**DINAMIČNO PODJETNIŠTVO**

**1.tema VLOGA DINAMIČNEGA PODJETNIŠTVA V SVETU IN PRI NAS**

Tiha revolucija:

* Podjetništvo je bistvo svobodnega trga, saj prav nastajanje novih podjetij daje tržnemu gospodarstvu vitalnost, ki je ni dosegel noben drug sistem.
* Nova in rastoča podjetja ustvarjajo velik delež inovativnih proizvodov, ki spreminjajo način našega dela in življenja.
* Nova in rastoča podjetja ustvarjajo večino novih delovnih mest.

Demistifikacija podjetništva.

* Podjetništvo je način razmišljanja, sklepanja in ravnanja, gnanega s priložnostjo, usmerjenega v dosežke in voditeljsko uravnanega.
* Danes se podjetništvo pojavlja v novih in starih, v majhnih in velikih, počasi in hitro rastočih, v privatnih in javnih, profitnih in neprofitnih podjetjih in institucijah.
* Neto rezultat tega svetovnega procesa kreacije nove vrednosti je večje ekonomsko blagostanje in mnoge osebne in splošne družbene prednosti in bonitete.

Bolj podjetniška je država, ki ima več podjetniških priložnosti, ima bolj razvito infrastrukturo virov in sredstev, kjer imajo ljudje več podjetniških lastnosti in sposobnosti, ima ugodnejšo podjetniško kulturo, ima bolj razvit sistem izobraževanja, ima ugodnejše demografske pogoje.

Kako merimo podjetniško aktivnost?

* Osnovni in najpomembnejši kazalec je indeks celotne podjetniške aktivnosti – TEA (total entrepreneurial activity), ki označuje število oseb na 100 odraslih prebivalcev v starosti od 18 do 64 let, ki so osebno vpleteni v nastajanje novih podjemov ali pa so zaposleni kot lastniki/ managerji novih podjetij, ki niso starejša od 42 mesecev.

Podjetniški proces in vključevanje v podjetništvo

Podjetniška aktivnost v Sloveniji

* Glede na vzrok, zaradi katerega se ljudje odločajo za podjetništvo, ločimo dve glavni skupini podjetnikov:
	+ Podjetnik zaradi priložnosti, ki so se lotili novega podjema zato, ker se jim je za to ponudila poslovna priložnost – indeks TEA priložnosti
	+ Podjetniki zaradi nuje, ki so se lotili vzpostavitve novega podjema zato, ker niso imeli drugih boljših možnosti za delo – indeks TEA nujnost

David Brich: Podjetniki…

* So glavno gonilo gospodarske rasti in ustvarjalci novih delovnih mest.
* So ustvarjalci narodnega bogastva z uvajanjem inovacij
* Zagotavljajo mehanizem distribucije bogastva, ki temelji na inovaciji, trdem delu in prevzemanju rizika.
* Poznamo tri skupine podjetij:
	+ Sloni (velika, močna, toga, stara)
	+ Miške (majhna, z visoko stopnjo reprodukcije)
	+ Gazele (majhna, z izrednim potencialom rasti, imenujemo jih tudi dinamična podjetja, lastnike pa dinamične podjetnike. Kljub relativno majhnemu številu jim je moč pripisati skoraj celotno rast zaposlenosti.)
	+ Obrtniški podjemi

Dinamični podjetnik je kreativen, ustvarjalen, dolgoročno usmerjen v trg in kupce, moralen, etičen in posloven, usmerjen v uspeh, kapitalski dobiček, predvideva tveganja, prilagodljiv.

PRIMER: Video Podjetje BISOL – Uroš Merc

David Brich: Prispevek dinamičnih podjetij – k gospodarski rasti in zaposlovanju

* Med vsemi podjetji je do 8% gazel
* 5% gazel ustvari 77% gospodarske rasti
* Največ delovnih mest so ustvarile gazele

Doseganje gospodarske rasti

* Dva načina:
	+ Rast števila MSP: Zagotavlja konkurenčno strukturo narodnih gospodarstev (količinski vidik rasti)
	+ Rast MSP: Uvajanje novih tehnologij, razvijanje inovativnosti in inovacij ter izkoriščanje novih tehničnih možnosti (kakovosten vidik rasti – RAZVOJ)
* Gazele so torej nosilke razvoja gospodarstva – v dinamičnem podjetju tako stalno iščejo nove priložnosti, saj ni mogoče pričakovati, da bo lahko podjetje raslo zgolj s poslovno zamislijo, ki je omogočila, da je podjetje nastalo. Zlati ob koncu hitre rasti takega podjetja pogosto nastajajo vprašanja, kako doseči, da bo podjetje, raslo še naprej in ali bodo proizvodi, ki so omogočili nastanek podjetja in njegovo hitro rast v zgodnjem obdobju, omogočili rast še naprej.

Unicorns – enorogi

* So start-up podjetja, ki jim vrednost zelo hitro zraste na milijardo dolarjev.
* Gre za pojem, ki ga je nedavno v industriji tveganega kapitala populariziral Aileen Lee iz Cowboy Ventures

Skriti šampioni

* Kdaj je podjetje skriti šampion?
	+ Biti mora vsaj med prvimi tremi na svetovnem trgu ali številka ena na svoji celini
	+ Letni prihodek moa biti razmeroma majhen, pod štirimi milijoni dolarjev
	+ Podjetje mora biti skrito , razmeroma neznano v širši (globalni) javnosti
* Skupne značilnosti skritih šampionov
	+ Jasna vizija: njihovi cilji so izraženi zelo konkretno in natančno
	+ Globalno delovanje: to so globalizirana podjetja
	+ Močna tehnološka usmerjenost: tehnološki prvak
	+ Osredotočenost na vrhunsko kakovost
	+ Inovativnost na vseh ravneh: pri izdelkih, storitvah, procesih
	+ Nadpovprečen delež vlaganja v raziskave in razvoj
	+ Tesno sodelovanje s kupci

*Pogosta izpitna vprašanja:*

1. *Kakšna podjetja so gazele in kakšen je prispevek dinamičnih podjetij za nacionalno gospodarstvo?*
2. *Pojasnite štiri skupine podjetij v katera razvrščamo mala podjetja!*
3. *Pojasnite razlike med ameriškim, evropskim in slovenskim dinamičnim podjetništvom. (več v ZDA kot v EU, v EU je pomankanje gazel)*

**2. tema RASTOČA PODJETJA IN RASTOČI POSLI**

Modeli podjetniške rasti

* Rast podjetja je v veliki meri odvisna od značilnosti podjetnika: dinamični podjetnik je izjemno kreativen in ustvarjalen, je poslovna in etična oseba, usmerjena v reševanje problemov.

Podjetniška rast je povečanje prihodka, celotne prodaje, obseg poslovanja – količinsko (zmogljivosti, produktivnost), povečanje prodaje zaradi višjih cen (inovacije, dodana vrednost), novi proizvodi, novi prodajni kanali, nakupi podjetij, povečanje profita, povečanje števila delavcev.

Rast podjetja je povezana:

* Z večjo količino proizvodov in storitev, ki jih proizvedejo znotraj podjetja in ponudijo na trgu
* Podjetje lahko raste tudi tedaj, kadar se poveča dohodek, ki ga na trgu ustvari podjetje
* Kadar podjetje zaposli dodatne delavce, nakupi nove stroje, nove proizvodne dvorane,, upravo pa preseli v nove prostore
* Kadar nove proizvodne zmogljivosti v večji meri izkoristi kot v preteklosti
* Poveča produktivnost dela in podjetje zato bolj izkorišča delovno silo, ki jo ima na voljo
* Podjetje raste tudi tedaj, kadar se veča baza kupcev, h katerim je usmerjena njegova ponudba (ponudba na trgih kjer je prej ni bilo)
* Kadar se spremenita proizvodna sestava in sestava blaga, ki ga podjetje ponuja na trg

Rast podjetja se pogosto kaže v:

* Povečanem profitu in spremenjeni politiki cen – včasih z nižjimi cenami poveča količino blaga, ki mu ga uspe prodati na trgu, včasih pa ohrani količino blaga ali jo celo zmanjša, uspe pa mu povečati cene in na ta način ustvariti večjo realizacijo.

V resnici je rast podjetja pojav, ki nastane v trikotniku med količino proizvedenega blaga, cenami in v podjetju zaposleno delovno silo ter proizvajalnimi sredstvi

Ekonomska teorija loči kratki in dolgi rok pri gospodarjenju

* Kratki rok je tedaj, kadar ima podjetje dane proizvodne zmogljivosti, to je dano količino strojev, hal, zemlje in tehnologijo, količinski obseg svoje proizvodnje pa spreminja zgolj na ta način, da zaposluje več ali majn delovne sile in porabi pri proizvodnji več ali manj surovin in energije. Kratkega roka torej ne razumemo kot časovno obdobje, v katerem gospodari podjetje, pač pa kot stanje, v katerem v podjetju odločajo pri danih proizvodnih zmogljivostih
* O dolgem roku govorimo če podjetje lahko spreminja količino strojev, ki jih ima na voljo, velikost proizvodnih hal, zemlje in zlasti lahko uvaja različno tehnologijo, poleg tega pa zaposluje tudi različno količino delovne sile in različne količine surovin in energije. Dolgi rok ni opredeljen časovno, ampak je opredeljen kot stanje, ko vsi proizvodni dejavniki, ki vstopajo v podjetje in ga sestavljajo, postanejo spremenljivi in jih lahko lastniki ali upravljalci podjetja količinsko spreminjajo. O velikosti podjetja in o rasti podjetja, lastniki in upravljalci odločajo na dolgi rok.

Raste torej tisto podjetje, ki povečuje svoje proizvodne zmogljivosti, ki omogoča večjo količino proizvodnje in/ali proizvodnjo pri nižjih stroških ma enoto proizvoda.

Kako ločujemo podjetja glede na rast

* Rastoča ali dinamična podjetja
* Statična, doživljenjska podjetja
* Podjetja, ki odmirajo (negativna rast)

Rastoča in statična podjetja

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Kriteriji razlikovanja | Rastoča podjetja | Statična podjetja |
| Cilji poslovanja | Maksimizirajo profite, povečujejo prodajo  | Manjši poudarek na profitu, večji na stabilnosti |
| Organizacijska struktura | Razvejana struktura | Razvejana le v zrelih podjetjih |
| Način vodenja | Nastajanje ekip, fleksibilne oblike dela, stabilna struktura zaposlenih, birokratizacija | Paternalistični odnos |
| Struktura računovodstva | Organizacija profitnih centrov | Podjetje spremljajo enovito |
| Podatki o preteklem poslovanju | Spremljanje enot in posameznih poslov | Malo zgodovinskih podatkov za napredovanje |
| Ključne spremenljivke vodenja | Mesečno načrtovanje prodaje, gotovinskih tokov, profita, prodaje | Pomembni odnosi z dobavitelji |

* Podjetja, ki na dolgi rok spreminjajo odločitve na način, ki vodi do njihove rasti so rastoča ali dinamična podjetja
* Podjetja, ki na dolgi rok ne spreminjajo odločitev, ki bi vodila do rasti in se v njih ukvarjajo predvsem z vprašanji kratkoročnega gospodarjenja pa so statična ali doživljenjska podjetja
* Ti dve skupini podjetij se razlikujeta z vidika cilja gospodarjenja, organizacijske strukture, načina vodenja podjetij, strukture notranjega računovodstva, podatkov, ki jih uporabljajo pri poslovanju in ključnih spremenljivk, s katerimi podjetniki upravljajo podjetja.
* Rastoča in statična podjetja se razlikujejo predvsem v finančnih kazalcih, ki jih podjetja poskušajo maksimizirati, jih spremljajo in prek njih tudi vodijo podjetje, ter po načinu vodenja podjetja
* Za rastoče podjetje je značilno: (faktorji hitre rasti podjetja)
* Da je prvič običajno povezano z že izkušenim lastnikom – poslovodjem ali managerjem, ki pozna trg in dejavnost, v kateri deluje podjetje
* Drugič, da je vzpostavljen telesni stik s kupci, ki jim podjetje zagotavlja nesporno kakovost svojih proizvodov
* Tretjič, inovativnost in prilagodljivost v marketingu in tehnologiji sta ključni za njihov konkurenčni položaj
* Četrtič, cilj gospodarjenja je profit in ne prodaja, kar zahteva zelo skrben nadzor stroškov
* Petič, odnos med zaposlenimi je zelo pomemben in se pogosto vzpostavlja z ustreznimi shemami denarnega nagrajevanja, kar lahko pripelje do konkurenčnih prednosti takih podjetij
* Šestič, rastoči trg je podlaga za njihovo rast

Vzroki za rast podjetja

* Rast podjetja je spreminjanje njegove velikosti, to je proizvodnih zmogljivosti, ki jih ima na voljo
* Rast podjetja je tisto spreminjanje velikosti podjetja, ki vodi k maksimizaciji dobička.
* Rast je smiselna tedaj, ko je njegova velikost manjša od optimalne velikosti, to je od tiste velikosti, pri kateri lastniki zaslužijo maksimalen profit
* Spontanost podjetnika pri zadovoljevanju trga, reševanju problemov poslovanja
* Med razlogi za rast prevladuje družbeni pritisk, saj je uspeh podjetnika v družbi povezan s tem, ali je sposoben voditi podjetje k čim hitrejši rasti
* Rast podjetja omogoča, da se širi število zaposlenih in vodilnih osebnosti, kar omogoča da zaposleni napredujejo
* Podjetnik je tudi kreativna oseba in zato je rast podjetja zelo pogosto izziv, ki se mu ne more upreti
* Podjetniki vidijo izgovor za rast svojega podjetja zelo pogosto tudi v rasti trga in v konkurenci
* Nekatere oblike rasti nastanejo tudi zato, da podjetje razprši tveganje ali odpravi katero od svojih konkurenčnih lastnosti

Kako nastane rast v podjetju

* Pasivna strategija rasti – rast je posledica prilagajanja vodenja podjetja razmeram, ki nastanejo zunaj in znotraj podjetja, vodstvo te spremembe zna izkoristit.
* Aktivna strategija rasti – gre za delovanje vodstva podjetja, ki ustvarja razmere za podjetniško rast, ki jih ustvarja znotraj podjetja in v podjetniškem okolju
* Žetvena strategija – da bi prišlo do rasti podjetja, mora njegovo vodstvo imeti jasno izražene zahteve lastnikov in mora zasledovati žetveno strategijo, ki se lahko uresniči le z rastjo podjetja
* V podjetju do rasti ne pride:
* Če lastnik podjetja nimajo jasne žetvene strategije, ki vključuje dolgoročno rast
* Če vodstvo ne zna niti izkoristiti razmer za pasivno strategijo rasti
* Če ne nastanejo razmere za pasivno strategijo rasti, vodstvo pa ni sposobno izoblikovati aktivne strategije rasti

Kaj lahko podjetju rast prepreči: pristop do financ, pristop do drugih virov, pristop do usposobljene delovne sile in managementa, pristop do tržnih kanalov, konkurenti blokirajo dejavnost podjetja, vpliv lokalne oblasti, sektorski oziroma tržni pogoji, tehnologija,

Ključen način, kako lahko premagamo te ovire je natančno in vse obsežno načrtovanje razvoja podjetja

ŠTUDIJA PRIMERA: Prava ideja – lesna industrija

OPTIMALNA VELIKOST PODJETJA

1 Klasična mikroekonomska teorija o optimalni velikosti podjetja

* Klasična mikroekonomska teorija velikosti podjetja je izpeljana iz mikroekonomske teorije podjetja. Po tej teoriji domnevamo, da posamezno podjetje išče določen ravnotežni položaj, pri katerem doseže maksimalni profit.
* Podjetje bi torej morali upravljati na način, da bi proizvajalo takšen obseg proizvodnje in zapravljalo takšen obseg proizvodnih zmogljivosti in dela, da bi dosegli maksimalni profit.
* Kratkoročna analiza temelji na domnevi, da podjetje posluje v razmerah, ko so vsaj nekateri dejavniki v podjetju po obsegu fiksni in nespremenljivi, drugi pa variabilni.
* Kratkoročna analiza torej temelji na določene opisu razmer v podjetju, za katere je značilno, da podjetnik vodi in opravlja podjetje ob danih proizvodnih zmogljivostih in spremenljivih možnostih zaposlovanja dela
* Ta analiza temelji tudi na domnevi o naraščajočih in padajočih donosih variabilnih dejavnikov
* Ta teorija razloži, kaj se zgodi na kratek rok, če podjetnik maksimizira profit. Maksimizacija profita pri MC=p
* Dolgoročna analiza predpostavlja, da so vsi dejavniki variabilni. Zakon donosa obsega, konstantni padajoči, naraščajoči donosi obsega.
* Dolgoročna analiza je opredeljena kot analiza razmer, v katerih so vsi proizvodni dejavniki kratkoročne analize spremenljivi in jih lahko podjetnik poljubno spreminja z vidika njihove velikosti
* Mikroekonomska teorija domneva, da pri povečevanju vseh dejavnikov nastajajo določeni donosi, ki jih v tem primeru imenujemo donosi obsega in so sestavljeni iz ekonomij obsega in dizekonomij obsega
* Ekonomija obsega je dolgoročno upadanje povprečnih stroškov, ki ga dosegamo, če proizvajamo izdelek v veliki količini.
* Disekonomija obsega je dolgoročno naraščanje povprečnih stroškov zaradi upadajočih donosov obsega.
* Dejavniki ekonomije obsega: Interne (notranje) ekonomije obsega: tehnične, vodstvene, finančne, marketinške, nabavne, razvoj novih izdelkov; Eksterne (zunanje) ekonomije obsega: razpoložljivost usposobljene delovne sile na določenem območju, podporne institucije, razvita transportna mreža, ugled regije.
* Npr.: ko podjetje postane preveliko, lahko postane neučinkovito, managerji izgubijo nadzor, težave pri komunikaciji,…
* Podjetje išče ravnotežni položaj pri katerem doseže maksimalni profit. OVP v točki, kjer daje ekonomija obsega in disekonomija obsega minimalne povprečne stroške

2 Teorija transakcijskih stroškov o optimalni velikosti podjetja (OVP)

* V osnovi pojasnjuje obstoj podjetja. Podjetje je alternativa tržnemu mehanizmu. Na trgu cene izvajajo tržno alokacijo, znotraj podjetja zaposleni izvajajo administrativno in poslovodstveno alokacijo.
* Kadar govorimo o teoriji podjetja, pogosteje kot mikroekonomsko teorijo podjetja uporabimo teorijo transakcijskih stroškov.
* Med podjetjem in tržnim mehanizmom je razlika v tem, da na trgu cene izvajajo tržno lokacijo, znotraj podjetja pa zaposleni v podjetju izvajajo administrativno ali poslovodstveno lokacijo, ko sprejemajo v okviru vodenja podjetja ustrezne odločitve.
* Alternativnost trga in podjetja ne pomeni, da je možno za organiziranje ekonomskih menjav uporabljati izključno trg ali izključno podjetja, ampak pomeni zgolj relativno prednost enega ali drugega sredstva glede na posamezne ekonomske aktivnosti.
* Za nekatere transakcije je podjetje bolj učinkovito kot trg, ker bolje ekonomizira z redkimi resursi. Stroški iskanja, informacijski stroški, stroški pogajanja, stroški odločanja, stroški nadziranja in uveljavljanja pogodbenih določil so v podjetju manjši kot na trgu.
* Tržni stroški lokacije proizvodnih dejavnikov nastajajo pri posameznikih, ki vstopajo v tržne odnose in so povezani s pridobivanjem informacij, potrebnih za odločanje
* Trije izvori tržnih stroškov:
	+ Omejena racionalnost – označuje možnost pridobivanja ustreznih informacij, njihovega analiziranja in preoblikovanja v ustrezne odločitve
	+ Asimetrija informacij – tržni partnerji pogosto nimajo enakega dostopa do informacij, to pa povzroča, da nastanejo številne možnosti, da večjo ali manjšo informiranost tržnih partnerjev posamezniki izkoriščajo za pridobivanje svojih premoženjskih koristi
	+ Oportunistično obnašanje – omejena racionalnost in asimetrija informacij omogočata, da tržni partnerji pridobivajo določene prednosti, ki povzročajo njihovim partnerjem stroške, tudi s pomočjo goljufij in zvijač
* Kako veliko bo podjetje ne pojasnjujejo stroški tržne lokacije ampak so odločilni poslovodstveni stroški, oz. stroški, ki nastanejo z vodenjem poslovodnih dejavnosti znotraj podjetja.
* Podjetje ni zastonj: stroški notranje organizacije rastejo (planiranje, koordinacija, motiviranje); povišano tveganje, da proizvodni viri niso uporabljeni na najboljši možni način (napake v delitvi dela, v določanju nagrajevalnih mehanizmov, v nadziranju rezultatov dela,…)
* Z rastjo podjetja rastejo poslovodstveni stroški:
	+ Vsi tisti, ki so posledica zamenjave močnih tržnih vzpodbud, ki temeljijo običajno na profitnih motivih z bistveno šibkejšimi vodstvenimi vzpodbudami in prisilami značilnimi za odnose znotraj podjetja
	+ Vsi tisti, ki izvirajo iz sprememb samih tržnih vzpodbud, nastalih z organiziranjem podjetja, čim večje je podjetje, večja je hierarhičnost, kompleksnost in razvejanost poslovodstvenih odnosov in težje je nadzorovati prisile, ki uravnavajo takšne odnose
* Tako tržni, kot poslovodstveni stroški so povezni tudi s tehnologijo, ki se uporablja v proizvodnji.

3 Teorija industrijske organizacije o optimalni velikosti podjetja

* Teorija industrijske organizacije pojasnjuje velikost podjetja na podlagi trditve, da velikostna struktura gospodarstva izhaja iz učinkov nepopolne konkurence.
* Značilnost industrijske organizacije kot industrijske vede v sodobni ekonomiki je, da domneva, da sodobna konkurenca ni niti popolna niti čisto monopolna, pač pa sestavljena iz številnih zelo različnih konkurenčnih oblik, ki jih lahko označimo s skupnim imenom nepopolna konkurenca.
* V primeru, ko blago ni diferencirano z reklamo, prodajnimi potmi in kakovostjo, lahko mala podjetja v panogi preživijo ob velikih iz preprostega dejstva, da v razmerah nepopolne konkurence velika podjetja zaradi svojega monopola postavljajo ceno nad minimalnimi povprečnimi stroški, to pa daje prostor za preživetje tudi manjšim podjetjem.
* Ko podjetja svoje blago diferencirajo v očeh kupcev s pomočjo reklame, na ta način, da ponudijo različno kakovostne proizvode in jih prodajajo na različen način, razpadejo veliki trgi na tako imenovane tržne segmente, ki se pogosto pojavljajo kot nišni trgi.
* Ker diferenciacija v vseh navedenih primerih nastane predvsem z investiranjem v reklamo, kakovost in prodajne poti, postane problem optimalnega investiranja v diferenciacijo blaga povezan z velikostjo podjetja.
* Na velikost podjetja vplivajo dejavniki, ki so povezani s tržno segmentacijo in nastajanjem nepopolne konkurence, ki govorijo v prid malih podjetij:
	+ V razmerah visoke segmentacije trgov je zelo pomembna fleksibilnost podjetja, ki je običajno manjša v velikih podjetjih kot v malih.
	+ Na velikost podjetja vplivajo tudi nekonkurenčne oblike nastajanja cen proizvodnih dejavnikov, ki niso enake v nepopolni konkurenci za različne kupce
	+ Proizvodna segmentacija vodi do številnih tržnih niš, ki so običajno po obsegu povpraševanja male in kratkotrajne (mala podjetja so edina sposobna pokrivat te tržne niše)
	+ Tudi procesi deindustiralizacije in razvoja storitvenih sektorjev ter trgov zahtevajo v večji meri podjetja, ki so delovno intenzivna in običajno po obsegu manjša

4 Dinamični modeli optimalne velikosti podjetja

* Stohastične teorije o velikostni distribuciji podjetja izhajajo iz Gibratovega zakona, ki pravi, da je stopnja rasti podjetja neodvisna od sedanje velikosti in od njegove rasti v preteklosti.
* Po tem zakonu je velikost podjetij rezultat slučajnosti, velikost podjetij pa ne določa noben sistematični dejavnik, vendar na to vplivajo trije dejavniki:
	+ Vstopi in izstopi v določeno dejavnost
	+ Spoznanje da obstaja negativna korelacija med stopnjo rasti podjetja in njegovo starostjo (staro - nizka stopnja rasti)
	+ Velika podjetja rastejo bolj stabilno
* Teorija o življenjskem ciklu podjetja je v veliki meri podlaga za pojasnjevanje podjetniške rasti – mlada podjetja naj bi lažje propadala, starejša podjetja pa naj bi poslovala bolj stabilno in varno.
* Teorija učenja pojasnjuje, da podjetja šele z izkušnjami pridobijo konkurenčnost in optimalno velikost.
* Inovacijski cikel – podjetje nima statičnega ravnotežja in tudi dinamični procesi prilagoditve takemu ravnotežju ne obstajajo, podjetje naj bi bilo vseskozi pod vplivom tehnoloških sprememb, s katerimi naj bi utrjevalo svojo konkurenčno mesto

Kdaj je z vidika optimalne velikosti podjetja smiselna njegova rast

* Rast malega podjetja je smiselna v številnih primerih do tiste velikosti, ko prevladujejo ekonomije obsega nad disekonomijami upravljanja in bi večja podjetja predstavljala celoto s povprečnimi stroški.
* Zgornjo mejo podjetja predstavljajo stroški diferenciacije proizvodov in ustvarjenih tržnih segmentov in tržnih niš
* Podjetniška rast je smiselna, če novoustanovljeno podjetje že od samega začetka nima optimalne velikosti, to pa govori tudi, kdaj ni več smiselno povečevati posameznega podjetja
* Majhna podjetja bodo prevladovala v vseh tistih primerih:
	+ Ko nastane strukturni učinek
	+ Ko makroekonomska gospodarska gibanja vodijo preko zniževanja oportunitetne cene dela, do povečanja števila podjetnikov
	+ Ko tehnološki učinek omogoča nastajanje opreme
	+ Ko nastanejo tržne razmere, ki od podjetja nekaj zahtevajo
	+ Ko nastajajo številne spremembe v okusih potrošnikov
	+ Ko se spreminja strategija velikih podjetij

**3.tema MODELI PODJETNIŠKE RASTI**

Osnovni fazni modeli rasti

* Fazni model rasti podjetja oz. vodenja tveganih poslov je najbolj razširjen.
* Fazni model temelji na razvojnem ciklu podjetja, ta cikel pa se povezuje tudi z nekaterimi drugimi cikli, ki označujejo posamezne poslovne funkcije znotraj posameznega podjetja.
* Povezan je s proizvodnim ciklom, s finančnim ciklom in zlasti z organizacijskim ciklom podjetja.
* Poznavanje razvojnih ciklov podjetja, podjetniku omogoča, da se zavedam v kakšni razvojni fazi je njegovo podjetje, v kolikšni meri so vse poslovne funkcije prirejene tej razvojni fazi, kaj znotraj podjetja ni dovolj razvito..
* Faze so opredeljene po temeljnem problemu s katerim se podjetnik sooča v posamezni fazi.

Opredelitev faz

* Faze so opredeljene po temeljnem problemu s katerimi se podjetnik sooča v posamezni fazi.
* Faza rojstva, čas preživetja, rast podjetja, zaton podjetja

Prva faza: Faza rojstva

* Prva od štirih faz razvojnega cikla podjetja je faza njegovega rojstva. Tipična podjetniška faza.
* Lahko gre za resnični nastanek popolnoma novega podjetja, ki ga podjetnik še ustanavlja, lahko pa gre za rojstvo novega posla, ki nastaja znotraj že obstoječega podjetja.
* Podjetnik mora že pred rojstvom podjetja obvladovati proizvod ali storitev, ki naj bi ju ponujalo podjetje, zato lahko rečemo, da rojstvo ni povezano z nastankom proizvoda ali storitve.
* Podjetje je smiselno ustanoviti šele tedaj, ko podjetnik v celoti obvlada proizvod ali storitev in tudi ustrezno tehnologijo za proizvodnjo v podjetju.
* Samo rojstvo je bolj povezano s trgom proizvodov in storitev, kot pa z nastankom proizvodov in storitev.
* V fazi rojstva je potrebno poiskati prve kupce, to pa pomeni tudi natančno opredeliti začetni trg, na katerega podjetje ponuja svoje blago.
* Ob rojstvu je potrebna tudi zagotovitev ustreznega obsega financ za financiranje novo nastajajočega podjetja – gre za zagonska sredstva, ki jih podjetnik potrebuje za poravnavo stroškov.
* Z vprašanjem pridobivanja financ je povezano tudi vprašanje morebitnih partnerjev pri nastajanju čisto novega podjetja oz. novega posla.
* Prva faza razvojnega cikla je zelo pogosto povezana tudi s preprostimi pravno statusnimi oblikami podjetja.

Druga faza: Preživetje

* Druga faza v razvojnem ciklu podjetja sledi prvi, v katerem je podjetje nastalo.
* Druga faza oživi dilemo med uspešnim vstopom v svet rastočih podjetij in borbo za preživetje podjetja, zato jo imenujemo faza preživetja podjetja ali posla.
* Začetnim uspehom na trgu lahko sledi problematično obdobje in podjetnik se lahko sooči s tremi različnimi razmerami, ki nastanejo v takem primeru:
	+ Možno je, da po prvotnem uspehu podjetje v celoti zapolni tržno povpraševanje in ne najde novega povpraševanja, ki bi mu omogočalo dolgoročno poslovanje.
	+ Ugotovi, da obstaja trg in da je možno tak trg ohraniti tudi v daljšem obdobju, vendar je trg stagnanten in se obsega povpraševanja po proizvodih podjetja ne da povečati.
	+ Po začetnih uspehih se na trgu najdejo možnosti za povečevanje trga, za nove finance, za novo osebje..., kar vse omogoča podjetju rast.
* Rastočega podjetja ne more biti če nista izpolnjena dva pogoja:
	+ Obstaja rastoči trg, z diverzifikacijo proizvodnje.
	+ Obstaja dovolj visoka donosnost, ki omogoča tudi nadaljnje financiranje rasti.

Tretja faza: Faza rasti podjetja

* Faza stabilizacije podjetja je začetek tretje faze, to je faze rasti podjetja.
* Z rastjo podjetja se spreminja njegova velikost, vse več je zaposlenih, večji je trg, večje je število dobaviteljev, podjetje je vedno bolj pomembno za konkurente...
* Glavne spremembe v rastočem podjetju so v obliki organiziranosti podjetja in v upravljanju.
* Kako se spreminja organizacija z rastjo podjetja je predvsem odvisno od tega, kakšna je rast podjetja in kakšna je tehnologija, ki jo zaposluje podjetje.
* V tej fazi je pomembno vprašanje ločevanja vloge podjetnika od vloge managerja.
* Če je rast uspešna so donosi tako visoki, da lahko lastniki živijo samo od donosov, ki nastanejo iz profitov.

Četrta faza: Faza zatona podjetja

* Četrta faza razvojnega cikla podjetja je zadnja in je lahko nadaljevanje tretje faze z vsemi značilnostmi, ki smo jih omenili že za tretjo fazo ali pa je povezana z zatonom podjetja in borbo za preživetje.
* Temeljni problem te faze je problem ustreznega časovnega načrtovanja nastanka zadnje faze.
* Podjetje išče nov način nadaljnjega preživetja (novo podjetje, nov posel, ponovni vstop v prvo fazo).
	+ Podjetje doseže maksimalno velikost.
	+ Ne obstaja več trg, ki bi mu omogočal rast.
	+ Donosnost na trgu je tako nizka, da ne zagotavlja nadaljnjega razvoja.
* Uspešno rastoče podjetje je tisto, ki ima relativno dolgo, večletno četrto fazo, ki jo sestavlja faza hitre rasti, ta del imenujemo faza zrelosti podjetja.

Poslovodni fazni model podjetniške rasti

* V predstartnem obdobju podjetje še ne obstaja, pač pa podjetnik izvaja vse priprave za njegovo ustanovitev.
	+ Razvijanje poslovne priložnosti, iskanje partnerjev in financerjev, proučevanje trga, podpora države, zelo dolgo.
* Sledi podjetniška faza, pri kateri gre za relativno majhno podjetje, ki ga upravlja in vodi podjetnik, ki je sam lastnik in manager ter sodeluje pri proizvodnem procesu.
	+ Malo podjetje, podjetnik je delavec, manager in lastnik.
* Kasneje podjetje pride v managersko fazo, v kateri pride predvsem do ločitve funkcij podjetnika in investitorjev od managerske funkcije, kjer managerji prevzamejo profesionalni del vodenja, podjetnik pa ohrani funkcijo lastnika v smislu odločanja pomembnih vprašanj ki nastanejo pri rasti podjetja.
	+ Ločitev managementa od operative in lastnine.
* Profesionalna faza je povezana s formalnimi oblikami vodenja, v katerih prihaja do izraza jasna analiza obstoječega stanja, ciljev razvoja in opredeljevanje strateškega razvoja podjetja.
	+ Razvejanost organizacije, iz enega podjetja nastane več podjetij, bolj formalne oblike upravljanja.
* Funkcionalna faza ima jasno opredeljeno tehnično delitev dela v podjetju, kar pomeni, da nastajajo znotraj podjetja pravi tržni odnosi.
	+ Znotraj poslov nastajajo pravi ali simulirani tržni odnosi, neformalne oblike upravljanja, visoka fleksibilnost.

ŠTUDIJA PRIMERA: RYAN AIR

Identitetni model

* Določeno zveznost in zaporednost življenjskih ciklov v razvoju rastočega podjetja kaže identitetni model, ki je zanimiv prav z vidika naših razmer v malem gospodarstvu.
* Identitetni model pravi, da obstajajo tri različne identitete:
	+ Obrtniška identiteta temelji na nepodjetniški ali primitivni obliki podjetja, v kateri je podjetnik sam sebi šef in hkrati dela v proizvodnji v svoje osebno zadovoljstvo in za dohodek potreben za življenje. Mojstrska proizvodnja. Za obrtniško identiteto je značilno, da nastopa podjetnik tudi kot lastnik in delavec. Značilna je tudi združitev lastniške in delovne funkcije ter dejstvo, da pogosto obrtniška identiteta nastaja v proizvodnjah, kjer stroj ni tako pomemben in obrtnik ni prisiljen vlagati večjih finančnih sredstev proizvodnjo. Motiv v takem podjetju je dohodek obrtnika.
	+ Podjetniška identiteta se od obrtniške razlikuje po motivu. Maksimalni dobiček, kot izraz lastnine kapitala in delovne sile, je cilj proizvodnje pri obrtniški identiteti, klasični podjetnik pa vlaga denar v proizvodnjo ne glede na tom ali jo tehnološko obvlada. Temeljni cilj je združitev poslovne priložnosti s financami in ustrezno skupino ljudi, ki lahko realizirajo podjetniško idejo. Merilo uspeha je profit in podjetnik si ta uspeh želi kazati navzven.
	+ Managerska ali poslovna identiteta temelji na spretnosti in znanju pri upravljanju in zlasti vodenju. To ni pomembno pri malem podjetju, pri hitro rastočem in velikem podjetju pa lahko postane vodenje zavora za nadaljnji razvoj. Pri managerski identiteti se izpostavita managerska spretnost in managersko delo kot osrednji vrlini v podjetju, ki zasenčita pomen lastnika, podjetnika in delavca.

ŠTUDIJA PRIMERA: AJM

Kaj so slabosti faznih modelov?

Slabosti faznih modelov so v tem, da ne odgovarjajo na vprašanja: Zakaj večina majhnih podjetij ostane majhnih? Zakaj je podjetje v neki fazi razvojnega cikla in ne v drugi? Kdaj naj bi podjetje prešlo iz ene faze v drugo?

ŠTUDIJA PRIMERA: PORCELAN CATBRIYUR

Odprt sistemski model rasti

* Glavna značilnost je, da izhaja iz prepričanja, da ni mogoče opredeliti faz in prehodov med posameznimi fazami na sistematični način, saj se podjetje spreminja iz ene oblike v drugo obliko, vsaka faza ima svojo naslednjo fazo in vsaka faza ima posebne značilnosti, ki se ločijo med seboj, a hkrati ne omogočajo sistematičnega razvrščanja, kakor je značilno za fazni model.
* Managerji pri upravljanju in vodenju odgovarjajo na določene težave, ki nastanejo znotraj podjetja ali v podjetniški okolici.
* Najbolj pogosto morajo poslovodje reagirati na spremembe v zunanjem okolju.
* Pomemben razlog, ki lahko privede do rasti podjetja je možnost premestitve proizvodnih virov iz sedanjih proizvodnih zmogljivosti v novem kar velja za tiste primere, ki so povezani s tehnološkimi spremembami.
* Tehnološke spremembe omogočajo uveljavljanje novih proizvodov ali pa drugačno obliko organiziranja proizvodnje .
* V nekaterih primerih nastane rast podjetja tudi, ko poizkušajo podjetniki ali managerji povečati učinkovitost in izboljšati koordinacijo dela znotraj podjetja.
* Zelo pogoste reakcije podjetnikov in managerjev, ki pripeljejo do rasti podjetja, nastanejo iz novih sociopsiholoških integracij znotraj podjetja – problemi, ki nastanejo v medsebojnih odnosih med zaposlenimi, stopnja konfliktnosti in motiviranosti v podjetju ter koordinacija in nadzor nad delom.
* V vseh primerih morajo podjetniki ali managerji analizirati trenutno stanje in hkrati predvideti bodoče stanje:
	+ Najprej se morajo opredeliti do dileme ali ostanejo še naprej pri istem proizvodu ali poizkušajo proizvodnjo v večji meri diverzificirati.
	+ Zelo pomemben in problematičen je odgovor na vprašanje ali podjetje lahko sledi tehničnim spremembam.
	+ Tretje problematično področje pri razvoju in rasti podjetja je finančno, pri katerem ne gre le za obseg potrebnih finančnih sredstvom ampak tudi za vrsto finančnih sredstev, ki jih podjetje lahko pridobi.
	+ Sporno vprašanje je zagotovo pridobivanje novih znanj, saj je potrebno na informacije iz okolja in na notranje spremembe odgovarjati s specialisti v podjetju
	+ Vprašanje lastnine v podjetju – pogosto prilagajanje vodi do vprašanja ali je smiselno zaposlene povezati z usodo podjetja
	+ Zavedati se moramo, da vsako prilagajanje vodi do drugačnega načina finančne kontrole v podjetju in do drugačnega načina zbiranja informacij o podjetju

CHURCHILL-LEWISOV MODEL RASTI

* Tudi ta model je fazni, vendar dokaj dobro pojasnjuje, zakaj nekatera podjetja nikoli ne dosežejo večjih stopenj rasti.
* Model pojasnjuje določene zgornje meje, ki jih podjetja dosegajo v različnih stopnjah rasti in na katerih lahko podjetja zastanejo v rasti ter potem uspešno poslujejo tudi v daljšem časovnem obdobju.
* Ta model dobro napoveduje probleme, s katerimi se lahko podjetje sooči, če načrtuje rast in tudi zahteve s katerimi se sooči podjetje v različnih fazah razvoja, če izvaja rastoče strategije.
* Model izhaja iz domneve, da je mogoče celotno življenje podjetja na poti od malega podjetja v veliko in iz mlade v zrelo organizacijo razdeliti na pet stopenj ali faz: obstoj, preživetje, uspeh, vzlet in zrelost
* Vsako fazo lahko opišemo iz vidika: cilja vodenja podjetja, podjetniško-organizacijske strukture, stopnje formalizacije, osnovne opredelitve iz strategije podjetja in povezanost med lastnikom oz. lastniki in poslovanjem v podjetju

Faza obstoja

* Temeljna značilnost prve stopnje v rasti podjetja je njegova strategija ohranjanja obstoja.
* Organizacija podjetja je v tej fazi enostavna podjetniška organizacija, v kateri lastnik podjetja igra odločilno vlogo, tako da je zelo pogosto posel poistoveten z lastnikom.
* Neuspeh v tej fazi pomeni da podjetje preneha obstajati.

Faza preživetja

* Podjetje je že organizacija, ki je dokazala, da je sposobna delovati in obstajati.
* Pozornost v tej fazi se preusmeri od iskanja trga in minimalnih pogojev za poslovanje podjetja k prihodkom in stroškom.
* V organizacijski strukturi še vedno prevladuje preprosta podjetniška shema, vendar se v njej pojavljajo nove ravni vodenja.
* Pogosto podjetja na tej fazi dosežejo svojo zgornjo mejo rasti, ki omogoča da lastnik in delavci zaslužijo dohodke.

Faza uspeha

* Podjetje je dovolj veliko in ima dovolj kupcev, da lahko z zaupanjem načrtuje nadaljnje poslovanje.
* Lastnik se v tej fazi sooča s tem ali naj podjetje uporablja kot osnovo za nadaljnjo rast ali pa kot osnovo za delni ali celotni izstop lastnika iz poslov povezanih s podjetjem.
* Podjetje dobi v tej fazi bolj razvejano organizacijsko strukturo ki jo običajno imenujemo funkcionalna organizacijska struktura.
* V primeru, da nastanejo spremembe v okolju ali znotraj podjetja, ki dotedanje stabilno poslovanje takih podjetij spremenijo v krizno, lahko podjetje doživi bankrot.

Faza vzleta

* Pozornost podjetja je namenjena rasti in financiranju podjetniške rasti.
* V tej fazi je tipično načrtovanje strategije rasti, podjetja postajajo vse večja, organizacija vse bolj strukturirana in razvejana, pa tudi stopnja formalizacije se povečuje.
* Profiti v tem obdobju ostajajo znotraj podjetja in se namenjajo za financiranje rasti, kar zahteva od lastnikov tudi določeno mero potrpežljivosti.
* Če je rast uspešna, potem tako podjetje preneha biti malo ali srednje veliko in postane veliko.

Faza zrelosti

* Velik poudarek je na razvoju managementa, ki lahko ob povečani velikosti pripelje do neučinkovitega vodenja.
* Organizacijsko pa so to razvejana podjetja s komandnimi linijami.
* Obnašanje podjetnikov v posameznih fazah rasti.
* Navajanje na novo nastale razmere – podjetnik ugotovi, da njegov prispevek k rasti podjetja ni več ustrezen.
* Podjetnik s starim znanjem in sposobnostmi ni sposoben učinkovito upravljati in voditi podjetja in se soočati z novo nastalimi razmerami – podjetnik počasi opazi svojo nesposobnost, še počasneje pa se zaveda, da bo moral osvežiti svoje znanje in sposobnosti.
* Podjetnik poskuša postati znova učinkovit – najprej pridobiva znanja in sposobnosti ter jih preizkuša v praksi.

Dejavniki podjetniškega uspeha

* Vloga lastnikovih ciljev je značilno za prvo in tretjo fazo, prav tako pa postaja pomembnejša če se podjetje odloči za vzlet.
* Lastnikova operativna sposobnost je odločilna v prvi in drugi fazi potem pa začne upadati.
* Lastnikova sposobnost managiranja postaja pomembnejša z primeru odločitve, da podjetje vstopi v fazo vzleta.
* Lastnikova strateška sposobnost je pomembnejša v 4. in 5. fazi podjetja.

Dejavniki za uspešen posel

* Pri poslovnih virih gre za zmožnosti vzpostavljanja poslovnih odnosov, pridobivanja trga, vzpostavljanja odnosov z dobavitelji, razvoja in pridobivanja ustrezne tehnologije in financ...
* Finančni viri so zlasti pomembni v obdobju nastanka samega podjetja in v obdobju njegovega vzleta.
* Kadrovski viri so pomembni za fazo vzleta, hkrati pa je to faza, v kateri pogosto podjetnik ni več sposoben ustrezno sodelovati v poslu.
* Sistemski viri se nanašajo na organizacijo in nadzor pa tudi na pridobivanje ustreznih informacij za vodenje in upravljanje.

**4.tema – DEJAVNIKI PODJETNIŠKE RASTI**

Dejavniki rasti podjetja

* Glavna značilnost tako malega kot dinamičnega podjetništva je, da sta povezana s podjetjem, ki ima zelo tipično življenjsko krivuljo.
* Z malim podjetništvom ljudje ustanavljajo podjetja, ki rastejo zgolj v obdobju svojega nastajanja, potem pa hitro dosežejo velikost, ki jo skušajo ohraniti v daljšem obdobju.
* Pravimo, da je podjetje, ki je povezano z malim podjetništvom, statično in ne rastoče podjetje.
* Če opazujemo leta nastajanja podjetja, je rast v takem podjetju ravno tako hitra, kakor v tistem, ki je povezano z dinamičnim podjetništvom.
* Če pa si pogledamo druge poslovne funkcije, pa vidimo da se tako podjetje zlasti v tržni funkciji bistveno razlikuje od dinamičnega podjetništva.
* Takšno podjetje je v glavnem usmerjeno na lokalni trg, saj ne išče večjega. Celotno delovanje in obstanek podjetja sta pogosto odvisna od enega samega proizvoda, ki ga ponuja na lokalno in omejeno tržišče. V malem in srednje velikem podjetništvu podjetja ne iščejo konkurence in ne poskušajo razbijati svojih neposrednih sovražnikov na trgu. Z organizacijskega vidika je podjetje z malim podjetništvom običajno zelo preprosto in kot bomo spoznali kasneje, povezano s tako imenovano enostavno organizacijsko shemo. Zato je malo in srednje veliko podjetništvo skoraj vedno povezano s samozaposlovanjem ljudi.
* Temeljni vir za nastanek takega podjetja je v glavnem notranji in le malokdaj se v malem in srednje velikem podjetju pojavijo zapletenejši zunanji finančni viri.
* Mali podjetniki se še v naših razmerah najbolj pogosto obračajo k bankam in h kreditni obliki kapirala, saj se jim zdi, da zgolj kreditna oblika kapitala omogoča, da bi kdo drug – poleg njih – še posegal v upravljanje podjetja in s tem tudi krojil usodo podjetja.
* V malem podjetništvu se nasploh izogibajo tveganju, saj je temeljni cilj podjetnika ohraniti pričakovano in načrtovano velikost podjetja v čim daljšem obdobju – zato v malem podjetju ne bomo našli poskusov, da bi podjetniki z gospodarjenjem s prostimi finančnimi sredstvi poskušali zaslužiti dodatni dohodek
* Tipično za malo in srednje veliko podjetništvo je, da podjetniki vodijo svoje podjetje tako, da profitni motiv uresničujejo skozi vsako mesečno ali celo vsako tedensko izplačilo plače za svoje delo in morebitnih proračunov profitov ob koncu leta.
* Prevladujoči motiv v malem podjetništvu ni profitni motiv ampak dohodkovni motiv, kar velja za tista mala podjetja, ki temeljijo na samozaposlovanju.
* Včasih pravimo, da je pravo podjetje celica kapitala, malo in srednje veliko podjetništvo pa je povezano z nepravo, zgolj začetno obliko kapitala.
* Podjetniki izhajajo iz obrtništva, ki že po naravi deluje na zelo podoben način, kot smo ga opisali za malo in srednje veliko podjetništvo.
* Da v našem gospodarstvu prevladuje tip podjetja z malim in srednje velikim podjetništvom je po svoje kriva tudi dolgotrajna obrtniška tradicija

Dinamično podjetništvo

* Značilnost dinamičnega podjetništva je, da je nesporno povezano z rastočim podjetjem.
* Dinamično podjetništvo je povezano s podjetjem, za katerega je faza nastajanja tista, ki omogoči prehod v obdobje še hitrejše rasti in še večjega uspeha podjetja na trgu.
* V dinamičnem podjetju se stalno iščejo nove priložnosti, saj ni mogoče pričakovati, da bo lahko podjetje raslo zgolj s poslovno idejo, ki je omogočila, da je podjetje nastalo.
* Dinamična podjetja so tipična globalna podjetja, saj mora podjetnik že od začetka premišljevati o drugih trgih, ki mu bodo omogočili prodajo proizvodov tudi potem, ko se bo podjetje povečalo.
* Dinamično podjetništvo išče konkurenco na svetovnem trgu in jo skuša razbijati ter na ta način ustvariti nov prostor za prodajo svojih proizvodov.
* Zaradi tega je dinamično podjetništvo zelo pomembno za razvoj svetovnih tehnologij, saj sploh ne more obstajati drugače, kot na ta način, da s svojimi prednostmi razbija staro konkurenco in ustvarja novo ponudbo.
* Nastanek dinamičnega podjetja je mogoč z lastnimi viri podjetnika, toda kasnejši razvoj ni več mogoč brez zunanjih virov.
* Dinamična podjetja zelo hitro dosežejo velikost, ko postane jasno, da podjetja ne bo mogel voditi več samo lastnik, zato se v podjetju pojavi dilema, kako učinkovito organizirati lastniško, podjetniško in managersko funkcijo.
* Uspešna podjetja imajo naslednje značilnosti:
	+ Natančno imajo opredeljene poslovne cilje
	+ Podrobno poznajo tržne možnosti
	+ Razumejo, kaj pomeni za podjetje denar
	+ Imajo izdelan sistem odločanja in ustrezen podporni informacijski sistem
	+ Management je organiziran na način, da deluje kot team
* Tudi motiv gospodarjenja je v takem podjetju v celoti drugačen kot v podjetjih z malim ali srednje velikim podjetništvom.
* Dinamično podjetništvo je mnogo bolj tvegano.
* Podjetnik, za katerega je vprašanje kako prodati proizvod in kako organizirati rastoči podel je tipično povezan s profitnim motivom.
* Dinamično podjetništvo je povezano s podjetjem, v katerem prevladuje lastnina kapitala in ne lastnina delovne sile.
* Temeljni cilj v dinamičnem podjetništvu je kapitalski dobiček – razlika med denarjem ki so ga v podjetje vložili in denarjem, ki so ga zaslužili
* Za dinamično podjetništvo morajo biti izpolnjeni določeni pogoji:
	+ Možno je v zelo odprtem gospodarstvu, kjer deluje trg blaga in storitev, trg delovne sile in trg kapitala (razvit finančni sistem).
	+ Je možno pod pogoji pravne države in civilne družbe.
	+ Temelji na spoznanju, da je možno organizirano povezovati ljudi, ki delajo pri raziskovalnem in razvojnem delu.
	+ Najbolj je odvisno od obstoja trgov, na katerih je mogoče prodati podjetje ali deleže v posameznih podjetjih in zaslužiti kapitalske dobičke.

ŠTUDIJA PRIMERA: EURO PLUS

Dinamični podjetnik

* Prvič, uspešen podjetnik naj bi bil kreativna oseba, ki ni toliko povezana z uresničevanjem poslovnih idej, pač pa je bolj nagnjena k strateškim odločitvam.
* Uspešen podjetnik kot kreativna oseba je tudi inovator – v številnih primerih je podjetnik res tisti, ki je inovator in ki prinese novo, svežo idejo v podjetniški proces, da bi jo poskušal uresničiti s pomočjo lastnih ali tujih sredstev in s tem zaslužiti profit.
* Druga značilnost uspešnega podjetnika je nesporno to, da je poslovna oseba, kar pomeni, da je tesno povezan s kupcem in da je vsa njegova dejavnost namenjena kupcu.
* Tretja značilnost je, da mora biti oseba za reševanje problemov – podjetništvo je univerzalno v tem, da ima en cilj, ta pa je, da uspešno razbija ovire ki preprečujejo doseganje podjetniškega cilja, maksimizacije profitov.

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

ŠTUDIJA PRIMERA: COSYLAB – Marjan Pleško

Podjetnik kot poslovodja in lastnik

* Poslovodja ali manager je profesionalna funkcija, ko posameznik stopa v upravljanje in bolj pogosto vodenje podjetja ali poslovanje kot strokovnjak, ki naj bi s svojim znanjem pripomogel k opredeljevanju podjetniških problemov in k njihovemu reševanju.
* Dinamični podjetnik mora imeti vsa ključna poslovna znanja, saj mu omogočajo, da bistveno učinkoviteje od tipičnega podjetnika organizira in vodi poslovne funkcije in se zaveda meja svojih sposobnosti na teh področjih.
* Kadar njegovo znanje ne zadošča za vodenje, mora iskati profesionalno pomoč in pri tem natančno ve, kakšne profesionalce mora poiskati, da bo lahko probleme razrešil.

Podjetnik - Manager

* Manager je človek, ki vodi, zato je za njegovo učinkovitost zelo pomembno, da je vodja.
* Podjetniki:
	+ Postavijo vizijo in naloge ter poiščejo resurse, ki prispevajo k realizaciji.
	+ Povzročajo spremembe.
	+ Delujejo kreativno in uporabljajo domišljijo.
	+ Definirajo naloge in pravila, ki oblikujejo organizacijo.
	+ Oblikujejo procese na osnovi različnih možnosti, ki jih omogoča okolje.
* Manager:
	+ So učinkoviti in uspešni pri uporabi resursov, da bi dosegli cilje in naloge.
	+ Se prilagajajo spremembam.
	+ Njihov način dela predpostavlja racionalno analiziranje in načrtovanje.
	+ Delujejo v okviru opredeljenega sistema in organizacije.
	+ Vodijo procese, tako da upoštevajo vplive okolja.
* Med podjetnikom in podjetnikom lastnikom obstaja pomembna razlika v motivaciji.
* Podjetnik vstopa v posel predvsem zaradi uresničenja podjetniškega izziva.
* Podjetnik lastnik vstopa v posel predvsem zaradi motiva profitabilne zaposlitve sredstev, ki so mu na voljo, oz. s katerimi razpolaga.
* Podjetniki lastniki vnašajo v podjetje žetveno strategijo.

Podjetniške priložnosti in ideje

* Večina poslovnih idej je v glavnem slaba. Pogosto so poslovne ideje posnemanje poslovnih idej, ki so v praksi že uresničene.
* Idej ni malo, si pa podjetniki ne vzamejo dovolj časa, da bi iz svojih poslovnih idej naredili nekaj več in da bi iz njih zrasle dobre ideje.
* Za podjetnika na področju dinamičnega podjetništva sta pomembni dve dejavnosti:
	+ Ustvarjanje oz. generiranje poslovnih idej.
	+ Vrednotenje poslovnih idej.

Generiranje poslovnih idej

* Obstajajo številni razlogi, zakaj je potrebno poslovno idejo sistematično analizirati, dodelati in izoblikovati še pred začetkom izvajanja posla. Precej drugačni razlogi pa spodbujajo generiranje poslovnih idej potem, ko je neko podjetje že v poslu:
	+ Najpomembnejši razlog za generiranje novih poslovnih idej je življenjski cikel proizvoda.
	+ Pogosto je konkurenca tista, ki spodbudi posamezne proizvajalce, da poskušajo pridi do novih poslovnih priložnosti.
	+ Iskanje novih poslovnih idej je del politike razpršitve tveganja v podjetju, še posebej, kadar je program podjetja povezan zgolj z enim proizvodom podjetja.
	+ Iskanje poslovnih priložnosti je tudi način motiviranja ljudi v podjetju.
* Generiranje novih poslovnih idej ni proces, ki bi bil točno določen in za katerega bi veljale strogo opredeljene metode. Pogosto moramo poseči po preprostejših in bolj improviziranih načinih generiranja poslovnih idej:
	+ Najpreprostejši način generiranja poslovnih idej, še posebej tistih, pri katerih gre za posnemanje že obstoječih idej, je s pomočjo potencialnih kupcev.
	+ Vir generiranja poslovnih idej so tudi objavljeni viri in pregledi – najpreprostejša pot do poslovne ideje je, da se obstoječi programi prenesejo na nov teren (imitacija, podjetniški forum, raziskovalni in razvojni dosežki).
	+ Generiranje poslovnih idej je možno z opazovanjem obstoječe in potencialne konkurence, s kopiranjem njenih proizvodov in storitev ter z njihovim izboljšanjem
	+ Obstajajo različne tehnike generiranja idej in reševanja problemov.
	+ Pot za generiranje novih poslovnih idej je tudi zasledovanje trendov na trgu in iskanje praznih prostorov.

Vrednotenje poslovnih idej

* Ne glede na to, ali smo poslovno idejo že uresničili ali pa smo je šele razvili, moramo poslovne ideje ocenjevati oz. vrednotiti.
* Obstajajo tri bistvena vprašanja pri vrednotenju podjetniških idej, ki se jim ni mogoče izogniti:
	+ Ali proizvod lahko proizvedemo – splošno merilo
	+ Ali bodo kupci zanj dovolj plačali – kvantitativno merilo
	+ Ali lahko proizvod na preprost način predstavimo kupcem – konceptualno merilo
* Odgovor na prvo vprašanje je odvisen od tega, kakšno strojno opremo imamo na voljo, kakšni so prostori, v katerih naj bi organizirali proizvodnjo, kakšno delovno silo imamo in ali imamo na voljo tehnologijo, ki jo potrebujemo za to, da bi proizvod lahko proizvedli.
* Drugo vprašanje je povezano z ekonomiko poslovanja in natančno analizo financiranja podjetij ter ekonomike podjetja.
* Za malo podjetje je specifično tretje vprašanje za vrednotenje podjetniških idej, kar pomeni ali je mogoče proizvod na dovolj preprost način predstaviti kupcem.

Kako lahko vrednotimo poslovne ideje

* Večina podjetnikov sama oceni svoje podjetniške ideje, čeprav zelo pogosto napačno ocenjuje možnosti, ki jih zahtevajo ustrezni odgovori na omenjena vprašanja.
* Analiza mora obsegati pet temeljnih ocen:
	+ Ocena proizvoda ali storitve
	+ Ocena kupcev trga, na katerega naj bi proizvod oz. storitev prodajali
	+ Ocena tehnologije in organizacije proizvodnje
	+ Ocena poslovodenja podjetja in ustrezne kadrovske zaokrožitve podjetja
	+ Finančna in ekonomska ocena podjetniške ideje
* Ko ocenjujemo proizvod ali storitev moramo pozitivno odgovoriti na osem vprašanj o svojem proizvodu ali storitvi, kjer dobimo oceno o tem ali je naša ideja dobra ali ne.
* Pri ocenjevanju kupcev in trga morajo bodoči podjetniki odgovoriti na pet vprašanj o potencialnih kupcih.
* Pri ocenjevanju proizvodov in trgov je smiselno proizvode razdeliti v štiri skupine:
	+ Krave molznice generirajo veliko denarja, ne da bi bilo potrebno veliko investirati.
	+ Zvezde so mladi proizvodi, ki se jim hitro povečuje tržni delež.
	+ Psi imajo malo bodočnosti, njihovi trgi pa so statični in ne naraščajo.
	+ Divje mačke so proizvodi, ki še niso doživeli dominantnega tržnega položaja.
* Pomembno je, da znamo proizvod proizvesti, zato je pomembno da si odgovorimo na vprašanja, ki nam pomagajo razumeti kaj je potrebno za proizvodnjo.
* Zelo pogosto podjetniki pri vrednotenju poslovnih idej pozabijo na odvisnost med značilnostmi poslovnih idej, organizacijo proizvodnje in kadrovskim potencialom podjetja, zato morajo na vprašanja odgovoriti z da.
* Na koncu je vrednotenje podjetniške ideje vedno povezano z vrednotenjem financiranja in ekonomike v podjetju, kjer se bi naj ta ideja uresničila.

ŠTUDIJA PRIMERA Bia Separation

Žetvene strategije

* Podjetniška pričakovanja podjetnika in investitorja
	+ Uspešnost podjetniškega podviga lahko razumemo samo v razmerju do pričakovanj, ki jih imajo posamezne interesne skupine, zbrane v okviru določenega podjetniškega podviga.
	+ Ta pričakovanja so različna, gre pa lahko za ekonomske učinke, kot so na primer profiti, kapitalski dobički, plače, socialni učinki in druge ugodnosti.
* Pričakovanja investitorjev in podjetnikov
	+ Če podjetnik uresničevanje svoje zasvojenosti s posli in svoje interese ter pričakovanja veže na interese in pričakovanje investitorja je takšno povezovanje podjetnikovih pričakovanj s pričakovanji investitorjev oblikovanje žetvenih strategij znotraj podjetja.
	+ Žetvena strategija, ki je povezava podjetniških pričakovanj in izzivov s pričakovanji investitorjev se v podjetniku-investitorju pogosto oblikuje, ne da bi se on tega zavedal.
	+ Žetvene strategije je mogoče razumeti kot določeno prevlado interesa investitorja nad interesi podjetnika.
* Elementi žetvene strategije
	+ Žetvena strategija mora podjetniku jasno povedati, kdaj in zakaj naj bi nastala žetev v podjetju.
	+ Osrednja žetev, na katero se morajo vezati interesi vseh v podjetniškem podvigu je interes investitorja, da dobi iz posla čim bolj oplojen denar, ki ga je vanj vložil.
	+ Oblikovanje žetvene strategije poleg osnovne ideje žetve, to je maksimalnega možnega povečevanja bogastva investitorjev, vloženega v podjetniški podvig, ne pomeni nič drugega, kot skrbno oblikovanje strategije rasti podjetja s ciljem, da je žetev v trenutku, ko jo pričakuje investitor, največja možna.
	+ Žetvene strategije obsegajo nekaj elementov:
		- V žetveni strategiji je treba najprej opredeliti, v kakšni obliki podjetnik pričakuje žetev, kdaj naj bi žetev nastala in zakaj naj bi nastala.
		- Nato je potrebno preveriti strategije na vseh posameznih poslovnih funkcijah z vidika uresničevanja strategije.
	+ Nagrada za rast podjetja je povezana z določenim tveganjem.
	+ Žetveni potencial lahko povzroči, da podjetje ostane malo in nikoli ne doživi rasti.

**5.tema STRATEGIJE PODJETNIŠKE RASTI**

- Generična rast podjetja Izvorni strategiji rasti
- Diverzificirana rast podjetja

Generična rast: Zanjo je značilno, da podjetje povečuje svojo velikost, količino proizvodnje in prihodek na ta način, da povečuje proizvodnjo in prodajo ene vrste proizvoda ali storitve.

Pogoji za generično rast:

* Da se podjetje odloči za generično rast sta odločilna rast trga in ustrezni finančni viri
* Da bi bila strategija rasti z obstoječim poslom smiselna, morajo biti izpolnjeni določeni pogoji:
	+ Obstajati mora dovolj velik tržni potencial, da lahko zadovolji cilje podjetniške rasti.
	+ Konkurenca ne sme biti tako velika, da bi otežila povečanje prodaje.
	+ Sposobni moramo biti ustvariti nove proizvodne zmogljivosti, da bi zagotovili povpraševanje ki se izzove z rastjo.
	+ Distribucijska mreža mora biti sposobna izpeljati dodatno prodajo.
	+ Povečanje prodaje ne sme povzročiti znižanja cen.

Katere analize moramo izpeljati za generično rast

* Pri generični rasti je potrebno izpeljati zelo natančno analizo trga in proizvoda.
* V okviru tržne analize se moramo vprašati:
	+ Kakšen je sedanji obseg trga in kakšen je tržni potencial?
	+ Kakšen je tržni delež in kakšne so možnosti za njegovo povečanje?
	+ Kako ljudje kupujejo sedaj in kako bodo v prihodnje?
	+ Kje in kako ljudje kupujejo naše proizvode?
	+ Katere značilnosti proizvoda še niso predstavljene?
	+ Koliko kupcev lahko pritegnemo od konkurentov?

Analiza proizvodov ali storitev mora podati odgovore na naslednja vprašanja:

Kakšni so mejni stroški?, Kaj menijo kupci?, Kaj menijo konkurenti?, Kakšne dopolnitve lahko naredimo?, Kakšne izpopolnitve in prihranke lahko naredimo?, Koliko zaračunavajo konkurenti?, Kakšno promocijo uporabljajo konkurenti?, Kolikšen del proizvodnih zmogljivosti izkoriščamo?, Koliko kupujejo posamezne skupine kupcev?, Koliko kupujejo kupci iz celotne ponudbe?

Dva načina generične rasti

Povečanje obsega prodaje (prihodek) lahko dosežemo: Z bolj učinkovito in načrtovano prodajo, z bolj učinkovito izrabo našega prodajnega časa, s smiselno porabo časa prodaje glede na kupca, s postavitvijo realističnih ciljev, z oglaševanjem, z odnosi z javnostjo, s promocijskimi prodajami, s pridobivanjem novih kupcev, z izboljšanjem distribucije, s ponovljenim lansiranjem izdelkov, z direktnim marketingom, z ustrezno cenovno politiko

Povečevanje profita lahko dosežemo: s proizvodno učinkovitostjo, z nadzorom dobave in režije, s strogim finančnim nadzorom, z marketinško učinkovitostjo.

Kritični elementi generične rasti

* Preden se podjetje odloči za generično rast, mora dobro analizirati obstoječe stanje, dobičkonosnost
* Treba je natančno proučiti možnosti rasti trga, likvidnost, upravljanje in lastnino v podjetju

Diverzificirana rast: diverzifikacija poslovanja je način rasti tveganega posla tedaj, kadar se velikost podjetja povečuje z uvajanjem novih proizvodov, storitev in novih trgov.
Diverzifikacija je običajno hitrejša od generične rasti, vendar je tudi bolj tvegana, saj je zamenjava proizvodov in trgov povezana z večjim tveganjem.

Razlogi za rast podjetja s pomočjo diverzifikacije

Najbolj tipični razlog nastane, ko podjetje ne more več rasti na generični način.

* Podjetje se odloči za diverzificirano rast zato, da odpravi konkurenčne slabosti.
* Diverzifikacija prepreči, da bi podjetje z generično rastjo postalo preveliko.
* Diverzifikacija je način, kako uporabiti neizkoriščene človeške in strojne zmogljivosti v podjetju.
* Pomembna je zato, da podpremo temeljni program in mu omogočimo generično rast.
* Diverzifikacijo proizvodnje uporabljamo za motiviranje zaposlenih.

Zakaj je diverzifikacija tudi nevarna – PASTI

* Vodstvo se začne preveč ukvarjati z novimi proizvodnjami in zanemari obstoječi, glavni in pogosto nosilni program v podjetju.
* Ekipa, ki je na voljo v podjetju, ni dovolj izkušena za obvladovanje novih proizvodov, storitev in trgov.
* Poseganje na preveč različna področja poslovanja.

Pravila za diverzifikacijo:

- Diverzificirati takrat, ko obstoječi posel teče brez težav.
- Natančno proučiti obliko in posledice diverzifikacije.
- Natančno proučiti posel.
- Minimizirati tveganje (poslovni načrt).
- Čim prej integrirati nove aktivnosti v obstoječo organizacijsko strukturo podjetja.

Kako izpeljati čisto diverzifikacijo

Obstajajo trije načini diverzifikacije:

- Ponudba novega proizvoda na novem trgu, kar imenujemo čista diverzifikacija.
- Ponudba novega proizvoda na že obstoječem trgu, kar imenujemo razvoj novega proizvoda.
- Ponudba obstoječega proizvoda na novem trgu, kar imenujemo tržni razvoj.

Čisto diverzifikacijo izvajamo zaradi različnih razlogov, najpogosteje pa zato da bi zmanjšali tveganje, povečali obseg trga, dosegli hitrejšo rast.