

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**NASTANEK, RAST IN RAZVOJ MAJHNEGA  
PODJETJA V SLOVENIJI**

**Ljubljana, december 2003**

**MATEJA ZDEŠAR**

### **IZJAVA**

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

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 OPREDELITEV POJMOV</b> .....	<b>2</b>
1.1 OPREDELITEV MAJHNEGA PODJETJA.....	7
1.2 ZNAČILNOSTI MAJHNEGA PODJETJA.....	2
1.3 OPREDELITEV MAJHNEGA PODJETNIŠTVA .....	2
1.3.1 MAJHNO PODJETNIŠTVO V EVROPSKI UNIJI .....	2
1.3.2 MAJHNO PODJETNIŠTVO V SLOVENIJI.....	3
1.4 OPREDELITEV RASTI IN RAZVOJA PODJETJA.....	8
<b>2 NASTANEK PODJETJA</b> .....	<b>9</b>
2.1 SISTEMI NASTANKA PODJETJA.....	10
2.1.1 SVOBODNI ALI PROSTI SISTEM .....	10
2.1.2 NORMATIVNI ALI REGISTRACIJSKI SISTEM .....	10
2.1.3 KONCESIJSKI SISTEM.....	11
2.2 USTANOVITVENI AKT .....	11
2.2.1 VPIS V REGISTER.....	13
2.3 VRSTE PODJETIJ.....	14
2.3.1 OSEBNE DRUŽBE .....	14
2.3.1.1 DRUŽBA Z NEOMEJENO ODGOVORNOSTJO .....	14
2.3.1.2 KOMANDITNA DRUŽBA .....	14
2.3.1.3 TIHA DRUŽBA.....	15
2.3.2 KAPITALSKE DRUŽBE.....	15
2.3.2.1 DRUŽBA Z OMEJENO ODGOVORNOSTJO .....	15
2.3.2.2 DELNIŠKA DRUŽBA.....	16
2.3.2.3 KOMANDITNA DELNIŠKA DRUŽBA .....	16
2.3.3 PODJETNIK.....	16
<b>3 RAST IN RAZVOJ PODJETJA</b> .....	<b>17</b>
3.1 MODELI SPREMEMB V RASTI IN RAZVOJU PODJETJA .....	18
3.1.1 CHURCHILL-LEWISSEV MODEL.....	18
3.1.2 LIPPITT-SCHMIDTOV MODEL.....	21
3.1.3 GREINERJEV MODEL.....	24
3.2 PROBLEMI NA POTI RASTI IN RAZVOJA PODJETJA.....	26
3.3 RAZVOJNE FAZE SODOBNIH PODJETIJ .....	27
3.3.1 KJE SO SLOVENSKA PODJETJA?.....	28
<b>4 O IZBRANEM PODJETJU</b> .....	<b>29</b>
4.1 NASTANEK PODJETJA .....	29
4.2 DEJAVNOST PODJETJA IZZIV D.O.O.....	29
4.3 ZAČETNI PROBLEMI .....	30
4.4 VELIKA KONKURENCA .....	31

<b><u>5</u></b>	<b><u>MOŽNOSTI RASTI IN RAZVOJA IZBRANEGA PODJETJA.....</u></b>	<b><u>31</u></b>
<b>5.1</b>	<b>RAZVOJNE STOPNJE PODJETJA IZZIV D.O.O. PO MODELU CHURCHILL-LEWIS .....</b>	<b>32</b>
<b><u>6</u></b>	<b><u>SKLEP .....</u></b>	<b><u>40</u></b>

## UVOD

Podjetništvo je eden glavnih dejavnikov gospodarskega razvoja. Veliko je lastnosti, ki kažejo pomen malih in srednje velikih podjetij. Večinoma so zelo fleksibilna, racionalno organizirana, omogočajo nova delovna mesta, uvajajo številne inovacije in gradijo širše regionalne gospodarske strukture. Vsa ta dejstva, ki jih vsako leto potrdijo tudi objektivni podatki iz poročil Evropske komisije (Belak at al., 1998, str. 6) nam kažejo, da ni nobenega dvoma o veliki pomembnosti malih in srednje velikih podjetij za gospodarstvo in družbo.

Posledica nove liberalne podjetniške zakonodaje, ki se je začela leta 1988/89, je bila, da je slovensko majhno gospodarstvo začelo doživljati pozitivne spremembe v svojem obsegu in strukturi; tako na tržnem področju kot v narodno gospodarskem pomenu. Podjetništvo se je razcvetelo. Nikoli v zgodovini človeštva ni nastalo toliko novih podjetij kot na koncu osemdesetih in na začetku devetdesetih let. Ob tradicionalno močni obrti je pričel nastajati tudi nov podjetniški zasebni sektor. Nekateri zaposleni v družbenih podjetjih so, kot tehnološki višek, znanje začeli preusmerjati v lastna mala podjetja, saj je v strukturi tedanjih socialističnih gospodarstev nastajala »socialistična črna luknja«. Tako je bilo po letu 1990 v Sloveniji ustanovljenih okoli deset tisoč novih podjetij. Ta proces je bil značilen za vse dele sveta, od razvitih držav Zahoda do držav v razvoju in nekdanjih socialističnih držav (Vahčič, 1994, str. 87).

Cilj diplomske naloge je izpostaviti nastanek, rast in razvoj majhnega podjetja v Sloveniji, hkrati pa opredelite probleme s katerimi se majhno podjetje v Sloveniji srečuje pri svojem nastanku, rasti in razvoju.

Diplomsko delo je poleg uvoda sestavljeno iz petih poglavij, ki jih lahko razdelimo v dva dela: teoretični in praktični del. V prvem teoretičnem delu najprej predstavim pojem podjetništva, podjetnika in definicijo majhnega podjetja. V nadaljevanju opišem načine ustanovitve podjetja, možnosti in dejavnike za njegovo rast in razvoj ter vse ugotovitve zrcalim v slovensko gospodarstvo. V drugem delu pa predstavim praktični primer majhnega podjetja Izziv d.o.o. s katerim vam opišem dejanski nastanek podjetja, njegovo rast in razvoj na podlagi Churchill-Lewisovega modela. Diplomsko delo zaključim s sklepi, ki povzamejo vse moje ugotovitve.

# **1 OPREDELITEV POJMOV**

## **1.1 Opredelitev majhnega podjetništva**

Podjetništvo je oblika obnašanja in proces, pri katerem nosilci podjetniških pobud, podjetniki, iščejo poslovne priložnosti, te priložnosti uresničujejo z ustvarjanjem novega (največkrat v obliki novega podjetja), nove vrednosti, pri čemer vložijo trud in sredstva ter tvegajo, in nato požanjejo rezultate svojih prizadevanj (Antončič, 2003, str. 1).

Pod pojmom majhno podjetništvo pa razumemo podjetništvo majhnih in srednje velikih podjetij.

### **1.1.1 Majhno podjetništvo v Evropski uniji**

Ko se je v zgodnjih devetdesetih letih gospodarska kriza nadaljevala in je število brezposelnih v Evropi raslo, je Evropska unija možnost za okrevanje gospodarstva iskala prav v razvoju majhnih in srednje velikih podjetij. In dejansko je bilo področje majhnih in srednje velikih podjetij v zadnjih letih pomemben vir delovnih mest in še naprej daje pomembne zaposlitvene možnosti. Majhna in srednje velika podjetja zagotavljajo 70 odstotkov celotne zaposlenosti in 50 odstotkov vseh investicij v Evropski uniji. Zaradi večje fleksibilnosti se hitreje prilagajajo spreminjajočemu se tehnološkemu okolju in globalizaciji trgov. (Potočnik et al., 2003, str. 79).

Po letnem prometu in po številu zaposlenih slovenska majhna in srednja podjetja ne dosegajo mejnih vrednosti Evropske unije, zato se s prevzemanjem evropskega pravnega reda to neskladje odpravlja. Definicija majhnega in srednjega podjetja je pomembna, saj pomeni glavno referenco za skupne programe, politiko in zakonodajo na tem področju (Potočnik et al., 2003, str. 79).

V Evropski uniji poznajo t.i. večletne programe za mala in srednja podjetja. Gre predvsem za krepitev konkurenčnosti s pomočjo izobraževanja in usposabljanja, internacionalizacijo strategij majhnih in srednjih podjetij, predvsem pa za poenostavitev upravnega, zakonskega in finančnega poslovnega okolja, v katerem ta podjetja poslujejo (Potočnik et al., 2003, str. 79).

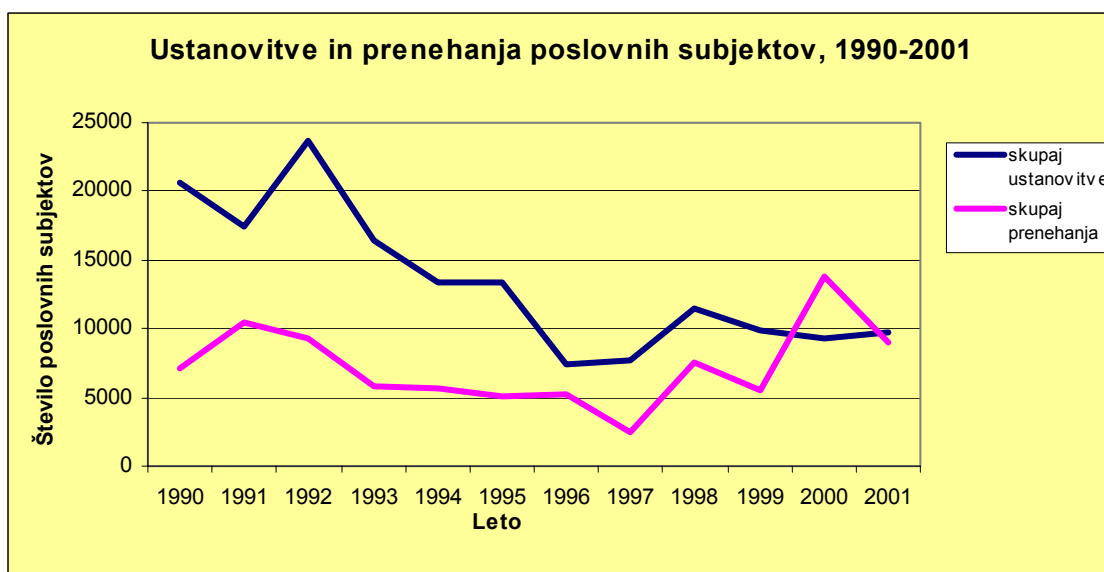
Prispevek majhnih in srednjih podjetij k ekonomskemu razvoju je pomemben zaradi njihove prilagodljivosti, inovativnosti in specializacije. Pomembna pa je tudi njihova vloga pri pospeševanju regionalnega razvoja, zlasti v regijah, ki so ekonomsko manj razvite in imajo visoko stopnjo brezposelnosti. Zaradi specifičnih

problemov (predvsem težave pri zagotavljanju razvojnega kapitala za investicije ter pri plačilih prispevkov in davkov) potrebujejo majhna in srednja podjetja drugačno politiko, ki mora zagotavljati predvsem ugodno okolje za njihov razvoj z raznimi oblikami promocije podjetništva (Potočnik et al, 2003, str. 80).

### 1.1.2 Majhno podjetništvo v Sloveniji

Majhno podjetništvo se je v Sloveniji začelo razvijati začetek 90-ih let s preходом Slovenije v tržno gospodarstvo. V Sloveniji se je od osamosvojitve do danes število podjetij povečevalo. Vsako leto je bilo več novoustanovljenih pravnih subjektov kot pa zaprtih, razen v letu 2000 (Graf 1). Število brezposelnih je v prvih letih osamosvojitve, zaradi presktrukturiranja težke industrije in prikrite brezposelnosti starega sistema, drastično naraslo. Nastajanje novih majhnih podjetij je ugodno vplivalo na povečanje števila zaposlenih in na gospodarsko rast Slovenije.

**Slika 1:** Ustanovitve in prenehanja poslovnih subjektov, 1990-2001



Vir: Statistični urad RS, leto 2002, glej tabela 1.

**Tabela 2:** Ustanovitve in prenehanja poslovnih subjektov, 1990-2001

	Ustanovitve			Prenehanja		
	Skupaj ustanovitve	Pravne osebe ustanovitve	Fizične osebe ustanovitve	Skupaj prenehanja	Pravne osebe prenehanja	Fizične osebe prenehanja
<b>1990</b>	20635	12493	8142	7154	2349	4805
<b>1991</b>	17385	9071	8314	10532	558	9974
<b>1992</b>	23630	14094	9536	9335	506	8829
<b>1993</b>	16476	11612	4864	5814	213	5601
<b>1994</b>	13425	4591	8834	5606	285	5321
<b>1995</b>	13363	3155	10208	5152	1923	3229
<b>1996</b>	7438	2305	5133	5175	1830	3345
<b>1997</b>	7690	3134	4556	2503	336	2167
<b>1998</b>	11488	4266	7222	7609	2398	5211
<b>1999</b>	9915	3748	6167	5528	813	4715
<b>2000</b>	9301	3791	5510	13762	9557	4205
<b>2001</b>	9809	3884	5925	8971	3399	5572

*Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Leto 2002.*

Majhno podjetništvo je v vseh razvitih ekonomijah pomemben dejavnik gospodarskega razvoja. Njegov pomen se kaže tako na področju zaposlovanja, deleža v bruto družbenem produktu posameznih držav, opremljenosti s sredstvi kot tudi drugod. Zato razvite države z najrazličnejšimi ukrepi (financiranje podjetništva, odstranjevanje administrativnih ovir, davčne spodbude) vzpodbujajo oblikovanje podjetništvu prijaznega okolja.

V Sloveniji zaenkrat še ne vlada klima in miselnost razvitih držav na ravni majhnega podjetništva. Podjetja se srečujejo z številnimi birokratskimi ovirami pri ustanavljanju podjetja ter pri kasnejših spremembah dejavnosti. Vsi postopki so zelo dolgotrajni in povzročajo visoke stroške (tudi oportunitetne). Viri financiranja so omejeni in vezani predvsem na lastna sredstva lastnikov in njihovih sorodnikov. Obdavčitev slovenskih podjetij je zelo visoka, nekateri menijo, da je mejna za preživetje podjetij (npr. visoki davki in prispevki na osebni dohodek zaposlenih). Kljub temu pa se davčne olajšave v Sloveniji manjšajo (s 01.01.2003 so se zmanjšale olajšave za davek na dobiček) in podjetja še dodatno obremenjujejo. Velik problem v Sloveniji za podjetje predstavlja plačilna nedisciplina.

Majhna podjetja so pri svojem konkurenčnem boju zato izpostavljena visokim stroškom in rizikom. Zaupanje v izterljivost svojih terjatev pa je zelo majhno. Izvršbe so dolgotrajne, številni pa so primeri namernega stečaja družbe z omejeno odgovornostjo s čimer se dolžniki izognejo poplačilu dolgov. Celo več: v primeru



izvršbe imajo še dodatne stroške sodišča in odvetnika. Veliko je namreč lastnikov podjetij, ki so v svoji deset letni karieri službovanja v privatnem sektorju, odprli že tri, štiri ali celo več družb z omejeno odgovornostjo. Vsako od teh družb je končalo v stečaju, svojih obveznosti ni nikoli poravnalo, lastnik pa je pod drugim imenom družbe z omejeno odgovornostjo opravljal svojo (enako) dejavnost naprej, bogatejši (in nekaznovan) za par milijonov tolarjev. Zaupanje v pravni sistem je med podjetji zelo nizko.

V primerjavi z Evropsko unijo so slovenska majhna in srednja podjetja manjša, podkapitalizirana, z zastarelo tehnologijo in tako bistveno manj konkurenčna. Zato so tudi razmeroma slabo vključena v mednarodno menjavo. Prav krepitev konkurenčnih prednosti pa je zelo pomembna tudi z vidika prestrukturiranja gospodarstva in zagotavljanja večje sposobnosti kosanja s konkurenčnimi pritiski ob vstopu v Evropsko unijo. Zaradi majhnosti slovenskega trga bodo majhna in srednja podjetja za dolgoročno preživetje in razvoj prisiljena v čezmejno poslovanje. Z evropsko konkurenco pa se ne bodo srečevala le v tujini, temveč, zaradi odpiranja slovenskega trga, tudi doma. Prevzem evropske politike vzpodbujanja razvoja in rasti majhnih in srednjih podjetij ter izboljšanje poslovnega okolja (lažja dostopnost do finančnih virov in poenostavitev administrativnih postopkov pri ustanavljanju novih podjetij) sta edini možni alternativni za dolgoročni razvoj tega pomembnega sektorja gospodarstva (Potočnik et al., 2003, str. 80).

Slovenska majhna in srednja podjetja lahko odigrajo pri zagotavljanju zaposlenosti in nadaljnjem gospodarskem razvoju podobno vlogo kot enaka podjetja v Evropski uniji, zato je tudi v Sloveniji nujno s posebnimi ukrepi vzpodbujati njihov razvoj in ustvarjati majhnemu gospodarstvu bolj prijazno poslovno okolje. Zaradi vstopa v Evropsko unijo Ministrstvo za gospodarstvo obljublja razvoj programov preko njegovih podpornih institucij (regionalni podjetniški center, lokalni podjetniški center, Obrtna zbornica Slovenije, Gospodarska zbornica Slovenije...) in njihove finančne pomoči s katero bo spodbujalo povezovanje majhnega gospodarstva v mednarodne trge in ustanavljanje podjetniških grozdov. Zavedajo se namreč, da bo pomembno spodbujanje podjetništva med posebnimi ciljnim skupinami – zapostavljene regije in podeželska območja, mladi podjetniki in ženske podjetnice. Hkrati nam obljublajo z vstopom v Evropsko unijo poenostavitev administrativnih postopkov za začetek poslovanja – registracijo dejavnosti. V okviru internacionalizacije strategij naj bi se razvijala informacijska služba, pospeševalo se bo sodelovanje z mrežami za iskanje poslovnih partnerjev in navezovanje neposrednih stikov med podjetniki.

Spodbudno je dejstvo, da bodo majhnim in srednjim podjetjem v Sloveniji, z vstopom Slovenije v Evropsko unijo, postali dostopni tudi drugi programi za

financiranje drobnega gospodarstva in obrti, ki se financirajo prek Evropske investicijske banke in posojil Evropskega investicijskega sklada.

Nenazadnje pa je potrebno omeniti še, da v Sloveniji, podobno kot v državah srednje Evrope, splošno mnenje še vedno ni preveč naklonjeno podjetništvu. Prevladuje prepričanje, da je s podjetništvom povezana velika socialna diferenciacija, da morajo ljudje delati zaradi podjetnikov, ki si prisvajajo ustvarjeno, dodano vrednost, da podjetništvo pomeni neupravičeno bogatenje, špekulantstvo in podobno. To je v nasprotju s podjetniško filozofijo bolj podjetniških držav, kjer se je skozi desetletja uveljavilo prepričanje, da so podjetniki pravzaprav heroji, ki spreminjajo svet in navade ter ustvarjajo napredek in dodano vrednost.

## **1.2 Značilnosti majhnega podjetja**

Značilnosti majhnega podjetja so (Rebernik, 1993, str. 16):

- vodenje podjetja
- kadri
- organiziranost
- prodaja
- nabava blaga
- proizvodnja
- raziskave in razvoj
- financiranje.

Z vidika vodenja podjetja ima lastnik – podjetnik pomanjkljivo znanje o vodenju podjetja ter pretežno tehnično usmerjeno izobrazbo. Informacijski sistem ne zadošča za izrabo obstoječih prednosti fleksibilnosti, vodenje je patriarhalno, skupinske odločitve so redke, velik pomen ima improvizacija in intuicija. Pri vodenju skoraj ni načrtovanj; zaradi preobremenjenosti nekaterih zaposlenih prihaja do kopičenja funkcij, posledično do delitve dela po sodelavcih. Ena od značilnosti malih podjetij z vidika vodenja podjetja je tudi, da vodstvenega potenciala ni možno zamenjati.

Z vidika kadrov je v majhnih podjetjih majhno število zaposlenih, pogosto z nepomembnim deležem nekvalificirane in priučene delovne sile, majhen je tudi deleže sodelavcev z visokošolsko izobrazbo. Kadri imajo pretežno široko strokovno znanje. Velik del sodelavcev je zadovoljnih s položajem in delom, ki ga opravlja.

Glede organiziranosti majhnih podjetij, je na podjetnika naravnani linijski sistem, nad katerim ima pregled on sam ali s pomočjo majhnega števila vodilnih

sodelavcev ter s tem kopičenje funkcij na podjetnika. Redko se oblikujejo oddelki, poti informacij so kratke, neposredne, kontrola in navodila pa se izvršuje z osebnimi stiki. Kar se tiče organiziranosti, je omejeno tudi delegiranje, neznatni koordinacijski problemi in neznatna stopnja formalizacije ter visoka fleksibilnost. S stališča prodaje je zadovoljevanje individualiziranega povpraševanja majhnega obsega, v prostorsko ozkem tržnem segmentu ter v zelo različnih konkurenčnih položajih.

Pri nabavi in materialnem gospodarjenju sta pomembni predvsem šibka pozicija na nabavnem tržišču in pogosto nabavljanje materiala po naročilu.

Proizvodnja je v majhnih podjetjih delovno intenzivna, pri tem je delitev dela neznatna, prevladujejo univerzalni stroji, pogosto pa je proizvodnja v podjetjih deležna majhne regresije stroškov pri rastočem obsegu učinka.

Z vidika raziskav in razvoja so majhna podjetja brez stalnega institucionaliziranega raziskovalno-razvojnega oddelka, raziskovanje in razvoj sta kratkoročno in intuitivno usmerjena. Razvoj je skoraj izključno usmerjen v razvoj postopkov in izdelkov, temeljnih raziskav skoraj ni. Pri majhnih podjetjih je časovno obdobje od iznajdbe do gospodarske uporabe relativno kratko.

Financiranje v majhnih podjetjih večinoma izhaja iz družinskih krogov. Zaradi nedostopnega anonimnega tržišča kapitala so omejene možnosti financiranja. Glede financiranja s strani države, so manjše neposredne podpore oziroma splošne državne podpore v krizi. Napovedi pravijo, da se bodo finančni viri za majhna podjetja z vstopom Slovenije v Evropsko unijo povečali.

### **1.3 Opredelitev majhnega podjetja**

Malo podjetništvo je v vseh razvitih ekonomijah pomemben dejavnik gospodarskega razvoja. V razvitem svetu, gospodarski subjekti, ki jih uvrščamo med majhna podjetja, predstavljajo več kot 90% vseh gospodarskih subjektov in ustvarjajo velik delež bruto domačega produkta ter številna delovna mesta.

Podjetje, kot osnovna celica gospodarjenja, je celota medsebojno povezanih sestavin, ki omogočajo poslovni proces in bolj ali manj medsebojno vplivajo druga na drugo. Hkrati pa podjetja obravnavamo kot enoto, ki je obdana z okoljem, ki bolj ali manj vpliva nanjo; obravnavati jo je mogoče kot poslovni sistem (Belak, et al., 1998, str. 36).

V skladu z Zakonom o gospodarskih družbah (ZGD) podjetje razumemo kot vse premoženje gospodarske družbe, vključno z ugledom in tržnim položajem.

V slovenskem Zakonu o gospodarskih družbah (51. člen), ki deli podjetja na majhna, srednja in velika, so podjetja razdeljena po velikosti na podlagi naslednjih kriterijev: povprečno število zaposlenih, ustvarjeni čisti prihodek od prodaje v zadnjem poslovnem letu in vrednost aktive ob koncu poslovnega leta (Tabela 1).

**Tabela 1:** Razmejitev podjetij na majhna, srednja in velika, po slovenskem Zakonu o gospodarskih družbah

Podjetje/Merilo	Povprečno število zaposlenih	Čisti prihodek	Vrednost aktive
<b>Majhno</b>	< 50	< 1 mrd SIT	< 0,5 mrd SIT
<b>Srednje</b>	< 250	< 4 mrd SIT	< 2 mrd SIT
<b>Veliko</b>	> 250	> 4 mrd SIT	> 2 mrd SIT

*Vir: ZGD, 52. člen.*

#### **1.4 Opredelitev rasti in razvoja podjetja**

Rast podjetja pomeni kvalitativno spreminjanje (večanje ali manjšanje) podjetja in je lahko eden izmed možnih dejavnikov razvoja podjetja. Čeprav je razvoj podjetja kot »biti boljši« kakovosten dejavnik, ga zelo pogosto zamenjujemo s kvantitavnimi dimenzijami spreminjanja podjetja. Te (kolikostne) spremembe podjetja izvirajo iz njegove pozitivne ali negativne rasti ter so vedno povezane s količinskim izražanjem podjetja (Belak, et al., 1998, str. 28).

V povezavi z razvojem podjetij je njihovo kvantitavno spreminjanje zelo pogosto v rabi, vendar žal ne vedno uspešno. Predvsem večanje podjetja – pa tudi njegovo manjšanje – pogosto ne da pričakovanih razvojnih izboljšav (Belak, et al., 1998, str.28). Poznamo precej primerov, ko so začela propadati ali pa so se srečali z resnimi problemi prav zaradi svojega lastnega povečanja. Pogosto se namreč zgodi, da kultura podjetja, njegovo vodstvo in delavci niso dorasli povečanju podjetja. Tako je organizacija dela v takšnih podjetjih pogosto neučinkovita.

Ob teh ugotovitvah je smiselno opozoriti na optimalno velikost podjetja. Ta je nedvomno pomemben dejavnik njegovega obstoja in razvoja. Optimalna velikost podjetja je velikost, pri kateri je podjetje najuspešnejše – in ta ni za vsa podjetja in v vseh okoljih in okoliščinah enaka (Belak, et al., 1998, str. 29).

Rast podjetja lahko poteka na dva načina (Pučko, 1999, str. 41):

- s pomočjo notranje, samostojne (interne) rasti
- s pomočjo zunanje (eksterne) rasti

Notranja rast nastaja s povečevanjem obsega poslovanja v že obstoječih obratih oziroma poslovalnicah ali pa z dograditvijo novih. Do zunanje rasti podjetja pa prihaja ali z združitvijo dveh ali več že obstoječih podjetij v novo (s tem prenehajo obstajati prej samostojne gospodarske organizacije) ali pa s pripojitvami (priključitvami) obstoječe gospodarske organizacije k drugi že obstoječi, s čimer postane druga večja, preneha pa obstajati pripojena gospodarska organizacija (Pučko, 1999, str. 41).

Razvoj podjetja je kontinuiran, ciljno usmerjen proces spreminjanja na bolje. To spreminjanje »na boljše« zadeva različne dele in procese v podjetju, njegovo organizacijo in tudi okolje. Razvoj torej ni omejen zgolj na procese ter sestavine in strukture znotraj podjetja, pač pa tudi na spremembe v njegovem okolju; obravnavati ga moramo kot integralno celoto notranjega in zunanjega razvoja (Belak, et al., 1998, str. 27).

V diplomski nalogi s pojmom rast razumem povečanje v kvantitativnem smislu, s pojmom razvoj pa opredeljujem kakovostne izboljšave v podjetju.

Različni teoretiki so k fenomenu rasti in razvoja podjetij različno pristopali. Obstajajo različne možne teoretične postavitve. To so hipoteze o rasti in razvoju. Obstajajo tudi empirične raziskave o veljavnosti teoretičnih hipotez in identifikaciji dejanskih dejavnikov rasti in razvoja podjetja, modeli sprememb v rasti in razvoja podjetij in možnost pojasnjevanja razvoja podjetja s pomočjo morfološke analize. V diplomskem delu si bom izbrala modelski pristop k rasti in razvoju podjetja.

## **2 NASTANEK PODJETJA**

Različne države v Evropi in svetu poznajo različne sisteme nastanka podjetja. V nadaljevanju bomo razložili te različne sisteme ustanovitve podjetja in vedno opredelili kateri sistem velja v slovenskih zakonih. Pogledali pa si bomo tudi, katere oblike podjetij so možna v Sloveniji.

## **2.1 POSTOPKI USTANAVLJANJA PODJETJA**

Pravno osebo ustanovimo po posebnem postopku, v katerem je treba sprejeti ustrezen akt. Pravna oseba je namreč umetno, s pravnim aktom ustvarjen pravni subjekt. Kako strogo je ta postopek določen, je odvisno zlasti od vrste pravne osebe, torej za kateri namen (oziroma za katere dejavnosti) bo ustanovljena in koliko ustanovitvenega premoženja bo imela (npr. delniška družba več kot društvo) ter ali bodo družbeniki odgovarjali. V svetu obstajajo različni sistemi nastanka pravnih oseb. V teoriji pravilo vedno zasledimo tri sisteme ustanovitve: svobodni, normativni in koncesijski (Trstenjak, 2003, str. 226).

### **2.1.1 SVOBODNI ALI PROSTI SISTEM**

Svobodni sistem je najenostavnejši in najliberalnejši sistem ustanovitve pravne osebe. Dopusten je le izjemoma, v primerih, ko pravna oseba izvaja namen ali opravlja dejavnost, ki širše nima velikega pomena, ali ko gre za ožje povezave med člani. Pri tem sistemu ustanovitve država ne posega v ustanovitev, ampak je le-ta svobodna, bodisi kot združevanje oseb bodisi kot združevanje premoženja. Po izpolnitvi predpisanih pogojev postane določena oblika pravna oseba, izpolnitve pogojev pa državni organ ne ugotavlja. Vpis v register pri svobodnem sistemu ustanovitve ni potreben (Trstenjak, 2003, str. 226).

Svobodni sistem ustanovitve velja v Švici za ustanovitev cerkvenih ustanov ter društva za javno dobro. Toda tudi ta društva se morajo vpisati v register, če opravljajo pridobitno dejavnost. V Nemčiji zajema ta sistem t.i. nevpisana društva, vendar so to društva brez pravne sposobnosti.

Ta sistem je seveda možen, če v pravnem sistemu in tudi v praksi učinkujejo instrumenti nadzora in če se določbe zakonov izvajajo. To velja za npr. plačilo davkov, nezmožnost zlorabe upnikov in dedičev, nadzor nad možnimi pojavi korupcije in pranja denarja. Če je ob ustanovitvi formalno ne bi vpisali v register pravnih oseb, bi lahko bila taka pravna oseba v praksi na nek način anonimna (Trstenjak, 2003, str. 227).

V Sloveniji svobodni sistem ustanovitve podjetja ni možen.

### **2.1.2 NORMATIVNI ALI REGISTRACIJSKI SISTEM**

Normativni ali registracijski sistem ustanovitve pravne osebe je v praksi najpogostejši. O tem sistemu govorimo, ko je za ustanovitev potrebno izpolniti določene pogoje in nato pristojni državni organ opravi vpis v register. Pravna

oseba dobi pravno sposobnost z vpisom v sodni register. Register, ki je pristojen za vpis, lahko vodi sodišče, upravni organ ali drug subjekt na podlagi posebne zakonske določitve. V Sloveniji register vodi sodišče (ZGD, 44. člen, 1. odst.). V Švici vodijo registre različni upravni organi, na Nizozemskem je register pri gospodarski zbornici, v Nemčiji in Avstriji pa vodijo registre sodišča. Ta sistem najpogosteje velja za gospodarske družbe in zadruga.

Ta sistem je najpogostejši tudi v Sloveniji, saj velja za gospodarske družbe, za zadruga, zavode (zasebne in javne), za gospodarsko interesno združenje, družbo za vzajemno zavarovanje. Ta sistem velja tudi za društva, vendar je treba v Sloveniji društvo vpisati v upravni register in ne v sodni. Prav tako velja za politične stranke, ki morajo biti celo vpisane v poseben register pri ministrstvu, pristojnem za notranje zadeve (Trstenjak, 2003, str. 228).

### **2.1.3 KONCESIJSKI SISTEM**

Koncesijski sistem je najstrožji sistem ustanovitve pravne osebe. Po tem sistemu mora k ustanovitvi dati soglasje pristojni oblastni organ. Ta sistem je značilen zlasti za tiste vrste pravnih oseb, pri katerih je potreben poseben nadzor že ob ustanovitvi. Največkrat je ta sistem določen za ustanove, tako da se prepreči ustanovitev ustanove za nedovoljen namen in zagotoviti spoštovanja volje ustanovitelja. Na ta način namreč pristojni organ že ob ustanovitvi nameni posebno pozornost upoštevanju predpisanih pogojev (Trstenjak, 2003, str. 229).

Tudi pri tem sistemu praviloma sledi vpis v register ali vsaj v neko evidenco, vendar pa vpis nima konstitutivnega pomena. Pri tem sistemu je zelo močna vloga države, zato ga države opuščajo, ohranja se le, kjer je še nujna.

Koncesijski sistem velja v Nemčiji za gospodarska (pridobitna) društva, za ustanove in za društva za vzajemno zavarovanje. V Avstriji je ta sistem veljal za gospodarska društva, ki jih je bilo možno ustanavljati do 1.1.2000 in so bila v praksi izjema. Posebej pogost pa je v Italiji, vendar Italija spreminja sistem v normativnega. V Sloveniji velja koncesijski sistem ustanovitve v celoti za vse pojavne oblike ustanov (Trstenjak, 2003, str. 230).

## **2.2 USTANOVITVENI AKT**

Za ustanovitev pravne osebe je potrebna nedvoumno izražena volja ustanoviteljev in sprejetje ustanovitvenega akta, ki ga določa zakon. Ustanovitveni akt zajema izjavo volje ustanoviteljev glede ustanovitve pravne osebe (Trstenjak, 2003, str. 232).

Ustanovitveni akt pravne osebe mora biti v pisni obliki kot notarski zapis za katerega je določena stroga obličnost in mora določati (ZGD, 1. odst., 184. čl.):

- ime in prebivališče oziroma firmo in sedež vsakega ustanovitelja;
- firmo in sedež družbe;
- dejavnosti družbe;
- znesek osnovnega kapitala, nominalno vrednost delnic, število delnic vsake nominalne vrednosti, v primeru več razredov delnic tudi razred delnic ter število delnic, ki se izdajo v posameznem razredu;
- ali se delnice glasijo na prinosnika ali na ime;
- število članov uprave in nadzornega sveta, če ga družba ima, ali akt, v katerem se to število določi;
- obliko in način objav, pomembnih za družbo oziroma delničarje;
- čas trajanja družbe;
- način prenehanja družbe.

Poleg obveznih sestavin, ki jih mora vsebovati ustanovitveni akt, pa zakonodaja dopušča neobvezne sestavine kot so npr. določbe o organih, načinu dela organov. (ZGD, 2. odst., 184. čl.)

Ustanovitveni akt mora določiti vse temeljne elemente pravne osebe. Določiti mora, kdo tvori in kako je organiziran personalni substrat. To pomeni, kakšne pravice in obveznosti članov in ustanoviteljev (Trstenjak, 2003, str. 239).

Nadalje mora ustanovitveni akt določiti premoženje kot t.i. stvarni substrat: ustanovitveno premoženje, lahko pa tudi vire pridobivanja, način upravljanja premoženja ipd. (Trstenjak, 2003, str. 239).

Ustanovitveni akt mora pri gospodarskih družbah določiti dejavnost, ki jo bo pravna oseba opravljala, saj se na ta način določi tudi postopek ustanovitve (Trstenjak, 2003, str.239).

Ustanovitveni akt mora vsebovati tudi določila o organih ali vsaj o zastopniku in napotitvi, kdo imenuje druge organe ali kateri akt naj določi vrste organov in način oblikovanja organov. Koliko določb bo torej v ustanovitvenem aktu o organih, je odvisno od pravnih ureditev za posamezne vrste pravnih oseb. Pri gospodarskih družbah so velike razlike med osebnimi in kapitalskimi družbami, velike pa so tudi razlike med posameznimi gospodarskimi kapitalskimi družbami. Vsaka gospodarska družba mora določiti različne organe, odvisno od njene velikosti, dejavnosti, dobička, ipd. (ZGD, 2. odst., 261. čl.).



### 2.2.1 VPIS V REGISTER

Vpis v register je v zvezi z ustanovitvijo obvezen le za pravne osebe, za katere velja normativni sistem. Kot določa Zakon o gospodarskih družbah (ZGD) v 1. odst. 3. čl. je tak vpis praviloma konstitutivnega pomena in pomeni pridobitev pravne sposobnosti.

Prijava za prvi vpis družbe v register mora vsebovati firmo, dejavnost, sedež in druge podatke, določene z zakonom. Prijavi je treba priložiti akt o ustanovitvi v izvorniku ali overjenem prepisu in akt o imenovanju poslovodstva, če to ni določeno že z aktom o ustanovitvi. Prijavo je treba vložiti v 15 dneh po izpolnitvi pogojev za vpis v sodni register (ZGD, 47. čl.).

V literaturi se obsežno obravnavajo problemi v zvezi s pravnimi osebami, ki se pojavljajo v času od ustanovitve pravne osebe do formalne pridobitve pravne osebnosti. Glavna so vprašanja odgovornosti za prevzete obveznosti, lastnine, sposobnosti za prevzemanje obveznosti ipd. V Sloveniji ZGD jasno določa v 2. odst. 3. čl. da se pred vpisom družbe v register za razmerja med družbeniki uporabljajo pravila o civilnopravni družbeni pogodbi. 3. odst. 3. čl. pa še določa, da če kdo pred vpisom družbe v register nastopa v njenem imenu, odgovarja osebno z vsem svojim premoženjem, če je teh oseb več, pa odgovarjajo solidarno. Če družbeniki pri takem nastopanju pridobijo kakšne pravice, jih morajo po vpisu družbe v register prenesti na družbo, razen če družba prevzemu nasprotuje.

Z vpisom pravne osebe v sodni register postane pravna oseba pravno sposobna, to pomeni, da postane nosilec pravic, obveznosti in dolžnosti (Trstenjak, 2003, str. 249).

Z imenovanjem obveznih organov ali zastopnika predpisanih z zakonom, statutom ali drugimi akti pravna oseba pridobi še poslovno sposobnost. Poslovno sposobnost razumemo kot sposobnost s samostojnimi dejanji oziroma z izjavo poslovne volje pridobivati in prevzemati pravice in dolžnosti (Trstenjak, 2003, str. 256).

S tem postopkom je nastanek gospodarske družbe zaključen. Sledi še vpis v davčni register in pridobitev odločb pristojne upravne enote za opravljanje dejavnosti gospodarske družbe na sedežu podjetja ali podružnici. Po zaključenem upravnem postopku lahko gospodarska družba začne delovati in opravljati svojo dejavnost ter planirati svoj razvoj in rast.

## **2.3 VRSTE GOSPODARSKIH DRUŽB**

V Sloveniji poznamo več oblik gospodarskih družb. Gospodarska družba je po Zakonu o gospodarskih družbah pravna oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost (ZGD, 1. čl., 1. odst.). Pridobitna dejavnost je po tem zakonu vsaka dejavnost, ki se opravlja na trgu zaradi pridobivanja dobička. Glede na potrebe in možnosti se lahko gospodarske družbe organizirajo v različne oblike. Tako poznamo v Sloveniji osebne in kapitalske družbe, ki se delijo še naprej. Osebne družbe se delijo na družbe z neomejeno odgovornostjo, komanditne družbe in tihe družbe, kapitalske družbe pa se delijo na družbe z omejeno odgovornostjo, delniške družbe in komanditne delniške družbe. Poznamo pa tudi samostojnega podjetnika – fizično osebo, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost.

### **2.3.1 OSEBNE DRUŽBE**

#### **2.3.1.1 DRUŽBA Z NEOMEJENO ODGOVORNOSTJO**

Po ZGD je družba z neomejeno odgovornostjo družba dveh ali več oseb, ki so odgovorne za obveznosti družbe z vsem svojim premoženjem. Za družbo z neomejeno odgovornostjo so običajno značilni majhno število družbenikov, njihovo osebno angažiranje za podjetje ter medsebojno zaupanje.

Družba se ustanovi s pogodbo, sklenjeno med vsaj dvema fizičnima ali pravnima osebama. Pogodba mora biti pisna in vpisana v sodni register.

Pravna razmerja med družbeniki so urejena s pogodbo o ustanovitvi družbe. Družbeniki lahko torej svoja notranja razmerja uredijo povsem svobodno, le da ureditev ni v nasprotju z bistvom družbe in z dobrimi običaji.

Za zastopanje družbe je pooblaščen vsak družbenik, razen če z družbeno pogodbo ni izključen iz zastopanja. Za obveznosti družbe so upnikom odgovorni vsi družbeniki (ZGD, 1.pog., II. Del).

#### **2.3.1.2 KOMANDITNA DRUŽBA**

Komanditna družba je družba dveh ali več oseb, v kateri najmanj en družbenik odgovarja za obveznosti družbe z vsem svojim premoženjem (komplementar), medtem ko najmanj en družbenik za obveznosti družbe ne odgovarja (komanditist). Pravna razmerja med družbeniki se urejajo z družbeno pogodbo (Bohinc, et al., 1999, str. 79).

Komplementarji, ki z družbo živijo in v njej delajo, imajo praviloma interes za trajni obstoj družbe, za povečanje njenega premoženja in vrednosti, tudi na račun dobička. Komanditist pa ima interes, da za svojo kapitalsko udeležbo dobi čem večji dobiček (Bohinc, et al., 1999, str. 80).

Komanditna družba se ustanovi s pogodbo. Družbo je potrebno prijaviti za vpis v register. Za pravna razmerja med družbeniki velja pogodbeno svoboda, zato jih je mogoče urediti z družbeno pogodbo drugače, kot so urejena v zakonu. Komanditist ni upravičen do zastopanja družbe, lahko je le prokurist. Dobiček se komanditistu pripisuje do višine njegovega vložka, pri izgubi pa sodeluje le do višine svojega kapitalskega deleža (Bohinc, et al., 1999, str. 82).

Zaradi osebne odgovornosti lahko družbo zastopajo le komplementarji; komanditist ni upravičen zastopati družbe.

### **2.3.1.3 TIHA DRUŽBA**

Tiha družba nastane s pogodbo, na podlagi katere tihi družbenik, s premoženjskim vložkom v podjetje koga drugega (nosilec tihe družbe) pridobi pravico do udeležbe pri njegovem dobičku (ZGD, 1. odst. 159. čl.). Razmerja med nosilcem tihe družbe in tihim družbenikom so določena s pogodbo. Zakon pravi, da ime tihega družbenika ne sme biti v firmi nosilca tihe družbe, sicer odgovarja za obveznosti družbe solidarno z vsem svojim premoženjem. Vse družbe, razen tihe družbe, so pravne osebe (ZGD, 1. odst. 2. čl.).

### **2.3.2 KAPITALSKE DRUŽBE**

#### **2.3.2.1 DRUŽBA Z OMEJENO ODGOVORNOSTJO**

Družba z omejeno odgovornostjo je kapitalska družba, katere osnovni kapital je razdeljen na osnovne vložke. Družbo lahko ustanovi ena ali več, vendar največ 50 fizičnih oziroma pravnih oseb, ki postanejo z ustanovitvijo družbe njeni družbeniki. Za obveznosti družbe z omejeno odgovornostjo družbeniki ne odgovarjajo (Prek, 1993, str. 286).

Družba z omejeno odgovornostjo se ustanovi z družbeno pogodbo, ki mora biti sklenjena v obliki notarskega zapisa, podpišejo pa jo vsi družbeniki. Če se osnovni kapital ali njegov del izroči kot stvarni vložek, se mora v pogodbi ali v prilogi, ki je sestavni del pogodbe, navesti predmet vsakega stvarnega vložka posebej ter znesek osnovnega vložka, za katerega se daje stvarni vložek, in družbenika, ki je

stvarni vložek prispeval. Družbo je treba vpisati v sodni register (ZGD, 1.odst., 413. čl.).

Družbo z omejeno odgovornostjo lahko ustanovi tudi ena sama oseba (ustanovitelj). Ta oseba sprejme akt o ustanovitvi v obliki notarskega zapisa. Za vse odločitve družbenikov odloča ustanovitelj samostojno, vse odločitve pa mora vpisovati v knjigo sklepov, ki jo potrdi notar najkasneje do vpisa družbe v register (Prek, 1993, str. 303).

### **2.3.2.2 DELNIŠKA DRUŽBA**

Delniška družba je družba, ki ima osnovni kapital razdeljen na delnice. Upnikom za svoje obveznosti odgovarja z vsem svojim premoženjem. Delničarji za obveznosti družbe upnikom ne odgovarjajo. Delniško družbo lahko ustanovi najmanj 5 fizičnih oziroma pravnih oseb (ustanovitelji), ki sprejmejo statut. (ZGD, 1. odst., 170. čl.) V Zakonu o gospodarskih družbah je zapisan najnižji znesek osnovnega kapitala in najnižji minimalni znesek delnice (ZGD, 4. pog., II. Del).

Delniško družbo zastopa in predstavlja uprava družbe. (ZGD, 1. odst., 248. čl.) Hkrati pa zakon omogoča, da so za zastopanje pooblaščen le posamezni člani uprave (ZGD, 2. odst., 248. čl.).

### **2.3.2.3 KOMANDITNA DELNIŠKA DRUŽBA**

Komanditna delniška družba je družba, pri kateri je najmanj en družbenik odgovoren za obveznosti družbe z vsem svojim premoženjem (komplementar). Komanditni delničarji, ki imajo delež v osnovnem kapitalu, za obveznosti družbe do upnikov niso odgovorni (ZGD, 1. odst., 399. čl.).

Statut komanditne družbe mora sprejeti najmanj pet oseb, od tega vsi komplementarji in tisti komanditni delničarji, ki so pri ustanovitvi prevzeli delnice. V statutu se navede osnovni kapital družbe, emisijski znesek delnic, ipd. Družbeniki, ki sprejmejo statut, so ustanovitelji družbe (ZGD, 1. odst., 400. čl.).

### **2.3.3 SAMOSTOJNI PODJETNIK**

Na koncu na kratko še pogledjmo, kaj pravi zakon za samostojne podjetnike. Podjetnik lahko začne opravljati dejavnost na podlagi priglasitve pri organu, pristojnem za javne prihodke. (ZGD, 1. odst., 75. čl.) Organ, pristojen za javne prihodke, vodi vpisnik podjetnikov. Vpisnik je javen. (ZGD, 4. odst., 75. čl.) Priglasitev je pisna in vsebuje: označbo obrata in njegov sedež; ime podjetnika in

njegovo prebivališče; dokazilo, da podjetnik izpolnjuje vse pogoje za opravljanje dejavnosti v skladu z zakonom (ZGD, 2. odst., 75. čl.).

Podjetnik odgovarja za svoje obveznosti z vsem svojim premoženjem (ZGD, 1. odst., 5. čl.).

Firma podjetnika vsebuje poleg označbe dejavnosti (12. člen) in morebitnih dodatnih sestavin (13. člen) tudi ime in priimek podjetnika ter skrajšano označbo, da gre za samostojnega podjetnika (s.p.) (ZGD, 1. odst., 73. čl.).

Ob prenehanju mora vsaj tri mesece pred priglasitvijo prenehanja poslovanja na primeren način objaviti, da bo prenehal poslovati, ter ob tem navesti tudi dan prenehanja poslovanja. Šele potem lahko priglasijo prenehanje poslovanja organu, pristojnemu za javne prihodke. Enaka dolžnost smiselno velja tudi za podjetnika, ki namerava podjetje prodati ali ga vložiti v družbo (Prek, 1993, str. 185).

### **3 RAST IN RAZVOJ PODJETJA**

V obdobju, ko se podjetje ustanovi, in je v njem polno zaposlen le ustanovitelj ali morda še ta ne v celoti, pa do zrelosti podjetja, ko podjetje zaposluje več deset ali sto ljudi, ko ima svoje zveste kupce, ustanovljeno – znano ime, na tržišču uveljavljene izdelke, lahko mine eno leto ali celo desetletje. Podjetje lahko doleti, da nikoli ne zraste ali celo umre kmalu po rojstvu, zato je pomembno, da rast in razvoj izvajamo načrtno.

Dejavniki, ki vplivajo na uspešno rast in razvoj majhnega podjetja po študijah, ki jih je opravila Evropska fundacija za podjetništvo (European Foudation for Entrepreneurship) so (Rebernik, 1993, str. 89):

- Diverzifikacija izdelka/storitev
- Internacionalizacija poslovanja
- Inovacije in tehnološka usposobljenost
- Primerna podjetniška kultura
- Tržna usmerjenost in inovativno trženje blagovne znamke
- Fleksibilnost in prilagodljivost managemeneta ter primerna politika zaposlovanja
- Podjetnikova osebnost in njegove sposobnosti vodenja
- Nenehno izobraževanje in usposabljanje

Uspešno se bo povečevalo le tisto podjetje, ki bo tempo organizacijskega razvoja uspelo prilagoditi tako, da bo lahko predvidelo potrebe razvoja poslovanja ter s

tem dejavnike, ki vplivajo na uspešno rast in razvoj podjetja. V nadaljevanju si bomo pogledali nekaj uveljavljenih modelov rasti in razvoja podjetja. Opozoriti pa moramo, da so modeli rasti in razvoja gospodarske organizacije oblikovani na podlagi različno široke palete upoštevanih dejavnikov rasti oz. razvoja podjetja. Njihovi avtorji praviloma zajamejo v model samo nekatere izmed identifikacijskih dejavnikov rasti in razvoja. Kot bomo videli v nadaljevanju, upoštevajo predvsem dejavnike diverzifikacije, organizacijske strukture in upravljalno-poslovodstvene sestavine (Pučko, 1999, str. 49).

### **3.1 MODEL SPREMEMB V RASTI IN RAZVOJU PODJETJA**

Podjetje, ki je v procesu rasti in razvoja, se spreminja, oz. doživlja različne metamorfoze. Različni raziskovalci te spremembe opredeljujejo s fazami, oziroma modeli rasti in razvoja.

Vsak model poenostavlja stvarnost. Od znanja in izkušenosti oblikovalca modela je odvisno, koliko je model stvaren in uporaben.

Modeli sprememb v rasti in razvoju podjetja so zgrajeni na različno široko upoštevanih dejavnikih rasti oziroma razvoja podjetja. Avtorji modelov se praviloma osredotočijo samo na nekatere dejavnike in ostale zanemarijo. Zato modeli niso celostni, temveč delni.

V diplomski nalogi sem se odločila za obdelavo bolj razdelanih in širše zasnovanih modelov, ki spremljajo proces rasti in razvoja podjetja skozi več dejavnikov rasti. Zato skromno opredeljeni in le malo razčlenjeni modeli z zgolj eno ali dvema variablama niso prišli v poštev. Tako sem se želela izogniti zelo enostranskim pogledom na rast, oziroma skušala že skozi posamezne modele ponuditi čim širši pogled na proces rasti in razvoja podjetja.

V nadaljevanju bom predstavila modele rasti in razvoja podjetja, ki so jih oblikovali naslednji avtorji; C. Churchill in Virginia L. Lewis, Gordon L. Lippitt in Warren H. Schmidt in Larry E. Greiner.

#### **3.1.1 Churchill-Lewisov model**

Model, ki ga ponujata Churchill in Lewis, se nanaša na novo podjetje v njegovem začetnem obdobju rasti in razvoja. Avtorja menita, da so razvojne stopnje novega podjetja tiste, ki jih prikazuje tabela 3. Podjetje naj bi prehajalo iz razvojne faze obstoja, v fazo preživetja, iz nje pa v fazo uspeha. Tej fazi sledi ali faza

dezangažiranja ali faza rasti podjetja. Fazo rasti kasneje nadomesti faza poleta in končno pride podjetje še v fazo zrelosti (Pučko, 1999, str. 49).

**Tabela 3:** Stopnje razvoja podjetja po Churchill in Lewisu

Faza razvoja podjetja	Glavne značilnosti razvojne faze
<b>A. OBSTOJ</b>	Pridobiti je treba odjemalce in zagotoviti dobavitelje. Organizacijska struktura podjetja je enostavna. Lastnik je pravzaprav že tudi kar podjetje.
<b>B. PREŽIVETJE</b>	Podjetje si je že zagotovilo dovolj odjemalcev za svoj obstoj. Ima enostavno organizacijsko strukturo, ki že vključuje vodjo prodaje ali vodjo proizvodnje. Težko najde enega od teh dveh vodij za malo plačo. Zato največkrat to nalogo prevzame eden od družinskih članov. Donosnost podjetja je še slaba. Podjetje, ki ostane v tej fazi »umre« s smrtjo ali upokojitvijo »mame« ali »ata«.
<b>C. USPEH</b>	Tukaj smo že na ravni, ko podjetje ustvarja dovolj denarnih presežkov za reinvestiranje. Postavlja se vprašanje, ali naj podjetje raste. Ali naj lastniki podjetja »izstopijo« iz podjetja? Podjetje uvaja funkcijsko organizacijsko strukturo, vendar lastnik zadrži v rokah vse ključne odločitve.
<b>Č. DEZANGAŽIRANJE</b>	Podjetje uresničuje strategijo ustalitve. Funkcijski poslovodniki prevzemajo nekaj nalog od podjetnika. V tej fazi prihaja do prvih pretvorb podjetja v družbeniško obliko. Nadzorni svet ostaja organ brez prave moči in služi bolj kot mesto družinskega prepiranja. Podjetnik ima v rokah vso oblast.
<b>D. RAST</b>	Podjetnik sprejme tveganje, povezano s hitro rastjo podjetja. Zadolži se do vratu za financiranje rasti. Poslovodstvo se že ukvarja z vprašanji prihodnosti podjetja. Uveljavlja se timsko delo. Ustanovitelj oblikuje organizacijsko kulturo.
<b>E. POLET</b>	V tej fazi je osrednje vprašanje, kako hitro rasti in kako financirati rast. Pristojnosti so že porazdeljene najvišjemu poslovodstvu. Funkcijska organizacijska struktura je že utrjena. Lastnik podjetja s svojo pristojnostjo v podjetju in z večinskim lastništvom še nadzoruje podjetje. V tej fazi se pokaže, ali je lastnik sposoben poslovoditi prehajanje podjetja iz malega v veliko. Če to ni, ga proda. Nadzorni svet se profesionalizira.
<b>F. ZRELOST VIROV</b>	Podjetje je po dožemanju že veliko. Ima probleme pri nadziranju dobička in pri ohranjanju gibkosti in podjetnosti. Gre za funkcijsko organizirano delniško družbo.

Vir: Pučko, 1999, str. 50.

S takšno sistematično lahko lastniki in managerji boljše ocenjujejo trenutni položaj svojega podjetja ter predvidevajo prihodnji razvoj. Takšna sistematika jim omogoča osredotočenje na najbolj kritične dejavnike uspeha na posamezni

razvojni stopnji. Pet stopenji model sem izbrala kot pomoč pri prikazu rasti in razvoja izbranega podjetja, kar bom podrobneje opisala v nadaljevanju.

Avtorja navajata osem ključnih dejavnikov, katerih pomen se spreminja skozi zgoraj naštetе faze rasti in razvoja.

Dejavniki, ki zadevajo podjetje, so:

- Finančna sredstva, ki vključujejo plačilno sposobnost in možnost najemanja kreditov.
- Kadri, deljeni na število in strokovnost zaposlenih, osebno vodenje in štabni nivo.
- Kakovost sistemov glede na razvitost informacijskega sistema, sistem planiranja in nadziranja.
- Dejavniki poslovanja, ki vključujejo odnose s strankami, tržni delež, odnose z dobavitelji, proizvodni in distribucijski postopki, tehnologija in ugled, torej vse, kar oblikuje položaj podjetja v panogi in na trgu.

Dejavniki, ki zadevajo lastnika, so:

- Osebni cilji lastnika in cilji, ki jih ima s podjetjem.
- Lastnikove sposobnosti za opravljanje funkcij kot so trženje, inovacije, vodenje, proizvodnja in distribucija.
- Poslovodne sposobnosti lastnika in sposobnosti delegiranja in nadzora podrejenih.
- Strateška sposobnost lastnika, da usmeri pogled preko sedanosti in poveže prednosti in slabosti podjetja z lastnimi cilji.

Navedene dejavnike avtorja združujeta v tri skupine, glede na njihovo pomembnost (Pučko, 1999. str. 55):

- Ključni dejavniki, ki so neizbežen pogoj za uspeh podjetja v neki fazi, zato morajo biti prednostno obravnavani.
- Dejavniki, ki so potrebni za uspeh podjetja in se jim mora nameniti ustrezna pozornost.
- Dejavniki majhnega pomena za trenutno uspešnost podjetja.

Vsi dejavniki v različnih obdobjih nastopajo različno intenzivno.

V prvi fazi je pozornost usmerjena na lastnika. Poudarjene so njegove sposobnosti, denar in ujemanje lastnikovih osebnih ciljev s cilji podjetja. V tej fazi je zelo pomembno, da se lastnik poistoveti s podjetjem, kar zahteva od njega napor in odrekanje. Mnogi lastniki tega obdobja ne zdržijo. Ravno tako je v začetnih fazah nevarna izguba pomembnega kupca, medtem, ko tako izgubo podjetje lažje prenese v kasnejših fazah.



Že v drugi fazi popolnoma poistovetenje podjetnika s podjetjem ni več potrebno, v tretji fazi, v taktiki rasti, je to znova nujno, saj je za podjetje nastopilo prelomno obdobje, v katerem se bo lahko izoblikovalo v zelo uspešen subjekt. V višjih fazah postanejo strateško planiranje, kakovost kadra in obstoj formalnih sistemov, poleg delegiranja, ključni dejavniki rasti.

Z rastjo podjetja mora lastnik vse več dolžnosti postopoma prepustiti drugim in se bolj posvetiti upravljanju. Lastnikova nesposobnost delegiranja je razlog za propad številnih podjetij, predvsem v fazi 3. in 4.

Zelo zahtevna je faza vzpona. V njej morajo vsi dejavniki, razen dejavnika lastnikovih sposobnosti za opravljanje določenih funkcij, brezhibno delovati, da pride podjetje do faze zrelosti. Faza vzpona zahteva denar, ujemanje poslovnih in osebnih ciljev, kakovostne kadre, strateško planiranje, formalne sisteme in sposobnost delegiranja.

Spreminjajoči se pomen posameznih dejavnikov skozi faze rasti opozarja na potrebo po lastnikovi prilagodljivosti. Lastnik mora znati pravočasno predvideti nastop posameznega dejavnika, ki je za neko fazo pomemben. Tako ne porablja energije v napačne smeri in je uspeh hitreje zagotovljen.

### **3.1.2 Lippitt-Schmidtov model**

Ta dva avtorja sta zgradila svoj model rasti in razvoja podjetja, ki vsebuje tri razvojne faze: rojstvo, mladost in zrelost in šest kriznih situacij. Rast in razvoj podjetja sta v prvi vrsti odvisna od načina reševanja teh situacij. Ključni dejavniki rasti in razvoja gospodarske organizacije so znanje, sposobnost in vedenjske lastnosti upravljalno-poslovodnega osebja (Pučko, 1999, str. 55).

Iz tabele 4 je razvidno, katere spremenljivke so po mnenju Lippitta in Schmidta v posameznih fazah razvoja gospodarske organizacije ključne za uspešen razvoj.

**Tabela 4:** Stopnje v razvoju podjetja po Lippittu in Schmidtu

Stopnja razvoja	Krizne situacije	Ključna vprašanja	Posledica, če se cilji ne uresničijo
Rojstvo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ustanoviti novo podjetje</li> <li>2. Preživeti kot vitalni sistem</li> </ol>	<p>Kaj tvegati?</p> <p>Kaj žrtvovati?</p>	<p>Frustracija in neaktivnost</p> <p>Smrt podjetja</p>
Mladost	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Zagotoviti stabilnost</li> <li>4. Pridobiti sloves in ponos</li> </ol>	<p>Kako se organizirati?</p> <p>Kako nadzirati?</p>	<p>Kriza in oportunistična stališča</p> <p>Težave pri pridobivanju strokovnega kadra in izkrivljanje image podjetja</p>
Zrelost	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Ustvariti enotnost in prilagodljivost</li> <li>6. Prispevati družbi</li> </ol>	<p>Ali in kako izvajati spremembe?</p> <p>Ali in kako se angažirati?</p>	<p>Razdrobitev naporov in izguba kadrov</p> <p>Izguba javnega ugleda in stečaj</p>

*Vir: Pučko, 1999, str. 57.*

Pri svojih raziskovanjih sta g. Lippitt in g. Schmidt proučevala vpliv različnih lastnosti podjetnika na soočenje s krizo po posameznih obdobjih. Podjetnik, ki je na primer uspešen v določanju kratkoročnih ciljev in prevzemanju vodilnih tveganj ob rojstvu podjetja, je lahko neustrezen za nalogo oblikovanja dolgoročnih planov in postavitve temeljev za rast, ko podjetje išče stabilnost v obdobju mladosti. Enako je podjetnik, ki je uspešen v fazi preživetja, lahko neprimeren za nalogo iskanja enkratnosti podjetja. Vsaka krizna situacija zahteva specifično znanje, določene sposobnosti in jasno držo vodstva.

Potrebne lastnosti podjetnikov za soočenje s krizo so predstavljene v tabeli 5.

**Tabela 5:** Potrebne lastnosti podjetnikov za soočenje s krizo

<b>Krizne situacije</b>	<b>Znanje</b>	<b>Sposobnosti</b>	<b>Drža</b>
Ustanoviti novo podjetje	Jasno razumevanje poslovnih ciljev ustanoviteljev.	Sposobnost, da se znanje prevede v dejanja oz. naročila.	Zaupanje v lastno sposobnost, izdelke in trg.
Preživeti kot vitalen sistem	Kratkoročni cilji, ki morajo biti posredovani.	Komunikacije know-how-a; sposobnost prilagoditve pogojem, ki se spreminjajo.	Zaupanje v prihodnost.
Zagotoviti stabilnost	Poslovni organ mora napovedovati ustrezne faktorje stabilnosti in izdelati dolgoročne plane.	Sposobnost prenosa znanja v sporočljive cilje.	Zaupanje v sodelavce.
Pridobiti sloves in ugled	Planiranje know-how-a in razumevanje ciljev v izvršilnem timu.	Dovoliti sodelovanje drugim in vključevanje v procese podjetja in odločanja, prevzem njihovih finančnih obveznosti in informiranje kupcev s cilji podjetja.	Zanimanje za stranke.
Doseči enkratnost	Razumevanje tima, ki oblikuje poslovno politiko, kako morajo drugi postaviti svoje cilje in kako voditi podenote podjetja.	Sposobnost naučiti druge planirati; spretnost povezovanja planov podenot v cilje podjetja in spretnost povezovanja sredstev podjetja.	Zaupanje v svoje sposobnosti.
Prispevati družbi	Razumevanje poslovnega organa širših ciljev organizacije in družbe.	Sposobnost prilagoditve podjetja in sredstev družbe.	Občutek odgovornost do družbe in človeštva.

Vir: Funčič, 1993, str. 42.

Poleg vedenja, kot enega izmed elementov organizacijskega sistema, so poslovni cilji in dejanja prav tako pomembna in morajo biti cilji jasno zastavljeni tako vodilnim delavcem kot ostalim zaposlenim, tako da so se vsi pripravljene uspešno soočati s krizo in jo premagati. Podjetniki se morajo vprašati (Funčič, 1993, str. 20):

- S kakšno krizno situacijo smo sedaj soočeni?
- Kako jasno prepozna naše ključno osebje to situacijo?
- Kako lahko rešimo to krizo, da bi ustvarili zanesljivo podlago za premagovanje prihodnjih kriz?

Z odkritjem, nepristranskim odgovarjanjem na našeta vprašanja in na soočenje z njimi brez časovnega odlaganja, podjetniki zagotavljajo učinkovito izvajanje funkcij vodenja.

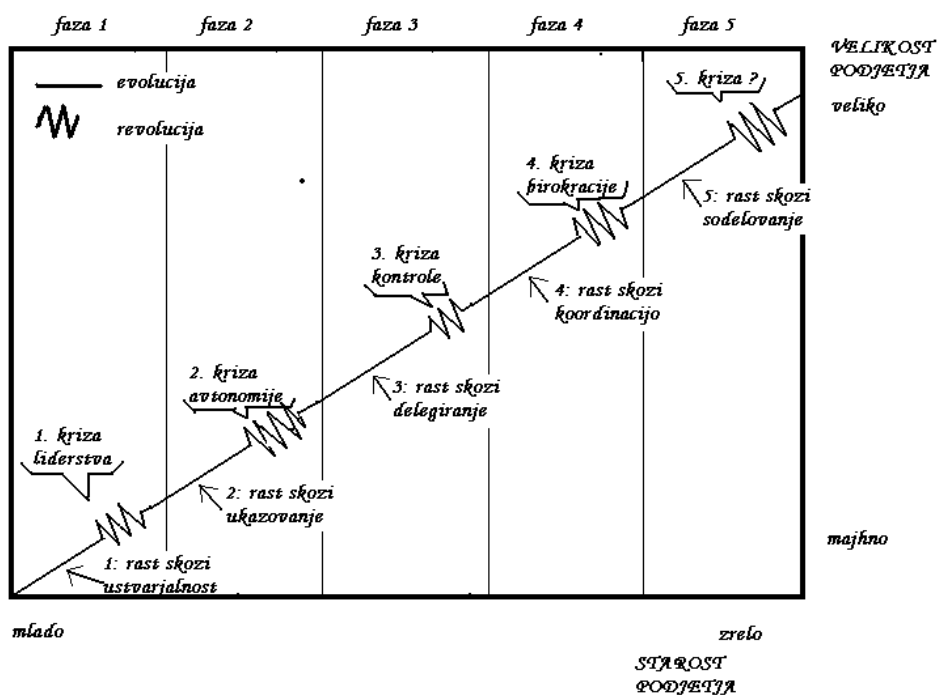
### **3.1.3 Greinerjev model**

Ta avtor pojasnjuje rast in razvoj gospodarske organizacije s pomočjo problemov, ki jih je potrebno razreševati v procesu rasti in razvoja (Slika 1).

G. Greiner predstavi v svojem modelu pet faz, skozi katere se razvija podjetje. Pri tem poudari pomembno vlogo posloводства podjetja. Kljub temu da je model osredotočen na poslovodstvene akcije, opazuje različne dejavnike rasti skozi razvojne faze podjetja.

Ko podjetje napreduje skozi razvojne faze, ustvari vsako obdobje, ki ga Greiner imenuje evolucijo, lastno revolucijo. Izraz evolucija pomeni podaljšano obdobje rasti, v katerem ni nobene večje spremembe v organizacijskih postopkih. Izraz revolucija označuje obdobje znatnih naporov v življenju podjetja (Funčič, 1993, str. 21).

Slika 2: Greinerjev model



Vir: Funčič, 1993, str. 21

Slika 2 kaže, da vsako evolucijsko obdobje označi prevladujoč poslovodni slog, ki je potreben, da se doseže rast, vsako revolucijsko obdobje pa označi prevladujoč poslovodni problem, ki mora biti rešen, da se rast lahko nadaljuje.

Značilnost razvojnih faz so strnjeno prikazane v tabeli 6.

**Tabela 6:** Organizacijske prakse po razvojnih fazah podjetja

ELEMENT	FAZA I	FAZA II	FAZA III	FAZA IV	FAZA V
Poslovodstvo se osredotoča na:	Proizvodnjo in prodajo.	Učinkovitost operacij.	Širjenje trga	Utrditev organizacije	Reševanje problemov in inoviranje.
Organizacijska struktura:	Neformalna	Centralizirana in funkcijska	Decentralizirana in geografska	Linijsko štabna in produktne skupine	Matrična
Slog najvišjega poslovodstva:	Individualistični in podjetniški	Ukazovalni	Delegiranje	»čuvajski pes« drža	Sodelovanje
Sistem kontrole:	Tržni rezultati	Standardi in stroškovni centri	Poročila in profitni centri	Plani in investicijski centri	Skupno postavljanje ciljev
Proizvodna osnova za nagrajevanje	Lastništvo	Plača in nagrajevanje po sposobnostih	Individualne premije	Delitev dobička in delniške opcije	Timske premije

Vir: Funčič, 1993, str. 27.

### 3.2 PROBLEMI NA POTI RASTI IN RAZVOJA PODJETJA

Podjetje, ki raste, mora samo zase ustvariti cilj poslovanja, skupne vrednote, strategije in predpostavke o ključnih dejavnikih uspeha. Nikjer namreč še ni tradicije, ni organizacijskih in delovnih navad, kot tudi ne standardnih operativnih postopkov ipd., kot je to v starih obstoječih organizacijah. Vse to je potrebno šele ustvariti, zato se podjetje v rasti sooča s tako visoko stopnjo negotovosti in zmede. Podjetnik je tisti, ki mora iz negotovosti in zmede zgraditi stabilno podjetje, ki bo sposobno poslovanja.

Organizacijski koncept je spoznanje, kako podjetniška kultura spodbuja doseganje podjetnikovih ciljev in nalog. Zelo pomembno pri organizaciji podjetja je obvladovanje neformalnosti, sprememb, ocenjevanje vzajemne igre med podjetnikovo osebnostjo in organizacijskim stilom.

Z vidika osebe, poslovodstveno sposobnega podjetnika, je pomembno, da sprejme določene napore in se sooči z potrebnimi odrekami. Zbrati mora sredstva, voditi zaposlene in razviti uspešno podjetje. Cilji podjetja in lastnika morajo biti

usklajeni in natančno določeni, da jih je moč temeljito zasledovati. Za zagotavljanje rasti podjetja je potrebno neprestano iskati ravnotežje med podjetniškim in managerskim tipom obnašanja.

Kar se tiče okolja je bistveno učinkovito obvladovanje omejitev in priložnosti iz okolja kot so regulativa, konkurenca, delovna sila in ostali inputi. Visoka fleksibilnost daje možnost optimalnega prilagajanja spremembam iz okolja in izogibanje možnim tveganjem.

Vprašanje izvajanja nalog je v rastočem podjetju običajno možno jasno in določeno pojasniti, katere od nalog se bodo izpeljale in kako se bodo izvajale. Velik pomen pri odločitvah o tem imajo nove informacije. Nekatero izmed nalog so: upravljanje rasti, zmanjševanje nejasnosti in negotovosti, koordiniranje podjetniške zmešnjave, obvladovanje operativnih in vodstvenih nalog.

Razvidno je, da ima vsaka razvojna stopnja majhnega podjetja svoje značilnosti, probleme in izzive, ki jih bom omenjala v razvijanju obravnavanega podjetja Izziv d.o.o.

### **3.3 Razvojne faze sodobnih podjetij**

Osnova za hitro rast podjetja je razdeljena v tri komponente, ki jih je potrebno upoštevati. Doseganje dobička ni edini cilj, vendar je nujno povečanje dodane vrednosti. Visoka dodana vrednost na zaposlenega omogoča poleg visokih dobičkov tudi dobro plačevanje zaposlenih in plačevanje davkov. Brez dobro plačanih in motiviranih zaposlenih ter brez infrastrukture, ki jo zagotavlja država iz davkov, podjetje dolgoročno ne more uspevati (Vahčič, 2000, str. 50).

Danes je postalo jasno, da lahko konkuriraš le z inovativnostjo. Ob enem pa nam praksa kaže, da se razvojnih faz ne da preskočiti oziroma le z izjemnimi napori. Neučinkovito podjetje se ne more posvetiti kvaliteti, šele ko obvladuje učinkovitost in kvaliteto, lahko postane fleksibilno. Podjetje lahko postane inovativno šele tedaj, ko obvladuje vse predhodne faze (Rebernik, 1993, str. 151).

Iz tabele 4, sestavljene iz tržnih zahtev, merila izvedbe in tipa podjetja skozi pretekla desetletja, je razviden pomen inovativnosti.

**Tabela 7:** Pomen inovativnosti v podjetju

<b>Leto</b>	<b>Tržne zahteve</b>	<b>Merilo izvedbe</b>	<b>Tip podjetja</b>
1960	Cena	Učinkovitost	<i>Učinkovito podjetje</i>
1970	Cena Kvaliteta	Učinkovitost, Kvaliteta.	<i>Kvalitetno podjetje</i>
1980	Cena Kvaliteta Izbira	Učinkovitost, Kvaliteta, Fleksibilnost.	<i>Fleksibilno podjetje</i>
1990	Cena Kvaliteta Izbira Unikatnost	Učinkovitost, Kvaliteta, Fleksibilnost, Inovacijska moč.	<i>Inovativno podjetje</i>

Vir: Rebernik, 1993, str. 151.

### 3.3.1 Kje so slovenska podjetja?

Zakonsko ustanavljanje zasebnih podjetij v Sloveniji se je začelo šele leta 1988, ko se je začel privatizacija že obstoječih podjetij. Sprožila sta se dva procesa polnjenja vrzeli v tistem delu gospodarstva, ki jo v tržnih gospodarstvih zavzemajo majhna in srednja podjetja (t.i. črna luknja). Prvi proces je množično nastajanje majhnih podjetij, drugi pa je drobljenje velikih podjetij. V podjetjih se je pričelo seljenje iz ene ekonomske aktivnosti v drugo. Velikih podjetij je bilo do leta 1999 vse manj, sedaj se trend zmanjševanja umirja. Število mikro in majhnih podjetij pa še vedno narašča (Graf 1). Slovenija je prešla kritične faze gospodarske stabilizacije, zato bodo sedaj začeli prevladovati kvalitetni razvojni dejavniki, kjer bo kvalitetno podjetništvo igralo ključno vlogo. Slovenija je tako začela pospeševati podjetništvo na vseh ravneh in v vseh oblikah, s pomočjo programov in regulativ (Vahčič, 2000, str. 52).

Z vidika inovativnosti se jih velika večina še vedno nahaja v prvi razvojni fazi (reševanje problemov z učinkovitostjo, na tujih trgih pa konkurirajo le z nizko ceno). Torej je še dolga pot do četrte faze (inovativno podjetje), preko kvalitetnega in fleksibilnega podjetja. Potrebovali bodo veliko sodobnega, svetovnega znanja, prilagojenega našim potrebam. Prišlo bo do borbe za kvalificiran kader, kar bo lahko oviralo rast hitro rastočih podjetij. Večina slovenskih podjetij je mladih, zato novih problemov ne bo mogoče reševati z zastarelim znanjem in starimi metodami, kajti če se spremeni igra, je po starih pravilih ni več moč igrati, česar se zavedamo.



## **4 O IZBRANEM PODETJU**

### **4.1 Nastanek podjetja**

Podjetnica Marija Novak (Ime je zaradi anonimnosti izmišljeno.) se je po zaključku srednje šole Gimnazija Bežigrad vpisala na Ekonomsko fakulteto v Ljubljani. Ko je obiskovala tretji letnik fakultete je odprla svoje podjetje Izziv d.o.o.

Vse skupaj se je odvijalo zelo na hitro. Gospa Novak je dobila enkratno priložnost za sklenitev pogodbe z vodilnim podjetjem v Sloveniji na področju telekomunikacij. Ker je ocenila, da je dejavnost še vedno donosna, obstajala pa je tudi želja po samostojnosti, vodenju in uveljavljanju lastnih, izvirnih idej, je sprejela izziv in se odločila za odprtje trgovine na drobno in podpis pogodbe.

Ustanavljanje podjetja se je pričelo s podpisom statuta pri notarki. Podjetje Izziv d.o.o. je bilo ustanovljeno po registracijskem sistemu. Dne 11.11. 1999 je bilo vpisano v sodni register kot kapitalska družba v obliki družbe z omejeno odgovornostjo. Družbo je ustanovil en družbenik, ki je vplačal 1.130.000,00 SIT kapitala od 2.130.000 SIT vpisanega kapitala. Za uspešno poslovanje je podjetje nujno potrebovalo strokovno pomoč, ki jo je podjetju zagotovil tihi družbenik. Tihi družbenik se je zavezal, da bo potrebno razliko v osnovnem kapitalu vložil v roku petih let od ustanovitve podjetja.

Podjetje je bilo ustanovljeno z namenom opravljanja dejavnosti trgovina na drobno v drugih specializiranih prodajalnah – prodaja mobilnih telefonov in pripadajoče dodatne opreme ter opravljanje storitev za vodilnega mobilnega operaterja – v kraju v bližini Ljubljane, kjer je lastnica obravnavanega podjetja ocenila, da se pojavlja tržna niša.

Z vpisom podjetja v davčni register davčnih zavezancev in prijavo dejavnosti na Statističnem uradu Republike Slovenije, je podjetje postalo pravno in opravično sposobno ter je lahko pričelo s poslovanjem.

### **4.2 Dejavnost podjetja Izziv d.o.o.**

Podjetje Izziv d.o.o. se ukvarja s trgovino na drobno, prodaja mobilnih telefonov, dodatne opreme za mobilne telefone, sklepanje naročniških razmerij, prodaja telefonov po subvencioniranih cenah izbranega slovenskega operaterja, prodaja predplačniškega programa (telefoni, vrednostnice, predplačniške telefonske številke) in servisiranje mobilnih telefonov.

Podjetje je za prodajo predplačniškega programa in dodatne opreme nagrajeno z maržo. Pri prodaji akcijskih telefonov in sklepanju naročniških razmerij, pa podjetje prejme provizijo po določeni prodajni lestvici.

Zaradi upada prodaje mobilnih telefonov, zaradi povišanja cen le-teh, je poslovni partner podjetju Izziv d.o.o. občutno povišal provizijo in nadomestil izpad dohodka, zaradi količinskega zmanjšanja prodaje blaga.

Podjetje Izziv d.o.o. sodeluje tudi z trgovinami, ki v njegovem imenu sklepajo naročniška razmerja, prodajajo predplačniški program in akcijske telefone. V tem primeru si podjetja provizijo oziroma maržo razdelita.

Izbrano podjetje se ves čas ukvarja tudi z majhnimi in srednje velikimi pravnimi osebami in podjetniki, ki jih na njihovem sedežu oskrbuje z mobilnimi telefoni in telefonskimi številkami. Odziv podjetij je zelo pozitiven in izredno lepo sodelujejo z obravnavanim podjetjem.

V zadnjem letu se je podjetje začelo ukvarjati z uvozom lastne dodatne opreme iz Evropske unije, kar predstavlja dodaten zaslužek, hkrati pa zaradi hitrega spreminjanja modelov mobilnih telefonov in neuniverzalnosti opreme, visoko tveganje.

#### **4.3 Začetni problemi**

Že takoj na začetku se je podjetje Izziv srečal z zelo perečim problemom pridobitve poslovnih prostorov z urejeno dokumentacijo, v katerih bi lahko opravljal svojo dejavnost. Po štirimesečnem urejanju dokumentacije za poslovni prostor v izbranem kraju v okolici Ljubljane se je izkazalo, da ni nobenih možnosti, da bi podjetje pridobilo celotno dokumentacijo za legalno opravljanje svoje dejavnosti. Za to se je ustanoviteljica v dogovoru s tihim družbenikom, odločila, da bo začasno opravljanje dejavnosti preselila v drug kraj, kjer je lažje dobiti poslovni prostor z urejeno dokumentacijo.

Leta 2000 je lastnica našla poslovni prostor v Ljubljani v trgovinskem centru, kjer je ocenila, da je lokacija ugodna za premostitev. Kasneje se je pokazalo, da je bila izbrana lokacija nerentabilna, zato je bila prodajalna v celoti preseljena na novo lokacijo v izbran kraj v okolici Ljubljane.

Maja 2001 je ustanoviteljica našla poslovni prostor z urejeno dokumentacijo v izbranem kraju v okolici Ljubljane. Tako se je začetni problem po dolgem času rešil.

Naslednji problem s katerim se je podjetje srečalo v svojih začetkih je bil problem dobave blaga. Dobava izbranega dobavitelja je bila nezadostna, pogodba pa je podjetje vezala k zvestobi temu dobavitelju. Z uveljavljanjem podjetja in vzpostavljanjem poslovnih stikov ter izgradnji dobrega imena je podjetje postopoma dobivalo večjo količino blaga. Danes, po treh letih in pol poslovanja ima podjetje zadostne količine blaga in lahko uspešno posluje. Na trgu si ji pridobilo sloves dobrega poslovnega partnerja, vrednega zaupanja.

#### **4.4 Velika konkurenca**

Konkurenca na področju prodaje mobilnih telefonov in dodatne opreme je zelo velika. V začetku poslovanja je veliko konkurenco predstavljal tudi črni trg mobilnih telefonov, ki je v tistem času cvetel z »uvozom« mobilnikov iz sosednjih držav. Podjetje se je leta 2001 preusmerilo na tržno nišo. Preselilo se je v kraj v okolici Ljubljane, kjer ni bilo velike konkurence. Poslovanje podjetja se je bistveno izboljšalo. Z učinkovitim in fleksibilnim poslovanjem, prijaznimi kadri, široko ponudbo v smislu, da lahko stranka vse opravi na enem mestu ter konstantno reklamo v tiskanih medijih in na lokalni kabelski televiziji, si je podjetje utrdilo položaj na trgu. Danes lahko rečemo, da je obravnavano podjetje v svojem širšem okolju dobro prepoznavno. Stranke so z njegovimi uslugami zadovoljne.

Podjetje Izziv si je postavilo dolgoročne cilje, ki jim želi slediti. Te cilji so: uveljavitev lastne blagovne znamke dodatne opreme za mobilne telefone v Sloveniji in ustvariti mrežo poslovnih partnerjev (podjetij), ki bodo v njegovem imenu in za svoj račun prodajali njegovo blago, hkrati pa širiti mrežo podjetij – končnih kupcev.

## **5 MOŽNOSTI RASTI IN RAZVOJA IZBRANEGA PODJETJA**

Priložnosti za rast so odvisne od različnih dejavnikov: dobičkonostnosti podjetja, denarne politike in odločitve vodstva. Če pogledamo le dobičkonostnost, je ta odvisna od dejavnikov, kot so: kakovost vodstva, širine prodajnega programa, razpoložljivosti temeljnih sestavin podjetja, splošnih pogojev gospodarjenja in poslovanja ter drugih. V posameznem obdobju bodo nekateri dejavniki spodbujali rast podjetja, drugi pa jo bodo zavirali in omejevali. Kombiniran učinek vseh dejavnikov bo določal ali rast, stopnjevanje ali zaton delujočega podjetja.

Vsak model poenostavlja stvarnost. Raziskovalci neprestano raziskujejo specifične razvojne probleme organizacijske strukture, organizacije, kontrole, poslovnega sloga v različnih industrijah in različnih kulturah. Od znanja in izkušenj avtorja

modela je odvisno, v kakšni meri bo model stvaren in uporaben. Razvojne faze, ki jih avtorji navajajo, so samo približki, saj se avtorji osredotočijo le na nekatere dejavnike, nihče pa ne zavzame vseh.

Zaradi določenega in omejenega obsega diplomskega dela bom podjetje Izziv d.o.o. analizirala le na podlagi Churchill-Lewisovega modela rasti in razvoja.

### **5.1 Razvojne stopnje podjetja IZZIV d.o.o. po modelu Churchill-Lewis**

Avtorja sta izdelala model, ki zajema naslednje razvojne faze: obstoj, preživetje, uspeh, vzpon in zrelost. Sistematične stopnje rasti namreč omogočajo podjetju ocenjevanje trenutnega položaja, predvideti prihodnji razvoj in oceniti tveganje v posamezni stopnji. V naveden okvir bom skušala uvrstiti obravnavano podjetje Izziv d.o.o., kar sem na koncu povzela v tabeli 8 in 9.

Obravnavano podjetje je v tretjem obdobju razvoja. Lastnica je edina zaposlena. Pri delu ji pomagata dva študenta in zunanji sodelavci, ki skrbijo za servisiranje mobilnih telefonov. Od tega trenutka, pa do faze zrelosti, ko bo podjetje uveljavljeno na tržišču, z več kot desetimi zaposlenimi in znanim ter uveljavljenim imenom, bo potrebno še veliko časa in naporov. Uspešno bo raslo, če bo ustanoviteljica temeljito pretehtala možnosti, uskladila organizacijski razvoj in potrebe za poslovanje s svojim stilom.

- **1. faza: OBSTOJ**

Ustanavljanje novega podjetja se lahko začne po pretehtanju poslovnih ciljev, na podlagi katerih bo lastnik kasneje meril poslovni dosežek in žrtve, ki so potrebne za doseg teh ciljev. V prvi fazi je najpomembnejše, da podjetnik postavi temelje za obstoj stabilnega organizacijskega modela, ki bo sposoben poslovanja in premagovanja negotovosti (Pučko, 1999, str. 55).

Organiziranost podjetja je enostavna, saj deluje podjetnik sam ali pa se izoblikujeta največ dve ravni, lastnik in podrejeni. Lastnik neposredno nadzoruje podrejene, zato je slog vodenja še neizrazit. Strategija je preprosta – obstati. Lastnik sam vodi celotno podjetje, izvaja pomembne naloge in je glavni dobavitelj energije in denarja (Pučko, 1999, str. 55).

Podjetje Izziv d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1999. V letih od 1999 do 2001 je podjetje bilo v fazi obstoja. Podjetje je bilo enostavno organizirano. Imelo je omejena finančna sredstva in zadosten obseg delovanja za takrat, sicer še majhno povpraševanja po izdelkih. Podjetje je imelo, ko je začelo poslovati pet kupcev, s

katerimi je lahko pričakovalo stalno in dolgoročno poslovanje. Ker je bilo podjetje odprto kot trgovina na drobno je bil velik del prometa odvisen od mimoidočih fizičnih strank, ki s časoma prerastejo v redne stranke. Podjetje je računalo predvsem na mladino, ki se je zbirala v trgovinskem centru in je »obsedena« z novostmi na področju mobilne telefonije. Formalni sistemi še niso bili prisotni. Podjetnica je že od vsega začetka vzpostavila dokaj stabilno poslovanje majhnega podjetja.

Problemi, ki se pojavljajo v prvi fazi in s katerimi se je srečalo tudi podjetje Izziv, so predvsem povezani s pridobivanjem odjemalcev in z dobavitelji ter dostavo proizvodov oziroma storitev. Velikokrat se dogaja, da podjetje ne pridobi dovolj odjemalcev za svoje proizvode in storitve, ki mu omogočajo preživetje. Temu sledi frustracija in neaktivnost, lastnik pa lahko podjetje tudi zapre, ko je začetni kapital izčrpan. Podjetnik se, mora zavedati, da mora za uspešno nadaljevanje poslovanja žrtvovati veliko lastne energije, časa in denarja. To ustanovitelji pogosto spoznajo prepozno.

Izbrana podjetnica se je zavestno odločila za potrebno žrtvovanje. Težav s pridobivanjem strank je bilo kar nekaj, saj mladina ni nakupovala kot se je pričakovalo, trgovinski center pa se je izkazal za zgrešeno lokacijo, kjer ni velike frekvence kupcev. Podjetje je reševala prodaja preko poznanstev in prodaja pravnim osebam, ki jih je lastnica pridobila. Podjetje Izziv si je po treh letih in pol poslovanja pridobilo zanesljive dobavitelje in dolgoročne odjemalce, kar mu omogoča uspešno poslovanje.

Podjetnik, ki vztrajajo preidejo v drugo fazo.

- **2. Faza: PREŽIVETJE**

V tej fazi mora biti poslovanje urejeno v takem obsegu dela, da bo zadoščalo in omogočalo preživetje podjetja. Slog vodenja je takšen, da se prodaja vrši po natančnih navodilih lastnika. Organiziranost je še vedno enostavna, obstajajo lahko že tri ravni: lastnik, vodje posameznih funkcij (vodja prodaje in vodja proizvodnje) in izvajalci. Formalni sistemi so v zametkih. Predvidevanje denarnega toka je prva oblika formalnega planiranja. Strategija je še vedno obstati, pa tudi preživeti (Pučko, 1999, str. 55).

V dejavnosti prodaja mobilnih telefonov in dodatne opreme mora lastnica za svoje preživetje nenehno spremljati novosti na trgu mobilnih telefonov, se prilagajati modnim smernicam pri dodatni opremi za mobilne telefone. Potrebno je zagotoviti zadostno količino prodajnega blaga, hkrati pa paziti, da se blago pravočasno

proda in ne zastara. V dejavnost mobilne telefonije je namreč menjava modelov mesečni, če ne celo tedenski pojav, ki lahko nepazljivim prodajalcem povzroča visoke stroške prekomernih zalog in tudi neprodanih zastarelih zalog oziroma izgubo dobička.

Fazo preživetja je podjetje Izziv začelo doživljati leta 2001. Podjetje je imelo enostavno organiziranost: lastnica, vodji prodaje, izvajalec in zunanji sodelavec, ki je skrbel za servisne storitve mobilnih telefonov. Lastnica je nadzor še vedno izvrševala sama. Formalni sistemi so se kazali v zametkih. Podjetje je v tem času iskalo osebnost podjetja, vzpostavljalo zaupanje v nove zaposlene delavce... Podjetje se je v tem času srečalo s problemom nepoštenih delavcev, kar se je kazalo v velikih inventurnih manjkah. Zaradi zaposlenosti delavca za nedoločen čas in velike zakonske zaščite slovenskega delavca je podjetje potrebovalo pol leta, da se je znebil nepoštenega delavca.

Podjetnica se je še vedno srečevala z izgubo prihrankov, dohodkov, prostega časa in počitnic ter izguba ugodne poslovne priložnosti izven podjetja. Podjetnica je morala pravilno izbrati med različnimi vrednotami, sicer bi lahko podjetje zašlo v krizo. Rezultati napore so bili vidni v mejnem dobičku. Preživetje je bilo odvisno tudi od zaupanja zaposlenih v vodjo. S popolno uskladitvijo možnih tveganj, ki so razvidna iz obravnavanih prvih dveh faz, je podjetje šele postalo dovolj učinkovito in fleksibilno, da je nadaljevalo z rastjo.

Preživetje podjetja je v tej fazi še vedno zelo vprašljivo. Podjetje se še vedno srečuje z enostavnimi oblikami poslovanja, ki pa postajajo vse kompleksnejše. Podjetje mora vzpostaviti stabilen sistem, da preživi in lahko preide v tretjo fazo.

- **3. faza: USPEH**

Lastnik se v tej fazi odloča med taktiko prepustitve ali taktiko rasti. V prvem primeru gre za ureditev položaja in ohranitev nivoja dobičkonosnosti, tesnih stikov in kontrole, v drugem pa za iskanje priložnosti za rast in razvoj podjetja.

1. Taktika prepustitve:

Podjetje je v tej fazi ekonomsko zdravo, dovolj veliko in tržno razpoznavno, kar zagotavlja ekonomski uspeh in omogoči povprečne ali celo nadpovprečne dobičke neomejeno dolgo, v kolikor zunanje okoliščine ne uničijo njegove tržne niše, oziroma neučinkovito vodstvo zmanjša konkurenčne sposobnosti (Funčič, 1993, str. 29).

Podjetje je tako veliko, da zahteva poslovanje po funkcijah, kar imenujemo funkcijska odgovornost v slogu vodenja. Na managerje lahko ustanovitelj prenese del svojih dolžnosti. Okrepi se srednja organizacijska raven. Postavljeni so prvi finančni, tržni in proizvodni sistemi. Načrtovanje ima obliko operativnih predalčkov. Strategija je obdržati »status-quo«.

Podjetnik se vključuje v delovanje celotnega podjetja z jasno postavljenimi cilji, vendar ga vse bolj povezujejo z njim poslovanje, katerim prepušča vse več funkcij. Podjetnik se v tej fazi pogosto prepusti tudi raznim konjičkom ali se prične politično udeleževati.

Majhna podjetja običajno dolgo vztrajajo v tej fazi, kar velja tudi za obravnavano podjetje. Pogosto se namreč zgodi, da je podjetju onemogočena rast zaradi premajhne tržne niše ali zaradi počasi rastočega okolja. Kot smo že ugotovili, se okolje v dejavnosti telekomunikacij zelo hitro in temeljito spreminja. Razvoj novih barvnih in funkcijsko izredno zmogljivih mobilnih telefonov je drag. Izgradnja novega telekomunikacijskega omrežja za tretjo generacijo mobilnih telefonov pobira zelo veliko denarja. Vse te zadeve se odražajo na prodaji blaga v trgovini Izziv d.o.o. Mobilni operaterji, zaradi visokih stroškov izgradnje novega telekomunikacijskega omrežja, in zaradi višjih nabavnih cen mobilnih telefonov (telefoni vsebujejo barvne zaslone, katerih izdelava je dražja; funkcijsko bogati telefoni so zahtevali visoke stroške razvoja...) prodajajo telefone po višjih cenah, kar posledično vpliva na manjšo prodajo trgovine Izziv. Vendar pa se manjša prodaja kompenzira z višjo provizijo za opravljene storitve za mobilnega operaterja. Tako, da je težavno prehodno obdobje, zmanjšane prodaje in nizke provizije, že preteklost. Obravnavano podjetje ponovno dosega zadovoljiv dobiček.

Kakorkoli, dejstvo je, da bo potrebno vložiti še veliko truda in naporov pri zasledovanju spreminjajočega okolja.

Nadzor podjetnika nad delovanjem okolja je v tej fazi še vedno skoraj popoln. V bližnji prihodnosti bodo v vrhu podjetja nastopili managerji, ki so do sedaj nadzorovali nižje funkcije in dobro poznajo sistem poslovanja, podjetnica pa se bo delno umaknila. Tako se bo tudi njena povezanost z podjetjem nekoliko zmanjšala. Organiziranost bo postala bolj zapletena. Število zaposlenih se bo povečalo, pri čemer pa lahko pride do težav s pridobivanjem strokovnega kadra. Potrebni bodo osnovni formalni sistemi za učinkovito in fleksibilno poslovanje. Strategija bo predvsem uspešno, učinkovito in stabilno poslovati, prodajati kvalitetne storitve in izdelke ter utrjevati stike z dosedanjimi kupci. Pomembno je, da si podjetje na tej stopnji izoblikuje podobo, ki bo zagotavljala dobro mnenje v javnosti oziroma pri sedanjih in bodočih kupcih. Zunanji pritiski na sistem so

običajno na tem nivoju manjši. V ospredje lahko pridejo notranje hibe, napetosti in nestrpnosti, ki so bile v prehodnih fazah zanemarljive zaradi drugih težav. Zaradi konfliktov med kratkoročnimi osebnimi koristmi in dolgoročnimi koristmi podjetja pride do težav z motivacijo zaposlenih.

Ob povečanju števila zaposlenih in morebitnem dodatnem izobraževanju se bo pričelo razvijati timsko vzdušje. Potrebno pa je poudariti, da se timsko delo v določeni meri v obravnavnem podjetju že izvaja.

## 2. Taktika rasti

Lastnik vsa sredstva in kreditno sposobnost podjetja usmerja v financiranje rasti. Pomembna naloga je zagotavljanje ohranjanja dobičkonosnosti in toka denarja. Druga naloga je izpopolniti managerje, da izpopolnijo potrebe rastočega podjetja. Pomembno je, da so usmerjeni v prihodnost in se osredotočijo na prihodnje stanje in ne na trenutno. Slog vodenja in organiziranost sta enako kot pri taktiki prepustitve. Formulirani sistemi so v razvoju in postavljeni v skladu s prihodnjimi potrebami. V večjem obsegu se vpelje strateško planiranje, ki zahteva lastnikovo sodelovanje in prizadevnost. Lastnik se ponovno vključi v podjetje. Strategija je pridobiti nova sredstva za razvoj (Funčič, 1993, str. 30).

Problemi, ki spremljajo podjetje v tej fazi, je lahko nezainteresiranost ustanovitelja za nadaljevanje z razvojem podjetja. V tem primeru lahko podjetje prepusti drugim, vendar bo naslednik verjetno izpeljal širitev na drugačen način. Slabost tega je, da z ustanoviteljem odidejo sposobnosti in znanja o ustanovljenem podjetju, torej glavni vir informacij o delovanju. Podjetje mora delovati v rastočem okolju in obsežni niši, v kateri je širitev možna. Problem lahko predstavlja tudi pridobivanje novih virov financiranja.

Podjetje Izziv d.o.o. je po mojih ocenah trenutno v fazi uspeha. Podjetnica še ni povsem opredeljen ali bo zastopala taktiko rasti ali taktiko prepustitve. Po vsej verjetnosti se bo sprva vodila taktika prepustitve, čez leto ali dve, pa se bo podjetnica ponovno posvetila podjetju in poskrbela za njegovo nadaljnjo rast in širitev.

Če podjetje uspešno preide vse probleme in tveganja, ki je v tej fazi največje, napreduje v fazo vzpona.



- **4. faza: VZPON**

Bistvo četrte faze je v vprašanjih: »Kako doseči hitro rast?« in »Kako financirati to rast?« pravita avtorja modela Neil C. Churchill in Virginija L. Lewis.

Značilno je, da podjetnik delegira odgovornosti in funkcije managerjem. Ključni zaposleni imajo velike odgovornosti, zato morajo imeti temu primerne sposobnosti, da so kos rastočemu podjetju in kompleksnemu okolju. Lastnik mora odločitve prepustiti drugim in dovoljevati tudi napake, še vedno pa obdržati nadzor. Podjetje je decentralizirano. Formulirani sistemi so zreli – bolj izpopolnjeni in razširjeni. Strategija je rast. Tako taktično kot strateško načrtovanje opravljajo za to določeni in usposobljeni managerji. Podjetje in lastnik sta ločena, vendar je lastnik še vedno močno prisoten in ima večinski delež podjetja.

To je ključno obdobje v življenju podjetja, kajti obstaja možnost, da sedaj postane zares veliko. Možnosti oziroma priložnosti, tako finančne kot poslovne, mora sedaj podjetnik čim bolj izkoristiti. S tem je povezan problem prehitre rasti podjetja, pri kateri pa lastnik ne zna ali ne zmore delegirati odgovornosti in funkcij. Izgubi nadzor in rast ga prehiti. V tem primeru lahko naložbeniki ali upniki podjetja zahtevajo zamenjavo vodstva.

Če podjetje v tej fazi ne uspe, se lahko reorganizira in gradi na stabilnosti, ali pa zmanjša (ustavi) rast in poskuša ponovno, ko je bolj pripravljeno. V primeru velikih težav, se lahko vrne v fazo obstoja, pri visokih obrestnih merah pa obstaja tudi možnost propada.

Obravnavano podjetje še ni v fazi vzpona, zato ustanoviteljica še ne razmišlja o takem povečanju podjetja. Direktorica, ki je hkrati tudi ustanoviteljica podjetja, si trenutno želi za nekaj časa prepustiti vodenje podjetja trenutnemu vodji prodaje, sama pa si želi malo odmika od podjetja. Vendar pa je ustanoviteljica ambiciozna in za prihodnost razmišlja o rasti podjetja in si njegovo rast tudi želi, vendar pa ne v neomejene velikosti. Ker je podjetnica še mlada in ima malo izkušenj je počasna rast podjetja po mojem mnenju smotrna in pametna. Kajti ne malokrat se zgodi, da majhna podjetja, zaradi nekontrolirane rasti zaidejo v hude težave. Pogoste se namreč zgodi, da rast podjetja prehiti ustanovitelja – voditelja, ki na nov način vodenja ni pripravljen. V podjetju se pojavijo številni problemi z zaposlenimi, pravočasnimi dobavami blaga in storitev, zadostnimi dobavami prodajnega blaga, idr. Ideja o kateri razmišlja podjetnica obravnavanega podjetja je širitev dejavnosti podjetja Izziv d.o.o. v druge panoge. Vendar pa je ideja še v začetni fazi in torej še ni oblikovana.

- **5. faza: ZRELOST**

Ključne naloge v fazi zrelosti so (Funčič, 1993, str. 31):

- ustaliti in nadzorovati dobiček (tekoči in kapitalski), ki ga je prinesla hitra rast in
- obdržati prednosti, ki izhajajo iz majhne velikosti, vključno s fleksibilnostjo odzivanja in ohranitvijo podjetniškega duha

Skladno z rastjo mora podjetje zaposliti usposobljeno osebje in posodobiti poslovanje z instrumenti kot so predračuni, strateško planiranje, vzpostavljati mora natančne cilje celotnega podjetja in standardne stroškovne sisteme, ne da bi pri tem zadušilo podjetniške kvalitete.

Izvajanje poslovnih funkcij je primerno organizacijski strukturi podjetja in so podobno razdeljena. Vodstvo je decentralizirano, primerne sestavine in izkušeno. V organizacijski strukturi obstajajo nove hierarhične ravni. Formalni sistemi so obsežni in dobro razviti. Strategija podjetja je dobičkonosnost. Povezanost lastnika s podjetjem je minimalna ali pa je lastnik povsem ločen od podjetja, tako finančno kot operativno.

Podjetje Izziv d.o.o bo verjetno preskočilo fazo 4 (vzpon). Zrelost bo doseglo po daljšem obdobju prepustitve in nadaljnje rasti podjetja po določenem času prepustitve. Podjetnica ne želi ustvariti velikega podjetja, ki bi zaposlovalo nad 250 ljudi in obsegalo več kot 4 milijarde tolarjev prihodkov.

V fazi zrelosti bo lastnica podjetja Izziv d.o.o. le še delno povezana s podjetjem. Nadzor bo delegirala drugim. Formalni sistemi bodo zreli. Management bo vodil strategijo dobičkonosnosti. Skušala bo obdržati ugoden finančni položaj in vlagala v zaposlene z namenom izboljšati njihovo kakovost življenja. V primeru neuresničenih ciljev lahko pričakujemo defenzivno ali tekmovalno držo, izgubo najbolj ustvarjalnega kadra in dobička.

Podjetje, ki se skozi fazo zrelosti uspešno prebija, ima prednost pred konkurenti zaradi dane velikosti, finančnih sredstev in izkušenosti vodstva. Če izgubi svojo podjetniško živahnost, inovativnost v odločanju in ne sprejme večjega tveganja, obstaja nevarnost, da vstopi v šesto fazo, t.i. fazo OKOSTENELOSTI. V tem primeru lahko podjetje izgubi svoj prednostni položaj, ko pride do sprememb v okolju, kljub svoji velikosti, velikemu tržnemu deležu in finančni moči. Najboljša rešitev je, da prevzamejo vodilni položaj podjetja drugi, usposobljeni managerji, takoj ko zaznajo spremembo in se ji ustrezno prilagodijo.

Splošne značilnosti podjetja po posameznih fazah rasti so povzete v tabeli 8.

**Tabela 8:** Splošne značilnosti podjetja po posameznih fazah rasti

Sestavine	1.faza obstoj	2.faza: preživetje	3.faza: prepusti- tev	3.faza: rast	4.faza: vzpon	5.faza: zrelost
Zvrst org. Strukture	Neposredni nadzor	Nadzor tistih, ki nadzorujejo	Funkcijska odgovornost		Divizije	Linija in štab
Organizi- Ranost	Dve ravni	Tri ravni	Okrepitev srednje ravni			Nove hierarhične ravni
Formalni sistem	Jih še ni	V zametku	Osnovni	V razvoju	Zreli	Obsežni
Strategija	Preživeti	Obstati	Status Quo	Nova sredstva za nov razvoj	Rast	Dobičkonosnost
Poveznost lastnika s podjetjem	Popolna	Skoraj popolna	Polovična	Ponovna vključitev	Delegiranje	Minimalna

Vir: Funčič, 1993, str. 32.

Zgoraj opisane značilnosti faz podjetja Izziv d.o.o. sem povzela v tabeli 9. Prvo in drugo fazo je podjetje že preživelo. Po mojih ocenah se podjetje nahaja v tretji fazi Uspeh. Faze, ki jih podjetje še ni doživelo, so označene z rumeno, ker predstavljajo zgolj možno rast in razvoj. Fazo štiri Vzpon bo podjetje izpustilo, zato je obarvano modro.

**Tabela 9:** Značilnosti faz podjetja Izziv d.o.o.

Sestavine	1.faza: obstoj	2.faza: preživetje	3.faza: prepustitev	3.faza: rast	4.faza: vzpon	5.faza: zrelost
Zvrst org. strukture	Popoln nadzor	Delen nadzor lastnika	Delen nadzor lastnika	-----	-----	Delegiranje
Organiziranost	Dve ravni	Tri ravni	Okrepitev srednje ravni	-----	-----	Timsko delo
Formalni sistem	Jih še ni	V zametku	Osnovna	v razvoju	-----	Obsežni
Strategija	Preživeti	Obstati	Učinkovito in fleksibilno poslovanje	Nova sredstva za nov razvoj	-----	Dobičkonosnost

Vir: Prvi del četrtega poglavja diplomskega dela.

## 6 SKLEP

Glede na pozitivni trend rasti majhnih podjetij v preteklem desetletju, pomembni vlogi majhnega podjetništva za gospodarsko rast države in obljub spodbujanja majhnega podjetništva s strani države z vstopom Slovenije v Evropsko unijo, lahko z gotovostjo rečem, da bo v Sloveniji še nekaj časa prisoten trend intenzivnega ustanavljanja majhnih podjetij in tudi združevanje gospodarsko močnih družb. Nujno bo povečanje znanja in sposobnosti gospodarskih subjektov, da postanejo kvalitetnejši, inovativnejši in fleksibilnejši, predvsem za pridobitev trdnega položaja na domačem trgu, s katerim bo možen prodor tudi na trge Evropske unije.

Rast pomeni povečanje podjetja v kvantitativnem smislu, razvoj pa kakovostno izboljšanje podjetja. Vsako podjetje, ki želi preživeti in uspeti se mora razvijati in rasti. Na področju majhnega podjetništva ima pomembno vlogo tudi država, ki mora oblikovati prijazno okolje v smislu odpravljanja administrativnih ovir, olajšav in spodbujanja inovacij. Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo se bodo spodbude in podpore za majhno podjetništvo povečale, administrativne ovire za nastanek podjetja in spremembo dejavnosti pa zmanjšale, kar bo ugodno vplivalo na nadaljnjo gospodarsko rast Slovenije.

Rast v kvantitativnem smislu, in tudi razvoj, kot kakovostno izboljšanje podjetij sta stalnica v gospodarstvu podjetij. Raziskovalci neprestano razvijajo modele in stopnje, ki so najprimernejša smernica. V sodobnem svetu so, na primer primernejše sploščene organizacijske oblike in temu primerni modeli razvoja, zato je potrebno stopnje modela prilagoditi organizaciji, velikosti, kulturi, trendom, zamisli in željam ustanovitelja ter ciljem in poslanstvu podjetja. V dejanskih okoliščinah se tako stopnje razlikujejo od podjetja do podjetja, odvisno od ustvarjalca.

Slovenska podjetja so v večini še vedno v začetni stopnji oziroma fazi preživetja, saj so komaj prešla kritične faze gospodarske stabilizacije. Geografsko gledano so tržne možnosti majhne, težave se pojavljajo predvsem na področju učinkovitosti in ohranjanja konkurenčnosti, ki jo dosegajo predvsem z nizkimi cenami. Zavedati se moramo, da osnova za hitro rast ne izhaja iz dobička, vendar iz dodane vrednosti, ki omogoča doseganje visokih dobičkov, dobro plačevanje zaposlenih in njihovo zadovoljstvo ter plačevanje davkov. Brez visoke dodane vrednosti podjetje dolgoročno ne more uspevati. V prihodnje bo v Sloveniji kvalitetno podjetništvo igralo ključno vlogo, kjer bodo prevladovali predvsem kvalitetni razvojni dejavniki.

Eno izmed majhnih mladih slovenskih podjetij je podjetje Izziv d.o.o. Za ustanovitelja je nujno potrebno, da zna prepoznati možnosti za rast in razvoj in jih

izkoristiti. V ta namen sem v diplomskem delu prikazala ustanoviteljici možno rast njenega podjetja in omenila probleme, s katerimi se je podjetje že srečalo in s katerimi se lahko na taki poti še sreča. Pri prikazih sem izhajala iz že znanega modela; t.i. Churchill-Lewisov model.

Glede na dosedanje stanje poslovanja predvidevam, da je podjetje stabilno in bo uspešno poslovalo tudi v prihodnosti. Za poslovanje podjetja je pomembno, da podjetje neprestano spremlja dejavnike okolja, ki se v obravnavani dejavnosti zelo hitro spreminjajo, saj bo le tako dobil informacije, ki so v tovrstni dejavnosti nujne za uspešno poslovanje.

Rast podjetja je v tako majhni tržni niši lahko zelo tvegana, vendar proučevano podjetje z razširitvijo dejavnosti lahko doseže dobršno obvladovanje. Zavedati se moramo, da podjetnica ne želi ustvariti velikega podjetja, gledano po zakonsko določenih normah velikosti. Zrelost bo podjetje doseglo na nižjem nivoju, pri manjši velikosti (nižji prihodki in manjšem številu zaposlenih).

V prvi fazi rasti in razvoja, kjer je podjetje želelo preživeti, je imela ustanoviteljica, popoln nadzor in povezanost. V drugi fazi je podjetnica zaposlila dodatne sodelavce in tako so se oblikovale tri ravni. Formalni sistemi so bili v zametku. V fazi rasti in razvoja v kateri se podjetje trenutno nahaja vodi podjetnica taktiko prepustitve. Podjetje je osredotočeno na učinkovitost in fleksibilnost poslovanja. V prihodnosti podjetnica načrtuje pridobitev novih sredstev in nadaljnjo rast podjetja. Podjetnica bo morala ves čas spremljati spremembe v okolici, ne le doma, tudi v tujini. Četrto fazo sem v analizi izpustila, saj se podjetje ne bo razvilo v veliko podjetje, pač pa bo vztrajalo na tem nivoju do zrelosti. V zadnji stopnji bo lastnik delegiral odgovornost in s podjetjem bo le še delno povezan. Formalni sistemi bodo zreli. Prioritetna strategija, ki jo bo zasledovalo podjetje do dobičkonosnost. V primeru, da podjetje ne bi spremljalo sprememb iz okolja in se jim prilagajalo, se lahko zgodi, da preide v fazo okostenelosti in nato propade.

Z analizo podjetja Izziv d.o.o sem ugotovila, da se podjetje uspešno razvija in raste. Ustanoviteljica se zaveda pomembnosti spremljanja okolja in konkurence, kar ji omogoča uspešno, učinkovito in konkurenčno organizirati poslovanje v podjetju. Verjamem, da se bo podjetje Izziv d.o.o. v prihodnosti uspešno razvijalo in uspešno prebrodilo vstop v Evropsko unijo.

## 7 LITERATURA

1. Antončič Boštjan et al: Podjetništvo. Ljubljana: GV Založba, 2002. 485 str.
2. Belak Janko, et al: Razvoj podjetja in razvojni management; Posebnosti malih in srednje velikih podjetij. Gubno: MER Evrocenter, 1998. 199 str.
3. Bohinc Rado, Bratina Borut, Pivka Hilda Marija: Pravo gospodarskih družb. Ljubljana: FDV, 1999. 324 str.
4. Bohinc Rado: Komentar zakona o podjetjih. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1991. 375 str.
5. Churchill Neil C., Lewis Virginia L.: The five stages of small business growth. Boston: Harvard business Review, 1983, str. 30-50.
6. Funčič Dolores: Modeli rasti in razvoja podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 59 str.
7. Gerbec Franci: Podjetniški vodič po predpisih. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1991. 333 str.
8. Glas Miroslav: Podjetništvo – izziv za 21. stoletje. Ljubljana: Gea Collegge, 2000. 498 str.
9. Greiner Larry E.: Evolution and revolution as organizations grow. Boston: Harvard Business Review, 1972. str. 37-46.
10. Kampuš Trop Vida: Podjetništvo v Sloveniji - regionalne razlike v ustanavljanju in razvoju novih podjetij. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 358 str.
11. Lippitt Gordon L., Schmidt Warren H.: Crises in a developing organization. Boston: Harvard Business Review, 1967, str. 102-111.
12. Mežnar Drago: Podjetniško pravo. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 376 str.
13. Potočnik Janez, et al.: Slovenija in Evropska unija o pogajanjih in njihovih posledicah. Ljubljana: Urad Vlade RS za informiranje, 2003. 151 str.

14. Prek Miro: Zakon o gospodarskih družbah s komentarjem. Ljubljana: Slovenska založba, 1993. 322 str.
15. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 1999. 389 str.
16. Rebernik Miroslav: Management majhnih podjetij. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1993. 183 str.
17. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje. Ljubljana: Gea College, 1997. 174 str.
18. Trstenjak Verica: Pravne osebe. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2003. 524 str.
19. Vahčič Aleš, Malačič Janez: Narodno gospodarstvo Slovenije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 98 str.
20. Vahčič Aleš: Stanje podjetništva v Sloveniji. Economic and business review: Slovensko podjetje v devedesetih. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000, str. 49-60.

## 8 VIRI

1. Zakon o gospodarskih družbah. [ URL: [www.gov.si/zak\\_vel.nsf/](http://www.gov.si/zak_vel.nsf/)], 22.04.2003
2. Pregled stanja malega gospodarstva. [URL: [www.gzs.si/gzs-portal/](http://www.gzs.si/gzs-portal/)], 22.04.2003
3. Letopis 2002. [ URL: [www.surs.si](http://www.surs.si)], 17.07.2003
4. Ustanavljanje in rast podjetja. [URL: [www.ef.uni-lj/predmet/antoncic/urp\\_predavanje1.html](http://www.ef.uni-lj/predmet/antoncic/urp_predavanje1.html)], 02.10.2003
5. Podjetništvo in ustanavljanje. [URL: [www.ef.uni-lj.si/predmet/antoncic/urp\\_predavanja1.html](http://www.ef.uni-lj.si/predmet/antoncic/urp_predavanja1.html)], 02.10.2003