

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

**RAST IN RAZVOJ MALIH
PODJETIJ V POSOČJU**

Katja Smrekar

Koper, 2008

Mentor: dr. Boštjan Antončič

POVZETEK

Naloga predstavlja značilnosti in pomen malih podjetij ter njihovo rast in razvoj. Cilj diplomske naloge je predstaviti rast in razvoj podjetij v Posočju v primerjavi s celotno Slovenijo in dokazati naraščanje podjetništva v Posočju. Opredeljuje bistveno razliko med rastjo in razvojem podjetja ter glavne težave podjetij na svoji poti rasti in razvoja. Pri tem opredeljuje možnosti za odpravo teh težav, ki jih ponujajo različne institucije s programom spodbujanja podjetništva. Predstavi rast in razvoj podjetij v Posočju, ki sta primerljivi z rastjo in razvojem podjetij v Sloveniji. Podjetniki v Posočju se v primerjavi s Slovenijo srečujejo z bistveno večjimi težavami zaradi geografske lege in slabe infrastrukture. Odprava teh težav bi ugodneje vplivala na podjetništvo v prihodnosti.

Ključne besede: podjetništvo, podjetnik, majhno podjetje, razvoj podjetij, Posočje.

ABSTRACT

The Diploma presents the characteristics and importance of small companies and their growth and development. The objective of the study is to present growth and development of companies in Posocje and to proof the growth of enterprise. It describes the main difference between company growth and development. It exposes main problems of companies on their way of growth and development, and defines the solutions for these problems, offered by different institutions dealing with enterprise stimulation programmes. Presents the growth and development of small companies in Posocje and compares them with companies in Slovenia. Entrepreneurs in Posocje have bigger problems than entrepreneurs in entire Slovenia because of geographic location and poor infrastructure. Solutions for these problems would enable a more positive influence upon enterprise in the future.

Key words: enterprise, entrepreneur, small company, company development, Posocje.

UDK: 658: 005 (497.4 Posočje) (043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Oprelitev pojmov	3
2.1	Malo podjetništvo	3
2.1.1	Oblike podjetništva	3
2.1.2	Majhna podjetja	4
2.1.3	Prednosti in slabosti malih podjetij	5
2.1.4	Značilnosti malih podjetij	5
2.2	Podjetnik	7
2.2.1	Definicije podjetnika	8
2.2.2	Lastnosti podjetnika	9
2.3	Pomen malih podjetij in samostojnih podjetnikov	10
3	Ustanovitev podjetja	13
3.1	Malo podjetje	13
3.2	Samostojni podjetnik	14
4	Rast podjetja	15
4.1	Oprelitev pojma	15
4.2	Kdaj je podjetje pripravljeno na rast?	16
4.3	Strategije rasti	17
4.4	Faze rasti podjetja	18
5	Razvoj podjetja	19
5.1	Oprelitev pojma	19
5.2	Modeli razvoja podjetja	19
5.2.1	Model po Greinerju	19
5.2.2	Model po Bleicherju	21
5.2.3	Model po Mintzbergu	22
5.3	Faze razvoja po Pumpinu in Prangu	24
5.3.1	Pionirsko podjetje	24
5.3.2	Rastoče podjetje	24
5.3.3	Zrelo podjetje	25
5.3.4	Podjetje v preobratu	26
6	Težave podjetij pri rasti in razvoju	27
6.1	Težave pri rasti	27
6.2	Težave pri razvoju	28
7	Rast in razvoj podjetij v Sloveniji	29
7.1	Podjetništvo nekoč	29
7.2	Podjetništvo danes	29

7.2.1 Malo gospodarstvo	30
7.2.2 Ovire podjetništva	32
7.3 Spodbujanje malih podjetij in podjetništva.....	33
8 Podjetništvo v Posočju	35
8.1 Posoški razvojni center	35
8.1.1 Poslanstvo.....	35
8.1.2 Podjetništvo	35
8.1.3 Pospeševanje podjetniških vlaganj	36
8.2 Podjetja v Posočju	37
8.3 Analiza vprašalnika	41
9 Sklep.....	47
Literatura.....	49
Viri	49
Priloge.....	51

SLIKE

Slika 5.1	Model rastočega podjetja po Greinerju.....	20
Slika 5.2	Model življenjskega cikla podjetja s političnim vplivom po Mintzbergu....	23
Slika 7.1	Podjetja v letu 2006	30
Slika 8.1	Sprememba rasti podjetij v Sloveniji in Posočju.....	38
Slika 8.2	Spremembe rasti malih podjetij in samostojnih podjetnikov v Sloveniji in Posočju.....	40
Slika 8.3	Težave podjetnikov pri ustanavljanju podjetja.....	43
Slika 8.4	Usmerjenost podjetij v nadaljni razvoj.....	44
Slika 8.4	Ovire razvoja podjetij	45

TABELE

Tabela 2.1	Delitev podjetij po kriterijih.....	4
Tabela 2.2	Definicije podjetnika.....	8
Tabela 4.1	Značilnosti rasti in razvoja.....	15
Tabela 7.1	Poslovanje malega gospodarstva 2006	31
Tabela 7.2	Podjetja po pravnoorganizacijskih oblikah in velikosti	31
Tabela 8.1	Podjetja v Posočju.....	38
Tabela 8.2	Število malih podjetij in samostojnih podjetnikov posameznikov v Posočju.....	39
Tabela 8.3	Vizija podjetij	44

1 UVOD

Malo gospodarstvo postaja iz leta v leto vse pomembnejši del slovenskega gospodarstva. Mala podjetja so ključno področje ustvarjanja možnosti za nadaljnji gospodarski razvoj, ustvarjajo nova delovna mesta in s tem zmanjšujejo brezposelnost. So pomemben vir inovacij, ki pozitivno vplivajo na slovensko gospodarstvo. Razvoj malega gospodarstva v Sloveniji se po regijah razlikuje zaradi geografskih in demografskih dejavnikov. Slovenija zato potrebuje načrt za pospeševanje regionalnega razvoja malega gospodarstva.

V svojem diplomskem delu sem se osredotočila na rast in razvoj malih podjetij in samostojnih podjetnikov v Posočju. Namen diplomskega dela je predstaviti rast in razvoj podjetij v Posočju v primerjavi s celotno Slovenijo in dokazati naraščanje podjetništva v Posočju, čeprav velja Posočje za eno izmed najmanj razvitih pokrajin Slovenije. Hotela sem izpostaviti težave, s katerimi se podjetniki v Posočju srečujejo in bi jih bilo treba v prihodnosti odpraviti za boljši razvoj malih podjetij na tem območju. Predpostavljam, da je glavni razlog za ustanavljanje novih podjetij in samostojnih podjetnikov v Posočju predvsem pomanjkanje delovnih mest. Tu namreč ni veliko podjetij, ki bi lahko zaposlovala prebivalce. V velikih podjetjih posameznikom ne posvečajo pozornosti, zato se ti počutijo zapostavljene in se odločijo za samostojno pot.

Diplomska naloga je razdeljena na dva dela, na teoretični in empirični del. V empiričnem delu je prikazana analiza vprašalnika, ki jo predstavljam v zadnjem poglavju naloge.

V teoretičnem delu sem najprej opredelila pojma podjetništvo in malo podjetništvo. Predstavila sem oblike podjetništva, ki jih srečamo v vsakdanjem življenju, med katerimi je najpogostejša oblika družinskega podjetja. Primerjala sem lastnosti malih in velikih podjetij. V nadaljevanju prvega dela sem predstavila definicije podjetnika, ki so se izoblikovale skozi stoletja. Na kratko sem opisala tipične spretnosti in lastnosti podjetnika, ki jih le-ta potrebuje za uspešno vodenje podjetja.

V tretjem delu sem na kratko predstavila potek ustanovitve družbe z omejeno odgovornostjo, ki je najbolj razširjena oblika med malimi podjetji, ter pridobitev statusa samostojnega podjetnika, ki predstavlja največji delež vseh poslovnih subjektov.

V četrtem poglavju sem opredelila pojem rast in razložila, po čem se le-ta razlikuje od razvoja podjetja. Predstavila sem, kaj je značilno za rast, kdaj je podjetje dovolj zrelo za rast, kakšne vrste rasti poznamo in kako potekajo faze rasti. Opisala sem štiri možne strategije rasti, za katere se podjetje lahko odloči.

V petem poglavju sem se posvetila pojmu razvoj podjetja. Proučila sem tri modele razvoja, in sicer: model po Greinerju, Bleicherju in po Mintzbergu. Nadaljevala sem s

štirimi fazami razvoja po Pumpinu in Prangu: pionirsko, rastoče, zrelo podjetje in podjetje v preobratu.

V šestem poglavju sem izpostavila ključne težave podjetij pri rasti in razvoju. Pri tem nekateri dejavniki vplivajo tako na rast kot na razvoj podjetja.

V sedmem poglavju sem opisala razvoj podjetništva v Sloveniji. Kakšno je bilo podjetništvo nekoč in kakšno je danes. Opredelila sem glavne težave, s katerimi se soočajo podjetja v Sloveniji in kateri dejavniki vplivajo na takšno stanje podjetništva v Sloveniji. Predstavila sem naraščanje števila majhnih podjetij in samostojnih podjetnikov v Sloveniji od leta 2000 do leta 2006. Izpostavila sem prihodke, ki jih ustvarijo, in število zaposlenih, ki jih zaposlujejo.

V zadnjem poglavju sem se omejila izključno na Posočje. Najprej sem predstavila Posoški razvojni center, njegovo poslanstvo in spodbujanje razvoja podjetništva. Z različnimi ukrepi namreč poskuša spodbujati ustanavljanje novih mikro in malih podjetij. Opisala sem značilnosti Posočja, ki močno vplivajo na razvoj podjetništva. Analizirala sem naraščanje malih podjetij in samostojnih podjetnikov v Posočju od leta 2000 do leta 2007.

V nadaljevanju sem predstavila ugotovitve, izpeljane na podlagi ankete, ki sem jo opravila med naključno izbranimi podjetji v Zgornjem Posočju. Ugotavljala sem, zakaj se podjetniki odločajo za samostojno pot, s kakšnimi težavami se le-ta podjetja in samostojni podjetniki srečujejo pri rasti in razvoju podjetij in kakšne načrte imajo za prihodnost.

2 OPREDELITEV POJMOV

2.1 Malo podjetništvo

Podjetništvo je proces, ki mu podjetniki namenjajo svoj čas in prizadevanja, prevzemajo pripadajoča finančna, psihična in družbena tveganja za ustvarjanje nečesa novega, vrednega in prejmejo pripadajoče nagrade v obliki denarja, osebnega zadovoljstva in neodvisnosti (Antončič et al. 2002, 30).

Malo podjetništvo je podjetništvo malih in srednjih podjetij.

2.1.1 Oblike podjetništva

Posamezniki, ki se odločijo za podjetništvo si največkrat želijo postati neodvisni od drugih in hočejo sami odločati o dejavnosti in načinu njenega opravljanja. Želijo si ustvarjati nove stvari in želijo prispevati k družbi, predvsem pa želijo početi tisto v čemer uživajo. Za uresničitev teh priložnosti se vključujejo v podjetniška dejanja v različnih oblikah, z različno stopnjo tveganja in različnim odnosom do okolja. V nadaljevanju predstavljam najpogostejše oblike podjetniške kariere:

- *Podjetniki etničnih manjšin*, ki se počutijo diskriminirane in jih družba ne sprejme, zaradi česar ne morejo uspeti v večjih podjetjih in lahkon ta način pokažejo svoje znanje, voljo in delavnost.
- *Podjetniki imigranti* so v podobni situaciji kot podjetniki etničnih manjšin, ki težko uspejo v večjih podjetjih.
- *Popoldanski podjetniki* imajo svojo redno službo, ki jim zagotavlja socialno varnost, popoldne pa opravljajo dejavnost, ki jo imajo prijavljeno pod svojim imenom. Velikokrat se odločijo za samostojno pot, če so pri svojem delu uspešni.

Nezaposlenost je tudi razlog, ki vpliva na odločitev o ustanovitvi s. p., seveda pa mora imeti oseba neko znanje, ki ji lahko služi pri opravljanju dela.

Posamezniki se samostojno odločijo, da bodo ustanovili s. p. tudi zato, ker niso zadovoljni z delom ali delodajalcem in ne morejo izkoristiti svojega znanja, ker jih delo preveč omejuje.

- Najpogostejša oblika podjetništva, je *družinsko podjetništvo*, ki se običajno prenaša iz roda v rod in v njem sodeluje celotna družina. Takšnih podjetij, je približno od 70 – 90%.

- Ne smemo pa prezreti *ženskega podjetništva*, čeprav v Sloveniji ni tako razvito kot drugje po svetu. Glede na statistike so podjetnice najbolj uspešne v storitvenih dejavnostih: ekonomsko svetovanje, računovodstvo, knjigovodstvo, izobraževanje, turistične agencije, trgovina, ...
- *Notranje podjetništvo* je podjetništvo znotraj večjih podjetij. Podjetnik znotraj podjetja išče nove priložnosti za ustvarjanje nečesa novega oziroma izboljšavo starega (postopki, metode, tehnologija, strateške usmeritve, inovacije izdelkov).
- *Mednarodno podjetništvo* je podjetništvo, ki sega preko meja države, torej govorimo o izvozu oziroma drugih oblikah sodelovanja na tujem trgu: licenciranju, joint-venture, nakupu že obstoječega podjetja na tujem trgu ali ustanovitev lastne podružnice na tujem trgu.

2.1.2 Majhna podjetja

Majhna podjetja so definirana kot samostojna podjetja, ki zaposlujejo do 50 zaposlenih, medtem ko med mikro podjetja v večini primerov sodijo tista z manj kot 10 zaposlenimi.

V Sloveniji se po Zakonu o spremembah in dopolnitvah zakona o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 45/2001), ki ureja pravice in obveznosti gospodarskih subjektov, podjetja delijo na mala, srednja in velika podjetja na podlagi:

- povprečnega števila zaposlenih v zadnjem poslovnem letu,
- čistih prihodkov od prodaje v zadnjem poslovnem letu,
- vrednosti aktive ob koncu poslovnega leta.

Tabela 2.1 Delitev podjetij po kriterijih

Podjetje	Povprečno število zaposlenih	Čisti prihodek	Vrednost aktive
Majhno	do 50	do 4,2 mio EUR	do 2,1 mio EUR
Srednje	do 250	do 16,7 mio EUR	do 8,3 mio EUR
Veliko	nad 250	nad 16,7 mio EUR	nad 8,3 mio EUR

Vir: Commission of the European Communities 2001, 16 v Žakelj 2004, 4.

2.1.3 Prednosti in slabosti malih podjetij

Mala podjetja imajo v primerjavi z velikimi podjetji tako svoje prednosti, kot tudi slabosti.

Prednosti malih podjetij:

- večja učinkovitost na lokalnem trgu kot pri večjih podjetjih,
- ponudba dodatnih storitev, ki pri večjih podjetjih ni mogoča,
- boljše prilagajanje tržnim potrebam,
- poznavanje domačega trga,
- večja odzivnost na tržne spremembe,
- lažje doseganje specializacije proizvoda ali storitve.

Slabosti malih podjetij:

- manjša varnost in zaščita poslovanja,
- preveliki stroški za vzpostavljanje predstavništev,
- omejeni viri,
- nelojalna konkurenca,
- birokratske ovire,
- visoka obdavčitev,
- plačilna nedisciplina kupcev (Povzeto po Plut in Plut 1995, 51 – 52).

2.1.4 Značilnosti malih podjetij

Management podjetja

Lastnik podjetja je hkrati tudi podjetnik, ki sam vodi posle in nadzoruje delo v podjetju. Večinoma imajo vsi podjetniki pomanjkljivo znanje o vodenju podjetja, ker so bolj tehnično usmerjeni in se bolje spoznajo na specifično področje, katerega dejavnost tudi opravljajo. Podjetniki pri svojih odločitvah najbolj zaupajo vase in se ne odločajo v skupinah, čeprav bi jim to pri vodenju lahko koristilo. Tipično zanje je intuitivno odločanje. Zelo malo pa uporabljajo planiranje in načrtovanje. Podjetniki so velikokrat probremeni, ker dela neradi prepuščajo drugim.

Organiziranost

Podjetniki svoje podjetje organizirajo tako, da so poti informacij čim krajše. Radi sami delegirajo vsemu podjetju in s tem navezujejo stike z zaposlenimi. Prav zaradi tega se jim funkcije kopičijo ena na drugo, kljub temu pa le redko izoblikujejo oddelke. Običajno imajo manjše število vodilnih sodelavcev, ki mu poročajo. Prav zato ni velike stopnje formalizacije kot v večjih podjetjih. Manjša podjetja so tudi veliko bolj fleksibilna kot velika podjetja.

Nabava

Manjša podjetja imajo šibko pozicijo na nabavnem trgu, zato tudi ne morejo postavljati nabavnih pogojev, kot si to lahko privoščijo velika in uveljavljena podjetja, ki lahko manipulirajo s svojimi dobavitelji. Pri manjših podjetjih je pogostejša nabava materiala po naročilu.

Proizvodnja

Delo v proizvodnji je zelo intenzivno, delitev dela pa majhna. Zaradi manjše proizvodnje so stroški manjših podjetij večji. Pogosto je dolgoročno vezana z določeno temeljno inovacijo in uporabo univerzalnih strojev.

Prodaja

Prodaja je bolj osredotočena v ožji trženi segment in je individualizirana. Manjša podjetja imajo večje težave zaradi konkurence, prav zato pa bi lahko rekli, da so bolj kakovostna.

Raziskave in razvoj

Manjša podjetja nimajo svojega raziskovalno-razvojnega oddelka, seveda pa tudi pri tem najdemo izjeme. Večina manjših podjetij, ki namenijo veliko sredstev v razvoj, za to najame zunanje razvojne institucije. V primerjavi z večjimi podjetji so manjša podjetja bolj usmerjena v kratkoročno raziskovanje in razvoj. Od nove iznajdbe pa do uporabe mine relativno kratko časovno obdobje.

Financiranje

Manjša podjetja so pretežno v družinski lasti. Zaradi tega imajo omejene vire financiranja. Pomagajo si predvsem s prihranki. Posojila je težje najeti, ker banke niso naklonjene manjšim, nepoznanim in neuveljavljenim podjetjem. Lahko pa bi si pomagala s tako imenovanim »tveganim kapitalom«. Le-ta pa pri nas ni tako razširjen in poznan kot v drugih državah. Za manjše zanimanje tovrstnega financiranja je krivo tudi

nezaupanje podjetnikov, ki se bojijo, da bi tako izgubili nadzor nad podjetjem.

Kadri

Manjša podjetja zaposlujejo do 50 ljudi. Običajno so to delavci z nižjo izobrazbo, ki so pripravljeni za delo in skupaj delujejo kot tim. Prav zaradi manjšega števila zaposlenih v podjetju vlada prijetno vzdušje, kjer so delavci zadovoljni z delom in podjetnik z delavci. Ker je manj zaposlenih, ima podjetnik priložnost bolje spoznati vsakega posameznika in mu posvetiti nekaj svojega časa ter mu pomagati pri ustvarjanju njegove kariere.

2.2 Podjetnik

Podjetnik je oseba, ki ustvari nov posel, pri čemer se srečuje s tveganji in negotovostjo, da bi dosegel dobiček in rast v priložnosti, ki jo oceni kot privlačno na trgu in za katero skuša zbrati potrebne vire in pogoje, da bi jo kar najbolje izkoristil (Glas 2000, 143).

Vloga podjetnika je izboljšati in temeljito spremeniti načine proizvodnje z izkoriščanjem invencij ali splošneje, še nepreizkušenih tehnoloških možnosti za proizvodnjo novih izdelkov ali starih na nov način, odkriti nov vir za dobavo materiala ali odpreti nov obrat za izdelke, z reorganizacijo panoge (Schumpeter 1952, 72 v Antončič et al. 2002, 28).

2.2.1 Definicije podjetnika

Skozi stoletja so se izoblikovale različne definicije podjetnika. Tabela 2.2 povzema definicije podjetnika od Richarda Cantillona iz 17. stoletja do Williama Baumola iz 20. stoletja.

Tabela 2.2 Definicije podjetnika

Avtor	Definicija podjetnika
Richard Cantillon	Podjetnik je vsak, ki prejema negotove prejemke.
Jean-Baptiste Say	Podjetnik je usklajevalec proizvodnega procesa.
Francis Walker	Podjetnik je tisti, ki zagotavljajo sredstva in dobivajo obresti, ter imajo dobiček zaradi svojih managerskih sposobnosti.
Joseph Alois Schumpeter	Podjetnik je inovator.
Frank Knight	Podjetnik je usmerjevalec ekonomskih aktivnosti, ki bolje kot ostali ljudje ocenjuje negotovost in prevzema odgovornost za točnost svoje ocene.
Ludvig von Mises	Podjetnik je vsakdo, kdor je v stalni pripravljenosti izrabiti nove poslovne priložnosti z ustreznim kombiniranjem proizvodnih virov in ob prevzemanju tveganja.
Israel Kirzner	Podjetnik je posameznik, ki je izredno pozoren in zato sposoben spoznati in izkoristiti priložnosti, ki so ostale neopažene.
Mark Casson	Podjetnik je posameznik, ki se specializira za sprejemanje tehtnih odločitev o usklajevanju redkih proizvodnih virov.
Harvey Leibenstein	Podjetnik je povezovalc različnih trgov, ki zaokroži vire in zapolnjuje tržne razkorake.
Theodore Schultz	Podjetnik je posameznik, ki se odzove na spremembe v ekonomskih pogojih in z razporejanjem virov, s katerimi razpolaga, prispeva k odpravljanju neravnovesnega stanja.
William Baumol	Podjetnik je oseba, ki v odvisnosti od pravil igre v delavni družbi usmerja svoje podjetniške sposobnosti v produktivno, neproduktivno ali destruktivno podjetništvo.

Vir: Antončič et al. 2002, 26 in Glas 2000, 29.

2.2.2 Lastnosti podjetnika

Podjetniške lastnosti so tisti del prirojenih značajskih značilnosti, ki naj bi jih imel podjetnik kot osebnost, da bi bil uspešen v podjetniškem udejstvovanju (Špilak 1999, 40).

Podjetniške spretnosti so prirojene, naučene in z vadbo pridobljene lastnosti podjetnika. Pomembne lastnosti in spretnosti podjetnika za uspešno vodenje podjetja so:

- Za podjetnika je pomemben *notranji nadzor*, to je lastnost, ki izkazuje disciplino človeka. Podjetnik mora biti discipliniran oziroma dobro organiziran, saj je vodenje podjetja odgovorno in zahtevno delo.
- *Prevzemanje tveganja* – podjetnik žrtvuje svoj čas, napor in sredstva. Pripravljen je tvegati, ampak previdno. Z dolgoročnim načrtovanjem se to tveganje postopno zmanjšuje.
- *Inovativnost* – pomembno je imeti nove, sveže ideje za nove stvari in izdelke in se prilagajati trgu ter potrebam kupcev. Zato morajo biti podjetniki prilagodljivi, iznajdljivi in inovativni. Vedno iščejo nove poslovne priložnosti in možnosti za razvoj podjetja.
- *Usmerjenost k spremembam* – svet se hitro spreminja prav tako tudi potrebe in želje kupcev, zato mora biti podjetnik dovzeten za spremembe.
- *Vztrajnost* – podjetniki so vztrajni pri reševanju težav, pri tem jih vodi močna želja po tekmovalnosti. Tekmujejo tako z drugimi kot s cilji, ki si jih zastavijo.
- *Vizionarski vodja* – vizijo pojmuje kot realistične sanje. Podjetje brez vizijedeluje zmedeno, brez začrtane prihodnosti. Tako mora imeti tudi podjetnik vizijo in hkrati tudi sposobnost »napovedati« bližnjo prihodnost podjetja, zamisli o možnih izdelkih, mesto, ki ga želi zasesti na trgu, ter svoj pogled na svet.
- Podjetniki so nagnjeni k neposrednemu notranjemu spoznavanju. Proces ugotavljanja in ugotavljanja na osnovi slutnje je pozitivna lastnost, ki je znana pod imenom *podjetnikova intuicija* ali neposredna notranja spoznava (Plut 1995, 77).
- *Komunikativnost* – pri svojem poslovanju, predvsem pa pri stikih s svojimi odjemalci in dobavitelji mora biti podjetnik komunikativen.
- *Želja po dosežkih* – za podjetnike je značilna želja po dosežkih. S svojimi dejanji poskušajo doseči zastavljene cilje in s tem prispevati k večjemu uspehu podjetja.

- *Potreba po neodvisnosti* – podjetniki si želijo svobodo in samostojnost pri odločanju. Sami prevzemajo odgovornost za svoja dejanja.

2.3 Pomen malih podjetij in samostojnih podjetnikov

Velika podjetja so vedno bolj pod pritiskom zaradi konkurence. Mala podjetja pa vedno bolj pridobivajo na pomenu v družbi.

V zadnjem desetletju so praktično povsod po svetu velika podjetja pod velikim pritiskom konkurence. Mnoga ugledna podjetja so zašla v težave saj so se soočila z ostro konkurenco ostalih podjetij v svoji dejavnosti (Pšeničny 2000,149).

Na večanje števila malih podjetij in podjetnikov vplivajo trije dejavniki:

1. *Hiter tehnološki napredek*, ki na trg nenehno prinaša nove proizvode in storitve, nove proizvodne postopke, ki zagotavljajo večjo kakovost in nižje cene. Podjetje, ki ni naklonjeno spremembam in jim le s težavo sledi je obsojeno na propad zaradi izgube tržnega deleža.
2. *Globalizacija poslovanja* - zaradi globalizacije se na enem trgu srečujejo domača in tuja podjetja, ki med seboj tekmujejo za odjemalce. Konkurenca je zelo močna, preživi pa le najmočnejši in najpametnejši.
3. *Narava dela* - zaposlovanja za celotno delovno dobo ni več. Večina služb je začasnih ali samo za določen čas; zaposlitve, ki pa še niso takšne, bodo takšne kmalu postale. To pomeni, da se morajo tudi zaposleni začeti obnašati kot podjetniki, če želijo stalno zaposlitev.

Pomen manjših podjetij se najbolj kaže na področju zaposlovanja. Raziskave po svetu so pokazale, da so manjša podjetja v zadnjih dveh desetletjih ustvarila največ delovnih mest, saj so številna velika podjetja v tem času zmanjšala število zaposlenih. Res je sicer, da le manjši del malih podjetij raste in zaposluje, ker pa jih je skupaj veliko, je to vseeno dinamični del gospodarstva. Mala podjetja so pomemben vir inovacij, ki jim omogočajo konkurenčen položaj na trgu. Zaradi svoje majhnosti in načina organiziranosti so bolj prilagodljiva, dinamična in hitreje sledijo potrebam kupcev. Veliko prispevajo k spremembi strukture gospodarstva in raznolikosti proizvodnje, saj razvijajo nove dejavnosti, predvsem na področju storitev. S svojo ponudbo na trgu dopolnjujejo ponudbo večjih podjetij, manjša podjetja pa velikokrat proizvajajo izdelke oziroma polizdelke za večja podjetja. Med malimi podjetji prihaja tudi do povezovanj in tako do skupnega nastopa na trgu.

Mala podjetja so temelj, ker iz njih postopoma nastajajo velika podjetja. Seveda pa ta delež ni velik, saj kar okoli 40 % malih podjetij ne preživi prvih 3-4 let po

ustanovitvi. Razlogov za visoko umrljivost podjetij je veliko, najpogostejši pa so: pomanjkanje finančnih sredstev, ki vodi tudi do nezadostnega števila delovne sile, podjetnikovo neuspešno vodenje podjetja, premajhna razpoznavnost podjetja, zato ima le manjše število odjemalcev, kar povzroča večjo občutljivost pri nepričakovanih spremembah poslovanja in nerazpršeno tveganje (en izdelek, ena tehnologija, ena prodajna pot).

Podjetniki veliko prispevajo k višji stopnji gospodarske rasti, ustvarjajo nova delovna mesta in s tem zmanjšujejo brezposelnost. Podjetništvo vpliva tudi na širjenje ponudbe izdelkov in storitev. Zaradi velike konkurence veliko pozornosti posvečajo tudi razvoju in inovacijam. Povečuje se število uspešnih vodilnih oseb, ki lahko prispevajo tudi k boljšemu vodenju večjih podjetij. S svojo dejavnostjo prispevajo k lokalnemu oziroma regionalnemu razvoju, saj prinašajo večji dohodek.

3 USTANOVITEV PODJETJA

Preden lahko podjetje prične rasti ga je potrebno ustanoviti. V tem poglavju na kratko opisujem postopek ustanovitve družbe z omejeno odgovornostjo, ki je najpogostejša oblika malih podjetij ter pridobitev statusa samostojnega podjetnika posameznika, ki predstavlja večinski delež gospodarstva v Sloveniji.

3.1 Malo podjetje

Mala podjetja se največkrat odločijo za pravno obliko ureditve d. o. o. Ta oblika jim najbolj ustreza, saj ne odgovarjajo z vsem svojim premoženjem kot pri d. n. o. ampak samo s svojim vložkom.

Družba z omejeno odgovornostjo je družba, katere osnovni kapital sestavljajo vložki družbenikov, katerih vrednost je lahko različna in v kateri družbeniki ne odgovarjajo za obveznosti družbe (Mežnar 2006, 89).

Družbo lahko ustanovi ena ali več fizičnih oziroma pravnih oseb. Družba ima lahko največ 50 družbenikov.

Za ustanovitev podjetja je potreben ustanovitveni akt, ki mora vsebovati:

- firmo in sedež družbe,
- dejavnost podjetja,
- podatke vseh družbenikov,
- čas trajanja, če je ustanovljena za določen čas in način prenehanja družbe,
- navedbo zneska osnovnega kapitala in vložke posameznih družbenikov.

Sledi prijava za vpis v sodni register, ki mora vsebovati firmo, dejavnost, sedež in druge podatke določene z zakonom. Prijavi je treba priložiti overjen akt o ustanovitvi. Z vpisom pravne osebe v sodni register postane pravna oseba pravno sposobna, to pomeni, da postane nosilec pravic, obveznosti in dolžnosti. Temu sledi še vpis v davčni register in tako je postopek zaključen in družba lahko prične delovati.

3.2 Samostojni podjetnik

Samostojni podjetnik posameznik oziroma samostojna podjetnica posameznica (s. p.) je fizična oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost. Kot podedniški subjekt ni pravna oseba. Pri poslovanju se ravna po svojem preudarku in odločitvah ter za svoj riziko in v svojo korist. Kljub temu da dela, se ne pojmuje kot delojemalec (Mežnar 2006, 78).

Podjetnik lahko začne opravljati dejavnost, ko je pri AJPES-u vpisan v Poslovni register Slovenije. Vpis je pisen in vsebuje:

- predlagan datum vpisa, ki je poznejši od dne vložitve prijave za vpis in ni daljši od treh mesecev od vložitve prijave za vpis,
- firmo podjetnika in podatke o sedežu,
- podatke o skrajšani firmi,
- podatke o podjetniku: ime in priimek, EMŠO, prebivališče, davčno številko
- navedbo dejavnosti,
- podatke o drugih delih podjetnika kot enotah poslovnega registra v skladu z zakonom, ki ureja Poslovni register Slovenije,
- izjavo podjetnika, da nima neporavnanih dospelih obveznosti iz njegovih prejšnjih poslovanj.

Poleg prijave v poslovni register mora svojo dejavnost prijaviti tudi Davčni upravi Republike Slovenije, zaradi plačevanja davka. To stori s pomočjo obrazcev: PL in OPP, ki jih kupi v knjigarni.

Prednost s. p. pred d. o. o. je v tem, da podjetnik ne potrebuje ustanovitvenega kapitala, prav tako je ustanovitev enostavnejša in tudi vodenje računovodstva ni tako zahtevno. Po drugi strani pa samostojni podjetnik za svoje obveznosti odgovarja z vsem svojim premoženjem in je obdavčen po zakonu o dohodnini.

4 RAST PODJETJA

4.1 Opredelitev pojma

Rast podjetja lahko razložimo kot rezultat vlaganja kapitala, dodatnega dela in tehnološkega napredka v nekem časovnem obdobju. Rast lahko spremljamo glede na rast celotnega gospodarstva, glede na dejavnost ali tudi relativno glede na podobno velika podjetja v gospodarstvu (Pšeničny 2000, 154).

Iz tabele 4.1 lahko razberemo bistvene razlike med rastjo in razvojem podjetja.

Tabela 4.1 Značilnosti rasti in razvoja

Rast	Razvoj
Kvantitativne spremembe	Kakovostne spremembe
Povečanje učinkovitosti	Povečanje uspešnosti
Intovertiranost – proizvodna usmerjenost	Ekstravertiranost – tržna usmerjenost
Ekonomija obsega	Ekonomija kakovosti in različnosti
Veliki sistemi	Organizacije človeških razsežnosti
Poslušnost in rutina	Ustvarjalni nemiri in inovacije

Vir: Kajzer 1998, 45 v Duh in Kajzer 2002, 33.

Podjetja glede na rast delimo v tri skupine:

Miške so podjetja, ki nastajajo vsak dan ampak nimajo potenciala hitre rasti. Sloni so podjetja, ki rastejo počasi ali celo stagnirajo, njihov prispevek k gospodarstvu je zelo majhen. Gazele so podjetja, ki dosegajo hitro rast.

Za hitrorastoča podjetja je značilno:

- rast celotnega prihodka,
- rast števila zaposlenih,
- rast trajnega kapitala,
- vrednost podjetja se v petletnem obdobju poveča za najmanj desetkrat,
- sposobna so prevzemati tveganje,
- centraliziran menedžment,
- večji profit,
- ekskluzivnost izdelkov in zahtevne tehnologije.

Rast podjetja načeloma ni naključen pojav, ampak je posledica odločitev lastnikov in menedžerjev ter niza načrtovanih in izpeljanih aktivnosti v podjetju pa tudi zunaj njega. Za širitev podjetja je potrebna ambicija podjetnika za ustvarjanje nečesa novega ter zaupanje v načrte ter zaposlene, ki bodo uresničili načrt širitve.

Preden se odločimo za rast pa je treba natančno analizirati podjetje in trg ter določiti cilje, ki jih nameravamo doseči. Podjetje je treba pripraviti na rast tako, da ga naredimo čim bolj prožnega, da bo sprejemljivo za stalne spremembe in inovacije. Zato so potrebne spremembe na področju vodenja. Treba je oblikovati menedžerski tim, ki bo vodil poslovanje podjetja. Zagotoviti je treba tudi finance, ki bodo omogočile rast podjetja.

4.2 Kdaj je podjetje pripravljeno na rast?

Tako podjetje ima okvirno od 15 do 25 zaposlenih. Povečuje se povpraševanje po izdelkih ali storitvah in s tem prodaja, sami dobički pa se ne povečujejo z enako hitrostjo. Za podjetje, ki je zrelo za rast je značilno, da so zaposleni preobremenjeni s svojim delom. Zato je treba zaposliti dodatne delavce. Zaradi pomanjkanja delovne sile prihaja tudi do raznih težav, posledično zaposleni porabijo še več časa, da te težave odpravijo. Zaposleni ne čutijo pripadnosti podjetju, ker jim vodilni posvečajo premalo pozornosti. V podjetju je premalo dobrih menedžerjev, ki bi podjetje bolje in uspešneje vodili. Potrebovali bi dobrega vodjo, ki bi jih usmerjal pri njihovem delu. Načrtovane stvari gredo lahko hitro po vodi, ker nimajo trdne podlage.

Konkurenca se povečuje. Uveljavlja se razvojno-raziskovalna funkcija, ki pripomore tudi k uvajanju novih izdelkov. Lastniki in menedžerji si želijo uspeha in uveljavitve podjetja na trgu. Pričneje oblikovati time, predvsem na področju vodenja podjetja, zato se tudi vodenje samega dela v podjetju izboljšuje. Za rast so zelo pomembni internacionalizacija in investicijska vlaganja v posodobitve tehnologije. Največja težava pa je pridobitev sredstev za rast podjetja (povzeto po Pšeničny 2000 v Glas 2000, 367 – 368).

Na vprašanje *Kdaj se torej odločiti za rast?* ni enostavnega odgovora. Odločitev je v prvi vrsti povezana z obstojem trga za izdelke ali storitev podjetja in z obstojem potrebnih lastnosti in sposobnosti podjetnika za vodenje podjetja v rasti – dinamičnega podjetja (Glas 2000, 368).

4.3 Strategije rasti

V literaturi najdemo več različnih strategij za doseganje ciljev rasti. Ansoff v svoji matriki rasti predstavlja štiri alternative oziroma strategije rasti (Ansoff 1965 v Biloslavo 2006, 355 – 358):

1. Povečanje tržnega deleža na istem trgu z istim proizvodom – povečevanje deleža

Podjetje poskuša s promocijo in z novimi načini uporabe pritegniti nove uporabnike in povečati obseg nakupov. Pri tovrstni odločitvi ima podjetje prednost zaradi ekonomike obsega in ker s tem povečuje svoj tržni delež. Poraba samih sredstev ni velika. Lahko pa se pojavi odpor konkurentov in zadržanost odjemalcev.

2. Povečanje prodaje na novih trgih z istim proizvodom – razvoj trgov

Pri prodaji na nove trge je tveganje večje, saj se podjetje spušča v nekaj novega. Pri osvajanju novih trgov se lahko podjetje srečuje s težavami v obliki nezaupljivosti odjemalcev in predvsem porabi sredstev za trženje izdelkov. Edina prednost pri tej strategiji je prehitevanje konkurence.

3. Povečanje tržnega deleža na obstoječem trgu z novim proizvodom – inoviranje proizvodov

Pri uvajanju novih izdelkov na obstoječem trgu je poraba sredstev večja predvsem za razvoj izdelkov oziroma storitev. Svojim izdelkom izboljšajo kakovost, jim dodajo nove funkcije, širijo linijo izdelkov ali pa razvijejo popolnoma nov izdelek. Tudi tu je manjša stopnja tveganosti, saj ne vedo kako bodo odjemalci sprejeli nove izdelke. S tem korakom pa so korak pred konkurenco, s svojo inovativnostjo pa si pridobijo tudi ugled.

4. Rast z novim proizvodom na novih trgih – diverzifikacija

V primeru, da se podjetje odloči za diverzifikacijo izdelkov se mora zavedati, da je tveganje zelo veliko. Stroški trženja so zelo veliki, podjetje ne pozna kulture svojih odjemalcev in njihove želje. Edino prednost imajo zaradi razvoja novega proizvoda.

4.4 Faze rasti podjetja

Pšeničny je rast podjetja razdelil na pet faz:

Razvoj

Najprej je potrebna ideja o ustanovitvi podjetja in o tem, kaj bo podjetje proizvajalo. Treba je oblikovati vizijo in poslanstvo. Preveriti moramo poslovno priložnost in izoblikovati poslovni načrt, ki je temelj ustanovitve podjetja. V njem navedemo svoj proizvodni, organizacijski, finančni in tržni načrt. Ko imamo izoblikovan poslovni načrt in sredstva, ustanovimo podjetje.

Začetek

Z vpisom v sodni register podjetje prične svojo življenjsko pot. Podjetje prične poslovati v svojih poslovnih prostorih. S prodajo prihajajo prvi prihodki. Vzpostavljena je serijska proizvodnja ali je dokončno izoblikovanih več storitev. Podjetje ima prve redne denarne tokove. Prodaja na lokalnem trgu se veča, podjetje zaposluje nove ljudi, prihaja do rasti podjetja.

Rast

Vstopa na druge načrtovane trge v skladu s strategijo vstopa, dosega hitro rast, postaja vodilno v panogi. Podjetje cilja predvsem na zgodnjo večino kupcev. Povečuje pa se tudi konkurenca. Postane mednarodno uspešno podjetje, ki zaposluje veliko ljudi in svoje proizvode ali storitve prodaja po vsem svetu.

Zrelost

Podjetje prehaja v fazo zrelosti in posluje kot eno izmed vodilnih podjetij na trgu z levjim tržnim deležem. Po določenem obdobju se rast podjetja upočasni. Tako je skoraj dosežen in realiziran potencial podjetja. Konkurenca se postopno manjša. Iz izvršnosti vedno bolj prihajamo v administrativne vrednote, iz podjetništva v korporativno menedžerstvo, orodja so vedno bolj racionalna.

Inovacija ali upadanje

Po določeni dobi poslovanja ni več rasti - prodaja, vrednost podjetja in dobiček začnejo upadati. Podjetje je v fazi zatona. Največkrat se v takih primerih podjetje prestrukturira ali pa »razkosa« in proda. Druga možnost pa je, da podjetje nadaljuje s svojim poslovanjem z novimi inovativnimi izdelki (Povzeto po Pšeničny 2000, 365 – 367).

5 RAZVOJ PODJETJA

5.1 Opredelitev pojma

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

5.2 Modeli razvoja podjetja

Odločila sem se, da v svoji diplomski nalogi predstavim tri modele razvoja podjetja, in sicer model po Greinerju (1972), Bleicherju (1991) in Mintzbergu (1983). Vsak model predstavlja različno težišče.

5.2.1 Model po Greinerju

L. E. Greiner je leta 1972 pojasnil proces razvoja podjetja kot funkcijo notranjih dejavnikov. Greiner v svojem modelu govori o evolucijah, s tem misli posamezne faze razvoja. V vsaki fazi pa se podjetje srečuje z revolucijo oziroma neko težavo, ki jo je treba odpraviti. Vse faze razvoja so v nekem časovnem zaporedju. Model ne dopušča skoka nazaj na predhodno fazo razvoja.

Njegov model obsega pet faz:

1. faza

Podjetje je ustanovljeno na podlagi ideje in sedaj poskušajo lastniki to idejo čim bolje iztržiti. Seveda pa se podjetje na začetku sooča z začetniškimi težavami: uveljavljanjem na trgu, financiranjem in bistveno težavo - vodenjem podjetja. Zaposleni ne čutijo pripadnosti, podjetje ni organizirano in vse je zelo neformalno. Ker lastniki nimajo dovolj potrebnih izkušenj z vodenjem podjetja zaposlijo menedžerja.

2. faza

S pomočjo menedžerja, ki sam nastopa kot vodja celotnega podjetja, postane podjetje hierarhično urejeno. Vse je bolj standardizirano in formalno. Tu pa se pojavi nova kriza, ko želijo menedžerji na nižjih položajih več pristojnosti pri odločanju, zato je menedžer prisiljen opustiti svojo avtonomijo.

3. faza

Zaradi delegiranja nalog na srednji sloj menedžerjev nastanejo profitni centri. Struktura organizacije se spremeni v decentralizirano. Posledica je več poročanja in poročil. Menedžerji profitnih centrov skrbijo izključno le vsak za svojega in tako vodstvo izgublja nadzor. Zaradi izgube nadzora vodstvo uvede posebne tehnike koordiniranja.

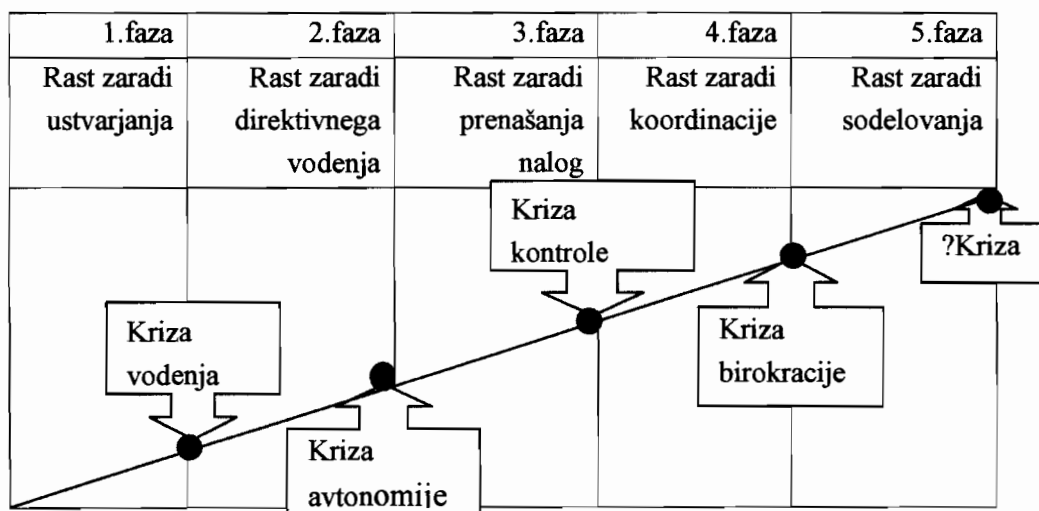
4. faza

Da bi imelo vodstvo vsaj delni nadzor nad dogajanjem v profitnih centrih, uvede sisteme planiranja in nadzora, nove predpise in postopke. Vse postane že pretirano formalno in zapleteno. Posledica tega pa sta birokracija in pomanjkanje inovativnosti.

5. faza

Rešitev iz krize birokracije je sodelovanje. Podjetje se odloči za reorganizacijo in tako nastane struktura, podobna matrični. Tako ponovno pospešijo komunikacijo med zaposlenimi. Poveča se tudi inovativnost. Formalnost pa zamenjajo s samodisciplino.

Slika 5.1 Model rastočega podjetja po Greinerju



Vir: Povzeto po Duh 2002, 70.

Iz modela, ki ga prikazuje slika 5.1, lahko razpoznamo posamezno fazo oziroma evolucijsko obdobje, ki ga prekine revolucijsko obdobje – krizna obdobja, ki jih je potrebno rešiti za nadaljno rast podjetja.

5.2.2 Model po Bleicherju

Bleicher razlikuje šest stopenj razvoja podjetja. Za vsako fazo je značilna kriza, ki jo mora podjetje uspešno odpraviti, če hoče nadaljevati s poslovanjem. Prve tri stopnje vplivajo predvsem na notranji razvoj podjetja, 4. in 5. stopnja vplivata na zunanji razvoj. Zadnja 6. stopnja vpliva na notranji in zunanji razvoj, ker gre za krčenje in opuščanje določenih dejavnosti v podjetju in za prodajo delov ali združitvev podjetja z drugimi podjetji. Model obravnava krize, ki se pojavijo ob določeni starosti podjetja oziroma pri prehodu na naslednjo razvojno fazo. Torej je model podoben Greinerjevemu modelu, ki se prav tako srečuje s krizami ob prehodih v novo fazo.

1. Pionirska faza

V pionirski fazi podjetja je na začetku najpomembnejša ideja, ki jo podjetnik skuša uresničiti. Na začetku je podjetje usmerjeno le v ožji krog odjemalcev. V tej fazi se izkažeta predvsem podjetnikova inovativnost in pripravljenost na tveganje. Kot pri vsakem podjetju se tudi tu kažejo težave pri poslovanju. Lahko pride do pomanjkanja virov, odjemalci ne sprejmejo novega izdelka, podjetnik posveča premalo pozornosti vodenju.

2. Faza osvajanja trga

Podjetje pridobiva širši krog odjemalcev in s tem osvaja nove trge. Povpraševanje se povečuje in s tem tudi prodaja. Podjetje raste, s tem pa nastopijo težave pri vodenju podjetja. Velikokrat je potrebna zaposlitev nekoga, ki ima več izkušenj na področju vodenja – dobrega menedžerja. Zaradi velikosti podjetja je potrebna večja urejenost in standardiziranost.

3. Faza diverzifikacije

Podjetje poskuša z inovativnostmi premagati krize pri osvajanju trgov. Z novimi proizvodi prihaja tudi do ustanavljanja hčerinskih družb.

Možnost krize v fazi diverzifikacije:

- izguba pridobljenih izkušenj na področju tehnologij in trgov,
- slaba usposobljenost vodilnih na novih področjih.

4. Faza akvizicije

Za akvizicijo se podjetnik odloči, da bi odpravil krizo diverzifikacije. Z akvizicijo okrepi osnovne trge in pritegne zunanje zmogljivosti za hitrejšo diverzifikacijo. Na novo pridobljena podjetja se morajo podrediti matičnemu podjetju.

Možnost krize v fazi akvizicije:

- zahrbtnost prevzetih podjetij,
- nepričakovani problemi preobremenijo vodstvene zmogljivosti.

5. Faza sodelovanja

Zaradi krize akvizicije, ki privede do sporov med matičnim podjetjem in hčerinskimi podjetji, sledi faza sodelovanja. Podjetje se odloči za sklepanje kooperacijskih pogodb: *joint-venture*, strateške povezave in licenciranje. To pa pomeni, da je potrebno sodelovanje obeh strani, da dosežeta sinergijski učinek. Prav tukaj pa ponavadi nastanejo težave, saj ima eno podjetje lahko več koristi od drugega. To podjetje lahko najde rešitev v restrukturiranju.

6. Faza restrukturiranja

V fazi restrukturiranja mora podjetje obnoviti svojo aktivo, če se hoče izogniti stečajju. Z restrukturiranjem skuša doseči likvidnost in donosnost podjetja

Različica notranjega restrukturiranja je primer, ko podjetje odkupi lastno vodstvo in zaposlene motivira za obnovo (Duh 2002, 78).

5.2.3 Model po Mintzbergu

Mintzberg je opisal razvoj podjetja kot delitev moči med vplivnimi skupinami v podjetju in zunaj njega.

Moč pri tem definiramo kot sposobnost posameznikov ali skupin za doseganje rezultatov v podjetniški dejavnosti ali vsaj za vpliv nanje (Pumpin 1995, 50).

1. Faza nastanka

Na začetku se kaže predvsem moč ustanovitelja. Ustanovitelj namreč dobi in uresniči svojo idejo o ustanovitvi podjetja. Sam poskrbi za vse potrebne vire, tako finančne, materialne kot tudi človeške. Izoblikuje organizacijsko strukturo, metode dela ter postopke.

2. Razvojna faza

Razvoj lahko poteka v dveh smereh:

- »Misijonar« - po odhodu ustanovitelja največkrat prevzamejo vodenje njegovi nasledniki, ki skušajo ohraniti spomin na ustanovitelja in nadaljujejo njegov avtorski način vodenja.

- »Inštrument zunanjih interesov« - v primeru, ko podjetje prevzame neko drugo večje podjetje, pa to postane inštrument v rokah novega lastnika. Ta vzpostavi svoj način vodenja in postavi novo vodstvo v podjetju. Posledično postane vse bolj centralizirano in birokratsko.

3. Faza zrelosti

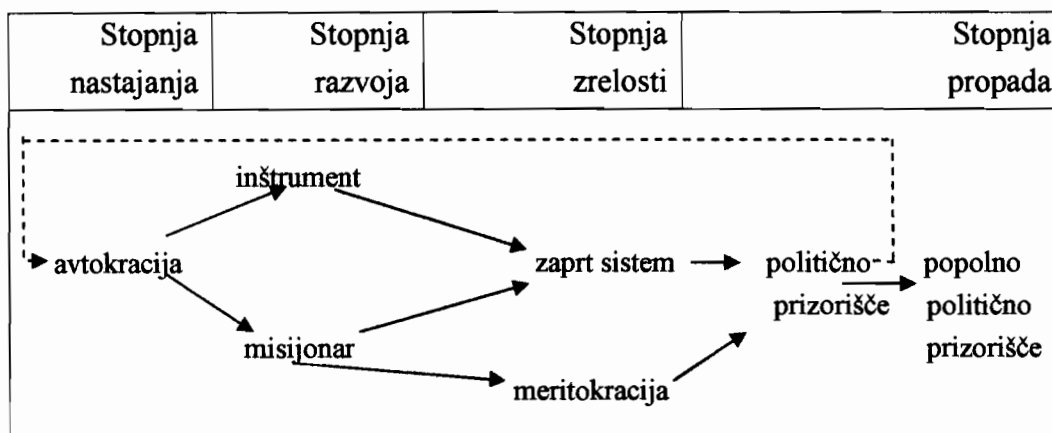
Podjetje se postopoma usmerja k zaprtemu sistemu, torej bo vsa moč zbrana v vodstvu. Posebnost Mintzbergovega modela so strokovnjaki, ki si že v začetku obstoja podjetja prisvojijo moč, ki jo po sporu z ustanoviteljem izkoristijo za prevzem nadzora. Mintzberg imenuje to meritokracija.

4. Faza zatona

Prav zaradi boj za moč, birokratizem in prevelike formalne urejenosti podjetje počasi pripelje do samouničenja. Niso krivi samo zunanji spori, krivi so predvsem notranji, ker prihaja do individualnih odločitev med strokovnjaki in upravitelji.

Za razliko od prejšnjih Mintzbergov model dovoljuje skok nazaj v razvoju samega podjetja. S političnega prizorišča je mogoče preiti nazaj na avtokracijo, kar nakazuje črtkana črta na sliki 5.2.

Slika 5.2 Model življenjskega cikla podjetja s političnim vplivom po Mintzbergu



Vir: Povzeto po Pumpin 1995, 52.

5.3 Faze razvoja po Pumpinu in Prangu

5.3.1 Pionirsko podjetje

Pionirsko podjetje je mlado podjetje. Podjetnik ustanovi podjetje in opravlja določene posle, ki bi uresničili njegove ideje.

Značilnosti pionirskega podjetja:

- podjetje je majhno,
- zaposluje malo ljudi,
- skromen program proizvodov,
- manjše število odjemalcev,
- nezapletena organizacijska struktura in delitev dela,
- neformalne komunikacije,
- ni izoblikovanih tehnik načrtovanja,
- pomanjkanje virov,
- majhen poslovni obseg.

Prednosti

Podjetnik je usmerjen predvsem k inovativnosti, saj se zaveda njenega pomena. Ker je podjetje majhno, ima nad njim popoln nadzor, zato je podjetje zelo prilagodljivo in fleksibilno glede na povpraševanje in zahteve kupcev. Zaposleni se počutijo koristne, saj so za svoje delo tudi primerno nagrajeni. Podjetnik sprejema hitre odločitve in jih še hitreje uresničuje.

Pomanjkljivosti

Pojavi se prevelika odvisnost od ene same osebe – podjetnika. Zaposleni nimajo dovolj izkušenj. Stopnja lastnega financiranja je zelo nizka, hkrati pa je nezadostna porazdelitev tveganja za tako majhno podjetje zelo nevarna.

5.3.2 Rastoče podjetje

Iz pionirske faze preide podjetje v fazo rasti, ki se od pionirskega razlikuje predvsem po slabši inovativnosti in večjemu obsegu poslov.

Značilnosti rastočega podjetja:

- prodaja podjetja postopno raste,
- osvaja nove trge,
- neformalne strukture preidejo v formalne,
- decentralizacija nalog na manjše enote (oddelke) zaradi zapletenosti vodenja,
- oddaljevanje od osnovnega posla (dodatni izdelki),
- podjetnika zamenja vodstvo, ki ga sestavlja več usposobljenih vodij,
- oblikovanje sistema načrtovanja in nadzora.

Prednosti

Zaradi večje prodaje se poveča tudi obseg proizvodnje, kar pa pomeni znižanje stroškov na kos proizvedenega izdelka. Enakomerno z rastjo podjetja se povečujejo tudi koristi za navezne skupine. Z večanjem podjetja se širi tudi vodstvo podjetja. Zaposleni so zadovoljni in motivirani za delo. V primerjavi s pionirskim podjetjem je vse bolj strokovno urejeno in standardizirano.

Pomanjkljivosti

Vodenje je vedno bolj zapleteno. Pojavijo se nevarnosti premočne razširitve glede na vire, s katerimi podjetje razpolaga.

5.3.3 Zrelo podjetje

Značilnosti zrelega podjetja:

- večdimenzionalna organizacijska struktura,
- sistematično in večstopenjsko načrtovanje,
- oblikovane so nagrade za zaposlene,
- na čelu podjetja so večinoma finančni strokovnjaki in pravniki,
- participativni način vodenja,
- toga in formalna struktura,
- pomanjkanje inovativnosti.

Prednosti

Zaradi svojega dolgoletnega obstoja si je podjetje pridobilo ogromno izkušenj na področju trgov, tehnologij, distribucije, kupcev in dobaviteljev. Ima stalne odjemalce,

ki mu predstavljajo vir dohodka in s tem tudi finančno stabilnost. Zaradi velike proizvodnje svojih izdelkov ima manjše stroške proizvodnje na enoto izdelka. Podjetje razpolaga z obsežnimi viri (finančnimi, materialnimi in človeškimi) in zna zmanjševati tveganje s prepletanjem poslovnih področij.

Pomanjkljivosti

Najprej se pojavi zapravljanje virov v bojih in sporih za prevzem oblasti podjetja. Podjetje je vse bolj kratkoročno usmerjeno in ni naklonjeno tveganju. Zaradi tega se pojavi tudi nezaželenost podjetniško usmerjenih delavcev. Posledica pa je pomanjkanje inovativnosti. Zato se podjetje ne more prilagajati spremembam v okolju. Vodstvo je zadovoljno z doseženimi rezultati, kar še dodatno zmanjšuje možnosti za spremembe.

5.3.4 Podjetje v preobratu

Značilnosti podjetja v preobratu:

- pomanjkanje inovativnosti,
- zanemarjanje kakovosti proizvodov,
- zmanjšanje prometa,
- odtok sredstev (finančnih, človeških),
- boj za preživetje vsakega posameznika,
- šibka komunikacija,
- osredotočenost na stroške in dobiček,
- premajhna osredotočenost na odpravljanje težav,
- breme dolgov se večja,
- izgubljanje ugleda.

Prednosti

Ker podjetje omejuje konkurenco ima začasne dobičke, hkrati pa olepšuje svoje bilance s knjižnimi dobički.

Pomanjkljivosti

Okostenelost podjetja povzroči pomanjkanje inovativnosti, ki je ključna rešitev v tem primeru. Ker ni inovativnosti, podjetje posluje le z zastarelimi izdelki, kar povzroči manjši promet in odtekanje sredstev. Pojavi se nezadovoljstvo med zaposlenimi in hkrati zapuščenje podjetja. Vodstvo pa je še vedno oddaljeno od trga in vztraja pri iluzijah o prihodnosti.

6 TEŽAVE PODJETIJ PRI RASTI IN RAZVOJU

Mnoge raziskave so pokazale, da je največji problem razvoja in rasti podjetij predvsem podkapitaliziranost podjetij. Podjetja imajo namreč omejena razpoložljiva finančna sredstva. Pri razvijanju in rasti se podjetja srečujejo predvsem s problemi zagotavljanja jamstev za posojila, pomanjkanjem razumevanja bank, kako deluje in se razvija malo gospodarstvo in pomanjkanjem kapitala za naložbe v trajna sredstva. Nekateri dejavniki vplivajo tako na rast kot na razvoj podjetja.

6.1 Težave pri rasti

Zelo pogosta težava pri rasti podjetja je prehitra rast.

Raziskovalci in avtorji s področja podjetništva fazi v življenju novega podjetja pogosto pravijo "udarec" ob zid rasti, kadar poslovanje ni več pod nadzorom, kadar zmanjka gotovine ali kadar ključni zaposleni odhajajo na zaneslivejša delovna mesta (Antončič et al. 2002, 373).

Da se temu izognemo je potrebno načrtovanje, ki je v tem primeru ključnega pomena za rastoče podjetje. Na rast podjetja vplivajo zunanji in notranji dejavniki.

Zunanji dejavniki:

- tržne potrebe,
- konkurenca,
- nerazvita infrastruktura,
- nespodbudna gospodarska politika države,
- neugodna gibanja cen surovin.

Notranji dejavniki:

- konzervativna kultura podjetja,
- slaba organiziranost dela,
- premajhen nadzor,
- pomanjkanje delegiranja,
- slaba komunikacija med oddelki,
- slaba usposobljenost zaposlenih,
- omejeni finančni in materialni viri,
- pomanjkanje delovne sile,

- neugodna struktura stroškov,
- premajhna inovativnost,
- pomanjkanje zanimanja za internacionalizacijo.

6.2 Težave pri razvoju

Tudi pri razvoju podjetja poznamo tako zunanje kot notranje dejavnike, ki vplivajo na razvoj podjetja.

Zunanji dejavniki:

- tržne priložnosti,
- vstop novih konkurentov na trg,
- visoke nabavne cene, spremembe tečajev, dvig plač, stavke in naravne nesreče,
- pogoji gospodarjenja v narodnem gospodarstvu,
- značilnosti panoge se lahko spremenijo,
- infrastruktura.

Notranji dejavniki:

- napake vodenja, ki povzročijo težave zaradi slabe organiziranosti,
- zaradi povečevanja prodaje pride do rasti podjetja, kar povzroči pomanjkanje virov,
- neustrezna organizacijska struktura,
- notranji boji za oblast povečujejo birokracijo in lahko povzročijo tudi napačno vodenje podjetja,
- nenadni odhod vrste ključnih osebnosti, zaradi neupoštevanja in premajhne cenjenosti,
- do krize lahko pripelje tudi preozek poslovni program,
- neizkoriščenost resursov,
- cilji menedžerja,
- dostop do sodobne tehnologije in znanja.

7 RAST IN RAZVOJ PODJETIJ V SLOVENIJI

7.1 Podjetništvo nekoč

V času Avstro-Ogrske je velika večina območja Slovenije pripadala Avstriji, ki je bila že takrat podjetniško razvita. Pred 1. svetovno vojno se pojavijo prvi industrijski obrati.

Po prvi svetovni vojni je območje pripadlo balkanskim Slovanom – nastane prva Jugoslavija; posledica te pripojitve je bila izguba razvitega podjetniškega okolja. To stanje se je še poslabšalo po drugi svetovni vojni, ko so prišli na oblast komunisti, ki so zatirali podjetništvo. Tako se je izgubil še tisti kanček podjetništva, ki so ga Slovenci imeli. Pravo podjetništvo se je pričelo v 80. letih 20. stoletja, torej v času socializma. Leta 1982 se je pojavila t. i. socialistična črna luknja, v kateri so prevladovala velika podjetja.

Za ta podjetja je značilno, da so bila velika, vendar geografsko omejena in v svetovnem merilu niso imela pomembne vloge. Dejstvo je, da socialistična gospodarstva niso ustvarila niti enega mednarodno pomembnega podjetja (Vahčič 2000, 15).

Že sredi osemdesetih pa se pojavi podjetniški val majhnih podjetij. Število večjih podjetij je upadalo, medtem pa se je večalo število majhnih podjetij. Povečalo se je število storitvenih podjetij, podjetništvo je imelo velik pomen pri zapolnjevanju tržiš niš.

7.2 Podjetništvo danes

Slovensko gospodarstvo je danes tržno, odprto, vključeno v trg Evropske unije. Prav zato moramo biti konkurenčni, kar pa nam lahko omogoča le dobra gospodarska razvitost. K temu pa veliko pripomoreta podjetniško okolje in ustvarjanje podjetniške kulture v slovenski družbi.

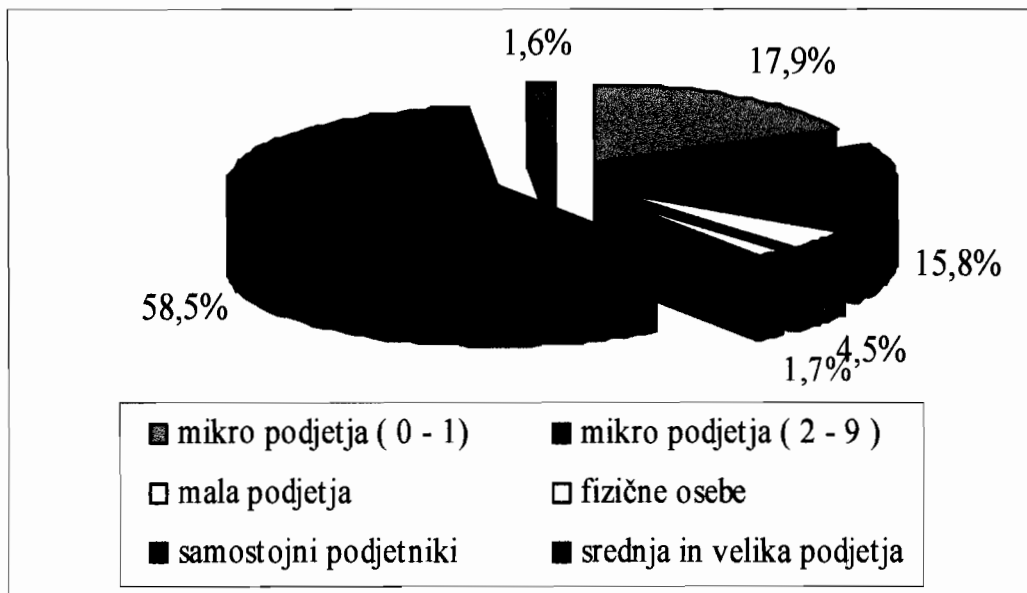
V Sloveniji prihaja z razvojem malih podjetij do številnih sprememb. Z razvojem malih podjetij se spreminja tudi slovenska družba, nastaja nov podjetniški sloj, ki razvija svoje vrednote, svoje podjetniške lastnosti, neodvisnost in socialano samostojnost. Nova majhna podjetja so pomembno spremenila slovensko gospodarstvo, podobo slovenskih krajev in ublažila mnoge probleme brezposelnosti. Zaradi razvoja malih podjetij se razvija tudi poslovna infrastruktura, ki pospešuje njihov razvoj predvsem v začetni fazi razvoja. V razvoj malega gospodarstva se vključujejo tudi

banke, predvsem pa razni skladi za pospeševanje podjetništva. Prav zaradi vlaganj v podjetja se povečujejo tudi prihranki prebivalstva (Povzeto po Glas 1995, 7 – 8 v Gea College 1995).

7.2.1 Malo gospodarstvo

Malo gospodarstvo v Sloveniji predstavlja kar 98,4 % delež. Iz slike 7.1 je razvidno, da prevladujejo samostojni podjetniki posamezniki in mikro podjetja.

Slika 7.1 Podjetja v letu 2006



Vir: SURS 2007.

Po podatkih Ajpesa je v skupini samostojnih podjetnikov posameznikov 53,6 % imelo registrirane dejavnosti s področja gradbeništva, poslovanja z nepremičninami in trgovine. Med 33 % pravnih oseb je kar 89 % družb z omejeno odgovornostjo, katerih glavne dejavnosti so poslovanje z nepremičninami in trgovina.

Iz tabele 7.1 je razvidno, da so podjetniki v letu 2006 ustvarili 4.794,9 milijona evrov prihodkov, mala podjetja in mikro podjetja pa 18.528,5 mio evrov prihodkov. Skupaj predstavljajo 34,3 % vseh prihodkov v letu 2006.

Samostojni podjetniki posamezniki so v letu 2006 zaposlovali 57.482 ljudi, mala in mikro podjetja pa 187.304 ljudi. Skupaj zaposlujejo 45,5 % vseh zaposlenih v letu 2006.

Tabela 7.1 Poslovanje malega gospodarstva 2006

	Zaposleni	Prihodki (mio)	Dobiček (mio)	Izguba (mio)	Skupni prihodek (mio)
Samostojni podjetniki	57.482	4.794,9	426,1	33,6	4.865,2
Mikro družbe	126.306	11.519,2	645	227	12.309,4
Majhne družbe	60.998	7.009	309,3	107,7	7.412,9
Skupaj	244.786	23.323,4	1.380,4	368,3	24.587,5
Delež malega gospodarstva	45,5 %	34,3 %	38,7 %	61,5 %	34,2 %

Vir: OZS 2008.

Podjetniško najbolj razvita regija je osrednja Slovenija, najmanj razvita pa je zasavska regija, ki ima kar 22-krat manjše število poslovnih subjektov. To je razvidno tudi iz prihodkov posameznih regij. V letu 2006 je osrednja Slovenija ustvarila 30.623 mio evrov prihodkov, zasavska pa kar 42 - krat manj, torej 703 mio evrov (priloga 2).

Tabela 7.2 Podjetja po pravnoorganizacijskih oblikah in velikosti

Podjetja po pravnoorganizacijskih oblikah in velikosti v Sloveniji (letno)						
Leto	Mikro in mala podjetja			Samostojni podjetnik posameznik		
	Število	Delež	Indeks rasti	Število	Delež	Indeks rasti
2000	32.724	36 %	100,00	55.867	61,5 %	100,00
2001	32.903	36,1 %	100,5	55.867	61,3 %	100,00
2002	33.526	36,4 %	102,4	55.846	60,6 %	99,9
2003	34.119	37,2 %	104,2	54.626	59,6 %	97,7
2004	35.362	37,7 %	108	55.586	59,3 %	99,4
2005	36.879	38,6 %	112,6	55.756	58,4 %	99,8
2006	38.501	38,2 %	117,6	58.859	58,5 %	105,3

Vir: SURS 2007.

Iz tabele 7.2 lahko razberemo, da indeks rasti malih podjetij iz leta v leto narašča. Najvišjo stopnjo rasti so mala podjetja dosegla v letu 2006. Njihovo število se konstantno povečuje, medtem ko se je število samostojnih podjetnikov posameznikov v letih 2002 in 2003 zmanjševalo, največjo rast pa so dosegli v letu 2006 in sicer 5,3 %.

7.2.2 Ovire podjetništva

Slovensko podjetništvo zavirata pravzaprav dve pomembni okoliščini: premalo konkurenčno podjetniško okolje ter zadržanost, neambicioznost in nepripravljenost na večja tveganja med slovenskimi podjetniki (Pšeničny 2002, 88).

Slovenija se je po podatkih GEM uvrstila na 32. mesto med 42 sodelujočimi državami po podjetniški aktivnosti, kar ni ravno spodbudno (Finance 2007).

Na rast in razvoj podjetij v Sloveniji vpliva več dejavnikov:

- slabo razvito podjetniško okolje,
- dostopnost znanja in izobraženih ter za konkretno delo usposobljenih delavcev,
- preslaba odprtost za vstop lastniškega kapitala,
- pomanjkanje inovacijske usmerjenosti,
- nenaklonjenost spremembam,
- med raziskovalno in podjetniško sfero ni vzpostavljenega sodelovanja,
- vzpostavljeni bi morali biti pogoji za internacionalizacijo,
- zaživeti bi moral trg delovne sile,
- znižati bi se morale davčne obremenitve,
- manj birokracije za mikro in male gospodarske subjekte,
- izboljšati bi se morali tudi pogoji za financiranje in dostopnost lastniškega kapitala s povečanjem privlačnosti za investitorje,
- velika podjetja podrobno nadzirajo večino virov in tržnih pogojev,
- majhna stopnja mrežnih povezav med podjetniki.

Glavne težave, s katerimi se srečujejo mala podjetja, so: pridobivanje poslovnih prostorov in postopki pridobivanja dovoljenj. Pri nabavi se srečujejo z visokimi prevoznimi stroški, saj mala podjetja večkrat naročajo manjše količine surovin. Podjetja, ki poslujejo s tujino, imajo težave zaradi odnosa tujcev do slovenskih proizvodov, na domačem trgu pa se srečujejo s konkurenco. Največ težav pri svojem

poslovanju imajo z zakasnelimi plačili kupcev. Poslovanja jim ne olajšuje niti država, ki pobira visoke davke na dobičke ter druge davke poslovanja.

7.3 Spodbujanje malih podjetij in podjetništva

Izkušnje držav, ki so danes uspešne v okoliščinah globalne konkurence, kažejo, da je visoka gospodarska rast splet treh dejavnikov (Antončič et al. 2002, 41):

1. pripravljenosti posameznikov in podjetij za tvegano vlaganje v inovativne projekte;
2. pripravljenosti podjetij za preoblikovanje, s ciljem povečati učinkovitost z zmanjševanjem stroškov ter povečanjem proizvodne in zaposlitvene fleksibilnosti;
3. nastajanje institucij, ki skrbijo za prenos znanja z univerz in raziskovalnih inštitutov v proizvodnjo, ter finančnih institucij, specializiranih za financiranje zelo tveganih naložb.

Na nacionalni ravni je za spodbujanje podjetništva odgovorno Ministrstvo za gospodarstvo oz. Direktorat za podjetništvo in konkurenčnost, ki je odgovoren za promocijo podjetništva in izobraževanja za podjetništvo, za spodbujanje podjetništva mladih na vseh nivojih izobraževanja.

Institucije za spodbujanje podjetništva:

- *Javna agencija za podjetništvo in tuje investicije – JAPTI*, ki ponuja vavčerski sistem svetovanja, program razvoja podjetnosti in ustvarjalnosti mladih, program poklicnega uveljavljanja žensk, program podjetniške prenove podeželja ter projekt VEM;
- *Sklad za razvoj malega gospodarstva RS* ponuja ugodnejše vire za razvojne projekte malih podjetij in za začetnike;
- *Različni tehnološki parki ter podjetniški in univerzitetni inkubatorji*, ki ponujajo različna svetovanja, mentorstva, izobraževanja, pisarniško infrastrukturo, finančne sheme, dostop do različnih informacijskih baz ter strokovno literaturo;
- *Gospodarska zbornica Slovenije*;
- *Obrtna zbornica Slovenije*;
- *Pospeševalni center za malo gospodarstvo v Ljubljani ter regionalni in lokalni centri*;

- *Slovenska podjetniško – inovativna mreža;*
- *Euro info centri*, ki nudijo informacije o EU in možnostih vključevanja podjetnikov na trge EU;
- *Podjetniški center CEED*, ki je bil ustanovljen z namenom spodbujanja rasti malih in srednjih podjetij.

Svetovanje, izobraževanje in usposabljanje za potrebe malih podjetij je v Sloveniji dobro organizirano in subvencionirano s strani vlade, potrebno je le še tesnejše medsebojno sodelovanje posameznih institucij, kakovost storitev pa se mora še bolj približati potrebam podjetnikov (Finance 2007).

8 PODJETNIŠTVO V POSOČJU

Za spodbujanje podjetništva v Posočju skrbi Posoški razvojni center. Od njegove ustanovitve so se razmere v Posočju bistveno izboljšale, kar dokazuje tudi tabela 8.2, ki prikazuje število malih podjetij in samostojnih podjetnikov v Posočju, ki se vztrajno povečuje. V nadaljevanju je predstavljen Posoški razvojni center, značilnosti in rast podjetij v Posočju ter analiza vprašalnika, ki sem jo opravila na podlagi izpolnjenih vprašalnikov.

8.1 Posoški razvojni center

Posoški razvojni center je lokalna ter regionalna razvojna institucija, ki je bila ustanovljena z Odlokom o ustanovitvi javnega zavoda leta 1999 in deluje s ciljem izvajanja lokalnih ter regionalnih razvojnih projektov v Posočju in Goriški statistični regiji, sodeluje pa tudi pri izvajanju državnih in mednarodnih razvojnih projektov.

8.1.1 Poslanstvo

Poslanstvo Posoškega razvojnega centra se navezuje na spodbujanje razvoja v treh posoških občinah: Bovec, Kobarid in Tolmin. Področja delovanja Posoškega razvojnega centra so:

- razvoj človeških virov,
- razvoj podjetništva (lokalni podjetniški center),
- razvoj podeželja,
- regionalni razvoj.

8.1.2 Podjetništvo

Ena izmed temeljnih nalog Posoškega razvojnega centra je pospeševanje podjetništva na območju občin Bovec, Kobarid in Tolmin. Kot Lokalni podjetniški center (LPC) skrbi za pospeševanje razvoja podjetništva v okviru Razvojnega programa Soča 2013, vzpostavitev podjetniškega inkubatorja Posočje (PIPO), vzpostavljanje poslovnih con, spodbujanje poklicnega uveljavljanja žensk, razvoj lokalnih grozdov, informiranje podjetnikov, pomoč podjetjem pri pripravi in prijavi na razpise za finančne ter druge vzpodbude, vzpostavljanje in razvijanje območnih in projektnih razvojnih partnerstev, izvajanje promocijske aktivnosti, program vavčerskega svetovanja in izvajanje projekta Vse na enem mestu (VEM).

8.1.3 Pospesevanje podjetniških vlaganj

S pospeševanjem podjetniških vlaganj poskuša center vplivati na ustanavljanje novih mikro, majhnih in srednjih podjetij ter zagotavljati ugodne finančne vire rastočim in zrelim podjetjem in s tem zagotavljanje novih delovnih mest. Za spodbujanje podjetniških vlaganj so v letu 2007 namenili 1.295.666 evrov, za leto 2008 je predvidenih skupno 1.290.140 evrov.

Program obsega naslednje tri sklope:

- sklop A: državna pomoč za mala in srednje velika podjetja,
- sklop B: državna pomoč za mikro podjetja,
- sklop C: državna pomoč fizičnim in pravnim osebam v dejavnosti turizma.

Namen ukrepa je:

- pospeševanje podjetništva in spodbujanje ustanavljanja novih mikro, majhnih in srednjih podjetij ter zagotavljanje ugodnih finančnih virov rastočim in zrelim podjetjem,
- pridobivanje novih delovnih mest,
- doseganje višje dodane vrednosti na zaposlenega in izboljšanje konkurenčnosti posoškega gospodarstva,
- spodbuda investicijskim dejavnostim podjetij,
- spodbujanje in uveljavljanje podjetniške miselnosti in razvoj podjetniških podpornih storitev,
- podpora in izvajanje projektov na področju razvoja podjetništva na podeželju.

Cilji ukrepa so:

- dvigniti neto dodano vrednost posoškega gospodarstva,
- povečati število delujočih gospodarskih subjektov v Posočju,
- podjetjem omogočiti koriščenje sredstev za razvojne investicije in povečati delež podjetij z zahtevnejšim proizvodnim programom,
- povečati učinkovitost podjetniškega podpornega okolja,
- povečati število turističnih postelj ter dvigniti kvaliteto turistične ponudbe.

Z novimi podjetji bi izboljšali konkurenčnost posoškega gospodarstva in turistično ponudbo v Posočju. Z razvojem podjetniških podpornih storitev in izvajanjem projektov na področju podjetništva pa bi bistveno izboljšalo razvoj podjetništva v Posočju.

8.2 Podjetja v Posočju

Posočje je del severne Primorske (goriške statistične regije), vendar se zaradi svojih geografskih, gospodarskih in družbenih značilnosti zelo razlikuje od regije kot celote. Ključni elementi, ki razlikujejo Posočje od celotne regije, se kažejo v negativnem demografskem razvoju, odhajanju mladih izobražencev, nerazviti infrastrukturi, neugodni geografski legi ter drugih težavah gospodarskega in družbenega razvoja, ki so posledica naravnih nesreč. Kazalniki gospodarskega razvoja v Posočju so neugodni. Brezposelnost je v Posočju sicer nižja od slovenskega povprečja, toda še vedno višja od regijskega povprečja. Dodana vrednost na zaposlenega v bovški občini znaša 75 %, v kobariški 62 % in v tolminski 84 % slovenskega povprečja, kar je glede na prejšnje programsko obdobje velik napredek. Prav tako so bruto plače na zaposlenega veliko nižje od slovenskega povprečja. V Bovcu znašajo 82 %, v Kobaridu 81 % in v Tolminu 85 % slovenskega povprečja. Bolj spodbudni so podatki o deležu izvoza v celotnem prihodku podjetij, ki je v vseh treh občinah krepko nad državnim povprečjem.

Glavni oviri za razvitost gospodarstva v Posočju pa sta vsekakor pomanjkanje delovnih mest za izobraženo delovno silo in pomanjkanje inovativnih dejavnosti. Dodatno oviro predstavljajo slabša pokritost z informacijskimi tehnologijami in neustrezne prometne povezave, ki onemogočajo masovno proizvodnjo in posledično zmanjšujejo število podjetij. Povezanost občin z drugimi območji Slovenije s cestnimi prometnicami je zelo slaba.

Občine Tolmin, Kobarid in Bovec so na podlagi izračunane ocene indeksa ogroženosti, ki kaže razvitost občin v regiji (12 občin), uvrščene na rep lestvice (Tolmin – 8. mesto, Kobarid – 11. mesto in Bovec – 12. mesto). V primerjavi s širšo regijo in Slovenijo ima Posočje nižjo dodano vrednost na zaposlenega, ter majhno število zahtevnejših delovnih mest. Slabo je razvita podjetniška miselnost. Podjetniki začetniki težko najdejo ustrezne prostore za svoje delovanje pod ugodnimi pogoji.

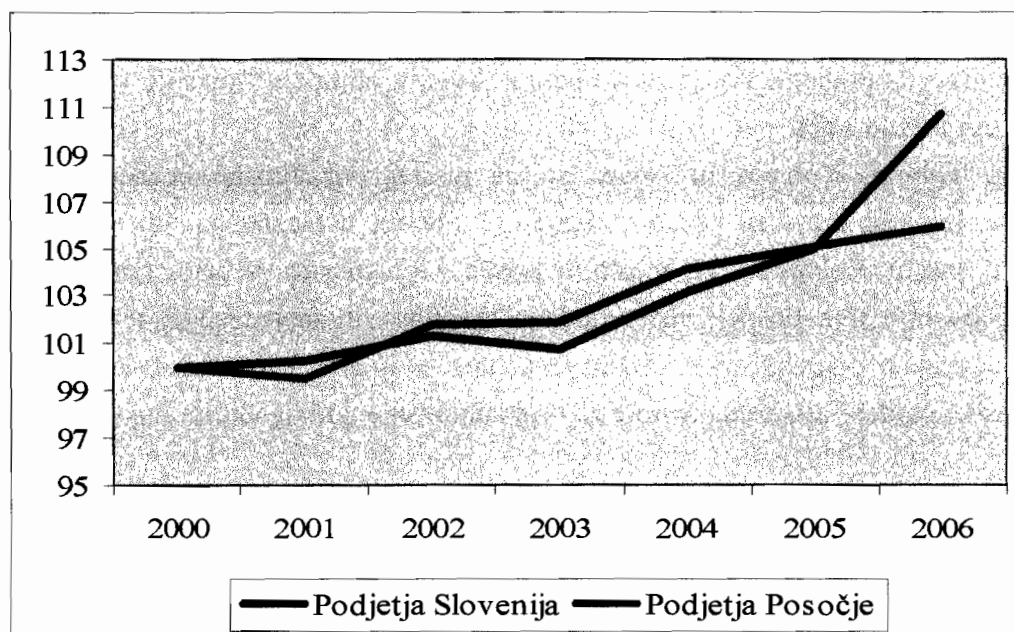
Tabela 8.1 prikazuje število podjetij v Posočju od leta 2000 do 2007. V primerjavi z letom 2000 je število podjetij naraslo za 10,5 %. Število podjetij se je najbolj povečalo v letu 2007, in sicer za 4,4 %. Najbolj se je povečalo število podjetij v občini Bovec, kjer je število naraslo za 29,5 %.

Tabela 8.1 Podjetja v Posočju

		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Bovec	Število podjetij	149	148	157	182	181	191	196	193
Kobarid	Število podjetij	199	192	198	192	199	197	193	206
Tolmin	Število podjetij	635	639	646	628	644	646	652	688
SKUPAJ	Število podjetij	983	979	1001	1002	1024	1034	1041	1087

Vir: SURS 2007.

Slika 8.1 Sprememba rasti podjetij v Sloveniji in Posočju.



Vir: Povzeto po SURS 2007.

Slika 8.1 prikazuje spremembo rasti podjetij v Posočju in Sloveniji, pri čemer je bazno leto 2000. Število podjetij v Sloveniji od leta 2003 strmo narašča, medtem ko v Posočju narašča postopoma. Do leta 2006 se je število podjetij v Posočju povečalo le za 5,9 %, v Sloveniji pa kar za 10,7 %.

Tabela 8.2 Število malih podjetij in samostojnih podjetnikov posameznikov v Posočju

Leto	Mikro in mala podjetja			Samostojni podjetnik posameznik		
	Število	Delež	Indeks rasti	Število	Delež	Indeks rasti
2000	225	22,9 %	100	*	/	/
2001	229	23,4 %	101,7	*	/	/
2002	235	23,5 %	104,4	741	74 %	100,0
2003	242	24 %	107,5	744	74,2 %	100,4
2004	241	23,5 %	107,1	767	74,9 %	103,5
2005	249	24 %	110,6	770	74,5 %	103,9
2006	259	24,9 %	115,1	767	73,7 %	103,5
2007	276	25,4 %	122,6	797	73,3 %	107,5

Vir: Ajpes 2008.

* Ajpes za leto 2000 in 2001 nima podatka o številu samostojnih podjetnikov posameznikov v Posočju.

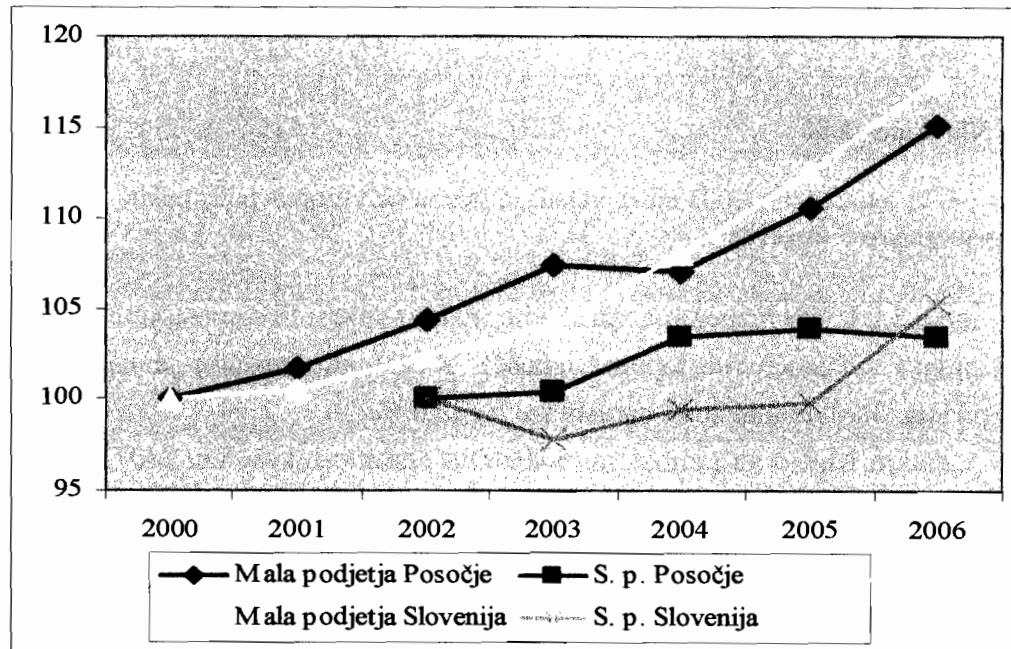
Iz tabele 8.2 lahko razberemo, da število malih podjetij in samostojnih podjetnikov posameznikov v Posočju postopoma narašča. Rast malih podjetij je izrazita, saj je število od leta 2000 do leta 2007 naraslo kar za 22,6 %.

Po podatkih Ajpesa so samostojni podjetniki posamezniki v letu 2007 predstavljali kar 73,3 % vseh poslovnih subjektov v Posočju. Ta rezultat ni presenetljiv, saj je podjetništvo za marsikoga edina priložnost zaposlitve, poleg tega pa predstavlja izziv, ki ga posamezniki ne morejo doseči znotraj večjih podjetij. Tudi število novonastalih poslovnih subjektov v Posočju predstavlja kar 70 % samostojnih podjetnikov. Prav zaradi tega si Posoški razvojni center prizadeva za povečanje števila malih podjetij, ki bi izboljšala gospodarstvo v Posočju. Malo gospodarstvo v Posočju pradtavlja 98,7 %, kar je primerljivo s Slovenijo.

Analize kažejo na majhno število malih in srednjih podjetij, ki je nižje od slovenskega povprečja. Mala podjetja v Sloveniji predstavljajo 38,2 % vseh podjetij, v Posočju pa le 25,4 %. Med malimi podjetji prevladujejo proizvodna podjetja, ki so s svojo proizvodnjo kot podizvajalci vezana na velika podjetja. V Posočju je skoraj polovica registriranih podjetij lociranih v širši okolici Tolmina, število podjetij pa je najmanjše v Bovcu, kjer prevladujejo storitvena podjetja na področju turizma.

Slika 8.2 prikazuje spremembo rasti malih podjetij v Posočju in Sloveniji, pri čemer je bazno leto 2000, ter rast samostojnih podjetnikov posameznikov, pri čemer je bazno leto 2002. V primerjavi s Slovenijo število malih podjetij v Posočju narašča počasneje, saj se je v Sloveniji število povečalo za 17,6 %, v Posočju za 15,1 %. Število samostojnih podjetnikov je vse do leta 2006 bolje naraščalo v Posočju. Medtem pa je število samostojnih podjetnikov v Sloveniji od sredine leta 2005 do leta 2006 naraslo skokovito. Skupaj se je število samostojnih podjetnikov v Sloveniji povečalo za 5,3 %, medtem ko se je v Posočju povečalo za 3,5 %. Število samostojnih podjetnikov posameznikov v Sloveniji predstavlja 58,5 %, v Posočju pa kar 73,3 %.

Slika 8.2 Spremembe rasti malih podjetij in samostojnih podjetnikov v Sloveniji in Posočju



Vir: Povzeto po SURS 2007 in Ajpes 2008.

8.3 Analiza vprašalnika

Za diplomsko nalogo sem se odločila izvesti raziskavo med malimi podjetji in samostojnimi podjetniki posamezniki v Posočju. Osredotočila sem se na Zgornje Posočje, torej občine Bovec, Kobarid in Tolmin. Nameravala sem anketirati približno 70 posameznikov, ki vodijo svoje podjetje ali pa so samozaposleni. Ankete sem posameznikom, ki sem jih naključno izbrala v Poslovnem registru Republike Slovenije, poslala po elektronski pošti. Poslala sem približno 150 anket, ker nisem pričakovala vseh odgovorov. Povratnih odgovorov sem dobila le 26 %, torej izpolnjenih 40 anket. Ker sem hotela dobiti čim bolj natančne podatke, sem osebno anketirala še 35 posameznikov, tako da sem skupaj zbrala 75 anket.

Najbolj me je zanimalo, kakšna je rast podjetij v Posočju v primerjavi s področjem celotne Slovenije. Te podatke sem dobila s pomočjo statističnega urada in Ajpesa (slika 7.2). Poleg same rasti pa me je zanimalo, s kakšnimi težavami se podjetja srečujejo od ustanovitve do rasti in razvoja podjetja.

V nadaljevanju predstavljam nekatere ugotovitve na podlagi vprašalnika (priloga 1). Pri tem bi rada opozorila, da se število glasov vedno ne ujema vedno s številom podjetij, saj je bilo pri nekaterih vprašanjih možnih več odgovorov.

Anketo je izpolnilo:

- 34 samostojnih podjetnikov posameznikov,
- 41 malih podjetij.

V anketi je sodelovalo 51 podjetnikov in 24 podjetnic.

Največji delež podjetnikov in sicer 34,7 % je starih med 41 in 50 let, tesno jim sledijo tisti, ki so starejši od 50 let z 33,3 %. Zato bi lahko rekli, da so vodje podjetij starejši in že izkušeni podjetniki. Med 34,7 % tistih, ki so stari okoli 40 let je kar 75 % žensk, kar dokazuje, da se ženske kasneje odločajo za podjetništvo kot moški. V prvem razredu, ki obsega 8 % anketirancev, starih od 20 do 30 let namreč ni nobene podjetnice. Preostalih anketiranci so stari od 31 do 40 let.

Iz podatkov je razvidno, da je več žensk podjetnic, ki vodijo manjše podjetje kot pa samostojnih podjetnic posameznic. Manjše podjetje vodi 70,8 % vseh anketiranih podjetnic, samostojno dejavnost pa jih opravlja le 29,2 %. Tako je razmerje med ženskimi podjetnicami in moškimi podjetniki posamezniki kar 1: 3,9 v korist moškim.

V Sloveniji je v primerjavi z drugimi državami velika razlika med številom podjetnikov in podjetnic. Slovenija se je v letu 2006 uvrstila na 3. mesto po moški prevladi. Največja razlika med moškimi in ženskami je v starostni skupini od 18 do 24 let, kjer je razmerje 13,8:1 v korist moških. Medtem ko je pri moških največ zgodnje

podjetniške aktivnosti v starostnem obdobju med 25. in 34. letom, je to pri ženskah v starostnem obdobju med 35. in 45. letom.

Čeprav v današnjem času prevladujejo podjetja, ki se ukvarjajo s storitvami, v tem primeru med podjetji prevladujejo taka, ki se ukvarjajo s proizvodnjo. Izmed vseh anketiranih je 36 % proizvodnih podjetij, sledijo jim storitvena z 32 %. Dobro je zastopana tudi trgovina z 28 %. S trgovino se največ ukvarjajo podjetnice, medtem ko pri moških prevladujejo avtoprevoznništvo in storitve.

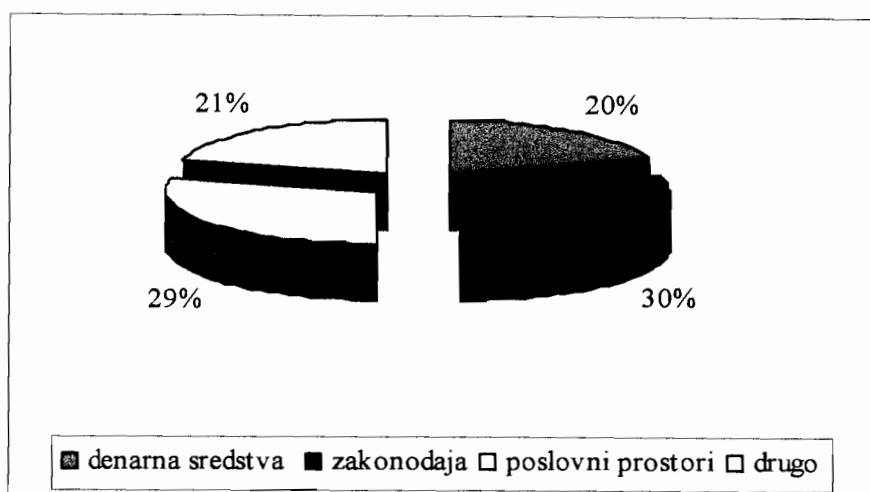
Samostojni podjetniki v povprečju zaposlujejo 1,5 zaposlenih. Med njimi pa je večje število tistih, ki so samozaposleni in poleg sebe ne zaposlujejo nikogar. Manjša podjetja zaposlujejo v povprečju 7,4 zaposlene. Podjetje z največjim številom zaposlenih zaposluje 36 zaposlenih.

Razlogov za ustanovitev podjetij je več. Najpogostejši razlog za ustanovitev podjetja je želja po neodvisnosti. Najpogostejši razlog za ustanovitev podjetja med moškimi je družinsko podjetje, ki predstavlja 35,2 % vseh moških anketirancev. Med ženskami prevladuje želja po neodvisnosti z 45,8 %. V 85,3 % primerov so podjetniki večinski lastniki podjetja. 10,7 % je kontrolnih lastnikov. Poleg njih pa so tudi takšni, ki poslujejo s tujim kapitalom. Med tistimi, ki poslujejo s tujim kapitalom je največ moških in sicer 67 % od celotnih 4 %.

Kar 60 % podjetij in samostojnih podjetnikov posluje že več kot 8 let. Zelo majhen odstotek je tistih, ki poslujejo manj kot 1 leto, to je 6,7 % in tistih, ki poslujejo od 1 – 3 let, ki jih je le 1,3 %. Največjo krizo, in sicer krizo obstoja, pa doživlja 8 % podjetij. Ta podjetja namreč poslujejo od 3 – 5 let, ki naj bi bila za podjetja kritična, saj v prvih 4 letih propade kar 40 % podjetij. Med temi podjetji prevladujejo moški podjetniki s 66,7 %.

Pri ustanavljanju podjetij so imeli podjetniki največ težav z zakonodajo in pridobitvijo poslovnih prostorov. Veliko težavo jim je predstavljalo pridobivanje potrebnih denarnih sredstev. Najmanj težav so imeli s pridobitvijo zaposlenih. Med ostalimi razlogi, ki so jih še našli pa prevladujejo birokracija, vpeljava proizvodov na trg in okolje. Slika 8.3 prikazuje odgovore anketirancev v odstotkih.

Slika 8.3 Težave podjetnikov pri ustanavljanju podjetja



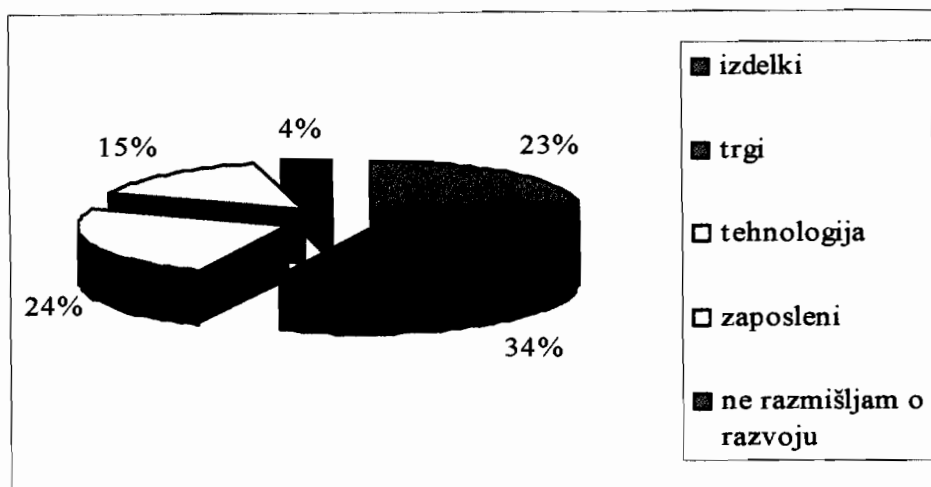
Glavni trg poslovanja podjetij je Slovenija, saj na domačem trgu posluje kar 50,6 % anketiranih. Sloveniji pa sledijo države EU z 42,6 %. Po podatkih se poslovanje slovenskih podjetij z državami bivše Jugoslavije zmanjšuje, saj je takih podjetij le 6,6 %. Na domačem trgu poslujejo predvsem samostojni podjetniki, takih je kar 88,2 %, drugih 11,8 % pa posluje tudi z državami EU. Zato pa manjša podjetja v večini poslujejo preko meja, takih je 68,2 % manjših podjetij. Na domačem trgu je ta odstotek bistveno nižji - 19,5%. Preostali odstotek pa jih posluje z državami bivše Jugoslavije.

Zanimalo me je tudi njihovo mnenje o podjetniškem okolju v Sloveniji in o tem, ali je teže ustanoviti podjetje in postati uspešen v Sloveniji kot v drugih državah. 54,7 % jih je menilo, da lahko postanemo uspešni tudi v Sloveniji.

Le 8 % anketirancev je pri ustanavljanju svojega podjetja zaprosilo za finančno pomoč. Na podlagi tega podatka bi lahko sklepali, da so podjetniki preslabo informirani o možnostih financiranja, ki jih v Posočju izvaja Posoški razvojni center.

Za manjša podjetja je značilno, da nimajo svojega razvojnega oddelka, se pa zato poslužujejo zunanjih razvojnih institucij. V mojem primeru se je takšnih agencij poslužilo le 16 %. Ena izmed takih agencij je tudi Posoški razvojni center, ki organizira različne delavnice za boljše usposabljanje zaposlenih. Poleg tega organizira tudi tečaje jezikov in računalniške tečaje za izpopolnjevanje računalniškega znanja. Takih delavnic se udeležuje le 25,3 % podjetnikov, saj kar 79 % anketiranih ni zadovoljnih z delom Posoškega razvojnega centra in menijo, da center ne naredi dovolj za boljše podjetniško okolje v Posočju, saj bi podjetništvo samo dobro vplivalo na poslovno okolje v Posočju. Podjetniki so najbolj usmerjeni v razvoj novih trgov in tehnologijo, ki se nenehno spreminja. Med njimi pa je tudi 4 % takšnih, ki o razvoju ne razmišljajo in so zadovoljni s sedanjim položajem. Slika 8.4 prikazuje navedene podatke v odstotkih.

Slika 8.4 Usmerjenost podjetij v nadaljni razvoj



Po podatkih iz tabele 8.3 ima največ podjetij izoblikovano vizijo tako, da načrtujejo postopno rast podjetja oziroma iščejo nova tržišča. Med podjetji, ki načrtujejo postopno rast je 81 % malih podjetij in le 19 % samostojnih podjetnikov.

Tabela 8.3 Vizija podjetij

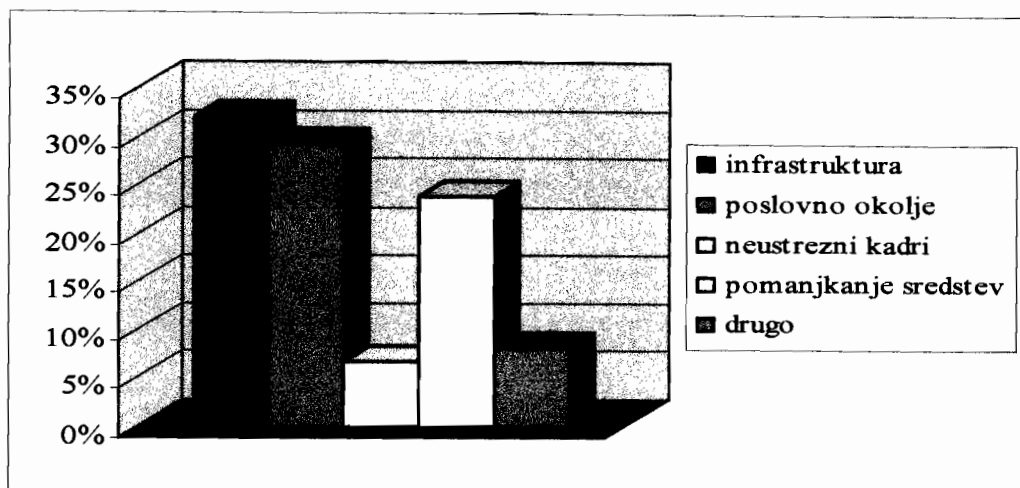
Postopna rast	28 %
Iskanje novih trgov/kupcev	24 %
Povečanje tržnega deleža	22 %
Razvoj lastnih blagovnih znamk	22 %
Iskanje strateškega partnerja	4 %
SKUPAJ	100 %

Pri rasti imajo vsi težave predvsem zaradi omejenih razpoložljivih virov in konkurence. Ta dva dejavnika zajemata 60 % vseh težav s katerimi se spopadajo podjetniki. Tem sledijo še potrebe trga in kultura podjetja, 10,7 % pa jih ne razmišlja o rasti podjetja. In kakšen vpliv imajo na njihovo rast trgi na katerih poslujejo? Večina vseh malih podjetij, katerih glavna težava je konkurenca, posluje z državami EU. Samostojni podjetniki imajo največ težav z omejenimi viri ali pa ne razmišljajo o rasti.

Rast je opredeljena kot kvantitativna enota, medtem ko razvoj vpliva predvsem na kakovost poslovanja podjetja. Pri svojem razvoju imajo podjetja največ težav z infrastrukturo in poslovnim okoljem, ki ni naklonjeno podjetnikom. Pri samem razvoju so pomembna tudi razpoložljiva finančna sredstva, ki so prav tako velika težava podjetij.

Primanjkuje jim tudi ustreznih kadrov, nekateri imajo težave zaradi pomanjkanja tržnih priložnosti, zaradi razmer v panogi in visokih nabavnih cen. Odgovore anketirancev prikazuje slika 8.4, in sicer v odstotkih.

Slika 8.4 Ovire razvoja podjetij



Samostojni podjetniki imajo največ težav s pomanjkanjem sredstev in z infrastrukturo. Med malimi podjetji prevladujejo težave poslovnega okolja s 45,3 %, sledita jim infrastruktura z 38,6 % in pomanjkanje sredstev z 10,1 %.

Zanimalo me je, kakšne spremembe si želijo za lažje poslovanje svojih podjetij ter za lažje ustanavljanje novih podjetij v prihodnosti. Kakšne spremembe so potrebne, da bi se podjetništvo še naprej razvijalo in nudilo nova delovna mesta v Posočju. Najpogostejši odgovor je bil, da je treba omiliti birokracijo. Želijo si, da bi se zmanjšala čakalna doba za pridobivanje raznih soglasij in dovoljenj. Nato so si sledili še predlogi za boljšo infrastrukturo (13,3 %), ugodnejše cene zemljišč (12 %) in pomoč pri oblikovanju tehnoloških parkov in poslovnih con (10,6 %).

Po kateri lastnosti se najbolj odlikujejo podjetniki v Posočju? Odgovor je po vztrajnosti. S to lastnostjo se je opisalo kar 49,3 % vseh anketiranih. Sledijo jim inovativni in intuitivni. Najmajši delež pa je pripadel tistim, ki so naklonjeni tveganju, 6,7 %. Torej bi lahko rekli, da v Posočju podjetniki niso najbolj naklonjeni tveganju, temveč se oprijemajo bolj varnih poslov. Zato pa vztrajajo pri tistem, za kar se odločijo.



9 SKLEP

V nalogi sem ugotovila, da je razvoj malih podjetij in samostojnih podjetnikov za slovensko gospodarstvo zelo pomemben. Mala podjetja ugodno vplivajo na brezposelnost v Sloveniji, saj omogočajo zaposlovanje številnim delavcem. Poleg tega so bolj dinamična, fleksibilna in inovativna kot velika podjetja.

V letu 2006 je malo gospodarstvo predstavljalo kar 98,4 % delež. V njem so prevladovali samostojni podjetniki in mikro podjetja. Število majhnih podjetij bistveno bolj narašča v primerjavi s samostojnimi podjetniki, saj je njihovo število v primerjavi z letom 2000 naraslo za 17,6 %, število samostojnih podjetnikov pa za 5,3 %. Prihodki malega gospodarstva so v tem letu predstavljali 45,5 % vseh prihodkov slovenskih podjetij. Poleg tega je malo gospodarstvo zaposlovalo 34,3 % vseh zaposlenih v letu 2006.

V Sloveniji je podjetniško okolje slabo razvito. Podjetja niso naklonjena sprembam, primanjkuje jim inovativnosti in usposobljenih delavcev. Glavne težave, s katerimi se srečujejo majhna podjetja, so pridobivanje poslovnih prostorov, preobsežne administrativne in regulatorne obremenitve, pomanjkanje ljudi z ustrezno izobrazbo, težaven dostop do primernih finančnih virov, nezadovoljiva poslovna infrastruktura, konkurenca in plačilna nedisciplina kupcev. Poslovanja jim ne olajšuje niti država, ki pobira visoke davke na dobičke ter druge davke poslovanja. Za lažje poslovanje podjetij bi bilo treba znižati davčne obremenitve in zmanjšati birokracijo za mikro in male gospodarske subjekte. Izboljšati bi se morali tudi pogoji za financiranje in dostopnost lastniškega kapitala.

Po podatkih statističnega urada in Ajpesa podjetništvo v Posočju narašča. Naraščanje števila podjetij je v primerjavi s Slovenijo manjše, saj se je število podjetij v Posočju od leta 2000 do leta 2006 povečalo le za 5,6 %, medtem ko se je v celotni Sloveniji povečalo za 10,7 %. Od leta 2000 do leta 2007 se je najbolj povečalo število malih podjetij, in sicer kar za 22,6 %. Zaradi manjšega števila malih podjetij, ki predstavljajo le 25,4 %, v Sloveniji pa kar 38,2 %, Posoški razvojni center spodbuja podjetništvo v Posočju z različnimi ukrepi. Kljub manjšemu številu majhnih podjetij, malo gospodarstvo v Posočju predstavlja 98,7 % vseh poslovnih subjektov. Kljub naraščanju števila majhnih podjetij in samostojnih podjetnikov v Posočju število ne narašča tako hitro kot v Sloveniji.

V primerjavi s celotno Slovenijo se podjetja v Posočju srečujejo še s teževami, ki so povezane z geografskim položajem Posočja, pomanjkanjem delovnih mest za izobraženo delovno silo in pomanjkanjem inovativnih dejavnosti. Dodatno oviro predstavljajo slabša pokritost z informacijskimi tehnologijami in neustrezne prometne

povezave, ki onemogočajo masovno proizvodnjo in posledično zmanjšujejo število podjetij.

Na podlagi podatkov, ki sem jih dobila s pomočjo vprašalnikov, lahko povzamemo glavne težave podjetij v Posočju, ki se nanašajo na razvoj. Ugotovila sem, da imajo podjetja pri svojem razvoju največ težav z infrastrukturo in poslovnim okoljem. Tem sledijo še omejeni razpoložljivi viri, konkurenca, potrebe trga in kultura podjetja. Primanjkuje jim tudi ustrezen izobražen kader, ki zaradi boljšega življenja odhaja v večja mesta.

Podjetniki so najbolj usmerjeni v razvoj novih trgov in tehnologijo, nekateri pa namenljajo pozornost razvoju izdelkov in usposabljanju zaposlenih. Med njimi pa je tudi 4 % takšnih, ki o razvoju ne razmišljajo in so zadovoljni s sedanjim položajem.

Za boljši razvoj podjetništva v Posočju bi bilo po njihovem mnenju treba omiliti birokracijo, zmanjšati čakalno dobo za pridobivanje raznih soglasij in dovoljenj, izboljšati infrastrukturo in nuditi pomoč pri oblikovanju tehnoloških parkov in poslovnih con.

Vsi ti podatki temeljijo na manjšem vzorcu podjetij v Posočju in so zelo splošeni. Za natančnejše podatke bi morala anketirati večje število podjetij in samostojnih podjetnikov, kar mi je oteževala nepripravljenost podjetnikov za sodelovanje.

Po mojem mnenju bi morali za boljši razvoj podjetij v Posočju najprej izboljšati infrastrukturo, ki bi omogočala lažje poslovanje podjetij z drugimi regijami in hkrati omogočila masovno proizvodnjo podjetij. Predvsem pa bi bilo treba majhne podjetnike motivirati za skupen nastop na trgu in medsebojno sodelovanje, saj bi tako dosegli večjo prepoznavnost in možnost za nadaljnjo rast podjetij. S tem bi se povečalo tudi povpraševanje po izobraženih kadrih in zmanjšalo odseljevanje mladih v mesta. S skupnim povezovanjem bi lahko v Posočju dosegli večje upoštevanje s strani države in občine in možnosti za odpravo nekaterih težav. Glede na to, da med poslovnimi subjekti v Posočju prevladujejo samostojni podjetniki posamezniki, bi jim bilo treba nameniti več pozornosti in jih spodbujati k rasti in razvoju.

In kako bo s podjetništvom v Posočju v prihodnosti? Ali bo Posoškemu razvojnemu centru uspelo realizirati zastavljene cilje na področju podjetništva in odpraviti težave podjetnikov?

LITERATURA

- Adams, Bob. 1996. *Začetek in rast malega podjetja*. Radovljica: Skriptorij KA
- Antončič, Boštjan et al. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Belak Janko. 2002. *Politika podjetja in strateški management*. Gubno: MER Evrocenter.
- Belak Janko. 1998. Razvoj podjetja in razvojni management: *Posebnosti malih in srednje velikih podjetij*. Gubno: MER Evrocenter.
- Belak Janko. 2003. *Integralni management in razvoj podjetja*. Gubno: MER Evrocenter.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za Management.
- Bratina, Borut, Dušan Jovanovič, Peter Podgorelec, Andreja Primec. 2007. *Gospodarsko statusno pravo*. Ljubljana: Planet GV.
- Glas, Miroslav. 2000. *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea college.
- Duh, Mojca in Štefan Kajzer. 2002. *Razvojni modeli podjetja in managementa*. Gubno: MER Evrocenter.
- Gea College. 1995. *Kako razviti uspešno malo podjetje*. Ljubljana: Gea college d.d.
- Mežnar, Drago. 2006. *Podjetniško pravo*. Kranj: Moderna organizacija.
- Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar. 1995. *Management*. Radovljica: Didakta
- Plut, Helena in Tadeja Plut. 1995. *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: ZPS d.o.o.
- Pšeničny, Viljem. 2000. *Podjetništvo*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Pumpin, Cuno in Prange Jurgen. 1995. *Usmerjanje razvoja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rebernik, Miroslav. 2007. *Podobe slovenskega podjetništva v letu 2006*. Ljubljana: Ekonomska – poslovna fakulteta.
- Stupica, Mateja. 2005. *Denar, denar, denar*. Lesce: Legat.
- Špilak, Štefan. 1999. *Podjetniški priročnik*. Murska Sobota: Pomurska založba.
- Vahčič, Aleš. 2000. *Osnove podjetništva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Žakelj, Luka. 2004. Razvoj malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji in Evropski uniji. Ljubljana: Solos.

VIRI

- Ajpes – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. 2008. *Poslovni subjekti v Posočju*. Nova Gorica: Ajpes.
- Finance. 2007. *Podjetništvo v Sloveniji*. [Http://anubis.finance-on.net/119833](http://anubis.finance-on.net/119833). (14.3.2008).
- Finance. 2007. *V Sloveniji več podjetništva kot leto prej*. [Http://www.finance.si/172293/GEM_V_Sloveniji_ve%E8](http://www.finance.si/172293/GEM_V_Sloveniji_ve%E8). (5.2.2008).

Literatura

- JAPTI – Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije. 2007. *Spodbude za raziskovalno razvojne projekte malih in srednje velikih podjetij*. [Http://test.japti.si/content.aspx?docid=1217](http://test.japti.si/content.aspx?docid=1217). (14.3.2008).
- OZS – Obrtna zbornica Slovenije. 2008. *Obrt v številkah 2007*. [Http://www.ozs.si](http://www.ozs.si). (5.2.2008).
- OZS – Obrtna zbornica Slovenije. 2006. *Slovenija je dežela obrtništva, mikro in malih podjetij*. [Http://www.ozs.si/obrniki/prispevek](http://www.ozs.si/obrniki/prispevek). (14.3.2008).
- PRC – Posoški razvojni center. 2007. *Novosti Soče 2013*. [Http://www.pososki-rc.si/2](http://www.pososki-rc.si/2). (5.2.2008).
- PRC – Posoški razvojni center. 2007. *Podjetništvo*. [Http://www.pososki-rc.si/8/186](http://www.pososki-rc.si/8/186). (5.2.2008).
- PRC – Posoški razvojni center. *Poslanstvo*. 2007. [Http://www.pososki-rc.si](http://www.pososki-rc.si). (5.2.2008).
- PRC – Posoški razvojni center. 2007. *Pospesevanje podjetniških vlaganj, razvoja gospodarstva in odpiranje novih delovnih mest*. [Http://www.pososki-rc.si/pcp/80](http://www.pososki-rc.si/pcp/80). (14.3.2008).
- SURS – Statistični urad Republike Slovenije. 2007. *Podjetja Slovenija 2006*. [Http://www.stat.si](http://www.stat.si). (15.4.2008).
- UMAR – Urad za makroekonomske analize in razvoj. 2006. *Politika pospeševanja razvoja malih in srednje velikih podjetij*. [Http://www.umar.gov.si/projekti/sgrs/raziskave/a1.html](http://www.umar.gov.si/projekti/sgrs/raziskave/a1.html). (14.3.2008).

PRILOGE

Priloga 1 Vprašalnik za poslovne subjekte v Posočju

Priloga 2 Število podjetij in njihov prihodek po regijah



ANKETA O RASTI IN RAZVOJU MALIH PODJETIJ V POSOČJU

Sem absolventka visokošolskega programa Management. Za diplomsko nalogo sem izbrala temo Rast in razvoj malih podjetij v Posočju. Zato bi Vas prosila, da izpolnite anketo, in sicer tako, da izberete ustrezen odgovor pri vsakem vprašanju. Anketa je anonimna in namenjena zgolj v učne namene.

1. Spol
 M Ž

2. Starost
 20-30
 31-40
 41-50
 51 in več

 samostojni podjetnik
 malo podjetje

3. Označite dejavnost, s katero se ukvarjate!
 proizvodnja
 trgovina
 avtoprevoznništvo
 storitve

4. Število zaposlenih v vašem podjetju/s. p.:

5. Kako je organizirana vaša lastniška struktura?
 večinski lastnik
 kontrolni lastnik
 tuj kapital
 drugo _____

6. Zakaj ste se odločili za ustanovitev podjetja/s. p.?
 nezaposlenost
 nezadovoljstvo s prejšnjim delom
 družinsko podjetje
 želja po neodvisnosti
 vzpodbuda kolegov
 drugo _____

7. Označite čas poslovanja vašega podjetja:
 manj kot 1 leto
 od 1-3 let
 od 3- 5 let
 od 5-8 let
 več kot 8 let

8. Kakšne težave ste imeli pri ustanavljanju (izberete lahko 2 odgovora)?
- zagotovitev denarnih sredstev
 - zakonodaja
 - pridobitev zaposlenih
 - pridobitev poslovnih prostorov
 - drugo _____
9. Označite glavne trge vašega poslovnja!
- Slovenija
 - države EU
 - države bivše Jugoslavije
 - drugo _____
10. Ali menite, da je v Sloveniji teže ustanoviti podjetje in postati uspešen, kot v drugih razvitih državah?
- da
 - ne
11. Ali ste na pristojnem uradu(Sklad RS za malo gospodarstvo), ki zagotavlja sredstva kdaj prosili za finančno pomoč?
- da
 - ne
12. Ali ste že kdaj sodelovali z zunanjo razvojno agencijo?
- da
 - ne
13. Ali sodelujete v raznih tečajih in delavnicah, ki jih izvaja Posoški razvojni center?
- da
 - ne
14. Ali se po vašem mnenju Posoški razvojni center dovolj zavzema za spodbujanje podjetništva, ter odpravljaju težav podjetnikov?
- da
 - ne
15. Razvoj podjetja je najbolj usmerjen v:
- izdelke
 - nove trge/kupce
 - tehnologijo
 - zaposlene
 - ne razmišljam o razvoju
 - drugo _____

16. Kakšna je vaša vizija?

- postopna rast
- razvoj lastnih blagovnih znamk
- iskanje strateškega partnerja
- iskanje novih trgov/kupcev
- povečanje tržnega deleža
- drugo _____

17. Kaj vas ovira pri rasti vašega podjetja?

- konkurenca
- tržne potrebe
- omejeni viri
- kultura podjetja
- ne razmišljam o rasti
- drugo _____

18. Kaj vas ovira pri razvoju podjetja?

- infrastruktura
- lastniška struktura
- poslovno okolje
- neustrezni kadri
- pomanjkanje sredstev
- drugo _____

19. Ali menite, da razvoj malih podjetij in s. p. dobro vpliva na poslovno okolje v Posočju?

- da
- ne

20. Kaj menite, kaj bi bilo treba spremeniti za boljši razvoj lokalne skupnosti?

- manj birokracije
- hitreše pridobivanje raznih soglasij in dovoljenj
- pomoč pri oblikovanju tehnoloških parkov in poslovnih con
- bolj ugodne cene zamljišč
- boljša infrastruktura
- drugo _____

22. Katera lastnost podjetnika bi vas najbolje opisala?

- notranji nadzor
- nagnjenost k tveganju
- inovativnost
- vztrajnost
- intuicija
- vizionarstvo

ZAHVALJUJEM SE VAM ZA SODELOVANJE!



Število podjetij in njihov prihodek po regijah v letu 2006.

	Število podjetij	Prihodek (mio EUR)
Pomurska	4.024	1.727
Podravska	13.909	7.676
Koroška	2.947	1.795
Savinjska	11.092	7.304
Zasavska	1.468	703
Spodnje posavska	3.041	1.310
JV Slovenija	5.364	4.558
Osrednja Slovenija	33.212	30.623
Gorenjska	9.465	5.583
Notranjsko – kraška	2.302	934
Goriška	6.739	3.183
Obalno – kraška	7.006	3.838

Vir: SURS 2007

