



Univerza v Novem mestu
Fakulteta za *ekonomijo*
in *informatiko*

Menedžment malih podjetij

Anita Blažič





Univerza v Novem mestu
*Fakulteta za ekonomijo
in informatiko*

Anita Blažič

MENEDŽMENT MALIH PODJETIJ

Gradivo za vaje

Novo mesto, 2025

Anita Blažič

MENEDŽMENT MALIH PODJETIJ: Gradivo za vaje

<i>Izdaja</i>	Elektronska izdaja
<i>Izdajatelj</i>	Univerza v Novem mestu Fakulteta za ekonomijo in informatiko
<i>Založnik</i>	Založba Univerze v Novem mestu
<i>Dostopno na</i>	https://www.zalozba-unm.si/index.php/press/catalog/book/77
<i>Cena</i>	Brezplačna publikacija
<i>Izdano</i>	Novo mesto, 2025



To delo je ponujeno pod licenco Creative Commons Priznanje avtorstva - Deljenje pod enakimi pogoji 4.0 Mednarodna licenca. / This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Share like 4.0 International License.

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani
[COBISS.SI](https://cobiss.si/)-ID [227229955](https://cobiss.si/227229955)
ISBN 978-961-6770-85-9 (PDF)

PREDGOVOR

Skozi priročnik za vaje spoznaš, kako zelo pomembno vlogo imajo sicer mala podjetja v tržnem gospodarstvu. Priročnik za vaje je namenjen vam, študentom, ki želite pridobiti poglobljen vpogled v ključne aspekte upravljanja malih podjetij. V današnjem dinamičnem poslovnem okolju je uspešno vodenje malega podjetja kompleksno in zahteva širok spekter znanj ter veščin. V priročniku se bomo osredotočili na ključne teme, kot so podjetniške perspektive, razvijanje in vrednotenje podjetniških idej, načrtovanje in zagon podjetja ter učinkovito vodenje poslovanja. Raziskovali bomo strategije za upravljanje in rast podjetja, pridobili razumevanje pomena poslovnega okolja ter spoznali različne poglede na odločanje in ravnanje z zaposlenimi. Obravnavali bomo tudi pomen timskega dela, se seznanili z različnimi slogi vodenja in izzivi, s katerimi se srečujejo virtualna mala podjetja. Teoretična spoznanja, pridobljena v okviru predavanj, bomo podkrepili s praktičnimi vajami, ki spodbujajo aktivno sodelovanje, kritično razmišljanje in inovativnost. S tem bomo omogočili, da pridobite znanja in veščine, potrebne za uspeh v podjetniškem svetu. Med preučevanjem številnih primerov in analiziranjem različnih pristopov v menedžmentu malih podjetij boste odkrili, kako ključno je povezovati teorijo z realnimi izzivi in priložnostmi na trgu. Vsak primer, ki ga bomo preučili, nosi svoje lekcije – o inovativnosti, prilagodljivosti in vztrajnosti. Vendar pravi izziv za vas šele prihaja: uporabiti to znanje v resničnih situacijah, sprejemati odločitve pod pritiskom in se učiti iz vsake izkušnje.

Svet podjetništva je dinamičen in zahteva tako analitične spretnosti kot tudi drznost za ukrepanje. Naj vam bodo te vaje spodbuda, da pri svojem delu vedno iščete prave rešitve in jih prilagajate lastnemu podjetniškemu ali kateremukoli drugemu okolju. Pomembno je vedeti, da tudi majhno podjetje lahko doseže velike cilje z odločnostjo, znanjem in pripravljenostjo na učenje. Naj bo to vaš prvi korak k uspešnemu in trajnostnemu menedžmentu.

Želim vam uspešen študij.

Avtorica

KAZALO VSEBINE

1 VODENJE POSLOVANJA	1
2 POJEM MALEGA PODJETJA V SLOVENIJI IN EU	10
3 PODJETNIŠKE VLOGE PRI USTANOVITVI IN PRENEHANJU POSLOVANJA	14
4 NAČRTOVANJE IN ZAGON PODJETJA	17
5 UPRAVLJANJE PODJETJA IN RAST.....	28
6 ODLOČANJE IN UPRAVLJANJE PROCESOV	34
7 PROJEKTNO DELO.....	37
8 UPRAVLJANJE Z ZAPOSLENIMI.....	43
9 INVESTICIJE V MALIH PODJETJIH.....	50
10 PRODAJA PODJETJA	52
11 TEHNIKE ZA SKUPNO USTVARJANJE	54
12 SKUPINE IN TIMI	57
13 ORGANIZACIJSKA KULTURA PODJETJA	58
14 DEJAVNIKI RASTI, RAZVOJA, FINANCIRANJA IN ODLOČANJA	61
15 PREDSTAVITVE SEMINARSKIH NALOG	64
16 LITERATURA IN VIRI.....	65

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1:</i> Povezava dejavnikov poslovanja z merili za opredelitev velikosti podjetij	12
<i>Tabela 2:</i> Opredeljene podjetniške vloge in njihovi nosilci	14
<i>Tabela 3:</i> Dejavniki uspešnosti pri ustanovitvi podjetja, ki bo opravljalo vodoinštalaterske storitve	18
<i>Tabela 4:</i> Dejavniki uspešnosti pri ustanovitvi podjetja, ki bo proizvajalo pekovske izdelke	19
<i>Tabela 5:</i> Dejavniki uspešnosti pri ustanovitvi podjetja, ki bo opravljalo trgovino na drobno	20
<i>Tabela 6:</i> Dejavniki uspešnosti pri ustanovitvi podjetja, ki bo opravljalo trgovino na debelo	21
<i>Tabela 7:</i> Dejavniki uspešnosti pri ustanovitvi podjetja, ki bo delovalo kot virtualna pisarna.....	22
<i>Tabela 8:</i> Dejavniki uspešnosti pri ustanovitvi podjetja, ki bo opravljalo davčne storitve	23
<i>Tabela 9:</i> Dejavniki uspešnosti pri ustanovitvi podjetja, ki bo opravljalo poslovne storitve	24
<i>Tabela 10:</i> Dejavniki uspešnosti pri ustanovitvi podjetja, ki bo poslovalo kot spletna trgovina.....	25
<i>Tabela 11:</i> Dejavniki uspešnosti pri ustanovitvi podjetja, ki bo opravljalo računovodske storitve	26
<i>Tabela 12:</i> Razvojne faze podjetja in lastnosti podjetnika	29
<i>Tabela 13:</i> Ustrezni načini pridobivanja kadrovskih resursov	43
<i>Tabela 14:</i> Popisni list zahtevnosti delovnega mesta vodje proizvodnje	44
<i>Tabela 15:</i> Popisni list zahtevnosti delovnega mesta nabavnika za azijski trg	46
<i>Tabela 16:</i> Popisni list zahtevnosti delovnega mesta računovodskega delavca – materialne knjigovodje	48
<i>Tabela 17:</i> Faze nevihte možganov.....	54
<i>Tabela 18:</i> Faze procesa sinektike.....	55
<i>Tabela 19:</i> Razlika med delom v skupini in timu.....	57
<i>Tabela 20:</i> Izvedbene aktivnosti menedžerja za doseg plana	60

KAZALO SHEM

<i>Shema 1:</i> Organizacija dela proizvodnega delavca	34
<i>Shema 2:</i> Organizacija dela razvojnega inženirja	35
<i>Shema 3:</i> Organizacija dela kontrolorja proizvodnega procesa	36

<i>Shema 4:</i> Diagram poteka projekta posodobitve konferenčne sobe.....	37
<i>Shema 5:</i> Diagram poteka projekta razvoja novega izdelka	38
<i>Shema 6:</i> Diagram poteka projekta implementacije informacijskega sistema	39
<i>Shema 7:</i> Diagram poteka projekta širitve na trg izven EU	40
<i>Shema 8:</i> Diagram poteka projekta prestrukturiranja podjetja.....	41
<i>Shema 9:</i> Diagram poteka projekta izvedbe marketinške kampanje za novo storitev	42

KAZALO SLIK

<i>Slika 1:</i> Izkaz poslovnega izida za leto 2023 podjetja INK FUSION TATTOO NOVO MESTO – STUDIO ZA TETOVIRANJE BOJAN AVGUŠTIN, S. P.....	2
<i>Slika 2:</i> Izkaz poslovnega izida za leto 2023 podjetja BENCINSKI SERVIS NOVO MESTO II ANDREJA VERŠČAJ SIMONČIČ, S. P.	3
<i>Slika 3:</i> Izkaz poslovnega izida za leto 2023 podjetja VITA MARKETING, TRGOVINA IN ŠPORT, TREBNJE, D. O. O.	4
<i>Slika 4:</i> Bilanca stanja za leto 2023 podjetja VITA MARKETING, TRGOVINA IN ŠPORT, TREBNJE, D. O. O.	6
<i>Slika 5:</i> Bilanca stanja za leto 2023 podjetja TRGOMOTO TRGOVINA IN SERVIS KRŠKO, D. O. O.	8
<i>Slika 6:</i> Merila za določitev MSP.....	11
<i>Slika 7:</i> Podatki podjetnikov po posameznih skupinah v letu 2023	13
<i>Slika 8:</i> Število novo registriranih poslovnih subjektov in število izbrisanih poslovnih subjektov po skupinah, in mesecih leta 2024.....	16
<i>Slika 9:</i> Prikaz ključnih vidikov poslovanja podjetja Comark, d. o. o.....	32
<i>Slika 10:</i> Podkast z naslovom Zakaj slovenska podjetja relativno malo investirajo?.....	50
<i>Slika 11:</i> Podkast z naslovom Poti in stranpoti prodaje podjetja	52
<i>Slika 12:</i> Članek iz časopisa z naslovom Kako digitalizirati majhne in srednje velike	61

1 VODENJE POSLOVANJA

Vodenje poslovanja zahteva vodjo, ki združuje karizmo, odločnost, vizijo in sposobnost učinkovite komunikacije. Dober vodja mora obvladati tri ključna področja: poklicno usposobljenost, vodstvene sposobnosti ter komunikacijske in motivacijske sposobnosti. Vodenje v današnjem poslovnem svetu ni več zgolj ukazovanje in nadzor, ampak vključuje spreminjanje miselnosti in vedenja zaposlenih, kar omogoča doseg organizacijskih ciljev. Menedžerji danes ne vodijo le preko direktiv, temveč vplivajo na zaposlene s spremembo njihovega načina razmišljanja in obnašanja, kar pripomore k uspešnejšemu vodenju poslovanja (Gričar, 2019, str. 66).

Z namenom predstavitve tematike vodenja poslovanja malih podjetij obravnavamo primere izračuna kazalnikov uspešnosti, to sta EBIT in EBITDA ter kazalnikov donosnosti, to sta ROA in ROE, na podlagi izkazov poslovnega izida in bilance stanja naključno izbranih podjetij, ki poslujejo na področju jugovzhodne in posavske regije. Uravnoteženi kazalniki poslovanja namreč pomagajo menedžerjem osredotočiti se na ključne strateške kazalce, ki določajo uspešnost organizacije v določenem obdobju. Olajšujejo tudi komunikacijo med menedžerji glede meril po celotni organizaciji. Uporabljajo se pri postavljanju ciljev, razporejanju virov, pripravi proračunov in določanju nagrad. Glavna prednost uravnoteženega sistema kazalnikov je, da povezuje različne vidike poslovanja v celovit sistem kontrole (Kramar Zupan, 2020, str. 168).

Primere izračuna kazalnikov obravnavamo pred preostalimi tematikami, da lahko pričnete z izdelavo seminarske naloge, katere del vsebine predstavljajo tudi kazalniki uspešnosti.

Vprašanja za poglobljen razmislek in razpravo

1. *Pojasnite, kateri izmed izkazov je primeren za uporabo pri izračunu posameznega kazalnika.*
2. *Opravite izračune posameznega kazalnika pri spodnjih izkazih podjetij.*
3. *Kaj vse o poslovanju podjetja še lahko razberemo iz spodnjih izkazov?*

Za kazalnik EBIT – dobiček iz poslovanja prikazujemo izračun na primeru izkaza poslovnega izida za leto 2023 podjetja INK FUSION TATTOO NOVO MESTO – STUDIO ZA TETOVIRANJE BOJAN AVGUŠTIN, S. P., ki je prikazan na sliki 1 in izkaza poslovnega izida za leto 2023 podjetja BENCINSKI SERVIS NOVO MESTO II ANDREJA VERŠČAJ SIMONČIČ, S. P., prikazanega na sliki 2.

Slika 1: Izkaz poslovnega izida za leto 2023 podjetja INK FUSION TATTOO NOVO MESTO – STUDIO ZA TETOVIRANJE BOJAN AVGUŠTIN, S. P.



Agencija Republike
Slovenije za javnopravne
evidenice in storitve

NATISNI

ZAPRI

INK FUSION TATTOO NOVO MESTO - STUDIO ZA TETOVIRANJE BOJAN AVGUŠTIN S.P.

K Roku 18
9000 Novo mesto
Matična številka: 9074242000

Izkaz poslovnega izida v obdobju od 1.1. do 31.12.2023

Podatki so v EUR s centi

	2023	2022
1. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	1.850,00	1.770,00
2. SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	0,00	0,00
3. USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE	0,00	0,00
4. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI	0,00	0,00
5. Stroški blaga, materiala in storitev	1.470,45	1.182,29
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	1.214,46	893,03
b) Stroški storitev	255,99	289,26
6. Stroški dela	0,00	0,00
a) Stroški plač	0,00	0,00
b) Stroški pokojninskih zavarovanj	0,00	0,00
c) Stroški drugih socialnih zavarovanj	0,00	0,00
d) Drugi stroški dela	0,00	0,00
7. Odpisi vrednosti	0,00	0,00
a) Amortizacija	0,00	0,00
b) Prevednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	0,00	0,00
c) Prevednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	0,00	0,00
8. Drugi poslovni odhodki	1.017,75	965,40
9. Finančni prihodki iz deležev	0,00	0,00
10. Finančni prihodki iz danih posojil	0,00	0,00
11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	0,00	0,00
12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	0,00	0,00
13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	0,00	0,00
14. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	0,22	0,29
15. DRUGI PRIHODKI	0,00	0,00
16. DRUGI ODHODKI	0,00	0,00
17. Poslovni izid obračunskega obdobja (podjetnikov dohodek/negativni poslovni izid)	(-698,42)	(-377,98)
18. POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA PODLAGI DELOVNIH UR V OBRČUNSKEM OBDOBJU	0,00	0,00

AJPES. (2024). Javna objava letnih poročil. <https://www.ajpes.si/jolp/>

EBIT (earnings before interest and taxes) je razširjen celotni poslovni izid, ki se izračuna kot razlika med seštevkom vseh prihodkov in seštevkom poslovnih, drugih in finančnih odhodkov, razen odhodkov za obresti; kar pomeni poslovni izid, ki ga poslovni subjekt ustvari s poslovanjem (Inštitut za računovodstvo, 2019).

Izračuna se po formuli: $EBIT = AOP^1 126 - AOP 127 = AOP 151$

¹ Vse organizacije, ki računovodske izkaze sestavljajo po SRS, uporabljajo enotno shemo za poročanje o postavkah prihodkov in odhodkov Ajpesu, določeno s Prilogo 2 Navodila o predložitvi letnih in zaključnih poročil in drugih podatkov poslovnih subjektov (Navodilo o predložitvi letnih in zaključnih poročil in drugih podatkov poslovnih subjektov, 2016). Shema je poenotena s SRS 21 – Oblike izkaza poslovnega izida za zunanje poročanje, pri čemer se postavke širijo ali ožijo glede na velikost poročajoče organizacije (Bajuk Mušič, 2021).

Izračun kazalnika EBIT na podlagi izkazanih podatkov poslovnega izida Bojan Avguštin, s. p., je sledeč:

$$\text{EBIT} = 1.850 \text{ €} - 2.488,42 \text{ €} (1.470,45 + 1.017,75 + 0,22) = - 638,42 \text{ €}$$

Slika 2: Izkaz poslovnega izida za leto 2023 podjetja BENCINSKI SERVIS NOVO MESTO II ANDREJA VERŠČAJ SIMONČIČ, S. P.



Agencija Republike
Slovenije za javnopravne
evidenice in storitve

NATISNI

ZAPRI

BENCINSKI SERVIS NOVO MESTO II ANDREJA VERŠČAJ SIMONČIČ S.P.

Sedlova cesta 50
9000 Novo mesto
Matična številka: 3660994000

Izkaz poslovnega izida v obdobju od 1.1. do 31.12.2023 Podatki so v EUR s centi

	2023	2022
1. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	134.359,64	121.394,40
2. SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	0,00	0,00
3. USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE	0,00	0,00
4. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI	10.051,38	10.898,22
5. Stroški blaga, materiala in storitev	29.745,66	23.351,09
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	3.034,06	3.747,82
b) Stroški storitev	26.711,60	19.603,27
6. Stroški dela	80.261,83	71.340,81
a) Stroški plač	58.298,09	50.594,35
b) Stroški pokojninskih zavarovanj	5.201,40	4.477,60
c) Stroški drugih socialnih zavarovanj	4.261,04	3.672,04
č) Drugi stroški dela	12.501,30	12.596,82
7. Odpisi vrednosti	384,90	659,83
a) Amortizacija	384,90	659,83
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	0,00	0,00
c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	0,00	0,00
8. Drugi poslovni odhodki	13.012,61	14.929,64
9. Finančni prihodki iz deležev	0,00	0,00
10. Finančni prihodki iz danih posojil	0,00	0,00
11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	0,00	0,00
12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	0,00	0,00
13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	0,00	0,00
14. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	0,15	0,00
15. DRUGI PRIHODKI	0,25	0,00
16. DRUGI ODHODKI	0,26	0,00
17. Poslovni izid obračunskega obdobja (podjetnikov dohodek/negativni poslovni izid)	21.005,86	22.011,25
18. POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA PODLAGI DELOVNIH UR V OBRACHUNSKEM OBDOBJU	2,95	3,00

AJPES. (2024). *Javna objava letnih poročil*. <https://www.ajpes.si/jolp/>

Izračun kazalnika EBIT na podlagi izkazanih podatkov poslovnega izida Andreja Verščaj Simončič, s. p., je sledeč:

$$\text{EBIT} = 144.411,27 \text{ €} (134.359,64 + 10.051,38 + 0,25) - 123.020,51 \text{ €} (29.745,66 + 80.261,83 + 13.012,61 + 0,15 + 0,26) = 21.390,76 \text{ €}$$

Prikaz izračuna za kazalnik EBITDA – dobiček pred obrestmi, davki in amortizacijo si bomo ogledali na podlagi izkaza poslovnega izida za leto 2023, prikazanega na sliki 3, podjetja VITA MARKETING, TRGOVINA IN ŠPORT, TREBNJE, D. O. O.

Slika 3: Izkaz poslovnega izida za leto 2023 podjetja VITA MARKETING, TRGOVINA IN ŠPORT, TREBNJE, D. O. O.

AJPES Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve

VITA MARKETING, TRGOVINA IN ŠPORT, TREBNJE, D.O.O.

Številka: 24
9210 Trebnje, Številka: 545155000
Matična številka: 545155000

Izkaz poslovnega izida v obdobju od 1.1. do 31.12.2023

Podatki so v EUR s cen

	2023	2022
1. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	4.241.919,13	4.392.370,57
2. SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	0,00	0,00
3. USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE	0,00	0,00
4. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI	4.331,42	9.900,21
5. Stroški blaga, materiala in storitev	3.636.432,34	3.786.142,35
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	3.228.156,56	3.382.663,19
b) Stroški storitev	408.276,78	403.479,17
6. Stroški dela	485.235,15	428.050,98
a) Stroški plač	358.282,85	310.317,25
b) Stroški pokojninskih zavarovanj	31.924,84	27.574,00
c) Stroški drugih socialnih zavarovanj	26.028,50	22.560,55
ž) Drugi stroški dela	69.087,96	67.599,19
7. Odpisi vrednosti	47.412,23	51.993,86
a) Amortizacija	47.412,23	51.993,86
b) Prevednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	0,00	0,00
c) Prevednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	0,00	0,00
8. Drugi poslovni odhodki	7.285,80	2.955,66
9. Finančni prihodki iz deležev	0,00	0,00
10. Finančni prihodki iz danih posojil	14,41	0,03
11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	53.260,94	44.112,00
12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	4.652,27	0,00
13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	49.849,09	49.971,52
14. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	842,38	11.147,60
15. DRUGI PRIHODKI	2.129,68	613,86
16. DRUGI ODHODKI	379,21	773,44
17. DAVEK IZ DOBIČKA	23.435,65	21.606,04
18. ODLOŽENI DAVKI	0,00	0,00
19. ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA (ČISTI DOBIČEK/IZGUBA OBRAČUNSKEGA OBDOBJA)	136.029,46	84.255,22
20. POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA PODLAGI DELOVNIH UR V OBRAČUNSKEM OBDOBJU	12,00	13,00
21. PRENESENI DOBIČEK/IZGUBA	846.147,24	761.892,02
22. ZMANJŠANJE KAPITALSKIH REZERV	0,00	0,00
23. ZMANJŠANJE REZERV IZ DOBIČKA	0,00	0,00
a) zmanjšanje zakonskih rezerv	0,00	0,00
b) zmanjšanje rezerv za lastne delnice in lastne poslovne deleže	0,00	0,00
c) zmanjšanje statutarne rezerv	0,00	0,00
ž) zmanjšanje drugih rezerv iz dobička	0,00	0,00
24. POVEČANJE REZERV IZ DOBIČKA	0,00	0,00
a) povečanje zakonskih rezerv	0,00	0,00
b) povečanje rezerv za lastne delnice in lastne poslovne deleže	0,00	0,00
c) povečanje statutarne rezerv	0,00	0,00
ž) povečanje drugih rezerv iz dobička	0,00	0,00
24.a DOLGOROČNO ODLOŽENI STROŠKI RAZVIJANJA NA BILANČNI PRESEČNI DAN	0,00	0,00
25. BILANČNI DOBIČEK/IZGUBA	992.176,70	846.147,24

AJPES. (2024). Javna objava letnih poročil. <https://www.ajpes.si/jolp/>

EBITDA (earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization) je celotni poslovni izid, povečan za amortizacijo in odhodke za obresti. Izračuna se kot razlika med seštevkom vseh prihodkov in seštevkom odhodkov, razen amortizacije in odhodkov za obresti. Gre za denarni tok iz poslovanja (Inštitut za računovodstvo, 2019).

Gre za enega izmed osnovnih pokazateljev poslovne uspešnosti podjetja zato je med kazalniki uspešnosti poslovanja zelo pogost. Upošteva predpostavljeno naravo amortizacije kot računovodske kategorije. Amortizacija je namreč zgolj računovodski poseg in kot takšen nima nobenega vpliva na denarni tok podjetja, zato se pri izračunavanju EBITDA prišteva nazaj k dobičku iz poslovanja. Dobiček iz poslovanja pa izključuje tudi učinke financiranja, izrednih dogodkov ter drugih nedenarnih računovodskih posegov (DATA, b. d.).

V nadaljevanju so prikazane možnosti izračuna glede na metodologijo, po kateri ga ocenjujemo (metodologijo izračuna se razkrije v LP):

- celoten dobiček ali izguba (AOP 182 oz. 183) + finančni odhodki za obresti (AOP 167) + odpisi vrednosti (AOP 144) ali
- dobiček iz poslovanja (AOP 151) – izguba iz poslovanja (AOP 152) + odpis vrednosti (AOP 144) ali
- kosmati donos iz poslovanja (AOP 126) – stroški blaga, materiala in storitev (AOP 128) – stroški dela (AOP 139) – drugi poslovni odhodki (AOP 148) (Inštitut za računovodstvo, 2019).

Izračun kazalnika EBIT in EBITDA na podlagi izkazanih podatkov poslovnega izida, ob uporabi metodologije predstavljene pod prvo alinejo predhodnega navedka je sledeč:

$$\text{EBIT} = 4.401.554,59 \text{ €} (4.341.818,13 + 4.331,42 + 14,41 + 53.260,94 + 2.129,69) - 4.134.828,26 \text{ €} \\ (3.636.433,34 + 485.235,15 + 7.285,90 + 4.652,27 + 842,39 + 379,21) = 266.726,33 \text{ €}$$

$$\text{EBITDA} = 136.029,46 \text{ €} + 97.261,32 \text{ €} (47.412,23 + 49.849,09) = 233.290,78 \text{ €}$$

$$\text{Logična preveritev: EBITDA} + \text{davek iz dobička} = \text{EBIT} = 233.290,78 \text{ €} + 33.435,65 \text{ €} = 266.726,33 \text{ €}$$

V nadaljevanju prikazujemo izračun kazalnika donosnosti sredstev na podlagi bilance stanja za leto 2023 izkazane na sliki 4, podjetja VITA MARKETING, TRGOVINA IN ŠPORT, TREBNJE, D. O. O.

Slika 4: Bilanca stanja za leto 2023 podjetja VITA MARKETING, TRGOVINA IN ŠPORT, TREBNJE, D. O. O.



Agencija Republike
Slovenije za javnopravne
evidenice in storitve

NATISNI

ZAPRI

VITA MARKETING, TRGOVINA IN ŠPORT, TREBNJE, D.O.O.

Študenec 24
8210 Trebnje, Študenec
Matična številka: 5451558000

Bilanca stanja na dan 31.12.2023 Podatki so v EUR s oer

	2023	2022
SREDSTVA	2.490.909,96	2.602.501,49
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	110.673,19	104.029,39
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve	600,00	10.849,23
1. Neopredmetena sredstva	600,00	10.849,23
2. Dolgoročne aktivne časovne razmejitve	0,00	0,00
II. Opredmetena osnovna sredstva	110.073,19	93.180,16
III. Naložbene nepremičnine	0,00	0,00
IV. Dolgoročne finančne naložbe	0,00	0,00
1. Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil	0,00	0,00
2. Dolgoročna posojila	0,00	0,00
V. Dolgoročne poslovne terjatve	0,00	0,00
VI. Odložene terjatve za davek	0,00	0,00
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	2.379.718,30	2.491.602,43
I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	0,00	0,00
II. Zaloge	1.057.265,55	806.139,69
III. Kratkoročne finančne naložbe	0,00	1.000,00
1. Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil	0,00	0,00
2. Kratkoročna posojila	0,00	1.000,00
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	1.108.593,77	1.562.460,72
V. Denarna sredstva	207.858,98	122.002,02
C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	6.518,47	6.869,67
Zunajbilančna sredstva	0,00	0,00
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	2.490.909,96	2.602.501,49
A. KAPITAL	1.164.465,62	1.028.436,16
I. Vpoklicani kapital	111.928,00	111.928,00
1. Osnovni kapital	111.928,00	111.928,00
2. Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)	0,00	0,00
II. Kapitalske rezerve	57.752,56	57.752,56
III. Rezerve iz dobička	12.608,36	12.608,36
IV. Revalorizacijske rezerve	0,00	0,00
V. Rezerve, nastale zaradi vrednotenja po poštenih vrednostih	0,00	0,00
VI. Preneseni čisti poslovni izid (preneseni čisti dobiček/izguba)	846.147,24	761.892,02
VII. Čisti poslovni izid poslovnega leta (čisti dobiček/čista izguba poslovnega leta)	136.029,46	84.255,22
B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	5.813,60	0,00
1. Rezervacije	0,00	0,00
2. Dolgoročne pasivne časovne razmejitve	5.813,60	0,00
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	0,00	0,00
I. Dolgoročne finančne obveznosti	0,00	0,00
II. Dolgoročne poslovne obveznosti	0,00	0,00
III. Odložene obveznosti za davek	0,00	0,00
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	1.314.194,52	1.566.679,06
I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev	0,00	0,00
II. Kratkoročne finančne obveznosti	0,00	0,00
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	1.314.194,52	1.566.679,06
D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	6.436,22	7.386,27
Zunajbilančne obveznosti	0,00	0,00

AJPES. (2024). Javna objava letnih poročil. <https://www.ajpes.si/jolp/>

Koeficient čiste donosnosti sredstev (return on assets – ROA) je izražen kot razmerje med čistim dobičkom + danimi obrestmi v poslovnem letu / povprečnimi sredstvi. Podjetje posluje uspešnejše, če je vrednost tega kazalnika čim večja, saj je takrat pri poslovanju prisotno manjše tveganje. Na podlagi kazalnika se prikazuje učinkovitost menedžmenta pri uporabi sredstev za generiranje dobičkov. Ti kazalniki uspešnosti poslovanja običajno banki služijo pri analizi podjetij, katerim posojajo denar

(DATA, b. d.). Višja je vrednost kazalnika, uspešnejše je poslovanje podjetja meni tudi Grivec (2023, str. 204).

Izračuna se po formuli: $ROA = 100 \cdot \text{čisti dobiček} / ((\text{sredstva tekočega leta} + \text{sredstva preteklega leta}) / 2)$.

$ROA = 100 \cdot (AOP^2 070) / ((AOP 001 TL + AOP 001 PL) / 2)$ Izračun kazalnika dobičkonosnosti sredstev ROA na podlagi podatkov bilance stanja je sledeč:

$$ROA = 100 \times 136.029,46 \text{ €} / ((2.490.909,96 + 2.602.501,49) / 2) = 13.602.946 \text{ €} / 2.546.705,725 \text{ €} = 5,34 \%$$

Nadalje sledi prikaz izračuna donosnosti kapitala na podlagi bilance stanja za leto 2023 za podjetje TRGOMOTO TRGOVINA IN SERVIS KRŠKO, D. O. O., prikazane na sliki 5.

² Priloga 1 Navodila o predložitvi letnih in zaključnih poročil in drugih podatkov poslovnih subjektov (Navodilo o predložitvi letnih in zaključnih poročil in drugih podatkov poslovnih subjektov, 2016).

Slika 5: Bilanca stanja za leto 2023 podjetja TRGOMOTO TRGOVINA IN SERVIS KRŠKO, D. O. O.

AJPES Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve

TRGOMOTO TRGOVINA IN SERVIS KRŠKO D.O.O.

Cesta krških Ercev 120
9270 Krško
Matična številka: 5577039000

Bilanca stanja na dan 31.12.2023

Podatki so v EUR s centi

	2023	2022
SREDSTVA	204.755,47	175.289,59
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	26.362,61	8.285,68
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitev	0,00	0,00
1. Neopredmetena sredstva	0,00	0,00
2. Dolgoročne aktivne časovne razmejitev	0,00	0,00
II. Opredmetena osnovna sredstva	26.362,61	8.285,68
III. Naložbene nepremičnine	0,00	0,00
IV. Dolgoročne finančne naložbe	0,00	0,00
1. Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil	0,00	0,00
2. Dolgoročna posojila	0,00	0,00
V. Dolgoročne poslovne terjatve	0,00	0,00
VI. Odložene terjatve za davek	0,00	0,00
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	178.392,86	164.829,88
I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	0,00	0,00
II. Zaloge	85.128,82	39.436,88
III. Kratkoročne finančne naložbe	0,00	90.000,00
1. Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil	0,00	0,00
2. Kratkoročna posojila	0,00	90.000,00
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	71.155,35	7.881,14
V. Denarna sredstva	22.108,69	27.561,86
C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0,00	2.174,03
Zunajbilančna sredstva	0,00	0,00
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	204.755,47	175.289,59
A. KAPITAL	173.688,41	160.725,69
I. Vpoklicani kapital	11.267,00	11.267,00
1. Osnovni kapital	11.267,00	11.267,00
2. Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)	0,00	0,00
II. Kapitalske rezerve	8.658,64	8.658,64
III. Rezerve iz dobička	1.126,70	1.126,70
IV. Revalorizacijske rezerve	0,00	0,00
V. Rezerve, nastale zaradi vrednotenja po poštenih vrednostih	0,00	0,00
VI. Preneseni čisti poslovni izid (preneseni čisti dobiček/izguba)	139.673,35	137.749,13
VII. Čisti poslovni izid poslovnega leta (čisti dobiček/čista izguba poslovnega leta)	12.962,72	1.924,22
B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0,00	0,00
1. Rezervacije	0,00	0,00
2. Dolgoročne pasivne časovne razmejitev	0,00	0,00
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	0,00	0,00
I. Dolgoročne finančne obveznosti	0,00	0,00
II. Dolgoročne poslovne obveznosti	0,00	0,00
III. Odložene obveznosti za davek	0,00	0,00
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	30.705,07	14.563,90
I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev	0,00	0,00
II. Kratkoročne finančne obveznosti	0,00	0,00
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	30.705,07	14.563,90
D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	361,99	0,00
Zunajbilančne obveznosti	0,00	0,00

AJPES. (2024). Javna objava letnih poročil. <https://www.ajpes.si/jolp/>

Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala (return on equity – ROE) je eden najpomembnejših kazalnikov dobičkonosnosti in tudi najuporabnejši, saj opozarja na morebitne nepravilnosti in večje spremembe v poslovanju, vpogled v prihodnje poslovanje podjetja kot celote in prav tako določa podlage za načrtovanje in doseganje zelenih rezultatov. ROE kaže razmerje med čistim dobičkom v poslovnem letu in povprečnim kapitalom (brez čistega poslovnega izida proučevanega leta). Pojasnjuje poslovodstvu podjetja kako učinkovito je pri upravljanju lastnikovega premoženja. Prikazuje, koliko dobička lahko podjetje ustvari glede na vire, ki mu jih zagotavljajo njegovi delničarji. Rečeno drugače, koliko denarnih enot je ustvarila ena denarna enota kapitala. Ob zmanjšanju kapitala se običajno donos na kapital povečuje. Tovrstni kazalniki uspešnosti poslovanja se lahko »umetno« povečajo s kakšnimi odpisi ali odkupi lastnih delnic. (DATA, b. d.) Bojnec idr. (2007) menijo, da rezultat pove, koliko odstotkov od

vrednosti kapitala predstavlja vrednost ustvarjenega (čistega) dobička, le ta pa mora biti višja od bančnih obresti oz. stopnje donosnosti dolgov. Grivec (2023, str. 205) meni, da je iz tega naslova kazalnik zanimiv predvsem za lastnike podjetja, saj lahko vrednost izračunanega kazalnika primerjajo s kazalniki podjetij s podobnim tveganjem, da bi ugotovili, ali je njihova naložba uspešna.

Dobljene rezultate izražamo kot stopnje in ne kot koeficiente. Koeficiente, kot enostavna razmerja med dvema računovodskima kategorijama, ki se uporabijo pri izražanju kazalnika gospodarnosti ali ekonomičnosti, kot sta EBIT in EBITDA, pri izražanju kazalnikov donosnosti, kamor uvrščamo ROA in ROE, pomnožimo s 100.

$$\text{ROE} = 100 * \text{čisti dobiček} / ((\text{kapital tekočega leta} + \text{kapital preteklega leta})/2)$$

$$\text{ROE} = 100 * (\text{AOP 070}) / ((\text{AOP 056 TL} + \text{AOP 056 PL})/2)$$

Izračun kazalnika dobičkonosnosti kapitala na podlagi podatkov bilance stanja je sledeč:

$$\text{ROE} = 100 \times 12.962,72 \text{ €} / ((173.688,41 + 160.725,69) / 2) = 1.296.272 \text{ €} / 167.207,05 \text{ €} = 7,75 \%$$

2 POJEM MALEGA PODJETJA V SLOVENIJI IN EU

Pod pojmom menedžment malih podjetij se skrivajo podjetja, ki jih umeščamo med mikro, mala in srednje velika podjetja. Le ta imajo takšne karakteristike, da upravljanje na način velikih podjetij ni možno. Prav tako ni možna specializacija poslovnih funkcij, kakor je le to možno pri velikih podjetjih. Lastnik podjetja je največkrat v njem tudi zaposlen, kar pa ni značilno za velika podjetja (Rebernik, 1998).

ZGD-1 (ZGD-1, 2009) določa pragove meril, ki se uporabljajo za opredelitev velikosti podjetij, pri čemer je potrebno izpostaviti, da podjetniki kot lastniki in nosilci dejavnosti niso vključeni v število zaposlenih.

(1) Mikro družba je družba, ki izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 10,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 700.000 evrov in
- vrednost aktive ne presega 350.000 evrov.

(2) Majhna družba je družba, ki ni mikro družba in ki izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8.000.000 evrov in
- vrednost aktive ne presega 4.000.000 evrov.

(3) Srednja družba je družba, ki ni mikro in ne majhna družba in ki izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 40.000.000 evrov in
- vrednost aktive ne presega 20.000.000 evrov.

(4) Velika družba je družba, ki ni ne mikro ne majhna družba in ne srednja družba.

Mikro, mala in srednja podjetja (MSP) z različnimi oblikami in velikostmi, finančnimi in upravljavskimi povezavami z drugimi podjetji, pa je velikokrat težko ločiti od velikih podjetij, v ta namen so na ravni EU v pomoč pri opredelitvi izdane Smernice za opredelitev MSP (Smernice za opredelitev MSP, 2020).

Smernice za določitev MSP prvenstveno določajo ali je podjetje MSP ali ne, na podlagi štirih korakov:

1. Korak: ali sem podjetje?
2. Katera merila je potrebno izpolnjevati in kakšni so pragovi?
3. Kaj zajemajo ta merila?
4. Kako izračunam te podatke?

Merila za določitev so predstavljena na sliki 6.

Slika 6: Merila za določitev MSP

Kategorija podjetja	Število zaposlenih: letna delovna enota	Letni promet	ali	Letna bilančna vsota
Srednje veliko	< 250	≤ 50 milijonov EUR	ali	≤ 43 milijonov EUR
Malo	< 50	≤ 10 milijonov EUR	ali	≤ 10 milijonov EUR
Mikro	< 10	≤ 2 milijona EUR	ali	≤ 2 milijona EUR

Evropska komisija, Generalni direktorat za notranji trg, industrijo, podjetništvo ter mala in srednja podjetja. (2020). *Smernice za opredelitev MSP*. <https://data.europa.eu/doi/10.2873/066893>

Vprašanja za poglobljen razmislek in razpravo

1. Primerjajte merila Smernic z merili ZGD-1.
2. Zakaj menite, da zakonodajalec ni spremenil oziroma poenotil meril, kot izhajajo iz Smernic? Kaj je poglavitni razlog?
3. Kakšna merila za določitev kategorij podjetij bi bila po vašem mnenju ustrezna? Bi poleg obstoječih kriterijev dodali še kakšnega in če da, utemeljite.
4. V nadaljevanju so navedeni dejavniki poslovanja. Glede na merila za določitev velikosti podjetij, ustrezno umestite posamezen dejavnik v enega izmed kriterijev in utemeljite način vpliva dejavnika na posamezen kriterij.

V nadaljevanju je pripravljen delovni list, na podlagi katerega se bomo seznanili z najpogostejšimi dejavniki poslovanja, ki imajo vpliv na vsaj enega izmed meril za opredelitev velikosti podjetij, to je na število delavcev, na prihodke od prodaje ali na vrednost aktive. Vsakega izmed dejavnikov povežite ali s številom delavcev ali višino prihodkov od prodaje ali višino aktive in pojasnite, zakaj menite, da ima dejavnik vpliv na enega ali več izmed meril.

Tabela 1: Povezava dejavnikov poslovanja z merili za opredelitev velikosti podjetij

Dejavnik	Število delavcev	Prihodki od prodaje	Vrednost aktive	Način vpliva dejavnika na kriterij
Produktivnost				
Stroški dela				
Organizacijska struktura				
Komunikacija				
Kultura podjetja				
Kakovost storitev/proizvodov				
Zadovoljstvo zaposlenih				
Obvladovanje tveganj				
Fleksibilnost in prilagodljivost				
Inovacije				
Finančna stabilnost				
Investicije				
Cenovna politika				
Zaposlovanje				
Raziskave in razvoj				
Tržna usmeritev				
Financiranje dolgov				
Učinkovitost poslovanja				
Ocenjevanje uspešnosti				
Reputacija podjetja				
Kreditna sposobnost				
Operativna učinkovitost				
Obvladovanje stroškov				
Vrednost podjetja				
Povečanje tržnega deleža				
Sposobnost prilagoditve				

Za namene nadaljnega razumevanja pomena vpliva velikosti podjetij na način poslovanja, na sliki 7 prikazujemo število subjektov glede na velikost podjetij, na podlagi katerih bomo opravili analizo podatkov posamezne izmed skupin podjetij.

Slika 7: Podatki podjetnikov po posameznih skupinah v letu 2023

SKUPINE (zneski v tisoč EUR)	PODJETNIKI		ZAPOSLENI		ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE		NETO PODJETNIKOV DOHODEK		VREDNOST SREDSTEV NA DAN 31.12.2023	
	število	delež	število	delež	znesek	delež	znesek	delež	znesek	delež
1. od 0 do 1 zaposleni	42.740	85,0%	7.575	18,7%	2.959.354	46,7%	324.975	63,6%	1.969.694	50,0%
2. od 2 do 9 zaposlenih	6.989	13,9%	23.905	59,1%	2.487.208	39,2%	144.417	28,3%	1.443.390	36,6%
3. od 10 do 49 zaposlenih	543	1,1%	7.951	19,7%	714.677	11,3%	33.592	6,6%	403.488	10,2%
4. od 50 do 249 zaposlenih	9	0,0%	575	1,4%	114.466	1,8%	3.114	0,6%	77.599	2,0%
5. od 250 do 999 zaposlenih	1	0,0%	443	1,1%	65.079	1,0%	4.621	0,9%	46.031	1,2%
SKUPAJ	50.282	100,0%	40.449	100,0%	6.340.784	100,0%	510.720	100,0%	3.940.202	100,0%

Opomba: Število zaposlenih, ki ga podjetniki izkazujejo na 2 decimalni mesti, je v tej preglednici zaokroženo na celo število.

Informacija o poslovanju samostojnih podjetnikov posameznikov v Republiki Sloveniji v letu 2023. (2024). <http://www.dlib.si> URN:NBN:SI:DOC-1SVVR3HV, str. 9.

Vprašanja za poglobljen razmislek in razpravo

1. Preglejte podatke v tabeli in jih analizirajte s pomočjo spodnjih vprašanj.
2. Katerih podjetnikov je največ in v katero od velikosti po ZGD-1 se le ti umeščajo?
3. Katera vrsta družb ima najvišji delež zaposlenih?
4. Kje se ustvari najvišji delež čistih prihodkov od prodaje? Od česa je le ta odvisen?
5. Kaj pomeni vrednost sredstev 10,2 % glede na 1,1 % podjetnikov, napram vrednosti sredstev 50 % in 85 % podjetnikov?
6. Od česa je odvisen neto podjetnikov dohodek in zakaj le ta ni najvišji pri skupini z od 2 do 9 zaposlenih?

3 PODJETNIŠKE VLOGE PRI USTANOVITVI IN PRENEHANJU POSLOVANJA

Podjetniške vloge pri ustanovitvi in prenehanju poslovanja so ključne za uspeh organizacije. V svetu združb, ki so vseprisotne, ljudje vstopajo v organizacije, da bi lažje dosegli svoje cilje. Vendar pa v združbo ne vstopijo zgolj kot posamezniki, temveč s sprejemanjem določenih vlog, ki jih prilagodijo organizacijskemu okolju. Združba postane nova celota, ki ima svoj lastni cilj, in v njej člani prevzamejo odgovornosti ter naloge, ki so usklajene z njenim delovanjem. V ustanovitvi podjetja je pomembno, da se jasne vloge določijo, prav tako pa morajo biti te vloge ustrezno obravnavane tudi ob prenehanju poslovanja, ko se mora organizacija prilagoditi novim okoliščinam in ciljem (Kramar Zupan, 2020, str. 1).

Spodaj so našteje vloge, ki pripadajo lastniku, podjetniku in menedžerju. Kot lastnika razumemo osebo, ki ima pravico do lastnine podjetja, je odgovorna za strateške odločitve in nadzor nad poslovanjem. Kot podjetnika osebo, ki identificira poslovne priložnosti in prevzema tveganja pri razvoju novih idej ali produktov. Kot menedžerja pa osebo, ki upravlja in organizira ekipo ter zagotavlja dosego dnevnih poslovnih ciljev.

S pomočjo tabele 2, bomo poskušali opredeliti razlike med vlogami v poslovnih procesih, ki jih nosijo lastniki, menedžerji in podjetniki. Glede na opredeljene podjetniške vloge pri vsaki izmed njih določite akterja, ki je odgovoren za njihovo izvajanje.

Tabela 2: Opredeljene podjetniške vloge in njihovi nosilci

Vloga	Lastnik	Podjetnik	Menedžer
Ima lastniške deleže in je odgovoren za finančne odločitve.			
Določa dolgoročne cilje in vizijo podjetja.			
Skrbi za pridobivanje sredstev in investicij.			
Spremlja splošno uspešnost in morebitne težave podjetja.			
Organizira in vodi ekipe ter dodeljuje naloge.			
Razvija in izvaja kratkoročne načrte za dosego ciljev.			
Spodbuja in motivira zaposlene ter skrbi za njihovo zadovoljstvo.			
Spremlja rezultate in analizira uspešnost oddelkov.			
Ustvarja nove ideje, produkte ali storitve ter išče priložnosti na trgu.			
Prevzema tveganja, povezana s financiranjem in razvojem novih poslovnih modelov.			
Sposoben je prilagoditi strategije glede na tržne spremembe.			
Gradi odnose z investitorji, partnerji in drugimi podjetniki.			
Skrbi za odnose z vlagatelji, kupci in dobavitelji.			
Zagotavlja, da podjetje deluje v skladu z zakonodajo in regulativami.			

Določa kulturo podjetja in vrednote, ki jih zaposleni sprejemajo.			
Skrbi za usposabljanje zaposlenih in njihov poklicni razvoj.			
Upravljanje medsebojnih konfliktov znotraj ekipe.			
Iskanje načinov za izboljšanje učinkovitosti in produktivnosti.			
Razvija in implementira tržne pristope za širitev trga.			
Obvladuje proračun in išče nove vire financiranja.			
Nudi podporo in mentorstvo novim podjetnikom.			
Načrtuje strategije za prodajo podjetja ali izstop iz poslovanja.			
Spodbuja in ohranja organizacijsko kulturo ter etične standarde.			
Sprejema ključne odločitve, ki vplivajo na prihodnost podjetja.			
Upravlja s proračunom podjetja in spremlja stroške.			
Redno spremlja ključne kazalnike uspešnosti (KPI) za dosego ciljev.			
Vodi projekte in nadzoruje njihov napredek.			
Ustvarja in razvija identiteto blagovne znamke.			
Aktivno išče priložnosti za strateška partnerstva.			
Sposobnost hitrega prilagajanja poslovnega modela glede na spremembe na trgu.			
Aktivno se ukvarja z uvajanjem digitalnih orodij in tehnologij, ki izboljšujejo poslovne procese in povečuje učinkovitost.			
Ostaja na tekočem z novimi tehnologijami in trendi v industriji, da se zagotovi konkurenčna prednost.			
Uporablja sodobna orodja (kot so umetna inteligenca, big data) za razvoj inovativnih produktov in storitev.			
Hitro se prilagaja spremembam na trgu in uporablja metode (npr. agilno metodologijo) za hitrejše uvajanje sprememb.			
Uporablja digitalne platforme za upravljanje projektov in komunikacijo (npr. Slack, Asana), da poveča učinkovitost ekipe.			
Spremlja in analizira podatke za izboljšanje poslovnih odločitev ter optimizacijo procesov.			

Za obravnavo dejavnikov uspešnosti pri ustanavljanju podjetij in za razumevanje prenehanja poslovanja podjetnikov, si bomo ogledali dejanske podatke o registraciji in izbrisu podjetij v posameznem mesecu leta 2024. Na sliki 8 prikazujemo ustanovitev in prenehanje poslovnih subjektov za posamezni mesec leta 2024.

Slika 8: Število novo registriranih poslovnih subjektov in število izbranih poslovnih subjektov po skupinah, in mesecih leta 2024

Mesec	Skupaj		Gospodarske družbe		Zadruga		Samostojni podjetniki posamezniki		Pravne osebe javnega prava		Nepridobitne organizacije - pravne osebe zasebnega prava		Društva		Druge fizične osebe, ki opravljajo registrirane oz. s predpisom določene dejavnosti	
	vpisani	izbrisani	vpisani	izbrisani	vpisani	izbrisani	vpisani	izbrisani	vpisani	izbrisani	vpisani	izbrisani	vpisani	izbrisani	vpisani	izbrisani
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	(4+6+8+10+12+14+16)	(5+7+9+11+13+15+17)														
januar	2.528	1.617	376	205	3	3	1.957	1.192	2	5	16	23	50	52	124	137
februar	2.229	1.564	321	198	0	0	1.693	1.188	0	0	31	17	54	45	130	116
marec	2.663	1.821	358	199	1	2	2.017	1.415	0	0	73	74	32	20	182	111
april	2.512	1.516	311	162	4	0	1.823	1.181	0	0	16	10	39	40	319	123
maj	2.556	1.616	288	191	0	3	1.734	1.214	0	2	20	10	33	46	481	150
junij	2.464	1.744	246	164	0	1	1.577	1.392	0	1	21	10	30	34	590	142
julij	2.087	1.433	252	159	0	2	1.320	1.080	2	3	26	16	54	36	433	137
avgust	1.675	1.675	230	147	2	1	1.163	1.223	0	0	22	16	33	39	225	249
september	2.390	2.576	286	302	1	2	1.846	1.403	0	0	16	15	55	23	186	831
oktober																
november																
december																
Skupaj	21.104	15.562	2.668	1.727	11	14	15.130	11.288	4	11	241	191	380	335	2.670	1.996

AJPES. (2024). Poročila: število registriranih in izbranih subjektov.

https://www.ajpes.si/Doc/Registri/PRS/Porocila/Stevilo_registriranih_in_izbranih_subjektov_2024.pdf

Vprašanja za poglobljen razmislek in razpravo

1. Iz tabele 2, izračunajte razmerje vpisanih samostojnih podjetnikov posameznikov, glede na izbrisane v posameznem mesecu.
2. Analizirajte podatke in pri vsaki izmed skupin navedite v katerem mesecu je vpisov največ in v katerem najmanj ter možne razloge za to.
3. Analizirajte podatke in pri vsaki izmed skupin navedite v katerem mesecu je največ in v katerem najmanj vpisov ter možne razloge za to.
4. Glede na podatke preteklih mesecev pri vsaki izmed skupin ocenite pričakovane vrednosti vpisov in izpisov v zadnjem kvartalu letošnjega leta.

[illegible]

Tabela 3: Dejavniki uspešnosti pri ustanovitvi podjetja, ki bo opravljalo vodoinštalaterske storitve

Vodoinštalaterske storitve	
Dejavnik uspešnosti	Aktivnosti in kompetence
<i>Osebnost ustanovitelja</i>	
<i>Družbeno okolje in trajnost</i>	
<i>Ustanovitvena struktura</i>	
<i>Finančno načrtovanje</i>	
<i>Trženjska strategija</i>	
<i>Tehnološka podpora</i>	
<i>Pravni red</i>	
<i>Gospodarsko stanje</i>	
<i>Mreženje in partnerstva</i>	
<i>Upravljanje s tveganji</i>	
<i>Tržišča in identifikacija priložnosti za rast</i>	

Tabela 4: Dejavniki uspešnosti pri ustanovitvi podjetja, ki bo proizvajalo pekovske izdelke

Proizvodnja pekovskih izdelkov	
Dejavnik uspešnosti	Aktivnosti in kompetence
<i>Osebnost ustanovitelja</i>	
<i>Družbeno okolje in trajnost</i>	
<i>Ustanovitvena struktura</i>	
<i>Finančno načrtovanje</i>	
<i>Trženjska strategija</i>	
<i>Tehnološka podpora</i>	
<i>Pravni red</i>	
<i>Gospodarsko stanje</i>	
<i>Mreženje in partnerstva</i>	
<i>Upravljanje s tveganji</i>	
<i>Tržišča in identifikacija priložnosti za rast</i>	

Tabela 5: Dejavniki uspešnosti pri ustanovitvi podjetja, ki bo opravljalo trgovino na drobno

Trgovina na drobno	
Dejavnik uspešnosti	Aktivnosti in kompetence
<i>Osebnost ustanovitelja</i>	
<i>Družbeno okolje in trajnost</i>	
<i>Ustanovitvena struktura</i>	
<i>Finančno načrtovanje</i>	
<i>Trženjska strategija</i>	
<i>Tehnološka podpora</i>	
<i>Pravni red</i>	
<i>Gospodarsko stanje</i>	
<i>Mreženje in partnerstva</i>	
<i>Upravljanje s tveganji</i>	
<i>Tržišča in identifikacija priložnosti za rast</i>	

Tabela 6: Dejavniki uspešnosti pri ustanovitvi podjetja, ki bo opravljalo trgovino na debelo

Trgovina na debelo	
Dejavnik uspešnosti	Aktivnosti in kompetence
<i>Osebnost ustanovitelja</i>	
<i>Družbeno okolje in trajnost</i>	
<i>Ustanovitvena struktura</i>	
<i>Finančno načrtovanje</i>	
<i>Trženjska strategija</i>	
<i>Tehnološka podpora</i>	
<i>Pravni red</i>	
<i>Gospodarsko stanje</i>	
<i>Mreženje in partnerstva</i>	
<i>Upravljanje s tveganji</i>	
<i>Tržišča in identifikacija priložnosti za rast</i>	

Tabela 7: Dejavniki uspešnosti pri ustanovitvi podjetja, ki bo delovalo kot virtualna pisarna

Virtualna pisarna	
Dejavnik uspešnosti	Aktivnosti in kompetence
<i>Osebnost ustanovitelja</i>	
<i>Družbeno okolje in trajnost</i>	
<i>Ustanovitvena struktura</i>	
<i>Finančno načrtovanje</i>	
<i>Trženjska strategija</i>	
<i>Tehnološka podpora</i>	
<i>Pravni red</i>	
<i>Gospodarsko stanje</i>	
<i>Mreženje in partnerstva</i>	
<i>Upravljanje s tveganji</i>	
<i>Tržišča in identifikacija priložnosti za rast</i>	

Tabela 8: Dejavniki uspešnosti pri ustanovitvi podjetja, ki bo opravljalo davčne storitve

Davčne storitve	
Dejavnik uspešnosti	Aktivnosti in kompetence
<i>Osebnost ustanovitelja</i>	
<i>Družbeno okolje in trajnost</i>	
<i>Ustanovitvena struktura</i>	
<i>Finančno načrtovanje</i>	
<i>Trženjska strategija</i>	
<i>Tehnološka podpora</i>	
<i>Pravni red</i>	
<i>Gospodarsko stanje</i>	
<i>Mreženje in partnerstva</i>	
<i>Upravljanje s tveganji</i>	
<i>Tržišča in identifikacija priložnosti za rast</i>	

Tabela 9: Dejavniki uspešnosti pri ustanovitvi podjetja, ki bo opravljalo poslovne storitve

Poslovne storitve	
Dejavnik uspešnosti	Aktivnosti in kompetence
<i>Osebnost ustanovitelja</i>	
<i>Družbeno okolje in trajnost</i>	
<i>Ustanovitvena struktura</i>	
<i>Finančno načrtovanje</i>	
<i>Trženjska strategija</i>	
<i>Tehnološka podpora</i>	
<i>Pravni red</i>	
<i>Gospodarsko stanje</i>	
<i>Mreženje in partnerstva</i>	
<i>Upravljanje s tveganji</i>	
<i>Tržišča in identifikacija priložnosti za rast</i>	

Tabela 10: Dejavniki uspešnosti pri ustanovitvi podjetja, ki bo poslovalo kot spletna trgovina

Spletna trgovina	
Dejavnik uspešnosti	Aktivnosti in kompetence
<i>Osebnost ustanovitelja</i>	
<i>Družbeno okolje in trajnost</i>	
<i>Ustanovitvena struktura</i>	
<i>Finančno načrtovanje</i>	
<i>Trženjska strategija</i>	
<i>Tehnološka podpora</i>	
<i>Pravni red</i>	
<i>Gospodarsko stanje</i>	
<i>Mreženje in partnerstva</i>	
<i>Upravljanje s tveganji</i>	
<i>Tržišča in identifikacija priložnosti za rast</i>	

Tabela 11: Dejavniki uspešnosti pri ustanovitvi podjetja, ki bo opravljalo računovodske storitve

Računovodske storitve	
Dejavnik uspešnosti	Aktivnosti in kompetence
<i>Osebnost ustanovitelja</i>	
<i>Družbeno okolje in trajnost</i>	
<i>Ustanovitvena struktura</i>	
<i>Finančno načrtovanje</i>	
<i>Trženjska strategija</i>	
<i>Tehnološka podpora</i>	
<i>Pravni red</i>	
<i>Gospodarsko stanje</i>	
<i>Mreženje in partnerstva</i>	
<i>Upravljanje s tveganji</i>	
<i>Tržišča in identifikacija priložnosti za rast</i>	

Vprašanja za poglobljen razmislek in razpravo

1. Če povzamemo aktivnosti in kompetence, ki smo jih zapisali pri vsakem od posameznih poslovnih dejavnosti, ali lahko enoznačno določimo potrebne aktivnosti in kompetence, ki bi podjetniku omogočile uspešnost pri oblikovanju podjetja?
2. Kaj nam povedo razlike v aktivnostih in kompetencah ustanovitelja med vrstami poslovnih dejavnosti?
3. Katero aktivnost in kompetenco bi označili za najbolj in katero za najmanj pomembno?

5 UPRAVLJANJE PODJETJA IN RAST

Glede na zgornje aktivnosti in kompetence podjetnika, ki smo jih obravnavali v okviru tematike ustanovitve podjetja, pa so za razvoj podjetja v vsaki izmed faz prav tako, kakor v fazi ustanovitve, pomembne lastnosti podjetnika, saj je od njih mnogokrat odvisna smer in način uresničitve poslovne ideje, kot ključne in temeljne faze podjetništva. Ker se le te do sedaj še nismo dotaknili, jo obravnavamo v okviru razvojnih faz podjetja.

Pri vsaki izmed faz razvoja podjetja na delovnih listih zapišite nabor lastnosti, veščin in sposobnosti, za katere menite, da jih podjetnik potrebuje v posamezni fazi. Izbirate iz nabora lastnosti, kot so:

odločnost / ohranjanje inovativnosti / pogajalske sposobnosti / fleksibilnost / vizionarstvo /
kreativnost / vztrajnost / usmerjenost k rešitvam / delegiranje / nadzor nad stroški / analitične
sposobnosti / inovativno razmišljanje / finančna pismenost / strateško načrtovanje / pripravljenost na
spremembe / kritična samoocena / timsko vodenje / realizem / raziskovalna usmerjenost /
pobudništvo / vodstvene sposobnosti / pripravljenost na raziskovanje / skrb za blagovno znamko /
načrtovanje izhoda / mentorstvo.

Pri vsaki izmed lastnosti, ki jo dodelite posamezni razvojni fazi, pojasnite vsaj en način njihove uresničitve v poslovnem okolju.

Tabela 12: Razvojne faze podjetja in lastnosti podjetnika

Faza razvoja podjetja	Lastnosti podjetnika
<i>Faza koncepcije ali ideje</i>	
<i>Ustanovitev in zagonska faza</i>	
<i>Rast in širitev</i>	
<i>Zrelost in stabilizacija</i>	
<i>Prenovljena rast ali upad</i>	
<i>Zaprte ali izhodna strategija</i>	

Če imamo poleg ustreznih lastnosti podjetnika še preostale zagotovljene pogoje za rast, se bo podjetje uspešno zoperstavljalo vsem izzivom podjetniškega okolja.

V nadaljevanju bomo preučili rast podjetja na primeru družinskega podjetja. Le ta namreč po podatkih EY Slovenija, 2023, predstavljajo 83 % slovenskega gospodarstva.

V zbirki knjig Družinsko podjetništvo Slovenija za leto 2022 (EY Slovenija, 2023), imamo poleg preostalih devetih družinskih podjetij, predstavljeno tudi podjetje COMARK, d. o. o. Vodstveno strukturo predstavljajo Branko Butala, solastnik in direktor, Klemen Butala, solastnik in direktor komercialne ter Patricija Butala, solastnica, finance, COMARK, d. o. o., ter direktorica povezanega podjetja PAKLOG, d. o. o.

V nadaljevanju je predstavljena njihova podjetniška pot (EY Slovenija, 2023):

Težko si je predstavljati, da zmore kdo učinkovito, hitro in zanesljivo zapakirati in prepeljati generator dimenzij 5,6 m dolžine, 5 m širine, 4,3 m višine in 86 ton mase iz enega na drug konec sveta. Primer transporta generatorja je potekal po cesti do rečne luke na Donavi, z baržo po reki, sledil je preklad v eni od severnih morskih luk na ladjo za ZDA, nato se je organiziral razklad v namembni luki in dostava tovara po cesti do končne destinacije – hidroelektrarne. Podjetje Comark s sedežem v Ljubljani, logist za zelo velike, težke in zahtevne tovore, ki letos obeležuje 30 let, je več kot kos tovrstnim izzivom. V podjetju so specializirani za projektno logistiko in zagotavljajo kakovostne prevoze tovorov izrednih dimenzij ter mas po vsem svetu. V Comarku 61 % prihodkov ustvarijo s tujimi strankami na globalnem trgu, 39 % pa z domačimi strankami, s katerimi sodelujejo predvsem na izvoznih projektih industrijske proizvodnje, pri uvozu pa na transportih investicijske opreme. V sodelovanju s povezanim podjetjem Paklog, specialistom za prekomorsko pakiranje predvsem z leseno embalažo, strankam nudijo celovito rešitev pakiranja in prekomorskih transportov. S povezanimi podjetji ustvarijo skupaj preko 20 milijonov evrov prihodka in zaposlujejo okrog 80 ljudi. Za to izjemno zgodbo stoji strateg in vizionar Branko Butala, solastnik in direktor podjetja Comark. Njegovo vizijo uspešno uresničujeta in dopolnjujeta tudi sin Klemen in hči Patricija.

Vizionar z neustavljivo željo po razvoju Branko Butala, rojen v Novem mestu in stanujoč v Črnomlju, se je pri 18 letih izšolal za železničarja. V tem delu je zelo užival in pri rosnih 21 letih že vodil železniško postajo v Metliki. Po odsluženem vojaškem roku sta si zakonca Butala ustvarila družino. Za otroka je predvsem skrbela žena, saj je Branko ob delu še študiral. Tema njegove diplome je bila paketna distribucija, saj ga je to že takrat zelo zanimalo. Takrat je bil zaposlen pri Slovenskih železnicah, kjer je tudi delal kot komercialni direktor na takratni Sekciji za prevoz malih pošilk. Ker ni našel posluha za svojo vizijo o paketni distribuciji, je dal odpoved in se zaposlil pri Intereuropi v Novem mestu, kjer je oblikoval logistični oddelek. »Želel sem več, zato sem nadaljeval s študijem in diplomiral še na temo organizacije izrednih prevozov. Takrat sem tudi prevzel Službo za izredne prevoze na Intereuropi Transport,« pripoveduje. Kmalu je napredoval v regionalnega menedžerja in v letu dni na Kosovem postavil novo podjetje Intereuropa Kosovo. Leto zatem je postal regionalni menedžer tudi v Makedoniji. Leta 2007 se je po vrnitvi iz tujine poslovil od Intereurope in se zaposlil kot Komercialni direktor v zasebnem podjetju Ploj v Mariboru. »Zanimal me je logistični inženiring, zato sem želel nazaj v izredne prevoze, kjer sem videl izjemen potencial in veliko priložnost,« pravi Branko. V štirih letih, ko je Branko v podjetju vodil komercialno, je pripomogel k tem, da je podjetje raslo in postalo vodilno v tej branži. Branko je že v času, ko je študiral in delal v Intereuropi, spoznal Jožeta Škreblina, ki je v njem prepoznal kakovostnega partnerja in prijatelja. Jože Škreblin je leta 1992 ustanovil podjetje Comark, ki se je ukvarjalo predvsem z izrednimi prevozi za hidroelektrarne

in transformatorske postaje. »Že takrat sem vedel, da nam bo spremenil življenje. Jože je imel veliko idej, bil je vizionar. Postal je moj mentor in lahko rečem drugi oče,« se spominja Branko. Ko se je Jože upokojil, je Branko skupaj s partnerji leta 2009 odkupil podjetje. Dve leti za tem je zapustil direktorski položaj v Ploju in pospešeno nadaljeval ambiciozno zgodbo Comarka.

Podjetje Comark je razvilo več dejavnosti. Tako od leta 2009 ponujajo organizacijo izrednih prevozov po cesti, industrijsko pakiranje in organizacijo prekomorskih transportov. Poleg naštetega ponujajo tudi spremstva izrednih prevozov z lastnimi vozili ter selitve težke industrijske opreme iz temeljev na temelj. A Brankova podjetniška žilica ga je ves čas gnala naprej. Zavedal se je, da njihovim storitvam primanjkuje komplementarna storitev – kakovostno pakiranje. Leta 2012 je s partnerjem Bojanom Plojem kupil zagrebško družbo Ecotec. Povezali so se z italijanskim družinskim podjetjem Transpack iz Padove in direktorjem Andrejem Sancinom iz Trsta ter jim prodali delež v hrvaškem Ecotecu. Vizija pakiranja se je začela uresničevati že isto leto v Zagrebu, zato je Branko z istimi partnerji ustanovil mešano podjetje Paklog, s katerim je uresničil 15-letne sanje, da bi ustvaril svoje podjetje, s katerim bi uspešno zgodbo pisal v Črnomlju. S pomočjo partnerjev in sodelavcev je začel graditi močno, celovito zgodbo na področju logistike in pakiranja. »S podjetjem Paklog smo usmerjeni v kakovost pakiranja, pri Comarku pa to storitev po potrebi dodamo paketu: kupcu ponudimo celovito logistično rešitev. Kamione in specialne prikolice ter opremo vzamemo na trgu dobaviteljev, lastno pakiranje pa je zagotovo konkurenčna prednost,« pojasni direktor. V posel se odlično vključuje naslednja generacija »Nobenega otroka z ženo nisva silila k delu v podjetju,« pove Branko. »Sta pa skupaj z njim odraščala in spoznavala podjetniško pot.« Danes sta v podjetju zaposlena oba, hči Patricija in sin Klemen. Ta se je prvi priključil očetovi podjetniški viziji že pri 18 letih, danes pa je odgovoren za celotno operativno in prodajo. »Ključno je črpanje znanja od drugih in potem vse gladko steče,« pravi Branko, ki priznava, da ga je sin že 'prerasel' pri delu v operativi. »Zelo dobro se dopolnjujeva. Klemen je praktično sedaj direktor v podjetju z enakimi pooblastili kot jaz,« doda. Da Klemen obvladuje svoje delo, priča tudi uvrstitev med 40 najboljših logistov na sejmu projektne logistike v Antwerpnu leta 2022. Klemen delo opravlja odgovorno in pravi, da je za uspešno delo ključno poznavanje temeljev vsake dejavnosti. »Če želiš delati nekaj boljše kot drugi, potem moraš razumeti detajle. Te pa lahko razumeš le, če začneš.«

Slika 9: Prikaz ključnih vidikov poslovanja podjetja Comark, d. o. o.



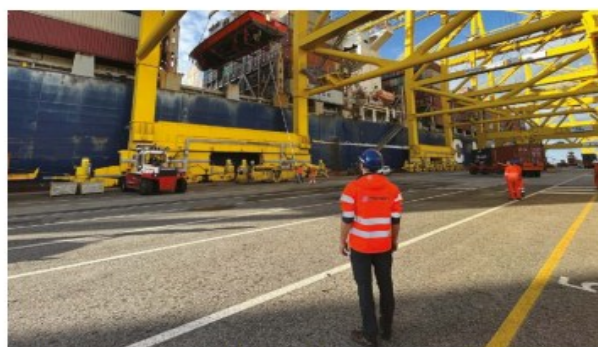
Pakiranje na terenu - dostava nove turbine za Nuklearno elektrarno Krško.



Proizvodnja namenske lesne embalaže za prekomorsko pakiranje izrednega tovora.

“

“Ogromno pomeni, da se lahko v vsakem trenutku obrneš na nekoga, če imaš težavo.” Zato Klemen in Patricija upata, da se bosta lahko še dolgo opirala na Brankovo modrost in izkušnost.



Prevoz partuljnega čolna za obalno stražo iz Hrvaške v Kenijo.



Izredni prevoz izjemnih dimenzij in teže na poti (prikaz premagovanja cestne infrastrukture).

Družinsko podjetništvo Slovenija 2022. (2023). *EY Slovenija*. (str. 8–13).

https://www.ey.com/sl_si/insights/family-enterprise/family-business-book-slovenia-2022

Vprašanja za poglobljen razmislek in razpravo

1. *Kako je podjetje Comark skozi leta vrednotilo svoje storitve in konkurenčne prednosti na trgu projektne logistike?*
2. *Katere ključne odločitve so bile sprejete pri ustanovitvi podjetja Comark, da je postalo vodilno v svoji panogi za izredne prevoze?*
3. *Kako pomembno je bilo strateško povezovanje s podjetjem Paklog za rast in širitev celovitih logističnih rešitev podjetja Comark?*
4. *Kakšen vpliv je imela družina Butala, predvsem sin Klemen in hči Patricija, na razvoj in nadaljnjo rast podjetja Comark?*
5. *Kako je Branko Butala prepoznal podjetniške priložnosti v logističnem sektorju in izkoristil svoje izkušnje za širitev podjetja v prekomorske Transporte?*
6. *Kako je podjetje Comark zraslo do sedanjega obsega in kakšne metode so uporabljali za zagotavljanje stalnega razvoja in stabilne rasti?*
7. *Kako pomembno je bilo vključevanje naslednje generacije v podjetje za zagotavljanje dolgoročne uspešnosti in prenosa podjetniške vizije?*
8. *Kako je ustanovitev podjetja Paklog prispevala k dodajanju vrednosti in diferenciaciji podjetja Comark na globalnem trgu?*
9. *Kako so partnerstva z drugimi podjetji, kot sta Transpack in Ecotec, pomagala podjetju Comark pri izkoriščanju novih podjetniških priložnosti in širitvi storitev?*
10. *Kakšna je vloga družinske vizije in medgeneracijskega sodelovanja pri oblikovanju dolgoročne strategije podjetja Comark?*
11. *Kako je lastniška struktura podjetja Comark vplivala na njegovo dolgoročno strategijo in sposobnost prilagajanja tržnim spremembam?*
12. *Kakšne prednosti in morebitne slabosti prinaša pravnoorganizacijska struktura podjetja Comark, zlasti v luči njegovega mednarodnega delovanja?*
13. *Katere so glavne prednosti podjetja Comark pri izvajanju projektne logistike v primerjavi s konkurenco, in katere slabosti bi lahko ogrozile njegovo prihodnjo rast?*
14. *Kako je podjetje Comark upravljalo s pravnoorganizacijskimi izzivi pri širjenju poslovanja na mednarodne trge in pri sodelovanju s tujimi partnerji?*

6 ODLOČANJE IN UPRAVLJANJE PROCESOV

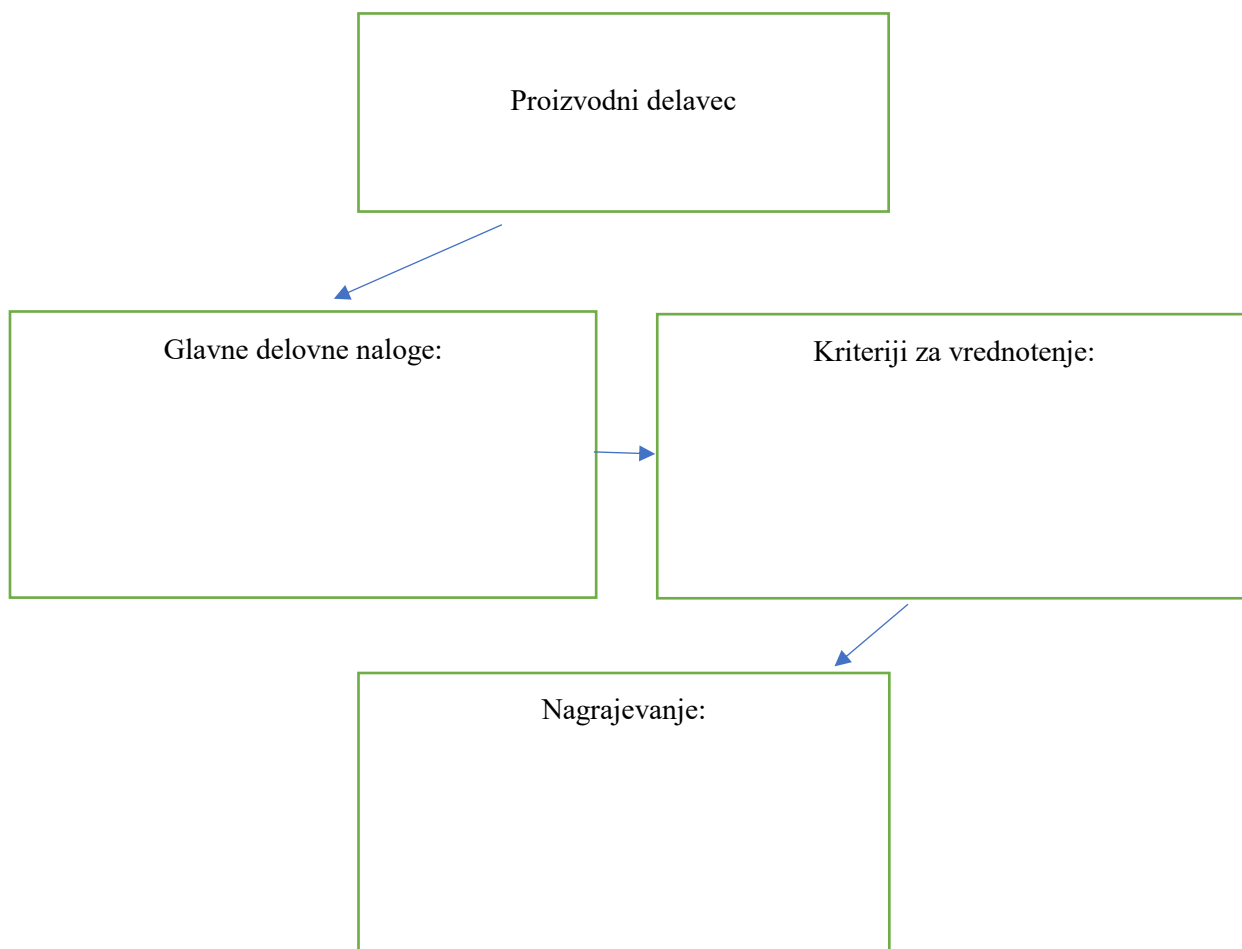
Skupinsko in timsko delo sta ključna za uspeh v poslovnem okolju, saj velik del časa preživimo na sestankih, projektih in drugih skupnih aktivnostih. Nekateri menedžerji preživijo več kot polovico svojega časa na sestankih. Namen sodelovanja v delovni skupini je, da se naučimo skupaj opravljati naloge, izmenjujemo ideje, se bolje spoznamo in s tem povečamo svojo uspešnost (Gričar, 2019, str. 69).

Podjetniški primer organizacije delovnega tima, ki je predstavljen v nadaljevanju na delovnem listu, zahteva opredelitev predmeta, cilja, načel in metod, ki jih mora posedovati vsak menedžer pri sestavi delovnega tima, s pomočjo katerega bo z razpoložljivimi resursi dosegel željeni podjetniški cilj.

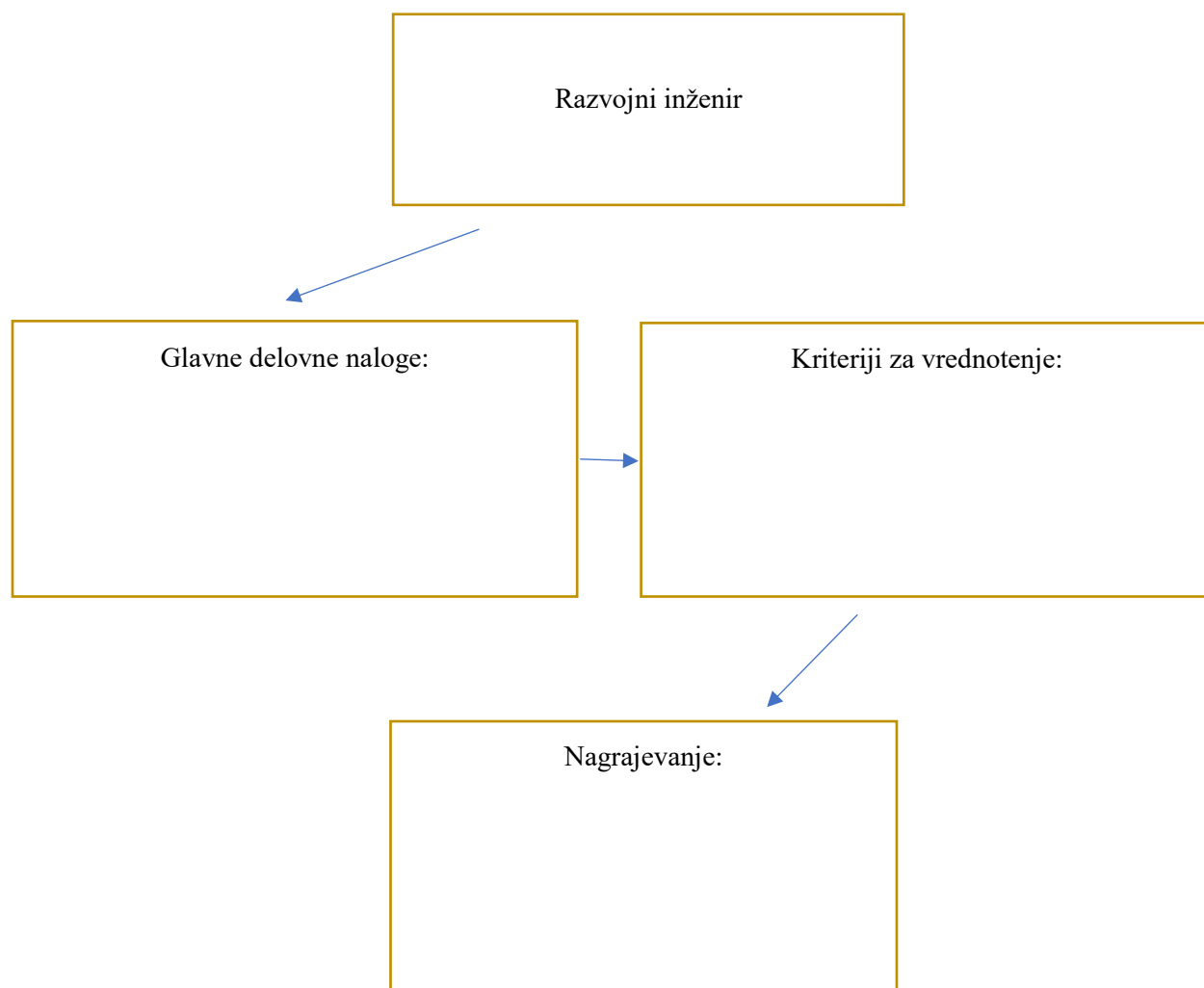
Predstavljajte si, da ste menedžer v srednje velikem podjetju, ki proizvaja elektronske naprave za industrijsko uporabo. Vaše podjetje se ukvarja z razvojem in proizvodnjo visokokakovostnih izdelkov, pri čemer je ključna učinkovitost proizvodnega procesa, inovativnost pri razvoju novih izdelkov ter stroga kontrola kakovosti.

Vaša naloga je organizirati delovni tim in jasno opredeliti delovne naloge za tri ključne skupine zaposlenih: proizvodne delavce, razvojne inženirje ter kontrolorje proizvodnega procesa. Poleg tega morate oblikovati sistem za vrednotenje njihovega dela, ki bo omogočal nagrajevanje na podlagi učinkovitosti, inovativnosti in kakovosti opravljenega dela.

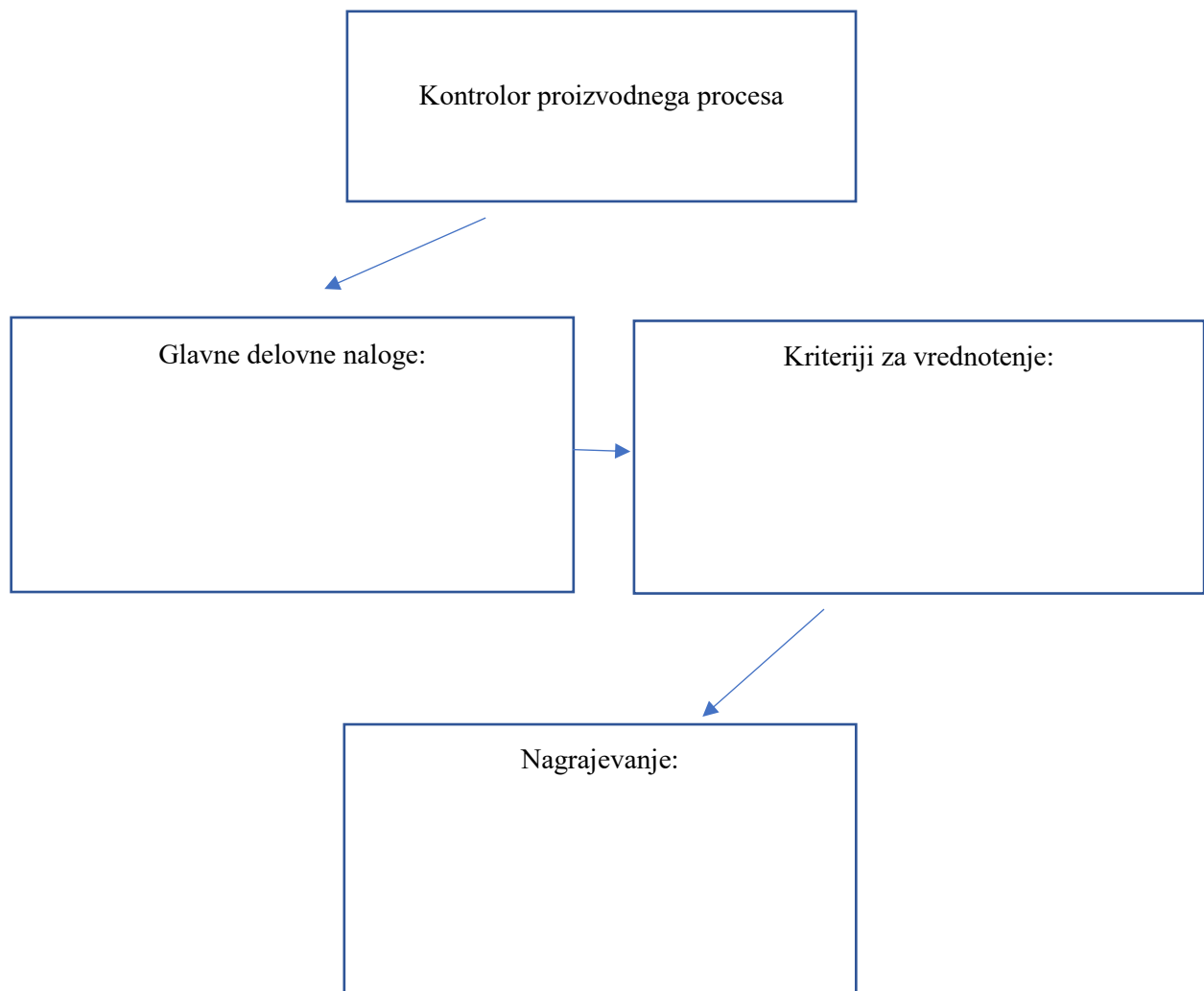
Shema 1: Organizacija dela proizvodnega delavca



Shema 2: Organizacija dela razvojnega inženirja



Shema 3: Organizacija dela kontrolorja proizvodnega procesa



Vprašanja za poglobljen razmislek in razpravo

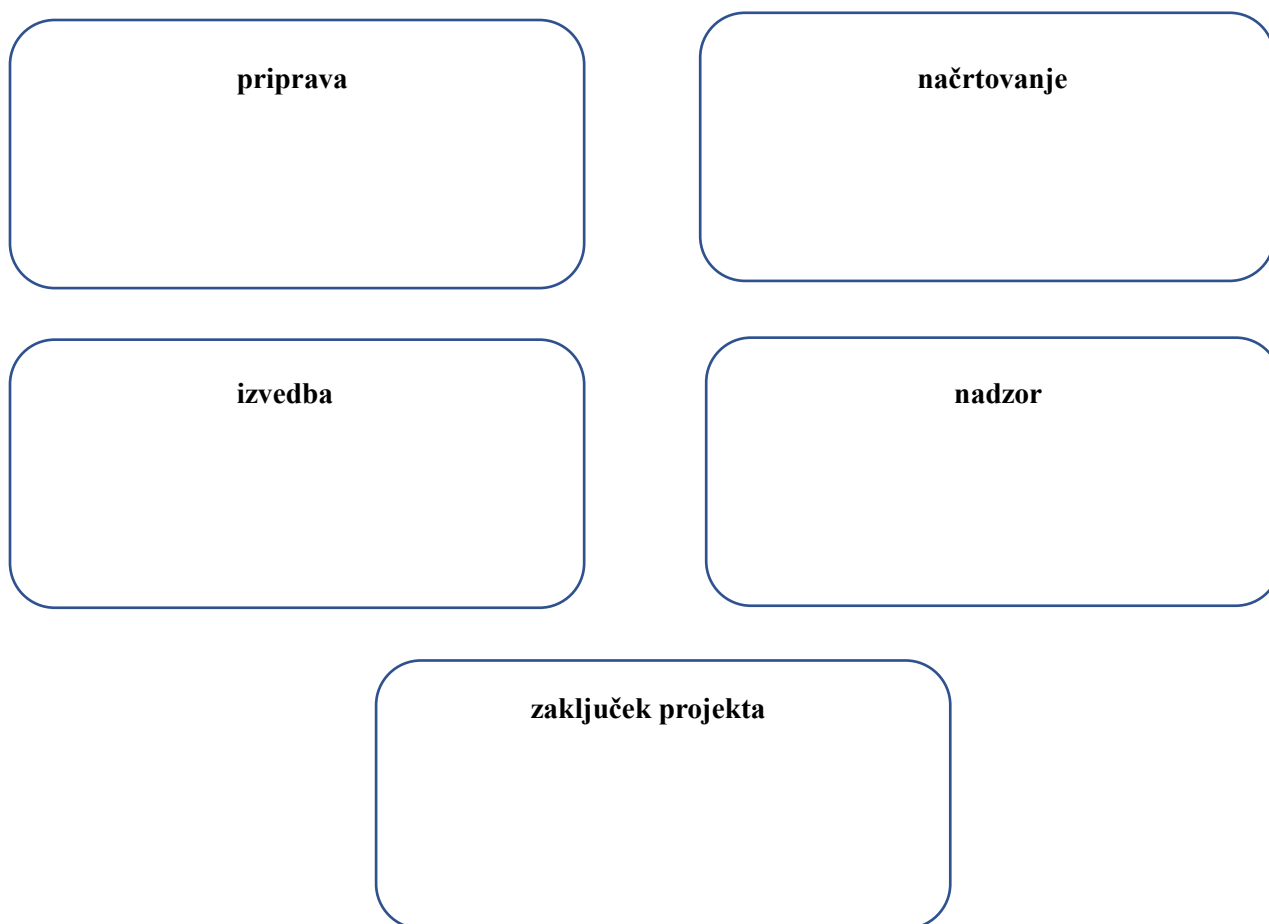
1. Pri kateri izmed opredelitev ste imeli največ in pri kateri najmanj težav?
2. Na kaj so se težave nanašale?
3. Kakšne kompetence mora imeti menedžer, da lahko v procesu dodeljevanja nalog, oblikovanja kriterijev in ocenjevanja dela zaposlenih zagotavlja in dosega rezultate, ki temeljijo na pravičnosti, učinkovitosti in usmerjenosti k doseganju poslovnih ciljev?
4. Bi vi kot menedžer, glede na opisan proizvodni proces, navezali stike še s kakšnim drugim profilom zaposlenih v podjetju? S katerimi, zakaj in v povezavi s katerimi delovnimi nalogami?

7 PROJEKTNO DELO

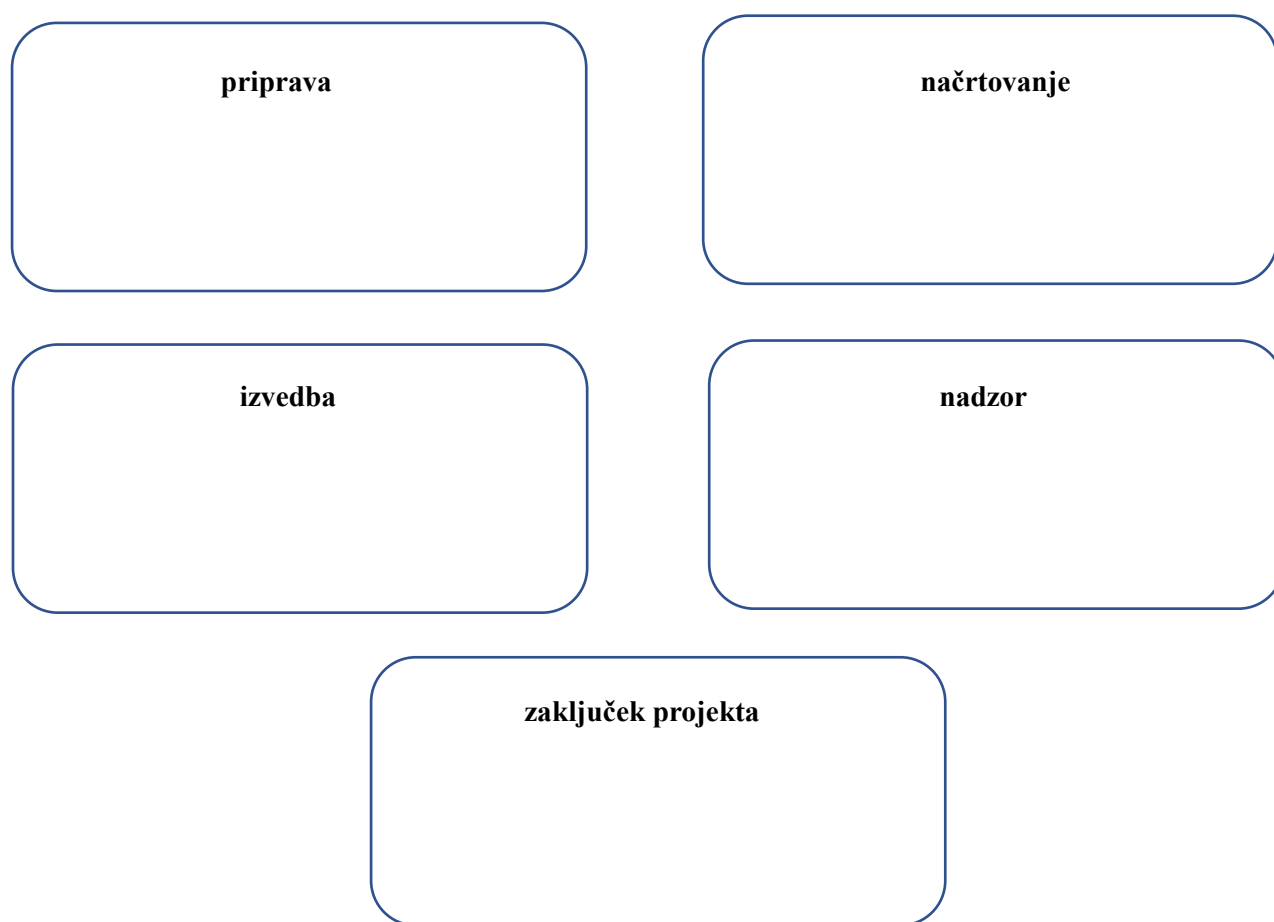
Projekt, kot sestavni del strateškega programa posameznega podjetja, je strategija, kako priti do želenega poslovnega cilja. Bodisi pri uvajanju novih proizvodov, storitev ali le njihovem preoblikovanju, posodobitvi ali nadgraditvi. Prav tako se projektno delo pojavlja v vseh drugih organizacijskih enotah, kot primeroma organiziranosti podjetja, osvajanju tržišč, razvoju kadrov, informatizaciji poslovanja, raziskovalno-razvojni dejavnosti, vlaganjih, itd. Pri projektnem delu se tako menedžment podjetja poveže z menedžmentom projekta. Za uspešno izveden projekt je torej potrebna uskladitev le tega s strateškimi cilji podjetja (Rebernik in Repovž, 1998, str. 388–389).

Na podlagi poslovnih situacij: posodobitev konferenčne sobe, razvoj novega izdelka, implementacija informacijskega sistema, širitev na trg izven EU, prestrukturiranje podjetja in izvedba marketinške kampanje za novo storitev, pripravite diagram poteka, ki bo vseboval vse faze vodenja projekta s konkretnimi izvedbenimi aktivnostmi. Pri tem dodajte še izvedbene akterje.

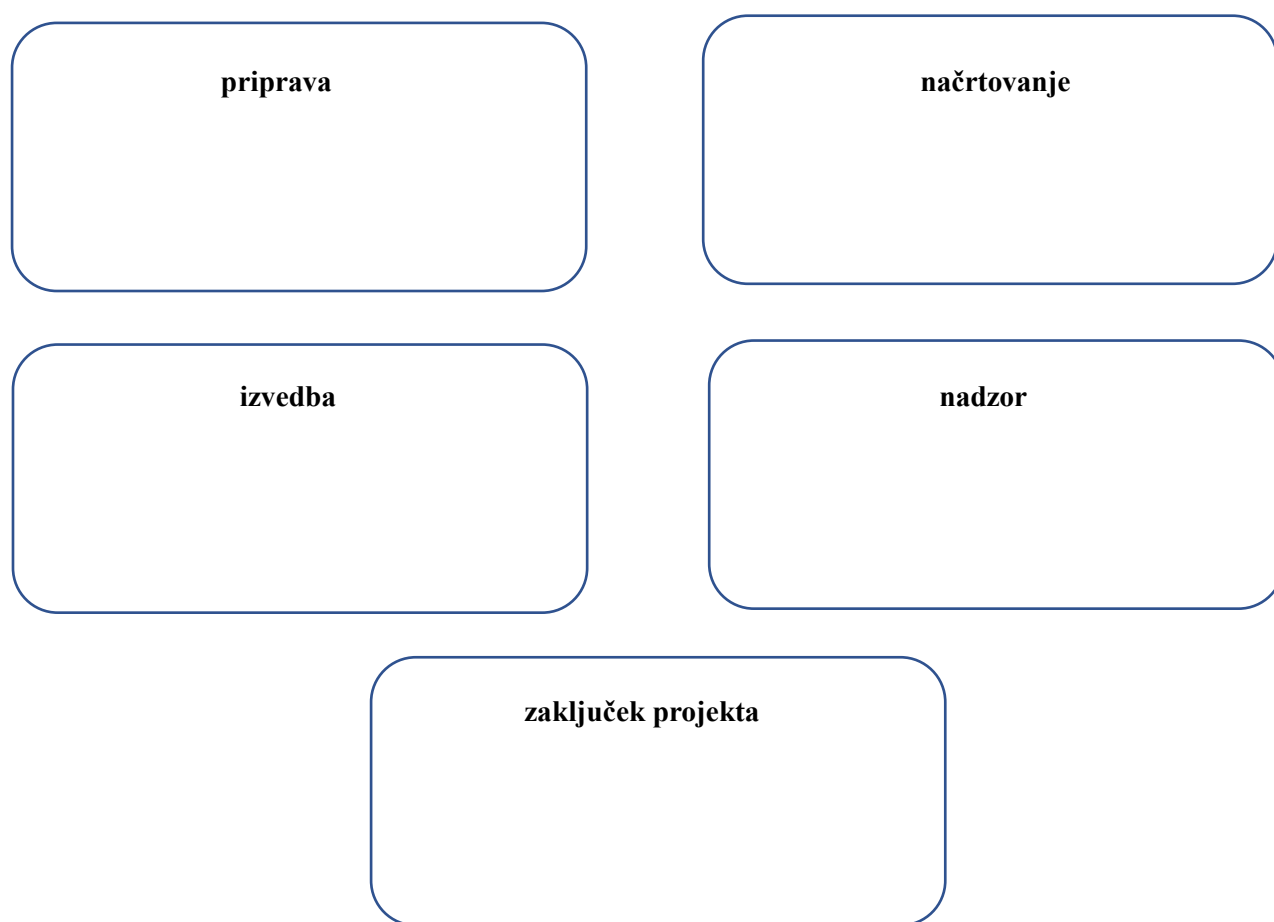
Shema 4: Diagram poteka projekta posodobitve konferenčne sobe



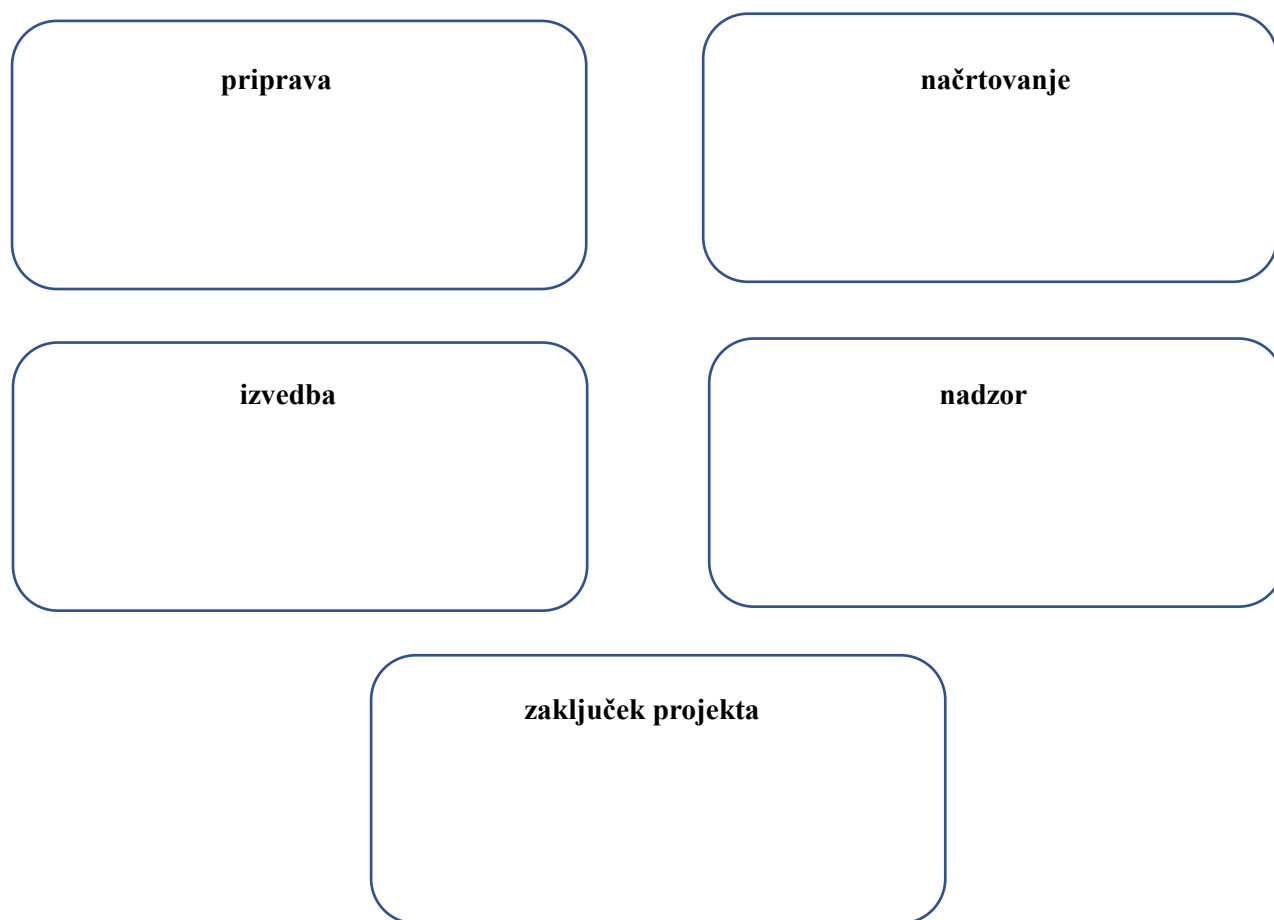
Shema 5: Diagram poteka projekta razvoja novega izdelka



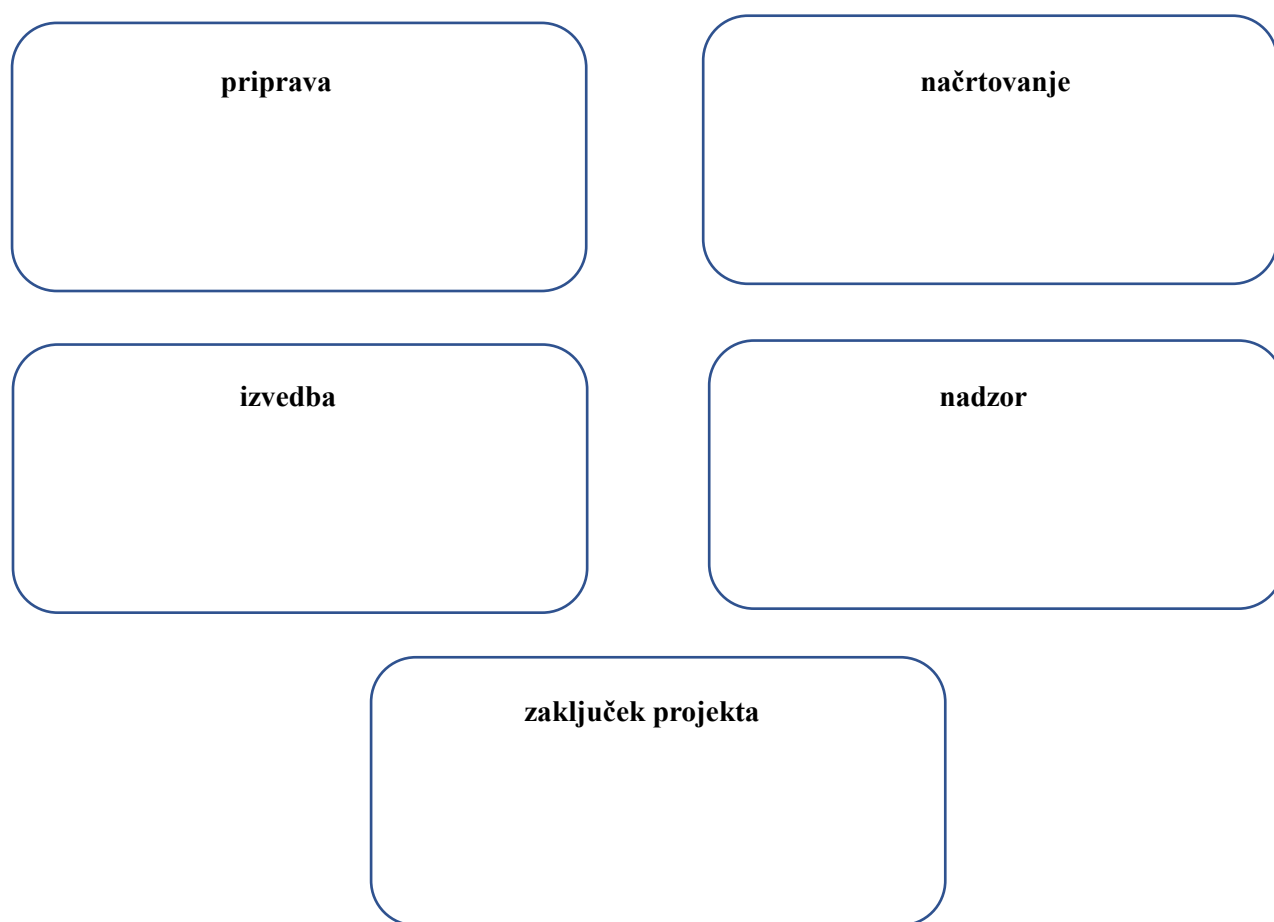
Shema 6: Diagram poteka projekta implementacije informacijskega sistema



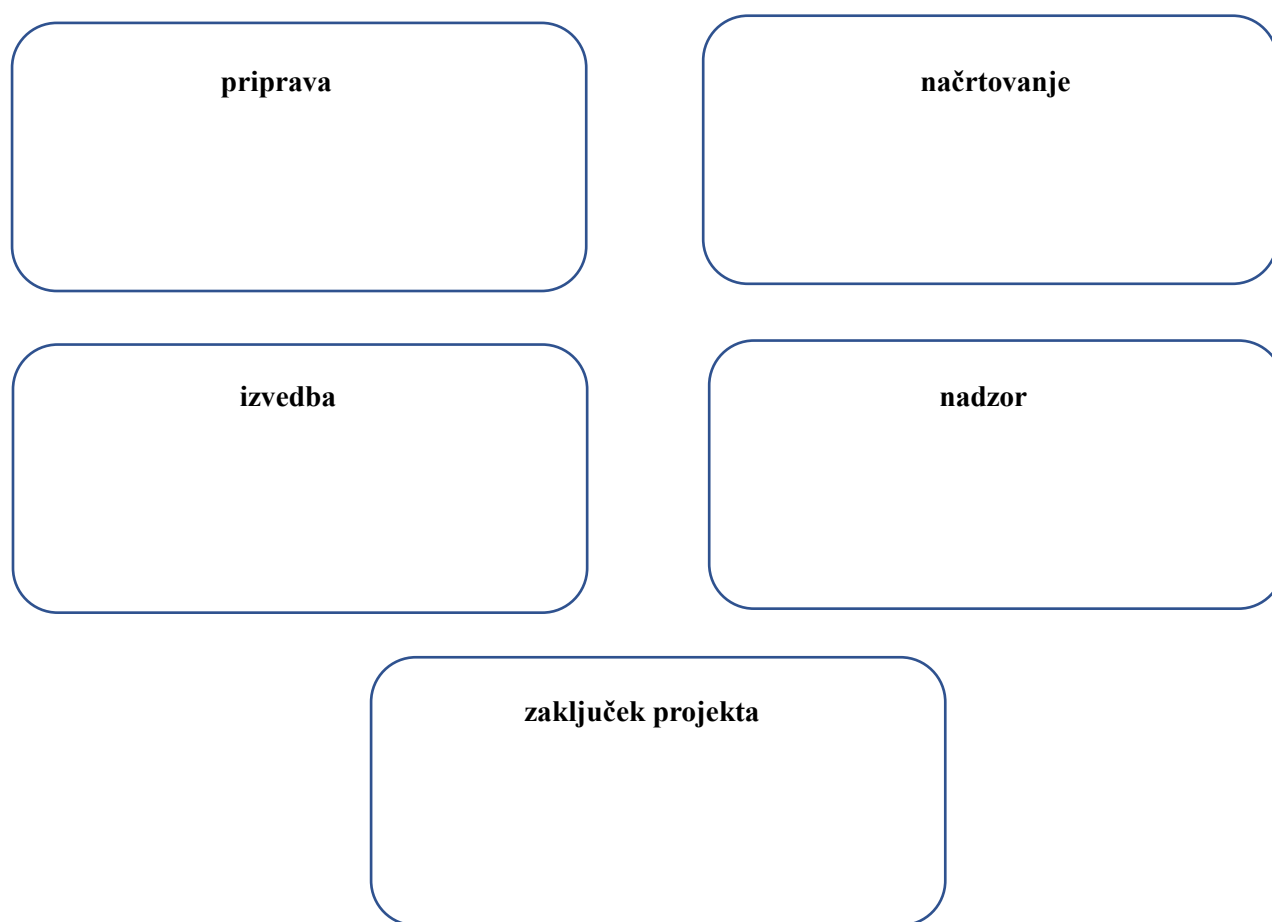
Shema 7: Diagram poteka projekta širitve na trg izven EU



Shema 8: Diagram poteka projekta prestrukturiranja podjetja



Shema 9: Diagram poteka projekta izvedbe marketinške kampanje za novo storitev



8 UPRAVLJANJE Z ZAPOSLENIMI

Predstavljajte si, da ste podjetnik malega proizvodnega podjetja in imate v podjetju težave s pridobivanjem ustreznih kadrovskih resursov za delo v proizvodnji. Kateri načini za pridobivanje kadrov izmed spodaj navedenih na delovnem listu se vam zdijo najbolj ustrezni, kateri najmanj in za katere ste mnenja, da so neprimerni. Utemeljite svojo odločitev.

Tabela 13: Ustrezni načini pridobivanja kadrovskih resursov

Način pridobivanja kadrov	Ustrezen način	Manj ustrezen način	Neprimeren način
Sodelovanje z lokalnimi srednjimi tehničnimi šolami in poklicnimi centri.			
Splošni zaposlitveni oglasi v medijih (časopisi, lokalni radiji).			
Naključno oglaševanje v trgovinah ali javnih prostorih.			
Zaposlovanje brez preverjanja usposobljenosti.			
Uporaba socialnih omrežij (LinkedIn, Facebook).			
Neposredno zaposlovanje prek zaposlitvenih sejmov.			
Priporočila zaposlenih.			
Iskanje kandidatov prek splošnih zaposlitvenih agencij.			
Masovni oglasi na portalih brez filtra (npr. mala oglasi).			
Najem delavcev brez formalnih pogodb.			
Spletna stran podjetja.			
Sodelovanje z lokalnimi agencijami za zaposlovanje.			
Objave zaposlitvenih oglasov na specializiranih platformah.			

Delovna mesta se kreirajo skozi analizo dela, v kateri zberemo primarne podatke o delovnem mestu, to so posebno strokovno usposobljenost, delovne izkušnje, posebna znanja, funkcionalna znanja in posebne spretnosti, psihofizične lastnosti, telesne spretnosti, zdravstveno stanje, ipd. (Lipičnik, 1999, str. 92). Določimo tudi preostale lastnosti delovnega mesta in dodamo podatke o plači s podatki o možnih napredovanjih. To lahko storimo na obrazcu popisni list zahtevnosti delovnega mesta, ki nam je priloga posameznega delovnega mesta v aktu o sistematizaciji delovnih mest ali le orientacijski okvir pri zaposlovanju. Postavimo se v situacijo, da ste menedžer v proizvodnem podjetju, ki širi svojo proizvodnjo na azijski trg in namerava zaposliti vodjo proizvodnje za azijski trg, nabavnika za azijski trg in računovodskega delavca – materialnega knjigovodjo, ki bo skrbel za azijski trg. Za namene prijave potreb po navedenih delovnih mestih in razpisa prostih delovnih mest, moramo izdelati popisne liste zahtevnosti delovnih mest. Pripravite popisni list posameznega delovnega mesta.

Tabela 14: Popisni list zahtevnosti delovnega mesta vodje proizvodnje

PROIZVODNO PODJETJE AZIJSKI TRG		Zap. št.:	1
POPISNI LIST ZAHTEVNOSTI DELOVNEGA MESTA			
1. Šifra:	P1		
2. Delovno mesto:	Vodja proizvodnje		
3. Stopnja strokovne izobrazbe:	VII/2		
4. Organizacijska enota:	Proizvodnja		
5. Plačni razred in plača:	50	2.888,00	
6. Možnosti napredovanja			
a) število plačnih razredov:	15	65	
7. Opis nalog:			
8. Zahtevana dodatna ali funkcionalna znanja			
a) obvezna:			
b) želena:			
10. Zahtevane delovne izkušnje			
a) čas:			
b) področje:			
11. Odgovornost			
a) za rezultate lastnega dela – cilji:			
b) za vodenje in varno delo:			
c) za usklajevanje dela v delovni skupini ali timu:			
d) materialna odgovornost:			

12. Umski napor	
a) programiranost dela in sestavljenost nalog:	
b) stiki	
– pojavne oblike:	
– trajanje – pogostost:	
13. Fizični napor:	
a) pojavne oblike:	
b) stopnja:	
c) trajanje - pogostost:	
14. Vplivi delovnega okolja	
a) pojavne oblike:	
b) stopnja:	
c) trajanje – pogostost:	
15. Omejitve, prepovedi, pooblastila:	
a) omejitve in prepovedi:	
b) pooblastila:	
16. Posebne psihofizične zahteve:	
17. Druge zahteve:	
18. Ostalo:	

Tabela 15: Popisni list zahtevnosti delovnega mesta nabavnika za azijski trg

PROIZVODNO PODJETJE AZIJSKI TRG		Zap. št.:	2
POPISNI LIST ZAHTEVNOSTI DELOVNEGA MESTA			
1. Šifra:	P2		
2. Delovno mesto:	Nabavnik za azijski trg		
3. Stopnja strokovne izobrazbe:	VII/1		
4. Organizacijska enota:	Proizvodnja		
5. Plačni razred in plača:	31	1.558,00	
6. Možnosti napredovanja			
a) število plačnih razredov:	10	41	
7. Opis nalog:			
8. Zahtevana dodatna ali funkcionalna znanja			
a) obvezna:			
b) želena:			
10. Zahtevane delovne izkušnje			
a) čas:			
b) področje:			
11. Odgovornost			
a) za rezultate lastnega dela – cilji:			
b) za vodenje in varno delo:			
c) za usklajevanje dela v delovni skupini ali teamu:			
d) materialna odgovornost:			

12. Umski napor	
a) programiranost dela in sestavljenost nalog:	
b) stiki	
– pojavne oblike:	
– trajanje – pogostost:	
13. Fizični napor:	
a) pojavne oblike:	
b) stopnja:	
c) trajanje – pogostost:	
14. Vplivi delovnega okolja	
a) pojavne oblike:	
b) stopnja:	
c) trajanje – pogostost:	
15. Omejitve, prepovedi, pooblastila:	
a) omejitve in prepovedi:	
b) pooblastila:	
16. Posebne psihofizične zahteve:	
17. Druge zahteve:	
18. Ostalo:	

Tabela 16: Popisni list zahtevnosti delovnega mesta računovodskega delavca – materialne knjigovodje

PROIZVODNO PODJETJE AZIJSKI TRG		Zap. št.:	3
POPISNI LIST ZAHTEVNOSTI DELOVNEGA MESTA			
1. Šifra:	RS3		
2. Delovno mesto:	Računovodski delavec – materialni knjigovodja		
3. Stopnja strokovne izobrazbe:	VII/1		
4. Organizacijska enota:	Računovodska služba		
5. Plačni razred in plača:	30	1.488,00	
6. Možnosti napredovanja			
a) število plačnih razredov:	10	40	
7. Opis nalog:			
8. Zahtevana dodatna ali funkcionalna znanja			
a) obvezna:			
b) želena:			
10. Zahtevane delovne izkušnje			
a) čas:			
b) področje:			
11. Odgovornost			
a) za rezultate lastnega dela – cilji:			
b) za vodenje in varno delo:			
c) za usklajevanje dela v delovni skupini ali teamu:			
d) materialna odgovornost:			

12. Umski napor	
a) programiranost dela in sestavljenost nalog:	
b) stiki	
– pojavne oblike:	
– trajanje – pogostost:	
13. Fizični napor:	
a) pojavne oblike:	
b) stopnja:	
c) trajanje - pogostost:	
14. Vplivi delovnega okolja	
a) pojavne oblike:	
b) stopnja:	
c) trajanje - pogostost:	
15. Omejitve, prepovedi, pooblastila:	
a) omejitve in prepovedi:	
b) pooblastila:	
16. Posebne psihofizične zahteve:	
17. Druge zahteve:	
18. Ostalo:	

9 INVESTICIJE V MALIH PODJETJIH

V nadaljevanju bomo prisluhnili podkastu Zakaj slovenska podjetja relativno malo investirajo? Pomanjkanje ambicij ali idej?, v okviru katerega udeleženci podkasta ugotavljajo, da so slovenska podjetja pri investicijah nekoliko zadržana in manj drzna, kot njihovi evropski konkurenti. Razloge vidijo v pomanjkanju kadrov na trgu, prepočasnem umeščanju v prostor, pa tudi v dejstvu, da se številna družinska podjetja trenutno bolj posvečajo prenosu podjetja na novo generacijo, kot pa dolgoročnemu načrtovanju. Stanje v regiji, predvsem v Srbiji, pa je drugačno, ugotavljata oba sogovornika, član uprave NLB Andrej Lasič, pristojen za korporativno in investicijsko bančništvo in glavni ekonomist GZS Bojan Ivanc (GZS, b. d.).

Slika 10: Podkast z naslovom Zakaj slovenska podjetja relativno malo investirajo?



Gospodarska zbornica Slovenije (GZS). (b. d.). *Zakaj slovenska podjetja relativno malo investirajo – pomanjkanje ambicij ali idej* [Video]. <https://media.gzs.si/zakaj-slovenska-podjetja-relativno-malo-investirajo-pomanjkanje-ambicij-ali-idej-gzs-podkasti-poslovni-nasveti-3/>

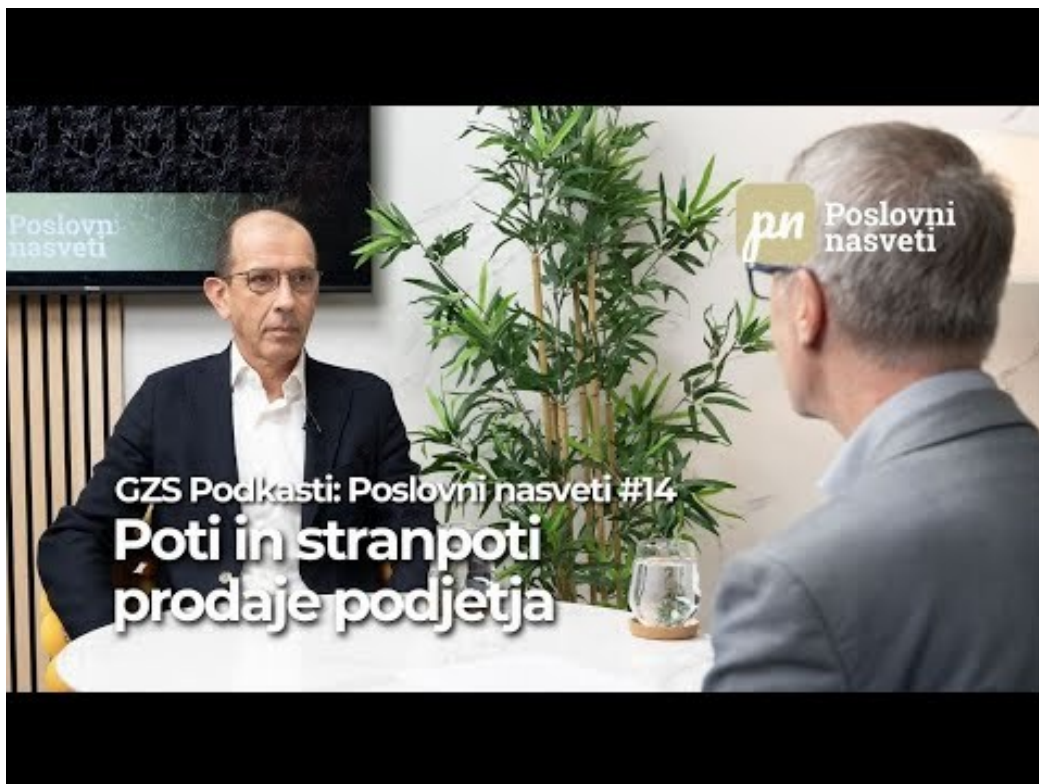
Vprašanja za poglobljen razmislek in razpravo

1. *Katere so glavne ovire za večje investicije slovenskih podjetij?*
2. *Kako makroekonomski pogoji vplivajo na investicijske odločitve podjetij v Sloveniji?*
3. *Kateri so primeri uspešnih slovenskih podjetij, ki so kljub težavam uspešno investirala?*
4. *Kako lahko država spodbuja večje investicije podjetij?*
5. *Kakšna je vloga finančnih institucij pri podpiranju investicij podjetij?*
6. *Ali trenutna davčna politika spodbuja ali zavira investicije?*
7. *Kako na slovenska podjetja vplivajo globalni trgi pri odločanju o investicijah?*
8. *Kateri sektorji v Sloveniji najbolj trpijo zaradi nizke stopnje investicij?*
9. *Kakšne so posledice nizkih investicij za dolgoročno konkurenčnost slovenskih podjetij?*
10. *Ali lahko inovacije in digitalizacija spodbudijo večje investicije v prihodnosti?*

10 PRODAJA PODJETJA

Če smo se v prejšnjem poglavju dotaknili tematike investicij, se v tem poglavju osredotočimo na še enega izmed podjetniških izzivov, prodajo podjetja. Le to si bomo podrobneje ogledali skozi podkast Poti in stranpoti prodaje podjetja, ki osvetljuje odgovore na vprašanja: Na kaj moramo biti pozorni pri prodaji podjetja, katera so najpogostejše napake, ki jih delajo prodajalci? in Katera so največja tveganja? V podkastu nam tematiko predstavi Dean Mikolič, ustanovitelj in direktor P&S CAPITAL. Razlogov, zakaj se nek lastnik odloči za prodajo podjetja je mnogo. Eni nimajo naslednikov, drugi so morda podjetje ustanovili prav s ciljem, da ga nekega dne prodajo, v nekaterih primerih so morda podjetja prerasla svoje ustanovitelje, zato se ti, raje kot da bi se ukvarjali z menedžmentom, odločijo za prodajo (GZS, b. d.).

Slika 11: Podkast z naslovom Poti in stranpoti prodaje podjetja



Gospodarska zbornica Slovenije (GZS). (b. d.). *Poti in stranpoti prodaje podjetja* [Video]. <https://media.gzs.si/poti-in-stranpoti-prodaje-podjetja-gzs-podkasti-poslovni-nasveti-14/>

Vprašanja za poglobljen razmislek in razpravo

1. Katere ključne dejavnike je treba upoštevati pri pripravi podjetja za prodajo?
2. Katere so najpogostejše napake, ki jih lastniki podjetij naredijo pri prodaji?
3. Kako lahko slabo načrtovanje prodaje vpliva na končno vrednost podjetja?
4. Katera so največja tveganja, s katerimi se soočajo prodajalci med procesom prodaje?
5. Kako pomembno je ohranjanje vrednosti intelektualne lastnine pri prodaji podjetja?
6. Kakšen vpliv ima nezadostna skrbnost kupca ali prodajalca na uspeh transakcije?
7. Kako lahko slaba komunikacija s potencialnimi kupci vpliva na prodajni proces?
8. Kateri so ključni kazalniki, ki jih kupec preučuje pri oceni podjetja?
9. Kako lahko podjetje prepreči uhajanje informacij med prodajnim postopkom?
10. Kakšna je vloga svetovalcev pri optimizaciji prodajnega procesa podjetja?
11. Kako globalne organizacije vplivajo na lokalna gospodarstva in poslovne prakse?

11 TEHNIKE ZA SKUPNO USTVARJANJE

Tehnika skupnega ustvarjanja, imenovana tudi brainstorming, temelji na predpostavki, da je potrebno omogočiti prosto pot idejam, ki jih ljudje nosijo v sebi in da je pri tem pomembno, da se odstranijo vse ovire, ki bi to lahko preprečile. S posebnimi postopki kot so klasična nevihta možganov, razprava 66, sil metoda, metoda 635, pisna nevihta možganov, delfi, morfološka analiza ali sinektika, je potrebno povzročiti pravo nevihto v možganih v skupini sodelujočih ali timih, pri čemer si skupina sama postavi problem, vprašanje na katerega bo odgovarjala in zanj iskala rešitve (Lipičnik, 1999, str. 187–195).

S pomočjo naslednjega delovnega lista izvedemo nevihto možganov za povečanje prodaje v podjetju za trajnostne izdelke, za katero določimo aktivnosti in sodelujoče ter njihove vloge, v naslednjih fazah:

Tabela 17: Faze nevihte možganov

Faza priprave
Aktivnosti:
Sodelujoči:
Faza generiranja idej (vsak izmed študentov prispeva najmanj eno idejo)
Aktivnosti:
Rešitve:
Sodelujoči:
Faza razdelitve nalog
Aktivnosti:
Sodelujoči:

Prirejeno po Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja* (5. izd.). Ekonomska fakulteta, str. 187–195.

V majhnem podjetju, recimo v kreativnem studiu s približno 15 zaposlenimi, ki se ukvarja z oblikovanjem trajnostne embalaže za različne blagovne znamke izvedemo sinektiko za razvoj inovativne embalaže. Podjetje želi razviti nov pristop k embalaži, ki bi izstopal na trgu in bil hkrati prijazen do okolja.

Zapišimo udeležence in aktivnosti glede na cilj podjetja, to je ustvariti embalažo, ki bi bila popolnoma razgradljiva in bi obenem omogočala, da jo kupci po uporabi predelajo v nekaj koristnega.

Ekipo za sinektiko sestavlja pet zaposlenih z različnimi profili: oblikovalec, tržnik, ekolog, produktni vodja in vodja za inovacije. Cilj je spodbuditi ustvarjalno razmišljanje, zato moderator vodi skupino skozi postopek sinektike.

Faze procesa sinektike:

Tabela 18: Faze procesa sinektike

Določitev problema / priprava: Moderator predstavi osnovni problem: kako ustvariti embalažo, ki bo popolnoma razgradljiva in bo omogočala ponovni ali sekundarni namen uporabe.
Aktivnosti:
Neposredna analogija: Moderator prosi skupino, naj pomisli na neposredno analogijo iz narave, kjer nekaj podobnega že obstaja.
Aktivnosti:
Osebna analogija: Moderator pozove člane, da se postavijo v vlogo embalaže: "Predstavljajte si, da ste embalaža za izdelek. Kako bi se počutili? Kaj bi bilo vaše poslanstvo po uporabi?"
Aktivnosti:
Simbolična analogija: Moderator spodbuja skupino, da problem izrazijo skozi paradoksne opise ali nasprotujoče si lastnosti.
Aktivnosti:

Fantastična analogija: Na tej točki moderator spodbuja prosto, domišljjsko razmišljanje. Skupina naj razmisli o povsem nerealističnih idejah, ki bi lahko kasneje privedle do uporabnih rešitev.

Aktivnosti:

Zaključek in izvedba:

Prirejeno po Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja* (5. izd.). Ekonomska fakulteta, str. 187–195.

12 SKUPINE IN TIMI

Da bi se seznanili s poglobitno razliko med skupino in timom, si bomo na podlagi spodnjih zapisov o skupini, ki dela skupinsko in skupini, ki dela timsko, poskušali osvetliti razlike med skupinskim in timskim delom. Za vsakega izmed zapisov poskušajte določiti v katero izmed skupin se najbolje prilega.

Tabela 19: Razlika med delom v skupini in timu

Opredelitev	Skupine	Timi
Člani menijo, da so organizirani v skupine iz administrativnih razlogov. Posamezniki delajo neodvisno, le včasih, če so cilji skupni, pa v povezavi z drugimi.		
Ker člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev, skušajo vso pozornost usmeriti sami nase. Delo jemljejo preprosto kot najemni delavci.		
Člani spoznavajo svojo medsebojno odvisnost in vedo, da je osebne in skupne cilje najlažje doseči z vzajemno pomočjo. Ne izgubljajo časa s prepiri okrog tega, kam spada določeno specializirano delo, niti se ne poskušajo osebno okoristiti na račun drugih.		
Članom prej naložijo kaj morajo delati, kot pa da bi jih spraševali, kakšen bi bil najboljši način. Predlogov ne spodbujajo.		
Člani sprejmejo delo za svojo last in združijo svoje moči, ker so zavezani istemu cilju, ki so ga sami pomagali postaviti.		
Člani prispevajo k uspešnosti podjetja z izvirnostjo, talentom in znanjem, kar omogoči boljše doseganje ciljev.		
Člani delajo v ozračju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da prosto izrazijo svoje mnenje, predloge, občutke ali nesoglasja. Vprašanja so dobrodošla.		
Člani ne zaupajo ciljem svojih sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge. Izražanje lastnega mnenja ali nestrinjanje se obravnava kot nezaželeno, ker ne podpira, temveč deli enotnost.		
Člani si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo. Trudijo se, da bi razumeli stališče vsakega izmed njih.		
Člane spodbujajo, da razvijajo svojo usposobljenost in da tisto, kar so se naučili, uporabljajo tudi pri delu.		
Člani so zelo previdni pri tem, kaj povedo, tako da je resnično razumevanje v skupini nemogoče. Lahko se pojavi namišljeno igranje vlog, postavljajo se pasti v komuniciranju, v katere se lahko ujamejo vsi, ki niso dovolj previdni.		
Člani so za delo lahko dobro usposobljeni, vendar jih šef ali drugi sodelavci ovirajo, da bi znanje lahko uporabili.		
Člani se znajdejo v konfliktnih situacijah, za katere ne vedo, kako bi jih rešili. Njihov šef lahko odlaga posredovanje, dokler ni povzročena že resna škoda.		
Člani lahko sodelujejo pri odločitvah, ki so pomembne. Skladnost z mnenjem šefa je pogosto pomembnejša kot delovni dosežki.		
Člani priznajo konflikt za normalen pojav v medčloveških odnosih. V takšnih primerih vidijo priložnost za nove rešitve in kreativnost. Trudijo se, da konflikt rešijo hitro in konstruktivno.		
Člani sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za tim. Razumejo, da mora vodja sam sprejeti končno odločitev, ko se člani ne morejo odločiti ali ko je treba hitro ukrepati. Cilj je vedno le uspešnost in nikoli skladnost z mnenjem šefa.		

Prirejeno po Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja* (5. izd.). Ekonomska fakulteta, str. 169–170.

13 ORGANIZACIJSKA KULTURA PODJETJA

Etičnost v ključnih situacijah je eden izmed pomembnejših dejavnikov organizacijske kulture posameznega podjetja, hkrati pa kaže tudi odnos menedžmenta do ljudi v podjetju. Za namene osvojitve tematike etičnega poslovanja v malih podjetjih, v nadaljevanju predstavljamo tri primere, na podlagi katerih bomo s pomočjo razprave in izmenjave stališč in mnenj, ob upoštevanju splošno sprejetih teoretičnih izhodišč, izoblikovali najboljšo možno rešitev za opisan primer. Pri primeru 3 pa bomo za vlogo menedžerja, na podlagi obstoječega stanja, s pomočjo delovnega lista, pripravili še plan izvedbenih aktivnosti, ki bo služil lastnikom za namene sprejema strateških odločitev.

Primer 1: Srednje veliko podjetje se ukvarja s proizvodnjo pohištva, ki ga prodaja na domačem in tujih trgih. Zaradi vse večjih zahtev po čim višjih dobičkih je vodstvo podjetja v zadnjih letih začelo zniževati stroške, vendar se spoprijema z velikimi težavami pri obvladovanju oziroma zniževanju stroškov dela. Z namenom zniževanja stroškov dela, vodstvo proizvodnega oddelka poveča obseg dela in pospeši delovni proces brez dodatnih usposabljanj ali zaščitne opreme. Zaradi tega so delavci bolj izpostavljeni nevarnostim pri delu, kar vodi v povečano število nesreč pri delu in zdravstvenih težav. Poleg tega je vodstvo na sestanku z zaposlenimi poskušalo prikriti dejansko število nesreč, da bi se izognili kaznim in škodi za ugled podjetja. Namesto, da bi vlagali v varnost delavcev, se vodstvo osredotoča na cilj ohranjanja nizkih stroškov in visoke dobičkonosnosti.

Vprašanja za poglobljen razmislek in razpravo

1. *Ali je etično, da vodstvo podjetja pospešuje delovni proces in povečuje obseg dela brez dodatnih usposabljanj in zaščitne opreme, čeprav to povečuje tveganje za varnost in zdravje zaposlenih?*
2. *V kolikšni meri je upravičeno, da vodstvo prikriva podatke o nesrečah na delovnem mestu, da bi ohranilo ugled podjetja in se izognilo kaznim?*
3. *Ali je sprejemljivo, da se podjetje osredotoča na zniževanje stroškov in povečevanje dobička, če to pomeni zanemarjanje osnovne varnosti in dobrega počutja zaposlenih?*
4. *Na kakšen način se vodstvo lahko še loti reševanja nastale situacije? Kako bi se situacije lotili vi, če bi bili menedžer v navedenem podjetju?*

Primer 2: Malo podjetje se ukvarja z razvojem aplikacij in programske opreme. Njihov projekt za pomembnega naročnika je tik pred zaključkom, vendar se soočajo z zamudo pri izvedbi zaradi pomanjkanja virov. Da bi skrajšalo čas in zmanjšalo stroške razvoja, vodstvo podjetja pritisne na razvojno ekipo, naj kopira določene dele kode iz brezplačnih spletnih virov, ki pa so zaščiteni z avtorskimi pravicami. Vodstvo je seznanjeno, da obstaja tveganje kršitve avtorskih pravic, vendar ignorira etično plat problema in verjame, da majhna verjetnost za pravne posledice opravičuje to

odločitev. Ko eden od razvijalcev opozori na tveganje, ga nadrejeni ignorira in ga posvari, da bi to lahko vplivalo na njegovo oceno dela.

Vprašanja za poglobljen razmislek in razpravo

1. *Ali je etično, da menedžer pritiska na razvojno ekipo, naj uporabi dele kode iz zaščiteneh virov, s čimer zavestno tvega kršitev avtorskih pravic in morebitne pravne posledice za podjetje?*
2. *Kako etično je, da menedžer ignorira zaskrbljenost razvijalcev glede kršitve avtorskih pravic in jih celo posvari, da bi izražanje skrbi lahko negativno vplivalo na njihovo oceno dela?*
3. *Ali je sprejemljivo, da menedžer zaradi varčevanja s časom in stroški zanemarja etične standarde glede spoštovanja intelektualne lastnine, kar lahko ogrozi ugled in pravno varnost podjetja?*
4. *S kakšnimi ukrepi bi etičnost zagotavljali vi v vlogi menedžerja?*

Primer 3: Mikro podjetje se ukvarja z izdelavo personaliziranih daril in naročila pogosto prejema preko spletne trgovine. Zaradi povečanega povpraševanja pred prazniki lastnik težko usklajuje povpraševanje in proizvodnjo. Da bi izkoristil veliko povpraševanje, lastnik na spletni strani poveča roke dostave, a kljub temu ne doseže pravočasne izdelave vseh naročil. Zavestno se odloči, da ne bo obveščal kupcev o zamudah in raje nadaljuje s sprejemanjem novih naročil, čeprav ve, da jih morda ne bo mogel izpolniti pravočasno. Kupci prejmejo izdelke z zamudo, številni med njimi pa so naročili darila za posebne priložnosti, kot so rojstni dnevi in prazniki.

Vprašanja za poglobljen razmislek in razpravo

1. *Ali je etično, da lastnik še naprej sprejema nova naročila, čeprav ve, da morda ne bo mogel pravočasno izpolniti že obstoječih naročil?*
2. *Kako etično je, da lastnik kupcev ne obvesti o možnih zamudah, čeprav so naročili personalizirana darila za posebne priložnosti, za katere je pravočasna dostava ključna?*
3. *Ali je sprejemljivo, da lastnik prilagaja roke dostave le za povečanje prodaje, čeprav s tem tvega nezadovoljstvo strank, ki zaradi zamud ne dobijo naročil v dogovorjenem času?*
4. *Ali bi vi kot kupec po tovrstnem ravnanju še vedno ohranili isto stopnjo zaupanja v spletno trgovino?*

Na podlagi opisane situacije v mikro podjetju, ki izdeluje personalizirana darila in naročila prejema predvsem preko spletne trgovine ter zaradi sezonskih konic (prazniki, posebni dogodki), ko se jim povpraševanje močno poveča in se podjetje sooča s težavami pri učinkovitem upravljanju povpraševanja in dostavnimi roki, se postavite v vlogo menedžerja v malem podjetju, ki ima za cilj povečati zadovoljstvo strank, izboljšati zvestobo in pridobiti nove stranke z digitalnimi inovacijami v spletni trgovini in boljšo avtomatizacijo storitev. Lastnik se je namreč odločil, da bo vložil v digitalno platformo, ki vključuje personaliziran spletni konfigurator za darila, kjer stranke lahko vizualizirajo, prilagajajo in potrjujejo izdelek pred nakupom, avtomatiziran sistem obveščanja za predviden čas dostave in obveščanje kupcev o morebitnih zamudah v realnem času in CRM sistem (Customer Relationship Management), ki sledi preferencam strank, ponuja posebne ponudbe, sledi povratnim informacijam in omogoča bolj osebni pristop. Pripravite torej naloge, ki naj jih opravi menedžer, da bo udeležil strategijo lastnika in pri tem poleg izvedbenih aktivnosti s pomočjo delovnega lista določite tudi potrebne resurse (npr. sredstva, zaposlene, zunanje storitve).

Tabela 20: Izvedbene aktivnosti menedžerja za dosego plana

Uresničevanje strategije in operativna izvedba:
Ključni cilji in pričakovani rezultati:

14 DEJAVNIKI RASTI, RAZVOJA, FINANCIRANJA IN ODLOČANJA

V nadaljevanju bomo na podlagi članka z naslovom Kako digitalizirati majhne in srednje velike (Cerovšek, 2023) analizirali dejavnike rasti in razvoja podjetij, financiranja in odločanja.

Slika 12: Članek iz časopisa z naslovom Kako digitalizirati majhne in srednje velike



Dr. TOMO CEROVŠEK,
Fakulteta za
gradbeništvo
in geodezijo
Univerze v
Ljubljani, soavtor
in koordinator
mednarodnega
izobraževalnega
programa
BIM A+

Kako digitalizirati majhne in srednje velike

Naj na začetku poudarim tri glavne mejnike za uspeh digitalizacije v malih in srednjih podjetjih. Prvič: presoja procesov in potenciala digitalizacije. Drugič: določitev digitalne strategije in prioritet, pri čemer so odločilne digitalne kompetence zaposlenih. Tretjič: redno spremljanje učinkov digitalizacije na podlagi zastavljenih kazalnikov in prilagajanje glede na želene učinke.

Digitalizacija v gradbeništvu ima dve glavni značilnosti, ki določata ožji okvir digitalne preobrazbe sektorja. Prva je razdrobljenost in je značilna za mala in srednja podjetja. Druga je konservativnost, v kateri lahko iščemo velik potencial za digitalizacijo panoge.

Gre za 70 odstotkov vseh zaposlenih
V širšem družbenopolitičnem okviru digitalizacije malih in srednjih gradbenih podjetij so na voljo številne možnosti. V Sloveniji je malih in srednjih podjetij več kot 99 odstotkov, v njih je zaposlenih več kot 70 odstotkov vseh zaposlenih. Zato je digitalizaciji tega segmenta posvečena velika pozornost.

V Evropski uniji in po svetu so pristopi držav podobni: ciljno financiranje digitalne preobrazbe, podpora usposabljanju in razvoju digitalnih kompetenc, razvoj strategij in podpora uvedbi, vzpostavljanje ustreznega podpornega okolja ter digitalizacija javnih storitev. V širšem družbenopolitičnem okviru države se pričakuje angažirana vloga sektorjev. Pri tem so aktivne zbornice, kar prinaša pozitivne rezultate s potrebno podporo digitalizaciji malih in srednjih podjetij. V gradbenem sektorju imajo podjetja za digitalno preobrazbo pogosto omejene človeške in finančne vire. To zahteva posebno pozornost.

Gre za preobrazbo poslovanja
Digitalna preobrazba je investicija, ki sodi v domeno prenove poslovnih procesov. Tu je zaveda-

nje o tehnoloških rešitvah in potencialni dodani vrednosti za poslovanje pogoj za pripravljenost na spremembe. To vodi do strateških načrtov, uvedbe in postopnega spreminjanja dela. V gradbeništvu so številne posebnosti, tako glede ustaljenih metod dela kot posebnosti oskrbovalnih verig, narave gradbenih izdelkov in materialov, logistike, posebnosti lokacij gradbišč, različnih pogodbenih razmerij, vključenosti in interesa javnosti. Vse to lahko odločilno vpliva na obseg in uspeh digitalizacije.

Širši vidik digitalizacije lahko opišemo v desetih glavnih korakih, ki presegajo okvire tega prispevka. Digitalizacijo je treba najprej pogledati z vidika podrobne presoje procesov, vhodnih in izhodnih podatkov, njenih možnosti ter določiti prednostne naloge in vrzeli – potrebne strojne opreme, infrastrukture in programov – ter zaposlene opremiti z digitalnimi kompetencami.

Motivacija za digitalizacijo
Razlogi za uvedbo digitalizacije v gradbenih podjetjih so lahko zunanji ali notranji. Zunanji lahko izhajajo iz družbenega ali poslovnega okolja, notranji pa iz potreb ali strategije podjetja.

Med glavne zunanje razloge sodijo: spremenjen zakonodajni okvir, digitalizirane javne storitve in brezpapirno poslovanje ali nove tehnologije, ki zahtevajo spremembe z digitalizacijo. Med zunanjimi vplivi poslovnega okolja je treba omeniti povečanje konkurenčnosti podjetja, vse višja pričakovanja naročnikov, sodelovanje v oskrbovalnih verigah, kjer se uporabljajo novi digitalni vhodni podatki (na primer modeli namesto risb za pripravo ponudb) ali se zahtevajo digitalni izhodni podatki. Tu so tudi vplivi globalizacije in možnosti sodelovanja na EU- ali globalnem trgu.

Med notranje razloge za digitalizacijo sodijo: povečanje produktivnosti, dodane vrednosti, kakovosti del, zmanjšanje napak, omogočanje dela na daljavo, boljše sodelovanje in sočasne oblike



Digitalna preobrazba je investicija, ki sodi v domeno prenove poslovnih procesov.

dela, avtomatizacija in zmanjšanje potrebe po delovni sili. To vodi do organizacijskih in vrednostnih sprememb podjetij. Vse pomembnejše je zavedanje, da lahko digitalna sled omogoča bolj informirano odločanje, zaznavanje trendov, skritih odvisnosti, tako pri pripravi ponudb, terminskih planov kot pri operativnem vodenju, pripravi na izvedbo specifičnih del, obenem pa vodi v odpravo tveganj, večjo varnost in zdravje zaposlenih.

Tehnologije prihodnosti

Našteto nekaj zanimivih inovativnih tehnologij, ki zvišujejo dodano vrednost. Digitalne rešitve, ki med drugim vključujejo BIM, napredna integrirana skupna podatkovna okolja, specializirane aplikacije za mobilne naprave z digitalnimi komunikacijskimi kanali, ki nadomeščajo klasično komunikacijo, kot je elektronska pošta. Veliko rešitev informacijskih tehnologij slovi na parametričnih predstavitev, oblakov točk, pasivnih in aktivnih digitalnih dvojčkih gradbenih objektov, senzoriki IoT, aplikacijah umetne inteligence na podlagi zajetih fotografij in podatkov digitalnih sledi oskrbovalnih verig, spremljanju aktivnosti na gradbiščih, uporabi povezanih modelnih digitalnih predstavitev, ki so obogatene z AR (Augmented Reality). Za potrebe simulacij se vse pogosteje uporabljajo tehnologije računalniških iger.

Te rešitve se povezujejo z inovativnimi poslovnimi modeli in pristopi, kot so vitka in zelena gradnja ali digitalna proizvodnja. Uspešnost teh tehnologij potrjujejo napovedi svetovnih hiš, ki jim je treba prisluhniti. Med njimi sta Boston Consulting Group in McKinsey Group, kjer so tehnologije in razmere vizionarsko omenjali že pred leti.

Aplikacije novih digitalnih tehnologij

Čeprav že uvajanje BIM prinaša številne nove metode sodelovalnega in individualnega dela pri projektiranju in izvedbi del (BIM construction management), je odprava uporabe papirja kot sinonima za digitalizacijo v gradbeništvu še vedno trd oreh. Tudi po svetu so le redki zgledi brezpapirne izvedbe projektov, kljub izkazanim prednostim. BIM je sicer spodbudil razvoj inovativnih aplikacij za lokacijsko vodenje in spremljavo izvedbe, zagotavljanje kakovosti izvedenih del, monitoring stanja objektov, vse pogosteje se uporabljajo digitalne tehnologije na terenu, ki niso odvisne od BIM.

Razvijajo se nove tehnološke rešitve za boljši pretok informacij s sodobnimi digitalnimi kanali. Vse več je aplikacij, ki povezujejo digitalni in fizični svet.

S QR-kodo zaposlenega se lahko na terenu preveri, ali si je ogledal video z navodili za varnost ali za naloge, ki jih trenutno opravlja. Preverjajo se aktivna obremenitev, lokacija opravljenih del delavca in njegova učinkovitost ter morebitne zdravstvene težave. Če delodajalec želi, lahko s QR-kodami izkaže njegove kompetence in izkušnje delavcev. Uporabljajo se rešitve za zajem 360-stopinjskih posnetkov in avtomatizacijo poročanja napredka del ob izstavitvi situacij.

Čedalje pomembnejše so aplikacije za povečevanje obsega digitalnih sledi. Tam so rešitve nadgrajene v avtomatizirane sisteme za celosten nadzor dobav, zalog materiala in odpadkov na gradbišču. S temi aplikacijami lahko skoraj povsem avtomatično sledimo številu, dolžinam, površinam in volumnom gradbenih proizvodov.

Uspešno se vpeljujejo orodja za gradbiščni lokacijski monitoring za nadzor sistemov stavb, požarne zaščite, nevarnih snovi ali lokacij. Vse več je na gradbišču robotov, kot jih vidimo v avtomobilski industriji. Ti so lahko posredno povezani z modeli BIM in integriranim sistemom, od koder se pridobijo vsi potrebni podatki za delo.

Vprašanja za poglobljen razmislek in razpravo

1. *Kateri dejavniki so najpomembnejši za uspešno digitalizacijo majhnih in srednje velikih podjetij?*
2. *Kako digitalizacija prispeva k rasti in konkurenčnosti MSP?*
3. *Kateri so največji izzivi, s katerimi se MSP soočajo pri financiranju digitalizacije?*
4. *Kako članek obravnava možnosti za premagovanje teh izzivov?*
5. *Katere tehnologije so v članku navedene kot najbolj primerne za digitalizacijo MSP?*
6. *Ali članek nakazuje, katera podjetja naj se osredotočijo na specifične tehnologije glede na velikost, sektor ali cilje rasti?*
7. *Kateri so primeri uspešnih praks digitalizacije pri MSP, ki jih članek navaja?*
8. *Kako te prakse pripomorejo k razvoju podjetij in katere so lekcije, ki jih lahko MSP prenesejo v svoje okolje?*
9. *Kako se spreminja vloga vodstva v MSP, ko podjetje prehaja v digitalno okolje?*
10. *Kako članek opisuje spremembe v načinu vodenja in odločanja ter kakšne so priporočene prilagoditve?*
11. *Katere so najpogostejše napake, ki jih MSP naredijo pri digitalizaciji, po mnenju avtorja članka?*

15 PREDSTAVITVE SEMINARSKIH NALOG

V okviru zadnjih vaj predmeta, po potrebi tudi že predhodnih, se izvedejo predstavitve seminarskih nalog ki ste jih pripravili skladno z dogovorom na prvih vajah. Za pripravo pisne naloge v celoti upoštevajte Navodila za pisanje pisnih izdelkov na dodiplomskih in podiplomskih programih Fakultete za ekonomijo in informatiko. Pri predstavitvi seminarskih nalog pa vas želim spodbuditi k temu, da izkoristite to priložnost za izkazovanje svoje kreativnosti, poglobljenega znanja in komunikacijskih spretnosti. V nadaljevanju navajam smernice, ki naj vam bodo vodilo za uspešno predstavitev.

Uvodu naj bo namenjena 1 do 2 minuti za predstavitev tematike, njene relevantnosti in namena vaše seminarske naloge. V tem okviru poudarite, zakaj je tema pomembna in kaj nam s predstavitvijo želite sporočiti. V glavnem delu, ki naj traja 13–15 minut predstavite ključne ugotovitve in analizo, vključite tudi praktične primere, če so na voljo. V zaključnem delu predstavitve, kateremu namenite med 1–2 minuti pa povzemite glavne točke, izpostavite ključna sporočila in podajte zaključne misli ali predloge.

Pri predstavitvi si pomagajte z uporabo diapozitivov (PowerPoint, Canva ali podobno), ki naj bodo jasni in razločni in naj ne bodo preobremenjeni z besedilom. Tematiko predstavite v obliki točk, diagramov, slik ali grafov, ki podpirajo vašo razlago. Poskrbite za dobro berljivost in preglednost, s tem da uporabite velik font pisave in kontrastne barve. Tekom predstavitve se osredotočite na jasnost in razumljivost podanih informacij, poskušajte ohranjati očesni stik s preostalimi študenti in naj vam vaša govorica telesa pri tem pomaga. Ton glasu naj bo sproščen, v tem duhu poskušajte nanizati tudi vprašanje ali dve za preostale študente in jih na ta način povabite k razpravi. Držite se navodil glede časovne izvedbe, predvsem pa bodite izvirni in dobro pripravljeni.

16 LITERATURA IN VIRI

1. AJPES. (2024). *Javna objava letnih poročil*. <https://www.ajpes.si/jolp/>
2. AJPES. (2024). *Poročila: število registriranih in izbrisanih subjektov*. https://www.ajpes.si/Doc/Registri/PRS/Porocila/Stevilo_registriranih_in_izbrisanih_subjektov_2024.pdf
3. Bajuk Mušič, A. (27. 1. 2021). *Poročanje organizacij, ki računovodijo po SRS, Ajpesu za leto 2020*. <https://www.revijaiks.si/2021/02/Racunovodstvo/clanek/5787034/porocanje-organizacij-ki-racunovodijo-po-srs-ajpesu-za-leto-2020>
4. Cerovšek, T. (2023). Kako digitalizirati majhne in srednje velike. *Finance*, 16(84), 46–47.
5. Data. (b. d.). *Kazalniki uspešnosti poslovanja so uporabni tudi za majhne*. <https://data.si/blog/kazalniki-uspesnosti-poslovanja/>
6. Družinsko podjetništvo Slovenija 2022. (2023). *EY Slovenija*. https://www.ey.com/sl_si/insights/family-enterprise/family-business-book-slovenia-2022
7. Evropska komisija, Generalni direktorat za notranji trg, industrijo, podjetništvo ter mala in srednja podjetja. (2020). *Smernice za opredelitev MSP*. <https://data.europa.eu/doi/10.2873/066893>
8. Gospodarska zbornica Slovenije (GZS). (b. d.). *Poti in stranpoti prodaje podjetja* [Video]. <https://media.gzs.si/poti-in-stranpoti-prodaje-podjetja-gzs-podkasti-poslovni-nasveti-14/>
9. Gospodarska zbornica Slovenije (GZS). (b. d.). *Zakaj slovenska podjetja relativno malo investirajo – pomanjkanje ambicij ali idej* [Video]. <https://media.gzs.si/zakaj-slovenska-podjetja-relativno-malo-investirajo-pomanjkanje-ambicij-ali-idej-gzs-podkasti-poslovni-nasveti-3/>
10. Gričar, S. (2019). *Menedžment malih podjetij: učbenik*. Univerza v Novem mestu Fakulteta za ekonomijo in informatiko. <https://www.zalozba-unm.si/index.php/press/catalog/book/24>
11. Grivec, M. (2023). *Računovodstvo: pripoznava gospodarskih kategorij in izdelava računovodskih izkazov*. Založba Univerze v Novem mestu. <https://www.zalozba-unm.si/index.php/press/catalog/book/61>
12. Informacija o poslovanju samostojnih podjetnikov posameznikov v Republiki Sloveniji v letu 2023. (2024). <http://www.dlib.si/URN:NBN:SI:DOC-1SVVR3HV>
13. Inštitut za računovodstvo. (2019). *EBIT in EBITDA*. <https://www.iracunovodstvo.eu/ebit-in-ebitda/>
14. Kramar Zupan, M. (2020). *Menedžment: učbenik*. Fakulteta za poslovne in upravne vede. <https://www.zalozba-unm.si/index.php/press/catalog/book/23>
15. Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja* (5. izd.). Ekonomska fakulteta.
16. Navodilo o predložitvi letnih in zaključnih poročil in drugih podatkov poslovnih subjektov. (2016). *Uradni list RS*, št. 86/16 in 76/17. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=NAVO1119>
17. Rebernik, M. in Repovž, L. (1998). *Ekonomska in finančna orodja za uspešno poslovanje: gradivo za seminar*. Ekonomsko-poslovna fakulteta.
18. TOP izvozniki. (2021). *Etičnost podjetij vse bolj pridobiva veljavo. TOP izvozniki*.
19. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). (2009). *Uradni list RS*, št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – odl. US, 82/13, 55/15, 15/17, 22/19 – ZPosS, 158/20 – ZIntPK-C, 18/21, 18/23 – ZDU-IO, 75/23 in 102/24. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO4291>