

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

BARBARA STANIČ

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

POSLOVNE TEŽAVE MALIH IN SREDNJE
VELIKIH HITRO RASTOČIH PODJETIJ

Barbara Stanič

Koper, 2014

Mentorica: doc. dr. Jasna Auer Antončič

POVZETEK

V zaključni projektni nalogi smo proučevali težave, s katerimi se srečujejo mala in srednje velika hitro rastoča podjetja v Sloveniji, ki največjo veljavo pridobivajo v zadnjih letih gospodarske krize. Hitro rastoča podjetja nastajajo ne glede na panogo. Njihova značilnost je, da so se sposobna hitro odzvati in prilagoditi tržišču, so konkurenčna, imajo željo po rasti, odpirajo nova delovna mesta, ustvarjajo dobiček in s tem pripomorejo h gospodarski rasti države. Na podlagi anketiranja hitro rastočih podjetij smo analizirali podatke, ki potrjujejo, da se je večina hitro rastočih podjetij pri svoji rasti soočala s poslovnimi težavami.

Ključne besede: podjetništvo, hitro rastoča podjetja, konkurenca, zaposlovanje, strategija.

SUMMARY

In final project work we study problems faced by small and medium-sized fast growing companies in Slovenia, which obtain the maximum validity in recent years of economic crisis. Fast growing companies are established regardless of the service or production. Their characteristic are to be able respond quickly, adjust to the market and be competitive. They have desire to grow, create new jobs, generate profit and thereby contribute to the state economic growth. Based on analyzed interviews of fast-growing companies, information are confirming, that the most of the fast growing companies in their growth faced with business problems.

Keywords: entrepreneurship, high-growth companies, competition, employment, strategy.

UDK: 658:330.526.33(043.2)

VSEBINA

1 Uvod	1
1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča.....	1
1.2 Namen in cilj	2
1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev.....	2
1.4 Predvidene predpostavke in omejitve	3
2 Hitro rastoča podjetja	4
2.1 Podjetništvo in podjetnik.....	4
2.2 Opredelitev hitro rastočih podjetij.....	6
2.3 Pomen in dejavniki hitro rastočih podjetij	9
2.3.1 Strategija hitro rastočih podjetij	11
2.3.2 Financiranje hitro rastočih podjetij	12
2.4 Življenjski cikel podjetja	13
3 Težave hitro rastočih podjetij	16
3.1 Napake pri vodenju	16
3.2 Neustrezno financiranje.....	18
3.3 Nerazvita strategija.....	19
3.4 Neustrezna organizacijska struktura.....	20
3.5 Zaposleni kot ovira.....	21
3.6 Poslovno okolje in pravni status podjetja.....	22
4 Analiza težav hitro rastočih podjetij	24
4.1 Postopek poteka anketiranja.....	24
4.2 Analiza pridobljenih odgovorov.....	24
4.3 Predstavitev rezultatov	35
5 Zaključek	37
Literatura	39
Priloga	42

PONAZORILA

Slika 1: Fazni model razvoja podjetja	15
Slika 2: Pravno-organizacijska oblika podjetij.....	23
Slika 3: Dejavnost HRP.....	25
Slika 4: Območje poslovanja HRP	25
Slika 5: Viri financiranje HRP v začetni fazi	26
Slika 6: Viri financiranja HRP danes	27
Slika 7: Odločilni dejavniki za hitro rast podjetja.....	28
Slika 8: Težave HRP v obdobju rasti	29
Slika 9: Način premagovanja težav HRP	30
Slika 10: Vpliv hitre rasti podjetja na zaposlene.....	31
Slika 11: Vpliv hitre rasti podjetja na vodstveno strukturo.....	31
Slika 12: Vpliv hitre rasti podjetja na organizacijsko strukturo.....	32
Slika 13: Vpliv hitre rasti podjetja na vizijo in poslanstvo podjetja	32
Slika 14: Vpliv hitre rasti podjetja na strategijo rasti podjetja.....	33
Slika 15: Pomembni cilji anketiranih podjetij.....	34

KRAJŠAVE

AJPES	Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
EK	Evropska komisija
EU	Evropska unija
HRP	hitro rastoča podjetja
NLB	Nova Ljubljanska banka
SPIN	slabosti, prednosti, izzivi in nevarnosti
St.	stoletje
SWOT	angl. strenghts, weaknesses, opportunities, threats
tj.	to je
ZDA	Združene države Amerike

1 UVOD

V zadnjih nekaj letih v Sloveniji ni bilo zabeleženo gospodarske rasti, kar pa ne velja za hitro rastoča podjetja. Zato smo v nalogi želeli izvedeti čim več o teh podjetjih s poudarkom na težavah, s katerimi se srečujejo pri svojem poslovanju. V ta namen smo izvedli tudi anketiranje malih in srednje velikih podjetjih, kjer pa smo naleteli na velike težave, saj le-ta v večini niso bila pripravljena sodelovati. Kaj je bil temu vzrok nismo mogli ugotoviti, ali je šlo za pomanjkanje časa, za skrivanje podatkov ali pa za kaj tretjega. Kljub temu smo dobili določene rezultate, ki so nam pomagali pri pisanju zaključne projektne naloge.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča

Po celem svetu se ustanavljajo nova podjetja, nekatera so uspešna in se lahko tako obdržijo dolgo časa na tržišču, druga pa spet hitro propadejo. Vsekakor ima pri tem veliko vlogo podjetništvo, zato bomo najprej poskušali odgovoriti na vprašanje, kaj sploh pomeni pojem "podjetništvo". Na to vprašanje poskušajo odgovoriti različni avtorji, saj se zavedajo, da ima razvoj podjetništva velik vpliv na gospodarstvo in blaginjo države. Kljub temu pa do danes še niso dosegli poenotenja definicije pojma podjetništvo, navajajo Ruzzier idr. (2008, 15).

V zaključni projektni nalogi želimo proučiti poslovne težave, s katerimi se srečujejo hitro rastoča podjetja (HRP), ki so pomembna za vsako gospodarstvo države, saj le-ta ustvarjajo nova delovna mesta in s tem tudi prispevajo k višji rasti bruto domačega proizvoda. V Republiki Sloveniji je podjetništvo doživelo velik razvoj v zadnjih 20. letih, ko so se začele spremembe v družbenem in ekonomskem sistemu z osamosvojitvijo Slovenije. Večina posameznikov, ki se poda na pot podjetništva razmišlja o hitri rasti svojega podjetja. Na začetku svojega delovanja se hitro rastoča podjetja soočajo z vrsto težav, kot so neprimerno financiranje, kadrovanje, struktura, slabo vodenje, neprimerna izbira lokacije, oblika podjetja, ipd.

Čeprav je za rast podjetja odgovoren njegov manager, na samo delovanje podjetja vpliva vrsta notranjih in zunanjih dejavnikov. Na zunanje dejavnike podjetje praktično nima kakšnega velikega vpliva, zato so toliko bolj pomembni notranji dejavniki, ki lahko omogočijo podjetju hitro rast. Za hitro rast podjetja Churchill (1991, 29–30) navaja šest temeljnih vsebin, ki temeljijo na podjetniški priložnosti, podjetniškem zidu, denarnem toku, načinu vodenja, povezavi in ne nazadnje na realnosti. V zaključni projektni nalogi se bomo dotaknili tudi osnovnih značilnosti hitro rastočih podjetij, ki imajo določene skupne lastnosti in značilnosti. V literaturi se za hitro rastoča podjetja uporablja tudi izraz gazele (Birch 1987). Gazela se imenuje tudi projekt v Sloveniji, ki poteka vsako leto, kjer izbirajo najuspešnejša podjetja. Pri izbiranju informacij za najboljša podjetja se uporablja strokovna metodologija ter zelo strokovno izbrani in obdelani podatki. Vsako leto gazelo izberejo prvo po regijah, nato na nacionalni ravni, na koncu pa še v Evropi (Strašek 2012, 8).

Velika podjetja so pogosto osredotočena na prodajo obstoječih tehnologij, medtem ko manjša in srednja podjetja, že zaradi nujnosti iskanja konkurenčne prednosti pri uveljavljanju svoje poslovne ideje, temeljijo na iskanju možnosti uvedbe novih tehnologij v praksi. HRP so za vsako družbo izrednega pomena, saj zaposlujejo vedno nove ljudi, pozitivno vplivajo na gospodarsko rast in ustvarjajo konkurenčnost na tržišču. V Sloveniji naj bi prav mala, srednja ali velika hitro rastoča podjetja bila pomembna za gospodarsko rast države. Kot navajata Pšeničny in Novak (2012a, 3), so omenjena podjetja ključna gonilna sila vsakega gospodarstva v prihodnosti, pa tudi ena od možnih rešitev za izhod iz krize. Glavna posebnost dinamičnih podjetij pa je, da svoje sile usmerjajo k privlačnim poslovnim možnostim, njihova značilnost pa je, da v določenem času ustvarjajo nadpovprečne rezultate in zato hitro rastejo (Krašan 2005, 3). Pri tem se srečujejo z določenimi težavami, na katere želimo opozoriti v zaključni projektni nalogi.

1.2 Namen in cilj

Glavni namen zaključne projektne naloge je identificirati najpogostejše poslovne težave, s katerimi se srečujejo mala in srednja hitro rastoča, dinamična podjetja v Sloveniji. Želeli smo izvedeti, katere so najpogostejše težave, s katerimi so se srečevale slovenske gazele v minulih dveh letih ter kako so se z njimi soočile. Za osnovo smo izvedli anketo med hitro rastočimi podjetji v Sloveniji. Dobljene podatke smo predstavili v preglednicah in grafih. Poseben poudarek smo namenili težavam, ki smo jih zasledili v strokovni literaturi in se nanašajo na vodenje, financiranje, kadrovanje, strategije, organizacijske strukture in poslovno okolje ter na pravni status podjetja. Nagrado gazela namreč vsako leto dobi uspešno podjetje, ki začne svoje delovanje na lokalnem gospodarstvu, nato se širi na nacionalno raven, nekatera pa nadaljujejo svoj razvoj v tujini.

Cilji zaključne projektne naloge slonijo na opisu pomena podjetništva, s seznanitvijo dejavnikov hitro rastočih podjetij, predstavitvi poslovnih težav malih in srednje velikih hitro rastočih podjetij, proučitvi težav, ki se pojavljajo pri malih in srednje velikih hitro rastočih podjetjih v Sloveniji in kako se z njimi soočajo.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev

Pri pisanju zaključne projektne naloge smo v teoretičnem delu opisali obravnavano področje, ki je temeljilo na osnovi prebrane literature in virov, dostopnih na spletnih straneh. Pri tem smo povezali opazovanja, spoznanja, ugotovitve različnih avtorjev s področja ovir pri nadaljnji rasti in poslovnih težav hitro rastočih podjetij.

Empirični del obsega zbrane rezultate, pridobljene s pomočjo anketiranja. Anketa je bila poslana večjemu številu hitro rastočih podjetij po Sloveniji. Njihova imena in naslove smo dobili v objavljeni publikaciji Gazela 2012 in Gazela 2013. Prvotni cilj je bil, pridobiti vrnjenih okrog 50 izpolnjenih anket iz Slovenije, vendar smo pridobili le 39 anket. Najprej

smo v marcu 2014 anketo poslali na elektronske naslove podjetij, v času od 14. aprila do 15. maja pa je bila dosegljiva na <http://www.1ka.si>. Pridobljene podatke smo statistično analizirali s pomočjo tabel v Excel programu in jih prikazali v obliki grafov in preglednic v poglavju 4 (str. 26–36).

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve

Največjo omejitev je predstavljala neodzivnost anketirancev ali nepripravljenost oseb pri sodelovanju. Poslanih je bilo sicer približno 200 anket, vzorec izpolnjenih in pravočasno vrnjenih anket, ki smo ga uporabili v nalogi pa je veliko manjši, in sicer 39.

Skladno s cilji in namenom zaključne naloge smo predvidevali, da se je več kot polovica anketiranih tako malih (to je povprečno do 50 zaposlenih v tekočem letu), kot srednje velikih (povprečno število zaposlenih v poslovnem letu ne presega 250 zaposlenih) hitro rastočih podjetij v Sloveniji pri svojem poslovanju soočala vsaj z eno izmed težav, kot so: vodenje, financiranje, kadrovanje, strategije, organizacijske strukture in poslovno okolje ter pravni status podjetja.

2 HITRO RASTOČA PODJETJA

Pomembna stran podjetništva je, da se z njim ustvarja nekaj novega, drugačnega, vrednega, kar prinaša razvoj celotni družbi. Ali bo podjetje uspešno, je odvisno od več dejavnikov. Na prvem mestu je vsekakor podjetnik, ki ga vodi, nato pa še vrsta zunanjih in notranjih dejavnikov. Največji uspeh v podjetništvu po svetu in v Sloveniji ustvarjajo hitro rastoča podjetja, to so tista dinamična podjetja, ki v obdobju petih let rastejo, ustvarjajo nova delovna mesta in s tem tudi višje prihodke sebi in državi. To so podjetja, ki so dobila naziv gazela, njihove lastnosti, strategijo, financiranje, težave, s katerimi se srečujejo pri svojem delu pa predstavljamo v nadaljevanju tega poglavja.

2.1 Podjetništvo in podjetnik

Podjetništvo je izrednega pomena za gospodarstvo vsake države. Če želimo definirati, kaj je sploh podjetništvo, moramo prisluhniti večjemu številu ekonomistov in znanstvenikov. Pšeničny (2000a, 15) navaja, da so že v Marcu Polu prepoznali podjetnika, ko je sklenil pogodbo z nekom, ki je imel denar. V srednjem veku so definirali podjetnika kot osebo, ki je uresničevala in tvegala projekte, kot tistega, ki je imel denar. V 18. st. je podjetnik bil tisti, ki je prevzel tveganje, da bi ustvaril dobiček, finančni investitor pa je bila banka, ki je delovala za fiksno obrestno mero in brez tveganja. Ob koncu 19. st. in začetku 20. st. se podjetnika enači z menedžerjem, ki organizira in vodi podjetje zaradi lastnega dobička. V sredini 20. st. se podjetnika prepozna kot osebo, ki uvaja nove tehnološko zahtevnejše produkte pri novih priložnostih. Podjetnik naj bi bila oseba, ki obvladuje negotovost, je sposoben presojanja, sprejemanja tehtnih odločitev, povezuje različne trge, je energičen, je ekonomist, psiholog, poslovnež in politik, navaja Karl Vesper (Pšeničny 2000a, 15).

Za podjetništvo obstajajo različne opredelitve. Hisrich (1986, po Ruzzier idr. 2008, 15) navaja, da je podjetništvo proces, kjer se ustvarja nekaj drugačnega, vrednega, za katerega je potreben čas in trud, pri tem pa prevzema še druge spremljajoče dejavnike, kot so finančno, psihološko in družbeno tveganje, vse z namenom pridobiti denar ali osebno zadovoljstvo. Solymossy (1998, po Ruzzier idr. 2008, 15) je definiral podjetništvo kot družbeni ekonomski fenomen, ki je rezultat podjetnika kot osebnosti in njegove organizacije v določenem okolju. Antončič idr. (2002, po Ruzzier idr. 2008, 16) menijo, da je podjetništvo določen proces, kjer se ustvarja nekaj novega in je vredno časa ter energije, ki se v to vlaga.

V zadnjih dvajsetih letih se je proučevanje podjetništva razširilo najprej v Združenih državah Amerike (ZDA) nato v Evropi in potem v drugih delih sveta. S podjetniškim procesom Pšeničny (2000a, 10) navaja tri temeljne prvine, in sicer:

- podjetnik, poslovne priložnosti in sredstva za ideje,
- odločitve za podjem, zanj obstajajo različne številne slikovite primerjave, kot so miši, sloni in hitro rastoča podjetja -gazele (Birch 1987, po Pšeničny 2000a, 10–11).

- implementacije do rasti.

Vsaka država stremi k spodbujanju podjetništva, posebno tiste, ki zaostajajo v gospodarski rasti in se soočajo z večanjem brezposelnosti. Ne glede na posamezne razvojne stopnje gospodarstva je podjetništvo vselej pomembno, saj zagotavlja in omogoča razvoj (Rebernik idr. 2011, 28).

Spodbujanje podjetništva pa je v različnih državah različno. Tako so npr. v Singapurju z izgradnjo infrastrukture za razvoj podjetništva in liberalizacije poslovanja privabili svetovni kapital in podjetnike, Škotska je spodbujala podjetništvo z različnimi finančnimi shemami, Irska je razvila koncept lokalnega in regionalnega razvoja in podobno. V Sloveniji pa za razvoj podjetništva skrbi Javna agencija za spodbujanje podjetništva, inovativnosti, razvoja, investicij in turizma, imenovana SPIRIT. V sodelovanju z Ministrstvom za gospodarski razvoj in tehnologijo si prizadeva ponuditi slovenskim podjetjem učinkovito in celovito podporo pri razvoju, promociji na globalnem konkurenčnem tržišču. Hkrati uresničuje razvojne programe Vlade RS tako, da izvaja ukrepe razvojne politike, jih spremlja in vrednoti. Namen agencije je, da podjetniki lahko dobijo vse potrebne informacije na enem mestu, ki jih potrebuje njihovo podjetje v posameznih življenjskih ciklih (Spirit 2013).

Za rast podjetja so pomembne osebnostne značilnosti podjetnika. Kot navaja Auer Antončič (2012, 234) podjetnik ne sme biti tih, zadržan, plah, sramežljiv, ampak zgovoren, ekstraverten, poln energije, drzen in neustrašen. V kolikor podjetnik teh značilnosti nima, jih lahko izboljša s treningom, usposabljanjem in izobraževanjem, vendar le do določene mere, ki je genetsko pogojena. Podjetniška samoučinkovitost je močno povezana z zadovoljstvom zaposlenih in rastjo podjetja. Kolikor bolj bo podjetnik samoučinkovit, bodo tudi zaposleni bolj zadovoljni in bolj bo podjetje tudi rastle in obratno, ugotavlja Auer Antončič (2012, 234).

Podjetnik je lahko le posameznik ali pa tudi tim, ki uvaja novosti in uresničuje poslovno priložnost, ki jo je sposoben prepoznati, razviti v izvedljivo in jo tudi prodati. Za podjetnike obstajajo različni tipi, kot so sanjači, uresničevalci strategije, menedžerji ... Ruzzier idr. (2008, 47) navajajo, da se opredelitve podjetnika zelo razlikujejo, avtorji tudi pri tem pojmu niso enotni. Ruzzier idr. (2008, 47) so proučevali podjetnika s socialnega in psihološkega vidika. Večje zanimanje za raziskovanje je pritegnil sociološki vidik, kot so vplivi družinskega okolja, položaj v družini, izobrazba. Ugotovljeno je bilo, da se za podjetniško pot najbolj pogosto odločajo prvorojenci in edinci. Vzrok temu je iskati v njihovem življenju, saj so imeli večjo pozornost staršev in so zgodaj prevzemali odgovornejše naloge. Pogosto pa podjetniki prihajajo iz družin, kjer je podjetništvo družinska tradicija.

Podjetniki imajo različne psihološke značilnosti, saj prihajajo iz različnih okolij, različne delovne izkušnje in izobrazbo. Zato se tudi podjetniki razlikujejo od druge populacije po določenih psiholoških značilnostih, ki so (Ruzzier idr. 2008, 47–50):

- potreba po neodvisnosti - to so osebe, ki se tako prilagajajo obstoječim sistemom, želijo delati po lastnih pravilih in načelih in se zato odločijo za ustanovitev svojega podjetja. S tem imajo popoln nadzor nad življenjem;
- potreba po dosežkih - to so osebe, ki imajo visoko potrebo po dosežkih, iščejo nove izzive in si želijo neodvisnost;
- naklonjenost tveganju - to so osebe, ki so nagnjene k tveganju, pred sprejemom odločitve o poslu pa proučijo številne dejavnike, ki bi to tveganje zmanjšalo;
- notranji nadzor - to so osebe, ki si želijo nadzora nad življenjem in verjamejo, da bo rezultat njihovega dela odvisen le od njih samih, ne pa od sreče ali naključij;
- samoučinkovitost je lastnost podjetnika, ki se razlikuje od ostale populacije. Te osebe so ambiciozne, sprejemajo težke naloge, na katere pa gledajo kot na izziv, s katerim se morajo spopasti.

Podjetništvo lahko nastane povsod, tako v velikih kot tudi mikro in malih podjetjih, so taka, ki stagnirajo ali pa rastejo ter zasebna ali javna. Tajnikar (1997, 15) deli podjetništvo na dve veliki skupini, in sicer na malo podjetništvo in dinamično podjetništvo, nadalje jih še razvršča v štiri skupine (Tajnikar 2000, 9), ki so:

- obrtniki, njihovo poslovanje temelji na njihovem znanju. Znanje uporabljajo v proizvodnji, s tekočim poslovanjem pa zagotavljajo določen prihodek za normalno življenje;
- miške so mala podjetja, ki dnevno nastajajo pa tudi propadejo skladno s spremembami tržišča. So sestavni del večine sodobnega malega gospodarstva;
- sloni so večja mala podjetja, ki nastanejo iz mišk. Ker ne doživijo hitre rasti, jih je težko uvrstiti med mala ali srednja ali hitro rastoča podjetja. To so podjetja, ki se težko prilagajajo tržišču, zato tudi počasi odmirajo;
- gazele pa so hitro rastoča, dinamična podjetja, ki jih bomo spoznali v nadaljevanju naloge.

2.2 Opredelitev hitro rastočih podjetij

V Sloveniji so se proučevanja o dinamičnem podjetništvu začela po osamosvojitvi, tj. leta 1991 v okviru podjetniškega foruma pri Gea Collegeu, ko so proučevali 50 hitro rastočih podjetij, nastalih v obdobju 1984–1986. To je bil čas, ko so začela podjetja prehajati iz socialističnega sistema v tržno gospodarstvo. Leta 1991 so v Gazeli (Gazela.dnevnik 2013) predstavili mlada podjetja, ki sicer niso bila po ameriških merilih, vendar so nastala iz trga in za trg. Pri tem niso čakala na reforme, prestrukturiranja, nov investicijski cikel in so bila uspešna. Rasla so, imela dobiček, zaposlovala nove delavce in tako sodila med prva slovenska dinamična podjetja. Prva lestvica stotih največjih slovenskih podjetij, ki so se tedaj tudi uvrstila v najbolj dinamična podjetja slovenskega gospodarstva, je nastala leta 1992. Leto kasneje pa je ta lestvica dosegla že 500 največjih slovenskih podjetij. Omenjena podjetja so zaposlovala skupaj okoli 6000 ljudi. Leta 1995 pa je Slovenija kot prva v Evropi

predstavila lestvico 500 najhitrejših rastočih podjetij, kjer so bila zajeta podjetja, ki so nastala v letih 1993 in 1994. Gospodarski vestnik je leta 1996 prvo svojo posebno številko revije namenil dinamičnemu podjetništvu, kjer so poleg omenjenih 500 podjetij objavili tudi analize gazel po posameznih panogah, regijah, predstavljeni so bili tudi dinamični podjetniki in njihova poslovna praksa.

V projektu Gazela se je glavna prelomnica zgodila leta 2001, ko je v treh tednih bilo izpeljanih 6 regijskih in ena nacionalna prireditve, kjer je sodelovalo 1284 gostov. To je bilo ključnega pomena, saj je Gospodarskemu vestniku s tem uspelo premagati nezaupanje ljudi med gazelami. Leta 2002 so nadaljevali s projektom ter s pomočjo medijev uspeli spodbuditi zanimanje za gazele. Na prireditvah se je zbralo več ljudi (1334 gostov), na sklepni prireditvi pa so obiskovalci slišali: "Gazele so postale gibanje." Omenjena izjava se ujema z vizijo Gospodarskega vestnika in podjetja GV Revije. Naslednje leto so gazele postale največji poslovni dogodek, ki se ga je udeležilo 1750 hitro rastočih družb in poslovnežev, sklepne prireditve pa se je udeležil tudi tedanji predsednik vlade Anton Rop.

Leto 2004 je prineslo nekaj novosti. Ustanovilo se je podjetje Gazela R. E. Istega leta je potekala nacionalna konferenca v Ljubljani, katere pokrovitelj je bila Nizozemska, tedaj predsedujoča Evropski uniji (EU). Udeležila se je vrsta tujih strokovnjakov dinamičnega podjetništva. V letu 2006 je potekal izbor najboljšega hitro rastočega podjetja, ki ga je organiziralo Časopisno podjetje Dnevnik d. d., ki je projektu dodalo še mednarodno veljavo. V letih do 2010 pa je začelo podjetje propadati, zato so organizatorji tega leta pripravili vrsto podjetniških aktivnosti v letu 2011 in s tem omogočili ponovno rast podjetja, ki spremlja dinamična podjetja, njihovo delo in uspehe. Od vseh 210 nominirancev so le tri podjetja propadla, vse to pa kaže, da so odločitve bile pravilne. Uspešno podjetništvo je vsekakor spodbuda za nove mlade podjetnike. Leta 2012 je bil ustanovljen še klub, v katerem so se srečevali vsi nominiranci, si izmenjali izkušnje, izpostavljali probleme, s katerimi se v Sloveniji srečujejo, hkrati pa si tudi pomagali pri procesu globalizacije (Gazela.dnevnik 2013).

Pomen rasti podjetja se zavedajo tudi v Evropski komisiji (EK), ki je leta 2005 revidirala lizbonsko strategijo¹. Cilj Lizbonske strategije je bil rast in zaposlovanje za posodobitev ekonomije EU. Za razvoj EU je pomemben tudi Akt za mala podjetja na področju podjetništva, ki vključuje kazalnike za merjenje deleža hitro rastočih podjetij v odvisnosti od rasti števila zaposlenih (Širec in Rebernik 2010, 47).

Za vsako državo je ključnega pomena rast podjetij. Rast podjetij se lahko meri z različnimi dejavniki, in sicer z rastjo celotnega prihodka, prodaje, dobička, števila zaposlenih, s tržno

¹ EU se je 2. 2. 2005 z Lizbonsko strategijo osredotočila na dve poglobilni nalogi, in sicer pri ustvarjanju novih delovnih mest ter s tem vzpostavitev močnejše in trajnejše gospodarske rasti (Komisija evropske skupnosti 2005, 2).

vrednostjo podjetja, tržnim deležem, itd., nekatere pa tudi z indeksom rasti ali pa s kombinacijo indeksa prihodka in zaposlenih. Nekatere zanima le rast vrednosti podjetja na borzi, druge pa spet donos, itd. Glede na stopnjo rasti, je Pšeničny (2000b, 2) razdelil podjetja na pet tipov:

- zelo hitro rastoča podjetja,
- rastoča podjetja,
- povprečna,
- upadajoča in
- odmirajoča.

Za zelo hitro rastoča podjetja se uporabljajo tudi izrazi, kot so dinamična podjetja ali gazele. To so podjetja, ki se hitro razvijajo, dodatno zaposlujejo in so konkurenčna. Temelje pri raziskovanju hitro rastočih podjetij je postavil ameriški ekonomist David Birch, ki je leta 1979 objavil poročilo o nastanku novih delovnih mest v ZDA. Pri tem je proučeval majhno skupino ameriških hitro rastočih podjetij, ki so ustvarila nesorazmerno visok delež novih delovnih mest v gospodarstvu. V sklopu raziskave je proučeval tri tipe podjetij, in sicer hitro rastoča, stabilna in podjetja, ki ne ustvarjajo novih delovnih mest. Tako je za gazele opredelil podjetja, ki predstavljajo od 3 do 5 odstotkov v ZDA, ustvarijo pa večino delovnih mest v gospodarstvu, se bliskovito razvijajo in hitro rastejo, intenzivno zaposlujejo in držijo korak pred konkurenco. Glavni cilj gazel pa je uspeti (Širec in Rebernik 2010, 46-47). Gazele v svojo rast vnašajo vedno nova in nova znanja, nove pristope, osvajajo nove trge, itd.

Na podlagi raziskave je Pšeničny opredelil dinamična podjetja kot tista, ki v časovnem intervalu vsaj pet let rastejo. Njihov začetek je malo podjetje, ki se na začetku težko razlikuje od drugih majhnih podjetij, vendar se zelo kmalu izloči in skozi daljše obdobje tudi raste. Da bi podjetje rastlo, so pomembni nekateri dejavniki, ki so (Pšeničny in Novak 2012a, 19):

- dovolj sredstev za hitro rast,
- zaposlovanje pravih ljudi za nove naloge v podjetju,
- želja po širitvi in internacionalizacija,
- upoštevanje notranjih in zunanjih dejavnikov rasti.

V Sloveniji je AJ PES objavil seznam hitro rastočih podjetij (HRP) za obdobje 2007–2011, kjer je upošteval metodologijo Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo. Pri pripravi analize je upošteval 131.494 gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov. Preglednica 1 nam prikazuje hitro rastoča podjetja po velikosti (AJ PES 2013).

Preglednica 1: Hitro rastoča podjetja po velikosti v obdobju 2007–2011

Velikost	Število podjetij	Hitro rastoča podjetja		Hitro rastoča podjetja/ število podjetij v %
		Število	Delež v %	
Mikro	127.557	3.503	80,0	2,7
Majhna	2.527	618	14,1	24,5
Srednja	732	162	3,7	22,1
Velika	678	97	2,2	14,3
SKUPAJ	131.494	4.380	100,0	3,3

Vir: AJPES 2013.

Iz preglednice izhaja, da je, ob upoštevanju določenih kriterijev (število zaposlenih, prihodek, podjetja, ki v obravnavanem obdobju niso poslovala, podjetja, kjer je država vsaj 50 % lastnica, podjetja, ki so imela negativen poslovni izid, izgubo, ipd.), AJPES izbral 4380 podjetij, ki si zaslužijo naziv hitro rastoča podjetja. Zanimiva je ugotovitev, da kar 80 % hitro rastočih podjetij sodi med mikro podjetja, to so podjetja, ki imajo zaposlenih manj kot 10 ljudi in letnega prometa do 2 milijona (Evropska komisija 2013a). Po podatkih raziskave Pšeničny in Novak navajata, (2012a, 10), da naj bi bilo hitro rastočih podjetij v Sloveniji nekaj več, in sicer 4.511, vendar se je raziskava nanašala na obdobje 2006–2010. Iz omenjenih podatkov lahko sklepamo, da je število HRP upadlo za 131. Največje število HRP prihaja iz Ljubljane in njene okolice (57) nato iz mariborske regije (21), celjske (15) iz južno-primorske, gorenjske in dolenske regije po 9, severno-primorske 7 in najmanj iz Prekmurja, kjer so zabeležena le 4 podjetja (Pšeničny in Novak 2012a, 10–11).

Za rastoča podjetja je značilno, da podjetje po določenih kriterijih realno raste v primerjavi z rastjo bruto domačnega proizvoda. Povprečna podjetja so tista, kjer v določenem obdobju rastejo enako kot gospodarstvo, kar pa pomeni stagnacijo podjetja. Značilnost usihajočih podjetij je, da zaostajajo v razvoju, in sicer se njegov obseg letnega poslovanja realno zmanjšuje. Pogosto so taka podjetja zanimiva za nakup ali pripojitev hitro rastočim podjetjem. Odmirajoča podjetja pa zmanjšujejo svoj obseg poslovanja, poslujejo v rdečih številkah, za njihova nadaljnje poslovanje pa so potrebne korenite spremembe (Pšeničny 2000b, 3–4).

2.3 Pomen in dejavniki hitro rastočih podjetij

Poseben namen pri oblikovanju družbe ima dinamično podjetništvo, ki je sposobno zagotavljati nova delovna mesta. To velja ne glede na razvojno stopnjo posamezne družbe, čeprav ima v manj razvitih družbah drugačen pomen kot v visoko razvitih. V manj razvitih gospodarstvih je tudi samozaposlitev izjemnega pomena, saj take družbe nimajo delovnih mest, ki bi lahko absorbirala delovno sposobno prebivalstvo (Rebernik idr. 2011, 27).

Dnevno smo priča pojavljanju novih malih, srednjih ali velikih podjetij, ki začnejo dosegati nadpovprečne rezultate. So lahko ključna gonilna sila gospodarstva države ter kot taka tudi

možna rešitev za izhod iz krize. Takšna podjetja so v slovenskem gospodarstvu prisotna že vrsto let. Raziskovalci s tega področja so ugotovili, da vsaj 85 % gospodarske rasti in novih delovnih mest v vsaki ekonomiji ustvari 5 % gospodarskih subjektov, navajata Pšeničny in Novak (2012b, 5). Omenjeno trditev sta tudi raziskovala ter prišla do ugotovitev, da omenjenih 5 % najbolj dinamičnih podjetij v povprečju ustvari (Pšeničny in Novak 2012b, 5):

- eno petino čistega prihodka od prodaje v državi,
- v svojih podjetjih zaposluje eno šestino vseh zaposlenih v državi,
- podjetja imajo tudi eno šestino vsega kapitala,
- izplačujejo eno petino vseh plač in
- ustvarijo skoraj eno četrtino vse dodane vrednosti v gospodarstvu.

Dejavnikov, ki vplivajo na hitro rast podjetja, je več. Pšeničny in Novak (2012b, 14–15) navajata sedem dejavnikov:

- okolje (zunanje in notranje) - atribut, ki najbolj opisuje okolje, je predvsem zakonodaja s področja podjetništva, trga, konkurence ter vidik kupcev do določenih izdelkov oz. storitev. Raziskovalci pri tem izpostavljajo povezavo z okoljem, kjer posebej izpostavljajo rastoče gospodarstvo, prijaznost in sovražnost okolja do rasti podjetja in konkurenčnost (Pšeničny in Novak 2012a, 21);
- podjetnik ali podjetniški tim (glej poglavje 2.1);
- poslovna strategija je najbolj obsežen dejavnik. Opisuje jo več atributov, ki so najmočnejši pri strategiji inovativnosti in mreženja, nato pri odnosih s kupci, ki so eden od bistvenih elementov uspeha podjetja, načinu ustvarjanja dobička, konkurenčnosti, načrtovanju rasti in dobička za vsaj tri leta, itd. (glej poglavje 2.3.1.);
- sistem poslovanja oziroma menedžiranja je dejavnik rasti, pri tem je glavna prednost podjetja konkurenčnost, pri področjih pa so to rast podjetja, elementi pri ravnanju s človeškimi viri, itd.;
- ravnanje z zaposlenimi je dejavnik, ki opisuje število zaposlenih in zunanjih sodelavcev, nato izobrazba zaposlenih in načini pridobivanja usposobljenosti za delo;
- inovativnost in uvajanje sprememb - pri tem je ključen dejavnik motivacija za zagon podjetja, kam se uvršča po konkurenčnosti tako v nacionalnem, kot tudi evropskem in svetovnem merilu. Prav tako so pomembna dodatna sredstva za vsaj dve leti vnaprej, pri strategiji je to obdobje treh let. Najpomembnejše področje pa je vsekakor rast podjetja;
- financiranje rasti podjetja opisuje ključne finančne kazalnike, ki jih mora podjetnik upoštevati, ko želi, da podjetje hitro raste. To so viri financiranja ob ustanovitvi podjetja, financiranje za zadnjih nekaj let, finančni kazalniki, pričakovani dohodek, izbor izdelkov oz. storitev ter ne nazadnje tudi indeks rasti BDP (glej poglavje 2.3.2.).

Vsi omenjeni dejavniki so pomembni pri HRP, vendar bomo v nadaljevanju bolj podrobno spoznali dva, ki sta bistvena za uspeh podjetja, in sicer sta to strategija in financiranje.

2.3.1 Strategija hitro rastočih podjetij

Dolgoročno načrtovanje ni novost, saj se je človek v svoji zgodovini loteval dolgoročnih podvigov. Zgodovina načrtovanja podjetij sega na začetek 20. st., ko so podjetja na podlagi znanih rezultatov iz preteklega obdobja, planirala le za eno leto vnaprej. Ob koncu 50. let 20. st. so načrtovanja bila zasnovana za dve, pidi deset let vnaprej, ob koncu 20. st. pa se je začelo strateško planiranje, kjer so podjetja morala razumeti tako poslovno okolje kot tudi konkurenco in kupce (Aaker 1998, 9). Strateško načrtovanje se ukvarja s snovanjem novih temeljnih zmožnosti organizacije za prihodnost, ki pa pogosto presega okvir tekočega, letnega načrtovanja. Za uresničevanje novih programov, nove urejenosti, novih sredstev potrebuje organizacija velikokrat več let. Pri strateškem načrtovanju je treba nameniti pozornost spoznavanju sprememb smeri in razvoja zmožnosti, snovanju strateških usmeritev za konkurenčnost podjetja, opozarja Biloslavo (2006, 50). Ob koncu 80. let in v začetku 90. let prejšnjega stoletja strateško načrtovanje zamenja strateški management, ki ga Biloslavo (2006, 54) opredeli kot "proces ustvarjalnega snovanja, izbire in implementacije razvojnih možnosti," ki igra pomembno vlogo pri dolgoročnem postavljanju smernic podjetja.

Pri razvijanju strategij rasti morajo podjetja biti pozorna na notranje in zunanje dejavnike. Prav tako je smiselno, da na posameznem področju v primerjavi s konkurenco opravi analizo svojih prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti, ki se ponujajo v okolju. Klasična metoda, ki se najbolj uporablja v ta namen, je analiza SPIN (slabosti, prednosti, izzivi in nevarnosti) ali SWOT (angl. strenghts, weaknesses, opportunities, threats). Omenjena metoda vključuje, poleg notranjih prednosti in slabosti, še oceno zunanjih izzivov in nevarnosti (Biloslavo 2006, 72–73).

Vedno več podjetnikov v svoje poslovanje vključuje planiranje, ki je nepretrgan in dinamičen proces, posebno v hitro spreminjajočem okolju. Načrt, ki je deloval včeraj, ne more biti učinkovit tudi danes, navajajo Gomezelj, Pavletič in Auer (2008, 222). Jasna strategija in učinkovito delovanje sta dva med seboj povezana vidika poslovanja, ki zagotavljata sedANJI in prihodnji obstoj podjetja. Sodobno okolje, kjer se razmere in položaj nenehno spreminjajo, zahteva tudi nenehno spremljanje, prenašanje sprememb v podjetja ter pripravo ukrepov za obrambo. Dinamična podjetja so tista, ki neprestano iščejo nove in nove priložnosti, ki so tudi ključni dejavniki uspeha (Dubrovski 2004, 188). Njihova značilnost je, da njihovi podjetniki vodijo svoja podjetja z jasno vizijo. Pri njihovem delu je vedno bolj pomembna strategija razvoja novih trgov in novih proizvodov. V kolikor v podjetju ne pride do razvoja novih trgov ali novih proizvodov oz. storitev, lahko propade. To se je še posebej izkazalo na začetku 21. stoletja, ko je konkurenca na domačem, evropskem in svetovnem trgu povzročila propad podjetij, ki niso bila učinkovita in uspešna (Pšeničny 2000a, 90).

2.3.2 *Financiranje hitro rastočih podjetij*

Financiranje velja za eno od temeljnih poslovnih funkcij vsakega podjetja, saj podjetju omogoča nemoten potek poslovanja in razvoja. Posebej je financiranje pomembno v zgodnjih fazah razvoja. V zadnjih letih se predvsem mala in srednje velika podjetja soočajo s težavami pri pridobivanju finančnih virov, ki so posledica visokih transakcijskih stroškov pri pridobivanju finančnih virov, pomanjkanju virov informacij o tveganju, itd. Posojilodajalci na splošno ocenjujejo, da je financiranje malih in srednjih podjetij tvegano, predvsem zaradi majhnega trga, majhnega števila kupcev, nihanja uspešnosti (Rosi 2011, 5).

Podjetja imajo na razpolago različne vire financiranja, sama pa se morajo odločiti ali bodo poslovala z lastnimi ali dolžniškimi viri. Rosi (2011, 6) v osnovi navaja dve vrsti financiranja, in sicer:

- lastniško - to so najcenejša sredstva, saj z njimi ne bremeni denarnega toka in s tem podjetnik dokazuje, da verjame v svoje podjetje. Po drugi strani pa to s seboj prinese veliko tveganja, saj podjetnik postane odvisen od podjetja, ob propadu podjetja pa izgubi večino ali celoten vložen denar v podjetje;
- dolžniško - to so tisti viri, kjer si podjetnik denar izposodi, mesečno odplačuje obroke in tudi obrestno mero. Najbolj pogosta oblika dolžniškega vira financiranja so dolgoročni in kratkoročni krediti, lizingi in druge vrste posojil. Novoustanovljena podjetja ponavadi obliko financiranja težko dobijo, saj zanj potrebujejo bonitete, zgodovino poslovanja in garancijo.

Kos (2008) omenja štiri vrste lastniškega financiranja po definiciji 4F, ki so:

- Founders (ustanovitelj),
- Friends (prijatelji),
- Family (družina),
- Fools (naivneži).

Tako prijatelji kot družina so pogosti vir financiranja, saj ponavadi tovrstni investitorji podjetniku zaupajo, ker ga dobro poznajo. Pri tem gre za manjše vsote denarja, ki pomagajo pri začetni fazi podjetja. Z vloženim denarjem tako prijatelji, družina dobijo tudi status lastnika in s tem povezane pravice.

Med pomembne vire financiranja Rosi (2011, 6–7) navaja še vlagatelje tveganega kapitala, kjer ločimo:

- poslovne anjele - to so uspešni podjetniki oz. poslovneži, ki so že ustanovili uspešno podjetje in so pripravljeni tvegati del svojega kapitala za dobre podjetniške ideje,
- poslovne banke - to so viri kratkoročnih denarnih sredstev, za katere podjetnik ponudi tudi jamstvo. Pri tem je nujno upoštevati namen financiranja, način odplačevanja, obrestno mero, zahtevana zavarovanja, možne sankcije itd.

Za HRP je kot vir financiranje zanimiv tudi faktoring, ki ga ponujajo faktorinška podjetja za zavarovanje pred tveganjem neplačil, financiranjem poslovanja, izterjavo terjatev itd. Faktorinška podjetja so alternativa bančnim posojilom, pri tem pa si zaračunajo provizije in obrestne mere, prevzamejo tveganja neplačila kupcev in se zavežejo, da bodo terjatev podjetju poravnala v določenem roku in pod določenimi pogoji, če kupec ne bo poravnal računa (Vozel 2005 po Rosi 2011, 7).

Še en vir financiranja, ki je pomembna oblika financiranja, pridobivanja investicijske opreme in trajnih porabnih dobrin v Sloveniji, je leasing. V Sloveniji se je leasing začel razvijati konec osemdesetih in na začetku devetdesetih let. Za njegovo hitro uveljavitev obstajajo določeni razlogi, kot je razvoj zasebnega podjetništva, administrativni zapleteni postopki pridobivanja osnovnih sredstev, omejitve zadolževanja v tujini itd. Beseda leasing izvira iz angleškega glagola "to lease", kar pomeni, dati v najem, najeti, oz. iz samostalnika »lease«, ki ga prevajajo z »najem« ali »zakup« (Gerbec in Košir 1999, 31).

Pri tem gre za posebno obliko financiranja, kjer se sklene pogodba med leasingojemalcem in leasingodajalcem, kjer se predmet pogodbe daje v uporabo leasingojemalcu ob določenem nadomestilu in za določeno dobo uporabe. Pogodba velja toliko časa, dokler je lastnik leasingodajalec, po poteku pogodbe pa je lastnik leasingojemalec, ki je predmet tako odkupil. Razlika med leasingom in kreditom je v zavarovanju terjatev do upnika. Pri leasingu načeloma ni treba zavarovati terjatev, saj je jamstvo predmet pogodbe. Vsekakor ima leasing določene prednosti pred drugimi oblikami financiranja, in sicer so večje možnosti prilagajanja pogojem financiranja individualnim potrebam, postopek odobritve je hiter in preprost, pravne osebe lahko uporabljajo določene vplive financiranja na bilanco stanja ter na stroškovno plat poslovanja, dodatno zavarovanje investicije pri leasingu tudi za daljše ročnosti običajno ni potrebno, financiranje preko nekaterih oblik leasinga ne znižuje kreditnega potenciala podjetja in nudi več razpoložljivega obratnega kapitala (NLB, 2014).

Za pomoč pri financiranju malih in srednjih podjetij, ki so se soočala s krizo od leta 2008, pa so se odzvali tudi v EU. V ta namen je bil sprejet Akcijski načrt za podjetništvo 2020, s katerim želijo pomagati pri razvoju podjetništva tudi z boljšim dostopom do financiranja. V te namene je Evropska komisija določila, da bo financirala programe, ki so usmerjeni v razvijanje trga za mikrofinanciranje v Evropi svojim državam, članicam in regijam prek Evropskega socialnega sklada in Evropskega sklada za regionalni razvoj. Pri tem bo olajšala neposreden dostop malih in srednje velikih podjetij do trga kapitala z razvojem ureditve EU za mesta, specializirana za trgovanje z delnicami in obveznicami, ki jih izdajajo podjetja v okviru pregleda direktive o trgih finančnih instrumentov (Evropska komisija 2013b, 9–10).

2.4 Življenjski cikel podjetja

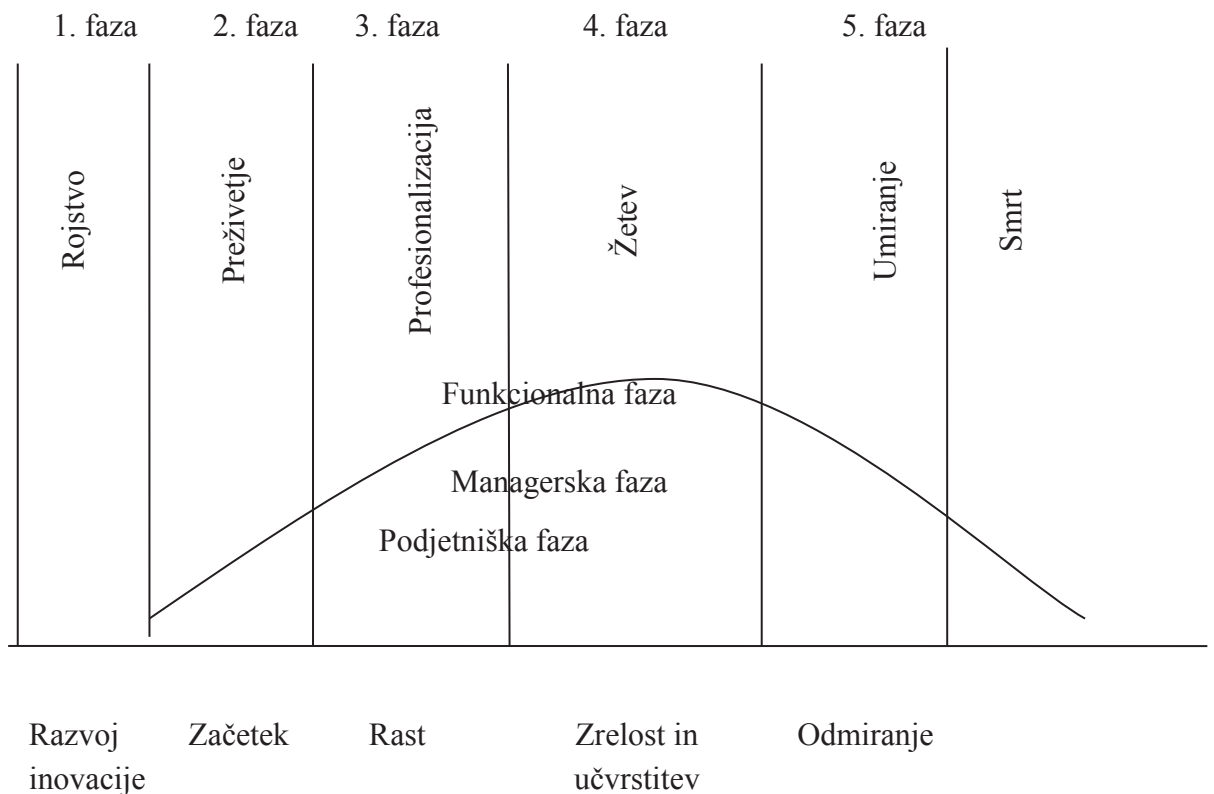
Vsaka stvar na svetu ima določen življenjski cikel, ki je različno dolg, ima pa enake faze, in to je začetek, rojstvo, razodevanje, manifestacija neke nove energije. Vzpon sledi začetku,

nato je razvoj, rast, kjer se le-ta na določeni točki konča in takrat pride do vrhunca. Po tem sledijo še faze upadanja, krčenja, konec in nato smrt (Kos 2007). Tudi vsako podjetje ima svoj življenjski cikel, kjer ima vsaka faza določene značilnosti. Vsi zaposleni v podjetju se morajo točno zavedati vrednot podjetja v posamezni fazi, zato se morajo nenehno prilagajati potrebam po spremembi vrednot v fazi rasti podjetja. V podjetju si faze rasti sledijo, prva je kreativna, potem izvršna, administrativna in nato pogrebna faza, navaja Kos (2012).

Modeli razvoja podjetja zasedajo pomembno mesto v podjetniški literaturi, saj rast in razvoj podjetja zanima veliko teoretikov v zadnjih šestdesetih letih. V ta namen so bili razviti različni modeli, ki zajemajo od tri pa do deset različnih faz podjetja. V ekonomski literaturi se je na grobo uveljavilo pet osnovnih tipov, ki so (Štrukelj 2010, 81–82):

- metamorfozni model - opisuje nujno zaporedje značilnih faz, ki jih mora podjetje preiti. Z rastjo podjetja se tudi kontekst dejavnosti postopoma spremeni, zato so potrebne velike spremembe pri načinu vodenja,
- krizni model - ta obravnava krize, ki se pojavijo ob določeni starosti oz. velikosti podjetja. Podjetje doživlja to, kar se je do določenega časa razvijalo enakomerno in občuti določene spremembe,
- modeli tržnega razvoja razlagajo razvoj podjetja kot funkcijo razvoja prodajnih tržišč, ki jih je do tedaj osvojilo. Omenjeno stanje podjetja ugotavljajo s seštevanjem stanj življenjskega cikla posameznega izdelka,
- modeli strukturnih sprememb - na podlagi sprememb v organizacijski strukturi in sistemu vodenja opisujejo razvoj podjetja v času njegove rasti,
- modeli spremembe vedenja določajo razvojno stopnjo podjetja na podlagi vedenja in naravnosti. Pri tem so najbolj pomembni kazalci razvojnih stanj, ki so osnovna usmeritev vodstva, kakšen stil vodenja ima vodja in tudi inovacijsko vedenje.

Pšeničny (2000a, 108–109) opozarja, da je življenjski cikel podjetja včasih naravnani na en sam proizvod. Ko proizvod umre, umre tudi podjetje. Takih primerov je v Sloveniji malo, več jih je v tujini, ko podjetje usahne hkrati z izpeljavo enega samega posla. Bolj pogosto se dogaja, da podjetnik uresniči svojo idejo, podjetje popelje v rast in potem proda. Fazni model razvoja podjetja prikazuje slika 1.



Slika 1: Fazni model razvoja podjetja

Vir: Pšeničny, 2000a, 109.

V prvi fazi se podjetje ukvarja z idejo, nadaljuje z rojstvom podjetja in nato stremi k preživetju. Tretja faza pripelje podjetje do profesionalizacije oz. hitre rasti, ki je značilna za podjetniško obdobje razvoja podjetja. Kot smo že omenili, nekatera podjetja, tudi zelo uspešna, se rodijo in umrejo. Veliko je obrtniških oz. družinskih podjetij, ki preživijo krizo zamenjave generacij, pogosto pa podjetnik tudi sam spozna nujnost dopolnitve svojega programa. Zato se lahko odloči za razvoj nove ponudbe (proizvoda ali storitev) ali pa preprosto podjetje proda. Pogosto je dovolj časa, da podjetje ponovno oživi. V tem primeru gre za majhna podjetja, ki le redko dosežejo hitro in strmo rast, ampak se zadovoljijo s fazo preživetja sebe in svoje družine (Pšeničny 2000a, 110–111). Kos (2012) navaja štiri faze življenjskega ciklusa podjetja. Prva je kreativna, ko podjetnik išče in razvija pravo idejo, piše poslovni načrt in privablja ljudi, da se mu pridružijo pri realizaciji njegove vizije. Druga, izvršna faza je stopnja kreativnosti, ki je manjša od prve, je pa veliko bolj fleksibilna, saj je ključnega pomena za podjetništvo. Vse, kar je navedel pri pisanju poslovnega načrta, želi tudi realizirati. V tretji fazi je poudarek na administrativnih vrednotah, ko je podjetje že uveljavljeno. To je faza, ko je podjetje že zgrajeno in se rast podjetja močno upočasni. Zadnjo fazo Kos (2012) imenuje pogrebna faza, ko krivulja rasti podjetja začne upadati. Prvo je padanje počasno, potem vedno bolj strmo. Značilnost podjetja v zadnji fazi je, da se podjetje proda ali razkosa ter proda podjetje po kosih. Možno je, da podjetje ponovno začne rasti ali pa preprosto ugasne.

3 TEŽAVE HITRO RASTOČIH PODJETIJ

Hitro rastoča podjetja se pri svojem poslovanju soočajo z določenimi težavami, ki nastanejo zaradi nepravilnega vodenja, neustreznega financiranja, nerazvite strategije ali neustrezne organizacijske strukture. Tipične napake, ki so najbolj pogoste v prvih letih preživetja podjetja in zaradi katerih podjetje propade, navaja Glas (1999, 6). To so:

- nezadostne poklicne, strokovne, pravne in osebne kvalifikacije podjetnika;
- pomanjkljiva tržna znanja, predvsem o tem, kako uspešno pridobiti kupce in prodajati;
- prepogosto menjavanje sodelavcev (velika fluktuacija osebja);
- napačno izbrana lokacija podjetja;
- neprimerna struktura finančnih virov in neugodni pogoji financiranja;
- precenjen obseg trga zaradi površne tržne raziskave;
- pomanjkljivo načrtovanje denarnih tokov (likvidnost);
- pomanjkljivosti in napake pri vodenju računovodstva, pomanjkljive kalkulacije, nestvarne ocene stroškov, počasno reagiranje na nastale finančne težave;
- neupoštevanje davčnih obveznosti;
- neprimerno izbrana pravna oblika podjetja;
- slaba izbira poslovnih partnerjev.

3.1 Napake pri vodenju

Ena od posledic vodenja je tudi neuspeh, ki je sestavni del podjetništva. Zlasti to velja za hitro rastoča podjetja, navaja Tajnikar (1997, 133). Že statistika v razvitih državah govori o tem, da prvih pet let delovanja preživi le 5 odstotkov novo nastalih poslov. Mnogi se lotijo podjetništva, le malokdo uspe, še manj pa je tistih, ki jim uspe razviti uspešno rastoče podjetje.

Čeprav imajo zunanji vzroki pogosto odločilno vlogo pri nastanku krize v podjetju, so odločilni tisti, ki nastanejo znotraj podjetja. To so vzroki, povezani s poslovanjem oz. z njegovim vrhnjim managementom. Dubrovski (2011, 84) je napake managementa razvrstil v tri skupine:

- različna ravnanja managementa - pri tem gre za neustrezna ali glede na opaženi problem manj primerna ravnanja oz. slabe poslovne odločitve,
- opustitev pravih in pravočasnih ravnanj - tu ni nobenih odločitev, čeprav bi aktivnosti bile nujno potrebne, in sicer ustavitve ali preusmeritve negativnih gibanj, izgubljene priložnosti, slab nadzor,
- prevare in podobna nemoralna ravnanja, kot so neetične odločitve, zlorabe, zmote, računovodski škandali, kriminalna dejanja, kraja, tržne manipulacije, nepooblaščen posojila, ipd.

Gerber (2004, 27–36) navaja tri različne osebnosti podjetnika, ko je hkrati podjetnik, direktor in tehnik. Če pogledamo lastnosti vseh treh osebnosti, ugotovimo, naslednje:

- podjetnik je tisti, ki išče priložnost za zaslužek tudi v na videz nemogočih situacijah, je sanjač, gonilna sila, ki poganja kolesje podjetja in tako daje upanje za boljši jutri. Podjetnik živi v prihodnosti, nikoli v preteklosti in redko v sedanjosti. Zaradi svoje težnje po spremembah v svoji okolici velikokrat povzroča negotovanja. Sledijo mu le tisti, ki se z njim strinjajo, ostali pa se od njega hitro odtujijo. Njegove vizije in ideje postanejo del njegovega nazora. Ko želi nekaj doseči, običajno ne izbira sredstev, izsiljuje, nadleguje, kritizira, se prilizuje, dobrika, kriči in na koncu, ko nič ne pomaga, obljublja vse mogoče. Ljudje mu postanejo le ovira do njegovega cilja;
- vsak direktor pa je pragmatik, brez njega ne bi bilo načrtovanja, reda in nobene predvidljivosti. Direktor živi v preteklosti in ne v prihodnosti kot podjetnik. Podjetnik teži k spremembam, direktor se trudi, da bi vse ostalo kot je, podjetnik vidi nove možnosti, direktor pa pomisli le na težave. Podjetnik snuje nove ideje, direktor pa jih spravlja v red, zato brez njega sploh ne bi bilo podjetja. Med podjetnikom in direktorjem nastaja napetost, ki omogoča temelje, na katerih sloni vsak dobro izpeljan posel;
- tehnik je izvajalec dela, torej je delavec, ki ljubi delo. Njegov moto je delo narediti in ne razmišljati o tem, kako ga opraviti. Tehnik je tisti, ki živi v sedanjosti in je najbolj srečen, če je njegovo delo izvedljivo in ima dobro razvit občutek za realnost. Delo opravlja vestno in natančno, najbolj vesel je, če ga lahko nadzoruje.

Problem pri tem nastane, ko želi vsaka od teh osebnosti biti šef in nobena od njih šefa nad sabo ne želi imeti. Da bi se znebili šefa, podjetje začnejo voditi vsi trije skupaj in tako nastane konflikt. Vsak človek ima v sebi nekaj lastnosti podjetnika, nekaj direktorja in nekaj tehnika. Če bi vse tri komponente bile enakomerno porazdeljene, bi dobili nadvse sposobno in uspešno celoto. Na žalost ni tako. Delovanje ljudi v organizaciji je učinkovito in uspešno le, če ga nekdo načrtuje, ureja, usmerja in nadzira. Ta človek je manager, ki mu ustanovitelji zaupajo obvladovanje organizacije, kar pomeni učinkovito in uspešno doseganje smotrov, ki so skladni s smotri ustanoviteljev. Prvi pogoj, da bo manager te smotre uspešno opravil ni njegovo strokovno znanje ali poslovna spretnost, temveč zaupanje. Zaupanje je tvegana naravnost, manager je odločilen ali bo organizacija uspešna, je pa lahko tudi vir največjega tveganja. Manager, ki mu organizacija zaupa, mora biti pošten, verodostojen, etičen, trden, poudarja Biloslavo (2006, 20–21).

Podjetnik, ki je v rastočem podjetju hkrati lastnik in poslovodja, se mora še posebej zavedati svoje vloge. Zato mora cilje donosa, razvoja in rasti podjetja znati sintetizirati v skladno celoto. Podjetnik, ki igra v majhnem podjetju obe vlogi, se sooča z nevarnostjo kolizije ciljev in pričakovanj, če opisanega dualizma ne pozna ali noče videti. Tako lahko podjetnik pripelje podjetje do krize, in sicer zaradi nerealnih pričakovanj v zvezi z donosnostjo kapitala, strokovnega neznanja in nesposobnosti poslovanja ter osebnih in družinskih problemov, ki ga motijo pri sprejemanju poslovnih odločitev ali zaradi pomanjkanja informacij o okolju podjetja, ki se dinamično spreminja. Kriza se pojavi, ko raven uspešnosti v določeni fazi rasti

in poslovanja podjetja ne dosega več pričakovanj lastnika, ko se začne kazati izrazito negativna tendenca, poslovodja pa te tendence ni sposoben prepoznati in sprebrniti. Takrat se lastnik sprašuje o smiselnosti obstoja podjetja, saj mu ne prinaša več dobička, opozarjata Končina in Mirtič (1999, 38–40). Vsekakor je pri HRP velikokrat dilema, kakšno vlogo naj ima lastnik, ali naj bo le lastnik ali direktor ali sodelavec (Pondelek 2010, 39).

Kot ključne vzroke pri iskanju podjetniške krize ali propadu podjetij, Dubrovski (2011, 81) navaja preveliko zanašanje na rast s pomočjo prevzemov, slabe vertikalne integracije, internacionalizacije v panogah z omejeno globalizacijsko sposobnostjo ter diverzifikacijo brez sinergije. Podjetja stremijo k hitri rasti na nova tržišča, prevzeme opravljajo z zadolževanjem, pri tem pa tveganja ne znajo ustrezno obvladati. Raziskava, ki jo je opravil Bilbeaulta (1999 po Dubrovski 2011, 81) so v 67 % primerov obravnavnih podjetij krivi notranji vzroki, kjer prevladuje poslovodstvo, pri 24 % so bili krivi zunanji in notranji vzroki, le pri 9 % zgolj zunanji vzrok, kar pomeni, da je 8/10 notranjih vzrokov. V 2/3 so napake vodenja managementa bile primarni vzrok za podjetniško krizo in strateške težave.

3.2 Neustrezno financiranje

Za nemoten potek poslovanja mora podjetje imeti dovolj finančnih virov. S problemom financiranja se podjetnik sreča že pred ustanovitvijo podjetja, ob njegovi ustanovitvi in razvoju. Največja težava podjetij je, da likvidna sredstva pogosto uporabljajo za nakupovanje opreme in osnovnih sredstev, namesto, da bi to financirala z ugodnimi dolgoročnimi posojili, navajajo Gomezelj, Pavletič in Aver (2008, 262). Tudi pri HRP je eno od ključnih vprašanj njegovo financiranje. Ni dovolj, da ima podjetnik dobro poslovno idejo z ustrezno proizvodnjo, trgov in ekipo, ampak mora iskati še ustrezne finance za izpeljavo svojega posla. Bolj pomemben je izbor financ, ki vpliva na uresničitev ideje. S tega vidika je pri financiranju tveganega posla pomembno, da podjetnik natančno opredeli odgovore na tri temeljna vprašanja (Tajnikar 1997, 105):

- prvo vprašanje se nanaša na finančni življenjski cikel, kjer mora podjetnik odgovoriti na vprašanje, v kateri fazi finančnega življenjskega cikla je njegov posel,
- drugo vprašanje je povezano z nameni, za katere potrebuje podjetnik denar in za kakšno vrsto posla gre. Ko opredeli namen in vrsto posla zoži tudi izbor razpoložljivih virov, ki jih lahko uporabi za financiranje svojega posla,
- na koncu je tudi pomembno, kakšno pravno-statusno obliko podjetja bo izbral, kateremu bodo ustrezale tudi finance, skladne z vrsto posla.

Podjetja, ki si želijo, da bi rasla hitro, kar pomeni z 20, 50 ali celo 100 odstotki letno, si morajo zagotoviti dovolj denarja, sicer jim grozi, da bodo v resnih težavah, preden se pokažejo uspehi dela. Ob nastanku podjetja je potrebno prvo denar vložiti, da bi ga kasneje dobili veliko več. Zato je izrednega pomena načrtovanje denarnega toka, ki zajema vložek, predvidene stroške in predvidena denarna pričakovanja. Hitra rast podjetja ne bo možna, če podjetje ne bo vlagalo v raziskave in razvoj, opozarja Kadunc (2012, 52). Za razvoj in

raziskave podjetje potrebuje denar, kjer mu najbolj pogosto pomaga banka, saj zagotoviti hitro rast podjetja z lastnimi sredstvi, je pogosto težko. Prepričati banko, da bi podjetniku posodila finančna sredstva za hitro rast, je danes prav tako težko. Bančni krediti so dragi, vendar jih večina malih podjetij mora najeti, da lahko premostijo težave. V nasprotnem primeru ostanejo še vlagatelji iz tujine oz. na koncu je treba rast podjetja prilagoditi finančnim sredstvom, ki so na razpolago (Kadunc 2012, 53–54).

Ne glede na to kakšno vrsto finančne strukture ima podjetje, mora finance skrbno nadzorovati. V koliko se izvaja slaba kontrola nad financami, lahko podjetje propade. Denar je kri podjetja in če tega ni, ne more delovati. Težave nastanejo takrat, ko podjetje ne predvidi vseh stroškov in zaide v finančne težave. Lahko pa nelikvidnost podjetja nastopi tudi iz drugačnih razlogov, ki jih Juha (2010, 44) navaja:

- prehitra rast podjetja ni podprta s potrebnim lastniškim kapitalom,
- zamude pri plačilih kupcev,
- nelikvidnost pomembnega kupca, ki predstavlja velik del podjetja,
- pomanjkanje obratnega kapitala,
- osredotočenje podjetnika na obseg prometa in ne na njegovo donosnost,
- slabo finančno načrtovanje,
- nabava prevelikih zalog.

Ko podjetje izčrpa svoje lastne vire za ustanovitev in zagon podjetja, se obrača na zunanje vire financiranja. Ena od možnosti so tudi pridobitev nepovratnih sredstev, saj so vsako leto objavljeni razpisi na občinski, nacionalni in evropski ravni za spodbujanje podjetništva (Kos 2008). Čeprav se lepo sliši, da so sredstva nepovratna, kar pomeni, da jih podjetju ni treba vračati, je potrebno opozoriti tudi na slabosti le-teh. Razpisi se pogosto razlikujejo od vizije podjetja. Pri tem ne gre pozabiti na birokracijo, ki se pri tem izvaja od prijav do poročanja. Če so sredstva nenamensko uporabljena oz. pride do nepravilnosti, mora podjetje sredstva vrniti, kar ga lahko pripelje tudi v likvidnostne težave.

3.3 Nerazvita strategija

Obstanek podjetja in njegova rast sta v razmerah globalnega poslovanja odvisna od odličnosti strategije, taktike vodenja managementa, inovativnega preseganja konkurence, skrajševanja ciklov razvoja izdelkov, sposobnosti kreativnega vodenja in razvoja kadra. Prav tako je njihov obstanek odvisen od obvladovanja nenehnih sprememb okolja in nepreglednih množic informacij v današnjem času, ki jih mora obvladati sodobni manager, opozarjata Kaplan in Norton (2000, 3). Posebej poudarjata, da je velik poslovni uspeh podjetja odvisen od uspešno izvedenih uravnoteženih sistemov kazalnikov, ki so najučinkovitejši prav v procesu sprememb.

Načrtovanje poslov pri rastočem podjetju je zelo pomembno, saj brez tega lahko v podjetju nastanejo usodne napake, ki izvirajo iz prehitre rasti podjetja. Prav tako napake nastanejo zaradi neuskkljenosti drugih dejavnosti, ki se pojavijo na novo ob rasti podjetja. Samo načrtovanje pa ni tudi zagotovilo do uspeha podjetja. Nujno je pri načrtovanju vključiti tudi zaposlene, saj je to del motivacijskega procesa v rastočem podjetju. Pri svojem vzponu se HRP srečujejo tudi s takimi strategijami, za katere je že na začetku bilo malo verjetno, da bodo prinesle uspeh. Dubrovski (2011, 81) poudarja, da strateške odločitve niso bile skladne z okoljem, v katerih je delovala panoga, ni bilo možnosti in niti sredstev za internacionalizacijo, s katerimi podjetje razpolaga.

Tudi pomanjkljiva analiza, načrtovanje in prevelik podjetniški optimizem je pogosto vzrok, da se podjetje ne razvija. Posamezniki, ki se podajo na podjetniško pot, ne najdejo pravega razmerja med analizo in načrtovanjem ter med občutkom, kdaj preprosto prevzeti tveganja in se lotiti akcije. Na eni strani lahko preveliko analiziranje in načrtovanje privede do odstopa ideje zaradi prevelikega tveganja, na drugi pa, če ni podrobne analize, ideje, vizije lahko ves posel propade. Zato so poslovni načrti bistvenega pomena, ko podjetnik vanj zapiše razmerje med enim in drugim (Poslovni angeli Slovenije 2013).

3.4 Neustrezna organizacijska struktura

Še ena težava, s katero se srečujejo HRP, je neustrezna organizacijska struktura, ki je v tesni povezavi s kadrovskim področjem. Dubrovski (2011, 348) ločuje formalne in neformalne organizacijske strukture. Prve so oblikovane načrtno in je vse vnaprej predvideno, pri drugih pa gre za spontano nastajanje in niso rezultat vnaprejšnjega načrtovanja, ampak posledica medsebojnih odnosov in povezav med ljudmi podjetja. Z organizacijsko strukturo naj bi se podjetniki začeli ukvarjati že ob sami ustanovitvi, z rastjo podjetja pa mora dobiti tudi nove organizacijske strukture, pa tudi odnosi med zaposlenimi morajo biti drugače urejeni.

V poglavju 2.4 smo opisali življenjski cikel podjetja, ki igra veliko vlogo pri spremembah organizacijske strukture. Ko podjetje spreminja organizacijsko strukturo, ni potrebno, da to počne pri vseh navedenih fazah, temveč le tam, kjer je to smiselno, opozarja Tajnikar (1997, 93). Organizacijska struktura kaže, kako je podjetje sestavljeno, na kakšen način so posamezni deli povezani v celoto, kdo so nosilci poslovnih funkcij in kakšne so njihove naloge. Zato je pomembno, da se vzpostavi določena organizacijska struktura, kjer se odgovornost in pristojnost delita na nižje organizacijske ravni. V primeru, da gre za podjetje, kjer je le lastniški kapital, bo lastnik težko prepustil odločitve in nadzor drugim. Za zdravo rast podjetja mora podjetnik sprejeti določene odločitve, in sicer, da ima manj neposrednega nadzora nad odločitvami. Ob ustanovitvi podjetja govorimo o preprosti strukturi, kjer podjetnik opravlja tako operativne kot strateške naloge. Z razvojem in širitvijo podjetja pa mora podjetnik prepustiti svojim zaposlenim operativne naloge, njegovi nalogi ostaneta pa le usklajevanje in nadzor (Tajnikar 1997, 98). Če omenjene funkcije v podjetju ne podpirajo

hitre rasti podjetja, kar pomeni ustvarjanje prodaje nad pričakovanji, lahko pelje podjetje v propad (Juha 2010, 44).

3.5 Zaposleni kot ovira

Če se navežemo na zadnji stavek prejšnjega poglavja, lahko navedemo, da so za hitro rast pomembni zaposleni. Zaposleni so eden od ključnih dejavnikov pri hitri rasti podjetja. S svojimi zmožnostmi, motivacijo in predanostjo so ključni element za uspeh podjetja. Pomembno je ključno ujemanje med zaposlenimi in organizacijo, tako da le-ti sledijo viziji, kulturi podjetja, med zaposlenimi in zadano nalogo ter zadano nalogo in organizacijo. Odnos med zaposlenimi in organizacijo mora biti dinamičen, saj je s tem, ko se spreminja organizacijska struktura neizogibno, da se tudi zaposleni spreminjajo (Pšeničny in Novak 2012a, 25–26).

V raziskavi, ki sta jo izvedla Pšeničny in Novak (2012a, 111), navajata, da so ključna ovira za hitro rast podjetja delovna zakonodaja, socialni, zdravstveni, pokojninski in drugi prispevki. Trg dela se je v zadnjih letih nenehno spreminjal, kar je povzročilo velike spremembe glede velikosti trga, števila kupcev, števila konkurentov ipd. Prav tako na motivacijo zaposlenih najbolj vplivata razvoj zaposlenih. V kolikor vseh teh dejavnikov ni prisotnih, je rast otežena.

Kadrovanje v HRP je eno od sedmih temeljnih področij načrtovanja v podjetju. Najbolj aktualno vprašanje pri tem je, koliko zaposlenih mora biti v podjetju skladno z obsegom poslovanja in zaposleno tehniko. Pri tem je treba upoštevati, da se bo tehnika v prihodnje spreminjala in se obseg poslovanja širil. Zaradi navedenega je pomembno, da podjetje oceni vsakega zaposlenega glede izkoriščenosti njegovih zmogljivosti. Delovna sila je variabilni dejavnik proizvodnje in v primeru, da je ni sposobno financirati, prihaja do zmanjševanja števila zaposlenih. Prav tako je nujno treba urediti odnose med vrhnjim, srednjim in spodnjim managementom in določiti vloge z vidika hierarhije ter hkrati določiti spodbude in nagrade za vsakega posameznika. V rastočem podjetju se kadrovska struktura spreminja, zato je treba opredeliti časovno, kdaj nastanejo ključne točke, ko je treba spremeniti organizacijo in nastaviti novo, ki bo omogočala nadaljnjo rast podjetja (Tajnikar 1997, 160–161).

Naslednja težava, ki lahko ovira rast podjetja, pa je lahko sam lastnik podjetja oz. notranji boj za oblast in osebni spori na ravni vodilnih, ki ovirajo podjetja glede na njihov pravi namen in napačno vodijo podjetje v smer neproduktivne porabe. V to kategorijo sodi tudi povečanje birokracije, ki duši inovacijsko moč in prožnost podjetja. Ključnega pomena so tudi nenadni odhodi ključnih osebnosti iz podjetja (Pümpin in Prange 1995, 203).

Težave, s katerimi se srečujejo HRP, so tudi pomanjkljiva znanja in izkušnje. Sama ideja in poslovni načrt nimata nobene vrednosti, če ni usmerjenega podjetniškega tima. Ne glede na

to ali gre za visoki ali nižji izobraženi kader, mora le-ta biti pravilno usmerjen, da pride do uspeha. Prav tako naj bi ustanovitelji podjetja imeli enake vrednote, vizije in pričakovanja. Velikokrat pride do problemov, ko se je treba odločiti o velikosti podjetja, o času, ko se neha vlagati v podjetje ipd. Ko pride do velikih problemov in nedoseganja zastavljenih ciljev ter podjetju ne gre dobro, so lastniki zmedeni glede ohranitve nadzora nad podjetjem (Poslovni angeli Slovenije 2013).

3.6 Poslovno okolje in pravni status podjetja

Pomembno vlogo pri nastanku, obstoju in uspešnem razvoju podjetij ima družbeno-politično okolje, ki s sprejeto zakonodajo, ustanavljanjem vladnih služb ipd. pomembno pripomore k zavedanju HRP za okolje, v katerem takšno podjetje deluje. Podjetnik, ki ustanovi podjetje si določi vrsto odločitev, ki so mogoče na vpogled nepomembne, vendar ključne za delo podjetja v prihodnosti. Ena izmed teh je tudi izbira lokacije, poslovnih partnerjev, zaposlenih itd. Napačna izbira lokacije je en izmed dejavnikov, ki vpliva na to, da podjetja propadejo. Prvo od sedmih temeljnih področij načrtovanja, ki jih omenja Tajnikar (1997, 157) je okolje, v katerem bo podjetje delovalo v času svoje rasti. Pri tem je zlasti treba opredeliti obstoječe makroekonomske in tudi konkurenčne razmere, v katerih bo podjetje poslovalo. Spreminjanje okolja je včasih težko načrtovati, saj v glavnem nastaja neodvisno od dejavnosti podjetja. Pri rasti podjetja je treba ocenjevati trenutne gospodarske razmere, gospodarsko politiko ter predvideti na podlagi znanih dejstev tudi morebitne politične spremembe, ki lahko vodijo tudi spremembe gospodarske politike. Razumevanje političnih razmer v državi, kjer podjetje posluje, je vsekakor zelo pomembno.

S tem, ko je Slovenija vstopila v EU, je vstopila tudi na njen enotni trg, ki prinaša tako pozitivne kot negativne strani. Podjetja so vedela, da bodo oproščena carinskih dajatev, hkrati pa se bosta povečali konkurenca, mobilnost delovne sile in kapitala. Na vse to so se morala pripravljati že veliko prej, če so želela preživeti v tem večjem, bolj razvitem okolju. Na podlagi analize EK iz leta 2010 o izkoriščenosti enotnega trga EU je bilo ugotovljeno, da Slovenija premalo izkorišča omenjeni trg. Vzroki pri tem so predvsem v pomanjkanju informiranosti o priložnostih in veljavnih pravilih drugih držav članic EU (Korez-Vide in Tominc 2010, 128).

Naj se ob koncu tega poglavja dotaknemo še pravnega statusa podjetja, ki pri HRP igra pomembno vlogo. Najbolj pogosto je podjetje na začetku ustanovitve samostojni podjetnik. To je najbolj preprosta pravno statusna oblika podjetja, kjer podjetnik lahko deluje v vseh dejavnostih, ustanavlja podružnice in se povezuje z drugimi samostojnimi podjetniki. Za rastoča podjetja, ki poslujejo v bistveno tveganem okolju, so primerne pravno statusne forme, ki omogočajo omejeno odgovornost lastnika. Vidic idr. (2008, 290) navajajo pravno-organizacije oblike podjetij, kot jih prikazuje slika 2.



Slika 2: Pravno-organizacijska oblika podjetij

Vir: Vidic idr. 2008, 290.

Družba z neomejeno odgovornostjo je družba dveh ali več oseb, ki odgovarjajo za obveznosti družbe z vsem svojim premoženjem. Ne glede na to, za katero vrsto družbe gre (d. n. o. ali k. d), je potrebna velika stopnja zaupanja med družbeniki, zato sta omejeni obliki primerni za manjša, družinska podjetja. Zaradi osebne odgovornosti družbenikov pa omenjena oblika ni primerna za podjetja, ki prevzemajo večja tveganja, kot so do HRP. Najbolj pogosta oblika podjetniške aktivnosti v Sloveniji je d. o. o. - to je družba z omejeno odgovornostjo, ki je kapitalska družba, pri kateri je osnovni kapital sestavljen iz osnovnih vložkov družbenih in tistih, ki za njene obveznosti ne odgovarjajo. Pri družbah, kjer je podjetnik delničar ali lastnik deležev v svoji lastni firmi, bi v primeru stečaja izgubil le tisti denar, ki ga je vložil v podjetje. Zato so razlike med lastniki podjetja, ki so hkrati tudi managerji in tistimi, ki niso lastniki, zelo pomembne, saj od teh nikoli nihče ne zahteva osebne odgovornosti za dolgove, ki nastanejo v podjetju (Vidic idr. 2008, 289–291). Za kakšno vrsto statusne oblike pa se bo odločilo podjetje, je predvsem odvisno od vrste dela, njegove lokacije in števila lastnikov oz. zaposlenih.

4 ANALIZA TEŽAV HITRO RASTOČIH PODJETIJ

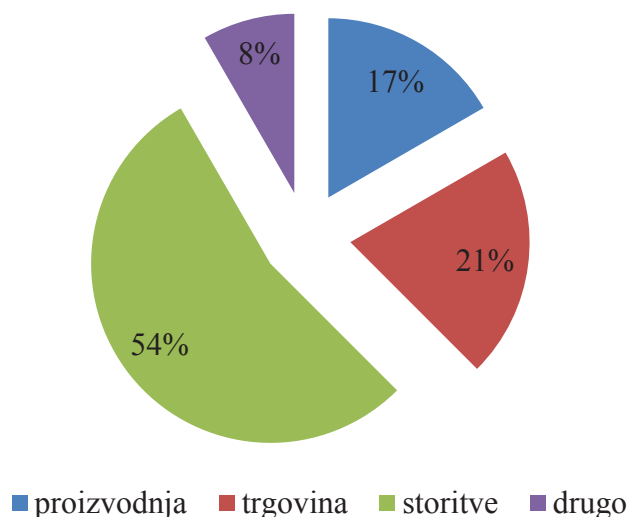
V okviru empiričnega dela zaključne projektne naloge smo opravili raziskavo med mikro, malimi in srednje velikimi podjetji s pomočjo anketnega vprašalnika. Namen anketiranja je bil pridobiti odgovore HRP o težavah, s katerimi so se soočali pri svojem poslovanju. Anketni vprašalnik (priloga 1) je vseboval 13 odprtih, zaprtih in kombiniranih vprašanj. Anketiranje je potekalo po elektronski pošti tako, da je bil poslan večjemu številu HRP na podlagi imen, ki smo jih pridobili v publikaciji Gazela 2012 in 2013. Na koncu anketnega vprašalnika smo anketirance prosili, da podajo še svoje izkušnje, predloge, ki niso bili zajeti v anketi.

4.1 Postopek poteka anketiranja

Že pri omejitvah naloge smo omenili morebitno majhno odzivnost anketirancev oz. majhno pripravljenost oseb pri sodelovanju. Kljub temu, da smo poslali več kot 200 anket v Wordovi obliki, smo jih v času od 1. 3. 2014 do 14. 3. 2014 (kot je bil predviden čas anketiranja) prejeli le 10. Tako se je porodila ideja, da anketiranje podaljšamo in v ta namen smo izdelali še anketo, ki je bila dosegljiva na <http://www.1ka.si/> in jo poleg ankete v Wordu ponovno poslali podjetjem, na še 100 novih naslovov, s pripombo, če so na anketo že odgovarjali, naj jo smatrajo za brezpredmetno. Da bi dosegli približno 50 vrnjenih anket, smo nekatera podjetja tudi telefonsko kontaktirali ter nato prejeli še 25 izpolnjenih anket. Kljub vsemu trudu smo v času od 14. 4. 2014 do 15. 5. 2014 nato prejeli le še 4 ankete, rešene preko spleta. Skupno izpolnjenih in vrnjenih smo tako prejeli 39 vprašalnikov. Nizek odziv na anketiranje je bil torej pod pričakovanji, vendar so kljub temu vrnjeni vprašalniki ustrezno izpolnjeni in uporabni.

4.2 Analiza pridobljenih odgovorov

Pri anketiranju so sodelovala podjetja iz različnih panog. Pri tem smo jim ponudili štiri možne odgovore, in sicer proizvodnja, trgovina, storitve in drugo. Dobljeni rezultati so prikazani v sliki 3.

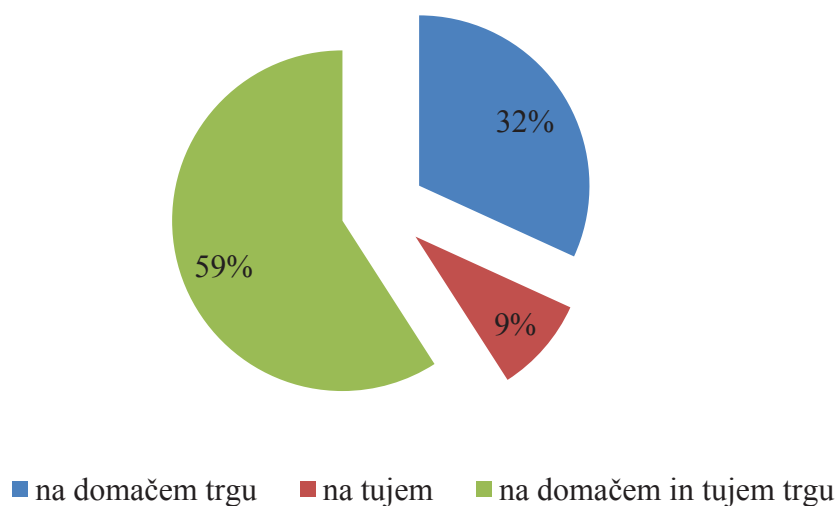


Slika 3: Dejavnost HRP

Iz slike 3 izhaja, da se 54 % HRP ukvarja s storitvami, 21 % s trgovino, 17 % s proizvodnjo ter 8 % anketirancev se je odločilo za odgovor drugo. Nekateri so navedli, da je njihova glavna dejavnost arhitektura, logistične storitve, računalništvo.

Značilnost HRP je, da se med drugim poveča tudi število zaposlenih. Skoraj vsa podjetja (razen enega, ki je ostalo na enakem številu zaposlenih), ki so odgovorila na anketo, so ob nastanku imela manjše število zaposlenih kot danes. Povprečni dvig vseh anketiranih podjetij je bilo za 14 %.

Tretje vprašanje se je nanašalo na to, na kakšnem trgu anketirana podjetja poslujejo. Odgovore prikazuje slika 4.

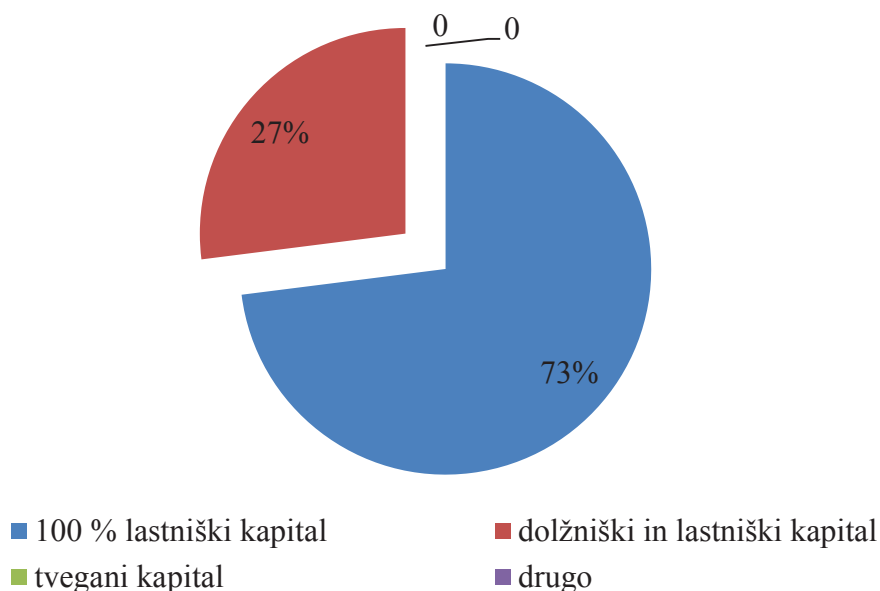


Slika 4: Območje poslovanja HRP

Slika 4 nam prikazuje, da večina HRP posluje, tako na domačem kot tujem trgu. Teh je več kot polovica, in sicer 59 %, nato sledi poslovanje na domačem trgu (32 %) in na zadnjem, tretjem mestu je 9 % HRP, ki poslujejo le na tujem trgu.

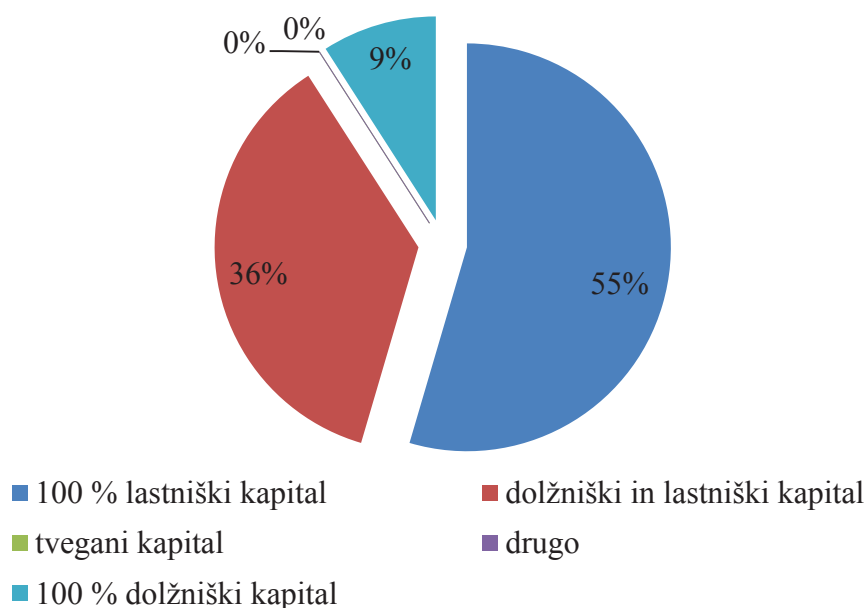
Kakšen delež prodaje imajo HRP na domačen in tujem trgu, se je glasilo naslednje vprašanje. Pri tem smo ločili tista, ki 100 % poslujejo na domačem ali tujem trgu. Teh je bilo manj, in sicer 32 %. Med ostalimi 68 % podjetji, smo ugotovili, da je 33 % podjetij, ki imajo večji delež prodaje na domačem trgu, pri ostalih 67 % pa je delež prodaje višji na tujem trgu. Razmerja prodaje, tako pri domačem kot tujem trgu pa se gibljejo od 5 % do 95 %.

Financiranje HRP je vsekakor ena izmed pomembnih dejavnikov pri rasti podjetja. Zato nas je zanimalo, kakšni so bili viri financiranja podjetja v začetni fazi in kakšni so danes. Pri tem smo ponudili štiri možne odgovore, in sicer lastniški, dolžniški in tvegani kapital ter drugo.



Slika 5: Viri financiranja HRP v začetni fazi

V začetni fazi ustanavljanja podjetja je večina (73 %) imela 100 % lastniški kapital, 27 % pa je bilo takih, ki so imela tako dolžniški kot lastniški kapital, samo dolžniškega ali tvegane kapitala pa ni imel nihče. Odstotek dolžniškega in lastniškega kapitala se je gibal med 5 % do 95 %. Kakšne vire imajo podjetja danes, prikazuje slika 6.



Slika 6: Viri financiranja HRP danes

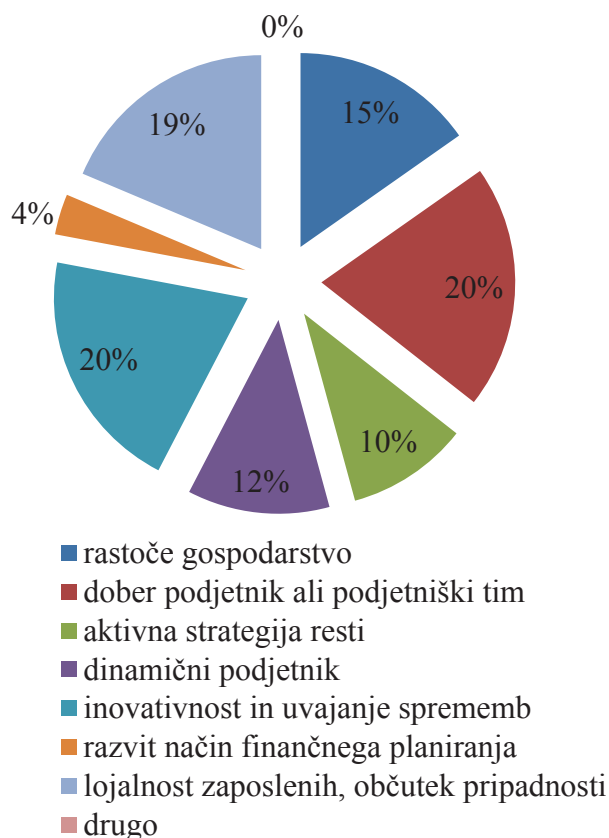
Če primerjamo sliko 5 s sliko 6, ugotovimo, da so v času od nastanka podjetja pa do danes nastale določene spremembe, saj je 100 % lastniški delež ohranilo 55 % anketirancev, dolžniški in lastniški kapital obsega 36 %, kar 9 % pa je takih podjetij, kjer so sredstva podjetja prešla v dolžniški kapital. Nihče pa nima tveganega kapitala.

Sedmo vprašanje je bilo vprašanje odprtega tipa, kjer smo želeli pridobiti vzroke za hitro rast podjetja. Ker so bili nekateri odgovori zelo podobni, nekateri celo identični, povzemamo naslednje vzroke:

- znanje in delo,
- možnosti na trgu,
- sposobnosti in izkušnje podjetja,
- veliko naročil,
- dinamičen podjetnik,
- povečan obseg dela,
- uspešen vodstveni kader,
- osvojitve novih trgov in proizvodnje,
- propad velikih gradbenih podjetij,
- pridobitev novih projektov,
- kakovost storitev,
- ugodna gospodarska klima pred letom 2010,
- rastoče gospodarstvo,
- dobra prodaja,
- velika dodana vrednost izvoznega izdelka, ki je bil plod lastnega razvoja,
- prodor na tuje trge, investicija (nakup) deleža v tovarni v tujini,

- kakovost storitev,
- celovita ponudba,
- zaupanje,
- kakovostno marketinško delo in kakovostno opravljanje svojih dolžnosti do dobaviteljev in ponudnikov,
- konkurenčne cene in kakovost izdelka,
- strokovnost, prilagodljivost, konkurenčnost,
- prilagajanje trgu,
- hitra odzivnost.

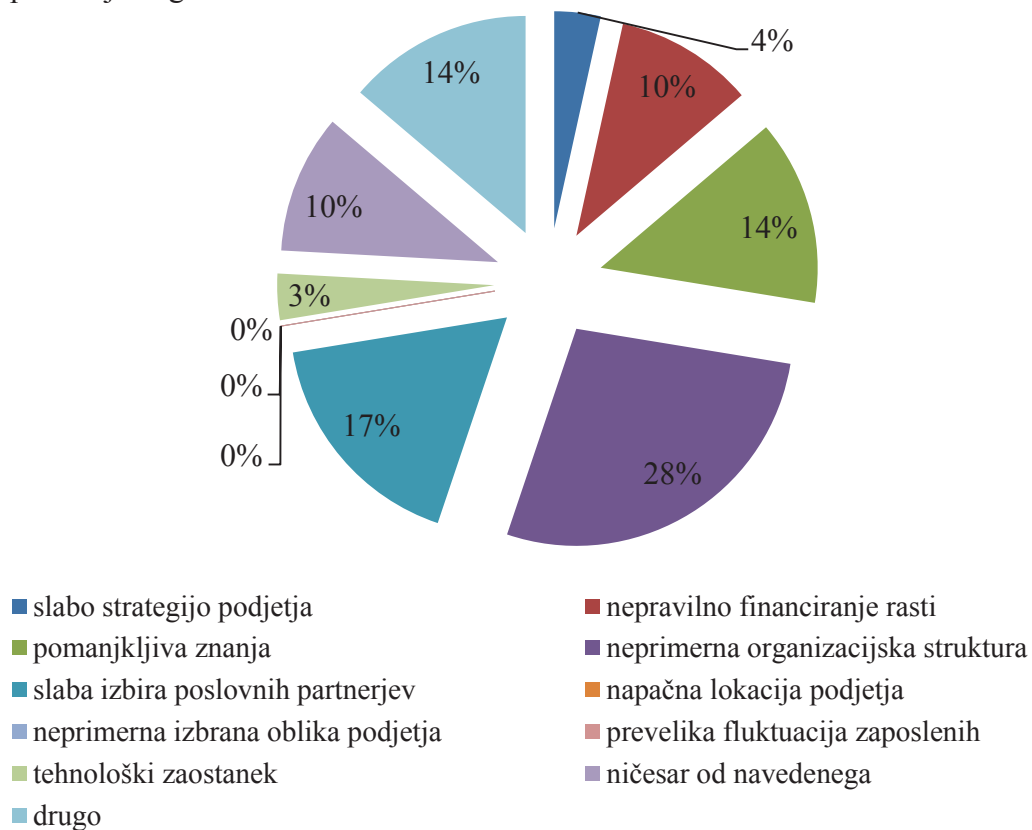
Pri osmem vprašanju nas je zanimalo, kateri dejavniki so bili odločilni za hitro rast podjetja. Odgovori so prikazani v sliki 7.



Slika 7: Odločilni dejavniki za hitro rast podjetja

Za hitro rast podjetja naj bi bila najbolj odločilna dva dejavnika, in sicer sta to dober podjetnik ali podjetniški tim ter inovativnost in uvajanje sprememb. Oba odgovora sta prejela 20 %, z 19 % je ta dejavnik lojalnost zaposlenih in občutek pripadnosti. Na tretjem mestu s 15 % je dejavnik rastočega gospodarstva, nato dinamični podjetnik (12 %) in na koncu še razvit način finančnega planiranja (3 %).

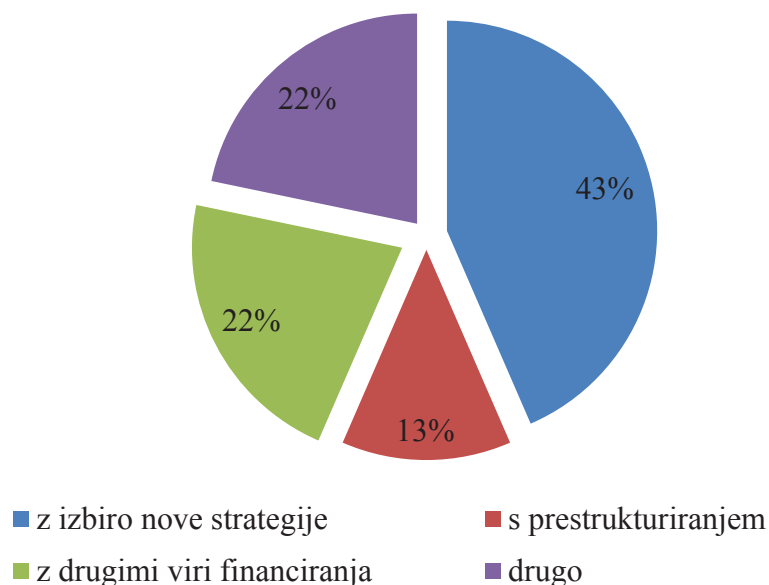
Kakšne težave so podjetja zaznala v obdobju hitre rasti, se je glasilo naslednje vprašanje. Slika 8 prikazuje odgovore anketirancev.



Slika 8: Težave HRP v obdobju rasti

Najbolj pogosta težava, s katero so se srečevala podjetja v obdobju svoje rasti je bila neprimerna organizacijska struktura (28 %), temu sledi slaba izbira poslovnih partnerjev (17 %), nato pomanjkanje znanja (14 %) ter odgovor pod drugo (14 %). Pri tem so nekateri navedli finančno nedisciplino v Sloveniji, neplačevanje računov, premalo zaposlenih, preveliko odvisnost od enega kupca, slabo davčno politiko v Sloveniji, nespodbujanje države k inovativnosti, ekološko politiko, visoke prispevke za zaposlene, preveč birokracije pri registraciji podjetja in tudi, da sploh ni bilo težav. Po deset odstotkov jih je menilo, da so bile težave zaradi nepravilnega financiranja rasti podjetja in ničesar od navedenega, po 3 % pa zaradi slabe strategije podjetja in tehnološkega zaostanka. Za težave, kot so napačna lokacija podjetja, neprimerno izbrana oblika podjetja, prevelika fluktuacija zaposlenih pa se ni odločil nihče.

Na kakšen način so se podjetja izognila težavam, pa se je glasilo deseto vprašanje. Odgovore prikazuje slika 9.



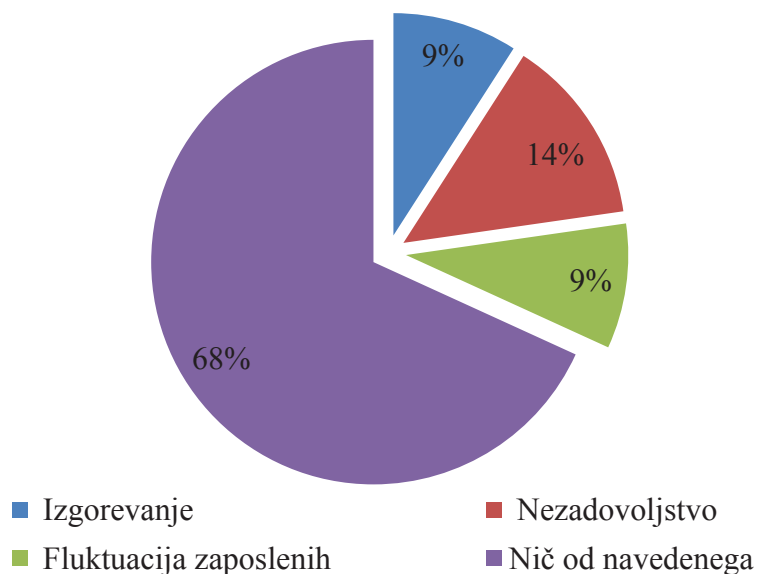
Slika 9: Način premagovanja težav HRP

HRP so svoje težave najbolj pogosto reševala z izbiro nove strategije (43 %), 22 % je obkrožilo odgovor drugo, kjer so nekateri navedli:

- selitev v tujino,
- težave so imeli z zaposlitvijo primerne osebe, ki bi izpolnjevala vse želene zahteve,
- ni bilo težav.

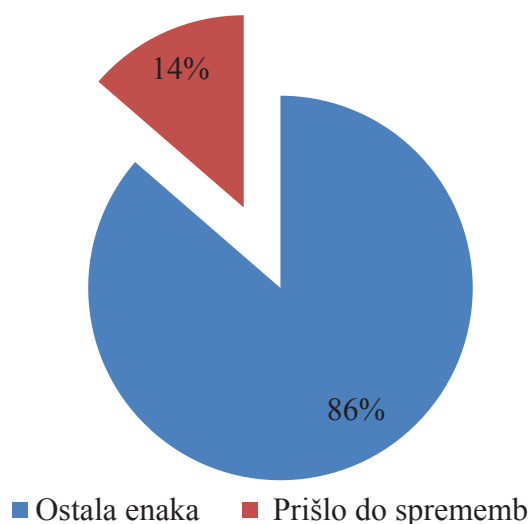
Prav tako je 22 % anketirancev težave premagovali z drugimi viri financiranja, 13 % pa jih je to storilo s prestrukturiranjem.

Enajsto vprašanje je obsegalo pet podvprašanj, ki so se nanašala na vpliv hitre rasti podjetja na zaposlene, vodstveno in organizacijsko strukturo, vizijo in poslanstvo podjetja ter strategijo rasti podjetja. Vseh pet odgovorov je prikazanih v sliki 10, 11, 12, 13 in 14.



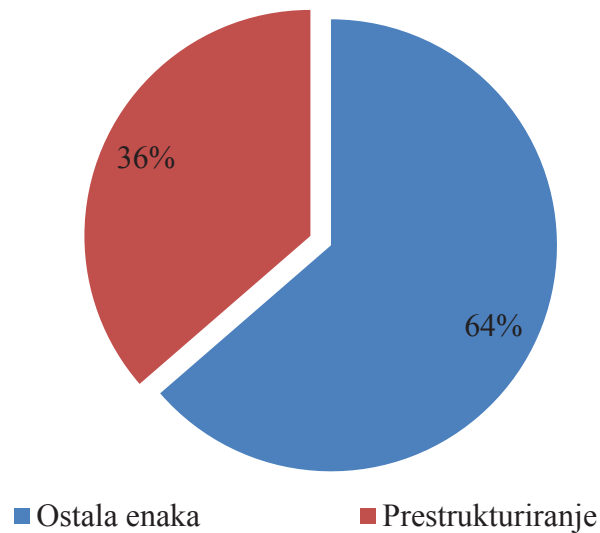
Slika 10: Vpliv hitre rasti podjetja na zaposlene

Največ (68 %) anketirancev je menilo, da nič, od ponujenih odgovorov ni vplivalo na zaposlene pri rasti podjetja. Na drugo mesto s 14 % so anketiranci menili, da je to bilo nezadovoljstvo, po 9 % pa izgorevanje in fluktuacija zaposlenih. Kako pa je hitra rast podjetja vplivala na vodstveno strukturo, prikazuje slika 11.



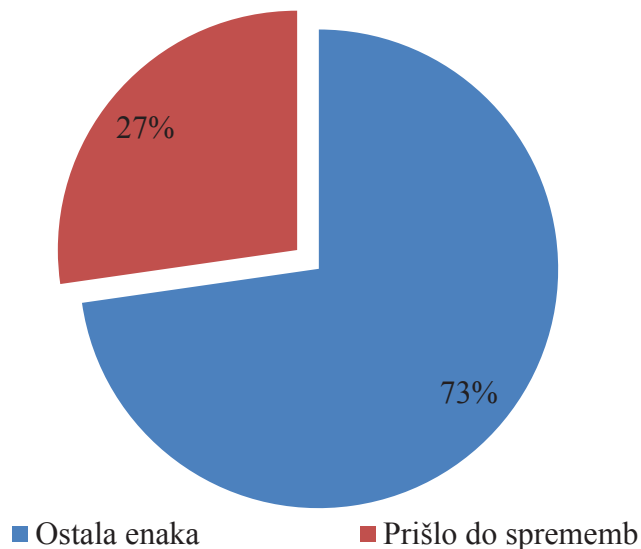
Slika 11: Vpliv hitre rasti podjetja na vodstveno strukturo

Hitra rast podjetja ni bistveno vplivala na vodstveno strukturo, saj je 86 % anketirancev odgovorilo, da je ostala enaka, 14 % pa, da je prišlo do sprememb. Pri organizacijski strukturi pa so podatki malo drugačni in so prikazani v sliki 12.



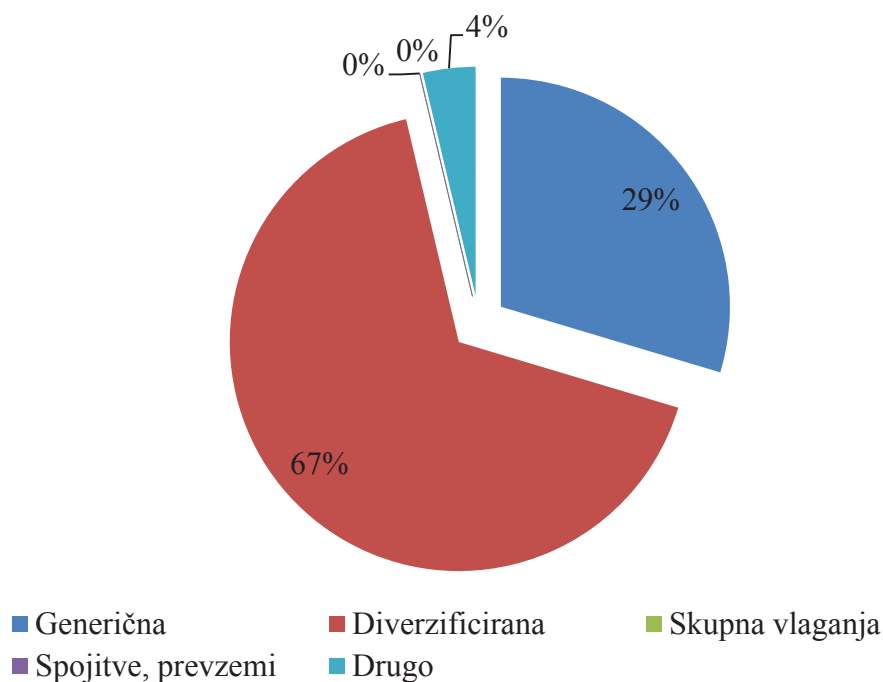
Slika 12: Vpliv hitre rasti podjetja na organizacijsko strukturo

Tudi organizacijska struktura podjetja je v večini (64 %) ostala enaka v času, ko je podjetje hitro rastlo, 36 % anketirancev je menilo, da je prišlo do prestrukturiranja. Ali je vizija in poslanstvo podjetja tudi ostalo enako, prikazuje slika 13.



Slika 13: Vpliv hitre rasti podjetja na vizijo in poslanstvo podjetja

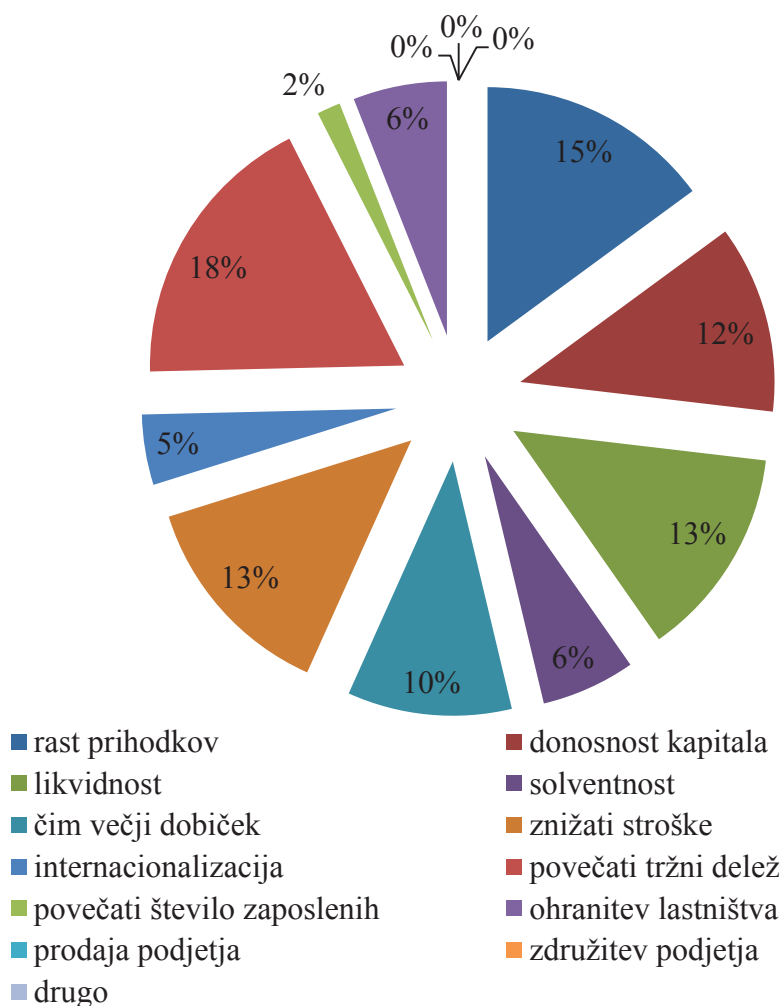
73 % anketirancev je menilo, da sta vizija in poslanstvo podjetja ostala enaka, 27 % pa, da je prišlo do sprememb.



Slika 14: Vpliv hitre rasti podjetja na strategijo rasti podjetja

V času rasti podjetja sta na rast najbolj vplivala dva dejavnika, in sicer generična rast podjetja oz. povečanje proizvodnje in prodaje enega izdelka ali storitve (67 %) ter diverzificirana rast oz. uvajanje novih proizvodov ali storitev ali vstop na nov trg (29 %). Za odgovor drugo se je odločilo 4 % anketirancev, za skupna vlaganja in spojitve, prevzeme pa nihče.

Pri predzadnjem vprašaju smo želeli izvedeti, kateri so najbolj pomembni cilji njihovega podjetja, kjer so anketiranci lahko obkrožili največ tri odgovore. Rezultate prikazuje slika 15.



Slika 15: Pomembni cilji anketiranih podjetij

Najbolj pomemben cilj anketirancev je povečati tržni delež podjetja (18 %), nato rast prihodkov (15 %), likvidnost podjetja in znižanje stroškov (po 13 %), donosnost kapitala (12 %), 10 % jih meni, da je to čim večji dobiček, po 6 % solventnost in ohranitev lastništva, 4 % menijo, da je to internacionalizacija in le 1 % pa, da je cilj povečati število zaposlenih. Za odgovora prodaja in združitev podjetja ter drugo pa se ni odločil nihče.

Na koncu ankete so anketiranci lahko podali svoje izkušnje, predloge, ki niso bili zajeti v vprašalniku, ki smo jih smiselno združili v naslednje:

- Podjetnik ne sme biti lakomen, dati mora delavcem, da lahko normalno živijo, državi in podjetju samemu, na koncu, kar ostane, nekaj malega vzeti zase in podjetje bo rastlo. To je vsa znanost, ki jo jaz uporabljam v svojem podjetju.
- Prilagajanje, aktivno komuniciranje, povezovanje.
- Potrebno je še veliko truda v pravo smer.
- Vse preveč je prepotrebne birokratizacije in omejevanja svobode ter zaviranja kreativnosti.

- Vezani smo na investicijske cikle v gospodarstvu, zato je rast podjetja v veliki meri odvisna od splošne gospodarske klime v državi.
- Trenutni problem vzdrževanja rasti, zaradi nedostopnosti bančnih kreditov, nemogoče poslovanje v Sloveniji zaradi insolventnosti večine podjetij.
- Največja ovira pri poslovanju so visoki davki in prispevki ter lakomnost države.
- Likvidnost in zmožnost plačevanje svojim dobaviteljem nam omogoča ohranjanje visokega standarda in prepoznavnost na trgu. Večina novih strank nas spozna preko nekdanjih poslovnih partnerjev, ki so bili zadovoljni z našimi storitvami in predvsem z dejstvom, da poravnamo svoje obveznosti do partnerjev.
- Primarnega pomena je ohranjanje stabilnosti tržne verige, od začetnega povpraševanja do zaključka sodelovanja.
- Menimo, da nam je ta poštenost odprla večino poslovnih priložnosti.
- Nujno bi bilo treba znižati stopnjo obremenjenosti plač.
- Najbolj pomembna je doslednost in poštenost do strank.

4.3 Predstavitev rezultatov

S pridobljenimi rezultati smo pridobili realno stanje na področju poslovnih težav, s katerimi se srečujejo mala in srednje velika hitrorastoča podjetja. Pri anketiranju so sodelovala tudi mikro podjetja, saj je teh v Sloveniji skupaj z malimi podjetji tudi največ, in sicer jih je v letu 2011 bilo 94 % od vseh HRP (Pšeničny in Novak 2012b, 8). Mikro podjetja so tista, ker povprečno število zaposlenih v poslovnem letu ne presega števila deset in so predvsem samostojni podjetniki. Tako je v anketiranju sodelovalo 32 % mikro podjetij, 50 % malih in 18 % srednje velikih podjetij.

Večina anketiranih podjetij se ukvarja s storitvami. V času njihovega delovanja se je število zaposlenih povečalo v povprečju za 14 %, in sicer je bilo razmerje med 1 % pa do 176 %. Tako danes anketirana podjetja zaposlujejo 1284 več ljudi kot ob njihovi ustanovitvi oz. 32 % več. Anketirana podjetja večinoma poslujejo na domačih in tujih trgih, in sicer 32 % je takih, ki 100 % poslujejo le na domačem trgu, 5 % jih 100 % posluje na tujem trgu, 68 % pa na obeh trgih.

Pri ustanovitvi podjetja je večina imela 100 % lastniški kapital. Če primerjamo podatke z današnjim odstotkom 100 % lastništva ugotovimo, da je teh manj za 18 %. Ob ustanovitvi tudi nihče ni imel 100 % dolžniškega kapitala, danes pa je teh od anketiranih podjetij skoraj desetina.

Obsežno raziskavo o posameznih dejavnikih hitre rasti sta leta 2012 izvedla Pšeničny in Novak (2012a, 16), ki sta naslovila anketni vprašalnik na 4511 podjetij z več kot 130 vprašanji in z več kot 230 atributi. Anketirana podjetja v naši raziskavi so bila manj obsežna, vendar smo kljub temu ugotovili, da je vzrokov za hitro rast veliko. Vsekakor so znanje,

izkušnje podjetja ter priložnosti tista, ki najbolj vplivajo na razvoj podjetja. Na prvem mestu pa je želja podjetnika, da se širi, na kar vplivajo tako zunanji kot notranji dejavniki. Največje težave, ki so jih podjetniki zaznali pri svojem uspehu, so bile neprimerna organizacijska struktura, slaba izbira poslovnih partnerjev pa tudi pomanjkljivo znanje. Veliko oviro pri rasti podjetja pa v Sloveniji predstavljajo visoki davki, draga delovna sila, zakonodaja in veliko birokratskih ovir. Da bi se izognila omenjenim težavam, so morala podjetja izbrati novo poslovno strategijo rasti, kar pomeni določiti način rasti, na kar vplivajo tudi viri financiranja. Če gre za 100 % lastniški delež, lahko podjetnik ob velikem tveganju izgubi vse svoje premoženje. Nekatera podjetja, teh je bilo 7 % pa so zapisala, da niso zaznala težav, zato se težavam ni bilo treba izogniti.

Hitra rast podjetja lahko povzroči nezadovoljstvo med zaposlenimi, saj se vsi niso pripravljani odreči "dobri" plači na račun rasti, posebno ko sami nimajo nobenega lastniškega deleža v podjetju. Rast podjetja lahko povzroči tudi izgorevanje zaposlenih pa tudi fluktuacijo. Rezultati so pokazali, da so pri rasti podjetja, vodstvena in organizacijska struktura ter vizija in poslanstvo podjetja v večini ostala ne enaki ravni in ni prišlo do sprememb. Na strategijo rasti podjetja pa je najbolj vplivala diverzificirana in generična rast podjetja, kar pomeni, da je podjetje uvajalo nove storitve, nove proizvode, pridobilo nove trge ter na podlagi tega povečalo svojo velikost, proizvodnjo in posledično temu tudi prihodek. To potrjuje tudi dejstvo, da so cilji podjetja povečati tržni delež in rast prihodkov, znižati stroške in s tem omogočiti likvidnost podjetja ter ne nazadnje tudi donosnost kapitala.

Svoje izkušnje, ki so jih anketiranci navedli, se nanašajo predvsem na to, da podjetnik ne sme biti preveč lakomen, pomembno je, da sledi določeni viziji, pri čemer pa mora omogočiti tudi primeren zaslužek svojim zaposlenim in sebi. Tudi aktivna komunikacija, povezovanje med zaposlenimi mora biti dinamično, saj bo le s prilagajanjem podjetje lahko uspešno rastlo. Anketiranci so tudi poudarili, da bi država morala biti tista, ki bi zmanjšala visoke davke, prispevke in znižala stopnjo obremenjenosti plač. Opozorili pa so tudi na trenutni problem vzdrževanja rasti podjetja zaradi nedostopnosti bančnih kreditov ter insolventnosti večine podjetij v Sloveniji.

5 ZAKLJUČEK

V zaključni projektni nalogi smo predstavili podjetništvo s poudarkom na hitro rastočih podjetjih, ki so pomembna za vsako državo. Značilnosti hitro rastočih podjetij so, da ustvarjajo nova delovna mesta, prihodke državi, so konkurenčna, itd. Sedanji čas je čas gospodarske krize, hkrati pa tudi čas, ki spodbuja podjetnike, da razvijajo svoje ideje. To jim omogoča tudi nova informacijska tehnologija, saj so jim potrebne informacije dosegljive na preprost in hiter način. Prav tako današnji čas zaznamuje veliko število brezposelnih, posebno pri mladih, zato smo priča ustanavljanju novih podjetij, ki so povezana tudi z novimi idejami, inovativnostjo. Pri tem pa se podjetja soočajo tudi s številnimi težavami, ki jih lahko omejujejo pri hitri rasti. In prav to nas je vodilo k pisanju zaključne projektne naloge na omenjeno tematiko.

Da bi lahko ugotovili, katere so najbolj pogoste težave, s katerimi so se srečevala hitro rastoča podjetja v času rasti in kako so jih premagovala, smo v empiričnem delu naloge vključili rezultate, ki smo jih pridobili z anketiranjem. V nalogi smo menili, da se je več kot polovica anketiranih podjetij v Sloveniji, pri svojem delu soočala z različnimi težavami, kar je potrdila tudi naša raziskava, saj je bilo le 7 % anketirancev, ki se niso srečevali s težavami. Največ težav je bilo zaradi neprimerne organizacije podjetja, pomanjkljivega znanja, pa tudi slabe izbire poslovnih partnerjev. Pričakovali smo, da bodo podjetja imela največ težav zaradi neustreznega financiranja, vendar so rezultati pokazali, da je ta dejavnik bil na četrtem mestu. Da so se izognili težavam, so se anketiranci najbolj pogosto odločali za spremembo strategije. V primeru, ko ima podjetje večje število zaposlenih, kamor sodijo tudi mala podjetja, ni mogoče, da ima en človek vse pod nadzorom. Ugotovili smo, da večina anketiranih podjetij ima 100 % lastniški delež, kar pomeni, da so tudi ustanovitelji podjetja in taki težko prepustijo določene odločitve in nadzore drugim.

Poleg že omenjenih težav so anketiranci navedli, da bo podjetje rastle, če ne bo želelo obogateti čez noč. Tako kot pravi pregovor: »Počasi se daleč pride«. Vsekakor pa je treba iskati vzrok hitre rasti podjetja v želji po rasti celotnega kolektiva ne samo lastnika. Za rast podjetja se morajo zaposleni biti pripravljene odrekli, delati ob vsaki uri, različna dela, posebno, ko gre za malo podjetje, ko je en človek lahko hkrati čistilka in direktor. Podjetje bo rastle, če bo zagotavljalo kakovostne izdelke oz. storitve, ohranjalo svojo neodvisnost in imelo lasten kapital za razvoj. Nekateri anketiranci so navedli, da jih pri rasti ovirajo visoki davki, prispevki državi. Res je, da slovenska država v zadnjih letih zvišuje davke, da lahko polni svoj proračun, vendar menimo, da to ne sme biti ovira pri rasti podjetja, ki dobro dela, se prilagaja, v katerem so zaposleni poštene do svojih strank in pri tem odklopijo ovire, ki so pogosto lahko le v glavah nekaterih posameznikov. Izgovarjati se vedno na državo ni rešitev.

LITERATURA

- Aaker, David A. 1998. *Developing business strategies*. New York: Wiley.
- AJPES. 2013. *Hitro rastoča podjetja v obdobju 2007–2011*.
[Http://www.ajpes.si/novice.asp?id=175](http://www.ajpes.si/novice.asp?id=175) (25. 9. 2013).
- Antončič, Boštjan, Robert D. Hisrich, Tea Petrin in Aleš Vahčič. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Auer Antončič, Jasna. 2012. *Osebnoste značilnosti podjetnikov, zadovoljstvo zaposlenih in rast podjetja*. Doktorska disertacija, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Bilbeaulta, Donald B. 1999. *Corporate turnaround: how manager turn losers into winners*. Washington: Beard Books.
- Birch, David L. 1987. *Job creation in America: How our smallest companies put the most people to work*. New York: Free Press, Macmillan.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Churchill, Neil C. 1991. The Components of entrepreneurship. V *Capital and entrepreneurship Growth*, ur. Juan Roure in Sue Birley, 27–30. Barcelona: IESE and EFER.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2011. *Razsežnosti kriznega managementa*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Evropska komisija. 2013a. *Opredelitev MSP*. [Http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_sl.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_sl.htm) (10. 10. 2013).
- Evropska komisija. 2013b. *Sporočilo komisije evropskemu parlamentu, svetu, evropskemu ekonomsko socialnemu odboru in odboru regij. Akcijski načrt za podjetništvo 2020*. [Http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2012/SL/1-2012-795-SL-F1-1.Pdf](http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2012/SL/1-2012-795-SL-F1-1.Pdf) (10. 10. 2013).
- Gazela Dnevnik. 2013. *Zgodovina*. [Http://gazela.dnevnik.si/sl/O+projektu/Zgodovina](http://gazela.dnevnik.si/sl/O+projektu/Zgodovina) (10. 10. 2013).
- Gerber, Michael E. 2004. *Mit o podjetniku. Zakaj večina podjetij ne uspe in kako to spremeniti?* Ljubljana: Gea College.
- Gerbec, Franci in Borut Košir. 1999. *Pogodbe o leasingu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Glas, Miroslav. 1999. *Moj poslovni načrt: kako naj pripravim poslovni načrt za uspešen posel*. Ljubljana: Pospševalni center za malo gospodarstvo, Zavod RS za zaposlovanje.
- Gomezelj Omerzel, Doris, Lina Pavletič in Boštjan Antončič. 2008. Vodenje in razvoj podjetja v rasti. V *Podjetništvo*, ur. Mitja Ruzzier, Boštjan Antončič, Tina Bratkovič in Robert D. Hisrich, 215–280. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Hisrich, Robert D. 1986. Entrepreneurship and intrapreneurship: Methods for creating new companies that have impact on the economic renaissance of an area. V *Entrepreneurship, intrapreneurship, and venture capital: the foundation of economic renaissance*, ur. Robert D. Hisrich, 71–104. Lexington: Lexington Books.

- Juha, Tine. 2010. *Prehitra rast (lahko) vodi v propad*. Podjetnik. [Http://www.podjetnik.si/clanek/prehitra-rast-%28lahko%29-vodi-v-propad-20100408](http://www.podjetnik.si/clanek/prehitra-rast-%28lahko%29-vodi-v-propad-20100408) (14. 10. 2013).
- Kadunc, Igor. 2012. *Hitra rast zahteva zagotovljeno financiranje*. [Http://www.podjetnik.si/clanek/hitra-rast-zahteva-zagotovljeno-financiranje-20120903](http://www.podjetnik.si/clanek/hitra-rast-zahteva-zagotovljeno-financiranje-20120903) (14. 10. 2013).
- Kaplan, Robert S. in David P. Norton. 2000. *The balanced scorecard*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Komisija Evropske skupnosti. 2005. *Sporočilo komisije svetu in evropskemu parlamentu*. [Http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2005:0330:FIN:sl:PDF](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2005:0330:FIN:sl:PDF) (14. 10. 2013).
- Končina, Miroslav in Ksenija Mirtič. 1999. *Kako rešiti podjetje iz krize?* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Korez-Vide, Romana in Polona Tominc. 2010. Izzivi Slovenije na področju izkoriščanja priložnosti enotnega trga Evropske unije. V *Vrzeli slovenskega podjetniškega okolja*, ur. Karin Širec in Miroslav Rebernik, 113–129. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kos, Blaž. 2007. *Življenjski cikel*. [Http://www.blazkos.com/zivljenjski-cikel.php](http://www.blazkos.com/zivljenjski-cikel.php) (15. 10. 2013).
- Kos, Blaž. 2008. *Viri financiranja podjetij*. [Http://www.blazkos.com/viri-financiranja-podjetij.php](http://www.blazkos.com/viri-financiranja-podjetij.php) (31. 12. 2013).
- Kos, Blaž, 2012. *Vrednote v življenjskem ciklu podjetja*. [Http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/blaz-kos-vrednote-v-zivljenjskem-ciklu-podjetja](http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/blaz-kos-vrednote-v-zivljenjskem-ciklu-podjetja) (15. 10. 2013).
- Krašan, Barbara. 2005. *Značilnosti hitro rastočih podjetij*. Diplomsko naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- NLB (Nova Ljubljanska banka). 2014. *O leasingu*. [Http://www.nlbleasing.si/leasing/o-leasingu/214](http://www.nlbleasing.si/leasing/o-leasingu/214) (20. 5. 2014)
- Pondelek, Damjana. 2010. *Sladke skrbi hitre rasti. Podjetnik 1*. Ljubljana: Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije.
- Poslovni angeli Slovenije. 2013. *Največje startup napake*. [Http://www.poslovniangeli.si/za-podjetnike/podjetnistvo/najvecje-startup-napake/](http://www.poslovniangeli.si/za-podjetnike/podjetnistvo/najvecje-startup-napake/) (31. 12. 2013).
- Pšeničny, Viljem. 2000a. *Podjetništvo – od podjema do rasti*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Pšeničny, Viljem. 2000b. *Primerjava razvoja dinamičnih podjetij med Slovenijo in državami EU*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Pšeničny, Viljem in Riko Novak. 2012a. *Dejavniki hitre rasti dinamičnih podjetij*. Maribor: DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije.
- Pšeničny, Viljem in Riko Novak. 2012b. *Pomen hitre rasti dinamičnih podjetij ter dinamičnega podjetništva v Sloveniji*. Maribor: DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije.
- Pümpin, Cuno in Jürgen Prange. 1995. *Usmerjanje razvoja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

- Rebernik, Miroslav, Polona Tominc in Katja Crnogaj. 2011. *Podjetniška aktivnost, aspiracije in odnos do podjetništva: GEM Slovenija 2010*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Rosi, Maja. 2011. *Viri financiranje za zagon in razvoj podjetij*. Maribor: Inštitut za raziskovanje podjetništva.
- Ruzzier, Mitja, Boštjan Antončič, Tina Bratkovič in Robert D. Hisrich. 2008. *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Tajnikar, Maks. 1997. *Tvegano poslovanje*. Ljubljana: Gea College.
- Tajnikar, Maks. 2000. *Tvegano poslovanje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Spirit. 2013. *Vizija in poslanstvo*. [Http://www.spiritslovenia.si/spirit-slovenija/vizija-in-poslanstvo](http://www.spiritslovenia.si/spirit-slovenija/vizija-in-poslanstvo) (10. 10. 2013).
- Strašek, Bogomir. 2012. *Projekt Gazela je pomemben podjetniški motivator*. [Http://www.dnevnik.si/mnenja/komentarji/projekt-gazela-je-pomemben-podjetniski-motivator](http://www.dnevnik.si/mnenja/komentarji/projekt-gazela-je-pomemben-podjetniski-motivator) (10. 10. 2013).
- Solymossy, Emeric. 1998. *Entrepreneurial dimensions: the relationship of individual, venture and environmental factors to succes*. Doktorska disertacija, Case Western Reserve University.
- Širec, Karin in Miroslav Rebernik. 2010. *Vrzeli slovenskega podjetniškega okolja*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Štrukelj, Tjaša. 2010. Značilnosti razvoja podjetja in menedžmenta – ponazoritev s primerom. *Naše gospodarstvo* 56 (1/2): 81–82.
- Vidic, Lina, Elizabeta Zirnstein, Mitja Ruzzier in Boštjan Antončič. 2008. Poslovni načrt. V *Podjetništvo*. ur. Mitja Ruzzier, Boštjan Antončič, Tina Bratkovič in Robert D. Hisrich, 283–361. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Vozel, Mojca. 2005. *Kaj je faktoring in kako deluje: Prožna alternativa bančnemu financiranju, predvsem za manjše*. [Http://www.finance.si/136354/Kaj-je-factoring-in-kako-deluje-Pro%C5%BEna-alternativa-ban%C4%8Dnemu-financiranju-predvsem-za-manj%C5%A1e](http://www.finance.si/136354/Kaj-je-factoring-in-kako-deluje-Pro%C5%BEna-alternativa-ban%C4%8Dnemu-financiranju-predvsem-za-manj%C5%A1e) (10. 10. 2013).

PRILOGA

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik

Spoštovani,

sem Barbara Stanič, absolventka UP Fakultete za management v Kopru. Pripravljam zaključno projektno nalogo z naslovom: Poslovne težave malih in srednje velikih hitro rastočih podjetij. Naloga zajema raziskavo, s katero želim na podlagi pridobljenih podatkov oblikovati predlog za rešitev ugotovljenih težav pri malih in srednje velikih hitro rastočih podjetij. Za pomoč pri izvedbi analize Vas prosim, da odgovorite na anketni vprašalnik, ki se nahaja v prilogi. Vaši odgovori bodo anonimni, nihče od sodelujočih ne bo identificiran z imenom in tudi ime organizacije ne bo omenjeno, rezultati pa so namenjeni izključno zaključni raziskovalni nalogi. Čas reševanja Vam bo vzel manj kot 10 minut. Za sodelovanje v anketi se Vam iskreno zahvaljujem,

Barbara Stanič

1. S čim se ukvarja vaše podjetje?
 - a) proizvodnja
 - b) trgovina
 - c) storitve
 - d) drugo _____
2. Koliko zaposlenih je podjetje imelo/ima:
 - a) Ob nastanku _____
 - b) danes _____
3. Ali vaše podjetje posluje:
 - a) na domačem trgu
 - b) na tujem
 - c) na domačem in tujem trgu
4. Kakšen je delež vaše prodaje:
 - a) na domačem trgu _____ %
 - b) na tujem trgu _____ %
5. Kakšni so bili viri financiranja vašega podjetja v fazi ustanavljanja?
 - a) lastniški kapital _____ %
 - b) dolžniški kapital _____ %
 - c) tvegani kapital _____ %
 - d) drugo _____
6. Kakšni so viri financiranja vašega podjetja danes?
 - a) lastniški kapital _____ %
 - b) dolžniški kapital _____ %
 - c) tvegani kapital _____ %
 - d) drugo _____
7. Kaj je bil vzrok za obdobje hitre rasti?

Priloga 1

8. Kateri dejavniki so po vašem mnenju odločilni za hitro rast podjetja?
 - a) rastoče gospodarstvo
 - b) dober podjetnik ali podjetniški tim
 - c) aktivna strategija rasti
 - d) dinamični podjetnik
 - e) inovativnost in uvajanje sprememb
 - f) razvit način finančnega planiranja
 - g) lojalnost zaposlenih, občutek pripadnosti
 - h) drugo _____
9. V obdobju hitre rasti podjetja, ste največ težav zaznali zaradi:
 - a) slabe strategije podjetja
 - b) nepravilnega financiranja rasti
 - c) pomanjkljivega znanja
 - d) neprimerne organizacijske strukture
 - e) slabe izbire poslovnih partnerjev
 - f) napačne lokacije podjetja
 - g) neprimerno izbrane oblike podjetja
 - h) prevelike fluktuacije zaposlenih
 - i) tehnološkega zaostanka
 - j) ničesar od navedenega
 - k) drugo _____
10. Težavam ste se izognili oziroma jih premagali:
 - a) z izbiro nove strategije
 - b) s prestrukturiranjem
 - c) z drugimi viri financiranja
 - d) drugo _____
11. Kako je na vašo organizacijo vplivala hitra rast?
 - a) Zaposleni (obkrožite)
 - Izgorevanje
 - Nezadovoljstvo
 - Fluktuacija zaposlenih
 - Nič od navedenega
 - b) Vodstvena struktura
 - Ostala enaka
 - Prišlo do sprememb
 - c) Organizacijska struktura
 - Ostala enaka
 - Prestrukturiranje
 - d) Vizija in poslanstvo podjetja
 - Ostala enaka
 - Prišlo do sprememb
 - e) Strategija rasti podjetja
 - Generična (povečanje proizvodnje in prodaje enega izdelka/storitve)

- Diverzificirana (uvajanje novih proizvodov/storitev ali vstop na nov trg)
- Skupna vlaganja (JointVenture)
- Spojitve, prevzemi
- Drugo _____

12. Kateri so najbolj pomembni cilji vašega podjetja? (Lahko obkrožite največ 3 odgovore.)

- a) rast prihodkov
- b) donosnost kapitala
- c) likvidnost
- d) solventnost
- e) čim večji dobiček
- f) znižati stroške
- g) internacionalizacija
- h) povečati tržni delež
- i) povečati število zaposlenih
- j) ohranitev lastništva
- k) prodaja podjetja
- l) združitev podjetja
- m) drugo

13. Prosim, da na koncu podate svoje izkušnje, predloge, ki niso zajeti v tem vprašalniku.

HVALA ZA SODELOVANJE!