

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

ETIČNO RAVNANJE MALIH PODJETNIKOV V SLOVENIJI

Ljubljana, september 2016

SABINA SLAK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sabina Slak, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Etično ravnanje malih podjetnikov v Sloveniji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Melito Balas Rant

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, ker pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačano, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo mojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in tej izjavi.

V Ljubljani, dne 07.09.2016

Podpis študentke:

KAZALO

UVOD	1
1 PODJETNIŠTVO IN MALO PODJETNIŠTVO	2
1.1 Opredelitev pojma podjetništvo	2
1.1.1 Podjetnik v podjetniškem procesu in njegove lastnosti	3
1.1.2 Pomembnost podjetništva za posameznika in za družbo kot celoto	4
1.1.3 Opredelitev pojma malo podjetništvo ter njegove prednosti in slabosti v primerjavi z velikimi podjetji	6
1.1.4 Vpliv malih podjetij na gospodarstvo	7
1.1.5 Spodbujanje malega podjetništva v Sloveniji s strani države	7
1.1.6 Pogoji za malo podjetništvo v Sloveniji	8
1.1.7 Problemi in izzivi malega podjetništva	9
2 POSLOVNA ETIKA	11
2.1 Etika kot filozofska disciplina v dobrem in zlu	11
2.2 Poslovna etika kot filozofska disciplina v poslovnem svetu	12
2.2.1 Pomen poslovne etike v podjetništvu	13
2.2.2 Etične dileme in področja etičnih dilem v podjetju	14
2.2.3 Izboljšanje poslovne etike v podjetju	15
3 ETIKA VODENJA V PODJETJU	16
3.1 Osnovna načela etičnega ravnanja	16
3.2 Temeljna načela etičnega ravnanja in vodenja po Northouseu	17
3.3 Smernice etičnega vodenja	18
4 ETIČNO RAVNANJE V POSLOVNI PRAKSI	19
4.1 Poslovna etika v slovenski poslovni praksi	19
4.2 Neetično ravnanje v poslovni praksi	20
4.3 Družbeno odgovorno ravnanje podjetja	21
4.4 Empirični vidik	22
4.4.1 Namen intervjuja	22
4.4.2 Predstavitev podjetij	22
4.4.3 Predstavitev nabora vprašanj	23
4.4.4 Predstavitev odgovorov	23
4.4.5 Mnenja in predlogi	26
SKLEP	27
LITERATURA IN VIRI	29

UVOD

Podjetnik se pri svojih podjetniških odločitvah vsak dan srečuje z mnogo vprašanji, ki so povezana s presojanjem; kaj storiti, kako reagirati, kako ravnati, da je nekaj pravilno in pravično. Na ta vprašanja bi moral znati odgovoriti vsak posameznik, ki sta mu etika in morala pomembni in ki je za etične in moralne vrednote zelo občutljiv. Zaradi vse večje konkurence na trgu, tako na področju tehnologije kot pri pogojih poslovanja, sta morala in etika tisti vrlini, ki na dolgi rok ločujeta dobre podjetnike od povprečnih. Sposobnosti in znanja odgovornih podjetnikov pogosto kažejo, v katero smer gre podjetje, pomembna sta vizija in poslanstvo podjetja, prav tako na podjetnika zelo vplivajo osebne potrebe, družina in družba, osebna prepričanja in vrednote, lastne želje in hotenja. Torej sta podjetnik in družba oziroma okolje tista, ki imata velik vpliv na etiko in moralo ter na družbeno odgovornost podjetja. Veliko količino pravil in ravnanj je določenih z določenimi, posameznimi zakoni in predpisi, še vedno pa ostaja velik del dejanj, za katera smo odgovorni sami. Del teh dejanj določajo norme in merila o tem. Področje meril in norm raziskuje etika – veda o morali, poenostavljeno pa ji lahko rečemo tudi veda o tem kaj je dobro in kaj slabo. Kjer deluje podjetništvo, je tovrstno delovanje (se pravi, etično in moralno (dobronamerno)) vitalno za obstoj ter uspešno delovanje, ne le podjetnika samega, temveč podjetja na sploh. Etičnost in moralnost sta torej ključna dejavnika dolgoročnega uspeha podjetja.

Namen zaključne strokovne naloge je izboljšati etičnost vedenja in povečati dojemljivost podjetnikov za moralne razsežnosti poslovnega odločanja, s tem da predstavim pomen in vlogo etike in morale za dolgoročno uspešno delovanje podjetnikov in malih podjetij. Cilj strokovne naloge je opredeliti pomembnost podjetništva ter malega podjetništva, etike in družbene odgovornosti podjetja, predstaviti etiko vodenja v podjetju in bodoče smernice etičnega vodenja ter prikazati etično ravnanje v poslovni praksi s primeri iz prakse.

Uporabljena metoda pri zaključni nalogi je opisna metoda. Uporabila sem strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev – pomagala sem si z različnimi strokovnimi knjigami in članki, v pomoč so mi bili tudi uradni spletni portali. Obravnavano tematiko pa sem podkrepila tudi z lastnimi ugotovitvami na podlagi zastavljenega vprašalnika.

Vsebinsko je zaključna strokovna naloga razdeljena v štiri dele. Prvi del obravnava pojme podjetništva, podjetnika in malega podjetništva, opredeljena je pomembnost podjetništva tako za posameznika kot za družbo nasploh. V tem delu sem predstavila tudi vpliv malih podjetij na gospodarstvo, razmere za podjetništvo v Sloveniji ter na kakšen način država spodbuja malo podjetništvo pri nas. Hkrati so razloženi tudi problemi in izzivi, ki se pojavljajo pri podjetništvu. V drugem poglavju je opredeljena poslovna etika kot posebna filozofska disciplina v poslovnem svetu, z njo povezane etične dileme in področja etičnih dilem ter načini izboljšanja poslovne etike v podjetju. V tretjem poglavju sem opredelila etiko vodenja podjetnikov, osnovna načela ter temeljne principe vodenja, predstavila sem tudi smernice za etično vodenje podjetnikov. V zadnjem delu naloge pa sem predstavila in preučila etičnost ravnanja v slovenski poslovni praksi s primeri iz prakse podjetnikov, kateri so mi odgovorili na nekaj zastavljenih vprašanj.

1 PODJETNIŠTVO IN MALO PODJETNIŠTVO

1.1 Opredelitev pojma podjetništvo

Podjetništvo je posebna oblika odločanja o poslovnem procesu. Odločanje oblikuje veliko odločitvenih neznank o poslovanju, zaradi česar imajo osebnost podjetnika, njegovo znanje in poznanstva velik vpliv na poslovno odločanje (Sarasvathy, 2001, str. 243—263). Preden se podjetnik odloči za podjetništvo, se mora zavedati, da ob pričetku njegova vloga ni le opravljanje ene od poslovnih funkcij, temveč so te del nujnih podjetniških znanj in sposobnosti. Podjetnikovo celovito podjetniško razmišljanje je ključnega pomena – nujno je, da razmišlja o vseh nivojih poslovanja. Hkrati se mora zavedati, da nov posel v fazi ustvarjanja in razvijanja zahteva tveganje, vztrajnost in motivacijo, sposobnost odločanja in talent, poleg tega pa tvega tudi z vrednostjo izdelka oziroma storitvijo na trgu. Podjetništvo obsega poleg ekonomske, finančne, fiskalne, tehnološke in drugih dimenzij tudi moralno dimenzijo, kar pomeni, da mora vsaka odločitev podjetnika predpostaviti tudi etične posledice (Ruzzier, Antončič, Bratkovič, & Hisrich, 2008, str. 30). Pšeničny (Pšeničny, Berginc, Letonja, Pavlin, Vadnjal, & Žižek, 2000, str. 9) opredeljuje podjetništvo kot vrsto dejavnosti, pri kateri je podjetnik kot rezultat zmožen ustvariti novo (dodano) vrednost. To po njegovem mnenju doseže tako, da s kombinacijo prepoznavanja tržne priložnosti, vključevanja, kombiniranja in organiziranja uresniči svoje poslovne ideje – kar, kot že rečeno, se kaže v novi dodani vrednosti. Na začetku poslovanja se pojavi predvsem finančno tveganje, ko mora podjetnik vložiti nekaj svojih finančnih sredstev v sam začetek posla, obenem pa je na dolgi rok odgovoren za razvoj, rast in preživetje podjetja. Se pa vodenje podjetja razlikuje tudi glede na njegovo velikost, kar pomeni, da se pri vodenju podjetij, katerih rast je izredno dinamična in hitra, lastniki seznanjajo z veliko večjimi tveganji, v primerjavi s podjetniki, ki se odločijo za malo podjetništvo.

Pred začetkom poslovanja, si je treba običajno pripraviti **poslovni načrt** in preveriti **poslovno idejo** ter jasno izoblikovati vizijo podjetja o tem, kako bo podjetje delovalo v prihodnosti, kakšne metode dela bodo prevladovali v podjetju, kako bo podjetje organizirano in kako bo učinkovalo na širšo družbo in okolje. V poslovnem načrtu podjetnik predstavi glavne cilje in svoje videnje, kako bo uresničil poslovno idejo. Pri tem načrtovanju in oblikovanju je treba upoštevati vse dejavnike, ki vplivajo na poslovanje, od proizvodnje in razvoja, trženja, kadrovske politike do financ. Na ta način dobimo objektivnejšo sliko razmer ter svojih prednosti in slabosti. Podjetnik svojo vizijo podjetja oblikuje na podlagi svojih lastnih ambicij, vsakodnevnih aktivnosti, izkušenj, vrednot in elementov družbenega okolja, v katerem živi. To pa vključuje spremembo sedanjega življenjskega sloga, ki tudi pripelje do ustanovitve novega podjetja. To pomeni, da gre pri ustanavljanju podjetja za precej osebni človeški proces.

Podjetništvo pogosto postavljamo ob bok z ustanavljanjem novih malih podjetij, kajti večina novonastalih podjetij so ob ustanovitvi mala podjetja, ki ne beležijo visoke rasti ali pa se o njihovi rasti odloča na dolgi rok, kar je povezano z večanjem lastnih proizvodnih zmogljivosti – količino opravljenih storitev ali količino proizvedenih izdelkov.

1.1.1 Podjetnik v podjetniškem procesu in njegove lastnosti

Pogosto se sprašujemo, kaj nekega posameznika motivira, da se odloči za podjetništvo; katere so osebne lastnosti, ki jih ima uspešen podjetnik, ima že nekaj prirojene podjetniške žilice, kaj vse vpliva na razvoj teh sposobnosti in podobno.

Podjetnik svoj posel navadno začne na podlagi izkušenj, ne samo poklicnih, ampak tudi drugih. Za uspeh podjetništva pa je ravno raznolikost izkušenj eden od ključnih pogojev. Pri tem je zelo pomembno, da naveže stik z morebitnimi kupci ter ostalimi poslovnimi partnerji, kot so dobavitelji, financerji, tržniki in drugi - vsem je skupno to, da koristijo podjetju. Le tako lahko podjetje uspe, vprašanje pa je, ali se pri tem uspehu poslužuje pravih oziroma nepravih poslov.

Da lahko v nadaljevanju raziščemo področje podjetništva je najprej potrebno definirati kaj oziroma kdo sploh je podjetnik. Definicija za tako obširen pojem seveda ni le ena, poleg tega imajo različni avtorji na to različne poglede.

Lahko začnemo kar pri Žižkovi (v Pšeničny et al., 2000, str. 28) definiciji, ki meni, da je podjetnika smiselno opredeliti s tem, kar počne. Žižek ga vidi predvsem kot osebo, za katero je ključno, da obvladuje dve stvari – da vidi, kar so drugi spregledali, ter da ukrepa, medtem ko se drugi obotavljajo. Poleg tega aktivno išče in prepozna priložnosti, razvija nove ideje in jih skuša uresničiti. Pomembno je tudi, da je pripravljen sprejeti velika tveganja. Žižek podjetnika opredeljuje kot trdno prepričanega v uresničitev svojih podjetniških idej, v ta namen pa mora biti le-ta pripravljen vložiti svoj čas, denar, trdo delo in pogosto tudi ugled. Žižek nadaljuje, da je podjetnik »inovator, razvijalec in uresničevalec, ki je sposoben prepoznati ali vzbuditi tržno potrebo in na njeni osnovi z razvojem izvedljive in tržno zanimive podjetniške ideje ustvariti podjetniško priložnost. Z vzpostavitvijo organizacije in z vložkom časa, naporov, denarja in spretnosti v procesu uresničevanja podjetniške priložnosti ustvarja dodano vrednost. Pri tem priznava tveganje na konkurenčnih trgih in v primeru uspeha požanje nagrado (predvsem finančno) za vložene napore.«

Naštejemo lahko tudi nekaj splošno znanih lastnosti in sposobnosti podjetnika, na primer: **inovativnost, kreativnost** (le-ta ni nujno vedno povezana z izrednimi rezultati, saj gre za ustvarjalni proces), **samozavest, ambicioznost, odločnost, vztrajnost, usmerjenost h kupcem, odnos do tveganja** (kako se izogniti stvarnemu tveganju ali kako ga zmanjšati)), **dobre organizacijske sposobnosti in izkušnje**. Za podjetnika ni dovolj, da zna opravljati svojo dejavnost in se odzivati na priložnosti, znati mora tudi predvidevati spremembe in ustvarjati podjetniške priložnosti. Še ena pomembna značilnost podjetnikov je sposobnost, da na problem gledajo z različnih zornih kotov, saj jim to omogoča oblikovanje in presojo različnih rešitev. Ravno tako morajo v svojem delu biti fleksibilni, predvsem pa jih mora spremljati izjemni poslovni etični čut. Biti samostojen podjetnik torej ni »služba« oziroma poslanstvo za vsakogar – lahko rečemo, da se gre za preživetje, vsak posameznik pa ni zmožen (z)držati tako intenzivnega delovnega in življenjskega ritma.

Da posameznik razvije svoj podjetniški potencial, morajo biti izpolnjeni določeni pogoji: **obstoj poslovne priložnosti, obstoj trga in konkurence, možnost dostopa do sredstev**

kapitala, tržno gospodarstvo in profitni motiv (Vtič Vraničar, 2000, str. 36—39). Ni dovolj, da se priložnost izkoristi, še prej jo je potrebno najti ter oceniti. Priložnost mora biti za podjetnika privlačna, predvsem pa povezana z izdelkom oziroma storitvijo. Pomembna sta še dva dejavnika, in sicer možnost vključevanja v mednarodne gospodarske tokove ter nadalje obstoj mednarodne konkurence.

Načini kako priti do sredstev kapitala so različni; na voljo so bančna posojila ter nekatera specializirane organizacije za financiranje določenih področij, finančnih organizacij, ki so pripravljene vlagati v tvegane naložbe, in podobno.

Vse pa ni odvisno le od podjetnika, pomembno je tudi v kakšnem gospodarskem okolju se nahaja. Za ugodno poslovanje mora le-ta spodbujati k podjetništvu ter jim biti pripravljena pomagati z različnimi mehanizmi, v kolikor je to pomembno. Poleg teh dejavnikov pa je pomembna tudi miselnost družbe o podjetništvu na sploh – ta naj bi bila naravnana pozitivno. Omenim naj še, da je končni produkt podjetnikovega truda oziroma poslovanja »podjetniški dobiček«, razumemo ga lahko tudi kot nagrada za uspešno poslovanje, se pravi opravljanje podjetniških funkcij in prevzemanje tveganja.

Poleg že omenjenih pogojev, na uspešno podjetništvo vplivajo tudi drugi dejavniki, na primer **družina, starost, stopnja izobrazbe, okolje oziroma mreža sovrstnikov (nastopajo kot vzorniki), institucionalno okolje, vrednote poslovanja, podjetniška kultura, spodbujanje podjetništva** in podobno.

Kar se tiče izobrazbe, podjetniki v povprečju dosegajo enako izobrazbo kot splošna populacija. Na to, da se nekdo odloči za podjetništvo, že v zgodnih letih vplivata tudi učenje in spodbuda staršev ter učiteljev. V šolskem sistemu se podjetništvo na primer razvija z določenimi predmeti. Posameznikova formalna in neformalna poznanstva so zelo pomembna, še posebej je pomembno, da ima ob priložnostih poslovnih tveganj ali kakšnih drugih napornih trenutkih, na voljo podporo. To največkrat predstavljajo najbližja družina in prijatelji.

Kar se tiče ugodnih pogojev s strani družbe, je pomembno, da obstaja organizirana mreža za spodbujanje podjetništva ter politično stabilen sistem, ki vsebuje programe za spodbujanje podjetništva. Politika mora s svojim delovanjem ustvarjati ugodno politično in poslovno klimo – nujno je, da se podjetnik čuti kot cenjena osebnost v družbi, v kateri deluje.

1.1.2 Pomembnost podjetništva za posameznika in za družbo kot celoto

Zadnjih dvajset let se je vloga podjetništva in podjetnikov samih izboljšala, postali so priznani na gospodarskem področju, ne glede na stopnjo razvitosti. To se kaže v tem, da so postali del širše javne razprave, poleg tega pa na sploh del (ekonomske) politike ter / ali ekonomske oziroma poslovne znanosti. Iz tega vidika se podjetništvo danes razume kot načrtovane dejavnosti, ki ustvarja nove vrednosti. »Izkoriščajo« poslovne priložnosti, to pa posamezniki oziroma podjetniki dosegajo s prepoznavanjem tržnih priložnosti ter s pravilnim vključevanjem in organiziranjem potrebnim sredstev (Bygrave, 1997).

Podjetništvo prinaša pozitivne učinke tako za podjetnika samega oziroma podjetje kot tudi za širšo družbo. **Posameznik** se lahko pokaže v svoji najboljši luči z vsemi svojimi talenti, skrbi za lastno osebnostno rast in razvoj, torej ustvarja in izraža sebe v podjetniškem procesu. Učinek uspešnega podjetnika v družbi na sploh, se odraža v večanju državne blagajne, podjetniki plačujejo različne davke, skrbijo oziroma vplivajo pa tudi na gospodarsko rast ter vitalno gospodarstvo na sploh. Z večjim številom (uspešnih) podjetnikov ter njihovimi uspehi, več pozitivnih vplivov ima to na državo. Ob tem se je treba zavedati, da je trg neizprosno, tempo zdržijo le najboljši, sta pa končna nagrada in osebno zadovoljstvo ob uspehu toliko večja (Širec & Rebernik, 2010, str. 7).

Podjetniki imajo izjemno pomembno vlogo v **družbi**, saj, kot navaja Pšeničny (Pšeničny et al., 2000, str. 28):

- ustanavljajo podjetja, ki družbi preskrbujejo izboljšane izdelke in storitve,
- odkrivajo nove smeri oziroma kako čim širšemu krogu ljudi zagotoviti dostop do izdelkov in storitev,
- skrbijo za »zdravo konkurenco«, ki vodi k izboljšanju kakovosti izdelkov in storitev ter k zniževanju cen,
- odpirajo nova delovna mesta,
- doprinašajo k splošni gospodarski rasti narodnega gospodarstva,
- z inovatorstvom ponujajo nove priložnosti tudi ostalim članom družbe,
- z lastno ustvarjalnostjo, močno voljo ter delovnimi navadami ostali družbi dajejo zgled in hkrati motivacijo za podjetništvo, kar kaže k ustvarjanju nove vrednosti.

Podjetništvo z izboljšanimi izdelki in storitvami oskrbuje ljudi, z ustvarjanjem novih delovnih mest pa omogoča preživetje vedno večjemu številu ljudi, obenem pa z bližanjem inovacij s trgom pozitivno vpliva na gospodarsko rast. Eden izmed najpomembnejših kazalcev gospodarske rasti so vsekakor **podjetniške inovacije**, ki služijo učinkovitejši uporabi omejenih proizvodnih dejavnikov. Na ta način se izboljšuje in povečuje oskrba trga z novimi in bolj kakovostnimi izdelki in storitvami. Iz druge strani pa so tovrstne inovacije tudi odlična priložnost za investitorje, tako domače kot tuje.

Podjetništvo se je v Sloveniji začelo razvijati po osamosvojitvi države ter s premikom v tržno gospodarstvo, zato tudi gospodarstvo v tistem času beleži svoj vzpon (Ruzzier et al., 2008, str. 30-41).

Vse v gospodarskem napredovanju pa ni povezano le s povečevanjem proizvodnje in prihodka. Veliko vlogo imajo spremembe v družbi na sploh, pa tudi spremembe v sami strukturi poslovanja. Tovrstne spremembe pa kot posledica prinašajo rast, ki sodelujočim prinaša in omogoča večjo delitev. Pomembno je, da se podjetja ne usmerjajo samo na domači trg, temveč da razvijejo globalne tržne niše, da je poudarek na kakovosti proizvodov in storitev ter razvijajo znanje tako na menedžerskem kot na tehničnem področju. Treba se je prilagajati stalnim spremembam v spreminjajočem se svetu. Da bi gospodarstvo lahko bilo uspešno, je treba izkoristiti konkurenčne prednosti v globalni konkurenci, spodbujati inovativno podjetništvo in pri tem izkoriščati nove tehnologije. Inovativno podjetništvo je pomembno za razvoj novih izdelkov in storitev na trgu ter za

investiranje v nove naložbe, vidno tako na strani povpraševanja kot na strani ponudbe (Antončič, Hisrich, Robert, Petrin, & Vahčič, 2002, str. 38).

1.1.3 Opredelitev pojma malo podjetništvo ter njegove prednosti in slabosti v primerjavi z velikimi podjetji

Pod kriterij **mala podjetja** večinoma vključujemo podjetja, ki imajo manj kot 50 zaposlenih. Kot merilo se upoštevata tudi vrednost prihodkov in bilančna vsota. Tajnikar (2000, str. 70-71) o malem podjetništvu pravi takole: »O malem podjetništvu govorimo, ko le-ta rastejo samo v obdobju svojega nastajanja, potem pa relativno hitro dosežejo velikost, ki jo skušajo ohraniti v daljšem obdobju, dolgem lahko tudi več desetletij. Za podjetje, ki je povezano z malim podjetništvom, pravimo, da je statično in ne rastoče. Čeprav je rast v takšnem podjetju lahko ravno tako hitra kot v tistem, povezanim z dinamičnim podjetništvom, so razlike precejšnje, predvsem v tržni funkciji. Podjetje bolj ali manj želi ohraniti proizvodni program, ne išče novih možnosti ne na trgu ne v proizvodnji, organizaciji, ekipi in pridobivanju financ. Edini cilj je vzpostavljanje določene optimalne velikosti podjetja, ki jo bodo lahko ohranjali v daljšem obdobju « (Tajnikar, 2000, str. 70-71).

Od velikih se mala podjetja ločijo po načelih delovanja, predvsem pa v procesu vodenja. Ob delovanju na domačih in globalnih trgih, kjer so konkurenca ostala mednarodna podjetja, in na regionalnih trgih prevladujočih podjetij, so mala podjetja v slabšem položaju kot velika podjetja. Slednja imajo namreč na večini področij (trženje, tehnološki razvoj, finance, oglaševanje itd.) veliko večja sredstva s katerimi lahko razpolagajo ter tudi tvegajo. Tako so manjša podjetja »obsojena« na prevzemanje veliko večja tveganja, njihova konkurenčnost pa je zato veliko nižja (Rebernik, Duh, Belak, Lipičnik, & Mulej, 1997, str. 7-12). Poleg tega imajo mala podjetja številne značilnosti, zaradi katerih jih uvrščajo v poseben, določen gospodarski subjekt, s katerimi je zato potrebno ravnati drugače in prilagojeno tem značilnostim. S finančnega vidika in vidika upravljanja je za taka podjetja najpogosteje to, da posamezne poslovne funkcije niso posebej specializirane, kot je to mogoče v večjih podjetjih. Pomembna značilnost je tudi ta, da je eden izmed zaposlenih tudi lastnik sam.

Pri upravljanju malih podjetij so **podjetni menedžerji zelo odzivni ob danih priložnostih, hkrati pa so pripravljeni prevzeti tveganje**. Notranje komuniciranje poteka z učinkovitimi in neformalnimi komunikacijskimi mrežami, kar omogoča **učinkovito odzivnost na razreševanje notranjih problemov** ter omogoča **hitro prilagajanje spremembam v okolju**.

Slabosti malih podjetij so povezane predvsem s kvalificirano tehnično delovno silo. **Največkrat se srečujejo s premalo primernih tehničnih specialistov, ni dovolj tudi časa za znanstvene raziskave**, z velikimi težavami pa se mala podjetja soočajo na področju financ, kjer jim največjo težavo predstavlja **pridobivanje kapitala**, predvsem pri inovacijah, ki predstavljajo veliko tveganje. Poleg tega lahko naletijo na težave pri **pridobivanju zunanjega kapitala**, ki je nujen za hitro rast ter probleme povezanimi s **pridobivanjem patentov**, pa tudi na področju **uradnih predpisov** se pogosto srečujejo s težavami, kajti stroški predpisov na enoto so za njih pogosto bolj visoka kot pa za velika podjetja (Rebernik et al., 1997).

Mala podjetja pripomorejo tudi k poslovni utrditvi velikih podjetij. Ker skrbijo za področje drobnih poslovnih storitev, se večja podjetja lažje osredotočajo na ključno proizvodnjo ter s tem na znižanje stroškov in povečanje kakovosti. Na ta način se lahko uveljavljajo na svetovnem trgu.

1.1.4 Vpliv malih podjetij na gospodarstvo

Velikost podjetja je bila pred mnogimi časi glavni dejavnik za zagotavljanje ekonomije obsega, osvajanje in izrabljanje tujih trgov ter prilagajanje novim poslovnim priložnostim in tehnologijam. Mala podjetjem so danes poznana kot eden izmed najbolj dinamičnih delov gospodarstva, še posebej tista, katera delujejo in konkurirajo na velikih, razvitih trgih in prikazujejo visoko dodano vrednost. Današnji hiter in globalen poslovni svet, zahteva intenzivno odzivnost ter čim hitrejše oblikovanje inovativnih idej v inovativne proizvode, ki se lahko tržijo. Ta dva dejavnika sta ključna za uspešno in dinamično gospodarstvo (Žakelj, 2004, str. 12-13).

Razvoj malih podjetij pozitivno vpliva na **učinkovitost gospodarstva**, nudi določeno prožnost in zaokroženost ter skrbi, da so podjetja svetovno konkurenčna. Za slednje je znano, da so veliko bolj prilagodljiva, skrbijo tudi za razvoj novih tehnologij in proizvodov (Tajnikar, 1997, str. 17). Velik pomen imajo mala podjetja pri **zaposlovanju** ter zagotavljanju novih delovnih mest, zlasti v storitvenem sektorju (Žakelj, 2004). Poleg tega so tudi zelo inovativna, zato so visoko tehnološka in dinamična mala podjetja glavni **nosilec inovacij**, veliko vlagajo v diferenciacijo proizvodov ter v inovativne oblike distribucije in prodaje, hkrati pa se skušajo v veliki meri prilagajati povpraševanju na trgu. Med pomembne prednosti malih podjetij, ki jih navaja Rebernik, sodijo tudi **večja poslovna dinamika**, ki izvira iz visoke stopnje rasti podjetništva in višanja izobrazbene ravni podjetnikov, **povečano sodelovanje malih podjetij v mednarodnem trgovanju** in pri neposrednih tujih vlaganjih, pa tudi **nizka rast produktivnosti** delovne sile v sektorju malih podjetij (Rebernik et al., 1997, str. 31-32).

Mala podjetja zelo težko preidejo na tuji trg. Imajo majhno finančno zaledje, ravno tako imajo omejen dostop do znanja, podjetniki niso tako izkušeni, primanjkuje jim določenih zmožnosti. Zato je pomembno, da je država tista, ki jim pomaga, in sicer tako da spodbuja skupni nastop na tujih trgih, nudi informacijsko podporo ter pomaga pri organizaciji predstavništev in poslovnih stikov (Glas, 2000, str. 48). Mala podjetja so po mnenju Glasa ključna za ekonomski razvoj in ohranjanje lokalnih davčnih virov, ki morajo zadovoljevati potrebe v šolstvu, zdravstvu, kulturi itd., zlasti ko velike korporacije zaradi pritiskov globalizacije prenašajo proizvodnjo v manj razvite države, javna podjetja pri tem pa stagnirajo zaradi pretirane birokracije (Glas & Pšeničny, 2000, str. 3).

1.1.5 Spodbujanje malega podjetništva v Sloveniji s strani države

Malo podjetništvo ima velik pomen za Slovenijo, ki je s svojima nekaj več kot dvema milijonoma prebivalcev majhno tržišče, na katerem ni veliko prostora za velika podjetja. Slovenska velika podjetja morajo biti usmerjena predvsem v izvoz, saj lahko na slovenskem trgu prodajo le 5 do 40 odstotkov svoje proizvodnje. Tako lahko ponudbo na

slovenskih lokalnih trgov obogatijo prav mala podjetja, ki so blizu svojim kupcem in dobro poznajo njihove potrebe (Vahčič, Glas, Drnovšek, Rus, Tomanič-Vidovič, & Marovt, 2000, str. 12-13). Prav tako se slovenska mala podjetja pri nastopih na tujih trgih ne poslužujejo dolgoročnih strateških motivov. Za vključevanje se največkrat odločajo iz poslovnih razlogov, zapolnjevanja tržnih niš in priložnosti, da bi zadovoljili potrebe potrošnikov. Dejavnika, ki sta najredkejša, sta izkoriščanje priložnosti prodajanja po nižji ceni ter priložnost znižanja stroškov poslovanja. Podjetja posledično delujejo na razmeroma majhnemu številu trgov (Rebernik et al., 1997, str. 7-12).

Država bi s svojim delovanjem morala, poleg tega da upošteva vlogo malih podjetij pri prestrukturiranju gospodarstva, oglaševati razvoj podjetništva, omogočati in izboljševati dostop podjetij do tveganega kapitala in drugih virov financiranja ter pospeševati nastajanje novih podjetij (Žakelj, 2004, str. 20). Mala podjetja potrebujejo poseben pristop pri razvoju gospodarstva, zato je država ustanovila posebne institucije, ki malim podjetjem omogočajo izobraževanja in tehnično pomoč. Naloga države je, da ustvari celoto iz treh sestavin uspešne pomoči podjetjem – **skladnost politike, institucij in programov storitev** (Glas, 2000, str. 51). Po mnenju Antončiča (Antončič et al., 2002, str. 40) ima država pomembno vlogo, ki je dvojna: prvič, omogočila naj bi **konkurenčno in stabilno okolje**, kot drugo pa naj bi izvajala **proaktivno politiko**, katera skuša podjetjem omogočiti čim hitrejšo strukturno preoblikovanje.

Država sama s tem ne bi nadomeščala tržnega mehanizma, ampak z razvojnimi programi ustvarja trg za oblikovanje novih znanj: ponuja programe usposabljanj, ki se jih da povezati z najnovejšimi tujimi znanji, hkrati pa tudi povezati z domačim znanjem. To pa bi omogočilo globalno delovanje podjetij. Podjetja, ki izkoriščajo nove tehnologije, zelo skrajšajo čas, ko se proizvodi in nove storitve pojavijo na trgu oziroma so zamenjani z boljšimi. To podjetništvo in inovacije sta glavni sili, ki imata za posledico hitrejšo gospodarsko rast, na globalni ravni pa predstavljata konkurenčno prednost.

1.1.6 Pogoji za malo podjetništvo v Sloveniji

Spodbujanje ustanavljanja novih malih podjetij ter podpora hitro rastočim podjetjem s strani države, bi Sloveniji lahko prinesla visoko stopnjo rasti. Če torej Slovenija želi v prihodnosti ujeti visoko razvite zahodne države, sta potrebna dva dejavnika; učinkovita makroekonomska politika ter učinkovita privatizacija (Vahčič & Glas, 1999, str. 133).

Leta 2002 se je Slovenija prvič pridružila obširnemu raziskovalnemu programu Global Entrepreneurship Monitor (v nadaljevanju GEM). Namen programa je bil odkriti podobnosti in razlike na ravni podjetniške aktivnosti med različnimi državami in njihove povezanosti z državno ekonomsko rastjo. Raziskava prikazuje povezanost poslovne dinamike devetih skupin podjetniških pogojev, ki neposredno ali posredno vplivajo na raven podjetništva v določeni državi. Oblikovali so se naslednji pogoji (Rebernik, Tominc, & Crnogaj, 2012):

- **razpoložljivost različnih finančnih virov** za nova in rastoča podjetja (posojila poslovnih bank, posojila državnih in lokalnih skladov za financiranje malih podjetij,

garancijski skladi, pomoč ministrstva ...): to področje je v Sloveniji zelo slabo urejeno in je hkrati tudi eden od temeljnih razlogov za usihanje podjetništva v Sloveniji,

- zasnovanost in **vodenje vladne politike** (problem birokracije pri pridobivanju dovoljenj, neustrezen pravni sistem, pretirano reguliranje in vmešavanje države, visoki stroški države in zato visoki davki ...): za Slovenijo velja zelo neugodna ocena,
- izvajanje **programov s strani vlade**, ki bi podprli nova in rastoča podjetja,
- umestitev podjetništva v **izobraževalne programe ter programe usposabljanja** za podjetnike: na tem področju Slovenija dosega najnižje ocene; podjetniškega izobraževanja v osnovnih in srednjih šolah ni, povečuje pa se število podjetnikov ki dosega več kot srednješolsko izobrazbo,
- mehanizmi **prenosa raziskav in tehnologije** v podjetja (izjemno pomembna je povezava med raziskovalci in profesorji ter lokalnim gospodarstvom, finančnimi organi in ostalimi organizacijami za pospeševanje gospodarstva): na tem področju je Slovenija nad povprečjem,
- doseganje **poslovne in strokovne izpeljave storitve** za podjetja,
- lahek **vstop na trg**,
- dostop do **fizične infrastrukture** – v Sloveniji je ocenjen najvišje,
- **kulturne in družbene norme** ter splošen družbeni odnos do podjetništva: Slovenija se tudi na tem področju uvršča zelo nizko, lahko pa pričakujemo dolgoročne pozitivne spremembe s pravimi in trdnimi podjetniškimi temelji.

Pomembno je, da se zavedamo, da določene okoliščine, povezane z izvajanjem podjetniških aktivnosti v državi, zelo vplivajo na odnos posameznikov do podjetništva ter posamezno dejavnost podjetnikov. To pa ima vpliv tudi na gospodarsko rast in razvoj. V kolikor so splošne nacionalne razmere za delovanje urejene in naravnane h konkurenčnosti, so podjetja lahko uspešna v globalnem smislu, omogočeno jim je odpiranje novih obratov. Pri razvoju podjetništva pa imajo ključno vlogo podjetniške priložnosti in zmogljivost posameznikov.

1.1.7 Problemi in izzivi malega podjetništva

Za gospodarski razvoj so najpomembnejši načini iskanja in vzpostavljanja poslovnih priložnosti, ustanavljanje novih podjetij in razvoj le-teh. Trg je izjemno zasičen, konkurenca je velika in globalna, poslovno okolje ni stabilno – vse to in tudi drugi dejavniki, so razlog za težji uspeh v podjetništvu. Da se temu izognemo ali uspešno prebrodimo, potrebujemo učinkovito strategijo rasti in razvoja. Navkljub težavam, pa se moramo zavedati, da imajo podjetniki danes veliko več možnosti, kot včasih. To jim je omogočeno zaradi lažjega dostopa na mednarodni trg, izzivi so danes povsem drugačni – eden izmed ključnih je še vedno na kakšen način prodati svoj proizvod ali storitev.

Poslovna ideja je najpomembnejša za katerokoli podjetniško dejavnost. Dobra ideja je tista, ki bo podjetju prinesla prihodek, obenem pa je konkurenci težko dosegljiva. Pri tem je pomembno, da je podjetnik ves čas inovativen, da ves čas vlaga v svoje znanje, da je vedno korak pred drugimi. Bistveno pri poslovni ideji je njena uresničitev in prvi korak k temu je dober poslovni načrt. Najprej jo je treba preveriti s splošno raziskavo, trg pa je potem tisti, ki odloči ali sploh je potreba po rešitvi tega problema ali ne.

Problemi, ki se najpogosteje pojavljajo v podjetništvu, so lahko sledeči:

- **Finančni problemi:** treba je pridobiti financiranje podjetja, ki dajejo podjetjem najrazličnejše vire. Ponudniki posojil so velikokrat neprijazni do malih podjetij, zato ta preferirajo lastniške vire. To kot posledica pusti, da nimajo dovolj dolgoročnih virov financiranja, zaradi česar v financiranje vključijo banke. Tu je prostor in potreba, da banke, svojo politiko spremenijo in prilagodijo velikosti dobičkov malih podjetij. Pomembno je, da se v financiranje aktivno vključi tudi država – mala podjetja potrebujejo več subvencij obresti in ugodnejše davčne pogoje poslovanja.
- **Organizacijski problemi.**
- **Tehnični problemi:** Pomanjkanje znanja in sposobnosti tehničnega osebja v visokotehnoloških podjetjih, neustreznost izdelka, pomanjkanje vodstvenih sposobnosti, omejitve pri pridobivanju kreditov, ostra konkurenca med majhnimi podjetji, premajhno povpraševanje zaradi neraziskanega trga ...
- **Trženjski problemi:** Sposobnost uspešne prodaje, menedžerske sposobnosti, sposobnost strateškega razmišljanja, sposobnost motiviranja ...
- **Pomanjkljive menedžerske sposobnosti in znanja:** Pridobijo jih na podlagi izkušenj vodenja ter z ustreznim izobraževanjem.
- **Iskanje investitorjev:** Ko podjetnik ustanovi podjetje, njegova mreža vez in poznanstev še ni velika. Takrat mu pogosto priskoči na pomoč tako imenovani »poslovni angel«, ki poleg finančne pomoči, pomaga tudi pri mreženju s poslovnimi partnerji, pomagajo pa tudi s praktičnim znanjem in svojimi izkušnjami. To je pravzaprav bogat posameznik, ki vloga v novonastala podjetja (Kozlevčar, 2011).
- Na koncu podjetnik potrebuje še **kapital za zagon in rast podjetja**. Koliko sredstev potrebuje, je odvisno od kapitalske intenzivnosti panoge in hitrosti rasti. Večina podjetij običajno začne poslovati tako, da ustanovitelji investirajo nekaj svojega denarja, nato začnejo ustvarjati prodajo. Ko je podjetje bolj zrelo, se prej ali slej financira še z dolžniškimi viri. Podjetja z največjim potencialom pa se lahko financirajo tudi z zunanjimi lastniškimi viri.

Poleg vseh naštetih izzivov, s katerimi se srečujejo mali podjetniki, so tu še **etične in moralne dileme**, ki vsakodnevno postavljajo podjetnika v zapletene položaje in pred težke izzive, hkrati pa od njega zahtevajo ustrezne rešitve. Pogosto je treba izbirati med dvema možnostma, ki pa nista sprejemljivi za eno oziroma drugo stran. Zato je dolžnost vsakega podjetnika da, kolikor je to le mogoče, ponudi posamezni strani kompromis in ustrezno rešitev. Pri tem mu z analizo podobnih primerov pomaga poslovna etika. Ti izzivi so torej neke vrste preizkušnje ali si nekaj zares želimo, ali smo pripravljeni vložiti veliko pametnega in trdega dela, da bo uspeh viden. V zadnjem času se po raziskanih podatkih zapira veliko podjetij, predvsem zaradi finančnih težav, najhujše pa je to, ker sta poslovna etika in morala v Sloveniji na najnižji možni točki. Zato je pomembno, da si vodstvo podjetja kot tudi zaposleni pri poslovanju prizadevajo za etično in moralno ravnanje, tako na ravni poslovanja kot tudi pri odnosu do sodelavcev, kajti kapitalistična usmerjenost podjetja lahko ob izgubi moralnih načel in ravnanj izgubi »dušo«.

2 POSLOVNA ETIKA

2.1 Etika kot filozofska disciplina v dobrem in zlu

Najbolj nazorno obrazložitev, kaj je pravzaprav etika, najdemo v enciklopediji, kjer je zapisano:

»Etika je lahko razumljena kot splošno teoretično in racionalno utemeljevanje moralnosti. Je filozofska panoga, ki se ne ukvarja toliko s posamičnimi normami in življenjskimi navodili, temveč je filozofsko razmišljanje o sami moralnosti, o tem, kaj je človek, da je tako neogibno moralno bitje, in čemu naj bo zavezan pri svojih moralnih presojah in odločitvah. V ožjem smislu je etika torej filozofsko razpravljanje o pojavu moralnosti ter o njegovih temeljih in smislih. Središčna vprašanja etike so: kaj je dobro, kaj moram narediti, kakšen človek naj bom in kakšen ne smem biti? Kakšne vrline moram imeti, da sem dober? Kot uporabna filozofska veda poskuša etika najti odgovore na vprašanja, kako naj človek kot moralno bitje z zavedanjem o 'prav' in 'narobe', o 'dobrem' in 'zlu' deluje v družbi, v odnosu do soljudi, okolja, v katerem biva, in predvsem v odnosu do samega sebe. Filozofi in religiozni učenjaki so različno odgovarjali na ta vprašanja, zato znotraj etike obstaja množica različnih rešitev. »

Etiko Juhant (2009, str. 19) opredeli z naslednjimi trditvami:

- obravnava človekove dejavnosti glede na moralno kvaliteto,
- njen namen je, da doseže dobro, kar pomeni da usmerja, ohranja oziroma razvija človeka v njegovi celotni človeškosti,
- kot dejavnost človeku nudi potrebno (po)moč, da se obvladuje in usmerja v dobro,
- skrbi za prirojeni človekov čut za človeškost, spodbujanje k spodobnosti v medsebojnih odnosih, odgovornost, da spoštujemo življenje pri sebi in pri drugih.

Jelovac (2000, str. 85-88) pa jo opredeljuje kot:

- filozofsko vedo, ki odkriva človekov kritično-vrednostni odnos do soljudi ter njihovega značaja in samega sebe, iz vidika ločevanja dobrega in zla;
- filozofsko vedo, ki primarno teoretično pojasnjuje in kritično ocenjuje pojav morale: ukvarja se s človeško moralnostjo in kriteriji moralnega vrednotenja ter z razumevanjem smotrov, namenov, ciljev – smisla moralnega ravnanja, delovanja in samozavedanja posameznikov, skupin in organizacij;
- filozofsko vedo o moralnosti, ne pa moralo samo po sebi – teoretično pojasnjuje in kritično ocenjuje smisel moralnih vzgibov, ravnanj, obnašanj in delovanj ter smisel moralnega značaja.

Temeljne pojme etike je treba razumeti in osvojiti, treba je znati primerjati modele etičnega ravnanja in se usposablјati, da znamo tudi sami kritično ravnati. Etika oziroma morala v družbi za posameznika pomeni predstavljanje lastnih vrednot in integriteto v odnosu do soljudi, okolja in samega sebe (Juhant, 2009, str. 19).

Morala, moralnost, (lat. *mos, mores*, običaj) pa splošno označuje kakšen odnos ima posameznik do sveta, drugih ljudi ter tudi so sebe. To se odraža v motivaciji postopanja, ocenjevanju moralno relevantnih dejanj, dobrih in slabih – vpleta se v vse kjer se tehta kaj je dobro, kaj slabo, katere posameznikove lastnosti so dobre, katere slabe ipd. Lahko rečemo, da je morala skupek moralnih vrednot in običajev, značilnih za neko družbo. Njen pričetek je tam, kjer posameznik svojo individualnost podredi zahtevam, ki jih zahteva skupnost oziroma življenje v njej. To življenje pa je sestavljeno iz norm, kategorij, idealov ter tudi predpisov, ki niso pisani, veljajo pa za posameznike in celotno skupnost.

2.2 Poslovna etika kot filozofska disciplina v poslovnem svetu

Poslovna etika je etika, ki se ukvarja s tem, kako naj posamezniki, ki so del poslovnega sveta, reagirajo, ko naletijo na zadevo z različnimi vrednotami. Poslovna morala pa je oblika odnosa poslovneža do poslovnih dilem; je nabor normativnih pravil, ki določajo, kako naj ukrepa v poslovno–moralni dilemi. Pravila v poslovnem svetu določajo kodeks poslovne etike, standardi, ki predlagajo, kako ukrepati, ko gre za koristi, pravice in dolžnosti do zaposlenih v podjetju, okolja, ter tudi samega sebe. Ukvarja se torej z raziskovanjem vedenja in morale v poslovnem položaju, zato se zanjo podjetniki tudi čedalje bolj zanimajo (Antončič et al., 2002, str. 46).

Poslovna etika torej:

- **daje smernice kako ravnati v okviru poslovanja**, če zaidemo v dilemo oziroma smo razcepljeni med vrednotami – zato je dragocen pripomoček za udejanjanje etičnega ravnanja ter
- **preverja in daje smernice kako podjetje deluje v sprotnih aktivnostih, kako se obnaša do svojih zaposlenih, svojih partnerjev, kako posluje na sploh (kakšne izdelke ponuja, se drži dogovorov iz pogodb, spoštuje in deli krivdo, oziroma odgovornost).**

Poslovna etika se je pojavila in prišla v rabo kot posebna veja etike v 20. stoletju. V osemdesetih letih je za ekonomijo postala pomembna in neizogibna, saj so se podjetniki pričeli zavedati nezdržljivosti posla in poštenosti v njem ter zato pričeli dajati poudarek moralni razsežnosti uspešnega poslovnega udejstvovanja in življenja na sploh. Poslovna etika **obsega** tri ravni: **zadeve v zunanjem okolju organizacije** (delovanja s poslovnimi partnerji in tekmeci), **zadeve v organizaciji** in **zadeve menedžerjev** (Možina, Kavčič, Tavčar, Pučko, Ivanko, Lipičnik, Gričar, Repovž, Vizjak, Vahčič, Rus, & Bohinc, 1994, str. 136-137).

V poslovni praksi podjetij je možno opaziti, da etično vprašljivi za poslovanje niso tisti trenutki, ki pritegnejo največ pozornosti množic. Pri tovrstnih primerih si je javnost bolj ali manj enotna glede etičnosti oziroma moralnosti. Dogodki sicer pokažejo težave, ki so prikrite in resnične, toda pojavi se vprašanje kako neke splošno sprejete moralne standarde množici vcepiti ter nadalje, kako ravnati z osebami, ki so problematične – slednje se žal pojavljajo tudi v poslovnem svetu.

2.2.1 Pomen poslovne etike v podjetništvu

Etika deluje v poslovnem svetu kot osebno vodilo, smerokaz ali merilo za obnašanje vsakega poslovneža. Tako se etično ravnanje poslovneža kaže v tem, da izpolnjuje dogovorjene zadeve iz pogodb, upošteva pravice drugih, spoštuje zakone, zaupa ostalim, jih poskuša razumeti in jim pomagati, se poslužuje pravila dobrega in najmanjšega zla, ne škoduje zavestno, ne goljufa. Na to ravnanje oziroma poslovneževo osebnost in vedenje ima vpliv veliko dejavnikov na primer družina, versko ozadje, sodelavci, drugi vplivi iz poslovnega okolja itd.

Primarni namen oziroma cilj poslovne etike je torej, da ves čas preverja delovanje podjetja pri vsakodnevnih dogodkih, preverja ravnanje do svojih zaposlenih, svojih partnerjev, kakšne izdelke izdeluje in ponuja, ali se drži dogovorov v pogodbah, prevzame krivdo oziroma odgovornost kadar je to potrebno ipd. Vse to so ključni elementi, po katerih se za podjetje odloča ali deluje etično ali ne. Ker pa sta danes etika in poslovni svet precej vsaksebi, se pojavljajo zahteve po etičnem kodeksu, katerega naj bi imela vsaka dobro organizirana organizacija oziroma podjetje. Tukaj ne gre le za etični vidik podjetniških vprašanj, marveč za vprašanja miru, sožitja, pravičnosti v svetu, problemov preživetja, ekologije in virov (Juhant, 2009, str. 111). Poslovna etika torej ni le nabor pravil o primernem odločanju in ravnanju, ki ne krši preveč posebnih interesov okolja ali sodelavcev, temveč splet prepoznavanja in razumevanja nasprotujočih si vrednot ter presojanje, katera vrednota naj v posamezni zadevi in okoliščinah prevlada (Tavčar, 2008, str. 50).

Razlogov, zakaj je poslovna etika pomembna, je kar nekaj. Glas (2000, str. 34-50) navaja naslednja področja, kjer je etika zelo pomembna:

- **za uspešno poslovanje:** v gospodarstvu in družbi nasploh lahko gradimo zaupanje v poslovne partnerje takrat, ko imamo visoke standarde etičnih načel;
- **za podjetje kot skupnost ljudi:** občutek, da zaposleni delajo v organizaciji, ki jo lastniki, menedžerji in podjetniki spoštujejo, poveča pripadnost podjetju, ustvarjalnost in pripravljenost na trdo delo zaposlenih;
- **zato ker podjetja poslujejo »pod očesom javnosti« oziroma za družbo na sploh in izpolnjujejo njena pričakovanja:** etično ravnanje je pričakovano od vodstva podjetij, njegovih lastnikov ter sodelujočih partnerjev;
- **ker deležniki to pričakujejo:** družba zahteva etično ravnanje ne le na lokalni, temveč tudi na globalni ravni. V kolikor se to ne izpolni, je posledica lahko zmanjšanje uspešnosti poslovanja.

Hkrati ima etika pomembno vlogo predvsem v tistih podjetjih, kjer se z njo lahko podjetja bolje zavarujejo pred neetičnimi zaposlenimi, dobavitelji, kupci in tekmeci, kar pomeni, če v podjetju prevladuje pozitivno etično ozračje, bo njena posledica na primer tudi zmanjšanje tatvin s strani zaposlenih, kar je pozitivno za obe strani – tako za podjetje kot za celoto. Z etičnostjo podjetja pa se skuša zavarovati tudi integriteta posameznika. Posamezniki običajno nočejo delati nekaj, kar je v nasprotju z njihovimi osebnimi prepričanji (Jaklič, 2002, str. 283). Prav tako je pomembna pri vseh tistih podjetjih, katera si želijo povečati svoj ugled in hkrati konkurenčnost na svetovnem trgu. Kot predvideva

poslovna etika, morajo moderna podjetja skrbeti za lastne potrebe in cilje, upoštevati potrebe javnosti in potrebe svojih zaposlenih, ki so del razvoja in pripomorejo h konkurenčnosti (Možina, Rozman, Tavčar, Pučko, Ivanko, Lipičnik, Gričar, Glas, Kralj, Tekavčič, Dimovski, & Kovač, 2002). Koristi, ki jih prinaša poslovna etika v družbenem sistemu, pa posameznikom in podjetjem omogoča, preživetje in fizični, psihični, družbeni, moralni, gospodarski, politični, umetnostni itd. napredek (Tavčar, 2008, str. 53).

2.2.2 Etične dileme in področja etičnih dilem v podjetju

Vsaka odločitev in vsak korak v poslovni praksi postavlja podjetnika pred etično odločitev. Pri tem se pogosto odpira veliko etičnih in moralnih dilem, ki zahtevajo etični premislek in ustrezno razrešitev. To pomeni, da je uspešnost posla in poslovanja nasploh odvisna od tega, kako spretno se podjetnik sooča z etičnimi in moralnimi dilemami v pogosto zelo zapletenih položajih. Vsaka specifična težava zahteva tudi iskanje posebne rešitve. Podjetnikovo reševanje lastnih moralnih dilem se vedno odvija v kontekstu spleta okoliščin, dejavnikov in pogojev, ki so značilni za njegovo podjetje. Pri tem mu poslovna etika samo pomaga z analizo podobnih primerov, ne more pa mu biti nadomestilo za njegovo lastno iskanje konkretne ustrezne rešitve pri njegovem lastnem problemu. Pojem dileme v etiki Jelovac opisuje kot težavno, pogosto neprijetno izbiro med dvema možnostma oziroma alternativama (Jelovac, 2000, str. 153-154).

Obstajajo različna področja v poslovnem svetu, ki porajajo etične dileme. DeGeorge in Beauchamps (v Tavčar, 2008, str. 51-52), navajata najbolj značilne etične dileme, ki zadevajo:

- **tveganje:** tveganja potrošnikov in zaposlenih, tveganja za okolje in tveganja za vlagatelje;
- **delovna razmerja:** varnost zaposlitve, varovanje poslovnih skrivnosti, diskriminacija pri zaposlovanju, nepravičnost pri nagrajevanju, nepravičnost pri razporejanju in napredovanju ter usposabljanju; pridobivanje, (za)varovanje, razkrivanje in uporabljanje informacij, ki bi se jih lahko uporabilo v škodo zaposlenega; spolno nadlegovanje; (ne)pravičnost pri odpuščanjih, krivice pri odpravninah in odškodninah;
- **osebni razvoj sodelavcev;**
- **ravnanje z informacijami:** zbiranje, prikrivanje in olepševanje informacij;
- **mednarodno poslovanje:** razlike v kulturah, razlike v predpisih, prenos tveganj, moralno oporečno poslovanje;
- **okolje podjetja;** naravno okolje, kulturno okolje, politično okolje;
- **zlorabljanje moči:** zlorabiti je mogoče fizično moč, položajno moč, moč znanja, osebni voditeljski vpliv (karizma), interesno moč, negativno moč.

Etične dileme se vsak dan pojavljajo v podjetniškem delovanju, kjer prihaja do neskladja vrednot med naravnostjo in delovanjem podjetja ter njegovih sodelavcev, njegovih partnerjev in nasploh zunanjih udeležencev. V zunanjem okolju nastajajo etične dileme v razmerjih podjetja s poslovnimi partnerji in tekmeci ter zaradi preveč zavzetega ravnanja samo v korist interesov lastnikov, v notranjem okolju podjetja pa gre za razmerja menedžerjev s sodelavci, za pogoje dela in osebni razvoj, nagrajevanje, soupravljanje in tako naprej (Tavčar, 2008, str. 50).

Lahko rečemo, da na etično ravnanje podjetja ne vplivajo najbolj jasnost vizije ciljev, poslanstva in vrednot podjetja, ampak točno določena vedenja in zgledi (predvsem s strani vodij), skupna prepričanja, vedenjske norme ter ostali, sprva ne tako očitni, elementi podjetniške kulture. Slednji veliko bolj narekujejo postopke ravnanja in vedenja podjetja in njegovih posameznikov, v primerjavi z etičnim kodeksom in napisanimi pravili v poslovnih. Sporno vedenje samega vodje podjetja ima v primerjavi z zapisanimi pravili v kodeksih poslovnega vedenja največji vpliv na etično ravnanje podjetja, zato so podjetniki sami tisti, ki nosijo »breme« etičnega odločanja in moralnega delovanja v poslovnem svetu.

2.2.3 Izboljšanje poslovne etike v podjetju

Da bi podjetje dosegalo visoko etičnost v je nujno, da se o tej tematiki govori več; pomembno je, da se poudarjajo poštenost, pravičnost, integriteta, koristnost in tako naprej. Izredno pomembni sta etično ravnanje in obnašanje vrhnjega menedžmenta, ki je s svojimi dejanji zgled drugim. V sodelovanju z zaposlenimi je potrebno postaviti etična pravila, ustanoviti je treba posebno komisijo za etičnost, kamor se vključi svetovalce za etična vprašanja in člane nadzornih svetov, na voljo mora biti možnost anonimnega telefona in spletne pošte (na ta način zaposleni lahko izrazijo svoje mnenje), treba je organizirati šolanje oziroma pripraviti program o etiki. Takšne pristope uporablja kar polovica podjetij v Evropi in v veliki meri vplivajo na večjo uspešnost in učinkovitost podjetja (Jaklič, 2002, str. 290).

Jaklič (2002, str. 288) navaja tri osnovne dele doseganja večje etičnosti v podjetju:

- **Cilji in vrednote menedžerjev:** Cilji menedžerjev so povečana produktivnost, uspešnost, učinkovitost vodstvo, visoka moralna načela, optimizacija dobička, rast podjetja, stabilnost, povečanje ugleda in vrednosti podjetja za delničarje in širšo javnost, služenje okolici; z vrednotami, kot so poštenost, zaupanje, integriteta, moralni pogum in drugo, pa dajejo menedžerji lastni zgled.
- **Osebnostne lastnosti menedžerjev in zaposlenih:** (Ne)etičnost ima kal in konec v ljudeh. Če podjetje vodi (ne)pošten človek, bo podjetje (ne)pošteno. V kolikor v podjetju želimo graditi pozitivno etično ozračje, je nujno, da imamo posameznike, ki so pošteni in ne egocentrični; ne postavljajo v ospredje samih sebe, temveč si prizadevajo za koristi celotnega podjetja.
- **Kultura podjetja in etično ozračje:** Kultura podjetja vpliva na etično ravnanje posameznika. Etično klimo v določenem okolju se hitro ugotovi in začuti. Kmalu se vidi kaj je v določenem okolju dopustno in kaj ne, kaj je dovoljeno in kaj ni.

Tisti, ki so prvi odgovorni za visoke etične standarde v podjetju so vodilni, nato tudi vsak posameznik sam. V podjetju je treba oblikovati temeljna etična pravila, ki morajo biti zapisani v kodeksu etičnega ravnanja, in jih razširiti med zaposlene s seminarji in izobraževanjem (Bohinc, Bratina, Ivanjko, Bajuk, Podbevšek, Zorko, Zorin, Kovač, Glas, Gregorič, & Peršak, 2007).

3 ETIKA VODENJA V PODJETJU

Vodenje je proces, s katerim vodja vpliva na druge, da dosežejo skupni cilj. Ker imajo vodje največkrat več moči, ugleda in nadzora kot zaposleni, imajo večjo odgovornost in so bolj premišljeni, s takim načinom pa vplivajo tudi na življenje zaposlenih v podjetju. Imajo **etično odgovornost**, da delajo z zaposlenimi častno in s spoštovanjem. Središče vodenja je torej etika in vodje pomagajo vzpostaviti in krepiti organizacijske vrednote. Zaradi njihovega vpliva imajo pomembno vlogo pri oblikovanju **etičnega ozračja** v svoji organizaciji.

Podjetniki oziroma vodje ne morejo dolgoročno učinkovito in uspešno voditi svoje podjetje brez sodelavcev, kar pomeni, da morajo upoštevati njihove vrednote. Vodenje temelji torej na zaupanju v moralnost delovanja in etičnost odločanja voditelja (Tavčar, 2008, str. 50).

3.1 Osnovna načela etičnega ravnanja

Etična načela so ključna tako za vodenje podjetja kot za upravljanje področja družbene odgovornosti podjetja in samih vodilnih upravljalcev ter so v oporo pri sprejemanju odločitev, pri pravilni presoji potrebnih vrednot in pri iskanju pravih odgovorov na mnoga nova vprašanja, ki jih zastavljajo stalno spreminjajoče se razmere in izzivi. Načela poslovne etike pri nas največkrat določajo različni kodeksi nacionalnih in mednarodnih organizacij, zlasti pri večjih podjetjih in organizacijah. To pomeni, so pravila točno določena in si jih zato poslovni svet ne more prikrojevati po svoje (Jaklič, 2002, str. 283).

Osnovna načela poslovne etike, katere je oblikoval Dunfee (1997) temeljijo na pravilih, ki so vnaprej postavljena kot splošna pravila in naj bi najbolj verjetno prispevala k čim večji družbeni blaginji. Primerna so za presojo etičnih dilem, hkrati pa morajo izpolnjevati tri merila, in sicer morajo biti realistična, uporabna in veljavna. Ta načela so sledeča:

- **Izhajajte iz načela dobrega gospodarja:** Lastniki podjetij morajo biti skrbni pri predvidevanju in reševanju morebitnih problemov, pri čemer morajo upoštevati ustrezna načela skrbnega delovanja in strokovne usposobljenosti.
- **Zaupnost:** Odgovornost podjetnikov je, da pri poslovanju uporabijo zaupne informacije le v poslovne namene ter ohranjajo tajnost pogajanj.
- **Zvestoba do posebnih odgovornosti:** Upravljalci imajo posebne odgovornosti do delničarjev, zaposlenih in drugih zainteresiranih oseb, zaposleni imajo do svojih delodajalcev svoje odgovornosti.
- **Izogibanje možnostim, da se pojavi konflikt interesov:** Podjetniki se ne smejo posluževati osebnih koristi pri dejanjih, ki lahko škodujejo podjetju, to pomeni na primer, da kadrovske vodje v podjetjih ne bi smeli zaposlovati družinskih članov.
- **Voljno podrejanje zakonom:** Podjetniki se morajo voljno podrejati zakonom, upoštevati smisel zakonov in namen zakonskih omejitev.
- **Delovanje v dobri veri na pogajanjih:** »Dobra vera« pomeni pošteno ravnanje pri transakcijah (podjetja v reklamah in pri osebni prodaji ne bi smela lažno predstavljati

svojih proizvodov, ne bi smela obljubiti dobave proizvodov ali plačila, če se zavedajo, da do tega ne bo moglo priti).

- **Spoštovanje blaginje ljudi:** Podjetniki se morajo zavedati in upoštevati tako fizične kot čustvene blaginje zaposlenih, strank, kupcev in drugih oseb.
- **Spoštovanje ustavnih pravic in svobode drugih oseb:** Podjetniki se zavezujejo k ohranjanju temeljnih svoboščin in ustavnih pravic, čeprav to ni vedno izrecno zahtevano z zakonom in ne predvideva pravnih sankcij (temeljne pravice do govora, veroizpovedi in podobno).

Etičnost in moralnost upravljalcev ter etičnost in moralnost vseh sodelavcev ni, kot bi se lahko zdelo, prostovoljno in osebnemu prepričanju prepuščeno ravnanje. Organizacija obstaja zato, da deluje učinkovito in uspešno, da dosega smotre in cilje, ki ustrezajo koristim lastnikov in drugih vplivnih udeležencev, upravljalci pa obstajajo zato, da zagotavljajo takšno delovanje organizacije (Tavčar, 2008, str. 97).

3.2 Temeljna načela etičnega ravnanja in vodenja po Northouseu

Etika voditeljev je razmeroma nov pojem v podjetništvu, ukvarja pa se z vprašanjem, kdo so voditelji in kaj so voditelji. Mnogi od delodajalcev se že ukvarjajo z etiko na delovnem mestu, mnogi od njih pa o etiki samo berejo, ne udeležajo pa jo tudi v praksi. Z etiko vodenja so povezane odločitve upravljalcev in kako se ti odzovejo v določenih položajih.

Zato je dobro poznati in se ravnati po temeljnih načelih etičnega vodenja, katerih izvor izvira še iz časov Aristotela, utemeljitelja etike. Ta načela zagotavljajo temelje za razvoj etičnega vodenja upravljalcev. Biti etični voditelj pomeni, da mora biti skrben do potreb drugih, spoštovati druge in skrbeti za druge.

Temeljna načela etičnega vodenja, ki jih navaja Northouse (2010, str. 386) so:

- **Spoštovanje drugih:** Voditelji morajo brezpogojno zaupati v enkratno človeško vrednost zaposlenih in ceniti posameznikovo različnost. Spoštovanje drugih je eno od najpomembnejših načel etičnega ravnanja, vodje svoje podrejene poslušajo na bolj osebni način, kar pomeni, da do njihovih nasprotnih stališč ravnajo sočutno in strpno. Ko vodja izraža spoštovanje do svojih podrejenih, se ti čutijo sposobnejši za opravljanje svojega dela.
- **Pomagati drugim:** Etični vodja je svojim zaposlenim dober mentor in učitelj. Mora jim biti v pomoč in jim svoje odločitve predstaviti kot dobre in ne kot slabe, kot takšne, ki so v korist podjetja in s tem tudi v njihovo korist. Ena od pomembnih nalog etičnega voditelja je »služiti« viziji organizacije, kar pomeni, da etični vodja ne postavlja sebe v ospredje, ampak vizijo deli s svojimi zaposlenimi. Glavni del organizacije so torej zaposleni in njihove koristi pri njihovem delu.
- **Biti pravičen:** Pravični voditelji poudarjajo poštenost in pravičnost kot najpomembnejši odliki pri svojih zaposlenih. Pravičnost zahteva, da je vodja pri svojih odločitvah hkrati tudi pošten. Pravilo je, da morajo biti vsi obravnavani enako, kadar pa je posameznik obravnavan drugače, mora biti razlog takega ravnanja jasen in razumen, odločitev pa mora temeljiti na moralnih vrednotah. Če vodja pričakuje poštenost od svojih zaposlenih, potem mora biti v prvi vrsti pošten on in hkrati zgled drugim.

- **Biti pošten:** Dober vodja mora biti pošten. Če vodja ni pošten, ga imajo njegovi zaposleni za nezanesljivega, mu ne zaupajo in ga ne spoštujejo. Biti pošten je pogosto težavno, zlasti v poslovnem svetu, kjer je glavni cilj le pridobivanje dobička. Nepošteni vodja ustvarjajo nepošteno kulturo podjetja.
- **Povezovanje/graditi kolektiv:** Vodje in zaposleni si morajo prizadevati za doseg skupnega cilja, odločitve morajo sprejemati skupaj. Vodja mora upoštevati svoje lastne koristi in koristi zaposlenih, dokler vsi delajo za skupno dobro in za isti namen. Etični vodja pokaže skrb za druge, jih upošteva in jim prisluhne. Prizadeva si za skupno dobro v najširšem smislu.

Navedena načela lahko podjetniki uporabijo pri razvoju etičnega vodenja pri svojem poslovanju, lahko predstavljajo usmeritev, kako razmišljati kot etični vodja in kako te zamisli prenesti v prakso, hkrati pa opominjajo voditelje, da je vodenje moralni proces in ne samo proces ustvarjanja dobička. Voditeljeve vrednote omogočajo, da sodelavci spoštujejo voditelja in mu zaupajo, zato mu tudi želijo slediti, kaj jim je zgled in so zaradi tega visoko motivirani za učinkovito delo. Najpomembnejše mogoče je, zavedati se, da vodenje vključuje vrednote; ne moreš biti voditelj, če ne poznaš oziroma nočeš spoznati človekovih vrednot. Namesto da ukazujemo, kaj je treba storiti, bi bilo boljše, da svojim zaposlenim povemo, na kakšen način naj opravimo nalogo, s tem pa bi krepili tudi osebne vrednote. Če se pri opravljanju nalog dalj časa poslužujemo osebnih vrednot, potem ta postanejo navada in del nas (Northouse, 2010, str. 386).

3.3 Smernice etičnega vodenja

V idealnem svetu etičnega vodenja mora upravljalec močno verjeti v poslanstvo organizacije, hkrati pa mora biti zelo predan, da doseže poklicno odgovornost. To je zelo zahtevno, ampak veliko izmed podjetnikov tako že ravna. Delo upravljavca je običajno težko in izčrpavajoče. Tak način dela zahteva globoko osebno predanost podjetju. Visoki etični ideali silijo upravljavce, da se osebno zavežejo skupnim vrednotam poštenosti, spoštovanja in trdega dela. Na dolgi rok te vrednote povečujejo uspešnost podjetja. V resničnosti pa je položaj malo drugačen in odgovor na to, kako se upravljalec sooča z izzivom dolgoročne predanosti podjetju, ni tako preprost. Na to vpliva veliko dejavnikov, od odgovornosti in pogovora z mentorjem, zaupanja vrednih sodelavcev, prijateljev, družine, v mnogih primerih pa je to močno odvisno tudi od okoliščin, v katerih se vedno izražata tudi značaj in integriteta podjetnika. Uspešni vodje pri svojem poslovanju poslušajo svoj notranji glas. Živijo in izražajo svoje vrednote na dva načina: kaj lahko storijo in kako bodo druge spodbudili k dejanjem. To je temelj, ki povezuje osebne vrednote s podjetniško odgovornostjo (Badaracco, 2005).

Da so podjetniki lahko kos takemu ravnanju, sta pomembni njihova sposobnost etičnega odločanja in stopnja etične osveščenosti. Udejanjanje etičnosti je velikokrat težavno, še zlasti, če etične odločitve ovirajo ali preprečujejo, da bi kateri izmed udeležencev uresničil kakšne koristi na nemoralni način. Morda so koristni razni nabori nasvetov o tem, kako ravnati. Sta pa etično odločanje in moralno delovanje v veliki meri pogojeni s kulturo organizacije in posredno z miselnostjo vodilnih upravljavcev (Tavčar, 2008, str. 102). Upravljavec naj bi se ves čas zavedal temeljnih etičnih dolžnosti kot so verodostojnost,

hvaležnost, nedopušcanje krivic, pravičnost, dobrotelost, izpopolnjevanje ter neškodljivost.

Jelovac (1997, str. 37-45) trdi, da uspešno posluje le tisti podjetnik, ki je zmožen lastna nagnjenja, interese, poslovne načrte ali projekte, brezpogojno uravnati, odmerjati in samoomejevati, v vseh okoliščinah, po običajnih moralnih normah poslovanja. Dobri podjetniki so tisti, ki se zavedajo, da morajo dosledno spoštovati dobre poslovne navade, ki jih predpisujejo moralne norme, vrline in vrednote.

Smernice za podjetnike, naj bodo upravljavci, lastniki ali vodje podjetja, bodo v prihodnosti temeljile na skupinskem delu, morali se bodo znati prilagoditi hitrim in nenehnim spremembam, hkrati pa obvladovati odnose. Zgolj tehnična podkovanost ne bo dovolj. Odpovedati se bodo morali udobju in se prilagoditi drugačni resničnosti. Pripravljeni bodo prevzeti tveganje, biti prilagodljivi in biti vztrajni, čeprav bo položaj še tako brezizhoden. Vedno so odprti za nova znanja, se bodo znali prilagajati novemu načinu vedenja. Posamezniki v delu v organizaciji, ki bi strmela k doseganju skupnih ciljev, dobijo občutek, da so koristni. Slednje mu usmerja življenjsko pot, zato vpliva tudi na življenje v organizaciji. To pa pred podjetnike postavlja velik izziv: kako najti skupen cilj, ki bi ga sprejeli posamezniki iz različnih kulturnih okolij in bi jih motiviralo v delu, s tem pa bi prišlo tudi do večje uspešnosti podjetja. Organizacije so v iskanju usposobljenih ljudi, vodij, ki stremijo k zaupanju in ki lahko zahtevajo spoštovanje in zvestobo zato, ker vedo, o čem govorijo ter tako ravnajo tudi sami. Lahko bi rekli, da gre za upravljavce, ki se učijo pri sebi, novo znanje pa prenašajo na sodelavce, kateri ga nato v praksi uresničujejo (Možina et al., 2002, str. 39).

4 ETIČNO RAVNANJE V POSLOVNI PRAKSI

4.1 Poslovna etika v slovenski poslovni praksi

V Sloveniji podjetja velikokrat izoblikujejo poslovno etiko izven okvirov razvite in normativno določene etike. Ravno iz tega razkola izhaja kar nekaj poznanih problemov poslovne etike, ki se je pojavila v Sloveniji. Organizacije ne upoštevajo dogovorjenih načel gospodarske etike, ravno tako pa niso posvojile spremljanja in vrednotenja takšnega vedenja. Ena izmed velikih težav etičnega ravnanja v poslovni praksi je delovnopravna zakonodaja. Ko podjetje nekoga odpusti zaradi neetičnega ravnanja, odpuščeni praviloma dobi tožbo na delovnem sodišču. Delodajalec se z njim največkrat dogovori za sporazumno prekinitve delovnega razmerja z izplačilom odškodnine, ker je to najbolj preprosto. Tako pa okolje dobi napačen signal, da se goljufija izplača.

Po besedah nekaterih slovenskih strokovnjakov s področja gospodarstva ima Slovenija v tem času največ težav s korupcijo, za posledicami katere trpi celotno gospodarstvo Slovenije. Obenem opozarjajo, da so podjetja, ki se držijo etičnega poslovanja, dolgoročno uspešnejša, tudi njihova donosnost je lahko za kar do štirikrat višja. Problem, ki pa se v tem kaže je, da mnoge gospodarske družbe pa pogosto samo govorijo o tem, kako poslujejo etično, hkrati pa tega ne izvajajo v svojih poslovnih praksah (Bizovičar, 2014).

Stanje poslovne etike v Sloveniji se kaže v pojavih nemoralnega ravnanja, kot je odpuščanje delavcev, nezakonitem lastninjenju, pomanjkljivi kakovosti proizvodov in poslovanja, neplačanih obveznostih med podjetji, neuspešnih pogajanjih med sindikati in vodstvi podjetij, neplačanih davkih podjetij in tako naprej (Tavčar, 2008, str. 54). Etika in z njo povezane težave, so tako tudi v Sloveniji na sploh dokaj razširjene in neizbežne, kar je razlog da ne moremo trditi, da je etično poslovanje edini možen način poslovanja. Ne govorimo o tem ali se s tem sploh ubadati, temveč kako. Podjetje lahko deluje na podlagi nagonov, notranjih nagibov in neraziskanih predvidevanj. Njegovo poslovanje lahko deluje pod pritiski lobijev in prevladujočih mnenj, odprta pa je možnost, da podjetje resnično razume kakšno je etično poslovno delovanje in tako tudi deluje (Tavčar, 1996, str. 28).

4.2 Neetično ravnanje v poslovni praksi

Neetično ravnanje je v današnji družbi velik problem. Etična načela niso spoštovana tako v politiki in gospodarstvu kot v javnosti na splošno. Za vsakega posameznika je pričakovano, da bo deloval etično in moralno, vendar se v družbi na sploh (tako posamezniki kot vladne in nevladne organizacije ...) vedno znova pojavljajo neetična ter nemoralna ravnanja. Večkrat se razpravlja o krizi etičnih vrednot ter o posledicah tega v javnosti, zelo malokrat pa o reševanju tega problema. Težko je od nekoga zahtevati, da mora biti etičen, če sam ni. Predvsem zato, ker so nam že vodilni v družbi slab zgled. Glede na to ljudje ne verjamemo več vodilnim, ker govorijo eno, delajo pa sebi v korist. Da bi družba delovala etično ni dovolj le vera v etičnost posameznika, temveč je nujno, da tudi samo delujemo tako. Velikokrat na žalost naletimo na nasprotno in se posledično sprašujemo zakaj sploh vsa ta pravila in sankcije, saj se večkrat izkaže, da za nekatere ne veljajo. Da bi se temu občutku izognili, je nujno, da bi bili pri neetičnih ravnanjih in nato sankcijah, delovali bolj dosledno.

Prišli smo do zaključka, da je pojem »etičnosti« pojem, ki ga težko ozko kategoriziramo, saj gre pri njegovi predelitvi za dokaj subjektivno oceno, ki je odvisna od osebnih, kulturnih, nacionalnih, verskih ter mnogih drugih meril. Posledično je težko opredeliti tudi pojem »(ne)etičnega ravnanja«. Do neetičnega ravnanja pripelje želja podjetnikov, ki želijo uspeti na kratek rok, ki bi radi hitro obogateli na račun dobička, svoje funkcije vodje pa ne povzamejo kot odgovornost, da je podjetje čim bolj uspešno na vseh svojih področjih. Lahko pridejo tudi do situacije, ko je od njih zahtevano ravnanje, ki ima negativne posledice. V takem položaju se podjetniki pogosto odločijo za možnost, ki jim bo prinesla čim manj škode ali pa večjo korist. Večkrat pa se izkaže, da je bilo takšno dejanje neetično. Zato so menedžerji tisti, ki morajo biti zgled svojim podrejenim, prizadevati si morajo ustvarjati pozitivno ozračje pri poslovanju, na dolgi rok morajo »igrati na karto« poštenosti, zaupanja, strokovnosti, resničnosti, prizadevnosti, vztrajnosti, zvestobi, dobrohotnosti, ponižnosti, morajo biti odgovorni, stati za svojimi besedami in dejanji, lojalni, odlični, obnašati se morajo družinam prijazno, prijazno do prijateljev in sodelavcev in biti na sploh dober državljan, ki spoštuje predpise in pomaga drugim (Bishop, Cummings, & Smith, 2006). Če daje upravljalec napačen zgled, če sporoča napačne signale, pokvari celotno organizacijo. Pomembno je biti pazljiv, da (pre)velika želja po uspehu ne zaide v pohlep, kajti to lahko privede do odhoda zaposlenih iz podjetja.

Jelovac (2000, str. 110) navaja, da se posledice moralne krize kažejo v splošni negotovosti, goljufijah, divjem lastninjenju, verižni nelikvidnosti, gospodarskih aferah in škandalih,

porasti bankrotov, javnega dolga ter gospodarskega kriminala ter naraščajoči samovolji in neredu v poslovnem življenju. Poleg tega se v konkretnem poslovanju etični problemi kažejo v nepravih poslovnih darilih, spolnem nadlegovanju, neprimernem izplačilu vodstva, prejemanju podkupnin, vdiranju v zasebnost zaposlenih, konfliktih pri poslovanju s tujino, oglaševanju, odnosu do naravnega okolja, odnosu do politike in vlade, prikazovanju računovodskih podatkov in drugo (Jaklič, 2002, str. 283).

4.3 Družbeno odgovorno ravnanje podjetja

Družbeno odgovorno ravnanje podjetja je tesno povezano s pojmom poslovne etike, saj se oboje ukvarja z dobrobitjo deležnikov. Mnogi poznavalci menijo, da je pomen družbene odgovornosti enak etiki, a vendarle je tu razlika. Prva se praviloma veže na podjetje kot celoto ter njegovo delovanje v družbi, poslovna etika pa na individualno vedenje odločevalca. Poslovna etika je širši pojem kot družbena odgovornost, saj vključuje moralna načela, ki so temelj sprejemanja poslovnih odločitev, družbena odgovornost pa se nanaša na poslovno odločanje v povezavi z etičnimi vrednotami (zakonite zahteve, spoštovanje do ljudi, javnosti in do okolja). Vodenje posla v smeri družbene odgovornosti, pomeni voditi posel v smeri etike, zakonov, javnosti in tako zadovoljiti pričakovanja javnosti.

Podjetniki se morajo zavedati, da cilj podjetja ni samo doseganje dobička, ampak je treba gledati širše, kar pomeni, da se morajo znati prilagajati vsem, ki delujejo v podjetju ter njegovi okolici. Ugodno okolje, v katerem imajo zaposleni možnost uresničevanja svojih notranjih virov odgovornega ravnanja do sebe, sodelavcev, organizacije in okolja pa mora ustvariti podjetje samo. Svojo kulturo, cilje, vizijo in strategijo, podjetja odražajo z družbeno odgovornostjo. Da bi podjetje delovalo družbeno odgovorno, so najbolj odgovorni upravljavci oziroma vodstvo podjetja, ki so s svojim ravnanjem zgled sami organizaciji. Temeljna načela družbene odgovornosti podjetij so povsod enaka. V to štejemo pošteno in enakovredno obravnavanje vseh zaposlenih, etično in pošteno poslovanje, spoštovanje temeljnih človekovih pravic, odgovorno ravnanje z okoljem (v smislu skrbi za prihodnje generacije), poštenost v odnosu do ožje lokalne skupnosti in širše javnosti. Družbeno odgovorno ravnanje podjetju pomaga zagotavljati dolgoročne konkurenčne prednosti tako, da podjetje nudi storitve svojim strankam in skrbi za nove, razvija nove izdelke in storitve ter s tem prispeva k dobičkonosnosti podjetja. Postaja čedalje bolj pomembno za uspešno poslovanje podjetij v globalnem svetu. Podjetju zagotavlja ekonomsko uspešnost s tem, da vključi v svoje poslovne aktivnosti družbene dejavnike in dejavnike okolja. Povedano z drugimi besedami, družbeno odgovorno ravnanje pomeni zadovoljevanje potrošnikovih potreb ob sočasni skrbi za zaposlene (zaposleni imajo željo po delu s podjetjem, na katerega so lahko ponosni), dobavitelje (dobavitelj mora biti zanesljiv) in skupnost okrog podjetja (podjetje deluje v korist družbe in okolja). Le na ta način lahko podjetju prinese koristi in zagotovi dolgoročno konkurenčnost.

V kolikor podjetja ravnavo družbeno odgovorno to prinaša veliko pozitivnih učinkov; njihov ugled v okolju se večja, zanimivi so za globalni trg, privabljajo in ohranjajo delovno silo, podpirajo marketinške cilje, gradijo pozitiven odnos s skupnostjo, nadgrajujejo obstoječa prizadevanja in vlaganja na področju družbenih pobud in drugo. Schermerhorn (v Tavčar, 2008, str. 60), pravi, da naj bi družbena odgovornost podjetja oskrbovala potrošnike in odjemalce z varnimi in kakovostnimi proizvodi; naj ne bi kvarno delovala na

okolje; naj bi zagotavljala sodelavcem zdravo in varno delovno okolje, ki bi ustrezalo njihovim potrebam. Odgovorno podjetništvo pa ne pomeni samo skrb za stranke, zagotavljanje dobrega vzdušja med zaposlenimi, skrb za dobavitelje, ustvarjanje dobrega sosedstva in zaščita okolja.

Danes je odgovorno podjetništvo pod pritiskom tudi drugih dejavnikov, na primer pritiskov s strani strank, lokalnih organizacij, zakonodajalcev, bank, posojilodajalcev in zavarovalnic. Da pa podjetje ostane konkurenčno, se mora znati prilagoditi zahtevam trga in družbe, v kateri posluje. Zlasti mala in srednje velika podjetja so tista, ki se hitro odzivajo na spremembe, saj hitreje opazijo in izkoristijo tržne priložnosti.

4.4 Empirični vidik

4.4.1 Namen intervjuja

Cilj empiričnega dela zaključne naloge je preveriti zavedanje o etičnih in moralnih dilemah, ki se pojavljajo v podjetjih, in odnos podjetij do konkurence na trgu ter pridobiti mnenje o pridobivanju poslov in družbeni odgovornosti podjetja. Z intervjujem želim pridobiti mnenja, kako se izbrana podjetja v poslovnem svetu soočajo s problematiko etičnih in moralnih dilem na delovnem mestu in kako se soočajo s konkurenco na trgu.

Izbrana raziskovalna metoda je **intervju**, pri katerem bo intervjuvanec odgovarjal na vnaprej pripravljena vprašanja, poslana po elektronski pošti. Za osebni intervju se nisem odločila, ker bi bilo to časovno zelo zamudno, kar pa lahko izpostavimo kot slabost izbranega načina pridobivanja podatkov. Gre za strukturirani intervju s polodprtimi vprašanji. Vprašanja so v povezavi odnosa podjetij do konkurence, kako se soočajo z etičnimi in moralnimi dilemami ter na odnos podjetij do družbene odgovornosti podjetij. Intervju vključuje vprašanja, ki zajemajo obnašanje tekmecev z etičnega oziroma neetičnega vidika, katere so konkurenčne prednosti podjetij, na kakšen način podjetja pridobivajo posle in izkušnje podjetij pri neetičnem pridobivanju poslov s strani konkurence, na katerih področjih poslovanja se podjetja srečujejo z moralnimi in etičnimi dilemami ter kakšen odnos podjetja razvijajo do družbene odgovornosti.

Na zastavljena vprašanja so odgovorila tri podjetja. Vprašanja so bila zastavljena večjemu številu podjetij, tudi velikim podjetjem, vendar nisem uspela pridobiti njihovih mnenj oziroma podjetja niso bila pripravljena razkriti svojih pogledov. Kot sem pričakovala, je bilo težko pridobiti intervjuvance, saj je tema o etičnem in neetičnem ravnanju pri poslovanju zelo občutljiva tema. Večina podjetnikov ne želi razpravljati o tem in izraziti svojega mnenja, čeprav se mnogi zavedajo, kaj pomeni biti etičen in kako naj bi etično poslovali. V tem primeru bi bilo razkritje neetičnega načina delovanja za podjetje lahko usodno, kar pa ni namen raziskovanja in preverjanja v zaključni strokovni nalogi. Na anketni vprašalnik so se kljub temu odzvala tri podjetja.

4.4.2 Predstavitev podjetij

Prvo podjetje je P&I Zalog d. o. o., ki je družinsko podjetje in se ukvarja z domačimi in mednarodnimi tovornimi prevozi, skladiščenjem in pretovarjanjem. V podjetju deluje od 5

do 9 zaposlenih, eden izmed zaposlenih je tudi moj znanec, zato so bili v podjetju pripravljene sodelovati pri anketi. Ker podjetje deluje na trgu že več kot 20 let, se mi je zaradi izkušenj, ki so jih v tem času pridobili na področju konkurence in etičnega delovanja, zdelo primerno, da jih poprosim za intervju. Drugo podjetje je zavod Zarja 2, ki deluje kot zaposlitveni center z namenom zagotavljanja možnosti zaposlitve osebam, ki dosežejo od 30 do 70 odstotkov delovnih sposobnosti. So eno izmed redkih podjetij oziroma ustanov s tako dejavnostjo, zato velike konkurence nimajo, se pa dobro zavedajo, kaj pomeni biti družbeno odgovoren do svojih zaposlenih in do okolja. Tretje podjetje pa je SBM Vinica d. o. o. Podjetje se ukvarja z logističnimi prevozi na domačem in tujem trgu. Tudi na njihovem trgu je veliko konkurence, zlasti na področju zniževanja cen konkurentov. Rezultati ankete vseh podjetij bodo predstavljeni v nadaljevanju.

4.4.3 Predstavitev nabora vprašanj

Kakšen odnos imajo podjetja do etičnega ravnanja, kako pridobivajo posle, kako se soočajo s konkurenco na trgu, kakšne so njihove konkurenčne prednosti in kako razvijajo odnos do družbene odgovornosti podjetja, so le nekatera izmed vprašanj, ki nam lahko dajo bolj natančen vpogled v poslovanje podjetja in na kakšen način se vedejo tako do zaposlenih kot tudi do družbe in okolja. V ta namen sem izdelala vprašalnik na temo etičnega ravnanja v poslovni praksi. Teme vprašanj so sledeče:

- **Konkurenca:** V poslovnem svetu je zdrava konkurenca dobra in dobrodošla. Konkurenca namreč ni nič drugega kot zgolj tekmovanje tržnih subjektov, ki si prizadevajo doseči svoj cilj. Na trgu pa se pogosto zgodi, da postane konkurenca neetična in nepoštena. Kako ravnati v tem primeru? Pogosto se neko podjetje poslužuje neetičnega ravnanja iz enega samega razloga, da izpodrinejo vsa ostala konkurenčna podjetja in si tako pridobijo še več potrošnikov.
- **Konkurenčne prednosti podjetja:** Podjetja konkurirajo na trgu z nižjimi cenami in diferenciacijo proizvodov in storitev. Pomenijo prednostni položaj podjetja v očeh kupcev.
- **Pridobivanje poslov:** Z etičnega vidika je to vprašanje pomembno zato, ker se pogosto vprašamo, ali je neko podjetje pridobilo posel na zakonit ali nezakonit način, ali je pri tem ravnalo etično ali neetično, kakšnih metod in postopkov se podjetje najpogosteje poslužuje pri pridobivanju poslov in tako dalje.
- **Moralne in etične dileme:** Od podjetnika zahtevajo spretnost pri njihovem reševanju, to pomeni, da zahtevajo etično analizo in njej ustrezno rešitev. Moralne in etične dileme se pojavljajo v zvezi z zaposlenimi, trgom delovne sile, zakonodajo, konkurenco, pridobivanjem poslov ...
- **Družbena odgovornost podjetja:** Pomeni zmožnost podjetja, da v praksi izvaja svoje znanje o družbeni odgovornosti. Pomembno je, da podjetje ponuja okolje, v katerem vidijo možnost aktiviranja svojih notranjih virov odgovornega ravnanja do sebe, sodelavcev, podjetja in okolja.

4.4.4 Predstavitev odgovorov

- Ali se kdaj konkurenca neetično spopada z vami?

»Podjetje na eni strani sodeluje s konkurenčnimi podjetji, s tem si podjetje optimizira poslovanje (z delnimi prevozi pošiljk tovara). Pri tem, ko podjetje sodeluje s konkurenco, le redko pride do t.i. kraje prevozov.

Na drugi strani se v zadnjih letih zaradi zasičenosti trga, slabe plačilne discipline in zmanjšanega proizvodnega sektorja srečujemo tudi z nezdravo konkurenco, katera izvaja dumping.«

Podjetnica iz transportne dejavnosti

»S kvaliteto, prilagodljivostjo, zanesljivostjo in poštenim odnosom. Dober glas gre v deveto vas ... «

Podjetnik iz vrtnarske dejavnosti

»Permanentno izobraževanje na vseh področjih, iskanje novih strank in novih produktov, posodabljanje osnovnih sredstev oziroma opreme, racionalizacije stroškov, iskanje skritih rezerv, na žalost tudi zniževanje cen pri določenih produktih.«

Podjetnica iz logistične dejavnosti

- Katere so največje konkurenčne prednosti vašega podjetja, poleg tehnologije, izdelkov, storitev itn.?

»Odlična bonitetna ocena, izbor poslovnih partnerjev glede na njihovo plačilno disciplino v preteklosti, možnost večanja skladiščnih kapacitet, družinsko podjetje, katero je pripadno podjetju, možnost naklada / razklada zbirnih pošiljk tudi ob vikendih.«

Podjetnica iz transportne dejavnosti

»Poleg kvalitete, prilagodljivosti, zanesljivosti in poštenega odnosa je naša največja konkurenčna prednost tudi dejstvo, da imamo zaposlene invalide, kar spodbudi posamezne naročnike k družbeni odgovornosti.«

Podjetnik iz vrtnarske dejavnosti

»Dolgoletna prisotnost na trgu (20 let), v tem celotnem obdobju tudi kvalitetno delo, dobra bonitetna ocena, že tri leta zapored smo med 500 najhitreje rastočimi podjetji v Sloveniji (gazele), spoštovanje vseh pogodbenih določil in ostalih zahtev strank.«

Podjetnica iz logistične dejavnosti

- Kako in na kakšen način v vašem podjetju pridobivate posle?

»Deloma imamo že ustaljene stranke, deloma pa prevoze pridobivamo od konkurenčnih podjetij. To izvajamo bodisi preko telefonskega klica bodisi preko borze prevozov.

Nove potencialne stranke pa kot prvo kontaktiramo preko telefona oziroma v skrajnem primeri tudi e-maila (če ta ni dosegljiva preko telefona), kjer v nekaj stavkih predstavimo podjetje in se najavimo za sestanek na njihovem sedežu podjetja.«

Podjetnica iz transportne dejavnosti

»S pošiljanjem pisnih ponudb, s telefonskim preverjanjem o prejetju ponudbe, z osebnimi stiki.«

Podjetnik iz vrtnarske dejavnosti

»Pogodbe o poslovnem sodelovanju z obstoječimi kupci, na podlagi analize trgov pridobivanje novih kupcev, predstavitev po internetu in na sejmih.«

Podjetnica iz logistične dejavnosti

- Na katerih področjih poslovanja se vaše podjetje srečuje z moralnimi in etičnimi dilemami? (Kratek komentar in primer iz poslovne prakse.)

»Z moralnimi in etičnimi dilemami se podjetje srečuje na več področjih, tako v poslovanju kot tudi med zaposlenimi samimi. Predvsem pa bi izpostavila krajo, bodisi blaga, strank, vozila ali pa goriva.

Kot izbran primer iz prakse bi se osredotočila na neetično pridobivanje poslov s strani konkurence, na kar kaže naslednje vprašanje.«

Podjetnica iz transportne dejavnosti

»Odpust delavca, ki ne dosega pričakovanj. Sistem v Sloveniji ne omogoča socialne varnosti nezmožnim za delo, če imajo v karieri delovno dobo ... «

Podjetnik iz vrtnarske dejavnosti

»Nelojalna konkurenca, nekateri poslovni subjekti iz vzhodnih držav prihajajo z dumping cenami, pri njih so prispevki in davki manjši, zato imajo lahko nižje cene; nemoralne aktivnosti – nekateri kupci posredujejo direktne ponudbe poslovnim strankam, čeprav so pogodbeni dogovori drugačni.«

Podjetnica iz logistične dejavnosti

- Kakšne so izkušnje vašega podjetja pri pridobivanju poslov, ki jih konkurenca pridobiva na neetičen način?

»Dilema je, ali je pravilno, da konkurenti lahko neetično pridobijo posle s strani oškodovanca in s strani odgovorne osebe, ki je to dejanje izvedel. Na eni strani se odgovorna oseba lahko sklicuje na preživetje njegovega podjetja in zaposlenih. Na drugi strani škoduje oškodovancu za podobne dejavnike. Žal se ta dejanja ne sankcionirajo oziroma, kolikor je meni znano, ne v zadostni meri.

Podjetje, ki izvaja tako imenovani dumping nad konkurenti, kratkoročno ne škoduje le konkurentom, ampak dolgoročno tudi sebi. S slabim poznavanjem sestave tržne cene tako podjetje, ki izvaja dumping pokriva le variabilne oziroma spremenljive stroške, kot so gorivo, Ad Blue, vzdrževanje, gume, cestnine ..., ne pa tudi fiksnih stroškov. Med večji del fiksnih stroškov bi lahko šteli amortiziranje vozila in stroške dela (redna plača). Ker se posledično vozila ne amortizirajo, kot bi se morala, se podjetnik znajde v nezavidljivem položaju. Osnovna sredstva, s katerimi posluje, postajajo izrabljena, finančnih sredstev, ki bi jih nadomestila, pa primanjkuje.

Da povzamem na kratko: S slabim poznavanjem lastne točke preloma prevoznik škoduje dolgoročno sebi kot tudi drugim poslovnim subjektom v verigi.«

Podjetnica iz transportne dejavnosti

»Tik pred podpisom pogodbe o poslovnem sodelovanju s podjetjem nam je konkurenca skušala spodbijati posel z nižjo ceno. Za posel so izvedeli preko nas, ko smo preko njih iskali dodatni kader (zaposlitvena rehabilitacija – usposabljanje).«

Podjetnik iz vrtnarske dejavnosti

»Sodelovanje s humanitarnimi, športnimi in kulturnimi organizacijami, sodelovanje z lokalno skupnostjo oziroma okoljem, kjer živimo in delamo.«

Podjetnica iz logistične dejavnosti

▪ Kakšen odnos razvijate do družbene odgovornosti podjetja?

»Podjetje ima odgovoren odnos do partnerjev oz. je plačilno discipliniran (plačuje pred rokom zapadlosti). Storitve izvaja na najvišji ravni in kupčeve želje izpolni v največji meri. Zaposleni v podjetju so obravnavani enako, ne delijo se ne po narodnosti (zaposleni prihajajo iz različnih držav) in ne po položajih (direktor, voznik, logistik ...). Vsi zaposleni imajo urejena potrebna zavarovanja, mesečne plače so redne, ob tem ne gre zanemariti vsa izobraževanja, ki jih nudi podjetje delavcem (tako zakonsko določena kot tista, katera bi pomagala k boljšemu poslovanju podjetja in osebni rasti posameznika na poslovni ravni). Z izgradnjo sončne elektrarne podjetje posveča pozornost okolju. V okolici, kjer deluje podjetje, se nahaja tudi prostovoljno gasilsko društvo, ki letno prejme donacijo s strani podjetja.«

Podjetnica iz transportne dejavnosti

» Družbena odgovornost je osnova naše ustanovitve.«

Podjetnik iz vrtnarske dejavnosti

Na to vprašanje mi iz podjetja SBM Vinica d. o. o. niso odgovorili.

4.4.5 Mnenja in predlogi

Glavni dejavnosti podjetja P&I Zalog d. o. o. in SBM Vinica d. o. o. je transport. Obe podjetji nudita storitve prevozov blaga v države članice Evropske unije. Kot vemo, je pri tej dejavnosti močno prisotna konkurenca, tako pri cenah kot tudi pri nujenju različnih storitev. Podjetji se pri poslovanju pogosto srečujeta z nezdravo konkurenco, ki izvaja tako imenovani »dumping«, kar pomeni, da večja podjetja – logistični centri - znižujejo ceno prevozov pod mejo lom cene in s tem onemogočajo, da bi manjša podjetja pridobivala pomembnejše posle. Dolgoročno to pomeni propad manjših podjetij oziroma podjetnikov, večji logistični centri pa bodo, če se ne bo uredila zakonodaja, pridobili popolni monopol na trgu. Splošno znano je, da monopoli niso zdravi niti etični. Velike korporacije tudi ne vzgajajo dobrih in zdravih medčloveških odnosov med zaposlenimi, saj jih lahko označimo kot robotski hierarhični poslovni mehanizem za ustvarjanje dobičkov. V manjših podjetjih so medsebojni odnosi med zaposlenimi mnogo boljši, vodja in zaposleni tesneje sodelujejo med seboj, sama hierarhija v manjših podjetjih pa ni tako močna. Zaradi manjšega števila

zaposlenih v manjših podjetjih pa prav zaradi tega pogosteje prihaja do neskladij med vodjo in delavcem, kar povzroča težave in slabše opravljeno delo.

Dobri medsebojni odnosi so ena od glavnih konkurenčnih prednosti, s katerimi lahko manjša podjetja uspešneje delujejo na trgu in dosegajo dolgoročnejshe uspehe. Osebno menim, da so manjša podjetja z dobro komunikacijo lahko uspešnejša pri pridobivanju različnih poslov, saj se s svojim načinom poslovanja hitreje odzovejo na potrebe hitro spremenljivega trga, med tem ko korporacije in njihovi posamezni oddelki zaradi same svoje strukture tega v večini niso sposobni. V današnjem poslovnem okolju, ki je kapitalistično naravnano, pa je ključen prilagodljiv, hiter in etičen pristop do ponujenega posla. Podjetniki bi se morali zavedati, da pri poslovanju ni pomembno samo doseganje dobička in pridobivanja kapitala, temveč je pomembno delovanje podjetja na pravičen, iskren in etično-moralen način.

Glede družbene odgovornosti lahko povzamem, da imajo po odgovorih sodeč nekatera podjetja visoko zavest o družbeni odgovornosti, tako na področju doseganja socialnih standardov pri delavcih kot na področju okoljske ozaveščenosti, nekatera podjetja so ustanovljena zato, da bi poslovala družbeno odgovorno, spet drugim podjetjem pa družbena odgovornost ni pomembna ali pa jo dojemajo razmeroma ozko. Družbena odgovornost se po nekaterih opredelitvah razume kot prostovoljna skrb za socialna in okoljska vprašanja, ki zadevajo poslovanje podjetij, ter kot medsebojni odnos med podjetji in tistimi, ki so povezani z njim, zaradi česar ji nekatera podjetja ne namenjajo veliko pozornosti in jim to tudi ne koristi, saj morajo biti pri tem zelo pozorni na usklajenost med dejanji in obljubami. Tako etično ravnanje pa v sedanjem času seveda nekaj stane. Podjetja, predvsem mala podjetja, v katerih je odnos med vodstvom in zaposlenimi bolj osebni, bi morala etičnemu ravnanju namenjati večjo pozornost, saj tako obnašanje podjetjem dolgoročno lahko prinaša koristi. Kaj pa so te koristi? Z družbeno odgovornim ravnanjem podjetje neguje in dviguje vrednost lastne blagovne znamke, obenem pa se seveda povečuje tudi dobiček. Teh pozitivnih rezultatov pa so seveda veseli tudi vsi deležniki družbe, saj na ta način le-ta postaja znana kot dober delodajalec, s tem pa je podjetje privlačnejše za dober kader. Prav tako je z družbeno odgovornim ravnanjem povezana vizija podjetja, v javnosti morajo predstavljati jasno zgodbo svojega poslanstva in le če podjetje posluje etično in odgovorno, lahko pridobiva posle in si širi ugled v poslovnem svetu.

SKLEP

Danes je tako v slovenskem prostoru kot po svetu zelo veliko afer, povezanih z etičnim in odgovornim ravnanjem podjetij. Podjetja gredo v stečaj, posamezniki ostajajo brez službe, celo nekateri najbolj vplivni poslovneži v državi ostajajo brez svojih položajev zaradi takšnih in drugačnih napak. Neetično ravnanje je velik problem vse naše družbe. Na tem mestu se sprašujemo o delovanju našega sistema in o napakah, ki bi morale biti odpravljene, pa niso. Da ravnamo etično in moralno, se pričakuje od vseh nas. Etiko je zato treba načrtovati, treba je gojiti odnos do vrednot in poštenja. Podjetniki pa so tisti, ki naj bi imeli visoka etična načela. Kjer jih uveljavljajo, tudi zaposleni čutijo veliko pripadnost podjetju. Ravno na ta način se etične vrednote vodstva zrcalijo v načinu vodenja in ocenjevanja poslovnih priložnosti. Vodstvo mora biti zgled, zlasti zaposlenim, in si mora prizadevati za tako ravnanje, ki temelji na občečloveških standardih, hkrati pa morajo

obstajati tudi vnaprej znane sankcije za kršitev etičnega kodeksa. Družba brez etike ne more delovati oziroma obstajati na dolgi rok. Smo izrazito potrošniška družba, in zato je naše glavno vodilo kapital. Da bi to spremenili, bodo ljudje morali predrugačiti miselnost ter uvesti radikalne spremembe najprej pri sebi.

Etično ter odgovorno ravnanje oziroma poslovanje obsega področje pravil, to pa zaradi nekaterih medijsko in poslovno zelo odmevnih afer v zadnjem času pridobiva na teži. To področje ima sicer že več kot desetletno zgodovino, je pa očitno, da utegneta imeti neetično ali neodgovorno ravnanje ter vedenje podjetja in njegovih članov drastične finančne posledice, zmanjšanje ugleda podjetja ali preprosto onemogočenje poslovanja, kajti prav javnost je tista, ki poleg zakonodajalca, podjetjem daje »licenco« za obstoj in delovanje.

Družbena odgovornost je nujna za naš obstoj. To ni le fiktivni koncept in tudi ne le pojem. Je način razmišljanja in je odraz naših dejanj v realnosti – posledica tovrstnega razmišljanja. Je tudi naša osebna odgovornost – do sebe, do ostalih oziroma do družbe kateri pripadamo. Družbena odgovornost ter etično odločanje sta težka že za vsakega posameznika, še bolj za podjetnika. Podjetniki se pogosto znajdejo v položajih, v katerih ne vedo, kako naj ravnajo. V takšni situaciji se morajo obrniti na lastno presojo. Tovrstno sprejemanje odločitev je v podjetništvu najbolj pogosto, seveda pa to pomeni, da mora imeti za etično odločanje takšne karakterne lastnosti tudi podjetnik sam.

Na podjetnike vplivajo različne vrednote. Etiko in družbeno odgovornost je treba dejansko uvesti v podjetje samo in ne le o tem obveščati posameznike. Za boljše etično in s tem družbeno odgovorne podobe podjetja so na voljo različni pristopi, vendar menim, da imajo ravno podjetniki sami najpomembnejšo nalogo, saj se po njih zgledujejo ostali. Na ta način vsi skupaj prispevajo h gradnji etično pozitivnega ozračja v podjetju. Zavedanje podjetij o družbeno odgovornem ravnanju se oblikuje postopoma in počasi. Zavedati se je treba, da podjetje ne vpliva le na notranjo klimo, temveč ima tudi širši vpliv. S svojim delovanjem namreč neposredno vpliva tudi na družbeno okolje v katerem se nahaja, in ker imata podjetje in okolica vzajemni vpliv, je nujno, da se pri poslovanju upošteva tudi ostale deležnike družbe.

Etike v poslovnem svetu se ne da naučiti in tudi prebrane knjige ne pridejo v poštev, v podjetju jo lahko le izvajamo le kot prakso. Poslovno etiko lahko oblikuje okolje podjetja, to so poslovni partnerji in tekmeci, lahko jo oblikuje podjetje v odnosu do sodelavcev, lahko pa se oblikuje na ravni osebne etike podjetnika, ki ob spoštovanju moralnih vrednot gradi osebni odnos do razvoja svojega podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T., & Vahčič, A. (2000). *Podjetništvo*. Ljubljana: Založba GV.
2. Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T., & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV založba.
3. Badaracco, J. L. (2005). *Personal values and professional responsibilities*. Boston: Harvard business school.
4. Bishop, T., Cummings. B., & Smith, P. (2006). *Ethics handbook. Building ethical leaders*. Dekalb: Northern illinois university.
5. Bizovičar, M. (2014, 10. februar). Kako etično ravnati v gospodarstvu? *Delo*. Najdeno 2. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/finance/kako-etico-ravnati-v-gospodarstvu.html>
6. Bohinc, R., Bratina, B., Ivanjko, Š., Bajuk, J., Podbevšek, A., Zorko, N., Zorin, F., Kovač, B., Glas, M., Gregorič, A., & Peršak, M. (2007). *Priročnik za člane nadzornih svetov in upravnih odborov*. Ljubljana: Združenje članov nadzornih svetov.
7. Bygrave, W. D. (1997). *The portable MBA in entrepreneurship*. New York (etc.): John Wiley & Sons, Inc., cop. 1997. XV.
8. Dunfee, T. (1997). *Business Ethics – Study Guide*. The Aresty Institute of Executive Education, Wharton School of Business.
9. DeGeorge, R., & Beauchamps, T. L. (2008). V M. Tavčar, *Kulture, etika in olika managementa* (str. 51—52). Maribor: Fakulteta za organizacijske vede. Univerza v Mariboru: Založba moderna organizacija.
10. Glas, M. (2000). *Elementi strategije in razvoja politike do malega gospodarstva. Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ministrstvo za malo gospodarstvo in turizem.
11. Glas, M. & Pšeničny, V. (2000). *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: Založba GEA College PIC.
12. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Jelovac, D. (1997). *Poslovna etika*. Ljubljana: Študentska organizacija univerze.
14. Jelovac, D. (2000). *Podjetniška kultura in etika*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
15. Juhant, J. (2009). *Etika I. – Na poti k vzajemni človeškosti*. Ljubljana: Založba Claritas.
16. Kozlevčar, B. (2011, 20. februar). Kako pridobiti kapital v začetkih poslovanja? *Mladi podjetnik*. Najdeno 10. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/pridobivanje-sredstev/kako-pridobiti-kapital-v-zacetkih-poslovanja>
17. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R., (1994). *Management*. Ljubljana. Založba Didakta.
18. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, Mitja I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Ljubljana: Založba Didakta.
19. Northouse, P. G. (2010). *Leadership: theory and practice* (5th ed.).
20. Potočan, V., & Mulej, M. (b.l.). Dileme poslovne etike v Sloveniji. Najdeno 10. novembra 2014 na spletnem naslovu http://www.sinteza.co/wp-content/uploads/2012/06/p-Mulej_Poto%C4%8Dan-Poslovna-etika-v-Sloveniji-aa.pdf

21. Pšeničny, V., Berginc, J., Letonja, M., Pavlin, I., Vadnjal, J., & Žižek, J. (2000). *Podjetništvo, podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjem*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
22. Rebernik, M., Duh, M., Belak, J., Lipičnik, B., & Mulej, M. (1997). *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
23. Rebernik, M., Tominc, P., & Crnogaj, K. (2012). Usihanje podjetništva v Sloveniji. *GEM Slovenija 2011*. Najdeno 5. januarja 2015 na spletnem naslovu http://www.gemslovenia.org/scripts/download.php?file=/data/upload/GEM_Monografija_2011_LowRes.pdf
24. Ruzzier, M., Antončič, B., Bratkovič, T., & Hisrich, R. D. (2008). *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
25. Sarasvathy, S. D. (2001). *Causation and effectuation*. *Academy of management review* (str. 243—263). Najdeno 15. decembra 2014 na spletnem naslovu https://www.uni-oldenburg.de/fileadmin/user_upload/wire/fachgebiete/entrepreneur/download/Literatur/Sarasvathy.pdf
26. Schermerhorn. (1991) v Tavčar, M. (2008). *Kulture, etika in olika managementa* (str. 60). Ljubljana: Fakulteta za organizacijske vede. Založba moderna organizacija.
27. Širec, K., & Rebernik, M. (2010). *Vrzeli slovenskega podjetniškega okolja: Slovenski podjetniški observatorij 2009/10*. Znanstvena monografija. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta. Založba Univerza v Mariboru.
28. Tajnikar, M. (1997). *Tvegano poslovanje*. Portorož: Gea College
29. Tajnikar, M. (2000). *Tvegano poslovanje. Knjiga o poslovanju rastočih poslov*. Ljubljana: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
30. Tavčar, M. I. (1996). *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Založba Tangram.
31. Tavčar, M. I. (2008). *Kulture, etika in olika managementa*. Ljubljana: Fakulteta za organizacijske vede. Založba moderna organizacija.
32. Vahčić, A., & Glas, M. (1999). The role of SME-s and entrepreneurship in economic development of Slovenia – some teoretical and empirical considerations. V Gibb, A. A. & Rebernik, M. (1994). *Small business management in the new Europe. Proceedings* (str. 133). Maribor: Ekonomski institut.
33. Vahčić, A., Glas, M., Drnovšek, M., Rus, M., Tomanič-Vidovič, M., & Marovt, A. (2000). *Strategija razvoja malih in srednjih podjetij in podjetništva v Sloveniji, MMGT*. Ljubljana.
34. Vtič Vraničar, B. (2000). *Kako prepoznati in razviti podjetnika* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Žakelj, L. (2004). *Razvoj malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji in Evropski Uniji*. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj.
36. Žižek, J. (2000). Vloga podjetništva v zadnjih desetletjih 20. stoletja. V Pšeničny, V., Berginc, J., Letonja, M., Pavlin, I., & Vadnjal, J. *Podjetništvo* (str. 28). Portorož: Visoka šola za podjetništvo.