo kupce, naročila in denar. Dobro organizacijo je zato potrebno začeti graditi že ob ustanovitvi podjetja oziroma ob oblikovanju podjetniškega tima in zaposlovanju novih sodelavcev (Pšeničny, 2000, str. 240). Z rastjo pa mora podjetje dobiti nove organizacijske strukture – spreminjati se mora mikroorganizacija podjetja, pa tudi odnosi med zaposlenimi morajo biti drugače urejeni. V ozadju vseh oblik rasti pa je tako imenovani organizacijski življenjski cikel podjetja (Tajnikar, 2000, str. 160).

2.3.1 Organizacijske strukture

Razlike med organizacijskimi strukturami lahko opredelimo z vidika treh dimenzij, ki opredeljujejo vsako organizacijsko strukturo: formalizacija, centralizacija in kompleksnost (Robbins, 1990). V okviru Mintzbergove tipologije organizacijskih makrostruktur, ki jih najdemo v podjetjih, je za vsak tip makrostrukture značilna prevlada enega izmed petih temeljnih elementov organizacijske strukture: operativni del, strateški vrh, srednji management, tehnokratski element ali podporni element (Mintzberg, 1980 in 1981). Najbolj osnovni tipi makrostruktur, ki se na tak način oblikujejo so (1) enostavna organizacija; (2) strojna birokracija; (3) profesionalna birokracija ali (4) oddelčna struktura (Tajnikar et al., 2004, str. 19).

Enostavno organizacijsko makrostrukturo največkrat izbere majhno podjetje, ki se hkrati nahaja v podjetniški fazi življenjskega cikla, katerega poslovni proces je še relativno nezahteven in manj odvisen od znanj in sposobnosti zaposlenih ali napredne tehnologije, posluje pa v dinamičnem okolju in ga vodi lastnik - manager. Strojno birokracijo bo praviloma izbralo večje podjetje v fazi hitre rasti, ki posluje v stabilnih tržnih razmerah, zanj pa bo značilna velika stopnja centraliziranosti poslovanja in manj dominantno izražena vloga lastnikov. Delovni proces takega podjetja je rutiniziran in pod močnim vplivom tehnično-tehnoloških vidikov proizvodnje ali narave samih strojev in opreme. Profesionalna birokracija bo najbolj primerna za srednje velika podjetja, ki poslujejo v stabilnih tržnih razmerah. Če je poslovni proces bolj kompleksen, poslovanje podjetja izvaja profesionalni management,

brez vidne vloge lastnikov. Delovna sila je visoko usposobljena in izobražena, delovni proces pa zato temelji na strokovnosti zaposlenih in manj na opremljenosti s stroji in opremo. Oddelčno strukturo izberejo predvsem velika in zrela podjetja, ki pa poslujejo v enostavnih ali zelo kompleksnih tržnih razmerah. Poslovanje podjetja je decentralizirano in strukturirano tako, da se volja lastnikov izraža preko najvišje ravni posloводства, moč in odgovornost za izvajanje samega poslovnega procesa pa je v rokah srednje ravni posloводства (Tajnikar et al., 2004, str. 21).

Po Robbinsu organizacijsko strukturo vsakega podjetja sestavlja pet temeljnih elementov (Tajnikar, 2000, str. 170):

- **operativni del** sestavljajo delavci (operativci), ki neposredno delajo v proizvodnji proizvodov ali storitev;
- **strateški vrh** je vrhni management, ki je odgovoren za temeljno usmeritev podjetja;
- **srednji management** so managerji, ki povezujejo strateški vrh z operativci;
- **tehnokratski element** so analitiki, ki so odgovorni za uveljavljanje določenih del, proizvodov, storitev, tehnologije in organizacije v podjetju;
- **podporni element** pa je del zaposlenih, ki zagotavlja ustrezno podporo s storitvami vsem drugim zaposlenim v podjetju.

Velika večina avtorjev pa navaja naslednje oblike organizacijskih struktur (Rozman, 2000, str. 86-99):

- **Enostavna organizacijska struktura:** Prisotna je v majhnih podjetjih z nekaj zaposlenimi. Lastnik je glavni manager, obenem je tudi glavni podjetnik
- **Poslovno-funkcijska:** Osnovne značilnosti poslovno-funkcijske organizacijske oblike so delitev druge hierarhične ravni na podlagi poslovno-funkcijskega zaokroževanja delovnega področja in centralizacija odločitev s pomočjo linijskega tipa managementa. Glavni manager v tej strukturi usklajuje poslovne funkcije in je edini neposredno odgovoren za uspeh podjetja, ki je rezultat vseh poslovnih funkcij skupaj. Ta oblika je primerna za stabilno in ne preveč kompleksno okolje in za pretežno rutinsko tehnologijo.
- **Produktno-matrična organizacijska struktura:** S širjenjem proizvodnje podjetja se znotraj obstoječih poslovno-funkcijskih oddelkov začne členitev dela po delovnih mestih ali manjših oddelkih v skladu s skupinami izdelkov. Poudarek je še vedno na poslovnih funkcijah, začnejo pa se povezovati tudi deli poslovnih funkcij za skupine proizvodov ali proizvodne programe. Struktura je primerna zlasti v nerutinski tehnologiji s precej povezavami med poslovnimi funkcijami in proizvodi, v okolju z razmeroma visoko negotovostjo, v srednje velikih podjetjih z nekaj skupinami proizvodov in storitev.
- **Decentralizirana ali poslovno-enotna organizacijska struktura:** Značilnost te organizacijske strukture je členitev podjetja na poslovne enote, bodisi na podlagi proizvoda bodisi trga ali obeh. Prva raven sestavljenega podjetja usklajuje poslovne enote, druga raven pa poslovne funkcije. Decentralizirana organizacijska struktura je

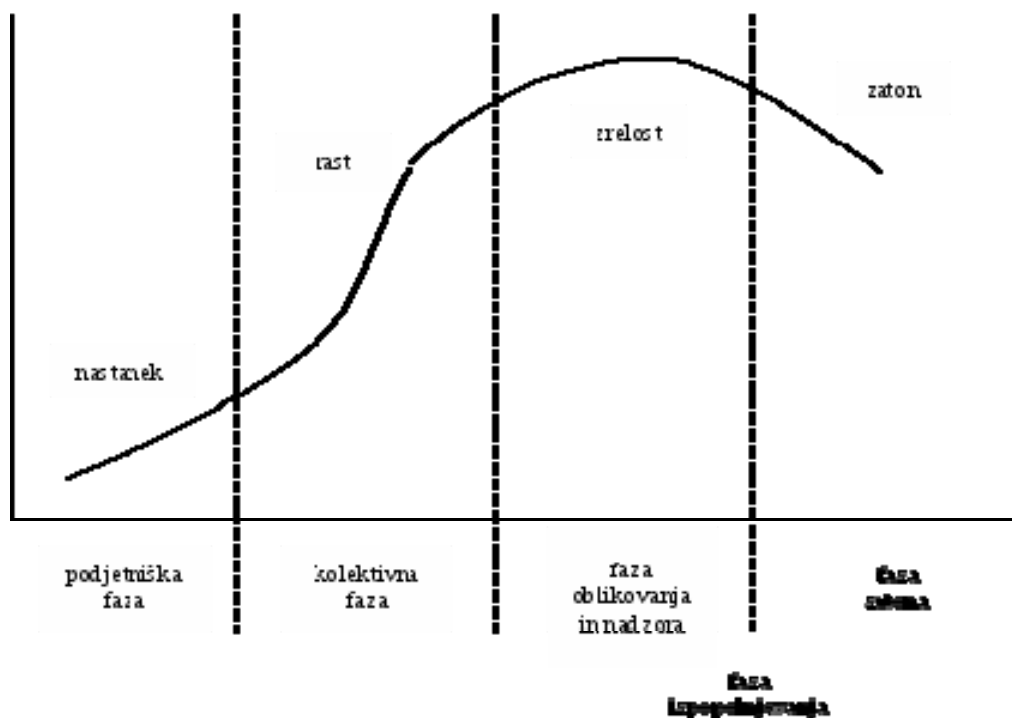
prevladujoča v velikih podjetjih z nerutinsko tehnologijo in razmeroma veliko neodvisnostjo med proizvodnimi programi. Prikladna je pri horizontalni diverzifikaciji programov, ne pa tudi pri vertikalni, kjer so povezave med fazami tesnejše

- **Projektno-matrična organizacijska struktura:** Projektno-matrična organizacijska struktura je podobna produktno-matrični, poglavitna razlika pa je v tem, da so proizvodne enote stalne in gre pri njih za operativno usklajevanje, projekti pa so občasni in gre za usklajevanje strokovnih, neponavljajočih se del. Ta struktura je bolj občasna oblika, ki jo podjetja uvajajo za izvedbo določenega projekta oziroma v pretežno projektne dejavnosti.

2.3.2 Organizacijski življenjski cikel podjetja

Življenjski cikel organizacije sestavlja 5 faz: podjetniška, kolektivna, oblikovalna in nadzorna, izpopolnjevalna in faza zatona. Pričakujemo lahko, da tipična podjetja spreminjajo s svojim razvojem organizacijo na podoben način in da ima struktura organizacije podjetja v določenih razvojnih fazah podjetja skupne značilnosti. Poznavanje faze, v kateri je podjetje, omogoča odgovoriti na vprašanje, kaj moramo narediti, da bi bila organizacija podjetja bolj učinkovita. Lastnosti podjetja, ki organizacijo uvrščajo v mlajše faze, delajo podjetje organizacijsko mlado, lastnosti, ki uvrščajo organizacijo podjetja v višje faze, pa delajo podjetje organizacijsko staro (Tajnikar, 2000, str. 161).

Slika 3: Življenjski in organizacijski cikel podjetja



Vir: Tajnikar, 2000, str. 161.

Značilnosti posameznih faz so (Tajnikar, 2000, str. 162):

1. **Podjetniška faza:** značilna je enostavna organizacijska struktura, cilji podjetja so ambiciozni, kreativnost dela vseh zaposlenih pa je visoka. V tej fazi je podjetje običajno majhno, prevladujočo vlogo v podjetju pa ima podjetnik.
2. **Kolektivna faza** je nadaljevanje podjetniške, vendar podjetnik – ustanovitelj podjetja ni več tako poudarjen in izpostavljen. Vse pomembnejšo vlogo prevzemajo tudi drugi zaposleni. Organizacija podjetja je še neformalna in spontano oblikovana, tudi odnosi med ljudmi so še neformalni in spontano oblikovani, čeprav v makroorganizaciji podjetje dobiva vse bolj jasno podobo zlasti enostavne organizacijske strukture.
3. **Faza oblikovanja in nadzora** pomeni stabiliziranje kolektivne faze, saj se je tudi sestava organizacije stabilizirala. Ta stabilizacija je nastala z določenimi pravili in procedurami, »inoviranje« v medsebojnih odnosih ni več poudarjeno, zaposleni, ki odločajo, so jasno opredeljeni in prednost starejšega v podjetju je nesporna. Odločanje teče po ustaljenih postopkih. Kljub temu, da je v takem podjetju več »reda«, pa ima še vedno ostanke kolektivne faze. Slednje zlasti kaže dejstvo, da odhod posameznika iz podjetja ne prizadene organizacije in poslovanja podjetja, kar pa ne velja za podjetnika.
4. **Faza izpopolnjevanja** organizacijske strukture nastane tedaj, ko se podjetje v rasti začne odločati za bolj zamotane oblike rasti, ko na primer diverzificira ponudbo proizvodov in storitev, ustanavlja »joint venture« podjetja, kupi franšizo, pripoji podjetje ali pri generični rasti išče nove prodajne možnosti in možnosti rasti. V vseh teh primerih sprejemajo v podjetju odločitve vse bolj decentralizirano, sestava organizacije pa postaja vse bolj zamotana in razvita.
5. **Faza zatona** je povezana z zatonom v življenju podjetja nasploh. Povpraševanje po proizvodih podjetja se manjša, podjetje se trudi zadržati trge in išče nove tržne možnosti. V podjetju nastaja občutek, da zaposleni ne obvladajo več razmer v podjetju. Spori v podjetju se zaostrejejo, zato v tej fazi običajno večje število zaposlenih zapusti podjetje. Dober znak za podjetje, ki oznanja tudi nov začetek starega podjetja, pa je, če prihajajo v podjetje novi managerji, če se podjetnik umakne ali če se zamenjajo lastniki, delavci pa se v njem na novo zaposlujejo. Novo zaposleni v podjetju pričakujejo večjo moč pri odločanju, da bi zaustavili padanje podjetja, tako da se odločitve decentralizirajo k novim ljudem v podjetju.

Dinamična podjetja najdemo v vseh fazah razvoja podjetja, ne le v t.i. fazi rasti. Dolgoročna rast pa je povezana in odvisna od uspešne uveljavitve profesionalizacije vodenja in razvitja podjetniško-managerskega tima kot tudi od razvite, poslu prilagojene profesionalne organizacije (Pšeničny, 2002, str. 4).

Vsi avtorji, ki govorijo o modelih rasti, ugotavljajo, da se organizacijska struktura podjetij spreminja, ko se podjetje premika iz ene faze v drugo. To je dobro razloženo v Churchill-Lewisovem modelu rasti, ki povezuje posamezno organizacijsko strukturo z vsako od petih faz rasti in se posledično nanaša na stil managementa, formalizacijo, strategijo in odnos lastnik-manager (Churchill, Lewis, 1983, str. 38).

Vendar pa izbor organizacijske strukture ni povezan le z življenjsko fazo podjetja. Empirične raziskave dajejo dokaze o tem, da je odnos med velikostjo podjetja ali življenjskim ciklom in stopnjo rasti negativen (Evans, 1987; Glancey, 1998). Če ugotovljamo, da obstaja povezava med izborom organizacijske makrostrukture in velikostjo, potem bi morala obstajati tudi neka oblika odnosa med izborom makrostrukture in stopnjo rasti. Starejša in večja podjetja rastejo počasneje in izbirajo bolj napredne in razvite organizacijske strukture. Rezultati dosedanjih raziskav kažejo, da nadpovprečna rast v podjetjih, ki zasledujejo žetveno strategijo v obliki maksimiziranja dobičkov ali prostih denarnih tokov, izhaja iz jasno definirane in centralizirane upravljalvske strukture, do te pa pride zaradi odločne in prevladujoče vloge lastnikov podjetja v poslovanju podjetja, pogosto so lastniki tudi managerji teh podjetij. Ta podjetja tudi odgovarjajo, da z vidika organizacije podjetja ne vidijo ovir za nadaljnjo rast (Tajnikar, Došenovič, 2003; Tajnikar et al., 2004).

Analiza življenjskega cikla podjetja opozarja na nujnost spreminjanja organizacijske strukture podjetja. Smiselno je spremeniti tiste lastnosti organizacije, ki odstopajo od lastnosti za podjetje najbolj smiselne organizacijske faze. Toda prav to, da znamo povedati, katera je za podjetje najbolj smiselna organizacijska faza, terja od podjetnika, da pozna tudi dejavnike, ki pojasnjujejo nujnost spreminjanja organizacije podjetja. Nujnost spreminjanja formalne organizacije na mikro in makro ravni lahko ocenimo tako, da analiziramo glavne razloge, s katerimi običajno opravičujemo spreminjanje organizacije (Tajnikar, 2000, str. 163).

Na izbor organizacijske strukture vpliva konfliktnost med zaposlenimi, delovne značilnosti zaposlenih, kompleksnost poslovanja, formalizacija poslovanja in centralizacija poslovanja ter odločanja (Robbins, 1987). Najpogostejši razlogi za spreminjanje organizacijske strukture pa so spreminjanje motivov gospodarjenja, nakup nove opreme, pomanjkanje ustreznih delavcev, uvajanje bolj dorečenega informacijskega sistema, državno poseganje v gospodarstvo, spremembe v gospodarskih gibanjih, spremembe v sindikalni organiziranosti, povečani pritiski (organiziranih) porabnikov, prevzemi, spojitve in pripojitve podjetij, hitre spremembe v cenah in razpoložljivosti surovin, dejavnost konkurentov, upadanje morale zaposlenih, težave s fluktuacijo delovne sile, nenadne spremembe v razmerah gospodarjenja, pomanjkanje vodstvenega kadra, padec profita in spremembe v okolju podjetja, ki so neposredno povezane s poslovanjem podjetja (Robbins, 1987).

2.4 Slovenska hitro rastoča podjetja

V Sloveniji gre vzroke za hitro rast gospodarstva v devetdesetih letih iskati drugje kot v svetu. Na eni strani so k rasti pripomogli rastoči posli obstoječih podjetij, na drugi strani val ustanavljanja novih podjetij. Število malih podjetij v različnih pravnih oblikah je naraslo po osamosvojitvi in nastanku tržne gospodarske ureditve, pri čemer je dejavnost novo nastalih podjetij pogosto povezana z zapolnitvijo novo nastalih tržnih niš v tradicionalnih panogah (Smole, 2000). Maloštevilne raziskave slovenskih hitro rastočih podjetij iz prejšnjega desetletja (Pšeničny, Žižek in drugi) kažejo, da se ta podjetja močno razlikujejo od »podjetništva na splošno«. Zato analize celotnega podjetniškega sektorja malo zadevajo tista

podjetja, ki pa so pravzaprav najboljši pokazatelji uresničenih možnosti gospodarskega razvoja. Raziskave slovenskih hitro rastočih podjetij pa so imele tudi različne metodološke pristope, s čimer je otežen sistematičen in kontinuiran vpogled v to področje (Tajnikar et al., 2004, str. 2).

Sama podpora podjetništvu v Sloveniji še nima dolge tradicije, izjema je delovanje Obrtne zbornice, Gospodarske zbornice Slovenije in Zavoda za zaposlovanje. Po osamosvojitvi je država največ sredstev namenjala reševanju nekaterih velikih podjetij, državna politika spodbujanja MSP in podjetništva pa je bila precej spremenljiva in neodločna. Politika razvoja MSP je delovala nedosledno in improvizirano, kar malemu gospodarstvu ni dajalo stalne in predvidljive opore (Rebernik et al., 2003, str. 21).

Najpomembnejše ovire za slovensko podjetniško okolje in s tem tudi za slovenska hitro rastoča podjetja so finančna nedisciplina, zapletenost in nepreglednost davčnega sistema, ki najbolj prizadene najmanjše gospodarske subjekte, številne administrativne ovire pri poslovanju, visoki fiksni stroški poslovanja, ki so povezani z različnimi dovoljenji, standardi ipd. Med največje ovire v podjetniškem in družbenem okolju pa spadajo veliko nerazumevanje podjetništva, zavist zaradi uspešnih podjetnikov, tudi do gazel. Ta izvira predvsem iz tega, da prav podjetniki, s tem ko prevzemajo pobudo, ko inovirajo, ko organizirajo proizvodni in poslovni proces, ko zaposlujejo in prevzemajo odgovornost za zaposlene in zase, ko prevzemajo finančno tveganje, dejansko ustvarjajo novo dodano vrednost in pomenijo gibalno ekonomije (Pšeničny, 2005).

Razlog za premalo hitro rastočih podjetij pa tiči tudi v instucionalnem okolju, ki ga oblikuje država in je izrazito naravnano proti razvoju podjetništva. Dosedanji je podjetništvo zatrl že na začetku, saj smo imeli v tranziciji zapleten, zbirokratiziran in drag sistem za ustanavljanje podjetij. Ko pa je posameznikom vendarle uspelo odpreti in zagnati podjetje, so hitro prišli do zgornjih meja rasti, saj so ključni podjetniški viri, zemlja, kapital in ljudje pri nas bistveno dražji kot v konkurenčnih državah (Vahčič, 2005, str. 46).

Tudi za področje finančnega poslovanja podjetij je bila značilna neurejenost zakonodaje. Poleg tega razmere niso bile spodbudne za vstopanje tujega kapitala v slovenski podjetniški prostor. Ekonomska, davčna in finančna politika države dolgo časa niso sledile potrebam razvijajočega se malega gospodarstva, spodbujevalni inštrumenti za podjetniški razvoj pa so le počasi začeli dopolnjevati klasične inštrumente, oblikovane za podporo obstoječih podjetij (Pšeničny et al., 2000, str. 43).

Ovire, s katerimi se pri svojem delovanju danes srečujejo slovenska hitro rastoča podjetja, so podobne tistim, s katerimi se po raziskavah Evropskega observatorija za mala in srednje velika podjetja srečujejo tudi v ostalih članicah EU. Za Slovenijo je značilen slab prenos novih tehnoloških in znanstvenih znanj iz univerz in javnih raziskovalnih centrov v nova in rastoča podjetja. Težave povzročajo neučinkovit in potrebam rastočih podjetij neprilagojen bančni sistem, visoki stroški finančne podpore, problemi z garancijami, pomanjkanje

tveganega kapitala, problem plačilne nediscipline, težaven dostop do primernih zemljišč za opravljanje poslovnih dejavnosti, prepočasno odpravljanje administrativnih ovir in pomanjkanje primernih kadrov na trgu dela. Za hitrejši razvoj podjetij v Sloveniji po raziskavi GEM primanjkuje davčnih spodbud, zlasti na področju vlaganja v R&R, prostore in opremo ter v nova delovna mesta. Breme novim in rastočim podjetjem predstavljajo tudi visoki davki in prispevki za zdravstveno in socialno zavarovanje, ki ustvarjajo velik razkorak med bruto in neto plačami, ter nefleksibilna delovna zakonodaja (Žakelj, 2004, str. 38).

V Sloveniji je za vzpostavitev prijaznejših okoljskih pogojev za rast podjetij in posledično več podjetniških gazel potrebno spremeniti družbeni odnos do podjetništva in podjetnikov, spremeniti negativen odnos do tveganja, izboljšati izobraževalni sistem v smeri večjega spodbujanja ustvarjalnosti, vzpostaviti prijaznejšo klimo za podjetniške izločitve, učinkoviteje ščititi intelektualno lastnino, vzpostaviti pogoje za boljše povezovanje rastočih podjetij z raziskovalno in razvojno dejavnostjo in spodbuditi tehnološko zahtevnejše podjeme, vzpostaviti pogoje za aktivne strategije rasti predvsem na tujih trgih, razviti trg delovne sile s spremembami v delovni zakonodaji in odpiranjem možnosti za fleksibilnejše najemanje strokovnjakov, z zniževanjem davčnih obremenitev povečati dobičke kot glavni vir financiranja rasti dinamičnih podjetij v Sloveniji, vzpostaviti možnosti za ugodnejše reinvestiranje dobičkov, za udeležbo zaposlenih v dobičku, za delniške opcije za menedžment in zaposlene ter za druge odkupe podjetij, vzpostaviti možnosti za razvoj trga tveganega kapitala ter povečati učinkovitost finančnih trgov in znižati obrestne mere. Sami podjetniki, ki želijo voditi hitro rastoča podjetja, po morajo posebno skrb nameniti sledečim dejavnikom, ki pospešujejo rast: oblikovanju jasne vizije podjetja in strateškemu upravljanju, aktivni strategiji rasti na globalnem trgu in strogi usmerjenosti v kupca, razvoju finančnega planiranja in upravljanja v podjetju ter izboru virov financiranja, graditvi organizacije in kulture, ki bo usmerjena v pospeševanje rasti, uvajanje sprememb in inovativnosti ter kvaliteti proizvodov in/ali storitev, vzpostavitvi močnega podjetniško–menedžerskega tima in pridobitvi kvalitetnih svetovalcev za različna področja, razvijanju notranjega podjetništva in ustvarjanju pogojev za delo, napredovanje in odgovornost zaposlenih, spodbujanju lojalnosti in pripadnosti zaposlenih podjetju, osebni rasti zaposlenih, ustvarjanju pogojev za sodelovanje (in solastništvo) zaposlenih in menedžmenta v rastočem podjetju, usposabljanju in izobraževanju zaposlenih ter lastnemu izobraževanju in izpopolnjevanju v poslovanju in voditeljstvu. (Pšeničny, 2005).

Vendar pa v Sloveniji ni smiselno pričakovati velikih zasukov v razvoju podjetništva, tudi če bi danes oblikovali bolj ustrezne podjetniške politike. Ker Slovenija ni oblikovala takšne politike že v drugi polovici 90. let, bodo posledice zagotovo opazne do konca tega desetletja. Čim prej bomo morali nehati z ustanavljanjem potrošniških središč, na njihova mesta pa bomo morali začeti postavljati tehnološke centre in visoko zmogljiva tehnološka podjetja. Nova vlada se očitno zaveda pomena podjetništva, saj je povečevanje globalne konkurenčnosti s spodbujanjem inovativnosti in podjetništva opredelila kot enega ključnih nacionalnih ciljev konec junija lani sprejete nove strategije razvoja Slovenije za obdobje 2006-2013 (Tajnikar, Pušnik, 2005, str. 10).

Za hitro rast slovenskih podjetij je ključnih sedem dejavnikov. Če hoče slovensko podjetje doseči hitro rast, mora svojo prodajno dejavnost usmerjati na trge z višjo stopnjo tveganja; proizvodi na takšnih trgih morajo imeti elemente ekskluzivnosti; trgi zagotovo ne smejo biti samo domači; vodenje mora biti bolj centralizirano; organizacija podjetja ne sme postati ovira za prihodnjo rast; hitro rast lahko financirajo samo podjetja, ki so že v preteklosti dosegala visoko profitnost; posloводства pa ne smejo imeti zgolj sposobnosti za izkoriščanje ugodnih razmer za rast v okolju in znotraj podjetja, temveč jih morajo biti sposobna tudi ustvarjati. Potem pa se moramo zavedati, da razumni lastniki in vlagatelji pričakujejo žetev. Žetev je lahko v obliki tekočih dobičkov in v obliki izkupičkov, ki nastanejo s prodajo delnic ali deleža v podjetju, s pripojitvami, spojitvami in prevzemi, s tako imenovanimi začetnimi izdajami delnic, pa tudi z izkupičkom, ki nastane ob likvidaciji podjetja in prodaji njegovega premoženja (Tajnikar, Zajec, 2004, str. 8).

Za vlagatelje in lastnike, ki želijo, da bi njihovo podjetje raslo hitro, je pomembno, da zahtevajo od posloводства vzpostavitev visoko centralizirane organizacijske sestave, v kateri imajo lastniki pomembnejšo vlogo, vendar v podjetniških projektih ne smejo ohranjati predolgo časa odločilne vloge kot podjetniki. Podjetje je potrebno usmeriti na tuje trge in zahtevati od posloводства, da pri tem vstopa tudi v bolj tvegane posle, ki pa bodo ob uspehu dovolj donosni, da bo povprečna donosnost podjetja omogočila financiranje hitre rasti. Kljub temu pa se ne smejo bati zadolževanja. Če podjetje kaže značilnosti zrelosti ali doseganja optimalne velikosti, je potrebno zahtevati reorganizacijo in vzpostavitev takšnih organizacijskih sestav, ki bodo omogočale rast podjetja, ne da bi bilo treba ob tem nenehno spreminjati njihovo organizacijo. Posloводство naj se trudi dosegati določeno stopnjo ekskluzivnosti v proizvodnji in prodaji. Iskati je potrebno posloводство, ki je sposobno - skupaj z vlagatelji in lastniki - oblikovati aktivno strategijo rasti. Če pa posloводство ni sposobno zagotoviti takih strategij rasti in z njimi ustvarjati razmer za rast bodisi v okolju bodisi znotraj podjetja in še zlasti če posloводство ni sposobno niti izkoriščati ugodnih razmer za rast v okolju ali podjetju, ga je potrebno zamenjati. (Tajnikar, Zajec, 2004, str. 8).

3 PREDSTAVITEV RAZISKAVE

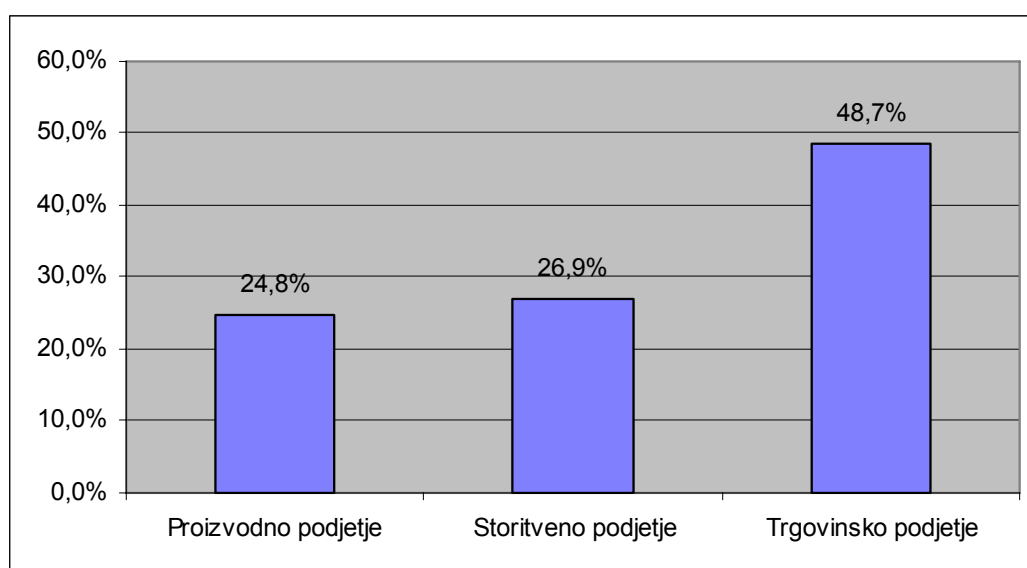
Osnova raziskave je bil seznam 500 najhitreje rastočih podjetij glede na rast vrednosti prodaje v obdobju 1994-1998, objavljen v reviji Gospodarski vestnik novembra 1999. Podjetja so bila izbrana po kriterijih, ki se uporabljajo za izbor najbolj dinamičnih med hitro rastočimi podjetji. Raziskava je bila izvedena s pomočjo ankete, ki vsebuje 42 vprašanj s področja trženja, proizvodnje, financ in organizacijske strukture. Vprašalnik je bil zaprtega tipa in je vseboval ves nabor pričakovanih odgovorov, tako da podjetja niso imela možnosti oblikovanja lastnih odgovorov. Podatki pa vključujejo tudi nekaj številčnih podatkov (na primer število zaposlenih, dobiček, vrednost prodaje, sredstva, delež izvoza v prodaji, donosnost kapitala,...), ki jih je posredovala Agencija za plačilni promet. Anketa je bila poslana vsem 500 najhitreje rastočim podjetjem, nanjo pa se je odzvalo 238 (47,6%) podjetij.

Na podlagi rezultatov ankete bom skušala pojasniti nekaj vsebinskih vprašanj glede slovenskih hitro rastočih podjetij. Na začetku bom povedala, kakšne so glavne značilnosti teh podjetij glede na prevladujoč prodajni program in hitrost rasti. Nadaljevala bom s tem, koliko so slovenska hitro rastoča podjetja podjetna oziroma kakšno vlogo imajo v podjetju podjetnik in kako so prispevali k rasti podjetja. Pojasnila bom, kje v življenjskem ciklu se ta podjetja nahajajo in v koliki meri organizacijska struktura podjetja kaže na podjetništvo v njem. Iz odgovorov je razvidno tudi, koliko podjetja želijo žetev v skladu z interesi podjetnikov in kaj se bo dogajalo s podjetništvom v slovenskih hitro rastočih podjetjih pri nadaljnji rasti. Na koncu bom še povedala koliko se podjetniki v slovenskih hitro rastočih podjetjih čutijo pomembne za družbo.

3.1 Glavne značilnosti slovenskih hitro rastočih podjetij

Podjetnike lahko najdemo v vseh poklicih, zato posledično tudi gazele najdemo v različnih sektorjih. Skoraj polovica podjetij (48,7%) je delovalo v trgovini, ostala podjetja pa so bila enakomerno porazdeljena med proizvodnjo (24,8%) in storitvami (26,9%). 63,4% podjetij je svojo rast ocenjevalo kot zmerno, 31,1% se jih je označilo kot hitro rastoče podjetje, le 5,5% anketiranih podjetij pa meni, da so zelo hitro rastoče podjetje.

Slika 4: Anketirana podjetja glede na prevladujoči prodajni program



Vir: Rezultati ankete

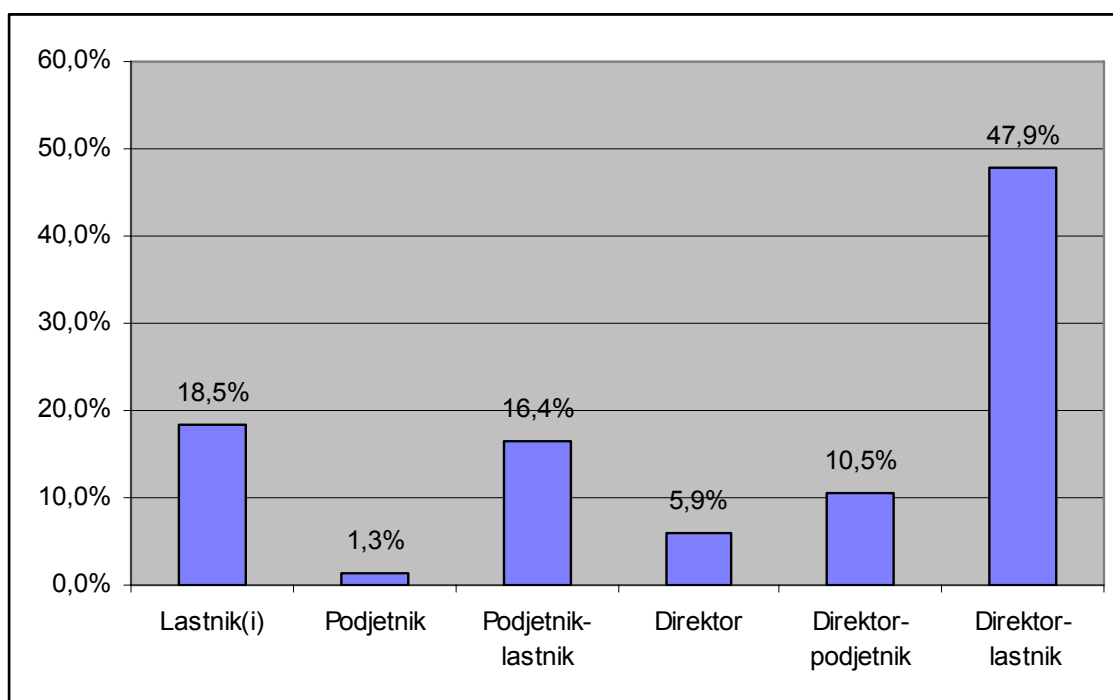
Povprečno število zaposlenih v anketiranih podjetjih je bilo v letu 1994 14, v letu 1998 pa že kar 36. Donosnost kapitala je bila v povprečju 7,05%, delež izvoza v prodaji pa 36,4%.

3.2 Podjetnost slovenskih hitro rastočih podjetij

Kot razlog za rast v podjetju so v več kot polovici primerov anketirani potrdili to, da je rast v podjetju nastala zato, ker je bil management sposoben izkoristiti pogoje zanjo, ki so nastali zunaj podjetja (s tem se strinja 54,2% anketiranih) in ker je bil management sposoben sam ustvariti pogoje zanjo (52,9%).

Glede na rezultate ankete je direktor, ki je hkrati lastnik podjetja, še vedno najpomembnejša oseba v skoraj polovici anketiranih podjetij (47,9%), samo lastnik(i) pa v 18,5% primerov. Podjetnik, ki je hkrati lastnik, ima najpomembnejšo vlogo v 16,4% podjetij, direktor in podjetnik v eni osebi pa v 10,5%. Oseba, ki je samo direktor, ne pa tudi podjetnik oziroma lastnik podjetja, je najpomembnejša v 5,9% primerov, podjetnik brez lastništva oziroma direktorskega položaja pa v zanemarljivih 1,3%.

Slika 5: Najpomembnejša oseba v podjetju



Vir: Rezultati ankete

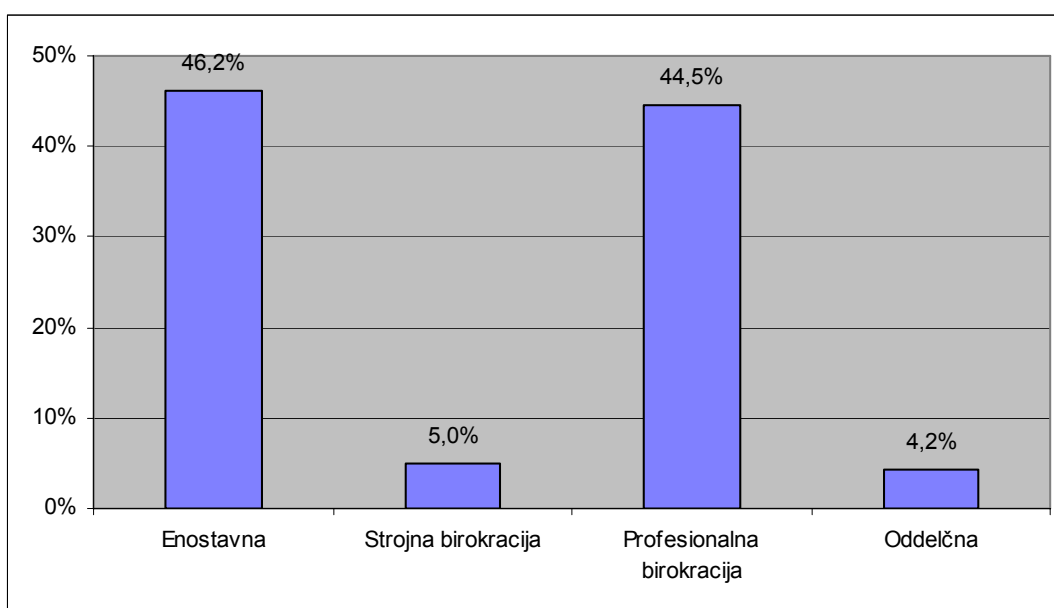
3.3 Življenjski cikel in organizacijska struktura v slovenskih hitro rastočih podjetjih

Kar 73,1 odstotka anketiranih podjetij je prehodilo pot od malega samozaposlitvenega podjetja do srednje velikega ali velikega podjetja. To pomeni, da je za ta podjetja značilna stalna rast že od samega nastanka. Nadalje to tudi potrjuje teorijo organizacijskega življenjskega cikla podjetja. Večina podjetij se nahaja v kolektivni fazi, kajti skoraj 90

odstotkov anketiranih podjetij trdi, da so zanje značilni: ambiciozno zastavljeni cilji, velika kolektivnost, neformalni odnosi med zaposlenimi in visoka motiviranost.

Skoraj polovica anketiranih podjetij (47,1%) ima enostavno organizacijsko strukturo na čelu z lastnikom-podjetnikom in vodjo prodaje, proizvodnje, kadrovske službe in financ ter računovodstva. 3 odstotne točke manj (44,5%) podjetij ima profesionalno birokracijo z ozkim vodstvom, brez večjega števila managerjev na nižjih ravneh ter zelo sploščeno strukturo dokaj samostojnih operativcev in podporne službe. Najmanj sta prisotni strojna birokracija (5,5%) in oddelčna organizacijska struktura (4,2%).

Slika 6: Organizacijska struktura anketiranih podjetij

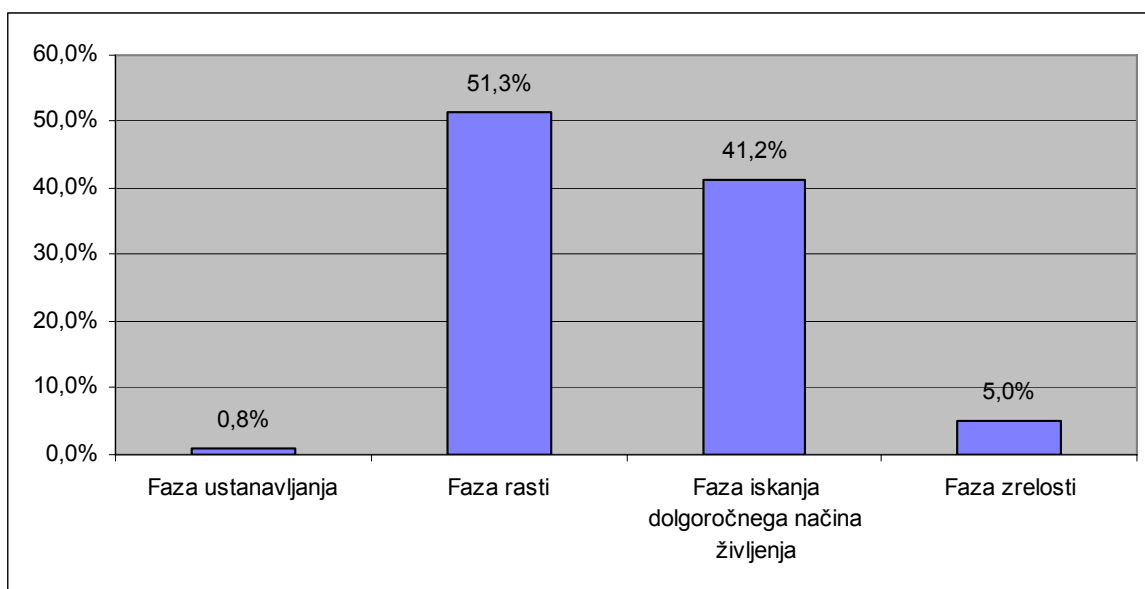


Vir: Rezultati ankete

S sedanjo organizacijsko strukturo je zadovoljnih 53,8% podjetij. 46,2% jih meni, da podjetje v sedanji obliki in brez večjih organizacijskih sprememb tudi v bodoče ne bo moglo rasti. Pri nadaljnji rasti v sedanji obliki in s sedanjim programom pa obstaja bojazen, da bo podjetje postalo preveliko v 29% anketiranih podjetjih.

Nekaj več kot polovica podjetij (51,3%) je v fazi rasti, medtem ko jih je 41,2% v fazi iskanja dolgoročnega načina življenja. V fazi zrelosti, ko jim bodisi trg bodisi notranja organizacija ne dovoljujeta več nadaljnje rasti v sedanji obliki, je 5% anketiranih podjetij, le 0,8% pa jih je še v fazi ustanavljanja.

Slika 7: Razporeditev podjetij po posameznih fazah življenjskega cikla

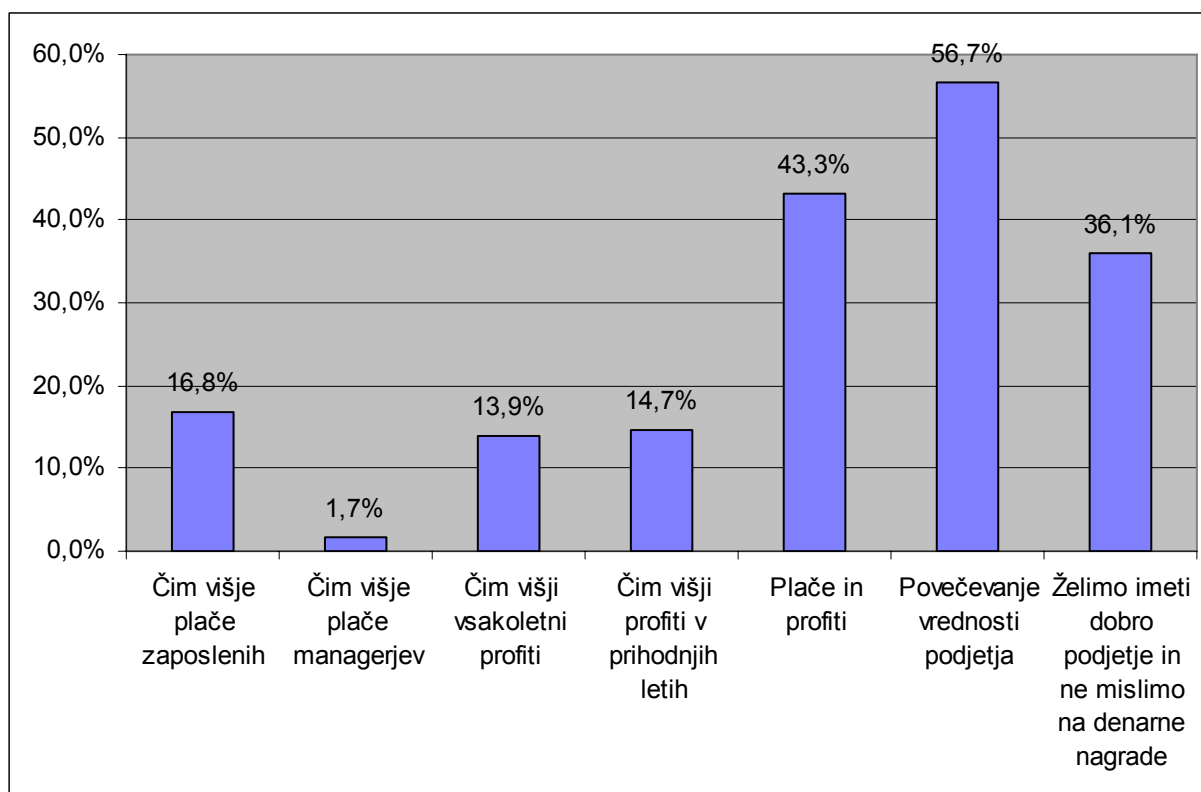


Vir: Rezultati ankete

3.4 Upoštevanje ciljev podjetnikov v slovenskih hitro rastočih podjetjih

Rezultati uspešnega poslovanja pa naj bi se po želji več kot polovice anketiranih (56,7%) pojavljali med drugim v povečevanju vrednosti podjetja. 43,3% jih meni, da bi se morala uspešnost kazati v obliki plač in profitov, 36,1% pa jih ne misli na denarne nagrade, ampak želijo le imeti dobro podjetje. V 16,8% primerov naj bi se z uspešnostjo zvišale tudi plače zaposlenih, v 14,7% profiti v prihodnjih letih, v 13,9% pa naj bi se uspešnost kazala v profitih tekočega leta.

Slika 8: V kakšni obliki naj bi se v podjetju pojavljali rezultati uspešnega poslovanja (možnih več odgovorov)



Vir: Rezultati ankete

3.5 Slovenska hitro rastoča podjetja v prihodnosti

Kar 84,9% anketiranih podjetij pravi, da bo njihova rast v prihodnosti še vedno temeljila na dosedanjem proizvodnem in prodajnem programu, a po drugi strani jih skoraj enak odstotek (83,2%) meni, da bo za uspešno nadaljnjo rast potrebno poiskati nove trge ali nove proizvode.

O tem, da bi se pripojili ali spojili s kakšnim podjetjem oziroma kakšnega prevzeli, razmišlja le 39,5% anketiranih podjetij. O izstopu iz njihovega podjetja naj bi po mnenju anketirancev razmišljalo le 5,9% lastnikov, medtem ko jih 76,9% meni, da lastniki ne nameravajo z izstopom iz podjetja unovčiti vloženega denarja.

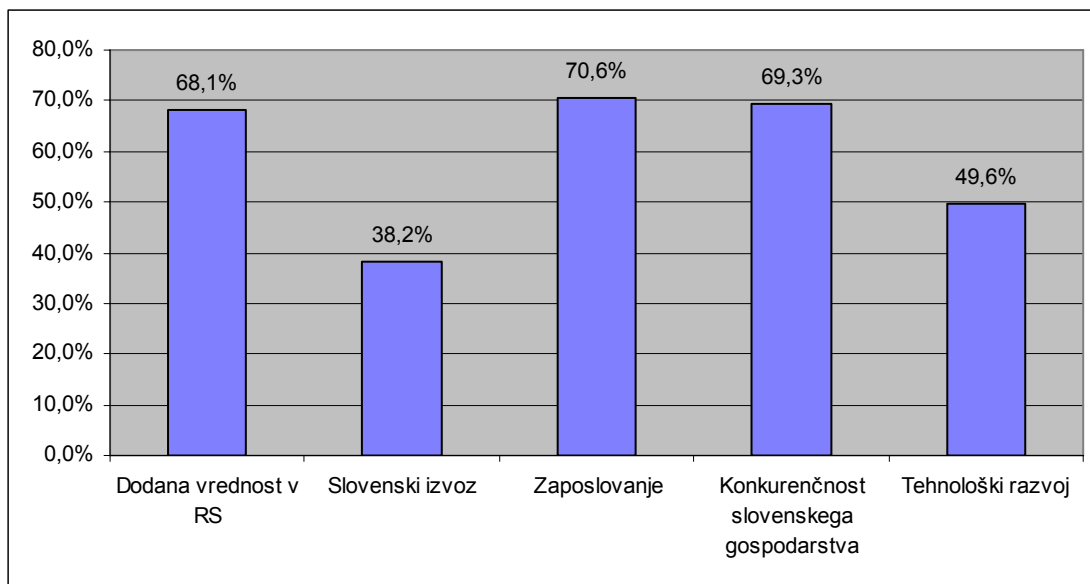
Dovolj visoko donosnost za zagotavljanje visoke rasti tudi v prihodnjih letih ima 37,4% podjetij, medtem ko jih 40,8% ne more jasno odgovoriti na to vprašanje.

3.6 Pomembnost podjetnikov v slovenskih hitro rastočih podjetjih za družbo

68,1% anketiranih podjetij meni, da rastoča podjetja pomembno vplivajo k dodani vrednosti v Republiki Sloveniji, 70,6% jih pravi, da pomembno prispevajo k zaposlovanju in 69,3%, da pomembno prispevajo h konkurenčnosti slovenskega gospodarstva. To, da je njihov vpliv na

tehnološki razvoj velik, meni polovica anketiranih (49,6%), samo 38,2% pa jih meni, da je velik njihov prispevek k slovenskemu izvozu.

Slika 9: Kje anketiranci vidijo pomemben vpliv slovenskih rastočih podjetij na domače gospodarstvo



Vir: Rezultati ankete

4 SKLEP

Med hitro rastočimi je glede na anketo zelo hitro rastočih podjetij le 5%, kar je še vedno premalo. S tem se samo še potrjuje dejstvo, da se Slovenija po vključenosti prebivalstva v podjetniške aktivnosti ne uvršča med podjetniško aktivnejše države. Da podjetniško okolje v Sloveniji potrebuje številne izboljšave, potrjujejo tudi rezultati drugih anket, opravljenih ob merjenju slovenskega podjetniškega indeksa. Vendar vsa podjetja, ki poslujejo v enakih okoliščinah, ne bodo enako uspešna, saj je rast odvisna od tega, če je management sposoben izkoristiti oziroma celo ustvariti dejavnike rasti, kar je kot pomemben razlog za svojo rast ocenila nekaj več kot polovica podjetij.

Z rastjo se spreminja tudi vloga podjetnika. Za hitro rastoče podjetje v Sloveniji je pomembna združena lastniška in vodilna funkcija, saj je direktor, ki je hkrati lastnik podjetja, najpomembnejša oseba v skoraj polovici anketiranih podjetij. Podjetniki, ki so istočasno direktorji, imajo pa najpomembnejšo vlogo le v desetini podjetij, kar bi lahko pomenilo, da je del dela podjetnika, ki ponavadi obvladuje vse poslovne funkcije v podjetju, prevzel poslovodni kader in specialisti za različna področja, medtem ko so podjetniku in lastniku ostale zgolj določene strateške odločitve.

Anketirana podjetja imajo večinoma enostavno organizacijsko strukturo ali pa profesionalno birokracijo. Slovenska hitro rastoča podjetja so torej organizirana v enostavne strukture z visoko stopnjo centraliziranosti, v katerih pridobivajo lastniki velik vpliv, zato so precej podjetniške. Skoraj polovica podjetij pa meni, da bodo morali za rast v prihodnosti uvesti večje organizacijske spremembe. Zavedajo se dejstva, da ima podjetje določen življenjski cikel in skušajo prilagoditi lastnosti organizacije stopnji življenjskega cikla, v katerem se podjetje nahaja. To, da se približno 90% anketiranih podjetij nahaja v kolektivni fazi, pomeni, da še vedno rastejo – nekatera hitreje, druga pa počasi stabilizirajo svoj položaj.

Rezultati uspešnega dela naj bi se po mnenju anketirancev kazali najbolj v obliki povečevanja vrednosti podjetja, plačah in profitih. Vendar se je potrebno zavedati, da se pričakovanja različnih interesnih skupin (podjetnik, lastniki, zaposleni) lahko med seboj zelo razlikujejo.

Po definiciji dinamičnih podjetij le-ta stalno iščejo nove priložnosti in možnosti za rast. Pri 84,9% anketiranih podjetjih pa naj bi njihova rast v prihodnosti temeljila na dosedanjem proizvodnem in prodajnem programu in le za dve odstotni točki manj podjetij bo moralo za uspešno nadaljnjo rast poiskati nove trge ali nove proizvode. To kaže na to, da so podjetja malo aktivna in se bodo najbrž za novosti odločila predvsem takrat, ko jih bodo k temu prisilile razmere na trgu. Nove proizvode in trge pa bodo lahko pridobili tudi s pripojitvijo, spojitvijo ali prevzemom kakšnega podjetja, o čemer razmišlja dve petini anketirancev.

Slovenska hitro rastoča podjetja vidijo svoj vpliv predvsem na dodano vrednost, zaposlovanje in konkurenčnost slovenskega gospodarstva. Če vemo, da mala in srednje velika podjetja že danes ustvarijo skoraj polovico vse akumulacije slovenskega gospodarstva, potem je rast teh podjetij ena od pomembnih poti gospodarske oživitve Slovenije. O prihodnji gospodarski strukturi Slovenije bodo torej odločala predvsem hitro rastoča podjetja – gazele in realokacija resursov iz obstoječih večjih podjetij v manjša podjetja.

LITERATURA

1. Antončič Boštjan et al.: Podjetništvo. Ljubljana : GV založba, 2002. 485 str.
2. Birch David L.: Job Creation in America – How Our Smallest Companies Put the Most People to Work. New York : The Free Press, A division of Macmillan, Inc. 1987. 36 str.
3. Churchill Neil C., Lewis V. L.: The Five Stages of Business Growth. Boston : Harvard Business Review, 61(1983), 3, str. 30-50.
4. Coase R. H.: The Nature of the Firm. *Economica*, 1937, 4, str. 386-405.
5. Davelaar, E. J.: Regional Economic Analysis of Innovation and Incubation. Aldershot : Avebury, 1991. 337 str.
6. Drnovšek Mateja: Profil novodobnih gazel. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 52(2003), 39/40, str. 53-57.
7. Drucker P. The Frontiers of Management. London : Heinemann, 1987. 368 str.
8. Evans D.S.: Test of Alternative Theories of Firm Growth. 1987. *Journal of Political Economy*, 95(1987), 3, str. 657-674.
9. Glancey K.: Determinants of growth and profitability in small entrepreneurial firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 4(1998), 1, str. 18-27
10. Hisrich Robert D.: Entrepreneurship and Intrapreneurship: Methods for Creating New Companies That Have an Impact on the Economic Renaissance of an Area. Lexington, MA : Lexington Books, 1986.
11. Hisrich Robert D.: Entrepreneurship. Boston : Irwin/McGraw-Hill, 1998. 681 str.
12. Pšeničny Viljem et al.: Podjetništvo: podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces in podjem. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 353 str.
13. Pšeničny Viljem: Ali smo gazela? Ali sem dinamičen podjetnik?. *Podjetnik*, Ljubljana, 2000, 7, str. 30-31.
14. Pšeničny Viljem: Primerjava razvoja dinamičnih podjetij med Slovenijo in državami EU. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000a. 43 str.

15. Pšeničny Viljem: Pogoji in možnosti za dinamično podjetništvo v Sloveniji: povzetek doktorske disertacije. Ljubljana, 2002. 19 str.
16. Pšeničny Viljem: Majhni postanejo veliki, če stopijo na prste. [URL: <http://www.gazela.com/news.cp2?uid=DFE13452-17F0-EB3B-7E51-E6CC1D65F9CF&linkid=4>], 5.9.2005.
17. Rebernik Miroslav et al.: Global Entrepreneurship Monitor Slovenija 2002: Kako podjetna je Slovenija. Maribor : Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij, 2003. 56 str.
18. Rebernik Miroslav, Tominc Polona, Pušnik Ksenja: Global Entrepreneurship Monitor Slovenija 2004: Podjetništvo na prehodu. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij, 2005. 71 str.
19. Rebernik Miroslav, Tominc Polona, Pušnik Ksenja: Global Entrepreneurship Monitor Slovenija 2005: Podjetništvo med željami in stvarnostjo. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij, 2006. 56 str.
20. Rebernik Miroslav et al.: Podjetništvo in management malih podjetij. 81 str. [URL: <http://epfip.uni-mb.si/publica/handb/1podj.pdf>], 25.11.2005.
21. Robbins Stephen P.: Organization Theory: Structure, Design and Applications. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1987. 518 str.
22. Roberts Michael J.: The Challenge of Growth. Sahlman William A. et al., ur., The Entrepreneurial Venture. Boston : Harvard Business School Publications, 1999, str. 361-377.
23. Ronstadt Robert C: Entrepreneurship. Dover, MA : Dover Publishing, 1984. 28 str.
24. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
25. Shapero Albert: Entrepreneurship and Economic Development. Wisconsin : Project ISEED, Ltd. The Center for Venture Management. 1975. 187 str.
26. Tajnikar Maks: Razvojne tendence slovenskega drobnega gospodarstva. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 44(1993), 1/2, str. 149-164.
27. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje: knjiga o poslovanju rastočih poslov. Ljubljana : Gea College, 1997. 174 str.

28. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje: knjiga o poslovanju rastočih poslov. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 308 str.
29. Tajnikar Maks, Došenovič Petra: Harvesting in Slovenian fast-growing companies. International Entrepreneurship and New Venture Creation Conference: Theory, Process and Practice. CD ROM with full papers. Durham : Durham Business School, 2003. 29 str.
30. Tajnikar Maks, Zajec Lidija: Lastniki, kaj lahko naredite za hitro rast svojih podjetij?. Finance, Ljubljana, 26.7.2004, str. 8.
31. Tajnikar Maks et al: Vzroki rasti in značilnosti hitro rastočih podjetij v Sloveniji. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004, 82 str.
32. Tajnikar Maks et al.: Growth Strategies of Slovenian Fast-Growing Firms in the Second Half of the 90s. 'An Enterprise Odyssey': conference proceedings. Zagreb : University of Zagreb, 2004a, 14 str.
33. Tajnikar Maks, Pušnik Ksenja: Kdo kupi slovensko podjetništvo?. Sobotna priloga, Ljubljana, 23.7.2005, str. 10.
34. Vahčič Aleš: Podpora dinamičnemu podjetništvu v državah srednje in vzhodne Evrope. IB revija, Ljubljana, 37(1993), 8/10, str. 123-127.
35. Vahčič Aleš: Podjetništvo kot faktor gospodarskega razvoja. Strategija gospodarskega razvoja Slovenije, faktorji gospodarskega razvoja. Ljubljana : Zavod Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, 1995. str. 239-256.
36. Vahčič Aleš: »Nimamo prave podjetniške elite«. Mag, Ljubljana, 2005, 46, str. 36-46.
37. Vesper Karl: New Venture Strategies. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1980. 356 str.
38. Wickham A. Philip: Strategic Entrepreneurship. London : Pitman publishing, 1998. 328 str.
39. Wilklund J., Davidson P., Delmar F.: What do they think and feel about growth? An expectancy-value approach to small business managers' attitudes towards growth. Entrepreneurship Theory and Practice, Spring 2003.
40. Žakelj Luka: Razvoj malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji in Evropski uniji. Ljubljana : UMAR, 2004. 54 str.

41. Žakelj Luka: Podjetniška aktivnost in podjetniško okolje v Sloveniji. Ljubljana : UMAR, 2006. 38 str.
42. Žižek Jan: Klasično razumevanje podjetništva v ekonomski teoriji. Pšeničny Viljem et al.: Podjetništvo, podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjem. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000, str. 10-20.

VIRI

1. Anketa

PRILOGA

VPRAŠALNIK

1. **Vaše podjetje ocenjujete kot**
 - rastoče podjetje
 - hitro rastoče podjetje
 - zelo hitro rastoče podjetje

2. **Glede na prevladujoči prodajni program vaše podjetje uvrščate med (obkrožite le en odgovor)**
 - proizvodno podjetje
 - storitveno podjetje
 - trgovinsko podjetje

3. **Ali bo lahko podjetje v sedanji obliki brez večjih organizacijskih sprememb raslo tudi v bodoče?**
 - da
 - ne

4. **Ali obstaja nevarnost, da bi podjetje pri nadaljnji rasti v sedanji organizacijski obliki in s sedanjim programom poslalo preveliko?**
 - da
 - ne

5. **Ali bi lahko za vaše podjetje trdili, da je prehodilo pot od malega samozaposlitvenega podjetja do srednje velikega ali velikega podjetja?**
 - da
 - ne

6. **Obkrožite enega od spodaj navedenih odgovorov, ki najbolje označuje stanje v vašem podjetju:**
 - podjetje je še vedno v fazi ustanavljanja, kar pomeni, da ne obvladujete v celoti niti proizvodnje niti nimate zagotovljenih trajnih trgov
 - podjetje je v fazi iskanja dolgoročnega načina življenja, kar pomeni, da proizvodnjo sicer obvladujete, da pa niste prepričani, da ste v resnici postavili dolgoročne tržne odnose, ki omogočajo mirno podjetniško življenje tudi v bodoče
 - podjetje je v fazi rasti, saj imate trg, znate proizvajati, vprašanje je le, ali ste sposobni dovolj kakovostno in hitro zapolniti tržno povpraševanje
 - podjetje je tako veliko, da mu bodisi trg bodisi notranja organizacija ne dovoljujeta več nadaljnje rasti v sedanji obliki

7. **Obkrožite opis organizacijske strukture, ki najbolj ustreza organizaciji v vašem podjetju:**
- Imamo enostavno organizacijo na čelu z lastnikom-podjetnikom in vodje prodaje, proizvodnje, kadrovske službe in financ ter računovodstva.
 - Imamo organizacijo z ozkim vodstvom, razširjeno strukturo managerjev na večjem številu ravni, piramidno strukturo operativcev in samostojnimi službami za razvoj in podporo (računovodstvo ipd.).
 - Imamo organizacijo z ozkim vodstvom, brez večjega števila managerjev na nižjih ravneh, zelo sploščeno strukturo dokaj samostojnih operativcev in podporne službe (računovodstvo ipd.).
 - Imamo več oddelčno podjetje z močno vlogo vrhnjih managerjev v teh oddelkih ter skupnimi podpornimi in razvojnimi službami.
8. **Za vaše podjetje bi še vedno lahko trdili, da je tipično podjetniško podjetje, saj so cilji podjetja ambiciozni, kolektivnost je še vedno velika, odnosi med lastniki, zaposlenimi in drugimi je neformalna in motiviranost je še vedno visoka:**
- DA NE
9. **V prihodnjih nekaj letih bo rast vašega podjetja še vedno temeljila na dosedanjem proizvodnem in prodajnem programu:**
- DA NE
10. **V prihodnjih letih bo v podjetju potrebno poiskati za uspešno nadaljnjo rast nove trge ali nove proizvode:**
- DA NE
11. **V podjetju že razmišljate o pripojitvah ali spojitvah pa tudi prevzemih:**
- DA NE
12. **Ali je donosnost v vašem podjetju tako velika, da po vašem mnenju lahko zagotavlja visoko rast tudi v prihodnjih letih:**
- da
 - ne
 - ni mogoče jasno odgovoriti na to vprašanje
13. **Če bi ocenjevali vaše podjetje in njemu podobna podjetja v Republiki Sloveniji z vidika pomena teh podjetij v slovenskem gospodarstvu, bi lahko trdili,**
- **da taka podjetja pomembno prispevajo k dodani vrednosti v Republiki Sloveniji**
 - da
 - ne
 - ni mogoče reči
 - **da taka podjetja pomembno prispevajo k slovenskemu izvozu**
 - da
 - ne
 - ni mogoče reči
 - **da taka podjetja pomembno prispevajo k zaposlovanju**
 - da
 - ne
 - ni mogoče reči

- **da taka podjetja pomembno prispevajo k konkurenčnosti slovenskega gospodarstva**
 - da
 - ne
 - ni mogoče reči
- **da taka podjetja pomembno prispevajo k tehnološkemu razvoju**
 - da
 - ne
 - ni mogoče reči

14. Kdo je najpomembnejši v vašem podjetju (obkrožite zgolj enega od navedenih odgovorov)?

- lastnik(i)
- podjetnik
- podjetnik-lastnik
- direktor
- direktor-podjetnik
- direktor-lastnik

15. V kakšni obliki si želite, da bi se v vašem podjetju pojavljali rezultati uspešnega poslovanja (obkrožite lahko tudi več odgovorov)?

- v obliki čim višjih plač vseh zaposlenih
- v obliki čim višjih managerjev podjetja
- v obliki čim večjih vsakoletnih profitov
- v obliki čim večjih profitov v prihodnjih letih
- v obliki plač in profitov
- v obliki povečevanja vrednosti podjetja
- želimo preprosto imeti dobro podjetje in ne mislimo na denarne nagrade

16. Ali vaši lastniki razmišljajo, da bi v prihodnosti izstopili iz vašega podjetja in unovčili denar, ki so ga vložili vanj?

- da
- ne
- ne vemo

17. Katera od dveh spodaj navedenih trditev po vašem mnenju bolje opisuje razloge za rast v vašem podjetju?

- **Rast v vašem podjetju je nastala zato, ker je bil management sposoben izkoristiti pogoje zanjo, ki so nastali zunaj podjetja!**
 - velja
 - ne velja
 - delno velja
- **Rast v vašem podjetju je nastala zato, ker je bil management sposoben ustvariti pogoje zanjo, česar v drugih podjetjih niso bili sposobni?**
 - velja
 - ne velja
 - delno velja