

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PRIMERJAVA PREHODA IZ PODJETNIŠKE FUNKCIJE VODENJA V
MENEDŽERSKO FUNKCIJO VODENJA V PODJETJIH TRADETOM
D.O.O. IN AVTOCENTER MS D.O.O.**

Ljubljana, julij 2013

SAŠA MARJETIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Saša Marjetič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela z naslovom Primerjava prehoda iz podjetniške funkcije vodenja v menedžersko funkcijo vodenja v podjetjih Tradetom d.o.o. in Avtocenter MS d.o.o, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem asist. dr. Rokom Stritarjem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega diplomskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 MENEDŽMENT.....	2
1.1 Opredelitev menedžmenta.....	2
1.1.1 Temeljne funkcije in spretnosti menedžerja.....	2
1.2 Vodenje.....	3
1.2.1 Opredelitev vodenja.....	4
1.2.2 Lastnosti vodij.....	5
1.2.3 Stili vodenja v organizaciji.....	6
1.2.4 Sodobni vedenjski pristopi v vodenju.....	7
1.2.5 Menedžerski način vodenja podjetja.....	9
2 PODJETNIŠTVO IN PODJETNIK.....	9
2.1 Lastnosti podjetnika.....	10
2.2 Podjetniški cilji in vrednote.....	11
2.3 Podjetniško vodeno podjetje.....	12
3 PRIMERJAVA PODJETNIKA IN MENEDŽERJA.....	12
4 PREHOD IZ PODJETNIKA V MENEDŽERJA.....	15
4.1 Prehod na profesionalni menedžment.....	17
5 PREHOD IZ PODJETNIŠKE FUNKCIJE VODENJA V MENEDŽERSKO FUNKCIJO VODENJA V PODJETJIH TRADETOM D.O.O. IN AVTOCENTER MS D.O.O.....	18
5.1 Predstavitev podjetja Tradetom d.o.o.....	19
5.1.1 Analiza intervjuja; I. Vodenje.....	19
5.1.2 Analiza intervjuja; II. Prehod na vodenje večjega podjetja.....	20
5.1.3 Analiza intervjuja; III. Problemi in težave pri prehodu.....	22
5.1.4 Finančni rezultati podjetja.....	23
5.2 Predstavitev podjetja Avtocenter MS d.o.o.....	25
5.2.1 Analiza intervjuja; I. Vodenje.....	26
5.2.2 Analiza intervjuja; II. Prehod na vodenje večjega podjetja.....	27
5.2.3 Analiza intervjuja; III. Problemi in težave pri prehodu.....	28
5.2.4 Finančni rezultati podjetja.....	29
5.3 Primerjava prehoda med obema podjetjema.....	31
SKLEP.....	33
LITERATURA IN VIRI.....	35

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vrste spretnosti in znanja v podjetništvu	11
Tabela 2: Primerjava menedžerjev in podjetnikov po različnih dejavnikih.....	13
Tabela 3: Primerjava podjetniškega in menedžerskega načina odločanja	14
Tabela 4: Analiza poslovanja podjetja Tradetom d.o.o. v obdobju 2003 – 2011	23
Tabela 5: Letna donosnost sredstev podjetja Tradetom d.o.o. v obdobju 2003 – 2011	25
Tabela 6: Letna donosnost kapitala podjetja Tradetom d.o.o. v obdobju 2003 – 2011	25
Tabela 7: Analiza poslovanja podjetja Avtocenter MS d.o.o. v obdobju 2003 – 2011	29
Tabela 8: Letna donosnost sredstev podjetja Avtocenter MS d.o.o. v obdobju 2003 – 2011..	30
Tabela 9: Letna donosnost kapitala podjetja Avtocenter MS d.o.o. v obdobju 2003 – 2011 ..	31

KAZALO SLIK

Slika 1: Gibanje prihodkov, čistega dobička, sredstev in kapitala podjetja Tradetom d.o.o. v obdobju 2003 – 2011.....	24
Slika 2: Gibanje prihodkov, čistega dobička, sredstev in kapitala podjetja Avtocenter MS d.o.o. v obdobju 2003 – 3011.....	30

UVOD

Dobro vodenje in razvijanje ustreznih vodstvenih spretnosti je za podjetje bistvenega pomena, saj je od tega odvisen konkurenčni položaj na trgu. Pomembna je vizija in strokovna usposobljenost vodij, da podjetje vodijo uspešno in učinkovito, od ustanovitve do nadaljnje rasti podjetja. Vodja mora pridobiti spretnosti, ki so pomembne za obstoj in rast podjetja.

Vloga in lastnosti voditeljev se spreminjajo skozi čas. Če je bila v preteklosti ta vloga vezana na delovno zadolžitev, funkcijo in nadzor, je danes vedno bolj vezana na nalogo, da voditelj svoji skupini in okolici zagotavlja možnosti za razvoj spoštovanja in zaupanja. Sodobni voditelj, vodja ali menedžer naj bi ustvarjal podporno okolje, v katerem lahko ljudje maksimirajo svoje potenciale in se osebno razvijajo (Delakorda, 2011).

Eden izmed problemov, s katerim se soočijo podjetja v prehodu iz mikro v malo podjetje oziroma pri rasti podjetja, je sprememba v vodenju, se pravi, prehod iz podjetniškega načina vodenja v menedžerski način vodenja (Vloga podjetniških managerjev pri prehodu iz malega v veliko podjetje, 2009).

V svoji diplomski nalogi bom med dvema mikro podjetjema na podlagi intervjuja primerjala prehod iz podjetniške funkcije vodenja v menedžersko funkcijo vodenja, kar predstavlja največji izziv, saj gre za prehod iz samostojnega dela na vodenje nekaj zaposlenih. V posameznem podjetju je težko preiti iz vodenja ene ali dveh oseb na vodenje deset oseb. Pri tem se vsak vodja srečuje s težavami, saj mora kar naenkrat voditi večje število ljudi, kar pa že zahteva določeno znanje in spretnosti. Vsak vodja, ki je imel do sedaj podjetniško funkcijo vodenja, se sedaj srečuje še s preходом na menedžersko funkcijo vodenja in s tem povezanimi nalogami in znanji.

Cilj diplomskega dela je ugotoviti, kako in na kakšen način poteka prehod iz podjetniške funkcije vodenja v menedžersko funkcijo vodenja, kakšni problemi in težave pri temu nastajajo oziroma spremljajo lastnike/vodje podjetja in kako to vpliva na zaposlene v podjetju. Na koncu pa ugotovitve iz vsakega podjetja primerjati med seboj in tako priti do zelenih rezultatov.

Namen diplomskega dela je, da na podlagi teoretične podlage ugotovim razlike med podjetnikom in menedžerjem ter podjetniškim načinom vodenja in menedžerskim načinom vodenja podjetja, na kakšen način poteka ta prehod, kateri so največji problemi, ki se pri tem pojavljajo in nato vse te teoretične podlage primerjati z dejanskimi primeri prehodov.

Struktura diplomskega dela pa je sledeča: najprej se osredotočam na menedžment in funkcijo vodenja, nato podrobneje predstavim podjetnika in podjetniško vodeno podjetje. Temu sledi opis prehoda iz podjetnika v menedžerja. Na koncu pa raziščem primer prehoda iz podjetniškega načina vodenja v menedžerski način vodenja v dveh medsebojno različnih podjetjih in ugotovitve primerjam med seboj.

1 MENEDŽMENT

1.1 Opredelitev menedžmenta

Draft (v Dimovski & Penger, 2008, str. 8) opredeljuje menedžment kot doseganje ciljev organizacije na uspešen in učinkovit način skozi proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja virov, ki jih ima organizacija na razpolago. Na podlagi tega izhajata dve ugotovitvi; proces menedžmenta sestavljajo štiri temeljne funkcije: funkcije planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja in pa, da je osrednja naloga menedžmenta doseganje ciljev organizacije na učinkovit in uspešen način.

Menedžment pomeni usklajevanje nalog in dejavnosti za dosego postavljenih ciljev in ga tudi opredeljujemo kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo na področju planiranja, organiziranja, vodenja in pregledovanja razpoložljivih virov pri doseganju poslanstva in razvoja organizacije (Dimovski & Penger, 2008, str 9).

Menedžerji uporabljajo razpoložljive vire, da bi dosegli cilj organizacije. Temeljne dejavnosti menedžerjev so snovanje in planiranje poslovanja in razvoja, organiziranje, vodenje in usmerjanje sodelavcev, nadziranje ter kontroliranje.

1.1.1 Temeljne funkcije in spretnosti menedžerja

Dimovski in Penger (2008, str. 10 - 11) pravita, da sodobni vidiki postavljajo v ospredje štiri funkcije, kot temeljne funkcije menedžmenta. Te funkcije so planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Planiranje zajema opredeljevanje ciljev organizacije in poti za njihovo uresničitev, organiziranje pa je proces ustvarjanja medsebojnih organizacijskih razmerjih med zaposlenimi, ki bodo omogočali izvajanje planov in doseganje organizacijskih ciljev. Vodenje v najširšem smislu zajema aktivnosti sprožanja akcij, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje, četrta funkcija, kontroliranje pa je proces v katerem člani organizacije zavestno pregledujejo dosežke in ob njih izvajajo ustrezne ukrepe.

Temeljna funkcija menedžmenta je podjetniško vodenje, ki pomeni (Plut & Plut, 1995, str. 24):

- proces vodenja, ki spremlja in spreminja zaznavo priložnosti, spodbuja iskanje priložnosti in pomaga ljudem, da uspejo;
- proces organiziranja nagrajevanja, informatike (dostopnost, usmerjenost), komunikacij (vrst in poti) in standardov za uspešnost;
- sposobnost, ki jo je potrebno šolati.

Prav tako so po mnenju Dimovskega in Pengerjeve (2008, str. 12-13) zelo pomembne menedžerske spretnosti, ki so potrebne za nemoteno delovanje procesa menedžmenta v organizaciji. Te spretnosti so tehnične spretnosti, spretnosti ravnanja s človeškimi viri in

konceptualne spretnosti. Tehnična spretnost pomeni razumevanje in izurjenost menedžerja v izvajanju zelo specifičnih nalog in vključuje obvladovanje metod, tehnik in opreme, vključuje pa tudi specializirana znanja, analitične sposobnosti in kompetentno uporabo orodij in tehnik za reševanje problemov na nekem specifičnem področju. Spretnost ravnanja s človeškimi viri se nanaša na menedžerjevo sposobnost delati z ljudmi in delati učinkovito kot del skupine, konceptualna spretnost pa je sposobnost videti organizacijo kot celoto in odnose med njenimi deli. Vključuje razmišljanje, obdelavo informacij in sposobnost planiranja.

Drucker (v Bernik, Kmet, Berginc, Mejaš & Pšeničny, 2000, str. 22) definira tri naloge menedžmenta, ki so enako pomembne v različnih organizacijah, pa naj gre za podjetja ali institucije s področja zdravstva, kulture ali znanosti. Naloge morajo potekati istočasno znotraj vsake aktivnosti menedžmenta, vendar pa je težko izpostaviti, katera naloga je pomembnejša, katera zahteva več veščin in katera potrebuje večja pooblastila. Te naloge so:

- definirati specifične cilje in poslanstvo organizacije;
- skrb za produktivnost dela in dosežke zaposlenih;
- skrb za družbeni vpliv in družbeno odgovornost organizacije.

Adizes, Možina, Milivojević, Svetlik in Terpin (1996, str. 30) za dobrega menedžerja izpostavljajo naslednje značilnosti:

- menedžer mora biti sposoben izpolnjevati vse štiri vloge (proizvajalec, administrator, podjetnik, integrator), čeprav se v vseh ne odlikuje, izkazati pa se mora vsaj v eni od štirih vlog in izpolnjevati osnovne zahteve drugih;
- zavedati se mora svojih prednosti in slabosti;
- biti mora v stalnem stiku s svojim družbenim okoljem, prav tako pa mora sprejemati povratne informacije o sebi, da bi ugotovil, kakšen je;
- sprejema tako svoje slabosti, kot svojo moč. Ne poskuša biti nekaj, kar ni;
- Sposoben je prepoznavati vrline drugih, celo v vlogah, ki jih sam ne izpolnjuje dobro;
- sprejema mnenja drugih na področjih, kjer je njihova sodba verjetno boljša od njegove;
- sposoben je reševati spore;
- ustvarja okolje, v katerem se uči.

Za potrebe diplomske naloge se v nadaljevanju osredotočam na eno izmed temeljnih funkcij menedžmenta; vodenje.

1.2 Vodenje

Z vodenjem se srečujemo vsak dan in je prisotno skoraj v vsaki situaciji. Zelo pomembno je v politiki, gospodarstvu, športu, kulturi in seveda v podjetništvu. Bernik et al. (2000, str. 24) pravijo, da je vloga vodenja skozi leta izredno pridobila na pomenu. Brez učinkovitega vodenja zaposlenih v podjetjih ni več mogoče zagotavljati produktivnosti, visoke kvalitete izdelkov in

storitev, ni mogoče učinkovito dosegati zastavljenih poslovnih in drugih ciljev, prav tako dobičkonosnosti in učinkovitega obravnavanja kupcev. Z vodenjem vplivamo na zaposlene z namenom doseči zastavljene cilje v podjetju, in sicer s procesi svetovanja, reševanja nasprotij, spodbujanja, motiviranja in ocenjevanja.

1.2.1 Opredelitev vodenja

Vodenje je menedžerska funkcija, ki vključuje uporabo vpliva za motiviranje zaposlenih, da bi dosegli cilje organizacije. Vodenje opredelimo kot sposobnost vplivanja na obnašanje in delovanje članov v organizaciji in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem organizacije (Dimovski & Penger, 2001, str. 7). Dimovski in Penger (2001, str. 7) sta tudi mnenja, da vodenje pomeni ustvarjanje skupne organizacijske kulture in vrednot, da zadeva komuniciranje ciljev zaposlenim po celotni organizaciji in vnašanje volje zaposlenim po zasledovanju čim boljših dosežkov. Vodenje torej v svojem najširšem smislu zajema aktivnosti sprožanja akcij, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje. Možina (1994, str. 4) pa pravi, da se vodenje v ožjem smislu nanaša na ljudi, kako jih usmerjati, motivirati, vplivati nanje, da bi naloge izvrševali čim bolje, ob čim manjšem potrošku energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom.

Vodenje vključuje proces motiviranja celotnih organizacijskih enot, kot tudi tistih posameznikov, ki delajo neposredno z vodjo. V dobi negotovosti, mednarodne konkurence in naraščajoče raznovrstnosti dela je sposobnost oblikovanja kulture, komuniciranja ciljev in motiviranja zaposlenih ključnega pomena za uspeh organizacije (Dimovski & Penger, 2001, str. 7).

Kovač, Mayer in Jesenko (2004, str. 17) vodenje opredelijo kot funkcijo menedžmenta, ki jo lahko zelo splošno interpretiramo kot usmerjanje sodelavcev z vplivanjem na njihovo obnašanje kot tudi interakcije v in med skupinami za doseganje in uresničenje postavljenih ciljev. Vplivanje pa zajema poverjanje nalog, spodbujanje (motiviranje), usmerjanje, dogovarjanje, preprečevanje in reševanje konfliktov, sporazumevanje in odločanje.

Račnik (2010, str. 14) je mnenja, da je vodenje nekaj več kot zgolj poznavanje različnih procesov. Je predvsem delo z ljudmi, ki pa so za marsikoga zelo nepredvidljiv dejavnik, saj imajo čustva in raznolike človeške lastnosti. Le večš vodja zna obvladati stresne situacije, ki jim botruje človeški dejavnik v delovnem procesu.

Po Ivanuši Bezjaku (2006, str. 21) pa je vodenje vplivanje, motiviranje in usmerjanje zaposlenih, da bi ustrezno opravljali svoje naloge. Prav tako pomeni oblikovanje vedenja posameznikov in skupin pri opravljanju nalog in doseganju primernih rezultatov z aktivnostmi svetovanja, ocenjevanja in spodbujanja ter reševanja konfliktov.

Proces vodenja lahko po Kovaču et al. (2004, str. 20) razčlenimo na posamezna dela, delovanja in ravnanja kot so:

- načrtovanje lastnega dela in dela svojih sodelavcev;
- nadziranje;
- obveščanje, sporočanje in sporazumevanje;
- dajanje vrnitvenih sporočil;
- usmerjanje sodelavcev k določenemu ravnanju;
- poverjanje nalog;
- usklajevanje nalog;
- spodbujanje motivacije za delo;
- vrednotenje in nagrajevanje dela;
- odločanje in soodločanje;
- sodelovanje v kariernem razvoju sodelavcev;
- preprečevanje in reševanje konfliktov.

1.2.2 Lastnosti vodij

Kramar Zupan (2009, str. 119) pravi, da modeli osebnih značilnosti temeljijo na domnevi, da so osebnostne, socialne in telesne posebnosti značilne za vodjo. Glede na to pojmovanje je prisotnost oziroma odsotnost teh značilnosti osnovnega pomena za razlikovanje med vodji in nevodji. Značilnosti za razpoznavanje vodje so:

- telesne: mlajši oziroma srednje starosti, vitalen, visok, vitek in dopadljive zunanosti;
- osebnostne: prilagodljiv, čustveno stabilen, samoobvladljiv, samozavesten, prodoren;
- socialne: prikupen, olikan, priljubljen, pripravljen sodelovati, izobražen na ustrezni šoli, naravnani k mobilnosti in napredovanju;
- delovne: usmerjen k nadpovprečnim dosežkom, iniciativen, pripravljen sprejemati odgovornost.

Bizjak in Petrin (1996, str. 140 – 141) pravita, da dober vodja pazljivo posluša, kaj mu drugi govorijo, daje pri delu zgled svojim ljudem, vedno drži dano besedo, daje jasna navodila, zna ljudi zainteresirati za delo, ki ga opravljajo, rad sprejema predloge, pravilno ukrepa, ko zahteva izvršitev dela, razloži, zakaj preučuje možnosti boljših delovnih metod, zna oceniti sposobnost svojih ljudi ter zna načrtovati delo.

Poleg že omenjenih lastnosti mora vodja izžarevati tudi pogum in zaupanje vase, znati mora obvladati sebe, imeti mora občutek za pravičnost, pri odločitvah pa mora biti strokoven in suveren. Možina (1994, str. 4) pa je mnenja, da v okviru vodenja velikokrat prihaja v poštev tudi svetovanje, informiranje, inštruiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev. Pri tem so pomembni tudi vzdušje, odnosi, kultura dela in vedenje v organizaciji. Pravi tudi, da je namen vodenja oblikovati vedenje posameznika in skupine pri doseganju delovnih in organizacijskih ciljev.

Račnik (2010, str. 12) poudarja tri ključna področja vodenja, ki so bistvena za uspešnega vodja:

- strokovna usposobljenost; poznavanje delovnih procesov in delovnih nalog vseh zaposlenih;
- vodstvene spretnosti; koordiniranje, delegiranje, vodenje sestankov, upravljanje s časom, določanje prioritete, timsko delo in vzpodbujanje inovativnosti;
- komunikacijsko – motivacijske spretnosti; razvita čustvena inteligenca, sposobnost delati z različnimi tipi ljudi, pravilno podajanje kritike in pohvale, motiviranje sodelavcev in dobra retorika.

Slab vodja pa je tisti, ki se pogosto razburja, se preveč rad šali, navodila, ki jih daje, so nedotakljivi dokazi, se vedno z nekom prepira, ljudje ga ne marajo, prihaja utrujen na delo, rad ima stališča »velikega človeka«, je trmast, ima malo prijateljev in se hitro vznemiri (Bizjak & Petrin, 1996, str. 139).

1.2.3 Stili vodenja v organizaciji

Stil vodenja lahko opredelimo kot relativno trajen vzorec vplivanja na ljudi z namenom vzajemnega doseganja postavljenih ciljev. Vodja uporablja različne vzvode in instrumente ter s tem oblikuje celovito in zanj značilno obliko stila vodenja. Stil vodenja sodelavci doživljajo oz. zaznavajo celostno in subjektivno ter s tem oblikujejo o njem svojo osebno vrednostno sodbo (Kovač et al., str. 22).

Za prve stile vodenja ki jih omenjajo Kovač et al. (2004, str. 23) lahko rečemo, da so se razvili v tradicionalnih družbenih ureditvah in so na njih vplivale vrednote določenega okolja in časa. V to skupino spadajo:

- patriarhalni vodstveni stil – značilen je za manjša družinska podjetja, kjer je avtoriteta družinskega očeta (patriarha) brezpogojno sprejeta s strani članov družine;
- karizmatični vodstveni stil – moč voditelja izhaja iz njegovih posebnih osebnih značilnosti;
- avtorski vodstveni stil – povezan je z velikimi organizacijami, vodenje poteka preko hierarhične strukture ter linijskega sistema;
- birokratski vodstveni stil – temelj tega stila predstavljajo formalizacijski elementi organizacije.

Bizjak in Petrin (1996, str. 140 – 141) razlagata, da tovrstni stili vodenja zaradi številnih pomanjkljivosti v sedanjih družbenih odnosih, ko se je spremenila izobrazba delavcev, ko delo postaja čedalje zahtevnejše in kompleksnejše, niso učinkoviti. Zaradi tega se razvijajo sodobne metode vodenja in humanizacije dela, med katerimi sta najbolj znani:

- kooperativni vodstveni slog – ima še vedno hierarhične organizacijske strukture a uveljavlja metode povezovanja vodstva in sodelavcev (delegiranje, participacija in delo v delovnih skupinah);

- timski vodstveni slog – tako vodenje se najpogosteje uveljavlja pri ustvarjalnih, zahtevnih nalogah, kjer je izobrazbena struktura delavcev visoka, delavci pa so sposobni ustvarjalnega sodelovanja.

Po svetu so nato oblikovali veliko število načinov vodenja, kjer vsak od njih deluje ustrezno oziroma daje pričakovane rezultate le, če je uporabljen v določeni organizacijski klimi. Dimovski in Penger (2008, str. 122) omenjata naslednje:

- Vodenje z izjemami. Vodje se ne ukvarjajo s podrobnostmi, ampak samo z izjemami, odkloni. Vse naloge, ki niso naloge vodenja morajo zato prenesti na podrejene, določiti merljivo področje delovanja, določiti komunikacijska pravila itd.
- Vodenje s pravili odločanja. To vodenje temelji na možnosti, da se pravila odločanja predpisujejo. Predpisati je potrebno, kako naj potekajo pravila odločanja in iz katerih vidikov je treba odločitve delegirati. Koncept je uporaben v primeru, da so znani vsi dogodki, v zvezi s katerimi se je treba odločiti.
- Vodenje z motiviranjem. Vodenje je osnovano na želji človeka po samouresničevanju. Delavci bodo pri delu aktivnejši, če jim bodo dane možnosti za izobraževanje in razvoj, privlačno delo z veliko avtonomije in pogojev za samokontrolo o rezultatih, namesto zunanje kontrole. Predpostavljeni in delavci naj sodelujejo.
- Vodenje s soudeležbo. Tu se poudarja, da je nujno sodelovanje sodelavcev pri vseh odločitvah, ki jih prizadenejo, še posebno pri ciljih, ki naj bi jih uresničevali. Le tako bo mogoče doseči identifikacijo s cilji in zavzeto izvrševati naloge. Tudi pri tem načinu vodenja naj predpostavljeni in sodelavci sodelujejo.
- Vodenje z delegiranjem. Bistvo tega modela je v delegiranju odgovornosti na sodelavce z zaokrožanjem samostojnih delovnih področij. Za delovanje sistema je treba izpolniti določene organizacijske zahteve in spoštovati katalog obveznosti med vodji in sodelavci.
- Vodenje s cilji. Tu gre za vodenje kot aktivnost, s pomočjo katere določimo cilje v organizaciji in nato usmerjamo člane organizacije k uspešnemu doseganju teh ciljev. Uspešnost vodenja se v takem primeru meri po doseženih ciljih.

1.2.4 Sodobni vedenjski pristopi v vodenju

Bernik et al. (2000, str. 28) pravijo, da so se sodobni vedenjski pristopi v vodenju razvili zato, ker je za uspešne vodje zelo težko najti enotne osebnostne in druge značilnosti. Vedenjski pristopi poudarjajo in razlikujejo vedenjske značilnosti uspešnih in neuspešnih vodij, oziroma, raziskujejo ali je vedenje uspešnih vodij bistveno drugačno od neuspešnih vodij.

Od sodobnih vedenjskih pristopov bom podrobneje predstavila vedenjske vloge po Adizesu. Adizes et al. (1996, str. 25 - 30) je menedžment proučeval na opazanjih udeležencev. V svoji študiji se je osredotočil na menedžerski stil kot izhodišče za predvidevanje obnašanja organizacije in na podlagi tega skušal predpisati, kaj bi bilo treba storiti. Pravi, da so

menedžment ljudje, ki opravljajo več funkcij in ne samo ene. Z analizo uspešnih organizacij je ugotovil, da ima menedžment štiri glavne in najbolj tipične vloge:

- Proizvajalec (oznaka P) – od menedžerja se pričakuje, da doseže boljše rezultate in opravi storitve bolje kot to zmore konkurenca. Za to potrebuje potrebna znanja in sposobnost ugotavljanja, kako in kdaj so doseženi končni cilji. Proizvajalci nenehno delajo, nikoli nimajo časa, saj so vedno zaposleni. So zelo vztrajni.
- Administrator (oznaka A) – ta vloga nalaga menedžerju planiranje, koordiniranje in kontroliranje izvajanja, da sistem deluje, kot je potrebno. Administrator želi popolno kontrolo, ne prenese negotovosti in nejasnosti.
- Podjetnik (oznaka E) – ta vloga zahteva višjo stopnjo svobode pri določanju ciljev, strateškem planiranju in vodenju politike. Menedžerji morajo biti dovolj ustvarjalni, da prepoznajo nov tok akcije, pripravljeni pa morajo biti na tveganje. Podjetniki neprestano razmišljajo in ustvarjajo. So zelo vihravi, nagli, hitri in nepotrpežljivi.
- Integrator (oznaka I) – integracija predstavlja proces, v katerem tveganje posameznika postane tveganje skupine, posameznik svoje cilje usklajuje s skupinskimi in individualno podjetništvo preraste v skupinsko. Integratorska vloga je dosežena, če skupina lahko deluje sama v jasno določeni smeri, ne da bi bilo to odvisno od posameznika. Njihovo prevladujoče obnašanje je doseganje kompromisov.

Določitev razmerij med vlogami P, A, E, I je pomembno za postavitev diagnoze o učinkovitosti menedžmenta. Uporabimo jo lahko pri iskanju in izbiri vodij. Ker noben menedžer nima vseh osebnostnih lastnosti, potrebnih za uspešno upravljanje organizacije, gre za komplementarno, med seboj dopolnjujoče osebje. Za komplementarni menedžment pa so značilne razlike med posamezniki v stilu in mišljenju, vendar pa se razlike posameznikov v timu komplementarno dopolnjujejo.

V dobrem menedžmentu ni mogoče pogrešati nobene vloge, saj so vse štiri skupaj podlaga za dober menedžment. Adizes je razvil tako imenovano menedžersko kodo (PAEI), v katero je združil vse štiri vloge. Z uporabo velikih in malih črk pa je definiral poudarjenost posamezne vloge. Če je posamezna vloga bolj poudarjena, je uporabil velike črke, če pa je posamezna vloga manj poudarjena, pa je uporabil male črke. Pomembno je tudi to, da si vloge nasprotujejo in jih praviloma niti ena oseba ni sposobna odigrati istočasno.

Adizesov vedenjski pogled na vodenje omogoča razlago vedenja vodij tudi z vidika rasti in razvoja organizacije. Iz Adizesovega modela je razvidno, kakšen menedžment naj bi podjetje vodil v posameznih razvojnih fazah. Če je za zagon podjetja najpomembnejše, da je posameznik izrazito podjetniško usmerjen, je za prehod v fazo hitre rasti potreben menedžment, ki je visoko produktiven, usmerjen k rezultatom in še vedno izjemno podjetniško naravnano. Za nadaljnjo rast mora pridobiti menedžerje, ki težijo tudi k administriranju, postopkom in proceduram ter notranji urejenosti podjetja.

1.2.5 Menedžerski način vodenja podjetja

Menedžer je nesporno človek, ki bolj vodi podjetje ali posel, kot ga upravlja. Zato je za njegovo učinkovitost zelo pomembno, da je vodja. Čeprav bi težko dejali, da obstaja določen recept, kako voditi uspešen posel, nekatere izkušnje v svetu omogočajo opredeliti ključne točke uspešnega rastočega poslovanja (Tajnikar, 2006, str. 91 – 92):

- menedžer mora razumeti ekonomiko proizvoda ali storitve, ki ga proizvaja in prodaja, ter kako z nakupom takega blaga kupec pridobi določene prednosti;
- menedžer mora razumeti, katere priložnosti je smiselno zasledovati in s katerimi se ne splača ukvarjati;
- menedžer mora razumeti potrošnika in njegove potrebe;
- podjetje mora nujno zasledovati določene prednosti, ki jih nimajo konkurenti;
- načrtovanje poslovanja mora biti sistematična dejavnost menedžerjev v podjetju;
- v podjetju je potrebno razviti sistem informacij, ki omogočajo nadzor nad učinkovitostjo poslovanja;
- vse zmogljivosti v podjetju je treba usmeriti k zadovoljevanju kupcev;
- uspešno poslovanje in vodenje podjetja je le deset odstotno opredeljeno z navdihom in devetdeset odstotno opredeljeno z garanjem.

Tajnikar (2006, str. 53 - 54) pri rasti podjetja omenja tudi menedžersko identiteto, ki temelji na spretnosti in znanju pri upravljanju in zlasti pri vodenju. Slednje lahko postane pri hitro rastočem in vse večjem podjetju problem pri nadaljnjem razvoju. Zato sta spretnost in znanje pri vodenju temeljni vrline pri rasti podjetja. Pri menedžerski identiteti se izpostavi menedžerska spretnost in menedžersko delo kot osrednji vrline v podjetju, ki zasenčita pomen lastnika, podjetnika in delavca. Profit ni več glavno merilo uspeha, pač pa pride na površje motiv samih menedžerjev, in sicer zagotoviti sebi in svoji družini dolgoročno visoko socialno varnost in standard.

Po mnenju Dimovskega in Pengerjeve (2008, str. 109) menedžerje najbolj zanimajo pristopi povezani z delom. Da bi učinkovito vodili zaposlene uporabljajo pristopa, ki vplivata na boljšo uspešnost: zadovoljstvo z delom in pripadnost organizaciji. Zaposleni imajo pozitiven pristop k delu takrat, ko delo ustreza njihovim interesom, znanju in sposobnostim, ko so delovni pogoji in nagrade zadovoljivi in ko se razumejo s sodelavci. Pripadnost organizaciji pa predstavlja zavezanost, lojalnost in močno vključenost v organizacijo.

2 PODJETNIŠTVO IN PODJETNIK

Za podjetništvo lahko rečemo, da je način življenja. Dolg in naporen delavnik, malo prostega časa, nenehen boj za obstanek, vsakodnevno soočanje s problemi, pritiski iz različnih smeri in vsakodnevna skrb za pridobivanje in porabo sredstev. Zaradi vsega naštetega se večina podjetnikov dobro zaveda, da je podjetništvo tvegano, vendar pa jih to ne odvrne od želje po doseganju čim večjega dobička in pa neodvisnosti, kateri sledi osebno zadovoljstvo.

Podjetništvo je proces, ki mu podjetniki namenjajo svoj čas in prizadevanja, prevzemajo pripadajoča finančna, psihična in družbena tveganja za ustvarjanje nečesa novega, vrednega in prejmejo pripadajoče nagrade v obliki denarja, osebnega zadovoljstva in neodvisnosti (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002, str. 30).

Za ekonomista je podjetnik oseba, ki združi vire, delovno silo, materiale in druga sredstva tako, da je njihova skupna vrednost večja kot prej, ter oseba, ki vpeljuje spremembe, inovacije in nov red (Antončič et al., 2002, str. 29). Kralj (2003, str. 75) pa pravi, da je podjetnik poslovno ustvarjalen, inovativen in dinamičen človek, ki je sposoben hitro zaznati pojave, probleme in možnosti poslovanja (prednosti in pomanjkljivosti, priložnosti in nevarnosti). Sposoben je najti obetajoče poslovne ideje, saj se običajno rad spoprijema z novimi izzivi. Prav tako zna najti svoje mesto na tržišču, nove izdelke, tudi tehnologijo, kapital in kadre, pri čemer sam izbira sredstva in vire. Svoje sodelavce zna navdušiti, jih motivirati in potegniti za seboj. Ponavadi tudi pripravlja in izvaja razne projekte. Če se pojavijo problemi, jih rešuje hitro in učinkovito, saj ne izgubi volje, temveč vztraja. Biti mora dober menedžer in vodja, ki mora ob vsemu poznati še kulturo in vrednote podjetja. Prav tako je voljan prevzeti tveganje in vložiti maksimalen napor za uresničitev.

Ruzzier, Antončič, Bratkovič in Hisrich (2008, str. 59) so mnenja, da so podjetniki znani po neomajnih delovnih vrednotah in prizadevanjih, dolgih delovnih dnevih in dominantnih menedžerskih slogih. Pogosto se zaljubijo v organizacijo in so pripravljeni tvegati skoraj vse za to, da bo preživela.

Kot ugotavlja Pšeničny (2000, str. 48) je vloga podjetnika izrazita v upravljanju, s čimer ga lahko uvrstimo med temeljne dejavnike uveljavljanja družbenoekonomskega reda. Mnogo manj pa je izrazita njegova vloga v ravnanju. V največ primerih gre za upravljalno-ravnalno funkcijo, ki pa se z velikostjo podjetniškega podjetja bolj in bolj zožuje na upravljalno, ne glede na vedno manjši lastniški delež, ki ga ima posamezen podjetnik med drugimi lastniki. Največkrat, sploh v prvih fazah novih podjetij, morajo podjetniki tudi planirati, organizirati, voditi in kontrolirati, kasneje pa poleg funkcije upravljanja največkrat zadržijo tudi posamezne dele ravnanja.

2.1 Lastnosti podjetnika

Lastnosti podjetnika, ki jih poudarja Pšeničny (2000, str. 33 - 34) so predvsem kreativnost in ustvarjalnost, dolgoročna usmerjenost v trg in kupce, morala, etičnost in poslovnost, usmerjenost v dolgoročni uspeh ter izjemna sposobnost predvidevanja tveganj in prilagajanje. So inovativni, delavni, predani in odločni, obsedeni s priložnostjo in motivirani za nadpovprečnost.

Antončič et al., (2002, str. 45) znanja, ki so potrebna podjetniku, razvrščajo v tri glavna področja: splošna znanja, poslovnomenedžerska znanja in osebna znanja. Posamezna znanja so predstavljena v Tabeli 1.

Splošne tehnične spretnosti sestavljajo znanja, potrebna za ustanovitev, razvoj in vodenje katerega koli podjetja. Znanja s področja sprejemanja odločitev, trženja, menedžmenta, financiranja, računovodstva, nadzora in pogajanj so bistvena pri uvajanju in večanju novega podjetja. Nekatera izmed osebnostnih podjetniških spretnosti pa razlikujejo podjetnika od menedžerja.

Tabela 1: Vrste spretnosti in znanja v podjetništvu

Splošne tehnične spretnosti	Spretnosti poslovnega menedžmenta	Osebnostne podjetniške spretnosti
<ul style="list-style-type: none"> • pisanje • ustna komunikacija • opazovanje okolja • tehnični poslovni menedžment • tehnologija • medosebne • poslušanje • zmožnost organiziranja • grajenje mrež • menedžerski slog • treniranje • sodelovanje v ekipi 	<ul style="list-style-type: none"> • načrtovanje in zastavljanje ciljev • odločanje • človeški odnosi • trženje • finance • računovodstvo • menedžment • nadzor • pogajanja • ustanovitev podjetja • poslovanje rasti 	<ul style="list-style-type: none"> • notranji nadzor/disciplina • prevzemanje tveganja • inovativnost • usmerjenost k spremembam • vztrajnost • vizionarski vodja • zmožnost menedžmenta sprememb

Vir: B. Antončič, R. D. Hisrich, T. Petrin in A. Vahčič, Podjetništvo, 2002, str. 45.

2.2 Podjetniški cilji in vrednote

Podjetniške cilje po Plut in Plut (1995, str. 22) lahko razdelimo na notranje in zunanje, družbene cilje podjetja. Kot notranje razumemo usmerjenost k doseganju čim večjega dobička, dober položaj podjetja na trgu in rast podjetja. Pod zunanje, družbene cilje pa uvrščamo samostojnost in ustrezen status podjetja, ekonomska in socialna varnost zaposlenih in koristnost podjetja za razvoj družbe. Podjetniški cilji so torej dosegljivi, realni, obvladljivi, merljivi ter konkretni. Za doseganje ciljev mora podjetnik ustrezno ukrepati ter načrtovati korake, ki vodijo do zastavljenega cilja, kar pomeni, da poleg samega cilja pozna tudi pot do njega.

Podjetniške vrednote so temeljna stališča podjetnikovega vedenja, ki usmerjajo njegovo aktivnost (Plut & Plut, 1995, str. 22). Najvišja podjetniška vrednota naj bi bila poistovetenje vsakega zaposlenega s podjetjem in njegovimi cilji. Glede na to, da je najpomembnejši cilj podjetnika uspeh podjetja, smatramo tudi to kot podjetnikovo najvišjo vrednoto. Podjetje mora biti zelo pozorno na uspešne podjetnike, ki poosebljajo vrednote podjetja.

2.3 Podjetniško vodeno podjetje

V malih podjetjih je poslovanje bolj preprosto oziroma enostavno, saj lahko ustanovitelj podjetja samostojno sprejema odločitve, ki so pomembne za poslovanje. Podjetnik vedno išče nove poslovne priložnosti za podjetje z namenom, da raste, se razvija in daje profit. V takšnem podjetju tudi ni veliko formalnih postopkov in sistemov kontrole (Vloga podjetniških managerjev pri prehodu iz malega v veliko podjetje, 2009).

Podjetniško vodeno podjetje je po mnenju Bizjaka in Petrinove (1996, str. 14 – 15) organizirano tako, da omogoča stalne izboljšave proizvodnih metod, postopkov in proizvodov. Takšno podjetje vedno išče konkurenčne prednosti na podlagi boljšega proizvoda, kar zahteva organizacijsko fleksibilnost, zavzetost za reševanje problemov, vztrajnost pri podrobnostih in sodelovanje vseh zaposlenih. Uspešnost zahteva osredotočenost na številne podrobnosti, teh pa je v podjetju toliko, da se z njimi ne morejo ukvarjati samo vodilni delavci, temveč zahtevajo sodelovanje vsakega posameznika na vsakem delovnem mestu.

Bizjak in Petrin (1996, str. 15) sta prav tako mnenja, da so značilnosti podjetniškega sloga vodenja ustvarjalnost, inovativnost in intuitivnost, pripravljenost na tveganje, odločanje v negotovosti, privrženost k spremembam, tolerantnost do neuspeha, prevzemanje odgovornosti, samostojnost pri razmišljanju, usmerjenost k dolgoročnim ciljem in osredotočenost na učinek, ne na učinkovitost. Vodilni in vodstveni delavci spodbujajo sodelavce k oblikovanju novih idej, k timskeemu delu in projektnemu pristopu k reševanju problemov. Podjetniško obnašanje vseh zaposlenih spodbujajo ne le z besedami in zgledi, temveč tudi finančno.

Podjetnik po navadi nima veliko časa za pridobivanje znanja, predvsem zaradi sprotnega reševanja vsakodnevnih težav. Veliko časa preživi kot udeleženec v proizvodnem procesu. Pogosto težko loči svoje vodstvene dejavnosti od operativnih. Pomanjkanje znanja menedžmenta je posledica pomanjkanja formalne izobrazbe s področja menedžmenta. Večina podjetnikov izredno malo časa namenja pripravi strateških odločitev; ne samo zaradi pomanjkanja časa, temveč predvsem zato, ker funkcija vodenja ni med njihovimi priljubljenimi delovnimi dejavnostmi. Poleg tega so v malih in srednje velikih podjetjih zelo omejene možnosti za pridobivanje menedžerskih veščin od drugih zaposlenih v podjetju (Ruzzier et al., 2008, str. 57).

3 PRIMERJAVA PODJETNIKA IN MENEDŽERJA

V čem se torej podjetnik razlikuje od menedžerja glede na to, da oba vodita podjetje ali organizacijo?

Poenostavljeno bi razlikovanje med podjetnikom in menedžerjem lahko pojasnili takole: z menedžerji največkrat razumemo najete poslovodje, z besedo podjetnik pa označujemo predvsem tiste, ki so podjetja popeljali od »rojstva« v »rast«, v »hitro rast« in do »zrelosti« in so v pomembnem delu tudi njihovi lastniki (Pšeničny, 2000, str. 48).

Podjetnik je tisti, ki pripravlja nove podjetniške zamisli, postavi vizijo in poslanstvo podjetja, pridobiva potrebne resurse in tudi poskrbi za njihovo uresničevanje, medtem ko menedžer usmerja uporabo proizvodnih dejavnikov, kakršni so mu na voljo, da bi dosegli zastavljene cilje. Podjetniku pa ne gre samo za to, da ustvari uspešno podjetje, temveč tudi za osebni izziv. Podjetniki se od menedžerjev razlikujejo tudi glede na osebnostna znanja in spretnosti. Te razlike se predvsem odražajo v podjetnikovi inovativnosti, sposobnosti sprejemanja tveganj, želje po spremembah, disciplini in vztrajnosti.

Tajnikar (2006, str. 54) razlikuje podjetnike od menedžerjev tudi glede na motiv vodenja podjetja. Menedžerji poskušajo voditi podjetje tako, da ne pride do očitkov na račun njihovega dela, podjetju pa poskušajo zagotoviti dolgoročno obstoj, saj s tem zagotavljajo tudi dolgoročnost svojih dohodkov. Podjetniki vodijo podjetje bolj tvegano in poskušajo zaslužiti profit tudi kratkoročno, menedžerji pa profit maksimizirajo bolj na dolgi rok in poslušajo bistveno manj tvegano.

Antončič et al. (2002, str. 46) omenjajo tudi razlikovanje med podjetniki in menedžerji glede etike in družbene odgovornosti. So namreč mnenja, da je odnos menedžerja do odgovornosti v podjetju povezan z ozračjem v organizaciji, ki podpira zakone in profesionalne etične kodekse, potem ko so podjetniki v nevarnosti, saj so njihova podjetja nova, z malo vzorniki in razvitimi notranjimi etičnimi pravili, ki naj bi jih upoštevali. Podjetniki se morajo zanesti predvsem na lasten vrednostni sistem, ko opredeljujejo, kaj so etično sprejemljiva dejanja.

Podjetniki izbirajo, zagotavljajo in kombinirajo sredstva in vire, da bi uresnili priložnost. Njihova vloga je izrazita v upravljanju. Mnogo manj izrazita je njihova vloga v menedžmentu (tudi ravnanju, vodenju, poslovodenju) in izvajanju. Največkrat gre za upravljalno-menedžersko funkcijo, ki pa se z velikostjo podjetniškega podjetja vedno bolj zožuje na upravljalno, ne glede na vedno manjši lastninski delež, ki ga ima podjetnik med drugimi lastniki (Pšeničny, 2000, str. 48).

Primerjava menedžerjev in podjetnikov po dejavnikih kot so motivacija, odločitve, vpletenost, usmerjenost, tveganje in uspeh je prikazano v Tabeli 2.

Tabela 2: Primerjava menedžerjev in podjetnikov po različnih dejavnikih

Dejavniki	Menedžerji	Podjetniki
Motivacija	napredovanje, korporacijske nagrade (npr. pisarna, skupina podrejenih, parkirni prostor, službeni avto)	neodvisnost, zadovoljstvo pri delu, priložnost ustvarjanja in zaslužek
Odločitve	pogosto strinjanje z menedžerji višjih ravni	samosvojost, sledenje svojim sanjam in ciljem
Vpletenost	delegiranje in nadzor bolj kot neposredna vpletenost	neposredna vpletenost

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Dejavniki	Menedžerji	Podjetniki
Usmerjenost	kratkoročna: doseganje količin in proračunov; tedenski, mesečni, četrtni in letni planski horizont	dolgoročna: preživetje in rast podjetja v petih do desetih letih
Tveganje	previdnost	zmerno prevzemanje tveganja
Neuspeh	želja po izogitvi napakam in presenečenjem	soočanje z napakami in neuspehi

Vir: M. Ruzzier, B. Antončič, T. Bratkovič in R. D. Hisrich, *Podjetništvo*, 2008, str. 99.

V Tabeli 3 pa so prikazane razlike med podjetniškim in menedžerskim slogom glede na strateško usmerjenost, zavezanost k priložnostim, obveznost do sredstev, nadzor nad sredstvi in menedžersko strukturo.

Tabela 3: Primerjava podjetniškega in menedžerskega načina odločanja

PODJETNIK				MENEDŽER
Pritisk na tej strani		Glavne poslovne razsežnosti		Pritiski k tej strani
<ul style="list-style-type: none"> • zmanjševanje možnih priložnosti • hitre spremembe v tehnologiji, elektroniki, družbenih vrednotah ali političnih pravilih 	zaznava priložnosti je glavno vodilo	strateška usmeritev	sedanji viri so glavno vodilo odločanja	<ul style="list-style-type: none"> • družbene pogodbe • merila merjenja rezultatov • planski sistemi in cikli
<ul style="list-style-type: none"> • usmeritev k akciji • majhna okna za odločanje • tvegano poslovanje • maloštevilne zainteresirane skupine 	revolucionarna, kratkoročna	zavzetost za priložnost	evolutivna, dolgoročna	<ul style="list-style-type: none"> • priznavanje mnogih interesnih skupin • pogajanja o strategiji • zniževanje tveganja • menedžment skladnosti
<ul style="list-style-type: none"> • pomanjkanje napovedi o potrebah po virih • pomanjkanje dolgoročnega nadzora • družbena potreba po več priložnostih na enoto vira • mednarodni pritisk na bolj učinkovito uporabo virov 	v več fazah, minimalno v vsaki fazi	vključevanje virov	naenkrat, v celoti	<ul style="list-style-type: none"> • zniževanje osebnega tveganja • načrtovano nagrajevanje • zamenjave menedžerjev • sistemi alokacije kapitala • formalni sistemi nadzora

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

PODJETNIK				MENEDŽER
Pritisk na tej strani		Glavne poslovne razsežnosti		Pritiski k tej strani
<ul style="list-style-type: none"> povečanje virov daljša življenjska doba vira v primerjavi s potrebami po tem viru tveganje zastaranja tveganje, značilno za vsako novo podjetje nefleksibilnost sedanjih virov 	periodična uporaba ali najem potrebnih virov	nadzor nad viri	lastništvo ali zaposlitev potrebnih virov	<ul style="list-style-type: none"> moč, status in finančne nagrade koordinacija mere učinkovitosti inercija in stroški sprememb panožne strukture
<ul style="list-style-type: none"> koordinacija ključnih nenadzorovanih virov izziv legitimnosti lastnikovega nadzora želja zaposlenih po neodvisnosti 	sploščena z mnogimi neformalnimi mrežami	menedžerska struktura	formalizirana hierarhija	<ul style="list-style-type: none"> želja po natančno opredeljeni avtoriteti in odgovornosti organizacijska kultura sistemi nagrajevanja menedžerska teorija

Vir: B. Antončič, R. D. Hisrich, T. Petrin in A. Vahčič, Podjetništvo, 2002, str. 58.

Podjetniki in menedžerji pa imajo seveda tudi nekatere skupne značilnosti, ki pa se večinoma kažejo v osebnostnih lastnostih, veščinah in znanjih. Oboji imajo določeno tehnično znanje, pripravljeni so na vseživljenjsko izobraževanje in izpopolnjevanje, oboji vodijo določeno skupino ljudi, se pravi, da imajo razvite določene lastnosti vodje, pri tem znajo motivirati zaposlene, saj imajo razvite tudi socialne veščine in odlične komunikacijske sposobnosti. Retorika in javno nastopanje jim ne predstavlja nobenega problema, znajo se osredotočiti na cilje, prav tako pa jih odlikuje delavnost in vztrajnost.

4 PREHOD IZ PODJETNIKA V MENEDŽERJA

Gerber (2004, str. 37 – 43) pravi, da je podjetnik na začetku kos vsaki nalogi, ki jo od njega zahteva podjetje. Ne dela z nejevoljo, pač pa z optimizmom. In tako dela po deset, dvanajst, tudi štirinajst ur na dan, sedem dni na teden. Ko pride domov, je v mislih še vedno pri delu. Popolnoma je zatopljen vanj in naredil bi vse, samo da bi ga ohranil pri življenju. Nato pride do sprememb. Spremembo najprej komaj opazi, nato pa postane nekoliko bolj očitna. Poleg dela, ki ga že pozna, mora sedaj opravljati tudi naloge, na katera se ne spozna, kot so sposobnost organiziranja, koordiniranja, delegiranja in kontroliranja aktivnosti. Z delom začne zaostajati, saj mora delati več, kot zmore. Naenkrat spozna, da vsega preprosto ne bo zmožni narediti sam.

Ko podjetja rastejo, se težišče iz inovativnosti in podjetniške ustvarjalnosti preseli k zagotavljanju vse večje učinkovitosti, kar je povezano z večjo stopnjo formalizacije (tudi birokratizacije), decentralizacijo in vse večjo kompleksnostjo organizacije (Pšeničny, 2000, str. 50).

Tajnikar (2006, str. 76 - 91) pravi, da so podjetnik, poslovodja ali menedžer in lastnik tri funkcije, v katerih omenjamo ljudi pri podjetništvu. Včasih so te funkcije združene v eni osebi in je podjetnik hkrati lastnik oziroma investitor, poslovodja in tudi delavec, lahko pa je le podjetnik. Ko pa podjetje preraste okvire dosedanjega poslovanja in postane organizacija bolj formalna, pa zamenjava lastnika s profesionalnim menedžerjem postaja vse bolj nujna. Vodenje namreč postaja vedno bolj kompleksno in zahtevno, povečuje pa se tudi potreben obseg menedžerskih znanj, ki jih mora imeti podjetnik, saj mora znati podjetje voditi po vseh poslovnih funkcijah, od razvoja, proizvodnje, prodaje in financ. Lastniška, podjetniška in menedžerska funkcija se zato počasi ločujejo, podjetniška funkcija pa ostaja zgolj gonilna sila in motor podjetja, medtem ko se številne profesionalne funkcije povezujejo z nastajanjem menedžerskega kadra znotraj podjetja.

Bernik et al. (2000, str. 134) pri rasti podjetja omenjajo, da se mora podjetnik z razvojem in večanjem podjetja tudi sam razviti v podjetniškega menedžerja, zato mora pridobiti vsa potrebna znanja za strateško razmišljanje in vodenje ljudi in procesov. Tajnikar (2006, str. 50) pa omenja podjetniški menedžment v povezavi s podjetjem, ki ga upravlja in vodi podjetnik, ki je sam pogosto lastnik in menedžer ter pogosto sodeluje tudi neposredno v proizvodnem procesu kot operativec.

Če podjetje uspešno preživi obdobje podjetniškega menedžmenta, lahko preide v tako imenovano profesionalno ali menedžersko fazo, v kateri pride predvsem do ločitve funkcij podjetnika in investorjev od menedžerske funkcije, kjer menedžerji ali poslovodje prevzamejo profesionalni del vodenja posameznih poslovnih funkcij, medtem ko podjetnik ohrani funkcijo lastnika ali predstavnika lastnika v smislu odločanja o najpomembnejših strateških vprašanjih, ki nastanejo pri rasti podjetja (Tajnikar, 2006, str. 50). Po njegovem mnenju v tem primeru ne opravlja več funkcije v nabavi, prodaji, organizaciji, proizvodnji in finančnih v podjetju. Še vedno pa izbira profesionalne ekipe menedžerjev za vodenje tveganega posla.

Pšeničny (2000, str. 48 - 50) pravi, da podjetnik v začetnem obdobju »pokriva« upravljalno-menedžersko funkcijo v celoti, ki pa se z rastjo podjetja vse bolj oži, v prehodu iz malega v profesionalno vodeno podjetje pa ima le še upravljalno funkcijo in posamezne dele ravnalne (tudi menedžerske, poslovodstvene) funkcije. Kot izvajalec nastopa podjetnik le na začetku življenjskega cikla podjetja oziroma tedaj, ko podjetje ostane majhno (mikro podjetja – do pet zaposlenih). Če je pri samostojnem podjetniku zaposlenih več ljudi, se med njimi že pojavljajo določena razmerja in podjetnik opravlja večino upravljalno-ravnalnih funkcij: planira, uveljavlja oz. organizira in vodi ter nadzira. Vse bolj se povečuje tudi potreben obseg menedžerskih znanj, ki jih mora imeti podjetnik menedžer, saj odsotnost le-teh lahko povzroči razpad podjetja, finančni zlom ipd. Vse to pa lahko povzroči tudi odsotnost podjetniškega ravnanja in obnašanja. Nevarna je tudi prevelika ali izključena vloga podjetnika in zanemarjanje vloge menedžerja.

Podjetniki, ki ustanovijo podjetje in ga sprva uspešno vodijo, se po mnenju Bernika et al. (2000, str. 26) začnejo soočati s težavami, ko podjetje preraste meje enostavnega gospodarskega subjekta in postane zaradi svoje velikosti bolj kompleksno. Zato je nadaljnji razvoj podjetja

možen samo s spoznanjem lastnika, podjetnika, da ne more podjetja več voditi sam in da mora pomemben del operativnih nalog prepustiti sodelavcem v timu.

4.1 Prehod na profesionalni menedžment

Podjetja načeloma izvedejo prehod na profesionalni menedžment postopoma, tako da (Vloga podjetniških managerjev pri prehodu iz malega v veliko podjetje, 2009):

- Spoznajo potrebe po spremembi. V podjetju se potrebe po spremembi spoznajo šele, ko se pojavijo najrazličnejše krize ali pa začne podjetje rasti. Pred samo krizo pa se navadno pojavijo svarilni znaki, ki na njo opozarjajo. Ti so lahko naslednji: podjetniki so pod stresom, podjetje je vse manj organizirano, ni prisotne formalne kontrole, podrobnosti v podjetju pa niso pomembne.
- Razvijajo človeški kapital, potreben za izvedbo prehoda. Podjetnik mora ustanoviti podjetniški tim, ki bo sposoben izvesti takšen prehod in si zagotoviti nadaljnjo lojalnost članov tima. Podjetniški tim naj bi po mnenju Pšeničnyja (2000, str. 98) štel od dva do pet posameznikov, različnih strok, pomembnih za vodenje in izvajanje podjema ter dopolnjujočih se lastnosti. V teh timih naj bi bili posamezniki z visokimi strokovnimi znanji in sposobnostmi s področja naravoslovno tehničnih ved in specialisti za področja trženja, financ, prava ipd.
- Delegirajo odgovornost. Bistvo menedžmenta je delegiranje odgovornosti oziroma prenašanje odgovornosti na vire informacij v podjetju, se pravi, na direktorje, ki delujejo blizu kupcev, dobaviteljev in konkurentov. V tem procesu mora biti podjetnik pozoren na to, da se ne odpove odgovornosti za najpomembnejše odločitve v podjetju in izgubi svoje mesto v hierarhiji odločanja.
- Razvijajo formalno kontrolo. Po uvedbi sistema delegiranja odgovornosti v podjetju, podjetnik ne more kontrolirati vseh posameznikov v podjetju, zato je potrebno izgraditi sistem formalne kontrole, ki bo nadzoroval dosežke vseh zaposlenih v podjetju. Tajnikar (2006, str. 48) pravi, da je za vodenje v rasti vse bolj značilno, da postaja formalno, saj drugače nastaja vse več konfliktnih situacij, ki jih ni mogoče več obvladati s podjetniškim načinom razmišljanja in vodenja podjetja. Formalno vodenje omogoča tudi večjo profesionalizacijo v nabavi, prodaji, proizvodnji in financah in prav tako večjo usklajenost med posameznimi poslovnimi funkcijami v podjetju.

Ključnega pomena za prehod na profesionalni menedžment v podjetju je sprememba mišljenja podjetnika, saj se mora soočiti z dejstvom, da nima več popolnega nadzora nad poslovanjem podjetja (Vloga podjetniških managerjev pri prehodu iz malega v veliko podjetje, 2009).

Profesionalni menedžment pa mora imeti tudi določene podjetniške sposobnosti (Vloga podjetniških managerjev pri prehodu iz malega v veliko podjetje, 2009):

- Imeti morajo sposobnosti za ustvarjanje podjetniške kulture in klime. Plut in Plut (1995, str. 22 – 24) pravita, da je za kulturo značilno poistovetenje vsakega zaposlenega z vrednotami podjetja, okolje, v katerem nastajajo odnosi med posamezniki v podjetju pa imenujemo klima.

Spodbujanje kulture in klime pa vodi v visoko storilnost podjetja, sposobnosti nagrajevanja dobro opravljenega dela in spodbujanja inovativnosti in iznajdljivosti ob sprejemljivem tveganju.

- Sposobnost razumevanja odnosov med posameznimi nalogami ter med vodjo in podrejenimi delavci.
- Sposobnost vodenja v razmerah, ko je potrebno nadzirati in kontrolirati dejavnosti drugih preko nasvetov in predlogov, hkrati pa biti pripravljen na aktivno vodenje.

Podjetje, ki se širi in večja svoje poslovanje mora upravljati profesionalni menedžer, ki se bo znal spopasti s krizami, značilnimi za rastoče podjetje. Te pa so ponavadi: blokada ustvarjalnosti ustanoviteljev podjetja, zmeda in zamera zaposlenih v podjetju zaradi nejasno določenih vlog, nalog in ciljev, želja po delegiranju odgovornosti, namesto centralnega vodenja v podjetju, želja po specializaciji in sodelovanju, potreba po mehanizmih formalne kontrole ter konflikti in ločitve ustanoviteljev (Vloga podjetniških managerjev pri prehodu iz malega v veliko podjetje, 2009).

Prav tako se lahko pri prehodu iz podjetniškega načina vodenja v menedžerski način vodenja po Flamholtzu in Randle (2007, str. 1) v podjetju spopadajo z naslednjimi problemi:

- zaposleni čutijo, da dan nima dovolj ur;
- zaposleni porabijo preveč časa za reševanje problemov;
- mnogo jih ne ve, kakšne so naloge in zadolžitve ostalih zaposlenih;
- zaposleni ne poznajo vizije podjetja;
- ni dovolj dobrih menedžerjev;
- zaposleni mislijo, da morajo delo opraviti sami, če želijo da je le-to dobro opravljeno;
- večina zaposlenih misli, da s sestanki izgubljajo čas;
- plani se lahko zelo hitro porušijo;
- zaposleni se počutijo nesigurno glede njihove zaposlitve v podjetju;
- prodaja v podjetju sicer raste, dobički pa se ne povečujejo več.

5 PREHOD IZ PODJETNIŠKE FUNKCIJE VODENJA V MENEDŽERSKO FUNKCIJO VODENJA V PODJETJIH TRADETOM D.O.O. IN AVTOCENTER MS D.O.O.

V empiričnem delu diplomske naloge se osredotočam na dve mikro podjetji, ki sta prehod iz podjetniškega načina vodenja v menedžerski način vodenja in s tem povezano rast podjetja izpeljali na dva različna načina. V podjetjih sem izvedla intervju, s katerim sem od lastnika, ustanovitelja podjetja želela pridobiti čim več informacij o rasti podjetja. Intervju je sestavljen iz treh delov (vprašanja za intervju so prikazana v Prilogi 1). V prvem sklopu vprašanj se osredotočam na pojem vodenje in tako poskušam ugotoviti, kako intervjuvanci opredeljujejo vodenje, drugi del intervjuja se nanaša predvsem na prehod na vodenje večjega podjetja in prehod iz podjetniške funkcije vodenja v menedžersko funkcijo vodenja, tretji del intervjuja pa vsebuje vprašanja o problemih in težavah, ki so lastnike podjetij spremljala pri prej omenjenem prehodu.

5.1 Predstavitev podjetja Tradetom d.o.o.

Lastnik podjetja Tradetom d.o.o., G. Kovač, je bil pred ustanovitvijo le-tega zaposlen v enem od večjih slovenskih podjetij, kjer so se ukvarjali s podobno dejavnostjo. Z delom je bil zadovoljen, vendar je vedno čutil in vedel, da je sposoben ustvariti nekaj več. Leta so minevala, želja po osamosvojitvi pa je bila iz dneva v dan večja. Počasi in skrbno je začel načrtovati ustanovitev svojega podjetja. V dosedanji službi si je pridobil veliko izkušenj, znanja, predvsem pa veliko novih poznanstev. O vsem tem se je posvetoval tudi s svojo ženo in s sinom. Oba sta z navdušenjem podprla njegovo idejo. Sin je šel po njegovih stopinjah in zaposlitev v lastnem podjetju se mu je zdela imenitna.

Podjetje Tradetom d.o.o. je mikro podjetje, ki je po standardni klasifikaciji dejavnosti opredeljeno kot nespecializirana trgovina na debelo (G46.900) in se ukvarja s protipožarnimi sistemi, elektronskimi in telekomunikacijskimi napravami in deli. Nudijo celovite individualne rešitve s področja požarnega varovanja. Podjetje lahko opredelimo tudi kot družinsko podjetje, saj so v podjetju zaposleni družinski člani (oče, mama in sin). Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1990. Za obstanek na trgu so se borili kar nekaj časa. Sprva so podjetje vodili kot popoldansko dejavnost (ob rednih službah), po nekaj letih, ko se je povpraševanje po njihovih storitvah povečalo, pa je lastnik podjetja videl priložnost za uspeh, zato je prekinil dosedanje delovno razmerje in se v celoti posvetil vodenju lastnega podjetja. Največ so zaposlovali med letoma 2003 in 2004. Takrat je bilo zaposlenih kar 9 oseb, kasneje pa vsako leto manj. Trenutno je v podjetju zaposlenih 5 oseb. Podjetje je raslo, vrhunec doživelo med letoma 2003 in 2004, prav takrat ko so tudi največ zaposlovali. Gospodarska kriza od leta 2008 pa je močno vplivala na poslovne rezultate podjetja in izguba poslov jih je prisilila v nižanje stroškov in odpuščanja. Še vedno pa poslujejo z dobičkom.

Biti korak pred vsemi v ponudbi tehnoloških dosežkov je del filozofije podjetja Tradetom d.o.o. in temelj njihovega uspeha.

Vizija podjetja je postati oziroma biti med vodilnimi ponudniki storitev na področju požarnega varovanja in s pomočjo strokovnega kadra in profesionalnega odnosa potencialnim strankam zagotavljati kvalitetne storitve po konkurenčnih cenah.

5.1.1 Analiza intervjuja; I. Vodenje

En sam človek ne more voditi podjetja, sprejemati vseh odločitev in še skrbeti za strategijo. Vprašanje 1

V podjetju Tradetom d.o.o. lastnik podjetja vodenje opredeljuje kot usmerjanje in vplivanje na zaposlene, da le-ti ustrezno opravljajo svoje naloge, ki so potrebne za doseganje skupnih organizacijskih ciljev. Meni, da je dobro vodenje pogoj za uresničitev zelenih rezultatov. Po njegovem mnenju je dober vodja tisti, ki upošteva mnenje sodelavcev pri vseh odločitvah, ki jih zadevajo, še posebej pa pri ciljih, ki naj bi jih dosegli. Znati mora delegirati naloge. Dober vodja

mora doseči, da zaposleni delujejo v prid podjetja, da čutijo pripadnost, da ob uspehu podjetja občutijo, da k temu prispevajo tudi sami in da jim služba ne predstavlja samo obveznost in rutino. Zato jih vodi tako, da jih pri delu spodbuja, jih pohvali in nagradi za dobro opravljeno delo. Trudi se biti vedno dosegljiv. Najbolj pomembno pa se mu zdi, da jih pri delu spodbuja, da delujejo kot dobro usklajen tim, zato zelo podpira komunikacijo med zaposlenimi. Vprašanja 1, 2 in 3

Glavna motivacija pri vodenju je bila in je še vedno pridobivanje novih poslov in vzdrževanje dobrih odnosov s strankami. Sedaj, ko vodi več oseb, ga motivira tudi to, da zaposlenim omogoča delovno okolje, v katerem se lahko razvijajo in s svojim strokovnim in profesionalnim odnosom doprinašajo k uresničevanju vizije podjetja. Zaposlene najbolj motivira tako, da jih usmerja, da jim pokaže, da resnično verjame v njihovo delo, da je podjetje uspešno prav zaradi njih in njihovega timskega delovanja. Navsezadnje pa jim je vedno na voljo za pogovor, prisluhne njihovim težavam, tako službenim kot privatnim in jim poskuša pomagati. Pomembno se mu zdi, da jim zagotavlja enakost. Pravi, da je lažje motivirati manjše število ljudi kot pa večje. Ko sta bila v podjetju poleg njega zaposlena samo še njegova žena in sin, je bilo motiviranje bistveno lažje. Ženo je motiviral predvsem s potovanji, sina pa z dejstvom, da bo podjetje ob morebitnem uspehu obstalo in bo lahko nekoč njegovo. Vprašanja 4 in 5

V teoriji loči med podjetniškim in menedžerskim načinom vodenja in priznava, da se je v praksi z rastjo podjetja pri njih uveljavil menedžerski način vodenja. Pravi, da je vodenje večjega števila ljudi naloga menedžerja, saj mora le-ta poskrbeti, da so zaposleni zadovoljni z delom in da čutijo pripadnost podjetju. Prav tako mora postaviti cilje organizacije in poskrbeti, da vsi stremijo k doseganju le teh. Nenazadnje pa mora kontrolirati in preverjati ali vse poteka po začrtanih ciljih in ob morebitnih odstopanjih ukrepati. Za podjetniški način vodenja pa pravi, da je bolj enostaven in preprost in brez večjih formalnih postopkov. Vprašanje 6

Potrebno pa je poudariti, da se je v času krize, od leta 2008, vodenje samega podjetja precej spremenilo. Gospodarsko stanje v državi je povzročilo precejšnjo izgubo poslov. To pa je vplivalo na bolj interaktiven pristop lastnika k vodenju. Le-to je namreč postalo še bolj intenzivno in usmerjeno v vsakodnevne delovne procese. Komunikacija in motivacija zaposlenih je postala še bolj pomembna in nenazadnje tudi zelo potrebna. Potrebna je bila tudi večja, vendar diskretna vpletenost v delo zaposlenih. Sestanki, tako posamezni kot skupinski, so postali pogostejši. Zaposlenim nov način vodenja sprva ni bil všeč, vendar so zaradi strahu pred izgubo službe morali nove pristope razumeti in se prilagoditi. Vodenje v času krize zahteva tudi agresivnejši pristop na trgu, predvsem v smislu iskanja novih potencialnih strank in trženju novih produktov.

5.1.2 Analiza intervjuja; II. Prehod na vodenje večjega podjetja

Ko je lastnik podjetja pričel z delom, je bil sprva sam za vse. Znanje in poznanstva iz prejšnje službe so mu prišla še kako prav. Vedel je, na koga se lahko zanese in kdo mu lahko pomaga v težavah. Sprva je bilo naporno. Do prvega naročila je bilo zelo težko priti, saj so bili naročniki

skeptični. Delal je dan in noč, prostega časa skoraj ni bilo več. Ker je verjel vase, je vztrajal in ni izgubil upanja. Končno se mu je trud obrestoval. Prvemu naročilu je sledilo drugo, nato tretje in kmalu je bilo naročil toliko, da jih sam ni zmožal več realizirati.

Rast podjetja je načrtoval, vendar ne takoj ob ustanovitvi. Takrat si je želel le, da podjetje preživi in da dokaže sebi in svoji družini, da je sposoben ustvariti nekaj svojega. Ko se je povpraševanje po njegovih storitvah začelo večati, so sanje o rasti podjetja in večanju poslovanja postale realne. Prekinil je redno delovno razmerje in se v celoti posvetil podjetju. Za pomoč je zaprosil ženo. Želel je, da bi mu pomagala pri birokraciji saj je bilo le-te vse več. Nato je zaposlil še sina. Vodenje je bilo takrat še zelo enostavno, saj je vodil osebi, ki ju je dobro poznal. Vprašanje 1

Ko so se pokazali prvi znaki potrebe po razširitvi poslovanja, so skupaj z ženo in sinom osnovali reorganizacijo podjetja. Žena je prekinila dotedanje delovno razmerje in se zaposlila v domačem podjetju. Na trg so želeli ponuditi celovite individualne rešitve s področja požarnega varovanja za večje institucije (prej za manjša podjetja), zato so morali razmisliti tudi o povečanju števila zaposlenih in selitev v večje prostore. Ker so imeli veliko dela, so najeli zunanega sodelavca, ki je v sodelovanju z njimi pripravil poslovni načrt o razširitvi poslovanja. Najprej so podrobneje ocenili okolje. Raziskali so trg in potencialno konkurenco. Nato so na podlagi finančnih izkazov podjetja ocenili, ali je podjetje sposobno za večanje in koliko dodatnega kapitala bi v tem primeru potrebovali. Nato pa so na podlagi teh ugotovitev pripravili načrt nadaljnjega razvoja in postavili nove cilje. Vprašanje 2

Dotedanje zaposlene na večanje poslovanja ni bilo treba prav posebej pripravljati. Ker je povpraševanje po njihovih storitvah presežlo njihove zmožnosti so sklenili, da je sedaj prava priložnost za razširitev. Glede na to, da so bili takrat v podjetju zaposleni le žena in sin s tem večjih problemov niso imeli. Vsi so se strinjali, da je razširitev nujno potrebna, da so lahko še naprej konkurenčni. Vprašanje 3

V podjetju so najprej zaposlili komercialista in inženirja varstva pri delu, ker so bili na tem področju najbolj šibki. Ker se je povečal tudi obseg pisarniškega dela so zaposlili še tajnico, podpisali pogodbo z zunanjim računovodskim servisom, nato pa še elektrotehniko in še enega strojnega inženirja. Vprašanje 4

Novi zaposleni so pomenili tudi spremembo vodenja, vendar to v podjetju ni predstavljalo večjih težav. Je pa vzelo veliko časa, saj je bilo potrebno preučiti delovno zakonodajo, se podučiti o pravicah in dolžnostih zaposlenih. Vodenje je postalo bolj formalno, na začetku, ko zaposlenih še ni dobro poznal tudi naporno in stresno. Predvsem se je bal, da mu ne bo uspelo ohraniti profesionalen odnos in da ga ne bodo spoštovali in jemali resno. Prvič se je znašel v vlogi vodje večjega števila ljudi, zato je bil negotov. Imel pa je to srečo, da so bili novi zaposleni strokovnjaki na svojem področju in so mu s svojo profesionalnostjo in strokovnim odnosom do dela olajšali vodstveno funkcijo. Zaradi spremembe v vodenju je moral preučiti delovno zakonodajo, ni pa bilo potrebnega dodatnega izobraževanja. Poudaril pa je, da je sprotno

izobraževanje, neprestano spremljanje trga in konkurence nujno potrebno, če želiš ostati v poslu. Vprašanji 5 in 7

Menedžerske veščine je pridobil z delom in izkušnjami. Vsak dan je prinesel nekaj novega, zato jih je pridobival skozi delo in pri srečevanju oziroma pri soočanju z dnevnimi problemi in delovnimi procesi. Tako se je sproti učil, kako voditi nove zaposlene. Glede na vrsto dejavnosti je naloge delegiral izključno po izobrazbi. Žena je večino birokratskih zadev predala tajnici, sama pa je prevzela trženje njihovih storitev. Sam še vedno pridobiva nove partnerje in ohranja dobre odnose z obstoječimi, kljub temu pa še vedno ohranja nadzor nad delovnim procesom svojih zaposlenih. Počasi pa tudi že pripravlja sina, da bo nasledil njegovo mesto. Od zaposlenih vedno pričakuje strokovnost in odgovornost. Vprašanji 6 in 8

Podjetniške značilnosti, ki jih je ohranil so predvsem obsedenost z delom in neprestano iskanje nekaj novega, bolj inovativnega od obstoječega. Vedno išče tudi nove poslovne priložnosti za podjetje (kot so npr. alkotesterji). Pri menedžerskih znanjih, ki jih je pridobil pa najbolj izpostavlja prav vodenje večjega števila zaposlenih. Da jih zna voditi skozi spremembe, ob uspehu podjetja ali v krizi. Vprašanje 9

5.1.3 Analiza intervjuja; III. Problemi in težave pri prehodu

Ker je bil navajen delati z družino, je vodenje podjetja ob ustanovitvi potekalo sproščeno in je bilo podobno družinskemu kosilu. Ko se je podjetje povečalo, je vodenje postalo bolj formalno in kompleksno. Ker še nikoli ni vodil tako številčne ekipe, je moral premisliti in narediti načrt, kako nove zaposlene čim bolje voditi in jih povezati med seboj v dobro usklajen tim. Vodenje večjega števila ljudi ga je sprva skrbelo, bil je negotov, ni vedel, ali bo znal motivirati zaposlene in jim približati sam posel. Želel je, da bi podjetje vzljubili. Vedel je, da ne bo lahko. Vprašanje 1

Problem se je pojavil tudi v delegiranju nalog. Premisliti je moral koliko odgovornosti prenesti oziroma zaupati posameznemu zaposlenemu. Vedel je, da družini maksimalno zaupa, ni pa vedel, koliko lahko zaupa novemu članu tima. Moral je dati poudarek tudi na delovno zakonodajo in jo preučiti, saj jo do zaposlitve novega kadra ni dobro poznal. Vprašanje 1

Sprememba vodenja je na njega vplivala predvsem tako, da se je več posvečal samemu vodenju ljudi in organiziranju dela, malo manj pa lastni produktivnosti kot takrat, ko je podjetje ustanovil in je bil edini zaposleni. S podporo družine pa je vseeno ohranil tisto »rdečo nit«, ki je podjetje pripeljala do uspeha. Vprašanje 2

Težave so se pojavile tudi pri številu zaposlenih. Največji problem je bil pri komercialistih. Poleg lastnika podjetja je to funkcijo prevzela še njegova žena, zaposlili pa so še dodatnega komercialista. Hitro je bilo jasno, da je dela kljub rasti vseeno premalo za vse 3. Po enem letu so se zato odločili, da novemu komercialistu pogodbe ne podaljšajo. Naslednje leto pa pogodbe niso podaljšali strojnemu inženirju, saj so videli, da sta za tekoče poslovanje dva čisto dovolj. Do tega

je verjetno prišlo, ker so bili postavljeni cilji previsoki in delo ni potekalo po narejenem planu. Vprašanji 1 in 4

Ker je bil vedno natančen in vesten pri svojem delu, je s pomočjo družine vedno ohranjal nadzor nad podjetjem.

5.1.4 Finančni rezultati podjetja

Pri finančnih rezultatih podjetja se osredotočam na štiri računovodske postavke, ki po mojem mnenju najbolj prikažejo poslovanje podjetja. To so prihodki, čisti dobiček, sredstva in kapital. Predstavljeni so v Tabeli 4. Opisujem obdobje od leta 2003 do leta 2011. Med letoma 2003 in 2004 so namreč največ zaposlovali. V nadaljevanju prikažem kazalnik donosnost na sredstva saj nam pove, koliko čistega dobička oziroma čiste izgube je gospodarska družba ugotovila na enoto sredstev. Nato pa prikažem še kazalnik dobičkonosnosti kapitala, saj je s stališča lastnikov podjetja najpomembnejši in eden najpogosteje uporabljenih kazalnikov poslovne uspešnosti, saj meri donosnost naložbe lastnikov podjetja. Pojasnjuje, kako uspešno upravlja poslovanje s premoženjem lastnikov.

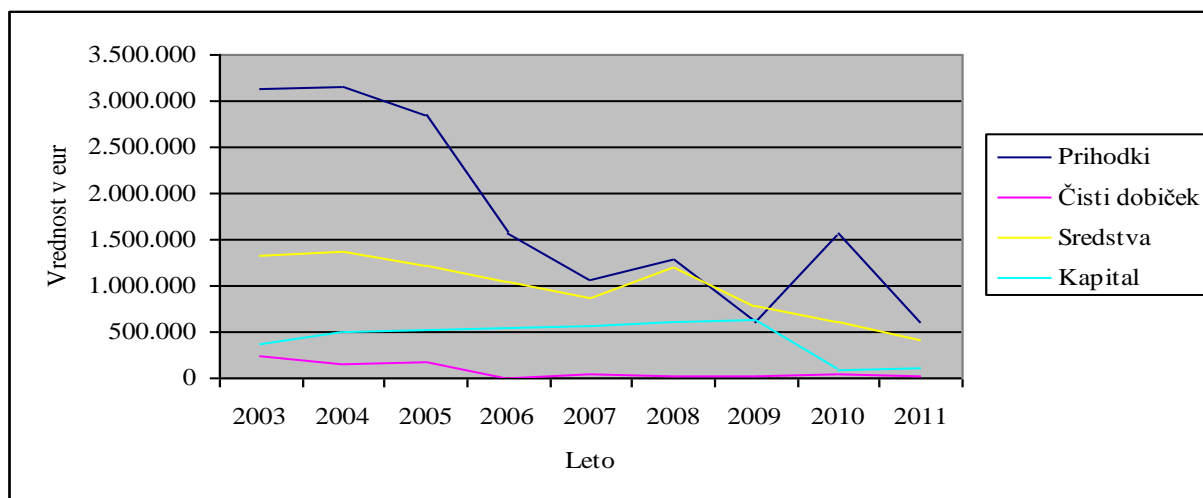
Tabela 4: Analiza poslovanja podjetja Tradetom d.o.o. v obdobju 2003 – 2011

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Prihodki	3.135.089	3.150.615	2.849.168	1.564.470	1.071.096	1.288.552	616.548	1.556.500	595.421
Čisti dobiček	239.785	148.930	183.646	9.766	36.635	26.522	22.148	37.498	11.350
Sredstva	1.321.026	1.374.322	1.222.003	1.032.716	859.263	1.201.979	786.647	607.003	414.588
Kapital	365.228	508.970	526.059	535.683	572.327	598.849	620.996	97.172	108.521

Vir: <http://www.gvin.com/GvinOverview/Pages/Company.aspx?CompanyId=59062>, 2013.

Prihodki podjetja so bili najvišji leta 2003 in 2004, nato pa so začeli postopoma padati. Najbolj so padli med letoma 2005 in 2006 in sicer za slabih 1.300.000 evrov. Leta 2008 so v primerjavi z letom 2007 zopet zrasli za dobrih 200.000 evrov, v letu 2009 pa so padli skoraj za polovico, v naslednjem letu pa so bili višji kot leta 2008. Leta 2011 pa so zopet padli za skoraj 1.000.000 evrov. Gibanje prihodkov zelo variira, zato lahko sklepamo, da podjetje uspe prodati čedalje manj proizvodov in storitev. To gre lahko pripisovati splošnemu gospodarskemu stanju v državi ali pa morebitni konkurenci. Dobiček podjetja se je leta 2006 drastično znižal predvsem na račun poslovnih odhodkov saj so se povišali stroški blaga, materiala in storitev. Dobiček je še vedno nižji, kot je bil nekaj let nazaj. Prav tako so bila tudi sredstva iz leta v leto nižja. Največji padec so doživela med letoma 2008 in 2009, zaradi nižjih zalog in pa zaradi zmanjšanja kratkoročnih finančnih naložb. Zanimivo pa je, da je kapital podjetja do leta 2009 rasel, leta 2010 pa je drastično padel za več kot 500.000 evrov, predvsem na račun nižjega prenesenega dobička. Gibanje prihodkov, čistega dobička, sredstev in kapitala je prikazano v Sliki 1.

Slika 1: Gibanje prihodkov, čistega dobička, sredstev in kapitala podjetja Tradetom d.o.o. v obdobju 2003 – 2011



Vir: <http://www.gvin.com/GvinOverview/Pages/Company.aspx?CompanyId=59062>, 2013.

Ne glede na to, da so se v podjetju na večanje poslovanja dobro pripravili in so v ta namen najeli tudi zunanjega strokovnjaka, pa se vendar le ni vse izšlo kot je bilo načrtovano. Kot že prej omenjeno so prihodki v podjetju zelo padli. Najbolj verjetno je, da je glavni problem padca povezan s samim trgom. Trg se namreč lahko zelo hitro izčrpa, kar je lahko tudi posledica krize v gospodarstvu. Podjetja zaradi finančne krize znižujejo stroške poslovanja in s tem tudi nepotrebne investicije. V tem primeru je lahko nepotrebna investicija posodobitev protipožarnih sistemov, dokler so le-ti v skladu s predpisano zakonodajo. V podjetju pa do sedaj morda tudi niso bili sposobni poiskati novih trgov. Lahko pa vzroke za padec poslovanja iščemo tudi v tem, da se podjetje organizacijsko ni bilo sposobno prilagoditi rasti. Neuspeh pa lahko pripišemo tudi novim zaposlenim, ki so morda premalo motivirani in podjetja ne čutijo, tako kot sam lastnik podjetja in preostala družinska člana.

Kazalnik donosnost na sredstva (angl. ROA) je izračunan kot koeficient med dobičkom iz poslovanja in sredstvi ter pokaže operativno uspešnost podjetja. Prikazan je v Tabeli 5. Predstavlja moč zaslužka sredstev podjetja ne glede na oceno finančnega vzvoda. ROA pove, koliko čistega dobička oziroma čiste izgube je gospodarska družba ugotovila na enoto sredstev. Višja kot je vrednost ROA boljše je. ROA v podjetju variira. Podjetje je v zadnjih letih ustvarilo bistveno manj dobička glede na sredstva (dobiček se je zniževal bistveno hitreje v primerjavi s sredstvi), z izjemo leta 2010, ko se je zopet malo dvignil zaradi povečanja čistega dobička v primerjavi s predhodnim letom. Leta 2011 je bil 2,22 %, kar pomeni, da je na 100 denarnih enot sredstev prineslo 2,22 denarnih enot dobička. Ker je kazalnik čedalje nižji, lahko sklepamo, da v podjetju slabše upravljajo s sredstvi.

Tabela 5: Letna donosnost sredstev podjetja Tradetom d.o.o. v obdobju 2003 - 2011

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Dobiček ali izguba	239.785	148.930	183.646	9.766	36.635	26.522	22.148	37.498	11.350
Povprečna sredstva	1.073.590	1.347.674	1.298.163	1.127.360	945.990	1.030.621	994.313	696.825	510.796
ROA %	22,33	11,05	14,15	0,87	3,87	2,57	2,23	5,38	2,22

Vir: <http://www.gvin.com/GvinOverview/Pages/Company.aspx?CompanyId=59062>, 2013

Kazalnik dobičkonosnosti kapitala (angl. ROE) pokaže, koliko čistega dobička je podjetje doseglo na vsako enoto vloženega kapitala. Prikazan je v Tabeli 6. Ta kazalec je primerljiv med vsemi podjetji in med obdobji. Podjetje je uspešnejše, če je vrednost tega kazalnika čim višja, vendar pa višja vrednost kazalnika lahko pomeni tudi večje tveganje na račun velikega zadolževanja podjetja. ROE je leta 2006 drastično upadel, predvsem na račun čistega dobička, saj se je le-ta bistveno več znižal v primerjavi z lastniškim kapitalom. Naslednje leto je bil že višji zaradi višjega čistega dobička, nato pa je do leta 2010 padal. Leta 2011 je bil za 0,6 odstotne točke višji od predhodnega leta. ROE je s stališča lastnikov podjetja najpomembnejši in eden najpogosteje uporabljenih kazalnikov poslovne uspešnosti, saj meri donosnost naložbe lastnikov podjetja. Pojasnjuje, kako uspešno upravlja poslovodstvo s premoženjem lastnikov.

Tabela 6: Letna donosnost kapitala podjetja Tradetom d.o.o. v obdobju 2003 – 2011

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Čisti dobiček	239.785	148.930	183.646	9.766	36.635	26.522	22.148	37.498	11.350
Povp. lastniški kapital	248.638	437.099	517.515	530.871	554.005	585.588	609.923	359.084	102.847
ROE %	96,44	34,07	35,49	1,84	6,61	4,53	3,63	10,44	11,04

Vir: <http://www.gvin.com/GvinOverview/Pages/Company.aspx?CompanyId=59062>, 2013

5.2 Predstavitev podjetja Avtocenter MS d.o.o.

Avtocenter MS d.o.o. je družinsko podjetje, ki s svojo dejavnostjo v avtomobilizmu posluje od leta 1995. So pooblaščen prodajalec vozil Mazda in Volvo. Po standardni klasifikaciji dejavnosti je opredeljeno kot Trgovina z avtomobili in lahкими motornimi vozili (G45.110). Njihov cilj so zadovoljne stranke. Njihova prednost sta osebni pristop ter posluh za strankine potrebe in želje. Serviserji Avtocentra MS imajo najvišje strokovno znanje, katerega nadgrajujejo z rednimi izobraževanji, ki jih priporoča proizvajalec vozil Mazda in Volvo. Lastnica Avtocentra je ga. Lapajne, v podjetju pa sta zaposlena še njen mož in sin.

Vizija podjetja je, da s svojim strokovnim znanjem postanejo najbolj zanesljiv in uspešen trgovec vozil v svoji regiji in na področju servisne dejavnosti, predvsem z nudenjem visoko kvalitetnih storitev.

Lastnica podjetja je bila pred ustanovitvijo podjetja zaposlena na banki, mož pa je bil zavarovalniški agent. Čedalje večja monotonija in rutina sta ju pripravila do tega, da sta začela razmišljati o ustanovitvi lastnega podjetja. Dolgo časa sta raziskovala in premišljevala o pravi poslovni priložnosti in po skrbnem pregledu trga v Murski Soboti in bližnji okolici ugotovila, da bi lahko odprla avtocenter. Avtocenter MS d.o.o sta tako ustanovila leta 1995, vendar pa sta oba takrat obdržala še dotedanjo službo. Podjetje sta vodila kot popoldansko dejavnost. Prodajni salon sta odprla v hiši staršev lastnice podjetja. Najprej so podpisali pogodbo o prodaji in servisnih storitvah z uvoznikom vozil znamke Volvo, kasneje pa še z uvoznikom vozil Mazde. Ves prihranjeni denar in pa denar, ki sta ga sproti zaslužila, sta vložila v podjetje in kmalu so lahko postavili tudi delavnico.

Prva leta so bilo zelo naporna, saj sta podjetje ustanovila brez predhodnega znanja in slabega poznavanja te stroke, poleg tega pa sta še vedno opravljala dotedanji poklic. V ustanovitev podjetja sta vložila ves prosti čas, iskala pomoč pri znancih in pa podjetjih iz iste branže. Ko je podjetje najbolj razširilo poslovanje, je bilo v podjetju zaposlenih 6 oseb. Tako je bilo vse do leta 2007. Takrat so 1 osebo odpustili in ostalo jih je samo še 5. Po enem letu so najprej zaposlili serviserja, nekaj let kasneje pa je vodja salona postal njun sin. Zaradi povečanega obsega dela so kmalu po tem zaposlili še dodatnega serviserja in pa osebo za administrativno pomoč.

5.2.1 Analiza intervjuja; I. Vodenje

Intervju sem izvedla z lastnico podjetja, ga. Lapajne, ki je nepogrešljivi člen v Avtocentru MS d.o.o.

Vodenje je opredelila kot zmožnost vplivanja, motiviranja in usmerjanja ljudi, z namenom doseči čim boljše rezultate. Za dobro vodenje morajo biti v podjetju jasno opredeljeni cilji in pa timsko delo. Po njenem mnenju je dober vodja tisti, ki zna ljudi motivirati, jim prisluhniti in jih znati voditi. Biti mora samozavesten, v vsaki situaciji znati ostati miren in delo uspešno izpeljati do konca. Razvite mora imeti dobre komunikacijske sposobnosti. Vprašanja 1 in 2

Ob ustanovitvi podjetja jo je najbolj motiviralo, da bi podjetje postalo čim uglednejše, z zadovoljnimi strankami ter da bi uspešno poslovalo. Sedaj jo motivirajo zadovoljne stranke, uspešno poslovanje podjetja in zadovoljni zaposleni. Zaposlenim vedno prisluhne, se z njimi pogovarja in pomaga pri delu. Vedno jih spodbuja k strokovnosti in ustvarjalnosti. Zaveda se, da je pomembno ustvariti dobro delovno okolje in nenazadnje tudi dobre plače. Za dobro opravljeno delo zaposlene vedno pohvali in nagradi. Veliko da na osebni pristop do zaposlenih. Servisni oddelek tudi vedno pošiljajo na dodatna izobraževanja. Njenega sina pa najbolje motivira z dejstvom, da bo podjetje nekega dne njegovo. Zaradi tega se vsakodnevno trudi in vlaga veliko energije in prostega časa v podjetje in materi pomaga pri vodenju. Lastnica podjetja je tudi

mnenja, da je manjšo skupino veliko lažje voditi in nanjo vplivati, se pravi, jo uspešno motivirati. Vprašanja 3, 4 in 5

Ob ustanovitvi podjetja je ves prosti čas posvetila razvijanju podjetniške priložnosti. Dolgi popoldnevi, neprespane noči, iskanje potencialnih partnerjev, pridobivanje finančne pomoči, pomanjkanje časa za bližnje, neprestano razmišljanje o tem, ali ji bo uspelo, je sposobna to izpeljati in ali ima dovolj znanja za ustanovitev manjšega podjetja. Vse to povezuje s podjetništvom. Pravi, da je podjetnik oseba, ki je zmožna ustanoviti podjetje in se na ta račun tudi marsičemu odreče. Predvsem prostemu času, vsaj na začetku, ko je podjetje še v fazi ustanovitve. Prav tako pravi, da za podjetniško vodenje ne obstajajo neka pravila in da je le-to bolj sproščeno in enostavno. Z rastjo podjetja pa je prišlo tudi več odgovornosti, večji obseg poslovanja in večje število zaposlenih. Vodenje je postalo bolj strokovno in šele ko so jo zaposleni v šali začeli klicati menedžerka, je doumela, da je podjetje preraslo meje, ki si jih je postavila na začetku in da se je iz podjetnice razvila v menedžerko. Za menedžersko vodenje podjetja pravi, da je bolj strokovno in zahtevno. Voditi mora več zaposlenih na različnih delovnih mestih. Vse to mora povezovati med seboj, da delujejo usklajeno in v timu. Vprašanje 6

5.2.2 Analiza intervjuja; II. Prehod na vodenje večjega podjetja

V podjetju rasti niso načrtovali. Zadovoljni so bili, da so podjetje ustanovili in da so pridobili nekaj strank. Dobiček jih ni nikoli pretirano zanimal, bistveno jim je bilo in je še vedno delo in samo delo. Delo jih veseli. Tudi prostega časa ne poznajo. Kljub temu da bi za posamezna opravila lahko najeli strokovnjake, sami še vedno opravijo vse kar je v njihovi moči (sami prebarvajo stene, postavijo ograjo, pomagajo mizarju pri izdelavi pohištva). Ves denar, ki ga zaslužijo, vrnejo v podjetje. Zato nimajo hipotek. Večinoma so zadolženi za rezervne dele in avtomobile, ki so na financiranju. Ne delajo zato, da bi čim več zaslužili, ampak zato, ker jih delo veseli. Zato tudi rast ni bila načrtovana. Povpraševanje po njihovih storitvah se je povečalo na račun kvalitetno opravljenega dela in profesionalnega odnosa do strank. Dela je bilo vedno več in šele, ko sami niso zmogli vsega opravljati, so začeli razmišljati o dodatni pomoči. Na večanje podjetja se zato niso pretirano pripravili. Zaposlovali so po potrebi. Ko so spoznali, da je delavnica postala premajhna so le-to razširili in zaposlili novega serviserja (poleg zaposlenih serviserjev občasno pri kakšnem opravilu pomaga tudi njen mož, prav tako ustanovitelj podjetja). Ko se je povečalo zanimanje za prodajo avtomobilov, so razširili salon in zaposlili dodatnega prodajalca. Ker je bilo na račun tega vedno več birokracije, so zaposlili še osebo na tem področju. Se pravi, da načrtno v večanje podjetja niso šli, jih pa je vedno večje povpraševanje po njihovih storitvah pripeljalo do tega. Vprašanja 1, 2 in 4

Ko se je lastnica podjetja zavedla, da je majhno družinsko podjetje preraslo začrtane okvirje poslovanja in da sedaj zaposlujejo še dodatni kader, je najprej postavila nove cilje, ki jih je želela doseči ob dodatni pomoči. Vprašanje 2

Na vodenje večjega števila oseb se ni nikoli pripravljala, k temu jo je pripeljala sama situacija. Veliko časa je namenila posvetovanju z družinskimi člani. V veliko pomoč ji je bil sin, ki je

ravno zaključil s študijem in se je želel izkazati v vlogi vodje salona. Pomagal ji je z nasveti, na njegovo pobudo pa je prebrala tudi nekaj njegove študijske literature. Posvetovala se je tudi z znanci, ki so že imeli izkušnje z vodenjem večjega števila zaposlenih. Obiskala pa je tudi nekaj tečajev oz. predavanj na to temo. Vprašanja 5, 6 in 7

Pri delegiranju odgovornosti je sprva imela težave, saj ni vedela, kako naj naloge porazdeli med zaposlene. Pod njenim strogim nadzorom je vodja salona postal njen sin, večino administrativnih nalog je predala novim zaposlenim, glavni del financ pa še vedno ureja sama, saj želi imeti pregled nad podjetjem. Vprašanje 8

Menedžerska znanja, ki jih je pridobila, so po njenem mnenju predvsem bolj profesionalno vodenje podjetja in zaposlenih. Ker je večje število zaposlenih in le-ti niso samo družinski člani, je komuniciranje bolj strokovno, odnos do njih pa bolj profesionalen. Zaposlene tudi motivira za dobro opravljeno delo. Tu izpostavlja predvsem finančne nagrade. Vsako leto tudi postavi cilje in plane, ki jih morajo doseči, predvsem v prodajnem salonu. Vprašanje 9

5.2.3 Analiza intervjuja: III. Problemi in težave pri prehodu

Ko je lastnica podjetja spoznala, da je podjetje zraslo in da sedaj zaposluje več ljudi, je pomislila tudi na težave. Ni vedela, kako se bo znašla v vlogi vodje večjega števila zaposlenih. Do sedaj je vodila le družinske člane. Skrbelo jo je, ali bo znala motivirati nove zaposlene, da bodo zadovoljni z delom in da bodo čutili pripadnost podjetju. Želela je, da bi se vsi zaposleni med seboj dobro razumeli in da bi se ob morebitnih težavah vedno obrnili na njo. Skrbelo jo je tudi, ali je dobro delegirala odgovornosti, zaupala prave stvari pravi osebi, bo ta korektna in poštena. Vprašanja 1 in 2

Težave je imela pri sami izbiri kandidatov. Ni vedela, na kaj mora biti pozorna. Tako so na priporočilo prijatelja zaposlili serviserja, ki ni bil pripravljen na sodelovanje in je imel težave z ukazi nadrejenih. Zaradi tega so se kmalu tudi sporazumno razšli. Več sreče so imeli nato z naslednjim serviserjem, ki se je izkazal za bolj strokovnega in profesionalnega. Vprašanje 1

Ko so vsi novi zaposleni pričeli z delom v podjetju, je sklicala sestanek, se z njimi pogovorila in jim poskušala predstaviti cilje podjetja. Ker jih do sedaj niso poznali, niso vedeli, kakšni so letni plani (predvsem v prodajnem salonu), koliko avtomobilov morajo letno prodati. Tudi vloge niso bile jasno določene. Kdo naj oglašuje njihove storitve? Naj to počno prodajalci ali komercialistka, ki pripravlja pogodbe in ureja ostala administrativna dela? Do tega je prišlo zaradi pomanjkanja koordinacije med posameznimi oddelki. Na začetku je nejasno določila vloge in odgovornosti posameznih zaposlenih, zato zaposleni niso poznali dela drugih in niso vedeli, da se delo tudi podvaja (priprava pogodb dveh različnih oddelkov - prodajalec in komercialistka). Zato so ob pojavu problemov porabili preveč časa za njihovo reševanje, tekoče delo pa se je kopičilo, zato se je tudi delovni čas podaljšal. V prodajnem salonu so zaradi tega pustili kakšno stranko dlje časa čakati. Vprašanja 1 in 4

Zaradi tega so bili čedalje bolj nezadovoljni, njihova produktivnost pa je padala. Na to jo je opozoril sin. Takoj si je vzela čas in na novo reorganizirala podjetje in po tehtnem premisleku sklicala sestanek z vsemi zaposlenimi, se z njimi pogovorila, poslušala in upoštevala njihova mnenja, se posvetovala z njimi, poslušala pripombe, tako pozitivne kot negativne ter konstruktivno začela delati spremembe. Pred vsako spremembo se je posvetovala s posameznim zaposlenim, mu predstavila njegove delovne naloge, tako stare kot nove, jih spodbujala k novim idejam, težave pa je začela reševati sproti, takoj ko so se pojavile. Na tak način je počasi na novo organizirala delo. Vprašanji 2 in 3

Z zaposlenimi se od takrat naprej veliko pogovarja, težave, ki se pojavijo, rešujejo sproti, z njihovo pomočjo, saj so vsi predlogi dobrodošli in upoštevani.

5.2.4 Finančni rezultati podjetja

Pri finančnih rezultatih podjetja Avtocenter MS d.o.o. se prav tako osredotočam na štiri računovodske postavke, ki po mojem mnenju najbolj prikažejo poslovanje podjetja. To so prihodki, čisti dobiček, sredstva in kapital. Prikazani so v Tabeli 7. Osredotočam se na obdobje od leta 2003 do leta 2011. Tudi to podjetje je največ zaposlovalo ravno med letoma 2003 in 2004. Prav tako tudi v tem primeru predstavljam še kazalnik donosnost na sredstva in kazalnik dobičkonosnosti kapitala.

Tabela 7: Analiza poslovanja podjetja Avtocenter MS d.o.o. v obdobju 2003 – 2011

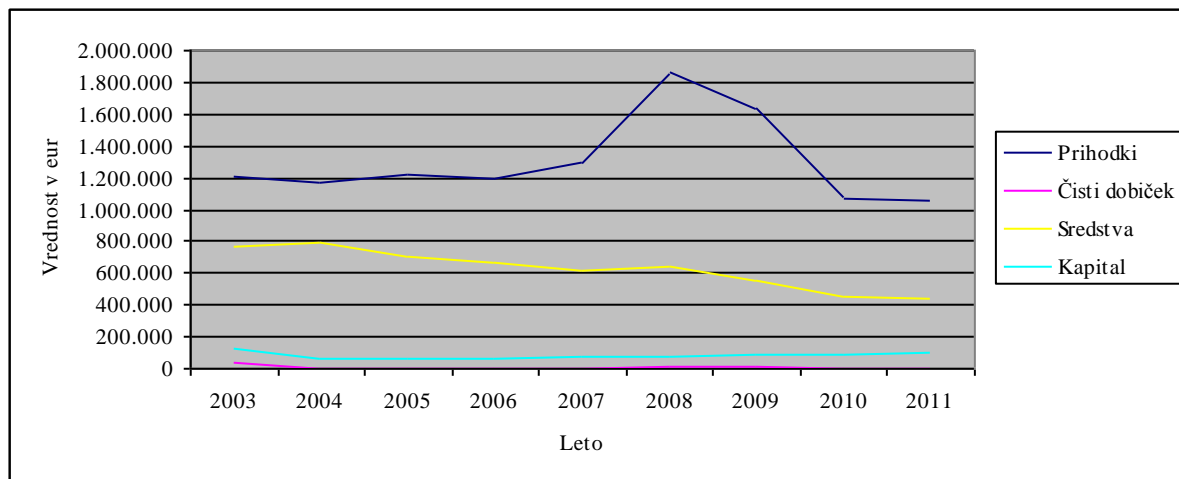
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Prihodki	1.205.390	1.170.913	1.222.844	1.189.050	1.296.034	1.857.354	1.634.007	1.075.020	1.062.865
Čisti dobiček	42.693	1.892	3.902	2.487	5.930	8.146	8.618	4.526	1.721
Sredstva	762.579	795.243	709.709	671.370	615.781	637.161	553.753	448.556	434.840
Kapital	129.596	58.921	62.865	65.336	71.317	79.463	88.081	92.663	94.383

Vir: <http://www.gvin.com/GvinOverview/Pages/Company.aspx?CompanyId=82504>, 2013.

Prihodki v podjetju stalno variirajo, leta 2008 so bili najvišji, nato pa so začeli padati. Največji padec je bil med letoma 2009 in 2010, in sicer za kar 500.000 evrov. Podjetje ustvarja prihodke iz storitev, ki jih nudijo posameznikom. Na podlagi tega lahko sklepamo, da podjetje proda čedalje manj proizvodov in opravi manj storitev kot prejšnja leta. To gre lahko pripisovati splošnemu stanju v gospodarstvu, saj se je zaradi krize zmanjšala prodaja novih osebnih avtomobilov, zato lahko predvidevamo, da podjetje večino prihodkov ustvari iz avtomehanske delavnice. Zaradi tega in zaradi vedno višjih poslovnih odhodkov (predvsem stroškov blaga, materiala in storitev) se zmanjšuje tudi dobiček, ki je največji padec doživel med letoma 2003 in 2004, padel je namreč za dobrih 40.000 evrov. Podjetje pa vendarle še posluje z dobičkom. Sredstva prav tako iz leta v leto padajo, predvsem na račun vedno manjših terjatev do kupcev in

manjših zalog. Prav zaradi upada prodaje so se zmanjšale tudi zaloge. Kapital je bil najvišji leta 2003, leta 2004 pa je padel za dobrih 70.000 evrov. Od leta 2005 je postopoma vsako leto višji, predvsem na račun prenesenega čistega poslovnega izida. Gibanje prihodkov, čistega dobička, sredstev in kapitala je prikazano v Sliki 2.

Slika 2: Gibanje prihodkov, čistega dobička, sredstev in kapitala podjetja Avtocenter MS d.o.o. v obdobju 2003 – 2011



Vir: <http://www.gvin.com/GvinOverview/Pages/Company.aspx?CompanyId=82504>, 2013.

Kazalnik donosnost sredstev (angl. ROA) stalno variira. Prikazan je v Tabeli 8. Leta 2003 je bil najvišji, v letu 2004 pa je padel za 7,43 odstotne točke. Nato pa izmenično pada in raste, kar pomeni slabše upravljanje sredstev, saj podjetje vsako leto ustvari manj dobička glede na sredstva. Kot že prej omenjeno, višja kot je vrednost, boljše je za podjetje. Leta 2011 je ROA zopet padel in je le še 0,39 %, kar pomeni, da je podjetje na 100 denarnih enot sredstev prineslo 0,39 denarnih enot dobička.

Tabela 8: Letna donosnost sredstev podjetja Avtocenter MS d.o.o. v obdobju 2003 – 2011

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Dobiček ali izguba	42.693	1.892	3.902	2.487	5.930	8.146	8.618	4.526	1.721
Povprečna sredstva	556.910	778.911	752.476	690.540	643.576	626.471	595.457	501.155	441.698
ROA %	7,67	0,24	0,52	0,36	0,92	1,30	1,45	0,90	0,39

Vir: <http://www.gvin.com/GvinOverview/Pages/Company.aspx?CompanyId=82504>, 2013.

Kazalnik donosnost kapitala (angl. ROE), prikazan je v Tabeli 9, je leta 2003 najvišji, naslednje leto pa drastično pade, predvsem na račun nižjega čistega dobička v primerjavi s povprečnim lastniškim kapitalom. Leta 2005 se zopet malo dvigne in počasi povečuje, kar pomeni, da

podjetje postaja bolj uspešno in da vsako leto ustvari več čistega dobička, vse do leta 2010, ko zopet pade.

Tabela 9: Letna donosnost kapitala podjetja Avtocenter MS d.o.o. v obdobju 2003 – 2004

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Čisti dobiček	42.693	1.892	3.902	2.487	5.930	8.146	8.618	4.526	1.721
Povp. lastniški kapital	109.737	94.259	60.893	64.101	68.327	75.390	83.772	90.372	93.523
ROE %	38,90	2,00	6,41	3,88	8,68	10,81	10,29	5,00	1,84

Vir: <http://www.gvin.com/GvinOverview/Pages/Company.aspx?CompanyId=82504>, 2013.

5.3 Primerjava prehoda med obema podjetjema

Za način vodenja, ki se je skozi leta uveljavil v obeh podjetjih, bi lahko rekli, da gre za vodenje z motiviranjem. Lastnika podjetja namreč pravita, da se jima zdi izredno pomembno, kako vplivata na zaposlene in kako ju motivirata, da čutijo pripadnost organizaciji in delujejo v njen prid. Motivacija se jima zdi bistvenega pomena, saj le zadovoljni delavci prispevajo k visoki produktivnosti in na ta način lahko ohranjajo konkurenčnost podjetja. Pri podjetju Tradetom d.o.o. bi lahko še izpostavila, da gre delno tudi za vodenje z delegiranjem. Bistvenega pomena je, da je delo dobro razporejeno, saj gre pri njih za zelo specifična delovna mesta, ki jih lahko opravljajo le dobro izobraženi strokovnjaki. Ko sta bili obe podjetji še izključno družinski podjetji, je bil stil vodenja patriarhalni, saj je imel ustanovitelj glavno besedo, njegovo avtoriteto pa so preostali člani družine brezkompromisno sprejeli. Z večanjem obsega poslovanja in večjim številom zaposlenih v podjetju pa bi lahko rekli, da se je pri obeh podjetjih uveljavil demokratični stil vodenja. Obe vodji namreč v odločanje aktivno vključujeta tudi zaposlene, komunikacija poteka dvosmerno, saj lahko zaposleni povejo svoja mnenja, prav tako pa lahko dajo pobudo za nekaj novega. Končna odločitev pa je še vedno odvisna od lastnikov podjetja. Na ta način tudi povečajo motivacijo zaposlenih in pa lažje oblikujejo tim, kar je obema lastnikoma v interesu. Prav tako menita, da je zaposlenim potrebno zagotoviti dobro kulturo in klimo v podjetju.

Nenazadnje pa so za vodjo lahko bistvenega pomena tudi telesne, socialne in osebne značilnosti. Lastnik podjetja Tradetom d.o.o. je urejen gospod v zrelih letih, vitalen, visok, šarmanten, samozavesten, olikan, visoko izobražen, usmerjen k dosežkom in je pripravljen sprejemati odgovornost tako zase kot za svoje zaposlene. Zna narediti dober vtis in podati jasna navodila, kar je za vodjo zelo pomembno. Lastnica podjetja Avtocenter MS d.o.o. pa je prav tako visoka, postavna, izredno simpatična in zgovorna, prikupna, olikana, vedno urejena, pripravljena sodelovati in prav tako sprejemati odgovornost. Njena slaba lastnost pa je, da se na trenutke preveč rada šali.

Oba sta podjetje ustanovila ob izredni podpori družine. Pred ustanovitvijo sta se dobro zavedala, da je podjetništvo tvegano, vendar ju je želja po neodvisnosti vodila naprej. Želela sta nekaj svojega, prilagodljiv delavnik in nič več nadrejenih. Pripravljena sta bila prevzeti tveganje, saj sta v svojo podjetniško idejo verjela. Želela sta si novih izzivov. Ob ustanovitvi sta si želela, da podjetje zaživi, potihoma pa sta oba upala na rast in širitev poslovanja. Začetki so bili pri obeh naporni. Kot vsak pravi podjetnik sta tudi onadva na začetku delala dan in noč, se borila za obstanek podjetja in se soočala s težavami pri ustanovitvi (kako postati prepoznavni, na kakšen način pridobiti potencialne stranke, kako zmanjšati stroške in poslovati z dobičkom). Lahko bi rekli, da za oba veljajo podjetniške lastnosti, kot so: predanost poslu in želja po uspehu, strpnost in vztrajnost pri tveganju, samozaupanje, motiviranost za doseganje rezultatov in vodstvene sposobnosti. Sta izredno karizmatična, disciplinirana, polna življenja, zgovorna in optimistična.

Ko zaradi preobilice dela nista mogla več zagotoviti kvalitetnih storitev, sta spoznala, da je treba nekaj spremeniti. Na rast podjetja sta se odzvala različno. Lastnik podjetja Tradetom d.o.o. je šel v rast načrtno, za kar se je dobro pripravil in v ta namen najel zunanjega svetovalca. Z njegovo pomočjo je postavil nov plan, načrte, cilje in pripravil oziroma seznanil dotedanje zaposlene na večanje poslovanja. Ko je sklenil, da potrebuje nove zaposlene je najprej razporedil naloge in tako ugotovil, na katerem področju so najbolj šibki in katera nova delovna mesta potrebujejo. Prenesti je moral odgovornost na druge člane, kar je tudi bistvo menedžerja. Takrat se je začel iz podjetnika spreminjati v menedžerja. Pri tem je bil pozoren, da je obdržal odgovornost za najpomembnejše odločitve v podjetju. V nasprotju z njim pa lastnica podjetja Avtocenter MS d.o.o. na večanje ni bila pripravljena. Rasti se je zavedala, ko je podjetje že zraslo in so že zaposlili dodaten kader. Kot sem že prej omenila, so zaposlovali po potrebi, sproti, ob vedno večji količini dela. Zato naloge niso bile primerno delegirane, premišljene, zaposleni pa so bili vedno bolj nezadovoljni. Šele ko jo je na to opozoril sin, je naredila korenite spremembe.

Oba opravljata temeljne funkcije menedžerja. Opredeljujeta cilje organizacije, skrbita za razmerja med zaposlenimi, da s svojo produktivnostjo težijo k uresničevanju opredeljenih ciljev, za kar jih ustrezno motivirata in skrbita za odprte komunikacijske poti. Prav tako pregledujeta dosežke zaposlenih in podjetja. Sposobna sta dela z ljudmi, skrbita za njihovo produktivnost in pripadnost organizaciji. Menedžerske veščine, ki sta jih pridobila oziroma še nadgradila, so predvsem zmožnost prilagajanja v različnih situacijah, večja samozavestnost in odločnost. Kot dobra menedžerja sprejemata odgovornosti, sta diplomatska, taktična in dobro organizirana.

Če primerjamo podjetji med seboj, lahko vidimo, da so bili v podjetju Tradetom d.o.o. veliko bolj pripravljeni na rast podjetja in s tem na menedžerski prehod vodenja. Rasti so se lotili skrbno in načrtovano, z veliko raziskovanja in premišljenih odločitev. Pri izbiri kadra so bili zelo previdni in natančni. Pred zaposlitvijo novega kadra so se pogovorili o njihovih nalogah in o spremenjenih nalogah že zaposlenih. Morali so delegirati odgovornosti in jo sčasoma prenesti na nove zaposlene, katerim so posvetili veliko pozornosti že v času iskanja novih zaposlenih. Kandidate so hoteli dobro spoznati saj so se le na ta način lahko prepričali ali so strokovno usposobljeni in kvalificirani za tovrstno delo in ali so sposobni obvladati vse nove naloge in zadolžitve. Teoretično so se na večanje poslovanja dobro pripravili, v praksi pa se je izkazalo

ravno obratno. Prihodki so začeli drastično padati, pokazalo se je, da so zaposlili preveliko število ljudi, ki so jih morali kasneje zaradi premalo dela odpustiti (s tem so nastali nepotrebni stroški), prav tako se je zmanjšalo povpraševanje po njihovih storitvah. Lahko predvidevamo, da prehod na večanje poslovanja kljub vloženemu trudu ni bil pravilno zasnovan in izpeljan in so bili postavljeni cilji previsoki, ki jih kljub trudu ni bilo mogoče doseči. Lahko pa gre neuspeh izključno pripisovati slabemu gospodarskemu stanju v državi. Vendar pa se v podjetju niso predali in se še vedno borijo za obstanek na trgu. Konec koncev podjetje še vedno posluje s prihodki in dobičkom. Tudi samo vodenje je lastnik prilagodil trenutni situaciji. V podjetju še vedno vztrajajo, se borijo, probleme rešujejo sproti, iščejo nove rešitve, nove proizvode, nove načine trženja in nove potencialne stranke. Tudi samo vodenje je postalo še bolj intenzivno. Zaposlene vodi tako, da jim čim bolj približa podjetje, da ga »začutijo in vzamejo »za svojega«. Menim, da ima lastnik podjetja Tradetom d.o.o. ne glede na trenutne razmere pravo znanje in sposobnosti, ki so potrebne za dobrega menedžerja. Čeprav je bil prehod na profesionalni menedžment morda neuspešen, v podjetju še vedno vztrajajo in se borijo naprej. Iščejo nove, boljše inovativne rešitve in nove proizvode. Ni izključeno, da bo podjetje v prihodnosti še doživelo uspeh.

V Avtocentru MS d.o.o. pa se na rast niso pripravili, ampak jih je le-ta presenetila. Niso imeli preteklih izkušenj s podobnim delom, kot so jih imeli v podjetju Tradetom d.o.o. Tudi novemu kadru od začetka niso posvečali veliko pozornosti. Trajalo je kar nekaj časa, da so se navadili na spremenjeno poslovanje in novo pomoč v podjetju. Tudi z delegiranjem nalog in prenašanjem odgovornosti je bilo kar nekaj težav. Delo se je podvajalo, delovni čas se je večal, zaposleni pa so bili čedalje bolj nezadovoljni. Imeli so težave pri prenašanju odgovornosti, saj niso vedeli, ali lahko novim zaposlenim takoj zaupajo. Menim, da je do teh težav privedla neizkušenost z vodenjem in pomanjkanje primerne izobrazbe. Vendar pa je v podjetju kljub začetnim težavam prehod na profesionalni menedžment uspel in podjetje še vedno odlično posluje.

V podjetju Avtocenter MS d.o.o. so na koncu vendarle dosegli zastavljene cilje, v podjetju Tradetom d.o.o. pa so se zaradi trenutne krize v gospodarstvu in posledične izgube poslov od letih oddaljili. Vendar menim, da jih bo dobro vodenje, trdo delo, spoprijemanje s težavami, reševanje le-teh in dobra organiziranost vodilo do boljših rezultatov podjetja. Obe podjetji sedaj uspešno poslujeta in nadaljnja, še večja rast ni izključena.

SKLEP

Podjetniki rast dostikrat vzamejo kot nekaj samoumevnega in niso pripravljene na posledice, s katerimi se nato soočijo. Dejstvo je, da mora biti rast dobro načrtovana in preiščena, kar zahteva veliko časa, dela in znanja. Potrebno se je dobro pripraviti in razmisliti kako naprej. Kateri kader najprej zaposliti, katere odgovornosti nanj prenesti, jim zaupati in sodelovati z njimi. Večje število ljudi predstavlja vedno večji izziv za vodenje in takrat podjetnik spozna, ali je na to pripravljen, ali zna voditi tudi ostale, jim razporejati naloge, ukazovati in najpomembneje, sodelovati z njimi, jih poslušati in upoštevati. Takrat postopoma že prevzema vloga menedžerja.

Pri rasti je bistveno spoznanje podjetnika, da tako ne gre več naprej, zato je potrebno narediti načrt prihodnjega poslovanja podjetja. Rast podjetja prinese nov kader, zato se mora spremeniti tudi kultura podjetja. Ob ustanovitvi podjetniki ponavadi nimajo natančno določenih ciljev in odgovornosti saj je pomembno samo preživetje podjetja. Ob rasti pa bi morali najprej reorganizirati podjetje, postaviti nove strateške usmeritve, bolj natančno opredeliti nove cilje, plane in načrte ter uvesti redne sestanke vseh zaposlenih.

Razlikovanje med podjetnikom in menedžerjem je torej nujno za uspešno poslovanje in rast podjetja. Podjetnik je namreč oseba, ki opravlja več funkcij hkrati in vse najraje dela sam. Menedžer pa mora že voditi sodelavce, jih nadzirati in usmerjati, tudi kontrolirati, predvsem pa mora planirati poslovanje in razvoj podjetja.

Podjetnik vse naredi, da podjetje uspe, vanj vlaga denar, svoj prosti čas in ne nazadnje tudi lastno zdravje. Tvega, vztraja, se bori. Za doseganje ciljev se marsičemu odpove. Poraz ga osebno prizadene. Sposoben je dan in noč delati, le da preživi. Je predan, odločen, iznajdljiv, visoko motiviran, ustvarjalen, inovativen in tudi obseden. Menedžerju je poglavitno doseganje ciljev organizacije. Skrbi za lasten profit in dobro ime. Je visoko izobražen. Planira, organizira, vodi in kontrolira. Deležen je visokega spoštovanja.

Pri podjetniškem vodenju je poslovanje bolj preprosto, saj lahko ustanovitelj sam sprejema vse odločitve, ki so ključne za poslovanje. Ni veliko formalnih postopkov. Pomanjkanje znanja menedžmenta je posledica pomanjkanja formalne izobrazbe. Odsotnost menedžerskih znanj pa lahko povzroči razpad podjetja. Menedžersko vodenje podjetja je sposobnost organiziranja, koordiniranja in kontroliranja aktivnosti.

Prehod iz podjetniškega načina vodenja v menedžerski način vodenja je torej ključen pri rasti mikro podjetja. Če je skrbno načrtovan in prav tako tudi izveden, podjetju rast uspe, v nasprotnem primeru pa se zgodi, da podjetje ostane na prvotni ravni poslovanja in rast nikoli ne uspe, v najslabšem primeru pa podjetje preneha s svojim delovanjem.

LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I., Možina, S., Milivojević, Z., Svetlik, I., & Terpin, M. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.
2. Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T., & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
3. Bernik, J., Kmet, J., Berginc, J., Mejaš, N., & Pšeničny, V. (2000). *Management in vodenje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
4. Bizjak, F., & Petrin, T. (1996). *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Delakorda, M. (urednik). (2011, 9. september). *Intervju* [internetna oddaja]. Ljubljana: Zavod Studio 12.
6. Dimovski, V., & Penger, S. (2001). *Management – vodnik k premetu Študij na daljavo – skripta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education, Custom.
8. Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2007). Growing pains: Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm. Najdeno 22. marca 2013 na spletnem naslovu <http://books.google.si/books?id=AF1nDBuDx1EC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
9. Gerber, M. E. (2004). *Mit o podjetniku: zakaj večina podjetij ne uspe in kako to spremeniti*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
10. Ivanuša Bezjak, M. (2006). *Zaposleni največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
11. Javna objava letnih poročil. (b.l.) V *Gvinu*. Najdeno 10. januarja 2013 na spletni strani <http://www.gvin.com/GvinOverview/Pages/Company.aspx?CompanyId=82504>
12. Javna objava letnih poročil. (b.l.) V *Gvinu*. Najdeno 10. januarja 2013 na spletni strani <http://www.gvin.com/GvinOverview/Pages/Company.aspx?CompanyId=59062>
13. Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
14. Kralj, J. (2003). *Management – temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.

15. Kramar Zupan, M. (2009). *Menedžment vs. Vodenje*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede Novo mesto.
16. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Plut, H., & Plut, T. (1995). *Podjetnik in podjetništvo*. Znanstveno in publicistično središče Ljubljana.
18. Pšeničny, V. (2000). *Podjetništvo - od podjetja do rasti*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
19. Račnik, M. (2010). *Postani najboljši vodja*. Štore: samozal. M. Račnik.
20. Ruzzier, M., Antončič, B., Bratkovič, T., & Hisrich, R. D. (2008). *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
21. Tajnikar, M. (2006). *Tvegano poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. *Vloga podjetniških managerjev pri prehodu iz malega v veliko podjetje* (2009). Najdeno 03. marca 2010 na spletnem naslovu http://blog.spletnik.si/2009/04/01/vloga_managerje/

PRILOGE

Priloga 1: Intervju

Intervju za pomoč pri diplomski nalogi

Intervju je sestavljen iz treh delov. V prvem delu sem se osredotočila na vodenje, drugi del se nanaša na prehod vodenja (iz podjetniške funkcije vodenja v menedžersko funkcijo vodenja), tretji del pa vsebuje vprašanja o problemih in težavah, ki so nastajala pri prej omenjenem prehodu.

I. VODENJE

1. Kako bi definirali pojem vodenje?
2. Kdo je za vas dober vodja?
3. Na kakšen način vodite zaposlene v podjetju (na začetku in sedaj)?
4. Kaj vas je najbolj motiviralo pri vodenju ko ste ustanovili podjetje in kaj vas sedaj, ko je podjetje zraslo in zaposluje več ljudi?
5. Kako najbolj motivirate zaposlene (na kakšen način)? Kako ste jih na začetku in kako jih sedaj? Je razlika pri motiviranju ko gre za malo število zaposlenih in nato za večje število zaposlenih?
6. Ločite med podjetniškim načinom vodenja in menedžerskim načinom vodenja? Kakšne aktivnosti vam predstavlja tako prvi kot drugi način vodenja?

II. PREHOD NA VODENJE VEČJEGA PODJETJA

1. Ste bili pripravljeni oziroma ste pričakovali rast podjetja ali vas je le to presenetilo?
2. Katera je bila prva stvar, ki ste jo naredili, spremenili, ko se je podjetje povečalo?
3. Kako ste na večanje poslovanja pripravili dotedanje zaposlene?
4. Za opravljanje katerega dela ste najprej zaposlili nove ljudi?
5. Kako ste se soočali s prehodom na vodenje pri večjem številu zaposlenih?
6. Kako oziroma na kakšen način ste pridobili menedžerske veščine?
7. Ste se zaradi prehoda morali dodatno izobraževati oz. se še vedno izobražujete (tečajji, predavanja, seminarji, knjige) ali ste v ta namen zaposlili novo osebo?

8. Kako ste delegirali odgovornosti? Katere naloge ste prenesli na zaposlene, katere pa ostajajo oziroma opravljate vi?

9. Katere podjetniške funkcije ste ohranili in katera menedžerska znanja ste pridobili?

III. PROBLEMI IN TEŽAVE PRI PREHODU

1. So se ob povečanju podjetja pojavili problemi in težave? Če so, kakšni so bili in kako ste se z njimi soočali?

2. Kako je sprememba vodenja vplivala na vas in pa zaposlene v podjetju? So se pojavile kakšne težave? Če so se, kako ste se soočali z njimi?

3. So vam pri reševanju problemov pomagali zaposleni? Ste upoštevali njihovo mnenje?

4. Ste imeli težave pri organiziranju samega dela?