

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

SLOVENSKI PODJETNIKI:  
ANALIZA ŠTUDIJ PRIMEROV

Ljubljana, december 2001

SAŠA KOTAR

## KAZALO

1. UVOD .....	1
2. OPREDELITEV PODJETNIŠTVA IN PODJETNIKA .....	2
2.1. Podjetništvo .....	2
2.2. Podjetniški proces .....	3
2.3. Zgodovina .....	5
2.3.1. Razvoj skozi svetovno zgodovino .....	5
2.3.2. Razvoj podjetništva v Sloveniji .....	8
2.4. Dejavniki razvoja podjetništva .....	10
2.5. Vpliv podjetništva in podjetnikov na gospodarski razvoj .....	12
2.6. Kaj povedo različne teorije podjetništva o podjetniku .....	12
2.7. Lastnosti podjetnika .....	14
2.8. Značilnosti slovenskih podjetnikov .....	16
3. METODOLOGIJA .....	17
4. ANALIZA IZBRANIH SLOVENSКИH PODJETNIKOV .....	18
4.1. Podjetnik .....	18
4.2. Podjetje .....	20
4.3. Izobrazba in delovne izkušnje .....	20
4.4. Ustanavljanje podjetja .....	23
4.4.1. Čas, potreben za ustanovitev podjetja .....	23
4.4.2. Razlog ustanovitve podjetja .....	24
4.4.3. Motivacija za podjetništvo .....	24
4.4.4. Težave pri ustanavljanju podjetja .....	25
4.4.5. Struktura virov financiranja za ustanavljanje in začetek poslovanja podjetja .....	26
4.4.6. Poslovni prostori .....	27
4.5. Zaposleni v podjetju .....	28
4.6. Poslovne dejavnosti podjetja .....	29
4.6.1. Prodajni trgi in kupci .....	29
4.6.2. Dobavitelji .....	31
4.6.3. Konkurenca .....	31
4.6.4. Financiranje in uspešnost .....	33
4.6.5. Drugi možni problemi podjetja .....	36
4.7. Plani širitve posla .....	38
4.8. Podporne organizacije .....	39
5. SKLEP .....	40
LITERATURA .....	42
PRILOGE	



## 1. UVOD

Podjetništvo je družben in gospodarski pojav, ki se pojavlja skozi celo zgodovino. Obsežnejša raziskovanja na tem področju so se začela šele pred nekaj desetletji, ko so začeli ugotavljati, kaj je tisto, kar spodbuja podjetništvo in njegov razvoj. Pojma podjetnik in podjetništvo sta se do poznih osemdesetih let razmeroma redko uporabljala v strokovnih krogih in v vsakdanjem življenju. S številnimi ekonomskimi in političnimi spremembami pa se oba pojma nista začela le uporabljati, temveč tudi preučevati. V zadnjih dveh desetletjih 20. stoletja se zlasti v Ameriki, pa tudi drugod po svetu, odvija »eksplozija«  
podjetništva. Jeffry Timmons pravi temu procesu »Silent Revolution«  
oz. tiha revolucija.

V razvitem delu sveta je podjetništvo temeljna filozofija in stil ekonomskega razvoja ter osrednji gospodarski proces, ki določa vzpone in padce narodov, držav, podjetij in posameznikov. Pomeni vir napredka celotnega družbenega življenja. Vanj se vključujejo vsi sloji prebivalstva, vsa področja znanosti in vse družbene tvorbe. Ob sedanjih globalnih spremembah v svetu postaja podjetništvo pomemben proces gospodarske preнове tudi v manj razvitih deželah (Plut, 1995, str. 11).

Z ustvarjanjem in preučevanjem priložnosti, z domišljijo, vztrajnostjo in vodenjem, s teženjem k višjim etičnim osnovam pravičnega trgovanja poslujejo uspešni podjetniki na dolgi rok. To so osebe, ki zaznajo potrebe ljudi, realizirajo donosne priložnosti ter tako pospešujejo razvoj gospodarstva in družbe. Podjetništvo je zato eden od najpomembnejših dejavnikov, ki so potrebni za nemoteno delovanje celotnega sistema. Podjetniki so gonilna sila razvoja.

Eden izmed vzrokov za razlike med razvitimi in nerazvitimi državami je različna stopnja razvitosti podjetništva. Podjetništvo pridobiva na pomenu povsod v razvitem svetu, v državah v razvoju, pa tudi v nekdanjem socialističnem svetu. Izredno velik pomen je imelo pri razvoju in prestrukturiranju tržnega gospodarstva v državah, ki so v prehodnem obdobju oz. obdobju hitrih sprememb, v težkih političnih, socialnih in gospodarskih okoliščinah. Podjetniki so tisti, ki lahko prispevajo k večji stopnji rasti, s katero je mogoče dohitevati bolj razvite države. To je seveda veljalo tudi za Slovenijo v njenem prehodnem obdobju, v začetku devetdesetih. Malo gospodarstvo ima odločilen pomen za države v prehodu zaradi njegovega prispevka k makroekonomski učinkovitosti in ostalih pozitivnih vplivov.

Začeti in razvijati svoj posel zahteva tveganje in vztrajnost posameznikov, predvsem na začetku. Takrat je tveganje največje, saj veliko podjetnikov izčrpa svoja finančna sredstva, preden pridobijo kupce in s tem dobičkonosno prodajo. Podjetnik prevzame tveganje, odgovornosti in zasluge za razvoj, rast in preživetje podjetja, hkrati mu seveda pripadajo nagrade.

Namen diplomskega dela je odgovoriti na vprašanja, kaj je podjetništvo, kakšen je razvoj podjetništva, kdo je podjetnik in kakšne so njegove značilnosti, v Sloveniji in svetu. To bom raziskovala s pomočjo analize študij primerov izbranih podjetnikov.

V uvodu govorim o problematiki in namenu tega diplomskega dela.

V drugem delu opredelim podjetništvo in podjetnika. Zanima me, kaj je podjetništvo in kaj podjetniški proces. Sledi razvoj podjetništva skozi svetovno zgodovino in razvoj podjetništva v Sloveniji. Opredelim tudi dejavnike razvoja podjetništva v Sloveniji ter vpliv podjetništva in podjetnikov na gospodarski razvoj. Nadalje razglabljam o različnih teorijah podjetništva, kaj te povedo o podjetniku, o lastnostih podjetnika in značilnostih slovenskih podjetnikov.

V tretjem delu opišem metodološki pristop.

V četrtem delu analiziram izbrane slovenske podjetnike na podlagi analize študij primerov podjetnikov in anket, ki jih je izpolnilo trinajst slovenskih podjetnikov. Najprej opišem vzorec trinajstih študij primerov po posameznih področjih. Na podlagi primerov ugotavljam: kdo so podjetniki, kakšna so podjetja, kakšna je izobrazba podjetnika in kakšne so njegove delovne izkušnje, kako je potekal postopek ustanavljanja podjetja (čas, razlogi, motivacija, težave itd.). Ugotavljam, kdo so zaposleni v podjetju, in analiziram poslovne dejavnosti podjetja, plane širitve posla in vlogo podpornih organizacij.

V petem poglavju sledi sklep diplomske naloge.

## **2. OPREDELITEV PODJETNIŠTVA IN PODJETNIKA**

### **2.1. PODJETNIŠTVO**

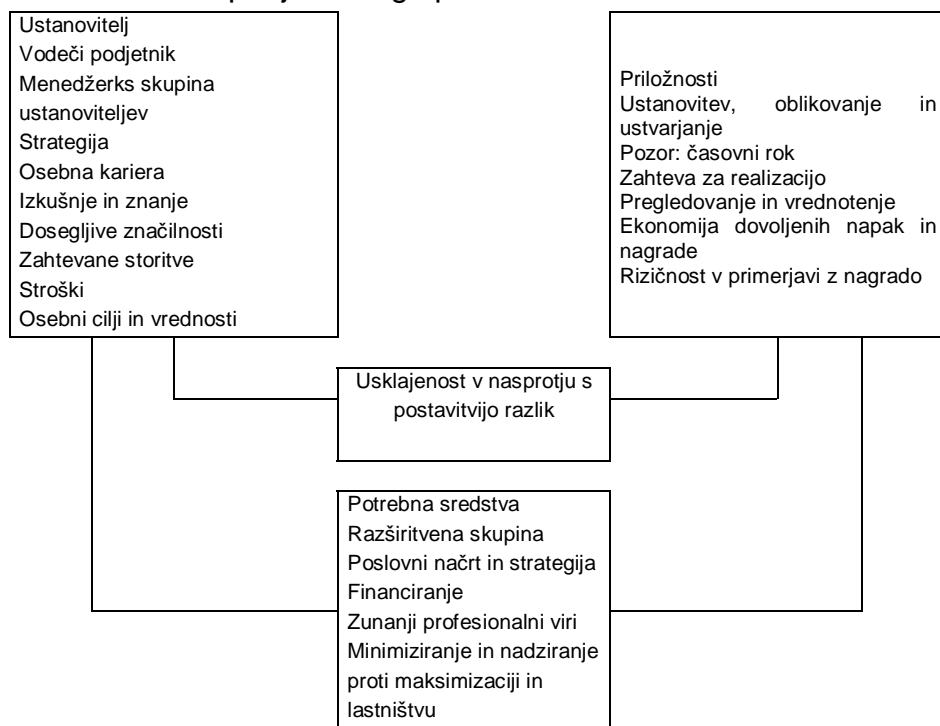
Podjetništvo je ključni dejavnik gospodarskega razvoja. Povečuje konkurenco in sili k stalnemu izboljšanju kakovosti, s čimer povečuje blaginjo prebivalstva. Pospešuje tehnološki napredek in oblikuje nova delovna mesta. Podjetništvo je ustvarjanje nečesa, kar ima vrednost, iz praktično ničesar. Je proces ustvarjanja in prilastitve priložnosti ter vztrajanja, ne glede na vire, ki jih podjetnik trenutno nadzira. Podjetništvo vključuje definiranje, ustvarjanje in razdelitev vrednosti ter koristi posameznikom, skupinam, organizacijam in družbi (Timmons, 1985, str. 5).

Podjetniški proces verjetno najboljše pojasni in ponazori začetek lastnega posla. Podjetniški proces obsega več kot reševanje problemov na menedžerskem položaju. Podjetnik mora najti, ovrednotiti in razviti priložnosti ter premagati močne sile, ki

nasprotujejo ustvarjanju nečesa novega (Hisrich, Peters, 1989, str. 30). Podjetništvo je proces ustvarjanja vrednosti, v katerem podjetnik na enem mestu zbira vsa sredstva, ki so potrebna za realizacijo poslovne priložnosti (Vahčič, 2000, str. 16). Po drugi definiciji pa je podjetništvo proces, v katerem podjetniki iščejo in kombinirajo proizvodne dejavnike tako, da realizirajo donosne priložnosti ter s tem prispevajo k razvoju gospodarstva in družbe (Plut, 1995, str. 16).

## 2.2. PODJETNIŠKI PROCES

Slika 1: Gonilne sile podjetniškega procesa



Vir: Vahčič, 2000, str. 17.

Hisrich in Peters (1989, str. 30–33) sta definirala 4 faze podjetniškega procesa:

1. Podjetniški proces naj bi se začel z *identificiranjem in ovrednotenjem poslovne priložnosti*. Poslovna priložnost je glavna motivacijska sila, ki vodi do podjetniškega delovanja. Vsaka priložnost mora biti skrbno preučena in ovrednotena. Pomembno je razlikovati med poslovno idejo in poslovno priložnostjo. Poslovna ideja še ni poslovno preizkušena, poslovna priložnost pa je poslovno preizkušena ideja, ki jo je že mogoče realizirati. Ko podjetnik odkrije poslovno priložnost, ima običajno omejen čas, da jo izkoristi. Podjetnik razlikuje tudi med objektivno in subjektivno oceno donosa, kar pomeni, da je isti donos lahko za nekoga velik, za drugega majhen. Podjetnik se mora vprašati, kolikšni bodo dobički in koliko časa bodo trajali, ali je odnos med tveganjem in pričakovano nagrado za podjetnika pozitiven. Možni dobički podjetja so veliki,

vendar je podjetnik tisti, ki se odloča, ali je pripravljen sprejeti finančne posledice, pa tudi psihični stres, če podjetje propade.

2. *Razvoj poslovnega načrta.* To je morda najtežja faza podjetniškega procesa, ki mora zajemati in vključevati naslednje: značilnosti in velikost tržnega segmenta, plan trženja, proizvodne potrebe, plan financiranja, organizacijo podjetja, pozicioniranje in strategijo vstopa na trg.
3. *Potrebna sredstva.* Podjetnik mora najprej oceniti razpoložljive vire sredstev, temu sledi pridobivanje potrebnih sredstev za realizacijo poslovne priložnosti. Vedeti moramo, da govorimo o finančnih, človeških in fizičnih virih sredstev.
4. *Upravljanje podjetja.* Ko podjetnik pridobi sredstva, jih vključi v poslovni načrt. Srečevati se začne z operativnimi problemi rastočega podjetja. Gre za uresničenje oz. določanje menedžerske strukture in stila, ključnih dejavnikov uspeha, identifikacijo obstoječih in potencialnih problemov ter ne nazadnje tudi kontrolnega sistema.

Timmons navaja tri dejavnike uspešnosti podjetniškega procesa, in sicer so to vhodni elementi podjetniškega procesa (Plut, 1995, str. 17):

1. *Podjetnik oz. podjetniška skupina.* Biti mora kakovostna, imeti mora zrelost in izkušnje, poznati mora trg in imeti dobro premišljeno strategijo prodora na trg.
2. *Podjetniška priložnost oz. ideja.* Osnovni problem ni v pomanjkanju idej, ker jih imajo podjetniki ponavadi veliko. Problem je v njihovi realizaciji. Večini podjetnikov zmanjka denarja, preden najdejo dovolj kupcev za svoje »dobre ideje«. Nova ideja ni isto kot dobra podjetniška priložnost. Dobra podjetniška priložnost je tista, za katero podjetnik oz. podjetniška skupina ugotovi, da je donosna in uresničljiva.
3. *Potrebna sredstva in ljudje.* Če je podjetnik poiskal dobro podjetniško priložnost, je velika verjetnost, da bo pritegnil potrebna sredstva in ljudi za financiranje podjetja.

Instrument, s katerim podjetnik načrtuje svojo podjetniško dejavnost od ideje do končnega rezultata, je *poslovni načrt*, katerega vsebina je naslednja:

- predstavitev podjetniške zamisli (podjetja, proizvoda oz. storitve);
- trženje (analiza trgov, kupcev, dobaviteljev, konkurence, ocena tržnega deleža, strategija tržnega nastopa, prodaja, nabava, oblikovanje cen, oglaševanje itd.);
- financiranje podjetniške zamisli (viri financiranja, analiza finančne uspešnosti);
- projekcija poslovnih rezultatov;
- predstavitev delovnih in tehničnih oz. proizvodnih dejavnosti;
- ocena tveganosti podjetniške zamisli.

Priprava poslovnega načrta je pomembna, saj z njim podjetniška skupina vsem zainteresiranim pokaže, kaj namerava storiti in kakšen bo ekonomski učinek podjetniške dejavnosti, obenem pa z vso odgovornostjo stoji za poslovnim načrtom (Plut, 1995, str. 18–19).

V podjetniškem procesu delujeta dve temeljni funkciji, in sicer iskanje in kombiniranje proizvodnih dejavnikov. Pomembne funkcije, ki omogočajo delovanje, so:

- *investiranje*. Pomeni vlaganje kapitala, sposobnosti in znanja v podjetniški proces, kar omogoča njegovo delovanje;
- *inovativnost oz. ustvarjalnost*. Inovativnost je funkcija podjetništva, ki se ukvarja z novimi podjetniškimi priložnostmi, z izzivi, ki so tvegani, vendar so ob primernem odzivu lahko zelo koristni. Ustvarjalnost vodi k invenciji in pomeni porajanje novih, originalnih idej ter odkrivanje načina njihove realizacije v teorijah, modelih, dejanjih, izdelkih, umetniških stvaritvah itd.;
- *tveganje*. Bistvo tveganja je, da podjetniki nosijo odgovornost in posledice za neuspeh oz. dobijo nagrade za morebitni uspeh.

## **2.3. ZGODOVINA**

### **2.3.1. RAZVOJ SKOZI SVETOVNO ZGODOVINO**

Podjetniška funkcija je zelo stara. Pojem podjetnika zasledimo že leta 1697, ko Daniel Defoe s pojmom »projector« označi posameznika s podobnimi lastnostmi in vlogami, kot je Schumpetrov »ustvarjalni podjetnik«. Najdemo ga pri francoskem ekonomistu Cantillonu leta 1725, šele Jean Baptiste Say pa ga zares vpelje v ekonomsko teorijo v začetku 19. stoletja (Žižek, 2000, str. 21).

Podjetniki so bili nosilci sprememb in njihova vloga je izredno pomembna v obdobjih velikih iznajdb, inovacij, odkrivanja in osvajanja trgov; manj pomembna pa v obdobjih utrjevanja novih načinov poslovanja. V 19. stoletju so bili prav podjetniki izumitelji tisti, ki so nosili proces industrializacije. V kasnejšem razvoju so izumitelji, inovatorji in podjetniki vnesli številne nove proizvode, postopke, organizacijske rešitve ter iskali nove trge. Z njimi so povezane številne gospodarske družbe, katerim so zagotovili konkurenčne prednosti: Westinghouse, Edison, Bell, Ford, Daimler, Benz, Sloan, Bata, Krupp, Sikorsky in drugi (Glas, 2001, str. 3).

Z rastjo velikih podjetij je kazalo, da se podjetništvo umika. Za prvi dve desetletji po drugi svetovni vojni, za petdeseta in šestdeseta leta, je značilna množična proizvodnja, ki so jo razvile velike korporacije. Izkoriščale so tedanje izume in inovacije, ki so omogočale razvoj množične potrošnje, zlasti trajnih potrošnih dobrin, kot so avtomobili, gospodinjski aparati, izdelki zabavne elektronike, stanovanja in stanovanjska oprema (Vahčič, 2000, str. 12). Korporacije so razvile vzorec



proizvodnje teh dobrin po vsem svetu, nove načine poslovanja, organizacije in tehnologije, s čimer se je razvil menedžment kot teoretska disciplina in kot način vodenja večjih podjetij. Kazalo je, da podjetništvo in malo gospodarstvo nimata nobene večje vloge. Vlade so spodbujale rast velikih podjetij. Zaverovanost v velika podjetja je izhajala iz ocene, da lahko le velika podjetja uporabijo sodobno tehnologijo (Glas, 2001, str. 3).

Seveda so se pri tem pokazale razlike med državami:

- Za nekdanje socialistične države je značilno, da so v boju za svetovno prevlado skušale slediti ekonomskemu razvoju Zahoda z močnim poudarkom na razvoju velikih proizvodnih organizacij. Prevladovalo je mnenje, da je prihodnost svetovnega gospodarskega razvoja v velikih gospodarskih organizacijah, ki zaradi ekonomskega obsega omogočajo ceneno proizvodnjo in bodo zato dolgoročno prevladovale v gospodarski strukturi sveta (Vahčič, 2000, str. 13).
- V ZDA so se najhitreje razvijala multinacionalna podjetja, ki so ustvarila velika bogastva posameznikom in širila enotno kulturo (Glas, 2001, str. 5).
- V Evropi so obstajali različni modeli: Velika Britanija je sledila ameriškemu modelu, medtem ko so v Nemčiji vlogo solastnikov in predstavnikov številnih manjših vlagateljev prevzele velike banke, ob močni družinski lastniški tradiciji. Hkrati je skupina srednjih in dinamičnih malih podjetij oblikovala kot bistveno jedro nemške industrijske moči t. i. sektor »Mittelstand« podjetij, ki pokrivajo donosne tržne niše po vsem svetu. V latinskem modelu (Francija, Italija) so imele stare bogate družine velik vpliv na posle (Glas, 2001, str. 5).
- V nekaterih državah, na primer na Japonskem in v Nemčiji, je kljub veliki vlogi korporacij pomemben del gospodarstva temeljil prav na malih in srednjih podjetjih. Ta podjetja so odločilna tudi kot dobavitelji velikim, saj se s kompleksnimi proizvodi slednjih pojavljajo na svetovnih trgih (Glas, 2001, str. 5).

Sredi 20. stoletja so tako prevladovale velike korporacije z množično proizvodnjo. Na trgu je bila precejšnja količina poceni izdelkov, katerih so se potrošniki sčasoma zasitili, primanjkovala pa je storitvenih dejavnosti. V sedemdesetih in osemdesetih letih je v zahodnih gospodarstvih prišlo do preobrata. Fordistični model velikih korporacij se je izčrpal. Zaposleni mu niso bili več naklonjeni, rast produktivnosti se je zmanjšala. Pokazale so se slabosti množične proizvodnje: problemi učinkov na onesnaženje okolja; dileme stvarnih učinkov ekonomij obsega, povezano s tehnologijo; dvomi v inovativnost velikih podjetij zaradi odsotnosti konkurenčnega pritiska; vse manjši učinki na zaposlovanje; nezadovoljstvo zaposlenih, pritiski na plače, stavke, izostajanje; odtujenost zaposlenih zaradi načina proizvodnje ob tekočem traku; in nastajale so težave z zagotavljanjem kakovosti (Glas, 2001, str. 5).

Kmalu je prišlo do **novega vala podjetništva**, ki je spremenil poslovni izgled sodobnih tržnih gospodarstev v dveh smereh:

- po eni strani so se velike korporacije preoblikovale oz. razcepile na večje število manjših, bolj dinamičnih podjetij;
- po drugi strani pa je vedno hitreje nastajalo veliko število malih podjetij, ki so bolj zadovoljila potrebe potrošnikov. Njihova ponudba zapolnjuje tržne niše ob glavnem toku ponudbe korporacij.

Temu procesu pravimo zapolnjevanje t. i. socialistične črne luknje. Socialistične države imajo zelo neuravnovešeno strukturo podjetij po velikosti. Za to strukturo je značilna odsotnost podjetij z 10–100 delavci. To pomanjkanje malih in srednjih podjetij je dobilo ime »socialistična črna luknja« in pomeni osnovno strukturno neravnovesje socialističnih gospodarstev.

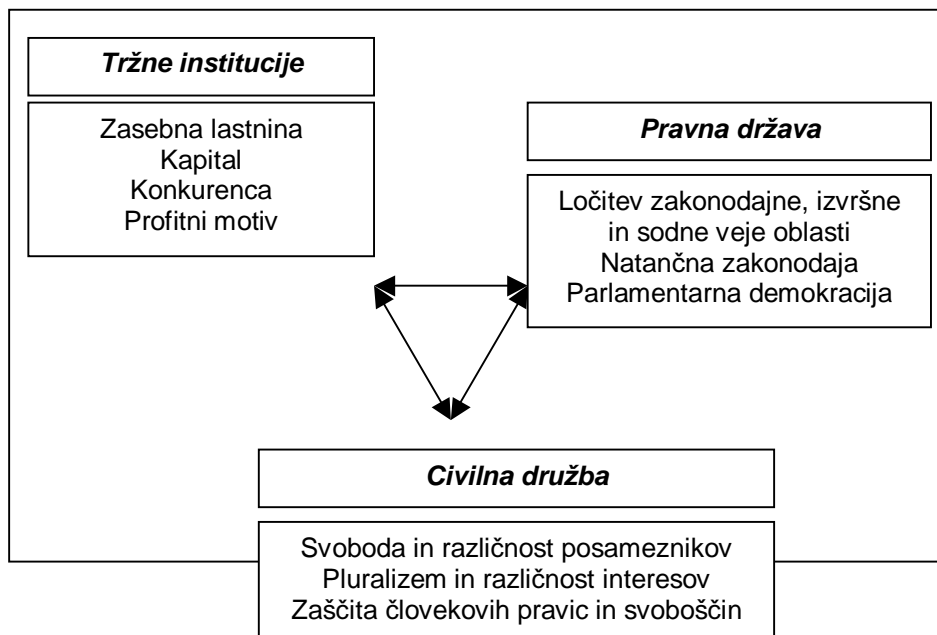
Tako se je uveljavilo prepričanje, da imajo lahko mala podjetja večjo vlogo v gospodarstvu, zlasti kot instrument prenove z ustvarjanjem delovnih mest ter z razvojem inovativnih izdelkov in storitev. Hkrati je prišlo do zahtev, da se spremeni tudi stil poslovanja v velikih podjetjih z opuščanjem birokratske, hierarhične strukture in z uporabo podjetniških načel. To so podprli številni voditelji menedžmenta – Peters, Drucker, Moss Kanterjeva. Korporacije naj bi se spremenile v »sploščene«, decentralizirane strukture, z veliko vlogo vodij enot. Enote naj bi same izbirale načine za uresničevanje postavljenih ciljev; zaposlovale in nagrajevale naj bi predvsem v odvisnosti od dosežkov; njihov poudarek je na usmerjenosti h kupcem (Glas, 2001, str. 5). Takšne spremembe korporacij so bistveno vplivale na razvoj malih podjetij. Menedžerji enot so skušali povečati prihodke z razvojem novih izdelkov ter zmanjšati stroške z nabavo številnih delov in storitev zunaj podjetja. To je omogočilo razvoj specializiranih malih podjetij z izdelki in storitvami za velika podjetja (Glas, 2001, str. 6).

Britanska vlada, ki jo je skrbel nekdanji padec malih podjetij, je ustanovila Boltonovo komisijo, ki je preučila položaj malih podjetij, njihove probleme ter predlagala vladi, da naj z aktivno podporo malim in srednjim podjetjem zaustavi njihovo nazadovanje in s tem pomaga vzpostaviti konkurenčnost in vitalnost britanskega gospodarstva (Glas, 2001, str. 6).

K uveljavljanju podjetništva je veliko pripomogla tretja tehnološka revolucija. Le-ta označuje razvoj elektronike, računalnikov in telekomunikacije. Prinesla je nove potrošne izdelke ter začela spreminjati pomen dotedanjih proizvodnih in poslovnih procesov. Z njimi se je zmanjšala potreba po delovni sili v proizvodnih procesih. Istočasno je prišlo do močne specializacije na področju poslovnih storitev. Mnoge poslovne operacije, ki so se prej izvajale v industrijskih podjetjih, so se osamosvojile v neodvisnih storitvenih podjetjih. To velja za funkcije, kot so dizajn, informatika, računovodstvo, trženje, finance, razvoj, logistika, zunanja trgovina, pravna služba, vzdrževanje, usposabljanje. Tudi storitve, kot so kadrovske posli in menedžment, lahko najamemo na tržišču (Vahčič, 2000, str. 13).

Hkrati je prišlo do velikih sprememb na strani povpraševanja, kjer so kupci manj navezani na uveljavljene blagovne znamke, vse bolj želijo proizvode in storitve, ki so prilagojeni njihovim potrebam in željam, za kar so pripravljeni plačati tudi višjo ceno. Tako so bile v razvitih državah ob koncu 20. stoletja izpolnjene sistemske predpostavke za razvoj podjetništva (Glas, 2001, str. 6).

Slika 2: Sistemske predpostavke podjetništva v tržni družbi



Vir: Kovač, Glas, 1990, str. 195.

V zadnjih dvajsetih letih 20. stoletja se je uveljavila izjava: »Small is beautiful!«, ki je izrazila ponoven razcvet podjetništva v obliki množice malih podjetij, čeprav to velja tudi za ravnanje decentraliziranih enot v projektno ali mrežno organiziranih velikih podjetjih. Poleg tehnologije je vplivalo še dvoje: podjetniki so z razvojem tveganega kapitala in drugih oblik ugodnejših naložb lažje prišli do začetnega kapitala in kapitala za financiranje hitre rasti, vse uglednejši je postal tudi njihov status v družbi, saj so postali priznani in družbeno zaželeni nosilci sprememb (Glas, 2001, str. 7).

### 2.3.2. RAZVOJ PODJETNIŠTVA V SLOVENIJI

Kot sem že omenila, je pospeševanje podjetništva eden najpomembnejših dejavnikov splošne razvitosti neke države in njenega gospodarstva. Obstajajo trije ključni problemi, ki zavirajo razvoj podjetništva v državah v prehodu:

1. ni razvitega t. i. tveganega kapitala, kar pomeni, da manjka investitorjev, ki bi bili pripravljeni tvegano investirati;
2. ni razvitih institucij, ki bi spodbujale pretvarjanje znanstvenih in tehnoloških idej v podjetja ali njihovo komercialno rabo;

3. država se ukvarja predvsem s spremembami zakonodaje na področju podjetništva, s samo podporo malemu gospodarstvu pa se ukvarja premalo.

V zgodnjih fazah tranzicije je vlada močno spodbujala razvoj podjetništva, ker pa je bil vladi glavni cilj makroekonomska stabilizacija gospodarstva in prestrukturiranje velikih socialističnih, predvsem industrijskih podjetij, smernice za spodbujanje razvoja podjetništva niso bile finančno podprte.

Kot za vsa gospodarstva držav v prehodu, so tudi za slovensko gospodarstvo v obdobju po osamosvojitvi značilni trije strukturni procesi: hitra deindustrializacija in povečanje deleža storitvenega sektorja, spreminjanje velikostne strukture podjetij v korist malih podjetij ter internacionalizacija gospodarstva.

Slovenija je bila za razliko od drugih vzhodnoevropskih držav že v času socializma odprta proti trgov razvitih držav. Storitveni sektor je bil bolj razvit kot drugod. V intelektualnih krogih so poudarjali pomen podjetništva za rast, nova delovna mesta, splošno blaginjo itd. Velikostna struktura podjetij je bila za razliko od drugih socialističnih gospodarstev netipična, saj je bil delež industrijskih konglomeratov manjši. Kljub temu se je pojavila t. i. socialistična črna luknja tudi v Sloveniji. Gre za pomanjkanje malih in srednje velikih, dinamičnih podjetij. Prav to pomanjkanje in preprečevanje normalnega podjetniškega razvoja je bil razlog razpada socialističnih gospodarstev, kar je ne nazadnje privedlo do radikalnih političnih sprememb. Po njihovem razpadu je podjetništvo dobilo nov pomen in začelo igrati ključno vlogo pri ponovnem oživljanju teh gospodarstev (Vahčič, 2000, str. 15).

Prvo spodbudo za začetek podjetništva v Sloveniji je dal slovenski obrtni zakon (1979), ki je med zasebnike vključeval tudi subjekte s področja opravljanja ekonomskih in drugih intelektualnih storitev. Novi podjetniki so začeli svojo dejavnost z odpiranjem popoldanske obrti (Plut, 1995, str. 43). Proces nastajanja malih zasebnih podjetij je sprožil Zakon o podjetjih, sprejet v nekdanji Jugoslaviji decembra 1988. Zakon je omogočil vlaganje zasebnega kapitala in upravljanje podjetij na podlagi kapitalskih vložkov. Tedanji razvoj je prinesel: 1. nižje kapitalske in pravne ovire za ustanovitev novih podjetij; 2. počasna privatizacija v devetdesetih je spodbudila mnoge menedžerje, da so ustanovili lastna podjetja; 3. stečaje velikih podjetij ipd. Vse skupaj je pospešilo nastanek številnih novih podjetij, posebej v storitvenem sektorju (Drnovšek, Glas, 2001). Na razmah sta vplivala tudi ukinitvev predpisa o omejenem številu delavcev v zasebnih podjetjih in ukinitvev zemljiškega maksimuma (Plut, 1995, str. 43).

S sprejetjem Zakona o gospodarskih družbah leta 1993 se je uresničil doslej najobsežnejši zakonodajni projekt na tem področju v Sloveniji. Zakon je pretežno naslonjen na srednjeevropski pravni krog (na avstrijsko-nemško pravo). Glavni razlog

za to je podobna pravna zgodovina, mentaliteta in kultura, pa tudi dejstvo, da precejšnji del civilnega prava, ki velja v Sloveniji, temelji na srednjeevropskih pravnih pogledih (Plut, 1995, str. 43).

V Sloveniji je bilo v obdobju 1976–1989 število podjetij sorazmerno stabilno, saj ni bilo pravega mehanizma nastajanja novih podjetij niti propadanja neuspešnih zaradi fenomena družbene lastnine, ki je specifično zaznamoval naše gospodarstvo (Glas, 1997, str. 13). Z letom 1990 je začelo število podjetij naglo naraščati.

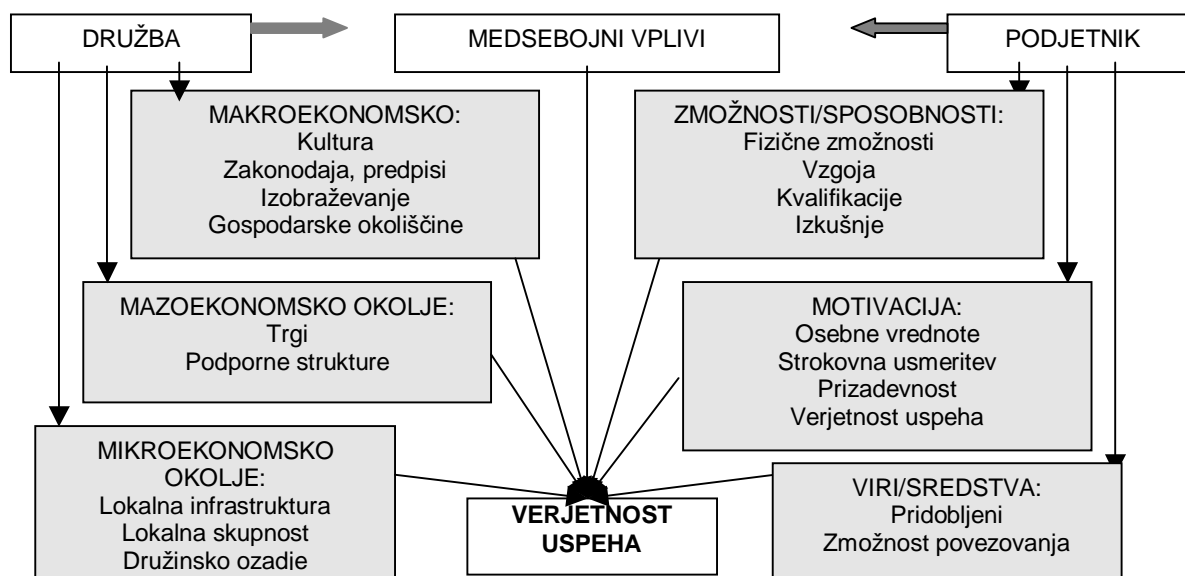
Danes, ko se približujemo članstvu v Evropski uniji, pričakujemo, da bo strategija razvoja malega gospodarstva bolj usklajena s smernicami Evropske unije. Mala in srednje velika podjetja v *Evropski uniji* predstavljajo 99,8 odstotka vseh podjetij, v njih je zaposlenih 66 % skupnega števila zaposlenih. Ta podjetja ustvarjajo 65 % prometa podjetij. V Sloveniji je 93,6 % malih podjetij, v njih je zaposleno 23,2 % vseh zaposlenih, ustvarjajo pa 22,8 % celotnega prihodka (Marovt, 2000, str. 267).

Slovenija torej že ima izdelano podporno okolje za hitrejši razvoj malega gospodarstva preko zbornic, podjetniških centrov in ostalih strokovnih institucij. Sklad za razvoj malega gospodarstva RS ponuja ugodnejše vire za razvojne projekte malih podjetij in za začetnike.

## 2.4. DEJAVNIKI RAZVOJA PODJETNIŠTVA

Razvoj podjetništva je povezan s tem, koliko novih podjetij nastane, koliko jih preživi po določenem obdobju in koliko jih uspešno raste. Gre za medsebojno delovanje med družbo in posameznikom oz. podjetnikom.

Slika 4: Dejavniki verjetnosti uspeha novega podjetja

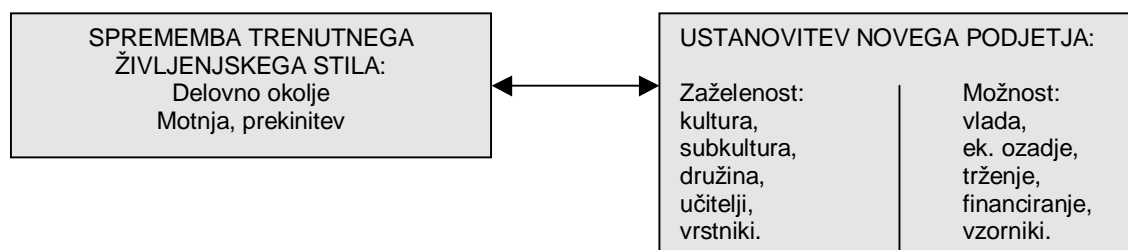


Vir: Glas, 2001, str. 14.

V okviru teorije podjetništva najdemo tri metodološke pristope razlage podjetništva (Plut, 1995, str. 11; Glas, 2001, str. 15):

1. Personalna psihološka šola podjetništva razume podjetništvo kot dejavnost ljudi, ki naj bi imeli posebne psihološke značilnosti, kot so karizmatična osebnost, ustvarjalnost, predvidljivost in prilagodljivost, naravnost k akciji, nagnjenje k tveganju ipd.
2. Neoklasična ekonomska teorija razlaga podjetništvo kot dejavnost ljudi, ki omogoča najboljše izkoriščanje obstoječih proizvodnih dejavnikov. Podjetniki so racionalni in medsebojno neodvisni producenti, ki maksimirajo dobiček.
3. Sociokulturni pristop razlaga nagnjenost k podjetništvu kot rezultat prepletanja socialnih, kulturnih, ideoloških, religioznih, družbenih odnosov oz. institucij. Podjetništvo pomeni ekonomsko dejavnost ljudi v okviru danih institucij, v katerih lahko učinkovito izkoriščajo svoje družbenoekonomske potenciale.

Slika 5: Odločitev za podjetništvo



Vir: Hisrich, Peters, 1989, str. 11.

Odločitev o spremembi trenutnega življenjskega stila ni lahka, saj zahteva veliko energije, da ustvarimo nekaj novega. Individualne osebe ustvarjajo nova podjetja v družinskem okolju. Obstajata dve delovni okolji, ki sta naklonjeni ustvarjanju novih podjetij: raziskave in razvoj kot prvo ter trženje kot drugo. Še večjo iniciativo za spremembo delovnega okolja povzročajo negativne sile, kot so motnje in prekinitev. Gre za negativne sile, ki temeljijo na občutku osebnostne degradacije posameznika. Kljub vsemu se posameznik odloči za podjetniško kariero, ko oceni, da je le-ta zaželena in možna.

Dejavniki, ki vplivajo na to, da je podjetniška kariera zaželena, so različni. K podjetništvu morajo spodbujati kultura, subkultura raznih skupin, družina, učitelji in vrstniki. Ti dejavniki morajo biti pozitivni in so odločujoči pred začetkom podjetniške kariere. Možni dejavniki so tisti, ki omogočajo začetek tega procesa. 1. Vlada lahko zagotovi infrastrukturo, ki podpira tveganje, ki ga morajo podjetniki sprejeti. 2. Ozadje izvira iz izobrazbe in preteklih izkušenj ter vpliva na samozavestni občutek. Podjetnik se počuti zmožnega za podjetniško kariero. 3. Trženje je prav tako kritični dejavnik pri ustvarjanju novega podjetja. Ne samo, da mora biti na voljo zadovoljiv tržni

segment, pač pa mora podjetnik imeti tudi znanje o trženjskem spletu: proizvod, cena, distribucija in oglaševanje. 4. Prav tako pomemben dejavnik so vzorniki. 5. Za ustanovitev novega podjetja morajo biti na voljo finančna sredstva (financiranje).

## **2.5. VPLIV PODJETNIŠTVA IN PODJETNIKOV NA GOSPODARSKI RAZVOJ**

Podjetništvu pripisujejo zasluge za velik del tehnološkega napredka človeštva ter socialne in ekonomske spremembe v zadnjem stoletju. Vloga in vpliv podjetništva na gospodarski razvoj je več kot samo povečanje bruto domačega proizvoda (BDP) oz. bruto domačega dohodka (BDD) na prebivalca.

Podjetništvo prispeva k (Glas, 2001, str. 12–13):

1. Ustvarjanju delovnih mest. Zaposlovanje delavcev in ustvarjanje delovnih mest je ključni razlog spodbujanja razvoja malih in srednje velikih podjetij po svetu. Raziskave kažejo, da je v tem sektorju največji delež zaposlenih v svetu in tudi v Sloveniji. Mimogrede naj omenim, da so predpisi in zakoni v Sloveniji manj naklonjeni razvoju podjetništva kot v državah EU.
2. Gospodarski rasti in zvišanju produktivnosti.
3. Na področju inovacij povzroča podjetništvo kontinuiran proces sprememb v gospodarstvu in v družbi. Te spremembe so povezane z gospodarsko rastjo in razvojem. Med njimi so pomembne inovacije, tako za razvoj novih proizvodov kot za povečevanje interesa investitorjev za vlaganje v novo nastala podjetja. Največ inovacij je t. i. navadnih, sledijo tehnološke in »breakthrough« inovacije.
4. Povečanju dohodka v regiji.
5. So del širše regionalne gospodarske strukture.
6. So gojišče novih srednje velikih in velikih podjetij.
7. V poslovno uporabo učinkovito vključujejo male prihranke in razne druge manjše vire sredstev prebivalstva.
8. Hkrati nastaja tudi rahlo konzervativni srednji sloj, ki visoko ceni spodbude za razvoj, urejeno pravno državo in ekonomsko stabilnost.

## **2.6. KAJ PVEDO RAZLIČNE TEORIJE PODJETNIŠTVA O PODJETNIKU**

Podjetnik je gospodarski in družbeni temelj gospodarstva, zato so ga poskusili opredeliti z različnih vidikov. Kljub številnim raziskovanjem še vedno ni splošno sprejete definicije. Pojem podjetnika in podjetništva bomo skušali ponazoriti skozi gledanja različnih teoretikov od začetkov do danes.

Beseda »entrepreneur« je francoskega izvora, pomeni pa »between-taker« oz. »go-between«. Zgodnji primer »go-between« je Marko Polo, ki je skušal vzpostaviti trgovske poti z Daljnim vzhodom. Na Daljnem vzhodu je s posamezniki podpisal pogodbo, po kateri so prodajali njegovo blago.

V srednjem veku sta obstajala delavec (bolj bojevnik) na eni strani in oseba, ki je odgovorna za veliko paleto proizvodnih projektov, na drugi. V 17. stoletju je podjetnik oseba, ki tvega izgubo oz. dobiček v pogodbi z državo, po kateri so cene fiksne. Že leta 1697 Daniel Defoe s pojmom »projector« označi posameznika s podobnimi lastnostmi in vlogami, kot ga kasneje opredeli Schumpeter.

Cantillon Richard (1680–1734) pravi, da je podjetnik špekulant, ki sodeluje v menjavah za dobiček, in je nekdo, ki poslovno presoja v negotovih okoliščinah. Cantillon je prvi, ki je v ekonomsko zgodovino vnesel pojem »entrepreneur« oz. podjetnik. (Žižek, 2000, str. 21).

Beaudeau (1730–1992) je zapisal, da je podjetnik oseba, ki inovira in uporablja nove tehnike, da bi znižala stroške ter tako povečala profit (Sisan, 2000, str. 7). Podjetnik je oseba, ki tvega, planira, nadzoruje, organizira in poseduje (Hisrich, Peters, 1989, str. 6).

Pomemben je tudi Jean-Baptiste Say (1767–1832), ki je trdil, da je podjetnik usklajevalec. Podjetnik prevzame tveganje in morebitne izgube povezane z njim (Žižek, 2000, str. 22–23).

Po Adamu Smithu (1723–1790) je funkcija podjetnika enaka funkciji kapitalista. Naloga podjetnika je, da priskrbi kapital in nič drugega (Birley, 1998, str. 4–5).

Alfred Marshall (1842–1924) podobno kot Smith podjetnikom ne namenja posebnih funkcij (Sisan, 2000, str. 7).

Za Josepha A. Schumpeterja (1883–1950) je podjetnik inovator. Uvrsti ga v jedro ekonomskega razvoja, ki je zanj dinamičen proces, podjetnik pa je sila, ki ta proces povzroča (Žižek, 2000, str. 23). Podjetnik z novimi kombinacijami proizvodnih dejavnikov uresničuje inovacije in nenehno teži k spremembam, odgovarja zanje ter jih izrablja kot možnost (Sisan, 2000, str. 7).

Frank H. Knight (1885–1972) je zapisal, da podjetnik obvladuje negotovost. Knight je razmejil med tveganjem, ki ga je mogoče zavarovati, in med negotovostjo, ki se je ne da zavarovati (Žižek, 2000, str. 25).

Za Ludwiga von Misesa (1881–1973) je vsakdo podjetnik. Njegovo stališče je, da je vsakdo sposoben podjetništva dejavnosti ter da podjetništvo obstaja v vseh človeških dejavnostih.



V jedru teorije Israela Kirznerja (1930–) je podjetnik kot presojevalec in ravnovesni dejavnik, brez katerega ni mogoče razumeti trga in njegovega delovanja (Žižek, 2000, str. 26).

Mark Casson (1945–) zagovarja, da je podjetnik nekdo, ki se specializira za sprejemanje tehničnih odločitev o usklajevanju redkih proizvodnih virov (Žižek, 2000, str. 27).

Harvey Leibenstein (1922–) pa pravi, da je podjetnik povezovalec različnih trgov, ki zaokroži vire in zapolnjuje tržne razkorake (Žižek, 2000, str. 27).

Po Theodoru Schultzu (1902–1998) je podjetnik posameznik, ki se odzove na spremembe v ekonomiji in z razporejanjem razpoložljivih virov prispeva k odpravljanju neravnovesnega stanja (Žižek, 2000, str. 27).

William Baumol (1922–) je zapisal, da je podjetnik oseba, ki v odvisnosti od pravil igre v delavni družbi usmerja svoje podjetniške sposobnosti v produktivno, neproduktivno ali destruktivno podjetništvo.

## **2.7. LASTNOSTI PODJETNIKA**

V preteklosti so bili prepričani, da se vodje rodijo kot takšni in ne priučijo. Danes je jasno, da ni pravila, po katerem bi »skovali« dobrega in uspešnega podjetnika. Različni avtorji poudarjajo posamezne značajske značilnosti podjetnikov, ki naj bi vplivale na podjetnika.

Ljudi motivirajo tri osnovna vodila (Timmons, 1990, str. 162):

1. potreba po uspehu kot potreba po prekašanju samega sebe in po osebnem napredku. Oseba tekmuje s sabo, postavi si cilje in bolj ko jih uresničuje, bolj se počuti uspešno. Gre za subjektivno merilo;
2. potreba po moči, ki je potreba po vplivu nad drugimi in avtoriteti;
3. potreba po zvezi z ljudmi. katere cilj je zgraditi toplo zvezo z nekom drugim in uživati to prijateljstvo.

Tabela 1: Šest dominantnih tem, ki določajo značilnosti in obnašanje podjetnikov

TEMA	STALIŠČA IN OBNAŠANJE
Privrženost in odločnost	Vztrajnost in čvrstost odločitev Disciplina Vztrajnost pri reševanju problemov Pripravljenost na osebne žrtve Popolnoma se posvetimo problemom.
»Obsedenost« s priložnostmi	Dobro poznavanje potreb potrošnikov Tržna naravnost Usmerjenost na ustvarjanje in večanje vrednosti
Toleranca do tveganja, negotovosti in nejasnosti	Preračunljivo sprejemanje tveganja Zmanjševanje in delitev tveganja Toleranca do negotovosti in odsotnosti neurejene strukture Toleranca do stresov in konfliktov Sposobnost reševanja problemov in povzemanja rešitev
Ustvarjalnost, opiranje nase in sposobnost prilagajanja	Nekonvencionalnost, odprtost in lateralno razmišljanje Nezadovoljstvo s stanjem status-quo Sposobnost prilagajanja Sposobnost učenja Brez strahu pred neuspehom Sposobnost ugotavljanja bistva in ključnih podatkov
Motiviranost za odličnost	Usmerjenost k ciljem in rezultatom Težnja k dosežkom in rasti Majhna potreba po statusu in moči Pripravljenost pomagati drugim (nasproti konkuriranju) Zavedanje prednosti in slabosti Perspektivnost in smisel za humor
Vodenje	Posle začenja sam. Močna težnja po kontroli Celovita in zanesljiva oseba Potrpežljivost Skupinski »igralec«, ki omogoča napredek drugim. Izkušnje Ni »volk samotar«.

Vir: Timmons, 1990, str. 166.

Timmons (1990) našteva tudi druge prav tako pomembne značilnosti: energija, zdravje in čustvena stabilnost; kreativnost in inovativnost; inteligenca; inspiracija in ne nazadnje tudi vrednote.

Definicija podjetnika najpogosteje govori, da je podjetnik individualni subjekt, ki ima ideje in jih zna tudi uresničiti. V tem procesu podjetnik izpolni vrsto različnih funkcij, ki so lahko razdeljene v več različnih skupin: 1. inovacijske, 2. ravnalske oz. menedžerske in 3. izpostavljanje tveganju (Birley, 1990, str. 116).

Tabela 2: Lastnosti in sposobnosti uspešnejših podjetnikov

Zmožnosti	Vsebina zmožnosti
<u>Proaktivnost</u> 1. Inicijativa 2. Samozavest	Podjetnik naredi stvari, ne da bi to zahtevali od njega ali bi ga v to prisilile okoliščine. Problemov z drugimi se loti neposredno. Drugim pove, kaj naj storijo.
<u>Naravnost k dosežkom</u> 3. Vidi priložnosti in se nanje odzove. 4. Naravnost na učinkovitost 5. Skrb za visoko kakovost 6. Sistematično načrtovanje 7. Spremljanje in nadzor	Zgrabi nenavadne priložnosti za začetek novega posla, pridobi finančna sredstva, zemljišče, delovne prostore oz. pomoč. Išče ali najde način, da naredi stvari hitreje ali z nižjimi stroški. Jasno opredeli svojo težnjo, da bo prodajal vrhunski ali bolj kakovosten proizvod ali storitev. Večje naloge razčleni v manjše naloge ali delne cilje. Predvideva ovire. Ovrednoti alternative. Razvija ali uporablja postopke, ki zagotavljajo, da se delo opravi oz. doseže standarde kakovosti.
<u>Privrženost drugim</u> 8. Privrženost dogovorom o delu 9. Priznava pomen poslovnih odnosov.	Pripravljen se je osebno žrtvovati ali vložiti izredno prizadevanje, da opravi naloge. Sodeluje z delavci ali prevzame njihovo delo, da so naloge narejene. Dela tako, da si zagotovi ugled ali prijateljske odnose s kupci. Osebna razmerja šteje za ključne poslovne vire. Dolgoročno dobri odnosi štejejo več kot kratkoročni dobiček.

Vir: Scarborough, Zimmerer, 1996, str. 9.

S prikazom lastnosti uspešnega podjetnika postane jasno, da je podjetnik zelo zapletena osebnost. Za vsakega podjetnika je značilen enkraten sklop osebnih motivacij in značilnosti, na podlagi katerih deluje in se obnaša v družbi in poslovnem okolju. Skorajda nemogoče je, da bi posameznik v pravi, idealni meri vseboval vse možne značilnosti. Kot sem omenila, je bila v preteklosti izrazita miselnost, da so podjetniki posebni ljudje, ki se kot takšni rodijo. Danes pa se vedno bolj uveljavlja miselnost, da lahko vsakdo postane podjetnik. Temu nikakor ne bi oporekala, je pa dejstvo, da podjetniku ne bi škodovalo, če bi vedel, katere osebnostne značilnosti naj razvija, da bi nekoč postal uspešen podjetnik.

## 2.8. ZNAČILNOSTI SLOVENSkih PODJETNIKOV

Brez zelo temeljitih analiz, na podlagi različnih vzorcev, sklepamo, da so se med podjetnike v Sloveniji vključili posamezniki iz zelo različnih socialnih in ekonomskih skupin, zato so podjetniki zelo heterogena populacija (Drnovšek, Glas, 1998, str. 4–5):

1. Ljudje, ki so bili nekoč zaposleni v velikih, državnih podjetjih in so ustanovili svoja podjetja, osredotočena na uresničevanje poslovnih priložnosti oz. zapolnjevanje tržnih vrzeli, ki jih v velikih podjetjih niso mogli.

2. Ljudje, ki so bili včasih srednji ali »top« menedžerji, ki skušajo dobiček uresničiti v svojih podjetjih.
3. Uspešni obrtniki, ki že imajo ustaljene kupce in zbran kapital.
4. Podjetniki, ki so končali podjetniške tečaje.
5. »Prosti profesionalci«, ki so si pridobili pravni status podjetnika in onemogočili komercializacijo njihovih storitev.

Za Slovence so značilne naslednje temeljne osebnostne lastnosti (Plut, 1995, str. 44):

- usmerjenost k sebi – introvertnost (egoizem, zadržanost in relativno šibak občutek skupinske odgovornosti in kooperativnosti);
- čustvena labilnost (depresivnost, nagnjenost k potlačenosti, občutek nesrečnosti in krivde, pesimizem);
- psihotocizem (dominantnost in dogmatičnost);
- disciplina, pridnost in odgovornost;
- zavist.

Lastnosti, ki se ujemata s podjetniškimi lastnostmi, sta disciplina in pridnost. Tipični nepodjetniški lastnosti sta zavist in čustvena labilnost. Očitno Slovenci v povprečju niso idealni podjetniki.

### **3. METODOLOGIJA**

Podatki iz raziskave slovenskih podjetnikov so bili zbrani v okviru Projekta usposabljanja za podjetniško mrežo, ki so ga izvajali udeleženci programa na GEA College PIC, d. o. o., v Ljubljani. Udeleženci so se usposabljali za podjetniške svetovalce. Podjetnika, ki so jih anketirali, so izbrali sami, poljubno.

Instrument zbiranja podatkov je bil standardiziran anketni vprašalnik oz. vprašalnik s pretežno zaprtimi vprašanji (priloga 1). Anketni vprašalnik je bil razdeljen na sedem delov:

- A. Osnovni podatki o podjetju in podjetniku.
- B. Podjetnik – izobrazba in delovne izkušnje (njihova formalna izobrazba, kakšne so njihove delovne izkušnje in delovni status pred prehodom v lastno podjetje itd.).
- C. Ustanavljanje podjetja (ustanavljanje podjetja, razlog in osnovni motiv za ustanavljanje lastnega podjetja, izkušnje s pridobivanjem virov sredstev itd.).
- D. Zaposleni v podjetju (število, struktura izobrazbe, ocena težav z zaposlenimi).
- E. Poslovne dejavnosti podjetja (na katerih trgih prodajajo oz. nameravajo prodajati, kateri so viri financiranja tekoče poslovne dejavnosti, kdo so dobavitelji in kdo konkurenca, ocena težav v trženju in prodaji, struktura kupcev, ocena problemov v razvoju in proizvodnji, nabavi, prevozu in skladiščenju itd.).

- F. Plani širitve posla.
- G. Podporne organizacije.

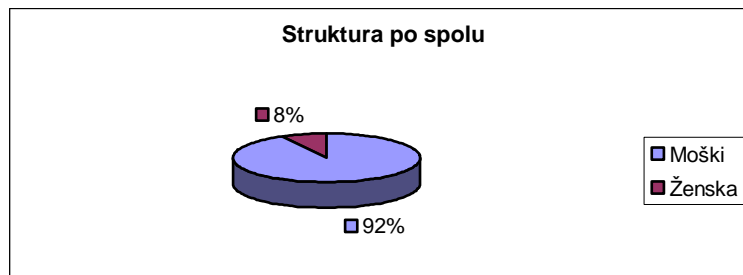
Anketni vprašalnik je izpolnilo trinajst slovenskih podjetnikov. Seznam anketiranih podjetnikov najdemo v prilogi številka 2, povzetki vsakega od njih so zbrani v prilogah od zaporedne številke 3 do 15. Na podlagi ankete skušamo preučiti izbrane slovenske podjetnike in njihova podjetja. Z vzorcem trinajstih podjetnikov bomo skušali posplošiti značilnosti slovenskih podjetij in podjetnikov.

## 4. ANALIZA IZBRANIH SLOVENSkih PODJETNIKOV

### 4.1. PODJETNIK

Med trinajstimi anketiranimi podjetniki je bilo 12 moških (92 %) in 1 ženska (8 %). Sklepam, da med podjetniki v Sloveniji v povprečju prevladujejo moški, čeprav ne v takšnem deležu.

Slika 6: Struktura anketiranih podjetnikov po spolu (v %)



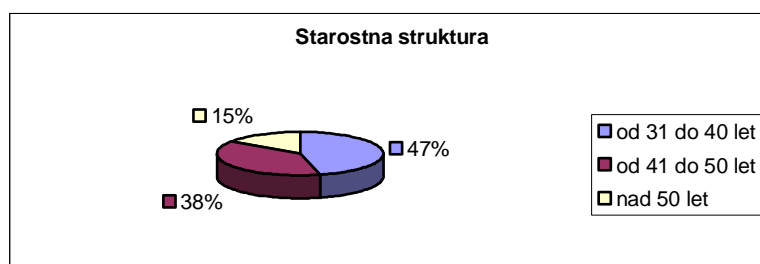
Vir: Podatki iz raziskave.

Ana Sisan v magistrskem delu (2000, str. 62, slika 15) navaja, da je bilo v njen vzorec zajetih 31,7 % žensk in 68,3 % moških. Damjan Mirtič v diplomskem delu (1998, str. 22, slika 3) pravi, da je bilo v vzorec zajetih 30 % žensk in 70 % moških ter da je slovensko povprečje 24,4 % žensk in 75,6 % moških.

Tudi naša anketa je potrdila, da je v Sloveniji več podjetnikov kot podjetnic. Vzrokov za to je več – med najpomembnejšimi sta zgodovinska miselnost ljudi in narava ženske osebnosti. Družbene spremembe vodijo do vse večjega števila žensk, ki se ukvarjajo s podjetništvom. Predvidevamo lahko, da se bo delež žensk podjetnic v prihodnje še povečal.

Starostna struktura ni presenetljiva, saj je bilo 47 % podjetnikov v starostnem razredu od 31 do 40 let, 38 % od 41 do 50 let in 15 % v razredu nad 50 let.

Slika 7: Starostna struktura anketiranih podjetnikov (v %)

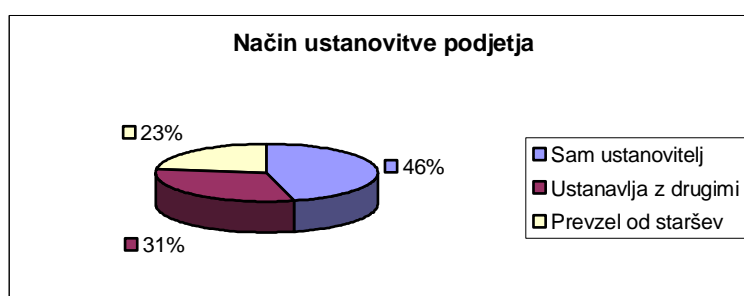


Vir: Podatki iz raziskave.

V petdesetih in šestdesetih tega stoletja je bila povprečna starost podjetnikov med 40 in 45 let. Nato se je povprečna starost počasi pomikala navzdol. Danes je povprečna starost podjetnikov od 30 do 35 let (Mancuso, 1986, str. 20). Razumljivo se mi zdi, da je v razredu nad 50 let najmanjši delež podjetnikov, saj se je razmah podjetništva odvijal po osamosvojitvi oziroma že nekoliko prej, s sprejetjem Zakona o podjetjih v nekdanji Jugoslaviji, decembra leta 1988. Omogočil je vlaganje zasebnega kapitala in upravljanje podjetij na podlagi kapitalskih vložkov. Prinesel je nižje kapitalske in pravne ovire za ustanovitev novih podjetij. Počasna privatizacija v devetdesetih je spodbudila mnoge menedžerje, da so ustanovili lastna podjetja. Stečajni veliki podjetji so sprostili številne posameznike z izkušnjami. Vse navedeno je pospešilo nastanek vedno večjega števila novih podjetij, posebej v storitvenem sektorju (Drnovšek, Glas, 2001, str. 2).

Danes mladi živimo in se izobražujemo v podjetniškem duhu. Upad deleža podjetnikov, mlajših od 30 let, nastane, ker se večinoma odločajo za podjetniško kariero šele po tem, ko so se že preizkusili v večjih podjetjih. Vedno več ljudi se odloča za dodiplomski in podiplomski študij ter razna druga izobraževanja.

Slika 8: Struktura podjetnikov po načinu ustanovitve podjetja (v %)



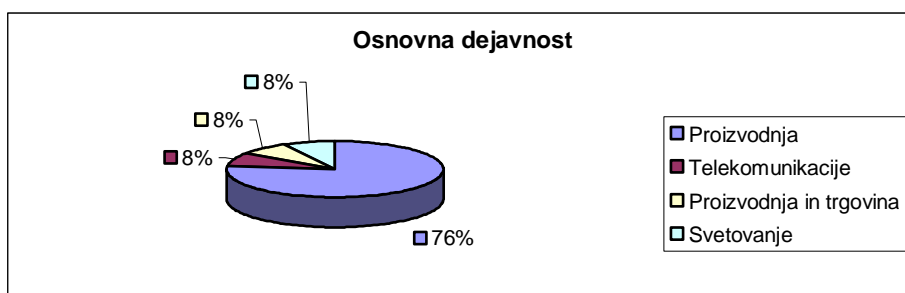
Vir: Podatki iz raziskave.

Iz slike 8 vidimo, da podjetniki večinoma podjetje ustanovijo sami. Sledijo tisti, ki podjetje ustanovijo skupaj z drugimi. Razlog je najverjetneje ta, da več ljudi združi večji kapitalski vložek, poleg tega se tveganje razdeli na več oseb. V najmanjši skupini so tisti, ki so podjetje prevzeli od staršev, vendar bo teh v prihodnje več z razmahom družinskih podjetij.

## 4.2. PODJETJE

Osnovna dejavnost je v kar 76 % podjetij proizvodnja. Pričakovala sem, da bo več storitvenih podjetij, zato me je rezultat presenetil, saj ne odraža značilne strukture slovenskih podjetij po dejavnosti. Dopolnilna dejavnost je za razliko od osnovne veliko pestrejša. Podjetniki so za dopolnilno dejavnost navajali trgovino, inženiring, svetovanje, gostinstvo in turizem, tiskarstvo in orodjarstvo, montažo itd.

Slika 9: Osnovna dejavnost podjetij (v %)



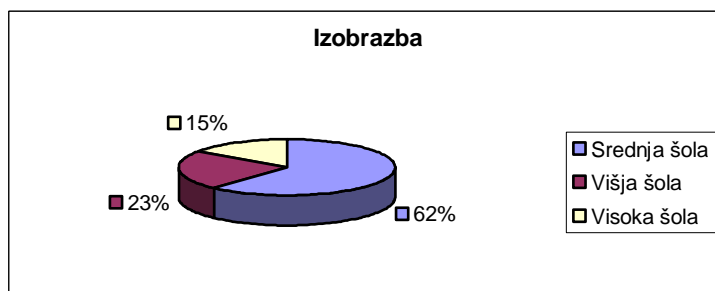
Vir: Podatki iz raziskave.

Struktura podjetja po letnici registracije je naslednja: pred letom 1990 je bilo ustanovljenih 23 % podjetij, prav toliko podjetij je bilo ustanovljenih leta 1990, po letu 1990 je bilo ustanovljenih preostalih 54 % podjetij.

## 4.3. IZOBRAZBA IN DELOVNE IZKUŠNJE

Rezultati naše ankete kažejo, da ima 62 % podjetnikov v povprečju samo srednješolsko izobrazbo (gimnazija, tehnična ali druga srednja šola), 23 % jih ima končano višjo šolo (1–3 leta) in 15 % visoko (4–5 let in univerza). Nihče od anketiranih ni imel samo osnovnošolske izobrazbe ali opravljenega podiplomskega študija.

Slika 10: Izobrazbena struktura anketiranih podjetnikov (v %)



Vir: Podatki iz raziskave.

Izobrazbena struktura, ugotovljena z anketo, nekoliko zaostaja za izobrazbo iz vzorca dinamičnih podjetij, kjer je imel 1 % anketiranih podjetnikov osnovnošolsko izobrazbo, 40 % jih je imelo srednješolsko, 26 % višješolsko in 32 % visoko izobrazbo. Novejši podatki kažejo, da imajo podjetniki v razvitih državah najpogosteje dokončano VII. stopnjo izobrazbe (Mancuso, 1986, str. 21). Tudi v raziskavi Plut je bilo med anketiranci največ podjetnikov z visoko šolo (Plut, 1995, str. 106), vendar je v malih podjetjih v Sloveniji največ podjetnikov s srednjo šolo.

Večina anketiranih podjetnikov je imela delovne izkušnje. Pred ustanovitvijo lastnega podjetja so bili zaposleni v družbenih podjetjih, kjer so ponavadi opravljali menedžersko funkcijo. Največ jih je aktivnih v zelo podobni dejavnosti, kot jo je opravljalo podjetje, v katerem so bili zaposleni pred ustanovitvijo lastnega podjetja. Presenetil me je odstotek tistih, ki sedaj delujejo v čisto drugi dejavnosti, takšnih je skoraj tretjina.

Dodatno se je izobraževalo malo anketiranih podjetnikov, saj se jih manj kot polovica ni izobraževala, tretjina je obiskala krajši podjetniški tečaj oz. seminar. Kljub temu so nanizali različna znanja, za katera menijo, da bi jim koristila. Zaključim lahko, da se zavedajo, da se je treba neprenehoma izobraževati, vendar so preveč zaposleni ali preveč lagodni za dodatna izobraževanja. Izrazito so poudarili, da bi jim koristila tehnično-tehnološka znanja, trženje, menedžment in finance, nekaj bi jih potrebovalo izvozno-uvozna znanja, redki bi potrebovali znanje arhitekture, prava in informatike. Niti eden ni omenil, da bi potreboval znanje računovodstva.

Za uspešnega podjetnika so potrebne različne podjetniške lastnosti. V anketi je bilo navedenih 25 lastnosti, podjetniki pa so po sistemu samoocenjevanja določali, kako intenzivno se posamezna podjetniška lastnost odraža pri njih. Poudariti moram, da je takšno ocenjevanje zelo subjektivno. Lastnosti so vrednotili: »Pri meni ...«

- 1 – ... podjetniška lastnost ne obstaja;
- 2 – ... podjetniška lastnost manj obstaja;
- 3 – ... podjetniška lastnost obstaja;
- 4 – ... podjetniška lastnost je močna;
- 5 – ... podjetniška lastnost je zelo močna.

Rezultati so navedeni pri vsakemu posamezniku posebej v prilogah od 2 do 14.



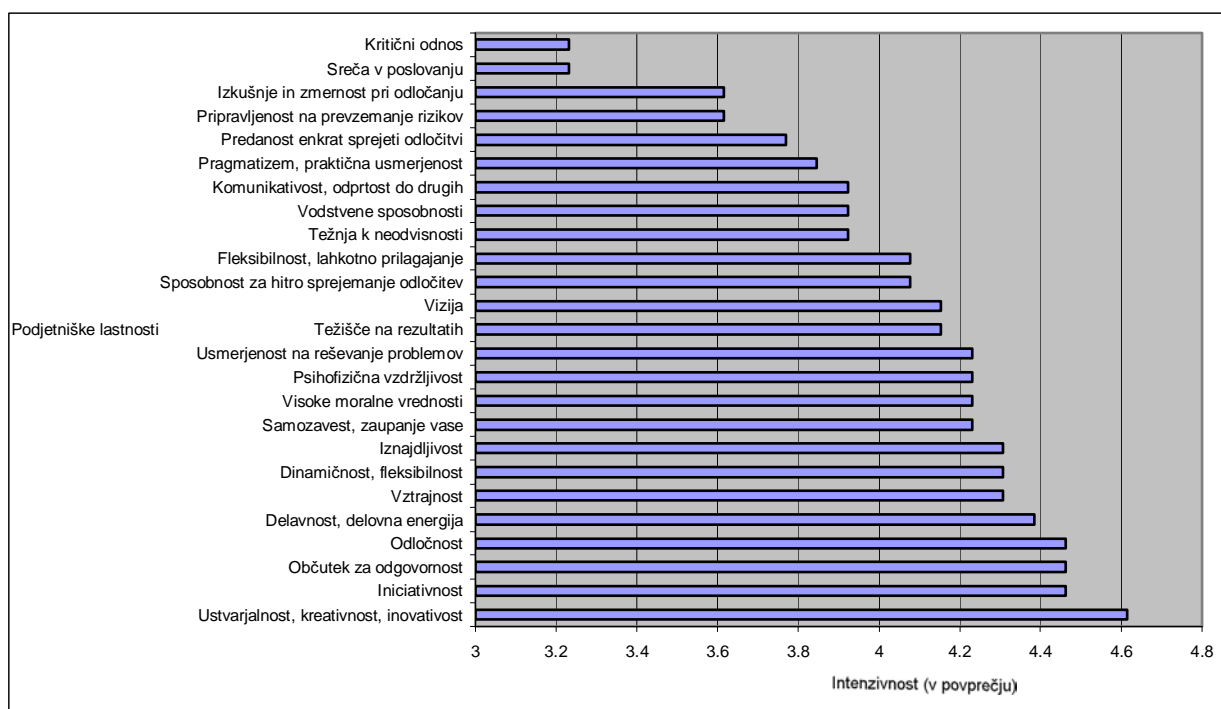
Tabela 3: Intenzivnost posameznih podjetniških lastnosti

	Podjetniška lastnost	Intenzivnost
1	Ustvarjalnost, kreativnost, inovativost	4.62
2	Iniciativnost	4.46
3	Občutek za odgovornost	4.46
4	Odločnost	4.46
5	Delavnost, delovna energija	4.38
6	Vztrajnost	4.31
7	Dinamičnost, fleksibilnost	4.31
8	Iznajdljivost	4.31
9	Samozavest, zaupanje vase	4.23
10	Visoke moralne vrednosti	4.23
11	Psihofizična vzdržljivost	4.23
12	Usmerjenost na reševanje problemov	4.23
13	Težišče na rezultatih	4.15
14	Vizija	4.15
15	Sposobnost za hitro sprejemanje odločitev	4.08
16	Fleksibilnost, lahkotno prilagajanje	4.08
17	Težnja k neodvisnosti	3.92
18	Vodstvene sposobnosti	3.92
19	Komunikativost, odprtost do drugih	3.92
20	Pragmatizem, praktična usmerjenost	3.85
21	Predanost enkrat sprejeti odločitvi	3.77
22	Pripravljenost na prevzemanje rizikov	3.62
23	Izkušnje in zmernost pri odločanju	3.62
24	Sreča v poslovanju	3.23
25	Kritični odnos	3.23

Opomba: Povprečna vrednost intenzivnosti je izračunana s ponderji: od 5 (zelo močno) do 1 (ne obstaja).

Vir: Podatki iz raziskave.

Slika 11: Intenzivnost posameznih podjetniških lastnosti



Vir: Podatki iz raziskave.

Na ordinatni osi (y-os) so razvrščene posamezne podjetniške lastnosti, na abscisni osi (x-os) pa njihove intenzivnosti. Podjetniške lastnosti so navedene od najmanj intenzivne do najbolj intenzivne. Največkrat se kot zelo močna podjetniška lastnost pojavijo ustvarjalnost, kreativnost in inovativnost, takoj na drugem mestu so iniciativnost, občutek za odgovornost in odločnost, na tretjem delavnost in delovna energija, na četrtem mestu sledijo vztrajnost, dinamičnost in fleksibilnost ter iznajdljivost. Najmanj intenzivno pri podjetnikih obstajajo kritični odnos in sreča.

Spisek značilnosti in lastnosti, ki naj bi jih imel podjetnik, ne obstaja. Spreminjajo se v času in kraju, odvisne so od raznih spremenljivk. V različnih okoliščinah se ljudje obnašajo različno. Ne obstaja »kalup«, po katerem bi naredili popolnega podjetnika. Spreminjajo se ljudje in tudi okolje, v katerem delujejo. Posamezniki različno dojemajo nastali položaj, seveda tudi glede na predhodne izkušnje, okoliščine ipd.

#### **4.4. USTANAVLJANJE PODJETJA**

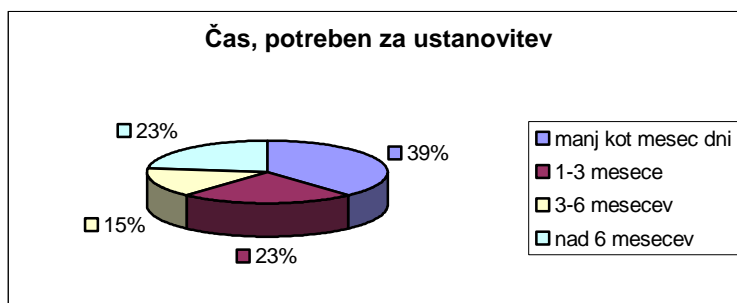
Posameznik se odloči za ustanovitev svojega podjetja, ko zazna poslovno priložnost in bi jo rad uresničil. Preden ustanovi podjetje, mora razmisliti o nekaterih pomembnih vprašanjih – ali je poslovna priložnost tržno izvedljiva, ali ima na voljo potrebna sredstva ter ali je za ta podvig sposoben, ima dovolj znanj in podobno.

Ustanavljanje podjetja poteka različno dolgo. Vsak podjetnik ima pri tem nekaj težav, vendar so le-te odvisne od velikosti podjetja oz. od dejavnosti, s katero se ukvarja. Proizvodnja potrebuje veliko več začetnega kapitala in sredstev kot storitveno podjetje. Problematično je tudi pridobivanje dovoljenj, dobivanje lokacije, upravne težave, nezaupanje uprave in pomanjkanje poslovnih znanj. Poleg tega podjetniki navajajo kot problem dolgotrajen postopek registracije, preveč birokratske pristope pri pridobivanju vse potrebne dokumentacije za obratovalno dovoljenje in majhne možnosti pridobitve finančnih virov ob ustanovitvi. Pomembno je, da podjetniki pridobijo potrebne informacije pred ustanovitvijo podjetja.

##### **4.4.1. Čas, potreben za ustanovitev podjetja**

Čas, potreben za ustanovitev podjetja, smo v anketi razdelili na štiri obdobja: manj kot mesec dni, 1–3 mesece, 3-6 mesecev in nad 6 mesecev. Pred analizo odgovorov sem pričakovala, da bo največji odstotek anketirancev odgovoril na zadnja dva odgovora. Rezultati so pokazali drugače. Kar 39 % podjetnikov je za ustanovitev podjetja potrebovalo manj kot mesec dni, 23 % od enega do treh mesecev. Samo 38 % podjetnikov je za ustanovitev podjetja potrebovalo več kot tri mesece.

Slika 12: Čas, potreben za ustanovitev podjetja (v %)

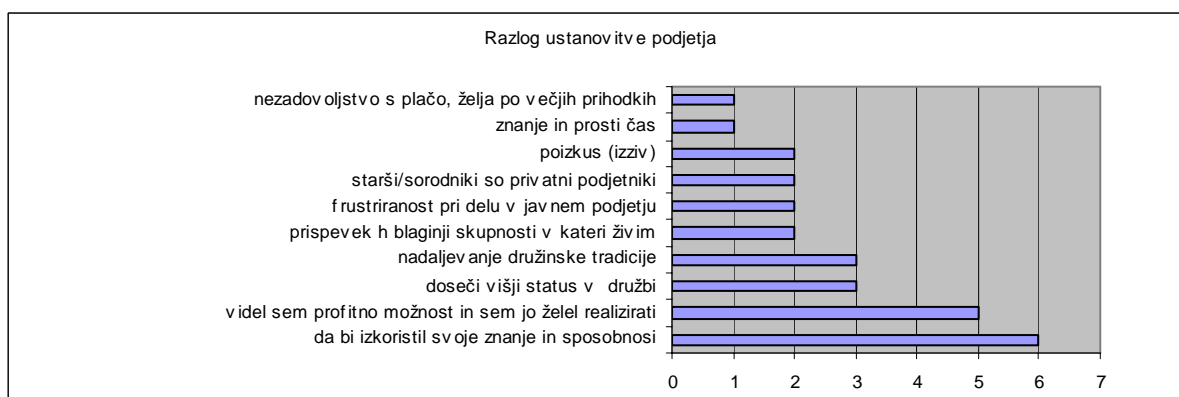


Vir: Podatki iz raziskave.

#### 4.4.2. Razlog ustanovitve podjetja

V stvarnosti prepoznana poslovna priložnost velikokrat ni osnovni razlog za ustanovitve podjetja, zaradi posebnih okoliščin se pojavijo tudi drugi razlogi. Anketirance smo spraševali, kaj je bil razlog, da so se odločili za ustanovitev lastnega podjetja. Na voljo so imeli več odgovorov, navedli pa so lahko do tri. Največkrat (šest od trinajstih) so za razlog ustanovitve podjetja navedli željo, da bi izkoristili svoje znanje in sposobnosti, pet podjetnikov je videlo profitno možnost in jo je želelo realizirati, trije so želeli doseči višji status v družbi in prav tako trije so želeli nadaljevati družinsko tradicijo.

Slika 13: Razlogi ustanovitve lastnega podjetja



Vir: Podatki iz raziskave.

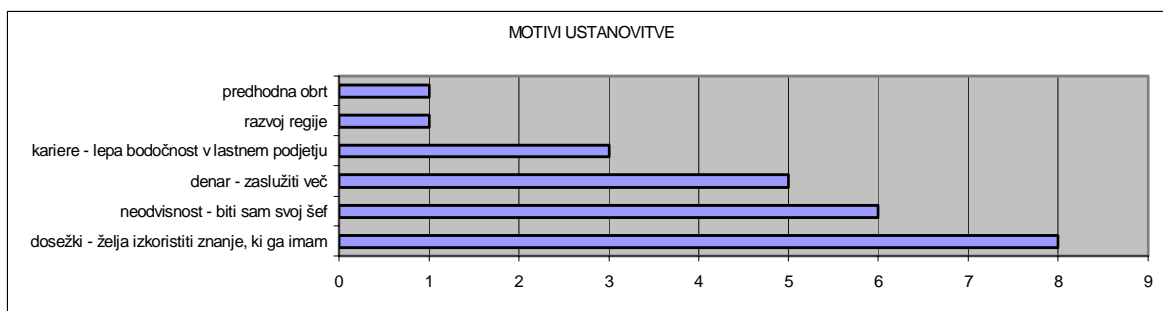
#### 4.4.3. Motivacija za podjetništvo

Motivacija za podjetništvo je proces, ki povzroča, da se ljudje vedejo in delujejo podjetniško; to pomeni, da s pomočjo vgrajene potrebe po uspehu (dosežku), podjetniških sposobnosti, znanja ter sredstev iščejo in kombinirajo proizvodne dejavnike tako, da realizirajo donosne podjetniške priložnosti ter s tem prispevajo k razvoju gospodarstva in družbe (Plut, 1995, str. 68).

Najmočnejša sila, ki žene podjetnike, je storilnostna motivacija, ki se kaže kot potreba po uspehu (dosežku). To ni prirojena lastnost, ampak relativno trajna osebnostna lastnost, ki se oblikuje z vzgojo v otroštvu (B. Vodopivec, 1982, str. 72). Uspešnost je produkt sposobnosti, znanja, izkušenj in motivacije. Kdor ima večje podjetniške sposobnosti, znanje in izkušnje, je tudi bolj motiviran za podjetništvo. Vsako podjetniško akcijo, ki jo podjetnik začne, spodbuja motiv za podjetništvo. Ta usmerja njegovo dejavnost k zelenemu cilju. Cilj pa je zadovoljitev pričakovanja (uspeh), ki nastaja na osnovi potrebe po uspehu, dosežku.

Anketirani podjetniki ne odstopajo od teorije in pričakovanj. V anketi smo navedli več osnovnih motivov za ustanavljanje podjetja, anketirani podjetniki pa so lahko obkrožili največ tri. 61,5 % podjetnikov je za osnovni motiv navedlo dosežke oz. izkoristiti znanje, ki ga imajo. 46,1 % jih je navedlo za motiv tudi neodvisnost oz. biti sam svoj šef. Šele na tretjem mestu je kot osnovni motiv ustanovitve naveden denar oz. zaslužiti več (38,5 %). Sledijo kariera, razvoj regije in predhodna obrt. Nihče za osnovni motiv ni navedel: oblasti – biti vodja, imeti oblast; ekonomske nujnosti – brez možnosti za druge dejavnosti; statusa in prestiža – napredovanje na družbeni lestvici.

Slika 14: Motivi za ustanovitev lastnega podjetja



Vir: Podatki iz raziskave.

#### 4.4.4. Težave pri ustanavljanju podjetja

Podjetnik je torej oseba, ki ustvarja posel na novo. Pri tem se srečuje z različnimi tveganji in negotovostjo. Vprašanje je, ali bo dosegel dobiček in rast v priložnosti, ki jo je ocenil za privlačno ter za katero skuša zbrati potrebne vire in pogoje, da bi jo kar najbolje izkoristil. Podjetniki se že pri ustanavljanju podjetja srečajo z različnimi težavami. Našteli smo deset različnih težav, podjetniki pa so označevali, kako velike se jim zdijo navedene težave (od zelo velikih do nobenih).

Tabela 4: Težave pri ustanavljanju podjetja

	Zelo velike	Velike	Obstajajo	Majhne	Nobene	Ocena*
Pridobivanje dovoljenj	33.3	16.7	8.3	16.7	25.0	3.2
Pridobivanje bančnih kreditov	0.0	36.4	36.4	9.1	18.2	2.9
Dobivanje lokacije	33.3	0.0	16.7	16.7	33.3	2.8
Pomanjkanje navodil za ustanavljanje	16.7	8.3	33.3	8.3	33.3	2.7
Pomanjkanje informacij	8.3	25.0	16.7	16.7	33.3	2.6
Upravne težave, ovire	16.7	8.3	25.0	8.3	41.7	2.5
Tveganje zagona podjetja	8.3	0.0	33.3	25.0	33.3	2.3
Pomanjkanje poslovnih znanj	0.0	8.3	16.7	50.0	25.0	2.1
Nezaupanje uprave	9.1	0.0	36.4	0.0	54.5	2.1
Nezaupanje kupcev	0.0	0.0	33.3	0.0	66.7	1.7

Opombe:

1. Podjetnik Emil Vehovar nezaupanja uprave ni ocenil.
2. Podjetnik Janez Kranjec ni imel nobenih težav z ustanavljanjem, ker je podedoval družinsko obrt, zato ni ocenjeval težav.
3. Podjetnik Brane Mahkota ni ocenil pridobivanja bančnih kreditov.

$$\text{Ocena*} = (\text{zelo veliki} * \text{ponder 5} + \text{veliki} * \text{ponder 4} + \text{obstajajo} * \text{ponder 3} + \text{majhni} * \text{2} + \text{nobeni} * \text{1}) / 100$$

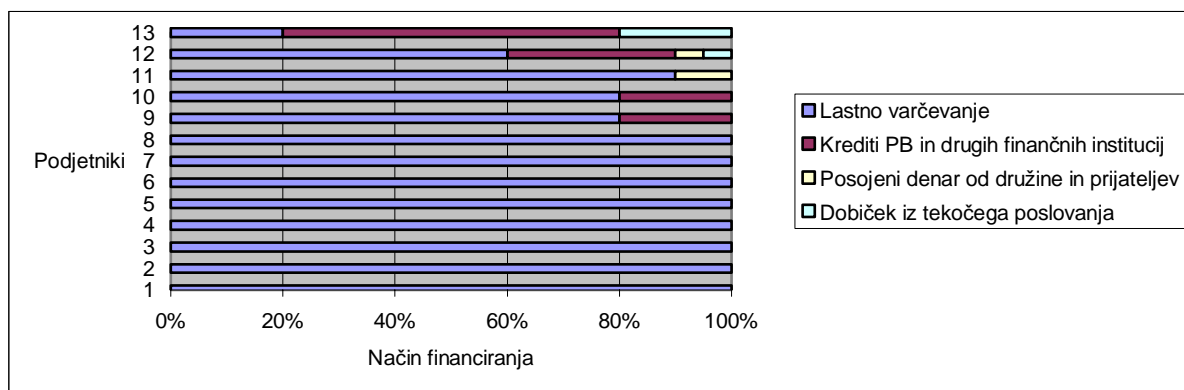
Vir: Podatki iz raziskave.

Podjetniki so težave ocenili zelo različno, odgovori so v resnici zelo neenotni. Če za primer vzamemo pridobivanje dovoljenj, ugotovimo, da je sicer dosegel odgovor najvišjo ponderirano vrednost 3,2 na lestvici z najvišjo vrednostjo 5. To pove, da je največ ljudi ocenilo, da so težave s pridobivanjem dovoljenj, v primerjavi z drugimi navedenimi, v povprečju največje. Če pa se gremo globlje, ugotovimo, da 50 % ljudi misli, da so te težave velike oz. zelo velike; 8,3 %, da obstajajo in 41,7 %, da so majhne oz. nikakršne. Obstajajo problemi pridobivanja bančnih kreditov, lokacije, pomanjkanje navodil za ustanavljanje in pomanjkanje informacij. Majhne so upravne težave in ovire, tveganje zagona podjetja, pomanjkanje poslovnih znanj in nezaupanje uprave. Zanimivo je, da je najmanjši problem nezaupanje kupcev, kar je tudi najbolj enoten odgovor. 66,7 % anketirancev je odgovorilo, da nimajo nobenih težav z nezaupanjem kupcev, 33,2 % pa je odgovorilo, da težave obstajajo.

#### 4.4.5. Struktura virov financiranja za ustanavljanje in začetek poslovanja podjetja

Za ustanovitev podjetja in začetno poslovanje potrebuje podjetnik določena finančna sredstva za ustanovitev in rast podjetja, za nakup osnovnih sredstev, za inovacije, razvoj proizvodov, za potrebna obratna sredstva in drugo. Potreben obseg teh sredstev je odvisen od tega, kakšen bo obseg poslovanja. Za mala podjetja je značilno, da se financirajo predvsem z lastnim varčevanjem.

Slika 15: Struktura virov financiranja za ustanavljanje in začetek poslovanja podjetja



Vir: Podatki iz raziskave.

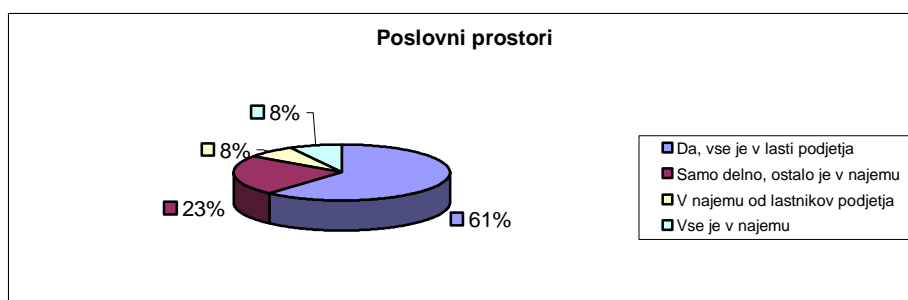
Od trinajstih anketiranih podjetnikov se jih je kar osem financiralo samo z lastnimi prihranki. Dva podjetnika sta se financirala z lastnim varčevanjem (80 %) ter s krediti poslovnih bank in drugih finančnih institucij (20 %). Trije podjetniki so imeli različne, pisane strukture finančnih virov, kot lahko vidimo tudi zgoraj na sliki 15.

Za samo ustanovitev podjetja podjetniki praviloma ne potrebujejo veliko kapitala, zato ga večinoma lahko zagotovijo sami iz svojih prihrankov ali s pomočjo družine. Drugi viri kapitala so zanje nedostopni in predragi (Kopač, 1997, str. 87). Na vprašanje, s katerimi bankami imajo najboljše izkušnje pri sodelovanju, so anketirani podjetniki odgovarjali različno. Z večjimi, nekdanjimi družbenimi bankami sodeluje 31 % podjetnikov; s tujimi bankami 23 %; prav tako jih 23 % sploh nima dobrih izkušenj z bankami. Po eden izmed anketiranih podjetnikov nima slabih izkušenj, ne uporablja bank in sodeluje z malo družbeno banko.

#### 4.4.6. Poslovni prostori

Poslovni prostori so največkrat v lasti podjetja, zanimivo pa je, da se večina podjetnikov zaveda, da je z izgradnjo poslovnih prostorov omogočeno povečanje proizvodnje. Za vsa podjetja, ki se razvijajo in rastejo, je logična posledica pomanjkanje poslovnih prostorov. V zvezi s tem se pojavlja tudi problem pridobivanja poslovnih prostorov in vseh potrebnih dovoljenj za gradnjo. Težave se pojavijo tudi s financiranjem izgradnje poslovnih prostorov. Na podlagi ankete lahko ugotovimo, da je večina podjetnikov že investirala v nakup ali izgradnjo novih poslovnih prostorov, nekaj jih namerava investirati v bližnji prihodnosti. To so predvsem tisti, za katere je značilna rast podjetja. Nekaj podjetnikov, ki nima vizije in zato tudi ne najbolj obetavne prihodnosti, o investiranju ne razmišlja.

Slika 16: Poslovni prostori



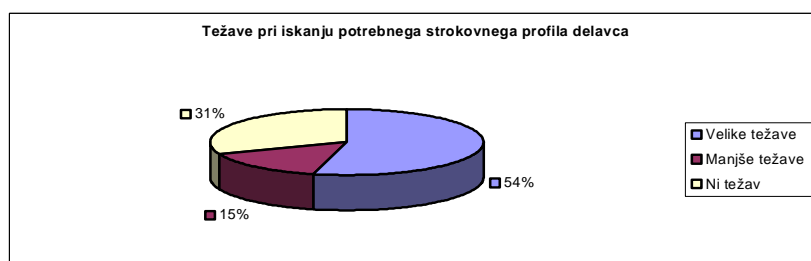
Vir: Podatki iz raziskave.

Rezultati analize kažejo, da ima kar 61 % podjetij v lasti poslovne prostore. 23 % podjetij ima poslovne prostore v lasti samo delno, po 8 % jih ima poslovne prostore v najemu od lastnikov in 8 % jih ima vse v najemu. V Sloveniji ni pravih investitorjev, ki bi vlagali v večje poslovne komplekse, da bi podjetja lahko ugodno najela poslovne prostore. Podjetja v vzorcu so tudi že uveljavljena podjetja, ki so potrebovala in večinoma imela možnosti dolgoročno rešiti problem prostorov.

#### 4.5. ZAPOSLENI V PODJETJU

Podjetniki v vzorcu imajo različno število zaposlenih in tudi različne načrte za prihodnost. Nekatera podjetja rastejo hitro, druga se v prihodnosti ne nameravajo povečati. Podjetnike smo povprašali, ali s težavo najdejo strokovni profil delavca, kakršnega potrebujejo. Kar 54 % jih je odgovorilo, da imajo velike težave, kako najti strokovni profil delavca, ki ga potrebujejo. 15 % jih ima pri tem manjše težave, 31 % podjetij nima težav. Iz vseh anket sem si najbolj zapomnila primer podjetnika, ki težave rešuje na poseben, zelo učinkovit način. Ko ugotovi potrebe po novem delavcu, angažira več vajencev in najuspešnejšega med njimi tudi zaposli. Sicer je ta način primeren samo za proizvodna podjetja, omenjeni podjetnik pa je mizar.

Slika 17: Težave pri iskanju potrebnega strokovnega profila delavca



Vir: Podatki iz raziskave.

Podjetniki so ocenjevali tudi, kakšne težave imajo z zaposlenimi. Zelo velikih problemov podjetniki s svojimi zaposlenimi pravzaprav nimajo. Samo en podjetnik ima zelo velike težave, in sicer z nepripravljenostjo zaposlenih za dodatno delo. Večinoma so ocenili, da obstajajo zmerne težave.

Največkrat obstajajo težave zaradi zahtev po visokih plačah. Majhni so problemi zaradi nestrokovnosti, nepripravljenosti za izobraževanje in za dodatno delo ter nemotiviranosti za delo, najmanjši je problem nedoseganja norm.

Tabela 5: Ocena problemov v zvezi z zaposlenimi

	Zelo velik	Velik	Obstaja	Majhen	Ni	Ocena
Zahteve po visokih plačah	0.0	8.3	75.0	8.3	8.3	2.8
Nestrokovnost	0.0	8.3	50.0	8.3	33.3	2.3
Nepripravljenost za izobraževanje	0.0	8.3	41.7	25.0	25.0	2.3
Nepripravljenost za dodatno delo	8.3	0.0	25.0	33.3	33.3	2.2
Nemotiviranost za delo	0.0	0.0	25.0	50.0	25.0	2.0
Nedoseganje norm	0.0	8.3	25.0	16.7	50.0	1.9

Opomba: Samo v enem primeru podjetnik na to vprašanje ni odgovarjal, ker je edini zaposlen.

Vir: Podatki iz raziskave.

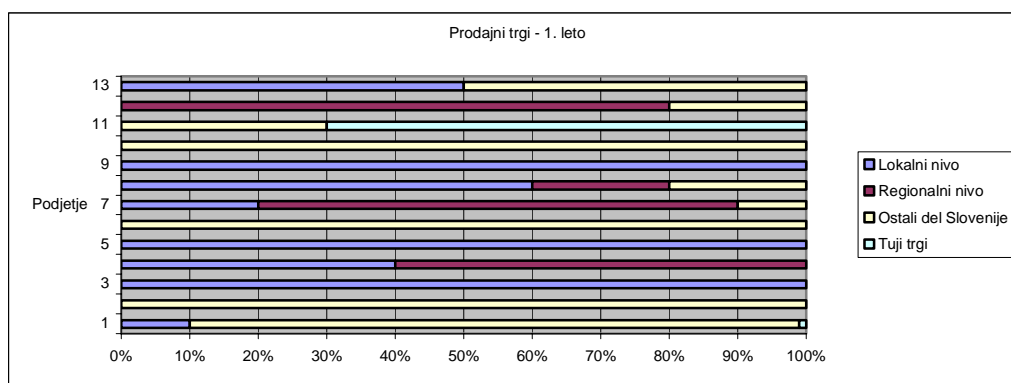
## 4.6. POSLOVNE DEJAVNOSTI PODJETJA

### 4.6.1. Prodajni trgi in kupci

V tej točki smo podjetnike spraševali, kateri so njihovi prodajni trgi. Zanimalo nas je, kakšna je bila struktura prodajnega trga, ko so začeli, kakšna je bila struktura prodajnega trga leta 2000 in kakšno strukturo načrtujejo v prihodnosti (čez tri leta).

Spodnja slika kaže strukturo prodajnega trga posameznega podjetja ob začetku poslovanja. Veliko jih je s poslovanjem začelo na lokalni ravni. Večina anketiranih podjetnikov je svoje podjetje odprla v kraju, kjer so doma, večina jih stanuje v manjših krajih. Trije podjetniki so na začetku prodajali samo na domačem trgu. Prav tako so trije prodajali samo na področju Slovenije. Štirje podjetniki so prodajali tudi na regionalni ravni. Samo en podjetnik je že v prvem letu večino svojih proizvodov prodajal na tuji trg.

Slika 18: Prodajni trg anketiranih podjetij v prvem letu poslovanja (v %)

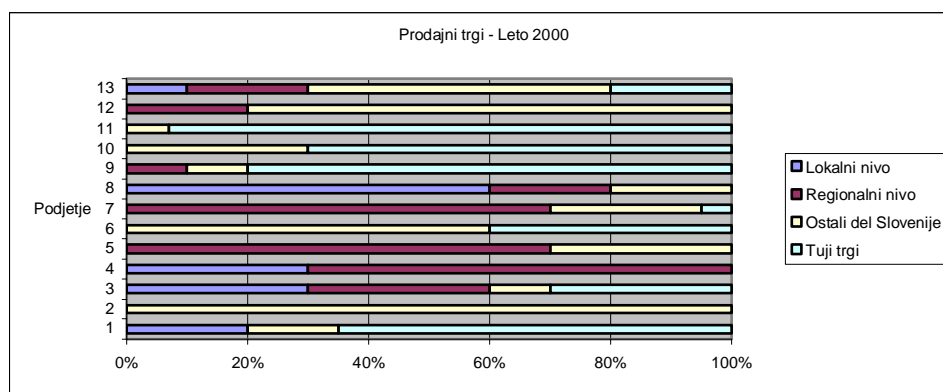


Vir: Podatki iz raziskave.



V letu 2000 je struktura prodajnega trga že drugačna, veliko pestrejša. Močno se je zmanjšala prodaja na lokalnem trgu, nekoliko se je povečala prodaja na regionalnem trgu. Na področju Slovenije se prodaja ni bistveno spremenila, močno pa se je spremenila oz. povečala prodaja na tujih trgih. Podjetja so se začela odpirati v svet.

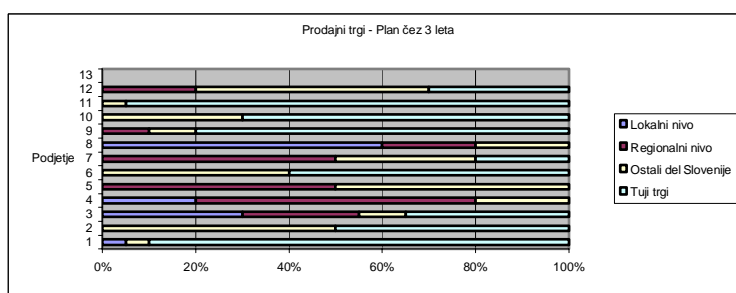
Slika 19: Prodajni trg anketiranih podjetij v letu 2000 (v %)



Vir: Podatki iz raziskave.

Poglejmo oceno podjetnikov, kakšno strukturo trga želijo doseči v prihodnjih treh letih. Smer razvoja se nadaljuje tudi v prihodnje: podjetniki se vse bolj osredotočajo in ciljajo na tuje trge. Zelo verjetno na to vpliva majhen slovenski trg. Za podjetja, ki proizvajajo specializirane proizvode, je premajhen lokalni, regionalni in celotni trg območja Slovenije. Konkurenca na našem trgu ni nič manj ostra kot na tujih trgih. Čeprav še nismo v Evropski uniji, so naši izdelki poceni, naša delovna sila visoko cenjena. Proizvajamo kakovostne izdelke, ki lahko konkurirajo na tujih trgih s ceno in kakovostjo.

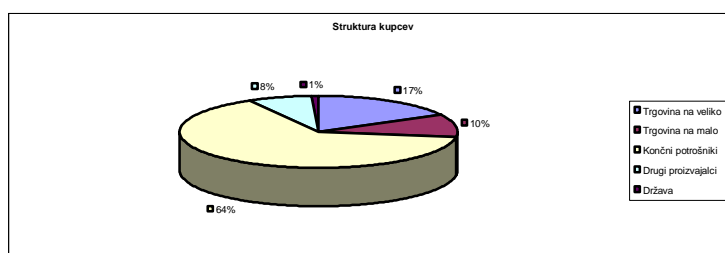
Slika 20: Prodajni trg anketiranih podjetij – plan (čez tri leta) (v %)



Vir: Podatki iz raziskave.

Najpomembnejši kupci izdelkov in storitev anketiranih podjetij so končni potrošniki, ki so v sedmih od trinajstih primerov izključni odjemalci. Kar 64,3 % prodanih izdelkov in proizvodov je prodanih končnim odjemalcem. Sledi trgovina na veliko, ki ji je prodano 17,3 % izdelkov ali storitev, 9,9 % izdelkov je prodanih trgovinam na malo, 7,7 % drugim izvajalcem in samo 0,8 % izdelkov oz. storitev državi – v povprečju.

Slika 21: Struktura kupcev (v %)



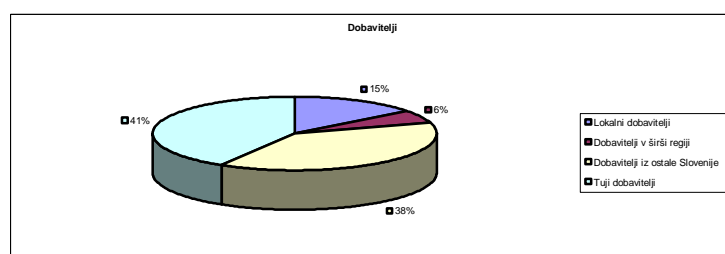
Vir: Podatki iz raziskave.

#### 4.6.2. Dobavitelji

Dobavitelji iz tujine so tisti, ki največ anketiranim podjetnikom zagotavljajo dobavo surovin in ostalih vhodnih materialov, potrebnih za normalno poslovanje. Kar 41,4 % dobaviteljev je iz tujine, z 38,2 % jim sledijo dobavitelji iz ostale Slovenije. Manjši delež imajo lokalni in še manjši regionalni dobavitelji.

Če rezultate naše ankete primerjamo z rezultati, ki jih je navedel Mirtič, zasledimo odstopanje. Mirtič je analiziral več diplomskih del in iz zbranih podatkov ugotovil, da so dobavitelji za anketirane podjetnike praviloma na državni ravni. Velik delež dobaviteljev je tudi iz tujine.

Slika 22: Dobavitelji anketiranih podjetij (v %)

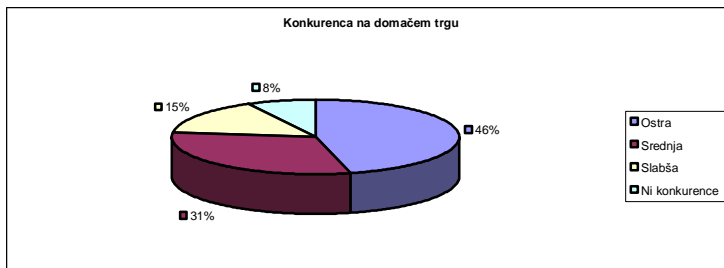


Vir: Podatki iz raziskave.

#### 4.6.3. Konkurenca

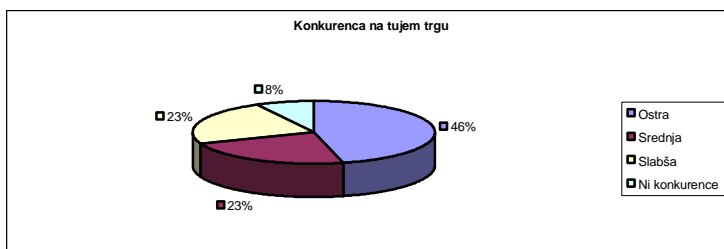
Pri svojem poslovanju se podjetniki srečujejo s konkurenco. Največji tekmeci so podjetja, ki skušajo zadovoljiti potrebe istih kupcev in imajo podobno ponudbo. Podjetje mora biti pozorno tudi na prikrite konkurente, ki za zadovoljevanje istih potreb odjemalcev nudijo nove oziroma drugačne poti. Vsako podjetje skuša zapolniti neko tržno vrzel. Tržna vrzel je ožje opredeljena skupina, ki skuša najti posebno kombinacijo koristi. Kupci imajo jasen, a kompleksen niz potreb, in so pripravljeni plačati več tistemu podjetju, ki najbolje zadovoljuje njihove potrebe. Zanimalo nas je, kako podjetja ocenjujejo konkurenco v njihovi dejavnosti na domačem in na tujem trgu. Dobili smo zelo pisano paleto odgovorov. Na voljo so bili odgovori: ostra, srednja, slabša in ni konkurence.

Slika 23: Konkurenca na domačem trgu



Vir: Podatki iz raziskave.

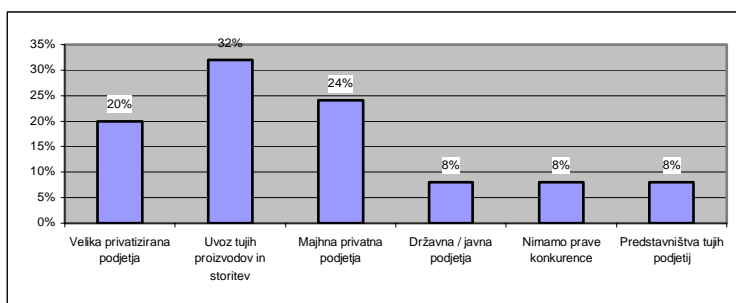
Slika 24: Konkurenca na tujem trgu



Vir: Podatki iz raziskave.

Podjetniki so domačo in tujo konkurenco ocenili v 46 % primerov za ostro. 31 % podjetnikov ocenjuje, da je domača konkurenca srednja, 23 % podjetnikov, da je srednja tuja konkurenca. 15 % jih meni, da je slabša konkurenca na domačem trgu, in 23 %, da je na tujem trgu. 8 % podjetnikov pravi, da nima konkurence ne na domačem, ne na tujem trgu. Teh 8 % predstavlja podjetnik, ki se ukvarja s proizvodnjo ultra lahkih jadralnih letal.

Slika 25: Konkurenti anketiranih podjetij (v %)



Vir: Podatki iz raziskave.

Največja konkurenca za anketirana podjetja prihaja z uvozom tujih proizvodov in storitev, ki pomenijo 32 % konkurence. 24 % predstavljajo majhna, zasebna podjetja.

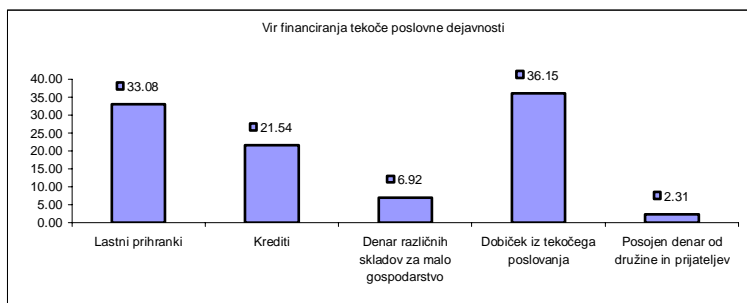
Anketirana podjetja večinoma zapolnjujejo tržne vrzeli, ki jih velika, privatizirana podjetja in državna oz. javna podjetja ne morejo pokriti, ker se ne morejo prilagoditi, niti ne poznajo potreb majhnih tržnih segmentov. 8 % podjetij nima konkurence.

Podjetniki so ocenjevali glavne konkurenčne prednosti in slabosti, ki jih imajo v primerjavi s svojimi konkurenti. Če se hoče neko podjetje uspešno kosati s svojo konkurenco, mora razvijati svoje konkurenčne prednosti. Zanimivo je, da je lahko nekaj za nekoga konkurenčna prednost, za drugega pa konkurenčna slabost. Največ podjetnikov (9) je ocenilo, da je konkurenčna prednost njihovega podjetja visoka kakovost proizvodov oziroma storitev; nihče ni rekel, da je to slabost. Finančno moč podjetja je pet podjetnikov ocenilo za slabost, nihče je ni ocenil za prednost. Pri drugih navedenih značilnostih posla so odgovori zelo različni. Če za primer vzamemo visoko tehnologijo, vidimo, da jo je enako število podjetnikov navedlo kot prednost in slabost. Organizacija dela, stroški materiala, surovin in delov, zaposleni z izkušnjami in transportne zveze so značilnosti, ki jih je večina opredelila za prednost, nekaj pa za slabost. Samo stroški dela so bili večkrat navedeni kot slabost in ne kot prednost.

#### 4.6.4. Financiranje in uspešnost

Podjetnike zanima prihodnost in priložnosti, ki jih čakajo. Da bi lahko izrabili te priložnosti, morajo imeti na razpolago finančno sredstva. Financiranje poslovanja in rasti je pogosto velik problem v majhnih podjetjih zaradi omejene finančne moči podjetja. Majhno podjetje težje dobi ugoden kredit na banki in je zaradi majhnega števila lastnikov omejeno pri financiranju z lastniškimi vložki (Mirtič, 1998, str. 37).

Slika 26: Vir financiranja tekočega poslovanja (v %)



Vir: Podatki iz raziskave.

Financiranje je delni proces, ki napaja vse druge delne procese s potrebnimi finančnimi sredstvi, v njem se odraža celota poslovanja združbe. Majhna podjetja so bolj izpostavljena različnim tveganjem, ki lahko pomenijo pomanjkanje finančnih sredstev v podjetju. Tvegano poslovanje na rastočih in nepredvidljivih trgih, neplačevanje strank ali nepričakovani večji odliv finančnih sredstev lahko spravijo majhno podjetje v velike težave, saj manjkajočih sredstev ne more nadomestiti dovolj poceni in dovolj hitro. Za majhna podjetja je tako zaželeno stabilno in zanesljivo financiranje tekočega poslovanja (Mirtič, 1998, str. 38).

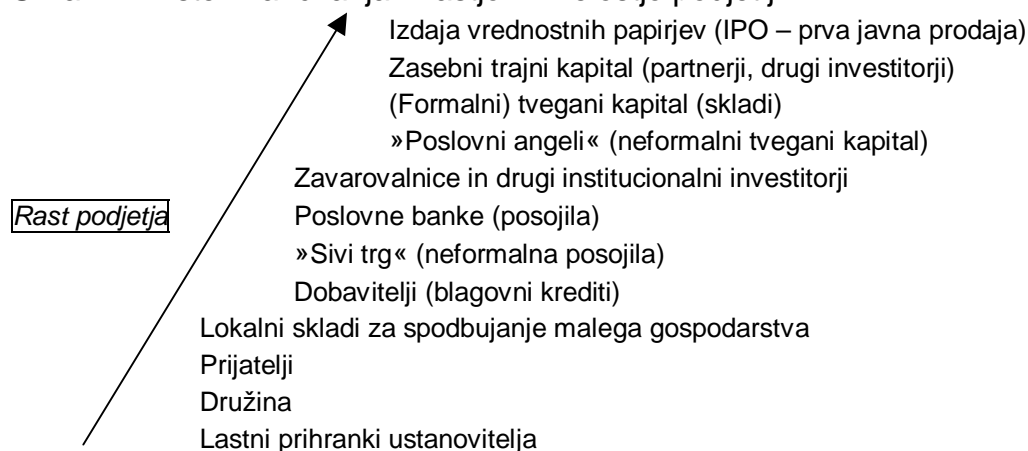
Slika 27 kaže, da je največji vir financiranja tekočega poslovanja podjetja dobiček iz tekočega poslovanja (36,1 %) in takoj za njim še financiranje iz lastnih prihrankov

(33,1 %). Podjetje financira poslovanje z lastnimi viri sredstev, s čimer se odreka izkoriščanju finančnega vzvoda in je v svojem vedenju izredno nazadnjaško. Sledijo krediti poslovnih bank in drugih finančnih institucij (21,5 %), pri čemer gre za dolžniški kapital, ki zaradi večje tveganosti poslovanja zahteva višjo obrestno mero. Financiranje lastnega poslovanja s tujimi viri sredstev namreč lahko pomeni nevarnost za stabilnost poslovanja podjetja. Nazadnje z majhnimi odstotki sledita še denar različnih skladov za malo gospodarstvo in denar, sposojen od družine in prijateljev.

Razmere na tem področju se utegnejo spremeniti z znižanjem obrestnih mer v poslovnih bankah in z večjim zaupanjem bank v poslovanje manjših podjetij. Banke so nerade dajale posojila mladim podjetjem, za katere še ni bilo jasno, kakšna bo njihova uspešnost.

Rast podjetja zahteva večja sredstva, saj praktično vselej vključuje določena razvojna vlaganja v prostore, opremo, nove tehnologije, usposabljanje osebja itd. Podjetniki običajno ugotavljajo, da finančna sredstva v okolju obstajajo, vendar jih ni lahko najti. Pri financiranju rasti mora podjetnik zelo ustvarjalno izbirati vire, saj se primerni viri financiranja z rastjo spreminjajo (Glas, 2001, str. 34).

Slika 27: Vrste financiranja z rastjo in zrelostjo podjetij



Vir: Glas, 1998, str. 34.

Podjetniki so v vprašalniku ocenjevali tudi aktualne probleme pri financiranju posla. Rezultati so predstavljeni v tabeli 6. Kar 53,8 % podjetnikov je navedlo precejšnje težave s plačili, ki so dosegle tudi najvišjo ponderirano vrednost 4,0. Kot težave si sledijo: visoke obrestne mere v bankah (3,7), pristop do sredstev skladov in zavarovanja ter garancije za kredite (po 3,5), možnost dobivanja kredita nasploh (3,0). Sledi dolg postopek odločanja o zahtevkih v bankah (2,9), zahteve banke po dokumentaciji in kratki roki za investicijske izgradnje (po 2,7).

Tabela 6: Ocena aktualnih problemov pri financiranju posla (v odstotkih)

	Zelo veliki	Veliki	Obstajajo	Majhni	Ne obstajajo	Ocene
Težave s plačili	53.8	15.4	15.4	7.7	7.7	4.0
Visoke obrestne mere v bankah	38.5	30.8	7.7	7.7	15.4	3.7
Pristop do sredstev skladov	38.5	15.4	15.4	15.4	15.4	3.5
Zavarovanja in garancije za kredite	38.5	15.4	23.1	0.0	23.1	3.5
Možnost dobivanja kredita nasploh	7.7	30.8	30.8	15.4	15.4	3.0
Dolg postopek odločanja o zahtevkih v bankah	15.4	15.4	30.8	23.1	15.4	2.9
Zahteve banke po dokumentaciji	23.1	15.4	15.4	15.4	15.4	2.7
Kratki roki za investicijske kredite	15.4	15.4	23.1	23.1	15.4	2.7

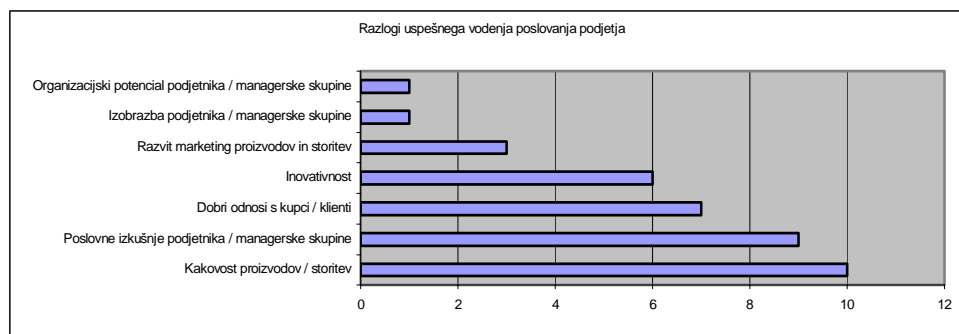
Ocene\* = (zelo veliki \* ponder 5 + veliki \* ponder 4 + obstajajo \* 3 + majhni \* 2 + nobeni \* 1) / 100

Vir: Podatki iz raziskave.

Anketirance smo povprašali tudi, katere spremembe pri financiranju bi jih spodbudile k rasti podjetja ob novih vlaganjih. Tudi tu so lahko navedli do tri odgovore. Odgovori so bili zelo enotni. Kar 62 % jih je navedlo, da bi jih k investiranju spodbudil boljši pristop do investicijskih kreditov bank. Enak odstotek jih je navedel, da bi jih k investiranju spodbudili brezobrestni razvojni krediti. Sledijo jima nižje obrestne mere, ki jih je navedlo 54 % podjetnikov, in redno plačilo terjatev do kupcev, kar je navedlo 38 % anketiranih podjetnikov. Redki so navedli, da bi jih k investiranju spodbudila enkratna finančna pomoč države za nova delovna mesta, ostrejša in večja konkurenca na trgu. Nekateri o novih vlaganjih in širitvah ne razmišljajo. Nikogar ne bi k investiranju spodbudil boljši pristop do kratkoročnih kreditov bank in možnost vključevanja tveganega (zasebnega) kapitala.

Podjetnike smo povprašali, kateri so osnovni razlogi uspešnega vodenja poslovanja podjetja. Med navedenimi razlogi so lahko izbrali do tri odgovore. Prikaz analize njihovih odgovorov lahko najdemo na spodnji sliki. Največkrat so kot razlog uspešnega vodenja poslovanja podjetja navedli kakovost proizvodov oz. storitev. Sledijo poslovne izkušnje podjetnika oz. menedžerske skupine, dobri odnosi s kupci oz. klienti ipd. Nihče ni kot razlog uspešnega vodenja poslovanja podjetja navedel logističnih možnosti (transport in komunikacije), primerne strukture financiranja podjetja in ocene, da niso izpustili nobene poslovne priložnosti.

Slika 28: Osnovni razlogi uspešnega vodenja poslovanja podjetja



Vir: Podatki iz raziskave.

#### 4.6.5. Drugi možni problemi podjetja

Tabela 7: Ocena aktualnih problemov v trženju in prodaji (v odstotkih)

	Zelo veliki	Veliki	Obstajajo	Majhni	Ne obstajajo	Ocene
Konkurenca na tujem trgu	33.3	33.3	8.3	16.7	8.3	3.7
Konkurenca na domačem trgu	23.1	23.1	38.5	7.7	7.7	3.5
Cene oglasov	23.1	30.8	15.4	7.7	23.1	3.2
Informacije o tržnih možnostih	0.0	15.4	69.2	7.7	7.7	2.9
Iskanje dobrih prodajalcev	7.7	23.1	30.8	0.0	38.5	2.6
Vaše poznavanje trga	7.7	7.7	38.5	23.1	23.1	2.5
Odnos tujcev do slovenskih proizvodov	7.7	15.4	30.8	15.4	30.8	2.5
Možnost sodelovanja na sejmih	0.0	7.7	53.8	23.1	15.4	2.5

Vir: Podatki iz raziskave.

Če analiziramo zgornjo tabelo, lahko ugotovimo, da so problemi različno pereči. Ocenimo lahko, da je najaktualnejši problem pri trženju in prodaji konkurenca na tujem trgu (ocena 3,7). Kot zelo velik oz. velik problem jo je ocenilo skupaj 66,6 % podjetnikov. Problemu konkurence na tujem trgu sledita konkurenca na domačem trgu (ocena 3,5) in visoka cena oglasov (3,2).

Dokaj enoten je bil odgovor, da obstaja problem informacij o tržnih možnostih. Sledijo mu problem poznavanja trga, odnos tujcev do slovenskih proizvodov in možnosti sodelovanja na sejmih.

Tabela 8: Ocena aktualnih problemov v razvoju in proizvodnji (v odstotkih)

	Zelo veliki	Veliki	Obstajajo.	Majhni	Ne obstajajo.	Oцена
Ni davčnih olajšav za razvoj.	46.2	23.1	7.7	7.7	15.4	3.8
Ni davčnih olajšav za vlaganja.	30.8	23.1	15.4	15.4	15.4	3.4
Težave s financiranjem razvoja	23.1	15.4	46.2	0.0	15.4	3.3
Zastarela oprema in stroji	7.7	15.4	38.5	23.1	15.4	2.8
Premalo tehničnih strokovnjakov	0.0	30.8	38.5	15.4	15.4	2.8
Učinkovitost organizacije proizvodnje	0.0	7.7	53.8	38.5	0.0	2.7
Pridobivanje adekvatnih prostorov	15.4	7.7	23.1	23.1	30.8	2.5
Uvoz sodobnih strojev	15.4	0.0	38.5	7.7	38.5	2.5
Nezanesljiva dobava materialov, delov	0.0	23.1	23.1	30.8	23.1	2.5
Težave s kooperanti	0.0	7.7	46.2	23.1	23.1	2.4
Težave z zaščito inovacij	16.7	8.3	16.7	16.7	41.7	2.4
Kakovost materiala in delov	7.7	0.0	30.8	30.8	30.8	2.2
Zagotavljanje zahtevane kakovosti	0.0	15.4	30.8	15.4	38.5	2.2
Premalo informacij o tehnologiji	0.0	23.1	15.4	15.4	46.2	2.2
Nestrokovnost zaposlenih	0.0	7.7	38.5	7.7	46.2	2.1

Vir: Podatki iz raziskave.

V razvoju in proizvodnji vidijo podjetniki predvsem težave zaradi nespodbudne davčne politike (ni davčnih olajšav za razvoj in za vlaganja) in financiranja razvoja, nekateri v zastareli opremi in strojih, pomanjkanju tehničnih strokovnjakov ter v učinkovitosti organizacije proizvodnje. Sledijo težave s pridobivanjem adekvatnih prostorov, uvozom sodobnih strojev ter nezanesljiva dobava materialov in delov. Majhne so težave s kooperanti in težave z zaščito inovacij. Podjetniki ne čutijo težav

s kakovostjo materiala in delov, zagotavljanjem zahtevane kakovosti in premajhnim številom informacij o tehnologiji. Najmanjše so težave z nestrokovnostjo zaposlenih.

Tabela 9: Ocena aktualnih problemov v nabavi, prevozu in skladiščenju

	Zelo veliki	Veliki	Obstajajo.	Majhni	Ne obstajajo.	Ocena
Cene surovin v primerjavi z vašimi cenami	23.1	15.4	38.5	15.4	7.7	3.3
Drag prevoz majhnih količin surovin	14.5	15.4	53.8	15.4	0.0	3.3
Zahteve dobaviteljev po avansih	7.7	7.7	69.2	7.7	7.7	3.0
Kakovost surovin in delov	8.3	0.0	33.3	58.3	0.0	2.6
Informacije o možnosti nabave	7.7	7.7	46.2	15.4	23.1	2.6
Uvozna dokumentacija in carina	0.0	15.4	46.2	7.7	30.8	2.5
Pomanjkanje skladišča	0.0	15.4	30.8	30.8	23.1	2.4
Pomanjkanje grosistov pri preskrbi podjetja	7.7	7.7	23.1	23.1	38.5	2.2

Vir: Podatki iz raziskave.

Na tem področju večinoma ni večjih problemov, podjetnike pestijo cene surovin, saj je le malo prostora med prodajno ceno in stroški, ter drag prevoz majhnih količin surovin. Seveda niso preveč zadovoljni z zahtevami dobaviteljev po avansih. Obstajajo manjši problemi s kakovostjo surovin in delov, z informacijami o možnosti nabave ter z uvozno dokumentacijo in surovino. Majhni so tudi problemi pomanjkanja skladišč. Pomagalo bi, če bi bilo na voljo več grosistov pri preskrbi podjetja.

Tabela 10: Ocena drugih aktualnih problemov podjetja

	Zelo veliki	Veliki	Obstajajo.	Majhni	Ne obstajajo.	Ocena
Prispevki iz bruto plač delavcev	38.5	30.8	15.4	7.7	7.7	3.9
Problemi z dovoljenji za gradnjo	46.2	15.4	30.8	0.0	7.7	3.9
Velike zahteva raznih inšpekcij	38.5	7.7	53.8	0.0	0.0	3.8
Višina zavarovanja	15.4	38.5	46.2	0.0	0.0	3.7
Davek na dobiček podjetja	30.8	23.1	7.7	38.5	0.0	3.5
Davek na dodano vrednost	30.8	15.4	23.1	15.4	15.4	3.3
Davek na skupni dohodek lastnika	15.4	38.5	15.4	7.7	23.1	3.2
Tečaj tolarja proti tujim valutam	23.1	7.7	46.2	15.4	7.7	3.2
Drugi davki	15.4	7.7	30.8	30.8	15.4	2.8
Drage storitve računovodstva	7.7	7.7	46.2	7.7	30.8	2.5
Nelojalna konkurenca »šušmarjev«	0.0	0.0	61.5	23.1	15.4	2.5
Problemi z visokimi najemninami	15.4	0.0	7.7	15.4	61.5	1.9

Vir: Podatki iz raziskave.

Tu so očitno nekateri veliki problemi. Največja sta prispevki iz bruto plač delavcev in problem z dovoljenji za gradnjo. Takoj za njima pa sledita problem velikih zahtev raznih inšpekcij in višina zavarovanj. Problem predstavljajo tudi razne oblike obdavčitve podjetij, kot so davek na dobiček podjetja, davek na dodano vrednost in davek na skupni dohodek lastnika. Obstaja tudi problem tečaja tolarja proti drugim valutam. Na zadnjem mestu so problemi z visokimi najemninami, kar ne preseneča, ker so poslovni prostori v večini izbranih primerov v lasti podjetnikov.



V spodnji tabeli bomo združili probleme z najvišjimi ocenami. Probleme bomo razvrstili po področjih ocen aktualnih problemov in navedli konkretni problem, ki so ga anketirani podjetniki v povprečju ocenili zelo visoko.

Tabela 11: Problemi z najvišjimi ocenami

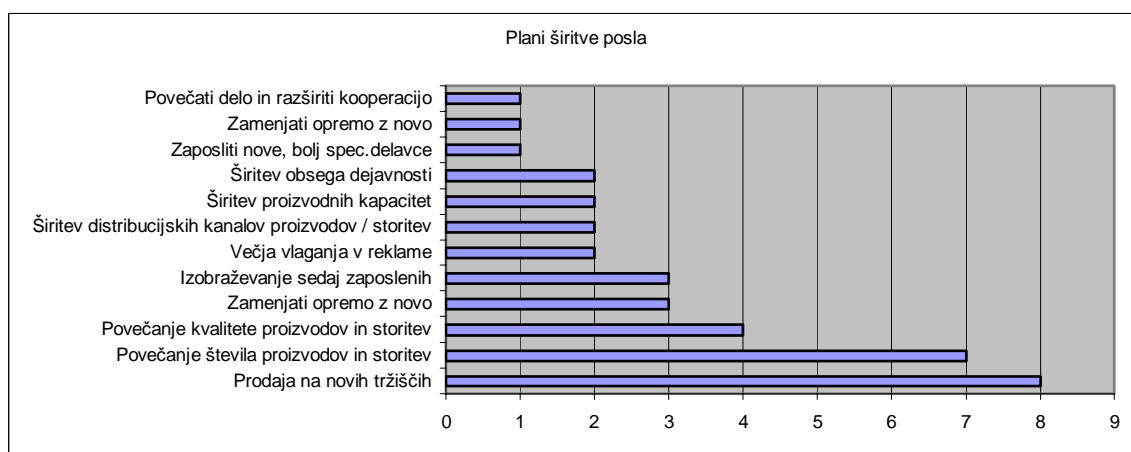
Zap. št.	Rang	Področje problemov	Problem	Ocena
1	1	Pri financiranju posla	Težave s plačili	4.0
2	2	Drugi problemi podjetja	Prispevki iz bruto plač delavcev	3.9
3	2	Drugi problemi podjetja	Problemi z dovoljenji za gradnjo	3.9
4	3	Drugi problemi podjetja	Velike zahteve raznih inšpekcij	3.8
5	3	V razvoju in proizvodnji	Ni davčnih olajšav za razvoj	3.8
6	4	V razvoju in proizvodnji	Višina zavarovanja	3.7
7	4	Pri financiranju posla	Visoke obrestne mere v bankah	3.7
8	4	V trženju in prodaji	Konkurenca na tujem trgu	3.7
9	5	Pri financiranju posla	Pristop do sredstev skladov	3.5
10	5	Pri financiranju posla	Zavarovanja in garancije za kredite	3.5
11	5	V trženju in prodaji	Konkurenca na domačem trgu	3.5
12	5	Drugi problemi podjetja	Davek na dobiček podjetja	3.5
13	6	V razvoju in proizvodnji	Ni davčnih olajšav za vlaganja	3.4
14	7	V razvoju in proizvodnji	Težave s financiranjem razvoja	3.3
15	7	V nabavi, prevozu in skladiščenju	Cena surovin v primerjavi s cenami podjetnikov	3.3
16	7	V nabavi, prevozu in skladiščenju	Drag prevoz majhnih količin surovin	3.3
17	7	Drugi problemi podjetja	Davek na dodano vrednost	3.3

Vir: Podatki iz raziskave.

#### 4.7. PLANI ŠIRITVE POSLA

Med možnostmi, navedenimi v anketi, so podjetniki lahko izbrali do tri. Plani širitve posla so zelo različni. Največkrat podjetniki navajajo, da bodo v prihodnje širili prodajo na nove trge. Sledi prodor na obstoječih trgih s povečanjem števila proizvodov in storitev. Številni se zavedajo tudi ključnega pomena kakovosti proizvodov in storitev, zato jo nameravajo izboljšati. Nekaj jih navaja, da bodo v prihodnje zamenjali opremo z novo in organizirali izobraževanje zaposlenih. Malo jih namerava v prihodnje: povečati vlaganja v reklame, širiti distribucijske kanale proizvodov in storitev, širiti proizvodne zmogljivosti in obseg dejavnosti. Samo po en podjetnik namerava zaposliti nove, bolj specializirane delavce, zamenjati opremo z novo ter povečati delo in razširiti kooperacijo.

Slika 29: Plani širitve posla



Vir: Podatki iz raziskave.

#### 4.8. PODPORNE ORGANIZACIJE

Proti koncu 20. stoletja deluje v večini držav široka paleta oblik podpore podjetništvu in malemu gospodarstvu, ki ima v različnih državah različne oblike, programe in izvajalce. Običajno gre za državo, za lokalne in regionalne oblasti, za neprofitne organizacije, na drugi strani tudi za komercialne ponudnike nekaterih poslovnih storitev (Glas, 2001, str. 207). Obstaja kompleksen sistem povezav med podjetnikom in okoljem. Te povezave so dvosmerne; na eni strani okolje vpliva na podjetnika in okvirno določa ter omejuje možnosti uspešnega delovanja, po drugi strani podjetnik posega v okolje s svojim delovanjem (Plut, 1996, str. 220).

V anketi smo podjetnike vprašali, ali so član kakšne podjetniške skupnosti, združenja oz. zbornice. En podjetnik je odgovoril, da ni in da tudi ne želi postati. Prav tako je en podjetnik odgovoril, da ni, vendar bi želel postati. Sedem podjetnikov od trinajstih (54 %) je včlanjenih v Območne obrtne zbornice. Eden od teh je tudi član Gospodarske zbornice Slovenije, kar skupaj s še dvema znaša 23 %. Eden od podjetnikov je član Združenja podjetnikov Slovenije, eden pa je član več skupnosti, združenj oz. zbornic: Inženirska zbornica Slovenije, GZS – Združenje za Management consulting, PCMG, Numerical Control Society/AIM Tech USA, License of The Avraham Y. Goldratt Institute, APICS The Educational Society for Resource Mangement.

Najpogostejši motiv vključevanja podjetnikov v razna združenja je izmenjava informacij. Poleg tega sta pogosta motiva tudi dostop do določenih strokovnih storitev in izgradnja mreže poznanstev.

Zanimalo nas je tudi, kakšni so učinki različnih institucij na poslovno dejavnost podjetja. Podjetnike smo spraševali, kakšen je po njihovem mnenju učinek občine, upravne enote, države ali zbornice na poslovno dejavnost podjetja.

Tabela 11: Problemi z najvišjimi ocenami

	Zelo pozitivni	Pozitivni	Nobeni	Negativni	Zelo negativni	Ocena
Zbornica	1	4	8	0	0	1.2
Občina	1	4	6	0	2	0.4
Upravna enota	1	2	6	2	1	0.0
Država	0	3	6	3	1	-0.4

Ocena\* = (zelo pozitivni \* ponder (+2) + pozitivni \* ponder (+1) + nobeni \* ponder 0 + negativni \* (-1) + zelo negativni \* (-2)) / število odgovorov

Vir: Podatki iz raziskave.

Po oceni podjetnikov ima v povprečju zbornica najbolj pozitiven učinek na poslovno dejavnost podjetja. Sledi občina, ki ima majhen pozitiven učinek. Občine imajo predvsem namen pospeševati razvoj malega gospodarstva in graditi njegovo podporno okolje. To zagotavljajo z vzpostavitvijo osnovne ekonomske infrastrukture in posebnimi programi, ki pospešujejo nastajanje novih podjetij oziroma izboljšujejo verjetnost njihovega obstanka (Mirtič, 1998, str. 44). Upravna enota praktično nima vpliva, saj so postopki pridobivanja dovoljenj še vedno dolgoročni in težavni. Upravna enota mora podjetnikom načeloma pomagati pri ustanavljanju in razvijanju podjetja. Država pa ima po mnenju podjetnikov negativen odnos do poslovne dejavnosti podjetja.

## 5. SKLEP

Študije primerov sicer niso reprezentativni vzorec, vendar se v njem potrjuje veliko značilnosti podjetnikov v Sloveniji. Ugotovili smo, da se slovenski podjetnik nekoliko razlikuje od podjetnika v tujini. Ustvarjalnost, kreativnost in inovativnost so podjetniške lastnosti, ki se največkrat pojavijo pri slovenskih podjetnikih. Sledijo jim iniciativnost, občutek za odgovornost in odločnost na drugem mestu, vztrajnost na tretjem. Ocene sicer temeljijo na samoocenjevanju podjetnikov, kljub temu pa najdemo veliko povezav s podjetniškimi lastnostmi, ki jih navajajo podjetniki. Zaključimo lahko, da Slovenci v povprečju očitno niso idealni podjetniki.

Motivi, ki vodijo posameznika do ustanovitve lastnega podjetja so v svetovnem merilu: potreba po uspehu, potreba po moči in potreba po zvezi z ljudmi. V naši raziskavi pa podjetniki kot motive navajajo: dosežke oz. željo izkoristiti znanje, ki ga imajo; neodvisnost oz. biti sam svoj šef ter denar oz. zaslužiti več.

V naši raziskavi izobrazbena struktura ni bila enaka strukturi, ki jo navajajo tuji avtorji, bila pa je zelo podobna strukturi, značilni za slovenskega podjetnika.

Največja ovira slovenskih podjetnikov je plačilna nedisciplina Slovencev. Podjetniki se pritožujejo in navajajo, kako težko je načrtovati prihodke in stroške, saj nikoli ne veš, ali ti bodo dolžniki v resnici plačali ali ne. Neplačevanje kupcev in strank lahko

podjetnike privede do nelikvidnega stanja, v skrajnih primerih celo do stečaja. Država bi morala vsekakor ukrepati na tem področju.

Med večjimi problemi so tudi sorazmerno visoki prispevki iz bruto plač delavcev. Stroški plač so danes v podjetjih velik strošek. Vedeti moramo, da so prispevki za socialno zavarovanje in davki velik zalogaj za podjetja, še zlasti za majhna, dinamična podjetja. Davki in prispevki od plač pa še zdaleč niso edini davki, ki jih plačujejo podjetja.

Pomemben problem predstavlja tudi pridobivanje dovoljenj za gradnjo. Postopki pridobivanja dovoljenj so še vedno dolgotrajni in birokratski, poleg tega je ves postopek tudi zelo drag.

Težavne so tudi velike zahteve raznih inšpekcij, enako kot dejstvo, da ni davčnih olajšav za razvoj. Sledi višina zavarovanj, visoke obrestne mere v bankah in konkurenca na tujem trgu. Konkurenca na tujem trgu je nekoliko ostrejša kot na domačem. Konkurenca na domačem trgu, pristop do sredstev skladov, zavarovanja in garancije za kredite in davek na dobiček podjetja so prav tako pereči problemi. Podjetniki kot težavo navajajo tudi, da ni davčnih olajšav za vlaganja.

Država negativno vpliva na razvoj podjetništva v Sloveniji. Postopki pridobivanja vseh dovoljenj so še vedno birokratski, obdavčenje podjetnikov je preveliko, vsaj v začetku ustanavljanja podjetja. Poleg tega država ni podjetnikom v oporo. Da bi se to spremenilo, bi morala država ustanoviti posebne skupine za pomoč podjetnikom, prav tako bi lahko omogočila ugodnejše razmere za razvoj podjetništva ter zagotovila več sredstev za investiranje.

Problem je tudi v miselnosti ljudi. Skoraj polovica anketiranih podjetnikov je ocenila, da so ljudje okoli njih zavistni, nekaj več kot tretjina pa jih po drugi strani čuti pripravljenost pomagati. Pomena obojega pa sta zelo različna. Zavist je negativen občutek, pripravljenost pomagati pa pozitiven.

Kar velik odstotek podjetnikov je čutil težnjo občinske uprave po kontroli. Po drugi strani pa jih je nekaj manj opazilo željo občinske uprave po sodelovanju. Tudi ta dva pomena si močno nasprotujeta.

Tretjina podjetnikov je ocenila, da za medije niso zanimivi, četrtnina jih je čutila podporo, hkrati pa tudi podcenjevalni odnos.

## LITERATURA:

Birch David: Job creation in America. New York: Free Press, 1987. 244 str.

Birley Sue: Entrepreneurship. England: Dartmouth Publishing Company Limited, 1998. 530 str.

Bygrave William: The portable MBA in entrepreneurship. New York: John Wiley & Sons, 1994. 468 str.

Fortuna Marko: Razvoj podjetništva v občini Ivančna Gorica. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 42 str.

Glas Miroslav: Entrepreneurial developments in Slovenia. Ljubljana: Faculty of Economics, 1995, str. 2–6.

Glas Miroslav: Razvoj podjetništva v Sloveniji. Ljubljana: Gea College, 1997. 15 str.

Glas M., Tajnikar M.: Restructuring of Large Companies in Slovenia. Ljubljana: Faculty of Economics, 1999. Rokopis.

Glas Miroslav, Pšeničny Viljem: Podjetništvo – izziv za 21. stoletje. Ljubljana: Gea College, 2000. 498 str.

Glas Miroslav, Drnovšek Mateja, Mirtič Damjan: Problems faced by new entrepreneurs: Slovenia and Croatia – a comparison. Delovni zvezek št. 115. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 15 str.

Glas Miroslav: Podjetništvo: izziv za spremembe, 3 poglavje. Ljubljana: Center za razvoj podjetništva, 2001. 67 str.

Glas Miroslav, Drnovšek Mateja: Slovenian women as emerging entrepreneurs. Ljubljana: Faculty of Economics, 1999. 17 str.

Glas Miroslav, Drnovšek Mateja: Small Business in Slovenia. Ljubljana: Faculty of Economics, 1999. 15 str.

Hisrich Robert D., Peters Michael P.: Entrepreneurship – Starting, Developing, and Managing a New Enterprise. Boston: Irwin, 1989. 574 str.

Kopač Milena: Banke v financiranju enot malega gospodarstva. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 97 str.

Lorenčič Tonček: Razvoj podjetništva v občini Ormož. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 42 str.

Mancuso Joseph: How to write a winning business plan. New York : Prentice-Hall, 1986. 344 str.

Mirtič Damjan: Slovenski podjetniki. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 51 str.

Musek Janek: Psihološki portret Slovencev. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1994. 195 str.

Plut Helena in Tadeja: Podjetnik in podjetništvo. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1995. 173 str.

Plut Grad Tadeja, Plut Helena: Podjetniški profil Slovencev. Organizacija, Ljubljana, 1996, 4, str 216-230.

Vahcic Aleš: Osnove podjetništva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 249 str.

Samuelson Paul A., Nordhaus William D.: Economics. New York: McGraw-Hill, 1992. 784 str.

Scarborough Norman M., Zimmerer Thomas W.: Effective Small Business Management. 5<sup>th</sup> ed, Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1996. 882 str.

Schumpeter Joseph: The Theory of Economic Development. New York: University Press, 1961. 210 str.

Sisan Ana: Podjetniška kultura v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 84 str.

Timmons Jeffrey: New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s. 3<sup>rd</sup> Ed, Homewood Boston: Irwin, 1990. 667 str.

Timmons Jeffrey: New Venture Creation, Entrepreneurship for The 21st Century. 4<sup>th</sup> Ed, Homewood Boston: Irwin, 1994. 796 str.

## **PRILOGE**

Anketar: \_\_\_\_\_ Datum: \_\_\_\_\_

**A. OSNOVNI PODATKI O PODJETJU/PODJETNIKU****1. PODJETNIK**

Ime in priimek: \_\_\_\_\_

Naziv (funkcija) v podjetju: \_\_\_\_\_

Spol: 1 - moški          2 - ženski          Starost: \_\_\_\_\_ let

Vloga v ustanavljanju podjetja:

- 1 - Ustanovitelj podjetja je sam.  
 2 - Podjetje je ustanovil skupaj z drugimi ustanovitelji.  
 3 - Podjetje je prevzel od staršev (kot družinsko podjetje).  
 4 - Podjetje je odkupil od države ali drugega podjetja.  
 5 - drugo: \_\_\_\_\_

**2. PODJETJE**

Naziv podjetja: \_\_\_\_\_

Leto registracije: \_\_\_\_\_ Leto začetka dejavnosti: \_\_\_\_\_

Pravna oblika:    1 - obrt                                  2 - d. o. o.                                  3 - d. d.  
                          4 - javna družba                                  5 - komanditna družba                                  6 - drugo: \_\_\_\_\_

Dejavnost podjetja (možnih je več odgovorov):

Osnovna dejavnost	Dopolnilne dejavnosti	Naziv dejavnosti
1	1	Proizvodnja (predelovalna dejavnost)
2	2	Gradbeništvo
3	3	Transport in komunikacije
4	4	Inženiring
5	5	Trgovina (na veliko ali malo)
6	6	Turizem in gostinstvo
7	7	Finančne in druge poslovne storitve
8	8	Drugo:

Dosedanje statusne spremembe: ali se je podjetje od ustanovitve spremenilo:

a. pravno obliko                                  1 - ni                                  2 - da (kako: \_\_\_\_\_)

b. osnovno dejavnost                                  2 - ni                                  2 - da (prej: \_\_\_\_\_)



## B. PODJETNIK – IZOBRAZBA IN DELOVNE IZKUŠNJE

1. Najvišja dosežena stopnja formalne izobrazbe (šolska kvalifikacija):

- 1 Nepopolna ali popolna osnovna šola
- 2 Srednja šola (gimnazija, tehnična ali druga srednja šola)
- 3 Višja šola (1–3 leta)
- 4 Visoka šola (4–5 let, univerza)
- 5 Podiplomski študij (magisterij, doktorat)
- 6 Drugo: \_\_\_\_\_

2. Delovne izkušnje in delovni status pred preходом v lastno podjetje:

Delovne izkušnje (staž)		Predhodni delovni status	
1	Brez izkušenj	1	Nezaposlen
2	Manj kot eno leto	2	Služba v državni upravi
3	2–3 leta	3	Državno (družbeno) podjetje
4	4–6 let	4	Zasebno podjetje ali obrt
5	7–10 let	5	Delo v tujini
6	10–20 let	6	Drugo: _____
7	več kot 20 let		

3. Položaj v prejšnji zaposlitvi:

- 1 To je prva zaposlitev (prej na šolanju).
- 2 Vodstvena, menedžerska funkcija
- 3 Strokovni sodelavec
- 4 Proizvodni delavec
- 5 Drugo: \_\_\_\_\_

4. Ali ste zdaj aktivni v isti vrsti posla/istem proizvodu, kot prej?

- 1 Isti proizvod, storitev ali vrsta posla
- 2 Zelo podobna dejavnost
- 3 Vezana na prejšnjo dejavnost, vendar drugačna
- 4 Povsem drugačna dejavnost
- 5 Drugo: \_\_\_\_\_

5. Katero področje izobrazbe bi vam najbolj koristilo?

- 1 Računovodstvo
- 2 Trženje (prodaja)
- 3 Pravo
- 4 Menedžment (vodenje poslov)
- 5 Izvozna-uvozna dejavnost
- 6 Finance
- 7 Tehnično-tehnološka znanja
- 8 Drugo: \_\_\_\_\_
- 9 Ne potrebujem nobenih novih znanj.

6. Dosedanja izobrazba za podjetništvo: ali ste se od ustanovitve podjetja vključili v neko obliko podjetniške izobrazbe:

- 1 ne  
2 da - vpišite:

Področje izobrazbe (kot pri vprašanju 5)	Trajanje

7. Kako se po vaši lastni oceni pri vas izražajo podjetniške lastnosti (vsako označite z znakom X, če se izraža)?

Podjetniška lastnost	Zelo močna	Močna	Obstaja.	Manj	Ne obstaja.	Ne vem
1 - Iniciativnost						
2 - Samozavest, zaupanje vase						
3 - Občutek za odgovornost						
4 - Sreča v poslovanju						
5 - Delavnost, delovna energija						
6 - Vizija						
7 - Psihofizična vzdržljivost						
8 - Fleksibilnost, lahko prilagajanje						
9 - Visoke moralne vrednosti						
10 - Iznajdljivost						
11 - Dinamičnost, fleksibilnost						
12 - Ustvarjalnost, kreativnost, inovativnost						
13 - Odločnost						
14 - Pripravljenost na prevzemanje tveganja						
15 - Vztrajnost						
16 - Pragmatizem, praktična usmerjenost						
17 - Kritični odnos						
18 - Komunikativnost, odprtost do drugih						
19 - Izkušnje in zmernost pri odločanju						
20 - Vodstvene sposobnosti						
21 - Težišče na rezultatih						
22 - Usmerjenost na reševanje problemov						
23 - Težnja k neodvisnosti						
24 - Predanost enkrat sprejeti odločitvi						
25 - Sposobnost za hitro sprejemanje odločitev						

### C. USTANAVLJANJE PODJETJA

1. Koliko časa ste porabili za pridobitev vseh dovoljenj in za postopek ustanovitve?

- 1 - Manj kot mesec dni  
2 - 1–3 mesece  
3 - 3–6 mesecev  
4 - Nad 6 mesecev  
5 - Drugo: \_\_\_\_\_

2. Osnovni razlogi ustanovitve lastnega podjetja (največ trije razlogi):

- 1 Brez dela, na čakanju, negotovost pri iskanju dela
- 2 Frustriranost pri delu v javnem (državnem) podjetju
- 3 Edina možnost, majhna verjetnost za zaposlitev drugje
- 4 Nezadovoljstvo s plačo, želja po večjih prihodkih
- 5 Videl sem profitno možnost in sem jo želel realizirati.
- 6 Starši/sorodniki so zasebni podjetniki.
- 7 Prispevek k blaginji skupnosti, v kateri živim.
- 8 Nadaljevanje družinske tradicije
- 9 Doseči višji status v družbi.
- 10 Da bi izkoristil svoje znanje in sposobnosti.
- 11 Drugo: \_\_\_\_\_

3. Osnovni motivi za ustanavljanje podjetja (največ trije motivi):

- 1 Dosežki – želja izkoristiti znanje, ki ga imam.
- 2 Neodvisnost – biti sam svoj šef.
- 3 Oblast – biti vodja, imeti oblast.
- 4 Denar – zaslužiti več.
- 5 Ekonomska nujnost – brez možnosti za druge dejavnosti.
- 6 Kariera – lepa bodočnost v lastnem podjetju.
- 7 Status in prestiž – napredovanje na družbeni lestvici.
- 8 Drugo: \_\_\_\_\_

4. Kako bi ocenili težave pri ustanavljanju podjetja (označite s križcem)?

<b>Možni problemi</b>	Zelo veliki	Veliki	Obstaja-jo.	Manj	Ne obstaja.	Ne vem
Pridobivanje dovoljenj						
Pridobivanje bančnih kreditov						
Dobivanje lokacije						
Tveganje zagona podjetja						
Pomanjkanje navodil za ustanavljanje						
Pomanjkanje informacij						
Pomanjkanje poslovnih znanj						
Upravne težave, ovire						
Nezaupanje kupcev						
Nezaupanje uprave						

5. S katerimi bankami imate najboljše izkušnje pri sodelovanju?

- 1 Sploh nimam dobrih izkušenj z bankami.
- 2 Z večjimi, nekdanjimi družbenimi bankami
- 3 Z novimi, zasebnimi bankami
- 4 S tujimi bankami
- 5 Drugo: \_\_\_\_\_

6. Struktura virov financiranja za ustanavljanje in začetek poslovanja podjetja (približno):

Viri financiranja		Delež (v %)
1	Lastno varčevanje	_____ %
2	Posojen denar od družine in prijateljev	_____ %
3	Denar drugih zasebnih investorjev	_____ %
4	Denar investicijskih fondov	_____ %
5	Kreditni poslovnih bank in drugih finančnih institucij	_____ %
6	Denar državnih institucij	_____ %
7	Denar različnih fondov (institucij) za malo gospodarstvo	_____ %
8	Dobiček iz tekočega poslovanja	_____ %
9	Drugo: _____	_____ %
Skupaj		_____ %

7. Ali so poslovni prostori v lasti podjetja?

- 1 Da, vse je v lasti podjetja.
- 2 Samo delno, ostalo je v najemu.
- 3 Vse je v najemu.
- 4 Drugo: \_\_\_\_\_

#### D. ZAPOSLENI V PODJETJU

1. Pregled števila zaposlenih v podjetju:

	Na začetku	1998	1999	2000	Plan 2001	Čez 3 leta
Stalno zaposleni						
Občasno angažirani						

2. Struktura izobrazbe (strokovne kvalifikacije) delavcev (ob koncu leta 2000):

	Osnovna šola	Srednja šola	Višja šola	Visoka šola	Skupaj
Število delavcev					
Delež (v %)					

3. Kakšna je vaša ocena, ali imajo zaposleni znanje in kvalifikacijo v skladu s potrebami posla?

	Za današnje potrebe	Za razvoj čez 2–3 leta
Da, vsi		
Največji del zaposlenih		
Okoli polovice		
Samo manjši del		
Sploh nimajo		

4. Ali s težavo najdete strokovni profil delavca, kakršnega potrebujete?

- 1 - ni težav                      2 - manjše težave                      3 - velike težave

5. Ocena problemov v zvezi z zaposlenimi:

	Zelo velik	Veliki	Obstaja.	Majhen	Ni.
Nemotiviranost za delo					
Zahteve po visokih plačah					
Nestrokovnost					
Nepripravljenost za izobraževanje					
Nepripravljenost za dodatno delo					
Nedoseganje norm					

**E. POSLOVNE DEJAVNOSTI PODJETJA**

1. Na katerih trgih prodajate ali planirate prodajati proizvode/storitve (delež v %)?

	V prvem letu	Leto 2000	Čez tri leta (plan)
Lokalna raven	_____ %	_____ &	_____ %
Regionalna raven	_____ %	_____ &	_____ %
Ostali del Slovenije	_____ %	_____ &	_____ %
Tuji trgi	_____ %	_____ &	_____ %

2. Kateri so viri financiranja tekoče poslovne dejavnosti (približno v %)?

Viri financiranja	Delež (v %)
5 Lastni prihranki	_____ %
6 Posojeni denar od družine in prijateljev	_____ %
7 Denar drugih zasebnih investitorjev	_____ %
8 Denar investicijskih fondov	_____ %
9 Krediti poslovnih bank in drugih finančnih institucij	_____ %
10 Denar državnih institucij/skladov	_____ %
11 Denar različnih fondov (institucij) za malo gospodarstvo	_____ %
12 Dobiček iz tekočega poslovanja	_____ %
13 Drugo: _____	_____ %
Skupaj	_____ %

3. Kateri so vaši dobavitelji surovin in ostalih vhodnih materialov in delov (v %)?

1. Lokalni dobavitelji \_\_\_\_\_ %
2. Dobavitelji v širši regiji \_\_\_\_\_ %
3. Dobavitelji iz ostale Slovenije \_\_\_\_\_ %
4. Tuji dobavitelji \_\_\_\_\_ %

4. Kako ocenjujete konkurenco v vaši dejavnosti?

Domača: 1 - ostra 2 - srednja 3 - slabša 4 - ni konkurence  
 Tuja: 1 - ostra 2 - srednja 3 - slabša 4 - ni konkurence

5. Kateri so vaši največji konkurenti (možni do tri odgovori)?

- 1 Nimamo prave konkurence.
- 2 Majhna zasebna podjetja
- 3 Velika (privatizirana) podjetja
- 4 Državna/javna podjetja
- 5 Predstavništva tujih podjetij v Sloveniji
- 6 Uvoz tujih proizvodov/storitev
- 7 Drugo: \_\_\_\_\_

6. Katere so konkurenčne prednosti oziroma slabosti vašega podjetja?

	Kot prednost	Kot slabost
Stroški materiala, surovin, delov		
Stroški dela (bruto plače)		
Organizacija dela		
Transportne zveze		
Finančna moč podjetja		
Zaposleni z izkušnjami		
Visoka tehnologija		
Visoka kakovost proizvodov/storitev		
Drugo:		

7. Kateri so osnovni razlogi uspešnega vodenja poslovanja podjetja (do tri odgovori)?

- 1 Izobrazba podjetnika/menedžerske skupine
- 2 Poslovne izkušnje podjetnika/menedžerske skupine
- 3 Organizacijski potencial podjetnika/menedžerske skupine
- 4 Inovativnost
- 5 Logistične možnosti (transport in komunikacija)
- 6 Dobri odnosi s kupci/klienti
- 7 Razvito trženje proizvodov/storitev
- 8 Primerna struktura financiranja podjetja
- 9 Kakovost proizvodov/storitev
- 10 Nismo izpustili nobene priložnosti na trgu.

8. Ocena aktualnih problemov v trženju in prodaji podjetja:

<b>Možni problemi v trženju in prodaji</b>	Zelo veliki	Veliki	Obstajajo.	Majhni	Ne obstajajo.
Vaše poznavanje trga					
Informacije o tržnih možnostih					
Iskanje dobrih prodajalcev					
Konkurenca na domačem trgu					
Konkurenca na tujem trgu					
Cene oglasov					
Odnos tujcev do slovenskih proizvodov					
Možnost sodelovanja na sejnih					

9. Struktura najvažnejših kupcev proizvodov/storitev podjetja doma in v tujini (v %):

Trgovina na veliko	_____	%
Trgovina na malo	_____	%
Končni potrošniki	_____	%
Drugi proizvajalci (delov, surovin)	_____	%
Država	_____	%
Drugo: _____	_____	%

10. Ocena aktualnih problemov pri financiranju posla:

Možni problemi	Zelo veliki	Veliki	Obstajajo.	Majhni	Ne obstajajo.
Težave s plačili					
Visoke obrestne mere v bankah					
Pristop do sredstev skladov					
Zavarovanja in garancije za kredite					
Dolg postopek odločanja o zahtevkih v bankah					
Kratki roki za investicijske kredite					
Zahteve banke po dokumentaciji					
Možnost dobivanja kredita nasploh					
Drugo:					

11. Ocena problemov podjetja v razvoju in proizvodnji:

Možni problemi	Zelo veliki	Veliki	Obstajajo.	Majhni	Ne obstajajo.
Zastarela oprema in stroji					
Pridobivanje adekvatnih prostorov					
Učinkovitost organizacije proizvodnje					
Uvoz sodobnih strojev					
Nezanesljiva dobava materialov, delov					
Kakovost materialov in delov					
Težave s kooperanti					
Težave s financiranjem razvoja					
Težave z zaščito inovacij					
Zagotavljanje zahtevane kakovosti					
Ni davčnih olajšav za razvoj.					
Ni davčnih olajšav za vlaganja.					
Premalo informacij o tehnologiji					
Nestrokovnost zaposlenih					
Premalo tehničnih strokovnjakov					
Drugo:					

12. Katere tri najvažnejše ukrepe nameravate vpeljati za razreševanje teh problemov?

- 1 \_\_\_\_\_  
 2 \_\_\_\_\_  
 3 \_\_\_\_\_

13. Ocena aktualnih problemov v nabavi, prevozu in skladiščenju:

Možni problemi	Zelo veliki	Veliki	Obstajajo.	Majhni	Ne obstajajo.
Informacije o možnosti nabave					
Zahteve dobaviteljev po avansih					
Uvozna dokumentacija in carina					
Kakovost surovin in delov					
Drag prevoz majhnih količin surovin					
Pomanjkanje grosistov pri preskrbi podjetja					
Cene surovin v primerjavi z vašimi cenami					
Pomanjkanje skladišč					
Drugo:					

14. Ocena drugih aktualnih poslovnih problemov podjetja:

Možni problemi	Zelo veliki	Veliki	Obstajajo.	Majhni	Ne obstajajo.
Tečaj tolarja proti tujim valutam					
Davek na dobiček podjetja					
Davek na dodano vrednost					
Drugi davki					
Prispevki iz bruto plač delavcev					
Davek na skupni dohodek lastnika					
Druge storitve računovodstva					
Problemi z dovoljenji za gradnjo					
Problemi z visokimi najemninami					
Nelojalna konkurenca »šušmarjev«					
Velike zahteve raznih inšpekcij					
Višina zavarovanja					
Drugo:					

## F. PLANI ŠIRITVE POSLA

1. Kaj planirate v prihodnje, čez 2–3 leta (največ tri odgovori)?

- 1 Povečanje števila proizvodov/storitev  
 2 Povečanje kakovosti proizvodov/storitev  
 3 Prodaja na novih tržiščih  
 4 Širitev proizvodnih zmogljivosti  
 5 Širitev distribucijskih kanalov proizvodov/storitev  
 6 Večja vlaganja v reklame  
 7 Zamenjava opreme z novo  
 8 Zaposlitev novih, bolj specializirane delavcev  
 9 Izobraževanje zaposlenih  
 10 Širitev obsega dejavnosti  
 11 Drugo: \_\_\_\_\_



2. Katere spremembe pri financiranju bi vas spodbudile k rasti podjetja ob novih vlaganjih (do tri odgovori)?

- 1 Sploh ne razmišljam o vlaganjih in širitvi.
- 2 Boljši pristop do kratkoročnih kreditov bank
- 3 Boljši pristop do investicijskih kreditov bank
- 4 Možnost vključevanja rizičnega (zasebnega) kapitala
- 5 Nižje obrestne mere
- 6 Olajšave pri zavarovanju garancij
- 7 Redno izplačilo terjatev do kupcev
- 8 Brezobrestni razvojni krediti
- 9 Enkratna finančna pomoč države za nova delovna mesta
- 10 Drugo: \_\_\_\_\_

### G. PODPORNE ORGANIZACIJE

1. Ali ste član neke podjetniške skupnosti/združenja/zbornic?

- 1 – Nisem in ne želim postati.
- 2 – Nisem, ampak bi želel postati.
- 3 – Sem član podjetniške skupnosti/združenja (vpišite):

\_\_\_\_\_

2. Kakšni so učinki različnih institucij na poslovno dejavnost podjetja

	Občina	Upravna enota	Država	Zbornica
Veliki pozitivni učinki	1	1	1	1
Majhni pozitivni učinki	2	2	2	2
Nobenih učinkov	3	3	3	3
Majhni negativni učinki	4	4	4	4
Veliki negativni učinki	5	5	5	5

3. Katera dva stimulaturna ukrepa občine/regije/države bi najbolj pomagali podjetju:

Občina    Ukrep 1    \_\_\_\_\_  
              Ukrep 2    \_\_\_\_\_

Regije      Ukrep 1    \_\_\_\_\_  
              Ukrep 2    \_\_\_\_\_

Država     Ukrep 1    \_\_\_\_\_  
              Ukrep 2    \_\_\_\_\_

4. Med navedenimi rešitvami zaokrožite po tri besede, ki najbolj opisujejo, kako občutite odnos ljudi v skupnosti, občinski upravi in medijih (časopisi, TV) do vas kot podjetnika/obrnika:

<b>Vrsta odnosa do vas</b>	<b>Ljudje okoli vas</b>	<b>Občinska uprava</b>	<b>Mediji</b>
Stimulacija	1	1	1
Podpora	2	2	2
Zadovoljstvo z vašimi uspehi	3	3	3
Pripravljenost pomagati	4	4	4
Zavist	5	5	5
Nezaupljivost	6	6	6
Težnja po kontroli	7	7	7
Nezaupanje	8	8	8
Ustvarjanje ovir	9	9	9
Sodelovanje	10	10	10
Nasprotovanje	11	11	11
Nezanimanje	12	12	12
Podcenjevalni odnos	13	13	13

**ZAHVALJUJEMO SE ZA VAŠE SODELOVANJE PRI RAZGOVORU!**

PRILOGA 2: Seznam izbranih podjetnikov:

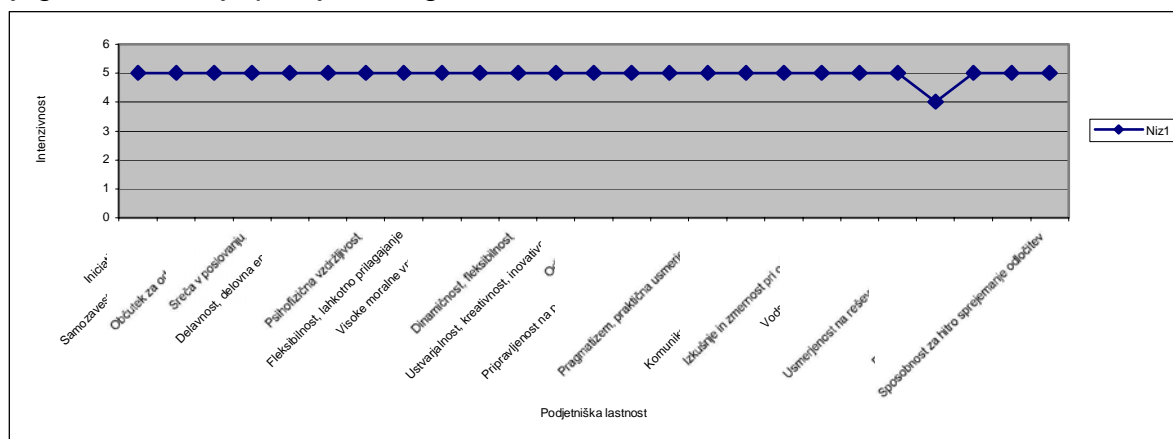
Podjetniški svetovalci so izbrali naslednje podjetnike in podjetja:

	Podjetnik	Podjetje
1.	Emil Vehovar	ALPVES, d. o. o., Raka
2.	Irena Stopar	ELDIRA, d. o. o.
3.	Janez Kranjc	PREDELAVA PLASTIKE, d. o. o.
4.	Brane Mahkota	VIRMA, d. o. o.
5.	Roman Bernard	ASTRA TELEKOM, d. o. o
6.	Jožef Schwarzmänn	RASTLINJAKI SCHWARZMANN, d. o. o.
7.	Jože Kos	MIZARSTVO KOS, KOS JOŽE, s. p.
8.	Ivan Valetič	VI, s. p.
9.	Ferdinand Božičnik	MIZARSTVO BOŽIČNIK Ferdinand, s. p.
10.	Miran Resnik	RESNIK MIRAN, s. p. – Obdelava ravnega stekla
11.	Ivo Boscarol	PIPISTREL, d. o. o.
12.	Franci Opara ml.	OPARA, d. o. o.
13.	Milan Zajc	SCEPTER, d. o. o.

### PRILOGA 3: Podjetnik Emil Vehovar – podjetje ALPVES, d. o. o.

#### 1. Podjetnik in podjetje:

Lastnika podjetja sta zakonca Vehovar. Pred ustanovitvijo podjetja ALPVES, d. o. o., leta 1990, sta opravljala zelo podobno dejavnost 11 let. Podjetje se ukvarja s kovinsko proizvodnjo, njegov osnovni program je izdelava kos za kosilnice ter delov za kosilno orodje. Direktor podjetja Emil Vehovar je končal srednjo tehnično šolo in je po poklicu strojnik. Zase meni, da bi mu najbolj koristila znanja izvozno-uvozne dejavnosti, financ in tehnično-tehnološka znanja. Zanimivo je, da je na vprašanje, ki sprašuje, kako se različne podjetniške lastnosti – naštetih je 25 – odražajo po njegovem mnenju pri njem, odgovoril na vse, razen na eno, zelo močno.



#### 2. Ustanavljanje podjetja:

Pri ustanavljanju podjetja sta več kot pol leta porabila za pridobivanje potrebnih dovoljenj. Osnovni razlog za ustanovitev lastnega podjetja je bil izkoristiti svoje znanje in sposobnosti, ki sta jih pridobila v predhodni obrti. Težave, ki sta jih imela pri ustanavljanju podjetja, so bile zelo velike, in sicer predvsem s pridobivanjem dovoljenj in bančnih kreditov. Z bankami nimata dobrih izkušenj. Potrebna finančna sredstva za ustanavljanje in začetek poslovanja sta privarčevala sama in sta tudi lastnika poslovnih prostorov v velikosti 500 m<sup>2</sup>. Sta tudi lastnika vse strojne opreme.

#### 3. Zaposleni v podjetju:

Podjetje danes zaposluje 11 oseb. Vodita ga sama in sta v njem zaposlena kot direktor in pomočnica direktorja. Podjetje zaposluje pretežno delavce s področja strojništva (s poklici strugar, ključavničar, varilec in strojni tehnik), ki so bili na večtedenskem izpopolnjevanju za delo pri italijanskem partnerju. Problemi z zaposlenimi so naslednji: zelo velika je nepripravljenost za dodatno delo; velika je nestrokovnost, nepripravljenost za izobraževanje in nedoseganje norm; obstajajo pa nemotiviranost za delo in zahteve po velikih plačah. Podjetje ima velike težave pri iskanju strokovnega profila delavca.

#### 4. Poslovne dejavnosti podjetja:

Podjetje 90 % svojih izdelkov izvozi, ker je domači trg premajhen, saj lahko z eno-mesečno proizvodnjo zapolnijo celotne domače potrebe. Na slovenskem domačem trgu podjetje nima konkurence, saj je edini proizvajalec tovrstnih izdelkov, ki pokriva celoten domači trg. Dobavitelji surovin in materialov so v 80 % s področja Slovenije. Lastnika ocenjujeta, da je konkurenčna prednost njunega podjetja visoka kakovost proizvodov in storitev, slabost pa so visoki stroški dela (bruto plače) in visoka tehnologija.

#### 5. Razvojni načrt:

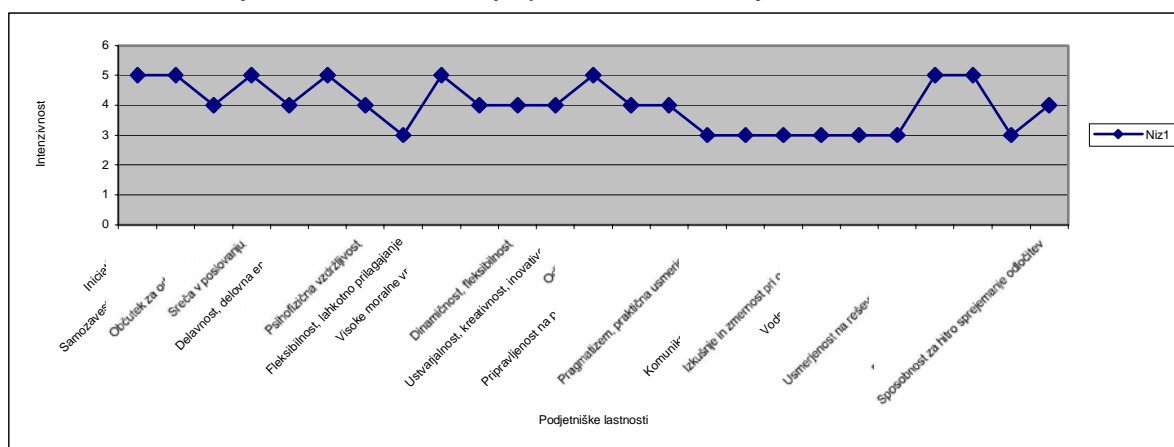
Podjetje nenehno skrbi za razvoj tehnologije in trženja. Zaveda se, da lahko uspešno konkurira pod pogojem, da najbolje zadovoljuje potrebe kupcev glede kakovosti izdelkov, rokov izdelav in ustrezne cene. Stopnja tehnološke zahtevnosti izdelkov zahteva neprestano posodabljanje strojne tehnologije, da lahko sledi zahtevam tujega trga. Tako bo z izgradnjo novih poslovnih prostorov omogočeno povečanje proizvodnje za več kot 300 %. V novih prostorih bo potekala proizvodnja motornih kosilnic ter njihova prodaja na drobno in servis.

Podjetje ima na področju izdelave kos ter delov za kose, kosilnice in žage tradicijo in trdne poslovne odnose z italijanskima proizvajalcema motornih žag in kosilnic, podjetjema ALPINA iz Conegliana in ELI-CAT iz Firenc. Leta 2000 so podpisali pogodbo z nemškim podjetjem STIHL, ki je tudi investitor za orodje, potrebno za kakovostno izdelavo izdelka ter tudi eden vodilnih svetovnih podjetij glede kakovosti in velikosti proizvodnje tega izdelka.

## PRILOGA 4: Podjetnica Irena Stopar – podjetje ELDIRA, d. o. o.

### 1. Podjetnica in podjetje:

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1995, s poslovanjem pa je začelo leta 1996. Osnovna dejavnost podjetja je proizvodnja otroških oblačil; stranska dejavnost pa prodaja otroških avtosedežev. Ustanovitelji so trije, ki so hkrati lastniki podjetja. Direktorica podjetja je Irena Stopar, ki ima srednješolsko izobrazbo, dodatno pa se je izpopolnjevala na Večerni šoli podjetništva (4 mesece) in visoki strokovni šoli za podjetništvo (3 leta). Pred ustanovitvijo lastnega podjetja je delala 3 leta kot strokovna sodelavka v družbenem podjetju, ki se ukvarja s povezano, a drugačno dejavnostjo, kot njeno podjetje danes. Analiza podjetniških lastnosti podjetnice in njena lastna ocena le-teh kaže, da so pri njej močna: iniciativnost, samozavest, zaupanje vase, sreča v poslovanju, močna vizija, visoke moralne vrednosti, odločnost, usmerjenost na reševanje problemov, težnja k neodvisnosti.



### 2. Ustanavljanje podjetja:

Sredstva za financiranje ustanovitve so iz zasebnih sredstev v tretjinskih deležih prispevali družbeniki. Postopek ustanavljanja podjetja in pridobivanja dovoljenj je bil po oceni lastnice zelo kratek, saj je bil v celoti izpeljan v manj kot treh mesecih. Osnovni motiv za ustanovitev podjetja je bil, da bi zaslužila več. Na splošno je kot zelo velike težave pri ustanavljanju podjetja ocenila: pridobivanje dovoljenj, dobivanje lokacije, upravne težave in nezaupanje uprave. Velik problem je pomanjkanje poslovnih znanj. Nenavadno je, da pred ustanovitvijo podjetja ni bil narejen poslovni načrt. Pri iskanju strokovnega profila delavca, ki ji je potreben, ima manjše težave.

### 3. Zaposleni v podjetju:

Število zaposlenih v podjetju narašča. Trenutno je zaposlenih 15 oseb, vsi s srednješolsko izobrazbo. Po oceni podjetnice imajo zaposleni, za današnje potrebe posla, zadovoljiva znanja in kvalifikacije. Kot največji problem v zvezi z zaposlenimi so izpostavljene zahteve po visoki plači. Problem je tudi nestrokovnost zaposlenih, nedoseganje norm in nepripravljenost za dodatno delo.

#### 4. Poslovne dejavnosti podjetja:

Podjetje prodaja le na slovenskem trgu. Kupci 90 % proizvodov so trgovine na malo. Dobavitelji surovin, vhodnih materialov in delov pa so 90 % slovenski. Tržni delež podjetja je zelo majhen. Domača konkurenca je ostra, tuja srednje močna. Glavni konkurenti so majhna podjetja, predvsem tista, ki se ukvarjajo z uvozom konkurenčnih artiklov. Konkurenčna prednost je po mnenju lastnice visoka kakovost proizvodov in storitev, dobra organizacija dela ter dobro razviti odnosi s kupci. Glavne konkurenčne slabosti pa so: visoki stroški materiala, surovin in delov, stroški dela ter finančna moč podjetja. Podjetje uporablja za tekoče financiranje dejavnosti dva vira: 10 % lastnih prihrankov, 90 % pa kredite poslovnih bank.

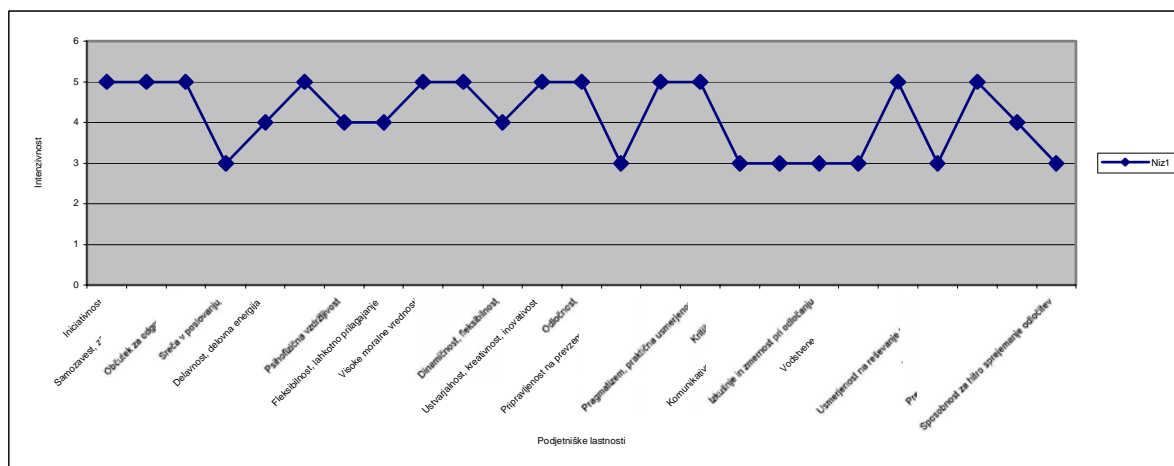
#### 5. Razvojni načrt:

Načrt za naslednja 2–3 leta bi lahko združili v tri točke: prodaja na novih tržiščih; povečanje števila proizvodov in storitev ter širitev proizvodnih zmogljivosti. Pri pregledu podatkov o številu zaposlenih, skupnem prihodku, celotnem dobičku in dodani vrednosti podjetja lahko ugotovimo, da podjetje uspešno posluje. Že za leto 2001 so načrtovali 66 % povečanje prodaje, število zaposlenih pa naj bi se povečalo iz 15 na 25.

## PRILOGA 5: Podjetnik Janez Kranjc – podjetje PREDELAVA PLASTIKE, d. o. o.

### 1. Podjetnik in podjetje:

Osnovna dejavnost podjetja Predelava plastike, d. o. o., ki je bilo registrirano leta 1990, je proizvodnja izdelkov iz plastičnih mas, stranska dejavnost je tiskarstvo, orodjarstvo in proizvodnja plastičnih folij. Direktor in lastnik podjetja je Janez Kranjc, 34-letni strojni inženir (višješolska izobrazba), ki je podjetje prevzel od staršev. Po lastni oceni podjetniških lastnosti pri njem je kot zelo močne navedel iniciativnost, samozavest in zaupanje vase, občutek za odgovornost, vizijo, visoke moralne vrednosti, iznajdljivost ...



### 2. Ustanavljanje podjetja:

Mama se je po končani srednji šoli zaposlila v takratni zadrugi predelovalcev plastike. V nekaj letih je spoznala proizvajalce, nabavne vire, se seznanila s komercialnimi posli in se odločila za samostojno pot obrtnice. Ob strani ji je stal soproj z veliko tehničnega znanja. Leta 1990 so se iz obrtne delavnice preregistrirali v d. o. o.

### 3. Zaposleni v podjetju:

V podjetju je zaposlenih 18 oseb. Direktor ima višješolsko izobrazbo, 3 proizvodni delavci imajo srednjo šolo, 14 pa jih ima le osnovno šolo. Proizvodni delavci so nekvalificirani oziroma priučeni. Proizvodni proces je takšen, da razen pri tisku, ni potrebna visoka kvalifikacija. Pri iskanju strokovnega profila delavca, ki mu je potreben, ima velike težave.



#### 4. Poslovne dejavnosti podjetja:

Kar 70 % svojih proizvodov prodajajo na domačem trgu, 30 % pa na tujem. Tekoče poslovne dejavnosti večinoma financirajo z denarjem različnih skladov za malo gospodarstvo (90 %), 10 % pa z dobičkom iz tekočega poslovanja. 60 % surovin in ostalih vhodnih materialov dobavijo tuji dobavitelji, 40 % pa slovenski dobavitelji. Domača konkurenca je ostra, tuja pa slabša. Največji konkurenti so majhna zasebna podjetja. Za svoje konkurenčne prednosti navajajo: stroške materiala, surovin in delov, zaposlene z izkušnjami ter kakovost proizvodov in storitev. Konkurenčna slabost pa so stroški dela (bruto plače) in visoka tehnologija. Najvažnejši kupci doma in v tujini so končni potrošniki.

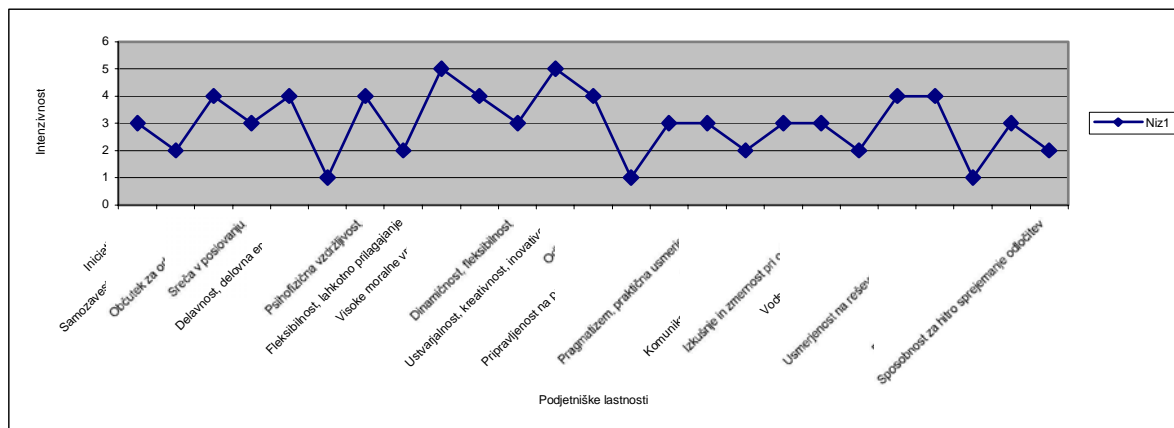
#### 5. Razvojni načrt:

Za naslednja 2–3 leta načrtujejo prodajo na novih tržiščih, zamenjavo zastarelih strojev z avtomatskimi linijami, kar pomeni povečanje proizvodnih zmogljivosti, ki jih bo možno zapolniti le ob pridobitvi novih poslov. V prihodnje načrtujejo tudi izobraževanja: letno dopolnilno izobraževanje, dopolnilno izobraževanje ključnih sodelavcev. Nепrestano spremljajo materiale, ki se uporabljajo v embalaži v prehrambeni industriji, tehnologijo prilagaja tehnološkimi materialom. Menijo, da bo rast podjetja močno olajšana ob vstopu Slovenije v Evropsko unijo, ker bodo lažje dobili posle v drugih državah kot konkurenca v Sloveniji.

## PRILOGA 6: Podjetnik Brane Mahkota – podjetje VIRMA, d. o. o.

### 1. Podjetnik in podjetje:

Osnovna dejavnost podjetja Virma, d. o. o., ki je bilo registrirano leta 1992, je proizvodnja »ram«, ki jih uporabljajo v šiviljstvu (penaste podloge, ki se vlagajo v ramenski del). Direktor in lastnik podjetja je Brane Mahkota, 34-letnik, ki že 4–6 let hkrati dela kot strokovni sodelavec v državnem podjetju, ki se ukvarja s povsem drugačno dejavnostjo. Proizvodnjo »ram« opravlja v popoldanskem času, ker je dopoldne v službi.



### 2. Ustanavljanje podjetja:

Za pridobitev vseh potrebnih dovoljenj in za postopek ustanovitve je potreboval od 3 do 6 mesecev. Osnovni razlogi za ustanovitev podjetja so nezadovoljstvo s plačo in želja po večjih prihodkih, prispevek k blaginji skupnosti, v kateri živi in znanje ter prosti čas, ki ga s tem pridobi. Vir financiranja so lastni prihranki ter izposojeni denar od družine in prijateljev.

### 3. Zaposleni v podjetju:

V podjetju je zaposlen samo on.

### 4. Poslovne dejavnosti podjetja:

Svoje proizvode prodaja na lokalni in regionalnem ravni. Tekoče poslovne dejavnosti večinoma financira z lastnimi prihranki in dobičkom iz tekočega poslovanja. Dobavitelji so slovenski, domača konkurenca je srednja in tuja slabša. Konkurenti so majhna zasebna podjetja ter uvoz tujih proizvodov in storitev. Struktura kupcev: 60 % trgovine na veliko, 20 % končni potrošniki ter po 10 % trgovine na malo in drugi proizvajalci. Podjetje se srečuje s problemi, ki so posledica neprilaganja trgu in njegovim zakonitostim. Prodaja donosnost in tudi kakovost proizvodov. To so problemi nedejavnosti podjetnika, ki se ne odziva na spremembe na trgu.

#### 5. Razvojni načrt:

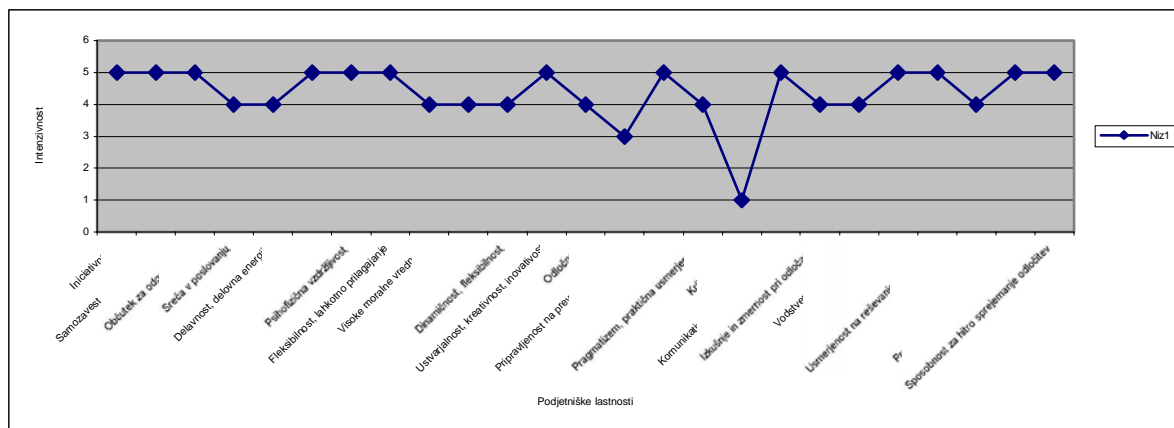
V prihodnjih 2–3 letih namerava povečati kakovost proizvodov, razširiti prodajo na nova tržišča in zamenjati opremo z novo. Ne razmišlja o novih vlaganjih in širitvi. Podjetje Virma, d. o. o., še danes posluje, vendar se direktor Brane Mahkota zaveda, da tako naprej ne bo šlo, zaslužki so vedno manjši. Izziv mu predstavlja razmišljanje o posodobitvi strojev, ki je že dalj časa njegov načrt, ki se ne uresniči. Podjetje živetari in izgublja vzroke za obstoj. Že v letih 1998 in 1999 je podjetje delovalo izgubo.

## PRILOGA 7: Podjetnik Roman Bernard – podjetje ASTRA TELEKOM, d. o. o.

### 1. Podjetnik in podjetje:

Osnovna dejavnost podjetja Astra Telekom, d. o. o., ki je bilo registrirano leta 1993, so telekomunikacije. Direktor in lastnik podjetja je Roman Bernard, star je 36 let in ima končano srednjo elektro šolo, smer elektrotehnik-elektronik. Pred preходом v lastno podjetje je bil 6 let zaposlen kot strokovni sodelavec v povsem drugačni dejavnosti.

Lastna ocena podjetniških lastnosti pri njem:



### 2. Ustanavljanje podjetja:

Postopek ustanovitve podjetja je stekel praktično takoj, trajalo pa je 5 let, da je podjetje pridobilo vsa potrebna dovoljenja. Do leta 1998, ko smo v Sloveniji dobili Zakon o telekomunikacijah in je pridobil državno koncesijo, je podjetje Astra telekomunikacije poslovalo »na črno«. Imel je majhno televizijsko postajo, na kateri je predvajal oglase, nočni program za odrasle in nekaj avtorskih oddaj. Osnovni razlogi ustanovitve lastnega podjetja so bili: frustriranost pri delu v javnem (državnem) podjetju, želja, da bi izkoristil lastne sposobnosti, in izziv, ki ga predstavlja nekaj novega. Viri financiranja za ustanavljanje in začetek poslovanja so bili lastni prihranki. Poslovni prostori so delno v lasti podjetja, delno pa v najemu.

### 3. Zaposleni v podjetju:

V podjetju je zaposlenih 15 oseb. 12 jih ima srednjo šolo, 3 pa višjo šolo. Neustrezna izobrazba kadrov, ki jih zaposluje, je pomembna težava. Šole za dejavnost, ki jo opravljajo v Sloveniji, ni. Tako mora vsakega zaposlenega izobraziti in uvesti v delovni proces on sam. Pravi, da je za vsakega zaposlenega potreboval dve leti časa, da je doumel strokovnost in zapletenost dejavnosti. Pri iskanju strokovnega profila delavca, ki mu je potreben, ima velike težave.

#### 4. Poslovne dejavnosti podjetja:

Paradni konj Astre Telekoma je Gorenjski kabel, na katerem trenutno obratuje 38 televizijskih programov, 27 radijskih, internet, plačljiva televizija za nočni erotični program in digitalni radio Astra. 70 % svojih storitev prodajo na regionalnem trgu, 30 % pa na ostalem delu Slovenije. Tekoče poslovne dejavnosti večinoma financirajo z dobičkom iz tekočega poslovanja, malo z lastnimi prihranki ter še manj s krediti poslovnih bank in drugih finančnih institucij. Dobavitelji so kar 99 % tuji. Domača konkurenca je srednja, tuja pa ostra. Največji konkurenti so državna podjetja. Za svoje konkurenčne prednosti navaja: stroške materiala, surovin in delov, stroške dela, organizacijo dela, transportne zveze, finančno moč podjetja, zaposlene z izkušnjami, visoko tehnologijo ter kakovost proizvodov in storitev. Najvažnejši kupci so končni potrošniki.

#### 5. Razvojni načrt:

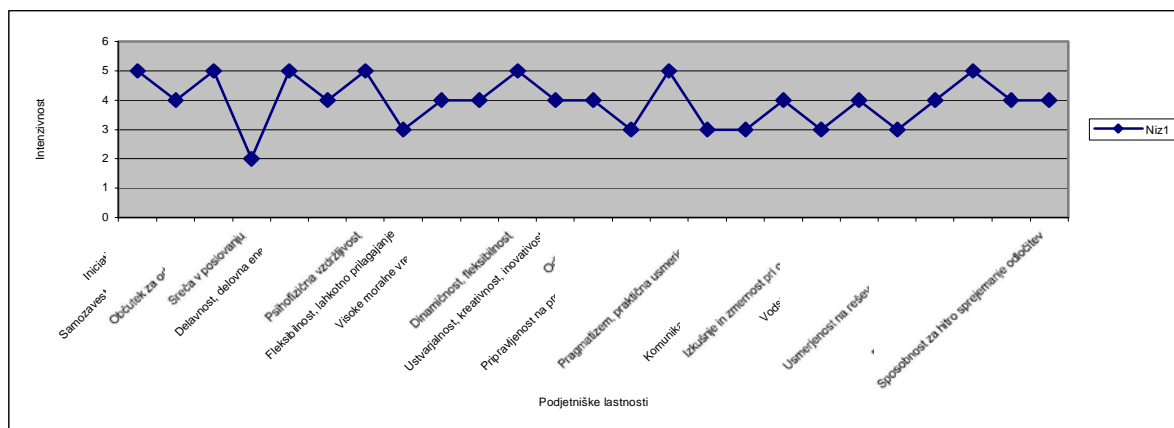
Za naslednja 2–3 leta načrtujejo: povečanje števila proizvodov in storitev, prodajo na novih tržiščih in izobraževanje zaposlenih. Vizija podjetja je odličnost pri vzpostavljanju vrhunske telekomunikacijske tehnologije. Sprva se je podjetnik osredotočil na končne potrošnike na lokalni in regionalni ravni, danes razmišlja o povezovanju z drugimi sorodnimi podjetji v državno mrežo. Da bi ostal konkurenčen, se je pripravil izobraževati. Najbolj koristna znanja, ki bi jih rad izpolnil, so znanja na področju menedžmenta, financ in tehnično-tehnološka znanja. Enako velja tudi za vsa zaposlene. Pričakuje širjenje kakovostnih storitev, večji tržni delež, vse pa bo odvisno od poslovnega okolja podjetja, ki naj bi se v prihodnje spremenilo.

## PRILOGA 8: Podjetnik Jožef Schwarzmann – podjetje RASTLINJAKI SCHWARZMANN, d. o. o.

### 1. Podjetnik in podjetje:

Osnovna dejavnost podjetja Rastlinjaki Schwarzmann, d. o. o., ki je bilo registrirano leta 1994, so rastlinjaki. Ustanovitelja sta brata, ki sta videla priložnost v razširitvi dejavnosti svojega očeta. Starejši brat, po poklicu ekonomist, se je zaposlil v podjetju in postal direktor, mlajši še študira na Strojni fakulteti in se ni zaposlil, kljub temu pa dela v podjetju. Brata sta kot kapitalski vložek vložila svoje prihranke.

Lastna ocena podjetniških lastnosti pri njem:



### 2. Ustanavljanje podjetja:

Postopek pridobivanja ustreznih dovoljenj in ustanovitve podjetja je trajal več kot pol leta, zaradi: dolgotrajnega postopka registracije, birokratskega pristopa pri pridobivanju potrebne dokumentacije za obratovalno dovoljenje in težavnosti pridobitve finančnih virov ob ustanovitvi podjetja. Osnovna razloga ustanovitve podjetja sta profitna možnost, ki sta jo želela realizirati, ter izkoristiti znanje in sposobnosti. Viri financiranja za ustanavljanje in začetek poslovanja so bili lastni prihranki. Poslovni prostori so v lasti podjetja.

### 3. Zaposleni v podjetju:

Danes je v podjetju 32 redno zaposlenih: 6,25 % zaposlenih ima osnovnošolsko izobrazbo, 71,87 % srednješolsko, 12,5 % višješolsko in 9,37 % visoko. Poleg tega podjetje zaposluje tudi 10–20 pogodbenih delavcev. Za današnje potrebe imajo vsi zaposleni znanje in kvalifikacije, ki jih potrebujejo, za razvoj čez 2–3 leta pa večina. Pri iskanju strokovnega profila delavca, ki mu je potreben, nima težav.

#### 4. Poslovne dejavnosti podjetja:

Podjetje je leta 2000 60 % svojih proizvodov prodalo na domačem trgu, 40 % na tujem. Konec leta 2000 so odprli podjetje na Hrvaškem in zaposlili dva delavca, ki vodita prodajo. Ostale trge pokrivajo iz matičnega sedeža v Sloveniji. Proizvode prodajajo v Italiji, Avstriji, Bosni, na Poljskem, Hrvaškem, Češkem in v Nemčiji. 50 % tekočih poslovnih dejavnosti financirajo z lastnimi prihranki, 30 % s krediti poslovnih bank in drugih finančnih institucij ter 20 % s sposojenim denarjem od družine. Dobavitelji so večinoma (90 %) tuji. Domača konkurenca je srednja, tuja pa ostra. Največji konkurenti so majhna zasebna podjetja in uvoz tujih proizvodov. Za svoje konkurenčne prednosti navaja: organizacijo dela, zaposlene z izkušnjami in visoko kakovost proizvodov in storitev. Najvažnejši kupci so končni potrošniki.

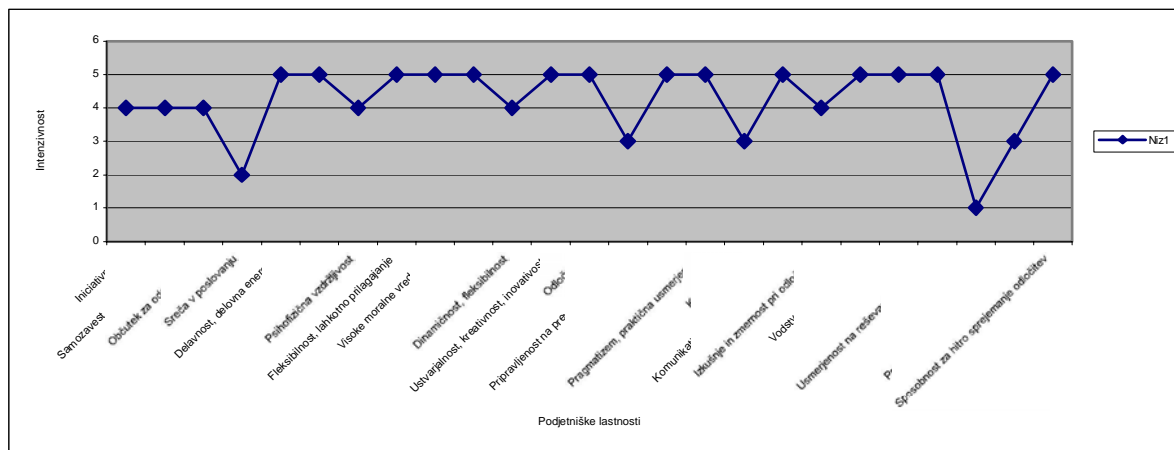
#### 5. Razvojni načrt:

Za naslednja 2–3 leta načrtujejo: prodajo na novih tržiščih, izobraževanje sedaj zaposlenih in širitev obsega dejavnosti. Podjetje se je v času razvoja srečavalo s problemi, vendar so jih hitro in sistematično reševali. Odločili so se za izdelavo kakovostnih izdelkov, za katere nudijo garancijo in hkrati dosežajo tudi višjo prodajno ceno. Danes izdelujejo več vrst plastenkov in tudi steklenikov, za katera so izdelali lastna orodja, na podlagi katerih jim tuj dobavitelj izdeluje material. Danes imajo prek dvajset svojih orodij pri tujem dobavitelju profilov. Ves čas spremljajo tujo in domačo konkurenco in skušajo biti vedno korak pred njimi. Pri domači konkurenci jim to uspeva, tuji pa se postavljajo po robu s fleksibilnostjo in prilagodljivostjo kupcu. Veliko sredstev vlagajo v razvoj. Zanimivo je, da ima podjetje ves čas izdelan poslovni načrt za naslednjih pet let.

### 1. Podjetnik in podjetje:

Osnovna dejavnost podjetja Mizarstvo Kos – Jože Kos, s. p., ki je bilo registrirano leta 1992, je izdelava lesenih izdelkov za celovitejšo zunanjo podobo hiš in vrtov. Glavni proizvodi so vrtni ute, balkonske ograje, pergole in vrtni paviljoni, za vse izdelke pa opravijo tudi montažo. Ustanovitelj je Jože Kos, 42-letni moški, ki ima dokončano srednjo lesarsko šolo. Pred ustanovitvijo je delal osem let kot strokovni sodelavec v državnem podjetju, ki se je ukvarjalo z zelo podobno dejavnostjo, kjer je imel menedžersko funkcijo.

Lastna ocena podjetniških lastnosti pri njem:



### 2. Ustanavljanje podjetja:

Postopek pridobivanja ustreznih dovoljenj in ustanovitve podjetja je trajal do tri mesece. Največji problem je bilo pridobiti bančni kredit in banko prepričati, da namerava resno delati in da je posel donosen. Obstajajo tudi težave s pridobivanjem dovoljenj. Osnovni razlogi ustanovitve podjetja so: profitna možnost, ki jo želi realizirati, želi izkoristiti svoje znanje in sposobnosti ter doseči višji status v družbi. Viri financiranja za ustanavljanje in začetek poslovanja so bili: 60 % lastni prihranki, 30 % krediti bank ter po 5 % izposojeni denar od družine in prijateljev in dobiček iz tekočega poslovanja. Poslovni prostori so v lasti podjetja.

### 3. Zaposleni v podjetju:

Danes je v podjetju 6 zaposlenih, 2 osebi z osnovno šolo in 4 s srednjo. Za današnje potrebe imajo vsi zaposleni znanje in kvalifikacije, ki jih potrebujejo, a v prihodnje bo morala vsaj polovica dopolniti svoje znanje. Pri iskanju strokovnega profila delavca, ki mu je potreben, nima težav. Začenja vedno z vajenci in zaposli dva najbolj uspešna. Med njimi se kdaj najde tudi kakšen, ki mu nikoli ne moreš ustreči s plačo ali ki se noče izobraževati.



#### 4. Poslovne dejavnosti podjetja:

70 % svojih izdelkov prodaja na regionalni ravni, 25 % pa po Sloveniji. Lani se je začel odpirati tudi na tuji trg, ki je prinesel 5 % celotne prodaje. V prihodnosti namerava prodajo na tujih trgih povečati s 5 % na 30 %. Dobavitelji so v 90 % lokalni, ostali pa s področja Slovenije. Domačo in tujo konkurenco ocenjuje za slabšo, ker prave konkurence pravzaprav ni ali pa so to majhna zasebna podjetja. Za konkurenčne prednosti navaja: stroške materiala, surovin in delov, organizacijo dela in oblikovno izdelane izdelke. Slabost pa so transportne zveze, finančna moč podjetja in visoka tehnologija. Najvažnejši kupci so končni potrošniki.

#### 5. Razvojni načrt:

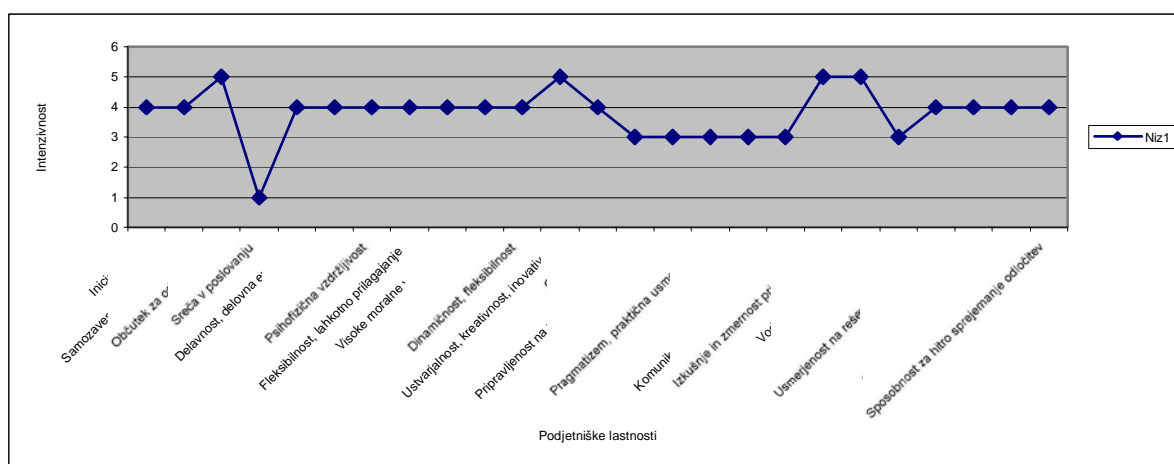
Glavna dejavnost je iskanje oblik, ki naj bi njegove izdelke povezale v funkcionalno in estetsko celoto, ki jo omogoča konkretno okolje. Spoznal je, da je še veliko drugih izdelkov, ki jih je mogoče vključiti v stilno enovit izgled hiše in njene okolice. Tako v svojo dejavnost pripelje še gradbinca in ključavničarja. Lani so ustanovili združenje Naš vrt, v katerem je šest izvajalcev, ki s svojimi podizvajalci vključujejo preko 100 ljudi. S tem se lahko bolj posvetijo svojim strankam, ki so zadovoljne, da imajo celovito opravljeno storitev. Svojo prihodnost širjenja vidi v kooperaciji z drugimi podjetniki. V prihodnosti bi rad razširil svoj posel v smislu kooperacije, da bi se povezal z drugimi obrtniki. Kar se tiče ostalih naložb omenja širjenje skladišča, zamenjavo opreme in povečanje števila proizvodov.

## PRILOGA 10: Podjetnik Ivan Valetič – podjetje VI, s. p.

### 1. Podjetnik in podjetje:

Osnovna dejavnost podjetja VI, s. p., ki je bilo registrirano leta 1985, je proizvodnja galanterijskih izdelkov. Stranski dejavnosti sta trženje in inženiring, glavni proizvodi pa: izdelki iz lutrosila in TNT-ja (netkani tekstil): klobuki, kape, zaščitne halje, predpasniki, ščitne serviete (slinčki), servirni podstavki, klimatizirane vreče, vrečke za kruh in druga živila, darilne vreče za steklenice in nakupovalne torbe, posebne vreče iz trpežnega blaga za postavljanje začasnih prometnih znakov ... Ustanovitelj je Ivan Valetič, 60-letni moški, ki je po izobrazbi univerzitetni diplomirani organizator dela. Delovnih izkušenj ima več kot 20 let. Opravljal je vodstvene oz. menedžerske funkcije v državnih (družbenih) podjetjih, ki so opravljala povsem drugačno dejavnost, kot jo opravlja sedaj.

Lastna ocena podjetniških lastnosti pri njem:



### 2. Ustanavljanje podjetja:

Postopek pridobivanja ustreznih dovoljenj in ustanovitve podjetja je trajal manj kot mesec dni. Osnovni razlog za samostojno podjetništvo je bil v tem, da je z realizacijo lastnih idej in izboljšav videl poslovno priložnost in jo želel izkoristiti. Prav tako je z realizacijo lastnih idej želel pripomoči k premagovanju drobnih, vsakodnevnih težav in dati prispevek k blaginji družbe, v kateri živi. Obenem pa uživa. Osnovni motiv pa je bila priložnost, da doseže visoke dobičke in zasluži več kot v državnem podjetju. Vir financiranja za ustanavljanje in začetek poslovanja je bilo lastno varčevanje. Poslovni prostori so delno v lasti podjetja, ostalo je v najemu.

### 3. Zaposleni v podjetju:

Podjetnik je edini zaposleni v svoji obratovalnici, zato samo izdelavo izdelkov – proizvodnjo prepusti kooperantom. Trajnejše poslovne stike ima s petimi kooperanti.

#### 4. Poslovne dejavnosti podjetja:

60 % svojih izdelkov prodaja na lokalni ravni, po 20 % pa na regionalno in na področju ostale Slovenije. Prodajo in trženje proizvodov izvaja sam. Kupci so podjetja prehranske industrije, gostinska podjetja, trgovine, bolnišnice in cestna podjetja. Vir financiranja tekočega poslovanja so 60 % lastni prihranki, 30 % dobiček iz poslovanja in 10 % krediti bank. 70 % materialov dobavlja večinoma od dobaviteljev iz širše Slovenije, po 15 % pa od lokalnih in regionalnih dobaviteljev. Domača konkurenca je slabša, tuja pa srednja. Največji konkurenti so majhna zasebna podjetja, predstavništva tujih podjetij v Sloveniji in uvoz tujih proizvodov. Za konkurenčne prednosti vidi v izvirnih idejah, nizkih stroških materialov, dela ter v dobri organizaciji. Slabost pa je šibka finančna moč podjetja. Najvažnejši kupci so končni potrošniki.

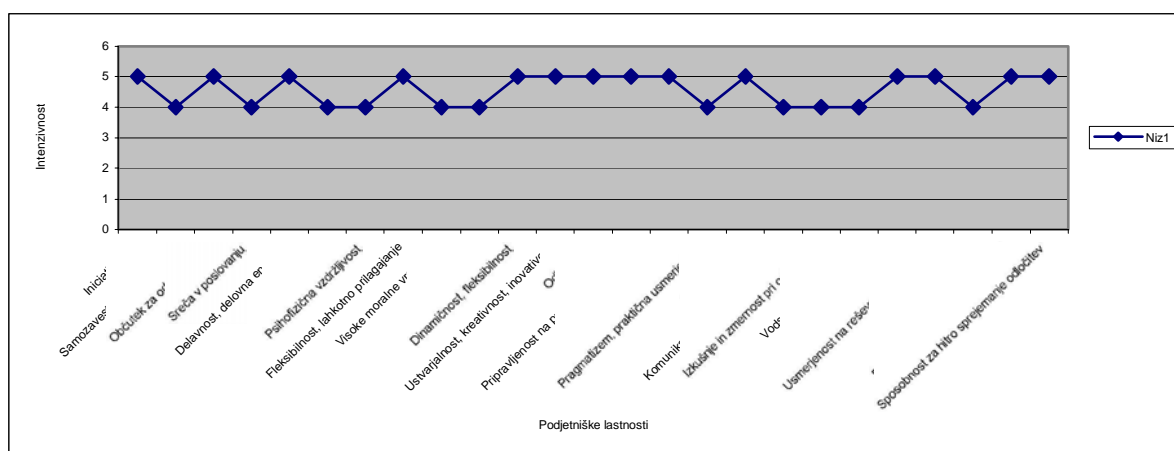
#### 5. Razvojni načrt:

Čez 2–3 leta načrtuje širitev distribucijskih kanalov proizvodov, večje vlaganje v reklame in širitev obsega dejavnosti. Vizija je v realizaciji lastnih idej pri izdelavi izdelkov iz materiala lutrosil in TNT – osvojiti kompletan asortiman. Doslej je na tržišče dal 50 izdelkov. Preden začne z razvojem nekega izdelka, do potankosti preizkuša svojo idejo – možnost realizacije, predvidene stroške, izdela analizo velikosti trga, predvidi njegov tržni delež. Če je ideja dobičkonosna, jo realizira.

## PRILOGA 11: Podjetnik Ferdinand Božičnik – podjetje MIZARSTVO BOŽIČNIK Ferdinand, s. p.

### 1. Podjetnik in podjetje:

Osnovna dejavnost podjetja mizarstvo Božičnik Ferdinand, s. p. (registrirano leta 1983), je proizvodnja pohištva in notranje opreme. Stranska dejavnost je svetovanje iz mizarске in lesarske stroke. Glavni proizvodi so laboratorijsko pohištvo, hotelska oprema in drugo pohištvo, kot so pisalne in druge mize, kuhinje, omare, stalaže ipd. Ustanovitelj je oče. Ferdinand Božičnik je star 47 let. Ima opravljeno triletno srednjo lesarsko šolo, po poklicu mizar. Sprva je kot vajenec, kasneje pa kot proizvodni delavec 4 leta delal v lesarskem proizvodnem podjetju v Nemčiji. Po vrnitvi iz tujine se je zaposlil v očetovem podjetju, ki ga je po 9 letih dela v tem podjetju nasledil in se registriral kot samostojni podjetnik. Lastna ocena podjetniških lastnosti:



### 2. Ustanavljanje podjetja:

Postopek pridobivanja ustreznih dovoljenj in ustanovitve podjetja je trajal manj kot mesec dni. Ni šlo za tipično ustanovitev novega podjetja, saj ga je prevzel z vso opremo od očeta, zato mu na začetku ni bilo treba vložiti v podjetje veliko začetnih sredstev. Podjetnik pa je, da bi podjetje zaživel in se razširilo, začel vlagati kapital v rast in razvoj, kar je financiral 20 % iz lastnih prihrankov, 20 % iz dobička tekočega poslovanja in 60 % s krediti bank. Osnovni motiv so bili dosežki – želja izkoristiti znanje, ki ga ima, neodvisnost oz. biti sam svoj šef in kariera – lepa prihodnost v lastnem podjetju. Poslovni prostori so v lasti podjetja.

### 3. Zaposleni v podjetju:

Leta 2000 je bilo v podjetju zaposlenih 23 oseb. Večina ima končano srednjo šolo lesarske ali tehnične stroke, nekaj jih ima le osnovno šolo. Podjetnik meni, da ima večji del njegovih delavcev dovolj znanja in kvalifikacije v skladu s potrebami posla tako za današnje potrebe kot za razvoj čez nekaj let. Poseben problem je iskanje visoko strokovnih delavcev. Podjetnik išče delavca z višjo ali visoko izobrazbo lesarske ali podobne stroke, z znanjem nemškega jezika, da bi se razbremenil, pa pravi, da ga preprosto ni. Drugih težav z zaposlenimi nima, obstajajo le občasne zahteve po višjih plačah, kar pa je po njegovem mnenju normalno.

#### 4. Poslovne dejavnosti podjetja:

Kmalu po prevzemu je začel s širitvijo obsega poslovanja, začel je razvijati nove proizvode, prodirati na nove tržne segmente. Njegovi glavni trgi so Švica, Nemčija, Slovenija in v zadnjem času tudi Hrvaška. Na tuje trge prodaja trenutno okoli 80 % vseh proizvodov. Viri financiranja tekočega poslovanja so 50 % dobiček iz tekočega poslovanja in 50 % krediti bank. 80 % materialov dobavlja v večini od dobaviteljev iz Slovenije, 20 % pa od tujih dobaviteljev. Domača in tuja konkurenca sta ostri. Največji konkurenti so velika (privatizirana) podjetja, državna/javna podjetja in uvoz tujih proizvodov. Za konkurenčne prednosti navaja dobro organizacijo dela, visoko tehnologijo in visoko kakovost proizvodov in storitev. Slabost pa so visoki stroški dela. Najvažnejši kupci so drugi proizvajalci.

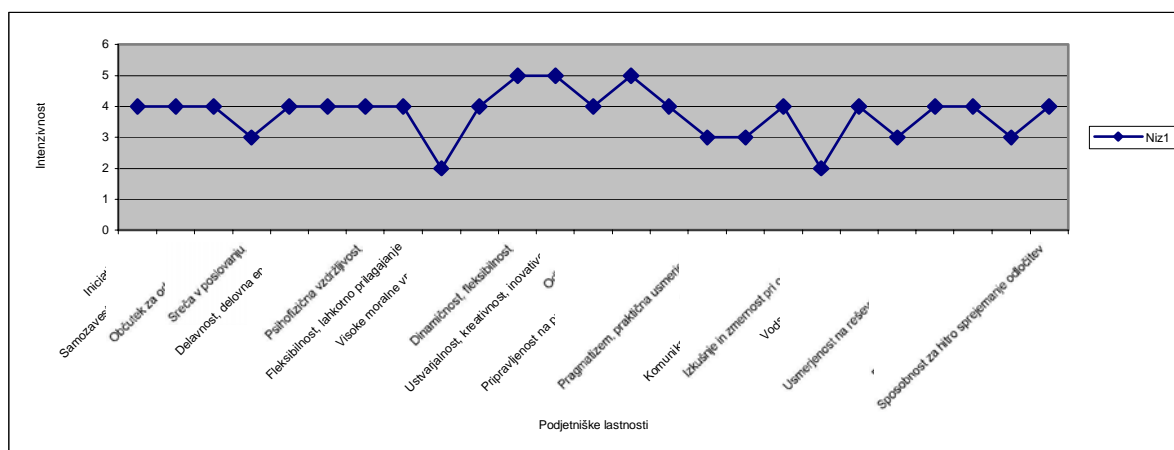
#### 5. Razvojni načrt:

Čez 2–3 leta načrtuje povečanje števila proizvodov in storitev, prodajo na novih tržiščih, širitev distribucijskih kanalov proizvodov. Podjetnik ima vizijo s pomočjo močnega tujega partnerja razviti nov proizvodni program in postati z njim konkurenčen na evropskem tržišču.

## PRILOGA 12: Podjetnik Miran Resnik – podjetje Miran RESNIK, s. p. – Obdelava ravnega stekla

### 1. Podjetnik in podjetje:

Osnovna dejavnost podjetja Miran RESNIK, s. p., ki je bilo registrirano leta 1977, je obdelava ravnega stekla, stranska dejavnost pa okvirjanje slik. Glavni proizvodi so ogledala, ravno steklo za vrata in zasteklitve interierjev in drugih objektov. Ustanovitelj je Miran Resnik, star 64 let, z dokončano srednjo tehnično šolo in je po poklicu mojster. Pred ustanovitvijo podjetja je več kot 20 let delal v državnem podjetju, ki je izdelovalo proizvode, kot jih sedaj proizvaja sam. V prejšnji zaposlitvi je bil vodja obrata. Lastna ocena podjetniških lastnosti:



### 2. Ustanavljanje podjetja:

Postopek pridobivanja ustreznih dovoljenj in ustanovitve podjetja je trajal manj kot tri mesece. Osnovni razlogi ustanovitve lastnega podjetja so bili, da je videl profitno možnost oz. tržno nišo, ki jo je želel realizirati oz. zapolniti, doseči je želel višji status v družbi ter izkoristiti svoje znanje in sposobnosti. Osnovni motiv so bili dosežki – želja izkoristiti znanje, ki ga ima, neodvisnost oz. biti sam svoj šef in kariera – lepa prihodnost v lastnem podjetju. da bi izkoristil znanje in sposobnosti, ki jih ima. Poslovni prostori so v lasti podjetja. Struktura virov za ustanavljanje in začetek poslovanja podjetja so 80 % lastni prihranki in 20 % krediti poslovnih bank in drugih finančnih institucij.

### 3. Zaposleni v podjetju:

Leta 2000 je bilo v podjetju zaposlenih 26 oseb. Večina, kar 73 %, ima končano le osnovno šolo, 15 % srednjo in 12 % visoko šolo. Ocenjuje, da ima največji del zaposlenih znanje in kvalifikacijo v skladu s potrebami posla, za prihodnji razvoj pa le polovica. Podjetnik ima velike težave pri iskanju strokovnega profila delavca, ki mu je potreben.

#### 4. Poslovne dejavnosti podjetja:

Trenutno prodaja na tuje trge 70 % proizvodov, 30 % pa jih prodaja v Sloveniji, tako strukturo namerava obdržati tudi v prihodnje. Viri financiranja tekočega poslovanja so 70 % krediti poslovnih bank in drugih finančnih institucij, 30 % dobiček iz tekočega poslovanja. Dobavitelji surovin in ostalih vhodnih materialov in delov so v 90 % tuji, 10 % pa je slovenskih dobaviteljev. Domača in tuja konkurenca sta ostri. Največji konkurenti so velika (privatizirana) podjetja in uvoz tujih proizvodov. Za konkurenčne prednosti navaja dobre transportne zveze, visoko tehnologijo ter visoko kakovost proizvodov in storitev. Slabost pa so visoki stroški materiala, surovin in delov ter visoki stroški dela. Najvažnejši kupci so v 70 % trgovine na veliko in 30 % končni potrošniki.

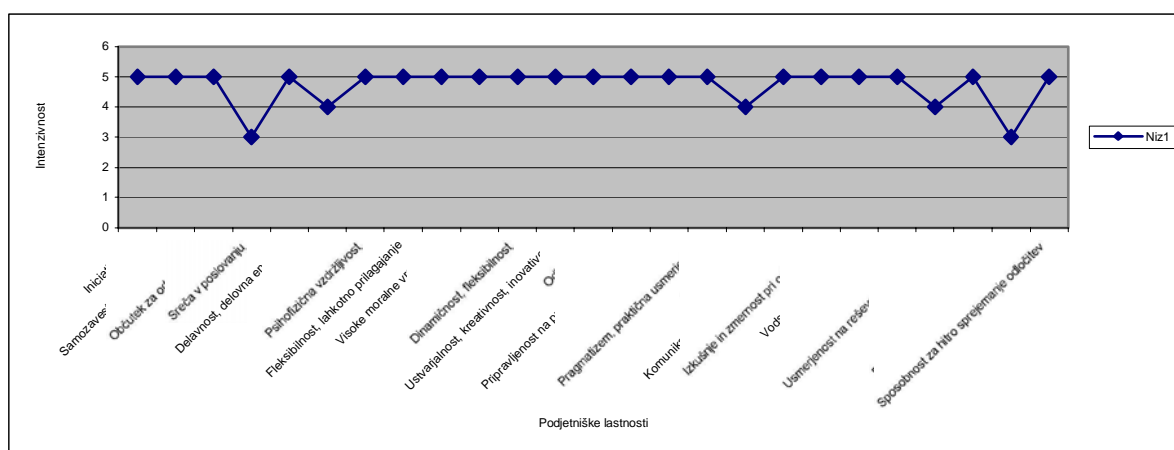
#### 5. Razvojni načrt:

Čez 2–3 leta načrtuje povečanje števila proizvodov in storitev, povečanje kakovosti proizvodov in storitev ter zaposlitev novih, bolj specializiranih delavcev. V prihodnosti namerava kupiti nove, sodobne stroje, obnoviti opremo in zaposliti tehnične strokovnjake.

## PRILOGA 13: Podjetnik Ivo Boscarol – podjetje PIPISTREL, d. o. o.

### 1. Podjetnik in podjetje:

Osnovna dejavnost podjetja Pipistrel, d. o. o., ki je bilo registrirano leta 1992, je proizvodnja, glavna proizvoda pa sta motorni zmaj in ultra lahka letala. Ustanovitelj je Ivo Boscarol, star 45 let, ki je dokončal višjo ekonomsko šolo in je po poklicu ekonomist. Že v študentskih letih se je ukvarjal z organiziranjem koncertov za znane glasbenike. Tovrstno delo zahteva tudi plakatiranje, zato je leta 1983 odprl sitotisk Studio Boscarol. Začel se je učiti letenja in postal navdušen letalec. Skupaj z dvema prijateljema je iskal nove načine letenja in naredil nekaj testnih plovil. Po nekaj neuspešnih poskusih jim je uspelo napraviti zmaja odlične kakovosti in zmogljivosti. Prejemati so začeli prva naročila. Ob dejstvu, da je bil z delom uspešen, se je odločil, da bo začel s proizvodnjo zmajev in je leta 1987 registriral obrtno letalsko delavnico. Lastna ocena podjetniških lastnosti pri njem:



### 2. Ustanavljanje podjetja:

Postopek pridobivanja ustreznih dovoljenj in ustanovitve podjetja je trajal manj kot mesec dni. Osnovni razlog ustanovitve lastnega podjetja je bil, da je videl profitno možnost, ki jo je želel realizirati. Osnovni motiv so bili dosežki – želja izkoristiti znanje, ki ga ima. Struktura virov za ustanavljanje in začetek poslovanja podjetja so lastni prihranki. Poslovni prostori pa so v najemu od lastnikov podjetja.

### 3. Zaposleni v podjetju:

Leta 2000 je bilo v podjetju zaposlenih 6 oseb. Pet jih ima končano srednjo šolo in eden visoko šolo. Ocenjuje, da imajo vsi zaposlenih znanje in kvalifikacijo v skladu s potrebami posla in jih bodo imeli tudi v prihodnje. Podjetnik ima velike težave pri iskanju strokovnega profila delavca, ki mu je potreben.



#### 4. Poslovne dejavnosti podjetja:

Trenutno prodaja na tuje trge 93 % proizvodov, samo 7 % jih prodaja v Sloveniji, v prihodnje se bo razmerje spremenilo za 2 % v korist tujih trgov. Viri financiranja tekočega poslovanja so 90 % dobiček iz tekočega poslovanja in 10 % lastni prihranki. Struktura dobaviteljev surovin in ostalih vhodnih materialov je sledeča: 40 % so dobavitelji tuji, 30 % iz ostalih predelov Slovenije, po 15 % pa so to lokalni in regionalni dobavitelji. Konkurence v tej dejavnosti ni, niti v Sloveniji, niti v tujini. Za konkurenčne prednosti navaja zaposlene z izkušnjami, visoko tehnologijo ter visoko kakovost proizvodov in storitev. Slabost so visoki stroški materiala, surovin in delov, visoki stroški dela in slaba organizacija dela. Najvažnejši kupci so končni potrošniki.

#### 5. Razvojni načrt:

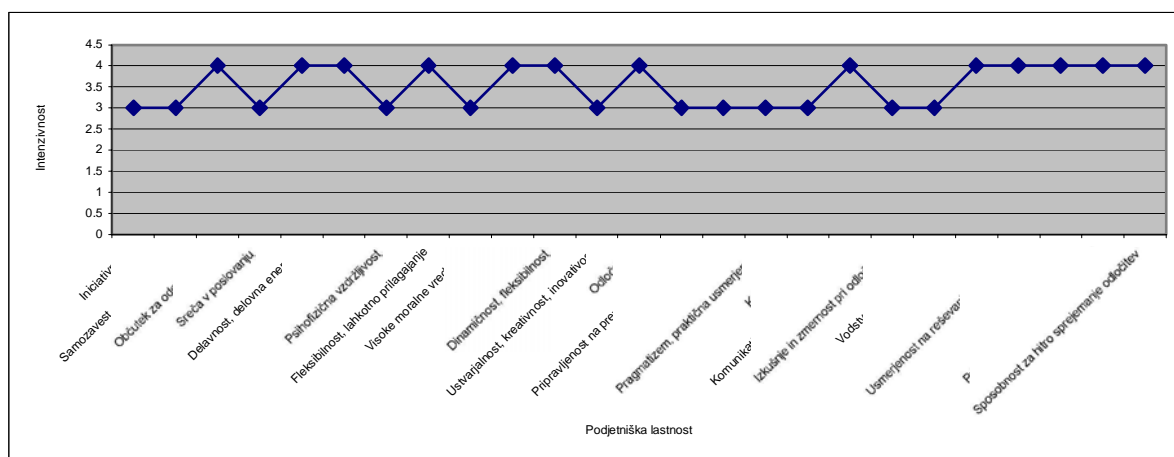
Čez 2–3 leta načrtuje povečanje števila proizvodov in storitev, povečanje kakovosti proizvodov in storitev ter širitev proizvodnih zmogljivosti. V letošnjem letu je začel s pripravami na izgradnjo nove hale, ki bo močno povečala proizvodne zmogljivosti podjetja (s treh letal mesečno na deset) ter omogočila boljše delovanje in organizacijo dela. To bo močno skrajšalo čakalno listo, ki sedaj traja tudi do dve leti. Podjetje prinaša velike dobičke s 30 % rastjo prihodkov letno, kar ga uvršča med gazele.

## PRILOGA 14: Podjetnik Franci Opara, ml. – podjetje OPARA, d. o. o.

### 1. Podjetnik in podjetje:

Osnovna dejavnost podjetja Opara, d. o. o., ki je bilo registrirano leta 1990, je pražarna kave, pakiranje čajev in trgovina na veliko; stranski dejavnosti pa sta gostinstvo in turizma. Glavna proizvoda sta kava različnih pakiranj in kakovosti ter čaji različnih okusov in embalaž. Lastnik podjetja je Franci Opara mlajši je star 31 let in ima končano srednjo gostinsko šolo, po poklicu je gostinski tehnik. Preden se je zaposlil v očetovem podjetju, je bil študent na Ekonomski fakulteti, ki pa je ni dokončal, zaveda se, da bo vse bogastvo njegove družine nekoč pripadalo njemu. Rodil se je v bogati obrtniški družini. Starši in sorodniki (ki so brez potomcev) so zelo premožni, tako bo vse bogastvo družine pripadalo njemu in bratu. Danes je sicer lastnik podjetja, vendar oče, čeprav je v pokoju, še vedno dela. Prav tako je tveganje na očetovi strani, finančni kapital zagotavlja oče. Franci ni dovzeten za inovacije, primanjkuje mu menedžerskih znanj.

Lastna ocena podjetniških lastnosti pri njem:



### 2. Ustanavljanje podjetja:

Postopek pridobivanja ustreznih dovoljenj in ustanovitve podjetja je trajal od tri do šest mesecev. Osnovni razlogi ustanovitve lastnega podjetja so bili, da so straši in sorodniki zasebni podjetniki, nadaljevanje družinske tradicije in doseganje višjega statusa v družbi. Osnovni motivi so bili neodvisnost – biti sam svoj šef, denar – zaslužiti več in kariera – lepa prihodnost v lastnem podjetju. Struktura virov za ustanavljanje in začetek poslovanja podjetja: 80 % je sposojeni denar od družine in prijateljev ter 20 % krediti poslovnih bank in drugih institucij. Poslovni prostori pa so delno v lasti podjetja, delno pa v najemu.

### 3. Zaposleni v podjetju:

Leta 2000 je bilo v podjetju zaposlenih 5 oseb. Dve osebi z osnovno šolo, dve s srednjo in ena z višjo. Ocenjuje, da imajo vsi zaposlenih znanje in kvalifikacijo v skladu s potrebami posla, za razvoj čez 2–3 leta pa samo polovica. Podjetnik ima manjše težave pri iskanju strokovnega profila delavca, ki mu je potreben.

### 4. Poslovne dejavnosti podjetja:

Trenutno prodajo 20 % proizvodov na regionalni ravni, 80 % pa na področju širše Slovenije. V prihodnje nameravajo 30 % prodati na tuje trge. Viri financiranja tekočega poslovanja so 70 % dobiček iz tekočega poslovanja ter 20 % krediti poslovnih bank in drugih finančnih institucij, 10 % pa sposojeni denar od družine in prijateljev. Dobavitelji surovin in drugih vhodnih materialov in delov so 90 % tuji in 10 % iz področja Slovenije. Domača in tuja konkurenca sta ostri. Največja konkurenca so velika (privatizirana) podjetja in uvoz tujih proizvodov in storitev. Za konkurenčne prednosti navaja nizke stroške materiala, surovin in delov, nizke stroške dela, dobre transportne zveze in visoko kakovost proizvodov in storitev. Slabost pa so slaba organizacija dela, finančna moč podjetja, zaposleni z izkušnjami, visoka tehnologija. Struktura najvažnejših kupcev: 80 % trgovina na veliko, 19 % trgovina na malo, 1 % pa so to končni potrošniki.

### 5. Razvojni načrt

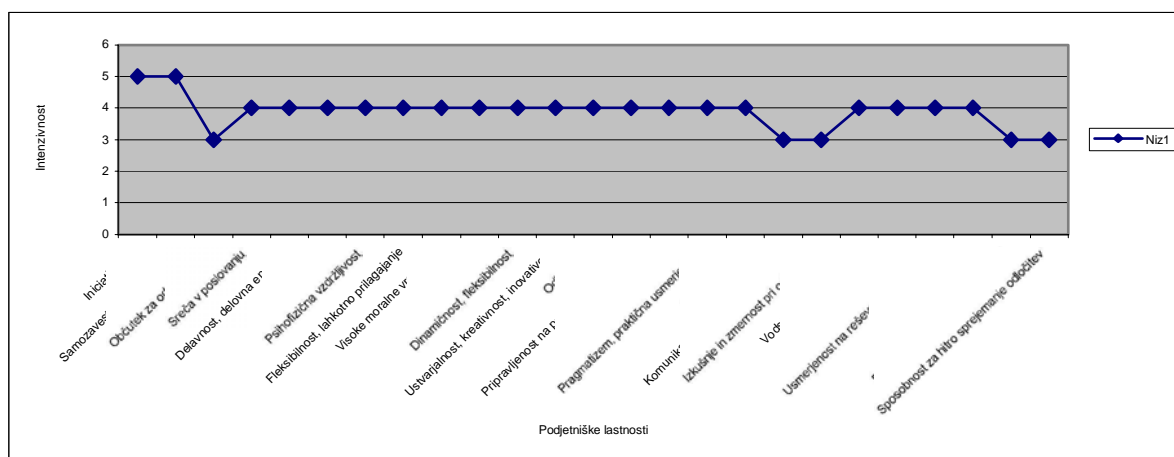
Razvoj proizvodov gre predvsem v smeri širitve izbire izdelkov kave in čajev ter nova embalaža le-teh. Razširiti nameravajo ponudbo kave in čajev tudi na darilne pakete oz. embalaže, povečati tržni delež v Sloveniji in dodatno zaposliti dva delavca. Vizija podjetja je dokaj nejasno definirana. Franci pravi, da jo imajo, a je pri njegovem delu ni čutiti, ali pa jo zapostavljajo. Franci se vsako leto spomni česa novega, kar bi rad počel, udejanji pa bolj malo.

## PRILOGA 15: Podjetnik Milan Zajc – podjetje SCEPTER, d. o. o.

### 1. Podjetnik in podjetje:

Osnovna dejavnost podjetja Scepter, d. o. o., ki je bilo registrirano leta 1991, so poslovne svetovalne storitve; stranska dejavnost pa je inženiring. Glavna storitev je svetovanje za menedžment, proizvodnjo in razvoj. Lastnik podjetja Milan Zajc je star 45 let. Je direktor in lastnik podjetja, ki opravlja izobraževalno, svetovalno in razvojno dejavnost že 10 let. Je diplomirani inženir strojništva z nedokončanim magisterijem. Kariero je začel graditi v državnem podjetju, pred ustanovitvijo lastnega podjetja je delal kot direktor investicijskega razvoja Železarne Ravne. Za ustanovitev podjetja se je odločil zaradi razmer, ki so nastale v družbenih podjetjih. Kariero je nadaljeval v domačem kraju s svetovalno dejavnostjo kot pomoč podjetnikom in bivšim družbenim podjetjem pri prilagajanju in organizaciji dela novim zahtevam. Podjetniška ideja je izhajala iz potreb okolja, svoje znanje in sposobnosti pa je usmeril v razreševanje razvojnih problemov.

Lastna ocena podjetniških lastnosti pri njem:



### 2. Ustanavljanje podjetja:

Podjetje so ustanovili štiri družbeniki. Ker so se poslovne ideje ustanoviteljev razhajale, je podjetnik ostale tri družbenike izplačal in nadaljeval poslovanje podjetja kot družbenik posameznik. Postopek pridobivanja ustreznih dovoljenj in ustanovitve podjetja je trajal manj kot mesec dni, ker je podjetnik že prej opravljal vodilno funkcijo in mu administrativni postopki niso delali težav. Osnovni razlog ustanovitve lastnega podjetja je bila frustriranost pri delu v javnem (državnem) podjetju. Osnovni motiv pa so bili: dosežki – želja izkoristiti znanje, ki ga ima. Viri za ustanavljanje in začetek poslovanja podjetja so bili lastni prihranki. Poslovni prostori so v lasti podjetja.

### 3. Zaposleni v podjetju:

Leta 2000 sta bili v podjetju zaposleni dve osebi. Ena oseba z višjo in ena z visoko izobrazbo, občasno angažiranih pa je pet oseb. Podjetnik ima velike težave pri iskanju strokovnega profila delavca, ki mu je potreben. V letu 1999 je zaposlil dodatno še enega delavca kot pomoč pri izvajanju svetovalne funkcije.

### 4. Poslovne dejavnosti podjetja:

Trenutno prodajo 10 % storitev na lokalnem trgu, 20 % na regionalnem, 50 % na področju ostale Slovenije in 20 % na tujih trgih. Vir financiranja tekočega poslovanja je dobiček iz tekočega poslovanja. Dobavitelji vhodnih materialov so: 50 % lokalni dobavitelji, 30 % iz ostale Slovenije in 20 % tuji dobavitelji. Domača in tuja konkurenca sta srednji. Največja konkurenca so predstavništva tujih podjetij v Sloveniji. Za konkurenčne prednosti navaja zaposlene z izkušnjami, visoko tehnologijo in visoko kakovost proizvodov in storitev. Slabost so visoki stroški materiala, surovin, delov in dela, organizacija dela, slabe transportne zveze in finančna moč podjetja. 80 % kupcev so končni potrošniki, 10 % država in 10 % drugi.

### 5. Razvojni načrt:

Podjetnikova svetovalna, razvojna dejavnost obsega razvojne projekte po naročilu, investicijske programe za različne organizacije, svetovanje za menedžment in podjetnike, razvojni projekti za lokalni razvoj in regionalni razvoj, svetovanje za več ministrstev. Vizija in načrt podjetnika je prenos procesa nenehnih izboljšav, predvsem na tehničnem in menedžerskem področju v slovensko gospodarstvo. Rad bi razširil storitve na nova tržišča.