

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

*Dodiplomski visokošolski strokovni študij program Management*

Diplomska naloga

## ZNAČILNOSTI HITRO RASTOČIH PODJETIJ

Mentor: dr. Mirko Markič

Obravnavana organizacija: QUBO Gorica d. o. o.

KOPER, LETO 2005

BARBARA KRAŠAN

## POVZETEK

Hitro rastoča podjetja in druge organizacije so za vsako družbo izrednega pomena, saj zaposlujejo vedno nove ljudi, vplivajo pozitivno na gospodarsko rast in ustvarjajo konkurenčnost na tržišču.

Cilj naloge je ugotoviti, kako so v obravnavanem podjetju dosegli svoj položaj na tržišču, katere poslovne strategije uporabljajo ipd. Z metodo študije primera bomo analizirali poslovanje podjetja od leta 1999 do leta 2004 in poslovne načrte za prihodnjih pet let, poskušali bomo ugotoviti osebne značilnosti managerja, ki vodi podjetje in strategije vodenja.

Za hitro rastoče podjetje so zelo pomembni naslednji dejavniki: vodja-manager, strategija, financiranje, poznavanje tržišča in izkoriščanje razmer na trgu. Revija Gospodarski vestnik izbira vsako leto petsto najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji. Pri raziskovanju dinamičnega podjetništva upoštevajo, poleg drugih kazalnikov, predvsem rast prodaje. Predstavljeno podjetje QUBO Gorica je bilo v letu 2001 in v letu 2004 izbrano kot hitro rastoče podjetje oziroma gazela. Ugotovili smo da za izbrano podjetje imata velik pomen vodja podjetja in izbrana strategija poslovanja.

*Ključne besede:* gazela, rastoče podjetje, poslanstvo podjetja, strategija podjetja, vizija podjetja, vodja - manager.

## ABSTRACT

Rapidly growing companies and other organizations are of an extreme importance for the society since they continually employ new people, have a positive impact on economic growth, and promote market competition.

The objective of the study is to determine how the target company reached its market position, which business strategies were used, etc. Using case study, first the business activities between years 1999 and 2004 will be analysed and then the business plan for the next five years will be presented; also we'll try to determine personal characteristics of the company's manager and his management strategies.

For a rapidly growing company the following factors are important: manager, strategy, financing, in-depth market knowledge, and catching market opportunities . The

magazin “ Gospodarski vestnik” chooses every year five hundred rapidly growing companies in Slovenia. The selection is based, among other things, mostly on the sales increment. The target company, QUBO Gorica, was elected to be a rapidly growing company, so called “gazela”, in years 2001 and 2004 . We have determined that the most important factors for the target company are its manager and chosen business strategy.

*Keywords:* gazela, company, mission, strategy, vision, manager.

UDK 658.1(043.2)

## VSEBINA

<b>1 Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Značilnosti hitro rastočih podjetij</b> .....	<b>3</b>
2.1 Predstavitev hitro rastočega podjetja .....	3
2.1.1 Delitev podjetij .....	3
2.1.2 Modeli razvoja podjetja .....	4
2.1.3 Življenski cikel podjetja .....	5
2.1.4 Dejavniki, ki vplivajo na razvoj podjetja .....	9
2.1.5 Pomen uspešnih podjetij za gospodarstvo .....	10
2.1.6 Analiza slovenskih gazel .....	12
2.2 Strategije dinamičnih podjetij v Republiki Sloveniji .....	14
2.2.1 Opredelitev strategij .....	14
2.2.2 Strategije dinamičnih podjetij v Republiki Sloveniji .....	16
2.3 Financiranje hitro rastočih podjetij .....	17
2.3.1 Viri financiranja podjetja .....	17
2.3.2 Lastniški in dolžniški kapital .....	18
2.3.3 Financiranje rastočega podjetja .....	19
2.3.4 Financiranje slovenskih hitro rastočih podjetij .....	20
2.3.5 Plačilna nedisciplina .....	21
2.4 Dinamični vodja .....	21
2.4.1 Opis dinamičnega vodje .....	21
2.4.2 Modeli vodenja .....	25
2.5 Prednosti in slabosti hitro rastočih podjetij .....	26
2.5.1 Prednosti dinamičnih podjetij .....	26
2.5.2 Slabosti dinamičnih podjetij .....	26
2.5.3 Razvojne krize podjetja .....	28
2.5.4 Propadanje dinamičnih podjetij .....	30
2.5.5 Izognitev krizi .....	32
<b>3 Predstavitev podjetja QUBO Gorica, d. o. o.</b> .....	<b>33</b>
3.1 Ustanovitev in razvoj podjetja .....	33
3.1.1 Struktura organiziranosti podjetja QUBO Gorica, d. o. o. ....	33
3.1.2 Analiza SWOT .....	34
3.1.3 Dejavnosti obravnavanega podjetja .....	35
3.1.4 Strategija poslovanja podjetja .....	37
3.1.5 Financiranje podjetja .....	38
3.1.6 Poslanstvo in vizija podjetja .....	39
3.2 Vršni manager v podjetju QUBO Gorica .....	40
3.3 Analiza podjetja QUBO Gorica .....	40
3.3.1 Prihodki od prodaje .....	40
3.3.2 Ocena zahtevane diskontne mere .....	42

3.4 Dolgoročni načrti.....	46
<b>4 Sklep.....</b>	<b>50</b>
<b>5 Literatura in viri.....</b>	<b>53</b>

## KAZALO SLIK

<b>Slika 2.1</b> Življenjski cikel podjetja .....	5
<b>Slika 2.2</b> Struktura slovenskega gospodarstva po velikosti podjetij od 1989 - 1998.....	12
<b>Slika 2.3</b> Profil gazel v letu 2002 .....	14
<b>Slika 2.4</b> Strategije slovenskih dinamičnih podjetij v letu 2000.....	16
<b>Slika 2.5</b> Strategije rasti, ki so jih uporabljala podjetja v letu 1993 in v letu 2001 .....	17
<b>Slika 2.6</b> Načini financiranja dinamičnih podjetij v Republiki Sloveniji leta 2000 .....	20
<b>Slika 2.7</b> Rast ali stagnacija podjetja .....	31
<b>Slika 3.8</b> Prihodki od prodaje med leti 1999 in 2003.....	41
<b>Slika 3.9</b> Prihodki od prodaje na domačem in tujem tržišču med leti 1999 in 2003 .....	42
<b>Slika 3.10</b> Plan prodaje od leta 2003 do leta 2009 .....	49

## KAZALO TABEL

<b>Tabela 3.1</b> Prihodki od prodaje .....	41
---	----

## 1 UVOD

Za narodno gospodarstvo so hitro rastoča podjetja - gazele velikega pomena. Zaposlujejo vedno nove ljudi. Vsako leto se jim povečuje dobiček, veliko investirajo v razvoj in infrastrukturo. V vsakem uspešnem gospodarstvu si želijo čim več takih podjetij, saj se na tak način povečuje gospodarska rast države. V Republiki Sloveniji se počasi zavedajo pomembnosti teh podjetij, vendar takšne razmere za tovrstna podjetja še niso optimalne.

V diplomski nalogi bomo teoretično predstavili slovenska hitro rastoča podjetja ali tako imenovane gazele. Predstavljeno podjetje QUBO Gorica, d. o. o., je bilo leta 2001 na 223. mestu kot slovenska gazela in na 33. mestu kot primorska gazela. Temeljito bomo predstavili značilnosti vršnega managementa, njegov način vodenja, osebne lastnosti in njihov vidik v povezavi z načinom vodenja. Prikazali bomo strategijo in taktiko, ki so jo uporabljali za razvoj podjetja v gazelo. Že ob ustanovitvi je bil cilj podjetja visoka kakovost, nizki stroški in čim hitrejša rast proizvodnje. Podjetje ima dva proizvodna programa, ki jih dopolnjujejo in razvijajo.

Podjetje je s svojim programom usmerjeno največ na tržišče Evropske unije (v Italijo) in v države bivše Jugoslavije (Hrvaška, Bosna in Hercegovina). Z nenehnim povečevanjem tržišča, to je s ponudbo svojih izdelkov (brizganje plastike), naj bi podjetje težilo k neprestanemu tehnološkemu razvoju in ponudbi visoko kakovostnih izdelkov za zahtevno evropsko tržišče. Izid visoko kakovostne ponudbe je tesno finančno povezovanje z uspešnim italijanskim podjetjem za prodajo plastičnih izdelkov, ki jih uporabljajo v prezračevalni tehniki. Drugi program, ki ga v podjetju izvajajo, so kalupi za brizganje plastike. Dolgoletne izkušnje na tem področju so razlog, da v podjetju izdelujejo orodja za svetovno znana podjetja, ki si ne morejo privoščiti nekakovosti in zamud. Vsi zgoraj naštetih razlogi so pripeljali do tega, da je sedaj podjetje QUBO Gorica, d. o. o, eno najuspešnejših podjetji na svojem področju. Glede na hitro širjenje in nenehno spreminjanje potreb na tržišču in vedno boljše tehnologija so pripeljali do nove strategije podjetja, da se deli v dve novi podjetji in da imata vsaka svojo vizijo in smotre. Čeprav sta programa zelo tesno povezana, da eden brez drugega ne moreta, pa je specializacija obeh tako različna, da ne moreta več skupno sodelovati.

Cilj naloge je ugotoviti, kako je podjetje doseglo svoj položaj na tržišču, od ustanovitve podjetja do naziva slovenska gazela. V teoretičnih izhodiščih bomo izhajali iz strokovne literature iz vidika malih in hitro rastočih podjetij ter internega gradiva podjetja QUBO Gorica, d. o. o. Ugotovitve iz teorije bomo primerjali z vizijo in smotri izbranega podjetja. Vizija obravnavanega podjetja je postati eden od najuspešnejših izdelovalcev brizgane plastike in kalupov za brizganje plastike za tehnične izdelke v Republiki Sloveniji in Italiji. Ta vizija pa bo uresničena s kakovostnim delom in dokazovanjem strankam, da so vredni zaupanja. Kazalniki uresničevanja postavljene vizije pa so naslednji: celotni prihodek, donosnost kapitala, kakovost izdelkov in storitev in usposobljen kader. V diplomski nalogi bomo teoretično predstavili značilnosti gazel iz vidika njihovega financiranja, managementa, poslovnih strategij in značilnosti dinamičnega vodje.

Z metodo študije primera bomo preučili podjetje QUBO Gorica, d. o. o. Metoda študije primera bo postopek, s katerim bomo preučevali primer iz določenega znanstvenega področja (v našem primeru iz poslovno – organizacijskega področja). Tako bomo na primer z metodo študije primera preučevali osebne značilnosti vršnega managerja.

## **2 ZNAČILNOSTI HITRO RASTOČIH PODJETIJ**

### **2.1 Predstavitev hitro rastočega podjetja**

Podjetje z visokim potencialom rasti je podjetje, ki doseže zelo visoko stopnjo rasti; v petih do desetih letih zaposli od petsto do tisoč ljudi in doseže prihodek od petdeset do sto milijonov dolarjev. Podjetja z visokim potencialom rasti imenujejo dinamična podjetja ali gazele (podjetja, ki hitro rastejo skozi daljše obdobje). Podjetniki, ustanovitelji takega podjetja želijo dosežati visok delež prodaje in visoke dobičke, navadno želijo pritegniti zunanje investitorje in na koncu želijo podjetje prodati. Nova podjetja z večjim potencialom rasti velikokrat izvirajo iz velikih organizacij, v katerih so podjetniki pridobili vrednote, znanja in veščine, ki jih lahko uporabljajo pri rasti lastnih podjetij. Glavna posebnost dinamičnega podjetja je, da svoje sile usmerja k privlačnim poslovnim možnostim. Tiste, ki so v fazi rasti, si je podjetje z dosedanjim delovanjem že pridobilo. V dinamičnem podjetju se ne zadovoljijo s tem, da bi, tako kot v "zrelem" podjetju, odkrite poslovne možnosti uporabljali le multiplikativno, saj vedo, da so podvržene življenjskemu ciklu. Zato nenehno iščejo nove. To iskanje poteka v okviru opredeljene vizije podjetja, ki določa smernice prihodnjega razvoja. Iskanje novih možnosti ne more biti zgolj analitično. Potrebna je nenehna interakcija z relativnimi ciljnimi skupinami. V dinamičnih podjetjih se trudijo, da bi nove poslovne možnosti odkrili npr. z nenehnim uvajanjem novih oblik tehnologije.

Multiplikacija ali povečevanje prodaje, je glavni element rastočega podjetja. Podjetje je odkrilo eno ali več privlačnih poslovnih priložnosti in jih izkorišča na vso moč. Brž ko podjetje odkrije privlačno poslovno možnost, si jo zelo prizadeva temeljito izkoristiti in če je le mogoče, prevzeti vodstvo na tem področju (Drnovšek 2003, 53).

#### ***2.1.1 Delitev podjetij***

Že obstoječa podjetja delijo po različnih kriterijih. Najpogosteje jih delijo glede na:

- velikost (mala, srednja in velika podjetja),



- statusno ureditev (d.o.o., d.d., d.n.o., s.p. itd.),
- obliko (družinsko podjetje, franšiza, podružnica, itd.),
- dinamiko rasti (gazele, miške, sloni),
- dejavnost (primarno, sekundarno, terciarno ali kvartarno),
- način vodenja,
- številu zaposlenih,
- itd.

(Pšeničny 2000, 113).

V naši diplomski nalogi se osredinjamo na hitro rastoča podjetja in na dinamiko rasti podjetja. Hitro rastoča podjetja so podjetja, katerih učinkovitost raste in se razvija mnogo hitreje kot povprečna gospodarska rast. Ko podjetje ustanavljajo, podjetnik in drugi udeleženci želijo, da bi se njegova učinkovitost širila hitreje, kot je gospodarska rast v njihovi državi. Za doseganje tega cilja je potrebna vizija podjetja, dobra organiziranost, prizadevni sodelavci, sodobna tehnologija in še mnogo drugih dejavnikov, ki vplivajo na razvoj podjetja.

### ***2.1.2 Modeli razvoja podjetja***

Podjetje se skozi svoj obstoj nenehno spreminja, kar številni avtorji opisujejo z modeli razvoja podjetja. Po Puempin in Juergenu (1994) razvrščajo modele razvoja v pet osnovnih tipov:

- metamorfozne modele,
- krizne modele,
- modele tržnega razvoja,
- modele strukturnih sprememb in
- modele sprememb vedenja.

Metamorfozne modele opisujejo kot bolj ali manj nujno zaporedje značilnih stanj oziroma faz, ki jih morajo v podjetju preiti.

Krizni modeli obravnavajo krize, ki se idealno tipsko pojavijo ob določeni starosti oziroma velikosti podjetja. Ko pride do te faze, doživi podjetje, ki se je dotlej razvijalo kontinuirano, ironično spremembo. V tem primeru so krizni modeli skladni z metamorfoznimi modeli, pri nekaterih drugih kriznih modelih pa ta povezava manjka.

Modeli tržnega razvoja razlagajo razvoj podjetja kot funkcijo razvoja prodajnega tržišča, ki ga je podjetje osvojilo. Trenutno razvojno stanje podjetja ugotavljajo s seštevkom stanj življenjskega cikla posameznih izdelkov.

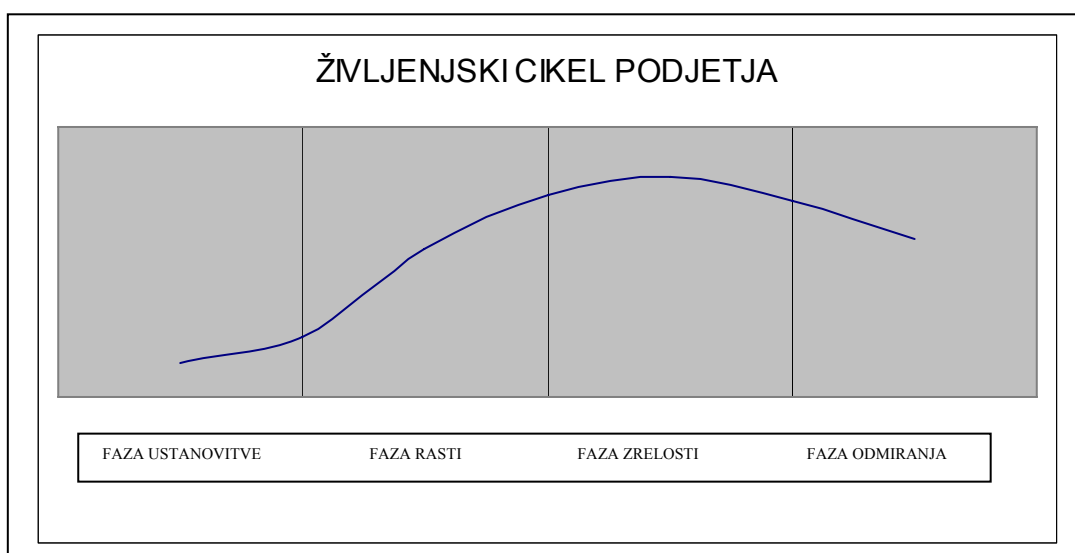
Modeli strukturnih sprememb opisujejo razvoj podjetja na podlagi sprememb v organizacijski strukturi in modelih vodenja.

Modeli sprememb vedenja določajo razvojno stopnjo podjetja na podlagi vedenja in naravnosti, ki sta značilna za posamezno fazo. Najpomembnejši kazalniki so osnovna usmeritev posloводства, stil vodenja in inovacijsko vedenje. Posameznim fazam razvoja podjetja pripisuje zanje ustrezen tip vodje (Puempin in Juergen 1994, 44-46).

### ***2.1.3 Življenjski cikel podjetja***

V nadaljevanju bomo opisali življenjski cikel podjetja po Pumpinu (1994). V okviru modela razvoja podjetja razlikuje štiri idealnotipske konfiguracije podjetja, ki so primerne za opis faz razvoja. Temeljne tipe avtor imenuje kot fazo ustanovitve, fazo rasti, fazo zrelosti in fazo odmiranja, kar prikažemo na sliki 2.1.

**Slika 2.1** Življenjski cikel podjetja



Vir: Belak in soavtorji 1998, 140

Po mnenju avtorjev (Puempin in Juergen 1994) razvoj podjetja določajo spremembe v družbenem okolju in v njihovi notranjosti, iz katerih nastajajo nove poslovne možnosti. Ker imajo poslovne možnosti tudi svoj življenjski cikel, ki končno privede do njihovega zatona, je za podjetje življenjskega pomena, da nenehno poskuša odkrivati in pridobivati nove poslovne možnosti.

FAZA USTANOVITVE je prva faza v življenjskem ciklu podjetja. Podjetnik ima lahko povsem novo idejo ali pa se nanaša na že obstoječe poslovne možnosti. V tej fazi je podjetje majhno z malo zaposlenimi, ima skromen promet in ozek program proizvodov. Organizacijska struktura podjetja je enostavna. Podjetnik ima do odjemalcev in kooperantov zelo osebne odnose. Preživetje podjetja je v tej fazi odvisno od ustanoviteljeve osebne prizadevnosti. Ker je ponavadi ustanovitelj vodja in izvajalec v eni osebi, hitro odloča, zato je podjetje prožno in se prilagaja osebnim željam strank.

V fazi uvajanja je zelo visoka "umrljivost" podjetij, ker so npr. slabo opremljena z viri, ker so odvisna od osebnosti podjetnika, ker imajo majhen obseg poslov in je podjetje odvisno od temeljnega posla.

Naslednja faza v življenjskem ciklu podjetja je FAZA RASTI. Rastoče podjetje je našlo eno ali več poslovnih možnosti. V tej fazi v podjetju uvajajo tudi nove poslovne možnosti in osvajajo nova tržišča. V fazi rasti opazijo oddaljevanje od osnovne dejavnosti. Povečuje se členjenost vodstvenih nalog. Pojavi se potreba po decentralizaciji vodstvenih nalog. Vodenje postane bolj profesionalno.

Vrhunec življenja nekega podjetja je FAZA ZRELOSTI. V tej fazi je večina poslov "zrelih". Lastništvo je bodisi v rokah različnih dobrin ali pa je razpršeno med ljudmi. V podjetju so dosegli visoko stopnjo legitimnosti in vplivnosti v družbi. Značilnost zrelega podjetja je večdimenzionalna organizacijska struktura, ki naj bi podjetju omogočila, da bi se z večjo občutljivostjo odzvalo na prav tako raznolike spremembe večdimenzionalnega poslovnega okolja. Sistem vodenja še naprej izpopolnjujejo in dograjujejo.

Trden položaj na nabavnih in prodajnih tržiščih, ki so ga v podjetju ustvarili v fazi rasti, jim omogoča, v povezavi z ekonomijo obsega, velikoserijsko proizvodnjo, s

katero dosegajo ugodne finančne izide. V podjetju razpolagajo in lahko pridejo do novih virov. Najbolj kritično v fazi zrelosti je, da se opirajo na poslovne možnosti, ki so že dosegle fazo zrelosti. Promet v podjetju in dobiček sta že na visoki ravni, vendar se že pojavljajo stagnacije. Ta proces lahko traja zelo dolgo, ne da bi bile posledice vidne navzven. Razlogi so vse večja usmerjenost k optimiranju znanih poslovnih dejavnosti, vse večja togost in neprilagodljivost podjetja zaradi naraščanja birokratizacije ter vse večji boji za oblast med vodilnimi.

FAZA ODMIRANJA. Četrta, zadnja faza podjetja, ko v podjetju začnejo stagnirati je faza upadanja. Če podjetje v fazi zrelosti ne obvladuje pojavov staranja, se vse pogosteje znajde v težavah. Podjetje v fazi upadanja ima predvsem dve posebnosti. Zaton poslovnih možnosti podjetja in okostenelost notranjih struktur. Značilni so boji za premoč, egoistično razmišljanje in samoizolacija od poslovnega okolja. Poslovodstvo zaradi togosti in navezanosti na tradicijo zamuja pri snovanju podjetniških zamisli za prihodnost. Zmanjševanje prodaje in s tem donosa sili poslovodstvo k iskanju možnosti racionalizacije, do naložb za inovativne projekte pa je vedno manj posluha. Promet se zmanjšuje, posledično odhajajo tudi najboljši ljudje. Komunikacije potekajo samo na formalen način. Poslovodstvo se za pomoč velikokrat obrne na državo. Počasi tako podjetje drsi proti stečaju. Prenova vodstva in poskus preskoka podjetja v fazo uvajanja pomeni poseg v življenjski cikel podjetja in nov začetek, v nasprotnem primeru sledi zaprtje podjetja (Belak in soavtorji 1998, 140).

Po raziskavah, ki so jih izvedli v Gospodarskem vestniku (2001), imajo podjetniki, ki so ustanovili novo podjetje, potem, ko je šlo prvo v stečaj, večje možnosti za uspeh od tistih, ki se po podjetniških poteh spuščajo prvič. Ti ponovni začetki pomenijo eno tretino hitro rastočih podjetij na tržišču. Ti dosegajo več prihodkov in več rasti zaposlovanja kot kolegi, ki propada podjetja še niso doživeli.

Po tem sklepamo, da je propad priložnost za nov začetek. V raziskavi navajajo naslednje kriterije za uspešne ponovne začetke:

- podjetnik podjetja ne ustanovi sam, temveč s podjetniško skupino,
- podjetniška vizija je podkrepljena z dobrim poslovnim načrtom,
- nadziranje in učinkovit model notranjega poročanja zagotavljajo preglednost in profesionalni odnos,

- ponovni začetki se koncentrirajo na ustvarjanje in vzdrževanje dolgoročnih partnerjev z upniki, dobavitelji in strankami (Pšeničny 2001, 11).

Ne glede na različne faze razvoja, podjetja razdelijo v temeljne skupine: stagnantna, rastoča in negativno rastoča (Pšeničny 2001, 11). Za njihovo uvrstitev v eno od teh skupin pa lahko uporabijo različne kriterije, na dolgi rok pa dobiček za lastnike. V zadnjih desetih letih so v Zahodni Evropi in v ZDA razvili različne lestvice za hitro rastoča podjetja, katerih osnova je najpogosteje rast celotnega prihodka podjetja, za potencialne investitorje pa so najzanimivejše lestvice rastočih podjetij glede na rast tržne vrednosti podjetij ali glede na vračilo investitorjem.

Poleg finančnih kazalnikov rast podjetja ocenjujejo tudi na osnovi nefinančnih pokazateljev, kot so rast tržnega deleža, rast ugleda (imagea), rast zadovoljstva zunanjih in notranjih sodelavcev, obseg proizvodnje ali količine opravljenih storitev, fizičnega obsega proizvodnih obratov in podobno.

Glede na vse te možnosti ocenjevanja podjetja je možno, da bi isto podjetje pri nekem ocenjevanju in kategoriziranju izpadlo iz izbora za hitro rastoče podjetje. Zaradi prevelike možnosti relativiziranja seznamov, se je v Evropi uveljavil indeks DaBeg, kot najprimernejši kriterij za ocenjevanje podjetja. Indeks DaBeg se imenuje po znanem ameriškem raziskovalcu podjetništva Davidu Birchju. Ta je vse spremembe v podjetjih prevedel na uravnoteženi kazalec rasti zaposlenosti v podjetju. Gre za kombinacijo relativne in absolutne spremembe zaposlenih v rastočih podjetjih, tako da zmnoži razliko med številom zaposlenih v zadnjem in prvem letu preučevanja podjetja z razmerjem med številom zaposlenih v zadnjem in prvem letu preučevanja (Pšeničny 2001, 17).

Slovenska hitro rastoča podjetja oziroma gazele razvrščajo tako, da iz baze podjetij v Sloveniji izberejo podjetja, ki ustrezajo naslednjim kriterijem:

- da jih vodijo dinamični podjetniki, ki so v družbah z omejeno odgovornostjo najmanj petnajst odstotni lastniki oziroma v delniških družbah najmanj pet odstotkov lastniki podjetja,
- da podjetja niso v večinski lasti drugega podjetja kot njihova podružnica,
- da leta 1995 niso imela več kot 5000 zaposlenih,
- da praviloma rastejo organsko (ne s pripojitvami ali spojitvami),

- da so imela leta 2000 najmanj petdeset zaposlenih,
- da so povečala celotni prihodek za najmanj dvajset odstotkov letno skozi celotno obdobje med leti 1995 in 2000,
- da so bila ustanovljena pred letom 1995.

Vir: [www.gvrevija.com](http://www.gvrevija.com) (15. 10. 2004)

### ***2.1.4 Dejavniki, ki vplivajo na razvoj podjetja***

S preučevanjem podjetja je tesno povezano tudi preučevanje vplivnih dejavnikov na razvoj podjetja. Pučko (1999, 48) je preučil številne razlage in empirične raziskave o vplivnih dejavnikih na razvoj podjetja, ter poskusil sintetizirati obstoječa spoznanja. Ugotovil je, da so hipoteze o rasti in razvoju podjetja pa tudi izsledki večkrat kontradiktorni ter zaključil, da kaže zaenkrat sprejeti tiste hipoteze ali njihove dele ter raziskovalne ugotovitve, za katere takšne kontradiktornosti ne ugotavlja, in tiste, katerim izidi empiričnih raziskav dajejo sorazmerno očitno podporo. Pučko je razdelil vpliv dejavnikov razvoj podjetja na notranje in zunanje.

Zunanji vplivni dejavniki na razvoj podjetja:

- splošni pogoji gospodarjenja v družbi,
- značilnosti panoge, v kateri deluje podjetje,
- obstoječe tržne priložnosti,
- morebitna zunanja ekonomija,
- rast panoge,
- relativni tržni delež (gre za odnos med tržnim deležem v izbrani organizaciji in med tržnim deležem največjih konkurentov) kot pomembni dejavnik poslovne uspešnosti in s tem možnosti za rast ali razvoj.

Notranji vplivni dejavniki na rast podjetja:

- uveljavljajo se predvsem tista podjetja, v katerih si prizadevajo za maksimizacijo rasti ob zadovoljivi stopnji rentabilnosti in pri tej usmeritvi sta rast ali razvoj podjetja močno odvisna od širine poslovnega programa,

- razpoložljivost določene temeljne sestavine in razmestitev temeljnih sestavin v podjetju,
- organiziranost gospodarske strukture,
- kakovost na upravljalno-poslovodstvena struktura v podjetju,
- ekonomija velikega obsega (Mežek 2002, 20).

Za razvoj dinamičnega podjetja morajo biti izpolnjeni nekateri pogoji. Poleg že naštetih mora podjetje delovati v zelo odprtem gospodarstvu, saj podjetje od vsega začetka načrtuje, da bo prodajalo proizvode na svetovno tržišče. Naslednji pogoj je razvitost finančnega modela, saj dinamično podjetništvo temelji na številnih zunanjih virih in ne le na bančnih kreditih. Obstoj določene podjetniške tradicije, ki temelji na spoznanju, da je možno organizirano povezovati ljudi, ki nudijo inovacije in s tem nove poslovne prilike; z ljudmi, ki so sposobni razumeti, da je taka tehnologija ali inovacija v resnici poslovna prilika in jo je mogoče spremeniti v dinamično podjetje in z ljudmi, ki imajo finance in lahko realizacijo takšnih poslovnih prilik financirajo. Kot zadnji pogoj za razvoj podjetništva pa navajajo obstoj tržišč, na katerih je mogoče prodati podjetje ali deleže posameznega podjetja in zaslužiti kapitalski dobiček (Duh in Kajzer 2002, 42).

### ***2.1.5 Pomen uspešnih podjetij za gospodarstvo***

Do nedavnega so uspešno gospodarsko rast pripisovali uspešnim zrelim podjetjem, s katerimi se je največ ukvarjala državna ekonomska politika. Zadnje desetletje pa ima vse večji pomen in vlogo podjetniški sektor. Podjetništvo, podjetniški proces ter podjetniška aktivnost in vzdušje so tako postali najpomembnejši dodatni elementi dolgoročnega planiranja makroekonomskih in mikroekonomskih pogojev v posameznih državah za prihajajoče obdobje ter tudi ena najpomembnejših konkurenčnih prednosti posameznih držav pred drugimi.

Hitro rastoča podjetja, ki iz majhnih v kratkem času zrastejo v srednja, v globalno tržišče usmerjena podjetja, dajejo v uspešnih državah skoraj vso dinamiko gospodarstva. V ZDA so ugotovili, da je med vsemi podjetji le sedem do osem odstotkov gazel in da pet odstotkov najbolj dinamičnih med njimi ustvari kar tri četrtine

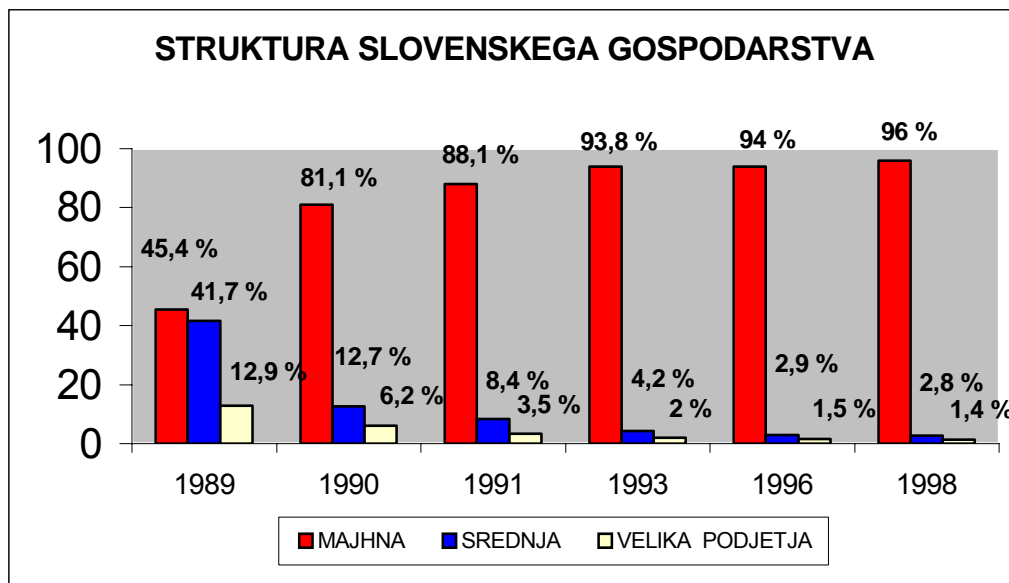
gospodarske rasti ZDA, petnajst odstotkov gazel pa ustvari kar štiriindevetdeset odstotkov vse gospodarske rasti (Pšeničny 2000, 27).

Velik napredek podjetniškega razcveta beležijo v zadnjih letih tudi v Republiki Sloveniji. Število majhnih podjetij nezadržno narašča, prav tako delež v vseh zaposlenih, njihov prihodek, dobiček in izvoz. Njihova vloga v nacionalni ekonomiji narašča in jasno postaja, da bo odločilna v enaindvajsetem stoletju. Zaposlovanje je v malih podjetjih v letu 1998 že drugič preseglo izgubljena delovna mesta v velikih podjetjih.

V Sloveniji se je malo gospodarstvo začelo razvijati že v drugi polovici osemdesetih let, ko se je v določenem smislu liberalizirala politika glede ustanavljanja novih malih podjetij in so bile uvedene določene spodbude za slovensko obrt. Dejanski razcvet podjetništva pa beležimo v letu 1989, ko so bili z Zakonom o podjetjih dani tudi pravni temelji za zasebno podjetništvo. Po osamosvojitvi Republike Slovenije se je malo gospodarstvo razvijalo izjemno dinamično in skoraj povsem samostojno. V letu 1997 so v Republiki Slovenija sprejeli strategijo razvoja malega gospodarstva, vendar se predvideni mehanizmi spodbujanja še prepočasi uvajajo v ekonomski, davčni in finančni sistem države. Konec leta 1998 je bilo v Sloveniji med 38.000 gospodarskimi družbami kar 35.000 malih in 1.570 srednje velikih podjetij, poleg tega pa še 61.000 samostojnih podjetnikov (Pšeničny 2000, 27).



Slika 2.2 Struktura slovenskega gospodarstva po velikosti podjetij od leta 1989 do 1998



Vir: Pšeničny 2000, 26

### 2.1.6 Analiza slovenskih gazel

V analizi, ki so jo opravili v Gospodarskem vestniku (Tajnikar 2003, 96) in v katero so vključili petsto slovenskih gazel v letu 1999, so z vprašalnikom poskušali dobiti podatke in informacije o značilnostih tržišča, poslovanju in organiziranosti, financah, proizvodnji, zaposlenih in poslovnih strategijah teh podjetij. V nadaljevanju povzamemo nekatere ugotovitve.

Devetinštirideset odstotkov hitro rastočih podjetij je bilo trgovskih podjetij, ostala (izdelovalna in druga storitvena dejavnost, razen trgovske) pa zavzemajo približno enak delež. Enainšestdeset odstotkov anketiranih podjetij je nastalo tako, da so prevzela tržišče dotedanjim ponudnikom z novim ali prilagojenim izdelkom, skoraj štirideset odstotkov pa se jih je trudilo, da bi se ponujen izdelek ali storitev čim bolj razlikovalo od proizvodov konkurentov. To so poskušala narediti z večjo kakovostjo ponujenega izdelka ali storitev s primerno ceno. Večina ponujenih izdelkov ali storitev je imela značilnost krav molznic, saj so ga podjetja opisovala kot izdelek oziroma storitev, s katerim lahko zaslužijo, ne da bi vanj v prihodnosti veliko investirala.

Razmere na tržiščih so v več kot polovici primerov določali odjemalci, zato je kar osemindeset odstotkov podjetij sililo k uporabi strategije nizkih stroškov in politike nizkih cen. Petindevetdeset odstotkov podjetij je tržišče ocenjevalo kot srednje tvegano. Analiza je pokazala, da so v hitro rastočih podjetjih stroške večinoma zniževali z nižjim obračunom plač sodelavcev.

V povprečju so imeli v anketiranih podjetjih le okoli trideset odstotkov trajnega kapitala, poslovodstva pa so menila, da so podjetja le v sedmih odstotkih preveč zadolžena. V polovici podjetij so maksimizirali vsakoletne profite, v štiriintridesetih odstotkih pa so poleg profitov maksimizirali tudi plače zaposlenih.

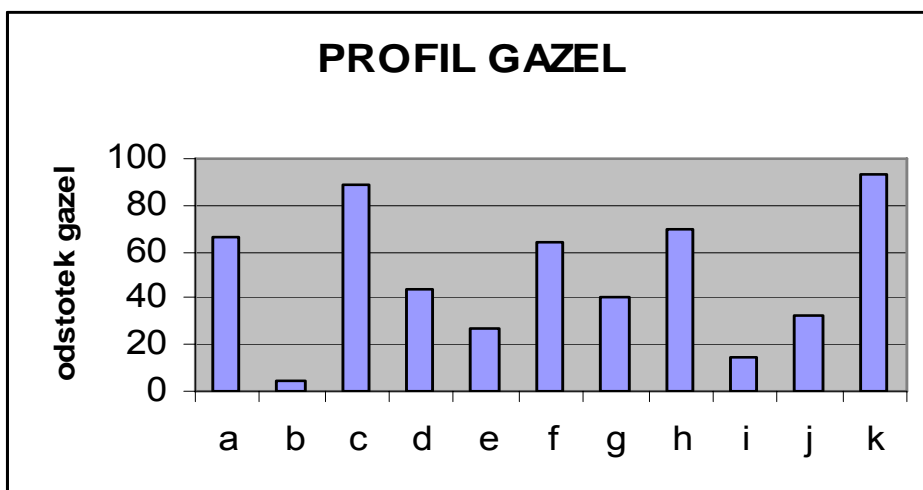
Anketa je tudi pokazala, da je v osemindesetih odstotkih podjetij najpomembnejši človek v podjetju direktor, ki je hkrati tudi lastnik. Vzrok temu je zelo visoka stopnja centralizacije ter hkrati nizka stopnja formalizacije in kompleksnosti.

Glede rasti ugotovijo, da je večina podjetij imela zmerno rast. Večina je rasla od majhnih podjetij do velikih, dosegala srednje faze v življenjskem ciklu podjetja in, s povprečno 36 zaposlenimi, ocenjevala, da podjetje še ni preveliko.

Analiza ankete je pokazala, da je slovenske gazele mogoče razvrstiti v tri skupine, ki se med seboj precej razlikujejo. V prvih dveh skupinah, ki sta rasli najhitreje, je poslovodstvu uspelo vsaj nekoliko uveljaviti aktivno strategijo rasti. V prvi skupini se jim je posrečilo ustvarjati (ne le izkoriščati) razmere za hitro rast. Najpogostejša skupina med hitro rastočimi podjetji pa je za rast le izkoriščala ugodne razmere na tržišču. In ker je bilo prav teh podjetij v skupini največ, so določala povprečje. Podjetja iz prve skupine, ki so nadpovprečno hitro rasla, pa so bila usmerjena v ustvarjanje razmer, in to na pravih področjih. Morala so biti pripravljena sprejemati tvegane odločitve in gospodariti v bolj tveganih razmerah, zlasti na bolj tveganih tržiščih kot druga podjetja, morala so biti sposobna tržišču ponuditi vsaj nekaj izdelkov ali storitev, ki jih drugi niso bili sposobni, ali pa se niso spomnili, da bi take proizvode vključili v ponudbo. Podjetja iz prve skupine so morala biti sposobna osvojiti tuje tržišče in povečati izvoz, če je bilo domače tržišče premajhno, da bi lahko podjetje v daljšem obdobju vzdrževalo visoko rast, sposobna so morala biti v podjetje prinesiti zahtevnejšo tehnologijo, sposobna gospodariti z dobičkom, saj jim le visoki dobički omogočajo ustrezno financiranje visoke rasti,

sposobna in pripravljena spreminjati in razvijati organiziranost podjetja za vsako novo stopnjo rasti podjetja. Izkazalo se je, da so organizacijske sheme najhitreje rastočih podjetij sorazmerno preproste in da temeljijo na visoki stopnji centralizacije (Tajnikar 2003, 96).

**Slika 2.3** Profil gazel v letu 2002



Vir: Drnovšek 2003, 53

- a podjetja stara več kot 10 let
- b podjetja stara manj kot 4 leta
- c ustanovitelj podjetja je moški
- d število ustanoviteljev je dva
- e podjetnik je podjetje ustanovil zaradi nuje
- f direktorji, ki imajo dokončano visoko šolo in več kot 10 let delavnih izkušenj
- g ustanovitelji so še na vodilnih položajih
- h mala podjetja
- i srednja in velika podjetja
- j poslujejo z manj kot pet kupci
- k podjetje z enim lastnikom

## 2.2 Strategije dinamičnih podjetij v Republiki Sloveniji

### 2.2.1 Opredelitev strategij

Strategije in taktike so načrti, za doseganje ciljev in smotrov. Izraz strategija je v poslovnem svetu prinesen iz vojskovanja. Strategije in strateško načrtovanje so najprej začeli uporabljati v vojski in vojaških akcijah. Na področju poslovnih ved še ne obstaja

enotno uveljavljen na pojem strategije, temveč je moč najti različne, širše in ožje opredelitve tega pojma. Harvardska šola uči, da je to opredelitev osnovnih dolgoročnih smotrov in ciljev podjetja, pa tudi alokacije virov, ki so potrebni za doseg ciljev (Mežek 2002, 16).

Ožje je pojmovanje, ki v strategiji vidi splet odločitvenih pravil, ki imajo določene značilnosti in služijo izbiri kombinacij, ki so podjetju na voljo. Še ožje pa je pojmovanje strategije, ki v njej vidi sredstvo za doseganje ciljev.

Ločijo planske strategije, celovito strategijo, poslovne strategije in funkcijske strategije. Planske strategije razvrščajo po številnih kriterijih. Danes prevladuje klasifikacija strategij na korporacijske, poslovne in funkcijske strategije. Celovita strategija pa se nanaša na celotno organizacijo. To je strategija najvišje ravni v organizaciji. Poslovne strategije potrebujejo dobro zaokrožene poslovne enote. Bistvo strategije mora biti opredelitev, kako bo posamezna poslovna enota dosegla konkurenčnost na tržišču. Funkcijske strategije oblikujejo za posamezna poslovna funkcijska področja v organizaciji. Gre za strategije trženja (nabava in prodaja), proizvodnje, financiranja in druge (Možina in drugi 1994, 312).

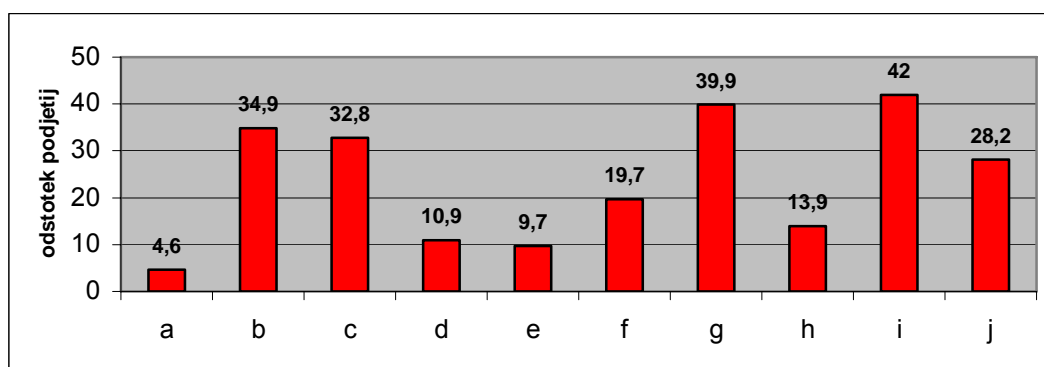
Razvijanje novih strategij organizacije je še vedno bolj umetnost kot znanost, pa vendar danes že veliko vemo o strategijah in o njihovem oblikovanju. Celovita ocena položaja organizacije omogoča najprej preveriti obstoječo vizijo oziroma opredelitev poslanstva organizacije, in če je potrebno spremeniti postavljeno vizijo oziroma opredeljeno poslanstvo. Na tej osnovi je potrebno začeti oblikovati strateške planske cilje. Strategija vključuje naslednje bistvene elemente: namen podjetja oziroma organizacije, ki je ponavadi izražen s poslanstvom, strateške cilje, alokacijo virov podjetja, opredelitev dolgoročne strateške prednosti in sinergijo, do katere pride, če se poslovna področja podjetja, proizvodi ali tržišča, alokacija virov in sposobnosti podjetja med seboj dopolnjujejo (Mežek 2002, 16).

V organizaciji naj bi imelo vsako področje svojo strategijo. Poznajo na primer strategijo trženja (strategijo nabave, strategijo prodaje), strategijo financiranja, strategijo proizvodnje, strategijo prevzemov ipd. Vse strategije na vseh ravneh v organizaciji pa morajo biti tesno povezane. Imeti morajo skupne cilje in skupno politiko.

## 2.2.2 Strategije dinamičnih podjetij v Republiki Sloveniji

Na podlagi ankete iz leta 2000 in leta 2001, ki je zajela 500 najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji, ugotovimo, da so slovenske gazele pri poslovanju uporabljala sledeče strategije (slika 2.4 in 2.5).

**Slika 2.4** Strategije slovenskih dinamičnih podjetij v letu 2000

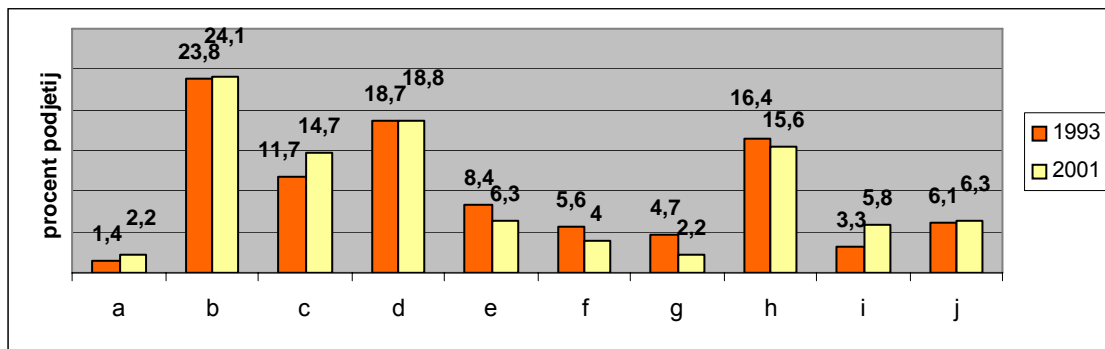


Vir: Gospodarski vestnik 1999, 52-72.

Legenda:

- a-nizke prodajne cene
- b-kakovostno po nizkih cenah
- c-kakovostno po nizkih cenah v veliki količini
- d-majhne količine po visokih cenah
- e-velike količine po visokih cenah
- f-izkoriščanje kratkoročnih tržnih priložnosti
- g-proizvod čimbolj razlikovati od konkurenta
- h-preprečevati vstop novih konkurentov
- i-veliko investirati v razvoj novih proizvodov
- j-veliko investirati v blagovno znamko

Slika 2.5 Strategije rasti, ki so jih uporabljala podjetja v letu 1993 in v letu 2001



Vir: Podjetnik 2001, 29

Legenda:

a- nenačrtovana rast

b- rast prodaje obstoječih proizvodov

c- ponudba več proizvodov na istem tržišču

d- ponudba novih proizvodov na istem tržišču

e- razvoj tržišč z istimi proizvodi

f- diverzifikacija proizvodov na več tržiščih

g- inoviranje proizvodov na nova tržišča

h- prenos proizvodov na nova tržišča

i- oblikovanje novih tržišč z različnimi proizvodi

j- globalizacija z novimi proizvodi

## 2.3 Financiranje hitro rastočih podjetij

### 2.3.1 Viri financiranja podjetja

Odločitev o financiranju podjetja ne zahteva le višina financiranja, ampak predvsem odločitev o načinu financiranja. Glede na način financiranja ločita Repovž in Reterlin (2000) notranje in zunanje financiranje ter dolžniško in lastniško financiranje.

Notranje financiranje.

Pri notranjem financiranju oziroma samofinanciranju si podjetje finančne vire zagotovi s pomočjo svojega poslovanja, s pozitivnim denarnim tokom (čistim dobičkom). Temeljni viri notranjega financiranja so (Repovž in Peterlin 2000, 82):

- Zadržani dobiček – podjetje dela dobička poslovnega leta ne nameni za izplačilo dividend, ampak ga zadrži in ga začasno uporabi za financiranje svojega podjetja.

- Amortizacija – predstavlja pridobljena denarna sredstva, ki jih v podjetju pridobijo med poslovanjem, na račun obrabe stalnih sredstev. Ta sredstva lahko zadržijo ali pa jih investirajo ponovno v poslovni proces.
- Tihe rezerve – v podjetju oblikujejo tihe rezerve preko prenizko izkazanega dobička. Dobiček lahko v podjetju prikrijejo s pomočjo pospešene amortizacije osnovnih sredstev, nižjega vrednotenja zalog, prenizko vrednotenih drugih oblik premoženja, prenizko vrednotenih pasivnih postavk itd.
- Rezervacije – v podjetju jih oblikujejo predvsem za pokrivanje investicijskega vzdrževanja osnovnih sredstev. Z njimi v podjetju rezervirajo del dobička za kritje stroškov, ki bodo šele nastali.

Zunanje financiranje.

Nasprotje notranjemu financiranju je zunanje financiranje. Zunanje financiranje poteka predvsem preko finančnega sistema. Poteka predvsem preko zunanjih posrednikov, ki na tržišču iščejo presežna sredstva od suficitnih celic in jih za določeno provzijo posodijo ali posredujejo deficitnim celicam. Lahko pa podjetje kot deficitna celica ta sredstva pridobi neposredno od suficitnih celic. Pomeni pa preskrbo novega lastniškega kapitala ali preskrbo dolžniškega kapitala npr. kratkoročni, dolgoročni viri financiranja (Repovž in Peterlin 2000, 82).

### ***2.3.2 Lastniški in dolžniški kapital***

Lastniški kapital.

Lastniški kapital podjetja ločita Repovž in Peterlin (2000) na trajni in prisluženi. Trajni kapital prispevajo (novi) lastniki s trajnim vložkom. Prisluženi kapital pa je sestavljen iz začasno nerazdeljenega dobička preteklih let in tekočega leta ter rezerve.

Dolžniški kapital.

Dolžniški kapital pa sestavljajo različni viri financiranja, ki imajo glede na ročnost (dolgoročni, kratkoročni) in vrsto vira (dolgovi podjetja, na primer bančno posojilo, prejeti blagovni krediti, leasing ind.) različno ceno.

### ***2.3.3 Financiranje rastočega podjetja***

Za podjetje, ki je bilo komaj ustanovljeno, ali podjetje, ki se šele uveljavlja, je zelo težko pridobiti potrebna finančna sredstva. Podjetnik ima pri ustanavljanju podjetja ponavadi dovolj denarja le za ustanovitev, za nabavo surovin pa mu pogosto zmanjka sredstev. Investitorjev, ki bi investirali v majhno, komaj ustanovljeno podjetje, ni. Dobavitelji velikokrat zahtevajo delno plačilo vnaprej, ker kupca še ne poznajo. Bančna posojila so za mala nelikvidna podjetja zelo draga. Skratka, začetek je za malo podjetje glede financ zelo težak.

Čeprav je bančni kredit drag, ga veliko malih podjetij mora najeti, da lahko preide iz začetne krize. Veliko podjetij se financira s kratkoročnimi viri. Leta 1993 je bilo štiri odstotke podjetij financiranih z bančnimi krediti, leta 2001 pa že štirinajst odstotkov (Zorko 2003, 15).

Tudi ko je podjetje že dovolj dolgo na tržišču, in ga kupci in dobavitelji dobro poznajo, se podjetnik raje obrne na bančno posojilo pri financiranju podjetja. Le okrog trideset odstotkov gazel se financira z ustvarjenim dobičkom, v veliko večji meri pa z bančnim posojilom.

Na Slovenskem tržišču imajo veliko število bank, ki ponujajo posojila za začetni kapital podjetniku, vendar bi Slovenske banke morale spremeniti svoje strategije, odnos oziroma način dela, kakovost, celovitost storitev in ceno pri poslovanju z malim gospodarstvom. Da bi bile razmere za mala podjetja ugodnejše, bi morali v bankah navezati neposredne stike z malim gospodarstvom, pa tudi z Ministrstvom za gospodarstvo in njegovimi načrti.

V Slovenskem finančnem prostoru nimajo ponudnika; naj bo to banka ali hranilnica ali kakšna druga institucija, ki bi financirala izključno mala podjetja. V tujini poznajo tako obliko finančne institucije, ki se ukvarja s tveganim kapitalom in

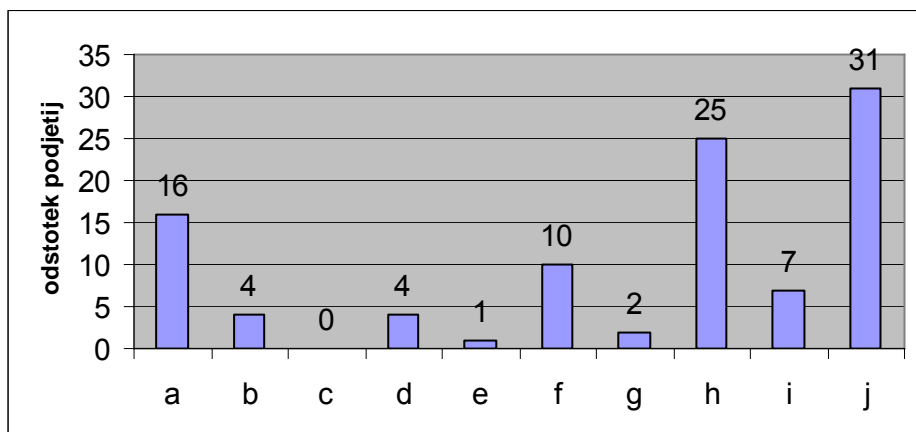


financirajo mala podjetja, ki imajo izvirno idejo ali patent, ali mlada in hitro rastoča podjetja – gazele. Edina banka v Sloveniji, ki je bila specializirana za financiranje malih podjetij z zanimivim tržnim izdelkom, je bila Slovenska investicijska banka, ki pa se je posplošila, in je postala enaka drugim poslovnim bankam. (Slokar, 2004)

### 3.3.4 *Financiranje slovenskih hitro rastočih podjetij*

V Gospodarskem vestniku so opravili anketo, v kateri so raziskovali financiranje slovenskih hitro rastočih podjetij. Kako so slovenska hitro rastoča podjetja financirala svojo rast, prikazujemo sliki 6.

**Slika 2.6** Načini financiranja dinamičnih podjetij v Republiki Sloveniji leta 2000



Vir: Mežek 2002, 39

**Legenda:**

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

### **2.3.5 Plačilna nedisciplina**

V zadnjem času dokaj hitro narašča število oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi. Največ neplačnikov je na področju trgovine, popravil motornih vozil, izdelkov široke porabe, predelovalne dejavnosti, poslovanja z nepremičninami, najemu in poslovnih storitvah (Nejedly 2003, 45).

Tudi naraščajoče število stečajev ogroža uspešnost poslovanja podjetij, v tem primeru govorijo o "učinku domin", ko stečaj enega podjetja privede do nelikvidnosti drugega podjetja in tako naprej.

Za plačilno nedisciplino se v podjetju lahko zavarujejo z različnimi instrumenti. Med najbolj učinkovite sodi zavarovanje kratkoročnih terjatev do kupcev, ki ga slovenskim podjetjem omogoča Slovenska izvozna družba. Zavarovanje trgovinskih terjatev, ki svojim kupcem doma in v tujini prodajajo izdelke in storitve na kratkoročni kredit (do 180 dni) na odprt račun. Brez dodatnih varščin, je razvit in sodoben finančni produkt, ki ga podjetjem tudi na razvitih tržiščih ponujajo specializirane kreditne zavarovalnice. Zavarovanje terjatev zagotavlja podjetjem potrebno gospodarsko varnost in učinkovito ravnanje s tveganji ter jim s tem omogoča večjo konkurenčnost in prodajo. Denarni tok postane tako za podjetja bolj zanesljiv, zavarovana podjetja pa lažje pridejo do posojil bank in drugih finančnih institucij (Nejedly 2003, 45).

## **2.4 Dinamični vodja**

### **2.4.1 Opis dinamičnega vodje**

Podjetnik! Kdo sploh je podjetnik? Podjetnik je posameznik ali podjetniški tim, ki inovira in uresničuje, ki je sposoben prepoznati in izkoristiti poslovno priložnost, jo razviti v izvedljivo in tržno zanimivo idejo, vzpostaviti organiziranost za uresničenje poslovne ideje ter z vložkom časa, naporov, denarja in spretnosti ob sodelovanju drugih ustvariti novo (dodano) vrednost. Pri tem prevzema tveganje na konkurenčnih tržiščih in v primeru uspeha požanje nagrado za svoje podjetniško ravnanje. Kot izhodišče se upošteva, da se pri večini podjetnikov pojavljajo tipične lastnosti in da morajo uspešni podjetniki razviti tipične veščine in pridobiti določena standardna znanja. V literaturi

razberemo več različnih klasifikacij tipov podjetnikov, od katerih na tem mestu omenjamo podjetnike – sanjače, podjetnike – uresničevalce in podjetnike – stratege, ki razvijajo rastoča mednarodna in globalna podjetja in druge. Bolj je uveljavljena delitev na tako imenovane podjetnike z obrtniško identiteto, ki vodijo ti. "life style" podjetja, podjetnike, ki vodijo rastoča podjetja (dinamični podjetniki) in podjetniške managerje, ki vodijo zrela podjetja. Posebej lahko govorimo tudi o podjetnikih – lastnikih, ki so se izločili iz vseh dejavnosti v svojem podjetju in zgolj upravljajo podjetje v smislu strategov kot smo jih že omenili (Pšeničny 2000, 33-34).

Uspeh podjetja pripisujejo podjetniku, vodji podjetja ali vodji posameznih organizacijskih enot. Za uspešnim podjetjem vedno stoji uspešen vodja, ki uteleša lastnosti podjetja. Osebnost podjetnika razumejo kot utelešenje vseh značilnih potez, lastnosti in kakovosti podjetja samega. Rast podjetja je povezana tako z osebo oziroma ustanoviteljem kot tudi s samim podjetjem. Vsak podjetnik pa ima posamezne značilnosti, ki jih je Jobst Pleitner (v Belak in soavtorji 1998) razvrstil v:

- intelektualne lastnosti (tehnično sposoben),
- značajske lastnosti (sposoben odločati),
- podjetniške lastnosti v ožjem pomenu,
- lastnosti voditeljev (učinkovit vodja),
- osebne lastnosti (potreba po dosežku, želja po neodvisnosti, samozavest, usmerjenost v prihodnost in samožrtvovanje).

Avtor v svojih ugotovitvah navaja, da so značajske in podjetniške lastnosti voditeljev v različnih fazah razvoja podjetja različno izrazite. Intelektualne in osebne lastnosti pa so bolj nevtralne ter se skozi življenjski cikel ne spreminjajo. To pomeni, da ne glede na to, v kateri fazi razvoja se podjetje nahaja, imajo omenjene lastnosti primerljivo pomembnost.

V prvi fazi, to je v fazi ustanovitve, želi kreativen, samozavesten in pogumen podjetnik uresničiti svojo podjetniško idejo. Ker so prvi koraki vedno najtežji, in se podjetnik velikokrat sooča z neuspehi, mora biti vztrajen, sposoben uveljavitve in prenesti psihične obremenitve. Veliko podjetnikov prav v prvi fazi popusti, ker niso pripravljeni na poraz. Specifične podjetnikove sposobnosti morajo biti zato še posebej izoblikovane. V tej fazi ni potrebno, da ima podjetnik veliko sposobnosti za vodenje, saj

v tej fazi skorajda ni ali pa je le malo zaposlenih, ki se večinoma dobro poznajo in razumejo.

V fazi rasti pa so pomembni potrpežljivost, marljivost in sposobnost uveljavitve. Tudi v tej fazi je zelo pomembno, da so podjetniške lastnosti in znanja za pogajanja zelo razvite, medtem ko tveganje počasi zgublja na pomenu. Ker se v tej fazi podjetje širi, se večja tudi število zaposlenih. Podjetnik mora biti sposoben uspešno voditi ljudi. Poleg ljudi pa se širi tudi poslanstvo podjetja, zato je pomembno planiranje in organiziranje.

V tretji fazi, fazi zrelosti, je podjetje na vrhuncu svoje uspešnosti. Pomembno je ohraniti obstoječe aktivnosti. Intelektualne, značajske in podjetniške lastnosti, ki so bistveno prispevale k uspehu podjetja v prvih dveh fazah, izgubljajo pomen. V tej fazi je zelo pomembna vodstvena, organizacijska in planska sposobnost. V tej fazi morajo managerji pravilno ravnati, kajti ta faza je odločilna, ali bo podjetje stagniralo ali se bo obdržalo na vrhu.

Če managerji niso bili sposobni obdržati podjetja v fazi zrelosti, torej na vrhu uspeha, bo podjetje prešlo v fazo upadanja. V tej fazi se dobiček zmanjšuje in počasi upada prodaja. Na koncu pa to lahko pelje do odmiranja podjetja. V tej fazi je podjetnik močno obremenjen. Primanjkuje mu financ, vedno manj je novih naročil, poslabšajo se odnosi med zaposlenimi in zmanjšati je potrebno število delovnih mest. Značajske lastnosti, kot so vzdržljivost, pogum, vestnost, doslednost in strpnost, so v tej fazi najpomembnejše značilnosti podjetnikove osebnosti. Podjetnik mora biti dovolj pogumen, da lahko izvede prestrukturiranje podjetja, zato mora biti zelo prepričljiv s svojimi idejami in avtoritativen (Belak in soavtorji 1998 134-139).

Bert Twaalfhover, ustanovitelj združenja dinamičnih podjetij v Evropi GrowthPlus, je dejal, da ne morejo govoriti o podjetništvu, če nimajo v mislih dinamičnega podjetništva oziroma, da podjetništvo, ki ni povezano z rastjo poslov, sploh ni pravo podjetništvo. Vsak podjetnik je v nekem smislu dinamični podjetnik, saj podjetniki spreminjajo obstoječa stanja gospodarstva, spreminjajo tržna in medčloveška razmerja v nova. Vendar vsi podjetniki niso enako dinamični ali niso enako dinamični v vseh obdobjih njihovega delovanja (Pšeničny 2001, 24).

Izraz dinamični podjetnik je prvi uporabil Brett Kingston. Kinston pravi, da so dinamični podjetniki nova generacija poslovnih voditeljev, ki spreminjajo družbeno in

ekonomsko okolje. Večinoma so vsi samouki brez dokončane šole. Svojega dela niso podedovali, temveč so ga ustvarili sami (Pšeničny 2001, 24).

Pšeničny poleg že naštetih lastnosti dinamičnih podjetnikov navaja še:

- pomembno je nenehno sanjati in imeti vizijo o poslu,
- propad posla je treba predvidevati in se ga bati,
- v poslu ne obstaja odgovor "ne",
- posel je treba profesionalizirati,
- nove priložnosti se skrivajo v novih tehnologijah,
- obvladovanje časa in denarja je ključ do uspeha,
- rast je povezana s padci, ki jih je treba znati premagati.

Večina dinamičnih podjetnikov se svojega posla niso lotili ne kot nujnega, temveč jih je v posel potegnila priložnost (nadomestitev starega vodje). Vendar raziskave kažejo, da je podjetje, ki ga je ustanovil podjetnik zaradi lastnih interesov, dolgoročno bolj uspešno kot tisto podjetje, v katerem je v vodstvo prišel novi vodja. Podjetniki – ustanovitelji zaznamujejo organizacijsko strukturo podjetja, strategijo proizvodov in tudi finančno podobo podjetja. Nadomestni podjetnik je bolj fleksibilen, več tvega in je pripravljen sprejeti nove strategije (Pšeničny 2001, 24).

Dinamični podjetniki uporabljajo različne strategije vodenja. Kralj navaja (1998, 176), da je izbira sloga odvisna od značilnosti ljudi, vpletenih v vodenje. Upoštevati je treba zmožnost posameznikov (znanje, veščine in vrednote) in njihovo voljnost za izvedbo. Iz tega razbere štiri tipe vedenja ljudi in zanje prilagojene sloge vodenja;

- malo zmožni in malo voljni – voditi jih je treba z naročanjem,
- malo zmožni, vendar voljni – voditi jih je treba s poučevanjem,
- zmožni, vendar malo voljni – voditi jih je treba s sodelovanjem,
- zmožni in voljni – voditi jih je treba z delegiranjem (pooblašcanjem).

Pri izbiri sloga vodenja je zelo pomemben sodelavec in skrb za ureditev zadeve. Če je sodelavec sposoben, se je treba z njim malo ukvarjati za izvršitev naloge. Če pa ni sposoben, se ukvarjanje (skoraj) ne splača. Za poučevanje sodelavca je potreben čas,

zato se manager velikokrat odloči za avtoritaren pristop. Veliko boljše pa je timsko delo in komuniciranje med sodelavci.

### ***2.4.2 Modeli vodenja***

Različni vodje imajo zelo različne metode vodenja, a so kljub temu enako uspešni. Način vodenja je predvsem odvisen od osebnih značilnosti vodje. Modeli osebnih značilnosti so modeli o vodenju, osnovani na domnevah, da posebne, osebne, socialne in fizične značilnosti določajo vodjo. Fizične značilnosti so: mlajši oziroma srednje starosti, vitalen, visok, vitek in dopadljive zunanosti. Osebnostne značilnosti označujejo karakter človeka in so: prilagodljiv, čustveno stabilen, obvladovalen, samozavesten in preudaren. Socialne značilnosti so: prikupen, olikan, popularen, pripravljen sodelovati, naravnani k mobilnosti in napredovanju. Delovne značilnosti: usmerjen je k nadpovprečnim dosežkom, poln iniciativnosti, pripravljen sprejemati odgovornost (Pšeničny 2001, 24).

V teoriji poznajo dva ekstrema teorije vodenja; teorija X in teorija Y. Teorija X vsebuje negativne predpostavke o zaposlenih in poudarja avtoritativen način vodenja, medtem ko teorija Y vsebuje pozitivne predpostavke o zaposlenih in zagovarja participativni način vodenja (Možina in drugi 1994, 531). Kralj (1998, 108) pa navaja, da je Reddin razvil teorijo Z, ki upošteva tako teorijo X kot teorijo Y.

Domneve teorije X:

- zaposleni nimajo radi dela, in če je le mogoče, se ga izogibajo,
- zaposleni potrebujejo navodila za delo, usmerjati jih je treba k ciljem organizacije,
- nadrejeni morajo zaposlene siliti k delu, velikokrat tudi z grožnjo.

Domneve teorije Y:

- ljudje imajo radi delo in so pripravljeni trdo delati,
- zaposleni, ki pristajajo na cilje organizacije, se k temu sami usmerjajo,
- zaposlenih ni treba siliti k delu, saj radi sprejemajo odgovornost za delo (Možina in drugi 1994, 531)

Domneve teorije Z:

- človek ima voljo in nagnjenje k dobremu in slabemu,
- situacija sili človeka, razum ga motivira,
- medsebojna odvisnost je osnovni način človeške interakcije, ta pa je zanj pomembna družbena vrednota,
- stvarnost je najboljši opis za človekov pogled na človeka (Kralj 1998, 108).

## **2.5 Prednosti in slabosti hitro rastočih podjetij**

### ***2.5.1 Prednosti dinamičnih podjetij***

Vsako podjetje ima v različnih fazah življenja svoje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. Pri rastočem podjetju zasledijo naslednje prednosti:

- znižanje stroškov za proizvod,
- visoka motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih ,
- lastna dinamika podjetništva,
- prva ustalitev, rutiniziranje in profesionalizacija podjetniškega dogajanja,
- širitev vodstva,
- zavestno ukvarjanje s strateškimi vprašanji

(Puempin in Juergen 1994, 105).

Rastoče podjetje širi velik krog novih idej, skrbi za nova delovna mesta in ustvarja napredno družbo. Običajno si v državah želijo čimveč dinamičnih podjetij, ki bi jim prinesla čim večji prispevek v njihov poračun in bi zmanjševala brezposelnost. S tem se povečuje gospodarska rast v državi, dviguje se standard prebivalstva in niža se število brezposelnih.

### ***2.5.2 Slabosti dinamičnih podjetij***

Težave slovenskih gazel

Večina slovenskih gazel je uspela zaradi ene ali dveh zadev, nimajo pa razvite celovite strategije o tem, kako razvoj obdržati v prihodnjih letih. Velikokrat se težav

zavedo šele, ko začneta njihova rast in dobiček upadati, namesto da bi nenehno iskale nove možnosti za rast na svetovnem tržišču.

Največja težava večine slovenskih gazel je, da rastejo le na podlagi konkurenčnega izdelka ali poslovne ideje. Ko pa moč ideje ali izdelka zastari, gazela običajno začne izgubljati svoje mesto na lestvici hitro rastočih podjetij. Drugi dejavnik, ki vpliva na stopnjo rasti je majhnost slovenskega tržišča, zato brez močne izvozne usmerjenosti dolgoročna hitra rast ni mogoča. Veliko gazel je tudi le zastopnikov za tuje izdelke na slovenskem tržišču, to pa že v osnovi omejuje rast. Naslednji dejavnik pa je dejavnost, v kateri ni mogoče dosežati visoke dodane vrednosti, zato se gazela v tej dejavnosti ne more širiti (Ložar 2003, 102).

Za uspeh podjetij naj bi bili pomembni štirje dejavniki. Prvič, določen in visoko zastavljen smoter, ki je največkrat biti vodilno svetovno podjetje v svoji niši. Drugi dejavnik je izredno selektivna izbira zaposlenih, pri kateri je potrebno dolgoročno izbirati in ohranjati najboljše. Tretjič so to podjetja, tudi ko so zrasla, obdržala neposreden stik s kupci in posebno pozornost namenjala najzahtevnejšim med njimi, s pomočjo katerih so tudi rasla. In četrtič, svojo nišno usmeritev povezujejo s svetovno usmerjenostjo, kupcem ponujajo celovite rešitve in mednarodno prodajno in tržno mrežo, s čimer so maksimizirala prihodke v svoji niši. Svetovalno podjetje Bain & Co. je v svoji študiji, ki je zajemala več kot 2000 podjetij, ugotovilo, da je za dolgoročno rast bistven dominanten svetovni položaj pri vsaj enem programu, ki ga podjetje ponuja na tržišče. V tej analizi so ugotovili, da je konkurenčna prednost štirikrat bolj pomembna kot panoga, v kateri podjetje deluje (Ložar 2003, 102).

Svetovne gazele niso začele z veliko idejo, temveč so podjetje sistematično gradili. Pri večini svetovnih hitro rastočih podjetjih so določili poslanstvo in svoje vrednote, ki jih nato skozi desetletja niso bistveno spreminjali, ampak so jih le nadgrajevali in posodabljali. Zelo skrbno so že od začetka izbirali zaposlene v skladu s poslanstvom in vrednotami. Tekmovali so predvsem s samim seboj, ne pa s konkurenti, tako so sistematično razvijali svoj sistem vodenja. Končni cilj družb, ki hočejo biti močne, je zgraditi dolgoročno konkurenčno podjetje, ne pa zgolj uresničiti odlično idejo za izdelek ali storite (v Ložar 2003, 102).

Zakaj v Sloveniji nimamo več gazel, ki bi dolgoročno lahko postale "male" slovenske multinacionalke?



- Ker slovenske gazele nimajo natančno določenih poslovnih modelov, ki bi omogočili rast v prihodnjih desetih letih,
- ker nimajo lastnega mednarodno primerljivega vodenja podjetja,
- ker so preveč lokalno usmerjena ali ne iščejo možnosti za razširitev svoje globalne niše,
- ker nimajo poslovnih sistemov, da bi svoje velikokrat svetovno konkurenčne proizvode lahko uveljavile na svetovnem tržišču,
- ker premalo poglobljeno izdelajo proizvodne strategije in mednarodno prodajno mrežo,
- ker ne določijo natančno, kaj v njihovih podjetjih je uporabno samo trenutno, kaj pa so tiste osnove, ki bodo v nadgrajeni obliki veljale še čez deset ali dvajset let,
- ker se pri rasti zanašajo predvsem na lastno akumulacijo kapitala (Ložar 2003, 104).

### ***2.5.3 Razvojne krize podjetja***

V vsaki fazi razvoja podjetja obstaja tveganje, da podjetje zaide v krizo, zato se mora podjetje ves čas obnašati, kot da je v krizi. Poznamo več vrst kriz. Po Dubrovskemu (2000, 22) jih lahko razvrstimo z vidika razvoja, z vidika verjetnosti in bližine v času, z vidika ogroženosti ciljev, z vidika hitrosti nastopa in z vidika vzrokov nastanka.

#### **Razvojna kriza.**

Do razvojne krize prihaja na določeni stopnji razvoja podjetja. Ponavadi do krize pride pri prehodu iz ene razvojne faze v drugo ali pri doseganju večjih ciljev. V nadaljevanju bomo opisala model rastočega podjetja po Greinerju (v Dubrovski 2000, 22).

Prva faza: ustvarjalnost. Podjetje želi svojo osnovno idejo, zaradi katerega je bilo ustanovljeno pretvoriti v izdelek ali storitev. V tej fazi prevladujejo neformalni odnosi med zaposlenimi. Podjetje osvaja tržišče. Velikokrat je trud udeležencev premalo plačan. Ustanovitelji so ponavadi usposobljeni za proizvodnjo in ne za prodajo ali celovit tržni pristop. Pojavi se kriza vodenja. Večje proizvodne zmogljivosti in večje

število zaposlenih zahtevajo formalno organiziranost in formalen odnos med zaposlenimi. Značilen prehod iz prve krize vodenja je zamenjava ustanovitelja v fazi vodje podjetja s poklicnim managerjem, ki ima potrebno znanje, vrednote in veščine.

Druga faza: direktivno vodenje. V tej fazi podjetje hitro raste. Vodenje je centralizirano z managerjem, ki je na čelu. Vodja sam sprejema poslovne odločitve, ki zajemajo vsa področja poslovanja. V tej fazi nastopijo nove težave v obliki krize avtonomije. Srednji management si želi več avtonomije, lastne iniciative tveganja, samopotrjevanja in ustvarjalnega delovanja. Za razrešitev krize mora vršnini manager prenesti nekatere naloge na srednje managerje.

Tretja faza: delegiranje. Podjetje se decentralizira, nižji managerji dobijo pooblastila. Rast podjetja je odvisna od povečanja motivacije zaposlenih, na srednji in na nižji ravni. Managerji z večjo avtoriteto in večjo iniciativo so sposobni prodreti na večja tržišča, hitreje pridobivati kupce in razvijati nove proizvode. To pripelje do krize kontrole. Vršni management ima občutek, da izgublja kontrolo. Rešitev je v delni decentralizaciji odločanja, z učinkovitim informacijsko – komunikacijskim sistemom in kontrolingom.

Četrta faza: koordinacija. Vodstvo uvede formalne sisteme koordiniranja, sisteme planiranja in nadzora. Uvede še glavne štabe in podporne organizacijske enote. Decentralizirane enote so združene v proizvodne skupine. Vsaka od teh skupin se obravnava kot investicijski center. Favoriziranje posameznih delov podjetja z razvojnimi sredstvi, financiranjem večjih projektov ipd. temelji na donosnosti programa, zato je potrebno visoke naložbe ustrezno utemeljiti. Na ta način nastopi kriza birokracije. Birokracija onemogoči nadaljnjo rast, saj ne omogoča hitrega odzivanja na zunanja dogajanja in spreminjanja.

Peta faza: sodelovanje. Iz krize birokracije se vodstvo usmeri v strukturo, podobno matrični, ustanovijo se servisni centri. V tem primeru se vzpostavi močnejše medsebojno sodelovanje. Organiziranost postane prožnejša, poslovanje pa poteka po načelih projektnega povezovanja in timskega dela. Formalni nadzor zamenjajo mehanizmi družbenega nadzora in samodiscipline. V tej fazi nastane kriza psihične utrujenosti in izčrpanost zaposlenih, kot posledica nenehne zahteve po ustvarjalnem in inovativnem razmišljanju in delovanju (Dubrovski 2000, 22).

#### ***2.5.4 Propadanje dinamičnih podjetij***

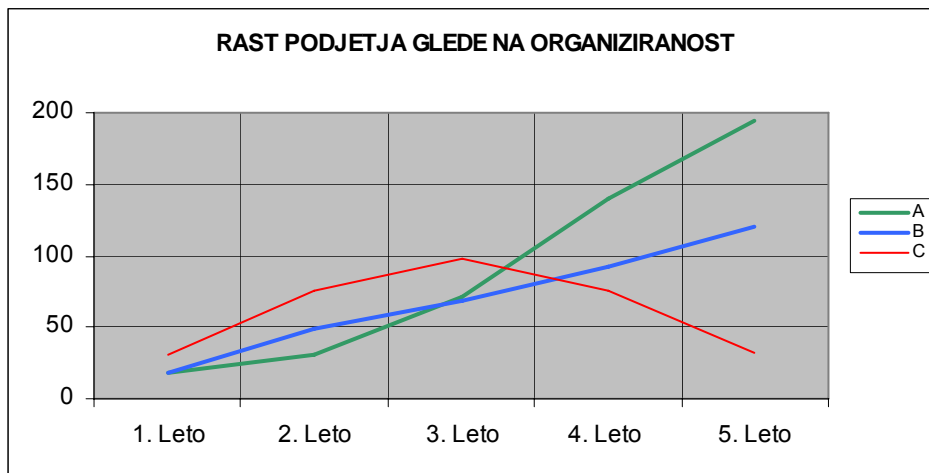
"Vsako podjetje mora svoje stanje dojemati tako, kot da je ves čas v potencialni krizi. To pomeni, da je nenehno pripravljeno na spremembe, prilagajanja trgu in pravočasno odkriva simptome morebitne krize." (Kmetec 2001, 34).

Velikokrat se zgodi, da majhno podjetje pride hitro na raven zelo donosnega posla. Mlad podjetnik zagradi priložnost na tržišču in čez noč uresniči svoje cilje. V zelo kratkem času podjetnik pride do ugleda, denarja, zraste mu ponos. Začne kupovati avtomobile na leasing, oblači se v prestižna oblačila, veliko potuje ipd. Vendar ima ta zgodba o uspehu vedno dva vidika. Ena je domnevni uspeh, ki se kaže na zunaj z ugledom, v ozadju pa je prezadolženo podjetje. Drugi vidik pa je realni uspeh, vendar ga podjetnik dolgo oziroma srednjeročno ne obvladuje. Ta vidik ima sicer zelo perspektivno začetno izhodišče, njen sovražnik pa je čas. Čas se lahko odraža v naslednjih postavkah:

- obseg poslovanja raste tako hitro, da posameznik ne obvladuje več rasti in ukrepov, ki jih ta zahteva (znanje, kadri, prilagajanje tržišču ipd),
- obsega poslovanja raste tako hitro, da ob zelo dobrem poslovanju podjetje zanemari možnosti, da na tržišču obstaja ali se lahko pojavi tekmeč. V tem primeru lahko nepazljivost privede do tega, da prihajajoči oziroma obstoječi tekmeč le analizira napake (strategija zasledovalca). S tem se izogne izgubi časa in denarja, medtem ko prvotno podjetje razrešuje krizo ali pa se še ne zaveda, da je v krizi. Tekmeč tako v zelo hitrem času pridobi velik del tržišča in hitro osvaja že zavzeti trg dosedanjega vodje. Lahko pa prevzame idejo in hitro prodre na tržišče, saj ne bo počel istih napak.

Na sliki 2.7 prikažemo rast podjetja v odstotkih glede organiziranosti.

**Slika 2.7** Rast ali stagnacija podjetja



(Kmetec 2001, 34)

Legenda:

Krivulja A: predstavlja podjetja, ki imajo vse prednosti podjetja B in svoje poslovanje širijo z novim programom. S tem popolnoma obvladujejo konkurenco, dosežejo dodano vrednost in maksimizirajo svoj uspeh v tržnem okolju. Dolgoročno s to strategijo dosegajo največje uspehe.

Krivulja B predstavlja podjetja, ki se zavedajo pomena zaposlovanja dobrega kadra, načrtovanja rasti, delno obvladovanja konkurence. To se kaže v dolgoročni rasti in v konkurenčnosti podjetja.

Krivulja C: so podjetja, ki na tržišču s svojo ponudbo dosežejo zelo pozitiven odziv. Vendar zaradi neobvladovanja rasti podjetja, pomanjkanja znanja, kadrov in podobno zaidejo v krizo (Kmetec 2001, 34).

V Sloveniji, pa tudi drugod po Evropi, v malih in srednjih podjetjih nimajo toliko ugodnosti kot v velikih podjetjih. Struktura vodilnih managerjev v velikih podjetjih je dokaj "stara". V večini dinamičnih podjetij imajo vodilne delavce, ki jim manjka le nekaj let do upokojitve. Opazen je tudi strah pri povezovanju in nezaupljivost do države. Čeprav država svetuje, naj se mala podjetja združujejo v grozde in za to ponuja tudi finančno pomoč, so podjetniki nezanesljivi do te povezave. Mali podjetnik se boji, da bo s povezovanjem izgubil konkurenčnost.

Večina malih podjetij ne izkorišča pomoči podpornih institucij, ali pa jim je ponujena oblika pomoči neustrezna (Kmetec 2001, 34).

### ***2.5.5 Izognitev krizi***

Kateri so tisti simptomi, ki nakazujejo rast oziroma potencialno krizo? Kaj narediti, da podjetju ni treba zaiti v to krizo, da bi v srednjem in dolgoročnem obdobju doseglo še večji uspeh?

Kmetec (2001, 34) meni, da je potrebno nenehno investirati v kadre, saj podjetje niso računalniki, stroji, stavba idr. Ljudje so tisti, ki naredijo neko podjetje uspešno ali pripomorejo, da propade.

Drugo področje, na katerem je potrebna večja pazljivost, je načrtovanje. Podjetje naj bi imelo tedenske, mesečne, polletne, letne, srednjeročne in dolgoročne načrte in analize. Le tako bo podjetje načrtovano in obvladovano raslo, se razvijalo in kot zdravo podjetje delovalo v tržnem prostoru.

Kadrovanje. Kot je že bilo navedeno, v podjetju je ključni dejavnik človek. To velja še posebej v obdobju rasti in krize, kjer je kadrovska osvežitev pogoj za uspeh. To pomeni, da je treba nenehno skrbeti za zaposlovanje novih izobraženih perspektivnih kadrov, skrbeti za interno izobraževanje, nagrajevanje in motivacijo.

Uvajanje novih programov. Pripravljeni morajo biti na spremembe in se ves čas učiti in izpopolnjevati. Negativne trende na tržišču v zvezi z določenim programom lahko nadomestijo z drugimi.

V podjetju morajo že od svojega nastanka delovati tržno, v podjetju morajo sodelovati perspektivni ljudje, potrebno je načrtovati in dosegati zastavljene cilje. Tržišče, potrebe potrošnikov in konkurenca se nenehno spreminjajo, zato si v podjetju ne smejo dovoliti, da notranje težave zatrejo možnost zdravega razvoja (Kmetec 2001, 34).

### 3 PREDSTAVITEV PODJETJA QUBO GORICA, d. o. o.

#### 3.1 Ustanovitev in razvoj podjetja

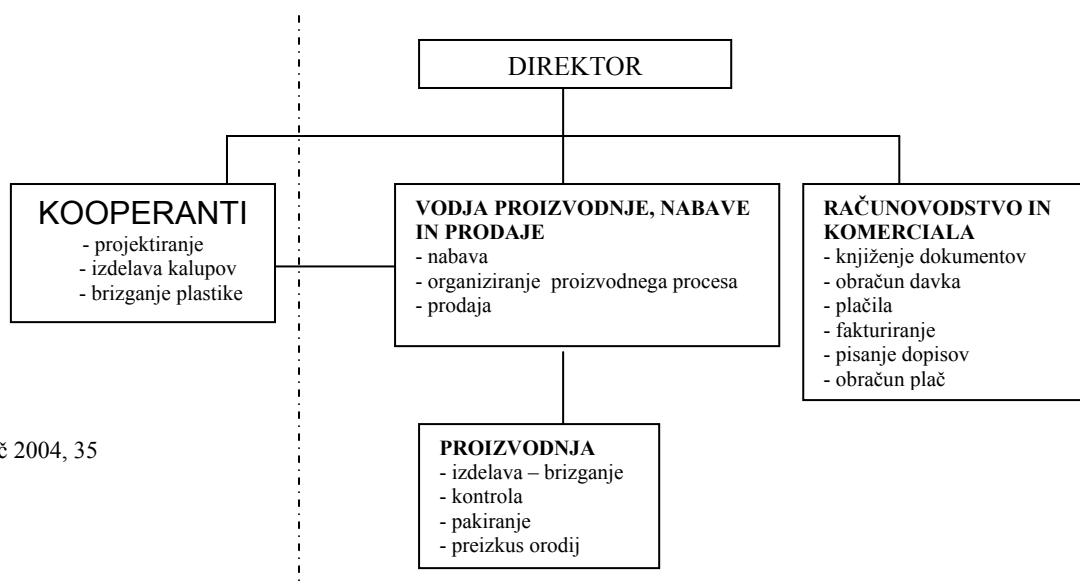
Podjetje QUBO GORICA, d.o.o., je bilo ustanovljeno 21. 9. 1991 kot družba z omejeno odgovornostjo. Sedež podjetja je v Volčji Dragi. Je družinsko podjetje, v katerem ima direktor 50 % lastniški delež. Osnovne dejavnosti družbe so predelava plastičnih mas, izdelava orodij za brizganje plastike, trgovina na debelo, storitve uvoza in izvoza.

Leta 2000 so proizvodnjo podjetja preselili v nove prostore v Industrijsko cono v Batujah. Tri leta kasneje je podjetje pridobilo še novo skladišče in nove proizvodne prostore poleg že obstoječe hale.

Do včlanitve Slovenije v Evropsko unijo (1. 5. 2004) je bilo podjetje uvrščeno med neto izvoznike, ker so večji delež svojih proizvodov prodajali v tujino.

Proizvodnja podjetja je razdeljena na lastno proizvodnjo in kooperacijsko. V podjetju je štirinajst redno zaposlenih sodelavcev, zunanjih sodelavcev oziramo kooperantov je osem, ki so stalni in opravljajo delo izključno za podjetje QUBO Gorica in sedem občasnih. S kooperacijo je podjetje začelo že takoj ob ustanovitvi, saj je na tak način bolj fleksibilno in lažje premaguje nihanje povpraševanja na tržišču.

#### 3.1.1 Struktura organiziranosti podjetja QUBO Gorica, d. o. o.



Vir: Tomšič 2004, 35

### 3.1.2 Analiza SWOT

<p>NOTRANJE PREDNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- majhno in prilagodljivo</li><li>- dva enako pomembna proizvodna programa</li><li>- učeča organizacija</li><li>- vodi ga dober vodja</li><li>- kvaliteta proizvodov</li><li>- lastni poslovni prostori</li></ul>	<p>NOTRANJE SLABOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- nejasna vizija podjetja</li><li>- zaostajanje na področju raziskav in razvoja</li><li>- odvisnost od enega človeka</li></ul>
<p>ZUNANJE PRILOŽNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- razvoj panoge</li><li>- vstop v dobaviteljske sisteme večjih proizvajalcev (Gorenje)</li><li>- kooperacijsko sodelovanje</li><li>- relativno poceni delovna sila glede na druge evropske države</li><li>- kakovost</li><li>- poznavanje južnega trga (Bosna, Srbija)</li><li>- širjenje potrošniške družbe</li><li>- hitro rastoče podjetje</li><li>- lega podjetja – lokacija</li><li>- proizvodni program ni omejen na določen tip povpraševanja</li></ul>	<p>ZUNANJE NEVARNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- cenejša delavna sila na vzhodu</li><li>- ekološka ozaveščenost potrošnikov</li><li>- razmere na svetovnem trgu (višanje cene nafte)</li><li>- odvisnost od enega kupca</li><li>- vstop novih konkurentov</li><li>- nevarnost recesije bi močno zmanjšala obseg naročil</li></ul>

Vir: Tomšič 2004, 41

### **3.1.3 Dejavnosti obravnavanega podjetja**

Osnovne dejavnosti podjetja so razdeljene na štiri področja:

- proizvodnja kalupov za brizganje plastike,
- proizvodnja (brizganje) izdelkov iz plastike,
- prodaja materiala na debelo za izdelavo kalupov in plastičnega granulata,
- storitve vezane na popravilo kalupov.

Glavna dejavnost podjetja QUBO Gorica je izdelovanje kalupov za plastiko. V podjetju sami ne izdelujejo kalupov, ampak imajo zunanje kooperante, ki to izvajajo zanje. Obravnavano podjetje je vezni člen med kupcem in izvajalcem. Podjetje da ponudbo na povpraševanje, če je ponudba ugodna, mu partner iz Italije izdelava popoln načrt glede na predhodno risbo. Ko je načrt izdelan, ga pošlje orodjarju, ki izdelava orodje. Material za izdelavo priskrbi podjetje QUBO Gorica. Ko je orodje izdelano, se opravi preizkus in vzorce se pošlje kupcu v kontrolo, ali ustrezajo. Ko kupec odobri vzorce, je njihova naloga, da kalup dostavijo kupcu.

Druga, ravno tako pomembna dejavnost je brizganje izdelkov iz plastike. Brizganje se izvaja v podjetju in pri kooperantih. Devetdeset odstotkov proizvodov iz plastike se izdeluje za enega kupca. Čeprav je kupec zanesljiv in resen poslovni partner, pa ostaja nevarnost navezanosti na enega kupca. Kalupe za brizganje plastike imajo v brezplačnem najemu in proizvode izdelujejo po naročilu, v velikih serijah.

So ekskluzivni zastopnik za Slovenijo za prodajo materiala za izdelavo kalupov za brizganje plastike. Po naročilu prodajajo tudi plastični granulata. Storitve so le posredna dejavnost. Storitve izvajajo le občasno in za izbrane stranke.

Notranji organizacijski enoti v podjetju sta uprava in proizvodnja. Za izvedbo nalog, ki zahtevajo sodelovanje sodelavcev različnih notranjih organizacijskih enot, oblikujejo projektne skupine ali druge oblike sodelovanja. Projektno skupino ustanovi direktor družbe ali vodja proizvodnje. Sistematizacija delovnih mest je oblikovana tako, da je zagotovljena polna zaposlenost delavcev, skupno število delovnih mest ustreza obsegu nalog, naravi in načinu opravljanja nalog. Delovna mesta so določena tako, da omogočajo razporejanje in prerazporejanje delavcev na različna delovna mesta. Število in vrsta delovnih mest so določili glede na obseg nalog in potreb po usklajevanju



strokovnega dela na posameznih zaokroženih delih delovnega področja. Pri oblikovanju delovnih mest je potrebno zagotoviti povezavo med opisom delovnih nalog, vrsto odgovornosti za opravljene naloge in fizikalne in socialne delovne razmere s strokovno usposobljenostjo, ki je potrebna za opravljanje delovnih nalog. Pod strokovno usposobljenostjo štejejo stopnjo izobrazbe, smer izobrazbe, poklic, delovne izkušnje dodatna znanja, zdravstvene sposobnosti, fizične sposobnosti, psihološke sposobnosti, moralno etične vrednote in podobno (Pravilnik podjetja 2004, 3).

Delo v proizvodnji izvaja enajst sodelavcev in vodja proizvodnje. V lastni proizvodnji brigajo plastiko, kalupe pa izdelujejo pri kooperantih. Vodja proizvodnje skrbi za nemoteno delo v proizvodnji s plastiko in pri kooperantih in za naročila za plastične izdelke. Skrbi za material in potrebne načrte za izdelavo orodij. Direktor podjetja skrbi za pridobivanje naročil orodij in za osebne obiske pri kupcih. Finančni del podjetja pa sestavljata knjigovodja-računovodja in komercialist, ki skrbita za nemoteno poslovanje podjetja (npr. knjiženje, plačila, izstavljanje faktur, obračun plač, kompenzacije ipd. Notranja organiziranost družbe je oblikovana tako, da zagotavlja:

- strokovno, učinkovito in racionalno izvrševanje funkcij v družbi,
- koordinirano izvajanje nalog,
- učinkovito izvajanje projektnih nalog,
- učinkovit notranji nadzor nad opravljanjem nalog,
- zakonito, pravočasno in učinkovito uresničevanje pravic, in interesov in obveznosti strank in drugih udeležencev v postopku,
- učinkovito sodelovanje z drugimi organi in institucijami zunaj organizacije.

Za podjetje je značilna visoka stopnja centralizacije, saj vse odločitve sprejema vršni manager. Ima enostavno strukturo organiziranosti, ki omogoča visoko dinamičnost. Odnosi v podjetju so neformalni. Glede na življenjski cikel organizacije se podjetje QUBO Gorica nahaja fazi rasti.

### **3.1.4 Strategija poslovanja podjetja**

Strateško odločanje in strategije se nanašajo na ustvarjalne odločitve za doseganje strateških ciljev. Strategije obsegajo strateške cilje, ki so zelo pomembni ali celo usodni cilji. Zanje je treba ustrezno razporediti sredstva in izbrati ustrezne postopke izvedbe (Kralj 2003, 64). Osnovna strategija podjetja QUBO Gorica, d.o.o. je že od njegove ustanovitve vedno enaka. Podjetje svoje izdelke prodaja po nizki ceni, kupcem nudi ugodne plačilne pogoje in visoko kakovost. Podjetje že od svoje ustanovitve deluje v mednarodnem poslovnem okolju, kjer je zelo močna konkurenca. Le s strategijo nizkih stroškov, kakovostnih izdelkov in ugodnih plačilnih pogojih lahko pridobi kupca. Vedno močnejša konkurenca prihaja s Kitajske, kjer je cena enakega izdelka bistveno nižja, zato podjetje ponuja visoko kakovostne izdelke, da lahko konkurira azijskim podjetjem.

Podjetje uporablja strategijo neposrednega trženja, saj vršni menager meni, da čeprav je osebni stik s kupcem najdražji, je najbolj učinkovit. Pri izdelavi orodij je potrebno nenehno komuniciranje s stranko in ji svetovati. V letu 2003 so v podjetju porabili 5.770.000,00 SIT za srečanja z odjemalci. Oglaševanje v medijih za obravnavano podjetje ne bi bilo smiselno zaradi narave posla.

Pri financiranju imajo v podjetju jasno strategijo. Dolgoročne dolgove financirajo z dolgoročnimi viri, kratkoročne s kratkoročnimi. Pri plačilih uporabljajo metodo *usklajevanja plačil*, to pomeni da ima za kupce krajši ali enak plačilni rok kot za dobavitelje, tako ne tvega nelikvidnosti. Že od svoje ustanovitve v podjetju nenehno investirajo v osnovna sredstva in nepremičnine, kajti tako dosegajo zadostno konkurenčno prednost pred tekmeci.

Ker je podjetje majhno in se hitro prilagaja tržišču, v svoji branži skorajda nima konkurentov. Njihova konkurenčna prednost je v tem, da so majhno podjetje. V Republiki Sloveniji je veliko orodjarn in veliko brizgalcev plastike. Kot orodjarna se z velikimi ne morejo primerjati, saj nimamo dovolj zmogljivosti, lahko pa izdelujejo veliko majhnih orodij po nižji ceni kot velike orodjarne, ki so preveč birokratske.

Ko je podjetje vstopilo na tržišče, je imelo malo kupcev. V začetku so v podjetju brizgali in pakirali otroške igrače. Iz te dejavnosti so počasi prešli na druge izdelke iz plastičnih mas in izdelavo orodij za plastiko. Nove stranke v podjetju pridobivajo z ugodnimi ponudbami. V prihodnje načrtujejo delitev podjetja na orodjarno in brizganje plastike. V del podjetja naj bi vstopil nov investitor s svežim znanjem in novimi idejami na področju predelave plastike in trženja plastičnih izdelkov. Novo podjetje naj bi se širilo v vse države Evropske unije in v države bivše Jugoslavije.

### ***3.1.5 Financiranje podjetja***

Podjetje QUBO Gorica, d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1991, in sicer z osnovnim kapitalom 1.500.000,00 SIT. Ustanovitveni kapital so prispevali člani družine, ki so še vedno lastniki podjetja. Leta 2001 se je podjetje dokapitaliziralo do višine 8.460.000,00 SIT. Čeprav se je višina osnovnega kapitala z dokapitaliziranjem povečala, je ostalo razmerje vloženega kapitala med investitorji enako.

Podjetje si sredstva priskrbi z notranjimi in zunanji viri. *Notranje financiranje podjetja je mogoče z doseganjem pozitivnega (čistega) denarnega toka podjetja, ki ga ta s svojim poslovanjem doseže z dobičkom, obračunano in neporabljeno amortizacijo, vkalkuliranimi rezervacijami, drugimi kratkoročnimi denarnimi tokovi in s prodajo sredstev. Nasprotje notranjemu je zunanje financiranje, ki pomeni, ali priskrbo novega kapitala ali priskrbo dolgov (Repovž in Peterlin 2000, 82).*

Najpomembnejši notranji vir financiranja podjetja je zadržani dobiček. Neizplačani dobiček je v celoti zadržan in namenjen nakupu osnovnih sredstev in s tem povečanju konkurenčnosti podjetja. Pomemben delež v notranjem financiranju predstavlja tudi amortizacija. Vsa obračunana amortizacija je namenjena nakupu novih osnovnih sredstev, ki omogočajo večjo dodano vrednost.

Podjetje se poslužuje tudi zunanjih virov financiranja. Za financiranje dolgoročnih naložb se v podjetju poslužujejo dolgoročnih kreditov, za financiranje tekočega poslovanja pa najemajo kratkoročne kredite. Osnovna sredstva, kot so stroji ali avtomobili, pa so financirani s finančnim leasingom, Leasing je priskrba osnovnega sredstva z zakupom za določen čas namesto z nakupom (Repovž in Peterlin, 2000, 83).

### **3.1.6 Poslanstvo in vizija podjetja**

Poslanstvo organizacije je opredelitev, kaj hoče biti. Gre za navedbo stalnih namenov, poslovnih filozofij, prepričanj, vrednot in poslovnih področjih organizacije (Možina in drugi 1994, 300). Temeljno poslanstvo podjetja QUBO Gorica, d.o.o. je hitra in kakovostna izdelava kalupov za brizganje plastike in izdelkov iz plastike. Podjetje ne deluje s ciljem maksimiziranja poslovno-izidnega izida, temveč s ciljem dolgoročne uravnoteženosti poslovanja, ki na daljše obdobje uravnoteži pričakovanja poslovnih partnerjev, zaposlenih in okolja. Pri uresničevanju poslanstva izdelave kakovostnih izdelkov in storitev, uresničuje:

- negovanje odnosov s kupci, dobavitelji in drugimi zunanjimi udeleženci,
- skrbi za zaposlene, za ohranjanje in krepitev pripadnosti podjetju,
- razvija in krepi kooperacijsko sodelovanje.

Vizija je zamisel nove in zaželene podobe organizacije v prihodnosti, ki jo je moč širiti po organizaciji in zunaj nje (Možina in drugi 1994, 300). Vizija podjetja QUBO Gorica, d. o. o. je biti poslovno prožno, prilagodljivo in fleksibilno podjetje na svojem področju.

Poslanstvo in vizija nekega podjetja pa ne moreta brez politike kakovosti. V podjetju proizvajajo proizvode za najzahtevnejše svetovne proizvajalce tehničnih izdelkov. Osnovna načela politike kakovosti so:

- izdelki zadovoljujejo potrebe in pričakovanja njihovih kupcev,
- s kupci in dobavitelji gradijo dolgoročno partnerstvo in sodelovanje,
- s posodabljanjem poslovnega procesa sledijo potrebam in željam kupcev,
- ključni element kakovosti je zaupanje v dobavitelje,
- s servisiranjem izdelkov nudijo garancijo skozi celotno obdobje uporabe izdelka.

Vrednote, ki so sestavni del filozofije podjetja, pa so:

- Zadovoljstvo strank: z uresničevanjem želja strank in s preseganjem njihovega pričakovanja zadovoljujejo njihove stranke. Stranke so vsi, ki so neposredno povezani z njihovim delom: kupci dobavitelji in drugi poslovni partnerji.
- Zavzetost: v vsak posel namenijo maksimalno znanje in čas.

- Sodelovanje: njihova največja konkurenčna prednost je v medsebojnem sodelovanju in tesnimi poslovnimi vezmi med njihovimi dobavitelji in kupci.

### **3.2 Vršni manager v podjetju QUBO Gorica**

Direktor obravnavanega podjetja je tipičen dinamični podjetnik, svoj posel je sam ustvaril, ima jasno vizijo, meni, da je potrebno posel profesionalizirati, zna obvladovati čas in ne zna reči "ne". Leta 2001 je dobil priznanje kot podjetnik leta.

Star je 56 let, torej spada v starejši in izkušenejši razred. Po izobrazbi je inženir organizacije. V svojem življenju je opravljal številne vodstvene funkcije. V preteklih letih je pridobil določeno znanje, ki je potrebno, da je malo podjetje pripeljal do gazele.

Zaveda se, da je za razvoj podjetja potrebna profesionalizacija in strokovnost. Prav tako meni, da so za razvoj uspešnega podjetja bistveni mladi ljudje, ki prinašajo nova znanja in energijo.

### **3.3 Analiza podjetja QUBO Gorica**

Pri raziskovanju slovenskih gazel imamo večje število kazalnikov, kot so: rast prodaje, delež in rast prihodkov na tujih tržiščih, indeks sorazmerne rasti števila zaposlenih (DaBeg) v zadnjih petih letih mora biti najmanj dvajset, v obravnavanem letu mora imeti najmanj dvajset zaposlenih, podjetje je moralo zagotoviti nova delovna mesta, pomembna je rast dodane vrednosti in drugo.

V diplomski nalogi bomo preučevali rast prodaje, delež in rast prihodkov na domačem in tujih tržiščih, stopnjo zadolženosti glede na lastni kapital v zadnjih petih letih in načrte za prihodnost.

#### ***3.3.1 Prihodki Od Prodaje***

V podjetju se ukvarjajo z izdelavo plastičnih izdelkov in kalupov za brizganje plastike, s prodajo na debelo in popravilom kalupov. Največji prihodek od prodaje

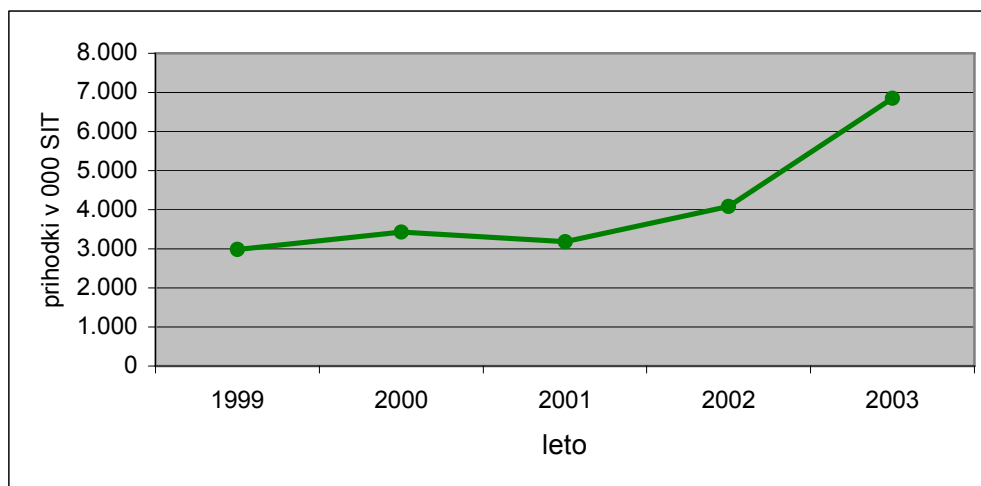
predstavljajo proizvodi, ki jih prodajajo v Evropsko unijo in v Sloveniji. Tabela 3.1 prikazuje prihodke od prodaje na domačem in na tujem tržišče med leti 1999 in 2003.

**Tabela 3.1** Prihodki od prodaje

tržišče	1999		2000		2001		2002		2003		skupaj	
	SIT	%	SIT	%	SIT	%	SIT	%	SIT	%	SIT	%
doma	108.045	<b>36</b>	132.086	<b>39</b>	50.546	<b>16</b>	142.916	<b>35</b>	299.660	<b>44</b>	733.253	<b>36</b>
tujina	189.748	<b>64</b>	210.727	<b>61</b>	267.265	<b>84</b>	264.530	<b>65</b>	385.179	<b>56</b>	1.317.449	<b>64</b>
skupaj	297.793	100	342.813	100	317.811	100	407.446	100	684.839	100	2.050.702	100
Št. zaposlenih	3		5		7		12		14			

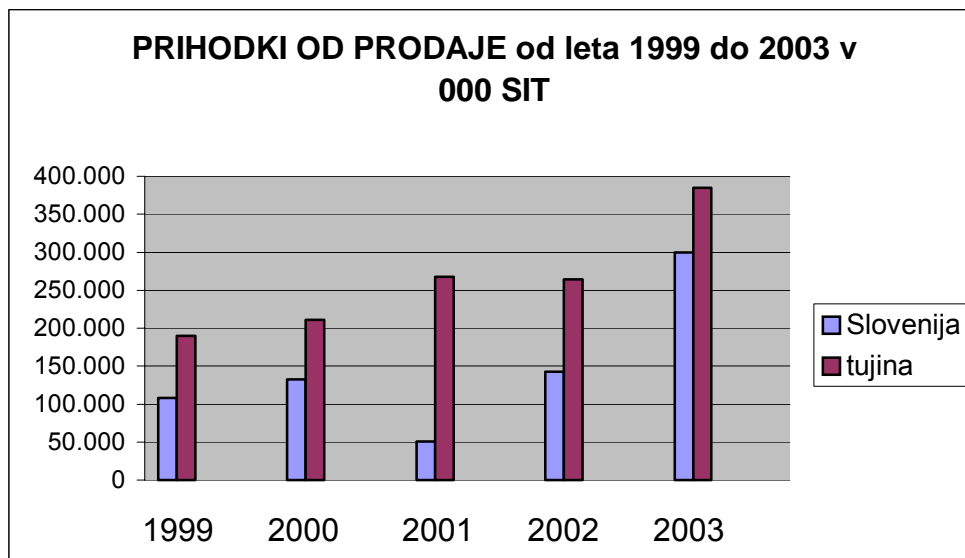
Vir: Izkaz uspeha za leta 1999 - 2003

**Slika 3.8** Prihodki od prodaje med leti 1999 in 2003



Vir: Izkaz uspeha za leta 1999 - 2003

**Slika 3.9** Prihodki od prodaje na domačem in tujem tržišču med leti 1999 in 2003



Vir: Izkaz uspeha za leta 1999 - 2003

Indeks prihodkov od prodaje od leta 1999 do leta 2003 je:

$$I_{03/99} = (684.839.738 / 297.793.000) * 100 = 229,97$$

Od leta 1999 do leta 2003 so se prihodki od prodaje povečali za 129 %

### **3.3.2 Ocena zahtevane diskontne mere**

Denarne tokove, ki bodo dospeli v prihodnosti preračunamo z ustrezno diskontno mero na sedanjo vrednost. Vsebinsko predstavlja diskontna mera oportunitetni strošek, ki je enak pričakovanemu donosu na podobne naložbe s približno enakim tveganjem. Višje kot je tveganje, višja bo diskontna mera in manjša bo sedanja vrednost.

Pri posrednem postopku vrednotenja po metodi neto sedanje vrednosti bodočih denarnih tokov izhajamo iz dolga prostega neto denarnega toka, ki je na voljo vsem investitorjem, t.j. lastnikom in kreditorjem. Zato je diskontna mera sestavljena iz oportunitetnih stroškov celotnega kapitala in se izraža kot tehtano povprečje stroškov celotnega kapitala (WACC).

$$WACC = (K_e * W_e) + (K_p * W_p) + (K_d * (1-t) * W_d)$$

Legenda:

$K_e$  – lastniški kapital

$K_p$  – prednostne delnice

$K_d$  – dolg (kratkoročni in dolgoročni finančni dolg)

$W_e, W_p, W_d$  – ponderji za posamezne vrste kapitala

$t$  – davčna stopnja

(Tomšič 2004, 55)

### 3.3.2.a Zahtevana diskontna mera za lastniški kapital

Zahtevana diskontna mera (t.j. stopnja donosnosti) za lastniški kapital je izračunana po metodi CAMP (capital asset pricing model). Formula za izračun stopnje donosnosti se glasi :

$$R = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_c + r_s$$

Legenda:

$R$  – zahtevana stopnja donosa

$r_f$  – donosnost netveganih naložb

$(r_m - r_f)$  – premija za povprečno tveganje naložb

$r_m$  – pričakovana stopnja donosnosti lastniškega kapitala

$\beta$  – sistematična mera tveganja (beta)

$r_c$  – deželne prilagoditve

$r_s$  – dodatna premija za povečanje tveganje malih podjetij (Tomšič 2004, 55)

Zahtevana stopnja donosnosti je enaka donosnosti netvegane naložbe, povečane za premijo tveganja. Premija tveganja pa je odvisna od dveh komponent:

- cene tveganja, ki je enaka razliki med pričakovano povprečno donosnostjo vseh naložb in donosnostjo netvegane naložbe,
- sistematičnega tveganja konkretne naložbe, ki odraža tveganost konkretne naložbe v primerjavi s povprečno stopnjo tveganja vseh naložb (beta).

Ker je slovensko kapitalno tržišče zelo majhno in nerazvito, se pri določanju diskontne mere delno poslužujemo podatkov ameriškega trga, ki jih ustrezno prilagodimo slovenskim razmeram in ocenjevani družbi, da pridemo do primerne diskontne mere.



Donosnost netvegane naložbe -  $r_f$

Pri določanju donosnosti netvegane naložbe smo izhajali iz tržne donosnosti dvajsetletnih državnih ameriških obveznic, ki znaša 4,88 % ([www.bloomberg.com/markets/rates/index.html](http://www.bloomberg.com/markets/rates/index.html)). Ob upoštevanju 2,3 % inflacije v ZDA, znaša donosnost netvegane naložbe 2,52 %.

Dolgoročna premija za tveganje -  $(r_m - r_f)$

Gre za razliko med stopnjo donosnosti vseh delnic in stopnjo donosnosti ne tveganih naložb. Zaradi še dokaj nerazvitega tržišča s kratko zgodovino se poslužujemo podatkov o dolgoročni premiji za tveganje delnic na razvitih trgih kapitala.

Sistematična mera tveganja -  $\beta$

Tveganje pri naložbah razdelimo na dva dela; nesistematično in sistematično. Sistematično tveganje odraža razmerje in cikličnost v gospodarstvu kot celoti in ga z diverzifikacijo naložb ne moremo odpraviti. Faktor beta nam pove, koliko naložba v posamezen vrednostni papir relativno doprinese k tveganju celotnega premoženja. Če je beta pod ena, je obravnavano podjetje pod povprečnim tveganjem na tržišču, če je nad ena je bolj tvegano, kot je tveganje poprečnih podjetij na tržišču. Za podjetja, ki se ne pojavljajo na tržišču vrednostnih papirjev, je ta faktor težko določljiv, še posebej velja to v razmerah, kjer trg kapitala ni dovolj razvit. V takih primerih se poslužujemo podatkov ameriškega trga, ki je dovolj velik, da je zadovoljivo reprezentančen in predpostavljamo, da podobna gibanja veljajo tudi na našem trgu.

Druga predpostavka pa je, da se bodo gibanja bete projecirala v prihodnosti. Faktor beta preračunamo za obravnavno podjetje, pri čemer je zajeto tudi finančno tveganje (zadolženost konkretnega podjetja). Poslužujemo se podatkov iz baze [//pages.stern.nyu.edu/adomader/](http://pages.stern.nyu.edu/adomader/), kjer povzamemo podatke in izračunamo povprečje iz več panožnih bet, ki bi odražale trende, primerne za aplikacijo na ocenjevano podjetje in vzamemo za beto brez zadolženosti 0,57.

PANOGA	Tržni D/E	Beta
Stanovanja	66,91	0,55
Mehanizacija	49,76	0,57
Embalaža	86,10	0,55
Proizvodi za gospodinska	15,24	0,60
<b>povprečje</b>	<b>54,50</b>	<b>0,57</b>

Vir: Tomšič 2004, 57

Beta z zadolženostjo za predstavljeno podjetje je izračunana po naslednji formuli:

$$\beta_{e0} = \beta_a * (1 + ((1-t) * D/E)) = 0,67$$

pri čemer znaša tržni D/E za ocenjevano podjetje 18,2 %, efektivna davčna stopnja pa 22,5 %.

Deželne prilagoditve -  $r_c$

Ker izhajamo pri oblikovanju diskontne mere iz ameriških podatkov, je potrebno narediti

deželne prilagoditve, t.j. dodati slovenski deželno tveganje. Izračunamo ga po sledeči formuli

iz indeksov tveganja posameznih dežel, ki jih objavlja Institutional Investor

(Tomšič 2004, 57):

$$r_c = (R_{Usa} / R_{Slo}) * RP - RP = ((93,1 / 68,4) * 0,07) - 0,07 = 0,02528 = 2,53 \%$$

legenda:

RP – premija za tveganje lastniškega kapitala

$R_{Usa}$  – indeks tveganja za ZDA

$R_{Slo}$  – indeks tveganja za Slovenijo

Deželna prilagoditev oz. povečanje diskontne mere zaradi deželnega tveganja je 2,53 %.

Premija za večje tveganje malih delnic -  $r_s$

Ta premija odraža večjo stopnjo donosnosti za mala podjetja v primerjavi z velikimi in bolj stabilnimi podjetji. Razlog je v večji kovariabilnosti donosov malih podjetij in donosov vseh naložb v primerjavi z velikimi in posledično večjim sistematičnim tveganjem. Največji dejavniki tveganja v predstavljenem podjetju so:

- odvisnost od dveh ključnih kupcev,

- končni proizvodi so v precejšnji meri investicijske dobrine, po katerih je večja elastičnost povpraševanja,
- cena surovine je odvisna od cene nafte,
- odvisnost od ključne osebe.

Povprečna dodatna premija za male družbe znaša 3,53 %. Zaradi odvisnosti od ključne osebe povprečno premijo povečamo še za 1 % točko.

Skupna premija za večje tveganje podjetja je (3,53 % + 1 %), skupaj 4,53 %.

Zahtevana diskontna mera za lastniški kapital znaša:

$$R = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_c + r_s = 14,3\%$$

### 3.3.2.b Dolžniški kapital

Cena za dolžniški kapital je upoštevana v višini ponderiranih realnih obresti, ki jih družba plačuje na dolg. Za obravnavano družbo smo izračunali ponderirano obrestno mero (stroški dolga) 5,6 %.

### 3.3.2.c Izračun tehtanih stroškov kapitala (WACC)

Tehtani stroški kapitala za investirani kapital (lastniški in dolžniški) smo izračunali z upoštevanjem posameznih ponderjev, pri tem pa smo upoštevali ocenjeno vrednost lastniškega kapitala:

$$WACC = (K_e * W_e) + (K_p * W_p) + (K_d * (1-t) * W_d) =$$

$$WACC = (14,3 \% * 0,818) + (5,6 \% * 0,182) * (1 - 0,225) = 12,5 \%$$

(Tomčič 2004, 55)

## 3.4 Dolgoročni načrti

Podjetje nima konkretnega poslovnega načrta za naslednja leta. Po pogovoru z direktorjem smo pripravili okvirni poslovni načrt za naslednjih pet let. Osnova za izračun prikazanih podatkov je leto 2003.

Leto 2003.

Prihodki od prodaje proizvodov:

- domače tržišče: 235.662.045,00 SIT
- tuje tržišče: 344.757.723,00 SIT

Prihodki od prodaje trgovskega blaga:

- domače tržišče: 47.591.311,75 SIT
- tuje tržišče: 9.873.045,00 SIT

Prihodki od prodaje storitev:

- domače tržišče: 8.034.666,70 SIT
- tuje tržišče: 8.372.535,05 SIT

Investiranje v osnovna sredstva:

- nepremičnine:
  - zemljišče: 33.181.700,00 SIT
  - objekte: 91.596.934,57 SIT
- v proizvodnjo: 57.545.068,63 SIT
- drugo: 1.253.254,64 SIT

Število zaposlenih: 14.

Leto 2004.

Prihodki od prodaje proizvodov:

- domače tržišče: 179.929.538,50 SIT
- tuje tržišče: 403.097.986,84 SIT

Prihodki od prodaje trgovskega blaga:

- domače tržišče: 19.472.684,02 SIT
- tuje tržišče: 21.217.987,99 SIT

Prihodki od prodaje storitev:

- domače tržišče: 32.771.312,82 SIT
- tuje tržišče: 1.695.933,16 SIT

Investiranje v osnovna sredstva:

- nepremičnine:
  - zemljišče: 30.454.000,00 SIT
  - objekte: 64.495.660,83 SIT
- drugo: 44.656.364,80 SIT

Število zaposlenih: 15.

Leto 2005.

V tem letu pričakujejo osem odstotno rast prodaje proizvodov. Za prodajo trgovskega blaga in storitev ni določenega plana, ker to ni temeljno poslanstvo podjetja. Trgovsko blago se prodaja le po naročilu kupcev.

Delo bodo izvajali kooperanti, zato bo zaposlovanje novih sodelavcev minimalno ali nič. Investiranja v osnovna sredstva bodo sorazmerna z rastjo prihodkov od prodaje proizvodov. Rast dobička naj bi bila deset odstotkov višja kot leta 2004. V tem letu naj bi se družba delila na proizvodnjo orodij za brizganje plastike in na novo podjetje, ki naj bi se ukvarjalo z brizganjem plastike. Ves program brizganja plastike bi tako prenesel v novo podjetje. Možno je, da rast prihodkov od prodaje proizvodov ne bo tako velika, kot je pričakovati.

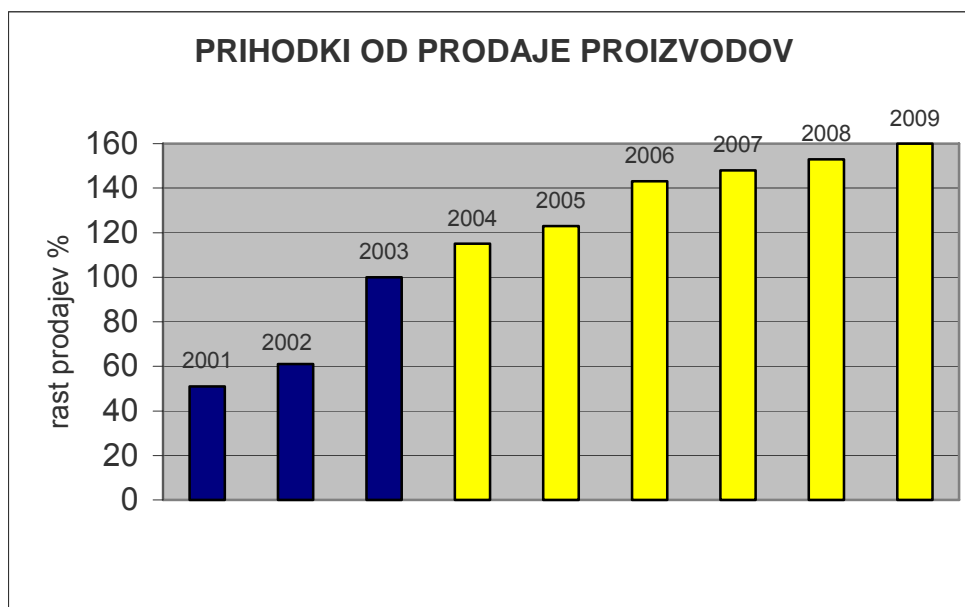
Leto 2006.

V letu 2006 se načrtuje dvajset odstotna rast prodaje plastičnih izdelkov. Delo se bo izvajalo pri kooperantih in v podjetju. Po potrebi bodo zaposlovali nekaj novih sodelavcev. Predvidena rast dobička naj bi bila deset odstotkov večja kot v letu 2005.

Leto 2007-2009.

Od leta 2007 naprej se pričakuje petodstotna rast prodaje plastičnih izdelkov. Prodaja orodij za plastiko naj bi počasi narasla od dva do osem odstotkov.

**Slika 3.10** Plan prodaje od leta 2003 do leta 2009



Vir: Tomšič 2004, 21

Na sliki prikazujemo rast prihodkov od prodaje proizvodov od leta 2001 do leta 2003 in načrtovano rast prodaje proizvodov do leta 2009. Rast je prikazana v odstotkih. Osnova je leto 2003.

## 4 SKLEP

Hitro rastoča podjetja ustvarjajo nova delovna mesta, uvajajo nove tehnologije, povečujejo konkurenčnost gospodarstev in dajejo v uspešnih državah dinamiko gospodarstvu. Tovrstna podjetja so prisotna tudi v Republiki Sloveniji. Za gospodarstvo so velikega pomena. Po raziskavah revije Gospodski vestnik je v letih od 1994 do 1999 sto najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji ustvarilo 7.200 novih delovnih mest. Prodaja povprečne gazele vsako leto zraste za petino. Prisotna so v vseh dejavnostih in v vseh regijah. Največ pa jih je v osrednji slovenski regiji.

Za hitro rast podjetja je pomembnih šest dejavnikov. Poznati naj bi jih podjetniki, investitorji in država.

- Krave molznice; največji delež med gazelami zavzema dejavnost trgovine. Večina gazel si je tržišče pridobila s prevzemom tržišč dotedanjim ponudnikom. Strategije za prevzem so bile novi ali prilagojeni izdelki, večja kakovost po nižji ceni in s proizvodi, s katerimi so lahko zaslužili ne da bi bilo treba vanj veliko investirati.
- Zmanševanje stroškov dela; gazele so stroške dela v glavnem zniževala.
- Le sedem odstotkov preveč zadolženih; hitro rastoča podjetja so bila precej zadolžena, a jim je hitra rast omogočila zniževanje zadolženosti.
- Centralizacija in nekompleksnost; v večini gazel je bil najpomembnejši človek v podjetju direktor, ki je bil hkrati lastnik. V hitro rastočih podjetjih je vladala visoka stopnja centralizacije in zelo nizka stopnja formalizacije in kompleksnosti.
- Prilagajanje razmeram: večina gazel je imela zmerno rast. Večina je rasla od malih podjetij do velikih. Petinosemdeset odstotkov gazel je prihodnjo rast videlo v sedanjem programu.
- Delitev hitro rastočih podjetij; slovenske gazele lahko razdelimo v tri skupine. V prvih dveh skupinah, ki sta rasli najhitreje, je poslovodstvu uspelo vsaj nekoliko uveljaviti aktivno strategijo rasti. V prvi skupini se jim je brez dvoma posrečilo celo ustvarjati in ne le izkoriščati razmere za hitro rast. V tretji skupini pa so gazele, ki so sicer hitro rasle, vendar niso znale tako dobro izkoriščati razmer na trgu (Tajnikar 2003, 96-99).

Za uspešnim podjetjem stoji vedno uspešen vodja. V slovenskih hitro rastočih podjetjih je direktor podjetja največkrat tudi lastnik podjetja. V Republiki Sloveniji so v večini primerov podjetniki moški z visoko izobrazbo in z več kot deset let delovnih izkušenj. Tudi strategija, ki jo podjetje uporablja za prodor in obstoj na tržišču ima velik pomen. Večina slovenskih gazel uporablja strategijo rasti prodaje obstoječih proizvodov ali ponudbo novih proizvodov na istem trgu.

Značilnost slovenskih gazel je tudi visoka stopnja centralizacije, nizka stopnja formalizacije in nizka kompleksnost. V večini podjetij do organizacijskih sprememb še ni prišlo, čeprav razvoj podjetij zahteva bolj zapletene organizacijske oblike. Za uspešno rast se bodo morala hitro rastoča podjetja reorganizirati. Dejavnik, ki vpliva na rast podjetja, je financiranje. Poznamo notranje in zunanje financiranje ter lastniško in dolžniško financiranje. Večina slovenskih gazel za financiranje svojih investicij uporablja zadržane dobičke, kot notranje financiranje. Pomemben vir pa predstavljajo tudi lastni prihodki. Kot dolžniški vir pa so na prvem mestu bančna posojila.

Podjetje QUBO Gorica, d.o.o. je malo podjetje. Slovenska gazela je postalo prvič leta 2001, to je deset let po ustanovitvi. Drugi naziv slovenske gazele je prejelo leta 2004. Vodi ga izkušen manager, ki je tudi lastnik podjetja. Čeprav je podjetje zdravo in uspešno, ima en problem. Vezano je na dva glavna kupca. V prihodnje bi moralo svoj program razširiti na več tržišč, da bi se bolj razpršilo tveganje. Vizija podjetja je postati eno od najuspešnejših podjetij za brizganje plastike in izdelavo kalupov na območju severne Italije in Slovenije. S strategijo, ki jo podjetje uporablja, visoka kakovost po nizkih cenah, je tveganje, da podjetje na tržišču ne uspe manjša.

V analizi podjetja smo ugotovili, da je obravnavano podjetje dolgoročno stabilno. Deluje v panogi, ki se razvija, zato ima še možnosti za nadaljnji razvoj. Podjetje ima dobro strukturo organizacije, tako ima kratek rok dobave in minimalne zaloge materiala. Večji problem predstavlja prodaja, saj je podjetje odvisno od dveh kupcev, ki skupaj predstavljata 64 odstotkov celotne prodaje. Glavna surovina za izdelavo plastike je nafta, zato so cene vhodnih surovin odvisne od borznih nihanj.

Sestavili smo dolgoročni načrt, ki vsebuje naslednje ugotovitve. S pridobitvijo novih kupcev, bi podjetje zmanjšalo tveganje prodaje. Podjetje ima dobre pogoje za



širjenje na tržišča bivše Jugoslavije. Vršni manager ima izkušnje in pozna jezik in poslovne običaje tržišča. Širitev podjetja na to tržišče pa je lahko nevarno, saj gospodarstvo še ni dovolj stabilno.

## 5 LITERATURA IN VIRI

### Seznam literature

- Belak, Janko s soavtorji. 1998. *Razvoj podjetja in razvojni management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Besanko, David, David Dranove in Mark Shanley. 2000. *Economics of Strategy*. USA: R.R. Donnelly.
- Bizjak, Franc. 1997. *Reinženiring in razvoj podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Churcil, A. Gilbert in Daen Iacobucci. 2002. *Marketing reserch – Methodological foundations*. USA: South-Western .
- Dominick, Salvatore. 1995. *International economics*. New Jersey: Fordham University.
- Dubrovski, Drago. 2000. *Krizni management*. Koper: Visoka šola za namagement v Kopru.
- Duh, Mojca in Štefan Kajzer. 2002. *Razvojni modeli podjetja in managementa*. Maribor: Založba MER.
- Hedges, Burke. 2000. *Uspešno trženje*. Ljubljana: Založba Tuma.
- Hrastelj, Tone. 1995. *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ivanko, Štefan. 1999. *Urejenost podjetja - strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Kotler, Philip in Gary Armstrong. 2001. *Principles of marketing*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kovčina, Miro in Ksenja Mirtič. 1999. *Izvajanje poslovnega preobrata v podjetjih v rasti*. Portorož: Gea College.
- Kralj, Janko. 1998. *Management, temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Kralj, Janko. 2003. *Management*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Tavčar, I. Mitja. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Kyle, T. David. 2000. *Štiri moči vodenjstva*. Ljubljana: Založba Amalietti & Amalietti.

- Možina, Stane ...[et. al.]. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Prašnikar, Janez. 1999. *Uvod v mikroekonomijo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Pšeničny, Viljem. 2000. *Podjetništvo od ideje do rasti*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Pučko, Danjel. 1999. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Puempin, D. in P. Juergen. 1994. *Usmerjanje razvoja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Repovž, Leon in Jožko Peterlin. 2000. *Financiranje*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Rozman, Rudi. 1993. *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Šostar, Adolf. 2000. *Mnagement kakovosti*. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za strojništvo.
- Zelenika, Ratko. 2000. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
- Zimmermann, Hans-Peter. 1997. *Velik uspeh z majhnim podjetjem*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

#### Seznam virov

- Drnovšek, Mateja. Oktober 2003. *Profil novodobnih gazel: na preži*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, str. 53.
- Gospodarski vestnik. Ljubljana. 2000. *Petsto najhitrejših*, str. 52-72.
- Kmetec, D. Benjamin. December 2001. *Zakaj propadajo mala hitro rastoča podjetja*. Ljubljana: Podjetnik, str. 34.
- Ložar, Boštjan. Oktober 2003. *V čem je skrivnost uspeha svetovnih gazel*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, str. 102.
- Mežek, Tomaž. 2002. *Analiza hitro rastočih podjetij v Sloveniji in podjetja Pilaster*; diplomska naloga. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Nejedly, Š. Mateja. December 2003. *Plačilna nedisciplina*. Ljubljana Glas gospodarstva, str. 45.

*Pravilnik podjetja QUBO Gorica d.o.o. 2004.*

Pšeničny, Viljem. November 2001. *Portret dinamičnega podjetnika*. Ljubljana: Podjetnik, str. 24.

Slokar, Tomaž, 2004. *Vodja SKB banke PE Nova Gorica*.

Tajnikar, Maks. Oktober 2003. *Kaj poganja hitro rast*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, str. 96.

Tomšič. Alenka. 2004. *Cenitev družbe Qubo Gorica d.o.o. na dan 30 .06. 2004*. Ljubljana.

Zorko, Nadja. April 2003. *Bankam bodo kmalu ostala le še mala podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, str. 15.

[www.gazele.com](http://www.gazele.com) (15. 10. 2004).

[www.gvrevija.com](http://www.gvrevija.com) (15. 10. 2004).

[www.bloomberg.com/markets/rates/index.html](http://www.bloomberg.com/markets/rates/index.html) (12. 5. 2004).