

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA HITRO RASTOČIH PODJETIJ V SLOVENIJI IN PODJETJA
PILASTER**

Ljubljana, april 2002

TOMAŽ MEŽEK

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega
diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom _____ in
dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis:

KAZALO

1. UVOD.....	1
2. USPEŠNA HITRO RASTOČA PODJETJA.....	2
2.1. Opredelitev hitro rastočih in dinamičnih podjetij.....	2
2.2. Kriteriji za izbor najhitreje rastočih med podjetji.....	3
2.3. Pogoji za razvoj dinamičnega podjetništva.....	4
2.4. Rast kot cilj podjetja.....	4
2.4.1. <i>Opredelitev pojma rasti.....</i>	<i>4</i>
2.4.2. <i>Motivi za rast podjetja.....</i>	<i>5</i>
2.5. Pomen uspešnih podjetij za gospodarstvo.....	6
2.5.1. <i>Dinamična podjetja in gospodarstvo.....</i>	<i>6</i>
2.5.2. <i>Dinamična podjetja v Sloveniji.....</i>	<i>7</i>
2.6. Predstavitev podjetja Pilaster.....	8
2.6.1. <i>Analiza rasti podjetja Pilaster na podlagi kriterijev.....</i>	<i>9</i>
3. PODJETNIK.....	10
3.1. Tipičen nasproti dinamičnem podjetniku.....	10
3.2. Dinamični podjetnik.....	11
3.3. Vedenjske značilnosti uspešnih podjetnikov.....	12
3.4. Uspešni podjetniki v Sloveniji.....	13
3.5. Podjetnik v podjetju Pilaster.....	15
4. STRATEGIJE DINAMIČNIH PODJETIJ.....	16
4.1. Opredelitev strategij.....	16
4.2. Vrste strategij.....	18
4.3. Strategije v fazi rasti.....	19
4.4. Strategije dinamičnih podjetij v Sloveniji.....	21
4.4.1. <i>Strategije vstopa na trge.....</i>	<i>23</i>
4.5. Strategije podjetja Pilaster.....	24
5. ORGANIZACIJA DINAMIČNEGA PODJETJA.....	25
5.1. Opredelitev organizacije in organizacijske strukture.....	25
5.2. Vrste organizacijskih struktur.....	25
5.3. Razlogi za spreminjanje organizacije v rastočem podjetju.....	27
5.4. Odsev življenjske dobe v spremembah organizacijskih struktur.....	28
5.5. Značilnosti organizacije slovenskih hitro rastočih podjetij.....	30
5.6. Organizacija v podjetju Pilaster.....	32
6. FINANCIRANJE HITRO RASTOČIH PODJETIJ.....	33
6.1. Viri financiranja podjetij.....	33
6.1.1. <i>Notranje in zunanje financiranje.....</i>	<i>33</i>
6.1.2. <i>Lastniško in dolžniško financiranje.....</i>	<i>34</i>
6.2. Financiranje rastočega podjetja.....	35
6.2.1. <i>Tvegani kapital.....</i>	<i>36</i>
6.2.2. <i>Finančni življenjski cikel podjetja.....</i>	<i>36</i>

6.3. Financiranje slovenskih hitro rastočih podjetij.....	39
<i>6.3.1. Tvegani kapital v Sloveniji.....</i>	<i>40</i>
6.4. Financiranje podjetja Pilaster.....	41
7. SKLEP.....	42
8. LITERATURA.....	45

1. UVOD

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

Diplomska naloga se ukvarja z analizo slovenskih hitro rastočih podjetij. Analizira jih z vidika štirih najpomembnejših dejavnikov rasti. Ti dejavniki so: podjetnik, trženjske strategije, organizacija in financiranje. Vsak izmed dejavnikov predstavlja svoje poglavje. Cilj analize pa ni samo v ugotavljanju razmer v Sloveniji, pač pa poizkuša prenesti ugotovitve tudi na podjetje Pilaster.

V prvem delu bom podrobneje predstavil, katera podjetja so hitro rastoča, kriterije za merjenje rasti in pomen hitro rastočih podjetij za gospodarstvo, zlasti za Slovenijo. Podrobneje bom predstavil podjetje Pilaster, njegovo zgodovino, specifiko in trenutne razmere.

V drugem delu bom predstavil, kdo je dinamični podjetnik in v čem se razlikuje od tipičnega. Usmeril se bom tudi v vedenjske značilnosti dinamičnih podjetnikov in pogledal, kdo so dinamični podjetniki v Sloveniji. V zaključku tega sklopa bom poizkusil analizirati, kdo vodi podjetje Pilaster in ga na podlagi ugotovitev primerjal z slovenskimi dinamičnimi podjetniki.

V tretjem delu bom analiziral strategije podjetij, zlasti hitro rastočih. Predstavil bom tržne strategije katere uporabljajo slovenska hitro rastoča podjetja in na koncu ugotovitve prenesel na preučevano podjetje.

Organizacija podjetja bo predstavljala četrti sklop diplomske naloge. Analiza bo zajemala vrste organizacij, katere uporabljajo podjetja, zopet se bom posvetili predvsem analizi hitro rastočih podjetij. Videli bomo kako so organizirana slovenska hitro rastoča podjetja in kako podjetje Pilaster.

Zadnji del diplome bo usmerjen v financiranje hitro rastočih podjetij. Pogledali bomo katere vrste virov financiranja imajo podjetja na voljo in katere dejansko uporabljajo. Znova nas bodo zanimala predvsem slovenska hitro rastoča podjetja in seveda podjetje Pilaster.

V sklepu bom povzel ugotovitve diplomske naloge. Po posameznih sklopih bomo pogledali kakšne so ugotovitve študij v Sloveniji in kakšne so razmere v podjetju Pilaster. Videli bomo kje analizirano podjetje najbolj zaostaja za gazelami in kje so njegove prednosti.

2. USPEŠNA HITRO RASTOČA PODJETJA

2.1. Opredelitev hitro rastočih in dinamičnih podjetij

Obstoječa podjetja lahko delimo po različnih kriterijih, in sicer glede na velikost (mala, srednje velika in velika), dinamiko rasti, obliko (družinska, franšizing,...), tip podjetnika, stopnjo v razvoju podjetja, način vodenja podjetja, po dejavnostih itd. (Pšeničny, 2000, str. 30).

Z vidika mojega diplomskega dela pa je najpomembnejša delitev glede na dinamiko rasti. Če povzamem, znova po Pšeničnem, delimo po rasti podjetja v pet skupin:

- Hitro rastoča podjetja so tista podjetja, ki po izbranih merilih (rast prihodka, rast celotne prodaje, dobička, števila zaposlenih itd.) v časovnem intervalu vsaj petih let, dosegajo stopnje rasti, ki jih uvrščajo med zgornjih 10 ali celo 5% podjetij v gospodarstvu ali dejavnosti.
- Rastoča podjetja beležijo zmerno rast, vendar po izbranih kriterijih raste realno hitreje od letne stopnje rasti gospodarstva.
- Povprečna podjetja držijo obseg poslovanja na realno enakem obsegu glede na prejšnja leta oziroma v obsegu do povprečne stopnje rasti gospodarstva.
- Usihajoča podjetja zmanjšujejo svoj obseg poslovanja realno (glede na inflacijo) ali celo nominalno.
- Odmirajoča podjetja, katerih položaj se naglo slabša, skozi daljše obdobje realno ali nominalno zmanjšujejo obseg poslovanja, zaradi česa se približujejo negativnim poslovnim rezultatom.

Mogoče najbolj znana pa je delitev podjetij po Davidu Birch-u, katero so povzeli tudi mnogi slovenski ekonomisti (Vahčič, Tajnikar, Pšeničny). Glede na rast je podjetja razdelil v tri skupine (Vahčič, 2000, str. 13):

- Gazele so majhna ali srednje velika podjetja, katera v začetni fazi težko ločimo od ostalih podjetij. Vendar pa imajo izreden potencial rasti, se kmalu ločijo od ostalih in skozi daljše obdobje hitro rastejo. So nosilke gospodarskega razvoja in jih je le okoli 2-5% v populaciji vseh malih podjetij.
- Miške so podjetja primerljive z muhami enodnevnici, ki se vsak dan rojevajo v velikem številu in tudi hitro propadajo. V sebi ne nosijo potenciala rasti, vendar pa so z vidika gospodarstva pomembna saj zagotavljajo fleksibilnost in veliko sposobnost reprodukcije. V sodobnih gospodarstvih predstavljajo največji del populacije podjetij.
- Sloni so velika renomirana podjetja, ki so v svojem poslovanju toga, saj jim velikost ne omogoča fleksibilnosti. Beležijo počasno rast, ki lahko v določenem obdobju miruje ali celo pada. Njihova pozicija na trgu je trdna in gospodarstvu zagotavljajo določeno stabilnost.

Moje delo se omejuje na analizo hitro rastočih podjetij, krajše jih lahko imenujemo kar gazele, saj se pojma relativno pokrivata. Pogosto se uporablja tudi pojem dinamična podjetja, katere pa opredelimo kot najhitreje rastoča med hitro rastočimi. Značilnosti teh podjetij so po Birch-u naslednje (Vahčič, 1993, str. 124):

- Hitro rastoča podjetja se pojavljajo v vseh dejavnostih gospodarstva skoraj enakomerno.
- Podjetja visoke tehnologije predstavljajo zelo majhen odstotek v populaciji hitro rastočih podjetij.
- Značilnost hitro rastočih podjetij so nihanja, kar je posledica njihovega eksperimentiranja, vendar jih to ohranja pri življenju in jim omogoča rast.
- Že na začetku rasti začnejo ta podjetja izvažati.
- Hitro rastoča podjetja niso le mlada podjetja, ampak tudi starejša, ki začno rasti šele po daljšem času, ko se naučijo premagovati poslovne težave.
- Hitro rastoča podjetja so skoncentrirana na geografskih območjih, kjer je na voljo izobražena delovna sila, urejen dostop do telekomunikacij, letalskih zvez, raziskav fakultet itd. V agrarnih predelih tovrstnih podjetij ne najdemo.
- Za razvoj hitro rastočega podjetja je potrebna obdobje od 8-10 let.
- Začetni kapital tovrstnih podjetij večinoma prihaja iz zasebnih virov (prihranki, družina, prijatelji itd.). Tudi kasnejša rast se večinoma financira iz lastnih sredstev (zadržani dobički).

Podobne skupne imenovalce je podal tudi prof. dr. Maks Tajnikar v knjigi »Tvegano poslovanje« s to razliko, da poudarja:

- Dinamična podjetja ne bežijo pred konkurenco, ampak se z njo soočijo, ter jo poizkušajo izpodriniti s ponujanjem novih izdelkov in novih tehnologij.
- Njihov cilj ni le ohranjanje programa, temveč stalno iščejo nove priložnosti.
- Glavni motiv podjetja je dobiček, pomembna pa je tudi tržna rast podjetja. Cilj ni izplačevanje tekočih dobičkov, ampak maksimizacija kapitalskega dobička.

2.2. Kriteriji za izbor najhitreje rastočih med podjetji

Podjetja lahko rastejo po različnih kriterijih (prihodek, dobiček itd.). V praksi pa se za mednarodno primerljivost rasti podjetij uporablja indeks DABEG. Indeks je razvil Birch in nam omogoča, da podjetja različna po velikosti primerjamo glede na rast zaposlovanja. Gre za kombinacijo relativne in absolutne spremembe zaposlenih v rastočih podjetjih, tako, da zmnožimo razliko med številom zaposlenih v zadnjem in prvem letu proučevanja podjetja z razmerjem med številom zaposlenih v zadnjem in prvem letu proučevanja (Pšeničny, 2000b, str. 27-28).

Dodatno morajo biti izpolnjeni tudi določeni pogoji, ki omogočajo primerljivost z evropskimi gazelami na podlagi lestvice Growth Plus (Pšeničny, 2000a, str. 357):

1. Vodijo jih dinamični podjetniki.
2. V primeru družb z omejeno odgovornostjo, je dinamični podjetnik lastnik najmanj 15%
3. podjetja, v primeru delniške družbe pa najmanj 5% lastnik.
4. Podjetja niso v večinski lasti drugega podjetja in ne delujejo kot njihova »podružnica«.
5. Pred začetkom preučevanega obdobja so bila po slovenski zakonodaji uvrščena med mala podjetja.
6. Praviloma mora biti rast organska (ne s pripojitvami ali spojitvami).
7. Ob koncu preučevanega obdobja so imela najmanj 50 zaposlenih.
8. V preučevanem obdobju so povečala celotni prihodek za najmanj 50%.
9. Ustanovljena so bila pred začetkom preučevanega obdobja.

Če podjetje izpolnjuje navedene pogoje zanj izračunamo vrednost indeksa DABEG in ga glede na doseženo vrednost uvrstimo na lestvico, tako, da lahko najdemo najuspešnejša med hitro rastočimi.

2.3. Pogoji za razvoj dinamičnega podjetništva

Iz opisanih pogojev vidimo, da morajo biti za razvoj dinamičnega podjetništva v družbi, izpolnjeni posamezni pogoji (Tajnikar, 1997, str. 23-24):

- Dinamično podjetništvo je možno v zelo odprtem gospodarstvu, saj podjetje od vsega začetka načrtuje, da bo prodajalo proizvode na svetovnem trgu.
- Zahteva razvit finančni sistem, saj dinamično podjetništvo temelji na številnih zunanjih virih in ne le na bančnih kreditih. Poslužuje se mnogih drugih oblik financiranja, katere pozna razvit finančni sistem.
- Obstoj določene podjetniške tradicije, ki temelji na spoznanju, da je možno organizirano povezovati ljudi, ki nudijo inovacije in s tem nove poslovne prilike, z ljudmi, ki so sposobni razumeti, da je neka tehnologija ali inovacija v resnici poslovna prilika in jo je mogoče spremeniti v dinamično podjetje in z njih z ljudmi, ki imajo finance in lahko realizacijo takšnih poslovnih prilik financirajo.
- Najbolj je odvisno od obstoja trgov, na katerih je mogoče prodati podjetje ali deleže posameznih podjetij in zaslužiti kapitalske dobičke.

2.4. Rast kot cilj podjetja

2.4.1. Opredelitev pojma rasti

Teoretično lahko opredelimo rast podjetja, kot povečanje proizvodnih zmogljivosti, ki nam omogočajo, da dosežemo večji output. Povečanje zmogljivosti je posledica investicijske odločitve podjetja. Podjetje se na podlagi izračunanih ekonomskih in finančnih kazalcev odloči za najboljšo odločitev.

Po drugi strani pa lahko rast podjetja opredelimo z drugimi faktorji, kot so recimo rast števila zaposlenih, osvajanju novih trgov, nakupu novih strojev itd. Vendar pa pogosto rast podjetja enačimo kar z rastjo zmogljivosti.

Najširše opredelimo rast podjetja kot celokupnost kvalitativnih sprememb v podjetju v smislu izboljšav, ki so lahko povezane z rastjo, tj. s celokupnostjo kvantitativnega večanja dejavnosti podjetja ali pa z njo niso povezane (Pučko, 1999, str. 37).

2.4.2. Motivi za rast podjetja

Podjetja so danes, v času globalizacije, prisiljena v rast, saj je osnovni smoter organizacije maksimizacija premoženja lastnikov. Posledice so vidne v vsakdanjem življenju, kjer se pogosto srečujemo z združevanjem velikih podjetij, prevzemi, različnimi tipi povezovanja organizacij, preprosto s ciljem doseganja sinergičnih učinkov, ki nam bodo omogočili nadaljnji razvoj, obvladovanje zasičenih trgov, zmanjševanje stroškov itd. Morda se najbolj znani primeri kažejo v povezovanju multinacionalk v bančnem sektorju, na trgu zdravil, visoke tehnologije itd, kar nadalje dokazuje, da se danes podjetja zavedajo, da morajo rasti ali pa bodo propadla.

Najbolj smiselno je pozitivne posledice rasti opredelil P.S. Orsino (1994, str. 2):

- Rast povečuje profitabilnost.
- Zmanjšuje tveganje po principu delniškega portfolia. Rast podjetja po državi, kontinentu ali svetu omogoča, da podjetje ni popolnoma odvisno od regionalnih razmer na samo enem trgu in s tem posledično prispeva k večji varnosti. Po enaki logiki deluje tudi širitev proizvodnih oziroma prodajnih kanalov.
- Širitev podjetje prisili, da preučuje trge na katere želi prodreti, kar jim omogoča razumeti trg (panogo) v kateri nastopa in posledično ohranjanje konkurenčnosti.
- Rast zagotavlja zanesljivejši vir ponudbe in boljše izkoriščanje distribucijskih kanalov.
- Rast tudi posredno izboljšuje podjetje. Če rastemo in osvajamo nove trge si ne moremo privoščiti slabših izdelkov od konkurence. Kupci na novih trgih so mnogo bolj zahtevni in nas silijo, da izboljšujemo svoje izdelke, to pa tudi pomeni izboljševanje izdelkov na domačem trgu in večje zadovoljstvo že obstoječih kupcev.
- Osvajanje novih trgov zmanjšuje stroške materiala, saj dosegamo nižje cene pri obstoječih dobaviteljih zaradi večje količine. Lahko pa na drugih trgih najdemo nove, za nas ugodnejše dobavitelje, kar pomeni večjo konkurenčnost na domačem trgu.
- Rast preprečuje, da bi podjetje zaostalo za konkurenco. Z osvajanjem novih trgov in širitvijo asortimenta proizvodov, širimo naše znanje, ki nam omogoča boljše poznavanje trgov, konkurence, proizvodov itd. To v podjetju spodbuja inovativne ideje, ki pripomorejo k zmagi nad konkurenco.

Teorije rasti v celoti ni razvita, obstajajo pa različne hipoteze o rasti podjetja. Po neoklasični teoriji, predstavlja produkcijska funkcija podjetja edino omejitev za rast, saj je

povpraševanje v popolno konkurenčnem gospodarstvu vodoravna. Tako mora podjetje povečevati svojo proizvodnjo, dokler se mejni stroški ne izenačijo z ceno in v tej točki maksimizira dobiček. Vendar pa je rast podjetja zgolj slučajna.

Stohastična teorija zavrača ugotovitve neoklasikov in ugotavlja, da potem, ko podjetja dosežejo minimalni obseg poslovanja, rastejo različno hitro. Te stopnje rasti v podjetjih so rezultat slučajnosti.

Najsodobnejša in najaktualnejša pa je menedžerska teorija, ki trdi, da podjetje teži k maksimizaciji rasti ob neki zadovoljivi rentabilnosti. Rast je zaželena, ker s tem ohranjamo svoj sorazmerni položaj na trgu, po drugi strani pa rast pomeni tudi večjo varnost in stabilnost. Obenem pa se z rastjo povečuje tudi poslovni ugled in prestiž posloводства podjetja.

Čeprav so si mnoge študije kontradiktorne lahko rečemo, da je rast podjetij v tržnem gospodarstvu odvisna od splošnih pogojev gospodarjenja, od značilnosti panoge v kateri se podjetje nahaja, od obstoječih tržnih priložnosti, od morebitne zunanje ekonomije in od relativnega tržnega deleža. Ti dejavniki so glavne zunanje določljivke rasti podjetja (Pučko, 1999, str. 47).

Poleg zunanjih pa na rast in razvoj podjetij vplivajo tudi notranje določljivke. Empirične ugotovitve kažejo, da najhitreje rastejo podjetja, ki imajo do neke mere diverzificiran poslovni program. Na rast vplivajo tudi: razpoložljivost določene temeljne sestavine, razmestitev temeljnih sestavin v podjetju, nepolna zasedenost temeljnih sestavin podjetja, organizacija gospodarske celice, kakovosti upravljalno-poslovodstvene strukture v podjetju (Pučko, 1999, str. 48).

2.5. Pomen uspešnih podjetij za gospodarstvo

2.5.1. Dinamična podjetja in gospodarstvo

Hitro rastoča podjetja, ki iz majhnih v kratkem času prerastejo v velika, v globalni trg usmerjena podjetja, dajejo v uspešnih državah skoraj vso dinamiko gospodarstva (Vahčič, 1993, str. 126).

Pomen teh podjetij za gospodarstvo preučevane države se kaže na številnih področjih (Tajnikar, 1997, str. 11):

- Dinamična podjetja uvajajo nove tehnologije, razvijajo inovativnost in uvajajo inovacije ter izkoriščajo novih tehničnih možnosti.
- Spodbujajo nastajanje novih organizacijskih oblik, učinkovitejših od obstoječih, ki povečujejo proizvodnjo na zaposlenega delavca in s tem bogastvo posameznih narodov.

- Ustvarjajo nova delovna mesta, povečujejo proizvodnjo v posameznem podjetju in tudi v narodnem gospodarstvu.
- Povečujejo mednarodno konkurenčnost posameznih gospodarstev.
- Uveljavljajo sposobnejši management.
- Ustvarjajo nove motivacije.

2.5.2. Dinamična podjetja v Sloveniji

Tako kot v vseh gospodarstvih tudi pri nas obstajajo dinamična podjetja, ki so za gospodarstvo vitalnega pomena. Ugotovitve študije o dinamičnem podjetništvu Visoke strokovne šole za podjetništvo iz Portoroža, so pokazale pravi pomen gazel za slovensko gospodarstvo (Pšeničny, 2000b, str. 28).

Sto slovenskih gazel je v preučevanem obdobju odprlo 7123 novih delovnih mest. V istem obdobju se je število aktivnega prebivalstva v Sloveniji povečalo za 6166. V drugih podjetjih in organizacijah, pa se je število zaposlenih v teh petih letih povečalo le za 1601 delavcev. To pomeni, da so vsa ostala podjetja skupaj neto povečala število delovnih mest za 1601, torej razliko med 7123 in 1601 so druga podjetja, razen gazel, izgubila!

Sto slovenskih gazel je preučevanem obdobju povečalo njihov celotni prihodek za 539 odstotkov. V istem obdobju je celotno gospodarstvo Slovenije beležilo približno 4,5-odstotno letno rast BDP, celotni prihodek podjetij in organizacij pa se je nominalno povečal za manj kot dvakrat. Gazele so torej rasle 2,7- krat hitreje od povprečja vseh podjetij.

Pri tem velja izpostaviti, da je deset najhitreje rastočih gazel, po rasti zaposlovanja v Sloveniji, v pet letnem obdobju, povečalo število zaposlenih za 2410 (za 8,6- krat). Deset najhitreje rastočih po prihodu, pa svoj celotni prihodek skupno za 18,4 milijarde tolarjev oziroma za več kot 85-krat. Sto najbolj dinamičnih podjetij je kljub svoji »majhnosti« ustvarilo 1,3 odstotka celotnega povečanja vse prodaje slovenskih gazel.

Dinamična podjetja so v Sloveniji prisotna skoraj v vseh dejavnostih, imamo jih praktično v vseh regijah in niti jih ni tako malo. Kot zanimivost lahko omenim, da je v letu 2000 na prvem mestu med gazelami podjetje Hermes SoftLab d.d.

Gospodarsko najmočnejše področje v Sloveniji je Ljubljana z okolico, kjer deluje približno 45 odstotkov vseh malih gospodarskih družb. V vzorcu študije Visoke strokovne šole za podjetništvo iz Portoroža je bilo med 94 analiziranimi hitro rastočimi podjetji 30 podjetij iz ljubljanske regije, med 17 analiziranimi dinamičnimi podjetji pa kar 8. V Mariborski regiji deluje približno 11 odstotkov vseh družb, v vzorec je bilo zajetih 17 hitro rastočih podjetij iz tega dela Slovenije. Na Gorenjskem je malih družb okoli 10 odstotkov, v vzorcu se jih je znašlo le 7. Na celjskem le 7 odstotkov malih družb, v vzorcu pa 14, ostale so bile drugje.

Čeprav so dinamična podjetja v Sloveniji prisotna skoraj v vseh dejavnostih, so tri »najpopularnejše« dejavnosti malega gospodarstva: predelovalne dejavnosti, trgovina in servisne storitve. Poleg tega se uspešna mala podjetja in gazele ukvarjajo tudi z nepremičninami, ta dejavnost je bila leta 1998 najbolj donosna v Sloveniji.

2.6. Predstavitev podjetja Pilaster

Proizvodno in storitveno podjetje Pilaster Žirovnica d.o.o., je bilo ustanovljeno 22. aprila 1993, kot družba z omejeno odgovornostjo in osnovnim kapitalom 200 000 SIT. Sedež podjetja je na Jesenicah. Vodi ga direktor, ki je 50% lastnik in se o vseh pomembnih projektih in naložbah odloča skupaj s solastnikom, ki ima enak lastniški delež, v podjetju pa opravlja funkcijo finančnega direktorja. Podjetje je bilo v celoti ustanovljeno z lastniškim kapitalom in sicer v obliki prihrankov obeh partnerjev.

Prvotno dejavnost podjetja predstavlja popravilo in vzdrževanje elektromotorjev, poleg tega pa so se in se tudi sedaj ukvarjajo z inženiringom, ki je v veliki meri vezan na strojno obdelavo kovin in izdelavo raznih strojnih rezervnih delov. Občasno se ukvarjajo tudi s projekti, ki niso neposredno vezani na strojno delavnico, saj se redno prijavljajo na raznovrstne razpise.

V letu 1991 so Slovenske železarne iz Železarne Jesenice oblikovale 13 podjetij. Danes delujejo samo še tri podjetja. Podjetje Pilaster je bilo ustanovljeno s prevzemom dejavnosti od enega od propadlih podjetij, in sicer od podjetja S.E.I.K.O.. V začetku so zaposlili 9 ljudi, kateri so bili prej zaposleni v podjetju S.E.I.K.O in so bili v tistem času prijavljeni na zavodu za zaposlovanje. V letu 1994 so dodatno zaposlili 3 ljudi, v primeru večjih projektov na terenu (remonti) pa pogodbeno zaposlujejo potreben dodatni kader. Danes zaposlujejo 13 ljudi.

Prelomen trenutek za podjetje je bil 1. februarja 1999, ko so od podjetja Acroni d.o.o. prevzeli delavnice, ki so predstavljale njihov režijski obrat. Podjetje Acroni je namreč iz svoje dejavnosti izločilo tovrstne dejavnosti in jih dalo v poslovni najem podjetju Pilaster za dobo 6 letih, z možnostjo podaljšanja za 6 let (6+6). V primeru, da podjetje Pilaster-1 ne bo kršilo najemne pogodbe, torej bo poravnalo svoje obveznosti do podjetja Acroni in s sredstvi poslovalo kot dober gospodar, je možno na željo podjetja Pilaster-1 avtomatično podaljšanje 6-ih let. Tako je bilo 1.2.1999 ustanovljeno podjetje Pilaster-1, in sicer z osnovnim kapitalom 2 100 000 SIT in enako lastniško strukturo kot podjetje Pilaster (50-50). Po najemni pogodbi je novo nastalo podjetje prevzelo od podjetja Acroni vsa sredstva v najem in plačuje mesečno najemnino, ki pa se ne bo štela v znesek predviden za odkup, v primeru, da se bodo v podjetju odločili za to možnost. Ocenjena vrednost sredstev v najemu je leta 1999 znašala okoli 2 100 000 EUR.

Po pogodbi je bilo novonastalo podjetje tudi prisiljeno, da obdrži vse zaposlene v podjetju, ki so ob prevzemu bili zaposleni v teh delavnicah. Tako je podjetje prevzelo 49 zaposlenih od podjetja Acroni. V podjetju Pilaster1 so v letih 1999 in 2000 dodatno zaposlili 18 ljudi. Tako je bilo v letu 2000 v podjetjih Pilaster in Pilaster1 skupno 78 zaposlenih. Danes je v obe podjetji skupaj zaposlujeta 83 delavcev, ki delajo v eni izmeni od 6 do 14-ih, dodatno pa se obračunavajo še nadure za delo po delavniku in ob sobotah ter nedeljah. V podjetju ocenjujejo, da bi bilo v kratkem potrebno vpeljati vsaj še drugo izmeno, dolgoročno pa načrtujejo uvedbo tri-izmenskega delavnika in ocenjujejo, da bi bilo optimalno število zaposlenih 350.

Podjetji Pilaster in Pilaster-1 delujeta kot povezani podjetji tako, da revizorska hiša letno opravlja revizijo in poda poročilo. Z vidika diplome bomo obravnavali podjetji kot celoto, saj sta ločeni izključno zato, ker podjetje Pilaster1 ni lastnik delovnih sredstev s katerimi razpolaga, ampak jih ima zgolj v najemu. V praksi delujeta kot enota, v prihodnosti pa načrtujejo odkup in združitev.

2.6.1. Analiza rasti podjetja Pilaster na podlagi kriterijev

Analiza na podlagi kriterijev za primerljivost z evropskimi hitro rastočimi podjetji, opisanih v točki 2.2., pokaže, da podjetje izpolnjuje predpisane kriterije za analizo skoraj v celoti. Kot predpostavko lahko vzamemo le prvi pogoj, da ga vodi dinamični podjetnik in pa peti pogoj, ki predpostavlja organsko rast, saj vemo, da je raslo tudi s pomočjo priključitev. Ostalih pet pogojev podjetje izpolnjuje; podjetnik je 50% lastnik, ni v večinski lasti drugega podjetja, leta 1995 je bilo podjetje po slovenski zakonodaji uvrščeno med mala podjetja, v letu 2000 je imelo vsaj 50 zaposlenih in je bilo ustanovljeno pred letom 1994.

Podatke navajam iz ankete, ki analizira gazele v obdobju 1994-1999, ker ni na voljo novejših. Po drugi strani pa je bilo podjetje Pilaster1 ustanovljeno šele v letu 1999, tako, da ni bilo moč uporabiti podatke za celotno leto 1999 in sem uporabil podatke za leto 2000.

Indeks DaBEG za podjetje Pilaster v obdobju 1995- 2000 je:

$$\text{DaBEG} = (Z_{n5} - Z_{n1}) \times (Z_{n5}/Z_{n1}) = (78 - 12) \times (78/12) = 429$$

Kar ga uvršča med 500 slovenskih najhitreje rastočih podjetij, vendar nam ta podatek ne pokaže realne slike. Povprečni indeks DaBEG za 100 najhitrejših gazel v obdobju 1994-1999 je bil 1969. Vidimo, da z vidika zaposlovanja podjetje raste skoraj petkrat počasneje kot povprečje 100 najhitrejših. Gledano absolutno, pa bi na podlagi indeksa DaBEG podjetje bilo uvrščeno na 28 mesto med najhitreje rastočimi (Pšeničny, 2000a, str. 37). Kar kaže, da je podjetje z vidika odpiranja novih delovnih mest zelo uspešno. Prehitro zaposlovanje pa prinaša tudi probleme, saj prihodek ne raste skladno z zaposlovanjem.

Na podlagi iste tabele lahko podjetje primerjamo še na osnovi prihodka in dobička. V letu 1995 je imelo podjetje Pilaster 108 001 000 SIT celotnih prihodkov, v letu 2000 pa 549 991 000 SIT celotnih prihodkov, to pomeni, da se je celotni prihodek v petih letih povečal za več kot pet krat (509%). Čisti dobiček v letu 1995 je znašal 3 214 000 SIT, v letu 2000 pa 34 735 000 SIT, kar pomeni deset kratno rast dobička v obdobju petih let. To bi podjetje uvrstilo v profitni razred A. Tja uvrščamo podjetja, ki beležijo več kot 16% rast dobička na letni ravni.

Primerljivi kazalci, kot so donosnost kapitala, sredstev in prihodka podjetje tudi postavljajo ob bok uspešnejšim slovenskim gazelam.

3. PODJETNIK

Analiza uspešnosti se nanaša na specifične elemente rasti, katere je Pšenični opredelil kot najbolj pomembne za razvoj in obstoj uspešnega podjetja in sicer: dinamični podjetnik, strategija, zaposleni, menežment sistemi (organizacija) in financiranje. Na vseh pet elementov pa vplivajo zunanji in notranji dejavniki (Pšenični, 2000c, str. 34).

3.1. Tipičen nasproti dinamičnem podjetniku

Po Tajnikarju (Tvegano poslovanje) ločujemo dva tipa podjetnikov, in sicer so na eni strani tipični podjetniki, ki so povezani z malimi in srednje velikimi podjetji, na drugi pa dinamični podjetniki.

Na podlagi raziskav v svetu in pri nas kot prvo razliko temelji na izkušnjah. Tipični podjetniki stopajo prvič v svet podjetništva in nima potrebnih izkušenj, zato je povsem razumljivo, da mu je primarni interes proizvodnja. Želi izpeljati svojo idejo, torej izdelati proizvod, zato je vsa njegova pozornost namenjena zagonu primarne proizvodnje. Poglavitni cilj je, da teče proizvodnja normalno. Zlasti je to lepo vidno v novo ustanovljenih podjetjih, ki proizvajajo sistemske proizvode. To so proizvodi, ki so sestavljeni iz večjega števila komponent in proizvodnja je uspešna, le če ne prihaja do zastojev. Po drugi strani pa se dinamični podjetnik posveča kakovosti proizvodov in proizvodnjo često prepušča tehnično izobraženim strokovnjakom. Ne obvlada le proizvodnjo, ampak je usposobljen tudi na področju financ, pozna trg na katerega vstopa, marketing, tržne strategije itd.

Druga pomembna razlika izhaja iz prve. Tipični podjetnik ne ve kakšna znanja mu manjkajo. Čuti se kompetentnega za reševanje problemov znotraj podjetja in iz tega pogosto izhaja prepričanje o sposobnosti reševanja vseh problemov. Profesionalno pomoč išče takrat, ko je že prepozno, ko postanejo problemi resni. Po drugi strani pa dinamični podjetnik išče profesionalno pomoč preden problemi nastanejo.

Prav ključna znanja na področju drugih poslovnih funkcij, dinamičnemu podjetniku omogočajo, da se pravočasno zaveda mej svojih sposobnosti in ne samo, da pravočasno išče strokovno pomoč, tudi ve kakšen nasvet potrebuje in kje ga poiskati. Tipični podjetnik pa se ne zaveda svojih slabosti, ampak se čuti pristojnega za reševanje vseh problemov.

Te prednosti dinamičnih podjetnikov izhajajo iz izkušenj pridobljenih z leti dela v poslovnem svetu, delno so posledica karakternih lastnosti, ki so lahko prirojene ali priučene in pa izobrazbe. Raziskave namreč dokazujejo, da je dinamični podjetnik bolje izobražen kot tipičen podjetnik.

Tabela 1: Razlike med tipičnim in dinamičnim podjetnikom

TIPIČNI PODJETNIK	DINAMIČNI PODJETNIK
Prvi podjetniški poizkus	Že ima podjetniške izkušnje
Prepozno išče profesionalno pomoč	Išče pomoč, preden nastanejo problemi
Ne ve, kakšen nasvet potrebuje	Ve, kakšen nasvet potrebuje
Se čuti kompetentnega za vse probleme	Ve za svoje slabosti
Ne ve, kje lahko dobi nasvet	Ve, kje lahko dobi nasvet
Nima ključnih znanj	Ima ključna znanja
Zanima ga proizvodnja	Usmerjen v profit in posel
Skrbi za kakovost proizvodnje	Kakovost je ena od njegovih skrbi
Še kar izobražen	Malo bolje izobražen

Vir: Tajnikar, 1997, str. 25.

3.2. Dinamični podjetnik

Najbolj smiselno je pojem dinamičnega podjetnika opredelil Twaalfhoven (1993, str. 7-9): »Dinamične podjetnike srečamo tako v majhnih, kot v srednje velikih ali velikih podjetjih. Zanje je značilno, da rastejo zelo hitro in se prebijajo proti vrhu, imajo vizijo, iščejo priložnosti in možnosti za razširitev posla. Njihov cilj ni preživetje, temveč razvoj in uspeh, ki se kaže v poslovanju s tujino in razširitvijo po vsem svetu.«

Eno izmed možnih razlag, zakaj obstajajo razlike med tipičnimi in dinamičnimi podjetniki, nam ponuja teorija »pull and push«, ki se lepo vklaplja v teorijo o dinamičnem podjetništvu. Ta teorija deli podjetnike v dve skupini in sicer na »pull« in na »push« podjetnike. Preneseno v slovenščino ta delitev pomeni grupiranje podjetnikov: v skupino prostovoljnih podjetnikov in skupino podjetnikov po sili. Za prostovoljne podjetnike (pull entrepreneurs) so okolje, kultura in miselnost, v kateri posameznik živi in se razvija, pomembna determinanta, ki človeka pritegne, da kot karierno opcijo izbere podjetništvo. Ti podjetniki iščejo priložnost ne glede na to, ali so prisiljeni ali ne, saj je to zanje bolj način življenja kot preživetje. Podjetniki po sili (push entrepreneurs) pa so v podjetništvo prisiljeni. Ponavadi prihajajo iz marginalnih skupin (imigranti, etnične manjšine,

brezposelni itd.), zanje je podjetništvo pogosto edina možnost za kariero. Mogoče je torej, da tipične podjetnike po tej teoriji označimo kot »push« podjetnike, dinamične podjetnike pa kot »pull« podjetnike.

3.3. Vedenjske značilnosti uspešnih podjetnikov

Mnogi avtorji so se ukvarjali z analiziranjem vedenjskih značilnosti uspešnih podjetnikov in kot temeljno ugotovitev navajajo, da uspešen podjetnik le redke stvari prepusti naključju, s tem si zagotovi nadzor nad dogodki in tudi nad ljudmi.

Eden najbolj priznanih strokovnjakov na tem področju je Louis Jacques Filion, ki je proučeval podjetnikovo notranjost, njegovo psiho. Ugotovitve raziskav je povzela Simona Pilko (1992, str. 39-42). Filion navaja, da podjetnikovo osebnost zaznamuje dvanajst ključnih lastnosti. Te lastnosti so:

- Podjetniške vrednote in kultura: na preučevanem vzorcu je ugotovil, da so vsi uspešni podjetniki imeli v svojem okolju koga za vzor (starši, starejši bratje, sestre itd.), katerega delovanje so spremljali že v zelo zgodnji mladosti.
- Izkušnje iz poslovnega sveta: obstaja več možnosti, da se naučimo podjetništva. Lahko se navzamejo podjetniške kulture v mladosti, ko opazujejo delovanje družinskega podjetja. Podjetniki, ki ne izhajajo iz družinskih podjetij, bodo imeli več možnosti za uspeh, če bodo ustanovili podjetje na področju, ki ga poznajo. Največkrat je to področje, s katerim so se pred tem ukvarjali na delovnem mestu, ali pa dejavnost, ki jim je bila do tedaj konjiček.
- Drugačnost: ni podjetnik vedno tisti, ki poišče kaj novega. Ponavadi on le zbere misli, ki krožijo okoli njega ter jih prilagodi, spremeni in uresniči v pravem trenutku. Pri uveljavljanju na trgu skuša zasesti novo, nezapolnjeno področje.
- Intuicija: uspešni podjetniki veliko predvidevajo, pripravljeni so sprejeti tveganje in zgrabiti priložnost. Za podjetnika je intuicija življenjsko pomembna. Nikjer ni absolutnih pravil za vodenje podjetja, obstaja sicer veliko pravil, ki pa ne dajo zelenega rezultata, če ni pravi načina razporejanja in vnašanja novosti ob pravem času.
- Predanost: v svoje delo mora verjeti in se mu predajati. Pri tem se nenehno izobražuje, saj mu pridobivanje novih znanj omogoča delati in doseči več. S predanostjo razumemo vero v lasten izdelek, v lastno podjetje in predvsem v samega sebe.
- Marljiv delavec: sposoben je intenzivno delati cele ure brez premora, saj se zaveda, da lahko izgubi dragoceno stranko, če stvari niso narejene točno in natančno. Pogosto so slabše plačani kot drugi uslužbenci, vendar so s svojim delom zadovoljni, saj je zanje to nekakšna igra za uresničevanje lastnih idej.
- Pragmatični sanjač: domišljija je ena pomembnih lastnosti, ki predstavlja temeljni pogoj za porajanje zamisli in za prehod od zamisli k sanjam. Za prehod od sanj k viziji pa je potrebna tudi dobra mera realizma in presoje.
- Vodja: največkrat kot vodje nastopajo prvorojenci, saj so že v zgodnji mladosti skrbeli za brate in sestre. Vodstvena vloga, ki jo zavzemajo podjetniki, zahteva odločnost, koncentracijo in komunikacijo.

- Zmerna povezanost: trend narekuje gradnjo omrežij poslovnih odnosov in povezav z namenom, da bi razširili in izboljšali svoje poslovanje, izmenjali izkušnje in navezali poslovne stike. Med najpomembnejšimi so odnosi z družino in nekaterimi zaupnimi prijatelji, saj pojasnjujejo večji del njegovega uspeha ali neuspeha.
- Izvirni sistemi odnosov z uslužbenci: bolj ko podjetnik uspe motivirati svoje uslužbence, bolje bo poslovalo podjetje. Pri izbiri novih uslužbencev bo podjetnik določil delovno nalogo, proučil razvojne možnosti za prihodnja leta in izbral za to primernega človeka, ki bo gledal na prihodnost iz podobnega zornega kota.
- Nadzor nad vedenjem- uporaba moči: podjetnik se obnaša do uslužbencev kot vodja-trener, ki zna vsakogar prepričati, da uporabi svoje moči in naredi tisto, kar je potrebno storiti. Dobri odnosi znotraj podjetja delujejo spodbudno tako, da se zaposleni dobro počutijo v svojem delovnem okolju, kar pozitivno vpliva na njihove rezultate dela.
- Poseben način učenja: veliko podjetnikov meni, da so v šoli samo zapravljali čas. V šoli tudi niso bili uspešni, zanje je interes pomembnejši od inteligentnosti. Poseben način učenja se pri večini podjetnikov navezuje na neko konkretno stvar ali interes. Njihovo učenje je namensko: kar se danes naučijo, bodo jutri lahko uporabili, da bodo naredili nekaj novega.

3.4. Uspešni podjetniki v Sloveniji

Slovenski podjetniki, ki vodijo dinamična podjetja, so stari med 30 in 59 let. Povprečna starost je 43,2 leta. Večino, skoraj 80%, je moških. Največ, kar polovico, jih je starih med 40 in 49 let. Približno 30% jih je starih med 30 in 39, slaba petina pa med 50 in 59 let. Če te podatke primerjamo z evropskimi študijami, ugotovimo, da so naši podjetniki za spoznanje starejši od evropskih, kar daje slutiti, da generacija najbolj dinamičnih podjetnikov šele prihaja (Pšeničny, 1999, str. 34).

Ugotovitve študije o dinamičnem podjetništvu Visoke strokovne šole za podjetništvo iz Portoroža so pokazale, da v analizo zajeta dinamična podjetja ni vodil nobeden podjetnik, ki bi imel končano le osnovno šolo. Le 23% dinamičnih podjetnikov ima končano srednjo šolo, večinoma iz tehnične ali poslovno- ekonomske šole. Kar 30% ima končano višjo, 42% pa visoko šolo. Podiplomski študij je opravilo 5% dinamičnih podjetnikov. 17 najhitreje rastočih – dinamičnih podjetij vodijo za spoznanje višje izobraženi podjetniki, saj je med njimi več podjetnikov s končano višjo in visoko izobrazbo, podiplomski študij pa je končano 6% dinamičnih podjetnikov. Zanimivo pa je, da se slovenski dinamični podjetniki praviloma (88%) niso izobraževali ali usposabljali v tujini. Ameriški in evropski najbolj dinamični podjetniki so praviloma višje izobraženi od slovenskih. Med evropskimi je kar 9 odstotkov takšnih z doktoratom, 22 odstotkov jih je končalo podiplomski študij in 36 odstotkov jih ima univerzitetno oziroma visokošolsko izobrazbo.

Vidimo, da so povečini uspešni podjetniki mnogo bolj izobraženi kot tipični podjetniki, kar ni konsistentno z ugotovitvami mnogih podjetniških teorij, vključno s Filionovo, ki

navajajo, da imajo podjetniki povečini slabe izkušnje s šolo in le to hitro končajo. Po mojem mnenju je to posledica trendov, ki zahtevajo od podjetnikov širok spekter znanj (trženja, načinov financiranja, informatike itd.) in ne le proizvodno uspešnost. Ta ključna znanja pa lahko pridobijo povečini z dodatnim izobraževanjem, saj se jih v praksi praviloma ne da naučiti, ker tam še niso prisotna.

Skoraj dve tretini hitro rastočih podjetij vodijo podjetniki, ki imajo več kot deset let delovnih izkušenj, kar je zelo podobno dinamičnim podjetnikom drugod po svetu. Druga največja skupina ima pet do deset let delovnih izkušenj, le malo pa je takšnih, ki imajo manj kot tri leta delovnih izkušenj, med najhitreje rastočimi podjetji pa jih sploh ni. Preden so se lotili podjetništva, je bilo čez 60 odstotkov dinamičnih podjetnikov v službi državnih oziroma družbenih podjetij, le 23 odstotkov pa jih je izkušnje pridobivalo v zasebnih podjetjih- tujih (17%) ali lastnem (6%). Več kot polovica je bila pred tem na vodilnih delovnih mestih, le 11 odstotkov jih je delalo v proizvodnji, desetini pa je njihovo dinamično podjetje celo prva zaposlitev. Večini je to prva in edina izkušnja v podjetništvu (41%), tretjini pa druga. Kot zanimivost pa lahko ugotovimo, da 44 odstotkov dinamičnih podjetnikov danes opravlja čisto nekaj drugega kot v predhodnih službah.

Dinamični podjetniki so svoje uspešno podjetje ustanovili z manj kot 1000 EUR (26%), z manj kot 20 000 EUR (37%), petina jih je pričela z 20 000 do 100 000 EUR, 16 odstotkov pa z več kot 100 000 EUR.

Med njimi je 13 odstotkov družinskih podjetij, 12 odstotkov samoustanoviteljskih, 23 odstotkov partnerskih z nedružinskimi soustanovitelji, kar desetina gazel pa se je razvila iz podjetij, katera so podjetniki pred leti kupili v procesu privatizacije.

Razlogi za ustanovitev podjetja so si med hitro rastočimi in dinamičnimi podjetji zelo podobni: v 29 odstotkih je šlo za nezadovoljstvo z delom v prejšnjem podjetju. Enak odstotek jih navaja, da je šlo za dobičkonosno priložnost in izziv, izguba službe-samozaposlitev je bila pri hitro rastočih podjetjih zastopana v 7 odstotkih, pri dinamičnih pa kar v 15 odstotkih. Želja po večjem zaslužku je pri hitro rastočih podjetjih prisotna kot glavni motiv v 14 odstotkih, pri najhitreje rastočih podjetjih pa le v 5 odstotkih. Na drugem mestu ankete pa so kar v 54 odstotkih navedli »zdelo se mi je da lahko uresničim neko idejo«.

Naši dinamični podjetniki so vztrajne, poslovne, inovativne in etične osebe in če bi lahko izbirali poklic še enkrat, bi se jih le 10 odstotkov odločilo drugače. Kar 93 odstotkov jih trdi, da imajo jasno vizijo o rasti podjetja v prihodnosti in to je po njihovem mnenju ključni razlog za uspeh.

Zaslužijo povprečno med 1500 in 2000 EUR v 34 odstotkih, 12 odstotkov zasluži več, ostali pa manj. Kot poglobitveni razlog za sorazmerno nizke plače navajajo, da njihovo

rastoče podjetje ne bi preneslo večje obremenitve, desetina za življenje ne potrebuje več, petina jih je skromnih iz davčnih razlogov, petina pa se pripravlja na večjo naložbo. Vendar pa imajo visoka pričakovanja, kar 90 odstotkov jih navaja pričakovano žetev kot razlog za odpovedovanje danes. Prav tako so povečini mnenja, da bodo dobiček v prihodnosti še povečali.

V prihodnje pričakujejo vse oblike širitve (rast, naložbe, zaposlovanje, širitev na tuje trge, razvoj novih izdelkov in storitev). Kar 27 odstotkov jih razmišlja o nakupu drugih podjetij, 24 odstotkov o združitvi z drugim podjetjem, kar je zelo podobno razmišljanju evropskih in ameriških podjetnikov. Prav tako razmišljajo o izdaji delnic ali prodaji deleža (14%). Glede ponudbe delnic podjetja na trgu vrednostnih papirjev, so dinamični podjetniki v Sloveniji mnogo manj ambiciozni kot ameriški, vendar podobni evropskim.

Vidimo, da so slovenski podjetniki zelo podobni evropskim, malo manj pa ameriškim, slednji so mnogo bolj ambiciozni in jih ni strah velikih tveganj, zato tudi hitreje propadajo. Razlike pa se z leti zmanjšujejo, saj tržno gospodarstvo zahteva, da se uspešni podjetniki prilagajajo svetovnim trendom, le to jim namreč omogoča preživetje v globalnem gospodarstvu. Deloma se prilagajajo starejši podjetniki, v veliki meri pa se pojavljajo mlajši bolj ambiciozni podjetniki.

3.5. Podjetnik v podjetju Pilaster

Ali podjetje Pilaster vodi dinamičen podjetnik ali ne, je težko reči, saj se tipičen podjetnik razlikuje od dinamičnega po lastnostih, ki na zunaj pogosto niso vidne. Lahko pa z gotovostjo trdimo, da po teoriji spada med »pull« podjetnike. Podjetništvo ni izbral kot prisilo, ki bi mu omogočala normalno preživetje, pač pa je podjetništvo izbral, ker dejansko v tem uživa in si ne predstavlja, da bi delal kaj drugega.

Star je 47 let, torej spada v razred 40 do 49 let, tako kot 50 odstotkov dinamičnih podjetnikov zajetih v anketi. Po izobrazbi je univerzitetni diplomirani inženir strojništva. Vidimo, da je visoko izobražen, kar je značilnost slovenskih dinamičnih podjetnikov. Podjetje Pilaster predstavlja zanj prvi tovrstni podjetniški poizkus, čeprav ima dolgoletne izkušnje z vodenjem podjetij, saj je predhodno opravljal funkcijo direktorja v dveh družbenih podjetjih. Povem lahko, da ima vsaj 15 let podobnih delovnih izkušenj. V tem času je pridobil določena ključna znanja, ki mu omogočajo uspešno vodenje podjetja.

Kot razlog za ustanovitev podjetja navaja nezadovoljstvo z delom v prejšnjem podjetju, tako kot 29 odstotkov najuspešnejših podjetnikov v Sloveniji. Uvršča se v skupino tistih podjetnikov, ki si ne izplačujejo visokih plač. Pričakovana žetev tudi pri njem predstavlja razlog za odpovedovanje danes.

Zaveda se, da potrebuje profesionalno pomoč pri vodenju in se te tudi poslužuje. Prav tako meni, da so za razvoj uspešnega podjetja bistveni mladi ljudje, ki prinašajo nova znanja. Iz tega razloga poizkuša na vodilna mesta postavljati mlade ambiciozne ljudi, ki bodo pomagali pripeljati podjetje še višje. Poleg tega tudi štipendira svoje bodoče kadre.

Vendar pa je podjetje Pilaster še vedno v fazi, ko je na prvem mestu preživetje, tako so vse moči usmerjene v proizvodnjo in njeno kakovost ter pravočasnost. V lanskem letu je podjetje prav iz tega razloga investiralo precej časa in denarja v razvoj lastnega informacijskega sistema za spremljanje proizvodnje. V letu 2001 so dodatno tudi zaposlili vodjo proizvodnje, ki je od direktorja prevzel skrb za proizvodnjo in informatika, ki se posveča vzdrževanju in razvijanju informacijskega sistema. Direktor tako lahko posveča svoj čas drugim stvarjem, ki so pomembne za podjetje.

Tudi na podlagi Filionovih ključnih osebnostnih lastnosti lahko rečemo, da gre za marljivega delavca, ki dela minimalno 10 ur dnevno, tudi ob sobotah in včasih nedeljah. Je rojeni vodja, ima trden značaj, je vztrajen in vzdržljiv. Tudi z zaposlenimi se dobro razume in poizkuša povečevati njihovo pripadnost podjetju. Manj oprijemljive lastnosti, katere opisuje Filion, pa na zunaj niso vidne in o njih lahko le sklepamo (način učenja, sanjač, intuicija itd.).

Na podlagi navedenega lahko ugotovimo, da podjetje vodi uspešen podjetnik, ki ima ogromno znanj in pozitivnih lastnosti. Ali se bo podjetju dejansko uspelo prebiti med uspešna dinamična podjetja, pa v veliki meri zavisi tudi od sreče in tržnih priložnosti.

4. STRATEGIJE DINAMIČNIH PODJETIJ

4.1. Opredelitev strategij

Na področju poslovnih ved zaenkrat ne obstaja enotno gledanje na pojem strategije, pač pa je moč najti različne, širše in ožje poizkuse opredelitve tega pojma. Tako širi harvardska šola širše pojmovanje strategije, ko pravi, da je to opredelitev osnovnih dolgoročnih smotrov in ciljev podjetja ter smeri akcije, pa tudi alokacije resursov, ki je potrebna za doseg ciljev. Ožje je pojmovanje, ki v strategiji vidi splet odločitvenih pravil, ki imajo določene značilnosti in služijo izbiri kombinacij, ki so podjetju na voljo. Še ožje pa je pojmovanje strategije, ki v njej vidi sredstvo za doseganje planskih ciljev. Pučko (1999, str. 173) pa preprosto definira strategijo, kot vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseg strateških ciljev.

Strategija vključuje naslednje bistvene elemente: namen podjetja ali organizacije, ki je ponavadi izražen s poslanstvom, strateške cilje, alokacijo virov podjetja, opredelitev dolgoročne strateške prednosti in sinergijo, do katere pride, če se poslovna področja podjetja, izdelki in trgi, alokacija virov in sposobnosti podjetja med seboj dopolnjujejo.

Trženjska strategija predstavlja le eno izmed funkcijskih strategij in je ne gradimo samostojno, ampak v povezavi s celotno poslovno strategijo. Je splošen in celovit plan ali metoda, s katero naj bi dosegli glavne cilje in rezultate. Bistvo trženjske strategije je poiskati konkurenčno prednost podjetja in jo izgraditi na osnovnem konceptu trženja, na procesu menjave (Jančič, 1990, str. 76).

Govorimo torej o različnih ravneh odločanja v podjetju in s tem tudi o hierarhiji strategij: o korporativni ravni, ravni strateške poslovne enote in ravni poslovne funkcije. Dejanska razvejanost te hierarhije je odvisna od velikosti, organizacijske strukture, stopnje diverzifikacije in drugih značilnosti podjetja.

Korporativna strategija je poslovna strategija na ravni vodenja korporacije. Vsebuje agregirane cilje, ki določajo rast prihodka, stopnjo dobička, načrtovane donose od naložb in zasluge za vlagatelje. Opredeljuje alokacijo virov med strateškimi poslovnimi enotami in med skupnimi poslovnimi funkcijami.

Poslovna strategija se ukvarja z vprašanjem, na katerih trgih in s kakšno ponudbo podjetje konkurira in obravnava razvoj strateške poslovne enote. Določanje ciljev je omejeno z korporativno strategijo, vendar pa se na tej ravni določa rast prodaje, razvoj novih trgov in izdelkov, dobičkonosnost itd. V majhnih, srednjih in nediverzificiranih podjetjih razlike med korporativno in poslovno ravno ni.

Trženjska strategija je po hierarhiji funkcijska strategija. Vsebovati mora opredelitev ciljnega trga, globino in širino izdelčnega spleta, politiko blagovnih znamk, načrt razvoja novih trgov in izdelkov ter načrt širitve in krčenja izdelčnega spleta. Cilji so omejeni s cilji prejšnjih dveh ravni in opredeljujejo načrtovano prodajo, tržni delež, stopnjo pokritja in raven zadovoljstva kupca, vse na ravni posameznega izdelka in njegovega trga. Strategija opredeljuje alokacijo virov med posameznimi elementi trženjskega spleta, za posamezni izdelek. Konkurenčno prednost določa pozicioniranje izdelka, ki je izraženo s superiornostjo enega ali večih sestavin trženjskega spleta. Sinergija nastaja v skupnih trženjskih virih, sposobnostih in aktivnostih med posameznimi izdelki in trgi.

Učbeniškem konceptu hierarhije strategij pa lahko pripišemo marsikatero kritiko. Predvsem se kritika nanaša na nekonsistentnost takega pristopa v dinamičnem okolju, ki od dinamičnega podjetja zahteva odzivnost in prožnost. Očitna rigidnost hierarhične strukture strategij, pa v tovrstnih razmerah na trgu ne ustreza. Tako Jančič (1993, str. 154) opozarja, da ne smemo obravnavati trženje kot zgolj poslovno funkcijo, ampak kot temeljno filozofijo podjetja. Napačno je namreč oblikovati strategijo le v odnosu do konkurentov, ne da bi prej opredelili, kako bomo zadovoljili potrebe potrošnikov.

Podjetje gradi tržne strategije na osnovi izhodišč in ugotovitev tržnih raziskav, spremljanja konkurence, celovitega načrtovanja, vizije in drugih ugotovitev v okolju. Strategija mora

biti tržno prilagodljiva in usmerjena predvsem v povpraševanje. Potrebna sredstva za izvajanje strategije je potrebno predvideti v naprej.

4.2. Vrste strategij

V teoriji poznamo več vrst strategij. M. Porter (1980, str. 78) je oblikoval tri temeljne generične strategije, ki nam omogočajo doseganje nadpovprečnih rezultatov v panogi in sicer:

- Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti
- Strategija diverzifikacije proizvodov
- Strategija razvijanja proizvodov

Pri oblikovanju strategij lahko podjetje analizira življenjski cikel proizvoda in na podlagi faze življenjskega cikla, v kateri se proizvod nahaja, določa elemente strategije trženja. V fazi uvajanja poznamo štiri strategije trženja proizvoda (Kotler, 1996, str. 361):

- Strategija hitrega posnemanja smetane
- Strategija počasnega posnemanja smetane
- Strategija hitrega prodiranja
- Strategija počasnega prodiranja

V fazi tržne rasti proizvoda, podjetje uporablja strategije spremembe tržnega spleta. To pomeni izboljšanje kakovosti proizvoda, novi modeli, širjenje distribucijske mreže, oglaševanje z namenom, da si pridobi naklonjenost kupcev itd.

V fazi zrelosti pa želi podjetje ostati čim dlje in uporablja sledeče strategije:

- Strategija spremembe trga
- Strategija spremembe proizvoda
- Strategija sprememb prvin trženjskega spleta

V fazi upadanja ima po Harriganu podjetje na voljo pet strategij, in sicer (Kotler, 1996, str. 361):

- Povečanje naložb podjetja
- Vzdrževanje ravni naložb
- Selektivno zmanjšanje naložb podjetja
- »Žetev« naložb podjetja
- Hitro ukinitve dejavnosti, s čim boljšo razporeditvijo tega premoženja

Po drugi strani pa je možno klasificirati strategije podjetij tudi na podlagi stopnje razvoja trga ali pa na osnovi portfeljske matrike (krave, psi, vprašaji in zvezde).

Pučko (1999, str. 215) pa navaja tudi druge vrste strategij (strategije sodelovanja, strategije neodvisnosti, strategije gverilskega bojevanja itd.), vendar pa to z vidika mojega diplomskega dela ni toliko pomembno.

4.3. Strategije v fazi rasti

Osnovna značilnost dinamičnih podjetij je, da zelo hitro rastejo, zato je smotrno, da se naša analiza osredotoči predvsem na strategije tovrstnih podjetij. Rast in razvoj predstavljata temeljni cilj dinamičnega podjetja na dolgi rok. Poznamo več različnih oblik rasti podjetja. Rast narekujejo tako razmere znotraj podjetja, kot tudi razmere v zunanjem okolju, katerim se mora podjetje zaradi nenehnih sprememb stalno prilagajati. Podjetje doseže notranjo rast s povečanjem obsega poslovanja v obstoječih poslovalnicah ali z dograditvijo novih. Do zunanje rasti prihaja z združevanjem dveh ali več že obstoječih podjetij v novo ali pa s pripojitvijo obstoječega podjetja drugemu podjetju, s čimer postane drugo večje, prvo pa preneha obstajati (Pučko, 1999, str. 41).

Strategije rasti so poslovne usmeritve podjetja, s katerimi podjetje doseže rast in povečanje svoje vrednosti. V praksi podjetja dosegajo podjetniško rast na različne načine (Tajnikar, 1997, str. 69- 90):

Generična rast je izvirna strategija rasti in na nek način predstavlja temeljno obliko rasti podjetja. Podjetje povečuje svojo velikost, količino proizvodnje in prihodek na ta način, da povečuje proizvodnjo in prodajo ene vrste proizvoda ali storitve ali enakega asortimenta proizvodov ter storitev.

Po Porterju lahko podjetje izbira med štirimi generičnimi poslovno strateškimi alternativami. Med njimi se odloča upošteva dva kriterija: strateške cilje in relativno konkurenčno prednost podjetja (Pučko, 1999, str. 205). Širok konkurenčni doseg podjetja s sorazmerno nižjimi stroški od konkurentov dajejo prednost strategiji stroškovnega vodstva. Drugo možnost predstavlja strategija diferenciacije, katero podjetje doseže z razlikovanjem od konkurentov, na podlagi posebnih značilnosti svoje ponudbe na trgu. Ta konkurenčna prednost temelji zlasti na zagotavljanju kvalitete (TQM) in storitev za kupca. Alternativni možnosti predstavljata še strategiji osredotočenja na tržne segmente in vrzeli na osnovi nižjih stroškov ali na podlagi sposobnosti diferenciacije.

Za povečanje obsega poslovanja lahko podjetje uporablja sledeče strategije:

- Različne prijeme tržnega komuniciranja (pospeševanje prodaje, oglaševanje itd.).
- Zniževanje prodajnih cen.
- Prodajo kakovostnejšega blaga (sprememba embalaže).
- Različne načine distribucije (spremembe prodajne mreže).
- Učinkovito prodajo in prodajni servis.
- Prodaja majhne količine blaga po visokih cenah.

Vendar pa je za generično rast potrebna tudi analiza ciljnega trga in ne le analiza trenutnega stanja, saj nam le rastoči trgi omogočajo rast prodaje in posledično s tem generično rast.

Diverzifikacija je tudi izvirna strategija rasti. Diverzifikacija proizvodnje je metoda rasti tveganega posla tedaj, kadar se velikost podjetja povečuje z uvajanjem novih proizvodov in storitev oziroma novih trgov (Tajnikar, 1997, str. 76). Od vseh tipov osnovnih strategij razvoja podjetja je najbolj tvegana, vendar pa praksa kaže, da narašča število podjetij, ki uporabljajo to strategijo. Wittek ugotavlja, da je bilo že leta 1980 med 80 in 85% največjih podjetij diverzificiranih. V zahodnonemških podjetjih je bil ta odstotek nekoliko nižji (med 60 do 70%).

Motivi za diverzifikacijo so (Pučko, 1999, str.185):

- Zmanjšanje rasti panoge, stagnacija panožne realizacije ali celo upadanje.
- Umik pred premočnimi konkurenti.
- Nestabilno povpraševanje z značilnostmi ciklične komponente.
- Zmanjševanje odvisnosti od dobaviteljev.
- Potreba po reinvestiranju nerazdeljenih dobičkov.
- Želja po graditvi pozicije moči.
- Zaznane možnosti izrabe sinergičnih učinkov.

Diverzifikacija gre lahko v več smeri, poznamo horizontalno, vertikalno, diagonalno, koncentrično in konglomeratno diverzifikacijo.

Glavne razloge za horizontalno diverzifikacijo vidimo v možnosti specializacije, doseganju ekonomije velikega obsega, skupnem nošenju tveganja specializacije, doseganju sinergičnih učinkov in tudi v večanju ekonomske moči in s tem varnosti. Negativni učinki takšne strategije pa izvirajo iz povečanja razdalje med mestom proizvodnje in trgom in v potencialnem nastajanju upravljajno- poslovodne neučinkovitosti zaradi pregolomazne organizacijske strukture podjetja.

Glavne razloge za vertikalno diverzifikacijo kaže videti v možnosti zagotavljanja enakomernejšega in stabilnejšega obsega proizvodnje, boljšega izkoriščanja materiala in energije, odpravi posrednikov in možnosti izrabe določenih sinergičnih učinkov. Nevarnosti se kažejo v nezmožnosti zadovoljivega usklajevanja obsegov proizvodnje v povezanih enotah in v zmanjšani fleksibilnosti posameznih enot.

Ostale strategije rasti podjetja pa niso izvirne, saj posredno izhajajo iz generične rasti ali iz diverzifikacije. Te strategije so:

Rast s pomočjo nakupa in prodaje licenc je povezana z manjšim tveganjem kot strategija diverzifikacije. Licenca predstavlja pravico do uporabe ustrezne tehnologije, patentov, blagovnih znamk, »know-how« itd. Podjetje plača licenčnino in prodajalec si s tem poveča likvidnost.

Rast s pomočjo nakupa in prodaje franšiz je zelo podobna kot pri licencah, z razliko, da gre tu za podajo celotnega posla (proizvodov, storitev, podobe, prodajnega procesa, opreme, organizacije podjetja, sistema izobraževanja itd.).

Rast s pomočjo joint-venture poslov je oblika rasti obsega poslovanja, pri kateri se dve podjetji odločita, da ustanovita tretje podjetje z namenom, da uresničita določeno poslovno priložnost.

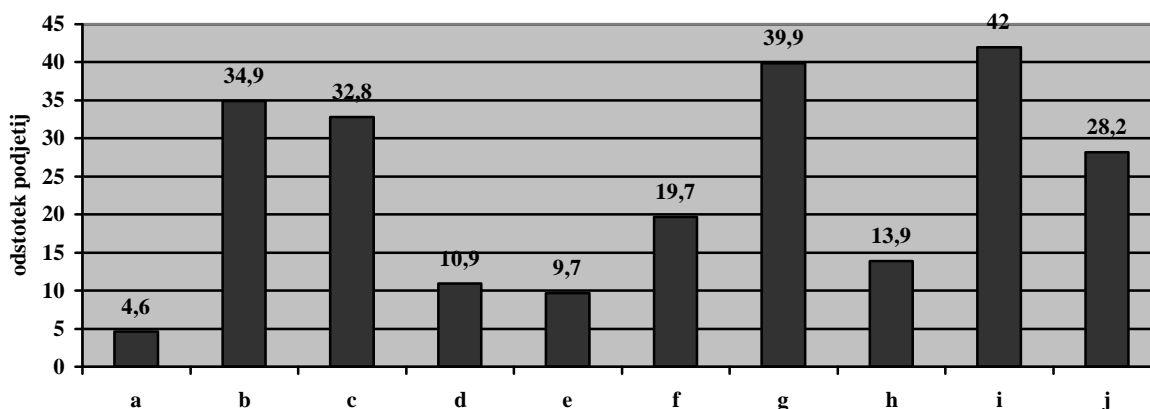
Spojitive, pripojitve in prevzemi kot strategije rasti (Tajnikar, 1997, str. 86):

- Za spojitev je značilno, da iz dveh pravnih oseb nastane novo podjetje, medtem, ko prvotni podjetji prenehata obstajati.
- V primeru pripojitve eno podjetje pripoji drugo, pri čemer pripojeno podjetje preneha obstajati ali pa deluje naprej kot hčerinsko podjetje.
- S prevzemi označujemo tiste načine rasti, pri katerih prevzemno podjetje, z nakupom delnic prevzetega podjetja, pridobi kontrolni delež prevzetega podjetja in s tem vpliv na poslovanje prevzetega podjetja.

4.4. Strategije dinamičnih podjetij v Sloveniji

Na podlagi ankete iz leta 2000, ki je zajela 500 najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji, lahko ugotovimo, da so slovenske gazele pri vsakodnevem poslovanju uporabljala sledeče strategije (slika 1).

Slika 1: Strategije slovenskih dinamičnih podjetij



Legenda:

a – prodajati po nizkih cenah

b – prodajati kakovostno blago po nizkih cenah

c – prodajati kakovostno blago po nizkih cenah in v velikih količinah

d – prodajati majhne količine po visokih cenah

e – prodajati velike količine po visokih cenah

f – izkoristiti kratkoročne tržne priložnosti

g – blago čimbolj razlikovati od konkurenta

h – preprečevati vstop novih konkurentov

i – veliko investirati v razvoj novih proizvodov

j – veliko investirati v blagovno znamko

Vir: Anketa.

Z namenom, da bi privabili in zadržali svoje kupce, je 40% podjetij bilo usmerjenih v proizvodnjo proizvodov oz. storitev, ki se čim bolj razlikujejo od konkurenčnih. Investicije v blagovno znamko so pomembne za 28% hitro rastočih podjetij. Vidimo da, se dinamični podjetniki zavedajo pomembnosti kakovosti proizvodov in storitev, katero zahtevajo vedno občutljivejši in tržno močni kupci, saj pri svojem poslovanju, kar 42% uspešnih podjetij investira v razvoj novih proizvodov in storitev.

Po odgovorih sodeč lahko nadalje sklepamo, da velik delež uspešnih podjetnikov v tržnem spletu posveča veliko pozornosti proizvodu oz. storitvi.

Slabih 20% jih navaja, da so pri svojem poslovanju izkoriščali kratkoročne tržne priložnosti. Samo 14% gazel pa je navedlo, da je ena izmed temeljnih strategij, katere zasledujejo pri vsakodnevem poslovanju, preprečevanje vstopa novih konkurentov.

Menim, da so kupci proizvodov oz. storitev cenovno relativno občutljivi, zato kar tretjina podjetij daje prednost prodaji kakovostnega blaga po nizkih cenah, le desetina podjetij pa prodaja kakovostno blago po visokih cenah.

Skrbno načrtovanje in spremljanje proizvodnih in ostalih stroškov, omogoča dinamičnim podjetjem, da lahko dosegajo nizke cene na trgu. Večina slovenskih hitro rastočih podjetij namreč poskuša dosegati čim nižje stroške v proizvodnji ter tako uspešno konkurirati na trgu.

Ugotovitve podobne študije o dinamičnem podjetništvu Visoke strokovne šole za podjetništvo iz Portoroža so sledeče (Pšeničny, 2000a, str. 32):

Prevladujoča strategija podjetij je rast prodaje obstoječih in novih izdelkov na istem trgu, vse pomembnejša pa postaja tudi strategija razvijanja novih proizvodov in trgov.

Največ dinamičnih podjetnikov načrtuje rast z različnimi oblikami diverzifikacije, le četrtnina jih načrtuje generično rast z istimi proizvodi na istih trgih. Podrobnejša razčlenitev te analize kaže:

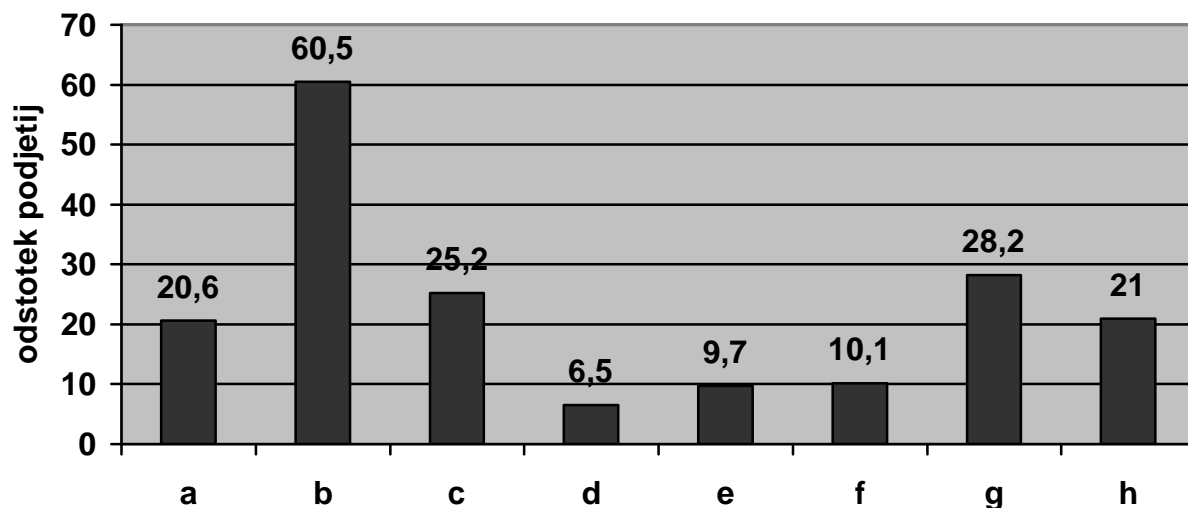
- 1% ne pričakuje rasti v prihodnosti
- 25% rast obstoječih proizvodov na istem trgu (generična rast)
- 14% ponudba več produktov na istem trgu (diverzifikacija)
- 17% novi produkti na istem trgu
- 10% razvoj trgov z istim produktom
- 7% diverzifikacija produktov na več trgih
- 3% inoviranje produktov na več trgih
- 12% prenos produktov na nove trge
- 7% oblikovanje novih trgov z različnimi produkti
- 6% globalizacija z novimi produkti na novih trgih

Zanimivo je, da so si ugotovitve te študije in zgoraj omenjene ankete kontradiktore, saj zgornja anketa navaja, da dinamična podjetja v prihodnosti načrtujejo generično rast kar v 85 odstotkih. V drugi anketi pa jih skoraj 83 odstotkov navaja, da načrtujejo vstop na nove trge ali razvoj novih proizvodov. To verjetno lahko pripišemo strokovni neusposobljenosti izpolnjevalcev anket in različnosti vzorca anketiranih podjetij.

4.4.1. Strategije vstopa na trge

Analizirana slovenska hitro rastoča podjetja so uporabljala različna strategije vstopa na trge, na katerih danes prodajo večino prodajnega programa. Načine prihodov na trg nam kaže slika 2.

Slika 2: Način prihoda podjetij na trg



Legenda:

- a – nastopila so kot prvi ponudnik
- b – prevzem dela trga od že obstoječih konkurentov
- c – ponudili so nove proizvode ali storitve, ki jih do sedaj ni ponujal še nihče
- d – obstoječe proizvode so prilagodili, da so pritegnili kupce od konkurentov
- e – s proizvodi so ustvarila popolnoma nov trg
- f – z trženjsko akcijo so ustvarila popolnoma nov trg
- g – trg so osvojila z uporabo blagovnih znamk znanih tujih ponudnikov
- h – trg so osvojila z lastnimi blagovnimi znamkami

Vir: Anketa.

Vidimo, da je več kot 60 odstotkov dinamičnih podjetij prišlo do trgov tako, da so prevzeli del trga že obstoječim ponudnikom blaga. Druga najpogostejša strategija je bila uporaba blagovnih znamk znanih tujih ponudnikov. Približno 26 odstotkov je takih, ki so z določeno spremembo oziroma z rahlim izboljšanjem proizvoda prevzeli kupce konkurentom. Samo četrtini pa je uspelo razviti proizvode, ki jih do tedaj še ni bilo na trgu. Dobra petina je nastopila kot prvi ponudnik na trgu. Ostalih strategij pa so se posluževali v manjši meri.

4.5. Strategije podjetja Pilaster

Podjetje Pilaster prodaja svoje proizvode večinoma na domačem trgu, vendar ni lokalno omejeno. Usmerjeno je na celoten slovenski trg. Delno proizvode izvaža tudi v Avstrijo in Italijo, vendar le približno 10 odstotkov celotne realizacije. Zavedajo se pomembnosti vstopanja na nove trge in zato poizkušajo še povečevati svoj izvoz.

Podjetje ne prodaja standardiziranega končnega proizvoda, pač pa za naročnike izdeluje enkratne rešitve (inženiring). Svoje izdelke nudi tudi drugim podjetjem, ki jih kupujejo za nadaljnjo proizvodnjo, enako kot le 24 odstotkov dinamičnih podjetij.

Podjetje ima konkurenco, ki večinoma sestoji iz režijskih obratov velikih podjetij. Ne proizvajajo proizvodov v obliki in kakovosti, katerih ostali ponudniki niso sposobni, ampak gre večinoma za cenovno konkurenco. Cilj podjetja je doseganje čim nižjih stroškov v proizvodnji, podobno ugotavlja tudi 67 odstotka slovenskih gazel. To jim v določeni meri tudi uspeva.

Na trg so vstopili s pomočjo prevzema dejavnosti, vendar razen podjetja od katerega so dejavnost prevzeli, niso imeli drugih kupcev. Nove stranke pridobivajo s prevzemanjem dela trga od ponudnikov podobnega blaga. Po drugi strani pa tudi prilagajajo proizvode in storitve, da pritegnejo kupce konkurenčnih proizvajalcev.

Pri vsakodnevnem poslovanju uporabljajo strategijo prodajanja kakovostnega blaga po nizkih cenah, saj je trg cenovno občutljiv. Po drugi strani pa so stroški reklamacij relativno visoki. Razvijajo tudi posebna znanja, ki bodo podjetju omogočila prodajati velike količine po visokih cenah. Investirajo namreč v delovna sredstva, ki omogočajo visoko dodano vrednost. Prav tako podjetje uporablja tudi strategijo investiranja v nove proizvode.

V prihodnosti bo njihova rast temeljila večinoma na dosedanjem proizvodnem programu, čeprav dolgoročno načrtujejo prehod v cenovno manj občutljiv segment trga. To nameravajo doseči z nadaljnjim vlaganjem zadržanih dobičkov v modernejšo tehnologijo in zaposlovanju višje izobraženega kadra.

Prav tako načrtujejo tudi širitev podjetja s pripojitvijo novih dejavnosti, in sicer upajo, da bodo uspeli od podjetja Acroni prevzeti dejavnost ognje-odpornih materialov in na ta način pridobiti novo dejavnost, ki bo omogočila podjetju Pilaster doseganje še boljših poslovnih rezultatov. S prevzemom sicer ne bodo pridobili kupcev, saj gre tudi v tem primeru za režijsko dejavnost. Nove kupce nameravajo prevzeti od že obstoječih konkurentov na omenjenem trgu.

5. ORGANIZACIJA DINAMIČNEGA PODJETJA

5.1. Opredelitev organizacije in organizacijske strukture

Beseda organizacija ima več različnih pomenov, kar daje osnovo mnogim definicijam. Nekateri avtorji bolj poudarjajo en vidik pojma »organizacija«, drugi pa drugega. Zato obstaja več definicij organizacije in ne samo ena (Lipičnik, 1994, str. 4).

Za nas je pomembna definicija z vidika organizacije podjetja (Lipovec, 1987, str.35): Organizacija podjetja je sestav razmerij med ljudmi- člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbeno- ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja.

Organizacija podjetja sestoji iz dveh delov:

- statičen del predstavlja bistvo organizacije, je negiben in slika nek opredeljen sestav medsebojnih razmerij med ljudmi v podjetju- govori o organizacijski strukturi.
- dinamičen del predstavlja gibanje, v katerega se razvija organizacijska struktura v času.

Možina opredeljuje organizacijsko strukturo kot shemo organizacije, opisane vloge, predpise in druga določila. Z vidika organizacijske strukture sta pomembni predvsem dve sestavini: naloge in njihovi nosilci. Med nalogami in njihovimi nosilci se vzpostavljajo in razvijajo določeni odnosi. Organizacijsko strukturo torej oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja (Lipičnik, 1994, str. 52).

Organizacijsko strukturo vsakega podjetja, po Robbinsu, sestavlja pet temeljnih elementov (Tajnikar, 1997, str. 98):

- Operativni oziroma delovni del sestavljajo zaposleni- delavci, ki neposredno delajo v proizvodnji proizvodov in storitev.
- Vrhnji management predstavlja strateški vrh, ki je odgovoren za temeljno usmeritev podjetja.
- Srednji management predstavlja vmesni element, ki povezuje strateški vrh z operativci.
- Analitiki so tehnokratski element, ki je v podjetju odgovoren za uveljavljanje določenih del, proizvodov, storitev, tehnologije in organizacije.
- Podporni element predstavlja tisti del zaposlenih, ki zagotavlja ustrezno podporo s storitvami vsem drugim zaposlenim v podjetju.

5.2. Vrste organizacijskih struktur

Delitve organizacijskih struktur so zelo razvejane, saj so odvisne od kriterijev po katerih jih opredeljujemo. Tako Lipičnik (1994, str. 59) deli organizacijske strukture z vidika centralizacije in decentralizacije nalog v organizaciji, na pet tipov struktur:

- Funkcijska organizacijska struktura (centralizirana).
- Produktna (divizijska) organizacijska struktura (decentralizirana).
- Projektna organizacijska struktura (za izvedbo enkratnih nalog).
- Matrična organizacijska struktura (kombinacija funkcijske in divizijske).
- Dinamična mreža je organizacijska struktura, ki nevidno, običajno preko računalnikov, povezuje konstruktorje, proizvajalce, delovno silo in trgovce.

Nadalje jih lahko delimo z vidika prenašanja navodil oziroma načina vodenja na linijske, funkcionalne, linijsko štabne in interakcijske. Za nas najpomembnejša pa je delitev po petih elementih, ki po Robbinsu, sestavljajo organizacijsko strukturo. Od dominacije posameznega elementa v organizaciji je odvisna njena struktura. Tako ločujemo:

Enostavna struktura- strateški vrh: je najpreprostejša oblika podjetniškega organiziranja. Uporabna je predvsem v malih podjetjih in trgovinah na drobno. Zanja je značilna visoka stopnja centralizacije vrhnjega managementa, ki je pogosto tudi lastnik podjetja. Nizka kompleksnost omogoča, da so na voljo vse informacije za vodenje in nadzor. Primerna je za podjetja v fazi nastajanja, ko so še obvladljiva in imajo malo zaposlenih. Uporabljajo jo predvsem podjetja z nizko stopnjo standardizacije in nizko formalizacijo dela.

Enostavna struktura je le redko trajna oblika organizacije, saj je običajno podjetje, ko raste prisiljeno poiskati razvitejše oblike organizacije. Za kratek čas se strukturo lahko uporabi tudi kadar podjetje zaide v težave.

Strojna birokracija- tehnološki element: je organizacijska struktura, ki zlasti ustreza nekaj večjim podjetjem s strojno proizvodnjo, ki je podrejena standardiziranemu delu (tudi za banke, veleblagovnice, zdravstvene organizacije itd.).

Zanja je značilno, da ima ozek strateški vrh, ki se potem enakomerno širi prek srednje ravni upravljanja, v operativni del podjetja. Omogoča nam doseganje ekonomije obsega, minimiziranje zaposlenih in opreme. S svojimi značilnostmi zagotavlja določen red in varnost, ki ju zaposleni pogosto pričakujejo.

Ne zahteva inovativnosti, kar omogoča delo manj talentiranim in manj izobraženim. Vendar pa tovrstna standardiziranost del težko deluje v dinamičnem okolju, saj je zelo nefleksibilna. To lahko v hitro rastočem podjetju predstavlja oviro za učinkovito upravljanje. Priporočljiva je v primerih generične rasti, joint venture poslov in spojitve, manj pa pri drugih oblikah rasti.

Profesionalna birokracija- operativni del: kombinira standardizacijo znano iz strojne birokracije, z decentralizacijo. Primerna je za šole, univerze, knjižnice itd. Le redko je primerna za industrijska podjetja. Temelji na specializaciji, ki izhaja iz individualnih spretnosti in znanj. Na vrhu ima ožji strateški vrh, ki se hitro razširi v operativni del

(srednji del skoraj odpade). V primeru rasti organizacije postane neprimerna in mora preiti v več-oddelčno strukturo.

Oddelčna struktura- srednji management: pride v poštev, ko strojna ali profesionalna birokracija zaradi rasti podjetja nista več primerni. Podjetje se razdeli v oddelke, ki so organizirani v obliki strojne ali profesionalne birokracije.

Značilnost je ozek strateški vrh, operativni del je razširjen že na ravni srednjega managementa in je potem enako širok vse do operativne ravni. Smiselna je tam, kjer okolje ni pretirano kompleksno in tudi ne preveč dinamično, saj so oddelki znotraj še vedno standardizirani in birokratski, odnosi med njimi pa se težje spreminjajo in niso fleksibilni. Problem predstavlja tudi koordinacija ciljev posameznih enot tako, da dosežemo želeni cilj podjetja kot celote.

Adhokracija- podporni element: predstavlja sodobne organizacijske strukture, ki so se razvile z organizacijsko konkurenco. Združuje različne skupine profesionalcev, katere znotraj skupine ne obvezujejo nobena pravila ali zapovedi. Značilna je visoka horizontalna diverzifikacija, nizka vertikalna diverzifikacija, nizka formalizacija, visoka decentralizacija, velika fleksibilnost in odgovornost posameznika. Gre za skupine timov, v katerih so profesionalci povezani med seboj z malo pravili, koordinacija med njimi temelji na medsebojnem prilagajanju. Če se spremenijo razmere, se spremenijo tudi aktivnosti posameznikov.

Poudarjen je vrhnji strateški del, meje med managementom in operativci ni. V njej praktično izginja tehnostuktura. Primerna je za zgodnjo fazo razvoja podjetja, saj omogoča visoko fleksibilnost prilagajanja trgom, pa tudi inovativnost je visoka. Okolje za adhokracijo mora biti dinamično in kompleksno.

5.3. Razlogi za spreminjanje organizacije v rastočem podjetju

Posledica težnje po lastnem napredku vodi do sprememb v organizacijah. Za Bleicherja je nastajanje, rast in umiranje naravni proces tvorjenja novih organizacijskih oblik, ki je nujen in ga je mogoče ponazoriti z vrtečimi krogi. Ideja izhaja iz bogatenja posamezne organizacijske tvorbe s posameznimi poslovnimi funkcijami.

Proces nastajanja novih podjetij je tako podoben procesu nastajanja živih bitij. Vsako podjetje, ki se je nekoč rodilo, mora tudi umreti (Lipičnik, 1994, str. 261).

To pa nam ne daje ustreznega odgovora na vprašanje, zakaj naj bi podjetje, ki raste, sploh spreminjalo svojo organizacijo. Podjetje je prisiljeno spremeniti svojo organizacijsko strukturo, ker z rastjo nastajajo določeni problemi v upravljanju. V kolikor podjetje ne rešuje teh problemov, izgublja na svoji konkurenčnosti, kar posledično pripelje do

poslovnega neuspeha. Ustrezna organiziranost je tista, ki v veliki meri prispeva k preživetju in razvoju podjetja.

Nujnost spreminjanja formalne organizacije na makro in mikro ravni lahko ocenimo tako, da analiziramo glavne razloge, ki opravičujejo spreminjanje organizacije. Tajnikar (1997, str. 91), povzema po Robbinsu, najpogostejše razloge za spreminjanje organizacije. Ti razlogi so:

- spreminjanje motivov gospodarjenja.
- nakup nove opreme.
- pomanjkanje (ustreznih) delavcev.
- uvajanje novejšega informacijskega sistema.
- državno poseganje v gospodarstvo.
- spremembe v gospodarskih gibanjih.
- spremembe v sindikalnih organiziranostih.
- spojitve in pripojitve podjetij.
- hitre spremembe v cenah ali razpoložljivosti surovin.
- povečani pritiski organiziranih porabnikov.

Podjetniki o organizaciji svojega podjetja ponavadi pričnejo razmišljati šele, ko ugotovijo, da zaradi slabe organizacije izgubljajo kupce, naročila in denar. Dobro organizacijo je zato potrebno začeti graditi že ob ustanovitvi podjetja oziroma ob oblikovanju podjetniškega tima in zaposlovanju novih sodelavcev (Pšeničny, 2000, str. 240).

Vidimo, da je za dinamično podjetje ključnega pomena, da v pravem trenutku zazna potrebo po spremembi svoje organizacije, saj dotedanje strukture postanejo neprimerne zaradi nepreglednosti ali nefleksibilnosti.

5.4. Odsev življenjske dobe v spremembah organizacijskih struktur

Na podlagi opazovanja uspešnih podjetij v ZDA so ugotovili, da sicer ni nujno, da sleherno podjetje preide vse faze, ker nekatera omagajo že prej, vendar je največ uspešnih podjetij prehodilo naslednjih pet faz (Lipičnik, 1994, str. 263):

Podjetje posameznika se rodi na osnovi kreativnosti in iniciativnosti posameznika. Organizacija omogoča uspešno delovanje, vendar rast podjetja prisili podjetnika v spremembe.

Funkcionalna struktura podjetja pomeni reorganizacijo podjetja posameznika. Organizira se specializirano vodenje v katerem posameznik vodi samo tisti del procesa, katerega obvladuje in je potrebno, da podjetje funkcionira.

Divizijska organizacijska struktura podjetja nastane kot odprava nevšečnosti- krize avtonomije na drugi organizacijski ravni. Rešitev predstavljajo divizijske strukture, ki se decentralizirajo in z delegiranjem poizkušajo vzpostaviti organizacijsko ravnovesje.

Divizijska organizacijska struktura s štabnimi in servisnimi enotami se oblikuje zaradi krize vodenja in koordinacije. Visoka razvitost posameznih funkcij onemogoča univerzalno, nespecialistično vodenje. Posledica so štabne in servisne enote posameznih divizij, kar omogoča lažjo in strokovnejšo koordinacijo funkcij po posameznih divizijah.

Fleksibilna organiziranost, usmerjena v novosti se pojavi zaradi razvoja in prodora novitet, ki so nujno potrebne, če hoče podjetje na tržišču preživeti. Pojavi se zelo sproščena organizacijska struktura, ki nima posebnih organizacijskih spon razen popolne usmerjenosti v novosti.

Zelo podobno je organizacijski cikel podjetja opredelil tudi Tajnikar (1997, str. 92), in sicer je po njem cikel sestavljen iz petih tipičnih faz:

- Podjetniška faza- šele nastajajoča enostavna organizacijska struktura značilna za nastajajoča mala podjetja.
- Kolektivna faza- makroorganizacija dobiva podobo enostavne organizacijske strukture. Podjetnik nima več prevladujoče vloge.
- Faza oblikovanja in nadzora- pomeni stabiliziranje kolektivne faze. Odnosi med zaposlenimi so urejeni, ve se, kdo med zaposlenimi odloča.
- Faza izpolnjevanja organizacijske strukture- podjetja se v fazi rasti odločajo za bolj zapletene oblike rasti, pri katerih sprejemajo odločitve v podjetju bolj decentralizirano.
- Faza zatona- vedno manjše povpraševanje po proizvodih podjetja, izguba trgov itd. Prihaja do nesoglasij in konfliktov, zato številni zaposleni zapuščajo podjetje.

Na podlagi teh ugotovitev, je Robbins (1990, str. 472) izoblikoval model organizacijske rasti, v katerem navaja, da so za razvoj organizacije dinamičnega podjetja značilna obdobja daljše in umirjene rasti- obdobje evolucije, katerim sledijo obdobja notranjih motenj- obdobja sprememb. Vsakemu obdobju evolucije torej sledi obdobje sprememb- kriza rasti. Model je sestavljen iz petih faz:

1. faza: **kreativnost**. Odnosi med posameznimi ravni so neformalni. Podjetje ima enostavno organizacijsko strukturo, z rastjo nastajajo osebni problemi, kar privede do krize vodenja.
2. faza: **avtoriteta**. Za odpravo krize vodenja je potreben profesionalni management. Posledica je večja formalizacija in specializacija v podjetju. Organizacijska struktura postane birokratična. Novi management se noče odreči vplivu, ki ga ima, kar privede do krize samostojnosti.

3. faza: **delegiranje**. Rešitev krize je v decentralizaciji odločanja. Nižji management dobi določene kompetence, višji pa se lahko posveti strateškemu planiranju. Čez čas zaradi pomanjkanja nadzora nad odločitvami pride do krize kontrole.
4. faza: **koordinacija**. Kriza se reši z večjo koordinacijo, ki s časom dobi prevelik poudarek. Zaposleni so preobremenjeni s pravili, omejitvami in kontrolami, kar privede do krize birokracije.
5. faza: **sodelovanje**. Zanašanje na samokontrolo in sodelovanje zaposlenih predstavlja rešitev krize. Organizacijska struktura postane organska. Katera kriza se pojavi po tej ni jasno, lahko katerakoli od prejšnjih opisanih v modelu.

Model kaže, da uspeh ustvarja probleme. Z rastjo organizacije se pojavljajo določene krize, ki zahtevajo prilagajanje v koordiniranju, sistemih kontrole in organizacijskih oblikah. Faze si ne sledijo nujno po tem zaporedju, lahko se pojavljajo v drugem vrstnem redu. Nekaterim organizacijam ne uspe prebroditi krize in propadejo.

Za podjetnika je ključnega pomena, da se zaveda, da ima podjetje določen življenjski cikel. Vsako stopnjo v razvoju podjetja karakterizira posebno stanje v: stilu vodenja, organiziranosti, sistemu, strategijah in povezanosti lastnika z delovanjem.

V primeru, da lastnosti organizacije podjetja ne ustrezajo stopnji življenjskega cikla v kateri se nahaja, to kaže neustreznost v prilagajanju organizacije podjetja razvojni poti. Tedaj mora podjetje oceniti, v kateri fazi bi moralo biti in poizkušati pridobiti ustrezne lastnosti te faze.

5.5. Značilnosti organizacije slovenskih hitro rastočih podjetij

Značilnosti organizacije slovenskih hitro rastočih podjetij navajam, na podlagi ankete objavljene v Gospodarskem vestniku, ki je analizirala 500 najhitreje rastočih podjetij.

Za začetek lahko navedem, da je kar 73,1 odstotka anketiranih podjetij prehodilo pot od malega samozaposlitvenega podjetja, do srednje velikega ali velikega podjetja. To pomeni, da je za ta podjetja značilna stalna rast že od samega nastanka. Nadalje to tudi potrjuje teorijo organizacijskega življenjskega cikla podjetja. Večina podjetij se nahaja v kolektivni fazi, kajti skoraj 90 odstotkov anketiranih podjetij trdi, da so za njih značilni: ambiciozno zastavljeni cilji, velika kolektivnost, neformalni odnosi med zaposlenimi in visoka motiviranost.

Skoraj 80 odstotkov anketiranih podjetij navaja, da je za njih značilna visoka stopnja centralizacije, le dobra petina jih meni, da se njihove odločitve ne sprejemajo na enem mestu. Menijo torej, da je za njih značilno decentralizirano vodenje.

Na vprašanje ali je njihovo poslovanje povezano z veliko papirnatega dela in ali je veliko pravil in predpisov (stopnja formalizacije), jih skoraj 70 odstotkov odgovarja, da njihovo poslovanje ni formalizirano.

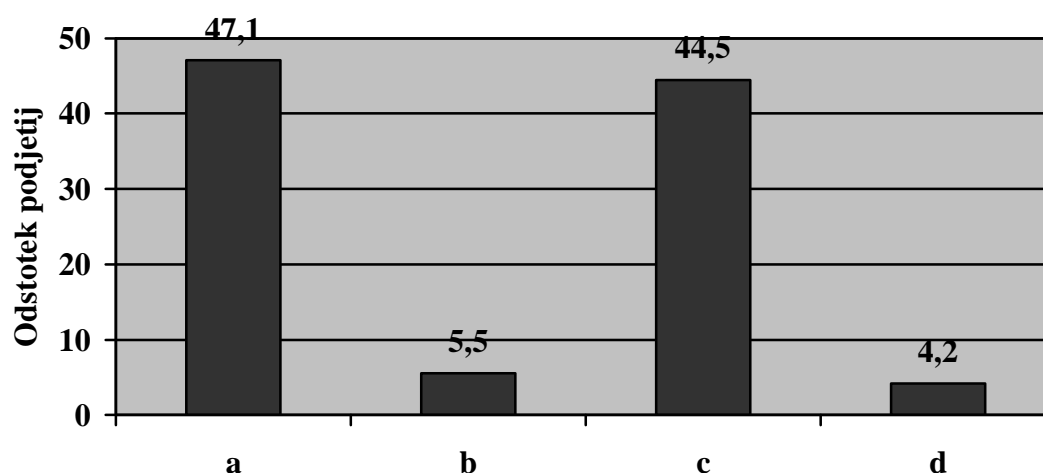
Anketa tudi kaže, da slovenska dinamična podjetja niso kompleksna, saj ima le 20,2 odstotka anketiranih podjetij veliko organizacijskih ravni, veliko različnih delovnih mest, torej kompleksno organizacijsko strukturo. V povzetku lahko rečemo, da je za naša najuspešnejša podjetja značilna nizka kompleksnost, nizka formaliziranost in visoka stopnja centralizacije.

Glede na fazo razvojnega cikla, se več kot 90 odstotkov podjetij nahaja v drugi ali tretji fazi: 41,2% v fazi preživetja in 51,3% v fazi rasti, medtem, ko jih v prvi in zadnji fazi skoraj ni.

Tabela 2 kaže, da ima 47,1 odstotka anketiranih podjetij enostavno organizacijsko strukturo, druga najbolj pogosta je profesionalna birokracija, s katero se identificira 44,5 odstotka podjetij. Najmanj sta prisotni oddelčna struktura (4,2%) in strojna birokracija (5,5%).

Adhokratske oblike, ki bi se razvile z organizacijsko konkurenco, uporablja le slaba četrtina. To pomeni, da le 25 odstotkov podjetij poizkuša povečati učinkovitost svoje organizacije z spremembami v organizacijski strukturi. V prihodnosti lahko računamo, da se bo odstotek adhokratskih oblik zviševal, saj bodo razmere na trgih prisilile podjetja tudi v tovrstno konkurenco.

Slika 3: Oblike organizacije



Legenda:

a- enostavna organizacijska struktura c- strojna birokracije
b- profesionalna birokracija d- oddelčna strukture

Vir: Podatki iz ankete.

5.6. Organizacija podjetja Pilaster

Osnovno dejavnost podjetja lahko na grobo razdelimo v tri skupine, te pa se nadalje delijo v nove podskupine:

- Strojegradnja (izdelava strojnih rezervnih delov, sestavnih delov za stroje in strojev)
- Izdelava jeklenih konstrukcij (jeklene konstrukcije, zvarjenci, remontni)
- Elektrodelavnica (popravila elektromotorjev, servisi)

Podjetje je sestavljeno iz petih profitnih centrov katere, upravljajo vodje delavnic, te delavnice so:

- Strojna delavnica, ki zaposluje 24 ljudi.
- Konstrukcijska delavnica, ki zaposluje 21 ljudi.
- Remontna delavnica, ki zaposluje 15 ljudi.
- Razrez, ki zaposluje 5 ljudi.
- Elektrodelavnica, ki zaposluje 13 ljudi.

Delo po delavnicah razporejajo oziroma usklajujejo 3 tehnologi in vodja proizvodnje, skrbijo za pripravo dela in usklajujejo sistem naročanja tako, da je proizvodnja enakomerno zapolnjena. Skrbijo predvsem za odpravljanje ozkih grl. Poleg tega so oni tudi tisti, ki prvi kontaktirajo s stalnimi naročniki in izdelajo ponudbe na dano povpraševanje ter pripravijo potrebno dokumentacijo. Če je glede na njihovo ponudbo, naročilo sprejeto, razdelijo delo vodjem delavnic.

Direktor podjetja se ukvarja s pridobivanjem večjih naročil oziroma popravil. Tu gre tako za letna naročila, kot tudi za enkratne posle. Finančni del podjetja sestavljajo 3 tajnice in direktorica financ, ki skrbijo za nemoteno poslovanje podjetja (skrbijo za ročnost, kompenzacije, financiranje projektov itd.).

Za podjetje je značilna visoka stopnja centralizacije, saj se večina odločitev sprejema na vrhu. Prav tako organizacija ni pretirano kompleksna ali formalizirana, kar je v veliki meri značilnost tudi slovenskih hitro rastočih podjetij. Glede na organizacijski življenjski cikel, se tudi podjetje Pilaster, kot večina uspešnih slovenskih podjetij, nahaja v kolektivni fazi. Cilji podjetja so zastavljeni ambiciozno, kolektivnost in motivacija sta visoki, odnosi v podjetju so neformalni.

Z vidika razvojnega cikla, se podjetje nahaja v fazi preživetja, tako kot 41 odstotka hitro rastočih podjetij. Za podjetje je značilna enostavna organizacijska struktura, to jim omogoča določeno dinamičnost, ki je možna zaradi relativne majhnosti podjetja. Ne uporablja se adhokratskih oblik, po drugi strani pa se zavedajo potrebnosti spreminjanja organizacijske strukture in jo tudi stalno nadgrajujejo. Organizacija podjetja še ni optimalna, ima še mnogo pomanjkljivosti.

6. FINANCIRANJE HITRO RASTOČIH PODJETIJ

6.1. Viri financiranja podjetij

Odločitev za financiranje podjetja zahteva, ne le presojo o potrebni višini dodatnih virov, ampak predvsem odločitev o načinu financiranja. Financiranje podjetja v ožjem smislu razumemo z vidika pridobivanja finančnih sredstev in prav ta vidik nas bo zanimal.

Katerakoli investicija, ki jo podjetje izbere, zahteva določena finančna sredstva. Ta sredstva lahko podjetje pridobi na različne načine. Prva delitev razmejuje vire financiranja na notranje in zunanje. Drugi vidik pa financiranje deli na financiranje z lastniškim in financiranje z dolžniškim kapitalom (Fuster, Corbi, Bešter, 1997, str. 9).

6.1.1 Notranje in zunanje financiranje

V okviru **notranjega financiranja** oziroma samofinanciranja si podjetje finančne vire zagotavlja s pomočjo svojega poslovanja. Temeljni štirje viri tovrstnega načina financiranja so:

- Zadržani dobiček- podjetje del dobička poslovnega leta ne nameni za izplačilo dividend, ampak ga zadrži in ga začasno uporabi za financiranje svojega podjetja.
- Amortizacija- predstavlja pridobljena denarna sredstva, katera podjetje pridobi med poslovanjem, na račun obrabe stalnih sredstev. Ta sredstva lahko zadrži ali pa jih vloži nazaj v poslovni proces.
- Tihe rezerve- podjetje oblikuje tihe rezerve preko prenizko izkazanega dobička. Dobiček lahko podjetje prikrije s pomočjo pospešene amortizacije osnovnih sredstev, nižjega vrednotenja zalog, prenizko vrednotenih drugih oblik premoženja, previsoko vrednotenih pasivnih postavk itd.
- Rezervacije- podjetje jih oblikuje predvsem za pokrivanje investicijskega vzdrževanja osnovnih sredstev. Z njimi podjetje rezervira del dobička za kritje stroškov, ki bodo šele nastali.

Tovrsten način financiranja nam omogoča, da smo finančno samostojni in plačilno sposobni (likvidni), vendar pa za financiranje rastočih poslov to ponavadi ni zadosten vir sredstev. Posledično nam večji delež lastniškega kapitala omogoča najemanje tujih virov in sprejemanje rizičnih naložb.

Zunanje financiranje poteka predvsem preko finančnega sistema. Podjetje pridobiva sredstva s pomočjo posredovanja finančnih posrednikov, ki na trgu iščejo presežna sredstva in jih za določeno provizijo posojajo ali posredujejo deficitnim celicam. Lahko pa ta sredstva podjetje pridobi tudi neposredno od suficitnih celic. Na tej podlagi lahko financiranje razdelimo v tri skupine (Fuster, Corbi, Bešter, 1997, str. 15- 19):

- Pridobivanje sredstev na finančnem trgu- podjetja te finančne prihranke pridobijo s prodajo različnih vrst vrednostnih papirjev ali pa z bančnimi posojili.
- Zadolževanje pri dobaviteljih in kupcih- pri dobaviteljih se lahko kratkoročno zadolžimo z odlogom plačila nakupa, dolgoročno pa z najemanjem blagovnih kreditov. Pri kupcih pa se podjetje zadolžuje v obliki predplačil za bodoče dobave.
- Posebne oblike zunanjega financiranja- poznamo predvsem »leasing«, ki predstavlja pogodbeni sporazum, po katerem lizingodajalec prejme v zameno za uporabo določenih sredstev, določen niz vplačil vnaprej in »factoring«, ki predstavlja prenos terjatev do kupcev tako, da finančna institucija prevzame tveganje za njihovo izterjavo.

6.1.2. Lastniško in dolžniško financiranje

Ta delitev izhaja iz bilance stanja podjetja, in sicer iz strukture pasive, ki jo sestavljata lastniški in dolžniški kapital. Z vidika podjetja lastniški kapital predstavljajo prihranki, katere so vanj vložili lastniki. Dolžniški kapital pa je pridobljen od upnikov.

Viri **lastniškega financiranja** so lastna sredstva vlagateljev, katera dajejo investitorju pravico do donosa po poplačilu posojilodajalcev in pravico do odločanja o poslovanju družbe. Prednost lastniškega financiranja je, da ne obremenjuje tekočega poslovanja podjetja.

V splošnem lahko vire lastniškega financiranja delimo na podlagi različnosti nosilcev posameznih vrst kapitala, njihovega različnega odnosa do podjetja, v katerega vlagajo kapital in različnih pravno- organizacijskih oblik, v katerih sodelujejo s podjetjem, v tri skupine (Smith, 1992, str. 274):

- Delniški kapital- daje zakonito lastništvo in pravico do nadzora nad podjetjem. Donos delniškega kapitala je v obliki dividend, te zavisijo od dobičkov in rasti cene delnic. V primeru likvidacije daje delnica sorazmerno pravico do premoženja podjetja, ki ostane po izplačilu posojilodajalcev (Fuster, Corbi, Bešter, 1997, str. 16). Zbira se z javno ponudbo delnic in je primeren zlasti za že uveljavljena podjetja. Lastniški vrednostni papirji se delijo na prednostne in navadne delnice. Razlog za tovrstno financiranje ni le v izboljšanju finančnega položaja, ampak tudi v pridobivanju boljše tržnosti samega podjetja.
- Neformalni rizični kapital- financira predvsem zgodnje faze rasti podjetja. Neformalni rizični kapital predstavlja skupina individualnih investorjev. To so bogati posamezniki, ki v podjetje investirajo in ponavadi z njim tudi aktivno sodelujejo. S svojim znanjem in izkušnjami se vključujejo v operativno poslovanje podjetja. Prisoten je v podjetjih, ki so premajhna, da bi pritegnila profesionalni tvegani kapital ali delniški kapital. Velikost omenjenega trga je nepoznana, saj je vlagatelje tovrstnega kapitala težko najti.

- Tvegani kapital– je v osnovi denar, ki ga večinoma profesionalni, deloma tudi zasebni vlagatelji, nalagajo v še neuveljavljena hitro rastoča podjetja, ki imajo potencial, da se nekega dne uvrstijo med vodilne na določenem tržnem segmentu (Kleindienst, 2000, str. 36).

Dolžniško financiranje nastopi, če si podjetje za svoje poslovanje izposoja denar, po vnaprej znani ceni, pri drugih ekonomski subjektih in tako nastane upniško- dolžniško razmerje. Lahko ga opredelimo tudi kot zunanje financiranje, ki predstavlja začasni vir sredstev. Najpogostejši instrumenti so:

- Vire financiranja pri dolžniškem financiranju delimo na neformalne in formalne. Bančni krediti so najpogostejša oblika dolžniškega kapitala, primerni so zlasti za financiranje faz razvoja podjetja, pa tudi za financiranje razširitve podjetja. Glede na ročnost kredite delimo na kratkoročne in dolgoročne.
- Alternativo bančnim kreditom predstavljajo komercialni zapisi za premoščanje kratkoročne likvidnosti. Izdajajo jih velika podjetja z visoko kreditno sposobnostjo. Kupci so predvsem finančne institucije, pa tudi druga podjetja.
- Alternativo bančnim kreditom predstavljajo tudi krediti drugih finančnih institucij, ki financirajo tudi bolj tvegane posle, katere banke ne zmorejo.
- Različne oblike državne pomoči tudi predstavljajo pomemben vir dolžniškega financiranja. Država nudi različne oblike pomoči; lahko daje kredite, nepovratna denarna sredstva, izvozne spodbude, sredstva za raziskave in razvoj proizvodov itd. V primeru odobravanja kreditov nudi nižje obrestne mere.

Poleg navedenih finančnih oblik obstajajo še drugi instrumenti, ki združujejo določene značilnosti lastniškega in dolžniškega financiranja. To so tako imenovani hibridni kapitalski instrumenti; prednostne delnice, odkupljive delnice, podrejena posojila, zamenljiva posojila in zamenljive obveznice (Fuster, Corbi, Bešter, 1997, str. 16).

6.2. Financiranje rastočega podjetja

Financiranje igra še mnogo bolj aktivno vlogo pri upravljanju tveganega posla. Ne gre le zato, da moramo ob določeni poslovni ideji z ustrezno proizvodnjo, trgov in ekipo, poiskati še ustrezne finance za izpeljavo tega posla. Financiranje rastočega posla zahteva drugačne vire financ kot financiranje malega podjetništva. Velika razlika pa je tudi v obsegu financ. Malo podjetništvo potrebuje finance predvsem ob nastanku podjetja, pozneje potrebuje finance za rast do optimalne velikosti, ko to doseže, se potreba po njih bistveno zmanjša. Pri financiranju dinamičnega podjetja, pa je kot prvo potrebno ugotoviti, v kateri fazi življenjskega cikla je njegov posel, nato na podlagi vrste posla opredeliti njegov namen. S tem posredno zožimo izbor razpoložljivih virov. Pri samem izboru vira financ pa je pomembno upoštevati pravno- statusno obliko posla.

6.2.1. Tvegani kapital

Definicijo tveganega kapitala, po Kleindeistu, sem podal že v točki 6.1.2.. Nadalje pa ga lahko opredelimo tudi kot aktivnost, s katero investitorji finančno in strokovno podprejo nadarjene podjetnike, s ciljem izkoriščanja tržnih priložnosti in doseganja dolgoročnih kapitalskih dobičkov (Bovaird, 1990, str.1). Posebno točko mu namenjam zato, ker je za financiranje rastočih poslov zelo pomemben vir kapitala. Opredeljujemo ga s štirimi glavnimi značilnostmi (Tajnikar, 1997, str.126):

- Predstavlja trajni kapital- ne zahteva fiksnega donosa in obresti, pač pa je odvisen od poslovnega uspeha. Investitor tveganega kapitala dobi z investicijo solastniški delež v podjetju. Za podjetja v fazi rasti ta kapital predstavlja poceni vir financ.
- Nudi pomoč pri upravljanju- investitorji lahko s pomočjo svojih izkušenj in širšega pregleda nad gibanji v gospodarstvu in konkurenčnimi podjetji, predvidijo težave in pripravijo podjetje, da lažje prebrodi krizo. S tem pa si tudi izboljšajo možnosti za svoj donos.
- Zahteva višji donos- višji donos je povezan z aktivnim sodelovanjem in pa predvsem z višjo stopnjo tveganja. Primerjava tveganosti lastniškega deleža v podjetju, z bančnim kreditom kaže, da je kljub enaki višini in obdobju, z lastniškim vložkom povezano višje tveganje. Tovrsten kapital lahko zahteva celo 40- 50 odstoten donos.
- Visoka stopnja potrepeljivosti- problem investitorjem predstavlja nizka likvidnost, ki je prisotna v začetnih fazah podjetja. V povprečju je potrebnih kar 6 do 10 let za prodajo deleža in morebiten kapitalski dobiček.

Podobno delitev navaja tudi Bovaird, ki pa izpostavlja tudi njegovo fleksibilnost in hitrost. Slednja je ključnega pomena za konkurenčno prednost podjetja, zlasti v hitro rastočih panogah. Podjetja, ki določeno poslovno idejo uspešno uveljavijo prva, si pred konkurenco ustvarijo trajno konkurenčno prednost.

Tvegani kapital je za hitro rastoča podjetja zelo pomemben, saj si ta podjetja skoraj ne morejo privoščiti dolžniškega kapitala. Poleg tega do njega običajno niti ne morejo. Banke nimajo interesa posojati nadpovprečno tveganim podjetjem, pa čeprav so nadpovprečno perspektivna. V nadpovprečno tvegana podjetja, z dobro perspektivo, so pripravljene vlagati le osebe, ki s tem pridobijo del lastništva. Zlasti je pomemben v novonastalih podjetjih, kjer investitorji sprejmejo visoko tveganje. Ko podjetje že nekaj časa uspešno raste, je nekoliko lažje poiskati investitorje, ki so pripravljeni odkupiti lastniške deleže tveganih kapitalistov.

6.2.2. Finančni življenjski cikel podjetja

Tako kot pri organizaciji podjetja, bomo tudi pri financiranju preučili načine financiranja podjetja skozi njegov življenjski cikel. Finančni življenjski cikel podjetja razdelimo v sedem stopenj, ki jih imenujemo tudi sedem investicijskih stopenj (Bovaird, 1990, str. 62).

Investicijske stopnje ne kažejo le optimalne izbire virov financiranja, pač pa tudi ponudbo financ v posamezni življenjski fazi podjetja. Faze si sledijo:

1.) Semenski kapital (»seed capital«)- njegov namen je financiranje razvoja izdelka, poslovne ideje oziroma raziskovanja možnosti uresničitve projekta. Podjetnik pripravi poslovni načrt, poskuša proučiti trg, pritegniti k razvoju in raziskavam strokovnjake in ugotoviti ali je projekt smiseln.

Po velikosti je relativno majhen in je povezan z največjim tveganjem. Posledično to pomeni, da investitorji zahtevajo visok donos, zato je semenski kapital običajno kapital samega podjetnika, njegovih prijateljev, partnerjev in pogostokrat tudi države, saj bi bilo najmanj kreditov in drugih oblik kapitala v tej fazi še preveč tvegano.

2.) Zagonski kapital (»start-up capital«)- predstavlja kapital potreben za razvoj produkta, začetnega marketinga in pridobivanju ustreznih zmogljivosti, ki nam bodo omogočale normalno delovanje. S tem kapitalom ustanovimo podjetje, pridobimo večino potrebnega kapitala in izdelamo prototip produkta, vendar še ne poslujemo.

Povezan je z nižjim tveganjem kot semenski kapital, vendar pa je tveganje še vedno visoko. Samo pridobivanje tovrstnega kapitala je občutno enostavnejše, obstaja večji interes za naložbe. Problem je le, da so potrebni relativno visoki zneski. Viri financ so podobni, še vedno v največji meri prihajajo iz zasebnih virov, nekaj pa ga v podjetje vstopa tudi v obliki vložkov večjih podjetij in države.

Semenski in zagonski kapital predstavljata financiranje zgodnjih faz, sta najbolj tvegani stopnji. Drugo fazo oziroma razvojno financiranje pa predstavljajo sledeče faze:

3.) Financiranje zgodnje faze (»early stage finance«)- definiramo kot kapital namenjen podjetjem, ki imajo produkt že razvit in potrebujejo dodatni kapital za proizvodnjo in prodajo. V tej fazi se profit še ne generira, denarni tok je še vedno negativen. Naložba v podjetje postane v očeh investorjev manj riskantna, vendar še vedno ostaja tveganje relativno visoko tako, da dolžniški kapital še vedno ostaja nedostopen.

Poglavitno tveganje je v tej fazi financiranja preneseno s podjetja na njegovo okolje. Uspešnost podjetja je odvisna od pritiskov konkurentov, zastaranja izdelka in sposobnosti pridobivanja obratnega kapitala. Še vedno je podjetje odvisno predvsem od sredstev podjetnika, njegovih prijateljev, partnerjev ali družine.

4.) Financiranje druge faze (»second round finance«)- predstavlja prehodno financiranje, ki je rezultat uspešnega financiranja v zgodnji fazi in je hkrati podlaga za kasnejše financiranje rasti podjetja. S tem kapitalom naj bi bilo podjetje sposobno normalno tržno poslovati in ustrezno rasti. Če želi investitor realizirati investicijo, je prisiljen odobriti dodatna sredstva, ker podjetje presega predvidene izdatke, odstopa od predvidene prodaje

itd. Investitorju predstavlja problem odločitev, kdaj prenehati finančno pomagati, kajti lahko zaide v začaran krog vedno novih posojil.

V tej fazi se pojavljajo vse oblike kapitala. Podjetje ni več odvisno le od prihrankov podjetnika, pač pa so na voljo tudi razne oblike dolžniškega financiranja. Za financiranje podjetja postajajo pomembni tudi dobavitelji in kupci, v podjetje vstopajo tudi razne oblike tveganega kapitala.

5.) Kapital za razširitev (»expansion capital«)- je opredeljen kot kapital, ki omogoča podjetju ekspanzijo in rast. Podjetje predvsem povečuje svoje kapacitete ali pa nadalje razvija proizvod, prodira na nove trge itd. Poslovanje je na meji rentabilnosti, lahko ustvarja prve dobičke.

V tej stopnji je najbolj aktiven prav tvegani kapital, čeprav se pojavljajo vse oblike kapitala. Potencialni donosi so visoki in investicije postajajo manj tvegane. Potrebna sredstva so visoka, vendar veliko število zainteresiranih potencialnih investorjev omogoča relativno enostavno zbiranje potrebnih sredstev.

S koncem te stopnje prehajamo v zadnjo fazo financiranja, in sicer financiranja poznih faz in prevzemov ter odkupov podjetij. Ta faza sestoji:

6.) Management odkupi (»management buy-outs«)- kot lahko sklepamo že iz besede, gre za odkup podjetja (lahko delnic) s strani obstoječega management tima. Po definiciji pa govorimo o kapitalu, ki omogoča vodstvu podjetja odkup obstoječih produktnih linij ali kar celotnega posla (Bovaird, 1990, str. 49). Vir za odkup podjetja predstavlja lastni kapital managerjev, ki želijo podjetje kupiti, kapital tveganih kapitalistov in dolžniški kapital.

Z vidika vrste odkupa ločujemo notranji in zunanji odkup. O notranjem odkupu govorimo, ko je za odkup podjetja zainteresiran podjetnik, ki ni financiral nastanka in razvoja podjetja. Odkup je lahko posledica odstopanja od interesov skupine vodstva, upokojitve partnerja, neurejenih odnosov z matičnim podjetjem itd. Po drugi strani pa o zunanjem odkupu govorimo, ko eden ali skupina managerjev želi vstopiti v podjetje in sodelovati pri njegovem poslovanju. Lahko se obstoječi partnerji umikajo iz posla in prodajo delež, da realizirajo kapitalski dobiček. Ta tip tveganega kapitala je najbolj razširjen, predvsem je tu govora o notranjem odkupu.

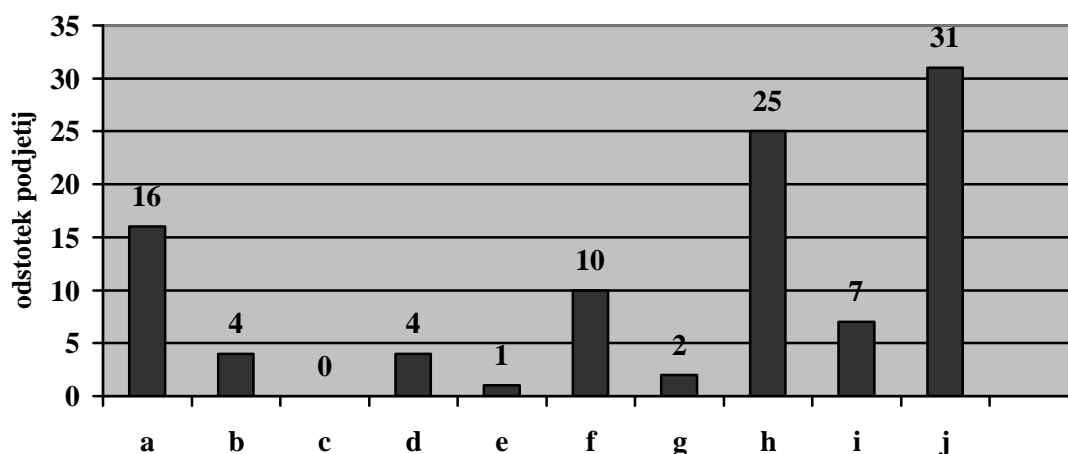
7.) Vmesno ali hibridno financiranje (»mezzanine finance«)- o vmesnih financah govorimo, ko se podjetje financira med fazami rasti ali ob prodaji podjetja. Ima lastnosti tako dolžniškega, kot tudi trajnega kapitala in zgolj dopolnjuje že obstoječe financiranje podjetja. Oblika financiranja je bližja bančnemu posojilu, kot pa tveganem kapitalu. Pogosto predstavlja zadnjo fazo pred javno prodajo delnic. Vmesno financiranje je manj razširjeno kot odkupi.

V zgodnjih fazah vidimo, da se podjetje financira predvsem z lastniškim kapitalom. Mlada, hitro rastoča podjetja se na začetku financirajo skoraj izključno s tem tipom kapitala. Dolžniški kapital postane pomembnejši faktor šele v kasnejših fazah. Zaradi nedostopnosti dolžniškega kapitala in pomanjkanja lastniškega kapitala, katerega mlada, hitro rastoča podjetja potrebujejo, se zatekajo k neformalnim oblikam zbiranja kapitala. Kapital, ki v podjetja priteka na ta način imenujemo tvegani kapital in postaja vedno pomembnejša oblika pridobivanja sredstev.

6.3. Financiranje slovenskih hitro rastočih podjetij

Rezultate analize financiranja slovenskih hitro rastočih podjetij podajam na podlagi ankete, ki je bila objavljena v Gospodarskem vestniku in na podlagi člankov Pšeničyja. Kako so naša najhitreje rastoča podjetja financirala svojo rast prikazuje slika 3.

Slika 4: Načini financiranja dinamičnih podjetij



Legenda:

- a – lastni prihranki
- b – prihranki managerskega tima
- c – posojilo družine/ prijateljev
- d – zasebni investitorji (brez družine/ prijateljev)
- e – družbe za investitorje
- f – krediti dobaviteljev
- g – krediti kupcev
- h – bančno komercialno ali investicijsko posojilo
- i – vladni program
- j – dobički iz podjetja

Vir: Pšeničny, 2000a, str. 34.

Lahko vidimo, da so dinamični podjetniki, v več kot polovici primerov, financirali dosedanjo rast in investicije z lastniškimi viri. Na vzorcu 94 gazel je anketa pokazala, da je

bilo ustanovljenih 27 podjetij z lastnimi prihranki, 9 s prihranki management tima, s pomočjo zasebnih vlagateljev pa 11 podjetij. S posojili bank si je pomagalo 17 podjetij.

Rast so podjetja financirala v glavnem iz zadržanih dobičkov – 31 primerov. S pomočjo lastnikov je rast financiralo 16 podjetij, v desetini primerov pa so si pomagali z dobavitelji, četrtnina podjetij pa je za rast uporabila bančna posojila.

V zadnjih dveh letih hitre rasti so podjetja financirala rast predvsem z zadržanimi dobički in deloma z bančnimi posojili, kar je vplivalo na spremembo razmerja med lastniškim in celotnim financiranjem podjetja. Posledično se je v zadnjih petih letih povečal lastni kapital v dinamičnih podjetjih za 2,7 krat. Povečal se je tudi delež lastnega kapitala v financiranju s 26 odstotkov na začetku preučevanega obdobja na 32 odstotkov ob koncu. Hkrati pa je padla tudi donosnost lastnega kapitala s 43,6 na 17,8 odstotkov.

Prihodnjo rast in naložbe bo od stotih dinamičnih podjetnikov 43 financiralo z najemanjem bančnih posojil, deset podjetnikov računa, da se bo financiralo iz dobička, 23 pa z lastnimi prihranki. V predvidenih virih financiranja se zasebni vlagatelji, investicijske družbe, tvegani naložbeniki in podobno praktično ne pojavljajo. Podjetja se v veliki meri zavedajo pomembnosti financiranja, saj kar tretjina podjetnikov postavlja problem financiranja na prvo mesto.

6.3.1. Tvegani kapital v Sloveniji

Alternativno financiranje podjetij s tveganim kapitalom v Sloveniji, se je pričelo v začetku devetdesetih let, ko je bilo ustanovljeno nacionalno združenje za rizični kapital (SLEVCA), ki nudi strokovno in tehnično pomoč malemu gospodarstvu. Združenje je tudi vključeno v evropsko združenje za tvegani kapital.

V letu 1994 sta bila ustanovljena prva dva aktivna sklada tveganega kapitala, in sicer Horizonte, družba za razvoj podjetij in Tehnološko razvojni sklad Republike Slovenije. Naložbe sklada Horizonte v Sloveniji znašajo skoraj 1,64 milijarde SIT, vrednost posamezne naložbe pa ne presega 750 000 EUR. V letu 1995 sta jima sledila še SFM in SRP (Slovene Restructing Project). SFM je zaprt investicijski sklad. Vsa svoja sredstva je že plasiral, zaradi zadovoljivih rezultatov pa se ustanavlja nov sklad v višini 9,34 milijarde SIT.

Vendar pa se ta oblika financiranja v slovenskih dinamičnih podjetjih še ni uveljavila. Na podlagi ankete lahko vidimo, da sploh še ni prisotna, vendar pa lahko z gotovostjo trdimo, da bo v bližnji prihodnosti postala pomembnejša oblika financiranja.

6.4. Financiranje podjetja Pilaster

Podjetje Pilaster je bilo ustanovljeno v aprilu leta 1993, in sicer z osnovnim kapitalom 200000 SIT, kar je bil takratni zakonski minimum za tovrstni kapital. Kasneje so dokapitalizirali podjetje, najprej do 1 500 000 SIT, danes pa znaša 21 440 293,40 SIT. Podjetje Pilaster1 pa je bilo ustanovljeno v letu 1999, z osnovnim kapitalom 2 100 000 SIT, kolikor znaša tudi v tem trenutku. Podjetji delujeta kot povezani firmi, zato dodatna kapitalizacija Pilastra1 ni bila izvedena. Začetni kapital podjetja sta prispevala oba partnerja, in sicer v obliki lastnih prihrankov.

Med viri financiranja prevladujejo notranje oblike financiranja. Podjetje si finančne vire zagotavlja predvsem s pomočjo svojega poslovanja. Zadržani dobiček je najpomembnejši vir financiranja investicij. Lastnika podjetja si do sedaj nista izplačala niti tolarja dobička, pač pa je bil v celoti zadržan in namenjen nakupu osnovnih sredstev in s tem povečanju konkurenčnosti podjetja. Podjetji sta v letu 2000 izkazali skupaj 34 735 000 SIT čistega dobička, kar je relativno visoka številka, saj vemo, da v Sloveniji podjetja pogosto skrivajo dobiček, z namenom zmanjšanja davčne osnove. Vodstvo podjetja verjame v korektnost poslovanja in do sedaj še nikoli ni oblikovalo tihih rezerv, s katerimi bi umetno zmanjšalo svojo uspešnost. Zavedajo se tudi, da svetovni trend za dobiček v strojogradnji znaša okoli 5 odstotkov realizacije. Te trende jemljejo kot merodajne, saj želijo razširiti poslovanje zlasti v tujino.

Amortizacija tudi predstavlja pomemben vir financiranja. Vsa amortizacija katero obračunajo, je namenjena nakupu novih, boljših osnovnih sredstev, ki omogočajo večjo dodano vrednost. Vendar pa vseh sredstev nimajo v lasti, sredstva katera so prevzeli od podjetja Acroni, imajo le v poslovnem najemu in zanje plačujejo najemnino.

Kot sem že omenil, tihih rezerv do sedaj še niso oblikovali, prav tako tudi ne rezervacij. Menijo namreč, da v je poslovanju s tujino najpomembnejši dobiček, kot pokazatelj uspešnosti podjetja.

V manjši meri uporabljajo tudi zunanje vire financiranja. Tu so na prvem mestu bančna posojila, ki pa so namenjena tekoči likvidnosti in nikoli ne presegajo 30 odstotkov povprečne mesečne realizacije. V manjši meri za financiranje uporabljajo tudi posojila dobaviteljev, zlasti za nakup osnovni sredstev. Posebnih oblik financiranja, kot sta »leasing« in »factoring«, pa do sedaj še niso uporabili in jih tudi ne nameravajo.

Na tem mestu velja omeniti, da je v letu 1999 podjetje Pilaster1 od države prejelo nepovratna sredstva, in sicer za financiranje delovnih mest. Ko so prevzeli dejavnost od podjetja Acroni, so s tem prevzeli tudi zaposlene in za vsako delovno mesto so prejeli 250000 SIT.

Financiranja s pomočjo tveganega kapitala tudi ne uporabljajo in ugotavljajo, da se do sedaj s to obliko niti niso srečali. Ne izključujejo pa možnosti, da se v prihodnosti tega načina financiranja ne bodo poslužili.

V prihodnosti načrtujejo podoben način poslovanja, večino investicij bodo financirali z zadržanimi dobički in amortizacijo. Opozarjajo pa na mačehovski odnos države do slovenskih podjetij, saj veljajo dvojna merila za tuje in domače podjetnike. Menijo, da se pod pretvezo nudenja novih trgov in večjih možnosti za uspeh tujih lastnikov, skriva predvsem nevoščljivost in nezaupanje v znanje in sposobnost domačih podjetnikov.

V primeru podjetja Pilaster1 gre predvsem za nerazumno ocenjevanje vrednosti prevzetih osnovnih sredstev in nemogoče najemne pogoje. Podjetje plačuje najemnino, ki pa ne zmanjšuje kupnine, kar je v primeru tujih lastnikov stalna praksa. Menijo, da bi sredstva, ki so namenjena kupnini lahko mnogo bolje naložili v lastno dejavnost, v izboljšanje delovnega parka, reklamo, osvajanje trgov itd. Prav tako je ocenjena vrednost osnovnih sredstev nerealna, saj so prevzeli dejavnost, ki je bila v vidni stagnaciji, delovna sredstva pa so bila v veliki meri zastarela in nekonkurenčna.

Vodstvo si ne predstavlja, kako bi lahko obenem povečevalo svojo konkurenčnost z vlaganjem v osnovna sredstva in hkrati financiralo lasten odkup od podjetja Acroni (države).

7. SKLEP

Hitro rastoča podjetja uvajajo nove tehnologije, spodbujajo nastajanje novih organizacijskih oblik, ustvarjajo nova delovna mesta, povečujejo konkurenčnost gospodarstev in dajejo v uspešnih državah skoraj vso dinamiko gospodarstva.

Tovrstna podjetja so prisotna tudi v Sloveniji. Pomembna so zlasti z vidika zaposlovanja, saj so v preučevanem obdobju ustvarila kar 7123 novih delovnih mest. Prisotna so v vseh dejavnostih in praktično v vseh regijah, največ pa jih je v Ljubljani z okolico.

Prvo pomembnejšo komponento uspešnega podjetja predstavlja podjetnik, ki to podjetje vodi, razvija in v veliki meri zanj živi. Od klasičnega podjetnika se razlikuje po tem, da svoje delo opravlja z veseljem, poseduje širok spekter znanj in pogosto ne opravlja dela zaradi denarja. V podjetništvo ga vodi notranja želja po ustvarjanju, privlači ga dinamičen stil življenja. Oblikujejo ga vedenjske značilnosti, ki so deloma prirojene, deloma pa priučene.

V Sloveniji so dinamični podjetniki v veliki večini moški, visoko izobraženi, večina jih ima več kot deset let delovnih izkušenj, so vztrajne, poslovne, inovativne in etične osebe. Zelo so podobni uspešnim evropskim, malo manj pa ameriškim podjetnikom. V

prihodnosti se bo razkorak med njimi še zmanjševal, saj se večina slovenskih dinamičnih podjetnikov zaveda pomembnosti novih znanj, ki so tudi vedno lažje dostopna.

Drugo komponento uspešnega podjetja predstavljajo strategije. Izmed množice strategij mora podjetje izbrati tisto, ki bo omogočila doseganje strateških ciljev. Moja analiza se usmerja predvsem v tržne strategije, katere podjetja uporabljajo v fazi rasti. Nadalje sem se usmeril v generičen način rasti, saj hitro rastoča podjetja rastejo predvsem na ta način.

Na podlagi ankete lahko ugotovimo, da slovenska dinamična podjetja najpogosteje uporabljajo strategijo investiranja v nove proizvode, kar jim bo dolgoročno omogočilo diferenciacijo in uveljavitev blagovne znamke. Nekoliko manj pogosto se poslužujejo strategije prodajanja kakovostnega blaga po nizkih cenah. Ena tretjina pa navaja, da poizkušajo prodajati kakovostno blago po visokih cenah. Druge strategije pa so manj uveljavljene. Za prihodnost večina načrtuje nadaljnjo rast tako z obstoječim proizvodnim oziroma prodajnim programom, kot tudi z uvedbo novih proizvodov oziroma storitev ter prodorom na nove trge.

Tretji dejavnik rasti podjetja je njegova organizacija. Z razvojem podjetja prihaja do sprememb v njegovi organizaciji. Rast podjetja prinaša spremembe tako v organizacijski strukturi, kot tudi v odnosih med zaposlenim. Podjetje mora zaznati potrebo po spremembi obstoječe organizacije, saj so v nasprotnem primeru neracionalnosti v organizacijski strukturi lahko tudi usodne za podjetje.

Enostavna organizacijska struktura z visoko stopnjo centralizacije, nizko stopnjo formalizacije in nizka kompleksnost so značilnosti večine slovenskih hitro rastočih podjetij. V večini podjetij do organizacijskih sprememb še ni prišlo, čeprav razvoj podjetij zahteva bolj zapletene organizacijske oblike. Če bodo hotela rasti in uspešno poslovati še naprej, se bodo morala v bližnji prihodnosti reorganizirati. Vzrok za nezadovoljivo organiziranost verjetno leži v pomanjkanju tovrstnih znanj in v odporu do sprememb.

Četrty dejavnik rasti podjetij je njihovo financiranje. Podjetja se lahko financirajo na več načinov. Poznamo delitev virov na notranje in zunanje in pa lastniško in dolžniško financiranje. Z vidika hitro rastočega podjetja pa se vedno bolj uveljavlja tvegani kapital. Podjetja se v svoji življenjski dobi poslužujejo različnih načinov financiranja, ki so jim na voljo.

Slovenska podjetja za financiranje svojih investicij uporabljajo predvsem notranje vire financiranja. Skoraj tretjina proučevanih podjetij za financiranje svojih investicij uporablja zadržane dobičke, pomemben vir pa predstavljajo tudi lastni prihranki. Kot dolžniški vir pa so na prvem mestu bančna posojila, katerih se poslužuje četrtyina slovenskih dinamičnih podjetij. Problem predstavlja nezadostnost vloženega lastniškega kapitala, kar lahko rešimo s prodajo dela podjetja (partner), kar v slovenskih podjetjih ni pogosto, verjetno

zaradi strahu in nezadostnega znanja. Drugo možnost pa predstavlja tvegani kapital, ki pa tudi še nima prave veljave.

Podjetji Pilaster in Pilaster1 predstavljata povezani podjetji, ki dokaj uspešno premagujeta ovire sodobnih tržnih razmer. Na podlagi konsolidirane bilance lahko vidimo, da bi v anketi 100 najhitreje rastočih slovenskih podjetij skupaj zasedli 28 mesto (na podlagi indeksa DaBEG). Glede na rast čistega dobička pa spadata v profitni razred A. Prav zaradi tega sem se odločil za nekoliko podrobnejšo primerjavo z najuspešnejšimi podjetji.

Podjetje vodi uspešen podjetnik, ki ima dolgoletne izkušnje, primerno izobrazbo in karakterne lastnosti, katere mora imeti vsak dinamičen podjetnik. Na tem področju menim, da podjetje ne zaostaja za anketiranimi hitro rastočimi podjetji.

Največji problem za podjetje predstavlja pomanjkanje končnega izdelka, ki bi jim omogočil redno proizvodnjo, posledično oblikovanje proizvodnje linije, zmanjševanje stroškov, zasedenost zmogljivosti itd. Tako se usmerjajo predvsem v zmanjševanje stroškov obstoječe proizvodnje, kar jim omogoča nižje cene. V prihodnosti načrtujejo pridobitev dodatne dejavnosti in novih trgov. Načrtujejo pa tudi razširitev rednega poslovanja, in sicer z lastno proizvodnjo, delom od ideje do ključa, projektiranjem in iskanjem tujih partnerjev.

Podjetji Pilaster in Pilaster1 uporabljata strategijo prodajanja po nizkih cenah, saj sta v to, zaradi cenovne občutljivosti svojih trgov, prisiljeni. Dolgoročno pa načrtujeta prehod v cenovno manj občutljive trge. Nove kupce podjetji pridobivata predvsem prevzemanjem dela trga od že obstoječih konkurentov.

Pomembnosti ustrezne organizacije se v podjetju zavedajo in organizacijsko strukturo stalno nadgrajujejo. Sama struktura se oddaljuje od enostavne organizacije, vedno bolj se približuje oddelčni strukturi. Poizkušajo oblikovati manjše enote, ki delujejo relativno samostojno. Problematika ustrezne strukture izhaja tudi iz nezadostnih prihodkov iz redne dejavnosti, ki bi jim omogočili oblikovanje idealne strukture. Gledano skupno menim, da imajo na tem področju mogoče celo prednost pred analiziranimi podjetji.

Financiranje podjetja Pilaster je podobno ostalim hitro rastočim podjetjem. Uporabljajo pretežno notranje vire financiranja in v manjši meri bančna posojila. V prihodnosti bodo verjetno morali uporabiti tudi druge vire financiranja.

Podjetje Pilaster dosega dobre poslovne rezultate. Večina dobička izhaja iz prihodkov od financiranja (kompenzacije, dana posojila) in pa iz izrednih prihodkov (odpadli material). Slabost in glavni problem je, da rezultati poslovanja iz osnovne dejavnosti niso ugodni. Rešitev problema vidijo v usmerjanju dejavnosti v cenovno manj občutljive trge (projektiranje), kar predstavlja njihov kratkoročni cilj.

LITERATURA

1. Bovaird Chris: Introduction to Venture Capital Finance. London: Pitman Publishing, 1990. 284 str.
2. Fuster Julio, Corbi Antonio, Bešter Janez: Zbirka praktičnih nasvetov za financiranje podjetij. Ljubljana: Agencija RS za prestrukturiranje podjetij in privatizacijo, 1997. 114 str.
3. Jančič Zlatko: Marketing: strategija menjave. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Studio Marketing, 1990. 166 str.
4. Kleindienst Robert: Kdo najbolj potrebuje lastniški kapital in zakaj? Podjetnik, Ljubljana, 2000, IV, str. 47- 51.
5. Kotler Philip: Marketing Management- trženjsko upravljanje. Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
6. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 289 str.
7. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Obzorja, 1987. 365 str.
8. Orsino S. Philip: Successful Business Expansion. Practical Strategies for Planning Profitable Growth. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994. 241 str.
9. Pilko Simona: Sam med vsemi. Podjetnik, Ljubljana, VIII (1992), 10, str. 39- 42.
10. Porter E. Michael: Competitive strategy. New York: Free Press, 1980. 492 str.
11. Pšeničny Viljem: Kako tečejo slovenske gazele?. Podjetnik, Ljubljana, IX (1999), 11, str. 34.
12. Pšeničny Viljem: Ali smo gazela? Ali sem dinamični podjetnik? Podjetnik, Ljubljana, IX (2000), 7, str. 30- 31.
13. Pšeničny Viljem: Gazele 2000: izkušnje, načrti, stališča. Podjetnik, Ljubljana, IX (2000a), 11, str. 27- 37.
14. Pšeničny Viljem: Rast podjetja in spremembe v vodenju. Podjetništvo- izziv za 21. stoletje. Ljubljana: Gea College, 2000b, str. 356- 379.
15. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
16. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje: knjiga o gazelah in rastočih poslih. Ljubljana: Gea College, 1997. 170 str.
17. Robbins P. Stephen: Organization theory: structure, design and applications. Englewood Cliffs: Prentice- Hall, 1990. 552 str.
18. Smith W. Frederick: Venture Capital. Homewood: Irwin, 1992. 304 str..
19. Twaalfhoven W. M. Bert: The role of Dynamic Entrepreneurs v Dynamic Entrepreneurship in Central and Eastern Europe. Haag: Delwel, 1993. 291 str.
20. Vahčič Aleš: Podpora dinamičnem podjetništvu v državah srednje in vzhodne Evrope. IB revija, Ljubljana, XXVII (1993), str. 123-127.
21. Vahčič Aleš: Razvoj podjetništva in malega gospodarstva. Podjetništvo- izziv za 21. stoletje. Ljubljana: Gea College, 2000. 498 str.
22. 500 najhitrejših. Gospodarski vestnik, Ljubljana, XLVIII (1999), 45, str. 52- 72.