

UNIVERZA V LJUBLJANI
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA
ODDELEK ZA LESARSTVO

Cene ŠUBIC

STRATEŠKI MODEL RAZVOJA PODJETNIŠTVA V LESARSTVU

DIPLOMSKO DELO
Univerzitetni študij

**STRATEGIC MODEL OF ENTERPRISE DEVELOPMENT
IN TIMBER INDUSTRY**

GRADUATION THESIS
University studies

Ljubljana, 2008

Diplomsko delo je zaključek Univerzitetnega študija lesarstva. Opravljeno je bilo na Katedri za organizacijo in ekonomiko lesarstva Oddelka za lesarstvo, Biotehniške fakultete, Univerze v Ljubljani.

Senat Oddelka za lesarstvo je za mentorja diplomskega dela imenoval doc. dr. Jožeta KROPIVŠKA, za recenzenta pa je bil imenovan doc. dr. Leon OBLAK.

Mentor: doc. dr. Jože KROPIVŠEK

Recenzent: doc. dr. Leon OBLAK

Komisija za oceno in zagovor:

Predsednik:

Član:

Član:

Datum zagovora:

Delo je rezultat lastnega raziskovalnega dela.

Cene Šubic

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

ŠD	Dn
DK	UDK 674:658.8.012.12
KG	podjetništvo/podjetniški načrt/GEM/SWOT analiza/strateško planiranje
AV	ŠUBIC, Cene
SA	KROPIVŠEK, Jože (mentor)/OBLAK, Leon (recenzent)
KZ	SI-1000 Ljubljana, Rožna dolina, c. VIII/34
ZA	Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo
LI	2008
IN	STRATEŠKI MODEL RAZVOJA PODJETNIŠTVA V LESARSTVU
TD	Diplomsko delo (univerzitetni študij)
OP	X, 59 str., 13 pregl., 25 sl., 1 pril., 19 vir.
IJ	sl
JI	sl/en
AI	Rast podjetij je ključnega pomena za razvoj gospodarstva, ustvarjanje delovnih mest in dvig ravni družbenega blagostanja. Predhodne raziskave (npr. GEM – Global Entrepreneurship Monitor) kažejo, da podjetniški potencial v Sloveniji ni povsem izkoriščen. Podobno lahko trdimo tudi za podjetništvo v lesni panogi, saj smo ugotovili precej priložnosti, ki trenutno niso izkoriščene. Raziskavo smo opravili v majhnih lesnih podjetjih s pomočjo anketnega vprašalnika, ki je bil poslan na 410 naslovov. Prejeli smo 41 pravilno izpolnjenih vprašalnikov, na osnovi katerih smo potem izdelali SWOT analizo in pripravili predlog strateškega modela razvoja podjetništva v lesarstvu. Kot pomembno orodje pri tem smo pripravili tudi predlog ključnih vsebin poslovnega načrta in ugotovili, da ga podjetniki redko izdelujejo, še redkeje pa uporabljajo.

KEY WORDS DOCUMENTATION

DN Dn
DC UDC 674:658.8.012.12
CX enterprise/enterprise plan/GEM/SWOT analysis/strategic planning
AU SUBIC, Cene
AA KROPIVŠEK, Jože (supervisor)/OBLAK, Leon (co-advisor)
PP SI-1000 Ljubljana, Rožna dolina, c. VIII/34
PB University of Ljubljana, Biotechnical Faculty, Department of Wood Science and Technology
PY 2008
TI Strategic Model of Enterprise Development in Timber Industry
DT Graduation Thesis (University studies)
NO X, 59 p., 13 tab., 25 fig., 1 ann., 19 ref.
LA sl
AL sl/en
AB Corporate growth is a key for the development of the economy, job creation and the well-being of the society. Previous research (e.g. GEM - Global Entrepreneurship Monitor) shows that Slovenia's corporate potential has a lot of room for improvement. A similar conclusion was reached in the field of timber industry, because many opportunities have been lost. Our research was performed in small timber firms; from total 410 questionnaires 41 were correctly filled. On their basis a SWOT analysis was performed, and proposal of a strategic model of entrepreneurship development in the timber industry prepared. An important tool for achieving this was the corporate plan for which several key points were developed. Our research shows that few entrepreneurs have such a plan and fewer still use it.

KAZALO VSEBINE

	str.
Ključna dokumentacijska informacija.....	III
Key words documentation.....	IV
Kazalo vsebine.....	V
Kazalo preglednic.....	VIII
Kazalo slik.....	IX
Kazalo prilog.....	X
1 UVOD	1
1.1 SPLOŠNO	1
1.2 OPREDELITEV PROBLEMA	1
1.3 DELOVNE HIPOTEZE	1
1.4 CILJI NALOGE.....	2
2 PREGLED OBJAV	2
2.1 GEM (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR)	2
2.1.1 Splošno.....	2
2.1.2 Cilji raziskave	2
2.1.3 Teoretični okvir	3
2.1.3.1 Okvir podjetniških pogojev	4
2.1.4 Pregled mer podjetniške aktivnosti	5
2.2 POSLOVNI NAČRT.....	7
2.2.1 Splošno.....	7
2.2.2 Podjetniška ideja	8
2.2.3 Poslovni načrt.....	10
2.2.3.1 Prednosti, ki jih prinaša poslovni načrt	10
2.2.3.2 Značilnosti uspešnega poslovnega načrta.....	10
2.2.3.3 Vsebina	11
2.2.3.4 Pričakovanja sovlagateljev	12
2.2.3.5 Zaključek	13
2.3 SWOT ANALIZA	13
2.3.1 Strateško planiranje	13
2.3.2 Splošno o SWOT analizi	14
2.3.3 Prednosti SWOT analize pred ostalimi metodami za oceno podjetja	14
2.3.4 Slabosti SWOT analize.....	15
2.3.5 Opredelitev prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti	15
2.3.5.1 Opredelitev prednosti in slabosti	15
2.3.5.2 Opredelitev priložnosti in nevarnosti	16

3	METODA DELA	17
3.1	UVOD	17
3.2	CILJ ANALIZE IN VPRAŠALNIK	17
3.2.1	Določitev populacije in vzorca	17
3.2.2	Oblikovanje vprašalnika	18
3.2.2.1	Splošna vprašanja	18
3.2.2.2	Vprašanja o ustanovitvi podjetja	18
3.2.2.3	Vprašanja o podjetništvu v majhnih podjetjih	18
3.2.2.4	Vprašanja o povezovanju	19
3.2.2.5	Vprašanja v povezavi z raziskavo GEM	19
3.2.3	Določitev oblike vprašalnika	19
3.2.4	Priprava spremnega dopisa	19
3.2.5	Oblikovanje spletnega vprašalnika	19
3.2.6	Ponovni poziv zaradi slabega odziva	20
3.2.7	Analiza rezultatov	20
4	REZULTATI	21
4.1	ANALIZA STANJA	21
4.1.1	Splošni del analize	21
4.1.2	Analiza ustanovitve podjetja	24
4.1.3	Analiza podjetništva	28
4.1.4	Analiza povezovanja v majhnih lesnih podjetjih	36
4.1.5	Analiza pogojev za podjetništvo v povezavi z raziskavo GEM	41
4.1.5.1	Komentar k Preglednici 12	42
4.2	SWOT ANALIZA	44
4.2.1	Splošno	44
4.2.2	Prednosti in slabosti podjetništva v lesarstvu	45
4.2.2.1	Organizacijska podstruktura – prednosti in slabosti	45
4.2.2.2	Kadrovska podstruktura – prednosti in slabosti	45
4.2.2.3	Tržna podstruktura – prednosti in slabosti	45
4.2.2.4	Tehnološka podstruktura – prednosti in slabosti	45
4.2.2.5	Finančna podstruktura – prednosti in slabosti	46
4.2.3	Priložnosti in nevarnosti podjetništva v lesarstvu	46
4.2.3.1	Organizacijska podstruktura – priložnosti in nevarnosti	46
4.2.3.2	Kadrovska podstruktura – priložnosti in nevarnosti	46
4.2.3.3	Tržna podstruktura – priložnosti in nevarnosti	46
4.2.3.4	Tehnološka podstruktura – priložnosti in nevarnosti	46
4.2.3.5	Finančna podstruktura – priložnosti in nevarnosti	47
4.2.4	Rezultat analize	47
5	PREDLOG STRATEŠKEGA MODELA RAZVOJA PODJETNIŠTVA V LESARSTVU	48
5.1	UVOD	48
5.2	STRATEGIJA	48
5.2.1	Večja uporaba poslovnega načrta kot osnovo za uspešno poslovanje	48
5.2.2	Bolj strateško usmerjen podjetnik	49
5.2.3	Večji poudarek na izobraževanju ter vlaganju v raziskave in razvoj	49

5.2.4	Več pozornosti oglaševanju, uveljavljanju blagovne znamke in celostne podobe podjetja	49
5.2.5	Večji pomen inovacij in podjetniške ideje.....	49
5.2.6	Večje število povezovanj in internacionalizacija	50
5.2.7	Večja sposobnost pridobitve finančnih sredstev	50
5.2.8	Povečanje kapacitet in znižanje stroškov razvoja	50
5.3	POENOSTAVLJEN POSLOVNI NAČRT ZA POTREBE UDEJANJANJA STRATEGIJE	51
5.3.1	Panoga, podjetje in njegovi proizvodi oziroma storitve.....	51
5.3.2	Raziskava in analiza trga	51
5.3.3	Načrt trženja	51
5.3.4	Človeški viri in organizacija	51
5.3.5	Razvoj izdelka ali storitve.....	51
5.3.6	Poslovni proces in proizvodni viri.....	52
5.3.7	Terminski načrt	52
5.3.8	Kritična tveganja in problemi	52
5.3.9	Finančni načrt za naslednjih 5 let	52
5.3.10	Pridobitev finančnih sredstev	52
6	RAZPRAVA IN SKLEPI.....	54
7	POVZETEK.....	57
8	VIRI	58
	ZAHVALA	
	PRILOGE	

KAZALO PREGLEDNIC

	str.
Preglednica 1: Število in odstotek vprašanj iz splošnega dela analize	22
Preglednica 2: Dokončana izobrazba anketiranih podjetnikov	23
Preglednica 3: Število in srednja vrednost razlogov za podjetništvo in ustanovitev podjetja	25
Preglednica 4: Število in odstotek uporabe poslovnega načrta	28
Preglednica 5: Število in srednja vrednost pomena pisanja poslovnega (strateškega) načrta	29
Preglednica 6: Število in srednja vrednost vsebin poslovnega načrta, ki se pri ustanavljanju podjetja direktorjem zdijo pomembna	30
Preglednica 7: Število in srednja vrednost stopnje direktorjevega zadovoljstva s podjetništvom	32
Preglednica 8: Število in srednja vrednost področji, ki so jih direktorji pogrešali na svoji podjetniški poti	34
Preglednica 9: Odstotek vzrokov povezovanja med podjetji)	36
Preglednica 10: Najpomembnejši vzroki za povezovanje z drugimi podjetji / institucijami	38
Preglednica 11: Odstotek uporabe in načrtovanja načinov za povezovanje.....	38
Preglednica 12: Primerjava srednjih vrednosti analize pogojev za podjetništvo majhnih lesnih podjetij z raziskavo GEM	41
Preglednica 13: Prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti.....	47

KAZALO SLIK

	str.
Slika 1: Konceptualni okvir odnosa med podjetništvom in ekonomsko rastjo	4
Slika 2: TEA indeks in vključenost v podjetništvo	7
Slika 3: Dejavniki uspeha	8
Slika 4: Ideje in priložnosti.....	9
Slika 5: Odstotek in število poslanih vprašalnikov na različne načine	18
Slika 6: Odstotek in število vrnjenih vprašalnikov.....	20
Slika 7: Odstotek starosti anketirancev	21
Slika 8: Odstotek števila zaposlenih v podjetjih anketirancev	22
Slika 9: Izobrazbena struktura podjetnikov v povezavi z raziskavo GEM.....	24
Slika 10: Srednja vrednost razlogov za podjetništvo in ustanovitev podjetja	25
Slika 11: Odstotek podjetij glede na prisotnost podjetniške ideje ob ustanovitvi podjetja	26
Slika 12: Odstotek podjetij, glede na izdelavo poslovnega načrta pri ustanovitvi podjetja	26
Slika 13: Odstotek največjih težav pri ustanovitvi podjetja	27
Slika 14: Srednja vrednost največjih težav pri ustanovitvi podjetja.....	28
Slika 15: Srednja vrednost pomena pisanja poslovnega (strateškega) načrta	30
Slika 16: Odstotek vsebin poslovnega načrta, ki se pri ustanavljanju podjetja direktorjem zdi pomembne	31
Slika 17: Srednja vrednost vsebin poslovnega načrta, ki se pri ustanavljanju podjetja direktorjem zdijo pomembna)	32
Slika 18: Odstotek ocen zadovoljstva direktorjev pri podjetništvu	33
Slika 19: Srednja vrednost ocen zadovoljstva direktorjev pri podjetništvu	33
Slika 20: Srednja vrednost področji, ki so jih direktorji pogrešali na svoji podjetniški poti	35
Slika 21: Število vzrokov povezovanja med podjetji	36
Slika 22: Odstotek podjetji/institucij, s katerimi se podjetja največ povezujejo	37
Slika 23: Odstotek načinov za povezovanje, ki so podjetjem najpomembnejši.....	39
Slika 24: Srednja vrednost najpomembnejših načinov za povezovanje z drugimi podjetji/institucijami.....	40
Slika 25: Grayev model razčlenitve podjetja / panoge	44

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik o stanju podjetništva v lesarstvu

1 UVOD

1.1 SPLOŠNO

Vse več ljudi se odloča za ustanovitev majhnih podjetji, tudi v lesarstvu. Večina teh podjetij ne zaživi, stagnira, propade oziroma nima želje po razvoju in se ne razvija. Rast podjetij je ključnega pomena za razvoj gospodarstva, ustvarjanje delovnih mest in dvigovanje nivoja družbenega blagostanja. Do tega pa ne pride zgolj po naključju ali samo od sebe. Na rast podjetja v prvi vrsti vpliva človeški faktor, oziroma osebnostne lastnosti podjetnika. Rast in razvoj majhnih podjetij je rezultat jasne, pozitivne motivacije in namena ter dejanj podjetnika, ki mora v prvi vrsti verjeti v takšna ravnanja in uspeh. Predhodne raziskave ugotavljajo, da podjetniški potencial v Sloveniji ni povsem izkoriščen. V ta namen smo analizirali podjetništvo v majhnih Slovenskih podjetjih, ga primerjali s predhodnimi raziskavi ter oblikovali model razvoja podjetništva v lesarstvu.

1.2 OPREDELITEV PROBLEMA

Glede na raziskave podjetništva v Sloveniji in svetu (npr. GEM – Global Entrepreneurship Monitor) lahko sklepamo, da je glavni razlog za neuspeh majhnih podjetij tudi dejstvo, da se za podjetništvo odločajo posamezniki zaradi nujnosti torej je podjetništvo v tem primeru izrazito samozaposlitvenega preživetvenega tipa. Med ostalimi vzroki so zagotovo tudi slaba podjetniška izobrazba, slaba in nepreverjena podjetniška ideja, pomanjkanje delovnih izkušenj in finančnih sredstev ter še nekateri drugi dejavniki. Dejstvo je, da nova podjetja pogosto nimajo poslovnega načrta ali pa ga pri svojem razvoju ne upoštevajo in se ga ne držijo.

1.3 DELOVNE HIPOTEZE

Predpostavljamo, da je stanje podjetništva v lesarstvu primerljivo s stanjem v Sloveniji. Strateško načrtovanje, katerega štejemo za pomemben dejavnik hitre rasti slovenskih malih podjetij, je prisotno v manjši meri, tako kot tudi usmerjanje v strateško podjetništvo in s tem v inovacije, internacionalizacijo, e-poslovanje, mreženje in učečo se organizacijo. Poslovni načrt je pri ustanavljanju podjetja redko prisoten, kar povzroča nemalo težav pri nadaljnjem razvoju podjetja. Predpostavljamo, da je podjetništvo, katerega temelj je v poslovnem načrtu razvita podjetniška ideja, bolj uspešno in za podjetnika bolj zadovoljujoče. Rojstvo podjetniške ideje ter priprava poslovnega načrta pa še vedno nista zagotovilo za uspeh. Problem pri ustanovitvi, razvoju in obstoju majhnega podjetja predstavljajo viri financiranja, ki lahko ob pomanjkanju lastnih sredstev predstavljajo velik problem. Poleg tega pa uspeh temelji na tiskem delu skupine podjetnikov, katerih talenti, znanje in izkušnje se dopolnjujejo. Predpostavljamo, da je na področju timskega dela in razviti mreži povezav na področju povezovanja v lesarstvu še veliko neizkoriščenih rezerv in možnosti razvoja.

1.4 CILJ NALOGE

S pomočjo SWOT analize ter analize podjetništva ugotoviti dejansko stanje ter nato oblikovati strateški model razvoja podjetništva v lesarstvu, kar bomo utemeljili tudi s ključnimi vsebinami poslovnega načrta.

2 PREGLED OBJAV

2.1 GEM (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR)

2.1.1 Splošno

Podjetništvo je zelo pomembno za gospodarski razvoj, vendar pa je zelo kompleksen družbeni pojav in ima številne plati, zato ga je potrebno preučevati s številnih zornih kotov. Če hočemo razumeti nacionalno podjetništvo, ga moramo primerjati s svetom. Tako lahko ekonomska politika, ki ima razvojne cilje, razpolaga s potrebnimi podatki in tako sprejema ukrepe, ki pospešujejo podjetništvo in spodbujajo k rasti in razvoju podjetij. Takšno vodenje ekonomske politike temelji na podatkih in zanesljivih primerjavah, ki omogočajo stalno preverjanje učinkovitosti ekonomskih ukrepov. To nam omogočajo statistični podatki in na drugi strani raziskave kot je Global Entrepreneurship Monitor.

GEM je svoje prve rezultate o raziskavi podjetništva podal leta 1999. Na začetku je sodelovalo 10 držav, nato je število držav naraslo na 42, leta 2007 pa je raziskava obsegala že 55 držav. Slovenija se je v projekt GEM vključila leta 2002. Pri projektu sodeluje veliko število držav, zato zaradi kompleksnosti pridejo da izraza številni dejavniki, ne le na področju podjetništva, ampak tudi v statističnih bazah, načinih zajemanja podatkov ipd. Vse to pa zagotavlja skupni koordinacijski tim na London Business School (Velika Britanija) in Babson College (ZDA). Tako lahko tim z znanstveno neoporečno metodologijo in doslednim evidentiranjem raziskovalnih postopkov zagotovi podatke, ki so zanesljiva osnova za oblikovanje ukrepov ekonomske politike.

V Sloveniji vse od leta 2002 podatke o slovenskem podjetništvu zagotavlja Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Poleg zbiranja podatkov pa inštitut skupaj z raziskovalci iz drugih nacionalnih timov tudi aktivno soustvarja nadaljnji razvoj vsebine in metodologij raziskave.

GEM je obširna raziskava, ki je tudi finančno zahtevna. Zato jo v svetovnem merilu sponzorira več kot 100 sponzorjev. V Sloveniji GEM od leta 2002 naprej podpira Ministrstvo za gospodarstvo in Agencija za raziskovalno dejavnost, v zadnjih letih pa tudi podjetje Smart Com ter časopis Finance.

2.1.2 Cilji raziskave

Temeljni cilj raziskave GEM je pridobiti zanesljive mednarodne podatke o podjetniški aktivnosti ter jih predstaviti širši javnosti. Ti harmonizirani kvalitativni in kvantitativni podatki, zbrani na podlagi velikega števila držav, so zanimivi tako za oblikovalce ekonomske politike kot za ostale. Zagotavljajo nam bogat vir za komparativno proučevanje podjetniškega obnašanja. Poleg vseh teh podatkov so na voljo tudi časovne serije, raziskovanje pa se širi od spremljanja zgodne podjetniške aktivnosti (TEA indeks) še na

ustaljene podjetnike, inovacijsko uravnanost podjetij, nagnjenost podjetij k rasti, razvoju ipd.

Splošno razlikovanje med podjetništvom in ekonomsko rastjo je še zelo nejasno. Da bi področje lažje razumeli, raziskava GEM letno zagotavlja harmonizirano bazo podatkov in se pri tem osredotoča in izvaja naslednje temeljne cilje:

- merjenje razlik v ravni podjetniške aktivnosti med sodelujočimi državami,
- odkrivanje dejavnikov, ki določajo nacionalne ravni podjetniške aktivnosti ter
- identificiranje ukrepov ekonomske politike, ki lahko povečajo nacionalno raven podjetniške aktivnosti.

GEM posebno skrb posveča znanstveni rigoroznosti, zagotavljanju neoporečne metodologije in možnosti preverjanja raziskovalnih postopkov (podrobneje o tem v Reynolds in sod., 2005). Pri tem se osredotoča na podjetne posameznike in njihove podjetniške aktivnosti in ne na registrirane ter statistično vodene pravne subjekte.

2.1.3 Teoretični okvir

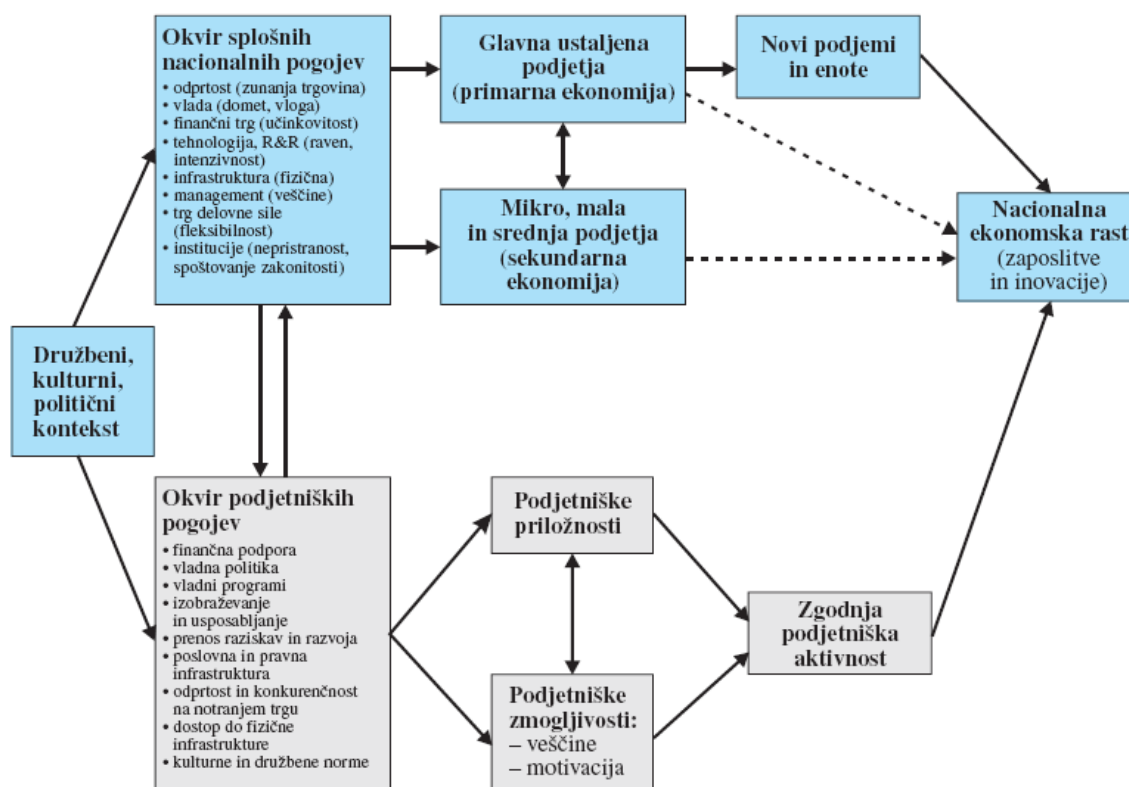
Bistvo raziskave GEM so raziskovanje podjetniškega procesa in dejavniki, ki vplivajo nanj in njegovo dinamiko. Raziskava zajema vse podjetniško aktivne posameznike, saj je definicija podjetništva, uporabljena v raziskavi, dovolj široka.

Pomembno je dejstvo, da vseh 55 sodelujočih držav uporablja enotno definicijo podjetništva in identično metodologijo raziskovanja, kar omogoča primerljivost pridobljenih podatkov. To je pri ostalih raziskavah oziroma pri drugih primerih umeščanja nacionalnega podjetništva v mednarodne primerjave pogosto sporno. Raziskava GEM se osredotoča predvsem na zgodnje faze podjetniškega procesa in njegovo povezanost z ekonomsko rastjo, na kar se osredotoča na splošno okolje v državi, na ustaljena podjetja in panoge, prav tako pa tudi na nastajajoča in nova podjetja

Za vsako nacionalno gospodarstvo je značilno določeno družbeno, kulturno in politično okolje, v katerem delujeta dva temeljna mehanizma rasti – to sta vir ekonomske rasti in okvir podjetniških pogojev. Prvi vir so glavna ustaljena podjetja, ki imajo odločilno vlogo v mednarodni menjavi. Drugi vir pa pod vplivom družbenega, kulturnega in političnega konteksta predstavlja tako imenovani okvir podjetniških pogojev.

Na odvijanje podjetniškega procesa vpliva zaznavanje podjetniških priložnosti ter pripravljenost in zmogljivost ljudi, da se lotevajo novih podjetij, ki prispevajo k ekonomski rasti

Na Sliki 1 je prikazan celotni model med podjetništvom in ekonomsko rastjo. Razvidna sta oba mehanizma ekonomske rasti.



Slika 1: Konceptualni okvir odnosa med podjetništvom in ekonomsko rastjo (vir: GEM)

2.1.3.1 Okvir podjetniških pogojev

Raziskava GEM 2007 navaja naslednje okvirne podjetniške pogoje:

- finančna podpora (razpoložljivost različnih formalnih, institucionalnih in neformalnih finančnih virov za nova in rastoča podjetja – bančni sistem, rizični kapital, neformalno investiranje, poslovni angeli),
- vladne politike (vpliv zasnovanosti in vodenja vladnih politik na razvoj novih in rastočih podjetij),
- vladni programi (razpoložljivost, izvajanje in učinkovitost programov in spodbud, ki neposredno podpirajo nova in rastoča podjetja na nacionalni, regionalni in lokalni ravni),
- izobraževanje in usposabljanje (razširjenost in kakovost izobraževanja in usposabljanja za podjetništvo v okviru različnih programov formalnega izobraževanja ter programov usposabljanja podjetnikov in zaposlenih v malih in srednje velikih podjetjih),
- prenos raziskav in razvoja (obstoj in učinkovitost različnih mehanizmov za prenos raziskovalnih dosežkov in tehnologije v podjetniško prakso),
- poslovna in strokovna infrastruktura (kakovost in dostopnost poslovne, pravne in strokovne infrastrukture, ki jo potrebujejo mlada in rastoča podjetja),
- odprtost in konkurenčnost na notranjem trgu (prilagajanje tržnih pravil in spreminjanje tržne strukture, velikost vstopnih pregrad oziroma, kako težko se nova podjetja uveljavijo na trgu),

- dostop do fizične infrastrukture (razpoložljivost in težavnost dostopa do obstoječih fizičnih virov – telekomunikacij, energetske in komunalne preskrbe ipd., po cenah, ki ne diskriminirajo novih ali rastočih podjetij),
- kulturne in družbene norme (naklonjenost ali nenaklonjenost kulturnih in družbenih norm podjetniški aktivnosti),
- zmogljivosti za podjetništvo (sposobnost posameznikov, da ustvarijo ali prepoznajo in izkoristijo dobre poslovne priložnosti – inovativnost, tekmovalnost, kreativnost ipd.),
- ekonomska klima,
- sestava delovne sile (značilnosti delovne sile, ki vplivajo na nastanek in rast podjetij),
- sestava populacije (značilnosti prebivalcev, ki vplivajo na nastanek in rast podjetij) ter
- soodvisnost med političnim, institucionalnim in socialnim okvirom.

Pomembno je, da so vsa spoznanja neposredno primerljiva z vsemi sodelujočimi državami v raziskavi. Vsi sodelujoči raziskovalci črpajo podatke iz enotne harmonizirane baze podatkov, v katero sami prispevajo nacionalne podatke.

2.1.4 Pregled mer podjetniške aktivnosti

Za boljše razumevanje slovenskega in svetovnega podjetništva je potrebno proučiti številne elemente. Za ocenjevanje podjetniške aktivnosti odraslega prebivalstva raziskava GEM uporablja več meril (Rus in Rebernik, 2004):

- odstotek odraslega prebivalstva (18–64 let), ki se aktivno loteva vzpostavitve novih podjetij (nastajajoči podjetniki – "nascent entrepreneurs"),
- odstotek odraslega prebivalstva z zaposlitvijo kot lastnik/manager novih podjetij, ki niso starejša od 42 mesecev (novi podjetniki – "new entrepreneurs"),
- odstotek odraslega prebivalstva z zaposlitvijo kot lastnik/manager novih podjetij, ki so starejša od 42 mesecev (ustaljeni podjetniki – "established entrepreneurs"),
- indeks zgodnje podjetniške aktivnosti, ki predstavlja vsoto nastajajočih in novih podjetnikov kot odstotek odraslega prebivalstva (TEA – "Total Early-Stage Entrepreneurial Activity"),
- indeks celotne skupne podjetniške aktivnosti, ki predstavlja vsoto nastajajočih, novih in ustaljenih podjetnikov kot odstotek odraslega prebivalstva,
- odstotek odraslega prebivalstva, ki je osebno investiral v nova in nastajajoča podjetja (poslovni angeli – "business angels"),
- indeks podjetniške aktivnosti zaradi priložnosti (TEA-priložnost – "TEA Opportunity"), ki predstavlja odstotek odraslega prebivalstva, ki se loteva vzpostavitve novega podjetja, ker se je za to ponudila priložnost,
- indeks podjetniške aktivnosti zaradi nuje (TEA-nuja – "TEA necessity"), ki predstavlja odstotek odraslega prebivalstva, ki se loteva vzpostavitve novega podjetja zaradi nuje, ker ni druge boljše možnosti za delo.

Poleg teh osmih meril pa so bila v okviru raziskave GEM razvita tudi vprašanja, s katerimi raziskovalci identificirajo odstotek prebivalstva vključenega v zgodnje faze podjetniškega procesa in s tem ugotovijo ali je posameznik podjetniško aktiven. Da se posameznik kvalificira kot nastajajoči podjetnik, je moral na vprašanje *a* ali na vprašanje *b* odgovoriti z "da":

- a) Trenutno poskušate sami ali skupaj z drugimi ustanoviti novo podjetje ali pričeti z novo poslovno dejavnostjo vključujoč kakršnokoli samozaposlitev ali prodajo proizvodov ali storitev – naloga, ki ni v okviru vaše redne zaposlitve.
- b) Trenutno poskušate sami ali skupaj z drugimi ustanoviti novo podjetje ali se lotiti nove poslovne dejavnosti za vašega delodajalca – naloga, ki je v okviru vaše redne zaposlitve.

Pritrdilni odgovor vodi do nadaljnjih treh vprašanj, s katerimi raziskovalci preverjajo, ali gre res za nastajajoče podjetje:

- c) Ali ste v zadnjih 12 mesecih kakorkoli pomagali pri zagonu nove poslovne dejavnosti ali ustanavljanju novega podjetja; iskali na primer ustrezno opremo, lokacijo, sestavili začetno ekipo ljudi, delali na poslovnem načrtu, začeli varčevati denar ali delali karkoli drugega, kar bi pomagalo zagnati novo poslovno dejavnost oziroma ustanoviti podjetje?
- d) Ali boste vi osebno lastnik tega podjetja v celoti, dela tega podjetja ali sploh ne boste lastnik?
- e) Ali je novo podjetje že izplačalo kakršnekoli plače, dohodke ali nadomestila, vključno z vašo plačo, za obdobje daljše od treh mesecev?

Da lahko vprašanega označimo kot potencialnega podjetnika, mora odgovoriti z "da" na vprašanje *c*, "v celoti" ali "delno" na vprašanje *d* ter z "ne" na vprašanje *e*. Če je odgovor na *e* pritrdilen, potem je potem je vprašani kandidat za novega podjetnika (Rus, Rebernik, 2004):

- da se posameznik kvalificira kot novi podjetnik, mora pritrditi, da je trenutno: sam ali skupaj z drugimi lastnik podjetja, ki ga pomaga voditi, oziroma da je samozaposlen ter da podjetje ni starejše od 42 mesecev;
- da bi lahko posameznika označili kot poslovnega angela, je moral v zadnjih treh letih osebno vložiti sredstva v novo podjetje, ki ga je ustanovil nekdo drug, pri tem pa se ne upoštevajo nakupi delnic, obveznic ali vlaganj v vzajemne sklade;
- stopnjo celotne zgodnje podjetniške aktivnosti ali TEA indeks določimo kot seštevek nastajajočih in novih podjetnikov, pri čemer tiste, ki se pojavljajo v obeh vlogah, štejemo samo enkrat;
- indeks podjetniške aktivnosti zaradi priložnosti (TEA-priložnost) se določi tako, da upoštevamo samo posameznike, ki so zadostili naslednjima kriterijema:
 - a) posameznik se je moral kvalificirati kot nastajajoči ali novi podjetnik,
 - b) moral je povedati, da se je lotil vzpostavitve novega podjetja, ker se je za to ponudila priložnost;

- indeks podjetniške aktivnosti zaradi nuje (TEA-nuja), se določi tako, da se upošteva posameznike, ki so zadostili naslednjima kriterijema:
 - c) posameznik se je moral kvalificirati kot nastajajoči ali novi podjetnik,
 - d) moral je povedati da se je lotil vzpostavitve novega podjetja zaradi nuje, ker ni imel druge boljše možnosti za delo.

TEA indeks (Total Early-Stage Entrepreneurial Activity) odraža število posameznikov v državi, ki so vpleteni v podjetniško vrenje, bodisi kot nastajajoči ali novi podjetniki. Indeks je temeljni kazalnik zgodnje podjetniške aktivnosti. Podjetniška aktivnost pa je seveda dosti bolj kompleksna kot jo lahko izkaže TEA indeks, zato so raziskovalci že v letu 2005 pričeli dodajati nove spremenljivke, ki omogočajo bolj bogato sliko o podjetništvu v Sloveniji ob istočasni harmonizirani primerjavi med GEM državami (Slika 2).



Slika 2: TEA indeks in vključenost v podjetništvo (Rebernik in sod., 2007)

2.2 POSLOVNI NAČRT

2.2.1 Splošno

Preden se lotimo pisanja podjetniškega načrta, moramo storiti naslednje stvari. Sprva moramo razmisliti ali je podjetniški poklic primeren poklic za nas in preučiti ključna poslovna pravila, ki jih podrobno opisujeta Rus in Rebernik (2004). Ko to storimo, sledi četrti korak – pisanje poslovnega načrta. Pri tem se je potrebno zavedati, da bliskovitega uspeha ob ustanovitvi podjetja ni. Od ustanovitve podjetja ter do poslovne uveljavitve je v povprečju potrebnih nekaj manj kot pet let. Slika 3 prikazuje splet petih dejavnikov, od katerih je odvisen uspeh podjetja.



Slika 3: Dejavniki uspeha (Rus in Rebernik, 2004)

Za uspeh podjetja je potrebno, da so razvita naslednja področja:

- mreža povezav, izmenjava izkušenj in znanja podjetju nudi strokovno podporo pri navezovanju različnih stikov s sponzorji, podjetniki, kupci itd.,
- tradicionalni ponudniki storitev novoustanovljenemu podjetju nudijo pravočasne kakovostne informacije in profesionalne podjetniške nasvete,
- uspeh podjetja temelji na timskem delu skupine podjetnikov, katerih znanje in izkušnje se dopolnjujejo,
- viri financiranja brez katerih se podjetniška ideja ne more realizirati oziroma preizkusiti na trgu,
- poslovna ideja, brez katere ni posla, vendar pa le-ta predstavlja šele začetek ustvarjalnega procesa.

2.2.2 Podjetniška ideja

Razvojne faze podjetja si sledijo od rojstva podjetniške ideje, priprave poslovnega načrta, pričetka poslovanja in rasti podjema, do izstopa solastnikov oziroma investorjev iz že uveljavljenega podjetja. Ker podjetniška ideja predstavlja začetek razvoja podjetja ter pisanja poslovnega načrta, jo bomo v nadaljevanju podrobneje predstavili. Ideja je tista, ki usmeri podjetnika v to, da začne razmišljati, kako se bo z ustanovitvijo podjetja začel ukvarjati s podjetništvom in dobičkonosno dejavnostjo.



Slika 4: Ideje in priložnosti (Rus in Rebernik, 2004)

Potrebno je razlikovati med idejo in priložnostjo (Slika 4). Vsak od nas ima nekaj idej, vendar pa vsaka ideja ni vedno tudi priložnost. Dejstvo pa je, da vsaka izhaja iz dobre ideje.

Ko imamo enkrat dobro podjetniško idejo, jo je potrebno začeti razvijati, saj v poslovnem svetu le-ta sama po sebi nima vrednosti. Podjetnik se mora na razvijanje podjetniške ideje pripraviti, saj razvoj le-te zahteva multidisciplinaren pristop, veliko časa in znanja.

Rus in Rebernik (2004) navajata naslednje dele, ki jih mora vsebovati obetavna podjetniška ideja:

- **vrednost za uporabnika:** za podjetje največ pomeni zadovoljen uporabnik in ne odličen proizvod;
- **možnost prodora na ustrezno veliko potencialno tržišče:** potrebna je groba ocena trga na podlagi zanesljivih in najrazličnejših virov, ki so javno dostopni;
- **stopnja inovativnosti:** razvijati je potrebno nekaj novega ali pa izkoriščati že obstoječe;
- **ocena izvedljivosti in donosnosti ideje:** oceniti je potrebno izvedljivost projekta, kar storimo pred dejanskim pričetkom uresničevanja podjetniške ideje.

Le malo je podjetniških idej, ki so zares zelo domiselne. Rezultate raziskovalnega dela, ki ga zahteva dobra podjetniška ideja, je potrebno zaščititi ter si tako povrniti stroške razvoja odlične podjetniške ideje. Obstaja več možnih rešitev za zaščito dobre podjetniške ideje (Rus in Rebernik, 2004):

- patentiranje, ki zaščiti delovanje neke stvari,
- registracija dizajna, ki zaščiti zunanji izgled neke stvari,
- avtorske pravice, ki zaščitijo filmska, knjižna dela in podobne stvari,
- registracija blagovne znamke, ki zaščiti ime nekega izdelka ali storitve,
- poslovna skrivnost, ki pomeni zadržanje oziroma skrivanje ključnih informacij in
- hitra realizacija ideje, ki omogoči vodilno mesto na trgu in hitro žetev.

V Sloveniji za varstvo in zaščito podjetniških idej in drugih vrst intelektualne lastnine skrbi Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino. Na spletni strani urada se nahajajo podrobnejše informacije o postopkih, zakonskih podlagah in možnostih zaščite podjetniške ideje.

2.2.3 Poslovni načrt

Zgodovina poslovnega načrta sega v ZDA, kjer so podjetniki s pomočjo izdelanega poslovnega načrta privabljali potencialne investitorje k pridružitvi. S tem so postali solastniki podjetja in zagotovili določen znesek lastniškega kapitala. Danes pa poslovni načrt predstavlja osnovo za uspešno poslovanje podjetja in dobre poslovne odnose s partnerji in ostalimi. Poslovni načrt je pomemben tudi za dobre odnose z bankami in ponudniki tveganega kapitala. Ne uporablja se le pri ustanovitvi podjetja, temveč ga uporabljajo tudi velike korporacije za proučevanje upravičenosti naložb v razvoj in trženje določenega izdelka oziroma storitev. Področja uporabe (Rus in Rebernik, 2004):

- povabilo potencialnim investitorjem,
- za načrtovanje in kontrolo ciljev podjetja,
- za predstavitev podjetja svojim poslovnim partnerjem itd.

2.2.3.1 Prednosti, ki jih prinaša poslovni načrt

Dober poslovni načrt je ključni dokument za presojo in vodenje podjetja. Z njim podjetnik dokaže sposobnost obvladovanja različnih dimenzij podjetja in njegovo vodenje. Dober načrt podjetniku pomaga opredeliti cilje in poti za doseg te ciljev. V njem so natančno predstavljene vse ključne ekonomske okoliščine podjetja in zastavljeni cilji za realizacijo. Poslovni načrt je planski dokument in je rezultat planiranja, kar podjetnika prisili k sistematičnemu premisleku podjetniške ideje. Hkrati pa podjetnika sili k strukturiranemu in strateško usmerjenemu razmišljanju ter delovanju, pri tem se sooči z vsemi kritičnimi elementi podjetništva ter sprejema poslovne odločitve. Priprava dobrega poslovnega načrta podjetnika neprestano sooča z različnimi možnimi alternativnimi rešitvami, ki jih mora proučiti in ovrednotiti. S tem podjetnik poišče optimalno pot in v veliki meri prispeva k dvigu učinkovitosti in uspešnosti poslovanja podjetja.

2.2.3.2 Značilnosti uspešnega poslovnega načrta

Poznamo več vrst različnih poslovnih načrtov. Poslovni načrt za nove podjetje se razlikuje od poslovnega načrta, ki je bil izdelan za lansiranje novega izdelka oziroma storitve že obstoječega podjetja. Kljub temu imajo vsi poslovni načrti veliko skupnih značilnosti. V prvi vrsti so izdelani z namenom podajanja jasne, zgoščene in celovite ocene priložnosti in tveganj povezanih s podjetjem. Za uspešno izdelavo poslovnega načrta je potrebno upoštevati naslednje smernice (Rus in Rebernik, 2004):

- poslovni načrt mora »živeti« skupaj s podjetjem, tako kot tudi podjetniška ideja. Podjetniška pot ni trdno določena, zato pride do novih spoznanj in določene vidike je potrebno vedno znova prenavljati. Pri tem si lahko delo olajšamo s sistematičnim pristopom, kot je na primer sortiranje uporabljenih virov po poglavjih;

- dober poslovni načrt mora biti jasen in sicer tako, da bralec dobi ustrezen odgovor na vprašanje, ki ga zanima. Pri pisanju ne smemo izpuščati ključnih vsebin, prav tako moramo biti jasni in jedrnat. Bistvo je, da poslovni načrt ne obsega več kot 30 strani, da je napisan nedvoumno in da poda odgovore na vsa ključna vprašanja;
- biti mora objektivni in ne preveč samokritičen, saj le tako lahko prepriča bralca;
- poslovni načrt mora biti razumljiv tudi za ne-tehnike, zato preveč podrobno podajanje tehničnih podatkov ni priporočljivo. Pogosto je zaželena kakšna tehnična skica, oziroma boljše fotografija, če že mora vsebovati podrobnejše podatke;
- pri pisanju moramo upoštevati enoten stil pisanja. To je potrebno predvsem v primeru, če pri sestavi sodeluje več posameznikov, ki pokrivajo različna strokovna področja. Posamezne dele se nato integrirati v celoto, zato je priporočljivo, da na koncu poslovni načrt uredi ena oseba ter
- dober poslovni načrt mora biti lep oblikovan oziroma imeti celostno podobo.

2.2.3.3 Vsebina

V nadaljevanju so predstavljene glavne vsebine poslovnega načrta ter koraki za pisanje posameznih poglavij:

- **panoga, podjetje in njegovi proizvodi oziroma storitve:** na kratko je potrebno predstaviti sedanje stanje in napovedi za panogo, v kateri bo delovalo podjetje. Razmisliti in pojasniti je potrebno: rast, zrelost in upadanje razvoja dejavnosti na slovenskem in tudi širšem svetovnem trgu. Potrebno je opredeliti panogo z vidika tržne strukture ter razmisliti, ali bo trg v prihodnje ostajal nespremenjen in ali se bo širil oziroma krčil;
- **raziskava in analiza trga:** Raziskava in analiza trga sta najtežji in najpomembnejši vsebini poslovnega načrta in samega podjetništva. Skoraj vsi nadaljnji deli poslovnega načrta so odvisni od ocen prodaje, ki so prikazane oziroma utemeljene v tem delu. Tržna analiza je proces zbiranja, zapisovanja, razvrščanja in analiziranja podatkov o kupcih, konkurentih in drugih dejavnikih, ki oblikujejo odnose med ponudniki izdelkov in storitev in njihovimi kupci;
- **načrt trženja:** načrt trženja ali trženjski načrt opisuje, kako bo podjetje doseglo predvideno prodajo. Prikazati moramo podrobne projekcije prodaje in celotno trženjsko strategijo, politiko prodaje in ponujanja storitev, cenovno politiko, način distribucije in strategijo oglaševanja, ki jih bo podjetje uporabljalo za doseg predvidenega tržnega deleža. Trženjski načrt mora točno opisati, kaj je treba narediti, kako bo to narejeno in kdo bo to naredil;
- **človeški viri in organizacija:** ker vlagatelji iščejo predvsem predane vodstvene ekipe z ustreznim ravnotežjem tehničnih, vodstvenih in poslovnih znanj, z izkušnjami na tistem področju, ki je predmet poslovanja, je to poglavje deležno ključne pozornosti morebitnih sovlagateljev. Vključevati mora opis ključnega vodstvenega osebja in njihove glavne dolžnosti ter opis organizacijske strukture;
- **razvoj izdelka ali storitve:** če izdelki ali storitve zahtevajo kakršnokoli oblikovanje ali razvoj, preden bodo pripravljene za trg, je treba natančno opisati vrsto, naravo in obseg takega dela. Vlagatelj bo želel imeti natančne informacije o stroških izdelave dokumentacije, oblikovanja in razvoja ter časa, ki je potreben za dokončanje izdelka ali storitve do stopnje, ko ga je mogoče uvesti na trg;

- **poslovni proces in proizvodni viri:** potrebno je narediti podrobno sliko poteka proizvodnega ali storitvenega procesa. Elementi diagrama poteka vključujejo dejavnosti od surovin ali sestavnih delov do prodaje izdelkov in storitev ter do morebitnih poprodajnih aktivnosti;
- **terminski načrt:** v terminskem načrtu prikažemo časovni okvir in medsebojno odvisnost večjih aktivnosti, ki so potrebne za zagon našega podjetja in uresničitev ciljev. Dobro pripravljen in realističen terminski načrt je izjemno učinkovito orodje za pridobitev denarja od morebitnih sovlagateljev, saj kaže na zmožnost vodstvene ekipe, ki načrtuje rast podjetja na tak način, da priznava ovire in čim bolj zmanjša tveganje vlagatelja. Ocenjuje se čas, ki je potreben, da se določena stvar izpelje, in da običajno podcenjujemo finančne zahteve;
- **kritična tveganja in problemi:** potrebno je identificirati in odkrito prikazati tveganja v podjetju in s tem dokazati sposobnost vodenja, kar povečuje našo kredibilnost in kredibilnost našega podjetja pri potencialnem sovlagatelju;
- **finančni načrt za naslednjih 5 let:** finančni načrt je podlaga za ocenitev investicijske priložnosti in mora vsebovati najboljšo oceno rezultatov, za katere je potrebno verjeti, da so stvarni in dosegljivi. V nadaljevanju predstavljamo vsebinske sklope finančnega načrta;
- **pridobitev finančnih sredstev:** predračunom denarnih tokov, v predhodnem poglavju, je potrebno ugotoviti dinamiko in velikost finančnih sredstev za nemoteno realizacijo podjetja ter definirati, kateri viri bodo ta sredstva zagotovili. Sredstva lahko zagotovimo iz lastniških virov, kjer investitor pridobi lastniški delež v podjetju ali s pomočjo dolžniškega financiranja, pri čemer zunanji investitor posodi denar v zameno za obresti.

2.2.3.4 Pričakovanja sovlagateljev

Da bi uresnili svojo podjetniško idejo in izkoristili celotni potencial razvoja in rasti, potrebujemo dovolj denarja oziroma lastniškega kapitala. Če tega nimamo, je potrebno pritegniti sovlagatelje. To storimo z dobrim poslovnim načrtom.

Mlada visokotehnološka podjetja sicer sodijo med bolj tvegane podjeme, vendar pa imajo v primerjavi z ostalimi podjetji visoko stopnjo preživetja in so zato podjetja zanimiva za sklade tveganega kapitala, saj izkazujejo zelo velik potencial rasti. Skladi tveganega kapitala v začetnih fazah tako zagotavljajo mlademu podjetju kapital in strokovno pomoč, ki je poleg kapitala zelo pomembna v začetku razvoja. Zato sklade tveganega kapitala uvrščamo med tako imenovane ponudnike »inteligentnega kapitala«. V zameno vlagatelji dobijo solastniški delež podjetja, ki znaša do 50 odstotkov. Po določeni dobi (pet do sedem let) se skladi tveganega kapitala odločajo za odprodajo lastniškega deleža in izstop iz podjetja.

V začetni fazi, ko je potrebno idejo še konkretizirati, je zelo težko pridobiti pomoč financiranja s strani bank ali skladov tveganega kapitala. Rešitev na tej stopnji so privatni investitorji z določenimi izkušnjami iz konkretne panoge, ki lahko kot finančni in strokovni partnerji pomagajo mlademu podjetju v zgodnji fazi razvoja. Strokovno, finančno in z izkušnjami bogate posameznike imenujemo poslovni angeli.

Vsi možni ponudniki finančnih virov in pomoči mlademu podjetju pa pričakujejo naslednje:

- podjetniško idejo, ki uporabniku prinese dodano vrednost oziroma nižje stroške za reševanje nove uporabnikove potrebe,
- proizvode oziroma storitve podjetja, ki imajo velik potencialni trg z visoko potencialno rastjo in možnost vstopa na mednarodni trg,
- proizvode oziroma nove storitve, saj novi proizvodi, načini njihove proizvodnje in njihova nova uporabna vrednost dajejo podjetju konkurenčno prednost na trgu ter mu omogočajo relativno varnost,
- logično, natančno in načrtno osvojitve trga. Potrebna je strokovno izpeljana analiza trga, iz katere lahko z veliko verjetnostjo sklepamo o odnosu kupcev do našega izdelka. Tako znižamo nevarnost stečaja podjetja oziroma plačilno nesposobnost ter
- dober podjetniški tim, od katerega je v veliki meri odvisen uspeh oziroma neuspeh podjetja. Pri tem so pomembne lastnosti ključnih oseb v podjetjih, njihova izobrazba, izkušnje, kreativnost, motivacija, možnost sodelovanja itd.

2.2.3.5 Zaključek

Investitorje in sovlagatelje zanima dokončan poslovni načrt. Ne zanima jih njegov proces nastajanja. Ravno zato je potrebno načrt dobro pripraviti, da bodo lahko potencialni sovlagatelji iz njega hitro razbrali ključne priložnosti in določena tveganja povezana s podjetjem. Ključna je zelena stopnja donosa, katero zahtevajo lastniki investiranega kapitala, pri tem pa moramo izhajati iz vrednosti za kupce, ki jim jih prinašajo rešitve.

Pred začetkom izdelave je priporočljivo upoštevati še naslednje (Rus, Rebernik, 2004):

- upoštevanje načrta dela, saj je izdelava poslovnega načrta kompleksna naloga. Številne ločene vidike je potrebno preučiti in jih v nadaljnjih fazah povezati med seboj v smiselno celoto. Potrebno se je lotiti dela po korakih oziroma sistematično s pomočjo izdelanega načrta dela;
- upoštevanje ključnih vprašanj kot vodilo pri izdelavi poslovnega načrta. Sovlagatelji pri presoji podjetniške ideje uporabljajo kontrolna vprašanja, katere je priporočljivo uporabiti tudi pri izdelavi podjetniškega načrta;
- angažiranje in uporabo vse pomoči pri izdelavi poslovnega načrta ter
- ves čas izdelave je potrebni imeti pred očmi celotno delo in od časa do časa kritično oceniti smiselnost iskanja dodatnih informacij.

Več o poslovnem načrtu, njegovi sestavi in poglavjih ter izdelavi, najdete na spletni strani Tovarne podjetmov, podjetniškega inkubatorja Univerze v Mariboru.

2.3 SWOT ANALIZA

2.3.1 Strateško planiranje

Strateško planiranje pomeni oblikovanje planov, ki določajo, v katero smer naj se podjetje razvija v prihodnje. Planiranje pomeni določen proces, ki razsvetljuje in opredeljuje predvsem odnose podjetja z njegovim okoljem danes in v prihodnje (Možina, 1994). Opredeljuje strateške cilje in je proces analize priložnosti in nevarnosti na trgu ter prednosti ter slabosti posameznega podjetja (Barnett in Wilsted, 1989). Izhodišče za strateško planiranje v podjetju so planske predpostavke, ki vsebujejo izdelavo predvidevanj

pomembnejših razvojev v širšem in ožjem okolju podjetja, ugotovitve preteklih izdelanih analiz poslovanja ter opredelitev vizije in poslanstva podjetja. Proces se začne z oceno trenutnega stanja, v katerem se podjetje nahaja. Nato se določi poslanstvo, vizija podjetja in poslovna politika. Temu sledi strateško planiranje, kjer se ocenijo dejavniki, ki predstavljajo notranje prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti, ki prihajajo iz okolja. To je celovita ocena podjetja, ki zajema postavitev planskih ciljev, ugotavljanje morebitnih planskih vrzeli, razvijanje strategij za doseg ciljev in izbor najustreznejše strategije. Poznamo naslednje celovite analize:

- SWOT analiza,
- Portfolio analiza ter
- Porterjeva analiza na osnovi verige dodane vrednosti.

2.3.2 Splošno o SWOT analizi

Kratika S.W.O.T. združuje vse strateške faktorje (Hunger-Wheelen, 1996). Sestavljena je iz štirih angleških izrazov, po katerih je dobila ime in na katerih celotna analiza sloni. Ti izrazi pomenijo:

S	=	Strenghts	–	prednosti ali notranja moč podjetja
W	=	Weaknesses	–	slabosti podjetja
O	=	Opportunities	–	priložnosti podjetja
T	=	Threats	–	nevarnosti podjetja

Analiza prednosti in slabosti odkriva in ocenjuje notranje dejavnike poslovanja, analiza priložnosti in nevarnosti pa zunanje dejavnike poslovanja. Na videz temelji na bolj objektivnem načinu ocenjevanja, ker poskušamo posamezno komponento podstrukture ovrednotiti. Zbir točk s tehtanjem (vsaki komponenti dodelimo ponder) prevedemo na skupno oceno.

V strokovni literaturi najpogosteje srečamo tako ožjo kot širšo klasifikacijo področij v podjetju, za katere se opravlja analiza. Kot ožjo klasifikacijo bi lahko opredelili t. i. Grayev model, ki razvršča empirično dobljene ocene prednosti in slabosti v pet glavnih skupin. Kot širšo klasifikacijo pa bi lahko upoštevali t. i. Pučkov model, ki glavne kategorije razširja z novimi.

2.3.3 Prednosti SWOT analize pred ostalimi metodami za oceno podjetja

Z enostavno in razumljivo strukturo omogoča SWOT analiza vrednotenje sposobnosti podjetja in analizo okolja, v katerem podjetje posluje. To pomeni, da lahko podjetje z njeno uporabo opredeli svoje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti iz okolja. Omogoča tudi realno postavljanje ciljev in strategij za doseganje teh ciljev. SWOT analiza ima zelo široko področje uporabe, lahko bi rekli, da je uporabna skoraj na vseh področjih. Po Gilesu ima SWOT analiza predvsem naslednje značilnosti (Giles, 1989):

- enostavnost in razumljivost,
- fleksibilnost ter
- široka uporabnost.

Glavni namen SWOT analize je dobiti jasno, natančno in relativno kratko poročilo o stanju v podjetju in na trgu v primerjavi s konkurenco. SWOT analiza naj bi vsebovala tudi življenjske cikle glavnih izdelkov in tržnih segmentov, ki so pomembni za prihodnost podjetja (Završnik, 1996).

2.3.4 Slabosti SWOT analize

Tako kot druge analize ima tudi SWOT analiza nekatere slabosti in pomanjkljivosti. Zaradi svoje enostavnosti lahko pride do različnih interpretacij posameznih trditev. Njena uporabnost je v veliki meri odvisna od objektivnosti virov informacij. Priložnosti se lahko hitro spremenijo v nevarnosti in obratno, saj so časovno in prostorsko opredeljene. Haberberg v članku Swatting SWOT (Haberberg, 2000) ocenjuje SWOT analizo kot zastarel način celovite analize podjetja. Kot navaja, ima SWOT analiza nekaj slabosti oziroma pomanjkljivosti, ki vplivajo na kakovostno celovito oceno podjetja. Med večje probleme šteje njeno enostavnost, ki vodi v poenostavljeno in površno analizo podstruktur podjetja in posledično neuporabnost za vodilne ljudi v podjetju. Le-ti potrebujejo podrobnejše in argumentirane informacije o vzrokih določene ocene podstrukture, katerih v večini primerov ne dobijo. Konkurenčna tekma je čedalje težja in hitrejša, podjetja delujejo v dinamičnih okoljih, v katerih se konkurenčna prednost hitro spremeni v slabost. S tega vidika je SWOT analiza zastarel način za oceno podjetja v določenem trenutku, saj se lahko v času ocenjevanja kategorij spremeni okolje in ocena ostane brez vrednosti.

2.3.5 Opredelitev prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

Prednost pred konkurenco je vsaka sposobnost podjetja, s katero lahko doseže določene cilje. Slabosti so tiste aktivnosti podjetja, ki lahko ovirajo ali zadržujejo doseganje opredeljenih ciljev. Priložnosti so razmere v zunanjem okolju, z njihovo pravilno in natančno uporabo ima podjetje možnost, da doseže svoje cilje. Nevarnosti pa so tisti dejavniki v okolju, ki lahko ogrozijo doseganje zelenih ciljev in na katere podjetje nima velikega vpliva (Bell, 1988). Ugotoviti moramo, katere slabosti je potrebno odpraviti, katere priložnosti je potrebno spremeniti v prednosti, na področjih, kjer je podjetje boljše od konkurence in kaj vse je potrebno, da bomo ta cilj skupaj lahko dosegli.

2.3.5.1 Opredelitev prednosti in slabosti

Prednost za podjetja pomeni imeti prednostni položaj na trgu. Lahko je to večšina, sposobnost ali nekaj kar daje podjetju boljši konkurenčni položaj na trgu. To je lahko boljši izdelek, novejša tehnologija, dober »image«, boljše storitve odjemalcem in podobno. Slabost pomeni ravno obratno, da je podjetje v slabšem položaju v odnosu do konkurence. Največkrat se ocenjevanje prednosti in slabosti izvede na naslednja dva načina (Pučko, 1996):

- subjektivno ocenjevanje profila sestavin podjetja glede na njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti, vendar je ravno subjektivnost ocene največja pomanjkljivost, ki jo očitajo SWOT analizi ter

- točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih podstruktur in njihovih sestavin.

2.3.5.2 Opredelitev priložnosti in nevarnosti

Tržna priložnost je brez dvoma pomemben dejavnik pri določanju strategije podjetja. Dogaja pa se, da podjetje ne izkoristi dane priložnosti, ker nima ustreznih sredstev. Nekatera podjetja imajo namreč boljši položaj (vodilni), tako da lahko izkoristijo vsako priložnost v vsakem trenutku in si s tem povečujejo tudi konkurenčne prednosti. Zelo pogosto se v okolju podjetja pojavljajo tudi nevarnosti, ki tako ali drugače vplivajo na podjetje. Te zunanje nevarnosti imajo lahko osnovo v boljši tehnologiji, uvajanju nadomestnih izdelkov, neugodnih ekonomskih trendih, restriktivni vladni politiki in drugih zunanjih dejavnikih. Opredelitev nevarnosti je za podjetje pomembna, saj nevarnosti vplivajo na bodoči položaj podjetja in v tem smislu vzpodbujajo opredeljevanje in izvajanje strategij podjetja. Analiza zunanjih priložnosti in nevarnosti obsega naslednja področja: ekonomske faktorje, državno regulativo in zakonodajo, obnašanje konkurence, tehnološke spremembe, socialne faktorje in faktorje oskrbe (možne vire energije in nove materiale).

3 METODA DELA

3.1 UVOD

Oblikovanje strateškega modela, zahteva poznavanje dejanskega stanja na obravnavanem področju. Trenutno situacijo stanja smo okvirno predpostavljali, vendar pa tehtnih rezultatov oziroma raziskav nismo imeli. Analizo stanja podjetništva v majhnih lesnih podjetjih v Sloveniji smo izdelali s pomočjo anketiranja po pošti.

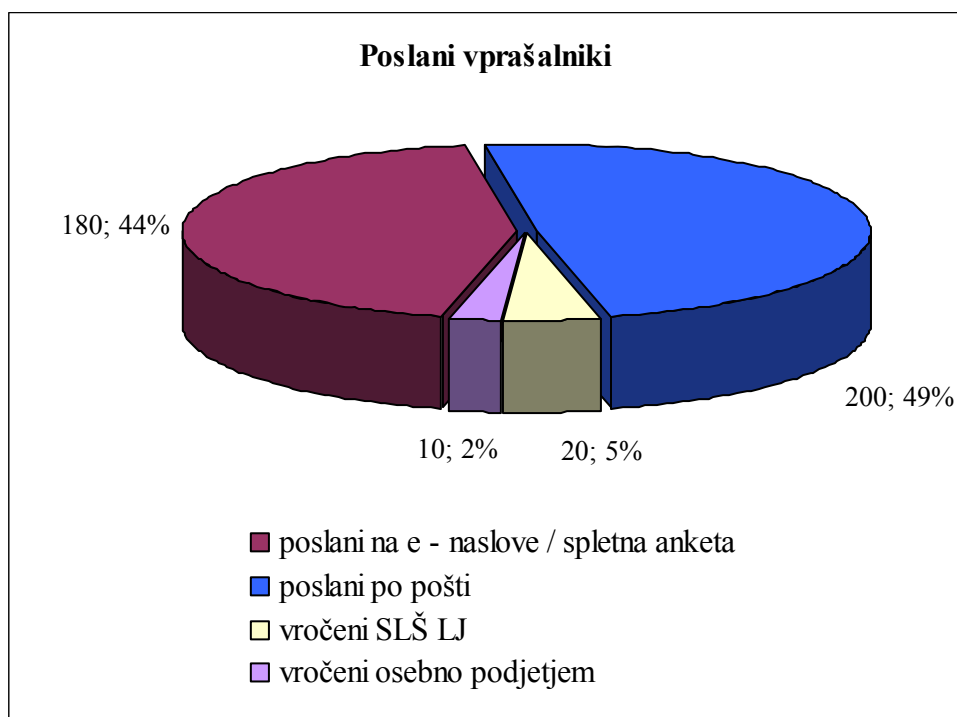
3.2 CILJ ANALIZE IN VPRAŠALNIK

Cilj analize je bil ugotoviti dejansko stanje podjetništva v majhnih lesnih podjetjih. Pri tem smo želeli ugotoviti uporabo poslovnega načrta ter dejavnike v povezavi z njim. Zanimali so nas tudi razlogi za začetek podjetništva, željo po razvoju ter povezovanju in na koncu preveriti pogoje za podjetništvo zaradi primerjave z raziskavo GEM.

3.2.1 Določitev populacije in vzorca

V populacijo smo zajeli direktorje majhnih lesnih Slovenskih podjetij. To so podjetniki, katerih podjetja imajo do 50 zaposlenih. Vzorec teh podjetij smo dobili na Gospodarski zbornici Slovenije (GZS). Vseboval je kontaktne podatke od tisoč podjetij registriranih na GZS v letu 2008. Podjetja smo izbirali naključno s funkcijo »random«, v programu excel.

Skupaj je bilo lastnikom majhnih lesnih podjetij dostavljeno 410 vprašalnikov. Kot kaže Slika 5, smo vprašalnike dostavljali na različne načine. Največ, kar dvesto, jih je bilo poslanih po pošti. V pisemsko ovojnico velikosti A4 smo vstavili vprašalnike in še eno manjšo ovojnico, na kateri je bil natisnjen naslov za vračilo vprašalnikov. Vseh dvesto anket smo tako dne 6. junija 2008 preko pošte poslali na naslove direktorjev majhnih lesnih podjetij. Istočasno smo sto osemdeset vprašalnikov poslali na e-naslove podjetij, oziroma vsem, ki so ga imeli. V sporočilu smo oblikovali spremni dopis, kateremu smo priložili vprašalnik v word datoteki in spletni naslov vprašalnika na spletu. Poleg teh dveh možnosti pošiljanja, smo uporabili še osebno vročitev. Deset vprašalnikov smo osebno vročili majhnim lesnim podjetjem v Sloveniji. Dvajset pa smo jih odnesli na srednjo lesarsko šolo v Ljubljani. Vodstvo šole jih je nato posredovala dijakom, kateri starši so lastniki majhnega lesnega podjetja (Slika 5).



Slika 5: Odstotek in število poslanih vprašalnikov na različne načine (junij 2008; n = 410)

3.2.2 Oblikovanje vprašalnika

Vprašalnik je vseboval pet sklopov vprašanj (Priloga 1):

3.2.2.1 Splošna vprašanja

Pri konstruiranju vprašanj iz prvega sklopa smo uporabili zaprta vprašanja in sicer kategorijalna z izborom samo ene od več kategorij. Nanašala so se na splošna vprašanja o samem podjetju, o starosti in izobrazbi direktorja, pravni organizacijski obliki, primarni dejavnosti podjetja glede na SKD 2008, času delovanja in številu zaposlenih v samem podjetju.

3.2.2.2 Vprašanja o ustanovitvi podjetja

V nadaljevanju smo pri konstruiranju vprašanj uporabili kombinacijo zaprtih vprašanj ter skalarnih vprašanj z Likertovo skalo štirih ekvidistančnih stopenj. Za štiri stopnje smo se odločili zato, da bi anketirancem onemogočili izbiro srednje možnosti in ga tako na nek način prisilili do boljše opredelitve. V drugem sklopu vprašalnika smo direktorja spraševali o ustanovitvi podjetja in težavah pri tem, razlogih za podjetništvo in podjetniški ideji.

3.2.2.3 Vprašanja o podjetništvu v majhnih podjetjih

Tretji sklop vprašanj je bil sestavljen prav tako v kombinaciji zaprtih vprašanj ter skalarnih vprašanj z Likertovo skalo štirih ekvidistančnih stopenj. Zanimala nas je predvsem uporaba poslovnega načrta ter sama podjetniška pot direktorja. Želeli smo izvedeti, kaj anketirancu pomeni pisanje strateškega načrta in katere vsebine se mu pri tem zdijo pomembne. Sledila

so vprašanja o oceni zadovoljstva anketiranega na njegovi podjetniški poti ter področja, ki jih je anketiranec na tej poti pogrešali. Za konec smo anketirancu zastavili še eno odprto esejsko vprašanje in sicer o idejah za izboljšanje stanja podjetništva v lesarstvu na Slovenskem področju.

3.2.2.4 Vprašanja o povezovanju

S kombinacijo zaprtih ter intervalnih oziroma skalarnih vprašanj smo želeli izvedeti želje in razloge za povezovanje z drugimi podjetji oziroma institucijam.

3.2.2.5 Vprašanja v povezavi z raziskavo GEM

Vprašanje za konec vprašalnika je od anketirancev zahtevalo oceno pogojev za podjetništvo v lesarstvu. Vprašanja so se nanašala na raziskavo GEM. Iz raziskave smo izbrali le nekatera najpomembnejša vprašanja, ki so najbolj značilna tudi v lesni industriji. Želeli smo preveriti splošne pogoje za podjetništvo v raziskavi GEM, s pogoji za podjetništvo majhnih lesnih podjetij na Slovenskem.

3.2.3 Določitev oblike vprašalnika

Podjetniška pot je velikokrat naporna in direktorji podjetij, v našem primeru, anketiranci nimajo veliko prostega časa. Zato smo poskušali izdelati čim krajši vprašalnik, pri čemer smo izpustili vprašanja, ki niso bistvena za našo analizo. Poleg tega smo želeli smiselno in dosledno oblikovan vprašalnik. Sestavili smo ga tako, da se je vsak sklop vprašanj pričel z lažjimi in postopoma nadaljeval k težjim vprašanjem, ki so od anketiranca zahtevala več vloženega truda. Poleg tega smo, če je bilo potrebno, ob vprašanjih dodali jasna in natančnejša navodila za odgovor.

3.2.4 Priprava spremnega dopisa

Spremni dopis smo poskušali oblikovati tako, da je anketiranec dobil občutek, da je obravnavani problem zanimiv in pomemben ter da njegovo sodelovanje in s tem izvedba ankete, prispevata k rešitvi. V začetku opisa smo anketiranca nagovorili z g. direktor in ga seznanili z izvajanjem analize, naslovom diplomskega dela in mentorstvom. V nadaljevanju spremnega dopisa so sledila navodila za izpolnjevanje, kontaktni podatki in predvideni datum za čas vračila izpolnjenih anket. Datum za vračilo smo postavili dva tedna po pošiljanju vprašalnikov tako, da so anketiranci, klub natrpanemu urniku, imeli dovolj časa za izpolnjevanje in vračilo.

Za konec spremnega dopisa smo oblikovali izjavo o anonimnosti podatkov, v kateri smo zapisali, da bodo vsi podatki iz ankete predstavljeni le v agregirani obliki in nikoli posamezno. S tem smo anketirancu zagotovili zasebnost.

3.2.5 Oblikovanje spletnega vprašalnika

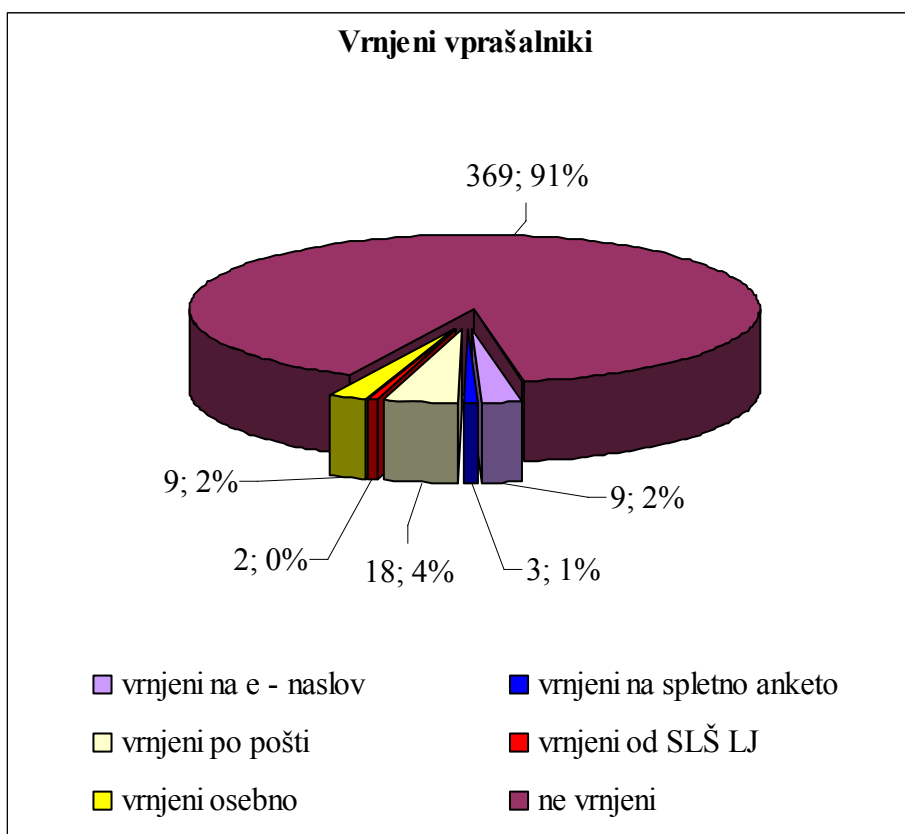
Ko smo vprašalnike pripravljali za pošiljanje smo se lotili izdelave spletnega vprašalnika. S pomočjo orodja za izdelavo spletnih anket smo izdelali identični vprašalnik, ki je bil namenjen poštnemu pošiljanju.

3.2.6 Ponovni poziv zaradi slabega odziva

Predvidevali smo, da bo zaradi dopustov in nekoliko bolj operativno usmerjenega mišljenja direktorjev odziv podjetij na anketo zelo majhen. Do navedenega roka 26. junij 2008 za vrnitev vprašalnikov, ga je pravočasno vrnil zelo majhen odstotek podjetij. Ker je bil odziv manjši, kot smo pričakovali in vrnjenih vprašalnikov premalo za analizo stanja, smo bili primorani ponovno pozivati podjetja k izpolnjevanju. Največ ponovnih pozivov smo izvedli preko e-naslovov, ker je to najlažji in finančno najugodnejši način. Nekaj pozivov pa smo izvedli tudi osebno.

3.2.7 Analiza rezultatov

Po ponovnem pozivu in vrnjenih enainštiridesetih vprašalnikih, kot je prikazano na sliki 6 smo naredili analizo dejanskega stanja. Vse odgovore prejetih vprašalnikov smo statistično obdelali. Analiza rezultatov je predstavljena pod poglavjem »rezultati« v nadaljevanju.



Slika 6: Odstotek in število vrnjenih vprašalnikov (junij 2008; n = 410)

4 REZULTATI

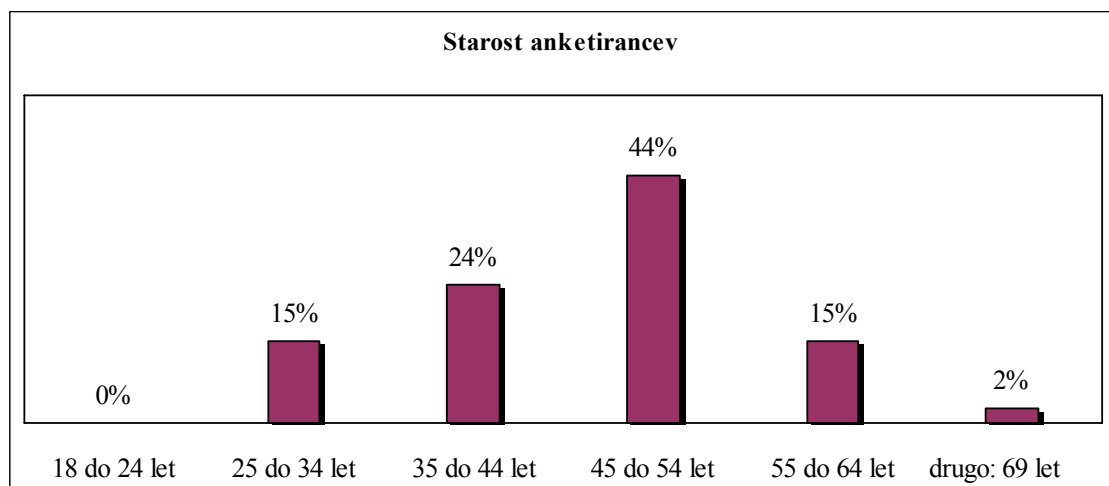
4.1 ANALIZA STANJA

V nadaljevanju je po poglavjih predstavljena analiza stanja majhnih lesnih podjetij v Sloveniji.

4.1.1 Splošni del analize

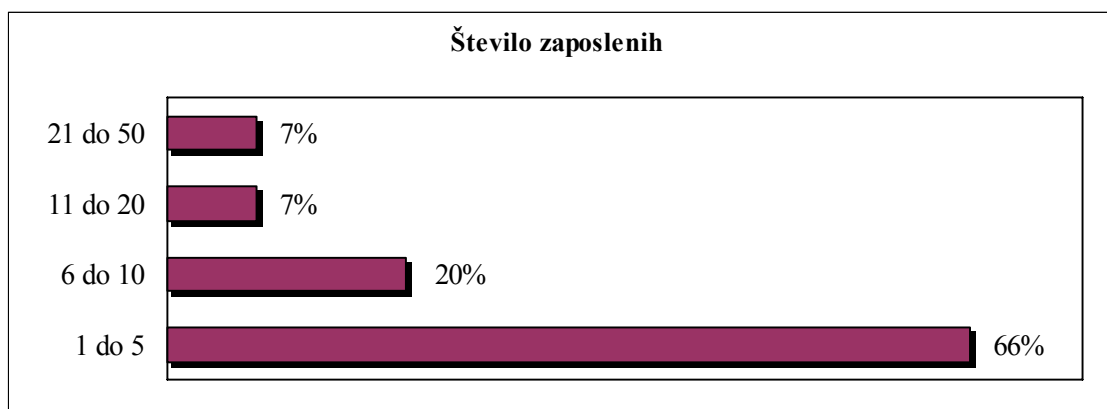
V splošnem delu analize smo se osredotočili predvsem na splošne informacije o podjetju ter anketirancih. Spraševali smo jih o njihovi starosti, spolu, dokončani izobrazbi, pravno organizacijski obliki podjetja, primarni dejavnosti glede na SKD 2008 ter številu zaposlenih v podjetju.

Zanimivo je, da med anketiranci oziroma direktorji majhnih lesnih podjetij ni bilo nobene osebe ženskega spola. V nadaljevanju nas je zanimala starost anketiranih oseb (Slika 7).



Slika 7: Odstotek starosti anketirancev (junij 2008; n = 41)

Iz Slike 7 je razvidno, da je večina anketirancev starosti 45 do 54 let. Med njimi je zelo majhen odstotek mlajših od 34 let in nobenega mlajšega od 24 let. 17 odstotkov direktorjev pa je starejših od 54 let. Rezultati kažejo na veliko število starejših podjetnikov, ki so za razliko od mlajših z višjo izobrazbo, bolj operativno usmerjeni.



Slika 8: Odstotek števila zaposlenih v podjetjih anketirancev (junij 2008; n = 41)

Po pričakovanjih imajo majhna slovenska lesna podjetja majhno število zaposlenih. To je razvidno tudi iz Slike 8, saj ima 66 %, (27 podjetij) zaposlenih od 1 do 5 ljudi. 20 % vprašanih v podjetju zaposluje od 6 do 10 ljudi, medtem ko ima več kot 11 zaposlenih le 14 %, t. im. 6 anketiranih podjetij.

Preglednica 1: Število in odstotek vprašanj iz splošnega dela analize (junij 2008; n = 41)

Pravno organizacijska oblika podjetja	število	odstotek (%)
s. p .	26	63
d. o. o.	15	37
d. n. o.	0	0
d. d.	0	0
Primarna dejavnost glede na SKD 2008	število	odstotek (%)
montaža stavbnega pohištva (43.320)	6	15
mizarstvo, stavbno (16.230)	16	39
les, obdelava in predelava (16)	11	27
les, posredništvo pri prodaji (46.130)	3	7
les, žaganje (16.100)	4	10
drugo: sodarstvo	1	2
Čas delovanja podjetja	število	odstotek (%)
več kot 42 mesecev	39	95
manj kot 42 mesecev	2	5
pravkar ustanovljeno	0	0

Pri oblikovanju vprašalnika smo sklepali, da je s stališča pravno organizacijske oblike večina podjetij tipa samostojnega podjetnika (s. p.). To so potrdili tudi rezultati raziskave, saj je to potrdilo 26 podjetnikov oziroma 63 % vseh vprašanih. Ostala podjetja so družbe z omejeno odgovornostjo (d. o. o.). Zanimivo je, da nobeno majhno podjetje ni imelo d. n. o. oziroma d. d.. organizacijske oblike, kar je verjetno posledica tega, da smo v populacijo zajeli le majhna slovenska podjetja, ki imajo do 50 zaposlenih.

Anketirance smo v splošnem delu analize stanja spraševali še o primarni dejavnosti in času delovanja podjetja. Glede na SKD 2008 (standardna klasifikacijska dejavnost 2008) ima največ podjetij prijavljeno dejavnost 16.230 oziroma stavbno mizarstvo v 37 %. Sledijo podjetja s prijavljeno dejavnostjo les, obdelava in predelava pod registrirano številko 16 ter podjetja z montažo stavbnega pohištva 43.320, katerih je 15 %. Ostala podjetja imajo prijavljeno dejavnost posredništva pri prodaji, sodarstvo in žaganje lesa.

Zanimalo nas je tudi, kako dolgo podjetja že obstajajo. V zajeti populaciji ni bilo novo ustanovljenih, večina podjetij je bila starejših od 42 mesecev, medtem ko je bilo samo 5 % mlajših od 42 mesecev.

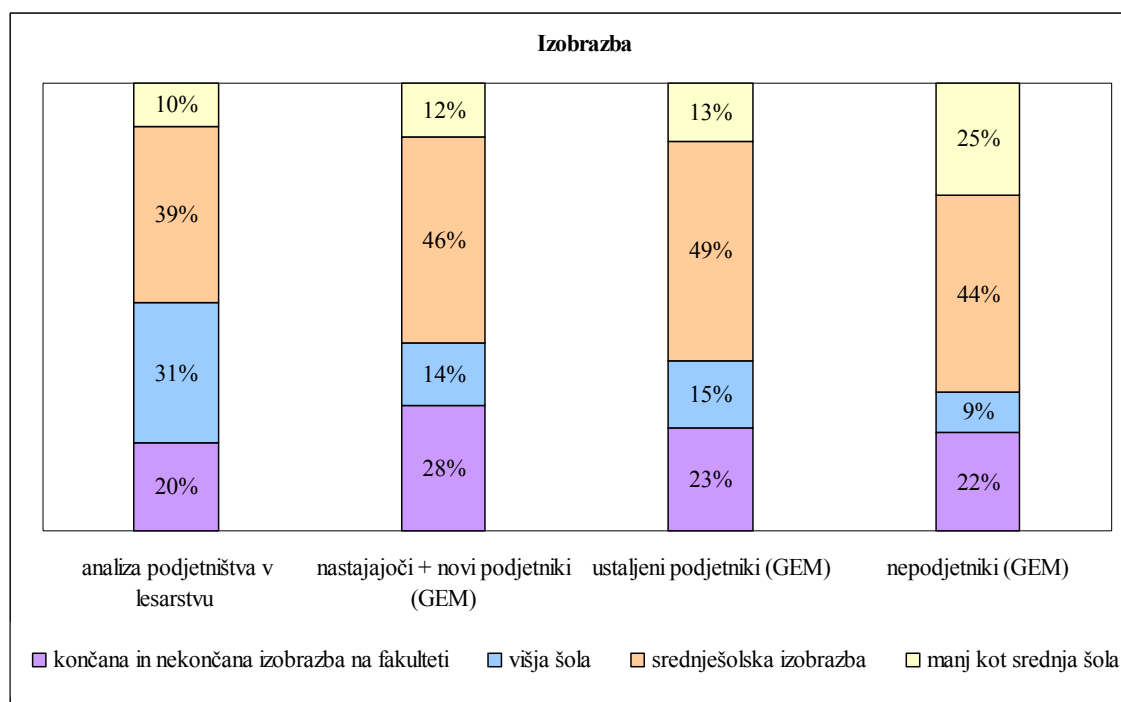
Za konec splošnega dela analize stanja v majhnih slovenskih lesnih podjetjih smo anketirance spraševali o izobrazbi. Rezultati so prikazani v Preglednici 2.

Preglednica 2: Dokončana izobrazba anketiranih podjetnikov (junij 2008; n = 41)

Dokončana izobrazba	število	odstotek (%)
osnovna šola	4	10
srednja šola, smer mizar	13	32
srednja šola, smer lesni tehnik	12	29
srednja šola, smer strojni tehnik	4	10
visokošolski študij	5	12
univerzitetni študij	3	7
magisterij	0	0

V Preglednici 2 so prikazani rezultati o izobrazbi podjetnikov. Podatki kažejo, da ima 32 % vseh anketiranih direktorjev dokončano višješolsko izobrazbo mizar in 29 % srednješolsko izobrazbo smer lesarski tehnik oziroma 10 % smer strojni tehnik (skupaj 71 %). Sledijo jim direktorji z dokončanim visokošolskim študijem (12 %) ter osnovno šolsko izobrazbo, katero ima 10 % vprašanih. Direktorjev z dokončano univerzitetno izobrazbo je 10 %, medtem ko med vprašanimi nihče nima naziva magister.

Na Sliki 9 v nadaljevanju je prikazana primerjava izobrazbe podjetnikov majhnih lesnih podjetij s podjetniki in nepodjetniki v raziskavi GEM.



Slika 9: Izobrazbena struktura podjetnikov v povezavi z raziskavo GEM (junij 2008; n = 41)

Iz slike je lepo razvidno, da v majhnih lesnih podjetjih prevladujejo podjetniki s srednješolsko in višješolsko izobrazbo. V primerjavi z GEM je tudi manj univerzitetno izobraženih in občutno več višješolsko izobraženih.

Posamezniki, ki se ukvarjajo s podjetniško aktivnostjo v raziskavi GEM, so v povprečju v večjem odstotku zaključili srednješolsko ali višješolsko izobraževanje kot nepodjetniki ter so se tudi v večjem odstotku udeleževali izobraževanja na fakulteti. Med nepodjetniki je večji odstotek posameznikov, ki niso zaključili niti srednješolskega izobraževanja, kot pa med ljudmi, ki se ukvarjajo s podjetniško dejavnostjo.

4.1.2 Analiza ustanovitve podjetja

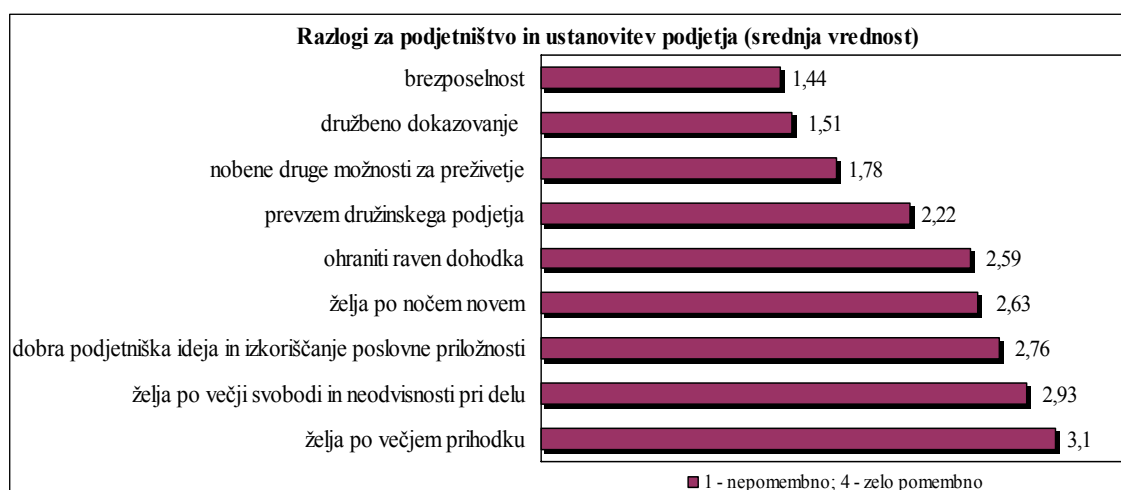
V drugem delu analize stanja podjetništva v lesarstvu smo se osredotočili predvsem na dejstva ob ustanovitvi podjetja. Anketirance smo spraševali o razlogih za podjetništvo in za ustanovitev podjetja, o podjetniški ideji in poslovnem načrtu ter o težavah pri ustanovitvi podjetja.

Preglednica 3: Število in srednja vrednost razlogov za podjetništvo in ustanovitev podjetja (junij 2008; n = 41)

(1 – nepomembno, 4 – zelo pomembno)

razlogi	1	2	3	4	srednja vrednost
želja po večjem prihodku	0	10	17	14	3,10
želja po večji svobodi in neodvisnosti pri delu	3	12	11	15	2,93
dobra podjetniška ideja in izkoriščanje poslovne priložnosti	6	10	13	12	2,76
želja po nočem novem	6	10	18	7	2,63
ohraniti raven dohodka	7	10	17	7	2,59
prevzem družinskega podjetja	17	7	8	9	2,22
nobene druge možnosti za preživetje	22	9	7	3	1,78
družbeno dokazovanje	28	6	6	1	1,51
brezposelnost	28	8	5	0	1,44

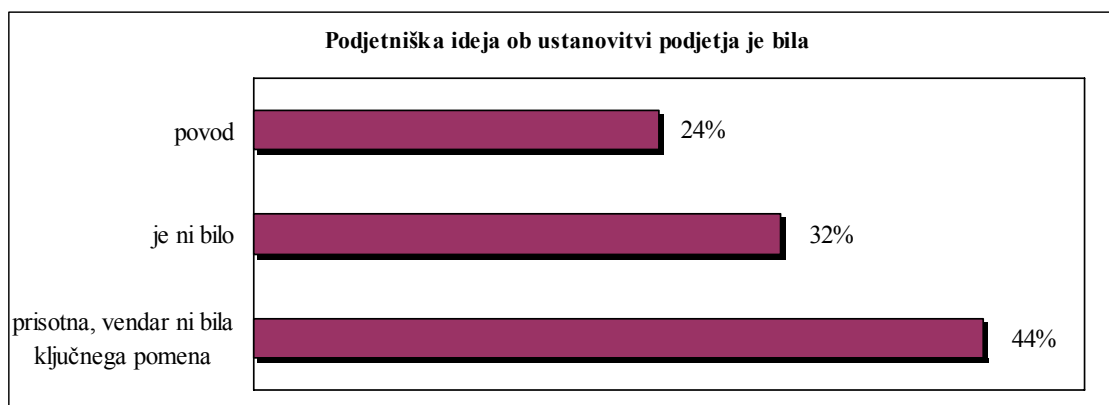
Srednja vrednost dobljenih rezultatov je v nadaljevanju zaradi boljše preglednosti prikazana še grafično:

**Slika 10: Srednja vrednost razlogov za podjetništvo in ustanovitev podjetja (junij 2008; n = 41)**

Preglednica 3 in Slika 10 prikazujeta razloge za podjetništvo in ustanovitev podjetja. Anketiranci so razloge ocenjevali z Likertovo skalo štirih ekvidistančnih stopenj, pri čemer možnost 1 pomeni nepomemben razlog za anketiranca, med tem ko 4 pomeni zelo pomemben razlog. Na izbiro so imeli še dve vmesni stopnji, možnost 2 in 3.

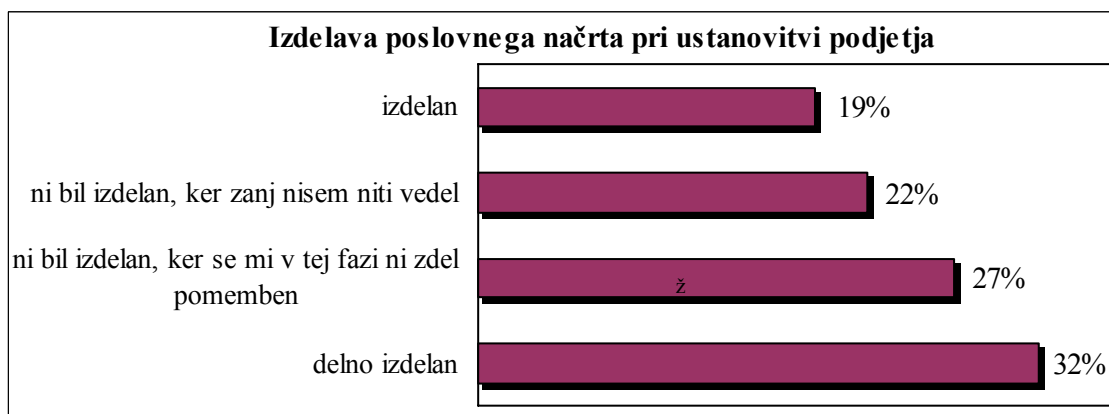
Iz analize razlogov za podjetništvo in ustanovitev podjetja je lepo razvidno, da je velikemu odstotku anketirancev želja po večjem prihodku zelo pomemben razlog. Zaskrbljujoče je, da so podjetniki željo po večjem prihodku ocenili kot razlog dobre podjetniške ideje in izkoriščanje poslovne priložnosti (2,76), kateri je pri ustanovitvi ključnega pomena. Na

drugem mestu glede pomembnosti pri ustanovitvi je razlog želja po večji svobodi in neodvisnosti pri delu, kjer je srednja vrednost 2,93. Na drugi strani so anketiranci kot manj pomembne razloge ocenili brezposelnost, družbeno dokazovanje in razlog da ob ustanovitvi ni bilo nobene druge možnosti za preživetje. Ostali razlogi kot so želja po nečem novem, ohranitev raven dohodka in prevzem družinskega podjetja so anketirancem srednje pomembni. Razumljivo je, da podjetniki, ki so prevzeli družinsko podjetje omenjeni razlog ocenjujejo za bolj pomembnega, kot podjetniki, ki te možnosti niso imeli, kar je razvidno iz Preglednice 3.



Slika 11: Odstotek podjetij glede na prisotnost podjetniške ideje ob ustanovitvi podjetja (junij 2008; n = 41)

Pri analizi o prisotnosti podjetniške ideje ob ustanovitvi podjetja (Slika 11) smo ugotovili, da je približno 25 % direktorjem, podjetniška ideja pomenila povod za ustanovitev. Pri skoraj polovici podjetnikov je bila podjetniška ideja prisotna, vendar pa ni bila ključnega pomena. Zaskrbljujoč pa je podatek, da kar 32 % podjetnikov ob ustanovitvi podjetja ni imelo podjetniške ideje. Številne teorije pravijo, da je le-ta ključna za razvoj in uspešnost podjetja.

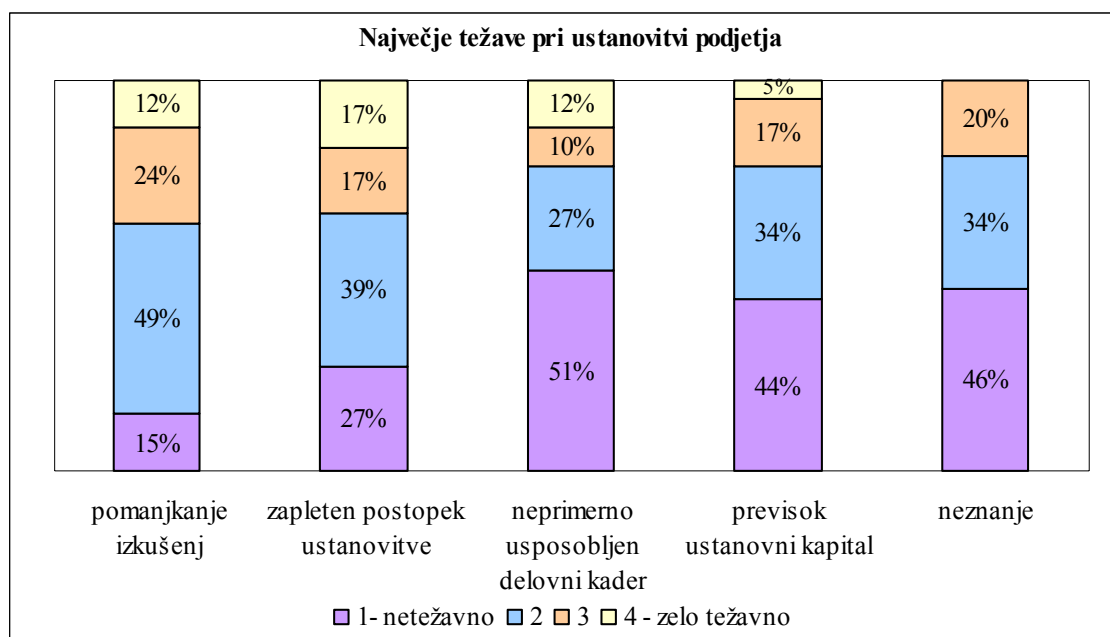


Slika 12: Odstotek podjetij, glede na izdelavo poslovnega načrta pri ustanovitvi podjetja (junij 2008; n = 41)

Skoraj polovica podjetnikov ni imela izdelanega poslovnega načrta (Slika 12), bodisi ker se jim načrt v tej fazi ni zdel pomemben ali pa zanj sploh niso vedeli. Največji odstotek anketirancev je imel poslovni načrt delno izdelan, medtem ko je 20 % anketirancev poslovni načrt pri ustanovitvi izdelalo.

Iz literature in prakse izhaja, da je formalen poslovni načrt z opredeljeno strategijo oziroma strateški načrt podjetja bistven dokument za pridobivanje finančnih virov iz bank, raznih skladov ali drugih finančnih institucij. Že v enem od prejšnjih odgovorov je bilo razvidno, da so zahteve finančnih institucij po formalnih načrtih skoraj neobstoječ dejavnik za strateško načrtovanje. Nizka ocena formalnega strateškega načrtovanja da slutiti, da podjetja bodisi ne potrebujejo načrtov za pridobivanje finančnih virov bodisi se ne trudijo pridobivati dolžniških finančnih virov.

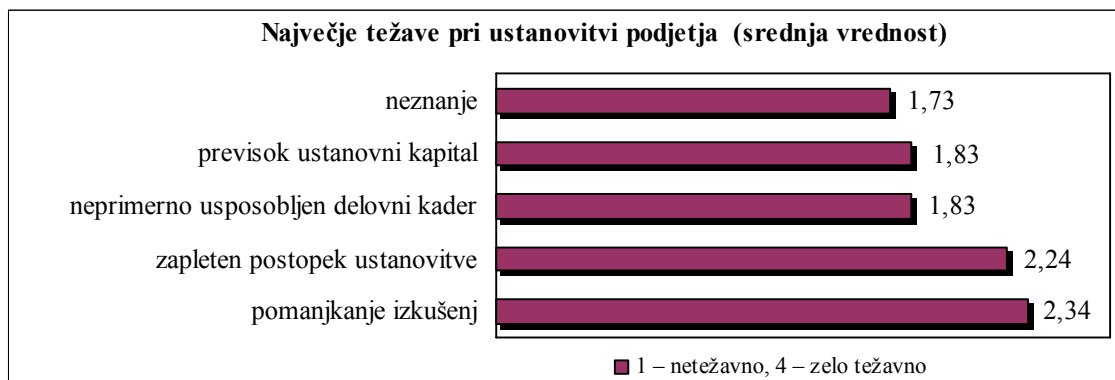
Kot zadnje vprašanje v poglavju o ustanovitvi podjetja smo anketirance spraševali o največjih težavah pri ustanovitvi podjetja. Rezultati so prikazani Sliki 13.



Slika 13: Odstotek največjih težav pri ustanovitvi podjetja (junij 2008; n = 41)

Spodnji del stolpca prikazuje težavo, ki se je podjetnikom pri ustanovitvi podjetja zdela najmanj pomembna oziroma najmanjša. Medtem ko zgornji del stolpca prikazuje pri ustanavljanju podjetja največjo težavo. Iz Slike 13 je razvidno, da neznanje in previsok ustanovitveni kapital podjetnikom ne predstavljajo prevelike težave, enako menijo o neprimerni usposobljenosti kadra. Težavnost pri ustanovitvi oziroma zapleten postopek, birokracija, formalnosti in pomanjkanje izkušenj pa so podjetniki ocenili različno. Rezultati kažejo, da zapleten postopek ustanovitve in pomanjkanje izkušenj, predstavljata večjo težavo v majhnih lesnih podjetjih, saj je srednja vrednost odgovorov 2,24 in 2,34. Zanimivo je, da je na teh področjih v zadnjih letih prišlo do velikih sprememb. Sedaj lahko podjetje ustanovimo kar preko spleta, prav tako pa pridobiva na pomenu izobrazba. Kljub temu podjetniki v majhnih slovenskih lesarskih podjetjih to ocenjujejo kot težavo.

Zaradi boljše predstave so največje težave pri ustanovitvi podjetja v nadaljevanju prikazane grafično, glede na srednjo vrednost odgovorov:



Slika 14: Srednja vrednost največjih težav pri ustanovitvi podjetja (junij 2008; n = 41)

4.1.3 Analiza podjetništva

V tretjem delu anketnega vprašalnika smo pod poglavjem analiza podjetništva obravnavali in spraševali predvsem o poslovnem načrtu. Zanimala nas je uporaba in izdelava poslovnega načrta ter vsebine, ki se podjetnikom zdijo pomembne pri podjetniškem načrtu. Podjetnike smo spraševali še o njihovem zadovoljstvu pri podjetništvu in področjih, ki so jih na svoji poti pogrešali. Za konec smo poskušali pridobiti podjetnikove ideje za izboljšanje stanja podjetništva v lesarstvu.

Preglednica 4: Število in odstotek uporabe poslovnega načrta (junij 2008; n = 41)

Poslovni načrt:	število	odstotek (%)
imamo, ga uporabljamo, redno dopolnjujemo in posodabljam	7	17
imamo in ga uporabljamo	5	13
imamo in ga delno uporabljamo	11	27
imamo in ga NE uporabljamo	0	0
nimamo	18	44
Ali imate izdelan poslovni (strateški) načrt v tiskani obliki za prihodnjih 3-5 let:	število	odstotek (%)
da	4	10
ne	31	76
nameravam ga izdelati	6	14
Ali verjamete, da lahko poslovni načrt kupite:	število	odstotek (%)
da	7	17
ne, izdelati bi ga moral sam, ker bo le tako lahko kakovosten	12	29
ne, lahko pa pri izdelavi uporabim pomoč strokovnjakov	21	51
drugo: kombinacija naštetih	1	3

Iz Preglednice 4 je razvidno, da velik odstotek podjetij poslovnega načrta ne uporablja, oziroma ga nima izdelanega, kar je bila tudi predpostavljena hipoteza na začetku naloge. Takih podjetnikov je skoraj polovica in glede na rezultate o uporabi poslovnega načrta lahko hipotezo sprejmemo, saj smo dokazali, da veliko število podjetnikov poslovnega načrta ne uporablja. Na drugi strani pa je razvidno, da podjetniki, ki imajo poslovni načrt, le-tega tudi vsaj delno uporabljajo oziroma ga uporabljajo redno. Podjetnikov, ki poslovni načrt redno dopolnjujejo in posodablajo, pa je samo 17 %.

Še slabše in zaskrbljujoče rezultate smo dobili pri vprašanju o strateškem načrtu za prihodnost. Rezultati so pokazali, da kar 67 % vprašanih nima izdelanega strateškega načrta v tiskani obliki za prihodnjih 3–5 let. Načrt ima izdelanih le 10 % anketiranih podjetnikov, 15 % pa ga namerava v bližnji prihodnosti še izdelati.

Zanimivo je tudi, da kar 17 % podjetnikov meni, da lahko poslovni načrt kupijo. Večina pa je mnenja, da bi ga morali izdelati sami, oziroma pri izdelavi uporabiti pomoč strokovnjakov.

V nadaljevanju smo direktorje spraševali o pomenu pisanja poslovnega načrta. Kot je razvidno iz Preglednice 5, ima za večino podjetnikov pisanje poslovnega načrta velik pomen in sicer kot pripomoček za pridobivanje kapitala oziroma za sodelovanje na razpisih in podobno. Srednja vrednost tega dejstva je bila kar 2,90 (Preglednica 5). Podjetniki velik pomen pripisujejo tudi natančnejšemu investiranju v tehnološke in organizacijske posodobitve poslovnega procesa oziroma v raziskave in razvoj, velik pomen pa pripisujejo tudi boljši pripravljenosti na tveganje ob uporabi poslovnega načrta. Zanimivo visok odstotek (44 %) strinjanja smo dobili pri trditvi, da je poslovni načrt nepotrebna izguba časa, 37 % podjetnikov pa je bilo strogo proti tej trditvi.

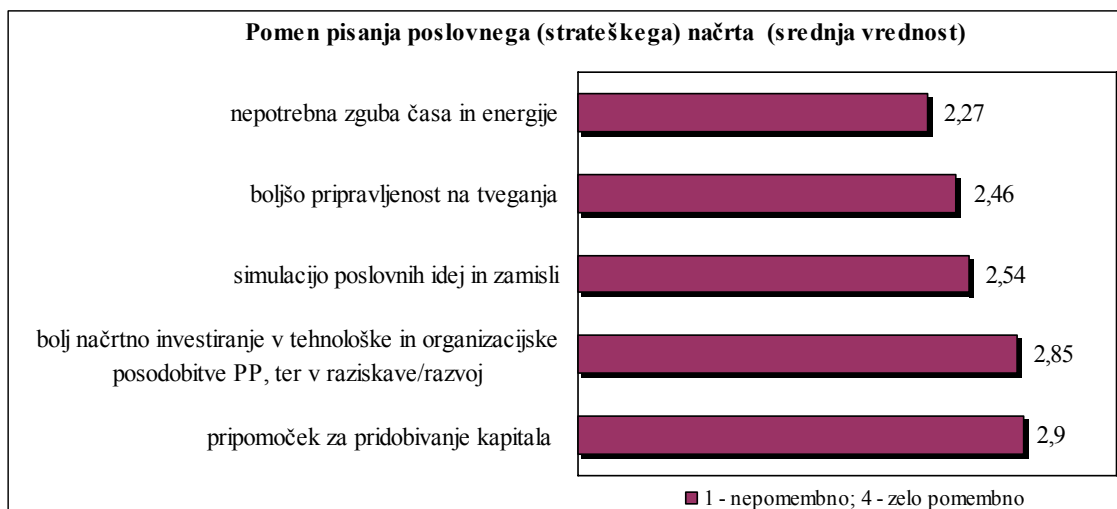
Med prejetimi vprašalniki se je pri danem vprašanju eden od podjetnikov odločil za odgovor drugo in menil, da je poslovni načrt osnova za pridobivanje dolgoročnih sredstev.

Preglednica 5: Število in srednja vrednost pomena pisanja poslovnega (strateškega) načrta (junij 2008; n = 41)

(1 – nepomembno, 4 – zelo pomembno)

Poslovni načrt omogoča/je:	1	2	3	4	Srednja vrednost
pripomoček za pridobivanje kapitala (npr. za sodelovanje na razpisih ipd.)	6	8	11	16	2,90
bolj načrtno investiranje v tehnološke in organizacijske posodobitve PP, ter v raziskave/razvoj	5	8	16	12	2,85
simulacijo poslovnih idej in zamisli	6	15	12	8	2,54
boljšo pripravljenost na tveganja	10	6	21	4	2,46
nepotrebna zguba časa in energije	15	4	18	4	2,27

Zgornji rezultati v Preglednici 5, ki se nanašajo na pomen pisanja poslovnega oziroma strateškega načrta, so na spodnji Sliki 15, zaradi boljše preglednosti pomembnosti predstavljeni še grafično.



Slika 15: Srednja vrednost pomena pisanja poslovnega (strateškega) načrta (junij 2008; n = 41)

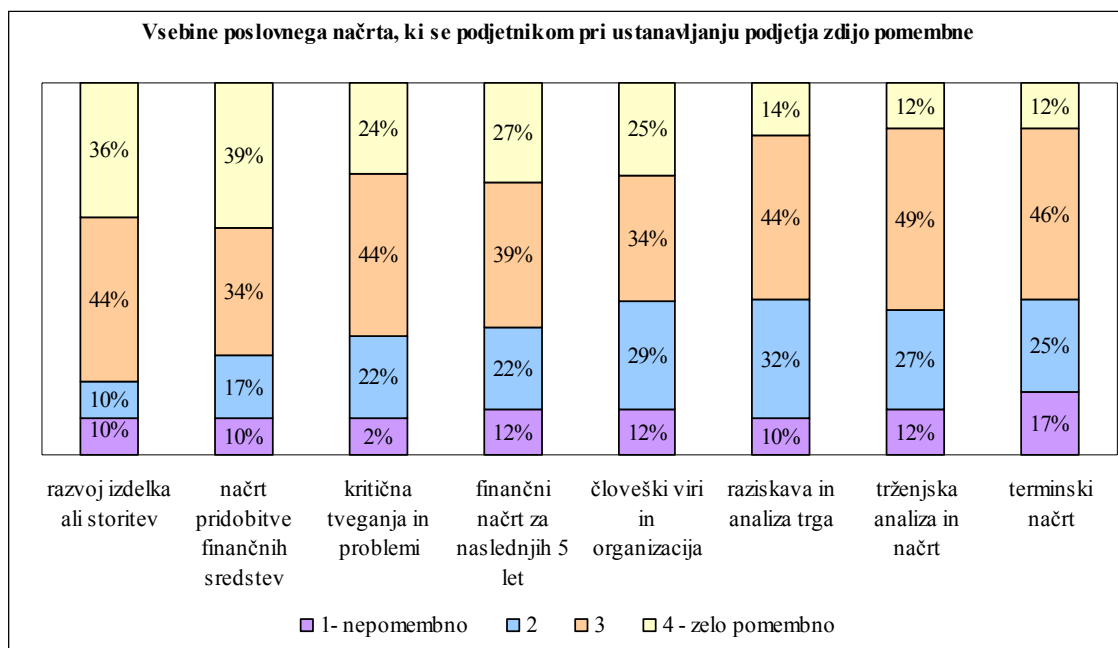
V nadaljevanju smo anketirance spraševali o vsebinah poslovnega načrta. Zanimalo nas je, katere vsebine se podjetnikom zdijo pomembne pri ustanavljanju podjetja.

Preglednica 6: Število in srednja vrednost vsebin poslovnega načrta, ki se pri ustanavljanju podjetja direktorjem zdijo pomembna (junij 2008; n = 41)

(1 – nepomembno, 4 – zelo pomembno)

Lastnost:	1	2	3	4	srednja vrednost
razvoj izdelka ali storitev	4	4	18	15	3,07
načrt pridobitve finančnih sredstev	4	7	14	16	3,02
kritična tveganja in problemi	4	9	18	10	2,83
finančni načrt za naslednjih 5 let	5	9	16	11	2,80
človeški viri in organizacija	5	12	14	10	2,71
raziskava in analiza trga	4	13	18	6	2,63
trženjska analiza in načrt	5	11	20	5	2,61
terminski načrt	7	10	19	5	2,54

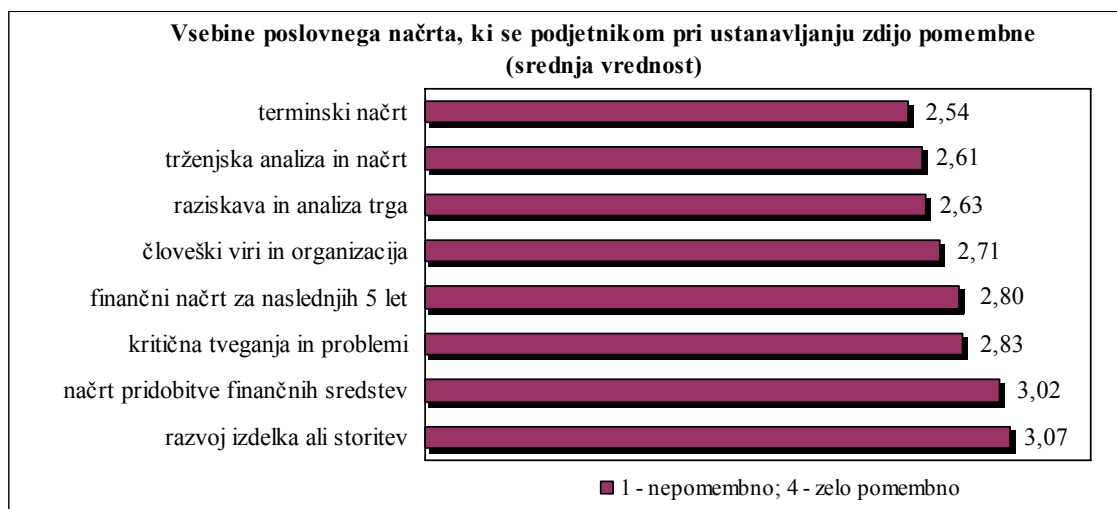
V Preglednici 6 je prikazano število in srednja vrednost odgovorov podjetnikov na vprašanje o pomembnosti vsebin poslovnega načrta. Število odgovorov v odstotkih glede na lastnost poslovnega načrta pa je v nadaljevanju zaradi boljše preglednosti prikazano še grafično na Sliki 16.



Slika 16: Odstotek vsebin poslovnega načrta, ki se pri ustanavljanju podjetja direktorjem zdijo pomembne (junij 2008; n = 41)

Podjetniki so razvoj izdelka ali storitev ocenili kot najpomembnejšo vsebino pri ustanavljanju podjetja in pisanju poslovnega načrta. Kar 36 % vprašanih je bilo mnenja, da je ta vsebina zelo pomembna, povprečna vrednost odgovora, ki je bil podan na lestvici od 1–4, je bila 3,07. Podobno pomemben se jim zdi načrt za pridobivanje finančnih sredstev, v 39 % ocenjen kot zelo pomembna vsebina. Sledita kritično tveganje in problemi, s srednjo vrednostjo 2,83 in finančni načrt za naslednjih 5 let, katerega srednja vrednost znaša 2,80. Načeloma se vprašanim direktorjem zdijo vse vsebine bolj pomembne. Med najmanj pomembnimi je bil ocenjen terminski načrt. Njegova srednja vrednost je bila ocenjena s še vedno visoko srednjo vrednostjo 2,50. Sledijo mu trženjska analiza s srednjo vrednostjo 2,61, raziskava in analiza trga 2,63 in človeški viri in organizacija z 2,71.

Grafični prikaz srednjih vrednosti je prikazan na spodnji Sliki 17.



Slika 17: Srednja vrednost vsebin poslovnega načrta, ki se pri ustanavljanju podjetja direktorjem zdijo pomembna (junij 2008; n = 41)

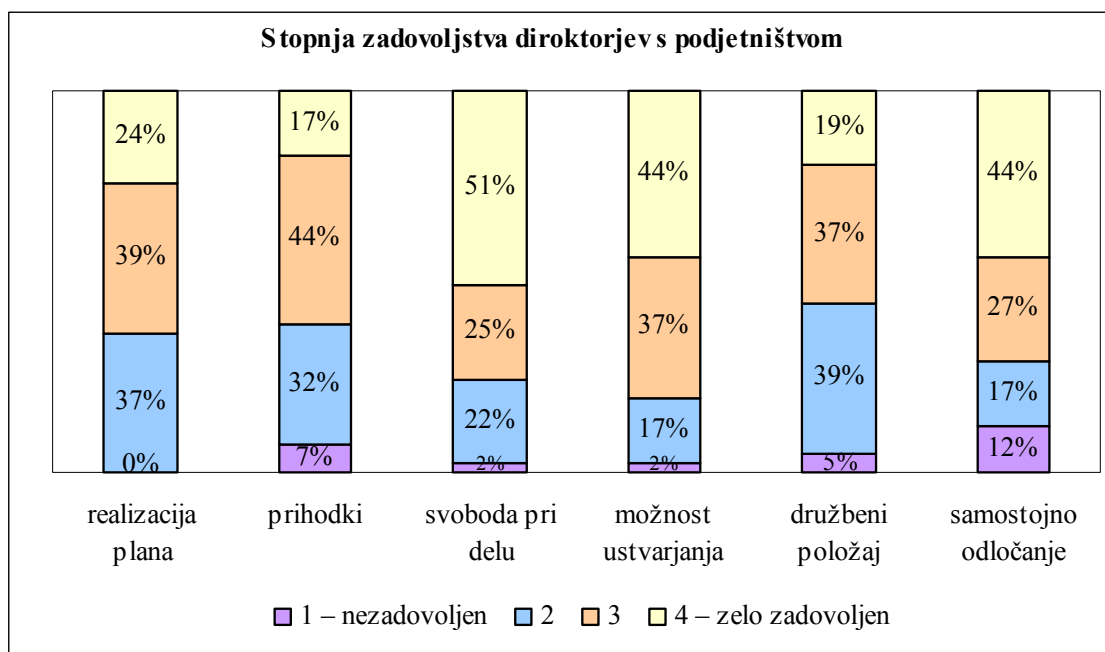
V nadaljevanju poglavja »analiza podjetništva« nas je zanimala stopnja zadovoljstva podjetnikov na njihovi poti. Dobljene rezultate prikazuje spodnja Preglednica 7.

Preglednica 7: Število in srednja vrednost stopnje direktorjevega zadovoljstva s podjetništvom (junij 2008; n = 41)

(1 – nezadovoljen, 4 – zelo zadovoljen)

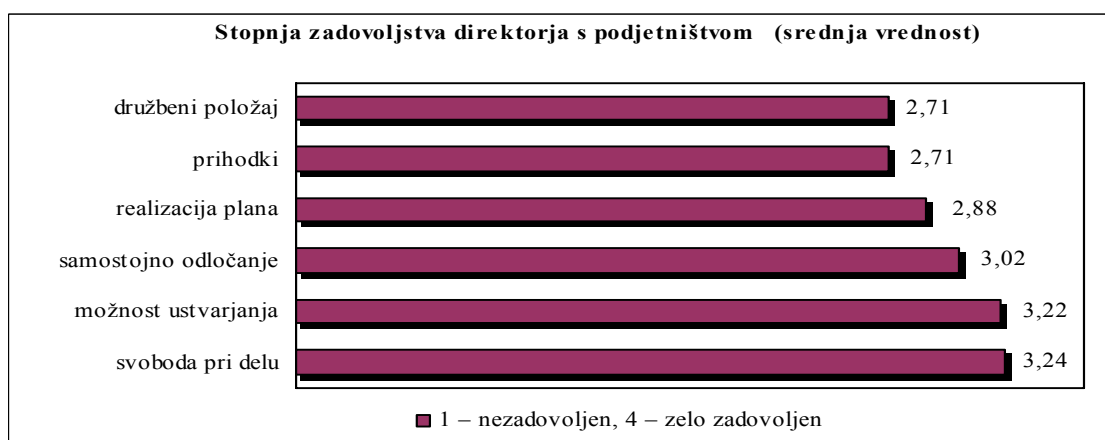
Področje:	1	2	3	4	srednja vrednost
svoboda pri delu	1	9	10	21	3,24
možnost ustvarjanja	1	7	15	18	3,22
samostojno odločanje	5	7	11	18	3,02
realizacija plana	0	15	16	10	2,88
prihodki	3	13	18	7	2,71
družbeni položaj	2	16	15	8	2,71

Zaradi boljše preglednosti je v nadaljevanju število odgovorov, glede na posamezno področje podjetništva prikazano grafično na Sliki 18.



Slika 18: Odstotek ocen zadovoljstva direktorjev pri podjetništvu (junij 2008; n = 41)

Razvidno je, da so podjetniki v povprečju s svojo podjetniško potjo zadovoljni. Najslabše ocenjeno področje, vendar še vedno visoko nad povprečjem, je bilo prihodek in družbeni položaj. Ocenjena sta bila s srednjo vrednostjo 2,71. Najbolje ocenjena lastnost na podjetniški poti je bila s srednjo vrednostjo 3,24 svoboda pri delu. Kar 51 odstotkov vprašanih je lastnost ocenilo kot veliko zadovoljstvo na njihovi poti. Prav tako zelo visoko in s srednjo vrednostjo 3,22 so podjetniki ocenili možnost ustvarjanja, pri čemer je 44 odstotkov vprašanih zelo zadovoljnih s tem dejstvom. S srednjo vrednostjo 2,88 in 3,02 so podjetniki ocenili realizacijo plana in samostojno odločanje. Zanimivo je, da prav nihče ni povsem nezadovoljen z realizacijo plana, medtem ko je na drugi strani kar 12 odstotkov povsem nezadovoljnih s samostojnim odločanjem. Zaradi boljše preglednosti srednjih vrednosti odgovorov so ocene zadovoljstva na Sliki 19, prikazane še grafično.



Slika 19: Srednja vrednost ocen zadovoljstva direktorjev pri podjetništvu (junij 2008; n = 41)

Glede na zgoraj omenjene ocene lahko sklepamo, da so vprašani podjetniki načeloma s svojo podjetniško potjo zadovoljni. Razvidno je, da je za podjetnike majhnih lesnih podjetij v Sloveniji največja prednost na njihovi poti predvsem področje svobode pri delu in možnost ustvarjanja.

V nadaljevanju smo direktorje povprašali o dejavnikih, ki so jih podjetniki pogrešali na svoji poti. Rezultati so predstavljeni v nadaljevanju.

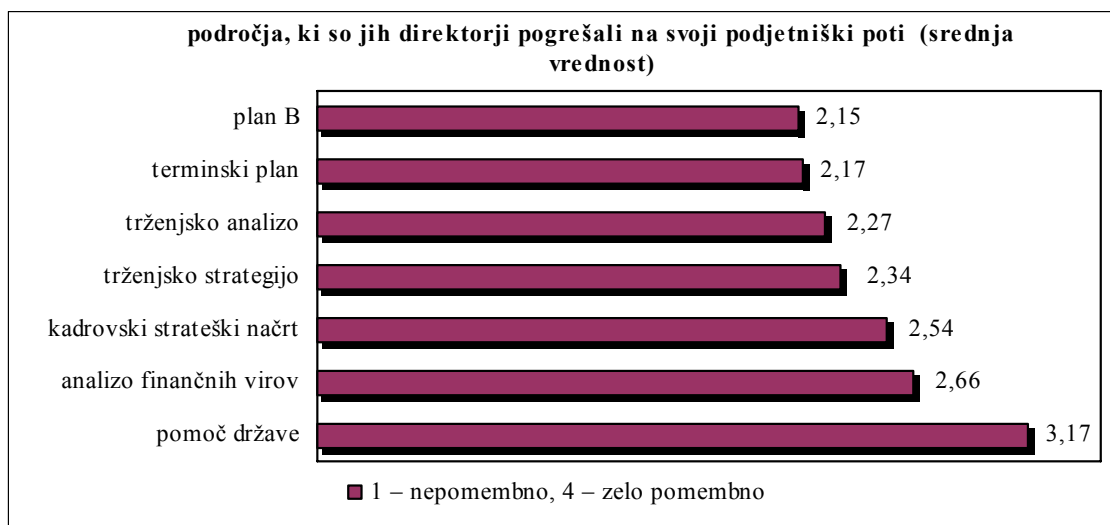
Preglednica 8: Število in srednja vrednost področji, ki so jih direktorji pogrešali na svoji podjetniški poti (junij 2008; n = 41)

<i>(1 – nepomembno, 4 – zelo pomembno)</i>					
Področje:	1	2	3	4	srednja vrednost
pomoč države	3	6	13	19	3,17
analizo finančnih virov	4	14	15	8	2,66
kadrovski strateški načrt	6	15	12	8	2,54
trženjsko strategijo	8	15	14	4	2,34
trženjsko analizo	9	15	14	3	2,27
terminski plan	10	18	9	4	2,17
plan B	12	16	8	5	2,15

Iz Preglednice 8 je iz srednjih vrednosti razvidno, da podjetniki na svoji poti najbolj pogrešajo pomoč države. Kar 46 odstotkov vprašanih je odgovorilo, da se jim pomoč države zdi zelo pomembna. Skoraj 80 % je takih, ki se jim zdi pomoč države bolj pomembna. Kot najmanj pomembna področja so podjetniki ocenili plan B in terminski plan. Ostala področja kot so trženjska analiza, trženjska strategija, kadrovski strateški načrt in analiza finančnih virov, so podjetniki ocenili kot srednje pomembna na njihovi podjetniški poti.

Rezultati o pomanjkljivostih na podjetniški poti vprašanih so rahlo zaskrbljujoči. Večina vprašanih je namreč na svoji poti v največji meri pogrešala pomoč države. Po drugi strani pa so ostala področja kot sta terminski plan in rezervni plan ocenili kot manj pomembna. Podjetniki bi se morali po našem mnenju za hitrejši razvoj in rast podjetja bolj osredotočiti na izboljšavo drugih področij, kakor zgolj na pomoč države.

Za boljšo preglednost so v nadaljevanju srednje vrednosti odgovorov prikazane grafično (Slika 20).



Slika 20: Srednja vrednost področji, ki so jih direktorji pogrešali na svoji podjetniški poti (junij 2008; n = 41)

Za konec smo želeli pridobiti še ideje podjetnikov o izboljšanju stanja podjetništva v lesarstvu v Sloveniji. Dobili smo naslednje:

- več povezovanja med podjetij in več povezovanja med strokovnimi institucijami ter podjetij,
- vsakdo, ki se loti podjetništva, bi moral predhodno opraviti tečaj z vsebino osnovnega znanja samostojnega podjetništva,
- manjši prispevki od plač, tako bi delavci lahko zaslužili več. S tem bi pridobili večjo in bolj kvalitetno delovno silo, ki sedaj odhaja v bolj donosne delovne poklice,
- več subvencij in lažji pogoji za pridobitev le teh,
- zmanjševanje stroškov za pridobitev obratovalnih dovoljenj,
- vzpodbujanje delovnega kadra k usposabljanju že v OŠ naprej,
- povezovanje podjetij,
- manj polizdelkov, več končnih izdelkov,
- znajdi se sam, počni to česar drugi ne počno ter
- zakon v EU, ki bi ščitil evropski trg pred prodorom vzhodnega trga. Slovenija je sama po sebi namreč premajhna.

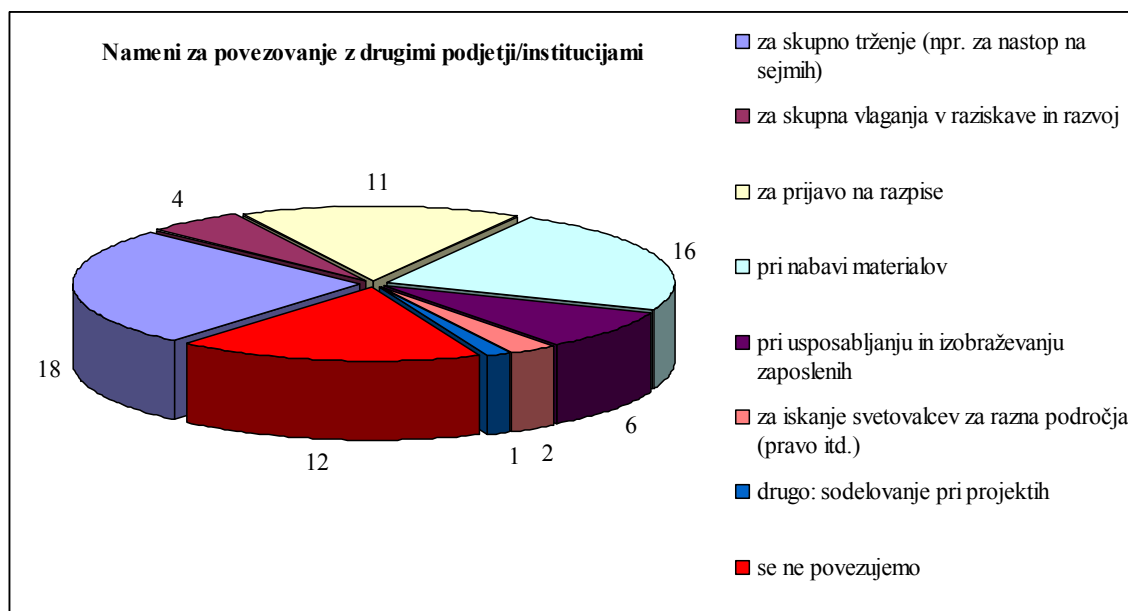
Na to vprašanje smo sicer dobili le nekaj odgovorov, ki pa so za nas zelo zanimivi in se nanašajo na obravnavano problematiko. Kar nekaj idej se je nanašalo na področje povezovanja, ki ga bomo obravnavali v naslednjem poglavju analize. Ostalo pa se je nanašalo na področje izobraževanja, ki pa so ga podjetniki v nadaljevanju ocenili zelo visoko v primerjavi z raziskavo GEM.

4.1.4 Analiza povezovanja v majhnih lesnih podjetjih

Četrty del je obsegal vprašanja o povezovanju podjetij. Rezultati so predstavljeni v nadaljevanju.

Preglednica 9: Odstotek vzrokov povezovanja med podjetji (junij 2008; možnih več odgovorov; n = 70)

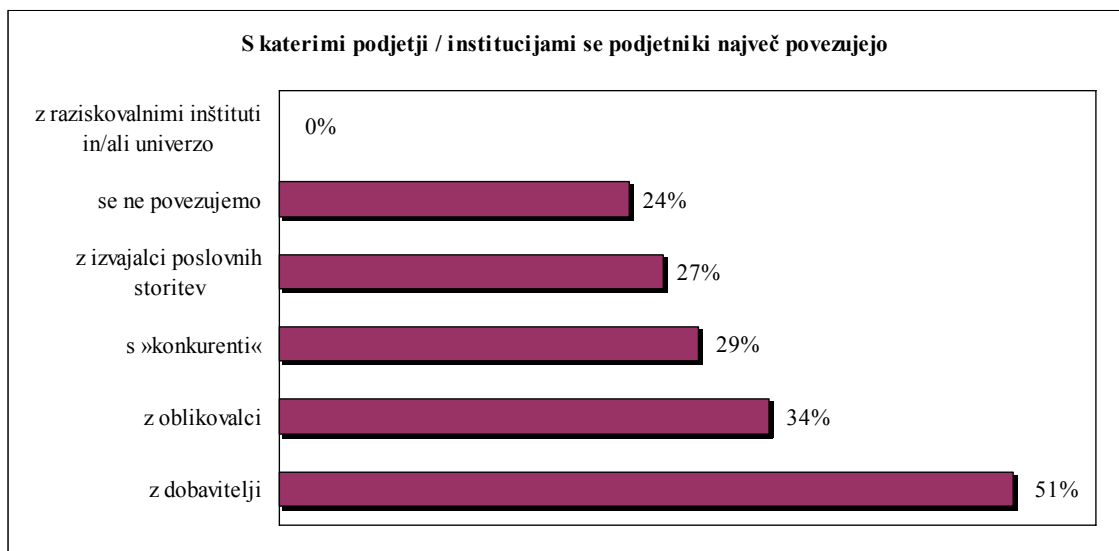
Za katere namene se povezuje z drugimi podjetji/institucijami?	število	vzorčni odstotek (%)
za skupno trženje (npr. za nastop na sejmihi)	18	44
pri nabavi materialov	16	39
se ne povezuje	12	29
za prijavo na razpise	11	27
pri usposabljanju in izobraževanju zaposlenih	6	15
za skupna vlaganja v raziskave in razvoj	4	10
za iskanje svetovalcev za razna področja (pravo ...)	2	5
drugo: sodelovanje pri projektih	1	2



Slika 21: Število vzrokov povezovanja med podjetji (junij 2008; možnih več odgovorov; n = 70)

Iz Preglednice 9 in Slike 21 je razvidno, da se vprašanim direktorjem v 44 % zdi najbolj smiselno povezovanje za skupno trženje, kot so nastopi na sejmihi, razni projekti, razne promocije, prireditve itd. Sledi povezovanja pri nabavi materialov ter namen povezovanja pri prijavi na razne razpise. Medtem ko se vprašanim povezuje za skupna vlaganja, povezovanja pri usposabljanju in izobraževanju zaposlenih ter povezovanje za iskanje svetovalcev za razna področja kot so pravo, računovodstvo, trženje itd., ne zdijo preveč smiselna. Glede na rezultate iz katerih je razvidno, da se 29 % anketiranih podjetij ne povezuje, lahko z gotovostjo sprejmemo predpostavljeno hipotezo, da je odstotek povezovanja majhnih lesnih podjetij majhen. Poleg tega se največ podjetij povezuje s

podjetij za nabavo materiala, kar pomeni, da je dejanski odstotek povezovanj pomembnih za razvoj samih podjetij še nekoliko manjši. To v nadaljevanju prikazuje Slika 22.



Slika 22: Odstotek podjetji/institucij, s katerimi se podjetja največ povezujejo (junij 2008; možnih več odgovorov; n = 68)

Podatki kažejo, da se podjetniki v največji meri z več kot 50 % povezujejo z dobavitelji. Z ostalimi institucijami kot so »konkurenti«, izvajalci posebnih storitev in oblikovalci se povezuje v povprečju od 20 do 30 % vprašanih. Kot smo že ugotovili in pred analizo tudi predpostavljali, se skoraj 30 % vprašanih ne povezuje, s čimer smo potrdili predpostavljeno hipotezo. Zanimivo pa je dejstvo, da od 41 prispelih vprašalnikov nihče ni potrdil povezovanja z raziskovalnimi institucijami, kot so na primer univerza in podobno, kar priča o ne vlaganju v raziskave in razvoj.

V nadaljevanju so nas zanimali vzroki za povezovanje z drugimi podjetji oziroma institucijami. Rezultati so predstavljeni v spodnji Preglednici 10.

Preglednica 10: Najpomembnejši vzroki za povezovanje z drugimi podjetji / institucijami (junij 2008; n=41)

(1 – nepomembno, 4 – zelo pomembno)

Vzroki za povezovanje:	1	2	3	4	vrednost
nižji stroški poslovanja	4	5	17	15	3,05
moč pri trženju in prodaji izdelkov	7	22	34	37	3,00
večja produktivnost	2	8	20	11	2,98
višja kakovost in širši sortiment izdelkov	12	20	29	39	2,95
zanesljivejša in hitrejša storitev ter boljša logistika	15	17	27	41	2,95
boljši pogoji za razvoj	6	5	19	11	2,85
enakomernejša razporeditev visokih stroškov tehnologije, razvoja in trženja med podjetji	6	9	15	11	2,76
sodelovanje na razpisih za EU sredstva za raziskave in razvoj	8	5	22	6	2,63
visoko specializirana (proizvodna) tehnologija	7	8	15	11	2,73
lažja specializacija – osredotočenje na CORE-BUSINESS	11	12	12	6	2,32

Iz Preglednice 10 je razvidno, da je večina kot glavni vzrok povezovanja navedla nižje stroške poslovanja. Sledi večja moč pri trženju in prodaji izdelkov, kjer stopnja pomembnosti znaša 3,00. Ostali vzroki za povezovanje so si dokaj enakovredni, saj se njihova ocena pomembnosti giblje med 2,63 in 3,00. Zanimivo je, da ima najnižjo oceno pomembnosti med njimi vzrok za povezovanje sodelovanje na razpisih za EU sredstva za raziskave in razvoj, ki so ga podjetniki ocenili z oceno 2,63. Med vsemi vzroki pa izstopa nizka ocena pomena povezovanja, ki bi olajšalo specializacijo. Povezovanje bi potekalo v smislu CORE-BUSINESS, kar pomeni, da bi vsako podjetje izvajalo eno ali več faz pri proizvodnji izdelka oziroma storitev. Menimo, da so podjetniki omenjeni vzrok ocenili slabše, predvsem zaradi nerazumevanja besede CORE-BUSINESS. Sklepamo lahko, da se anketiranim direktorjem vsi vzroki za povezovanje zdijo približno enako pomembni, poleg omenjenih odstopanj.

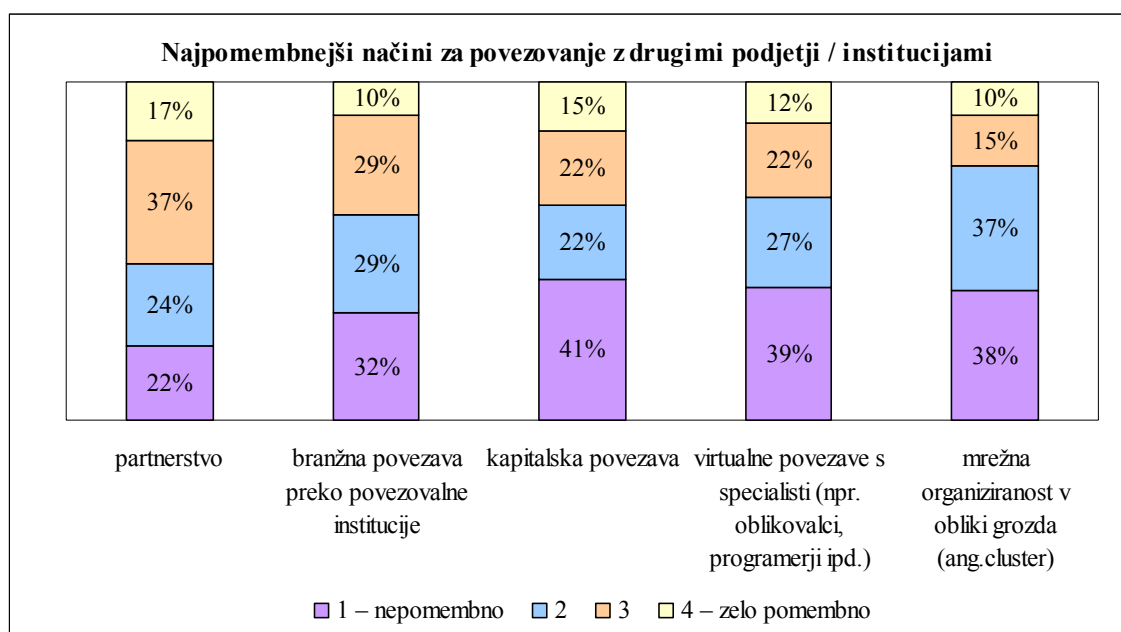
Sledilo je vprašanje, s katerim smo direktorje vprašali še o načinih za povezovanje z drugimi podjetji oziroma institucijami ter uporabi in načrtovanju le-teh.

Preglednica 11: Odstotek uporabe in načrtovanja načinov za povezovanje (junij 2008; n=41)

Načini za povezovanje:	uporabljamo (%)	načrtujemo (%)
mrežna organiziranost v obliki grozda (ang. <i>cluster</i>)	17	10
partnerstvo	20	12
kapitalska povezava	12	15
branžna povezava preko povezovalne institucije	10	17
virtualne povezave s specialisti (npr. oblikovalci, programerji..)	0	12

Iz Preglednice 11 je razvidno, da je povezovanje oz. načrtovanje le-tega v majhnih lesnih podjetjih zelo majhno. Obravnavane načine za povezovanje uporablja 10-20 % direktorjev, samo povezovanje pa jih načrtuje 10–17 %. Največ vprašanih (20 %) uporablja kot način povezovanja partnerstvo, potem grozd (17 %) in nato branžno povezovanje. Podjetniki v največji meri 17 % načrtujejo branžno povezovanje preko povezovalne institucije. Nihče od vprašanih pa ne uporablja virtualne povezave s specialisti kot so oblikovalci, programerji ipd.

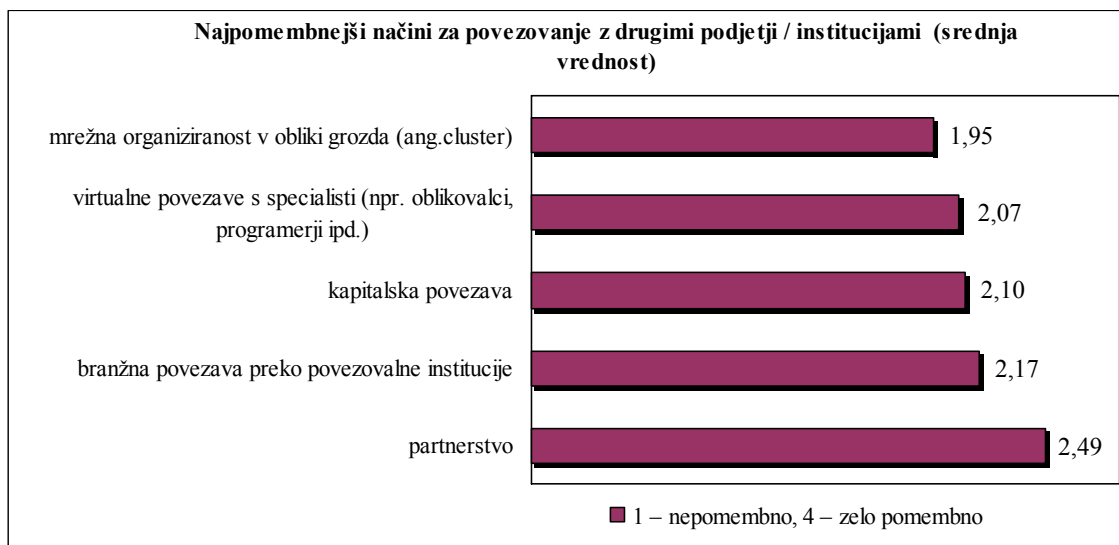
Za konec analize »povezovanja v majhnih lesnih podjetjih« smo anketirance spraševali o najpomembnejših načinih za povezovanje z drugimi podjetji oziroma institucijami (Slika 23).



Slika 23: Odstotek načinov za povezovanje, ki so podjetjem najpomembnejši (junij 2008, n = 41)

Slika 23 prikazuje rezultate najpomembnejših načinov za povezovanje z drugimi podjetji oziroma institucijami. Največji pomen so anketiranci pripisali partnerstvu, kjer so stopnjo pomembnosti v povprečju ocenili z 2,49. Ostale vzroke, kot so branžna povezava preko povezovalne institucije, mrežna organiziranost v obliki grozda, kapitalska povezava in virtualne povezave s specialisti, so anketirani direktorji ocenili kot približno enako pomembne. Stopnja pomembnosti omenjenih vzrokov se v povprečju nahaja med 1,95 ter 2,17.

Za lažjo predstavbo je na Sliki 24 v nadaljevanju, grafično prikazana srednja vrednost odgovorov glede na način povezovanja.



Slika 24: Srednja vrednost najpomembnejših načinov za povezovanje z drugimi podjetji/institucijami (junij 2008, n = 41)

Interpretirani podatki in rezultati potrjujejo predpostavljeno hipotezo o velikem odstotku ne povezovanja majhnih lesnih podjetij. Na tem področju bo v prihodnosti potrebno storiti še veliko, saj je povezovanje ključnega pomena za rast in razvoj podjetij.

4.1.5 Analiza pogojev za podjetništvo v povezavi z raziskavo GEM

Preglednica 12: Primerjava srednjih vrednosti analize pogojev za podjetništvo majhnih lesnih podjetij (junij 2008; n = 41) z raziskavo GEM (vir: GEM Slovenija 2007)

	Okvirni pogoji za podjetništvo	Analiza	SLO GEM	GEM
A	razpoložljivost različnih finančnih virov za nova in rastoča podjetja	3,66	2,78	2,87
C	izvajanje vladnih programov, ki ustvarjajo pogoje za razvoj podjetništva	3,49	2,44	2,62
D1	razširjenost in kakovost izobraževanja in usposabljanja za podjetništvo v osnovnih in srednjih šolah	3,83	2,3	2,13
D2	razširjenost in kakovost izobraževanja in usposabljanja za podjetništvo po srednji šoli	4,12	2,96	2,88
F	kakovost in dostopnost poslovne, pravne in strokovne infrastrukture, ki jo potrebujejo mlada in rastoča podjetja	3,66	3,06	3,3
G2	odprtost in konkurenčnost na notranjem trgu (vstopne ovire)	3,78	2,6	2,73
H	dostop do fizične infrastrukture, potrebne za poslovanje	3,10	3,65	3,76
K	zaznavanje poslovnih priložnosti	3,98	3,22	3,44
N	urejenost zaščite intelektualne lastnine	3,37	3,11	3,05
P	odnos do žensk v podjetništvu	3,85	3,51	3,34
P05	ženske in moški so enako sposobni ustanoviti novo podjetje	3,93	4,43	3,86
P02	ustanovitev podjetja je družbeno sprejemljiva kariera za žensko.	3,85	3,51	3,6
Q	obstoj in učinkovitost podpornih mehanizmov in ekonomske politike, usmerjene v rast podjetij	3,71	2,85	3,11
H02	dober dostop do komunikacij (telefon, internet ipd.) za nova ali rastoča podjetja ni predrag.	4,02	4,03	3,81
A02	na razpolago je dovolj dolžniških virov financiranja za nova in rastoča podjetja.	3,29	3,62	3,09
K02	za ustanovitev novih podjetij je več dobrih priložnosti, kot pa je ljudi, ki so jih sposobni izkoristiti.	3,56	3,5	3,47
F05	nova in rastoča podjetja z lahkoto pridobijo dobre bančne storitve (transakcijski računi, plačilni promet s tujino, kreditne garancije ipd.).	3,10	3,50	3,65
B05	višina davkov NE predstavlja bremena za nova in rastoča podjetja	3,20	1,7	2,62
B04	nova podjetja lahko dobijo večino potrebnih dovoljenj in koncesij v približno tednu dni.	3,05	1,81	2,04
B01	državne politike (npr. javni razpisi) dosledno favorizirajo nova podjetja.	3,15	2,08	2,27
E01	nova tehnološka, znanstvena in druga znanja se uspešno prenašajo z univerz in javnih raziskovalnih centrov v nova in rastoča podjetja	3,05	2,15	2,5
C05	skorajda vsak, ki potrebuje pomoč od vladnih programov za nova in rastoča podjetja, najde, kar potrebuje.	2,76	2,16	2,46

4.1.5.1 Komentar k Preglednici 12

V petem oziroma zadnjem delu vprašalnika smo analizirali splošne pogoje podjetništva v lesarstvu v Sloveniji. Dobljene rezultate smo primerjali s slovensko ter svetovno raziskavo GEM. Večino pogojev so anketiranci majhnih lesnih podjetij ocenili bolje kot omenjeni raziskavi. Rezultati niso povsem 100 % primerljivi, saj so pri analizi majhnih lesnih podjetij sodelovali direktorji le-teh, medtem ko so trditve v raziskavi GEM ocenjevali izbrani izvedenci iz obravnavanega področja. Rezultati so predstavljeni v nadaljevanju:

- pridobljeni rezultati v naši analizi se v primerjavi z omenjenima raziskavama razlikujejo v točki »dostop do finančne infrastrukture«, saj tako izvedenci v Sloveniji kot izvedenci v GEM državah menijo, da imajo nova in rastoča podjetja v njihovi državi relativno dober dostop do komunikacij, zmorejo kriti stroške osnovnih potrebščin ter lahko pridobijo dostop do priključkov za plin, vodo, elektriko in kanalizacijo v približno mesecu dni. Iz naše raziskave lahko ugotovimo, da so zgoraj omenjene pogoje (H; H02), ki kažejo na zadovoljstvo dostopa do fizične infrastrukture, anketirani podjetniki ocenili občutno slabše,
- do večjih razlik med raziskavami prihaja tudi pri vprašanju o kakovosti izobraževanja. Anketiranci so namreč v naši raziskavi pogoje za izobraževanje v povprečju ocenili kot dobre, medtem, ko je raziskava GEM postavila pogoje za izobraževanje na drugo mesto najslabše ocenjenih. Menijo namreč, da samo poučevanje v slovenskih osnovnih in srednjih šolah ne vzpodbuja ustvarjalnosti, neodvisnosti, osebne iniciative, ne opozarja na pomen podjetništva in ustvarjanja novih podjetij ter ne zagotavlja primernega poznavanja načel tržnega gospodarstva,
- po podatkih GEM se Slovenija pri ocenah pogojev izobraževanja uvršča na 10. mesto, s povprečno oceno strinjanja s trditvami o izobraževanju 2,30 pa kaže, da izobraževanje ne prispeva k razvoju podjetniških kapacitet pri mladih v osnovnih in srednjih šolah ter s tem k nastajanju in rasti podjetij v Sloveniji. Sodeč po podatkih, področje zahteva številne spremembe in ustrezne ukrepe. Podobno velja za izobraževanje in usposabljanje po končani srednji šoli, kjer je povprečna ocena sicer nekoliko višja (2,96),
- izvedenci raziskave GEM Slovenija so zelo nizko ocenili vladne programe (B05; B04; B01), prav tako so bili ti programi nizko ocenjeni s strani ostalih, ki sodelujejo v raziskavi,
- podjetniki so v naši analizi trditve, kot so: višina davkov ne predstavlja bremena za nova in rastoča podjetja ocenili s povprečno oceno strinjanja 2,61, nova podjetja lahko pridobijo večino potrebnih dovoljenj in koncesij v približno letu dni (2,54) ter državne politike dosledno favorizirajo nova podjetja (2,59), ocenili nekoliko višje, vendar še vedno nizko. Trditev »skoraj vsak, ki potrebuje pomoč od vladnih programov za nova in rastoča podjetja, najde kar potrebuje«, so podjetniki na lestvici strinjanja ocenili z srednjo vrednostjo 2,32, kar je primerljivo z GEM raziskavo. Podobno so ocenili »razpoložljivost različnih finančnih virov za nova in rastoča podjetja« (2,98) ter pogoj zaznavanja poslovnih priložnosti, kar je ponovno primerljivo s svetovno in slovensko raziskavo,

- izvajanje vladnih programov, ki ustvarjajo pogoje za razvoj podjetništva (povprečna ocena strinjanja 2,88) ter odprtost in konkurenčnost na notranjem trgu (3,02) so podjetniki pri naši analizi ocenili višje kot svetovna in slovenska raziskava,
- ostale trditve, kot so »urejenost zaščite intelektualne lastnine« (2,73), ter pogoji »kakovost in dostopnost poslovne, pravne in strokovne infrastrukture, ki jo potrebujejo mlada in rastoča podjetja« (2,98), »za ustanovitev novih podjetij je več dobrih priložnosti, kot pa je ljudi, ki so jih sposobni izkoristiti« (2,90) in »nova in rastoča podjetja z lahkoto pridobijo dobre bančne storitve (transakcijski računi, plačilni promet s tujino, kreditne garancije ipd.)« (2,56), so bile s strani podjetnikov pri analizi ocenjene slabše kot obeh GEM raziskavah,
- tretja najslabše ocenjena podjetniška trditev v raziskavi GEM Slovenija je bila tudi leta 2007 »prenos raziskav in razvoja«. Anketiranci malih lesnih slovenskih podjetij so pogoj prav tako ocenili slabše, vendar vseeno višja kot v raziskavi GEM SLO in svetovnem GEM. Izvedenci GEM so najbolj kritični do dejstva, da se nova tehnološka, znanstvena in druga znanja pri nas neuspešno prenašajo z univerz in javnih raziskovalnih centrov v nova in rastoča podjetja, le-ta pa nimajo povsem enakih možnosti dostopa do novih raziskovalnih spoznanj in tehnologij kot velika uveljavljena podjetja. Omenjeni trditvi se skupaj nahajata na dnu lestvice povprečnega strinjanja z vsemi proučevanimi trditvami, kar kaže na problematiko prenosa raziskav in razvoja v podjetniški sektor. Kljub temu da od leta 2004 v Sloveniji beležimo porast kakovosti zaščite intelektualne lastnine, je prenos raziskav in razvoja še vedno med najmanj urejenimi podjetniškimi okviri,
- tudi ocene ostalih trditev, ki se v povprečju na lestvici strinjanja od 1–5 nahajajo na intervalu od 2,24 do 2,59, kažejo, da prenos raziskav in razvoja resnično zahtevata ustrezno ukrepanje. Le z obstojem in učinkovitostjo ustreznih mehanizmov za prenos raziskovalnih dosežkov in tehnologije v podjetniško prakso lahko namreč spodbudimo nastajanje in rast podjetij v Sloveniji. Povprečna ocena prenosa raziskav in razvoja (2,31) uvršča Slovenijo na 20. mesto na lestvici GEM,
- anketiranci so trditev »razpoložljivost različnih finančnih virov za nova in rastoča podjetja« v povprečju ocenili bolje (3,66), kot so bila ocenjena v raziskavi GEM Slovenija (2,78) in GEM (2,78),
- izvedenci obeh raziskav GEM se prav tako skoraj strinjajo s tem, da imajo ženske in moški enake možnosti dostopa do dobrih priložnosti za ustanovitev novega podjetja. V naši raziskavi so anketiranci te pogoje ocenili nekoliko slabše, vendar še vedno s povprečno oceno trditve 3,93.

Ukrepi so potrebni tudi znotraj ostalih podjetniških okvirov, predvsem tistih, ki so jim anketiranci oziroma na drugi strani izvedenci, dodelili ocene v povprečju manjše od 3. Najnižje ocenjene trditve kažejo na potrebo po ustreznih ukrepih, kar se kaže predvsem na področju vladne politike, finančne podpore, kulturnih in družbenih norm, prenosa raziskav in razvoja v podjetniško prakso ter vladnih programov. Izvedenci (GEM in GEM SLO) menijo, da so za razvoj podjetništva v Sloveniji najbolj kritična naslednja dejstva: višina

davkov kot breme za nova rastoča podjetja, nova podjetja še vedno ne dobijo večine potrebnih dovoljenj in koncesij v približno tednu dni, nova in rastoča podjetja nimajo dovolj finančnih virov, pridobljenih s prvo izdajo delnic ter državne politike ne favorizirajo novih podjetij. Kritično je po njihovem mnenju tudi to, da nacionalna kultura ne spodbuja posameznikov, da bi prevzeli podjetniško tveganje ter v zadostni meri ne podpira uspehov, ki so jih posamezniki dosegli z lastnim delom.

4.2 SWOT ANALIZA

4.2.1 Splošno

Z analizo SWOT smo v nadaljevanju prikazali skladnost dejstev podjetništva v povezavi s strateškimi cilji in določili prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetništva v lesarstvu. Pri tem smo uporabili Grayev model razčlenitve panoge, ki razvršča empirično dobljene ocene prednosti in slabosti v pet glavnih skupin. Glavne značilnosti modela so podane v nadaljevanju (Slika 25):



Slika 25: Grayev model razčlenitve podjetja / panoge (vir: Gray, str. 132-133)

Glede na to da je panogo zelo težko ocenjevati oziroma je to brez oprijemljivih podatkov skoraj nemogoče, smo iz Grayev-ega modela razčlenitve panoge izbrali samo tiste podstrukture in komponente, pri katerih smo se lahko zgledovali in opirali na predhodno analizo stanja podjetništva v lesarstvu. Odločili smo se za naslednje podstrukture in komponente:

- **organizacijska** (oblika organiziranosti in stopnja zadovoljstva),
- **kadrovska** (število zaposlenih in izkušnje),
- **tržna** (povezovanje),
- **tehnološka** (razvoj proizvodnje in raziskave) ter

- **finančna** (finančna sredstva).

4.2.2 Prednosti in slabosti podjetništva v lesarstvu

Na osnovi analize stanja podjetništva v lesarstvu smo oblikovali priložnosti in nevarnosti za majhna lesna podjetja v Sloveniji.

4.2.2.1 Organizacijska podstruktura – prednosti in slabosti

Glede na analizo stanja majhna lesna podjetja ne dajejo večjega poudarka na organizacijsko podstrukturo. Večina anketiranih podjetij (63 odstotkov) ima pravno organizacijsko obliko samostojnega podjetnika (s. p.), kjer direktor oziroma podjetnik odloča o vsem, poleg tega pa v primeru likvidnostnih težav, odgovarja sam s svojim lastnim kapitalom. Omenjena dejstva štejemo med slabosti organizacijske podstrukture majhnih lesnih podjetij. Rešitev je družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.), katere obliko ima 37 odstotkov podjetij.

Prednosti majhnega lesnega podjetja so po mnenju direktorjev tudi svoboda pri delu, večja možnost ustvarjalnosti in samostojno odločanje. Kot slabost, so podjetniki ocenili družbeni položaj, prihodke in realizacijo plana.

4.2.2.2 Kadrovska podstruktura – prednosti in slabosti

Rezultati analize kažejo, da ima večina majhnih lesnih podjetij zaposlenih od 1 do 5 ljudi, kar predstavlja neke vrste oviro za razvoj in rast podjetij v prihodnosti. Hkrati pa majhno število zaposlenih v podjetju omogoča večjo prilagodljivost in fleksibilnost ter lažjo komunikacijo znotraj samega podjetja in s tem prednost pri podjetništvu.

Glede na to da je kar 44 odstotkov anketiranih podjetnikov starih od 45 do 54 let in kar 83 odstotkov med 35 in 64, ocenjujemo njihove pridobljene izkušnje kot eno izmed prednosti v podjetništvu. Po drugi strani pa starostna struktura z vidika znanja, ki ga lahko doprinesejo mladi univerzitetno izobraženi podjetniki, predstavlja slabost, saj je le-teh zelo malo in prevladujejo operativno usmerjeni starejši podjetniki.

4.2.2.3 Tržna podstruktura – prednosti in slabosti

V raziskavi smo spraševali tudi o trženjski strategiji in trženjski analizi ter ugotovili, da se podjetnikom ne zdita pomembni in ju na svoji podjetniški poti niso pogrešali. To dejstvo ocenjujemo kot slabost. Ena izmed slabosti je tudi ocena vsebine poslovnega načrta »trženjska analiza trga«, ki se podjetnikom zdi med manj pomembnimi. Poleg tega se le nekaj proučevanih podjetij povezuje z univerzami ali podobnimi institucijami, čeprav je iz literature razvidno, da je povezovanje zelo pomemben faktor razvoja in rasti podjetja ter obenem tudi trženja. Kar 44 odstotkov podjetnikov, ki so povedali, da se povezujejo, se povezuje za skupno trženje, kot so na primer nastopi na sejnih in podobno. Anketiranci so kot pomemben vzrok za povezovanje ocenili »moč pri trženju in prodaji izdelkov«, kar predstavlja naslednjo prednost v panogi majhnih lesnih podjetij.

4.2.2.4 Tehnološka podstruktura – prednosti in slabosti

Glede na podatke analize bi kot slabost izpostavili tudi to, da se le 15 odstotkov anketiranih podjetnikov povezuje z drugimi institucijami z namenom skupnega vlaganja v raziskave in

razvoj. Prednost na tehnološkem področju, glede na analizo stanja podjetništva, pa predstavlja vsebina poslovnega načrta »razvoj izdelka«, ki se podjetnikom zdi najpomembnejša, medtem ko vsebina »raziskava in analiza trga« predstavlja slabost, saj se podjetnikom zdi manj pomembna.

4.2.2.5 Finančna podstruktura – prednosti in slabosti

Prednost je, da se podjetnikom finančni načrt za naslednjih 5 let zdi med pomembnejšimi vsebinami poslovnega načrta, medtem ko so prihodki najslabše ocenjeno področje in ena izmed slabosti finančne podstrukture. Slabost predstavlja tudi pridobivanje dolžniških sredstev, saj za pridobitev le-teh potrebujemo jasno opredeljen in strateško oblikovan poslovni načrt, katerega pa, glede na raziskavo, večina podjetnikov nima izdelanega.

4.2.3 Priložnosti in nevarnosti podjetništva v lesarstvu

V nadaljevanju smo na osnovi opravljene analize ter prednostih in slabosti oblikovali priložnosti in nevarnosti majhnih lesnih podjetij v Sloveniji.

4.2.3.1 Organizacijska podstruktura – priložnosti in nevarnosti

S preходом iz pravno organizacijske oblike samostojnega podjetnika (s. p.) na obliko družbe z omejeno odgovornostjo (d. o. o.), se podjetjem odpira večja priložnost razvoja, predvsem pa lažje ter učinkovitejše poslovanje. Nevarnost predstavlja podjetnikovo mišljenje, ki je namesto v razvoj in raziskave usmerjeno v področja kot so družbeni položaj, prihodki in realizacija plana. Omenjena, strateško sicer nepomembna, področja mu sodeč po ocenah ne prinašajo zadovoljstva na podjetniški poti, s čimer se podjetnik preveč obremenjuje in neposredno zavira razvoj podjetja.

4.2.3.2 Kadrovska podstruktura – priložnosti in nevarnosti

Največjo nevarnost predstavlja visoka starost podjetnikov ter majhno število zaposlenih. Zato priložnost vidimo v zaposlovanju mladih, visoko izobraženih oseb, ki ne bi bile tako operativno usmerjene in bi več poudarka namenile razvoju in rasti podjetja, kot pa zgolj operativni fazi podjetništva.

4.2.3.3 Tržna podstruktura – priložnosti in nevarnosti

Priložnost na tem področju se kaže v večjem odstotku uporabe povezovanja, ki je po podatkih analize, dokaj neizkoriščena. Majhna lesna podjetja bi se morala v večji meri povezovati z univerzami ali raziskovalnimi inštituti, česar se ne poslužuje nobeno od anketiranih podjetij. Kot nevarnosti lahko torej izpostavimo neuspele poskuse povezovanja z omenjenimi institucijami ter izgubo na poslovnem področju.

4.2.3.4 Tehnološka podstruktura – priložnosti in nevarnosti

Največjo priložnost in po drugi strani nevarnost za majhna lesna podjetja v Sloveniji predstavljajo raziskave in razvoj. Analiza je pokazala, da se podjetnikom le-te ne zdijo preveč smiselne, kar pa na dolgi rok predstavlja nevarnost za podjetje in njegov razvoj. Vlaganje v razvoj proizvodnje, izdelkov in tehnologij, bi lahko pomenilo zaščito pred

nevarnostmi trga in konkurence. Priložnost predstavlja tudi večanje proizvodnih zmogljivosti, za kar je potrebna ustrezna delovna sila, kar lahko predstavlja tudi nevarnost pri iskanju primerne delovnega kadra, izkušenj delavcev ter povečanje stroškov.

4.2.3.5 Finančna podstruktura – priložnosti in nevarnosti

Za konec nam pri oceni priložnosti in nevarnosti ostane še podstruktura financiranja, ki na podjetniški poti majhnih lesnih podjetij največkrat predstavlja največjo nevarnost pri poslovanju. V primeru slabega poslovanja in finančnih problemov lahko kot priložnost izpostavimo vse več dolžniških virov, ki so na voljo podjetnikom. Hkrati pa to za podjetje predstavlja tudi veliko nevarnost, če dolžniških virov zaradi slabega poslovanja ni sposobno odplačati. Da se izognemo morebitnim nevarnostim, je pomembno sodelovati s skupnimi nabavnimi službami, oziroma morebitnimi strateškimi partnerji in nastopiti s pozicije moči velikega kupca. Kakovostna nabava, ki zahteva čim bolj točna naročila in natančno določen rok dobave, lahko v veliki meri zniža stroške poslovanja.

4.2.4 Rezultat analize

Preglednica 13: Prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti

Prednosti:	Slabosti:
prilagodljivost	izostajanje na področju raziskav in razvoja
fleksibilnost	pomanjkanje veščin za oglaševanje
prednost pred konkurenco	blagovna znamka in celostna podoba
izkušnje	finančna sredstva
kakovost	omejene kapacitete
zanesljivost proizvodov	neuporaba poslovnega načrta
povezovanje za skupno trženje	majhen odstotek povezovanj
svoboda pri delu, možnost ustvarjanja in samostojno odločanje	operativno razmišljanje
Priložnosti:	Nevarnosti:
širitev trga	vstop tujih konkurentov
vstop na nova tržišča v evropski uniji in bivši Jugoslaviji	povečana konkurenčnost
povezava s podjetji, ki se ukvarjajo s sorodno dejavnostjo	višanje cene osnovnih surovin
organiziranost podjetja	kvantiteta izdelkov velikih podjetij in s tem nižja cena na trgu
inovativnost izdelkov	inovativna tehnologija konkurence
novi in modificirani proizvodi	plačilna nedisciplina
zaposlovanje mladega izobraženega delovnega kadra	visoka starost podjetnikov

Preglednica 21 predstavlja strnjene prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti panoge majhnih lesnih podjetij pri SWOT analizi.

5 PREDLOG STRATEŠKEGA MODELA RAZVOJA PODJETNIŠTVA V LESARSTVU

5.1 UVOD

Cilji v podjetju so lahko različni, predvsem pa so strateški ali finančni. Pri določanju ciljev morajo biti prevladujoči dolgoročni učinki. Cilji so pomembni, ker določajo pozicijo, ki jo zasleduje podjetje, zato morajo biti optimistični in usmerjeni v rast in razvoj podjetja, vendar tudi realno dosegljivi. Skozi njih se morata jasno izražati poslanstvo in vizija podjetja, podjetnik pa mora skupaj s sodelavci izdelati pravilno strategijo in je slediti.

Strateško načrtovanje je pri malih podjetjih težko opredeliti, saj že v literaturi zasledimo, da tovrstna podjetja običajno formalno ne načrtujejo svojega poslovanja, niti nimajo posebej izdelanih strateških načrtov, pa tudi če jih imajo, jim ta nujno še ne prinašajo uspeha. Podjetnik si mora tako ali drugače zamisliti neko strategijo za doseg svojega cilja. Odločitve, ki jih v zvezi s tem sprejme, lahko temeljijo na različnih informacijah, dejstvih ali impulzih iz notranjega in/ali zunanjega okolja. Iz literature o strateškem managementu je znano, da temeljijo učinkovite strategije na analizah tako zunanjega kot notranjega okolja podjetja. Tako smo predhodno oblikovali SWOT analizo, ki s pomočjo analize prednosti in slabosti poslovanja, ocenjuje notranje dejavnike poslovanja ter z analizo priložnosti in nevarnosti, zunanje dejavnike poslovanja. Pri oblikovanju strateškega modela podjetništva v lesarstvu, bomo temeljili na poglavju 4.2 (SWOT analiza), pri katerem lahko s celovito oceno panoge majhnih lesnih podjetij postavimo planske cilje, ugotovimo morebitne planske vrzeli, razvijemo strategijo za doseg ciljev in izberemo najustreznejšo strategijo. Oblikovali bomo plan, ki bo določal, v katero smer naj se podjetje oziroma panoga razvija v prihodnje. Pri tem bomo prav tako upoštevali našo analizo podjetništva, s katero smo dobili realno podobo trenutnega stanja majhnih podjetij v lesarstvu.

5.2 STRATEGIJA

5.2.1 Večja uporaba poslovnega načrta kot osnovo za uspešno poslovanje

Analiza podjetništva je pokazala, da kar 44 odstotkov podjetnikov nima izdelanega poslovnega načrta, večina pa ga ne uporablja. Tako lahko potrdimo teoretična spoznanja drugih avtorjev, da mala podjetja po večini nimajo formalno pripravljenega poslovnega načrta, še manj pa posebej izdelanih strateških načrtov, kljub temu da so le-ti zelo pomembni za uspeh in razvoj podjetja, uspešno poslovanje in dobre poslovne odnose s partnerji in ostalimi.

Poleg tega mala podjetja pogosto potrebujejo dolžniška finančna sredstva za financiranje svojih dejavnosti, katera zahtevajo jasno opredeljen poslovni načrt, ki je pomemben dejavnik pri strateškem načrtovanju. V primeru, da finančna institucija tako zahteva (poseben dokument), je namreč podjetnik prisiljen razmisliti o prihodnjem poslovanju podjetja in formalno opredeliti strategijo.

5.2.2 Bolj strateško usmerjen podjetnik

Pri strateškem načrtovanju je podjetnik ključnega pomena. V literaturi zasledimo, da je podjetje uspešnejše, če podjetnik strategijo načrtuje skupaj z zaposlenimi. Tovrstna oblika načrtovanja, naj bi bila uspešnejša, ker pozitivno vpliva na motivacijo vseh zaposlenih za doseg skupnega cilja. Kakorkoli že podjetnik mora sodelovati pri izbiri in načrtovanju strategij. Pri tem si mora želeči uspeha in rasti podjetja, gnati ga mora vizija o prihodnosti, poslanstvu in ciljih, ki si jih je zastavil, saj so to ključni dejavniki uspeha in odločilni pri strateškem odločanju v rast usmerjenega podjetja.

Podjetnik mora biti »strateško« usmerjen, strateško planirati svojo rast in se pri tem osredotočati na področja inovacij, internacionalizacije, povezovanja in zaveznitva, e-poslovanja ter izobraževanja, ki omogočajo rast.

5.2.3 Večji poudarek na izobraževanju ter vlaganju v raziskave in razvoj

Podjetnik v majhnem lesnem podjetju mora biti strateško usmerjen v podporo učenja svojih zaposlenih kot tudi samega sebe. Pridobljeno znanje mora znati širiti med zaposlene ter skupaj z njimi vzpostaviti pozitivno komunikacijo in sooblikovati vizijo ter cilje. Zavedati se mora, da so zaposleni poglavitni vir uspeha. Le na podlagi takšne strateške usmerjenosti je v podjetju možen razvoj novih znanj, ki imajo za posledico učinkovitejše reševanje težav, inovativnost in boljše poslovanje.

5.2.4 Več pozornosti oglaševanju, uveljavljanju blagovne znamke in celostne podobe podjetja

Večanje konkurenčnih prednosti, tržnih deležev in želja po sledenju svetovnim trendom, zahtevajo bolj strateško usmerjanje v omenjen problem. Eno izmed rešitev predstavlja posvečanje pozornost višjim fazam e-poslovanja. E-poslovanje je nova oblika poslovanja, s katero se skušajo podjetja približati stranki. Tako bi podjetje imelo možnost, da učinkovito doseže nove trge in nove ciljne skupine. Bolj strateška uporaba elektronskih aplikacij se razvije s postavitvijo internetne strani podjetja in trženjem izdelkov ali storitev neposredno preko nje. Posledično bi se izboljšalo poznavanje blagovne znamke in celostna podoba podjetja,

5.2.5 Večji pomen inovacij in podjetniške ideje

Naslednja strategija temelji na inovacijah in podjetniški ideji, katere predstavljajo najboljšo pot za rast podjetja na področju izdelkov, poslovanja ali tehnoloških postopkov. Podjetnik naj bi bil že po naravi inovativen posameznik, ki ustanovi svoje malo podjetje z namenom, da svojo inovacijo realizira. Raziskave in analiza podjetništva v majhnih slovenskih lesnih podjetjih so pokazale, da so razlogi za ustanovitev podjetja zelo različni. Največkrat je razlog za ustanovitve podjetja, sodeč po rezultatih analize, želja po večjem prihodku, sledi želja po večji svobodi in neodvisnosti pri delu ter dobra podjetniška ideja in izkoriščanje poslovne priložnosti. Podatki kažejo, da se podjetniki za ustanovitev podjetja ne odločajo zaradi brezposelnosti ali družbenega dokazovanja. Dejstvo je, da je najboljši povod za ustanovitev podjetja v prvi vrsti dobra podjetniška ideja in izkoriščanje poslovne priložnosti, medtem, ko so ostali razlogi manj pomembni.

Podjetniška ideja pa ni prisotna le ob ustanovitvi podjetja oziroma se lahko pojavi kadar koli ter lahko tako predstavlja začetek inovacije. Ravno inovativnost in inovacije pa so tiste, ki prinašajo največji uspeh in osvajajo kupce po celem svetu ter pomenijo dejavnik uspešnega konkuriranja na domačih in tujih trgih. Inovacije so tako temelj, na katerem se gradijo strategije in ustvarja vrednost, zato morajo tako podjetniške kot strateške aktivnosti biti usmerjene vanje. V samih podjetjih pa je pomemben tudi proces njihovega razvijanja.

5.2.6 Večje število povezovanj in internacionalizacija

Opravljeni analizi (podjetništva in SWOT) sta med drugim pokazali šibke točke na področju povezovanja in internacionalizacije. Znano je, da povezovanja prinašajo večjo korist in uspeh majhnim podjetjem kot velikim, saj jim omogočajo dostop do strateških virov, ki pa jih imajo ponavadi večji partnerji. Podjetja, ki izkoriščajo take povezave, so lahko v prednosti pred tistimi, ki tega ne izkoriščajo in s tem lažje izpolnijo lastno zastavljeno strategijo ter utrdijo svoj konkurenčni položaj na domačem in tujem trgu. Največje koristi lahko malim podjetjem prinašajo povezave z drugimi podjetji na ključnih poslovnih področjih, kot so raziskave, trženje in distribucija. Za izkoriščanje prednosti, ki jo malim podjetjem ponuja povezovanje, ni nujno, da so podjetja med seboj povezana s pogodbenimi razmerji, saj gre lahko zgolj za formalne ali neformalne dogovore o sodelovanju.

Za mala podjetja je v začetni fazi razvoja pomemben tudi izvoz, ki omogoča hiter pristop na tuje trge, ker ne zahteva velikih investicij in omogoča pridobivanje mednarodnih izkušenj. Potrebno pa je težiti še k drugim oblikam in strategijam internacionalizacije, kot sta neposredne tuje naložbe in zavezništva.

5.2.7 Večja sposobnost pridobitve finančnih sredstev

S predračunom denarnih tokov je potrebno ugotoviti dinamiko in velikost finančnih sredstev za nemoteno realizacijo podjetja ter definirati, kateri viri bodo ta sredstva zagotovili. Sredstva lahko zagotovimo iz lastniških virov, kjer investitor pridobi lastniški delež v podjetju ali s pomočjo dolžniškega financiranja, pri čemer zunanji investitor posodi denar v zameno za obresti. Skoraj vedno si podjetja skušajo pridobiti finančna sredstva s pomočjo lastniških virov. Ko se tveganje zaradi pomanjkanja denarnih sredstev poveča, so se podjetja primorana po pomoč obrniti na dolžniške vire, kot so kratkoročni in dolgoročni krediti, odvisno od njihove plačilne sposobnosti.

Pridobitev teh sredstev zahteva jasno opredeljen poslovni načrt. Finančne institucije zahtevajo za odobritev sredstev poseben smiselno in strateško oblikovan dokument, kar podjetnika prisili v razmišljanje o poslovanju podjetja v prihodnosti in formalno opredelitev poslovne strategije.

5.2.8 Povečanje kapacitet in znižanje stroškov razvoja

Ves čas poudarjamo, da mora podjetje strmeti k rasti in razvoju. Problem razvoja in rasti pa predstavljajo tudi omejene kapacitete. Pri reševanju tega problema se srečujemo s stroški razvoja, ki so lahko višji od načrtovanih. Da bi se izognili tej nevarnosti, moramo slediti skrbno načrtovani strategiji in predhodno dobro izdelanemu poslovnemu načrtu, v katerem so opredeljene tako kapacitete podjetja kot tudi finančne zahteve ter omejitve.

5.3 POENOSTAVLJEN POSLOVNI NAČRT ZA POTREBE UDEJANJANJA STRATEGIJE

Z analizo podjetništva in SWOT analizo smo oblikovali strategijo razvoja podjetništva majhnih podjetij v lesarstvu. Za lažje udejanjenje le-te pa sledi poenostavljen poslovni načrt v ključnih točkah kot orodje uspešnega poslovanja. Podrobneje smo obravnavali točke, ki zadevajo našo predhodno analizo in strategijo, Vsebino točk poslovnega načrta smo napisali v obliki vprašanj, na katera mora podjetnik podati odgovore. Pri tem smo si pomagali s priročnikom »Načrtno do uspeha« (Rus, Rebernik, 2004).

5.3.1 Panoga, podjetje in njegovi proizvodi oziroma storitve

- Ključne značilnosti vaše panoge?
- Kateri so najpomembnejši vaši razlogi za podjetništvo in ustanovitev podjetja (pomoč Preglednica 3)?
- Katero pravnoorganizacijsko obliko podjetja boste izbrali (pomoč Preglednica 1)?
- Katera področja zadovoljstva s podjetništvom pričakujete (pomoč Preglednica 7)?
- Katera področja se vam zdijo pomembna na vaši podjetniški poti (pomoč Preglednica 8)?
- katerim največjim težavam se boste skušali izogniti pri ustanovitvi podjetja in kako (pomoč Slika 14)?

5.3.2 Raziskava in analiza trga

- Katere so vaše največje težave pri vstopu podjetja na trg in kako jih boste rešili (pomoč Slika 13)?
- Ali načrtujete izvoz svojih izdelkov oziroma storitev ter druge oblike internacionalizacije kot sta neposredna tuja naložba in zavezništvo?

5.3.3 Načrt trženja

- Katere načine tržnega komuniciranja boste uporabljali?
- Ali načrtujete strateško uporabo e-poslovanja in elektronskih aplikacij?
- Ali načrtujete internetno stran podjetja in trženje izdelkov ali storitev neposredno preko nje?

5.3.4 Človeški viri in organizacija

- Kakšna bo organizacijska struktura Pravno organizacijska oblika vašega podjetja (pomoč Preglednica 1)?
- Koliko zaposlenih in s kakšno izobrazbo načrtujete ter ali je predvideno širjenje kadra zaposlenih (pomoč Slika 8 in Slika 9 ter Preglednica 2)?
- Storitve katerih zunanjih organizacij in posameznikov boste koristili (pomoč Preglednica 11 in Slika 22)?
- S katerimi razlogi boste zaposlili in širili kader (pomoč Preglednica 3 in 7)?

5.3.5 Razvoj izdelka ali storitve

- Kateri so vaši najpomembnejši vzroki za povezovanje z drugimi podjetji/institucijami pri razvoju (pomoč Preglednica 10)?

- Ali načrtujete uporabo povezovanja za razvoj izdelka in storitev (pomoč Preglednica 11 in Slika 23)?
- Ali boste razvijali tudi nove izdelke oziroma storitve in koliko sredstev boste vlagali v razvoj?
- Ali ste strateško usmerjen v podporo učenja svojih zaposlenih, kot tudi samega sebe ter te pripravljeni širiti?

5.3.6 Poslovni proces in proizvodni viri

- Kaj in kako bomo izdelovali (pomoč Preglednica 1 in Primarna dejavnost glede na SKD)?
- Za katere namene in zakaj se nameravate povezovati z drugimi podjetji/institucijami (pomoč Preglednica 9 in Slika 21)?
- Kateri in koliko predmetov dela in sredstev je potrebnih za vašo proizvodnjo izdelkov oziroma izvajanje storitev?
- Katere storitve zunanjih dobaviteljev morate kupiti (pomoč Slika 22)?
- Katere so ključne pristojnosti vašega podjetja in kaj boste prepustili zunanjim izvajalcem (pomoč Slika 22)?

5.3.7 Terminski načrt

- Katere so vaše ključne aktivnosti za krajše in daljše obdobje poslovanja?
- Kateri so vaši ključni roki ali mejnik glede na aktivnosti?
- Ali obstaja možnost odstopanja dejanskih rokov za izvedbo posamezne aktivnosti od planiranih?
- Ali imate izdelan časovni okvir in medsebojno odvisnost večjih aktivnosti?

5.3.8 Kritična tveganja in problemi

V pomoč je Preglednica 21, ki predstavlja strnjene prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti panoge majhnih lesnih podjetij pri SWOT analizi.

- Katere so vaše podjetniške prednosti in slabosti?
- Katere so vaše podjetniške priložnosti in nevarnosti?

5.3.9 Finančni načrt za naslednjih 5 let

- Kakšne so vaše potrebe po finančnih sredstvih (pritoki in odtoki finančnih sredstev), glede na načrt denarnih tokov?
- Kakšen potencial tvegane naložbe in terminski načrt za doseganja rezultata predstavlja naložba?
- Ali imate ustvarjeno jasno ekonomsko sliko o vašem podjetju in s tem okviren izračun praga pokritja, izračun interne stopnje donosnosti podjetja ter analizo občutljivosti denarnega toka?

5.3.10 Pridobitev finančnih sredstev

- Ali imate dovolj finančnih sredstev za ustanovitev, razvoj in rast podjetja ter razvoj podjetniške ideje?

- Kakšna je vaša dinamika in velikost finančnih sredstev za nemoteno realizacijo podjetja?
- Kateri viri bodo ta sredstva zagotovili?
- Ali imate vse potrebne dokumente za pridobitev dolžniškega financiranja, pri čemer zunanji investitor posodi denar v zameno za obresti?
- Ali ste razmišljali, da bi pridobili finančna sredstva v obliki tveganega kapitala, kot sta obliki poslovni angeli ter skladi tveganega kapitala?

6 RAZPRAVA IN SKLEPI

V nalogi z naslovom »Strateški model razvoja podjetništva v lesarstvu«, smo se osredotočili na probleme podjetništva v majhnih lesnih podjetjih v Sloveniji. Cilj naloge je bil s pomočjo SWOT analize ter analize podjetništva ugotoviti dejansko stanje podjetništva v lesarstvu ter nato oblikovati strateški model razvoja podjetništva v lesarstvu. Predpostavljali smo, da je stanje podjetništva v lesarstvu primerljivo s stanjem v Sloveniji in da je strateško načrtovanje, katerega štejemo za pomemben dejavnik hitre rasti slovenskih malih podjetij, prisotno v manjši meri. Poleg tega je poslovni načrt pri ustanavljanju podjetja redko prisoten, problem pri ustanovitvi, razvoju in obstoju majhnega podjetja pa predstavljajo tudi viri financiranja, timsko delo in razvitost mreže povezav, katerih področja so prisotna v majhnem številu.

Z analizo podjetništva majhnih lesnih podjetij pri kateri je sodelovalo 41 anketiranih direktorjev smo dokazali vse predpostavljene hipoteze. Dokazali smo, da kar 49 % podjetij ob ustanovitvi ni imelo izdelanega podjetniškega načrta, medtem ko 44 % podjetnikov načrta še vedno nima. Rezultati so tudi pokazali, da se velik odstotek podjetnikov (29 %) ne povezuje z nobenimi drugimi institucijami, s čimer smo dokazali hipotezo o ne povezovanju. Presenetil nas je rezultat, da podjetniške ideje v kar 32 % primerov ob ustanovitvi podjetja ni bilo. S primerjavo analize splošnih pogojev podjetništva ter slovenske raziskave GEM smo dokazali, da je stanje majhnih lesnih podjetij primerljivo s stanjem v Sloveniji. Rezultati splošne analize kažejo na preveč operativno usmerjene posamezne direktorje, s čimer dokazujemo premajhen odstotek strateško usmerjenih podjetnikov. S SWOT analizo podjetništva smo ugotovili prednosti, slabosti in priložnosti, ki jih moramo izkoristiti in nevarnosti, ki nam grozijo. Zavedati se je potrebno, da podjetja poslujejo v zelo dinamičnem in nepredvidljivem okolju, kjer je potrebno nenehno prilagajanje strategije, politike in seveda ciljev.

Z ugotovitvijo dejanskega stanja podjetništva v lesarstvu na katerem smo izdelali analizo SWOT ter nato izdelali strateški model, smo izpolnili zastavljen cilj.

Podjetje potrebuje prave podjetnike in ne le operativno usmerjenih posameznikov, saj lahko le-ti v primerih nepredvidljivih okoliščinah pravočasno zagotovijo informacije. Pri tem so potrebna večkratna prilagajanja, ponovne analize in ponovna pridobivanje podatkov, saj le-ti niso vedno dostopni, točni in natančni. Prav tako so pri rezultatih prisotne subjektivne interpretacije nekaterih ocen in meril, katerim se ni bilo moč izogniti. Podjetniki malih lesnih podjetij morajo imeti predvsem zelo jasno vizijo o prihodnosti in ambiciozne, dolgoročne cilje. Pri tem si morajo domisliti in zamisliti okvirno pot za doseg zastavljenega cilja, ob enem pa prežati na vse bližnjice, ki se ob začrtani poti pojavijo, bodisi da gre za nove razmere na trgu, svetovne trende, napredek v tehnologiji ali samo splet srečnih naključij. Resnična vrednost strateškega planiranja se torej kaže bolj v prihodnji usmerjenosti procesa planiranja kot v kakršnem koli napisanem strateškem

načrtu. Strategija mora biti nekaj, kar se zaradi negotove prihodnosti razvija in dopolnjuje, ob enem pa predstavlja tudi dinamični klic k aktivnostim.

Dosedanje raziskave med malimi podjetji so pokazale, da je strateška usmerjenost podjetij v inovacije, povezovanje, internacionalizacijo, e-poslovanje in izobraževanje, ključ za uspeh v 21. stoletju. Omenjena področja smo obravnavali tudi v naših analizah in se na prvi pogled nezdružljiva, med seboj zelo prepletajo in logično nadgrajujejo. Vsako posebej in v različnih kombinacijah so osnova za uspešno poslovanje podjetja v sedanjem dinamičnem okolju ter v še bolj dinamični prihodnosti. Na podlagi teh dejstev smo oblikovali tudi strateški model majhnih lesnih podjetij.

Dejstvo je, da podjetnik lahko le s svojo proaktivnostjo, inovativnostjo, močno voljo in jasno vizijo in strateškim razmišljanjem ter iskanjem takšnih rešitev, ki se najbolje prilagajajo njegovemu podjetju in trenutnim ali še bolj pričakovanim okoliščinam, doseže svoj cilj in izpolni svojo vizijo. Strateški načrt ali strategija, ki si ju je zamislil podjetnik, sta sama po sebi nekoristna, če nista posredovana vsem zaposlenim v podjetju in se ne izvajata. Majhna podjetja z željo po rasti in razvoju, morajo več pozornosti posvečati seznanjanju zaposlenih z vizijami in cilji podjetnika, kar bo vplivalo na večjo stopnjo motiviranosti zaposlenih za doseg le-teh. Ravno vključevanje vseh zaposlenih v podjetju k doseganju skupnih ciljev je pomemben dejavnik uspeha, tako začrtane strategije, kot poslovanja podjetja na splošno.

Za konec bi podali naslednje sklepe, ki temeljijo na obravnavani temi:

- stanje podjetništva v lesarstvu je primerljivo s stanjem v Sloveniji,
- podjetniki majhnih podjetij so preveč operativno usmerjeni,
- majhna lesna podjetja premalo pozornosti posvečajo povezovanju oziroma se le-tega izogibajo,
- poslovni načrt uporablja majhen odstotek podjetij in s tem zavira rast in razvoj podjetja in posledično panoge,
- podjetniki so premalo strateško usmerjeni ter
- direktorji so načeloma zadovoljni s podjetništvom v majhnih podjetjih.

Smernice za nadaljnje raziskave in razvoj pa so naslednje:

- z analizo podjetništva v lesarstvu smo naredili majhen korak na področju raziskav v tej panogi. Pri analizi smo se omejili na področje poslovnega načrta ter nekatere pomembnejše dejavnike podjetništva. Na področju lesarstva majhnih podjetij pa je še veliko neraziskanih dejavnikov, katerih rezultati bi bistveno pripomogli k razumevanju in izboljšanju podjetništva v panogi;
- obravnavana panoga je dinamična, zato bi bilo potrebno raziskavo periodično ponavljati in ugotavljati spremembe in napredek;
- raziskati in analizirati bi bilo potrebno še druga področja ter jih primerjati s podjetništvom v Sloveniji;
- čeprav je majhnih lesnih podjetij v Sloveniji največ, bi bilo potrebno analizirati tudi večja lesna podjetja, jih podrobneje raziskati, izdelati strategijo za izboljšanje stanja

ter jih primerjati z ostalimi podjetij, tako v panogi kot tudi širšem področju v Sloveniji in tujini.

7 POVZETEK

Na začetku diplomskega dela smo predstavili splošni pogled o obravnavani temi, opredeli problem in navedli najpogostejše razloge za neuspeh majhnih lesnih podjetij. Glavne delovne hipoteze so predpostavile, da sta poslovni načrt in podjetniška ideja pri ustanavljanju podjetja redko prisotna, enako smo predpostavili za prisotnost timskega dela skupine podjetnikov in povezovanje podjetij z drugimi institucijami ter da so viri financiranja za podjetja težko dosegljivi. Vse omenjene hipoteze smo v nadaljevanju naloge potrdili kot resnične.

Cilj naloge je bil oblikovati strateški model razvoja v lesarstvu, kar pa je zahtevalo poznavanje dejanskega stanja v panogi majhnih podjetij. Izdelali smo vprašalnik o stanju podjetništva v lesarstvu, katerega vprašanja so bila razdeljena v pet poglavji. Nanašala so se na splošna vprašanja o samem podjetju, vprašanja o ustanovitvi podjetja, vprašanja o podjetništvu v majhnih podjetjih, vprašanja o povezovanju in poglavje z nekaj vprašanji, ki smo jih ponovili iz raziskave GEM. Vprašalnik smo poslali 410 direktorjem majhnih lesnih podjetij, ki imajo manj kot petdeset zaposlenih. Vrnjenih je bilo 9 % vseh poslanih vprašalnikov. Med bolj zanimivimi rezultati so: najpogostejša pravnoorganizacijska oblika podjetja je s. p. (v 63 %); največji razlog za podjetništvo in ustanovitev podjetja je želja po večjem prihodku, kjer je strinjanje s trditvijo na lestvici od 1-4 v povprečju ocenjeno z 3,10; podjetniške ideje v kar 32 % primerov ob ustanovitvi podjetja ni bilo; podjetniški načrt pri ustanovitvi podjetja v 49 % ni bil izdelan, medtem ko 44 % podjetnikov načrta še vedno nima; največje zadovoljstvo pri podjetništvu predstavlja svoboda pri delu (ocena 3,24); podjetniki na svoji podjetniški poti najbolj pogrešajo pomoč države (ocena 3,17); velik odstotek podjetnikov (29 %) se ne povezuje z nobenimi drugimi institucijami.

Z analizo SWOT smo s pomočjo Grayev-ega modela razčlenitve panoge določili prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetništva v lesarstvu ter prikazali skladnost dejstev podjetništva v povezavi s strateškimi cilji.

Na koncu smo oblikovali strateški model razvoja majhnih podjetij v lesarstvu. Kot glavni cilj bi izpostavili upoštevanje izdelane strategije, katera mora temeljiti na uporabi poslovnega načrta, uvajanju inovacij, internacionalizaciji, povezovanju in zavezništvu, e-poslovanju ter izobraževanju zaposlenih. Po izdelani strategiji je sledil še poenostavljen poslovni načrt za potrebe udejanjanja strategije.

Na koncu pa lahko povedano zaključimo z naslednjo mislijo: »Panoga majhnih lesnih podjetij ima v Sloveniji dolgoletno tradicijo, vendar so na tem področju potrebne obravnavane izboljšave, ki bodo v prihodnosti lahko še okrepila poslovanje in razvoj podjetij«.

8 VIRI

- Barnett H. J., Wilsted D. W. 1989. Strategic management. Text and Concepts. Boston, PWS-Kent: 210 str.
- Bell L. M. 1988. Managerial Marketing. Strategy and Cases. New York, Elsevier: 708 str.
- Bubolo D. 2003. PSPN (SWOT) analiza in strateške usmeritve podjetja 00NET d.o.o. za obdobje 2003 – 2005. Diplomsko delo. Ljubljana, Ekonomska fakulteta: 15–18
- GEM 2007. Raziskava o stanju podjetništva
<http://www.gemslovenia.org/index/GEM2007.pdf> (31. jun. 2008)
- Giles H. B. 1989. Industrial organization. Englewood Cliffs (N.J.), Prentice-Hall: 384 str.
- Možina S. 1994. Management. Radovijica, Didakta: 1072 str.
- Pučko D. 1996. Strateško upravljanje. Ljubljana, Ekonomska fakulteta: 394 str.
- Rebernik, M., Tajnikar M., Tominc P., Duh M., Širec K., Pušnik, K., Bradač B., Rus M., Krošlin T. 2006. Podobe slovenskega podjetništva v letu 2006. Rebernik M., Krošlin T. (ur.). Maribor, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta: 40-107
- Rebernik, M., Tominc, P., Pušnik, K. 2006. Podjetništvo med željami in stvarnostjo. V GEM Slovenia 2005. Rebernik, M. (ur.). Maribor, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta: 17-52
<http://test.japti.si/downloadfile.aspx?docid=742> (18. avg. 2008)
- Rebernik, M., Tominc, P., Pušnik, K. 2007. Počasne spremembe podjetniške stvarnosti. V: GEM Slovenija 2006. Rebernik, M. (ur.). Maribor, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta: 92-118
<http://test.japti.si/downloadfile.aspx?docid=4102> (15. avg. 2008)
- Reynolds, P. D., Bygrave, W. D., Autio, E., Hay, M. 2002. Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2002. Summary report. Babson College, Ewing Marion Kauffman Foundation, London Busines School.
- Rus, M., Rebernik, M. 2004. Načrtno do uspeha: Priročnik za izdelavo učinkovitega poslovnega načrta. Maribor, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta: 6-53
- SKD 2008. Uredba o standardni klasifikaciji dejavnosti
<http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200769&stevilka=3820> (27. jun. 2008)

Skrtnar B. 2002. Strateško podjetništvo kot dejavnik hitre rasti malih in srednjih podjetij v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana, Ekonomska fakulteta: 75–93

Tovarna podjetij. Podjetniški inkubator Univerze v Mariboru
<http://www.tovarnapodjetij.org> (5. avg. 2008)

Treven S. 1992. SWOT analiza. Organizacija in kadri, 25, 9-10: 644–653

Treven S. 1993. Metode za analizo podjetja. Organizacija in kadri, 18, 7–8: 93–505

Tvegani kapital. Poslovni angeli Slovenije
<http://www.poslovniangeli.si/> (15. avg. 2008)

Završnik B. 1995. Metodološki vidiki določanja konkurenčnih prednosti izdelka s poudarkom na SWOT analizi. Doktorska disertacija. Ljubljana. Ekonomska fakulteta: 11–18

ZAHVALA

V prvi vrsti bi se zahvalil mentorju, doc. dr. Jožetu Kropivšku, ki me je pri predmetu *Organizacija in ekonomika lesarstva* navdušil za razmišljanje v smeri diplomske naloge. Pri sami izdelavi naloge me je odlično usmerjal in pomagal pri iskanju rešitve vseh nastalih problemov. Zahvalil bi se tudi doc. dr. Leonu Oblaku za opravljeno recenzijo.

Rad bi se zahvalil tudi vsem anonimnim direktorjem majhnih lesnih podjetij, ki so izpolnili anketni vprašalnik o stanju podjetništva v Sloveniji in mi tako omogočili nadaljnjo raziskovanje.

Tomažu Zamanu gre zahvala za izdelavo spletne ankete ter mag. Majdi Kanop za pomoč pridobivanja vzorca ankete na srednji lesarski šoli v Ljubljani.

Zahvalil bi se podjetju Oktober d. o. o. in njegovemu direktorju g. Aljažu Fincu, ki mi je na GZS priskrbel kontaktne podatke slovenskih majhnih lesnih podjetij, s katerimi sem lahko izdelal vzorec.

Posebna zahvala gre osebi J. T. za oblikovanje besedila in Asji Videcnik za lektoriranje.

Na koncu pa bi se rad zahvalil še vsem bližnjim ter študijskim kolegom za podporo v vseh letih študija. Zahvala pa gre tudi vsem ostalim, ki so vede ali nevede pomagali pri nastajanju tega dela.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik o stanju podjetništva v lesarstvu

VPRAŠALNIK O STANJU PODJETNIŠTVA V LESARSTVU

Spoštovani g. direktor,

Sem Cene Šubic, študent Biotehniške fakultete, oddelek za lesarstvo v Ljubljani. V okviru diplomske naloge, ki jo izdelujem pod mentorstvom doc. dr. Jožeta Kropivška, raziskujem bistvene značilnosti in probleme majhnih podjetij v lesarstvu, pri uveljavljanju svoje podjetniške ideje na trgu.

NAVODILO ZA IZPOLNJEVANJE VPRAŠALNIKA

Pri izpolnjevanju vprašalnika bodite pozorni predvsem na odprta vprašanja in vprašanja, ki zahtevajo vnos ocene pomembnosti posameznih trditev. Pri vseh ostalih pa izberite eno izmed ponujenih možnosti oz. dopišite svoj odgovor. Za izbran odgovor ali stopnjo prekrižajte pripadajoč kvadrataček.

Izpolnjene vprašalnike vrnite **do 26.6.2008** (v priloženi kuverti). Vprašalnik vam po želji pošljem na e-poštni naslov, lahko pa ga izpolnite na spletnem naslovu: www.pock.si/anketa

Za konkretna vprašanja sem na voljo na e-poštnem naslovu: cene.subic@gmail.com

Lep pozdrav in vnaprej hvala za sodelovanje!

študent Cene Šubic

Izjava: Izjavljam, da bodo vsi podatki iz ankete uporabljeni samo za potrebe raziskave, ki je del mojega diplomskega dela na Biotehniški fakulteti, Oddelku za lesarstvo (mentor: doc. dr. Jože KROPIVŠEK) in bodo predstavljeni samo v agregirani obliki, nikoli posamezno.

SPLOŠNO

1.1. Datum in kraj izvedbe: _____

1.2. Kontaktna oseba: _____

1.3. Vaša starost:

- ☐ 18 do 24 let
- ☐ 25 do 34 let
- ☐ 35 do 44 let
- ☐ 45 do 54 let
- ☐ 55 do 64 let
- ☐ drugo: _____

1.4. Dokončana izobrazba:

- ☐ osnovna šola
- ☐ srednja šola, smer: _____
- ☐ Visokošolski študij, smer: _____
- ☐ Univerzitetni študij, smer: _____
- ☐ Magisterij iz: _____
- ☐ Drugo: _____

1.5. Ime podjetja: _____

Ustanovljeno je bilo leta _____

1.6. Pravno organizacijska oblika podjetja:

- ☐ s. p .
- ☐ d. o. o.
- ☐ d. n. o.
- ☐ d. d.
- ☐ Drugo: _____

1.7. Primarna dejavnost glede na SKD 2008:

- ☐ montaža stavbnega pohištva (43.320)
- ☐ mizarstvo, stavbno (16.230)
- ☐ les, obdelava in predelava (16)
- ☐ les, posredništvo pri prodaji (46.130)
- ☐ les, žaganje (16.100)
- ☐ drugo: _____

1.8. Čas delovanja podjetja:

- ☐ več kot 42 mesecev
- ☐ manj kot 42 mesecev
- ☐ pravkar ustanovljeno
- ☐ drugo: _____

1.9. Število zaposlenih:

- ☐ 1 do 5
- ☐ 6 do 10
- ☐ 11 do 20
- ☐ 21 do 50
- ☐ drugo: _____

USTANOVITEV PODJETJA

2.1. Razlog za podjetništvo in ustanovitev podjetja:

razlogi	pomen (1 – nepomembno, 4 – zelo pomembno)			
	1	2	3	4
dobra podjetniška ideja in izkoriščanje poslovne priložnosti	☐	☐	☐	☐
želja po večji svobodi in neodvisnosti pri delu	☐	☐	☐	☐
želja po večjem prihodku	☐	☐	☐	☐
prevzem družinskega podjetja	☐	☐	☐	☐
želja po nočem novem	☐	☐	☐	☐
ohraniti raven dohodka	☐	☐	☐	☐
nobene druge možnosti za preživetje	☐	☐	☐	☐
brezposelnost	☐	☐	☐	☐
družbeno dokazovanje	☐	☐	☐	☐
drugo:	☐	☐	☐	☐

2.2. Podjetniška ideja ob ustanovitvi podjetja je bila:

- ☐ povod
- ☐ prisotna, vendar ni bila ključnega pomena
- ☐ je ni bilo
- ☐ drugo: _____

2.3. Poslovni načrt pri ustanovitvi podjetja je bil:

- ☐ izdelan
- ☐ delno izdelan
- ☐ ni bil izdelan, ker se mi v tej fazi ni zdel pomemben
- ☐ ni bil izdelan, ker zanj nisem niti vedel
- ☐ drugo: _____

2.4. Največje težave pri ustanovitvi podjetja so bile:**velikost težave**

(1 – netežavno, 4 – zelo težavno)

težave	1	2	3	4
zapleten postopek ustanovitve (birokracija, formalnosti...)	☐	☐	☐	☐
pomanjkanje izkušenj	☐	☐	☐	☐
previsok ustanovni kapital	☐	☐	☐	☐
neznanje	☐	☐	☐	☐
neprimerno usposobljen delovni kader	☐	☐	☐	☐
drugo:	☐	☐	☐	☐

PODJETNIŠTVO V MAJHNIH PODJETJIH**3.1. Poslovni načrt:**

- ☐ imamo, ga uporabljamo, redno dopolnjujemo in posodabljam
☐ imamo in ga uporabljamo
☐ imamo in ga delno uporabljamo
☐ imamo in ga NE uporabljamo
☐ nimamo
☐ drugo: _____

3.2. Ali imate izdelan poslovni (strateški) načrt v tiskani obliki za prihodnjih 3 - 5 let:

- ☐ da
☐ ne
☐ nameravam ga izdelati

3.3. Ali verjamete, da lahko poslovni načrt kupite:

- ☐ da
☐ ne, izdelati bi ga moral sam, ker bo le tako lahko kakovosten
☐ ne, lahko pa pri izdelavi uporabim pomoč strokovnjakov
☐ drugo: _____

3.4. Kaj vam pomeni pisanje poslovnega (strateškega) načrta?**pomen**

(1 – nepomembno, 4 – zelo pomembno)

Poslovni načrt omogoča/je:	1	2	3	4
boljšo pripravljenost na tveganja	☐	☐	☐	☐
bolj načrtno investiranje v tehnološke in organizacijske posodobitve poslovnega procesa, kakor tudi v raziskave/razvoj	☐	☐	☐	☐
simulacijo poslovnih idej in zamisli	☐	☐	☐	☐
pripomoček za pridobivanje kapitala (npr. za sodelovanje na razpisih, za pridobivanje kreditov ipd.)	☐	☐	☐	☐
nepotrebna zguba časa in energije	☐	☐	☐	☐
drugo:	☐	☐	☐	☐

3.5. Katere vsebine poslovnega načrta se vam pri ustanavljanju podjetja zdijo pomembne?

pomen
(1 – nepomembno, 4 – zelo pomembno)

Lastnost:	1	2	3	4
trženjska analiza in načrt	☐	☐	☐	☐
raziskava in analiza trga	☐	☐	☐	☐
razvoj izdelka ali storitev	☐	☐	☐	☐
človeški viri in organizacija	☐	☐	☐	☐
terminski načrt	☐	☐	☐	☐
kritična tveganja in problemi	☐	☐	☐	☐
finančni načrt za naslednjih 5 let	☐	☐	☐	☐
načrt pridobitve finančnih sredstev	☐	☐	☐	☐
drugo:	☐	☐	☐	☐

3.6. Ocenite svoje zadovoljstvo pri podjetništvu?

zadovoljstvo
(1 – nezadovoljen, 4 – zelo zadovoljen)

Področje:	1	2	3	4
realizacija plana	☐	☐	☐	☐
prihodki	☐	☐	☐	☐
svoboda pri delu	☐	☐	☐	☐
možnost ustvarjanja	☐	☐	☐	☐
družbeni položaj	☐	☐	☐	☐
samostojno odločanje	☐	☐	☐	☐
drugo:	☐	☐	☐	☐

3.7. Kaj ste pogrešali na svoji podjetniški poti?

pomen
(1 – nepomembno, 4 – zelo pomembno)

Področje:	1	2	3	4
terminski plan	☐	☐	☐	☐
plan B	☐	☐	☐	☐
trženjsko analizo	☐	☐	☐	☐
trženjsko strategijo	☐	☐	☐	☐
analizo finančnih virov	☐	☐	☐	☐
kadrovski strateški načrt	☐	☐	☐	☐
pomoč države	☐	☐	☐	☐
drugo:	☐	☐	☐	☐

3.8. Vaše ideje za izboljšanje stanja podjetništva v lesarstvu v Sloveniji:

4.1. Za katere namene se povezujete z drugimi podjetji/institucijami?

- ☐ za skupno trženje (npr. za nastop na sejmihi)
- ☐ za skupna vlaganja v raziskave in razvoj
- ☐ za prijavo na razpise
- ☐ pri nabavi materialov
- ☐ pri usposabljanju in izobraževanju zaposlenih
- ☐ za iskanje svetovalcev za razna področja (pravo,...)
- ☐ drugo: _____
- ☐ se ne povezujemo

☐ z raziskovalnimi inštituti in/ali univerzo
☐ z dobavitelji
☐ z oblikovalci
☐ z izvajalci poslovnih storitev (npr. računalništvo, čiščenje, računovodstvo, pravo, varovanje ipd. – obkroži ustrezne)
☐ s »konkurenti«
☐ drugo: _____
☐ se ne povezuje

pomen

(1 – nepomembno, 4 – zelo pomembno)

Vzroki za povezovanje:	1	2	3	4
lažja specializacija – osredotočenje na CORE-BUSINESS <i>(vsako podjetje bo izvajalo eno (ali več) faz pri proizvodnji izdelka in/ali storitve)</i>	☐	☐	☐	☐
visoko specializirana (proizvodna) tehnologija, delovna sila in proizvodni postopki v vsakem posameznem podjetju (kar povečuje kakovost in produktivnost, zmanjšuje pa stroške na enoto proizvoda)	☐	☐	☐	☐
večja produktivnost	☐	☐	☐	☐
boljši pogoji za razvoj	☐	☐	☐	☐
sodelovanje na razpisih za EU sredstva za raziskave in razvoj	☐	☐	☐	☐
nižji stroški poslovanja	☐	☐	☐	☐
enakomernejša razporeditev visokih stroškov tehnologije, razvoja in trženja med podjetji	☐	☐	☐	☐
višja kakovost in širši asortiment izdelkov	☐	☐	☐	☐
zanesljivejša in hitrejša storitev ter boljša logistika	☐	☐	☐	☐
moč pri trženju in prodaji izdelkov	☐	☐	☐	☐

pomen

(1 – nepomembno, 4 – zelo pomembno)

[illegible]

Raziskava GEM!

Ocena pogojev za podjetništvo v lesarstvu?

		pomen (1 – nepomembno, 4 – zelo pomembno)				
	Okvirni pogoji za podjetništvo:	1	2	3	4	5
A	razpoložljivost različnih finančnih virov za nova in rastoča podjetja	☐	☐	☐	☐	☐
C	izvajanje vladnih programov, ki ustvarjajo pogoje za razvoj podjetništva	☐	☐	☐	☐	☐
D1	razširjenost in kakovost izobraževanja in usposabljanja za podjetništvo v osnovnih in srednjih šolah	☐	☐	☐	☐	☐
D2	razširjenost in kakovost izobraževanja in usposabljanja za podjetništvo po srednji šoli	☐	☐	☐	☐	☐
F	kakovost in dostopnost poslovne, pravne in strokovne infrastrukture, ki jo potrebujejo mlada in rastoča podjetja	☐	☐	☐	☐	☐
G2	odprtost in konkurenčnost na notranjem trgu (vstopne ovire)	☐	☐	☐	☐	☐
H	dostop do fizične infrastrukture, potrebne za poslovanje	☐	☐	☐	☐	☐
K	zaznavanje poslovnih priložnosti	☐	☐	☐	☐	☐
N	urejenost zaščite intelektualne lastnine	☐	☐	☐	☐	☐
P	odnos do žensk v podjetništvu	☐	☐	☐	☐	☐
P0 5	ženske in moški so enako sposobni ustanoviti novo podjetje	☐	☐	☐	☐	☐
P0 2	ustanovitev podjetja je družbeno sprejemljiva kariera za žensko.	☐	☐	☐	☐	☐
Q	obstoj in učinkovitost podpornih mehanizmov in ekonomske politike, usmerjene v rast podjetij	☐	☐	☐	☐	☐
H0 2	dober dostop do komunikacij (telefon, internet ipd.) za nova ali rastoča podjetja ni predrag.	☐	☐	☐	☐	☐
A0 2	na razpolago je dovolj dolžniških virov financiranja za nova in rastoča podjetja.	☐	☐	☐	☐	☐
K0 2	za ustanovitev novih podjetij je več dobrih priložnosti, kot pa je ljudi, ki so jih sposobni izkoristiti.	☐	☐	☐	☐	☐
F0 5	nova in rastoča podjetja z lahkoto pridobijo dobre bančne storitve (transakcijski računi, plačilni promet s tujino, kreditne garancije ipd.).	☐	☐	☐	☐	☐
B0 5	višina davkov NE predstavlja bremena za nova in rastoča podjetja	☐	☐	☐	☐	☐
B0 4	nova podjetja lahko dobijo večino potrebnih dovoljenj in koncesij v približno tednu dni.	☐	☐	☐	☐	☐
B0 1	državne politike (npr. javni razpisi) dosledno favorizirajo nova podjetja.	☐	☐	☐	☐	☐
E0 1	nova tehnološka, znanstvena in druga znanja se uspešno prenašajo z univerz in javnih raziskovalnih centrov v nova in rastoča podjetja	☐	☐	☐	☐	☐
C0 5	skorajda vsak, ki potrebuje pomoč od vladnih programov za nova in rastoča podjetja, najde, kar potrebuje.	☐	☐	☐	☐	☐

V Ljubljani, dne 6. 6. 2008

Cene Šubic

UNIVERZA V LJUBLJANI
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA
ODDELEK ZA LESARSTVO

Cene ŠUBIC

**STRATEŠKI MODEL RAZVOJA PODJETNIŠTVA
V LESARSTVU**

DIPLOMSKO DELO

Univerzitetni študij

Ljubljana, 2008

