

MARKO KOS*

Ustanavljanje novih tehnoloških podjetij Tipologija podjetij in vzroki uspeha oz. poloma

Zaradi dosežkov mladih tehnoloških podjetij (MTP) v ZDA pri nastanku in nadaljnjem razvoju posameznih high-tech industrij in njihovih učinkov na trgu dela, zlasti v Kaliforniji in Massachusettsu, so v začetku 80. let dobile tehnološko usmerjene ustanovitve podjetij vse večjo pozornost v inovacijski politiki evropskih držav. Tudi v Sloveniji jim pripisujejo velika pričakovanja pri strukturni preobrazbi slovenskega gospodarstva, predvsem za pospešitev tehnološkega transferja iz raziskovalnih ustanov in etabliranih podjetij in končno tudi za ustvarjanje kvalificiranih delovnih mest. Izkušnje v ZDA kažejo, da nastajajo in se medsebojno krepijo potiski ustanovitvenih procesov, ki vodijo do trajnih sposobnih novih gospodarskih struktur, samo včasih z obilico ugodnih dejavnikov, kot so splošni okvirni pogoji, znanstveno-tehniški prodori, na strani potreb gospodarsko delovne impulzov, javni pospeševalni ukrepi itd.

Neposreden narodnogospodarski prispevek MTP (kot so učinek zaposlovanja, prispevek k bruto socialnemu proizvodu in tehnični pretvorbi) se lahko zaradi pomanjkljivih podatkov le težko presodi. Neposredni učinki na delovna mesta so majhni. Takšne nove ustanovitve nastajajo večinoma regijsko koncentrirano, kjer se vplivi čutijo. MTP so pomembnejša za dinamičen razvoj narodnega gospodarstva, kajti znaten odstotek novih tehničnih rešitev uvajajo takšna podjetja.^{1,2} Predstavljajo konico tehničnega napredka, ker se odzivajo hitreje na spremenljivo povpraševanje kot velika podjetja, in sicer zaradi krajših procesov odločanja od trženja, R&R do proizvodnje in zaradi enotnosti tehničnega znanja in moči odločanja pri menedžerju podjetja.³

Mala in srednja podjetja (MSP) delujejo v komplementarni simbiozi: velika podjetja imajo inicialen vpliv na temeljne inovacije (npr. tehnologija čvrstih delcev v mikro- in optoelektroniki), vključno s prežetostjo trga in difuzijo, mala podjetja pa izkoriščajo te inovacije, da na njih zgrade svoje inovacije (npr. dopolnitev tržnih PC in perifernih naprav za aplikacijski softver, ponudba tehnološko usmerjenih storitev). Kot dobavitelji velikih podjetij pritekajo inovacije MSP v njihove proizvode in ponudbe. Poganjki (spin-off) velikih podjetij so kal novih inovativnih podjetij. Obratno kupujejo velika podjetja mnoga MSP, da okrepijo svoj tržni položaj.

* Dr. Marko Kos, profesor v pokoju.

¹ OECD: Innovation in small and medium firms. Background reports. Paris 1982.

² OECD: Implementing Change. Entrepreneurship and local initiative. Paris 1990.

³ Unterstützung von technologie-orientierten Unternehmen. Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (FhG-ISI), Karlsruhe 1986.

Tehnološko usmerjene ustanovitve so sredstvo tehnološkega transferja od raziskovalnih institucij in ustanovljenih podjetij, s katerimi se inovativne ideje pretvorijo v tržno sposobne proizvode, ki sicer ne bi bili uresničeni. Letne nove ustanovitve MTP vodijo do okrepitve ali regeneracije staleža inovacijskih MSP. Njihovo kvantitativno pomembnost lahko ocenimo ne izolirano, marveč v odnosu do celotnega števila takšnih MSP. Podatkov nimamo na razpolago niti ne o MSP, ki delujejo v R&R. Če primerjamo to z zahodnimi državami, kjer merijo MTP na podlagi letne porabe minimalno 100.000 DEM, bi bilo to za Slovenijo 10 letnih novih ustanovitev MTP, štiri med njimi pa takšne, ki porabijo letno vsaj 250.000 DEM za R&R. Na ta način bi morala znašati glede na vsa MSP, ki imajo R&R, letna stopnja obnavljanja tega stanja 1 do 2%).⁴ V vzhodnonemških deželah je rast novih MTP od 5 do 7 letno (relativno preračunano na velikost Slovenije). Če je stopnja novih ustanovitev premajhna, je po mnenju strokovnjakov vzrok v odpuščanju trga, države ali obojega. Osnova državnih pospeševalnih programov je prepričanje, da sta tako *ponudba tveganje nosečega kapitala kot ponudba primer-
nih svetovalnih storitev podrazviti*. Zato skuša spodbujati oba trga, v prvi vrsti na strani ponudbe.

Ukrepi države

Pilotni projekti države morajo imeti za cilj ustvariti ozračje, prijazno za ustanovitve in za inovacije, kakor tudi boljše možnosti za zagon in rast MTP. Tako bi si lahko več tehnično usposobljenih oseb z gospodarskim razumevanjem drznilo pot v samostojnost ter nato imelo možnosti za uspeh tudi pri zlasti tveganih razvojnih proizvodov. Cilji pospeševanja in vloge države morajo biti zato naslednji:

- ustvarjanje ozračja, prijaznega za ustanovitve in inovacije, ter izboljšanje tehnološkega transferja v novoustanovljena podjetja;
- izboljšanje pogojev starta in razvoja tehnološko usmerjenih podjetij;
- sprememba odnosa pri udeležbi družb rizičnega kapitala;
- gradnja storitvene infrastrukture za MTP (svetovalna in skrbstvena pomoč);
- neposredna podpora ustanoviteljem in MTP za omejen čas, da bi lahko sodelovali pri obliki tehnološke podpore, prirejene njihovim posebnim problemom.

Podatkov o MTP nimamo, kot jih niso imeli na Zahodu v začetku 80. let, ko so začeli s takšnimi projekti. Ne vemo, v čem so zagonske težave MTP. Izhajati moramo iz domneve, da so glavne ovire problemi preskrbe kapitala in deficiti v know-howu, zlasti v netehničnih vprašanjih. Zato je državna naloga, da pripravi kapital in svetovanje in vključi zasebne ponudnike v pospeševanje. V ta namen je treba zgraditi ustrezno storitveno infrastrukturo. Država bi morala poveriti spremljavo in evalvacijo nad tem področjem nekemu inštitutu za raziskavo inovacij in tehniko sistemov.

MTP se značilno razlikuje od drugih novih ustanovitev po vlogi R%R in po potrebi investiranja, zaradi česar imajo razmeroma dolgo fazo gradnje, dokler ni dosežena želena narava podjetja. V nastajanju ločimo več razvojnih stadijev:

- priprava na ustanovitve in iskanje strategije,
- pretvorba zmogljivosti, to je razvoj inovativne ponudbe storitev,
- uvajanje na trg inovativne ponudbe,

⁴ Kulicke, et. al.: Chancen und Risiken junger Technologieunternehmen. Physica-Verlag, Heidelberg 1993.

- etabliranje (nameščanje) na trgu ter
- utrditev podjetja in njegove organizacije kot celote.

Kapitalske potrebe

Kapital je ena ključnih determinant novih podjetij. Zaradi kompleksnih potreb virov terja gradnja novega podjetja prepletanje z zunanjimi dajalci kapitala. Za kritje potreb neto kapitala je potreben lasten kapital, ker manjka varnost za najem posojil, s plačevanjem obresti in poplačila za tuji kapital bi bila likvidnost podjetja v letih gradnje znatno obremenjena ter lahko zelo hitro nastopi dejansko stanje prezadolžitve. Udeležbeni kapital je označen z naravo lastnega kapitala (to je udeležba pri dobičku in izgubi), z dovajanjem kapitala od zunaj ter (pri tujih udeležbah) s časovno pogojenostjo. V gospodarska podjetja ga vnašajo posebne udeležbene družbe. Udeležbene oblike so odprte udeležbe (deleži na kapitalu družbe), tihe udeležbe ali lastnemu kapitalu podobna posojila (npr. parcialna posojila ali posojila s pretvorbena pravico). Deleži pri kapitalu družbe jemalca udeležbe so večinoma manjšinske udeležbe, tako da ostane vodenje podjetja pri poslovodečih družbenikih.

Na splošno služi sprejem udeležbe financiranju dejavnosti, za katere ne zadošča notranje financiranje, marveč se mora s povišanjem kapitala zunaj dose-danega kroga družbenikov dovesti »sveži denar«. Pri tem se čedalje bolj uporablja udeležbeno financiranje v obliki Management-Buy-Out (MBO), ko se menedžment udeleži v lastnem podjetju, in Management-Buy-In (MBI), ko se menedžment od zunaj »vkupi« v podjetje.

Kapitalske udeležbene družbe ustanovljajo po svetu banke, industrijska podjetja in hranilnice, pokrajinski skladi, družbe za Venture Capital (za tveganje) in družbe za Seed Capital (za kaljenje in zagon novih podjetij). V Sloveniji teh oblik še nimamo, so pa nujno potrebne, če želimo podjetništvo. Povprečna udeležba je 0,33 mio DEM do 4,4 mio DEM, največji delež v celoti imajo banke (preko 60%). Oblika izhoda je večinoma izplačilo, preprodaja tretjemu, borza, pri VC-družbah pa preprodaja industriji.

Plačilo udeležb iz neposrednih udeležb sestoji iz dividend dobička in iz povečanja vrednosti, ki se uresniči pri prodaji družbenega deleža. Pri hitro rastočih podjetjih je vsaj v prvih letih večinoma reinvesticija prigospodarjenega dobička, tako da izhajajo udeležbena izplačila za investitorja primarno iz dobička prodaje. Dezinvestiranje takšnih angažmajev se izvede preko uvajanja na borzo, prodaje drugim udeležbenim družbam ali industrijskim podjetjem ali – redkeje, zlasti pri ekspandirajočih portfeljnih podjetjih – drugim družbenikom podjetja.

Razvojni študiji MTP

Razvoj nekega MTP se začne z izkristaliziranjem neke ideje za nov proizvod ali storitev. Nato se začne I. faza: *priprava za ustanovitev in iskanje strategije*, ki jo določajo dejavniki iz družinske in poklicne sfere ustanovitelja, njegove osebnostne značilnosti in razmere na trgu, razpoložljivost in nabavni pogoji sredstev financiranja, alternative uresničitve in za to potrebne informacije. Rezultat je zapisan podjetniški koncept o ponudbi kapitala, možnostih financiranja, potek trženja, potencialu prometa ter o časovnih terminih uresničitve osnovne ideje. Nato sledijo

formalna ustanovitev, priprava, vložek v trgovinski register. Čim večja je prepletenost z drugimi institucijami, tem višje so zahteve za stopnjo diferenciranosti tega koncepta.

Temu sledi II. faza: *pretvorba koncepta*, razvoj proizvoda z izdatki za R&R, za opremo v R&R področju, za material itd. Če se ne tržijo nobene ponudbe, je podjetje v tej fazi podobno razvojni družbi. Z vstopom na trg se začne III. faza: *uvajanje na trg* v določena področja in skupine kupcev. To je povezano s tržnimi ovirami: ni ugleda, ni imidža, možni odjemalci so negotovi glede dolgoročnega preživetja novega podjetja. Treba je zgraditi distribucijske poti in proizvodne zmogljivosti. V tej fazi pride do premika težišča nalog z vodje razvoja na vodjo prodaje. Zaradi ovir pri uvajanju na trg in potrebne pilotne faze pri prvih uporabnikih za uspešno uvajanje na trg traja ta faza dalj kot pri drugih ustanovitvah. To je najbolj kritična faza razvoja podjetja, ki odloča o tem, ali bo ustanovitev kot tehnološko podjetje preživelo, doseglo ciljni položaj na trgu in da bodo ustanovitelji uresničili lastniške cilje.

Faza rasti po uspešnem *etabliranju na trgu* odpira nove segmente kupcev in izvozne trge pri napredujočem *etabliranju*. Stopnje rasti prometa in zaposlenih so odvisne od velikosti prometa, hitrosti *etabliranja* na trgu in od ciljev ustanoviteljev glede položaja na trgu. Značilna je okrepljena izgradnja prodaje, trgovskega in proizvodnega sektorja. Pomen R&R se zmanjša, čeprav je potreben stalen napredek pri razvoju proizvoda zaradi konkurence in tehnološke dinamike.

V fazi *utrditve* preide organizacija podjetja v uravnoteženo stanje, zagotovljene odnose s kupci, dobavitelji in dajalci kapitala in čvrst zaposlitveni krog. Podjetja pa lahko večkrat pretečejo faze rasti in utrditve, ko so enkrat zagotovila dolgoročno preživetje na trgu.

Med dejavniki, ki vplivajo na ustanovitvene faze podjetja, moramo omeniti zlasti finančne in nefinančne vire: med finančnimi lastni in udeležbeni kapital posojila družbenikov, tuji kapital, posojila dobaviteljev in predplačila kupcev, pri čemer se zadovoljujejo potrebe z razpoložljivostjo in pogoji rizičnega kapitala in tujega kapitala ter ponudbe državnih subvencij ter nefinančne vire: znanje v R&R, trženju in prodaji ter proizvodnji, sposobnosti menedžmenta, mrežo stikov s kupci in dobavitelji.

V Nemčiji je od 1984. sistem pospeševanja MTP visoko razvit. Odprte so jim različne variante dostopa do pomoči, med MTP jih polovica uporablja variante rizičnega kapitala preko družb, ki jih je dovolj, 21% preko pomoči za mikroelektroniko in 15% preko tehnoloških centrov. Med njimi jih polovica išče državno pomoč v I. fazi, v II. fazi skoraj vsi, v III. fazi pa samo 27%. Povprečen znesek, ki so ga črpali iz pomoči, je v I. fazi 33.000 DEM, v II. fazi 760.000 DEM in III. fazi 955.000 DEM. Glede na tehnološko področje jih je 58% iz informacijske in komunikacijske tehnologije, 13% iz strojništva in mehatronike in 27% iz procesne tehnologije (biotehnologije 10% in gradnje naprav 14%). Glede sociodemografskih značilnosti ustanoviteljev so zanimivi podatki: timske ustanovitve prevladujejo (40%), iz raziskovalnih ustanov in univerz jih izhaja 21%, iz industrije 44% in iz svobodnih poklicev 18%, glede na strokovno pristojnost jih je iz tehnične izobrazbe pretežna večina (65%), iz naravoznanstvene 32% in iz ekonomsko-komercialne 12%, med njimi jih ima doktorat 32%, diplomu 34%, 17% strokovno visoko šolo, 12% pa tehnično šolo. Izkušnje v podjetjih jih ima v R&R 49%, v proizvodnji 25% in prodaji 31%. Njihovo premoženje, ki ga zastavijo za posojila, je povprečno 230.000 DEM, starost pa je povprečno 36,3 leta. Njihove družbe so večinoma (83%) d.o.o. Povprečni družbeni kapital znaša pri ustanovitvi 80.000 DEM.

Pri tehnološko usmerjenih podjetjih so v začetku izdatki za R&R zelo visoki. Če merimo intenzivnost R&R kot razmerje vložka R&R proti prihodku poslovnega leta, so običajno šele po četrtem letu dohodki od prometa večji od izdatkov za R&R. Brez dovajanja kapitala od zunaj – z državnim pospeševanjem – torej sploh ni mogoče financirati visokih izdatkov R&R, ker niso v nobenem razmerju s samofinancierno močjo MTP. Na splošno uporabijo nemška MTP od drugega poslovnega leta letno okrog 250.000 DEM za R&R, v tretjem letu 363.000 DEM in v četrtem 310.000 DEM. Tudi po četrtem letu ostanejo izdatki za R&R na tej višini. R&R intenzivnost je pri 59% MTP več kot 15% prihodka, 28% MTP od 5 do 15% in samo 13% pod 5%. Zato je upravičen projekt pomoči vlade, da se zagotovi zagonsko financiranje, tako da bi lahko MTP trajno vzdrževala R&R.

Nasprotno pričakovanju, da se bo s subvencioniranjem spodbujal tehnološki transfer iz univerzitetnih in drugih raziskovalnih ustanov, se je izkazalo, da se sodelovanje z inštituti omejuje na neformalne oblike z nizko povezovalno intenzivnostjo v razpravah in izmenjavi izkušenj, dajanju namigov, posredovanju stikov itd. Nobene vloge pa nima skupni razvoj z drugimi podjetji, ker se ustanovitelji boje odtoka know-howa. To se razlaga s tem, da imajo ustanovitelji dovolj znanja, da razvijejo svojo idejo do konca sami. Samo robne probleme dajo razvijati drugam.

Uspeh in neuspeh novih podjetij

Uspeh pri pretvorbi podjetniškega koncepta stoji in pade s podjetniško usposobljenostjo osebe, ki ga uresniči. Glavni dejavniki uspeha in neuspeha so ustanovitelji. Ko se bo krog družbenikov razširil, bo njegov vpliv vse manjši. Zato se tudi merila uspeha z leti spreminjajo, čim več dajalcev virov in poslovnih partnerjev se prepleta pri vodenju podjetja. Merilo uspeha večine ustanoviteljev je: vzpostavitev majhne, pregledne enote, to je inovativno, visoko profitabilno specialno podjetje z lahko managabilnim krogom zaposlenih in z majhnimi pooblastili za odločanje zunanjih dajalcev kapitala. Če bi takšna MTP razvrstili po kazalcu rast prometa v kategoriji »uspešno« in »neuspešno«, to ne bi izražalo učinkovitega uspeha teh MTP ter bi vodilo do napačnih rezultatov. Da bi dosegli veljavne izjave, je nujna mešanica subjektivnih in objektivnih meril uspeha. Zaradi različnih vložkov (R&R in trženje v prvih letih) moramo upoštevati vsaj dobo petih let, se pravi, potrebno je dinamično opazovanje).

Objektivna, lahko merljiva merila uspeha so: promet in število zaposlenih; dobiček oz. letni rezultati: gotovinski pretok; rentabilnost lastnega kapitala in prometa; tržni deleži; stopnje rasti in stabilnost časovnega poteka teh kazalcev; stopnja inovacije podatkov in preživetje v določenem obdobju. *Subjektivna presoja uspeha* sloni na presoji dosežene tehnološke ravni ter vrednostno mesto, ki ga imajo samorazviti inovativni proizvodi za dejavnost prometa.

Neuspeh se doživi zaradi napake v konceptu ter se pokaže v petih letih. Če je neko MTP najavilo konkurz po sedmih letih obstoja, ni mogoče govoriti o neuspehu ustanovitve. Pomanjkljivosti zaradi ustanovitve se pokažejo hitreje. Tudi če je ustanovitelj izgubil zaradi krize večino na podjetju, je to v njegovih očeh neuspeh. Za kreditne ustanove ali dajalce rizičnega kapitala je neuspeh, če samo zunajsodna poravnava zagotovi preživetje podjetja.

Čeprav kažejo podatki o polomu MTP nizke kvote izpada, veljajo zaradi vrste vzrokov kot visoko rizična. Riziki so na tehnični in finančni strani, na področju

menedžmenta in vodenja podjetja kakor tudi pri trženju inovativnih proizvodov. Za ovrednotenje poloma MTP je nedvoumno konkurz ali tiha likvidacija. Poleg tega doživljajo polom tudi takšna podjetja, pri katerih razvojna dela niso vodila do tržno sposobnega produkta, ki ga ponujajo kot producersko podjetje proizvoda nižje tehnične ravni. Prav tako se uvrščajo v to kategorijo podjetja, ki obstajajo naprej samo kot inženirski biro, kot ponudnik storitev ali kot podjetje z manjšo dejavnostjo prihodka, to je v »borni eksistenci«. Tista MTP, ki so dosegla v prvih letih visok prihodek, so to nadaljevala tudi v naslednjih letih – in obratno.

Vzroki za polom MTP so signifikantni, se pravi simptomatični. Banke na Zahodu so polome spremljale analitično in imamo na razpolago nekakšna pravila. Zato je tako pomembno, da bi Ministrstvo za znanost in tehnologijo samo ali po neki ustanovi spremljajo dogajanje v MTP.

Razlogi polomov so razvrščeni po področjih:

1. uspešni: tim ustanoviteljev, velik krog udeleženih (v 60% vsaj tri osebe), število aktivnih oseb nad tri, malo prejšnjih podjetniških izkušenj, ustanovitelji srednje starosti. Neuspešni: ustanovitelji kot posamezniki, mladi, malo aktivnih ustanoviteljev.

2. Uspešni: nadpovprečno pogosto sistematična priprava ustanovitve; neuspešni: sploh nobene priprave.

3. Uspešni: pričetek za R&R neposredno po ustanovitvi, imajo dvakrat večje sodelovanje z drugimi R&R ustanovami kot drugi, velikost projekta ne vpliva.

4. Uspešni: mnogo večji delež proizvodov, ki so jih sami razvili, imeli so proizvodno paleto vsaj treh proizvodov, večinoma več. Neuspešni: imajo en sam proizvod.

5. Uspešni: subvencioniranje v prihodnosti se jim ne zdi pomembno.

6. Uspešni: nadpovprečno hiter vstop na trg, kot kupci ne dominirajo mala in srednja podjetja (MSP), nadpovprečno pogosto se udeležujejo sejmov in strokovnih prireditev za predstavitev proizvodov, obdelujejo izvozne trge nadpovprečno pogosto, nadpovprečno imajo težave pri iskanju in uporabi usposobljenega osebja v prodaji.

7. Uspešni: visok okvir tekočega računa, nikoli popolno izčrpanje; če imajo težave pri financiranju, to ne vpliva na podjetniški koncept, imajo mnogo razgovorov z dajalci rizičnega kapitala, imajo večji delež udeležbenega kapitala, in sicer kot neposredna udeležba, nikoli ne sprejmejo udeležbenega dajalca med R&R fazo, imajo nadpovprečno pogoste težave pri razgovorih z udeležbenimi dajalci, zlasti pri presoji njihovih možnosti trženja, nikoli ne vzamejo garantiranega kreditnega financiranja države za vstop na trg in začetek proizvodnje, so nadpovprečno nezadovoljni z delom tehnoloških in svetovalnih centrov, tako ob ustanovitvi uvedejo formalizirani informacijski in nadzorni sistem.

Obseg izpada je bil med nemškimi MTP,⁵ ki jih je vlada sponzorirala zaradi konkurza, 12% in zaradi tihe likvidacije 2%, 7% jih je padlo na raven inženirskega biroja, storitvenega podjetja in podobno, 5% pa jih je ostalo z nizkim prihodkom v »borni eksistenci«.

Med vzroki za polom MTP je na prvem mestu oseba ustanovitelja. Pri tem se

⁵ Kulicke, M.; Wupperfeld, U.; Walter, G.H.: Modellversuch »Forderung technologieorientierter Unternehmensgrundungen«. F.G.-ISI, Karlsruhe, 1992.

kaže prednost tima ustanoviteljev, ker se poveže v podjetje več znanja in izkušenj, diskusijski partnerji so v hiši in ustanovitelji se medsebojno motivirajo.

Trženje in prodaja sta kriva v 30%, R&R v 18% in financiranje samo v 11%. Ožine likvidnosti, konkurzi in »borna eksistenca« so pogojeni primarno ne s financiranjem, marveč s prodajo, trženjem in pomanjkljivim know-howom ustanoviteljev. Prvi pogoj za dosego prvega praga rasti je uspešno trženje novorazvitih proizvodov. Pri širjenju proizvodnega spektra, da se pridobijo novi kupci, je pomemben nadzorni sistem. Ker so podjetja že prej propadla, proizvodnja ni bila kriva za insolvenco ali polom. Za MTP tako lahko ugotovimo, da se tri četrtine razvija uspešno, ena četrtna pa propade v prvih treh letih.

Tipologija MTP

Različna MTP se lahko razvrste v 6 tipskih razredov, pri čemer je značilen potek prihodka in dobička oz. izgube po letih za obdobje deset let.^{6,7} S tem sta določeni rentabilnost in srednjeročna sposobnost preživetja podjetja. V poteku teh krivulj se kaže delovanje podjetniško internih procesov v kombinaciji dejavnikov in prilagajanja na podjetniško specifično okolje v okviru splošnega gospodarskega in družbenopolitičnega okolja. Poleg razvoja prihodka je nadaljnje pomembno merilo srednje in dolgoročno uveljavljanje podjetja na trgu. Šele v obeh merilih se kaže uspeh MTP. Posameznih razvojnih tipov zato ne moremo omejiti na prikaz krivulje prihodka in dobička, marveč mora vsebovati tudi izraz določenih endogenih in eksogenih dejavnikov, kot so sistem ciljev ustanoviteljev in zlasti privlačnosti za dajalce udeležbenega kapitala. Razvojni tipi zato predstavljajo simbiozo poslovnih potekov in konstelacije do uspeha oz. poloma. Glede na to razlikujemo te razvojne tipe (*slika 1*):

1. počasi rastoče podjetje brez večjega potenciala rasti;
2. ekspandirajoče podjetje z velikim potencialom rasti;
3. razvoj podjetja ustrezno poteku življenjskega cikla prvega proizvoda;
4. podjetje, ki se zlomi ob uvajanju ali etabliranju na trgu;
– in iz kombinacij teh tipov sledi:
5. najprej počasna, po ekspanziji na trgu hitra rast;
6. podjetje z rastjo, ki jo pretresajo krize.

Osnovna tipa sta prva dva, drugi so njihove izpeljave. Pri prvem tipu je glavno merilo sistema ciljev *ohranitev samostojnosti* podjetja, to je prizadeva si za vsekakor v nikakršni ali majhni meri dajalcev lastnega kapitala s pravico to soodločanja. Obstaja tesno sodelovanje z zunanjimi viri know-howa v R&R in s prodajnimi partnerji za robne trge. Prisila za sprejem dodatnega lastnega kapitala v večjem obsegu ni podana, bistveni viri kapitala so lastna sredstva ustanoviteljev, prigrisporjeni dobički iz podjetniške dejavnosti, dopolnjeni z javnimi subvencijami in posojili. Ustanovitelji imajo obsežen tehnični know-how. Ponudbo označujejo tehnično visokovredne problemske rešitve. Želi se tehnološko vodstvo. Prevladuje konkurenca s kakovostjo, v kratkem času si zgradi stabilni konkurenčni položaj. Ne pozna grozečih kriz. Ker nima proizvodne globine in ima majhno organizacijsko velikost, nima osrednje vloge sposobnost za ustvaritev učinkovite organizacije

⁶ Picot, A. et al.: *Innovative Unternehmungsgrundungen. Eine ökonomischempirische Analyse*. Berlin 1989.

⁷ Hundsdiel, D.: *Unternehmensgründung als Folgeinnovation-Strukture, Hemmnisse und Erfolgsbedingungen der Gründung industrieller Unternehmen*. Stuttgart 1987.

odvijanja in strukture ter nadzornega in informacijskega sistema. Trženjska strategija ni zahtevna, ker deluje na preglednih trgih z omenjenim številom odjemalcev in ponudnikov. Ta tip podjetja uspeva s permanentnim nadaljnjim razvojem svoje proizvodne palete in dolgoročnim doseganjem stabilnega položaja na trgu.

Pri drugem tipu je glavno merilo sistema ciljev *hitrost rasti in ravni*. S tem je povezana usmeritev v rezultat in v pripravljenost za oddajo deležev dajalcem lastnega kapitala vse do izgube večine kapitala prvotnih ustanoviteljev ter tesno sodelovanje z drugimi podjetji in ustanovami na vseh področjih. Lastna sredstva ustanoviteljev zadoščajo samo za zagonsko financiranje, zgodnji sprejem nadaljnjega kapitala je nujen za zeleno rast. Dajalci kapitala se izbirajo tako, da podpisajo ustanovitelje pri odpiranju trgov. Vpliv ustanoviteljev na vodenje podjetja se zmanjša. Tudi tuji kapital je pomemben. Večji prilivi iz dejavnosti se začno šele po dolgi investicijski fazi za gradnjo podjetja. Zaradi investicij v opremo in osebje v fazah do etabliranja na trgu imajo podjetja najprej tekoče obratovalne izgube, vendar že v nekaj poslovnih letih dosežejo dobiček.

Ustanovitelji vnesejo v podjetje obsežen know-how, zlasti glede znanja o trgu in prodaji ter sposobnostih menedžmenta, morajo pa ga hitro razširiti z nastavitvijo novih vodilnih moči. Odločilno vlogo pri odločanju o udeležbi možnih dajalcev kapitala ima poleg pričakovanj o dosegljivem potencialu plasmaja veliko vlogo v podjetju razpoložljivi know-how. Velikega pomena pri hitro rastočih podjetjih sta organizacija odvijanja in strukture ter učinkovit nadzorni in informacijski sistem. Značilno je vpletanje vrste kooperacijskih partnerjev, zato je pomembna sposobnost za vključevanje in usklajevanje tovrstnih kooperacij pri menedžmentu podjetja.

Podjetje tega tipa je aktivno na trgih, ki so označeni z visoko intenzivnostjo konkurence in privlačnostjo trga ter z veliko hitrostjo spreminjanja glede števila udeležencev na trgu, zahteve kupcev in storilnostne značilnosti proizvodov; zato se mora trajno boriti za svoj tržni položaj. Zato mora ustvariti in pretvarjati trženjsko strategijo, prilagojeno trgu, kar zahteva permanentno prilagajanje spremembam trga. Konkurenca se vodi s kakovostjo, tehnično storilnostjo proizvodov oz. storitev, s pred- in poprodajnim servisom ter cenami. Konkurenčni položaj vedno ogrožajo tehnične rešitve. Dolgoročno preživetje zavaruje z relativno hitro diverzifikacijo v več proizvodnih linijah. Tudi svojo prisotnost na izvoznih trgih gradi že v prvih letih po ustanovitvi.

Nepazljivost na enem od opisanih področij pripelje do drugačnega odzivanja podjetniškega sistema. Če je cilj podjetja zavarovanje kapitalske večine in omejeno sodelovanje s partnerji (kot pri prvem tipu), vendar zadošča kapital samo do uvajanja na trgu, prilivi pa ne pokrijejo nadaljnjega razvoja proizvoda, se dejavnost podjetja omeji na prvi proizvod ter tudi s pešanjem njegove konkurenčnosti na koncu njegovega življenjskega cikla omaga. To je tretji tip. Menedžment je nezadostno tržno usmerjen. Zaradi odhoda nosilcev know-howa se tehnološka osnova ali prodajne zmogljivosti oslabe v trenutku, ko bi bil potreben hiter odziv na spremembe trga. Podjetje nima nadzornega sistema, ki bi odkril padajočo rentabilnost in tveganja financiranja. Gre za proizvod s padajočim tržnim potencialom. Poteku življenjskega cikla proizvoda se ne nadgradi nov razvoj ali nova paleta proizvodov.

Peti tip nastane iz drugega tipa, če je sicer rast glavno merilo ciljev, vendar pa ustanovitelji glede lastnine kapitala zasledujejo najprej zadržano strategijo, ker je njihov pogajalski položaj proti možnim dajalcem kapitala slabši zaradi negotovosti glede tržne ekspanzije. Ko do tega pride, pa so prisiljeni, da lastni kapital vza-

mejo, da bi lahko uresničili tržne priložnosti. To zadošča do ekspanzije na trgu. Nato se začne ekspanzija, a prilivi iz dejavnosti omogočajo investicije v opremo in osebje z novim znanjem, zlasti za vodenje.

Podjetja šestega tipa so varianta drugega tipa, pri katerem pa nastopajo zaradi deficitov v know-howu in strategijah ustanoviteljev permanentne krizne situacije. Pomanjkljive menedžerske sposobnosti ovirajo zgodnjo izgradnjo učinkovito poslujočega podjetja, tako da ne more ustrezno izkoristiti priložnosti, ki jih daje trg. Tem se posreči etabliranje na trgu in izgradnja palete proizvodov, vendar vodi proces rasti do znatnih ozkih grl pri financiranju, katerih premoščanje vodi do pogostih sprememb načrtov trženja, proizvodnje in R&R, zaradi česar nastanejo nove težave. Preseganje teh ozkih grl zmaliči menedžmentu pogled za spoznavanje kriz, ki se kažejo iz srednjega pogleda. Kljub vsemu pa se podjetju posreči zaradi visoke tržne privlačnosti in zaradi neintenzivne konkurence na teh trgih kljub mnogovrstnim internim krizam in suboptimalni trženjski strategiji, da zgradi bolj ali manj stabilni konkurenčni položaj, ki mu dovoljuje srednjeročno preživetje na trgu. Pri tem igrata vlogo visoka tehnična storilnost in stopnja novosti njegovih proizvodov. Nevarnost končnega poloma je nenehno prisotna. Tehnološki potencial v podjetju doživi verjetnejši polom v kasnejših letih kot v fazi nastajanja.

SLIKA 1: PREGLED K POTEKU KRIVULJ PRIHODKA TER RAZVOJA DOBIČKA OZ. IZGUBE ŠESTIH RAZVOJNIH TIPOV MLADIH PODJETIJ

