

UNIVERZA V MARIBORU
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA

Delo diplomskega projekta

**IZBRANE ZNAČILNOSTI MIKRO, MALIH, SREDNJE
VELIKIH IN VELIKIH PODJETIJ NA PRIMERU
PODJETIJ IZ ZASAVJA**

Julij, 2016

Ana Jurić

UNIVERZA V MARIBORU
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA

Delo diplomskega projekta

**IZBRANE ZNAČILNOSTI MIKRO, MALIH, SREDNJE VELIKIH
IN VELIKIH PODJETIJ NA PRIMERU PODJETIJ IZ ZASAVJA**

Selected features of micro, small, medium– sized and large
companies based on an example of companies from the Zasavje
region

Kandidatka: Ana Jurić

Študijski program: Poslovna ekonomija

Študijska usmeritev: Podjetništvo

Mentorica: doc. dr. Tjaša Štrukelj

Jezikovno pregledala: Tatjana Caf, prof. slo. in mat.

Študijsko leto: 2015/2016

Maribor, julij 2016

ZAHVALA

Najprej se iskreno zahvaljujem mentorici doc. dr. Tjaši Štrukelj za vso strokovno pomoč in nasvete pri pisanju diplomskega projekta. Zahvaljujem se tudi vsem podjetjem iz regije Zasavje, ki so sodelovala v analizi. Prav tako se zahvaljujem lektorici Tatjani Caf, prof. slo. in mat. Zahvalo izrekam tudi staršem, fantu in prijateljem, ki so me podpirali in me spodbujali.

POVZETEK

Za slovensko gospodarstvo so pomembna tako mikro, mala in srednje velika kot velika podjetja. Vsako podjetje, ne glede na svojo velikost, ima svoje prednosti. Mikro podjetja so najmanjša podjetja, njihova prednost pa je, da npr. pri pravni obliki samostojni podjetnik (s. p.) ustanovitelj ne potrebuje začetnega kapitala, tudi ustanovitev je preprosta. Mala podjetja se zaradi majhnosti lahko veliko hitreje prilagodijo spremembam kot velika podjetja. Srednje velika podjetja lahko izkoriščajo prednosti tako majhnosti kot velikosti. V vseh treh predstavljenih velikostnih razredih je lastnik izredno pomembna oseba pri razvoju in poslovanju podjetja. Zaposleni pri delu upoštevajo lastnika, njegove želje in vrednote. Srednje velika podjetja ponekod že predajo poslovanje managerjem. Tudi po številu zaposlenih se že lahko bližajo velikim podjetjem. Vsa ta so zelo pomembna, saj zagotavljajo nova delovna mesta. Velika podjetja dajejo velik pomen družbeni odgovornosti in programu promocije zdravja na delovnem mestu. Vključujejo se tudi v razna združenja in sodelujejo s skupnostjo, v kateri poslujejo. Velika podjetja imajo večji tržni položaj kot mikro, mala in srednje velika podjetja. Prav tako imajo boljši finančni položaj, večjo možnost rasti in boljše konkurenčne prednosti. V diplomskem projektu podrobneje predstavimo mikro, malo, srednje veliko in veliko podjetje. V vsakem poglavju prikažemo značilnosti, po katerih se ta podjetja razlikujejo oz. ujemajo. V praktičnem delu diplomskega projekta predstavimo analizo anketnega vprašalnika podjetij iz regije Zasavje. Strnemo tudi ugotovitve in priporočila za prakso.

Ključne besede: mikro podjetja, mala podjetja, srednje velika podjetja in velika podjetja, značilnosti MSP, značilnosti velikih podjetij.

ABSTRACT

Micro, small, medium-sized and large companies are important for the Slovenian economy. Each company, regardless of its size, has its advantages. Micro companies are the smallest companies, their advantage is that the founder needs no start-up capital. Furthermore, establishing this kind of company is simple. Small companies can adapt to changes much more quickly than large companies. Medium-sized companies belong to the group of micro and small companies. In all three presented company sizes, the owner is a very important person in business. Employees consider the owner, their wishes and values during their work. In some cases, medium-sized companies hand over management to managers. The number of employees also approaches large companies. They are very important because they create new jobs. Large companies give great importance to social responsibility and the programme which promotes health at work. They participate in various associations and communities. Large companies have a larger market position than micro, small and medium-sized companies. They also have a better financial position, a larger growth potential and better competitive advantages. The graduation thesis project presents the micro, macro, medium-sized and large company in detail. Each chapter presents the characteristics which distinguish the companies or which they have in common. The practical part of the graduation thesis presents the analysis of the survey performed on companies in the Zasavje region. It also features a summary of findings and practical recommendations.

Key words: micro, macro, medium-sized and large companies, characteristics of micro, macro, medium-sized companies and large companies.

KAZALO

1 UVOD	1
1.1 Opis področja in opredelitev	1
1.2 Namen, cilji in hipoteze	2
1.3 Predpostavke in omejitve	3
1.4 Predvidene metode raziskovanja	3
2 OPREDELITEV MIKRO, MALEGA, SREDNJE VELIKEGA IN VELIKEGA PODJETJA	5
3 TEORETIČNA PREDSTAVITEV IZBRANIH ZNAČILNOSTI OBRAVNAVANIH VELIKOSTNIH RAZREDOV PODJETIJ	8
3.1 Vidiki obravnave	8
3.2 Kadri in promocija zdravja na delovnem mestu podjetja	8
3.3 Temeljne funkcije managementa podjetja	10
3.3.1 Planiranje	10
3.3.2 Organiziranje	12
3.3.3 Neposredno vodenje	13
3.3.4 Kontrola	14
3.4 Nabava in prodaja ter logistika podjetja	15
3.5 Proizvodnja	17
3.6 Raziskave in razvoj podjetja	18
3.7 Financiranje in viri financiranja podjetja	18
3.8 Družbena odgovornost podjetij	20
3.9 Inovativnost podjetja	21
4 OBRAVNAVA IZBRANIH ZNAČILNOSTI MIKRO, MALEGA, SREDNJE VELIKEGA IN VELIKEGA PODJETJA NA PRIMERU IZBRANIH PODJETIJ IZ ZASAVJA	24
4.1 Predstavitev vzorca izbranih podjetij	24

4.2 Obravnava izbranih značilnosti v obravnavanih podjetjih	26
4.2.1 Kadri in promocija zdravja na delovnem mestu podjetja	26
4.2.2 Temeljne funkcije managementa podjetja	29
4.2.3 Nabava in prodaja ter logistika podjetja	34
4.2.4 Proizvodnja	36
4.2.5 Raziskave in razvoj podjetja	38
4.2.6 Financiranje in viri financiranja podjetja	39
4.2.7 Družbena odgovornost podjetij	41
4.2.8 Inovativnost podjetja	44

5 UGOTOVITVE O OBRAVNAVANIH IZBRANIH ZNAČILNOSTIH MIKRO, MALIH IN SREDNJE VELIKIH TER VELIKIH PODJETIJ IZ REGIJE ZASAVJE IN PRIPOROČILA ZA PRAKSO	46
--	-----------

6 SKLEP	55
----------------	-----------

KAZALO SLIK

SLIKA 1: IZBRANE ZNAČILNOSTI OBRAVNAVANIH VELIKOSTNIH RAZREDOV PODJETJA	8
SLIKA 2: VIRI FINANCIRANJA PODJETJA	19

KAZALO TABEL

TABELA 1: MERILA ZA RAZČLENITEV PODJETIJ PO VELIKOSTI	5
---	---

SEZNAM OKRAJŠAV, KRATIC IN SIMBOLOV

EU	Evropska unija
GZS	Gospodarska zbornica Slovenije
IER	Inštitut za ekonomska raziskovanja
IRDO	Inštitut za razvoj družbene odgovornosti
ISO	Organizacija za mednarodne standarde
MSP	mikro, mala in srednje velika podjetja
OZS	Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije
ReRIS	Resolucija o raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije
RS	Republika Slovenija
SURS	Statistični urad Republike Slovenije
ZGD	Zakon o gospodarskih družbah
ZVZD	Zakon o varnosti in zdravju pri delu

1 UVOD

1.1 Opis področja in opredelitev

V diplomskem projektu obravnavamo problematiko razlik med mikro, malimi, srednje velikimi in velikimi podjetji na podlagi značilnosti, ki smo jih izbrali. Te značilnosti so kadri in promocija zdravja na delovnem mestu, temeljne funkcije managementa, nabava, prodaja in logistika, proizvodnja, raziskave in razvoj, financiranje in viri financiranja, družbena odgovornost podjetij, ki opisuje tudi odstranjevanje odpadnih snovi, ter inovativnost podjetij pri različnih velikostnih razredih. Celoten diplomski projekt je vsebinsko razdeljen po zgoraj opisanih značilnostih, ki jih najprej predstavimo teoretično. Vsako poglavje vsebinsko razdelimo in predstavimo izbrane značilnosti za vse obravnavane velikosti podjetja. V diplomskem projektu obravnavamo različno velika podjetja, in sicer mikro, mala, srednje velika ter velika podjetja.

Vsako podjetje ima svoje karakteristike oz. značilnosti, po katerih se razlikuje od drugih podjetij. Tako mala podjetja niso pomanjšana različica velikega podjetja. Statistični urad Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) je leta 2014 predstavil podatek, da majhna in srednje velika podjetja predstavljajo več kot 20 milijonov podjetij v Evropi. V njih je zaposlenih več kot 80 milijonov ljudi. SURS (2014) omenja, da imajo mala in srednje velika podjetja (v nadaljevanju MSP) pomembno vlogo pri gospodarski rasti, saj jo pospešujejo. Zanimljivo pa tudi ni podatek, da so MSP pomembna pri ustanavljanju novih delovnih mest. Med podjetji so najštevilčnejša, od vseh podjetij pa se tudi najbolj posvečajo domačemu trgu. V podatkih (SURS, 2014) najdemo tudi opredelitev mikro, malega, srednje velikega in velikega podjetja, in sicer med MSP sodijo podjetja, kjer je zaposlenih največ 249 ljudi, kar pa lahko delimo še na mikro podjetja, kjer je zaposlenih manj kot 10 oseb, ki delajo, mala podjetja, ki imajo zaposlenih od 10 do 49 oseb, ki delajo, in srednje velika podjetja, kjer je zaposlenih od 50 do 249 oseb, ki delajo. Po Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD-1, 2015, 55. člen) je za natančno razdelitev v velikostne razrede treba upoštevati vsaj dve od treh meril, eno je število oseb, ki v podjetju delajo. Kot smo že omenili, ima vsako podjetje ne glede na velikost karakteristike in posebnosti, po katerih se razlikuje od drugih podjetij. Tako imajo mikro podjetja pomembnejšo vlogo pri zaposlovanju. Mala podjetja se lažje prilagajajo turbulentnemu okolju in se mu aktivno tudi prilagajajo, srednje velika podjetja imajo pomembnejšo vlogo pri ustvarjanju prihodkov od prodaje in dodane vrednosti, velika podjetja pa imajo večjo stopnjo tržne moči in večjo možnost internacionalizacije ter uvajanja strategij (SURS, 2014).

V praktičnem delu diplomskega projekta so praktično pojasnjene izbrane značilnosti, ki jih predstavimo na praktičnih primerih. Za teoretična izhodišča smo podatke pridobili iz knjig, ki se namenjene naši obravnavani temi, iz različne spletne literature in člankov. S pomočjo anketnega vprašalnika, na katerega so odgovarjala podjetja iz Zasavja, pripravimo praktičen del diplomskega projekta. Ugotavljamo, ali izbrane značilnosti, ki smo jih predstavili teoretično, veljajo tudi na praktičnem primeru obravnavanih podjetij iz regije Zasavje.

V zaključku diplomskega projekta zapišemo naše ugotovitve, jih primerjamo s teoretičnimi zapisi in dodamo morebitne predloge za izboljšavo v proučevanih podjetjih.

1.2 Namen, cilji in hipoteze

Namen diplomskega projekta je predstavitev mikro, malega, srednje velikega in velikega podjetja z različnimi definicijami in teoretičnimi zapisi, podrobneje pa obravnavamo značilnosti, po katerih se razlikujejo obravnavani velikostni razredi podjetij. Namen raziskovalnega dela je prav tako ugotoviti, ali se obravnavane značilnosti prikazujejo tudi v praksi.

Cilji diplomskega projekta so:

- teoretično predstaviti definicije mikro, malega, srednje velikega in velikega podjetja;
- predstaviti izbrane značilnosti mikro, malih, srednje velikih in velikih podjetij ter prikazati njihove razlike;
- predstaviti izbrana podjetja iz regije Zasavje, od katerih smo pridobili podatke s pomočjo anketnega vprašalnika in nam bodo v pomoč pri praktičnem delu;
- ugotoviti, ali se izbrane značilnosti, ki smo jih predstavili teoretično, ujemajo tudi v praktičnem delu izbranih podjetij iz regije Zasavje;
- napisati ugotovitve o obravnavanih izbranih značilnostih mikro, malih, srednje velikih ter velikih podjetij iz regije Zasavje;
- ovreči ali potrditi hipoteze, ki smo si jih postavili.

Za raziskovalno delo smo želeli pridobiti čim več informacij o podjetjih, da lahko s pomočjo teh informacij uspešno izvedemo raziskavo in ugotovimo, koliko se teorija in praksa ujemata oz. koliko značilnosti prakse odstopajo od teoretičnih spoznanj. To je tudi glavni cilj diplomskega projekta.

V diplomskem projektu smo si postavili tri hipoteze, in sicer:

H1: Mikro, mala in srednje velika podjetja so prav tako pomembna za gospodarstvo in družbo kot velika podjetja.

S pomočjo teoretičnih ugotovitev iz literature in virov ter praktične preučitve izbranih podjetij iz Zasavja dokažemo, da so mikro, mala in srednje velika podjetja prav tako pomembna za gospodarstvo in družbo kot velika podjetja.

H2: Izbrane značilnosti, zapisane v teoriji, se v veliki večini ujemajo v praksi.

Izbrane oz. obravnavane značilnosti mikro, malih, srednje velikih in velikih podjetij, ki jih v tem delu diplomskega projekta preučujemo, se v veliki večini ujemajo z izbranimi oz. obravnavanimi značilnostmi, ki jih ugotovljamo z raziskavo podjetij iz Zasavja. Dokažemo jih z raziskavo teoretičnih izhodišč in praktično z uporabo anketnega vprašalnika, na katerega so odgovarjala podjetja po izbranih kriterijih glede velikosti.

H3: Za podjetja je koncept družbene odgovornosti pomemben vidik razvoja in poslovanja podjetja.

V delu diplomskega projekta dokažemo, da je za podjetja koncept družbene odgovornosti pomemben vidik razvoja in poslovanja podjetja.

Hipoteze potrdimo ali ovržemo s pomočjo raziskovanja literature in virov ter rezultatov anketnega vprašalnika.

1.3 Predpostavke in omejitve

V diplomskem projektu z raziskavo analiziramo podjetja iz regije Zasavje in ugotovimo njihove značilnosti. Ugotavljamo, ali se obravnavane značilnosti teoretičnih izhodišč odražajo tudi v praksi. Glavna predpostavka je torej, da se obravnavane značilnosti odražajo tudi pri ostalih podjetjih v praksi, saj te značilnosti, ki so opisane v teoriji, veljajo za večino podjetij. Predpostavljamo, da so razlike v velikostnih razredih podjetij. Te razlike se bodo kazale v kadrih in promociji zdravja na delovnem mestu, temeljnih funkcijah managementa, nabavi in prodaji ter logistiki, proizvodnji, raziskavah in razvoju, financiranju in virih financiranja, družbeni odgovornosti podjetij, odstranjevanju odpadnih snovi, ki sodi v družbeno odgovornost, ter inovativnosti.

Predpostavljamo, da bomo dobili dovolj ustreznih podatkov od podjetij, ki bodo odgovarjala na vprašanja anketnega vprašalnika, da bo raziskava uspešno izvedena.

Poleg predpostavk je treba omeniti še omejitve. Omejitev v diplomskem projektu je lahko tudi pomanjkanje teoretičnih izhodišč za vse velikostne razrede podjetij. Omejitve se prav tako nanaša na vzorec, ki ga upoštevamo v diplomskem projektu, saj se anketirana podjetja nahajajo v regiji Zasavje, kar pomeni, da rezultatov ne moremo posploševati za vsa mikro, mala, srednje velika in velika podjetja v Evropi.

1.4 Predvidene metode raziskovanja

V diplomskem projektu proučujemo posamezna področja oz. značilnosti v podjetju. Uporabimo različne metode za pisanje diplomskega projekta. Uporabimo deskriptivni pristop, ki nam je v pomoč pri proučevanju problematike na nivoju opisovanja dejstev in pojmov.

V okviru deskriptivnega pristopa uporabimo metodo deskripcije, metodo kompilacije in komparativno metodo. Pri metodi deskripcije gre za postopek enotnega opisovanja dejstev procesov in predmetov. To metodo uporabimo za opisovanje in pojasnjevanje definicij in teorije, povezane z značilnostmi mikro, malih, srednje velikih in velikih podjetij (Ivanko, 2007, str. 14). Uporabimo tudi metodo kompilacije, ki je postopek prevzemanja tujih rezultatov (prav tam, str. 14). To metodo uporabimo v prvem delu diplomskega projekta, in sicer v teoretičnem delu, saj nam je v pomoč pri navajanju avtorjev del, ki jih uporabimo kot literaturo za naš diplomski projekt. V prvem delu uporabimo tudi komparativno metodo, ki ji rečemo tudi primerjalna metoda, saj jo uporabljamo za primerjanje enakih ali podobnih dejstev in ugotavljanje podobnosti ter razlik med njimi (prav tam, str. 14). Ta metoda nam je v pomoč pri ugotavljanju

podobnosti in razlik med velikostnimi razredi podjetij. V tem delu gre za sekundarni način zbiranja podatkov.

Poleg deskriptivnega pristopa uporabimo tudi analitični pristop. Ta poudarja raziskovanje vzrokov ekonomskih pojavov (Žižmond, 1998, str. 68). Uporabimo metodo anketiranja, in sicer anketiramo različna podjetja glede velikosti (mikro, mala, srednje velika in velika podjetja) v regiji Zasavje (Ivanko, 2007, str. 19). Pri analitičnem pristopu uporabimo tudi metodo sinteze, ki nam pomaga teoretična in praktična sredstva združiti v celoto. Tako vidimo morebitna odstopanja oz. razlike med značilnostmi v teoretičnem in praktičnem delu (Ivanko, 2007, str. 11).

Podatke za diplomski projekt pridobimo iz različnih knjig in učbenikov, ki smo jih našli v knjižnici in s pomočjo programa Cobiss. V pomoč so nam tako domača kot tuja literatura in različni na spletu dostopni članki. Uporabimo tudi različne tiskane publikacije in članke. Pri raziskovalnem delu s pomočjo literature in zapiskov o obravnavani tematiki ustvarimo anketni vprašalnik, ki je dodan diplomskemu projektu. Predstavljena je tudi analiza anketnega vprašalnika, s pomočjo katerega smo ugotovili, ali so zapisana teoretična izhodišča uveljavljena tudi v praksi.

2 OPREDELITEV MIKRO, MALEGA, SREDNJE VELIKEGA IN VELIKEGA PODJETJA

V tem poglavju podrobneje opredelimo mikro, malo, srednje veliko in veliko podjetje, prav tako pa zapišemo tudi definicije le-teh po različnih avtorjih. Sprva opredelimo, kaj je podjetje, kasneje pa se posvetimo še velikostnim razredom podjetij.

Podjetje je podjem, ki uresničuje podjetniške ideje. Sprva nastane zaradi te ideje. Temeljni nosilec je podjetnik, ki s pomočjo pravih ljudi in drugih resursov oblikuje podjetje ter posluje v okolju. Podjetniki lahko v okviru svojih želja in potreb izbirajo velikost podjetja (Belak, 1999, str. 21–23). Je temeljna enota v gospodarstvu, ki poskuša z resursi ravnati čim bolj racionalno. To pomeni, da poskuša čim bolj izkoristiti resurse in pri tem imeti čim manjše stroške, a kljub temu proizvesti in prodati čim več. Če povzamemo, podjetje želi s čim manjšimi stroški doseči čim večje in boljše rezultate. Z resursi, ki so naravni viri, delo in kapital, proizvaja izdelke in opravlja storitve, ki jih nato ponudi na trgu dobrin, ki jih koristijo kupci oz. uporabniki storitev (Bojnec idr., 2007, str. 37).

Zakon o gospodarskih družbah (v nadaljevanju ZGD-1; 2015, 55. člen) deli družbe oz. podjetja po velikosti. Delijo se na mikro, mala, srednje velika in velika podjetja. Za takšno razčlenitev po velikosti veljajo tri merila: povprečno število delavcev v poslovnem letu, čisti prihodki podjetja in vrednost aktive. Izpolnjeni morata biti dve od treh meril, da lahko podjetja razvrstimo v ustrezni velikostni razred. Tako velja za mikro podjetje, da povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 10 delavcev. V mikro podjetju čisti prihodki od prodaje v podjetju ne presegajo 700.000 evrov, vrednost aktive pa ne presega 350.000 evrov. V malem podjetju povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50 delavcev. Čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8.000.000 evrov, vrednost aktive pa ne presega 4.000.000 evrov. Po velikostnih razredih podjetij poznamo še srednje velika in velika podjetja. V srednje velikem podjetju povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250 delavcev. Čisti prihodki od prodaje ne presegajo 40.000.000 evrov, vrednost aktive pa ne presega 20.000.000 evrov. V velikem podjetju povprečno število delavcev presega 250 delavcev, čisti prihodki od prodaje presegajo 40.000.000 evrov, prav tako pa vrednost aktive presega 20.000.000 evrov. Upoštevati se morata vsaj dve merili (Tabela 1).

Tabela 1: Merila za razčlenitev podjetij po velikosti

	Povprečno število delavcev v poslovnem letu	Čisti prihodki podjetja	Vrednost aktive
Mikro podjetje	Ne presega 10	Ne presegajo 700.000 evrov	Ne presega 350.000 evrov

Malo podjetje	Ne presega 50	Ne presegajo 8.000.000 evrov	Ne presega 4.000.000 evrov
Srednje veliko podjetje	Ne presega 250	Ne presegajo 40.000.000 evrov	Ne presega 20.000.000 evrov
Veliko podjetje	Presega 250	Presegajo 40.000.000 evrov	Presega 20.000.000 evrov

Prirejeno po: (ZGD-1 – NPB, 2015).

V nadaljevanju podrobneje opredelimo mikro, mala, srednje velika in velika podjetja.

Mikro podjetja so najmanjša podjetja. Običajno jih upravljajo samostojni podjetniki. Ta oblika oz. velikost podjetja je najbolj primerna za podjetnike začetnike, prednost pa je, da ne potrebujejo začetnega kapitala. Mikro podjetja se hitro in preprosto ustanovijo, slabost pa je, da ustanovitelj oz. podjetnik začetnik odgovarja za podjetje z vsem svojim premoženjem. Gospodarska zbornica Slovenije (v nadaljevanju GZS) navaja: »Mikro podjetja so tudi najbolj ranljiva vrsta podjetij, zlasti zaradi velikosti in razpoložljivih virov« (GZS, 2011, str. 7). Zakonodaja Evropske unije (v nadaljevanju EU) je neka obveznost za podjetje, vendar je lahko za mikro podjetja tudi slabost, ker nimajo na voljo dovolj sredstev in osebja za izpolnitev standardov (prav tam, str. 7).

Leta 1948 je nastala prva uradna definicija malega gospodarstva oz. malega podjetja. V definiciji je zapisano, da mala podjetja nimajo prevladujočega položaja v panogi, v kateri delujejo. So vodena s strani podjetnika, ki ima tudi neodvisno last podjetja. V podjetju ni zaposlenih več kot 50 ljudi. Kasneje so dodali še kriterij obseg poslovanja (Rebernik idr., 1997, str. 20–21). Mala podjetja so premajhna, da bi lahko vplivala na njihovo panogo oz. okolje, v katerem podjetje posluje. Strategija malih podjetij je nenehno prilagajanje za preživetje in obstoj podjetja (Rebernik idr., 1997, str. 22). Malo podjetje je največkrat predstavljeno s točko minimalne učinkovite proizvodnje. Ta je dosežena tam, kjer stroškovno ni v podrejenem položaju glede na konkurenčna podjetja. Tako mikro kot mala podjetja upravlja lastnik s svojim denarjem. V obeh primerih je lastnik tudi manager svoje lastnine. Vse odločitve sprejema on in ves prosti čas posveča podjetju – vsaj do te mere, dokler podjetje ne začne relativno samostojno poslovati. V primeru, da zaposleni v podjetju odločajo, bi se ravnali po lastniku (Prašnikar idr., 2003, str. 19).

V skupino »malo podjetništvo« spada tudi srednje veliko podjetje. Vse tri opisane velikosti podjetja (mikro, malo in srednje veliko podjetje) spadajo pod kratico MSP. Srednje velika podjetja so pomemben del gospodarstva in imajo veliko vlogo v gospodarskem razvoju. Opredelitev srednje velikega podjetja temelji enako kot za ostale velikostne razrede na kvantitativnih merilih (Prašnikar idr., 2003, str. 18). Srednje veliko podjetje se lahko opredeli z metodo izločanja – je preveliko, da bi bilo malo, in premajhno, da bi bilo veliko. Za srednja podjetja je značilno, da imajo večji vodstveni tim in razvite poslovne funkcije ter delovanje med njimi. Vodenje podjetja je velikokrat v rokah managerjev, ki so najeti. Lastnik oz. podjetnik je v podjetje še vedno vpet. Strateško gledano so srednje velika podjetja manj diverzificirana. Tudi organizacijske

strukture in izvedbeni procesi so preprostejši od tistih v velikem podjetju (prav tam, str. 19–20). Srednje velika podjetja so tista, ki imajo manj kot 250 zaposlenih. Za gospodarstvo so zelo pomembna, ker zagotavljajo delovna mesta (Antončič idr., 2002 v Gomezelj Omerzel, 2009, str. 15).

Veliko podjetje presega tako mikro in malo kot tudi srednje veliko podjetje. S preseganjem so mišljeni število zaposlenih, čisti prihodki podjetja in večji obseg poslovanja podjetja. Posamezne poslovne funkcije so v velikem podjetju specializirane, podjetje pa upravljajo profesionalni managerji. Velika podjetja so po navedbi ZGD-1 banke, zavarovalnice, borze vrednostnih papirjev in vse družbe, ki morajo po zakonu pripraviti konsolidirano letno poročilo. V velikem podjetju so odnosi med zaposlenimi in vodstvom podjetja bolj formalni. Veliko podjetje je sposobno diverzifikacijo razširiti na nove trge (Rebernik idr., 1997, str. 27). Večja podjetja imajo finančni položaj na trgu stabilnejši, prav tako pa imajo močne tržne povezave. Konkurenčnost se kaže v lažjem dostopu do finančnih sredstev in veliko dragocenih izkušnjah, ki jih velika podjetja pridobivajo s preteklim poslovanjem (Gomezelj Omerzel, 2009, str. 16).

Ugotavljamo, da so mikro, mala in srednje velika podjetja oz. t. i. MSP prav tako pomembna za gospodarstvo in družbo kot velika podjetja. Iz opredelitev je razvidno, da je v MSP odnos med zaposlenimi in vodstvom bolj neformalne narave, prav tako pa nimajo specializiranih oddelkov, kot jih imajo velika podjetja. V mikro in malih podjetjih je lastnik tudi manager, ki pogosto odgovarja z vsem svojim premoženjem in ves svoj čas vložil v podjetje. V srednjih podjetjih imajo že vodstveni tim, čeprav je lastnik še vedno vpet v posel. V velikih podjetjih imajo profesionalne managerje, ki prispevajo svoje znanje in izkušnje za boljše poslovanje podjetja. Odnosi med zaposlenimi so bolj formalni, vsak pa opravlja svoje zadolženo delo. Menimo, da je boljša klima v MSP, saj delo poteka bolj sproščeno in neformalno, vsak zaposleni pa dodobra pozna podjetje. Menimo, da je tudi večje tveganje za mikro in mala podjetja, saj lastnik deluje s svojim zasebnim kapitalom. To se kaže tudi v vpetosti v posel, saj lastnik skrbi za dobro poslovanje. Nasprotno je v velikem podjetju, kjer profesionalni managerji ne odgovarjajo s svojim kapitalom, zato jih ni strah tvegati (Rebernik idr., 1997, str. 24–26; Prašnikar idr., 2003, str. 18–20).

Majhna podjetja se lažje prilagajajo okolju, saj tudi bolj poznajo problematiko regije in kupčeve potrebe kot velika podjetja. Hitreje in preprosteje se prilagajajo tržnim spremembam kot velika podjetja, vendar imajo tudi slabost, saj vsaka sprememba tudi stane. Zaradi strokovnjakov, ki delujejo v velikih podjetjih, lahko velika podjetja konkurirajo malim in v svojem okolju vzpostavijo monopol. Zniževanje cen izdelkov je v veliko konkurenčno prednost velikim podjetjem, saj si mala podjetja tega ne morejo privoščiti (Plut & Plut, 1995, str. 121–122).

3 TEORETIČNA PREDSTAVITEV IZBRANIH ZNAČILNOSTI OBRAVNAVANIH VELIKOSTNIH RAZREDOV PODJETIJ

3.1 Vidiki obravnave

V tem poglavju podrobneje predstavimo izbrane značilnosti obravnavanih velikostnih razredov podjetij. Na sliki 1 so prikazane izbrane značilnosti, ki so podrobneje predstavljene v naslednjih podpoglavjih. Značilnosti, ki smo jih izbrali, so opredeljene po avtorjih Pfohl & Kellerwessel (1993, 1997). Te značilnosti so predstavljene v različnih delih, in sicer jih predstavljajo Belak idr. (1993, 1998), Rebernik idr. (1997), Duh (1998) in Dubrovski (2000). Duh (1998) doda še značilnost logistike, ki je v ostali zgoraj omenjeni literaturi ni. Značilnost odstranjevanje odpadnih snovi, ki jo omenjena prav tako Duh (1998), smo združili z družbeno odgovornostjo, ki smo jo dodali k značilnostim. Značilnost vodenje in organiziranje smo združili s planiranjem in kontrolo. Zadnja značilnost, ki jo še obravnavamo, je inovativnost.

Slika 1: Izbrane značilnosti obravnavanih velikostnih razredov podjetja



Legenda: *Prispevek avtorice

Prirejeno po: (Pfohl & Kellerwessel, 1993, str. 297–300 v Dubrovski, 2000, str. 13–16; Pfohl & Kellerwessel, 1997, str. 19–22; Pfohl & Kellerwessel, 1993, str. 298–300 v Duh, 1998, str. 113–116; Rebernik idr., 1997, str. 24–26).

3.2 Kadri in promocija zdravja na delovnem mestu podjetja

V mikro in malem podjetju je majhno število zaposlenih. V mikro podjetju število zaposlenih ne presega števila 10, v malem podjetju pa število zaposlenih ne presega števila 50. Po ZGD-1 – NPB (2015) tudi srednje velika podjetja nimajo velikega števila

zaposlenih, saj število zaposlenih ne presega števila 250 (ob isti omejitvi kot prej). Nasprotno je v velikem podjetju, kjer število zaposlenih presega 250 (prej omenjena omejitev ostaja). V velikih podjetjih imajo zaposleni večjo izobrazbo kot v MSP. Veliko jih ima vsaj visokošolsko izobrazbo, v MSP pa je zaposlen komaj kak sodelavec s takšno izobrazbo. V MSP je pogosto nepomemben delež nekvalificirane in priučene delovne sile, kar pa je pogosto v velikem podjetju (Rebernik idr., 1997, str. 24). V velikem podjetju se kaže želja po specializaciji. Zaposleni, ki imajo specializacijo, sprejmejo dodatno odgovornost, omogočen jim je dostop do potrebnih informacij in s pomočjo teh informacij lahko zaposleni sprejemajo odločitve tudi v kriznih časih. Na delovno mesto najbolj vplivata specializacija in delegiranje (Dimovski idr., 2002, str. 93–94). V MSP imajo sodelavci pretežno široko strokovno znanje (Rebernik idr., 1997, str. 24).

Zaposleni v MSP se pogosto zaposlujejo iz različnih vzrokov kot zaposleni v velikih podjetjih. V velikih podjetjih so najpogostejši vzrok materialne spodbude. V MSP so vzroki najpogostejši naslednji: zaradi tesnega sodelovanja s sodelavci, zaradi dobrih odnosov med zaposlenimi in lastnikom podjetja ter zaradi samouveljavitve v podjetju (Mugler, 1993, str. 39, 44 v Duh & Belak, 1998, str. 85–86). Zaradi funkcijske organizacijske strukture, ki prevladuje v MSP, so tudi komunikacijske poti med zaposlenimi krajše, kar pomeni, da poslovanje poteka preprostejše (Mugler, 1993, str. 300 v Duh & Belak, 1998, str. 86). V srednje velikem podjetju je prav tako kot v mikro in malem podjetju lastnik navzoč pri delu, zato so tudi zaposleni bolj zavezani k uresničitvi ciljev podjetja. Prav tako so vodje v srednje velikem podjetju na tem delovnem mestu tudi dalj časa in imajo daljši delovni staž od drugih zaposlenih v podjetju. Delovni procesi so v srednjem podjetju zato tudi zelo intenzivni (Prašnikar idr., 2003, str. 78–79). Velik del zaposlenih v MSP je zadovoljnih z delom. Tudi odnosi med zaposlenimi in lastnikom podjetja so bolj osebni. Nasprotno se kaže v velikem podjetju, kjer je zaradi velikega števila zaposlenih, formalizacije in vzroka zaposlovanja le malo zaposlenih zadovoljnih z delom (Rebernik idr., 1997, str. 24).

Zaposleni so najpomembnejši vir za podjetje, saj če so zdravi in zadovoljni, niso samo ekonomsko učinkoviti, ampak je njihovo delo bolj kakovostno, boljše pa je tudi njihovo psihično stanje. Podjetja lahko pripomorejo k izboljšanju kakovosti varnosti in zdravja pri delu s programom promocije zdravja na delovnem mestu. Program promocije zdravja na delovnem mestu se lahko smatra tudi kot del poslovne strategije podjetja. Osredotoča se na izboljšanje zdravja zaposlenih, varnosti in dobrega počutja. Proces promocije je sestavljen iz štirih faz, in sicer so to priprava, oblikovanje, izvedba in nadaljnje ukrepanje (Šarotar Žižek & Veingerl Čič, 2015, str. 129). Zdravje zaposlenih je njihova sposobnost za osebni razvoj in s tem ekonomska varnost v prihodnosti. Zdravje zaposlenih in njihovo dobro počutje v podjetju sta pomembna, ker povečujeta verjetnost udeležbe na trgu, medtem ko slabo zdravstveno stanje negativno vpliva na dobiček in upokojitve (Gabarijelčič Blenkuš idr., 2002, str. 18 v Šarotar Žižek & Veingerl Čič, 2015, str. 134). K slabemu zdravstvenemu stanju spada tudi stres, ki je najpogostejši simptom bolezni na delovnem mestu. To lahko pomeni tudi fiziološki odziv na nevarne okoljske dejavnike, ki neposredno vplivajo na zdravje zaposlenih (prav tam, str. 135). Za promocijo zdravja na delovnem mestu so odgovorni delodajalci. Temelj promocije zdravja na delovnem mestu so predpisi s področja varnosti pri delu in urejena delovna mesta. Za izvajanje morajo biti skladna z Zakonom o varnosti in zdravju pri delu (v

nadaljevanju ZVZD; Ur. l. RS, št. 43/11). Zakon je prinesel določene obveznosti, zato menijo delodajalci manjših podjetij, da jim to povzroča dodatne stroške in administrativne ovire. Za program se lahko podjetja odločajo po svojih finančnih zmožnostih. V malih podjetjih je pomembno, da dajejo delodajalci zgled ostalim zaposlenim in poskušajo v program vključiti čim več zaposlenih. Po ZVZD-1 so samostojni podjetniki, ki nimajo nobenih zaposlenih, razen sebe (samozaposleni samostojni podjetniki spadajo v mikro podjetja), omenjeni kot samozaposlena oseba. Za njih so posebej predpisani poenostavljeni postopki, npr. ne velja obveznost izdelave in izvajanja promocije zdravja na delovnem mestu, kot to velja za delodajalce malih, srednje velikih in velikih podjetij in ni treba izvajati preventivnih zdravstvenih pregledov, zahteva se le ocena tveganja. V primeru zaposlovanja dijakov ali študentov veljajo za njih ista pravila kot za ostale delodajalce (v nadaljevanju OZS; 2014, str. 10). Večina mikro podjetij nima izdelanega plana promocije zdravja na delovnem mestu. Mikro podjetja si težko privoščijo, da bi zaposleni vodili program zaradi majhnega števila delovne sile, zato si lahko priskrbijo strokovnjaka, ki jim bo v pomoč pri programu. Programa bi se morali lotiti, saj poslovanje v mikro podjetjih zaradi majhnosti trpi že zaradi odsotnosti enega zaposlenega, kar pa se ne kaže v velikem podjetju, saj je tam veliko število zaposlenih, omenja Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije (v nadaljevanju OZS; 2014, str. 27).

Zdravi, srečni in motivirani zaposleni lahko bolj kakovostno pripomorejo k poslovanju podjetja. Tako ima tudi podjetje poslovne koristi promocije zdravja in varnosti na delovnem mestu. Te koristi so: blagovna znamka podjetja in dobro ime, pridobivanje in ohranjanje strank, podjetja postanejo bolj družbeno odgovorna, zaposleni so bolj zavzeti in motivirani za delo, nižji stroški zaradi nesreč in bolezni ter s tem tudi povezani stroški zavarovanj in zaupanje investitorjev v podjetje (Gabarijelčič Blenkuš idr., 2002, str. 18 v Šarotar Žižek & Veingerl Čič, 2015, str. 132). Zaposleni v manjšem podjetju so bolj zadovoljni s svojim delom. Zadovoljstvo pri delu zaposleni občutijo v delovnih vrednotah, plačilu in naravi samega dela. V manjših podjetjih je tudi manjše število zaposlenih, zato je tudi delovno okolje občutno boljše kot v večjih podjetjih. Večja je tudi lojalnost oz. zvestoba podjetju, saj imajo zaposleni občutek, da podjetje koristi družbi, in so ponosni, da so zaposleni v takšnem podjetju. Če so razpoloženi, zadovoljstvo in delovno ozračje pozitivni, tudi delo za zaposlene poteka preprosteje in hitreje, zato prihaja tudi do manj fluktuacij (Rozman idr., 2011, str. 110).

3.3 Temeljne funkcije managementa podjetja

3.3.1 Planiranje

Temeljne funkcije managementa delimo na planiranje, organiziranje, neposredno vodenje in kontrolo. Te funkcije so pomembne, da podjetje uspešno deluje. Planiranje je prva temeljna funkcija managementa. Proces planiranja je pomemben, ker s planiranjem podjetje pokaže, kam želi priti v prihodnosti s svojim delovanjem. Managerji definirajo cilje in odločitve ter naloge, kako bo podjetje prišlo do uresničitve teh ciljev. V MSP planiranja skoraj ni, ker dajejo lastniki, ki so hkrati managerji podjetja, velik pomen improvizaciji in intuiciji. V velikih podjetjih pa je planiranje obsežno (Duh, 2015, str. 62; Rebernik idr., 1997, str. 25).

S funkcijo planiranja opredeljujemo obstoj in razvoj podjetja ter njegovo poslovanje. Managerji skupaj z zaposlenimi iščejo prave rešitve, s katerimi bodo prišli do zadanih ciljev podjetja (Duh, 2015, str. 63). V planiranje vključujejo tudi strokovnjake, ki planirajo po oddelkih. To je pogosto v velikih podjetjih, tudi v srednje velikih, če imajo oddelke (Kralj, 1999, str. 149). Pri postopku planiranja je najpomembnejše postavljanje ciljev v podjetju. Cilj razumemo kot želen rezultat, ki ga podjetje želi doseči v prihodnosti. S pomočjo plana podjetje izdelava načrt, kako te cilje tudi uresničiti. Z besedo planiranje opredeli podjetje tako cilj kot plan uresničitve cilja. V podjetju cilje postavljajo managerji, ki so odgovorni za vodenje in uspešnost podjetja (Dimovski & Penger, 2008, str. 41). V mikro in malem ter srednje velikem podjetju je to hkrati ustanovitelj, lastnik in manager, ker gre po navadi za isto osebo. V velikem podjetju pa cilje, kot smo že omenili, postavljajo managerji, ki so postavljeni s strani lastnikov, in za njih tudi vodijo podjetje (Rebernik idr., 1997, str. 25). Uporabljajo moderne pristope k planiranju. Pojavlja se decentralizirano plansko osebje. To je skupina specialistov, ki je dodeljena večjim oddelkom v podjetjih. Tako imajo specialisti vsakodnevni stik z vsemi situacijami, nastalimi v podjetju, zato lažje in uspešneje sestavijo plan, ki bo v pomoč podjetju pri uspešnejšem poslovanju (Dimovski & Penger, 2008, str. 44–46).

»Celoten proces planiranja se začne z opredelitvijo poslanstva in strateškimi cilji za organizacijo (podjetje) kot celoto« (Dimovski & Penger, 2008, str. 41). To je razvidno tudi v modelu MER integralnega managementa, kjer avtorji pojasnjujejo planiranje kot politiko oz. poslanstvo podjetja, smotre in temeljne cilje podjetja, pri čemer izhajamo iz vizije podjetja. Opredeljene so tudi razvojne možnosti in strategije podjetja, ki so pomembne za doseganje ustreznih struktur podjetja (Duh, 2015, str. 154).

Poslanstvo podjetja je izraženo v vlogi podjetja, ki jo ima podjetje do svojega okolja. V poslanstvu se kažejo vrednote in smotri podjetja. Izhaja iz zaupanja udeležencev, da bo podjetje zadovoljilo njihove potrebe. Poslanstvo je tako glavni razlog, zakaj podjetje obstaja in deluje, ter kaže, kako se obnaša do svojih zaposlenih in predvsem kupcev oz. strank (Duh & Belak, 1998, str. 83). Poslanstvo mora biti jasno izraženo v mikro, malih, srednje velikih in velikih podjetjih. Tako kot cilje tudi poslanstvo oblikujejo v mikro, malih in srednje velikih podjetjih lastniki/managerji, v velikih podjetjih pa upravljavci ter najvišje vodstvo podjetja (Duh & Belak, 1998, str. 85). Smotri, ki se kažejo v poslanstvu podjetja, izražajo namen podjetja. V mikro, malih in srednje velikih podjetjih je smoter predvsem v podjetniškem motivu. To pomeni, da si lastniki/managerji želijo uveljaviti svoje ideje in dosegati ekonomsko neodvisnost (Mugler, 1993, str. 34 v Duh & Belak, 1998, str. 85). V velikih podjetjih je smoter v pridobitni dejavnosti, ki omogoča dolgoročno poslovanje podjetja (Kralj, 1992, str. 157 v Duh & Belak, 1998, str. 85). Pridobitna dejavnost je pomembna tudi za mikro, mala in srednje velika podjetja. Vodila o poslanstvih in smotrih velikokrat v mikro, malih in srednje velikih podjetjih niso zapisana, čeprav obstajajo. To ima prednosti in slabosti. Kratkoročna prednost je, da je namen lastnika/managerja skrit, slabosti pa sta dve, in sicer ni razvidna konsistentnost ciljev s poslanstvom in smotri ter slabo motiviranje zaposlenih. V velikih podjetjih so zapisana (Mugler, 1993, str. 133 v Duh & Belak, 1998, str. 87).

»Planiranje ne določa samo ciljev podjetja, organizacijske strukture in načina izvajanja kontrole, temveč tudi politiko podjetja, postopke, predračune, plane in programe za različna področja poslovanja« (Dimovski & Penger, 2008, str. 44). Planiranje poteka na

vseh ravneh podjetja – politiki podjetja in strateškem ter izvedbenem managementu (Kralj, 1999, str. 148).

Kot način uresničevanja politike podjetja poznamo strategije. To poimenujemo kot osrednji plan podjetja. Pomaga nam do uresničitve poslanstva, smotrov in ciljev podjetja. Strategija pomeni odločanje in ukrepanje podjetja, da izpolni tisto, kar so si zadali kot planirano (Duh, 2015, str. 154). Poznamo delitve strategij na: temeljne strategije, poslovne strategije in splošne strategije (Duh, 2015, str. 154).

3.3.2 Organiziranje

Funkciji planiranja sledi funkcija organiziranja. Organiziranje razumemo kot ciljno urejanje resursov, ki so v pomoč pri doseganju planiranega. Je dejavnost podjetja, ki prav tako kot ostale temeljne funkcije poteka na vseh ravneh in v vseh razsežnostih upravljalno-vodstvenega procesa podjetja (Duh, 2015, str. 63).

V mikro in malih podjetjih je podjetnik tisti, ki ima nadzor nad celotnim podjetjem. Temu rečemo tudi na podjetnika naravnani linijski sistem. Organiziranje in izvajanje dejavnosti podjetja je v rokah podjetnika/lastnika, ki je hkrati tudi manager podjetja. Pregled nad podjetjem ima on sam, lahko pa tudi obvladuje poslovanje s pomočjo majhnega števila sodelavcev. Prihaja do kopičenja funkcij, prav tako so oddelki redko oblikovani, saj gre za majhno število zaposlenih. Zaradi majhnega, obvladljivega števila zaposlenih so tudi kratke neposredne poti informacij (Rebernik idr., 1997, str. 25). Tako kot v mikro in malih podjetjih je tudi v srednje velikih podjetjih lastnik še vedno prisoten. Deluje v poslovodnem ali upravnem timu. Od mikro in malih podjetij se razlikuje v tem, da je tukaj v poslovodenju že značilno zaposlovanje managerjev. Značilen je tudi večji vodstveni tim. V srednje velikem podjetju so jasno razvidne izvedbene in štabne funkcije. Organizacijske strukture so bolj preproste, tako v srednje velikem podjetju kot malem in mikro podjetju. Za mikro, mala in srednje velika podjetja je značilno, da prevladuje funkcijska organizacijska struktura, vendar se v nekaterih primerih pojavljajo tudi druge organizacijske strukture. Predvsem v srednje velikih podjetjih je značilna tudi divizijska organizacijska struktura, saj je število zaposlenih do 250. Za mala in srednje velika podjetja je značilna tudi ploska organizacijska struktura, kar predstavlja krajše komunikacijske poti med zaposlenimi (Mugler, 1993, str. 300 v Duh & Belak, 1998, str. 86; Prašnikar idr., 2003, str. 19). Navodila in kontrola potekajo z osebnimi stiki, zato obstaja tudi tesna povezava med zaposlenimi in lastniki/managerji podjetja. V MSP so neznatni koordinacijski problemi, prav tako je stopnja formalizacije neznatna. Fleksibilnost v MSP je visoka (Rebernik idr., 1997, str. 25). Delegiranje v MSP je omejeno. Hitro se mu da odpovedati zaradi visoke stopnje neodvisnosti lastnikov (Prašnikar idr., 2003, str. 19–20).

V velikih podjetjih prihaja do delitve dela in posledično tudi do razvoja oddelkov. Ker gre za veliko število zaposlenih, je tako lažje organizirati in voditi delo. Oddelki temeljijo na specifičnih osnovah in so različne velikosti. Velikost je odvisna od delovnih mest, ki jih oddelki vsebuje. Delo na specifična delovna mesta razdelijo managerji. Vsak prispeva k celoti poslovanja s svojim deležem. Tako je v večjih podjetjih organizacijska struktura bistvenega pomena (Dimovski idr., 2002, str. 85–86). »Z vidika organizacijske strukture sta pomembni predvsem dve sestavini: naloge in njihovi nosilci. Med njimi se

vzpostavljajo in razvijajo določeni odnosi» (Černetič, 2004, str. 15). Zaposleni so odgovorni za nalogo, ki jim je dodeljena. Razdeljene naloge je treba usklajevati, da so uspešno izvedene (prav tam, str. 15). Navodila in kontrola sta podani formalizirano, brezosebno. V podjetju so veliki koordinacijski problemi in neznatna fleksibilnost. Organizacijska struktura v velikem podjetju je kompleksna in objektivno usmerjena. Zaradi velikega števila zaposlenih so predpisane poti informacij. Osebna povezanost je neznatna (Rebernik, 1997, str. 25). Delegiranje poteka na mnogih področjih. Pristojnost delegiranja pomeni, da posamezni zaposleni ne potrebujejo odobranja managerjev za sprejem odločitev (Dimovski idr., 2002, str. 91). Velika stopnja formalizacije se kaže v večjih podjetjih predvsem v knjigah, ki jih uporabljajo zaposleni, kjer so napisane njihove naloge in raznorazni postopki ter opisi delovnih mest (Dimovski & Penger, 2008, str. 73–74).

3.3.3 Neposredno vodenje

K temeljnim funkcijam managementa spada tudi neposredno vodenje podjetja. Tukaj se naloge, ki so skladne s poslanstvom in smotri podjetja, dodelijo izvajalcem oz. delavcem v podjetju v konkretno izvedbo (Duh, 2015, str. 64).

Vodenje v mikro in malih podjetjih poteka s strani lastnika, ki je hkrati tudi manager. Običajno ima bolj tehniško usmerjeno izobrazbo, zato ima tudi pomanjkljivo znanje o vodenju (Rebernik idr., 1997, str. 25). Vodenje je patriarhalno, odločanje o poslovanju podjetja pa centralizirano, zato je veliko hitrejše kot v velikih podjetjih (Gomezelj Omerzel, 2009, str. 16). Centralizacija pomeni, da lastnik, ki je hkrati manager, odloča o pomembnejših odločitvah sam, zato so skupinske odločitve redke (Dimovski idr., 2002, str. 84; Rebernik idr., 1997, str. 25). Planiranja skoraj ni, zato daje lastnik velik pomen improvizaciji in intuiciji. Ker vse odločitve sprejema sam, prihaja do kopičenja funkcij, zato delitev dela v podjetju poteka po sodelavcih. To velja za mikro, mala in srednje velika podjetja. Zaradi neposredne, pomembne udeležbe lastnika v podjetju vodstvenega potenciala ni mogoče zamenjati. Informacijski sistemi ne zadoščajo za izrabo fleksibilnosti. Pri napačnih odločitvah so majhne možnosti popravkov (Pfohl & Kellerwessel, 1997, str. 19–22; Pfohl & Kellerwessel, 1993, str. 298–300 v Duh, 1998, str. 113).

V srednje velikem podjetju je tako kot v mikro in malem podjetju lastnik še vedno navzoč, vendar je za razliko tukaj še vodstveni tim. Poslovanje podjetja je ponekod že prepuščeno managerjem. Managerji na tem položaju ostanejo dlje časa. Tipičen model vodenja srednje velikega podjetja je prosvetljeni paternalizem, kjer vodja odloča o kulturi podjetja. Pomembni so vrednote, načela in cilji podjetja. Tudi tukaj je tako kot v mikro in malih podjetjih tesna povezava med sodelavci zaradi fizične navzočnosti lastnika, ki ima še vedno pomembno vlogo v poslovanju podjetja (Prašnikar idr., 2003, str. 19–20).

V velikih podjetjih pa podjetje neposredno vodijo profesionalni managerji, ki so bili podani s strani lastnikov. Že iz besede profesionalno je razvidno, da imajo managerji v velikih podjetjih veliko znanja in izkušenj glede vodenja ter dobro tehniško znanje v strokovnih oddelkih. Vodenje poteka po načelih managementa (Pfohl & Kellerwessel, 1997, str. 19–22; Pfohl & Kellerwessel, 1993, str. 298–300 v Duh, 1998, str. 113).

Managerji v velikih podjetjih porabijo veliko časa za sestanke, saj se večja podjetja soočajo z večjimi problemi, ali pa je govora o novih stvareh, ki podjetju še niso znane. Ker je za takšne probleme potrebno specifično znanje, ga težko obvladuje en sam, zato so potrebne tudi skupinske odločitve (Dimovski idr., 2002, str. 68). Veliko podjetje daje majhen pomen improvizaciji in intuiciji zaradi znanja, ki ga premore manager. Vodstveni potencial je mogoče zamenjati, saj managerji niso lastniki podjetij, ampak so le zaposleni (Rebernik idr., 1997, str. 25). Zgrajen je formaliziran informacijski sistem, kar pomeni, da je s pravili in procedurami razvidno delo posameznika v podjetju. Razvidno je obsežno planiranje, zato obstaja tudi delitev dela po objektih (Dimovski idr., 2002, str. 84; Rebernik idr., 1997, str. 25). Vodenje je večšina, ki jo morata obvladati tako podjetnik v manjšem podjetju kot manager v velikem podjetju. Naloge vodenja so postavljanje ciljev, organiziranje resursov, motiviranje in komuniciranje z zaposlenimi ter omogočanje uspešnega poslovanja podjetja. Vsebina dela vodstva so tudi osebne lastnosti, ki so pomembne za različne stile in načine vodenja. Managerji v večjih podjetjih skrbijo za delovanje že znanih nalog, medtem ko podjetniki iščejo nove priložnosti in izzive (Černetič, 2004, str. 40–43).

3.3.4 Kontrola

Sledi še zadnja temeljna funkcija managementa – kontroliranje. Kontroliranje ni zadnja temeljna funkcija, saj poteka na vseh ravneh planiranja, organiziranja in neposrednega vodenja. Beseda kontroliranje pomeni, da se ugotovi, če je tisto, kar smo planirali, tudi uresničeno. Kontrola mora biti sprotna in neprekinjena. S kontroliranjem pridobimo podatke, ki nam pridejo prav pri odločanju in nadaljnjem ukrepanju (Duh, 2015, str. 64).

Kontroliranje je pomembno tako v mikro, malih, srednje velikih in velikih podjetjih. V mikro in malih podjetjih so lastniki tisti, ki sprotno kontrolirajo poslovanje, v srednje velikih in velikih podjetjih pa kontroliranje poteka s strani managerja. Vsi opravljajo isto delo, in sicer skrbijo za nemoteno poslovanje podjetja. Kontrola je pomembna, saj s kakovostnim proizvodom podjetje zadovoljuje stranke. »Poleg tega vsaka organizacija potrebuje osnovne sisteme alociranja finančnih virov, razvijanja človeških virov, analiziranja finančne situacije in vrednotenja skupne dobičkovnosti« (Dimovski & Penger, 2008, str. 153). Kontroliranje poteka pred dogodkom, med dogodkom in po dogodku v podjetju. »Gre za vrste nadzora kakovosti, imenovane vnaprejšnja, sprotna in povratna kontrola. Vnaprejšnja kontrola poskuša prepoznati in preprečiti odstopanja, še preden do njih pride. Njena naloga je vnaprej preprečiti probleme pri izvajanju nalog v podjetju. Sprotna kontrola nadzira tekoče aktivnosti, ki jih izvajajo zaposleni, da bodo zagotovili njihovo usklajenost s standardi. Namen sprotne kontrole je zagotovitev, da tekoča dejanja dajejo zelene rezultate. Zadnja je povratna kontrola, ki se usmerja na outpute (že narejene proizvode oz. izvajane storitve) in njihovo kakovost« (prav tam, str. 153).

Organizacijska struktura vsebuje kontrolni razpon, ki povezuje vse zaposlene v podjetju in hkrati prikazuje, kdo je komu odgovoren. Poznamo enotnost nadzora, ki pomeni, da je vsak zaposleni odgovoren samo eni osebi. To je razvidno predvsem v MSP zaradi obvladljivega števila zaposlenih. Navodila za delo in kontroliranje dela prihajajo s strani lastnika, ki je v podjetje vpet. Kontroliranje poteka z osebnimi stiki in tako nastanejo neposredni posamični odnosi. To pomeni, da lastnik podjetja, ki je hkrati tudi manager,

komunicira individualno s svojim podrejenim (Dimovski & Penger, 2008, str. 71–72; Dimovski idr., 2002, str. 107; Rebernik idr., 1997, str. 25). Vsakemu zaposlenemu so dodeljene naloge, ki jih mora opravljati za uspešno poslovanje podjetja, hkrati pa morajo vedeti, komu poročajo. V velikih podjetjih, kjer je veliko število zaposlenih, je predviden kontrolni razpon približno 7 zaposlenih, ki jih obvladuje en nadrejeni. Načeloma je razpon kontrole manjši, ko morajo nadrejeni specifično opazovati delo podrejenih (Dimovski & Penger, 2008, str. 71–72). Nastajajo neposredni skupinski odnosi, saj poteka komunikacija med managerjem in več podrejenimi hkrati (Dimovski idr., 2002, str. 107). Model povratne kontrole nam pove, če rezultati ustrezajo zastavljenim ciljem. Managerji v velikih podjetjih zastavljajo cilje za vsak oddelek posebej, zato tudi morajo imeti povratno kontrolo, ker tako lažje ugotovijo, v katerem oddelku pride do odstopanja uresničene od zastavljenih ciljev. Če ima srednje veliko podjetje oddelke, to velja tudi zanj. V ta namen se pripravljajo tudi formalna poročila o kvantitativnem merjenju uspešnosti podjetja. Pregledujejo se dnevno, tedensko ali mesečno. Kljub poročilom pa je pomembno, da manager v velikem podjetju tudi sam vidi, kaj je treba popraviti. To najlažje vidi, če opazuje zaposlene med delom (Dimovski & Penger, 2008, str. 155–156).

V MSP je lastnik navzoč pri delu, zato lahko opazuje zaposlene. Zastavljene cilje podjetja lahko merimo iz gospodarskega in finančnega zornega kota. Na dolgi rok se oba zorna kota pogojujeta. V gospodarskem zornem kotu je razvidno, kako je podjetje izrabljalo svoje razpoložljive vire in v kolikšni meri je podjetje dosegalo dobiček ali izgubo, v finančnem zornem kotu pa je kontroliranje pomembno z vidika gospodarjenja podjetja z denarjem in poravnave obveznosti podjetja (prav tam, str. 156–157). Managerji v velikih podjetjih se poleg kontroliranja finančne uspešnosti, ki poteka v MSP in velikih podjetjih, osredotočajo tudi na druge vidike poslovanja podjetja. V podjetju se uporablja kombinacija birokratske, tržne in vedenjske kontrole. Kombinacija le-tega lažje izpolni zastavljene cilje vsakega oddelka posebej in tudi celotnega podjetja (prav tam, str. 165).

3.4 Nabava in prodaja ter logistika podjetja

Podjetje poskuša resurse transformirati v učinke čim bolj ekonomično. Proizvode poskuša proizvesti s čim nižjimi stroški oz. ob danih stroških proizvesti čim več. To podjetja poskušajo ustvariti čim bolj kakovostno, saj se njihovo poslovanje odraža na trgu, kjer so tudi potencialni kupci oz. uporabniki (Bojnec idr., 2007, str. 37). Pod resurse spada vhodni material, ki se s pomočjo proizvodnje transformira v učinke, ki jih podjetja prodaja na trgu. Vhodni materiali morajo ustrezati standardom kakovosti. Da poslovanje podjetja poteka čim bolj nemoteno, morajo biti materiali tudi na zalogi (Dimovski idr., 2002, str. 145).

Pri trženju mora podjetje upoštevati potrebe kupcev oz. uporabnikov. Z učinki mora podjetje zadovoljiti te potrebe, drugače ne more poslovati. Prodaja kot funkcija je podjetju v pomoč, da je pretok učinkov do kupcev oz. uporabnikov preprostejši in hitrejši (Plut & Plut, 1995, str. 126). Pri MSP gre za zadovoljevanje individualnega povpraševanja. Gre za majhen obseg v ozkem tržnem segmentu. V velikih podjetjih pa gre za zadovoljevanje velikega obsega povpraševanja v širokem tržnem segmentu. Velika podjetja imajo tudi večji konkurenčni položaj kot MSP (Pfohl & Kellerwessel, 1997, str. 19–22; Pfohl & Kellerwessel, 1993, str. 298–300 v Duh, 1998, str. 115). Podjetje mora

proizvode ustvariti čim bolj kakovostno. Sem spadajo uporabnost proizvoda, estetika, ekonomičnost in tehnika. Z učinki mora podjetje čim bolj zadovoljiti kupčevo potrebo, zato mora poslovanje potekati neprekinjeno, učinek pa mora biti dostopen kupcem. Poznamo prodajo na debelo, prodajo na drobno, prodajo po pošti in akvizitersko prodajo, ki pomeni prodajo na domu. Pri proizvodu/storitvi je pomembna tudi cena. Cena ne sme biti niti previsoka za kupca niti prenizka za podjetje. Mora biti takšna, da zagotavlja neprekinjeno poslovanje s čim manjšimi stroški. Učinek morajo podjetja tudi promovirati. Cilj podjetja je ekonomski, kar pomeni, da mora podjetje prodati svoje učinke, da bo poslovno uspešno in stabilno. Uspešnost podjetja pa je odvisna ne samo od funkcionalnosti proizvoda/storitve, ampak tudi od uspešne zadovoljitve kupčeve potrebe. Podjetje mora kupcem nuditi tudi poprodajne storitve oz. ugodnosti, kot so boljša kvaliteta proizvoda/storitve, prodaja na obroke in zvestoba kupcem, kar se kaže v posebnih ugodnostih, popustih, reklamacijah proizvoda itd. (Plut & Plut, 1995, str. 126–127).

MSP imajo pri funkciji nabave šibko pozicijo na nabavnem trgu. Material za učinke se pogosto naroča kar po naročilu. Nasprotno od MSP pa so velika podjetja, ki imajo močno pozicijo na nabavnem trgu, so bolj konkurenčna, nabava materiala pa je zagotovljena z dolgoročnimi pogodbami dobaviteljev (Rebernik idr., 1997, str. 25). Trg vpliva na podjetje s svojo širino in zahtevami glede uporabnosti proizvodov/storitev, cene, kakovosti in poprodajnega programa podjetja glede na strategijo podjetja in kanale razpečevanja proizvoda (Ivanko, 1999, str. 19).

Podjetje mora biti sposobno planirati obseg nabave in prodaje. Vedeti mora, koliko potencialnih kupcev oz. uporabnikov jih na trgu pričakuje. To je razvidno iz anketnega vprašalnika, v katerem lahko podjetje promovira svoj proizvod/storitev, hkrati pa ugotovi želje kupcev, da zadovolji njihove potrebe. Podjetje mora ugotoviti tudi kupno moč kupcev. Pri nabavi se mora podjetje osredotočati tudi na stroške, saj mora maksimizirati dobiček podjetja ob minimizaciji stroškov. Tržni delež podjetja je odvisen od potencialnih kupcev, njihovih nakupov, cene proizvoda/storitve in prodaje (Plut & Plut, 1995, str. 127–128). MSP nima posebnega oddelka za logistiko in sistematičnega logističnega koncepta zaradi pomanjkanja denarja v podjetju. Poudarek je le na izvedbi operativnih logističnih dejavnosti. Nasprotno je v velikih podjetjih, saj je z njimi lažje sodelovati internacionalno. Tako razširijo svoje prodajne možnosti. Imajo poseben oddelk za logistiko in strateški ter operativni logistični management (Pfohl & Kellerwessel, 1997, str. 19–22; Pfohl & Kellerwessel, 1993, str. 298–300 v Duh, 1998, str. 116). Srednje velika podjetja gradijo internacionalizacijo na nišnih trgih. To je mogoče zaradi omejenega področja poslovanja podjetja in posebnih sposobnosti. To jim je v pomoč pri sobivanju z velikimi podjetji. Če jim internacionalizacija na nišnih trgih ne uspe, se spremenijo v mala podjetja in postanejo oskrbovalci lokalnega trga (Prašnikar idr., 2003, str. 20). Internacionalizacija ne zadeva le nabave in prodaje proizvoda oz. storitve, ampak tudi logistiko. Logistika je časovni transfer blaga med dobaviteljem in prejemnikom (Oblak, 2007, str. 5). Namen logistike je, da se blago v najkrajšem možnem času in prostoru premosti k prejemnikom. Tako je podjetje lahko bolj konkurenčno, saj ima prednost pred ostalimi podjetji, ki ne posvečajo pozornosti logistiki, prav tako pa se podjetju zmanjšajo stroški in poveča rentabilnost (prav tam, str. 36–37).

3.5 Proizvodnja

Osrednja funkcija vsakega podjetja je proizvodnja. Njena glavna naloga je pretvoriti resurse podjetja v proizvode, s katerimi podjetje zadovoljuje potrebe kupcev. Za uspešno delovanje proizvodnje so pomembne politika podjetja, strategije podjetja in organizacijska struktura in druge strukture podjetja skupaj s komuniciranjem zaposlenih v podjetju. Podjetje vlaga v porabo materiala, energije, strojev in dela zaposlenih. Rezultat vlaganj v proizvodnjo se vidi v končnem proizvodu, ki ga podjetje proda na trgu (Rebernik idr., 1997, str. 196–197).

Resursi pri proizvodnji podjetja oz. izvajanju storitev podjetja so (Bojnc idr., 2007, str. 54–56):

- delovna sredstva (v proizvodnji se le obrabljajo, zato se uporabljajo v več proizvodnih procesih);
- predmeti dela (v proizvodnji se spreminjajo v proizvode);
- delo (v proizvodnji vpliva na nastajanje proizvodov s pomočjo delovnih sredstev in predmetov dela);
- kupljene storitve pri drugih podjetjih (npr. material, prevoz idr.).

Cilj proizvodnje vsakega podjetja je minimizacija stroškov ob maksimizaciji dobička. Značilnost proizvodnje v podjetju je, da se vključeni proizvodni dejavniki transformirajo v nove dobrine (Belak, 1999, str. 22).

V MSP je proizvodnja delovno intenzivna, kar pomeni, da je delež kapitala majhen v primerjavi z deležem zaposlenih. Na drugi strani imamo velika podjetja, ki pa so kapitalno intenzivna, kar pomeni, da je delež kapitala velik v primerjavi z deležem zaposlenih. MSP ne bodo nikoli kapitalno intenzivna, vendar tudi pri njih tehnična opremljenost narašča. Delitev dela pri MSP je neznatna, uporabljajo se pretežno univerzalni stroji. Pri MSP gre večinoma za tekstilno industrijo, trgovino na drobno, posredovanje storitev in lahko industrijo. Proizvodnja je pogosto vezana na inovacijo, značilna za proizvodnjo pa je tudi majhna degresija stroškov. Nasprotno je v velikem podjetju, kjer v proizvodnji uporabljajo specialne stroje, v proizvodnji je močna degresija stroškov, ni vezave na inovacijo, delitev dela pa je visoka (Pfohl & Kellerwessel, 1993, str. 297 v Dubrovski, 2000, str. 15–16).

Velikost podjetja je pomemben dejavnik za organizacijo struktur podjetja in s tem tudi proizvodnjo. Od podjetja je odvisno, ali bo proizvodnja posamična, serijska ali množična. Podjetje se mora tudi odločiti za vrsto izdelka in stopnjo diverzifikacije (Ivanko, 1999, str. 21). Srednje veliko podjetje se mora diverzificirati, če želi rasti in biti konkurenčno na trgu. Mala podjetja, ki so v prehodu, da postanejo srednje velika podjetja, se velikokrat geografsko diverzificirajo. To je bolj varna odločitev za male podjetnike, ker proizvodnja ostane ista, le ponovi se v drugem kraju (Prašnikar idr., 2003, str. 90–91). V velikem podjetju, kjer gre za diverzifikacijo, managerji določijo delovna mesta na osnovi proizvodov. Takšna določitev je najboljša v primeru, ko podjetje zraste in poveča število proizvodov. Vsa delovna mesta so pod nadzorom enega managerja (Dimovski idr., 2002, str. 98).

3.6 Raziskave in razvoj podjetja

V mikro in malih podjetjih ter tudi v srednje velikih podjetjih nimajo stalnega institucionalnega raziskovalno-razvojnega oddelka. Tista srednje velika podjetja, ki so inovativna, kažejo razvoj svoje razvojno-raziskovalne dejavnosti (Prašnikar idr., 2003, str. 36). Raziskovanje in razvoj sta usmerjena kratkoročno. Usmeritev je skoraj izključno usmerjena v razvoj proizvodov in postopkov, in sicer brez temeljnih raziskav. Časovno obdobje od iznajdbe do prodaje proizvoda je relativno kratko. Nasprotno je v velikem podjetju. Velika podjetja imajo stalen raziskovalno-razvojni oddelek. Velik poudarek dajejo raziskavam in razvoju, saj če želi podjetje rasti in biti konkurenčno na trgu, se mora temu posvetiti. Razvoj proizvoda je tesno povezan s temeljnimi raziskavami. Od iznajdbe proizvoda pa do prodaje je relativno dolgo časovno obdobje (Pfohl & Kellerwessel, 1993, str. 300 v Dubrovski, 2000, str. 16).

Za MSP je zaradi zaostritve konkurence pomemben marketinški koncept poslovanja podjetja. Podjetja so vse bolj prisiljena ohraniti svojo tržno pozicijo tudi v bolj turbulentnih razmerah na trgu, saj je čedalje več prodora tujih podjetij na slovenski trg. Zaradi tega morajo poleg velikih podjetij tudi MSP razviti konkurenčno prednost pred drugimi podjetji, čeprav ne nameravajo prodreti na internacionalni trg. Marketinški koncept poslovanja MSP je pomemben zaradi konkurenčnosti in ohranjanja tržne pozicije. MSP so veliko bolj prilagodljiva turbulentnim razmeram kot velika podjetja. Lažje vzpostavijo in ohranijo neposredne stike z odjemalci kot velika podjetja. Tako se lažje posvetijo odjemalcem in se odzivajo na njihove potrebe. Kljub kakovosti proizvodov ali storitev in komunikaciji z odjemalci pa nobeno podjetje ni varno pred tujimi podjetji na domačem trgu. Prav tako je MSP izredno težko prodreti na internacionalni trg, saj jim primanjkuje tržnih informacij, uvozne pregrade so visoke, imajo omejen dostop do novih tehnoloških rešitev, prav tako pa imajo visoke stroške internacionalne logistike (Rebernik idr., 1997, str. 302–303).

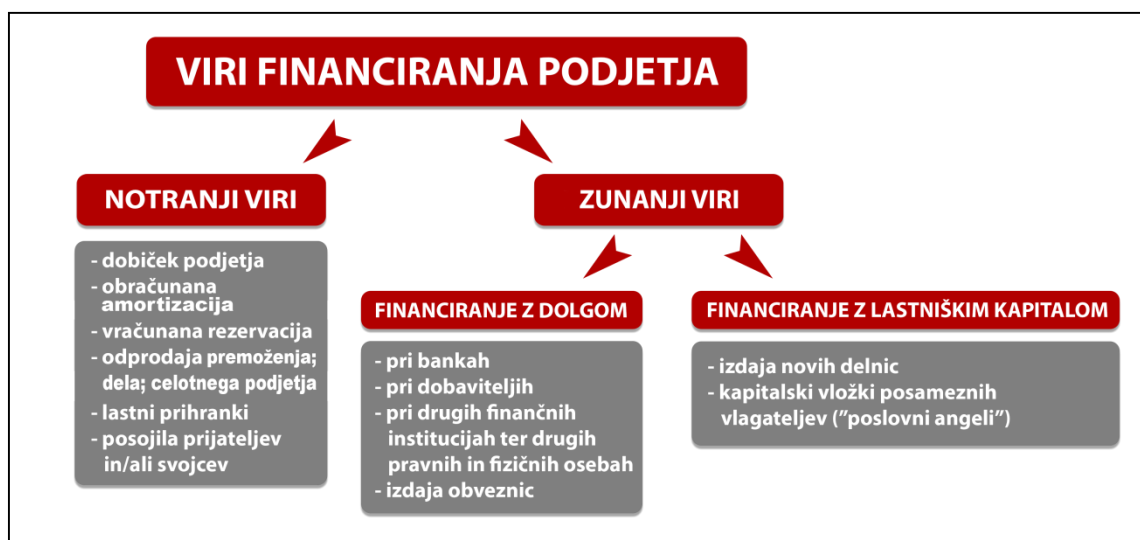
3.7 Financiranje in viri financiranja podjetja

Podjetje, ne glede na velikost, potrebuje finance za svojo ustanovitev. Finančna sredstva podjetje potrebuje tudi za nakup osnovnih sredstev, rast in raziskave podjetja, inovacije ter reševanje podjetja iz krize (Plut & Plut, 1995, str. 129).

Na odločitev, kateri vir financiranja bo podjetje izbralo, vpliva več dejavnikov. Med te dejavnike spadajo ekonomski, institucionalni in psihološki dejavniki (Prašnikar idr., 2003, str. 98). Poleg dejavnikov poznamo tudi oblike financiranja, med katerimi se podjetje odloči, katero mu najbolj odgovarja. Imamo dve vrsti virov, in sicer ločimo notranje in zunanje vire financiranja. Med notranje vire spadajo dobiček podjetja, obračunana amortizacija, vračunana rezervacija, odprodaja podjetja, lastni prihranki oz. prihranki družine in prijateljev ter ostalo. Notranji viri so primerna oblika financiranja predvsem za MSP, saj ima MSP omejene možnosti financiranja (Prašnikar idr., 2003, str. 106–107). Omejene možnosti imajo MSP predvsem zato, ker so večinoma v družinski lasti. Nimajo dostopa na anonimni trg kapitala, prav tako pa niso deležna splošne državne podpore, ko se podjetje znajde v krizi (Pfohl & Kellerwessel, 1993, str. 300 v Dubrovski, 2000, str. 16). Prav tako je ta oblika najcenejša, dostopnost virov pa je pogojena z uspešnostjo

poslovanja podjetja. Poznamo še zunanje vire, ki jih delimo na financiranje z dolgom in financiranje z lastniškim kapitalom. Pod financiranje z dolgom spada zadolževanje pri dobaviteljih in bankah oz. drugih finančnih institucijah. To ni primerna oblika za srednje velika podjetja, ker so za banke manj donosna kot velika podjetja zaradi ekonomije obsega. Zaradi tega se nekatera srednje velika podjetja odločajo za financiranje preko dobaviteljev. Pod javni vir dolga spadajo obveznice, ki pa so pomembna oblika financiranja le za velika podjetja. Pod financiranje z lastniškim kapitalom spada izdaja novih delnic. To pa prinaša tudi slabosti, kot so neučinkovitost procesa alokacije, negotovost, visoki stroški izdaje delnice in stroga regulativa. Zaradi teh slabosti izdaja novih delnic ni primerna za srednje velika podjetja (Prašnikar idr., 2003, str. 106–107). Velika podjetja imajo praviloma široko razpršeno lastnino, zato imajo tudi veliko različnih možnosti financiranja. Prav tako se podjetje lahko obrne na državno pomoč, če se znajde v krizi (Rebernik idr., 1997, str. 26). Pod financiranje z lastniškim kapitalom spadajo tudi poslovni angeli. To so posamezniki, ki ponudijo denarno pomoč podjetju in pa tudi svoje znanje. Ta oblika pomoči je primerna za mikro in mala podjetja. Vse oblike financiranja niso primerne za vse velikosti podjetja, predvsem za MSP. Tako morajo MSP, predvsem srednje velika podjetja, razkriti veliko informacij o sebi, če želijo pridobiti finančno pomoč. Kot smo že prej omenili, se je srednje velikim podjetjem težje zadolžiti pri banki, saj želi banka še povečati zavarovanje, kar pa srednje velika podjetja niso zmožna oz. ne želijo dati. Te omejitve ovirajo srednje velika podjetja, da postanejo velika (Prašnikar idr., 2003, str. 107). Mikro in mala podjetja se največkrat odločijo za ustanovitev podjetja z lastnim kapitalom, če pa se odločijo za posojilo, obstaja posebna vrsta posojila za ti dve vrsti podjetja, in sicer aranžmajska posojila. To je sklenjen dogovor med banko in drugo pravno osebo (Plut & Plut, 1995, str. 130). Slika 2 prikazuje povzetek virov financiranja po opredelitvah različnih avtorjev.

Slika 2: Viri financiranja podjetja



Prيرهeno po: (Plut & Plut, 1995, str. 128–130; Prašnikar idr., 2003, str. 98–107; Rebernik idr., 1997, str. 339–340).

3.8 Družbena odgovornost podjetij

V današnjem času se okolje podjetja spreminja zelo hitro. Temu se podjetje mora znati prilagajati in delovati družbeno odgovorno. Podjetje mora skrbeti za trajnostni razvoj, ki mu ga omogoča družbena odgovornost. S skrbjo do okolja, v katerem deluje, postaja podjetje tudi bolj konkurenčno (Kralj, 2013, str. 67).

K družbeni odgovornosti spadajo pošteno in enakopravno obravnavanje zaposlenih, etično in pošteno poslovanje, spoštovanje temeljnih človekovih pravic, odgovorno ravnanje z okoljem ter pošten odnos do ožje lokalne skupnosti in širšega družbenega okolja. Ker je podjetje odgovorno do svojih zaposlenih in prav tako do širše skupnosti, mora zmanjšati negativne vplive delovanja podjetja na okolje. Planiranje, organiziranje, neposredno vodenje in kontroliranje podjetja mora biti v skladu z družbeno odgovornostjo (prav tam, str. 148). Družbena odgovornost se v podjetjih najpogosteje vidi na področju ravnanja z zaposlenimi in pri sodelovanju podjetja s skupnostjo ter poslovnimi partnerji. Bistveno vlogo pri odgovornosti ima prav etičnost. Odgovornost naj bi kazala vsa podjetja – mikro, mala, srednje velika in velika. Ta je povezana z motivacijo zaposlenih za delo, pripomore k boljšemu odnosu delodajalcev do delavcev in obratno, prav tako pa je povezana z razvojem Slovenije in slovenskega gospodarstva, trdi Inštitut za razvoj družbene odgovornosti (v nadaljevanju IRDO; 2010, str. 3–5).

Najvišje vodstvo podjetja je v MSP lastnik, ki je hkrati tudi manager, v velikem podjetju pa lastniki odločajo o politiki podjetja, ki morajo določiti tudi okoljsko politiko, ki jo morajo upoštevati managerji in vsi zaposleni v podjetju. Okoljska politika mora upoštevati (Strašek, 1998, str. 34):

- vizijo, poslanstvo, glavne vrednote in prepričanja podjetja;
- zahteve zainteresiranih in komunikacijo z njimi;
- nenehno izboljševanje;
- vodilna načela;
- specifične lokalne ali regionalne pogoje;
- usmerjenost k drugim organizacijskim politikam (kakovost, zdravje in varnost).

Vsako podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo, porabi surovine, energijo in vodo, ki jih črpa iz naravnega okolja. S kombinacijo teh proizvodnih dejavnikov nastane transformacija v proizvode. Pri proizvodnji nastanejo emisije in odpadki, ki onesnažujejo okolje (Musil & Pregrad, 2000, str. 165). Zato mora podjetje tudi skrbeti za odgovorno ravnanje z odpadki. MSP imajo pogosto skrajni način ravnanja z odpadnimi snovmi. Izogibajo se predpisom o odlaganju odpadnih snovi, prav tako ni javnega interesa za politiko glede odstranjevanja odpadnih snovi v MSP. Na drugi strani pa imajo velika podjetja razvito politiko o ravnanju z odpadnimi snovmi zaradi velikega interesa javnosti. Pogosta je tudi reakcijska politika omejevanja tveganja (Pfohl & Kellerwessel, 1997, str. 19–22; Pfohl & Kellerwessel, 1993, str. 298–300 v Duh, 1998, str. 115).

Družbena odgovornost je pomembna za podjetje zaradi ugleda, konkurenčne prednosti pred drugimi podjetji, sposobnosti pritegniti in ohraniti odjemalce, sposobnosti vzdržati

moralo, predanost in produktivnost zaposlenih ter ustvariti in ohraniti stike z dobavitelji, ostalimi podjetji, vlado, kupci, mediji in lokalno skupnostjo, v kateri podjetje posluje. Odgovornost podjetja do svojega okolja zaznavajo tudi investitorji, donatorji, sponzorji in finančne institucije, ki so v pomoč podjetjem pri poslovanju, pravijo internacionalni standardi v povezavi z družbeno odgovornostjo (v nadaljevanju ISO; 2010, str. 5; Mulej, 2012, str. 16).

Družbena odgovornost je najbolj izrazita v velikih podjetjih, čeprav je pomembna tudi v mikro, malih in srednje velikih podjetjih. MSP so gonilna sila v gospodarstvu in v odpiranju novih delovnih mest (EU, 2001, str. 4). MSP so ozaveščena o družbeni odgovornosti s strani lastnika. Lastnik s svojimi vrednotami vpliva na ozaveščenost zaposlenih. Zaradi majhnega števila zaposlenih in s tem boljše povezanosti zaposlenih ter lastnika lastnik na zaposlene gleda kot na svojo družino. Sistem vrednot se lažje prenaša na zaposlene, saj je zaradi majhnega števila zaposlenih tudi komunikacija bolj odprta in neformalna. Ker gre za manjša podjetja, ki so tudi bolj povezana s kupci in odjemalci ter tudi osebno in delujejo v lokalni skupnosti, so tudi bolj družbeno odgovorna do okolja. Zaposleni bolj upoštevajo želje in interese lastnika, ker so tudi osebno bolj povezani in niso vezani le pogodbeno, kot je to velikokrat v velikem podjetju (Grayson & Dodd, 2007, str. 10). Tako so tudi srednje velika podjetja, kljub številu zaposlenih, ki lahko sega do 250, še vedno tesno povezana z okoljem. Povezava je posledica družinske tradicije, saj MSP deluje v enem okolju dolgo časa, podjetja pa se po navadi tudi prenašajo iz roda v rod (Prašnikar idr., 2003, str. 79).

MSP družbeno odgovornost vidijo kot odgovornost lokalni skupnosti in pripravljajo manjše akcije, ki pa s strani medijev niso zaznane kot družbena odgovornost podjetja. Družbeno odgovornost uporabljajo zaradi zaščite poslovanja. Velika podjetja so tudi vpeta v družbeno odgovornost. To vidijo kot poslovno priložnost, ki se lahko kaže tudi kot konkurenčna prednost. Za razliko od MSP, katerih vrednote temeljijo na vrednotah lastnika, se velika podjetja poslužujejo korporativnih vrednot oz. vrednot podjetja. Poudarek poslovanja je na standardih, v pomoč pa so jim strokovnjaki za družbeno odgovornost podjetij. Družbene odgovornosti se lotijo zaradi pritiska kupcev in delničarjev, saj si z družbeno odgovornostjo zaščitijo ugled podjetja in imidž blagovne znamke. Pripravijo obsežne kampanje in tako pridobijo pozornost medijev. Družbeno odgovornost si predstavljajo kot odgovornost družbi na splošno. Družbena odgovornost podjetij lahko deluje v lokalni skupnosti, in sicer do družbe na splošno, lastnikov oz. delničarjev, zaposlenih, kupcev oz. porabnikov, varstva naravnega okolja in partnerjev ter dobaviteljev podjetja (European Commission, 2003, str. 5; Jernejčič Dolinar, 2009, str. 309–312).

3.9 Inovativnost podjetja

Podjetništvo in podjetnost v povezavi z inovativnostjo sta neločljivo povezana. Skupaj obvladujejo negotovost, tveganje, podjetništvo in inovacije. Gre za medsebojno prepletanje (Rebernik idr., 1997, str. 60). Pojem inovacija je vsaka koristna novost. Najprej nastane invencija, nato pa inovacija. Invencija pomeni nov domislek, ki bo morda postal uporaben in koristen, inovacija pa je dokazano koristna novost (Mulej idr., 2008, str. 15).

Iz različnih ekonomskih in družbenih razlogov poznamo več vrst inovacij, ki se jih podjetja poslužujejo (Rebernik idr., 1997, str. 146):

- upravljaljske inovacije so tudi najpomembnejše, ker omogočajo nastanek nadaljnjih inovacij;
- tehnično-tehnološke inovacije so bistvene, ker iz njih nastanejo programske;
- programske inovacije pomenijo novo poslovno priložnost oz. možnost, da podjetje preživi, obstane in se razvija;
- organizacijske inovacije so za posamezno podjetje vir novih pocenitev, hkrati pa so pripomoček za poslovni uspeh in inovativnost. So enako pomembne kot tehnično-tehnološke inovacije;
- metodijske inovacije so pomembne, ker podpirajo uveljavljanje upravljaljskih in ostalih treh vrst inovacij.

Inovacije so bile v preteklosti tesno povezane z vlaganjem podjetja v raziskave in razvoj, v današnjih časih pa je pomembno upoštevanje celotnega invencijsko-inovacijskega procesa. Inovacije v današnjih časih obsegajo nove organizacijske oblike podjetij, nove trženjske metode, nove poslovne prakse podjetij in nove odnose z zunanjimi udeleženci podjetja, torej ne le znanost in novo tehnologijo podjetja. Inovacije so v pomoč podjetjem pri poslovanju, in sicer kot obnova in širitev proizvodov in storitev ter s tem tudi trgov in kot vzpostavitev novih metod poslovanja, v pomoč pa so tudi pri proizvodnji, distribuciji in dobavi podjetja. Inovacije pripomorejo k spremembam v poslovanju podjetja, organizaciji dela in delovnih pogojih. MSP imajo probleme pri inovativnosti zaradi pomanjkanja denarja in ustreznega znanja. To se v današnjih časih spreminja zaradi novo nastalih podjetij, saj spadajo pod MSP, so večinoma inovativna in delujejo globalno. MSP kaže svojo inovativnost z razvojem inovativnih proizvodov in storitev. Nova in inovativna MSP pokrivajo še neizkoriščene niše, izkoriščajo tehnološke in poslovne priložnosti ter razvijajo svojo zamisli. Inovativnost se v mikro, malih in srednje velikih podjetjih kaže v možnosti rasti podjetja in s tem tudi v novih delovnih mestih. Inovativnost v podjetjih omejuje predvsem slovensko gospodarstvo, zato je potrebno, da podjetja začnejo delovati internacionalno (EU, 1995, str. 1; ReRIS11–20, 2011, str. 1–4).

Inovativna podjetja so močno vključena v zunanjo trgovino. Delujejo v globalni konkurenci. Njihov izvoz je bolj razpršen. Srednje velika podjetja, ki so inovativna, se zavzemajo za strategijo širitve trgov. Inovativna srednje velika podjetja so nišni igralci, ki imajo stroškovno prednost ali prednost v diferenciaciji, odvisno od stabilnosti podjetja. Mala in srednje velika podjetja se povezujejo z drugimi podjetji več kot velika podjetja. To je še posebej intenzivno v dejavnosti trgovine in proizvodnje izdelkov splošne porabe. V teh dejavnostih inovacije nimajo tako pomembne vloge, zato morajo podjetje izkoristiti druge konkurenčne prednosti, kot je doseganje ekonomije obsega (Prašnikar idr., 2003, str. 36–37). V velikih podjetjih imajo oddelek za raziskave in razvoj, ki jim omogoča razvoj inovacij. V svoje poslovanje pogosto vključujejo tudi zunanje sodelavce in strokovnjake, ki so jim v pomoč pri poslovanju ter inovacijah. Inovacije, ki jih zasledimo v velikih podjetjih, so namenjene zniževanju stroškov proizvodnje in večanju dobička podjetja. Tako velika podjetja financirajo svojo rast. Velika podjetja z inovacijo dobijo

monopol. So finančno zmožna vlagati v raziskave in razvoj ter s tem tudi v inovacije. Imajo boljši dostop do zunanjih virov financiranja kot MSP. Če se inovacije izkažejo za slabo poslovno idejo, lažje razpršijo tveganje kot MSP. Prednost velikih podjetij je izkoriščanje tehnološke prednosti podjetja (Ilič, 2002, str. 942–943). Inovativnost je bolj razvita v velikih podjetjih tudi zaradi ekonomije obsega in znanja, ki ga premorejo zaposleni v podjetju (Sanchez & Diaz, 2013, str. 2). Inovacije so velikim podjetjem v pomoč pri strateških in organizacijskih spretnostih. Pri strateških spretnostih so inovacije v pomoč podjetjem, da znajo identificirati in predvideti trende na trgu ter zbirati in obdelovati tehnološke ter gospodarske podatke. Pri organizacijskih spretnostih so inovacije v pomoč pri obvladovanju tveganja poslovanja podjetja (EU, 1995, str. 1). Pri inovativnosti so največji zaviralni dejavniki velikih podjetij predvsem ekonomija obsega, nemotiviranost zaposlenih, pomanjkljivo znanje, podcenjevanje pomena inovacij in nestimulativno okolje za inovativnost nasploh. Zaviralni dejavniki so tudi na področju zakona, in sicer sodijo sem zakonodaja na področju patentov in intelektualne lastnine, regulativni pravni davčni okvir ipd. Pri MSP so zaviralni dejavniki predvsem pomanjkanje denarja, znanja in oddelka za raziskave ter razvoj, partnerji v podjetju in konkurenčno okolje, pravi Inštitut za ekonomska raziskovanja (v nadaljevanju IER; 2010, str. 85; EU, 1995, str. 2).

4 OBRAVNAVA IZBRANIH ZNAČILNOSTI MIKRO, MALEGA, SREDNJE VELIKEGA IN VELIKEGA PODJETJA NA PRIMERU IZBRANIH PODJETIJ IZ ZASAVJA

4.1 Predstavitev vzorca izbranih podjetij

V tem poglavju predstavimo anketirana podjetja iz regije Zasavje. Anketirali smo mikro, mala, srednje velika in velika podjetja na podlagi značilnosti, ki smo jih v prejšnjih poglavjih predstavili teoretično. Večina imen podjetij je izmišljenih,¹ saj so podjetja želela ostati anonimna. Anketni vprašalnik smo razdelili med lastnike podjetij oz. vodje oddelkov, kjer podjetja vodijo managerji. Za anketni vprašalnik smo uporabili 7-stopenjsko Likertovo lestvico, kjer se ocene gibljejo od 1 do 7. Rezultate smo predstavili v deležih. Deleže smo izračunali tako, da smo število 100, ki predstavlja celoto, delili s številom 7. Rezultat smo pomnožili z oceno na lestvici, ki so jo označili anketirani v podjetjih. Tako smo dobili oceno v odstotkih. Podjetja, ki so vključena v vzorec, so razvrščena od tistih z najmanjšim številom zaposlenih do tistih z največjim številom zaposlenih.

Mikro podjetja, ki so bila anketirana

Blaž Baloh, s. p., tapetništvo Baloh: podjetje se ukvarja s tapetništvom, natančneje oblazinjenjem pohištva in tapeciranjem prostorov. Ukvarjajo se z oblazinjenjem vseh vrst pohištva, tudi pohištva poslovnih prostorov in fakultet ali pohištva na ladjah. V podjetju tapetništvo Baloh je zaposlen lastnik podjetja, ki občasno po potrebi zaposli še študenta (Blaž Baloh, 2016).

KAR bar, s. p (ime je izmišljeno zaradi anonimnosti podjetja): podjetje je družinsko podjetje, ki ima tradicijo že 20 let kljub veliki konkurenci v Zasavju. Ukvarja se s strežbo različnih vrst pijač, ob posebnih dogodkih, kot so rojstnodnevne zabave, pa strežejo še hrano. V podjetju sta zaposleni dve osebi (KAR bar, 2016).

Primož Medija, s. p., prevozi in dostave: podjetje se ukvarja s prevozom in dostavo pisarniškega materiala. Lastnik mikro podjetja je Primož Medija. Je podizvajalec za podjetje BIRO prodaja, d. o. o. Podjetje ima na voljo več kot 10.000 proizvodov. Kupci lahko pisarniški material naročijo tudi preko spletne trgovine ali kataloške prodaje. V podjetju Primož Medija, s. p., je poleg lastnika zaposlena še ena oseba (Primož Medija, 2016).

»V«, s. p., frizerski salon (ime je izmišljeno zaradi anonimnosti podjetja): podjetje se ukvarja s frizerstvom. Ukvarja se z ženskim, otroškim in moškim striženjem. V frizerskem salonu si je mogoče urediti elegantne, svečane pričeske, poskrbijo pa tudi za barvanje,

¹ Podjetja KAR bar, s. p., »X«, d. o. o., »V«, s. p., Fort Pi, d. o. o., Kovoje, d. o. o., »M«, d. o. o., JEV, d. o. o., Tec bar, d. o. o., »L«, d. d., in Zasavko, d. d., so izmišljena, saj podjetja želijo ostati anonimna. Splošni podatki za vsa podjetja so pridobljeni z njihovih spletnih strani, o obravnavanih izbranih značilnostih pa smo podatke pridobili s pomočjo anketnega vprašalnika.

umivanje in fenanje las. Sledijo modnim trendom, zato so večji tudi različnih vrst barvanj, ki so hit v tujini. V podjetju sta zaposleni dve frizerki (»V«, 2016).

»X«, d. o. o.: podjetje se ukvarja s prevozništvom in transportom. Poleg lastnika podjetja in prokurista so zaposleni še trije. Podjetje opravlja transport za razna logistična, avtomobilska in tekstilna podjetja ter za trgovine na drobno. Podjetje opravlja prevoznišтво po Sloveniji, Italiji, Nemčiji, Franciji in občasno tudi v Avstriji. Transport opravlja po potrebi tudi v drugih državah EU (»X«, 2016).

Mala podjetja, ki so bila anketirana

Kovoj, d. o. o., trgovina, storitve (ime je izmišljeno zaradi anonimnosti podjetja): dejavnost podjetja je trgovina na drobno. Za kakšno vrsto trgovine gre, ne smemo izdati zaradi anonimnosti podjetja. V podjetju so zaposlene 4 osebe. Podjetje ima tudi kataložko in internetno prodajo (Kovoj, 2016).

»M«, d. o. o., *proizvodnja, inženiring, trgovina* (ime je izmišljeno zaradi anonimnosti podjetja): podjetje opravlja dejavnost proizvodnje. Kaj izdelujejo, ne smemo izdati zaradi anonimnosti podjetja. V podjetju je zaposlenih nekaj manj kot 40 ljudi (»M«, 2016).

Fort Pi, d. o. o., storitve, proizvodnja in trgovina (ime je izmišljeno zaradi anonimnosti podjetja): podjetje deluje v regiji Zasavje in v bližnji okolici. Zaradi anonimnosti ne smemo predstaviti podrobnega dela podjetja. Podjetje opravlja več dejavnosti. Opravlja dve različni storitveni dejavnosti in imajo majhno proizvodnjo, kjer ustvarjajo proizvode, imajo pa tudi trgovino. Gre za malo podjetje, zato je število zaposlenih do 49. Je invalidom prijazno podjetje (Fort Pi, 2016).

Srednje velika podjetja, ki so bila anketirana

JEV, d. o. o., trgovina, proizvodnja, instalacije (ime je izmišljeno zaradi anonimnosti podjetja): dejavnost podjetja je trgovina na debelo s kovinskimi proizvodi, inštalacijskim materialom in napravami za ogrevanje. V podjetju je zaposlenih nekaj več kot 120 ljudi (JEV, 2016).

Tecbar, d. o. o. (ime je izmišljeno zaradi anonimnosti podjetja): podjetje se ukvarja s proizvodnjo elektromotorjev, generatorjev in transformatorjev. Je vodilno podjetje v Evropi na področju razvoja in proizvodnje v svoji dejavnosti. Podrobnega dela podjetja ne smemo predstaviti zaradi anonimnosti podjetja. Zaposlenih v podjetju je približno 170 (Tecbar, 2016).

Velika podjetja, ki so bila anketirana

Zasavko, d. d., proizvodnja naprav (ime je izmišljeno zaradi anonimnosti podjetja): dejavnosti podjetja ne smemo predstaviti, saj gre za edinstveno podjetje v regiji Zasavje. Število zaposlenih v vseh podružnicah je približno 1700 (Zasavko, 2016).

»L«, d. d., *banka, finančne storitve* (ime je izmišljeno zaradi anonimnosti podjetja): podjetje se ukvarja s finančnimi storitvami. Ponujajo odprtje bančnega računa, opravljanje različnih transakcij, izposojajo kredita, varčevanje, depozite, naložbe in zavarovanja. Podjetje ima več poslovalnic po Sloveniji (»L«, 2016).

4.2 Obravnava izbranih značilnosti v obravnavanih podjetjih

4.2.1 Kadri in promocija zdravja na delovnem mestu podjetja

Kadri in promocija zdravja na delovnem mestu v mikro podjetjih

V podjetju *Blaž Baloh, s. p.*, ki se ukvarja s tapetništvom, zaznavajo nepomemben delež nekvalificirane in priučene delovne sile. Visokošolsko izobrazbo ima komaj kak sodelavec, kaže se bolj strokovno znanje pri delu. Lastnik ocenjuje, da so študenti, ki jih občasno zaposli, zadovoljni z delom. V podjetju vlada dobra delovna klima. Tudi študenti, ki so zaposleni po potrebi, so lojalni do podjetja. Glavni vzrok zaposlitve v podjetju je samouveljavitev, saj lastnik podjetja hkrati opravlja delo v podjetju. Pomembne so tudi materialne spodbude. Najmanj pomemben vzrok zaposlitve v podjetju je tesno sodelovanje med zaposlenimi, saj delo opravlja le lastnik podjetja, ki zaposli po potrebi študenta. Programa promocije zdravja na delovnem mestu se podjetje ne poslužuje.

V podjetju *KAR bar, s. p.*, zaznavajo nepomemben delež nekvalificirane in priučene delovne sile. Visokošolsko izobrazbo ima komaj kak sodelavec. Pri zaposlenih se kaže specializacija. Zaposleni so zadovoljni z delom. Tudi lojalnost zaposlenih do podjetja je velika. V podjetju je dobra delovna klima. Glavni vzrok za zaposlitev v podjetju je samouveljavitev, kar velja za lastnika, ki še vedno deluje v podjetju. Za ostale zaposlene je po mnenju lastnika glavni vzrok zaposlitve dober odnos z lastnikom, kar se vidi v tem, da so zaposleni že dolgo časa na tem delovnem mestu. Programa promocije zdravja na delovnem mestu se podjetje ne poslužuje.

V podjetju *Primož Medija, s. p.*, zaznavajo nepomemben delež nekvalificirane in priučene delovne sile. Ocenjujejo, da delež zaposlenih, ki imajo vsaj visokošolsko izobrazbo, znaša 71,43 %. Znanje zaposlenih je široko strokovno. Lastnik ocenjuje, da so zaposleni zadovoljni z delom. V podjetju vlada dobra delovna klima. Prav tako ocenjujejo, da je lojalnost zaposlenih do podjetja dokaj velika. Najpomembnejši vzrok zaposlitve v podjetju so po mnenju lastnika dobri odnosi zaposlenih z lastnikom podjetja. Najmanj pomemben vzrok so po mnenju lastnika materialne spodbude. Programa promocije zdravja na delovnem mestu se podjetje ne poslužuje.

V podjetju »V«, *s. p.*, zaznavajo nepomemben delež nekvalificirane in priučene delovne sile. Visokošolsko izobrazbo ima komaj kak sodelavec. Pri zaposlenih se kaže široko strokovno znanje. Zaposleni so po mnenju lastnice z delom zelo zadovoljni, tudi lojalnost je zelo velika. Delovna klima v podjetju je dobra. Vzroki za zaposlitev so ocenjeni s strani lastnice enakovredno, in sicer z najvišjo oceno 7. Ti vzroki so samouveljavitev, tesno sodelovanje med zaposlenimi, dobri odnosi zaposlenih z lastnikom podjetja in materialne spodbude. Programa promocije zdravja na delovnem mestu se podjetje ne poslužuje.

V podjetju »X«, *d. o. o.*, zaznavajo nepomemben delež nekvalificirane in priučene delovne sile. Visokošolsko izobrazbo ima komaj kak sodelavec. Pri zaposlenih se kaže široko strokovno znanje. Zaposleni so po mnenju lastnika zadovoljni z delom. Lojalnost zaposlenih je neznatna. V podjetju je delovna klima ocenjena kot slaba, saj gre za transportno podjetje, zaposleni pa preživijo večino delovnega časa na poti. Glavni vzrok

za zaposlitev je samouveljavitev, kar velja za lastnika, ki še vedno deluje v podjetju. Najpomembnejša vzroka zaposlitve so po mnenju lastnika materialne spodbude in dober odnos zaposlenih z lastnikom podjetja. Najmanj pomemben vzrok zaposlitve je tesno sodelovanje z zaposlenimi, saj zaposleni med seboj nimajo delovnega odnosa, ker transport opravlja vsak sam. Programa promocije zdravja na delovnem mestu se podjetje ne poslužuje.

Kadri in promocija zdravja na delovnem mestu v malih podjetjih

V podjetju *Kovoj, d. o. o.*, zaznavajo nepomemben delež nekvalificirane in priučene delovne sile. Visokošolsko izobrazbo ima komaj kak zaposlen. Znanje zaposlenih je široko in strokovno. Zadovoljstvo in lojalnost zaposlenih ter delovno klimo so ocenili kot slabo. Kot najpomembnejši vzrok zaposlitve v podjetju so navedli samouveljavitev, kar velja predvsem za lastnika podjetja. Ostala vzroka zaposlitve sta po mnenju lastnika tesno sodelovanje med zaposlenimi in dobri odnosi z lastnikom podjetja. Najmanj pomemben vzrok zaposlitve so po mnenju lastnika materialne spodbude. Programa promocije zdravja na delovnem mestu se podjetje ne poslužuje.

V podjetju *»M«, d. o. o.*, zaznavajo nepomemben delež nekvalificirane in priučene delovne sile. Visokošolsko izobrazbo ima majhen delež ljudi. Znanje zaposlenih je bolj specializirano. Zadovoljstvo zaposlenih, lojalnost zaposlenih in delovno klimo so ocenili kot veliko. Največja vzroka zaposlitve sta po mnenju vodje samouveljavitev in materialne spodbude. Podjetje ravno uvaja program promocije zdravja na delovnem mestu. Pravkar sprejemajo pravilnik, ki bo opredelil aktivnosti na tem področju. Program bo vodila kadrovska služba. Za program so se odločili zaradi dobrega imena in s tem tudi blagovne znamke ter zaradi investitorjev, ki jih lahko privabijo. Program jim bo tudi v pomoč pri pridobivanju in ohranjanju strank zaradi družbene odgovornosti podjetja. Promocija zdravja na delovnem mestu tudi zniža stroške podjetja, saj je zaradi zavzetosti in motiviranosti zaposlenih tudi manj nesreč pri delu in manj bolniških odsotnosti.

V podjetju *Fort Pi, d. o. o.*, zaznavajo dokaj velik delež nekvalificirane in priučene delovne sile. Delež zaposlenih, ki imajo vsaj visokošolsko izobrazbo, je zelo majhen. Znanje zaposlenih je široko strokovno. Po mnenju lastnika so zaposleni dokaj zadovoljni z delom. Prav tako ocenjuje delovno klimo in lojalnost zaposlenih do podjetja kot dobro. Najpomembnejši vzroki zaposlitve v podjetju so po mnenju lastnika materialne spodbude, dobri odnosi z lastnikom podjetja in tesno sodelovanje med zaposlenimi. Najmanj pomemben vzrok zaposlitve dodeljujejo samouveljavitvi. Programa promocije zdravja na delovnem mestu se podjetje ne poslužuje.

Kadri in promocija zdravja na delovnem mestu v srednje velikih podjetjih

V podjetju *JEV, d. o. o.*, zaznavajo nepomemben delež nekvalificirane in priučene delovne sile. Ocenjujejo, da ima komaj kak zaposlen vsaj visokošolsko izobrazbo. Znanje zaposlenih je široko, strokovno. Ocenjujejo, da so zaposleni dokaj zadovoljni z delom. V podjetju prevladuje dokaj dobra delovna klima, lojalnost zaposlenih pa je neznatna. Največji vzrok zaposlitve v podjetju je po mnenju lastnika dober odnos zaposlenih z lastnikom podjetja. Programa promocije zdravja na delovnem mestu se ne poslužujejo.

V podjetju *Tecbar, d. o. o.*, zaznavajo nepomemben delež nekvalificirane in priučene delovne sile. Ocenjujejo, da je delež zaposlenih, ki imajo vsaj visokošolsko izobrazbo, majhen do srednje velik. Znanje zaposlenih je široko strokovno. Ocenjujejo, da so zaposleni zadovoljni z delom. Delovno klimo in lojalnost zaposlenih ocenjujejo kot dobro. Po mnenju vodje so vzroki zaposlitve ocenjeni enakovredno z najvišjo oceno 7. To so: samouveljavitev, tesno sodelovanje med zaposlenimi, dobri odnosi zaposlenih z managerjem in materialne spodbude. Podjetje se poslužuje programa promocije zdravja na delovnem mestu. Program promocije zdravja na delovnem mestu vodi kadrovska služba. Največje koristi, ki jih podjetje zaznava zaradi uvedbe tega programa, so zavzetost in motiviranost zaposlenih pri delu ter nižji stroški podjetja (manj nesreč pri delu, manj bolniških odsotnosti). To ocenjujejo s 57,14 %. Z 42,86 % ocenjujejo koristi, kot so dobro ime podjetja in s tem blagovne znamke, pridobivanje in ohranjanje strank ter pomoč pri družbeni odgovornosti podjetja. Najmanj koristi zaradi uvedbe programa podjetje zaznava glede zaupanja investorjev v podjetje. To ocenjujejo z 28,57 %.

Kadri in promocija zdravja na delovnem mestu v velikih podjetjih

V podjetju *Zasavko, d. d.*, zaznavajo velik delež nekvalificirane in priučene delovne sile. Ocenjujejo, da je delež zaposlenih, ki imajo vsaj visokošolsko izobrazbo, srednje velik do velik. Znanje zaposlenih ocenjujejo kot specializacijo. Zadovoljstvo zaposlenih in delovno klimo ocenjujejo kot dobro. Tudi lojalnost zaposlenih ocenjujejo kot dokaj veliko. Najpomembnejši vzrok zaposlitve so po mnenju vodje dobri odnosi med zaposlenimi. Najmanj pomemben vzrok so materialne spodbude. Programa promocije zdravja na delovnem mestu se podjetje poslužuje. V program so vključili kontrolirano sproščanje, kolesarjenje in pohodništvo. Program promocije zdravja na delovnem mestu vodi kadrovska služba. Največji koristi od programa sta dobro ime podjetja in s tem tudi blagovne znamke ter nižji stroški podjetja. Nižje stroške podjetja si zagotovijo s programom promocije zdravja na delovnem mestu, saj program pripomore k zmanjšanju nesreč na delovnem mestu in zmanjšanju bolniških odsotnosti. Sledijo še korist pri družbeni odgovornosti podjetja in zavzetost ter motiviranost zaposlenih.

V podjetju »L«, *d. d.*, zaznavajo nepomemben delež nekvalificirane in priučene delovne sile. Večina sodelavcev ima vsaj visokošolsko izobrazbo. V podjetju prevladuje specializacija. Večina zaposlenih je zelo zadovoljna s svojim delom v podjetju. Zadovoljstvo se vidi tudi v lojalnosti zaposlenih, saj je v podjetju lojalnost zelo velika. Delovna klima v podjetju je zelo dobra. Vzroke zaposlitve, ki so navedeni v anketi, je vodja označil kot enakovredne, in sicer z najvišjo oceno 7. Ti vzroki so samouveljavitev, tesno sodelovanje med zaposlenimi, dobri odnosi z managerjem in materialne spodbude. Podjetje se poslužuje programa promocije zdravja na delovnem mestu. Program promocije zdravja na delovnem mestu vodijo strokovnjaki. Vse koristi, ki jih prinese program promocije zdravja, so ocenili v podjetju enakovredno z oceno 7. Te koristi so dobro ime podjetja in s tem blagovne znamke, pridobivanje in ohranjanje strank, pomoč pri družbeni odgovornosti podjetja, zavzetost in motiviranost zaposlenih ter nižji stroški podjetja (manj bolniških odsotnosti in manj nesreč pri delu).

4.2.2 Temeljne funkcije managementa podjetja

4.2.2.1 Planiranje

Planiranje v mikro podjetjih

V podjetjih *Blaž Baloh, s. p., KAR bar, s. p., Primož Medija, s. p., in »X«, d. o. o.*, je prisotno planiranje. Planira lastnik, ki vodi podjetje. Le v enem mikro podjetju, podjetju *»V«, s. p.*, planiranje ni prisotno. Velik pomen se daje intuiciji in improvizaciji.

Planiranje v malih podjetjih

V podjetjih *»M«, d. o. o., in Fort Pi, d. o. o.*, je prisotno planiranje. V podjetju *Fort Pi, d. o. o.*, planira lastnik, ki vodi podjetje, v podjetju *»M«, d. o. o.*, pa planira manager, ki vodi podjetje. Tudi v tem velikostnem razredu med preučevanimi podjetji le eno malo podjetje nima prisotnega planiranja, to je podjetje *Kovoj, d. o. o.* Velik pomen dajejo intuiciji in improvizaciji.

Planiranje v srednje velikih podjetjih

Le v enem srednje velikem podjetju od dveh preučeni, to je *Tecbar, d. o. o.*, je prisotno planiranje. Planira manager, ki vodi podjetje. V podjetju *JEV, d. o. o.*, pa planiranje ni prisotno. Velik pomen se daje intuiciji in improvizaciji.

Planiranje v velikih podjetjih

V obeh velikih podjetjih, podjetju *Zasavko, d. d.*, in podjetju *»L«, d. d.*, je prisotno planiranje. Planira manager, ki vodi podjetje.

Vzorec vseh preučeni mikro, malih, srednje velikih in velikih podjetij ni dovolj velik za sklepne ugotovitve. Zaradi premajhnega vzorca preučeni podjetij ne moremo zgoraj napisane ugotovitve posploševati na vsa mikro, mala, srednje velika in velika podjetja v regiji Zasavje.

4.2.2.2 Organiziranje

Organiziranje v mikro podjetjih

V podjetju *Blaž Baloh, s. p.*, je organiziranost podjetja na podjetnika naravnani linijski sistem. Organiziranost zaposlenih je kopičenje funkcij, saj vse delo, kar se tiče tapetništva, opravlja lastnik sam. Podjetje nima izoblikovanih oddelkov. Poti informacij med zaposlenimi in vodstvom so kratke in neposredne, navodila in kontrola v podjetju pa potekajo z osebnimi stiki. Osebna navezanost v podjetju je srednje močna. Delegiranje poteka omejeno, koordinacijski problemi pa so neznatni. Fleksibilnost v podjetju ocenjujejo z 42,86 % kot srednje veliko. Stopnja formalizacije je nizka. Organizacijska struktura, ki prevladuje v podjetju, je preprosta.

V podjetju *KAR bar, s. p.*, je organiziranost podjetja na podjetnika naravnani linijski sistem. Organiziranost zaposlenih je kopičenje funkcij, saj vsak opravlja vse delo, ki je potrebno za nemoteno poslovanje. Podjetje nima izoblikovanih oddelkov. Poti informacij med zaposlenimi in vodstvom so kratke in neposredne, navodila in kontrola pa potekajo z osebnimi stiki. Osebna navezanost v podjetju je neznatna, prav tako so koordinacijski problemi poslovanja neznatni. Delegiranje je omejeno. Stopnja formalizacije je nizka, nasprotno pa je fleksibilnost velika. Organizacijska struktura, ki prevladuje v podjetju, je preprosta.

V podjetju *Primož Medija, s. p.*, je organiziranost podjetja na podjetnika naravnani linijski sistem. Organiziranost zaposlenih kaže jasno razvidne izvedbene funkcije. Podjetje nima izoblikovanih oddelkov. Poti informacij med zaposlenimi in vodstvom so večinoma predpisane, navodila in kontrola v podjetju pa potekajo z osebnimi stiki. Osebna navezanost v podjetju je zelo močna. Delegiranje poteka omejeno, koordinacijski problemi poslovanja pa so neznatni. Fleksibilnost v podjetju je velika, kar ocenjujejo s 85,71 %. Dokaj visoka je tudi stopnja formalizacije. Organizacijska struktura, ki prevladuje v podjetju, je funkcijska.

V podjetju »V«, *s. p.*, je organiziranost podjetja na podjetnika naravnani linijski sistem. Organiziranost zaposlenih je delitev dela. Podjetje nima izoblikovanih oddelkov. Poti informacij med zaposlenimi in vodstvom podjetja so kratke in neposredne, navodila in kontrola pa potekajo z osebnimi stiki. Osebna navezanost v podjetju je močna. Delegiranje poteka dokaj omejeno. Koordinacijski problemi poslovanja so neznatni, prav tako ocenjujejo stopnjo formalizacije kot neznatno. Fleksibilnost v podjetju je velika, kar ocenjujejo z 71,43 %. Organizacijska struktura v podjetju je funkcijska.

V podjetju »X«, *d. o. o.*, je organiziranost podjetja na podjetnika naravnani linijski sistem. Organiziranost zaposlenih je delitev dela, saj vsak opravlja transport sam. Podjetje nima izoblikovanih oddelkov. Poti informacij med zaposlenimi in vodstvom so kratke in neposredne, navodila in kontrola pa potekajo z osebnimi stiki. Osebna navezanost je neznatna, prav tako so koordinacijski problemi poslovanja neznatni. Delegiranje je omejeno. Stopnja formalizacije je nizka, nasprotno pa je fleksibilnost v podjetju velika, kar ocenjujejo s 85,71 %. Organizacijska struktura, ki prevladuje v podjetju, je preprosta.

Organiziranje v malih podjetjih

V podjetju *Kovoj, d. o. o.*, je organiziranost na podjetnika naravnani linijski sistem. Podjetje nima izoblikovanih oddelkov, organiziranost zaposlenih pa je kopičenje funkcij. To pomeni, da vsak opravlja vsa dela. Poti informacij med zaposlenimi in vodstvom so večinoma kratke in neposredne, navodila in kontrola pa večinoma potekajo z osebnimi stiki. Osebna navezanost je neznatna. Delegiranje poteka omejeno, koordinacijski problemi pa so neznatni. Fleksibilnost v podjetju je majhna, kar ocenjujejo z 28,57 %. Stopnja formalizacije je nizka. Organizacijska struktura, ki prevladuje v podjetju, je funkcijska.

Podjetje »M«, *d. o. o.*, ima kompleksno organizacijsko strukturo. Podjetje ima izoblikovane oddelke, zato poteka delitev dela po oddelkih. Poti informacij med zaposlenimi in vodstvom so večinoma predpisane, navodila in kontrola pa potekajo z osebnimi stiki. Osebna navezanost v podjetju je močna. Delegiranje poteka na mnogih

področjih. Koordinacijski problemi poslovanja so dokaj veliki. Fleksibilnost v podjetju je velika, kar ocenjujejo z 81,57 %, visoka pa je tudi stopnja formalizacije. Organizacijska struktura je funkcijska.

V podjetju *Fort Pi, d. o. o.*, je organiziranost podjetja na podjetnika naravnani linijski sistem. Podjetje ima izoblikovane oddelke, zato organiziranost zaposlenih poteka po delitvi dela na oddelke. Poti informacij med zaposlenimi in vodstvom so večinoma kratke in neposredne, navodila in kontrola pa večinoma potekajo z osebnimi stiki. Osebna navezanost v podjetju je srednje močna. Delegiranje poteka omejeno, koordinacijski problemi pa so neznatni. Fleksibilnost v podjetju je srednje velika, kar ocenjujejo z 42,86 %, prav tako je dokaj velika stopnja formalizacije. Organizacijska struktura, ki prevladuje v podjetju, je funkcijska.

Organiziranje v srednje velikih podjetjih

V podjetju *JEV, d. o. o.*, je organiziranost na podjetnika naravnani linijski sistem. Podjetje ima izoblikovane oddelke, zato poteka delitev dela po oddelkih. Poti informacij med zaposlenimi in vodstvom so večinoma kratke in neposredne, navodila in kontrola pa potekajo večinoma z osebnimi stiki. Osebna navezanost je neznatna. Delegiranje poteka na mnogih področjih. Koordinacijski problemi so dokaj veliki. Fleksibilnost v podjetju je dokaj velika, kar ocenjujejo z 71,43 %, stopnjo formalizacije pa ocenjujejo kot dokaj visoko. Organizacijska struktura je kompleksna in objektivno usmerjena.

Podjetje *Tecbar, d. o. o.*, ima kompleksno organizacijsko strukturo. Podjetje ima izoblikovane oddelke. Organiziranost zaposlenih predstavljajo jasno razvidne izvedbene in štabne funkcije. Poti informacij med zaposlenimi in vodstvom so večinoma predpisane. Navodila in kontrola potekajo večinoma z osebnimi stiki. Osebna navezanost je srednje močna. Delegiranje poteka na mnogih področjih. Koordinacijski problemi poslovanja so dokaj veliki. Fleksibilnost v podjetju je velika, kar ocenjujejo s 85,71 %. Dokaj visoka je tudi stopnja formalizacije. Organizacijska struktura podjetja je funkcijska.

Organiziranje v velikih podjetjih

Podjetje *Zasavko, d. d.*, ima kompleksno organizacijsko strukturo. Podjetje ima izoblikovane oddelke, zato poteka delitev dela po oddelkih. Poti informacij med zaposlenimi in vodstvom so večinoma predpisane. Navodila in kontrola potekajo večinoma brezosebno in formalizirano. Osebna navezanost v podjetju je močna. Delegiranje poteka na mnogih področjih, saj gre za podjetje z oddelki. Koordinacijski problemi so dokaj veliki. Visoki sta tudi stopnji formalizacije in fleksibilnosti v podjetju, ki ju ocenjujejo z 71,43 %. Organizacijska struktura je kompleksna in objektivno usmerjena.

Podjetje »L«, *d. d.*, ima kompleksno organizacijsko strukturo. Podjetje ima izoblikovane oddelke, zato poteka delitev dela po oddelkih. Poti informacij med zaposlenimi in vodstvom so predpisane. Navodila in kontrola že potekajo formalizirano in brezosebno. Osebna navezanost v podjetju je močna. Delegiranje poteka na mnogih področjih oz. oddelkih. Koordinacijski problemi v podjetju so neznatni. Stopnja formalizacije je visoka.

Prav tako je zelo velika fleksibilnost v podjetju, ki jo ocenjujejo s 100 %. Organizacijska struktura v podjetju je kompleksna in objektivno usmerjena.

4.2.2.3 Neposredno vodenje

Neposredno vodenje v mikro podjetjih

Podjetje *Blaž Baloh, s. p.*, vodi lastnik, ki je hkrati manager. Lastnik se poslužuje patriarhalnega vodenja, kar pomeni, da o vsem odloča sam. Z 42,86 % lastnik ocenjuje svoje znanje o vodenju podjetja kot dobro. Izobrazba, ki je značilna za podjetje, je tehniško usmerjena izobrazba. Delitev dela poteka po sodelavcih. Skupinske odločitve so redke v podjetju, saj lastnik o vsem odloča sam. Tudi vodstvenega potenciala iz tega razloga ni mogoče zamenjati. Informacijski sistemi v podjetju zadoščajo za izrabo fleksibilnosti, kar so ocenili s 57,14 %. Možnosti korekture pri napačnih odločitvah so po mnenju lastnika majhne.

Podjetje *KAR bar, s. p.*, vodi lastnik, ki je hkrati tudi manager. Poslužuje se patriarhalnega vodenja, kar pomeni, da o vsem odloča sam. Znanje, ki ga ima o vodenju podjetja, lastnik ocenjuje s 57,14 %, torej kot dovolj dobro znanje o vodenju. Izobrazba, ki je značilna za podjetje, je specializacija. Delitev dela poteka po sodelavcih. V podjetju so pogoste skupinske odločitve. Vodstvenega potenciala ni mogoče zamenjati. Informacijski sistemi v podjetju so ocenjeni z 42,86 %, kar pomeni, da še zadoščajo za izrabo fleksibilnosti. Možnosti korekture pri napačnih odločitvah so po mnenju lastnika dobre.

Podjetje *Primož Medija, s. p.*, vodi lastnik, ki je hkrati tudi manager. Lastnik se poslužuje patriarhalnega vodenja, kar pomeni, da o vsem odloča sam. Lastnik ocenjuje z 71,43 %, da ima temeljito znanje o vodenju. Izobrazba, ki je značilna za podjetje, je tehniško usmerjena izobrazba. Delitev dela poteka po sodelavcih. V podjetju se bolj redko poslužujejo skupinskih odločitev. Vodstvenega potenciala ni mogoče zamenjati, saj podjetje vodi lastnik. Informacijski sistemi v podjetju še zadoščajo za izrabo fleksibilnosti, kar so ocenili z 42,86 %. Možnosti korekture pri napačnih odločitvah so po mnenju lastnika dokaj majhne.

Podjetje »V«, *s. p.*, vodi lastnik, ki je hkrati manager. Poslužuje se patriarhalnega vodenja. Lastnica ocenjuje svoje znanje o vodstvu podjetja s 85,71 % kot temeljitega. V podjetju je značilno dobro tehniško znanje. Delitev dela poteka po sodelavcih. Skupinske odločitve v podjetju so zelo redke. Vodstveni potencial je mogoče zamenjati. Informacijski sistemi so ocenjeni s 57,14 %, kar nakazuje, da se podjetje že poslužuje pravil in procedur, s katerimi je razvidno delo posameznika. Možnosti korekture pri napačnih odločitvah so po mnenju lastnika zelo dobre.

Podjetje »X«, *d. o. o.*, vodi lastnik, ki je hkrati tudi manager. Poslužuje se patriarhalnega vodenja, kar pomeni, da o vsem odloča sam. Znanje, ki ga ima o vodenju podjetja, lastnik ocenjuje z 28,57 %, kar kaže, da gre za pomanjkljivo znanje o vodenju. V podjetju prevladuje tehniško usmerjena izobrazba. Delitev dela poteka po sodelavcih. Skupinske odločitve v podjetju so zelo redke. Vodstvenega potenciala v podjetju ni možno zamenjati. Informacijski sistemi v podjetju še zadoščajo za izrabo fleksibilnosti, kar ocenjujejo z 42,86 %. Možnosti korekture pri napačnih odločitvah so zelo majhne.

Neposredno vodenje v malih podjetjih

Podjetje *Kovoj, d. o. o.*, vodi lastnik, ki je hkrati manager. Lastnik se poslužuje prosvetljenega paternalizma kot vrsto vodenja. Lastnik svoje znanje o vodenju podjetja ocenjuje z 42,86 % kot dobrega. Izobrazba, ki je značilna za podjetje, je tehniško usmerjena. Delitev dela poteka po sodelavcih. Podjetje se redko poslužuje skupinskih odločitev. Vodstvenega potenciala ni mogoče zamenjati. Informacijski sistemi še zadoščajo za izrabo fleksibilnosti, kar ocenjujejo z 42,86 %. Možnosti korekture pri napačnih odločitvah so po mnenju lastnika še dobre.

Podjetje »M«, *d. o. o.*, vodi manager, ki ima temeljito znanje o vodenju. Vodenje poteka po načelih managementa. V podjetju je značilno dobro tehniško znanje v strokovnih oddelkih. Delitev dela poteka po objektih oz. projektih. Skupinske odločitve so pogoste. Vodstveni potencial je mogoče zamenjati. Informacijski sistemi so izgrajeni in formalizirani, kar ocenjujejo s 85,71 %. Možnosti korekture pri napačnih odločitvah so po mnenju vodje dobre.

Podjetje *Fort Pi, d. o. o.*, vodi lastnik, ki je hkrati tudi manager. Lastnik se poslužuje prosvetljenega paternalizma kot vrsto vodenja. Lastnik ocenjuje svoje znanje o vodenju podjetja z 42,86 % kot dobrega. Izobrazba, ki je značilna za podjetje, je tehniško usmerjena izobrazba. Delitev dela poteka po sodelavcih v oddelkih. V podjetju se zelo redko poslužujejo skupinskih odločitev. Vodstvenega potenciala ni mogoče zamenjati, saj podjetje vodi lastnik. Informacijski sistemi v podjetju ne zadoščajo za izrabo fleksibilnosti, kar so ocenili z 28,57 %. Po mnenju lastnika so možnosti korekture pri napačnih odločitvah dokaj majhne.

Neposredno vodenje v srednje velikih podjetjih

Podjetje *JEV, d. o. o.*, vodi lastnik, ki je hkrati manager. Lastnik se poslužuje patriarhalnega vodenja. Svoje znanje o vodenju podjetja ocenjuje z 42,86 % kot dobrega. Ocenjujejo, da je vrsta izobrazbe, ki je značilna za podjetje, tehniško usmerjena. Delitev dela poteka po sodelavcih. Skupinske odločitve so redke. Vodstvenega potenciala ni mogoče zamenjati. Informacijski sistemi še zadoščajo za izrabo fleksibilnosti, kar so ocenili z 42,86 %. Po mnenju lastnika so možnosti korekture pri napačnih odločitvah dobre.

Podjetje *Tecbar, d. o. o.*, vodi manager. Znanje o vodenju podjetja vodja ocenjuje s 57,14 % kot dobro. Vodenje poteka po načelih managementa. Vrsta izobrazbe, ki prevladuje v podjetju, je dobro tehniško znanje v strokovnih oddelkih. Delitev dela večinoma poteka po objektih/projektih. Skupinske odločitve so pogoste. Vodstvenega potenciala ni mogoče zamenjati. Informacijski sistemi v podjetju so že izgrajeni in formalizirani, kar ocenjujejo z 71,43 %. Po mnenju vodje so možnosti korekture pri napačnih odločitvah dobre.

Neposredno vodenje v velikih podjetjih

Podjetje *Zasavko, d. d.*, vodi manager, ki ima temeljito znanje o vodenju podjetja. Vodenje poteka po načelih managementa. Vrsta izobrazbe, ki prevladuje v podjetju, je dobro tehniško znanje v strokovnih oddelkih. Delitev dela poteka po objektih oz. projektih. Skupinske odločitve so pogoste. Vodstveni potencial je mogoče zamenjati, ker

podjetje vodi manager in ne lastnik podjetja. Informacijski sistemi v podjetju so izgrajeni in formalizirani. Po mnenju vodje so možnosti korekture pri napačnih odločitvah dobre.

Podjetje »L«, d. d., vodi manager, ki ima temeljito znanje o vodenju podjetja. Vodenje poteka po načelih managementa. Vrsta izobrazbe, ki prevladuje v podjetju, je dobro tehniško znanje v strokovnih oddelkih. Delitev dela poteka po objektih oz. projektih. Skupinske odločitve so pogoste. Vodstveni potencial je mogoče zamenjati, ker gre za managerja in ne lastnika podjetja. Informacijski sistemi so izgrajeni in formalizirani. Po mnenju vodje so možnosti korekture pri napačnih odločitvah dobre.

4.2.2.4 Kontrola

Kontrola v mikro podjetjih

Kontrola v vseh mikro podjetjih (*Blaž Baloh, s. p., KAR bar, s. p., Primož Medija, s. p., »V«, s. p. in »X«, d. o. o.*) poteka z osebnimi stiki. Poslovanje v vseh mikro podjetjih kontrolira lastnik. Pri kontroli nastanejo posamični odnosi (lastnik-zaposlen).

Kontrola v malih podjetjih

Kontrola v podjetjih *Kovoj, d. o. o., in Fort Pi, d. o. o.*, poteka z osebnimi stiki. V obeh podjetjih nastanejo posamični odnosi (lastnik-zaposlen), možni pa so tudi skupinski odnosi (lastnik-več zaposlenih). Poslovanje v obeh podjetjih kontrolira lastnik, ki vodi podjetje. V podjetju *»M«, d. o. o.*, kontrola prav tako poteka z osebnimi stiki, tukaj pa so možni le skupinski odnosi (manager-več zaposlenih). Poslovanje v tem podjetju kontrolira manager, ki vodi podjetje.

Kontrola v srednje velikih podjetjih

V podjetjih *JEV, d. o. o., in Tecbar, d. o. o.*, kontrola poteka z osebnimi stiki. V obeh podjetjih nastanejo posamični odnosi (lastnik-zaposlen). V podjetju *Tecbar, d. o. o.*, so možni tudi skupinski odnosi (manager-več zaposlenih), saj poslovanje kontrolira manager, vendar je lastnik še vedno vpet v podjetje. V podjetju *JEV, d. o. o.*, poslovanje kontrolira lastnik.

Kontrola v velikih podjetjih

Kontrola v obeh velikih podjetjih, podjetju *Zasavko, d. d., in »L«, d. d.*, poteka z osebnimi stiki. V obeh podjetjih nastanejo skupinski odnosi (manager-več zaposlenih), poslovanje pa kontrolira manager, ki vodi podjetje.

4.2.3 Nabava in prodaja ter logistika podjetja

Nabava in prodaja ter logistika v mikro podjetjih

Pozicijo na nabavnem trgu v podjetju *Blaž Baloh, s. p.*, ocenjujejo z 42,86 %, kar pomeni, da je pozicija bolj šibka. Nabava materiala poteka po naročilu in je odvisna od povpraševanja ter potreb kupcev oz. naročnikov. Povpraševanje v podjetju je

individualno, majhnega obsega in v ozkem tržnem segmentu. Konkurenčni položaj ocenjujejo s 57,14 % kot dober. V podjetju ni prisoten logistični koncept, prav tako podjetje nima posebnega oddelka za logistiko. Poudarek je na izvedbi operativnih logističnih dejavnosti.

Pozicijo na nabavnem trgu v podjetju *KAR bar, s. p.*, ocenjujejo s 57,14 % kot srednje močno. Nabava materiala poteka po naročilu in je odvisna od potrebe kupcev oz. strank. Povpraševanje v podjetju je individualno, majhnega obsega in v ozkem tržnem segmentu. Konkurenčni položaj ocenjujejo s 57,14 % kot dober. V podjetju ni prisoten logistični koncept, prav tako pa podjetje nima posebnega oddelka za logistiko. Poudarek je na izvedbi operativnih in strateških logističnih dejavnosti.

Pozicija na nabavnem trgu je v podjetju *Primož Medija, s. p.*, srednje močna, kar ocenjujejo s 57,14 %. Nabava materiala poteka po naročilu in je odvisna od povpraševanja in potreb kupcev oz. naročnikov. Povpraševanje v podjetju je individualno, majhnega obsega in v ozkem tržnem segmentu. Konkurenčni položaj ocenjujejo s 57,14 % kot dober. V podjetju je prisoten logistični koncept, saj podjetje prevaža in dostavlja pisarniški material, nimajo pa posebnega oddelka za logistiko, saj gre za mikro podjetje. Poudarek je na izvedbi operativnih logističnih dejavnosti.

Pozicijo na nabavnem trgu v podjetju »V«, *s. p.*, ocenjujejo kot močno z 71,43 %. Nabava materiala poteka po naročilu, odvisno od povpraševanja strank in potreb. Povpraševanje je individualno, majhnega obsega in v ozkem tržnem segmentu. Konkurenčni položaj podjetja ocenjujejo kot dober, in sicer z 71,43 %. V podjetju ni prisoten logistični koncept in podjetje nima posebnega oddelka za logistiko. Poudarek je na izvedbi operativnih logističnih dejavnosti.

Pozicijo na nabavnem trgu v podjetju »X«, *d. o. o.*, ocenjujejo kot šibko z 28,57 %. Nabava materiala poteka po naročilu in je odvisna od potreb podjetij, s katerimi sodeluje. Povpraševanje je individualno, majhnega obsega in v ozkem tržnem segmentu. Konkurenčni položaj ocenjujejo kot slab. V podjetju je prisoten logistični koncept, saj gre za transportno podjetje. Poudarek je na izvedbi operativnih in strateških logističnih dejavnosti.

Nabava in prodaja ter logistika v malih podjetjih

Pozicijo na nabavnem trgu v podjetju *Kovoj, d. o. o.*, ocenjujejo z 42,86 % kot bolj šibko. Nabava poteka po naročilu in je odvisna od potreb strank. Povpraševanje je individualno, majhnega obsega in v ozkem tržnem segmentu. Konkurenčni položaj ocenjujejo kot zelo dober. V podjetju ni prisoten logistični koncept in nimajo posebnega oddelka za logistiko. Poudarek je na izvedbi operativnih logističnih dejavnosti.

Pozicijo na nabavnem trgu v podjetju »M«, *d. o. o.*, ocenjujejo s 85,71 % kot močno. Nabava materiala poteka po naročilu in je odvisna od povpraševanja kupcev ter njihovih potreb. Povpraševanje je individualno, majhnega obsega in v ozkem tržnem segmentu. Konkurenčni položaj podjetje ocenjuje s 85,71 % kot dober. V podjetju ni prisoten logistični koncept in podjetje nima posebnega oddelka za logistiko. Poudarek je na izvedbi operativnih logističnih dejavnosti.

Pozicijo na nabavnem trgu v podjetju *Fort Pi, d. o. o.*, ocenjujejo z 42,86 % kot bolj šibko. Nabava materiala poteka po naročilu in je odvisna od potreb kupcev. Povpraševanje v podjetju je individualno, majhnega obsega in v ozkem tržnem segmentu. Konkurenčni položaj ocenjujejo z 42,86 % kot slabega. V podjetju je prisoten logistični koncept, nimajo pa posebnega oddelka za logistiko. Poudarek je na izvedbi operativnih logističnih dejavnosti.

Nabava in prodaja ter logistika v srednje velikih podjetjih

Pozicija na nabavnem trgu v podjetju *JEV, d. o. o.*, je bolj šibka, kar ocenjujejo z 42,86 %. Nabava materiala poteka po naročilu in je odvisna od povpraševanja kupcev oz. naročnikov. Povpraševanje v podjetju je velikega obsega in v širokem tržnem segmentu. Konkurenčni položaj so ocenili z 42,86 % kot dokaj slabega. V podjetju ni prisoten logistični koncept, podjetje pa tudi nima posebnega oddelka za logistiko. Poudarek je na izvedbi operativnih logističnih dejavnosti.

Pozicija na nabavnem trgu v podjetju *Tecbar, d. o. o.*, je ocenjena s 57,14 % kot srednje močna. Nabava materiala poteka po naročilu, odvisno od povpraševanja kupcev in potreb. Povpraševanje je individualno, majhnega obsega in v ozkem tržnem segmentu. Konkurenčni položaj ocenjujejo s 57,14 % kot dober. V podjetju je prisoten logistični koncept, podjetje pa ima tudi poseben oddelek za logistiko. Poudarek je na izvedbi operativnih logističnih dejavnosti.

Nabava in prodaja ter logistika v velikih podjetjih

Pozicija na nabavnem trgu v podjetju *Zasavko, d. d.*, je močna, kar ocenjujejo s 85,71 %. Nabava materiala poteka po naročilu, odvisno od povpraševanja kupcev in potreb. Povpraševanje v podjetju je velikega obsega in v širokem tržnem segmentu. Podjetje ima dober konkurenčni položaj, kar so ocenili s 85,71 %. V podjetju je prisoten logistični koncept, podjetje pa ima tudi poseben oddelek za logistiko. Poudarek je na izvedbi operativnih in strateških logističnih dejavnosti.

Pozicija na nabavnem trgu v podjetju »L«, *d. d.*, je zelo močna, kar vodja ocenjuje s 100 %. Nabava poteka po naročilu, odvisna pa je od povpraševanja strank. Povpraševanje v podjetju je velikega obsega in v širokem tržnem segmentu. Po mnenju vodje je konkurenčni položaj podjetja zelo dober. V podjetju je prisoten logistični koncept, prav tako pa ima podjetje poseben oddelek za logistiko. Poudarek je na izvedbi operativnih in strateških logističnih dejavnosti.

4.2.4 Proizvodnja

Proizvodnja v mikro podjetjih

Podjetje *Blaž Baloh, s. p.*, je delovno intenzivno, predvsem s fizičnim delom. Delitev dela je ocenjena z 42,86 % kot neznatna. V podjetju se uporabljajo večinoma specialni stroji, saj se ukvarjajo s tapetništvom. Degresija stroškov pri rastočem obsegu učinkov je ocenjena z 28,57 %, kar pomeni, da je majhna. Proizvodnja je dolgoročno povezana s temeljno inovacijo.

Podjetje *KAR bar, s. p.*, je delovno intenzivno, predvsem s fizičnim delom. Delitev dela je ocenjena z 42,86 %. V podjetju se uporabljajo univerzalni stroji (npr. kavni aparat). Degresija stroškov pri rastočem obsegu učinkov je majhna, kar ocenjujejo z 28,57 %. Proizvodnja je dolgoročno povezana s temeljno inovacijo.

Podjetje *Primož Medija, s. p.*, je kapitalno intenzivno, kar pomeni, da je v podjetju velik delež opreme v primerjavi z deležem zaposlenih. Delitev dela je ocenjena kot visoka z 71,43 %. Uporabljajo se univerzalni stroji, v tem primeru avtomobil oz. kombi. Degresija stroškov pri rastočem obsegu učinkov je ocenjena z 42,86 %, kar pomeni, da je majhna do srednje velika. Proizvodnja ni dolgoročno povezana s temeljno inovacijo.

Podjetje »V«, *s. p.*, je delovno intenzivno, večinoma s fizičnim delom. Delitev dela je neznatna, kar ocenjujejo z 28,57 %. V podjetju se uporabljajo večinoma specialni stroji. Degresija stroškov pri rastočem obsegu učinkov znaša 57,14 % in je srednje močna do močna. Proizvodnja je dolgoročno povezana s temeljno inovacijo.

Podjetje »X«, *d. o. o.*, je delovno intenzivno, predvsem s fizičnim delom. Delitev dela je neznatna, kar ocenjujejo z 28,57 %. V podjetju se uporabljajo univerzalni stroji (npr. kombi za prevoz). Degresija stroškov pri rastočem obsegu učinkov je majhna, kar ocenjujejo z 28,57 %. Proizvodnja ni dolgoročno povezana s temeljno inovacijo.

Proizvodnja v malih podjetjih

Podjetje *Kovoj, d. o. o.*, je delovno intenzivno, predvsem s fizičnim delom. Delitev dela je ocenjena z 42,86 % kot neznatna. V podjetju se uporabljajo univerzalni stroji. Degresija stroškov pri rastočem obsegu učinkov je precej močna, kar ocenjujejo z 71,43 %. Proizvodnja je dolgoročno povezana s temeljno inovacijo.

Podjetje »M«, *d. o. o.*, je kapitalno intenzivno. Delitev dela v proizvodnji je visoka, ocenjena z 71,43 %. Stroji, ki se uporabljajo v proizvodnji, so večinoma univerzalni. Degresija stroškov pri rastočem obsegu učinkov je srednje močna do močna, to ocenjujejo s 57,14 %. Proizvodnja je dolgoročno povezana s temeljno inovacijo.

Podjetje *Fort Pi, d. o. o.*, je delovno intenzivno, predvsem s fizičnim delom. Delitev dela je ocenjena z 42,86 % kot neznatna. V podjetju se uporabljajo večinoma univerzalni stroji. Degresija stroškov pri rastočem obsegu učinkov je dokaj močna. To ocenjujejo z 71,43 %. Proizvodnja ni dolgoročno povezana s temeljno inovacijo.

Proizvodnja v srednje velikih podjetjih

Podjetje *JEV, d. o. o.*, je delovno intenzivno, predvsem s fizičnim delom. Delitev dela v proizvodnji je ocenjena z 42,86 % kot neznatna. V podjetju se uporabljajo univerzalni stroji. Degresija stroškov pri rastočem obsegu učinkov je majhna do srednje velika, kar ocenjujejo z 42,86 %. Proizvodnja je dolgoročno povezana s temeljno inovacijo.

Podjetje *Tecbar, d. o. o.*, je delovno intenzivno, predvsem s fizičnim delom. Delitev dela v proizvodnji je ocenjena s 57,14 % kot dokaj visoka. V podjetju uporabljajo večinoma specialne stroje. Degresija stroškov pri rastočem obsegu učinkov je precej močna in je kot takšna ocenjena z 71,43 %. Proizvodnja je dolgoročno povezana s temeljno inovacijo.

Proizvodnja v velikih podjetjih

Podjetje *Zasavko, d. d.*, je delovno intenzivno, s fizičnim delom. Delitev dela v proizvodnji je visoka, kar so ocenili z 71,43 %. V podjetju se uporabljajo specialni stroji. Degresija stroškov pri rastočem obsegu učinkov je močna, kar so ocenili s 85,71 %. Proizvodnja je dolgoročno povezana s temeljno inovacijo.

Podjetje »L«, *d. d.*, je delovno intenzivno, z umskim delom. Delitev dela je visoka. Uporabljajo specialne stroje. Degresija stroškov pri rastočem obsegu učinkov je srednje močna do močna, kar so ocenili s 57,14 %. Proizvodnja je dolgoročno povezana s temeljno inovacijo.

4.2.5 Raziskave in razvoj podjetja

Raziskave in razvoj v mikro podjetjih

Podjetje *Blaž Baloh, s. p.*, nima raziskovalno-razvojnega oddelka. Razvoj storitev podjetja in postopkov njihovega opravljanja ni povezan s temeljnimi raziskavami. Raziskovanje v podjetju je kratkoročno, prav tako pa je kratko tudi časovno obdobje od iznajdbe do uporabe storitve (v tem primeru storitev tapetništva).

Podjetje *KAR bar, s. p.*, nima raziskovalno-razvojnega oddelka. Razvoj storitev podjetja in postopkov ni povezan s temeljnimi raziskavami. Raziskovanje v podjetju je kratkoročno, prav tako je časovno obdobje od iznajdbe do uporabe storitve, v tem primeru priprave in strežbe, kratko.

Podjetje *Primož Medija, s. p.*, nima raziskovalno-razvojnega oddelka. Razvoj storitev podjetja in postopkov za njihovo opravljanje ni povezan s temeljnimi raziskavami. Raziskovanje v podjetju je kratkoročno. Časovno obdobje od iznajdbe do uporabe storitve, v tem primeru prevoza in dostave, je relativno kratko.

Podjetje »V«, *s. p.*, nima raziskovalno-razvojnega oddelka. Razvoj proizvodov in storitev je povezan s temeljnimi raziskavami. Raziskovanje v podjetju je kratkoročno, kot kratkoročno ocenjujejo tudi časovno obdobje od iznajdbe storitve do uporabe. V tem primeru gre za oblikovanje pričesk, barvanje in striženje.

Podjetje »X«, *d. o. o.*, nima raziskovalno-razvojnega oddelka. Razvoj storitev podjetja in postopkov ni povezan s temeljnimi raziskavami. Raziskovanje v podjetju je kratkoročno, prav tako je časovno obdobje od iznajdbe do uporabe storitve, v tem primeru transporta, kratko.

Raziskave in razvoj v malih podjetjih

Podjetje *Kovoj, d. o. o.*, nima raziskovalno-razvojnega oddelka. Razvoj proizvodov in storitev v podjetju ni povezan s temeljnimi raziskavami. Raziskovanje v podjetju je kratkoročno, prav tako je časovno obdobje od iznajdbe do uporabe proizvoda kratko.

Podjetje »M«, *d. o. o.*, ima raziskovalno-razvojni oddelek. Razvoj proizvodov in storitev je povezan s temeljnimi raziskavami. Raziskovanje je dolgoročno, časovno obdobje od iznajdbe do uporabe proizvoda/storitve pa je tudi dolgo. To ocenjujejo s 85,71 %.

Podjetje *Fort Pi, d. o. o.*, nima raziskovalno-razvojnega oddelka. Razvoj proizvodov in njihovih postopkov ni povezan s temeljnimi raziskavami. Raziskovanje v podjetju je kratkoročno, prav tako je časovno obdobje od iznajdbe do uporabe proizvoda, kratko.

Raziskave in razvoj v srednje velikih podjetjih

Podjetje *JEV, d. o. o.*, nima raziskovalno-razvojnega oddelka. Razvoj proizvodov oz. storitev ni povezan s temeljnimi raziskavami. Raziskovanje v podjetju je kratkoročno, prav tako je časovno obdobje od iznajdbe do uporabe proizvoda oz. storitve kratko.

Podjetje *Tecbar, d. o. o.*, ima raziskovalno-razvojni oddelek. Razvoj proizvodov oz. storitev je povezan s temeljnimi raziskavami. Raziskovanje je dolgoročno, prav tako je časovno obdobje od iznajdbe do uporabe proizvoda dolgo.

Raziskave in razvoj v velikih podjetjih

Podjetje *Zasavko, d. d.*, ima raziskovalno-razvojni oddelek. Razvoj proizvodov je povezan s temeljnimi raziskavami. Raziskovanje v podjetju je dolgoročno, kar ocenjujejo s 85,71 %. Časovno obdobje od iznajdbe do uporabe proizvoda je dolgo, kar ocenjujejo z 71,43 %.

Podjetje »L«, *d. d.*, ima raziskovalno-razvojni oddelek. Razvoj storitev je povezan s temeljnimi raziskavami. Raziskovanje v podjetju je dolgoročno. Časovno obdobje od iznajdbe do uporabe storitve je dolgo, kar ocenjujejo z 71,43 %.

4.2.6 Financiranje in viri financiranja podjetja

Financiranje in viri financiranja v mikro podjetjih

Lastnina v podjetju *Blaž Baloh, s. p.*, je večinoma v družinski lasti. Možnosti financiranja, so po mnenju lastnika ocenjene kot dobre. Primerna oblika za financiranje podjetja so notranji viri, in sicer predvsem lastni prihranki oz. prihranki družine. Dostop podjetja na anonimen trg kapitala ni možen. Če se podjetje znajde v krizi, ni deležno pomoči države.

Lastnina v podjetju *KAR bar, s. p.*, je večinoma v družinski lasti. Možnosti financiranja so po mnenju lastnika omejene. Primerna oblika financiranja podjetja so notranji viri, in sicer lastni prihranki oz. prihranki družine in dobiček podjetja. Dostop podjetja na anonimen trg kapitala ni možen. Če se podjetje znajde v krizi, ni deležno pomoči države.

Lastnina v podjetju *Primož Medija, s. p.*, je večinoma v družinski lasti. Možnosti financiranja so po mnenju lastnika omejene. Primerna oblika za financiranje podjetja so notranji viri, in sicer lastni prihranki oz. prihranki družine in dobiček podjetja. Po mnenju lastnika je možen dostop podjetja na anonimen trg kapitala. V primeru krize podjetja podjetje ne more zaprositi za pomoč države oz. ni deležno pomoči države.

Lastnina v podjetju »V«, *s. p.*, je v družinski lasti. Možnosti financiranja so po mnenju lastnika dobre. Primerna oblika za financiranje podjetja so lastni prihranki oz. prihranki družine. Dostop podjetja ni možen na anonimen trg kapitala. Če se podjetje znajde v krizi, ni deležno pomoči države.

Lastnina v podjetju »X«, d. o. o., je v družinski lasti. Možnosti financiranja so po mnenju lastnika omejene. Primerna oblika za financiranje podjetja so notranji viri, in sicer lastni prihranki oz. prihranki družine in dobiček podjetja. Dostop podjetja na anonimen trg kapitala ni možen. Če se podjetje znajde v krizi, ni deležno pomoči države.

Financiranje in viri financiranja v malih podjetjih

Lastnina v podjetju Kovoj, d. o. o., je večinoma v družinski lasti. Možnosti financiranja so po mnenju lastnika omejene. Primerne oblike financiranja so notranji viri, predvsem lastni prihranki oz. prihranki družine, in dobiček podjetja. Dostop podjetja na anonimen trg kapitala ni možen. Če se podjetje znajde v krizi, ni deležno pomoči države.

Lastnina v podjetju »M«, d. o. o., je večinoma v družinski lasti. Podjetje ima veliko možnosti za financiranje, po mnenju vodje. To ocenjujejo s 85,71 %. Podjetje nima dostopa na anonimen trg kapitala. Primerne oblike financiranja za podjetje so dobiček podjetja, obračunana amortizacija in banke ter druge finančne institucije. Podjetje ni deležno pomoči države, če se znajde v krizi.

Lastnina v podjetju Fort Pi, d. o. o., je večinoma v družinski lasti. Možnosti financiranja so po mnenju lastnika bolj omejene. Primerne oblike financiranja so dobiček podjetja, prav tako pa banke in druge finančne institucije. Dostop podjetja na anonimen trg kapitala ni možen. Če se podjetje znajde v krizi, ni deležno pomoči države.

Financiranje in viri financiranja v srednje velikih podjetjih

Lastnina v podjetju JEV, d. o. o., je večinoma v družinski lasti. Podjetje ima po mnenju lastnika veliko možnosti za financiranje. Primerne oblike financiranja so dobiček podjetja, banke in druge finančne institucije. Podjetje nima dostopa na anonimen trg kapitala. Če se podjetje znajde v krizi, ni deležno pomoči države.

Lastnina v podjetju Tecbar, d. o. o., je praviloma široko razpršena. Podjetje ima po mnenju vodje dobre možnosti financiranja. Dostop podjetja na anonimen trg kapitala ni možen. Primerna oblika financiranja je dobiček podjetja. Podjetje ni deležno pomoči države, če se znajde v krizi.

Financiranje in viri financiranja v velikih podjetjih

Lastnina v podjetju Zasavko, d. d., je široko razpršena. Podjetje ima po mnenju vodje veliko možnosti za financiranje. Primerne oblike financiranja so dobiček podjetja, obračunana amortizacija, vračunana rezervacija in odprodaja premoženja podjetja. Podjetje je delniška družba in ima dostop na anonimen trg kapitala. Če se podjetje znajde v krizi, je deležno pomoči države.

Lastnina v podjetju »L«, d. d., je široko razpršena. Podjetje ima po mnenju vodje veliko možnosti za financiranje. Primerne oblike financiranja so dobiček podjetja, odprodaja premoženja podjetja, banke in druge finančne institucije ter izdaja obveznic in novih delnic. Podjetje ima z razpisom novih delnic dostop na anonimen trg kapitala. Če se podjetje znajde v krizi, je deležno pomoči države.

4.2.7 Družbena odgovornost podjetij

Družbena odgovornost mikro podjetij

Podjetje *Blaž Baloh, s. p.*, je družbeno odgovorno. Pri družbeni odgovornosti se poslužujejo lastnikovih vrednot. Družbena odgovornost se kaže v lokalni skupnosti, kjer ima podjetje svoj poslovni prostor, in do družbe na splošno, lastnikov, zaposlenih ter dobaviteljev. Kaže se v spoštovanju do zaposlenih, rednem plačilu in opravljenem delu. Vsi nameni družbene odgovornosti, ki so predstavljeni v anketi, so s strani podjetja ocenjeni kot enakovredni. Najbolj izrazita je družbena odgovornost do varstva naravnega okolja. Podjetje ima tudi reakcijsko politiko omejevanja tveganja, saj skrbi za odpadne snovi v podjetju. Kaže se javni interes glede odstranjevanja odpadnih snovi in skrbi za okolje. Pripravljajo majhne akcije brez pozornosti medijev.

Podjetje *KAR bar, s. p.*, družbeni odgovornosti posveča veliko pozornosti. Pri tem se poslužujejo vrednot podjetja. Največ družbene odgovornosti podjetje izvaja v lokalni skupnosti in do družbe na splošno. Odgovornost se kaže tudi do zaposlenih, lastnikov, kupcev oz. strank, varstva okolja in dobaviteljev. To ocenjujejo enakovredno, in sicer s 85,71 %. Družbena odgovornost jim pomeni zaščito za poslovanje, ugled in imidž podjetja, konkurenčno prednost, sposobnost pritegniti kupce oz. stranke, predanost in produktivnost zaposlenih. To ocenjujejo z 42,86 %. Največja namena družbene odgovornosti v podjetju sta boljše delovno okolje in učinkovita raba naravnih virov. Družbena odgovornost se kaže v spoštovanju do zaposlenih, rednem plačilu in dobro opravljenem delu ter pri postrežbi stranke. Akcije pri družbeni odgovornosti so majhne in brez pozornosti medijev. Uporabljajo reakcijsko politiko omejevanja tveganja, saj skrbno ravna z odpadnimi snovmi v podjetju. Javni interes glede odstranjevanja odpadnih snovi in skrbi za okolje je prisoten.

Podjetje *Primož Medija, s. p.*, nima izrazite družbene odgovornosti. Podjetje družbeni odgovornosti ne posveča posebne pozornosti. Glede odpadnih snovi v podjetju velja reakcijska politika omejevanja tveganja, kar pomeni, da podjetje skrbi za odpadke in ne onesnažuje okolja. To so ocenili s 85,71 %. Javni interes glede odstranjevanja odpadnih snovi in skrbi za okolje se ne kaže izrazito. Družbena odgovornost v podjetju se kaže glede spoštovanja do zaposlenih, rednega plačila in dobrega poslovanja z ostalimi podjetji.

Podjetje »V«, *s. p.*, nima izrazite družbene odgovornosti. Podjetje družbeni odgovornosti ne posveča posebne pozornosti. Kaže se v spoštovanju do zaposlenih, rednem plačilu in zadovoljnih strankah. Podjetje skrbi za odpadne snovi, kar ocenjujejo z 71,43 %. Uporabljajo reakcijsko politiko omejevanja tveganja. Javni interes glede odstranjevanja odpadnih snovi ni prisoten.

Podjetje »X«, *d. o. o.*, je družbeno odgovorno. Pri tem se poslužujejo lastnikovih vrednot. Največ družbene odgovornosti podjetje izvaja do partnerjev in dobaviteljev. Družbeno odgovornost podjetje uporablja kot zaščito poslovanja. Največja namena družbene odgovornosti sta boljše delovno okolje in ohranitev stikov s strankami, dobavitelji ter drugimi podjetji. Družbena odgovornost se kaže v spoštovanju do zaposlenih, rednem plačilu in dobro opravljenem delu ter pri postrežbi stranke. Akcije glede družbene

odgovornosti so majhne in brez pozornosti medijev. Uporabljajo reakcijsko politiko omejevanja tveganja, kar pomeni, da skrbijo za odpadke. Javni interes glede odstranjevanja odpadnih snovi in skrbi za okolje je prisoten.

Družbena odgovornost malih podjetij

Podjetje *Kovoj, d. o. o.*, ne posveča veliko pozornosti družbeni odgovornosti. Pri družbeni odgovornosti se poslužujejo vrednot podjetja. Največ družbene odgovornosti podjetje izvaja do kupcev oz. strank, partnerjev in dobaviteljev. Akcije v okviru družbene odgovornosti so dokaj obsežne in s pozornostjo medijev, saj gre tudi za kataloško in internetno prodajo proizvodov podjetja. Podjetje je namene družbene odgovornosti ocenilo vse kot enakovredne, in sicer z 42,86 %. Ti nameni so zaščita poslovanja, ugled in imidž podjetja, konkurenčna prednost, sposobnost pritegniti in ohraniti kupce, predanost in produktivnost zaposlenih, ohranitev stikov z dobavitelji, lažje pridobivanje investitorjev, boljše delovno okolje in učinkovita raba naravnih virov. Ravnanju z odpadnimi snovmi ne posvečajo velike pozornosti. Javni interes glede odstranjevanja odpadnih snovi in skrbi za okolje ni izražen.

Podjetje »M«, *d. o. o.*, je družbeno odgovorno. Družbeni odgovornosti posveča veliko pozornosti. Pri tem se poslužujejo vrednot podjetja. Družbena odgovornost se najbolj kaže v lokalni skupnosti in do zaposlenih, kupcev oz. porabnikov, varstva naravnega okolja, partnerjev ter dobaviteljev. To so ocenili s 85,71 %. Najbolj se kaže do varstva naravnega okolja. Najmanj družbene odgovornosti se kaže do lastnikov oz. delničarjev, kar ocenjujejo s 57,14 %. Akcije, ki jih pripravljajo v okviru družbene odgovornosti, so majhne in brez pozornosti medijev. Namena družbene odgovornosti sta predvsem izboljšanje delovnega okolja in učinkovita raba naravnih virov. S 85,71 % ocenjujejo tudi ostale namene, ki so zaščita poslovanja, ugled in imidž podjetja, konkurenčna prednost, predanost in produktivnost zaposlenih, ohranitev stikov z dobavitelji in lažje pridobivanje investitorjev. Namen družbene odgovornosti glede sposobnosti pritegniti in ohraniti kupce so ocenili z 71,43 %. V podjetju uporabljajo reakcijsko politiko omejevanja tveganja, kar pomeni, da podjetje skrbi za odpadne snovi. Javni interes glede odstranjevanja odpadkov se kaže.

Podjetje *Fort Pi, d. o. o.*, ne posveča veliko pozornosti družbeni odgovornosti. Glede odpadnih snovi v podjetju velja bolj reakcijska politika omejevanja tveganja, kar pomeni, da podjetje skrbi za odpadke in ne onesnažuje okolja. To so ocenili s 57,14 %. Kaže se javni interes glede odstranjevanja odpadnih snovi in skrbi za okolje. Družbena odgovornost se kaže predvsem v spoštovanju zaposlenih in rednem plačilu. V okolju, v katerem podjetje posluje, podpirajo lokalno skupnost invalidov.

Družbena odgovornost srednje velikih podjetij

Podjetje *JEV, d. o. o.*, je družbeno odgovorno. Pri družbeni odgovornosti se podjetje poslužuje lastnikovih vrednot. Družbena odgovornost se kaže najbolj v lokalni skupnosti in do lastnikov oz. delničarjev. Kaže se tudi do kupcev oz. porabnikov in partnerjev ter dobaviteljev. To ocenjujejo z 71,43 %. Podjetje je družbeno odgovorno tudi do zaposlenih, varstva naravnega okolja in družbe na splošno. Akcije v okviru družbene odgovornosti so načeloma majhne in brez pozornosti medijev. Namena družbene odgovornosti sta predvsem zaščita poslovanja in ohranitev stikov z dobavitelji ter

ostalimi podjetji. Sledi jim namen učinkovite rabe naravnih virov, kar je podjetje ocenilo s 57,14 %. Podjetje se poslužuje reakcijske politike omejevanja tveganja pri ravnanju z odpadnimi snovmi. To ocenjujejo z 71,43 %. Javnega interesa glede odstranjevanja odpadnih snovi in skrbi za okolje ni. Podjetje v lokalni skupnosti podpira lokalne športnike.

Podjetje *Tecbar, d. o. o.*, je družbeno odgovorno. Pri tem se poslužujejo vrednot podjetja. Družbena odgovornost se najbolj kaže do partnerjev in dobaviteljev ter varstva naravnega okolja. To ocenjujejo s 85,71 %. Družbena odgovornost se kaže tudi do zaposlenih, družbe na splošno in kupcev oz. porabnikov. To ocenjujejo z 71,43 %. S 57,14 % so ocenili družbeno odgovornost, ki jo ima podjetje do lokalne skupnosti in lastnikov oz. delničarjev. Akcije, ki so pripravljene v okviru družbene odgovornosti, so ocenjene z 42,86 % kot majhne in brez pozornosti medijev. Največji nameni družbene odgovornosti podjetju se kažejo v ugledu in imidžu podjetja, konkurenčni prednosti, sposobnosti pritegniti in ohraniti kupce in boljšem delovnem okolju. S 85,71 % se kažejo tudi nameni v predanosti in produktivnosti zaposlenih, ohranitvi stikov z dobavitelji, lažjem pridobivanju investitorjev ter učinkoviti rabi naravnih virov. Najmanjši delež je podjetje dodelilo namenu zaščite poslovanja, in sicer 57,14 %. Podjetje uporablja reakcijsko politiko omejevanja tveganja, kar ocenjuje z 71,43 %. Javni interes glede odstranjevanja odpadnih snovi je izrazit, podjetje skrbi za odpadke.

Družbena odgovornost velikih podjetij

Podjetje *Zasavko, d. d.*, je družbeno odgovorno. Pri družbeni odgovornosti se poslužujejo vrednot podjetja. Družbena odgovornost se kaže najbolj v lokalni skupnosti in do varstva naravnega okolja. To ocenjujejo s 85,71 %. Kaže se tudi do kupcev oz. porabnikov, partnerjev in dobaviteljev. To ocenjujejo z 71,43 %. Podjetje je družbeno odgovorno tudi do zaposlenih, družbe na splošno in lastnikov oz. delničarjev. To ocenjujejo z 51,14 %. Akcije v okviru družbene odgovornosti so ocenjene s 57,14 % kot medijsko odmevne, kar pomeni, da se poslužujejo medijske pozornosti. Nameni družbene odgovornosti so ugled in imidž podjetja, konkurenčna prednost, predanosti in produktivnost zaposlenih, boljše delovno okolje ter učinkovita raba naravnih virov. To ocenjujejo enakovredno z 71,43 %. Družbena odgovornost jim služi tudi v druge namene. S 57,14 % ocenjujejo, da tako lažje pridobivajo investitorje in zaščitijo poslovanje podjetja. Podjetje skrbi za odpadne snovi, kar pomeni, da se poslužuje reakcijske politike omejevanja tveganja. Kaže se tudi javni interes glede odstranjevanja odpadnih snovi in skrbi za okolje. V lokalnem okolju podjetje podpira različna združenja in skupnosti. Podpirajo letališče, šolo, vrtec in avto klub.

Podjetje »L«, *d. d.*, je družbeno odgovorno. Družbeni odgovornosti posveča veliko pozornosti. Pri tem se poslužujejo vrednot podjetja. Družbena odgovornost se kaže najbolj do lastnikov oz. delničarjev, zaposlenih, strank, varstva naravnega okolja in partnerjev. Kaže se tudi v lokalni skupnosti. Akcije, ki so pripravljene v sklopu družbene odgovornosti, so obsežne in s pozornostjo medijev. Nameni družbene odgovornosti so ugled in imidž podjetja, zaščita poslovanja, konkurenčna prednost, sposobnost pritegniti in ohraniti stranke, motivirati zaposlene, ohraniti stike z dobavitelji, vlado, mediji in lokalno skupnostjo, pridobiti investitorje ter izboljšati delovno okolje. Najmanj pozornosti namenijo učinkoviti rabi naravnih virov, kar ocenjujejo z 42,86 %. Podjetje

uporablja reakcijsko politiko omejevanja tveganja, torej skrbi za odpadke. Kaže se javni interes glede odstranjevanja odpadnih snovi in skrbi za okolje.

4.2.8 Inovativnost podjetja

Inovativnost v mikro podjetjih

V podjetju *Blaž Baloh, s. p.*, lastnik ocenjuje svoje podjetje kot inovativno. Inovativnost se kaže v podjetju z zniževanjem stroškov in večanjem dobička podjetja. Inovativnost prinaša podjetju različne koristi. Največje koristi, ki jih podjetju prinaša inovativnost, so: razvijanje zamisli v novo priložnost, možnost rasti podjetja in s tem nova delovna mesta, stroškovna prednost v diferenciaciji in zniževanje stroškov. Največja zaviralna dejavnika pri inoviranju sta ekonomija obsega in pomanjkanje oddelka za raziskave in razvoj.

V podjetju *KAR bar, s. p.*, lastnik podjetja ocenjuje svoje podjetje kot inovativno. Inovativnost v podjetju se kaže z zniževanjem stroškov in večanjem dobička podjetja. Največji koristi, ki ju ima podjetje od inovativnosti, sta možnost rasti podjetja in s tem nova delovna mesta ter zniževanje stroškov in s tem večanje dobička. Kot v podjetju *Blaž Baloh, s. p.*, sta tudi tukaj največja zaviralna dejavnika ekonomija obsega in pomanjkanje oddelka za raziskave in razvoj.

Podjetje *Primož Medija, s. p.*, po mnenju lastnika ni inovativno. Največja zaviralna dejavnika, ki onemogočata inovativnost, sta pomanjkanje denarja in znanja.

Podjetje »V«, *s. p.*, po mnenju lastnice ni inovativno. Kot največji zaviralni dejavnik pri inoviranju je lastnica podjetja označila pomanjkanje oddelka za raziskave in razvoj.

V podjetju »X«, *d. o. o.*, so po mnenju lastnika ocenili podjetje kot inovativno. Inovativnost v podjetju se kaže z razvojem inovativnih storitev. Največja korist, ki jo prinaša inovativnost storitev, je predvsem v pomoč pri distribuciji in dobavi podjetja. . Največji zaviralni dejavniki pri inoviranju v podjetju so pomanjkanje denarja, ekonomija obsega in pomanjkanje oddelka za raziskave in razvoj.

Inovativnost v malih podjetjih

Podjetje *Kovoj, d. o. o.*, po mnenju lastnika ni inovativno. Največji zaviralni dejavniki pri inovativnosti se kažejo v pomanjkanju denarja in oddelka za raziskave in razvoj ter nemotiviranosti zaposlenih.

V podjetju »M«, *d. o. o.*, so po mnenju vodje ocenili, da je podjetje inovativno. Inovativnost se kaže v razvoju inovativnih proizvodov in storitev. Največje koristi, ki jih podjetju prinaša inovativnost, so zavzemanje za širitev trgov, možnost rasti in s tem nova delovna mesta ter obnova in širitev proizvodov ter storitev. Največji zaviralni dejavnik pri inovativnosti je nemotiviranost zaposlenih.

Podjetje *Fort Pi, d. o. o.*, je po mnenju lastnika inovativno. Inovativnost se kaže v razvoju inovativnih proizvodov in storitev. Največja korist podjetju, ki jo prinaša inovativnost, se kaže v rasti podjetja in s tem novih delovnih mest. Največji zaviralni dejavniki pri inovativnosti v podjetju se kažejo v pomanjkanju znanja, denarja in oddelka za raziskave in razvoj.

Inovativnost v srednje velikih podjetjih

Podjetje *JEV, d. o. o.*, je po mnenju lastnika inovativno. Inovativnost se kaže z zniževanjem stroškov in večanjem dobička. Največji koristi, ki jih podjetju prinaša inovativnost, sta pokrivanje še neizkoriščene tržne niše in zavzemanje za širitev trgov. Največja zaviralna dejavnika pri inoviranju sta pomanjkanje znanja in denarja ter oddelka za raziskave in razvoj ter nemotiviranost zaposlenih.

Podjetje *Teubar, d. o. o.*, je po mnenju vodje inovativno. Inovativnost se kaže v razvoju inovativnih proizvodov in storitev. Največ koristi od inovacije ima podjetje pri obnovi in širitvi proizvodov in storitev. Kot največji zaviralni dejavnik pri inoviranju je podjetje navedlo nemotiviranost zaposlenih.

Inovativnost v velikih podjetjih

Podjetje *Zasavko, d. d.*, je po mnenju vodje zelo inovativno. Inovativnost v podjetju se kaže predvsem v zniževanju stroškov in večanju dobička. Največ koristi jim inovacija prinese pri izkoriščanju tehnoloških in poslovnih priložnosti, razvijanju zamisli v poslovno priložnost, zavzemanju za širitev trgov, zniževanju stroškov, obnovi in širitvi proizvodov ter kot monopol v svoji panogi. Dva največja zaviralna dejavnika pri inoviranju sta ekonomija obsega in nemotiviranost zaposlenih.

Podjetje *»L«*, *d. d.*, je po mnenju vodje zelo inovativno. Inovativnost se kaže v zniževanju stroškov in s tem večanju dobička podjetja. Največje koristi jim inovacija prinese pri pokrivanju še neizkoriščene niše, izkoriščanju tehnoloških in poslovnih priložnosti, razvijanju zamisli v novo poslovno priložnost, možnosti rasti in s tem novih delovnih mest, stroškovni prednosti v diferenciaciji ter zniževanju stroškov. Kot največji zaviralni dejavnik pri inoviranju je podjetje navedlo ekonomijo obsega.

5 UGOTOVITVE O OBRAVNAVANIH IZBRANIH ZNAČILNOSTIH MIKRO, MALIH IN SREDNJE VELIKIH TER VELIKIH PODJETIJ IZ REGIJE ZASAVJE IN PRIPOROČILA ZA PRAKSO

S pomočjo anketnega vprašalnika smo anketirali mikro, mala, srednje velika in velika podjetja v regiji Zasavje. Naš namen je bil ugotoviti, ali se značilnosti, ki so predstavljene v teoretičnem delu, ujemajo tudi v praksi. Ugotovili smo, da prihaja do majhnih odstopanj. V nadaljevanju so predstavljene ugotovitve po sklopih značilnosti, ki smo jih obravnavali.

Kadri in promocija zdravja na delovnem mestu podjetja

Vsa mikro podjetja zaznavajo nepomemben delež nekvalificirane in priučene delovne sile. Nepomemben delež zaznavajo tudi v dveh malih podjetjih, vseh anketiranih srednje velikih podjetjih in enem velikem podjetju. To je skladno z raziskovalnimi spoznanji (Rebernik idr., 1997, str. 24), saj je v MSP pogosto nepomemben delež nekvalificirane in priučene delovne sile. Nasprotno je v malem podjetju Fort Pi, d. o. o., in v velikem podjetju Zasavko, d. d., kjer se kaže dokaj velik delež nekvalificirane in priučene delovne sile, saj v proizvodnih podjetjih prihaja do potrebe po velikem številu zaposlenih. V 4 od 5 mikro podjetij in v vseh anketiranih malih in srednje velikih podjetjih imajo zelo majhen delež zaposlenih z visokošolsko izobrazbo. Nasprotno ima veliko zaposlenih v velikih podjetjih vsaj visokošolsko izobrazbo. Tudi to je skladno s teoretičnimi spoznanji (Rebernik idr., 1997, str. 24), saj imajo zaposleni večinoma višjo izobrazbo v velikih podjetjih kot v MSP. Široko strokovno znanje prevladuje v 4 od 5 mikro podjetij, v 2 od 3 malih podjetij in v vseh anketiranih srednje velikih podjetjih. Tako se kaže specializacija v enem mikro podjetju, enem malem podjetju in v obeh velikih podjetjih. Tudi to je skladno s teoretičnimi spoznanji (Dimovski idr., 2002, str. 94; Rebernik idr., 1997, str. 24), saj je za velika podjetja značilna specializacija, za MSP pa večinoma široko strokovno znanje.

Večina zaposlenih v vseh velikostnih razredih podjetij je dokaj zadovoljna s svojim delom. Le v enem malem podjetju se kaže nezadovoljstvo. Ta teza ni popolnoma skladna s spoznanji raziskovalcev (Rebernik idr., 1997, str. 24), saj smo z anketnim vprašalnikom na našem vzorcu dokazali, da so tudi v velikih podjetjih zaposleni lahko zadovoljni z delom. V malem podjetju Kovo, d. o. o., kjer se kaže nezadovoljstvo zaposlenih, se kaže tudi majhna lojalnost. Lojalnost je v večini podjetij dokaj velika, saj je povezana z zadovoljstvom zaposlenih. Ta teza je skladna s spoznanji v že predstavljenem teoretičnem delu (Rozman idr., 2011, str. 110). Skladna s teoretičnimi spoznanji pa ni teza, da je lojalnost zaposlenih v MSP večja. Z anketnim vprašalnikom smo dokazali, da je lojalnost velika tam, kjer obstaja zadovoljstvo zaposlenih. Lojalnost ni odvisna od velikosti podjetja.

Kot največji vzrok zaposlitve je večina mikro podjetij navedla samouveljavitev. To smo pričakovali, saj so na anketo odgovarjali lastniki podjetij, ki so hkrati tudi zaposleni v podjetju. Tudi v malih podjetjih je samouveljavitev eden izmed vzrokov zaposlitve.

Sledijo materialne spodbude in dobri odnosi zaposlenih z lastnikom podjetja. Te dva vzroka sta navedena kot glavna tudi v srednje velikih podjetjih. V velikih podjetjih se kaže več vzrokov zaposlitve. Navajajo tudi dobre odnose med zaposlenimi. Tudi to je skladno s teorijo (Mugler, 1993, str. 39, 44 v Duh & Belak, 1998, str. 85–86).

Programa promocije zdravja na delovnem mestu se poslužuje eno malo podjetje (program v razvijanju), eno srednje veliko podjetje in obe anketirani veliki podjetji. V ostalih podjetjih takšnega programa ni. Skladno s teoretičnimi spoznanji (OZS, 2014, str. 10) je to še posebej razvidno v mikro podjetjih, kjer o tem ne razmišljajo. Program vodi kadrovska služba, le v enem podjetju, in sicer velikem podjetju, pa program vodijo strokovnjaki. Podjetjem predlagamo program promocije zdravja na delovnem mestu, saj smo z analizo anketnega vprašalnika ugotovili, da se večina podjetij ne poslužuje tega programa. To predlagamo predvsem MSP, saj smo v analizi ugotovili, da se velika podjetja programa že poslužujejo. Skladno s spoznanji raziskovalcev (Šarotar Žižek & Veingerl Čič, 2015, str. 129) predlagamo, da se osredotočijo na program promocije zdravja na delovnem mestu, saj sta motiviranost in produktivnost zaposlenih pomembni tudi za uspešno poslovanje podjetja. S programom promocije zdravja na delovnem mestu se znižujejo stroški podjetja, manj pa je tudi nesreč pri delu in bolniških izostankov zaposlenih. To je razvidno tudi v analizi velikih podjetij, ki so to označila kot koristi programa.

Planiranje

Ugotavljamo, da je planiranje prisotno v večini anketiranih podjetij. V 4 od 5 mikro podjetij je prisotno planiranje. Planira lastnik, ki hkrati vodi podjetje. Le v enem mikro podjetju, ki se ukvarja s frizerstvom, planiranje ni prisotno. Velik pomen dajejo intuiciji in improvizaciji. Intuicija in improvizacija imata pomembno vlogo tudi v enem malem podjetju, kjer ravno tako nimajo prisotnega planiranja. Ostali dve anketirani mali podjetji imata prisotno planiranje. V enem planira lastnik, v enem pa manager, ki vodi podjetje. V srednje velikem podjetju Tecbar, d. o. o., je prisotno planiranje, in sicer planira manager. Nasprotno je v drugem anketiranem srednje velikem podjetju, in sicer JEV, d. o. o., kjer planiranje ni prisotno. Znova zaznavamo pomen improvizacije in intuicije. Prihaja do odstopanj s teoretičnimi spoznanji (Rebernik idr., 1997, str. 25), saj je v MSP že zaznati planiranje. Le malo MSP še daje pomen le improvizaciji in intuiciji. Skladno s spoznanji Duhove (2015, str. 62) je v obeh anketiranih velikih podjetjih planiranje prisotno, in sicer planira manager.

Podjetjem predlagamo planiranje, saj je izredno pomembno za uspešno poslovanje podjetja. Skladno s teoretičnimi spoznanji (Duh, 2015, str. 62) je proces planiranja pomemben za podjetje, ker tako pokaže, kaj podjetje želi doseči v prihodnosti. S pomočjo planiranja se podjetje lažje razvija in raste.

Organiziranje

V vseh mikro podjetjih, ki smo jih anketirali, je organiziranost podjetja na podjetnika naravnani linijski sistem. Takšna organiziranost se kaže tudi v dveh malih podjetjih in enem srednje velikem podjetju. Ugotavljamo, da je takšna organiziranost v podjetjih, ki so vodena s strani lastnika. To pomeni, da ima lastnik nadzor nad celotnim podjetjem. To je skladno s teoretičnimi spoznanji (Rebernik idr., 1997, str. 25). Kompleksno

organizacijsko strukturo zaznavamo v enem malem podjetju, enem srednje velikem podjetju in obeh velikih podjetjih. Tudi to je skladno s spoznanji (Rebernik idr., 1997, str. 25). Takšna organiziranost je večinoma zaznana v podjetjih, kjer imajo izoblikovane oddelke, vodenje pa poteka s strani managerja. Prihaja tudi do posebnosti, saj imamo primera malega in srednje velikega podjetja, kjer je organiziranost naravnana na podjetnika (podjetje vodi lastnik), podjetje pa ima izoblikovane oddelke. Organiziranost zaposlenih je v dveh mikro podjetjih in enem malem podjetju kopičenje funkcij. Do tega pride, ko je število zaposlenih majhno. To je skladno s spoznanji Rebernika idr. (1997, str. 25). V mikro podjetju Primož Medija, s. p., in srednje velikem podjetju Tecbar, d. o. o., so jasno razvidne izvedbene funkcije. To v teoriji velja predvsem za srednje velika podjetja. V mikro podjetju »X«, d. o. o., ki se ukvarja s prevozništvom, prihaja do delitve dela, saj vsak zaposlen opravlja z delom sam. V ostalih podjetjih s kompleksno organizacijsko strukturo se zaposleni delijo po oddelkih. V štirih mikro podjetjih, dveh malih podjetjih in enem srednje velikem podjetju so poti informacij med zaposlenimi in vodstvom kratke in neposredne. Zgolj eno mikro podjetje, eno malo podjetje, eno srednje veliko podjetje in obe veliki podjetji imajo predpisan potek informacij. V vseh MSP kontrola in navodila potekajo z osebnimi stiki. Nasprotno se kaže v obeh velikih podjetjih, kjer je že razvidno, da potekajo kontrola in navodila brezosebno in formalizirano. Tudi te teze so skladne s teoretičnimi spoznanji (Rebernik idr., 1997, str. 25). Osebna navezanost je močna v treh mikro podjetjih, dveh malih podjetjih, enem srednje velikem podjetju in v obeh velikih podjetjih. V ostalih podjetjih so označili osebno navezanost kot neznatno. Koordinacijski problemi so v vseh mikro podjetjih, dveh malih podjetjih in enem velikem podjetju neznatni. V ostalih podjetjih so koordinacijski problemi dokaj veliki. Tudi to se ujema s teorijo (Rebernik idr., 1997, str. 25).

Skladno s spoznanji Prašnikarja idr. (2003, str. 19–20) delegiranje poteka omejeno v vseh mikro podjetjih in v dveh malih podjetjih, kjer so tudi koordinacijski problemi neznatni. V enem malem podjetju in v vseh srednje velikih ter vseh anketiranih velikih podjetjih poteka delegiranje na mnogih področjih. Ta teza je skladna s teoretičnimi spoznanji (Dimovski idr., 2002, str. 91). Ta podjetja imajo izoblikovane oddelke. Fleksibilnost je v večini podjetij velika. Ugotavljamo, da to ni odvisno od velikosti podjetja, ampak bolj od njegove dejavnosti. Stopnja formalizacije je v vseh mikro podjetjih in v večini malih podjetij neznatna. Bolj izrazita je formalnost v srednje velikih in velikih podjetjih, kjer imajo v knjigah zapisane razne postopke in opise npr. delovnih mest. Tako vsi zaposleni vedo, kakšno delo opravljajo, in to kljub velikemu številu zaposlenih. Teorija je skladna s prakso (Dimovski & Penger, 2008 str. 73–74; Rebernik idr., 1997, str. 25). Srednje velika podjetja že kažejo formalnost, saj so po številu zaposlenih blizu velikim podjetjem. Skladno s spoznanji (Prašnikar idr., 2003, str. 19) ima večina MSP funkcijsko ali preprosto organizacijsko strukturo. Nasprotno se kaže v obeh velikih podjetjih in enem srednje velikem podjetju, kjer gre za kompleksno organizacijsko strukturo. To je skladno s teoretičnimi spoznanji (Dimovski idr., 2002, str. 86).

Lastnikom mikro in malih podjetij predlagamo, da del delegiranja prepustijo kateremu od zaposlenih. Vsak zaposleni v podjetju bi moral opravljati delo, ki je namenjeno le njemu. Tako ne bo prihajalo do kopičenja funkcij, poslovanje pa bo potekalo nemoteno.

Neposredno vodenje

Vsa mikro podjetja vodi lastnik. Lastnik vodi tudi dve mali podjetji in eno srednje veliko podjetje. Malo podjetje »M«, d. o. o., srednje veliko podjetje Tecbar, d. o. o., in obe veliki podjetji vodi manager. To je skladno s teoretičnimi spoznanji (Pfohl & Kellerwessel, 1997, str. 19–22; Pfohl & Kellerwessel, 1993, str. 298–300 v Duh, 1998, str. 113). Posebnost je le malo podjetje »M«, d. o. o., ki ga vodi manager. Skladno je tudi s spoznanji Prašnikarja idr. (2003, str. 19), kjer je razvidno, da je poslovanje v nekaterih srednje velikih podjetjih že v rokah managerjev. Vsa mikro podjetja in eno srednje veliko podjetje se poslužujejo patriarhalnega vodenja. Mali podjetji, in sicer Fort Pi, d. o. o., in Kovo, d. o. o., se poslužujeta prosvetljenega paternalizma kot vrste vodenja. Ta vrsta vodenja je v teoriji bolj primerna za srednje velika podjetja. Eno srednje veliko podjetje in obe veliki podjetji se poslužujeta vodenja po načelih managementa. V večini podjetij ima vodstvo dobro znanje o vodenju. Odstopanja so le v enem mikro podjetju. Tu so označili znanje vodstva kot pomanjkljivo. To ni skladno s teoretičnimi spoznanji (Rebernik idr., 1997, str. 25), kjer je zapisano, da imajo lastniki v MSP pomanjkljivo znanje. V zgolj enem mikro podjetju je znanje bolj specializirano, v ostalih podjetjih pa je znanje bolj tehniško usmerjeno oz. dobro tehniško v strokovnih oddelkih. To je skladno s teorijo (Pfohl & Kellerwessel, 1997, str. 19–22; Pfohl & Kellerwessel, 1993, str. 298–300 v Duh, 1998, str. 113).

V vseh mikro podjetjih poteka delitev dela po sodelavcih. Takšna delitev je zaznana tudi v dveh malih podjetjih in enem srednje velikem. V ostalih podjetjih poteka delitev dela po objektih oz. projektih. To je skladno s teorijo (Rebernik idr., 1997, str. 25). Pogoste skupinske odločitve smo zaznali v obeh velikih podjetjih, enem mikro podjetju, enem malem podjetju in enem srednje velikem podjetju. Skladno s teoretičnimi spoznanji (Dimovski idr., 2002, str. 68) so potrebne skupinske odločitve tam, kjer odločitev težko obvladuje en sam. Večina podjetij, kjer podjetje vodi lastnik, je odgovorila, da vodstvenega potenciala ni mogoče zamenjati. Zgolj eno mikro podjetje je odgovorilo, da je, čeprav lastnik vodi podjetje, mogoče zamenjati vodstvo. V ostalih podjetjih, kjer vodenje poteka s strani managerja, zaznavajo, da je vodstveni potencial mogoče zamenjati. Izjema je le eno srednje veliko podjetje, ki meni, da čeprav manager vodi podjetje, vodstva ni mogoče zamenjati. To je skladno s spoznanji Prašnikarja idr. (2003, str. 20), saj managerji ostanejo v srednje velikih podjetjih na položaju dlje časa kot v velikih podjetjih. V vseh mikro podjetjih, dveh malih podjetjih in enem srednje velikem podjetju informacijski sistemi še zadoščajo za izrabo fleksibilnosti. Le v enem malem podjetju je lastnik ocenil, da informacijski sistemi ne zadoščajo za izrabo fleksibilnosti. Ta teza ni povsem skladna s spoznanji raziskovalcev (Pfohl & Kellerwessel, 1997, str. 19–22; Pfohl & Kellerwessel, 1993, str. 298–300 v Duh, 1998, str. 113), ki so zapisali, da informacijski sistemi v MSP ne zadoščajo za izrabo fleksibilnosti. V enem srednje velikem in obeh anketiranih velikih podjetjih pa so informacijski sistemi že izgrajeni in formalizirani, tako da je delo posameznika v podjetju razvidno s pravili in procedurami. To je skladno s teoretičnimi spoznanji (Dimovski idr., 2002, str. 84). Dobre možnosti korekture pri napačnih odločitvah zaznavajo v vseh anketiranih srednje velikih in velikih podjetjih. Dobre možnosti so zaznane tudi v dveh mikro podjetjih in enem malem podjetju. Tudi tu ni tako pomembna velikost podjetja, kot je pomembna njegova dejavnost.

Menimo, da bi lastniki manjših podjetij svoje znanje o vodenju lahko posredovali komu od zaposlenih, tako bi poslovanje podjetja potekalo nemoteno tudi brez prisotnosti lastnika. Tako bi tudi lažje zamenjali vodstveni položaj, če bi bilo slučajno potrebno, podjetje pa bi lahko ohranili tudi po podjetnikovi upokojitvi.

Kontrola

Kontrola poteka v vseh podjetjih z osebnimi stiki. V vseh anketiranih mikro podjetjih potekajo posamični odnosi (lastnik-zaposlen). Pri vseh poslovanje kontrolira lastnik. V dveh malih podjetjih, Fort Pi, d. o. o., in Kovoje, d. o. o., nastanejo tudi posamični odnosi (lastnik-zaposlen), v obeh primerih pa so možni tudi skupinski odnosi (lastnik-več zaposlenih). Tudi tu kontrolira lastnik. V podjetju »M«, d. o. o., ki spada pod malo podjetje, so možni le skupinski odnosi (manager-več zaposlenih). Tu kontrolira manager. V obeh anketiranih srednje velikih podjetjih pri kontroli nastanejo posamični odnosi (lastnik-zaposlen), v enem podjetju, to je Tecbar, d. o. o., pa so možni tudi skupinski odnosi (manager-več zaposlenih). V Tecbar, d. o. o., je lastnik še vedno vpet v podjetje, vendar je poslovanje že prepuščeno managerjem. V vseh anketiranih velikih podjetjih pri kontroli nastanejo skupinski odnosi (manager-več zaposlenih). Pri vseh kontroliranje poteka s strani managerja, ki vodi podjetje. Iz analize je razvidno, da tam, kjer podjetje vodi lastnik, tudi kontrola poteka s strani lastnika, tam, kjer vodijo podjetje profesionalni managerji, pa kontroliranje poteka s strani managerja. Izjema je srednje veliko podjetje Tecbar, d. o. o., kjer kontrolirata lahko oba, saj je poleg managerja v posel vpet tudi lastnik podjetja. To je skladno s teoretičnimi spoznanji (Dimovski & Penger, 2008, str. 153).

Podjetjem predlagamo, da kontrolo opravljajo redno. Predlagamo, da se kontrola opravi pred, med in po procesu oz. storitvi. Tako bo poslovanje podjetja potekalo nemoteno in kvalitetno.

Nabava in prodaja ter logistika podjetja

Pozicijo na nabavnem trgu vsako podjetje označuje drugače. V sklopu mikro podjetij so 3 od 5 podjetij odgovorila, da je njihova pozicija na nabavnem trgu srednje močna. Zgolj eno malo podjetje in eno srednje veliko podjetje je odgovorilo, da je pozicija na nabavnem trgu močna. Pozicija na nabavnem trgu je tako kot v teoriji tudi v tej analizi najmočnejša v velikih podjetjih. V vseh podjetjih poteka nabava po naročilu in je odvisna od povpraševanja kupcev oz. potrebe podjetja. Povpraševanje je v večini MSP individualno in majhnega obsega v ozkem tržnem segmentu. Izjema je srednje veliko podjetje JEV, d. o. o., kjer je povpraševanje velikega obsega v širokem tržnem segmentu. Takšno povpraševanje je tudi v obeh velikih podjetjih. Konkurenčni položaj je večina podjetij ocenila kot dober. Izjema so eno mikro podjetje, eno malo podjetje in eno srednje veliko podjetje, kjer so označili konkurenčni položaj kot slab. To je skladno s teoretičnimi spoznanji (Pfohl & Kellerwessel, 1997, str. 19–22; Pfohl & Kellerwessel, 1993, str. 298–300 v Duh, 1998, str. 115). V mikro podjetjih logistični koncept ni prisoten, prav tako nimajo posebnega oddelka za logistiko. Izjema sta podjetji Primož Medija, s. p., in »X«, d. o. o., kjer gre za transportno podjetje. 2 od 5 mikro podjetij imata poudarek na izvedbi strateških in operativnih logističnih dejavnosti, ostala tri podjetja pa imajo poudarek le na izvedbi operativnih logističnih dejavnosti. Logistični koncept je prisoten le v enem malem podjetju. Nobeno malo podjetje, niti srednje veliko, nima posebnega

oddelka za logistiko. Pri vseh je poudarek le na izvedbi operativnih logističnih dejavnosti. Logistični koncept je prisoten le v enem srednje velikem podjetju. Nasprotno je v velikih podjetjih, kjer je v obeh anketiranih prisoten logistični koncept. Obe podjetji imata tudi poseben oddelek za logistiko in poudarek na izvedbi strateških ter operativnih logističnih dejavnosti. Tudi to je skladno s spoznanji raziskovalcev (Pfohl & Kellerwessel, 1997, str. 19–22; Pfohl & Kellerwessel, 1993, str. 298–300 v Duh, 1998, str. 115).

MSP predlagamo, da se posvetijo logističnemu konceptu in si tako izboljšajo konkurenčni položaj podjetja. Naš predlog je tudi, da podjetje uvede poprodajne storitve oz. ugodnosti, saj s tem ohranjajo stike z obstoječimi in privabljajo nove kupce oz. uporabnike.

Proizvodnja v podjetju

Večina anketiranih podjetij je delovno intenzivna. Le eno mikro in eno malo podjetje spadata pod kapitalno intenzivna podjetja. Ta teza ni skladna s teorijo (Pfohl & Kellerwessel, 1993, str. 297 v Dubrovski, 2000, str. 15–16). Delitev dela v proizvodnji je v večini podjetij neznatna. Le eno mikro, eno malo in eno srednje veliko podjetje so zaznali visoko delitev dela. Nasprotno je v velikih podjetjih, kjer ocenjujejo visoko delitev dela v proizvodnji. Specialni stroji se pri delu uporabljajo le v dveh mikro podjetjih, enem srednje velikem podjetju in obeh velikih podjetjih. Ostala podjetja uporabljajo pretežno univerzalne stroje. To je skladno s teoretičnimi spoznanji (Pfohl & Kellerwessel, 1993, str. 297 v Dubrovski, 2000, str. 15–16). Degresija stroškov pri rastočem obsegu učinkov je znana kot srednje močna do močna v večini podjetij. Tu prihaja do odstopanj teoretičnega dela s praktičnem, kjer je zapisano, da je degresija stroškov pri rastočem obsegu učinkov močna le v velikih podjetjih. Da je proizvodnja dolgoročno povezana s temeljnimi inovacijami, zaznavajo v treh mikro podjetjih, dveh malih podjetjih in v obeh srednje velikih ter velikih podjetjih. Tudi tu prihaja do odstopanj, saj je proizvodnja dolgoročno povezana s temeljnimi inovacijami tudi v velikih podjetjih.

MSP predlagamo, da v proizvodnjo vpeljejo specialne stroje. Predlagamo tudi, da se posvetijo inovativnosti, saj se bo po drugačnih proizvodih oz. storitvah njihovo podjetje razlikovalo od konkurence, kar jim lahko omogoči izboljšani tržni položaj.

Raziskave in razvoj podjetja

Ugotovili smo, da v mikro podjetjih ne dajejo velikega pomena raziskavam in razvoju. Nobeno podjetje nima raziskovalno-razvojnega oddelka. Raziskovanje v vseh mikro podjetjih je kratkoročno. Tudi časovno obdobje od iznajdbe do uporabe proizvoda/storitve je kratko. Razvoj proizvodov/storitev ni povezan s temeljnimi raziskavami. Izjema je mikro podjetje »V«, s. p., ki ocenjuje, da je razvoj storitev povezan s temeljnimi raziskavami. Tudi v sklopu malih in srednje velikih podjetjih ugotavljamo, da imata le eno malo podjetje (podjetje »M«, d. o. o.) in eno srednje veliko podjetje (Tecbar, d. o. o.) raziskovalno-razvojni oddelek. Ocenjujejo, da je razvoj proizvodov povezan s temeljnimi raziskavami. Raziskovanje in časovno obdobje od iznajdbe do uporabe proizvoda ocenjujejo kot dolgoročno. Nasprotno je v sklopu velikih podjetij, kjer imata obe anketirani podjetji raziskovalno-razvojni oddelek. Tudi tu sta raziskovanje in časovno obdobje od iznajdbe do uporabe dolgoročna. Teze so skladne s spoznanji raziskovalcev (Sanchez & Diaz, 2013, str. 2).

Predlog za izboljšavo poslovanja smo našli tudi v raziskavah in razvoju. Iz analize je razvidno, da nobeno mikro podjetje ne daje pomena raziskovalno-razvojni dejavnosti. Slaba raziskovalno-razvojna dejavnost se kaže tudi v malih in srednje velikih podjetjih. Menimo, da bi morala MSP raziskavam in razvoju dati večji pomen, saj jim neupoštevanje tega onemogoča razvoj in rast podjetja in s tem širjenje novih delovnih mest. Pomanjkanje raziskovanja pripomore tudi k pomanjkanju inovativnosti podjetij. Podjetja bi se morala osredotočiti na zaviralne dejavnike inovativnost in stanje poskušati izboljšati.

Financiranje in viri financiranja podjetja

Skladno s teoretičnimi spoznanji (Pfohl & Kellerwessel, 1993, str. 300 v Dubrovski, 2000, str. 16) smo ugotovili, da je večina MSP v družinski lasti. Zgolj eno srednje veliko podjetje (Tecbar, d. o. o.) ima široko razpršeno lastnino. Široko razpršeno lastnino imata tudi obe anketirani veliki podjetji. Veliko možnosti za financiranje imajo obe anketirani srednje veliki podjetji in obe veliki podjetji. Dobre možnosti financiranja imajo tudi dve mikro podjetji in eno malo podjetje. Vsa mikro podjetja so odgovorila, da sta najbolj primerni obliki financiranja lastni prihranki oz. prihranki družine. 4 od 5 mikro podjetij so kot primerno obliko financiranja navedla tudi dobiček podjetja. Obe obliki spadata pod notranje vire. Ta oblika je primerna tudi za mala podjetja (Kovoj, d. o. o.). Podjetje Fort Pi, d. o. o., ki spada pod malo podjetje, je navedlo tudi banke in druge finančne institucije kot primerno obliko financiranja. Malo podjetje »M«, d. o. o., je navedlo iste oblike financiranja kot podjetje Fort Pi, d. o. o. Dodali so še obračunano amortizacijo. Srednje veliko podjetje JEV, d. o. o., je navedlo kot primerne oblike financiranja enake možnosti kot podjetje Fort Pi, d. o. o. (dobiček podjetja, banke in druge finančne institucije). Dobiček podjetja je navedlo tudi srednje veliko podjetje Tecbar, d. o. o. To je skladno s spoznanji Prašnikarja idr. (2003, str. 106–107).

Zaradi velike možnosti financiranja so velika podjetja tudi navedla več primernih oblik financiranja. Podjetje »L«, d. d. (banka), je izbralo kot primerne oblike financiranja dobiček podjetja, odprodajo premoženja podjetja, banke in druge finančne institucije, izdajo obveznic ter izdajo novih delnic. Drugo anketirano veliko podjetje (podjetje Zasavko, d. d.) je navedlo kot primerne oblike financiranja dobiček podjetja, obračunano amortizacijo, vračunano rezervacijo in odprodajo premoženja podjetja. Skladno s teoretičnimi spoznanji (Rebernik idr., 1997, str. 25) ugotavljamo, da imajo velika podjetja več možnosti in s tem več primernih oblik financiranja kot MSP. Poleg notranjih virov, ki so značilna za MSP, se lahko poslužujejo še zunanjih virov. Podjetje »L«, d. d. (banka), se lahko poslužuje še financiranja z lastniškim kapitalom, kar v ostalih podjetjih ni mogoče. To je skladno s spoznanji Prašnikarja idr. (2003, str. 107). Po mnenju lastnika ima mikro podjetje Primož Medija, s. p., možen dostop na anonimen trg kapitala, saj je podizvajalec drugega podjetja. Dostop na anonimen trg kapitala imata tudi obe veliki podjetja. Obe veliki podjetji se lahko v kriznem obdobju obrneta na državno pomoč. To je skladno s teoretičnimi spoznanji (Rebernik idr., 1997, str. 26).

Srednje velikim podjetjem predlagamo, da poiščejo vlagatelje. Tako bosta lažje omogočena razvoj in rast podjetja.

Družbena odgovornost podjetij

Družbena odgovornost ni izrazita v vseh podjetjih. Mikro podjetji Primož Medija, s. p., in »V«, s. p., nimata izrazite družbene odgovornosti. Ta se ne kaže tudi v malih podjetjih Fort Pi, d. o. o., in Kovo, d. o. o. V ostalih anketiranih podjetjih se družbeni odgovornosti posvečajo. Tu prihaja do odstopanj, saj naj bi družbeno odgovornost skladno s smernicami (IRDO, 2010, str. 3) kazala vsa podjetja. Lastnikovih vrednot pri družbeni odgovornosti se poslužujejo mikro podjetji Blaž Baloh, s. p., in »X«, d. o. o., ter malo podjetje JEV, d. o. o. Mikro podjetje KAR bar, s. p., mali podjetji Kovo, d. o. o., in »M«, d. o. o., ter srednje veliko podjetje Tecbar, d. o. o., se poslužujejo pri družbeni odgovornosti vrednot podjetja. Vrednot podjetja se poslužujeta tudi obe anketirani veliki podjetji. Tu prihaja do odstopanj, saj naj bi se MSP skladno s teoretičnimi spoznanji (Jernejčič Dolinar, 2009, str. 309) posluževala vrednot, ki temeljijo na lastniku. Družbena odgovornost se pri podjetjih najbolj kaže v lokalni skupnosti in do partnerjev, dobaviteljev ter z varstvom naravnega okolja. Največji kazalnik namena družbene odgovornosti je v večini podjetij predvsem izboljšanje delovnega okolja. V srednje velikih in velikih podjetjih se kaže namen tudi v konkurenčni prednosti. Poudarjeni so še nameni učinkovite rabe naravnih virov, ohranitev stikov z dobavitelji, ostalimi podjetji, vlado, kupci, mediji in lokalno skupnostjo ter zaščita poslovanja. Skladno s teoretičnimi spoznanji (Jernejčič Dolinar, 2009, str. 309) so akcije, ki so pripravljene v okviru družbene odgovornosti, v večini MSP majhne in brez pozornosti medijev, z izjemo malega podjetja Kovo, d. o. o. V tem podjetju so akcije dokaj obsežne in s pozornostjo medijev. Tu gre tudi za kataloško in internetno prodajo.

V obeh anketiranih velikih podjetjih so akcije v okviru družbene odgovornosti obsežne in s pozornostjo medijev. Večina podjetij uporablja reakcijsko politiko omejevanja tveganja glede odpadnih snovi, le malo podjetje Kovo, d. o. o., temu ne posveča velike pozornosti. Javni interes glede odstranjevanja odpadnih snovi se kaže v večini podjetij. Izjeme so mikro podjetji Primož Medija, s. p., in »V«, s. p., malo podjetje Kovo, d. o. o., in srednje veliko podjetje JEV, d. o. o. To je skladno s spoznanji raziskovalcev (Pfohl & Kellwessel, 1997, str. 19–22; Pfohl & Kellwessel, 1993, str. 298–300 v Duh, 1998, str. 115). Večina podjetij ne podpira nobenega združenja ali skupnosti. Izjema so malo podjetje Fort Pi, d. o. o., ki podpira skupnost invalidov, srednje veliko podjetje JEV, d. o. o., ki podpira lokalne športnike, in veliko podjetje Zasavko, d. d., ki podpira različna združenja in skupnosti, kot so letališče, šola, vrtec in avto klub.

S pomočjo analize smo ugotovili tudi, da se nekatera podjetja premalo posvečajo družbeni odgovornosti. To je najbolj razvidno v mikro in malih podjetjih. Menimo, da je družbena odgovornost pomembna za podjetje, saj prinaša veliko prednosti. Skladno s smernicami IRDO (2010, str. 3–5) družbena odgovornost pripomore k motivaciji zaposlenih in boljšemu odnosu zaposlenih do delodajalcev in obratno. Družbena odgovornost je prav tako povezana z razvojem podjetja.

Inovativnost podjetja

Inovativnost se kaže predvsem v srednje velikih in velikih podjetjih. Ugotavljamo, da je le eno malo podjetje (»M«, d. o. o.) inovativno, ostala mikro in mala podjetja pa nimajo izrazite inovativnosti. Inovativnost v proizvodih in storitvah so zaznali mikro podjetje »X«, d. o. o., mali podjetji Fort Pi, d. o. o., in »M«, d. o. o., ter srednje veliko podjetje Tecbar, d. o. o. Inovativnost se lahko kaže tudi v zniževanju stroškov in večanju dobička. To so zaznali mikro podjetji Blaž Baloh, s. p., in KAR bar, s. p., srednje veliko podjetje JEV, d. o. o., in obe anketirani veliki podjetji »L«, d. d., in Zasavko, d. d. Največje koristi od inovativnosti, ki jih zaznavajo podjetja, so rast podjetja in s tem ustvarjanje novih delovnih mest, zniževanje stroškov in s tem večanje dobička ter obnova in širitev proizvodov. Najmanjšo korist od inovativnosti imajo v monopolu, saj nobeno podjetje nima monopola. To je skladno s teoretičnimi spoznanji (EU, 1995, str. 1; ReRIS11–20, 2011, str. 1–4). Večina MSP je navedla kot zaviralni dejavnik pri inoviranju pomanjkanje denarja in znanja ter oddelka za raziskave in razvoj. Le pri malem podjetju »M«, d. o. o., je opazen zaviralni dejavnik v zaposlenih zaradi njihove nemotiviranosti. Nemotiviranost zaposlenih je izrazita tudi v srednje velikih in velikih podjetjih. V velikih podjetjih je izrazita tudi ekonomija obsega kot zaviralni dejavnik inovativnosti. To je skladno s teoretičnimi spoznanji (IER, 2010, str. 85; EU, 1995, str. 2).

MSP predlagamo, da poskusijo odpraviti zaviralne dejavnike inovativnosti. Naš predlog je, da inovativnosti posvetijo pozornost, saj bi tako lahko izboljšali svoje poslovanje. Inovativnost podjetja lahko pripomore tudi k internacionalizaciji.

Izboljšali bi lahko tudi analizo anketnega vprašalnika, saj bi z večjim številom podjetij dobili boljši pogled in natančnejšo analizo. Tako z našo analizo ne moremo posplošiti, da preučevane teze veljajo za vsa mikro, mala, srednje velika in velika podjetja v regiji Zasavje. Analiza je omejena zaradi regije in majhnega števila podjetij, ki so bila pripravljena izpolniti anketni vprašalnik. Omejitev analize so tudi izmišljena imena podjetij, saj podjetja niso bila pripravljena dovoliti uporabe svojega pravega imena podjetja.

6 SKLEP

Skozi celotno delo diplomskega projekta teoretično predstavimo značilnosti, ki veljajo za mikro, mala, srednje velika in velika podjetja. Po različnih avtorjih predstavimo značilnosti, kot so kadri, organiziranje, neposredno vodenje, nabava in prodaja ter logistika, proizvodnja, raziskave in razvoj, financiranje ter viri financiranja. Dodali smo še planiranje, kontrolo, družbeno odgovornost in inovativnost. Pri družbeni odgovornosti smo predstavili tudi odstranjevanje odpadnih snovi. Ta značilnost je dodana v novejši literaturi.

Namen je bil ugotoviti, ali se značilnosti, ki so bile predstavljene teoretično, ujemajo s stanjem v praksi. Kot smo že zapisali v ugotovitvah, prihaja do majhnih odstopanj. Pri poglavju kadri in promocija zdravja na delovnem mestu je v teoriji zapisano, da je v velikem podjetju malo zaposlenih zadovoljnih z delom. Z analizo smo ugotovili, da so zaposleni v velikih podjetjih zadovoljni. Ugotovili smo, da je zadovoljstvo povezano tudi z lojalnostjo zaposlenih. Lojalnost je v večini podjetij velika. Tudi tu prihaja do odstopanj, saj je v teoriji zapisano, da so bolj lojalni zaposleni v MSP. V teoriji je še zapisano, da so glavni vzrok zaposlitve v velikih podjetjih materialne spodbude, kar za naš vzorec ne drži. Pri poglavju planiranje smo zapisali v teoriji, da planiranja v MSP skoraj ni in da se daje velik pomen intuiciji ter improvizaciji. Tudi to smo ovrgli z analizo, saj smo ugotovili, da je planiranje prisotno tudi v večini MSP, kjer planira lastnik. V današnjih časih, ko je veliko konkurence, morajo tudi mikro podjetja planirati, saj jim to olajša poslovanje. Pri poglavju neposredno vodenje smo v teoretičnem delu zapisali, da ima vodstvo MSP pomanjkljivo znanje o vodenju. Z analizo smo ugotovili, da to ne drži, saj ima v večini podjetij vodstvo dobro znanje o vodenju. To se kaže predvsem v dolgoletnem poslovanju v majhnem kraju z dosti konkurence. V teoriji je zapisano, da informacijski sistemi v MSP ne zadoščajo za izrabo fleksibilnosti. Z anketnim vprašalnikom smo ugotovili, da informacijski sistemi v večini MSP še zadoščajo za izrabo fleksibilnosti. Dobre možnosti korekture pri napačnih odločitvah niso primerne le za velika podjetja, ampak tudi srednje velika podjetja. To smo potrdili z analizo. Tu vidimo, da se preučevana srednje velika podjetja malenkost razlikujejo od mikro in malih, saj so po številu zaposlenih in prihodkih že blizu velikemu podjetju. Ovrkli smo tudi teorijo, da so velika podjetja kapitalno intenzivna. Iz analize je razvidno, da je večina anketiranih podjetij, vključno z velikimi podjetji, delovno intenzivna. Izjema sta mikro in malo podjetje, ki sta kapitalno intenzivna. V teoriji je zapisano, da proizvodnja pri velikih podjetjih ni dolgoročno povezana s temeljno inovacijo, kar smo tudi ovrgli. Pri poglavju o proizvodnji smo našli še eno odstopanje. Degresija stroškov pri rastočem obsegu učinkov je v teoriji močna le v velikih podjetjih. S pomočjo anketnega vprašalnika smo to tezo ovrgli, saj je degresija stroškov pri rastočem obsegu učinkov srednje močna do močna v večini velikostnih razredov podjetij. Družbena odgovornost bi morala biti pomembna tako za mikro, mala in srednje velika kot tudi za velika podjetja. Tudi tu smo v analizi opazili, da se mikro in mala podjetja še ne zavedajo toliko pomembnosti družbene odgovornosti kot velika.

V diplomskem projektu smo si zastavili hipoteze, ki jih lahko zdaj potrdimo ali ovržemo.

H1: MSP so prav tako pomembna za gospodarstvo kot velika podjetja.

To hipotezo lahko potrdimo, saj je večina MSP tudi v regiji Zasavje za gospodarstvo pomembnih. Ustvarjajo nova delovna mesta, zato so pomembna za gospodarstvo.

H2: Izbrane značilnosti, zapisane v teoriji, se v veliki večini ujemajo v praksi.

To lahko tudi potrdimo, saj se velika večina teorije ujema tudi v praksi. Prihaja do majhnih odstopanj, ki smo jih pojasnili v ugotovitvah zgoraj.

H3: Za podjetja je koncept družbene odgovornosti pomemben vidik razvoja in poslovanja podjetja.

To hipotezo lahko v celoti potrdimo s teoretičnega vidika in s praktičnega vidika, saj smo ugotovili z analizo, da vsa preučevana podjetja nimajo izrazite družbene odgovornosti oz. ji ne posvečajo toliko pozornosti. Ugotovili pa smo, da tista podjetja, ki družbeni odgovornosti posvečajo veliko pozornosti, zato pridobivajo tudi koristi pri poslovanju.

Naša glavna predpostavka je bila, da se večina značilnosti, predstavljenih teoretično, ujema tudi v praksi. To smo tudi potrdili, čeprav prihaja do majhnih odstopanj. Predpostavka je bila tudi, da se mikro, mala, srednje velika in velika podjetja malenkost razlikujejo po značilnostih. Tudi to smo potrdili, saj se v analizi vidi, da prihaja do izjem. Zadnja predpostavka je bila, da bomo dobili dovolj podatkov o podjetjih za uspešno izvedeno analizo. Zaradi majhnega števila odziva podjetij in njihove anonimnosti smo dobili le majhen vpogled v prakso. Tudi zadnje omejitve lahko potrdimo, saj zaradi omejitve regije rezultatov ne moremo posploševati na celotno slovensko gospodarstvo.

Z delom diplomskega projekta ugotovimo, da so MSP prav tako pomembna za gospodarstvo kot velika podjetja. Pomembna so predvsem zaradi ustanavljanja novih delovnih mest. So tudi najštevilčnejša. MSP se veliko lažje prilagodijo spremembam na trgu kot velika podjetja. Lastnik je še vedno prisoten v mikro, malem in srednje velikem podjetju. V srednje velikem podjetju že prihaja do prepustitve dela managerjem, vendar ima lastnik še vedno pomembno vlogo. Poslovanje vodi lastnik, pri delu pa se poslužujejo zaposleni lastnikovih vrednot. Nasprotno je v velikem podjetju, kjer lastniki niso udeleženi pri poslovanju podjetja, v ta namen pa najamejo managerje. Delo je bolj formalizirano, zaposleni pa nimajo takšnega odnosa z lastnikom, kot ga imajo v MSP. Ugotovimo tudi, da se velika podjetja zavedajo, kako pomembni so kupci oz. porabniki, zato se trudijo čim bolj zaščititi poslovanje in ustvariti konkurenčno prednost. Bolj so izpostavljeni tudi medijski pozornosti, s katero si pomagajo pri uresničevanju družbene odgovornosti. Večjo pozornost namenijo programu promocije zdravja na delovnem mestu, saj se že zavedajo, kako pomembni so zaposleni za njihovo podjetje. Večji pomen dajejo tudi raziskavam in razvoju ter s tem inovativnosti podjetja. Skozi delo diplomskega projekta ugotovimo, da ima vsako podjetje, ne glede na svojo velikost, tudi svojo prednost. V prihodnosti bi se lahko podjetja posvetila svojim slabostim in te poskušala izboljšati. S planiranjem lahko te slabosti tudi izboljšajo. Večjo pozornost bi morali posvetiti tudi svojim zaposlenim, saj so ključni dejavnik za uspeh podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T. & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
2. Belak, Ja. (1999). *Politika podjetja in strateški management*. Gubno: MER Evrocenter.
3. Belak, Ja. (2010). *Integralni management: MER model*. Maribor: MER Evrocenter.
4. Belak, Ja. in soavtorji (1993). *Podjetništvo, politika podjetja in management*. Maribor: Založba obzorja.
5. Belak, Ja. in soavtorji (1998). *Razvoj podjetja in razvojni management: posebnosti malih in srednje velikih podjetij*. Maribor: MER Evrocenter.
6. BIRO prodaja (2016). *Informacije*. Pridobljeno 17. avgusta 2016 iz: <http://www.biroprodaja.si>.
7. Blaž Baloh (2016). *Blaz-Baloh-s-p*. Pridobljeno 17. avgusta 2016 iz: <http://www.bizi.si/Blaz-Baloh-s-p>.
8. Bojnec, Š. in soavtorji (2007). *Ekonomika podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
9. Blenkuš, Š. in soavtorji (2015). *Profesionalni razvoj zaposlenih z vidika prehrane, gibanja in zdravja*. Rakičan: RIS Dvorec.
10. Černetič, M. (2004). *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
11. Dubrovski, D. in soavtorji (2000). *Izbrani vidiki mednarodnega poslovanja in financ za mala podjetja*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
12. Duh, M. (1998). Razvojne posebnosti malih in srednje velikih podjetij. V Belak, Ja. in soavtorji. *Razvoj podjetja in razvojni management: posebnosti malih in srednje velikih podjetij* (str. 99–119). Maribor: MER Evrocenter.
13. Duh, M. (2015). *Upravljanje podjetja in strateški management*. Ljubljana: GV Založba.
14. Dimovski, V., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

15. Dimovski, V., Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. EU (1995). *Green Paper on Innovation*. EU, Brussels: European Commission. Pridobljeno 6. julija 2016 iz: http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf.
17. EU (2001). *Green Paper on Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. EU, Brussels: European Commission. Pridobljeno 6. julija 2016 iz: http://europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.pdf.
18. EU (2003). *Responsible Entrepreneurship. A Collection of Good Practice Cases among Small and Medium-Sized Enterprises across Europe*. EU, Luxembourg: European Commission. Pridobljeno 6. julija 2016 iz: <http://info.worldbank.org/etools/docs/library/114199/Responsible%20Entrepreneurship%20EU%202003.pdf>.
19. EU (2011). *A renewed EU strategy 2011 –14 for Corporate Social Responsibility*. EU, Brussels: European Commission. Pridobljeno 6. julija 2016 iz: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act_en.pdf.
20. Fort Pi (2016). *O podjetju*. Pridobljeno 17. avgusta 2016 iz: <http://www.FortPi.si>.
21. Gabarijelčič Blenkuš, M. in soavtorji (2002). *Vsevladni pristop za zdravje in blaginjo prebivalcev in zmanjševanje neenakosti v zdravju*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije. Pridobljeno 20. maja 2016 iz: http://www.ssz-slo.si/Media/Default/documents/publikacije/zunanje/Vsevladni_pristop_ta_zdravje_in_blaginjo.pdf.
22. Gomezelj Omerzel, D. (2009). *Management znanja v malih in srednjih podjetjih*. Koper: Fakulteta za management.
23. Grayson, D., Dodd, T. (2007). *Small is sustainable (and Beautiful!): Encouraging European Smaller Enterprises to be Sustainable*. Cranfield University: A Doughty Centre for Corporate Responsibility. Occasional Paper. Pridobljeno 20. maja 2016 iz: http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/media/Doughty/Small_is_%20Sustainable.pdf.
24. IER (2010). *Spremljanje inovativnosti slovenskih podjetij*. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja. Pridobljeno 6. julija 2016 iz: http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/DPK/CRPi_2008/CRP_V5-0477_Spremljanje_inovativnosti_slovenskih_podjetij.pdf.

25. Ilič, B. (2002). Domet denarnega nagrajevanja kot dejavnika spodbude za inoviranje v podjetju. *Teorija in praksa* 39 (6): letnik(str. 935–951). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
26. IRDO (2010). *Kreativnost mladih za več družbene odgovornosti ter predstavitev projekta Odgovoren.si*. Maribor: Inštitut za razvoj družbene odgovornosti. Pridobljeno 10. junija 2016 iz: <http://www.irdo.si/skupni-cd/cdji/cd-irdo-2011/referati/c-hrast-ademovic-kojc-mulej.pdf>.
27. ISO (2010). *ISO 26000, Social Responsibility: Discovering ISO 26000*. Switzerland, Geneva: ISO – International Organization for Standardization. Pridobljeno 6. julija 2016 iz http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000.pdf.
28. Ivanko, Š. (1999). *Urejenost podjetja – strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management.
29. Ivanko, Š. (2007). *Raziskovanje in pisanje del: metodologija in tehnologija raziskovanja in pisanja strokovnih in znanstvenih del*. Kamnik: Cubus image.
30. Jernejčič-Dolinar, B. (2009). Družbena odgovornost podjetij. V *Zbornik 6. študentske konference Fakultete za management Koper* (str. 307–312). Koper: Fakulteta za management. Pridobljeno 6. julija 2016 iz: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-033-8/prispevki/Jernejcic%20Dolinar%20Barbara.pdf>.
31. JEV (2016). *O nas*. Pridobljeno 17. avgusta 2016 iz: <http://www.JEV.si/O-podjetju-JEV-d-o-o>.
32. KAR bar (2016). *KAR-bar-s-p*. Pridobljeno 17. avgusta 2016 iz: <http://www.bizi.si/KAR-bar-s-p>.
33. Kovač, J., Mihelčič, M., Rozman, R. (2011). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Kovož (2016). *Storitve*. Pridobljeno 17. avgusta 2016 iz: <http://www.kovoz.si>.
35. Kralj, J. (1999). *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
36. Kralj, J. (2000). *Urejanje zadev in odločanje v podjetju*. Koper: Visoka šola za management.
37. Kralj, D. (2013). *Odličnost ravnanja z okoljem*. Maribor: Založba Pivec.
38. »L« (2016). *O »L«*. Pridobljeno dne 17. avgusta 2016 iz: <http://www.»L«.si>.

39. GZS (2011). *Mikro in mala podjetja v EU: kako lahko koristijo vam!* Ljubljana: GZS – Podjetniško-trgovska zbornica.
40. »M« (2016). *O podjetju*. Pridobljeno 17. avgusta 2016 iz: [http://www. »M«.si/O-podjetju-»M«-d-o-o](http://www.»M«.si/O-podjetju-»M«-d-o-o).
41. Mugler, J. (1993). *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*. Wien; New York: Springer Verlag.
42. Mulej, M. (2012). *Temelji družbeno odgovornega ravnanja pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva*. Maribor: Inštitut za razvoj družbene odgovornosti. Pridobljeno 2. junija 2016 iz: http://www.fos.unm.si/media/pdf/forum/mulej_zbornik_FORUM_12_web__2_.pdf.
43. Musil, V., Pregrad, B. (2000). *Proizvodi – tehnologija, kakovost in varstvo okolja*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
44. Oblak, H. (2007). *Mednarodna poslovna logistika*. Celje: Fakulteta za logistiko.
45. OZS (2014). *Študija o promociji zdravja na delovnem mestu pri malih delodajalcih*. Ljubljana: OZS – Obrtniško-podjetniška zbornica.
46. Pfohl, H. C., Kellerwessel, P. (1993). Mala, srednja in velika podjetja. V Belak, Ja. in soavtorji (1993). *Podjetništvo, politika podjetja in management* (str. 297–300). Maribor: Založba obzorja.
47. Plut, H. T. (1995). *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
48. Prašnikar, J. in soavtorji (2003). *Srednja podjetja in gospodarska rast*. Ljubljana: Časnik Finance.
49. Primož Medija (2016). *Primoz-Medija-s-p/maticno-podjetje*. Pridobljeno 17. avgusta 2016 iz: <http://www.bizi.si/Primoz-Medija-s-p/maticno-podjetje>.
50. Rebernik, M. in soavtorji (1997). *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Fakulteta za strojništvo.
51. ReRIS11 – 20 (2011). *Inovativno gospodarstvo*. Ljubljana: ReRIS11 – 20 – Resolucija o raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011 – 2020.
52. Sanchez, R., Diaz, M. (2013). *Are large innovative firms more efficient?* MPRA Paper No. 44592. University of Valencia. Pridobljeno 1. junija 2016 iz: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/44592/1/MPRA_paper_44592.pdf.

53. Strašek, V. (1998). *Vodenje podjetja z vidika varovanja okolja*. Ljubljana: Bureau Veritas Quality International Slovenija.
54. SURS (2014). *Kako pomembna je vloga malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji?* Pridobljeno 2. junija 2016 iz: <http://www.stat.si/StatWeb/glavnanavigacija/podatki/prikazistaronovico?IdNo vice=6537>.
55. Šarotar Žižek, S., Veingerl Čič, Ž. (2015). *Promocija zdravja na delovnem mestu*. Rakičan: RIS Dvorec. Pridobljeno 20. maja 2015 iz: http://www.ris-dr.si/data/attachment/c1d2fb848010807be783ec66dd6ddfad6863dbe7/1453213347Znanstvena_monografija_PROFESIONALNI_RAZVOJ_ZAPOSLENIH_IZ_VIDIKA_PREHRANE_GIBANJA_IN_ZDRAVJA.pdf.
56. Tecbar (2016). Pridobljeno 17. avgusta 2016 iz: <http://www.tecbar.si>.
57. »V« (2016). *Frizerstvo*. Pridobljeno 17. avgusta 2016 iz: <http://www.povezujemo.si/zenski-in-moski-frizerski-salon-»V«>.
58. Vogrinc, P. (2015). *Primerjava značilnosti malih in srednje velikih podjetij ter velikih podjetij na primeru slovenskega gospodarstva*. Delo diplomskega projekta. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
59. Zasavko (2016). *O nas*. Pridobljeno 17. avgusta 2016 iz: <http://www.zasavko.si>.
60. ZGD-1 (2015). *Zakon o gospodarskih družbah*. Uradni list Republike Slovenije, 55/2015. Pridobljeno 8. julija 2016 iz: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=122642>.
61. ZVZD-1 (2011). *Zakon o varnosti in zdravju pri delu*. Uradni list Republike Slovenije, 43/2011. Pridobljeno 8. julija 2016 iz: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=201143&stevilka=2039>.
62. Žižmond, E. (1998). *Kako nastane pisno delo*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
63. »X« (2016). *»X«-d-o-o*. Pridobljeno 17. avgusta 2016 iz: <http://www.bizi.si/»X«-d-o-o>.

PRILOGE

PRILOGA 1: KADRI IN PROMOCIJA ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU	2
PRILOGA 2: TEMELJNE FUNKCIJE MANAGEMENTA- PLANIRANJE	3
PRILOGA 3: TEMELJNE FUNKCIJE MANAGEMENTA- ORGANIZIRANJE	3
PRILOGA 4: TEMELJNE FUNKCIJE MANAGEMENTA- NEPOSREDNO VODENJE	5
PRILOGA 5: TEMELJNE FUNKCIJE MANAGEMENTA- KONTROLA	6
PRILOGA 6: NABAVA IN PRODAJA TER LOGISTIKA	6
PRILOGA 7: PROIZVODNJA V PODJETJU	7
PRILOGA 8: RAZISKAVE IN RAZVOJ	9
PRILOGA 9: FINANCIRANJE IN VIRI FINANCIRANJA	10
PRILOGA 10: DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ	11
PRILOGA 11: INOVATIVNOST	12
PRILOGA 12: UPORABLJEN ANKETNI VPRAŠALNIK	2

Priloga 1: Kadri in promocija zdravja na delovnem mestu

Mikro podjetja	Mala podjetja	Srednje velika podjetja	Velika podjetja
- Število zaposlenih ne presega 10 - Čisti prihodki podjetja ne presegajo 700.000 evrov - Vrednost aktive ne presega 350.000 evrov	- Število zaposlenih ne presega 50 - Čisti prihodki ne presegajo 8.000.000 evrov - Vrednost aktive ne presega 4.000.000 evrov	- Število zaposlenih ne presega 250 - Čisti prihodki ne presegajo 40.000.000 evrov - Vrednost aktive ne presega 20.000.000 evrov	- Število zaposlenih presega 250 - Čisti prihodki presegajo 40.000.000 evrov - Vrednost aktive presega 20.000.000 evrov
- Pogosto nepomemben delež nekvalificirane in priučene delovne sile			- Pogosto velik delež nekvalificirane in priučene delovne sile
- Komaj kak sodelavec z visokošolsko izobrazbo			- Večina sodelavcev ima vsaj visokošolsko izobrazbo
- Pretežno široko strokovno znanje			- Izražena želja po specializaciji
- Velik del zaposlenih je zadovoljnih z delom			- Malo zaposlenih zadovoljnih z delom
- Najpogostejši vzroki zaposlitve so tesni odnosi med zaposlenimi in lastnikom in samouveljavitev v podjetju			- Najpogostejši vzrok zaposlitve so materialne vzpodbude
- Boljša delovna klima v podjetju			- Slabša delovna klima v podjetju
- Večja lojalnost zaposlenih			- Lojalnost se ne kaže toliko kot v MSP
- Večina nima izdelanega programa promocije zdravja na delovnem mestu	- Za program promocije zdravja na delovnem mestu se odločajo po svojih finančnih možnostih	- Imajo program promocije zdravja na delovnem mestu	- Imajo program promocije zdravja na delovnem mestu

Vir podatkov: (ZGD-1-NPB, 2015), (Dimovski idr., 2002, str. 93–94), (Rebernik idr., 1997, str. 24), (Prašnikar idr., 2003, str. 78–79), (Rozman idr., 2011, str. 110–112) in (OZS, 2014, str. 7–27).

Priloga 2: Temeljne funkcije managementa – Planiranje

Mikro podjetja	Mala podjetja	Srednje velika podjetja	Velika podjetja
- Planiranja skoraj ni			- Planiranje je obsežno
- Tradicionalni pristop k planiranju			- Pojavlja se decentralizirano plansko osebje
- Cilje podjetja postavlja lastnik, ki je hkrati manager		- Cilje podjetja postavlja lastnik, v nekaterih primerih pa profesionalni managerji	- Cilje podjetja postavljajo managerji, ki so postavljeni s strani lastnikov
- Poslanstvo podjetja mora biti jasno izraženo			
- Poslanstvo postavlja lastnik			- Poslanstvo oblikujejo upravljalci in vodstvo podjetja
- Smoter podjetja se kaže predvsem v podjetniškem motivu			- Smoter se kaže predvsem v pridobitni dejavnosti
- Vodila o poslanstvih in smotrih velikokrat niso zapisana, čeprav obstajajo			- Vodila o poslanstvih in smotrih so zapisana

Vir podatkov: (Duh, 2015, str. 62; Rebernik idr., 1997, str. 25), (Dimovski & Pengler, 2008, str. 41; 44–46), (Duh & Belak, 1998, str. 85 v Rebernik idr., 1997, str. 85), (Mugler, 1993, str. 34 v Duh & Belak, 1998, str. 85), (Kralj, 1992, str. 157 v Duh & Belak, 1998, str. 85) in (Mugler, 1993, str. 133 v Duh & Belak, 1998, str. 87).

Priloga 3: Temeljne funkcije managementa – Organiziranje

Mikro podjetja	Mala podjetja	Srednje velika podjetja	Velika podjetja
- Na podjetnika naravnani linijski sistem (lahko mu pomagajo sodelavci)		- Na podjetnika naravnani linijski sistem, ponekod je že prisotno zaposlovanje managerjev in večji vodstveni tim	- Kompleksna organizacijska struktura (neodvisna od oseb, objektno usmerjena)
- Kopičenje funkcij, oddelki redko oblikovani		- Jasno so razvidne izvedbene in štabne funkcije	- Prihaja do delitev dela, razvito oblikovanje oddelkov
- Prevladuje funkcijska organizacijska struktura (običajno je ploska)	- Prevladuje funkcijska organizacijska struktura (lahko je tudi ploska)	- Prevladuje funkcijska organizacijska struktura (lahko je ploska ali divizijska)	- Kompleksna in objektno usmerjena organizacijska struktura
- Krajše komunikacijske poti med zaposlenimi			- Poti informacij so predpisane in daljše
- Navodila in kontrola potekata z osebnimi stiki, zato tudi močna osebna povezanost			- Navodila in kontrola potekata brezosebno, osebna povezanost je neznatna
- Neznatni koordinacijski problemi			- Veliki koordinacijski problemi
- Delegiranje je omejeno, da se mu odpovedati zaradi neodvisnosti lastnikov			- Delegiranje poteka na mnogih področjih
- Neznatna stopnja formalizacije		- Srednja stopnja formalizacije	- Velika stopnja formalizacije (kaže se predvsem v predpisih in knjigah)
- Fleksibilnost je visoka			- Fleksibilnost je neznatna

Vir podatkov: (Rebernik idr., 1997, str. 25), (Mugler, 1993, str. 300 v Duh & Belak, 1998, str. 86), (Prašnikar idr., 2003, str. 19–20), (Dimovski idr., 2002, str. 91) in (Dimovski & Penger, 2008, str. 73–74).

Priloga 4: Temeljne funkcije managementa – Neposredno vodenje

Mikro podjetja	Mala podjetja	Srednje velika podjetja	Velika podjetja
- Vodenje poteka s strani lastnika, ki je hkrati tudi manager		- Vodenje poteka s strani lastnika, ponekod je poslovodenje v rokah managerja	- Vodenje poteka s strani profesionalnih managerjev, ki so bili dodeljeni s strani lastnikov
- Lastnik ima pomanjkljivo znanje o vodenju, bolj tehniško usmerjena izobrazba		- Lastnik ima pomanjkljivo znanje o vodenju, bolj tehniško usmerjena izobrazba, izjema tam, kjer vodijo managerji	- Managerji imajo temeljito znanje o vodenju
- Vodenje je patriarhalno, odločanje o poslovanju podjetja pa centralizirano		- Tipičen model vodenja je prosvetljeni paternalizem	- Vodenje po načelih managementa
- Planiranja skoraj ni, velik pomen dajejo improvizaciji in intuiciji			- Majhen pomen dajejo improvizaciji in intuiciji, zaradi znanja, ki ga premorejo manager in njemu podrejeni
- Skupinske odločitve so redke			- Skupinske odločitve so pogoste
- Kopicenje funkcij lastnika, zato delitev dela po sodelavcih			- Delitev dela poteka po objektih
- Neposredna udeležba lastnika v podjetju, zato vodstveni potencial ni mogoče zamenjati		- Lastnik je še vedno navzoč v podjetju, managerji na tem položaju ostanejo dlje časa	- Managerje je možno zamenjati
- Pri napačnih odločitvah so majhne možnosti korekture			- Pri napačnih odločitvah so dobre možnosti korekture
- Informacijski sistemi ne zadoščajo za izrabo fleksibilnosti			- Zgrajen je formaliziran informacijski sistem

Vir podatkov: (Rebernik idr., 1997, str. 25), (Gomezelj Omerzel, 2009, str. 16), (Dimovski idr., 2002, str. 64–68; 84), (Pfohl & Kellerwessel, 1997, str. 19–22), (Pfohl & Kellerwessel, 1993, str. 298–300 v Duh, 1998, str. 113), (Prašnikar idr., 2003, str. 19–20).

Priloga 5: Temeljne funkcije managementa – Kontrola

Mikro podjetja	Mala podjetja	Srednje velika podjetja	Velika podjetja
- Je pomembna funkcija			
- Lastnik sprotno kontrolira poslovanje	- Lastnik, v nekaterih primerih pa manager sprotno kontrolira poslovanje	- Manager kontrolira poslovanje	
- Kontroliranje poteka pred dogodkom, med dogodkom in po dogodku v podjetju			
- Kontroliranje poteka z osebnimi stiki, nastanejo neposredni posamični odnosi		- Nastanejo neposredni skupinski odnosi, saj poteka komunikacija med managerjem in več podrejenimi hkrati	
- Enotnost nadzora, vsak zaposlen odgovoren samo eni osebi		- Kontrolni razpon približno 7 zaposlenih, ki jih obvladuje en nadrejen, drugače v primeru če je opazovanje specifično	
- Lastnik navzoč pri delu, zato lahko opazuje zaposlene	- Lastnik ali manager navzoč pri delu, zato lahko opazuje zaposlene	- Manager lahko opazuje zaposlene pri delu in po oddelkih (lažje vidi v katerem oddelku je nastal problem), uporabljajo formalna poročila	
- Kontroliranje finančne uspešnosti		- Kontroliranje finančne uspešnosti in kombinacija birokratske, tržne in vedenjske kontrole	

Vir podatkov: (Dimovski & Penger, 2008, str. 71–72; 153; 155–165), (Dimovski idr., 2002, str. 107), (Rebernik idr., 1997, str. 25) .

Priloga 6: Nabava in prodaja ter logistika podjetja

Mikro podjetja	Mala podjetja	Srednje velika podjetja	Velika podjetja
			- Gre za zadovoljevanje velikega obsega povpraševanja
			- Gre za zadovoljevanje individualnega povpraševanja
			- Dober konkurenčni položaj
			- Zelo različen konkurenčni položaj
			- Močna pozicija na nabavnem trgu
			- Šibka pozicija na nabavnem trgu
			- Nabava materiala je zagotovljena z dolgoročnimi pogodbami dobaviteljev
			- Material za učinke se pogosto naroča kar po naročilu
			- Prisoten logistični koncept
			- Nima posebnega oddelka za logistiko
			- V večini primerov imajo poseben oddelek za logistiko
			- Poudarek je na strateškem in operativnem logističnem managementu
			- Poudarek je le na izvedbi operativnih logističnih dejavnosti
			- Po navadi je prisotna internacionalizacija
		- Internacionalizacijo gradijo na nišnih trgih	- Po navadi je prisotna internacionalizacija

Vir podatkov: (Pfohl & Kellerwessel, 1997, str. 19–22), (Pfohl & Kellerwessel, 1993, str. 298–300 v Duh, 1998, str. 115), (Rebernik idr., 1997, str. 25) in (Prašnikar idr., 2003, str. 20).

Priloga 7: Proizvodnja

Mikro podjetja	Mala podjetja	Srednje velika podjetja	Velika podjetja
- Proizvodnja je delovno intenzivna			- Proizvodnja je kapitalno intenzivna
- Neznatna delitev dela v podjetju			- Visoka delitev dela v podjetju
- Uporaba pretežno univerzalnih strojev			- Uporaba pretežno specialnih strojev
- Majhna degresija stroškov pri rastočem obsegu učinkov			- Močna degresija stroškov pri rastočem obsegu učinkov
- Pogosto dolgoročno vezana z določeno temeljno inovacijo			- Ni dolgoročno povezana s temeljno inovacijo

Vir podatkov: (Pfohl & Kellerwessel, 1993, str. 297 v Dubrovski, 2000, str. 15–16).

Priloga 8: Raziskave in razvoj podjetja

Mikro podjetja	Mala podjetja	Srednje velika podjetja	Velika podjetja
- Nimajo stalnega raziskovalno razvojnega oddelka		- Nimajo stalnega raziskovalno razvojnega oddelka, inovativna srednja podjetja pa kažejo razvoj svoje razvojno raziskovalne dejavnosti	- Imajo stalen raziskovalno razvojni oddelek
	- Raziskovanje in razvoj sta usmerjena kratkoročno		- Raziskovanje in razvoj sta usmerjena dolgoročno
	- Temeljnih raziskav skoraj ni, usmeritev je skoraj izključno usmerjena v razvoj proizvodov in postopkov		- Razvoj proizvodov in postopkov je tesno povezan s temeljnimi raziskavami
	- Časovno obdobje od iznajdbe do prodaje proizvoda je relativno kratko		- Časovno obdobje od iznajdbe do prodaje proizvoda je relativno dolgo

Vir podatkov: (Prašnikar idr., 2003, str. 36), (Pfohl & Kellerwessel, 1993, str. 300 v Dubrovski, 2000, str. 16) in (Rebernik idr., 1997, str. 302–303).

Priloga 9: Financiranje in viri financiranja podjetja

Mikro podjetja	Mala podjetja	Srednje velika podjetja	Velika podjetja
	- Večinoma so v družinski lasti		- Praviloma široko razpršena lastnina
	- Omejene možnosti financiranja, nimajo dostopa na anonimni trg kapitala		- Veliko možnosti financiranja, imajo neoviran dostop na anonimni trg kapitala
	- Primerna oblika financiranja so notranji viri (razvidni v Sliki 2)		- Primerna oblika financiranja so zunanji viri (razvidni v Sliki 2)
	- Primerna oblika je tudi financiranje z lastniškim kapitalom (poslovni angeli), posebnost so aranžmajska posojila	- Primerna oblika je tudi financiranje preko dobaviteljev	- Obveznice so primerna oblika le za velika podjetja
	- Niso deležna neznatne splošne državne pomoči, ko se znajdejo v krizi		- So deležna splošne državne pomoči, ko se znajdejo v krizi

Vir podatkov: (Prašnikar idr., 2003, str. 98–107), (Pfohl & Kellerwessel, 1993, str. 300 v Dubrovski, 2000, str. 16), (Rebernik, 1997, str. 26) in (Plut & Plut, 1995, str. 130).

Priloga 10: Družbena odgovornost podjetij

Mikro podjetja	Mala podjetja	Srednje velika podjetja	Velika podjetja
- So družbeno odgovorna			
- Pri družbeni odgovornosti so pomembne lastnikove vrednote		- Pri družbeni odgovornosti se poslužujejo korporativnih vrednot	
- Družbena odgovornost v lokalni skupnosti		- Družbena odgovornost družbi na splošno	
- Pripravljajo manjše akcije, ki pa s strani medijev niso zaznane kot družbena odgovornost		- Pripravljajo obsežne kampanje in pridobijo pozornost medijev	
- Družbeno odgovornost uporabljajo zaradi zaščite poslovanja		- Družbeno odgovornost uporabljajo zaradi ugleda in imidža podjetja	
- Lastnik določi okoljsko politiko			
- Pogosto skrajni način ravnanja z odpadnimi snovmi		- Pogosto reakcijska politika omejevanja tveganja	
- Ni javnega interesa glede odstranjevanja odpadnih snovi v podjetju			

Vir podatkov: (IRDO, 2010, str. 3–5), (Strašek, 1998, str. 34), (Pfohl & Kellerwessel, 1997, str. 19–22), (Pfohl & Kellerwessel, 1993, str. 298–300 v Duh, 1998, str. 115), (Grayson & Dodd, 2007, str. 10), (Prašnikar idr., 2003, str. 79) in (Jernejčič Dolinar, 2009, str. 3).

Priloga 11: Inovativnost podjetja

Mikro podjetja	Mala podjetja	Srednje velika podjetja	Velika podjetja
- So inovativna			
- Svojo inovativnost kažejo z razvojem inovativnih proizvodov in storitev		- Inovacije so pomembne za zniževanje stroškov v proizvodnji in s tem večanje dobička	
- Pokrivajo še neizkoriščene niše, izkoriščajo tehnološke in poslovne priložnosti ter razvijajo zamisli	- Zavzemajo se za strategijo širitve trgov, so nišni igralci, ki imajo stroškovno prednost v diferenciaciji		- Z zniževanjem stroškov povečujejo dobiček podjetja, pridobivajo monopol, izkoriščajo tehnološko prednost
- Problemi zaradi pomanjkanja denarja, nimajo oddelka za raziskave in razvoj, pomanjkanje ustreznega znanja		- Imajo oddelk za raziskave in razvoj, v pomoč pri tem so jim strokovnjaki, imajo finančne zmožnosti in ustrezno znanje ter ekonomijo obsega	
- Možnost rasti podjetja s pomočjo inovacij in s tem nova delovna mesta		- Rast si financirajo z zniževanjem stroškov in s tem večajo dobiček podjetja	
- Največji zaviralni dejavniki so: pomanjkanje denarja in znanja, pomanjkanje oddelka za raziskave in razvoj ipd.		- Največji zaviralni dejavniki so: nemotiviranost zaposlenih, pomanjkljivo znanje, podcenjevanje pomena inovacij ipd.	

Vir podatkov: (EU, 1995, str. 1–2), (ReRIS11 – 20, 2011, str. 1–4), (Prašnikar idr., 2003, str. 24–37), (Ilič, 2002, str. 942–943), (Sanchez & Diaz, 2013, str. 2) in (IER, 2010, str. 85).

Priloga 12: Uporabljen anketni vprašalnik

ANKETA²

Spoštovani!

Sem Ana Jurić, študentka Ekonomsko-poslovne fakultete Maribor, smer podjetništvo. Pripravljam diplomski projekt z naslovom Izbrane značilnosti mikro, malih, srednje velikih in velikih podjetij na primeru podjetij iz Zasavja. Namen anketnega vprašalnika je ugotoviti, če veljajo izbrane značilnosti, ki sem jih opisala teoretično, tudi v praksi (uporaba značilnosti v podjetju). Vaše sodelovanje je za moj diplomski projekt ključno, saj bom z vašimi odgovori lahko izvedla raziskavo.

Prosim Vas, za izpolnitev ankete, vzelo vam bo le nekaj minut časa. Zbrani odgovori bodo namenjeni izključno diplomskemu projektu.

Zahvaljujem se Vam za vaše sodelovanje.

1. Ali dovolite, da se v diplomskem projektu omenja ime vašega podjetja?
a) DA
b) NE (Če ste odgovorili z ne, bom vaše ime podjetja poimenovala z izmišljenim imenom.)
2. * V katero velikost spada vaše podjetje?
a) Mikro podjetje
b) Malo podjetje
c) Srednje veliko podjetje
d) Veliko podjetje
3. Kdo vodi podjetje?
a) Lastnik, ki je hkrati manager
b) Manager
4. * Ali je v vašem podjetju prisotno planiranje? (Možen je le en odgovor).
a) Da, planira lastnik, ki vodi podjetje.
b) Da, planira manager, ki vodi podjetje.
c) Ne, planiranje ni prisotno, velik pomen se daje intuiciji in improvizaciji.
5. * Kdo v vašem podjetju kontrolira poslovanje?
a) Lastnik
b) Manager
6. * Kako poteka kontroliranje? (Možen je le en odgovor).

Z osebnimi stiki, nastanejo posamični odnosi (lastnik – zaposlen)	1	2	3	4	5	6	7
Z osebnimi stiki, nastanejo posamični odnosi (manager – zaposlen)	1	2	3	4	5	6	7

² Vprašanja označena z * so lastna, ostala vprašanja so povzeta po Vogrinc (2015) in delno prirejena.

Z osebnimi stiki, nastanejo skupinski odnosi (manager – več zaposlenih)	1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---	---

7. Kakšna je pozicija vašega podjetja na nabavnem trgu?

Šibka	1	2	3	4	5	6	7	Močna
-------	---	---	---	---	---	---	---	-------

8. Kako v vašem podjetju poteka nabava materiala? (Možen je le en odgovor).

- a) Po naročilu (odvisno od povpraševanja kupcev in po potrebi).
- b) Neodvisno od naročil (konstanta nabava, vezana z dolgoročnimi pogodbami dobaviteljev).

9. Kakšna je vrsta povpraševanja v vašem podjetju? (Možen le en odgovor).

- a) Gre za individualno povpraševanje majhnega obsega v ozkem tržnem segmentu.
- b) Gre za povpraševanje velikega obsega v širokem tržnem segmentu.

10. Kakšen konkurenčni položaj ima vaše podjetje?

Zelo različen	1	2	3	4	5	6	7	Dober
---------------	---	---	---	---	---	---	---	-------

11. Kakšno je vaše podjetje? (Možen je le en odgovor).

- a) Delovno intenzivno (umsko ali fizično).
- b) Kapitalno intenzivno (s surovinami in materiali, z delovnimi sredstvi in drugo opremo ali z energijo).

12. Kakšna je delitev dela v proizvodnji?

Neznatna	1	2	3	4	5	6	7	Visoka
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------

13. Kakšni stroji se uporabljajo v podjetju?

Univerzalni	1	2	3	4	5	6	7	Specialni
-------------	---	---	---	---	---	---	---	-----------

14. Kakšna je degresija stroškov pri rastočem obsegu učinkov?

Majhna	1	2	3	4	5	6	7	Močna
--------	---	---	---	---	---	---	---	-------

15. Kako je proizvodnja povezana s temeljno inovacijo?

Ni dolgoročno povezana	1	2	3	4	5	6	7	Je dolgoročno povezana
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

16. * Ali je v vašem podjetju prisoten logistični koncept?

- a) DA
- b) NE

17. Ali ima vaše podjetje poseben oddelek za logistiko?

- a) DA
- b) NE

18. Kakšen je logistični management? (Možen je le en odgovor).

a) Poudarek je na izvedbi operativnih logističnih dejavnosti.

b) Poudarek je na izvedbi operativnih in strateških logističnih dejavnosti.

19. Kakšna je organiziranost vašega podjetja?

Na podjetnika naravnani linijski sistem	1	2	3	4	5	6	7	Kompleksna organizacijska struktura
---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------------------

20. * Kakšna je organiziranost zaposlenih? (Možen je le en odgovor).

a) Kopičenje funkcij

b) Jasno razvidne izvedbene in štabne funkcije

c) Delitev dela, oddelki

21. Ali ima vaše podjetje izoblikovane oddelke?

a) DA

b) NE

22. Kakšne so poti informacij med zaposlenimi in vodstvom?

Kratke, neposredne	1	2	3	4	5	6	7	Predpisane
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------

23. Kako potekata navodila in kontrola?

Z osebnimi stiki	1	2	3	4	5	6	7	Formaliziran brezoseben odnos
------------------	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------------

24. Kakšna je osebna navezanost v podjetju?

Neznatna	1	2	3	4	5	6	7	Močna
----------	---	---	---	---	---	---	---	-------

25. Kako poteka delegiranje?

Omejeno	1	2	3	4	5	6	7	Na mnogih področjih
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

26. Kakšni so koordinacijski problemi poslovanja (npr. komunikacijski, nabavni, proizvodni ipd.)?

Neznatni	1	2	3	4	5	6	7	Veliki
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------

27. Kakšna je stopnja formalizacije?

Neznatna	1	2	3	4	5	6	7	Velika
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------

28. Kakšna je fleksibilnost v podjetju?

Neznatna	1	2	3	4	5	6	7	Velika
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------

29. * Katera organizacijska struktura prevladuje v vašem podjetju? (Možen je le en odgovor).

a) Funkcijska struktura

b) Kompleksna in objektno usmerjena struktura

c) Drugo

30. Kakšno znanje o vodenju ima vodstvo podjetja?

Pomanjkljivo znanje o vodenju	1	2	3	4	5	6	7	Temeljito znanje o vodenju
-------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------------

31. Kakšna vrsta izobrazbe je značilna za vaše podjetje?

Tehniško usmerjena izobrazba	1	2	3	4	5	6	7	Dobro tehniško znanje v strokovnih oddelkih
------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---

32. Kakšne vrste vodenja se poslužuje vaše vodstvo? (Možen je le en odgovor).

- a) Patriarhalno (očetovsko) vodenje
- b) Prosvetljeni paternalizem (značilno za srednje velika podjetja; lastnik odloča o kulturi podjetja)
- c) Vodenje po načelih managementa

33. Ali se v podjetju poslužujete skupinskih odločitev?

Redko	1	2	3	4	5	6	7	Pogosto
-------	---	---	---	---	---	---	---	---------

34. Kako poteka delitev dela v podjetju?

Po sodelavcih	1	2	3	4	5	6	7	Po objektih, projektih
---------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

35. Ali je vodstveni potencial vašega podjetja mogoče zamenjati?

- a) DA
- b) NE

36. Kakšni so informacijski sistemi v podjetju (pravila in procedure, s katerimi je razvidno delo posameznega zaposlenega)?

Ne zadoščajo za izrabo fleksibilnosti	1	2	3	4	5	6	7	So zgrajeni in formalizirani
---------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------

37. Kakšne so možnosti korekture pri napačnih odločitvah?

Majhne	1	2	3	4	5	6	7	Dobre
--------	---	---	---	---	---	---	---	-------

38. Kolikšen delež nekvalificirane in priučene delovne sile zaznate v podjetju?

Nepomemben	1	2	3	4	5	6	7	Velik
------------	---	---	---	---	---	---	---	-------

39. Kolikšen delež zaposlenih ima vsaj visokošolsko izobrazbo?

Komaj kak sodelavec	1	2	3	4	5	6	7	Večina sodelavcev
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	-------------------

40. Kakšno znanje se kaže pri zaposlenih?

Široko strokovno znanje	1	2	3	4	5	6	7	Specializacija
-------------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------

41. *Ocenite od 1–7 (1 pomeni najmanj, 7 največ) vzrok zaposlitve v vašem podjetju?

Samouveljavitev	1	2	3	4	5	6	7
-----------------	---	---	---	---	---	---	---

