

POLITEHNIKA NOVA GORICA

POSLOVNO-TEHNIŠKA ŠOLA

DIPLOMSKA NALOGA

**ORGANIZACIJA MAJHNEGA PODJETJA**

Žiga Terdič

Mentor: doc. dr. Milan Bergant

Ljubljana, 2006



## **IZVLEČEK**

Majhna podjetja pridobivajo vse bolj pomembno vlogo v gospodarstvu. V primerjavi z velikimi podjetji se lažje prilagajajo razmeram na trgu. Ključi uspešnosti in konkurenčnosti majhnih podjetij na trgu so dobro oblikovana vizija, politika podjetja, struktura organiziranosti ter oblikovanja in izvajanja poslovnih funkcij. Primerjava majhnih podjetij s svojo konkurenco omogoča nenehno izboljševanje. Običajno se podjetja primerjajo z metodo benchmarking. Podobno kot v velikih podjetjih, se tudi v majhnih podjetjih prepletajo vloge podjetnika, managerja in navsezadnje tudi ključnega lastnika.

## **ABSTRACT**

Small companies are having more and more important role in the economy. In comparison to larger companies, small companies are easier to accommodate with conditions on the market. The key factor for efficiency and competitive position of small companies on the market are well formed vision and policy of company, structure of organization, well formed and performed operation function. The comparison with their competitors brings constantly improvement. Companies usually use benchmarking for comparing. The role of entrepreneur, manager and owner of the company are very connected in larger companies and also in small companies.

## **KLJUČNE BESEDE**

Majhno podjetje, podjetnik, manager, organizacijske strukture, benchmarking, analiza podjetja, poslovne funkcije, izboljšave stanja

## **KEY WORDS**

Small company, entrepreneur, manager, structure of organization, benchmarking, company analysis, operation functions, improvement of condition

## KAZALO

|   |    |
|---|----|
| 1. UVOD .....   | 1  |
| 1.1. Opredelitev problema .....                             | 1  |
| 1.2. Namen diplomske naloge .....                           | 1  |
| 1.3. Cilj diplomske naloge .....                            | 2  |
| 1.4. Metode raziskovanja .....                              | 2  |
| 1.5. Omejitve .....   | 2  |
| 1.6. Povzetek po poglavjih .....                            | 3  |
| 2. MAJHNO PODJETJE .....                                    | 4  |
| 2.1. Opredelitev majhnega podjetja .....                    | 5  |
| 2.2. Podjetništvo .....                                     | 8  |
| 2.2.1. Podjetnik .....                                      | 8  |
| 2.3. Management .....                                       | 9  |
| 2.3.1. Manager .....  | 10 |
| 2.4. Razvoj majhnega podjetja .....                         | 11 |
| 2.4.1. Politika majhnih podjetij .....                      | 12 |
| 2.4.2. Snovanje politike .....                              | 13 |
| 3. ORGANIZACIJSKE STRUKTURE .....                           | 15 |
| 3.1. Organizacijske strukture z vidika dela in celote ..... | 15 |
| 3.1.1. Mrežna struktura organiziranosti .....               | 15 |
| 3.2. Organizacijske strukture z vidika vodenja .....        | 16 |
| 3.2.1. Kombinirane strukture organiziranosti .....          | 17 |
| 4. BENCHMARKING .....                                       | 20 |
| 4.1. Benchmarking procesov .....                            | 21 |
| 5. OPREDELITEV DEJAVNOSTI .....                             | 23 |
| 5.1. Analiza dejavnosti skupine 74.20 in podskupin .....    | 23 |

|   |    |
|---|----|
| 6. ANALIZA PODJETIJ .....                               | 28 |
| 7. ANALIZA STANJA PODJETJA TEAMS D.O.O.....             | 30 |
| 7.1. Analiza dejavnosti .....                           | 30 |
| 7.2. Analiza organizacijske strukture .....             | 32 |
| 7.3. Analiza poslovnih funkcij.....                     | 34 |
| 7.3.1. Analiza nabavne in prodajne funkcije .....       | 35 |
| 7.3.2. Analiza kadrovske funkcije .....                 | 37 |
| 7.3.3. Analiza finančne funkcije .....                  | 37 |
| 8. ANALIZA STANJA PODJETJA KMI D.O.O. ....              | 40 |
| 8.1. Analiza dejavnosti .....                           | 40 |
| 8.2. Analiza organizacijske strukture .....             | 41 |
| 8.3. Analiza poslovnih funkcij.....                     | 42 |
| 8.3.1. Analiza nabavne in prodajne funkcije .....       | 43 |
| 8.3.2. Analiza proizvodne funkcije .....                | 44 |
| 8.3.3. Analiza kadrovske funkcije .....                 | 44 |
| 8.3.4. Analiza finančne funkcije .....                  | 45 |
| 9. BENCHMARKING PODJETIJ TEAMS D.O.O. IN KMI D.O.O..... | 47 |
| 10. OCENE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE.....                | 52 |
| 10.1. Podjetje Teams d.o.o. ....                        | 52 |
| 10.2. Podjetje KMI d.o.o. ....                          | 55 |
| 11. POVZETKI IN UGOTOVITVE.....                         | 58 |
| 12. LITERATURA .....                                    | 60 |
| PRILOGA 1: Bilanca stanja podjetja Teams d.o.o          |    |
| PRILOGA 2: Bilanca stanja podjetja KMI d.o.o.           |    |

## KAZALO SLIK

|   |    |
|---|----|
| Slika 1: Mrežna struktura organiziranosti družb.....  | 16 |
| Slika 2: Projektna organizacijska struktura družb .....                                       | 18 |
| Slika 3: Model benchmarkinga procesov.....  | 22 |
| Slika 4: Procentualni delež gospodarskih družb po velikosti za leto 2003.....                 | 24 |
| Slika 5: Procentualni delež podskupin skupine 74.20 .....                                     | 25 |
| Slika 6: Procentualni delež zaposlenih po velikosti gospodarskih družb za leto 2003<br>.....  | 26 |
| Slika 7: Procentualni delež zaposlenih po podskupinah gospodarskih družb .....                | 27 |
| Slika 8: Deleži dejavnosti v podjetju Teams d.o.o. ....                                       | 31 |
| Slika 9: Organizacijska struktura podjetja Teams d.o.o. ....                                  | 32 |
| Slika 10: Mrežna organizacijska struktura Genere group.....                                   | 34 |
| Slika 11: Deleža pri dejavnosti prodaje v Teams d.o.o. ....                                   | 36 |
| Slika 12: Letni dobički in prihodki iz poslovanja v 1000 sit v podjetju Teams d.o.o.<br>..... | 39 |
| Slika 13: Deleži glavnih treh dejavnosti v podjetju KMI d.o.o. ....                           | 41 |
| Slika 14: Organizacijska struktura podjetja KMI d.o.o. ....                                   | 41 |
| Slika 15: Letni dobički in prihodki iz poslovanja v 1000 sit v podjetju KMI d.o.o. .          | 46 |





## KAZALO TABEL

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1: Razmejitev podjetij na majhna, srednja in velika .....                                | 6  |
| Tabela 2: Število gospodarskih družb po velikosti in skupinah za leto 2003 .....                | 24 |
| Tabela 3: Število zaposlenih v gospodarskih družbah po velikosti in skupinah za leto 2003 ..... | 26 |
| Tabela 4: Izobrazbena struktura podjetij .....  | 48 |
| Tabela 5: Ocena podjetja Teams d.o.o.....   | 52 |
| Tabela 6: Ocena podjetja KMI d.o.o.....   | 55 |



## **1. UVOD**

Slovensko malo gospodarstvo je po letu 1990 doživelo izrazit vzpon in postaja ključni dejavnik doseganja višjih stopenj gospodarske rasti ter zaposlovanja. Zaradi vstopa v Evropsko skupnost postaja malo gospodarstvo nepogrešljiv del gospodarstva, ki pa mu bo konkurenca razvitih evropskih gospodarstev tudi v prihodnje velik izziv, na katerega se je potrebno dobro pripraviti.

### **1.1. Opredelitev problema**

Majhno podjetje je kot del gospodarstva nenehno izpostavljeno vplivom okolja. Cilj podjetja je doseganje ekonomskih učinkov, ki se kažejo v povečanju vrednosti podjetja. Za uspešnost pa je potrebna vsakodnevna pozornost na dogajanje v okolju in prilagajanje notranjih razmer v podjetju zunanjim vplivom. Konkurenčni boj pritiska podjetje v analize obstoječih stanj poslovanja in iskanja novih načinov, kako izboljševati poslovne rezultate. Podjetje mora biti pripravljeno za uvajanje sprememb in te spremembe tudi upoštevati za nadaljnjo rast podjetja.

Predmet diplomskega dela Organizacija majhnega podjetja je analiziranje prednosti in slabosti dveh sorodnih podjetij. Prihodnost podjetja je namreč vedno bolj negotova, toda tej negotovosti se lahko v določeni meri izognemo z ustrezno organizacijo in planiranjem.

Za primerjavo in analizo smo izbrali dve podjetji, ki sta registrirani v isti dejavnosti. Podjetji smo spoznali preko praktičnega usposabljanja in preko opravljanja študentskega dela.

### **1.2. Namen diplomske naloge**

Namen diplomskega dela je vpogled v organiziranost dveh sorodnih podjetij in izboljšati njuno organiziranost z uporabo primerjalne metode benchmarking. V proučevanih podjetjih bomo poskušali poiskati njune slabosti in jih nadomestiti z

novimi rešitvami. Te rešitve bomo našli s pridobljenim teoretičnim znanjem in z do sedaj pridobljenim praktičnim znanjem pri opravljanju praktičnega usposabljanja in študentskega dela.

### **1.3. Cilj diplomske naloge**

Cilj diplomskega dela je najti boljšo strukturo organiziranosti, s pomočjo katere bosta podjetji uspešnejše in učinkovitejše poslovali ter dosegali boljše rezultate.

### **1.4. Metode raziskovanja**

Pri raziskovanju bomo uporabili različne metode: analizo obstoječih stanj v proučevanih podjetjih, metodo primerjave – benchmarking med proučevanima podjetjema ter pregled literature in virov.

### **1.5. Omejitve**

Če želimo primerjati dve ali več majhnih podjetij med sabo in pri tem iščemo boljšo strukturo organiziranosti, posegamo na zelo obsežno področje. Pri tem je potrebno vključiti določene omejitve. Omejiti se bo potrebno na tisti del poslovanja, ki je dvema podjetjema skupen ter na tiste poslovne funkcije posameznega podjetja, ki jih ima vsako podjetje razvite. Vse poslovne funkcije se namreč razdelijo med zaposlene v podjetjih. Pri pisanju diplomske naloge se bomo omejili na tiste organizacijske strukture, ki so povezane z obravnavanima podjetjema. To omejitev bomo potrebovali zato, ker spadata obe obravnavani podjetji med majhna podjetja in imata malo zaposlenih. Naslednjo omejitev predstavlja ustrezna izbira literature za primerjavo med podjetjema. Potrebno se bo omejiti na tisto literaturo, ki nam je dosegljiva, saj se benchmarking v Sloveniji premalo uporablja.

## **1.6. Povzetek po poglavjih**

Diplomska naloga je razdeljena v devet sklopov. V prvem delu je podana teoretična razlaga in kriteriji majhnega podjetja. V drugem delu so predstavljene organizacijske strukture, ki so primerne za majhna podjetja. V tretjem je teoretično predstavljen benchmarking in del modela celostnega benchmarkinga – benchmarking procesov. Četrty del sestavljajo opredelitev dejavnosti 74.20 in podskupine te dejavnosti, kamor spadata obe obravnavani podjetji. Peti del govori o analizi podjetij z vidika pomembnih poslovnih funkcij. V šestem delu sledi analiza stanja podjetja Teams d.o.o., v sedmem delu pa podjetja KMI d.o.o. V osmem delu je podana primerjava podjetja Teams d.o.o. in podjetja KMI d.o.o. z metodo benchmarkinga. Deveti del pa predstavlja ocene in predloge za izboljšave organiziranosti obeh podjetij.

## 2. MAJHNO PODJETJE

Pojav malega gospodarstva v sedemdesetih in osemdesetih letih je značilnost tako razvitih kot nerazvitih gospodarstev. Malo gospodarstvo je tudi v razvitih gospodarstvih del, ki je šele v sedemdesetih letih postal jasno prepoznaven v strukturi teh gospodarstev. Takrat je malo gospodarstvo dobilo pomembnejšo vlogo. Ta poudarek je povezan z razcvetom podjetništva, ki je v praksi ena glavnih značilnosti malega gospodarstva. Razcvet in spoznanje o pomenu malega gospodarstva sta posledica iskanja novih konkurenčnih prednosti razvitih gospodarstev, ki so svoje konkurenčne prednosti v razvoju velike industrije izčrpale, pa tudi v zasuku od industrijskih družb k postindustrijski družbi, za katero so bistvene, hkrati pa tehnologija ni več omogočala konkurenčne proizvodnje le v obliki proizvodnje v velikem obsegu. Ta podjetja so strukturo proizvodnje uspešno prilagodila strukturi povpraševanja, zapolnila so tržne niše in ustvarila nove, povečala učinkovitost velikih in srednjih podjetij, učinkovito spodbudila prehod inovacij v proizvodnji in prek dinamičnega podjetništva ustvarjala najhitreje rastoči del gospodarstva.

Ekonomski razlogi so bili tisti, ki so povzročili razpad, oziroma preoblikovanje velikih korporacij na manjše in bolj prožne poslovne enote. Majhna podjetja so že v začetku prevzemala in zaposlovala delavce, zaposlene v velikih podjetjih. S svojim hitrim razvojem, z učinkovitostjo, s prilagodljivostjo ter rastočim deležem investicij so dokaj hitro, praviloma pa tudi ceneje ustvarjala nova delovna mesta.

V nadaljevanju so navedene pozitivne značilnosti in ugotovitve o malem gospodarstvu (Visenjak D., 2002, str. 11).

- Majhna podjetja pogosto kupijo in obnovijo že uporabljeno kapitalno opremo, kar zniža njihova tveganja in dolgoročne stroške vstopa in širjenja. Uporaba opreme, ki bi sicer ostala neuporabljena, omogoča večji obseg proizvodnje in dodaja delovna mesta;
- poleg pokrivanja potreb lokalnih trgov so majhna podjetja pomembni dobavitelji na zelo specializiranih trgih. So tudi pomembni dobavitelji specializiranih sestavnih delov za proizvajalce končnih proizvodov;

- številna majhna podjetja delujejo kot »amortizerji« za nihanje tržnega povpraševanja. Z uporabo bolj prilagodljive proizvodnje tehnologije so bolj prilagodljiva od velikih pri spreminjanju obsega proizvodnje, zato se lahko bolje prilagodijo slučajnim, kratkoročnim spremembam povpraševanja. S tem hitreje zadovoljijo začasno povečanje povpraševanja, ki bi sicer sprožilo velike skoke cen;
- majhna podjetja pogosto zaposlijo manj izobraženo delovno silo, oziroma osebe, ki še nimajo delovnih izkušenj. Takšno zaposlovanje nudi dvojno korist gospodarstvu. Majhna podjetja zaposlijo delavce, ki bi imeli drugače težave pri iskanju dela, s čimer zmanjšajo trajanje prehodne brezposelnosti med temi osebami. Zaposlitev teh delavcev pa poveča produktivnost, saj pri delu pridobijo znanje in delovne izkušnje, ki jih kasneje uporabijo pri drugih zaposlitvah;
- v majhnih podjetjih je običajno lastništvo manj razpršeno kot v velikih, lastnik je v večji meri sam vključen v vodenje podjetja. Majhna podjetja se zato v manjši meri srečujejo s problemi, ki nastajajo, ko managerji sledijo svojim ciljem, ki pa so lahko v nasprotju s cilji lastnikov. Zaradi majhnosti podjetja lahko lastniki in managerji enostavneje in ceneje ugotavljajo učinke zaposlenih in jih spodbujajo k večji produktivnosti.

Največje slabosti majhnih podjetij v primerjavi z velikimi pa se kažejo v pomanjkanju informacij za izrabo fleksibilnosti podjetja, veliki odvisnosti podjetja od vodilnih kadrov, visoki stopnji improvizacije, težavah pri financiranju in nezmožnosti izkoriščanja ekonomije obsega.

## **2.1. Opredelitev majhnega podjetja**

V Sloveniji so majhna podjetja opredeljena po Zakonu o gospodarskih družbah. Za opredelitev gospodarske družbe se upošteva merilo:

- število zaposlenih;

- ustvarjeni prihodek in
- povprečna vrednost aktive.

Razmejitev podjetij na majhna, srednja in velika po slovenski zakonodaji so prikazana v tabeli 1. Za ustrezno opredelitev podjetja je potrebno doseči vsaj dva kriterija od treh.

Tabela 1: Razmejitev podjetij na majhna, srednja in velika (Državni zbor, ZGD, (2005))

| Merilo              | Majhno       | Srednje      | Veliko       |
|---------------------|--------------|--------------|--------------|
| Število zaposlenih  | < 50         | < 250        | > 250        |
| Ustvarjeni prihodek | < 1.7 mrdSIT | < 6.8 mrdSIT | > 6.8 mrdSIT |
| Vrednost aktive     | < 850 mioSIT | < 3.4 mrdSIT | > 3.4 mrdSIT |

Vsaka država ima svoj organizacijski model za razmejitev podjetij. Kanadski profesor Louis Jacques Filion je opravil obsežno študijo definicije majhnih in srednjih podjetij. Njegova temeljna ugotovitev je, da ne moremo najti enotne definicije »malega gospodarstva«, čeprav izhaja gospodarska moč iz treh svetovnih gospodarskih velesil Japonske, EU in ZDA, v zadnjem času pa tudi Kitajske, v veliki meri iz uspešnih številnih majhnih in srednje velikih podjetij. To lahko pojasnimo s tem, da hitreje kot se okolje spreminja, hitreje se je treba aktivno prilagajati in seveda tudi spreminjati. Temu so se najbolj približala prav majhna podjetja, saj potrebujejo manj časa za prilagoditev sprememb kot velika podjetja.

"Zaradi raznolikosti v definiranju »malega gospodarstva« se posveča vse več pozornosti kvalitativnim dejavnikom. Običajno se postavijo naslednja vprašanja:

- Ali je podjetje v neodvisni zasebnikovi lasti in ga le - ta tudi sam upravlja?
- Ali ga upravlja na poosebljen način?
- Ali ima podjetje majhen tržni delež, oziroma ni prevladujoče v svoji panogi?



Temeljni argument za neodvisno zasebno lastniško in samostojno upravljanje podjetja leži v tem, da z rastjo in večanjem podjetja narašča tudi riziko poslovanja. Podjetje je premajhno, da bi vplivalo na okolje, zato se mu mora neprestano prilagajati, da bi preživel. V njem se tudi odraža tesna povezanost med kapitalom in upravljanjem, saj je tisti, ki upravlja podjetje, istočasno tudi njegov lastnik. Odločitve sprejema s svojim in ne tujim denarjem"(Rebernik M., 1997, str. 20).

Kadar želimo podjetje podrobneje umestiti, je ob navedenih kvalitativnih merilih za opredelitev majhnega in srednje velikega podjetja smiselno upoštevati bolj razdelana merila, ki jih lahko strnemo v tri skupine:

- demografska merila:
  - narava podjetniške organiziranosti;
  - geografsko področje;
  - leto ustanovitve podjetja in
  - panožna klasifikacija.
- ekonomska merila:
  - obseg prodaje;
  - število zaposlenih;
  - dodana vrednost in
  - količina in vrednost proizvodnje / storitve.
- finančna merila:
  - dobiček;
  - premoženje;
  - neto vrednost kapitala in
  - novo investiran kapital.

Za kakovostni kriterij se upošteva predvsem lastništvo kapitala majhnih podjetij, vodenje in metode financiranja. Majhno podjetje je pogosto družinsko podjetje, ki ga vodijo in ga imajo v lasti iste osebe. Dnevno vodenje majhnih podjetij je v rokah direktorja podjetja, kar omogoča fleksibilno in hitro sprejemanje odločitev ter bolj

oseben odnos do zaposlenih, dobaviteljev in strank. Zaradi težavnega dostopa do finančnih virov so močno odvisna od samofinanciranja in se pogosto spopadajo z omejenimi finančnimi sredstvi.

Ta merila in kriteriji nam lahko pomagajo ne samo definirati velikosti podjetja, temveč ob ustreznem analitičnem pristopu tudi presojati uspešnost poslovanja takega podjetja.

## **2.2. Podjetništvo**

Vse bolj postaja jasno, da je podjetništvo ključen dejavnik gospodarskega razvoja. "Beseda podjetništvo (entrepreneurship) je v slovarju poslovnih ljudi vstopila v osemdesetih letih kot ekvivalent za profesionalizem, zelo popularno krilatico sedemdesetih let" (Rebernik M., 1997, str. 4). Podjetništvo je tisto, ki osvaja tako razvite kot tudi nerazvite države, povečuje konkurenco in prisiljuje k stalnemu izboljševanju kakovosti, s čimer povečuje blaginjo prebivalstva. Prav tako tudi pospešuje tehnološki napredek in oblikuje nova delovna mesta. Podjetništvo opredeljujemo kot proces, v katerem podjetniki iščejo in kombinirajo proizvodne dejavnike tako, da realizirajo donosne priložnosti ter s tem prispevajo k razvoju gospodarstva in družbe.

### **2.2.1. Podjetnik**

Do nedavnega je bil v Sloveniji podjetnik sinonim za povzpetneža, ki posluje izključno zaradi denarja. Podjetnik je človek, ki s svojimi sposobnostmi, znanjem in sredstvi išče in kombinira proizvodne dejavnike tako, da realizira donosne podjetniške priložnosti ter s tem prispeva k razvoju gospodarstva in družbe. "To je človek, ki zazna neko potrebo drugih ljudi ali odkrije nekaj, kar bi lahko postalo potreba" (Plut H. in T., 1995, str. 48).

Podjetnik lahko nastopi v vlogi (Plut H. in T., 1995, str. 49):

- investitorja, ki vlaga svoje sposobnosti, znanje in kapital v podjetniški proces;
- inovatorja, ki razvija nove zamisli, se prilagaja trgu, sproža, spodbuja, uresničuje in nadzira inovacijski proces, kombinira proizvodne dejavnike in s tem uresničuje inovacije;
- lastnika, ki razpolaga s potrebnimi sredstvi za opravljanje neke podjetniške dejavnosti ali
- managerja, ki ustanavlja, organizira, vodi in kontrolira podjetje, opredeljuje njegovo politiko in strategijo in ima cilj doseči čim večji uspeh podjetja.

Podjetnik se razlikuje od managerja. Manager usmerja uporabo proizvodnih dejavnikov, kakršni so mu na voljo. Podjetnik pa je tisti, ki pripravlja nove podjetniške zamisli in poskrbi za njihovo uresničevanje. Poleg tega mu ne gre za to, da ustvari uspešno podjetje, temveč za osebni izziv.

### **2.3. Management**

Management je planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji, oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Cilji organizacije dajejo pobude in vodila za te naloge in aktivnosti. Se pravi, da je management v bistvu usklajevanje nalog in dejavnosti za dosego postavljenih ciljev.

"Management bi lahko opredelili tudi kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo na področju planiranja, organiziranja, vodenja in pregledovanja razpoložljivih virov (resursov) pri doseganju ciljev poslanstva in razvoja organizacije" (Možina S. in drugi, 1994, str. 16).

### 2.3.1. Manager

Delo managerja je usklajevanje tehnično razdeljenega dela v celoto, oziroma usklajevanje posameznikov in skupin. Najpomembnejše managerske funkcije so: planiranje, kontroliranje, organiziranje in vodenje.

Vsak manager mora biti sposoben, da s svojim delom povezuje delo delavcev, ki delajo v njegovi skupini. Manager mora uravnnavati in harmonizirati glavne funkcije podjetja, ki so: voditi poslovanje, voditi delavce in delo in voditi podjetje odgovorno do skupnosti in lastnikov. Odločitve in akcije, ki ustrezajo samo eni izmed teh nalog, zmanjšujejo učinek pri drugih nalogah in uspeh podjetja kot celote. Zato morajo biti le - te zdrave in razumne s stališča vseh teh funkcij.

Pri ustvarjanju celote mora manager v vsakem svojem dejanju hkrati upoštevati tako uspešnost podjetja kot uspešnost posameznih aktivnosti, ki so potrebne za usklajeno delovanje celote. "Manager mora hkrati gledati na uspešnost podjetja kot celote in npr. na tržne raziskave, saj prav z iskanjem učinkovitosti celote določa naloge tržnih raziskav in nasprotno. Z izboljšanjem tržnih raziskav omogoča boljše rezultate podjetja" (Možina S. in drugi, 2000, str. 33). Za uspešne rezultate podjetja si mora manager postavljati dve vrsti vprašanj:

- katere izboljšave lahko dosežemo, oziroma katere izboljšave so potrebne pri posameznih aktivnosti za uspešnost podjetja kot celote in
- koliko lahko izboljšamo uspešnost posamezne aktivnosti, oziroma kako in koliko bo to lahko vplivalo na poslovne rezultate kot celote.

Naslednja managerjeva naloga je, da uskladi vsako odločitev in nujne zahteve podjetja za uspešno delovanje. Opredeliti mora, kaj podjetje za delovanje potrebuje kratkoročno in kaj dolgoročno. Manager je odgovoren za uspeh celotnega podjetja in za svoj lastni delež pri tem uspehu.

## 2.4. Razvoj majhnega podjetja

Od ustanovitve podjetja, ko je v njem polno zaposlen le ustanovitelj in morda še ta ne v celoti, do zrelosti podjetja, ko le - ta zaposluje več deset ljudi, ko ima uveljavljene izdelke, svoje kupce in si je ustvarilo ime, lahko minejo leta ali celo desetletja. Nekatera podjetja umrejo kmalu po rojstvu, druga spet nikoli ne zrastejo.

"Kratek povzetek študij, ki jih je opravila European Foundation for Entrepreneurship Research, opozarja na veliko raznolikost dejavnikov, ki vplivajo na uspešno rast in razvoj majhnega podjetja. Med njimi so najpogosteje omenjeni:

- diverzifikacija izdelkov / storitev;
- internacionalizacija poslovanja;
- inovacije izdelkov in tehnološka usposobljenost;
- primerna podjetniška kultura;
- tržna usmerjenost in inovativno trženje blagovne znamke;
- fleksibilnost in prilagodljivost managementa ter primerna politika zaposlovanja;
- podjetnikova osebnost in njegove voditeljske sposobnosti in
- nenehno izobraževanje in usposabljanje.

Vsi naštetih dejavniki so zelo soodvisni. Saj recimo brez primerne podjetniške kulture ni mogoče pospeševati inovativnost podjetja, diverzifikacija izdelkov in storitev je predpogoj za internacionalizacijo poslovanja. Ti dejavniki niso samo tesno povezani, njihov pomen se v posameznih obdobjih rasti podjetja tudi hitro spreminja" (Rebernik M., 1997, str. 55 - 56).

Uspešno bo raslo tisto podjetje, ki bo hitrost organizacijskega razvoja prilagajalo tako, da bo lahko predvidevalo razvoj poslovanja. Istočasno se mora prilagajati tudi management tako, da se uči z delom ali pa se dodatno zaposlijo ljudje, ki obvladajo manjkajoče veščine in znanja.

Vsaka razvojna stopnja rastočega podjetja ima svoje značilnosti, probleme in izzive. Na vsaki izmed teh stopenj so tudi različne potrebe po finančnih sredstvih in različna pripravljenost investorjev, da vložijo denar vanj. Neizkušen management in šele razvijajoč se izdelek / storitev pomembno vplivata na pridobitev denarja v podjetju.

Rastoče podjetje mora ustvariti zase lasten stil poslovanja, skupne vrednote, strategije in predpostavke o ključnih dejavnikih uspeha. Podjetje v rasti se tudi sooča z visoko stopnjo negotovosti in nereda. Podjetnik je tisti, ki mora iz negotovosti in nereda izgraditi razvojno stabilen organizacijski model, ki bo sposoben servisirati poslovanje.

#### **2.4.1. Politika majhnih podjetij**

Podjetje s poslanstvom opredeljuje svoje temeljno in najsplošnejše razmerje do okolja, svojo vlogo v tem okolju, pa tudi osnovne značilnosti svojega ravnanja v tem okolju. V poslanstvu se razodeva osnovni namen obstoja in razvoja podjetja, kakor tudi proizvodi ali storitve in kupci. Poslanstvo ne zajema samo opredelitve proizvodov ali storitev, trgov in kupcev, ampak pogosto tudi vrednote podjetja in splošne smernice za doseganje poslanstva.

Ker je politika podjetja izid procesa interesnega usklajevanja udeležencev podjetja, se v poslanstvu kažejo interesi pomembnejših udeležencev podjetja.

Poslanstvo podjetja mora vsebovati naslednje opredelitve (Rozman R., 1993):

- opredelitev proizvodov in storitev;
- opredelitev odnosa do kupca;
- opredelitev do trga;
- opredelitev tehnologije;
- opredelitev odnosa do delavca in njihovih sposobnosti;
- družbeno-ekonomske cilje;
- filozofijo poslovanja;

- prednosti svojega poslovanja in
- opredelitev imagea.

Jasno izraženo poslanstvo zato ni pomembno samo za velika podjetja, ampak tudi za majhna in srednja podjetja. Razlika je le v tem, da je oblikovanje poslanstva v majhnih podjetjih predvsem domena lastnika / managerja, v velikih podjetjih pa predvsem več upravljavcev in najvišjega vodstva podjetja.

Zaposleni vidijo smoter v možnosti zaposlitve v podjetju in v uresničevanju njihovih gmotnih in duhovnih potreb, ki jih lahko do neke mere pomaga uresničiti podjetje. V majhnih podjetjih se pogosto zaposlujejo ljudje iz drugačnih razlogov kot v velikih podjetjih.

Za majhna podjetja je značilno, da so usmerjena v zadovoljevanje individualnih potreb in so se sposobna zelo hitro prilagajati spremenjenim potrebam. Značilno je tudi, da v majhnih podjetjih prevladuje funkcijska organizacijska struktura.

#### **2.4.2. Snovanje politike**

V majhnih podjetjih je proces snovanja, oblikovanja in izbire politike podjetja vezan na lastnika, ki hkrati upravlja in vodi podjetje. Pri lastniku / managerju majhnega podjetja pa ima močan vpliv tudi njegova družina, njihovi tesni sodelavci.

Podjetje potrebuje za snovanje, oblikovanje in izbiro svoje politike ustrezne podatke in informacije o okolju podjetja in o podjetju samem. Tu so pomembni trije sklopi proučevanj:

- opredelitev vrednot podjetja;
- analiza podjetja z opredelitvijo njegovih prednosti in slabosti in
- analiza in prognoza razvoja okolja z opredelitvijo priložnosti in nevarnosti za podjetje.

Pomembno je, da se opredelijo vrednote lastnika / managerja in ostalega vodstva podjetja ter se ugotovijo morebitna razhajanja. Skozi vrednote se namreč odražajo tudi pomembnejši interesi posameznikov, njihova neusklajenost pa lahko odločilno vpliva na nadaljnji obstoj in razvoj podjetja. Z uskladitvijo sistemov vrednot posameznikov pa se opredeli okvir politiki podjetja.



### **3. ORGANIZACIJSKE STRUKTURE**

Organizacijska struktura je nepogrešljiv organizacijski element vsake organizacije. Oblikovana mora biti tako, da se izvajalci nalog v njej lahko fleksibilno vedejo. Pri tem sama ne sme biti fleksibilna niti spremenljiva, saj bi njena fleksibilnost zelo otežila ustaljeno izvajanje nalog in bi lahko celo pretrgala ustaljene komunikacijske kanale. Za organizacijsko strukturo velja, da je dobra, če omogoča hitro, učinkovito in stalno komuniciranje med nosilci po najkrajši poti. Običajno so prikazane grafično, v obliki organizacijskih shem ali organigramov.

#### **3.1. Organizacijske strukture z vidika dela in celote**

Pri oblikovanju organizacijskih struktur se kot temeljno načelo upošteva načelo decentralizacije in centralizacije. Z vidika centralizacije in decentralizacije nalog v organizaciji razlikujemo šest vrst organizacijskih struktur (Ivanko Š., 1999):

- funkcijsko organizacijsko strukturo;
- produktno (divizijsko) organizacijsko strukturo;
- matrično organizacijsko strukturo;
- trapezoidno strukturo;
- procestno strukturo in
- mrežno strukturo in virtualno strukturo organiziranosti.

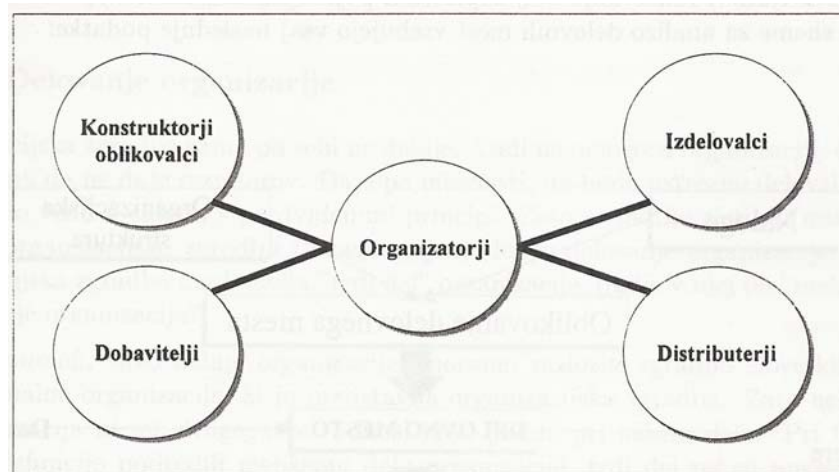
V nadaljevanju bo opisana mrežna struktura organiziranosti, saj eno izmed obravnavanih podjetij spada med to obliko organizacijske strukture.

##### **3.1.1. Mrežna struktura organiziranosti**

Mrežna struktura organiziranosti je povezava podjetij med seboj, ki sodelujejo pri izdelavi kompleksnega izdelka, storitve ali projekta. Te povezave med podjetji

delujejo preko računalnika, zato je prednost predvsem v visoki stopnji fleksibilnosti in izrabi človeških virov. S to mrežno strukturo organiziranosti dosežemo tudi večjo učinkovitost in poslovno uspešnost ter brez dodatnega zaposlovanja zberemo več znanja.

Mrežna struktura organiziranosti družb je predstavljena na sliki 1. Glede na potrebe in zahteve, ki jih posamezne družbe imajo, si te nato priredijo mrežno strukturo organiziranosti.



Slika 1: Mrežna struktura organiziranosti družb (Rebernik M., Podjetništvo in management malih podjetij, (1997), str. 105)

### **3.2. Organizacijske strukture z vidika vodenja**

Iz vidika vodenja poznamo pet organizacijskih struktur:

- linijska organizacijska struktura;
- funkcionalna organizacijska struktura;
- linijsko - štabna organizacijska struktura;
- kombinirana organizacijska struktura in
- interakcijska organizacijska struktura.

Vsaka organizacijska struktura ustreza izvajanju določene poslovne strategije.

Podrobneje smo se posvetili kombinirani organizacijski strukturi, saj iz te organizacijske strukture izhaja projektna organizacijska struktura. Obe obravnavani podjetji sta organizirani po projektni organizacijski strukturi.

### **3.2.1. Kombinirane strukture organiziranosti**

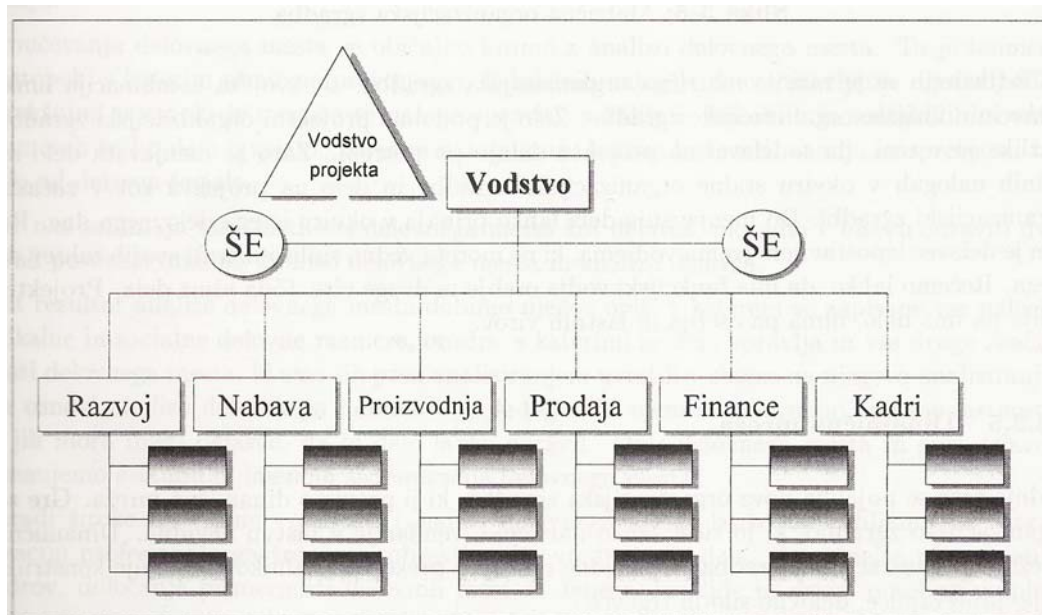
Kombinirane organizacijske strukture uvajamo zato, da bi uresničili tiste cilje, ki zahtevajo visoko stopnjo usklajevanja velikega števila posamičnih nalog, vezanih na določen projekt, ki jih ni mogoče doseči z ustaljeno funkcijsko zgradbo. Oblikovane so glede na posamezne projekte s ciljem, da izvedemo projekt v predvidenem času, z določenimi stroški in v skladu z zahtevami naročnika.

Pod kombinirane organizacijske strukture spadajo:

- čista oblika projektne organiziranosti;
- projektna organiziranost po načelu projektnih usklajevalcev;
- integrirana projektna organiziranost in
- projektno matrična organiziranost.

Projektno organiziranost so razvili v ameriški vojski. Značilno za projektno organiziranost je, da se avtokratično vodenje spreminja v demokratično vodenje in avtokratične strukture v demokratične. Te strukture uvajamo zaradi uresničevanja takšnih poslovnih ciljev, kjer je potrebno usklajevanje velikega števila posamičnih aktivnosti na posameznem projektu. Cilj projektne organiziranosti je, da se projekt izvede v predvidenem času, z določenimi stroški in v skladu z zahtevami naročnika. Značilno je tudi, da so vodji dodeljeni ljudje samo za čas izvajanja projekta, ko se projekt konča, pa se vrnejo v svoj matični oddelek ali na drugi projekt.

Na sliki 2 je prikazana projektna organizacijska struktura družb, ki jo vsaka družba priredi svojim zahtevam.



Slika 2: Projektna organizacijska struktura družb (Rebernik M., Podjetništvo in management malih podjetij, (1997), str. 103)

Pri projektni organiziranosti po načelu projektnih usklajevalcev je značilno, da projektni usklajevalci neposredno poročajo vodstvu organizacije. Pomembno je tudi, da je projektni usklajevalec izvajal svoj vpliv znotraj organizacijske strukture organizacije nad vsemi, ki so delali na projektu.

Za integrirano projektno organiziranost je značilno, da je integrirana znotraj organizacijske strukture organizacije, se pravi, da so izvajalne funkcije funkcijskih oddelkov postale neposredno odgovorne za delo na projektu. Načrtovanje projektov, pripravo odločitev in nadzor se prenese na obstoječe strokovne službe.

Projektno matrična organiziranost je pomembna, kadar imamo veliko manjših projektov, s tem lahko premeščamo ljudi iz enega projekta na drugega. Ljudje ostanejo podrejeni managerjem matičnih oddelkov. Čeprav delajo na projektih, sprejemajo ukaze od projektne vodje, disciplinsko pa so odgovorni managerju matičnega oddelka. Pomembno je, da tukaj ni več hierarhične strukture in da obstaja enakovredno dinamično sodelovanje med projektno organizacijo in obstoječimi specializiranimi službami (Ivanko Š., 1999).

#### 4. BENCHMARKING

Benchmarking je zelo razširjeno managersko orodje, ki ga uporablja veliko število podjetij po svetu, tudi v Sloveniji. V medijih danes najpogosteje zasledimo, da je benchmarking nepretrgan proces primerjanja podjetij, njihovih procesov, proizvodov, storitev in poslovanja z ostalimi svetovnimi podjetji oziroma tekmeci.

"Osnovni namen benchmarkinga je nenehno izboljševanje oziroma doseganje najboljših rezultatov. Pri benchmarkingu gre za primerjanje določenega procesa z enakimi procesi v svetovno uspešnih podjetjih, pri čemer se raven učinkovitosti opravljanja posameznih aktivnosti v tem procesu v vodilnih svetovnih podjetjih postavi kot cilj, ki ga podjetje uresničuje, ali kot normo, s katero primerja lastno raven opravljanja teh aktivnosti" (Tekavčič M., 1996, str. 114).

"Pri benchmarkingu gre za razumevanje, merjenje, presojanje in primerjanje, torej za raziskovalni proces, ki zagotavlja koristne informacije, ki izboljšajo kakovost odločanja. Pri tem gre predvsem za pragmatično iskanje idej za izboljšanje poslovanja. Ne pa za posnemanje drugih. Preveliko posnemanje drugih lahko zavre ustvarjalnost v podjetju. Če podjetje le posnema druge, so posledica tega manjše izboljšave kot v primeru, če bi si prizadevalo na podlagi spoznanj iz procesa benchmarkinga izboljšati poslovanje tako, da bi ne le dohitelo, marveč tudi prehitelo svoje konkurente" (Mihajlović S., 2002, str. 7).

V širšem smislu je benchmarking osnova za dvigovanje konkurenčne sposobnosti podjetja in je orodje, ki podjetje oboroži z idejami, metodami, pristopi in kakovostnimi informacijami. Te so nujen predpogoj za razumevanje in uvajanje potrebnih sprememb in ukrepov v organizacijo, oziroma pogoj, da organizacija oblikuje jasne cilje pri vpeljevanju in uresničevanju zastavljenih neprestanih izboljšav.

"Benchmarking je sistematičen in nepretrgan proces primerjave značilnosti najboljših izdelkov, storitev in procesov s ciljem izboljšati poslovno uspešnost. Pogosto se ga opredeljuje kot proces nenehnega iskanja najboljših praks konkurentov in drugih podjetij, ki vodijo k nadpovprečni uspešnosti, če jih uporabimo v podjetju.

Benchmarking je mogoče celostno integrirati v proces strateškega managementa tako, da postane sestavni element aktivnosti strateškega načrtovanja in nadziranja ter skupaj z aktivnostmi uresničevanja sestavlja proces strateškega managementa. Model celostnega benchmarkinga kot sestavnega dela strateškega managementa sestavljajo" (Prašnikar J., 2002, str. 13 – 21):

- benchmarking konkurenčnih prednosti;
- benchmarking strategij;
- benchmarking procesov in
- benchmarking dosežkov.

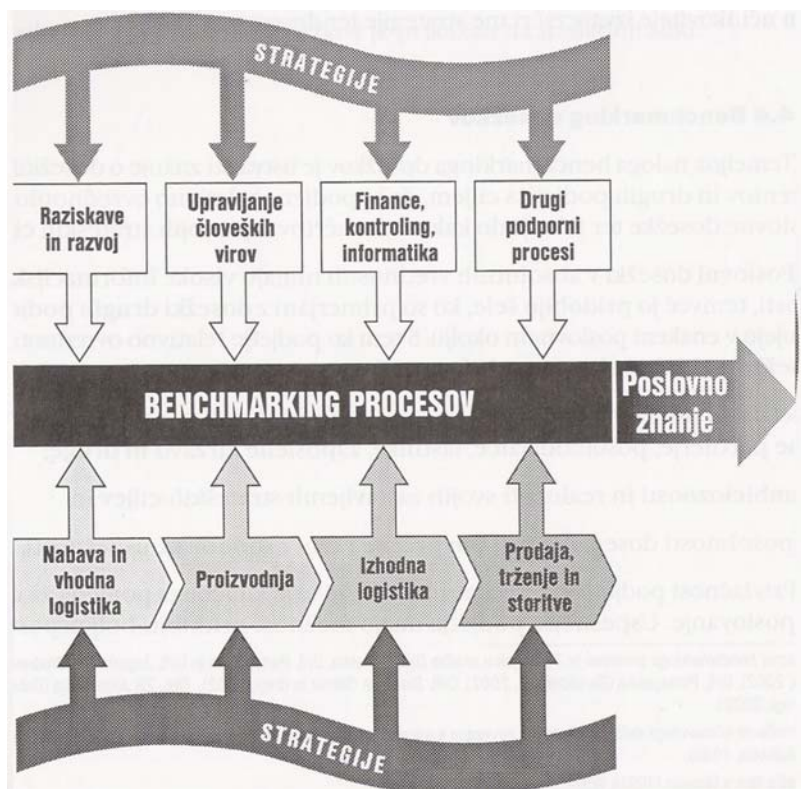
Prašnikar je povzel skupne značilnosti sodobnega benchmarkinga kot managerskega orodja ter opredelil benchmarking kot proces ustvarjanja poslovnega znanja s primerjavo in analizo poslovnih informacij o drugih podjetjih, s ciljem izboljšati kakovost poslovnega odločanja (Prašnikar J., 2002).

Da bi prikazali uspešno organizirano podjetje, smo se odločili uporabiti benchmarking procesov, saj menimo, da je organizacija podjetja del procesa.

#### **4.1. Benchmarking procesov**

Naloga benchmarkinga procesov je ustvariti znanje o značilnostih načrtovanja, zasnove, izvajanja in nadziranja različnih poslovnih procesov in aktivnosti (med katere spada tudi organizacija podjetja), s katerimi konkurenti in druga podjetja uspešno izvajajo načrtane strategije s ciljem, da bi s tem znanjem podjetje dolgoročno izboljšalo učinkovitost izvajanja svojih strategij.

Model benchmarkinga procesov, ki temelji na modelu verige vrednosti je prikazan na sliki 3.



Slika 3: Model benchmarkinga procesov (Prašnikar J., Primerjamo se z najboljšimi, (2002), str. 27)



## **5. OPREDELITEV DEJAVNOSTI**

Da lahko primerjamo dve podjetji, ki jih opisujemo v diplomski nalogi, moramo najprej opredeliti dejavnost, kamor spadata.

Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES) in Gospodarska zbornica Slovenije (GZS) sta razdelili gospodarske dejavnosti v Sloveniji.

Podjetji, ki ju opisujemo v nadaljevanju, spadata na podlagi podatkov AJPES in GZS v dejavnost skupine 74.20.

V GZS so dejavnosti 74.20 po standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD) organizirane v dveh samostojnih združenjih:

- v združenju za izvedbeni inženiring s kratico ZING in
- v združenju za svetovalni inženiring s kratico ZISP.

Pri vpisovanju v register gospodarskih družb, se podjetje samostojno odloči, v katero združenje želi biti vključeno.

### **5.1. Analiza dejavnosti skupine 74.20 in podskupin**

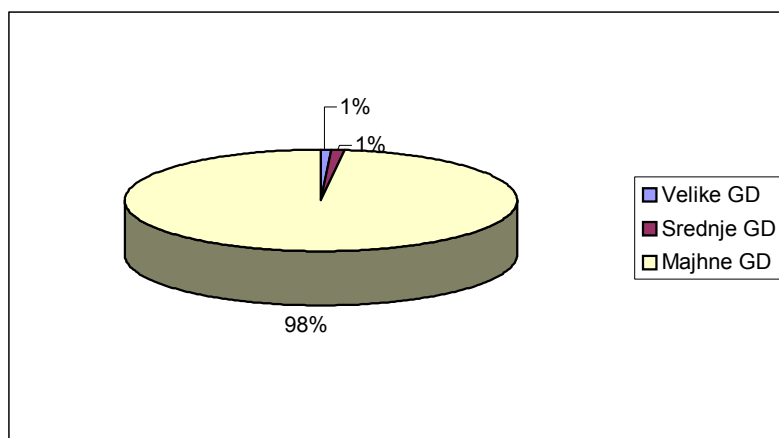
Dejavnost skupine 74.20 je prostorsko načrtovanje, projektiranje in tehnično svetovanje. Pod dejavnost 74.20 spadajo (Ramovš J. in Žle F., 2004, str. 3):

- 74.201 - Geodetsko, geološko in geofizikalno opazovanje;
- 74.202 - Prostorsko, urbanistično in krajinsko načrtovanje;
- 74.203 - Arhitekturno in gradbeno projektiranje in tehnično svetovanje in
- 74.204 - Drugo projektiranje in tehnično svetovanje.

V tabeli 2 so razvidne dejavnosti in število gospodarskih družb po standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD) za leto 2003.

Tabela 2: Število gospodarskih družb po velikosti in skupinah za leto 2003 (Ramovš J. in Žle F., Poslovanje družb s področja dejavnosti 74.20, (2004), str. 5)

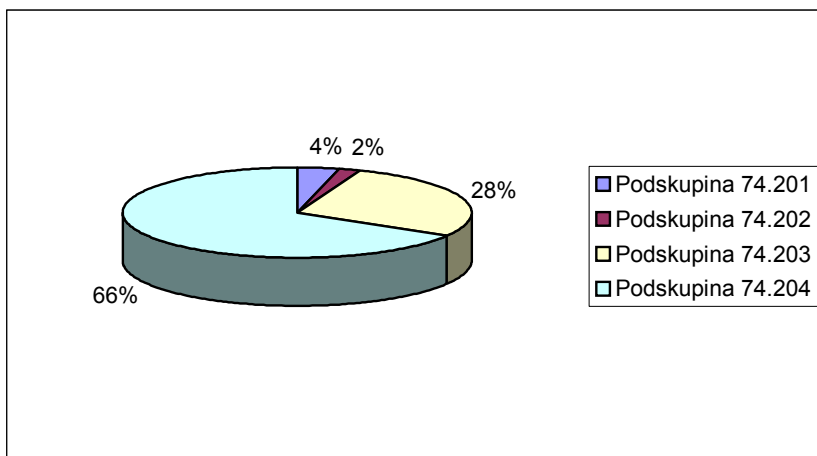
| Dejavnost po SKD   | Število GD skupaj | Velike GD | Srednje GD | Majhne GD |
|--|-------------------|-----------|------------|-----------|
| 74.20 - Prostorsko načrtovanje, projektiranje in tehnično svetovanje   | 2.572             | 25        | 24         | 2.523     |
| 74.201 - Geodetsko, geološko in geofizikalno opazovanje                | 100               | 0         | 2          | 98        |
| 74.202 - Prostorsko urbanistično in krajinsko načrtovanje              | 47                | 1         | 0          | 46        |
| 74.203 - Arhitekturno in gradbeno projektiranje in tehnično svetovanje | 719               | 7         | 5          | 707       |
| 74.204 – Drugo projektiranje in tehnično svetovanje                    | 1.706             | 17        | 17         | 1.672     |



Slika 4: Procentualni delež gospodarskih družb po velikosti za leto 2003

Iz tabele 2 in slike 4 je razvidno, da v vseh dejavnostih po SKD prevladujejo majhne družbe. Teh je kar 98%, 1% je srednjih in prav tako je 1% velikih družb. V področju

skupine 74.20 je 98,1% majhnih, 0,9% srednjih in 1% velikih družb. V skupini 74.201 je 98% majhnih, 2% srednjih in 0% velikih družb. V skupini 74.202 je 98% majhnih, 0% srednjih in 2% velikih družb. V skupini 74.203 je 98,2% majhnih, 0,8% srednjih in 1% velikih družb. V skupini 74.204 pa je 98% majhnih, 1% srednjih ter 1% velikih družb. Pri tej razdelitvi je najmanj velikih gospodarskih družb. K takšnemu rezultatu prav gotovo prispeva tudi narava dela, saj ta zahteva velika investicijska vlaganja v poslovne prostore in opremo v primerjavi z manjšimi družbami.

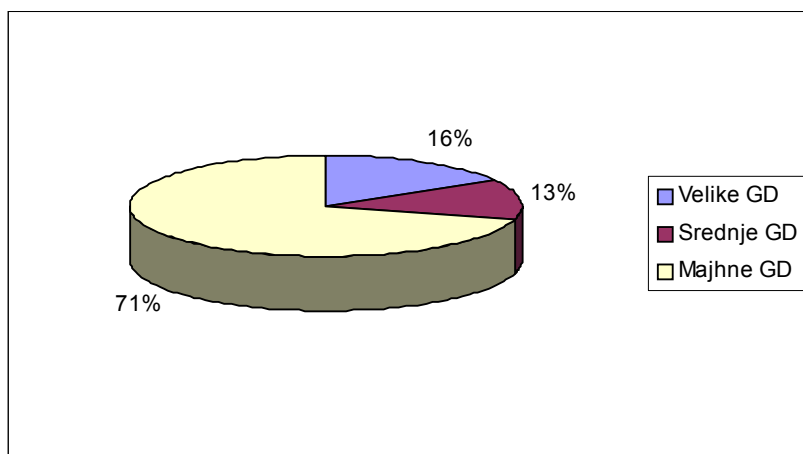


Slika 5: Procentualni delež podskupin skupine 74.20

Na sliki 5 je prikazan procentualni delež podskupin skupine 74.20 za leto 2003. Razvidno je, da je delež podskupine 74.204 največji, kar 66%. V nadaljevanju pa bo navedeno tudi število zaposlenih po skupini in podskupinah.

Tabela 3: Število zaposlenih v gospodarskih družbah po velikosti in skupinah za leto 2003 (Ramovš J. in Žle F., Poslovanje družb s področja dejavnosti 74.20, (2004), str. 9)

| Dejavnost po SKD   | Število zaposlenih v GD skupaj | Število zaposlenih v velikih GD | Število zaposlenih v srednjih GD | Število zaposlenih v majhnih GD |
|--|--------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| 74.20 – Prostorsko načrtovanje, projektiranje in tehnično svetovanje   | 10.747                         | 1.764                           | 1.392                            | 7.591                           |
| 74.201 - Geodetsko, geološko in geofizikalno opazovanje                | 621                            | 0                               | 193                              | 427                             |
| 74.202 - Prostorsko urbanistično in krajinsko načrtovanje              | 313                            | 64                              | 0                                | 249                             |
| 74.203 - Arhitekturno in gradbeno projektiranje in tehnično svetovanje | 3.002                          | 948                             | 169                              | 1.886                           |
| 74.204 - Drugo projektiranje in tehnično svetovanje                    | 6.811                          | 752                             | 1.030                            | 5.029                           |



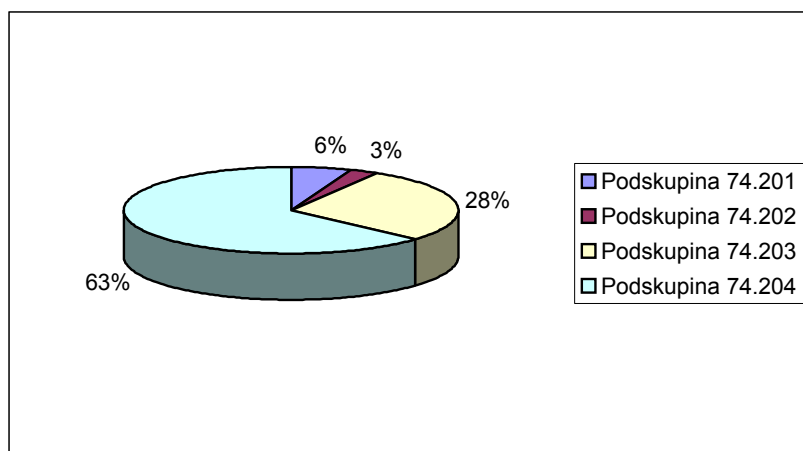
Slika 6: Procentualni delež zaposlenih po velikosti gospodarskih družb za leto 2003

Iz tabele 3 in prav tako s slike 6 je razvidno, da je v majhnih družbah skupine 74.20 in podskupin zaposlenih 71% vseh zaposlenih, v srednjih družbah 13% in velikih

družbah 16%. Avtorja Ramovš in Žle ugotavljata, da je v skupini 74.20 (Prostorsko načrtovanje, projektiranje in tehnično svetovanje) ostalo število gospodarskih družb nespremenjeno, število zaposlenih pa se je zmanjšalo za 4,9%. Kljub povečanju števila gospodarskih družb v podskupini 74.201 za 11,1% se je število zaposlenih povečalo le za 1,6%. Na drugi strani pa se je število gospodarskih družb v podskupini 74.202 zmanjšalo za 4,1%, število zaposlenih pa se je povečalo za 8,7%.

V podskupini 74.203 se je število gospodarskih družb povečalo za 3,2%, število zaposlenih pa zmanjšalo za 11,7%, v podskupini 74.204 se je število gospodarskih družb zmanjšalo za 1,8%, število zaposlenih pa za nekoliko več, za 2,6%. Te primerjave sta avtorja izvedla glede na leto 2002 (Ramovš J., Žle F., 2004).

Predvidevamo, da je do sprememb števila zaposlenih v gospodarskih družbah in samega števila gospodarskih družb prišlo zaradi zahtev tržišča, kateremu se je potrebno v čim krajšem času in veliki meri prilagoditi zaradi konkurenčnih razlogov.



Slika 7: Procentualni delež zaposlenih po podskupinah gospodarskih družb

Na sliki 7 je prikazana podskupina 74.204 (drugo projektiranje in tehnično svetovanje), ki je zelo pomemben del skupine 74.20, saj zaposluje največji delež zaposlenih v tej skupini. Ta znaša kar 63%.

## 6. ANALIZA PODJETIJ

V diplomski nalogi bomo podrobneje obdelali dve podjetji. Pregledali bomo delovanje podjetij in analizirali poslovne funkcije obeh podjetij, organizacijsko strukturo in analizo dejavnosti, v kateri delujeta podjetji.

Obvladovanje poslovanja podjetja je zelo obsežna naloga, saj obsega praktično vse, kar se v podjetju dogaja. Če želimo, da podjetje deluje tako, kot je zanj koristno in smiselno, je potrebno obvladovati njegove poslovne funkcije. Med poslovne funkcije podjetja spadajo: nabavna, prodajna, proizvodna, kadrovska in finančna funkcija.

### ➤ Nabavna funkcija:

pomemben člen v poslovni verigi je nabavna funkcija, saj se pomen nabave v podjetjih vse bolj povečuje. Podjetja se zavedajo, da ima ustrezna nabava pomembno vlogo pri uspešnosti podjetja, saj lahko neposredno prispeva k dobičku podjetja. Nabava je odgovorna za zagotavljanje optimalnih zalog, skrbi za kalkulacije in vnose cen ter obvešča o novih cenah. Skrbi tudi za posredovanje informacij o novih artiklih.

### ➤ Prodajna funkcija:

"prodajna funkcija ima na eni strani prvo, na drugi pa zadnjo vlogo v podjetju. Prvo ima pri preračunavanju, saj so od njene zmožnosti, da prodaja proizvode, odvisne vse druge poslovne funkcije v podjetju. Ko napove možnost obsega prodaje, začnejo svoje predračune pripravljati tudi druge poslovne funkcije." (Kavčič S. in drugi, 2004, str. 77 - 78). Prodajna funkcija je izvajalna funkcija, katere glavna naloga je razumeti potrebe kupcev in jih zadovoljevati bolj kot tekmece. Prodajno funkcijo lahko definiramo kot prodajno strategijo, ki ima kombinacijo štirih faktorjev P - proizvod, cena, prostor, promocija (ang. product, price, place, promotion).

### ➤ Proizvodna funkcija:

"proizvodna funkcija je v podjetju tista, zaradi katere so oblikovane vse druge funkcije" (Kavčič S. in drugi, 2004, str. 70 - 71). Naloga proizvodne funkcije je, da zagotovi ob pravem času zadostno število izdelkov ali storitev. Proizvodni stroški, ki nastajajo pri proizvodnji proizvodov ali storitev, vplivajo na polno lastno ceno in s tem na razliko med polno lastno ceno in dobičkom.

➤ Kadrovska funkcija:

za majhna podjetja je zelo pomembna prava izbira ustreznega kadra. Ker majhna podjetja v veliki meri nimajo dovolj denarja za dodatna izobraževanja in vpeljava novih kadrov, zato dalj časa iščejo ustrezne in bolj izobražene kadre, saj le - ti lahko podjetju prinesejo korist in dobiček. "Kadrovske funkcije ne opravljajo samo kadrovski strokovnjaki - specialisti, ampak jo tudi vodje oddelkov" (Florjančič J. in Vukovič G., 2001, str. 25).

➤ Finančna funkcija:

finančna funkcija se razteza na vse funkcije v podjetju, zato bi lahko rekli, da je njena naloga predvsem usklajevanje dela drugih funkcij. Naloga finančne funkcije je, da poskrbi za uspešnost poslovanja podjetja. Poskrbeti mora, da bo plačilno sposobno. Učinkovitost finančne funkcije se kaže tudi v gospodarski uspešnosti podjetja, se pravi v večjem dobičku.

## **7. ANALIZA STANJA PODJETJA TEAMS D.O.O.**

Podjetje Teams d.o.o. je po Zakonu o gospodarskih družbah majhno podjetje. Po Zakonu o podpornem okolju za podjetništvo (ZPOP) pa spada pod mikro podjetja (število zaposlenih je manjše od 5 in letni prihodek ne sme presegati 50 mio SIT).

Vizija podjetja Teams d.o.o. je zagotoviti stranki kakovostno svetovanje in načrtovanje tehnoloških rešitev.

Podjetje Teams d.o.o. je del večje skupine podjetij z imenom Genera Group. Vizija Genera Group je postati največji načrtovalec celostnih rešitev v energetiki in okolju na področju Slovenije.

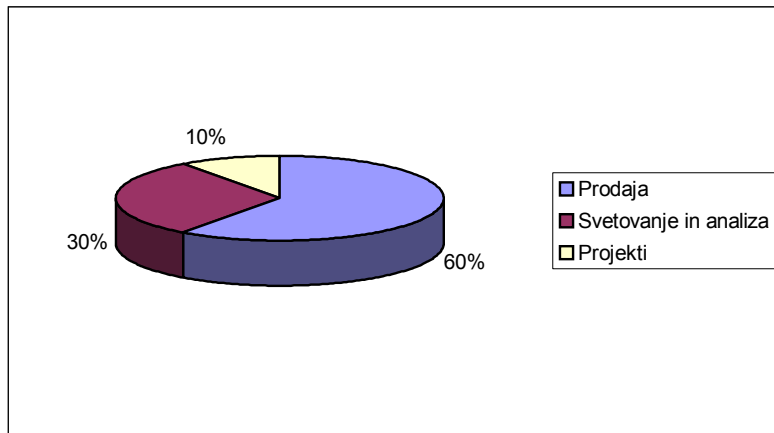
### **7.1. Analiza dejavnosti**

Podjetje se ukvarja z zastopstvom in prodajo specialnih filtrov za čisti zrak, svetovanjem in izpeljavo projektov na področju tehnoloških rešitev. Te dejavnosti so razdeljene v tri skupine, in sicer:

- prodaja;
- svetovanje in analiza in
- projekti.

Deleži dejavnosti Teams d.o.o. so prikazani na sliki 8.





Slika 8: Deleži dejavnosti v podjetju Teams d.o.o. (Interne informacije podjetja)

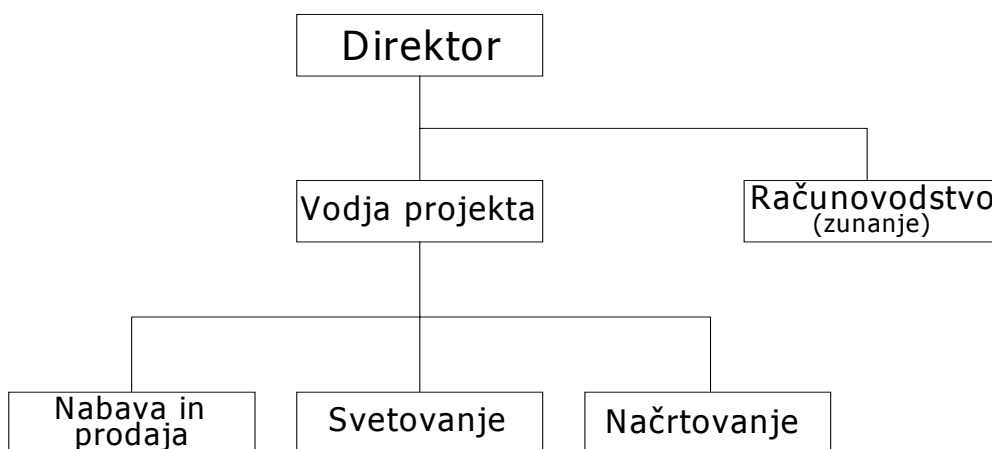
Na sliki 8 je prikazano, da največji del dejavnosti v podjetju predstavlja prodaja, ki znaša 60%. Sledita mu dejavnosti svetovanja in analize s 30% ter projekti z 10%.

Podjetje Teams pomaga drugim podjetjem - strankam predvsem z zmanjšanjem energetskih stroškov, analiziranjem novih materialov in izračunov pri investicijah v cenejše energetske vire. Za takšne projekte se ponavadi odločijo večja podjetja z namenom zmanjšati stroške tako pri energetskih virih, kot tudi pri zamenjavi zastarelih strojev z novimi zmogljivejšimi in bolj varčnimi.

Podjetje sodeluje tudi z drugimi projektantskimi podjetji pri zasnovanju, kjer jim pomaga pri novih projektih ter pri ažuriranju načrtov, kjer jih pripelje do dejanskega stanja projekta.

## 7.2. Analiza organizacijske strukture

Organizacijska struktura podjetja Teams d.o.o. je oblikovana po projektni organizacijski strukturi družb. Ker podjetje Teams d.o.o. nima razvitih vseh funkcij, je njegova organizacijska struktura manj razvejana in prirejena projektni organizacijski strukturi. Prikazali smo jo na sliki 9.



Slika 9: Organizacijska struktura podjetja Teams d.o.o. (Interne informacije podjetja)

Vrh podjetja v imenu lastnikov vodi direktor. Pri pomembnejših odločitvah sodelujejo tudi vsi lastniki. Organizacijska struktura podjetja Teams d.o.o. je oblikovana po projektni organizacijski strukturi. Iz strukture se vidi, da je vodja projekta neposredno podrejen direktorju družbe. Vodja projekta je zadolžen za ostale funkcije v podjetju (nabava, prodaja, svetovanje ter načrtovanje), in sam odgovarja za napake neposredno direktorju. Velik poudarek v podjetju je predvsem na svetovanju in načrtovanju. Vodja projekta je zadolžen tudi za komunikacijo s študenti, ko so ti zaposleni. Posebne strokovne službe za kadre ni; kadrovske zadeve ureja direktor sam s pomočjo lastnikov. Direktor tudi priskrbi potrebno delo. Podjetje samo nima računovodstva, ampak je le - to zunanje in ga opravljajo v podjetju Genera.

Podjetje je locirano na enem mestu v najemniških prostorih, ostala podjetja skupine Genera group pa so locirana drugje. Komunikacija med zaposlenimi v Teams-u je dobra. V skupini Genera group pa je komunikacija slaba, ker se podjetja premalo osredotočajo na skupno reševanje projektov in problemov v skupini. Premalo je tudi skupnih sestankov in srečanj zaposlenih v vseh podjetjih.

Podjetje nima vzpostavljene posebne funkcije za sistem kakovosti. Pri samem izvajanju projektov za kakovost skrbi vodja projektov, ob končanem projektu pa se opravi celoten pregled. Ta pregled opravita direktor in vodja projekta skupaj.

Čeprav je vzpodbujanje zaposlenih z nagrajevanjem pomembno v podjetju, Teams nima izoblikovanega pravilnika, ki bi opredeljeval nagrajevanje. Predvidena je le nagrada za skupno delo. Izplačuje se v obliki božičnice in je odvisna od uspešnosti poslovanja podjetja.

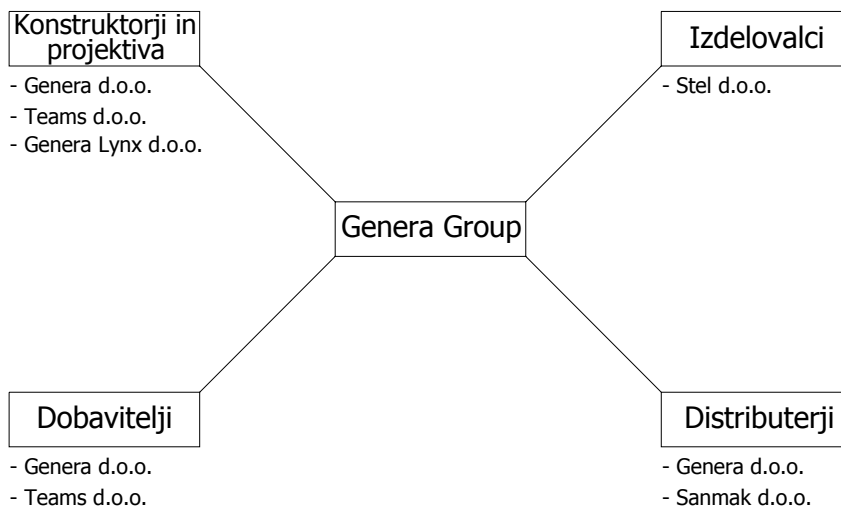
Planiranje v podjetju poteka na enoletni ravni, glede na rezultate preteklega obdobja. Spremljajo ga mesečno in po potrebi prilagodijo trenutnim tržnim zahtevam.

Ker je podjetje sestavni del skupine Genera group, smo se odločili na sliki 10 prikazati tudi mrežno organizacijsko strukturo Genere group,.

V Genero group spadajo naslednja podjetja:

- Genera d.o.o.;
- Genera Lynx d.o.o.;
- Teams d.o.o.;
- Stel d.o.o. in
- Sanmak d.o.o.

Konstruktorje in projektivna podjetja v Generi group predstavljajo Genera d.o.o, Teams d.o.o. in Genera Lynx d.o.o. Kot dobavitelji nastopajo Genera d.o.o. in Teams d.o.o., kot izdelovalci in distributerji pa Stel d.o.o., Genera d.o.o. in Sanmak d.o.o.



Slika 10: Mrežna organizacijska struktura Genere group (Interne informacije podjetja)

Genera group je družba, ki je registrirana za upravljanje s podjetji. Podjetja v Generi group se med seboj dopolnjujejo, vsa podjetja so odvisna med seboj. Krilno podjetje v Generi group je podjetje Genera. Lastništvo vseh podjetij, razen Genere je zelo razgibano. Vsako posamezno podjetje ima lastnega direktorja, ki ima tudi lastniški delež in vodi podjetje. Genera pa je lastnica majhnih deležev v vseh podjetjih, kar je razlog za večjo sinergijo in povezanost z ostalimi podjetji v Generi group. V nekaterih podjetjih ima podjetje Genera tudi večinski delež, kar pa predstavlja problem za takšna podjetja, saj jim Genera skuša vsiliti svoj koncept vodenja. Prav tako pa to pomeni tudi problem pri lastnih odločitvah direktorja podjetja, saj mu to otežuje izpeljavo projektov.

### 7.3. Analiza poslovnih funkcij

Majhna podjetja ne morejo imeti razvitih vseh poslovnih funkcij, ker to predstavlja prevelike stroške, zato je ponavadi vsak zaposlen tudi izvajalec vseh poslovnih funkcij. Ker je podjetje Teams bolj projektivno in zastopniško usmerjeno podjetje,

smo se omejili na prodajno in nabavno funkcijo, ki sta v podjetju združeni. Zaradi zelo majhnega obsega proizvodnje v podjetju, pa smo proizvodno funkcijo izpustili.

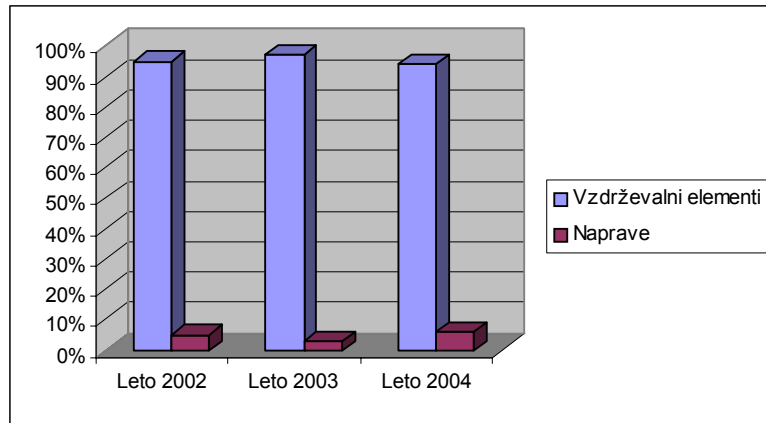
### **7.3.1. Analiza nabavne in prodajne funkcije**

Podjetje Teams d.o.o. je ekskluzivni uvoznik specialnih filtrov za zrak znamke AAF. Zastopa tudi druga večja tuja podjetja, predvsem tista podjetja, ki prodajajo specialne naprave - merilnike. V podjetju sta tako nabava kot tudi prodaja razdeljeni na dva dela:

- nabava in prodaja vzdrževalnih elementov in
- nabava in prodaja naprav (merilnikov).

Podjetje prodaja izdelke samo končnim kupcem. Končni kupci so stalne stranke in večja slovenska podjetja. Ta večja podjetja upravljajo z visoko tehnologijo, zato sta kvaliteta čistega zraka in natančne meritve zanje velikega pomena.

Delež pri prodaji vzdrževalnih elementov je zelo visok, v povprečju znaša kar 95%. Rast prodaje vzdrževalnih elementov se povečuje in sicer približno 10% letno glede na prejšnje leto. Prodaja naprav (merilnikov) pa niha. Leta 2002 je bil delež prodaje naprav 5%, leta 2003 pa samo 3%. Leta 2004 pa je zopet narasel in sicer na 6%. Delež prodaje je prikazan tudi grafično na sliki 11.



Slika 11: Deleža pri dejavnosti prodaje v Teams d.o.o. (Interne informacije podjetja)

Zaradi prodaje izdelkov končnim kupcem, podjetje nima zalog pri vzdrževalnih elementih, pri napravah pa so količine minimalne. To pomeni, da podjetje nabavlja material na podlagi naročila končnega kupca.

V storitveni dejavnosti, kakršno opravlja podjetje Teams, so poleg kakovostno izpeljanih projektov najpomembnejši strateški dejavnik človeški viri. Vsi zaposleni so visoko izobraženi in tako zelo pomagajo pri soustvarjanju ugleda podjetja. Ker je Teams uradni zastopnik podjetja AAF za področje Slovenije, mora spoštovati pogodbeno določila in prodajati proizvode na tem področju.

Podjetje nima zgrajene svoje prodajne mreže, ampak prodaja direktno strankam - kupcem. Kupci so stalne stranke in večja slovenska podjetja v dejavnostih:

- farmacije;
- elektrarn in toplarn;
- večjih projektantskih podjetij in
- avtomobilske industrije.

Podjetje nima razvite svoje trženjske aktivnosti. Za posredovanje informacij strankam je v podjetju zadolžen vodja projekta. Za oglaševanje svojih izdelkov podjetje Teams nima strategije, vendar pa izdelke oglašuje predstavništvo podjetja

AAF s sedežem na Dunaju. Podjetje Teams oglašuje izdelke s pomočjo osebnih predstavitev, kontaktov in ponudb.

### **7.3.2. Analiza kadrovske funkcije**

Podjetje Teams d.o.o. je imelo leta 1999 enega zaposlenega. Ker je obseg dela z leti naraščal, so v letu 2003 zaposlili še dodatnega delavca. Obseg dela v podjetju občasno niha na podlagi velikosti projektov, zato so v času izvajanja projektov zaposleni še študentje, ki delajo preko študentskega servisa ter razni strokovni sodelavci, ki delajo na podlagi avtorskih honorarjev.

Ker se podjetje ukvarja s tehničnim svetovanjem in analizami, so zaposleni strokovnjaki tehniških strok in visoko izobraženi. Izobrazbena struktura dveh redno zaposlenih je sledeča:

- doktor strojništva in
- diplomirani inženir strojništva.

Izbora kadrov ne moremo ocenjevati samo na podlagi izobrazbe. Veliko pomembnejše so ugotovitve o uspešnosti vodenja podjetja, o prisotnosti novih idej, rešitev ipd.

Podjetje izbira kadre na podlagi poznanstev. V primeru, da ne dobi ustreznega zaposlenega, se izda oglas za novo delovno silo. Kadre v podjetju izbirajo direktor in lastniki podjetja, v tem primeru tudi Genera group.

### **7.3.3. Analiza finančne funkcije**

V analizi finančne funkcije je prikazano, kakšno je bilo dosedanje poslovanje podjetja Teams. V tabeli, ki je prikazana v prilogi 1, je razvidno, da podjetje od leta 1999 povečuje prihodke iz poslovanja. Leta 2002 je viden padeč poslovanja kar za

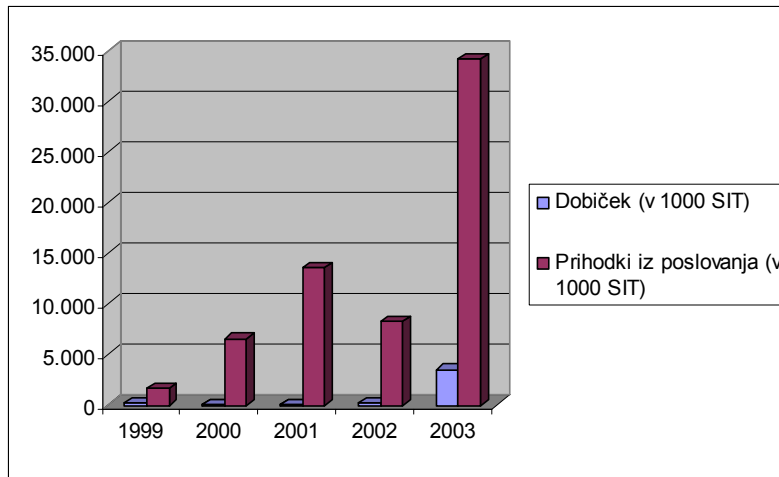
39% glede na leto 2001. Žal informacij o padcu poslovanja nismo uspeli pridobiti. Leta 2003 je zaradi zastarele opreme prišlo do odpisa obratnih sredstev.

Prihodki iz financiranja so od leta 1999 do leta 2003 rasli v povprečju za 0,5% glede na skupne prihodke podjetja v omenjenih letih. V letu 2003 pa so se prihodki iz financiranja povečali kar za 4,6% glede na skupne prihodke v letu 2003. Odhodki iz financiranja v podjetju so bili vsako leto višji od prihodkov iz financiranja. Izredni prihodki in odhodki so bili minimalni v podjetju, ali pa jih sploh ni bilo, razen leta 2002, ko so znašali izredni prihodki 3,8% glede na skupne prihodke podjetja.

Dobiček je bil v prvem letu poslovanja podjetja relativno visok glede na nadaljnjo poslovanje. Iz tabele v prilogi 1 je razvidno, da se poslovanje ne povečuje vsako leto in da zelo niha. Posledica nihanja je predvsem v tem, da ima podjetje premalo rednih odjemalcev. Ker je v tej panogi veliko podjetij, je projekte težko pridobiti, s tem pa se finančna realizacija manjša. Leta 2003 sta se storilnost in prodaja v podjetju močno povečala, in s tem tudi dobiček, zato so v podjetju zaposlili dodatno osebo.

Višina dobička in izid poslovanja podjetja Teams d.o.o. sta prikazana tudi grafično na sliki 12. S slike 12 je razvidno, da so v obdobjih od leta 1999 do leta 2002 prihodki iz poslovanja močno naraščali. Podjetje Teams d.o.o. je v letu 1999 poslovalo le 6 mesecev. V letu 2002 je pri prihodkih iz poslovanja razviden padec za 40% glede na predhodno leto. V letu 2003 pa je podjetje ustvarilo kar štirikrat večje prihodke iz poslovanja glede na prejšnje leto. Prav tako je v letu 2003 zabeležen visok dobiček, skoraj osemnajstkrat večji od dobička iz leta 2002.





Slika 12: Letni dobički in prihodki iz poslovanja v 1000 sit v podjetju Teams d.o.o. (iBON bonitete poslovanja, (2004))

## **8. ANALIZA STANJA PODJETJA KMI D.O.O.**

Podjetje KMI d.o.o. je po Zakonu o gospodarskih družbah majhno podjetje. Ustanovljeno je bilo leta 1999 in je locirano v Mengšu. Podjetje so ustanovili trije družbeniki, ki so tam tudi redno zaposleni. Podjetje se ukvarja s kovinarstvom, montažo in inženiringom. Celotnega inženiringa ne izvajajo, ampak se osredotočajo predvsem na načrtovanje in projektiranje tehnoloških rešitev. V kovinarstvu izdelujejo delovne stroje, specialna mešala in nerjaveče posode. Pod montažo pa spadajo predvsem strokovne montaže izdelanih izdelkov iz nerjavečega jekla.

Vizija in moto podjetja KMI d.o.o. je zagotoviti kupcu kvaliteto.

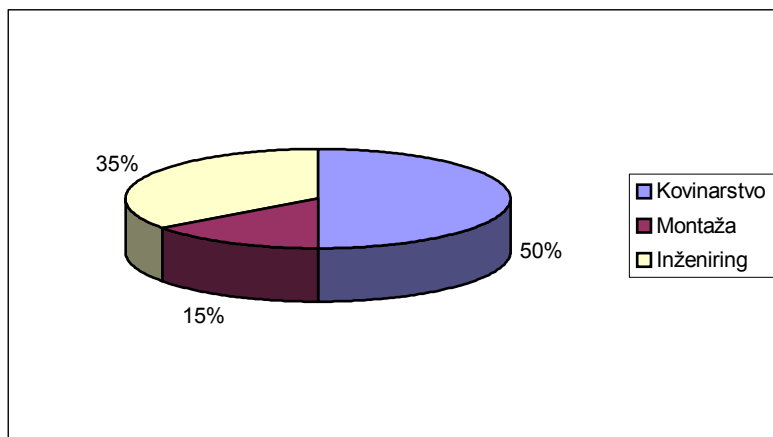
### **8.1. Analiza dejavnosti**

V podjetju so najbolj pomembne tri dejavnosti:

- kovinarstvo;
- montaža in
- inženiring.

Zelo obsežni projekti zahtevajo, da se podjetje usmeri tudi na druge dejavnosti, na primer na svetovanje in izdelavo študije.

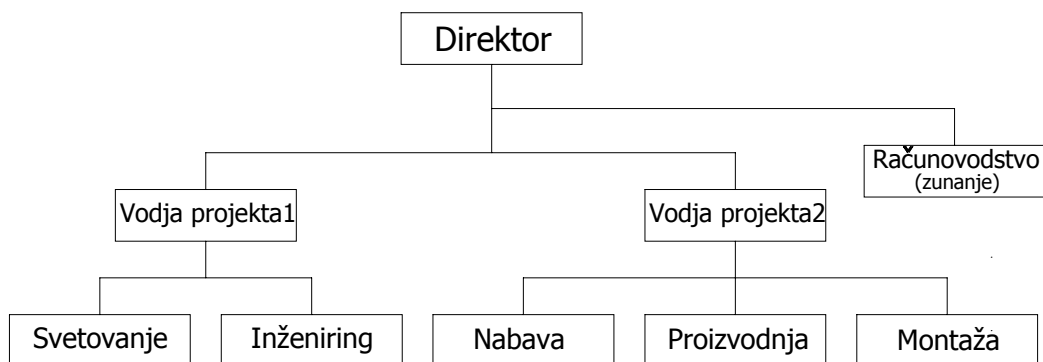
Deleži glavnih treh dejavnosti v podjetju KMI d.o.o. so prikazani na sliki 13. V podjetju ima največji delež kovinarstvo (50%), sledita mu inženiring s 35% in montaža s 15%.



Slika 13: Deleži glavnih treh dejavnosti v podjetju KMI d.o.o. (Interne informacije podjetja)

## 8.2. Analiza organizacijske strukture

Organizacijska struktura podjetja KMI d.o.o. je zasnovana po projektni organizacijski strukturi in prikazana na sliki 14. Za razliko od običajne projektne organizacijske strukture, ki je definirana po Reberniku, je ta manj razvejana ter prirejena funkcijam in zaposlenim podjetja KMI d.o.o.



Slika 14: Organizacijska struktura podjetja KMI d.o.o. (Interne informacije podjetja)

Vrh podjetja sestavlja direktor. Pri pomembnejših odločitvah, ki se sklepajo v podjetju, sodelujejo vsi lastniki. Vodja projekta 1 in vodja projekta 2 sta neposredno podrejena direktorju podjetja. Vodja projekta 1 je zadolžen za tehnično svetovanje in inženiring. Vodja projekta 2 pa je zadolžen za kovinarstvo – vodenje proizvodnje, končno montažo in nabavo materiala. Zaposleni v proizvodnji so podrejeni vodji proizvodnje – vodji projekta 2.

Med naloge vodje projektov 1 spadata tudi razdelitev dela študentom in komuniciranje s študenti. Posebne strokovne službe za kadre ni, saj te zadeve urejajo direktor in vodji projektov. Računovodstvo v podjetju opravlja računovodski servis.

Podjetje je locirano na enem mestu. Pisarne so v najemniških prostorih, proizvodna hala pa je last podjetja. V zadnjem letu teče gradnja lastnih pisarn. Komunikacija v podjetju je zelo dobra, saj direktor in ostali zaposleni uspešno sodelujejo.

V podjetju ni organiziranega sektorja, ki bi skrbel za sistem kakovosti. Vsak zaposlen v podjetju sam odgovarja za kakovost pri opravljenem delu. Ob končanem projektu se opravi celoten pregled projekta s strani vodij projektov ter direktorja.

Podjetje ima oblikovan pravilnik za nagrajevanje zaposlenih. Kadar podjetje opravi celoten projekt zelo uspešno in so stranke z njim zadovoljne, pripada zaposlenim določen del dodatka pri plači. Podjetje zaposlenim izplačuje božičnico, ki se oblikuje glede na celoletno uspešnost in učinkovitost podjetja.

Lastniki podjetja KMI d.o.o. imajo dvakrat letno posvet, kjer se dogovorijo o planu podjetja in o njegovem uresničevanju. Če dogovorjeni plan ni v skladu s tržnimi potrebami, ga skušajo prilagoditi trgu.

### **8.3. Analiza poslovnih funkcij**

V podjetju KMI d.o.o. sta nabavna in prodajna funkcija močno povezani, zato smo ju v nadaljevanju skupaj obravnavali in analizirali.

### **8.3.1. Analiza nabavne in prodajne funkcije**

V okviru nabavne funkcije podjetje KMI d.o.o. priskrbi ves potreben material, ki ga potrebuje v proizvodnji – kovinarstvu in pri montaži. Prav tako mora podjetje nabaviti vse potrebne stroje, ki jih potrebuje pri svojem delu.

Podjetje prodaja končne izdelke in storitve na podlagi sprejetih naročil in projektov. Kupec izdelka je vnaprej znan. Izdelek je zanj izdelan v celoti, po naročilu od začetka do konca. Ker so posebej specializirani za vse oblike obdelave nerjavečega jekla, so tudi zelo iskan ponudnik teh storitev. Podjetje proizvaja: specialna mešala, tlačne posode, posode z velikimi volumni za mešanje barv, posebne zvarjence. Ker svoje delo zmeraj opravijo zelo kakovostno in v danem roku, imajo redne stranke.

Pri podjetju KMI d.o.o. imajo zaposleni pomembno vlogo pri izpeljavi projektov, še bolj pomembno pa je, da so ti vestni in usposobljeni za svoje delo. Za ugled podjetja morajo skrbeti prav vsi zaposleni. Za podjetje, ki ne zna zadovoljiti potreb svojih strank, obstaja zelo velika verjetnost, da jih bo izgubilo.

Podjetje KMI d.o.o. nima razvite tržne aktivnosti. Njemu sorodnih ali enakih podjetij je v Sloveniji malo, kar pa je velika prednost zanje, saj stranke same iščejo podjetja te dejavnosti.

Njihovi odjemalci so predvsem večja in majhna podjetja v dejavnostih:

- energetike;
- strojništva in
- kemije.

Oglaševanje podjetja poteka s pomočjo strank, saj stranke ob svojem zadovoljstvu nad izdelkom ali storitvijo obvestijo svoje poslovne partnerje.

### **8.3.2. Analiza proizvodne funkcije**

Podjetje ima dobro razvito proizvodno funkcijo. Imajo svoje prostore, v katerih proizvajajo končne proizvode in proizvode za nadaljnje obdelave. V proizvodni hali imajo več različnih strojev za varjenje. Varjenje se lahko razdeli na dva segmenta, in sicer na varjenje nerjaveče pločevine (Inox) in na varjenje železa. Podjetje proizvaja predvsem izdelke z visoko dodano vrednostjo, kar jim prinaša dobiček. Izdelki so kakovostni in največ se prodajajo končnim kupcem ter delno podjetjem za nadaljnjo proizvodnjo. Proizvodnja je dobro organizirana, kar je vidno predvsem v fleksibilnosti zaposlenih, saj ob velikih projektih v proizvodnji pomagajo tudi ostali zaposleni v podjetju.

Konkurenčnost v proizvodnji se kaže predvsem v izdelavi kvalitetnega proizvoda ali storitve in na zaupanju med kupcem in podjetjem, da bo proizvod oziroma storitev kakovostno izdelana. Kupcu je zelo pomembna kvaliteta, kadar gre za zelo zahtevne tehnične proizvode. Manj pomembna mu je sama cena proizvoda.

Podjetje nima svojega izdelka ampak proizvaja na podlagi zahtev kupca. Kupec lahko podjetju posreduje svoje zamisli in zasnove želenega proizvoda oziroma storitve. Nato inženir tehnično oblikuje to zahtevo za izdelek ali storitev. Preden se začne izdelava, se izdelata prototip, s pomočjo katerega se kupec odloči za možne korekture ali nadaljnjo izdelavo.

Montažna dela opravljajo v podjetju zaposleni sami, kadar pa pride do zahtevnih in velikih montaž, pa si delo razdelijo s kooperanti, s katerimi tudi dobro sodelujejo. Ker je KMI majhno podjetje, so dobri odnosi s kooperanti velikega pomena za podjetje.

### **8.3.3. Analiza kadrovske funkcije**

Podjetje so ustanovili trije družbeniki, ki so tudi od ustanovitve podjetja, redno zaposleni. Poleg njih sta v podjetju zaposlena še dva delavca. V času večjega obsega dela pa zaposlijo v podjetju tudi študente. Izobrazba družbenikov je srednja ali višja medtem, ko je izobrazba drugih zaposlenih poklicna. V podjetju je bilo že veliko

zaposlenih za določeno delovno obdobje, vendar družbeniki z njimi niso bili zadovoljni, ker ti niso znali kakovostno in zanesljivo opraviti dela. Zaposleni so bili tudi vajenci za določeno obdobje, vendar so imeli premalo izkušenj in idej za izpeljavo ključnih delov projekta. Zato podjetje že dalj časa išče dodatno delovno silo z ustreznimi izkušnjami in sposobnostmi.

Ustrezne kadre izbirajo tako, da bodoči zaposleni opravijo poleg formalnosti tudi interni strokovni izpit. Pod interni strokovni izpit so mišljene predvsem ročne spretnosti (varjenje, brušenje ipd.). Problem pri iskanju delovne sile je viden tudi pri A - testih. Vsak delavec, ki vari določene izdelke, mora imeti opravljen strokovni izpit in ustrezni A - test, da lahko izvaja delo varjenja. Če podjetje nima tako kvalificiranih delavcev, svojih naročil zaradi zakonskih obveznosti ne more izpeljati. V podjetju je zato izbira ustreznega kadra zelo težavna in dolgotrajna.

#### **8.3.4. Analiza finančne funkcije**

V analizi finančne funkcije je prikazano, kakšno je bilo poslovanje podjetja KMI. Iz tabele, ki je v prilogi številka 2, je razvidno, da podjetje povečuje svojo vrednost na podlagi prihodkov iz poslovanja. Kakor se povečuje poslovanje podjetja, se povečujejo tudi stroški podjetja. Dobiček podjetja je zelo pomemben izkaz podjetja. V KMI ta vseskozi niha. Od leta 1999 do leta 2003, je dobiček v podjetju vztrajno padal, čeprav je bilo poslovanje uspešno. Padanje dobička se je pojavilo zaradi odplačevanja kreditov, kar mi je zaupal interni vir iz podjetja KMI. Leta 2003 pa je narasel dobiček na najvišjo vrednost v poslovanju podjetja. To dokazuje, da je podjetje že poravnalo svoje kredite in da je njihovo poslovanje resnično učinkovito in uspešno.

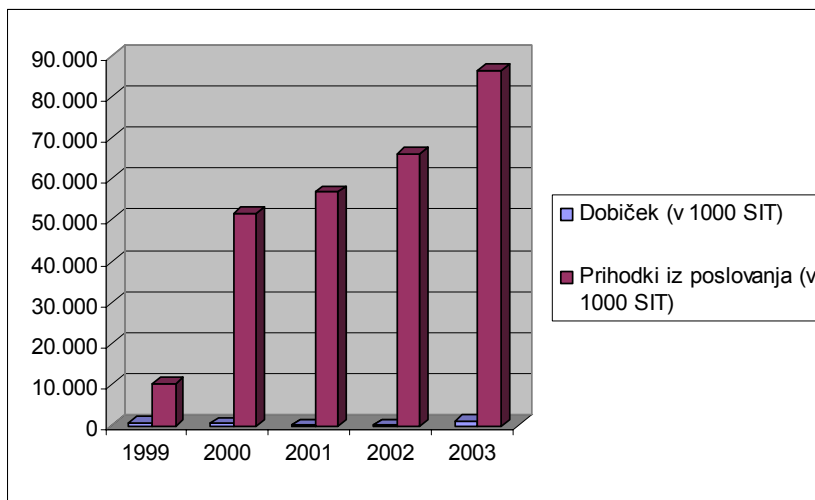
Leta 2002 je podjetje zaradi večanja obsega poslovanja zaposlilo dodatno osebo. V letu 2006 pa nameravajo zaposliti še eno osebo.

V začetku leta 2006 nameravajo končati gradnjo lastnih poslovnih prostorov in se tako preseliti v svoje prostore. Gradnja lastnih poslovnih prostorov je zelo velik

zalogaj za podjetje, vendar podjetje pričakuje, da se bo ta investicija v nekaj letih povrnila, saj se bodo podjetju močno zmanjšali stroški najemnin.

Podjetje ima probleme z nekaterimi strankami zaradi neplačevanja računov. Za majhno podjetje kot je KMI, to predstavlja velik problem, saj so prisiljeni zato tudi sami zamujati s plačilom dobaviteljem. Kar pa poveča stroške, izgubi se tudi rabat pri naslednjih naročilih.

Dobiček in prihodki iz poslovanja podjetja KMI so prikazani na sliki 15. Iz slike 15 je razvidno, da je dobiček v proučevanih obdobjih zelo majhen, prihodki iz poslovanja pa se povečujejo glede na prejšnja obdobja. Prihodki iz poslovanja so v letu 2000 glede na leto 1999 veliko večji, kar je posledica tega, da je bilo podjetje šele ustanovljeno v prvi polovici leta 1999. V letu 2003 je podjetje doseglo največjo rast prihodkov iz poslovanja, saj se je ta povečala kar za 30% glede na leto 2002.



Slika 15: Letni dobički in prihodki iz poslovanja v 1000 sit v podjetju KMI d.o.o. (iBON bonitete poslovanja, (2004))



## 9. BENCHMARKING PODJETIJ TEAMS D.O.O. IN KMI D.O.O.

Podjetji Teams d.o.o. in KMI d.o.o. spadata v skupino dejavnosti 74.204. Dejavnost 74.204 zajema drugo projektiranje in tehnično svetovanje. Čeprav obe podjetji spadata pod to skupino dejavnosti, ju ne moremo primerjati z dejavnostnega vidika. Teams je bolj projektivno, analizno in distributersko podjetje. KMI pa je bolj inženirsko in proizvodno podjetje, delno je tudi projektivno. Vsako podjetje ima svoj edinstveni pristop k uresničevanju svojih ciljev, izpeljavi projektov in poslovanja.

V gospodarski dejavnosti 72.204 (drugo projektiranje in tehnično svetovanje) je zelo veliko podjetij, zato je konkurenca zelo močna in zahtevna. Moč konkurence se vidi tudi v tem, da se je leta 2003 v primerjavi z letom 2002 število družb v tej dejavnosti zmanjšalo za približno 2% , število zaposlenih v tej dejavnosti pa za približno 2,6%, ugotavljata Ramovš in Žle (Ramovš J., Žle F., 2004).

Obe proučevani podjetji sta organizirani po projektni organizacijski strukturi. Direktorja imata nadzor nad vsemi zaposlenimi in vsi zaposleni so neposredno podrejeni direktorju. V Teams-u je vodja projekta zadolžen za velik del nalog, kar pa predstavlja veliko obremenitev. V KMI-ju je vodja projekta 2 zadolžen za proizvodnjo, nabavo in montažo. Vodja projekta 1 pa je zadolžen samo za svetovanje in inženiring. Vodjo projekta 2 bi bilo potrebno razbremeniti tolikšnega obsega odgovornosti in del nalog ter odgovornosti naložiti vodji projekta 1.

Podjetje Teams ima dva zaposlena, KMI pa ima pet zaposlenih. Število zaposlenih ni le merilo velikosti podjetja, ampak vpliva tudi na uspešnost poslovanja. Če je zaposlenih premalo, so stroški plač nižji. Problem pa nastane, ko so zaposleni preobremenjeni, zato je njihovo delo manj natančno, manj izvirno in slabše izvedeno. Posledično se s tem zmanjšuje tudi uspešnost podjetja.

Izobrazba v Teams-u je v primerjavi s KMI-jem dosti višja, saj ima Teams poudarek na svetovanju in analizi, za kar je potrebno veliko znanja. V KMI-ju pa je poudarek na inženiringu in kovinarstvu. Na to pa vplivajo predvsem izkušnje, pridobljene na že izpeljanih projektih. Izobrazbena struktura zaposlenih v obeh podjetjih je prikazana v tabeli 4. Teams ima dva zaposlena z visoko ali višjo izobrazbo, KMI pa

ima pet zaposlenih, in sicer dva s poklicno šolo, dva s srednjo šolo ter enega z višjo šolo.

Tabela 4: Izobrazbena struktura podjetij (Interne informacije podjetja Teams d.o.o. in podjetja KMI d.o.o.)

| Podjetje\Izobrazba | Poklicna | Srednja | Višja | Visoka ali več | Skupaj |
|--------------------|----------|---------|-------|----------------|--------|
| Teams d.o.o.       | 0        | 0       | 0     | 2              | 2      |
| KMI d.o.o.         | 2        | 2       | 1     | 0              | 5      |

Da bi bilo podjetje bolj uspešno in učinkovito, mora najti pravi način motiviranja svojih zaposlenih. Ker v podjetju Teams nimajo izoblikovanega modela nagrajevanja zaposlenih, poteka le – to ob koncu leta v obliki božičnice. Bolj kot je bilo podjetje tekom leta uspešno, večja je izplačana božičnica.

"Motivacija za delo je tesno povezana s kakovostjo. Zavedati se je potrebno minljivosti delovnega mesta, ki ga imamo. Če upade prodaja storitev, so ta delovna mesta ogrožena. Če upade prodaja storitev zaradi problemov s kakovostjo, se kmalu pričnejo obtoževanja v organizaciji. Končni rezultat pa je vse slabša ponujena storitev" (Pivka M., 2000, str. 9).

Podobno kot v podjetju Teams tudi v podjetju KMI nagrajujejo svoje zaposlene ob koncu leta z božičnico, če je bilo poslovanje podjetja v tekočem letu uspešno. Poleg tega pa KMI svoje zaposlene nagrajuje tudi tekom leta ob končanih projektih. Ko se projekt konča, so zaposleni nagrajeni z dodatkom k plači, zaradi svoje angažiranosti pri delu in nadurnega sodelovanja.

"Spodbujanje k večji storilnosti temelji na podmenah, da se bodo ljudje bolj potrudili, če bodo po dobro opravljenem delu dobili posebno pohvalo ali nagrado. Spodbujanje k večji storilnosti se obnese le v naslednjih primerih" (Keenan K., 1996, str. 37):

- ko ponujena nagrada pomeni nekaj vrednega tako, da se je zanjo vredno tudi potruditi;
- ko lahko dodatno opravljeno delo objektivno ocenimo in ga neposredno priznamo kot osebni dosežek in

- ko višja storilnostna stopnja ne postane nova najnižja norma.

Komunikacija zaposlenih v podjetju Teams ni dovolj učinkovita, saj je Teams le eno izmed podjetij velike skupine podjetij, ki se med seboj dopolnjujejo. Vsako podjetje Genere group je locirano na svoji lokaciji, kar otežuje uspešno komunikacijo med njimi. Komunicirajo zgolj po elektronski pošti in preko telefonskih pogovorov.

V podjetju KMI pa poteka komunikacija učinkovito, saj je podjetje locirano na enem mestu in ni del večje skupine podjetij. Družbeniki podjetja so med seboj povezani in imajo redne sestanke. Ob začetku izvajanja projekta se na sestanku zberejo vsi zaposleni podjetja KMI. Njihova naloga je temeljita razprava o projektu, njegovem izvajanju in razdelitvi zadolžitev zaposlenih. Med samim izvajanjem projekta se enkrat tedensko ali ob nastanku problemov, zaposleni zberejo na posvetovanju.

Obe podjetji Teams in KMI planirata poslovanje glede na lanske rezultate in ga prilagajata potrebam na trgu.

Teams nima urejene posebne funkcije za sistem kakovosti, zanjo je zadolžen vodja projektov, ki neposredno odgovarja direktorju podjetja. V KMI-ju pa so za kakovost izvedbenega dela zadolženi vsi zaposleni.

"Kakovost je razumljena kot celota vseh lastnosti in značilnosti rezultatov (izdelkov) projekta prenove, ki jih morajo le - ti imeti, da zadovoljijo zahtevam in pričakovanjem naročnika" (Skupina avtorjev, 1999, str. 393).

Teams uvaža specialne filtre za čisti zrak iz tujine. Podjetje vrši nabavo in prodajo vzdrževalnih elementov ter merilnikov. Svoje izdelke prodaja samo končnim kupcem, svojim stalnim strankam. Teams posluje z minimalnimi zalogami, saj skuša poslovati JIT (ang. Just In Time – poslovati ob pravem času na pravem mestu in v ustrezni količini).

Bistvo nabave je v priskrbi poslovnih prvin. Nabavo lahko razlagamo kot nakup različnih delovnih predmetov po dogovorjeni ceni na določenem trgu.

Prodaja je faza v poslovnem procesu, ki temelji na proučevanju prodajnega trga, usmerja proizvodnjo in pridobiva kupce za proizvode oziroma storitve podjetja ob primerni prodajni ceni, ob ustreznem pospeševanju prodaje ter ob uporabi ustreznih prodajnih poti in metod.

Podjetje KMI v primerjavi s podjetjem Teams ni uvoznik tujega podjetja, pač pa v primeru potrebe po izdelavnem materialu, le - tega nabavlja na slovenskem trgu v potrebnem obsegu za določen projekt.

V KMI-ju vodi nabavno funkcijo vodja projekta 2, ki poskrbi, da je material nabavljen v okviru časovnega plana. Nabavlja se predvsem material in mehanizacija, ki sta potrebna za proizvodnjo. KMI prodaja končne izdelke in storitve na podlagi pogodb z naročniki.

"Trženje je proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev, idej, določanja cene, odločitev v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo, z namenom, da se s ciljnim skupinami ustvari taka menjava, ki zadovolji pričakovanja porabnika in podjetja" (Kotler P., 1998, str. 13).

Teams nima zgrajene svoje lastne prodajne mreže, ampak direktno prodaja izdelke in storitve svojim strankam. Prav tako nima razvite svoje trženjske aktivnosti, saj mora strankam posredovati informacije vodja projekta. Njegovo oglaševanje poteka s pomočjo osebnih predstavitev kontaktov in ponudb.

KMI tudi nima svoje prodajne mreže, ker se ukvarja s specialno predelavo nerjavečega jekla. Ker je povpraševanje po nerjavečem jeklu veliko, se stranke same napotijo k njim. Za posredovanje informacij strankam je zadolžen vodja projekta 1. Njihovo oglaševanje poteka preko strank, ki same posredujejo informacije novim potencialnim strankam.

Podjetje Teams je bilo ustanovljeno leta 1999 in od takrat dalje povečuje svoje prihodke iz poslovanja. Leta 2002 se je obseg poslovanja zmanjšal, kar je vidno tudi v njihovi bilanci stanja za leto 2002. Njihovo poslovanje je v zadnjem času zelo uspešno, kar prikazuje tudi dobiček v letu 2003. Iz internih virov podjetja smo izvedeli, da se je tudi v letu 2004 dobiček povečal glede na preteklo leto.

Podjetje KMI je bilo ustanovljeno prav tako leta 1999. Obseg poslovanja se je z leti povečeval in leta 2003 dosegel najvišjo rast. Zaradi kratkoročnih kreditov se je dobiček zmanjševal do leta 2003. Poslovanje se je z letom 2004 še povečalo. Iz pogovora z vodjo projekta 1 smo izvedeli, da se bo po pričakovanjih in izračunih ta rast podjetja še nadaljevala.

## 10. OCENE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Da bi pridobili kar najbolj optimalno oceno delovanja in poslovanja podjetij, smo se odločili oceniti podjetji z ocenami od ena do pet. Ker podjetje Teams nima razvite proizvodne funkcije, smo to funkcijo v tej primerjavi izpustili.

### 10.1. Podjetje Teams d.o.o.

V podjetju Teams so v svoji dejavnosti osredotočeni predvsem na prodajo specialnih filtrov za čisti zrak in merilnikov. Ta obsega kar 60% celotne dejavnosti. Ker je konkurenca na trgu teh izdelkov dokaj močna, mora podjetje nenehno dokazovati svojo konkurenčno prednost pred drugimi podjetji. V tabeli 5 smo ocenili poslovne funkcije in pomembne dejavnike podjetja Teams d.o.o.

Tabela 5: Ocena podjetja Teams d.o.o.

| Teams d.o.o.                |                              | Ocena |   |   |   |   |
|-----------------------------|------------------------------|-------|---|---|---|---|
|                             |                              | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Poslovne funkcije           | Nabavna in prodajna funkcija |       |   |   | X |   |
|                             | Proizvajalna funkcija        |       |   |   |   |   |
|                             | Kadrovska funkcija           |       |   |   |   | X |
|                             | Finančna funkcija            |       |   |   | X |   |
| Pomembni dejavniki podjetja | Organizacijska struktura     |       |   |   | X |   |
|                             | Lokacija                     |       | X |   |   |   |
|                             | Kontroling                   |       |   |   | X |   |
|                             | Komunikacija                 |       | X |   |   |   |
|                             | Nagrajevanje                 |       |   | X |   |   |
|                             | Planiranje                   |       |   |   | X |   |
|                             | Oglaševanje                  |       |   | X |   |   |

Pri nabavni in prodajni funkciji smo se odločili za oceno štiri. Menimo, da je ocena štiri primerna zato, ker podjetje vodi nabavo glede na končno prodajo. Podjetje si ne dela zalog, vendar vidimo pomanjkljivost predvsem pri dobavi izdelkov. Pri nekaterih izdelkih je čakalna doba kar velika, kar pomeni slabost za podjetje. Posledično obstaja tudi nevarnost, da stranke odidejo h konkurenci. Za uspešno izpeljane projekte je viden problem v časovnih rokih. Projekti se včasih ne oddajo pravočasno, zato mora podjetje plačati kazenske penale.

Kadrovsko funkcijo smo ocenili z oceno pet, ker menimo, da je izobrazbena struktura zelo dobra. Kot slabost bi tukaj poudarili predvsem postopek izbire novih kadrov. Ker je izobrazba zaposlenih v podjetju zelo visoka menimo, da bi bilo za podjetje boljše povečati delež svetovanja in analize. Tako bi bilo podjetje še bolj konkurenčno od ostalih podjetij, saj stranke bolj zaupajo izkušenim in visoko izobraženim ljudem pri njihovem svetovanju. Prav tako mislimo, da bi s povečanjem deleža svetovanja in analize v podjetju potrebovali dodatno visoko izobraženo delovno silo.

Finančno funkcijo smo ocenili z oceno štiri. Če pogledamo tabelo v prilogi ena, opazimo, da je bil dobiček prvo leto poslovanja visok, nato pa je padel. Pozitivno je, da se dobiček od leta 2000 neprestano dviga. Oceno finančne funkcije pa ne moremo primerjati samo na podlagi dobička, ampak je pomembno ali podjetje vsako leto ustvari večje prihodke iz poslovanja. Če jih, potem podjetje raste.

Podjetje Teams je organizirano po projektni organizacijski strukturi. Organizacijsko strukturo smo ocenili z oceno štiri, predvsem zato, ker bi vodja projektov moral biti bolj razbremenjen, vendar pa je za trenutno stanje ta struktura še najbolj primerna. Ob povečanju števila zaposlenih, bi bilo potrebno organizacijsko strukturo spremeniti, saj bi se funkcije zaposlenih v podjetju spremenile.

Podjetje je locirano skoraj v centru mesta Ljubljane v najemniških prostorih, ostala podjetja Genere group pa so locirana v radiju desetih kilometrov podjetja Teams. Za ustreznost lokacije smo podali oceno dve. Za to oceno smo se odločili zato, ker se na ustreznost lokacije vežejo tudi drugi dejavniki podjetja, kot na primer komunikacija, planiranje ipd. Predlagamo, da bi se našla skupna lokacija, kar bi povežalo podjetja med seboj.

V majhnih podjetjih se pojavlja velik problem pri zagotavljanju sistema kakovosti. Ker podjetje Teams nima razvite te funkcije in ker kontrolo storitev izvajajo zaposleni, smo podali oceno štiri. Res je, da kontrola storitev zahteva velike finančne zalogaje, vendar menimo, da je mogoče z ustreznim motiviranjem zaposlenih poskrbeti za zadostno kontrolo. Stranke si največkrat zapomnijo kvalitetne izdelke oziroma storitve in se vračajo k proizvajalcem.

Podjetje Teams ima dobro urejeno interno komunikacijo, slabo pa komunikacijo z ostalimi podjetji, zato smo jo ocenili samo z oceno dve. Takšno oceno smo podali zato, ker so podjetja Genere group organizirana po mrežni organizacijski strukturi in bi se med sabo morala dopolnjevati. Informiranje zgolj po elektronski pošti in preko telefona žal ni dovolj za kakovostni prenos vseh pomembnih informacij. Prav tako ni dovolj osebnega kontakta. Potrebno bi bilo organizirati tedenske ali vsaj mesečne sestanke, kjer bi se predstavniki podjetij dogovorili o vseh ključnih zadevah. Ob večjih projektih pa bi bilo potrebno oblikovati takšne sestanke, kjer bi tekle razprave in diskusije o projektih ter aktivno vihanje idej (ang. brainstorming).

V podjetju imajo urejen način motiviranja zaposlenih samo z božičnico, zato smo se odločili, da podamo oceno tri. Ker je izplačilo božičnice le enkrat na leto menimo, da to ni zadosten način motiviranja zaposlenih. Zaposlene bi bilo potrebno nenehno motivirati z mesečnimi nagradami in pohvalami. Potrebno bi bilo nagrajevati tiste zaposlene, ki podjetju predstavijo nove ideje in rešitve. Znano je, da motivacija močno pripomore k večji storilnosti in učinkovitosti zaposlenih.

Planiranje poteka v podjetju na enoletni ravni, zato ocena štiri. Planiranje bi moralo potekati večkrat na leto in se prilagajati tržnim razmeram v tej dejavnosti.

Oglaševanje je tisti proces, ki podjetju pomaga povečevati njegovo prepoznavnost in prodajo. Zelo velika slabost za podjetje Teams je, da nima razvite svoje trženjske aktivnosti, zato ocena tri. Potrebno bi bilo oblikovati oglaševanje v tehničnih revijah, na spletnih straneh in na različnih sejnih te dejavnosti. Predstavniki podjetja bi se morali udeleževati več različnih tehničnih prireditev in sejmov ter tam aktivno sodelovati.



## 10.2. Podjetje KMI d.o.o.

V podjetju KMI ima največji delež kovinarstvo, kar 50%. Pomembno je, da je organizacija proizvodnje dobro organizirana, saj v nasprotnem primeru lahko podjetje izgubi velik del strank in ugleda. Poslovne funkcije in pomembne dejavnike podjetja KMI d.o.o. smo ocenili z ocenami, ki so prikazane v tabeli 6.

Tabela 6: Ocena podjetja KMI d.o.o.

| KMI d.o.o.                         |                              | Ocena |   |   |   |   |
|------------------------------------|------------------------------|-------|---|---|---|---|
|                                    |                              | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Poslovne funkcije</b>           | Nabavna in prodajna funkcija |       |   | X |   |   |
|                                    | Proizvajalna funkcija        |       |   |   | X |   |
|                                    | Kadrovska funkcija           |       |   | X |   |   |
|                                    | Finančna funkcija            |       |   | X |   |   |
| <b>Pomembni dejavniki podjetja</b> | Organizacijska struktura     |       |   |   | X |   |
|                                    | Lokacija                     |       |   |   |   | X |
|                                    | Kontroling                   |       |   |   | X |   |
|                                    | Komunikacija                 |       |   |   |   | X |
|                                    | Nagrajevanje                 |       |   |   | X |   |
|                                    | Planiranje                   |       |   |   |   | X |
|                                    | Oglaševanje                  |       | X |   |   |   |

Nabavno in prodajno funkcijo smo ocenili z oceno tri. Ocena se v največji meri nanaša na nabavo. Če ima podjetje neustrezno politiko nabave, ima le – ta posledice pri vseh ostalih funkcijah podjetja. Prodajna funkcija podjetja KMI je bolj usklajena, saj so kupci vnaprej znani. Pri nabavni funkciji želimo izpostaviti nezadostno pazljivost pri nabavi surovin ter materialov za proizvodnjo.

V podjetju KMI je zelo pomembna funkcija proizvodna funkcija. Proizvodno funkcijo smo ocenili z oceno štiri. Ocenjevali smo z vidika organiziranosti, razdeljevanja nalog in časovnih rokov za dokončanje projektov. Ker so ti v podjetju primerni, smo proizvodno funkcijo ocenili z visoko oceno štiri.

Kadrovsko funkcijo smo ocenili z oceno tri, ker mislimo, da bi lahko podjetje z bolj izobraženo delovno silo raslo hitreje in učinkoviteje. V podjetju nimajo zaposlenih mladih kadrov, ampak so zaposleni starejši, kar predstavlja slabo fleksibilnost podjetja. Nekaterim zaposlenim manjka samo še nekaj let do upokojitve. Pozitivno lastnost pa bi podali predvsem pri izbiri novih kadrov. Všeč nam je, da se pri izbiri kadrov odločajo na podlagi internih izpitov, saj se le s tem pokaže ustreznost bodočih zaposlenih v podjetju.

Finančno funkcijo smo ocenili z oceno tri. Iz tabele v prilogi dve je razvidno, da je dobiček prvo leto visok, nato pa pada vse do leta 2003, ko je bil najvišji do sedaj. Pozitivno za podjetje KMI je, da se je obseg prodaje od same ustanovitve podjetja (leta 1999) povečeval in je že presegel prag mikro podjetja.

Podjetje KMI je organizirano po projektni organizacijski strukturi. Vodja projekta 2 je preveč obremenjen s svojimi nalogami v podjetju. Potrebno bi bilo prerazdeliti naloge tudi na direktorja in vodjo projekta 1. Zato smo za organizacijsko strukturo podali oceno štiri. Ker podjetje išče novo delovno silo, bo potrebno organizacijsko strukturo v bodoče spremeniti in ponovno prerazdeliti naloge med zaposlene.

Podjetje je locirano v industrijski coni v Mengšu, petnajst kilometrov iz Ljubljane. Oceno pet smo podali na podlagi dostopnosti in ustreznosti za proizvodno podjetje. Problem vidimo v konkurenčnem podjetju, saj je le - to oddaljeno le petdeset metrov stran. Izvedeli smo, da imata podjetji različne oziroma svoje stranke tako, da ne pride do prevzemanja strank. Ob velikih projektih pa si podjetji tudi pomagata med seboj.

Prav tako kot v podjetju Teams smo tudi za podjetje KMI podali oceno štiri za izvajanje kakovosti. Za kontrolo izdelkov in storitev so zadolženi zaposleni in izvajalci projekta. Učinkovitost kontrole bi lahko dvignili s pomočjo ustrezne motivacije. Največje stroške predstavljajo reklamirani izdelki.

KMI ima dobro urejeno komunikacijo, saj je locirano na enem mestu. Oceno za komunikacijo smo zato ocenili z oceno pet. To oceno si podjetje zasluži predvsem zaradi ustreznega komuniciranja vseh družbenikov z ostalimi zaposlenimi in zaradi urejenih medsebojnih odnosov v podjetju. Če pride do kakšnega problema pri izvajanju projektov, ga poizkušajo rešiti s skupnimi močmi.

Ker se motivacija največkrat poveča z denarnimi nagradami, je pomembno, da se zaposlene nagradi. V podjetju KMI povečujejo motivacijo z božičnico in z nagradami ob uspešno izpeljanih projektih. Za oceno nagrajevanja smo določili oceno štiri. Zaposlene bi lahko nagrajevali tudi s pohvalami. Potrebno bi bilo uvesti tudi posebne nagrade za idejne rešitve pri projektih.

Planiranje v podjetju poteka dvakrat letno. Za ceno pet smo se odločili, ker smo prepričani, da je zelo pomembno, da se podjetje skuša prilagajati tržnim razmeram.

Podjetje KMI nima razvite strategije oglaševanja, zato ocenjujemo samo z oceno dve. Z ustreznim oglaševanjem bi lahko podjetje povečalo svojo prepoznavnost in dvignilo povpraševanje. Povpraševanje in zanimanje bi lahko povečali tudi z različnimi brošurami ter oglaševanjem v tehničnih revijah. V današnjem času je tudi zelo pomembno oglaševanje preko spletnih strani.

## 11. POVZETKI IN UGOTOVITVE

Vsaka organizacija mora ustvariti razmere, da doseže cilj, zaradi katerega je nastala. Pri majhnih podjetjih je pomembno, da se podjetje razvija v takšno smer, kot si jo je zamislil lastnik oziroma manager. V podjetju z več lastniki pa je pomembno, da deluje v korist skupnih ciljev. Vsako podjetje se mora prilagajati okolju, da ostane konkurenčno.

Managerji so nosilci sprememb in njihova vloga je izredno pomembna, kadar se v podjetju dogajajo spremembe, kot so: inovacije, novi izdelki oziroma storitve, odkrivanje in osvajanje trgov ter podobno. Manager mora tudi poiskati, ovrednotiti in razviti priložnost ter premagati dejavnike, ki nasprotujejo ustvarjanju nečesa novega.

Vsak manager samostojno sprejema poslovne odločitve, samostojno prevzema tveganja in izvaja politiko podjetja, ki jo je oblikoval sam ali v skladu z ostalimi lastniki, oziroma zainteresiranimi udeleženci. Le na ta način se bo lahko podjetje uspešno prilagajalo nenehnim spremembam tako v okolju kot tudi znotraj podjetja.

Pri opravljanju obvezne prakse in študentskega dela smo spoznali, kako so podjetja organizirana in kako poteka njihovo delo. Na podlagi opazovanj in pogovorov smo dobro preučili organiziranost majhnega podjetja. Spoznali smo, da je vsako podjetje svojevrstno in da nobeno podjetje ne more biti optimalno organizirano, ker vedno prihaja do odstopanj od želenega stanja.

Menimo tudi, da tako majhno kot tudi mikro podjetje ne more imeti izoblikovanih vseh poslovnih funkcij, saj ima zelo majhen obseg poslovanja. Njegovo poslovanje ne prinaša tako velikega dohodka, da bi se podjetju splačalo razviti vse poslovne funkcije v takšnem obsegu, kot jih imajo razvita velika podjetja.

Opazili smo tudi, da lahko pride do razhajanj med managerjem in lastniki podjetja. Lastniki podjetja skušajo izpeljati svoje želje, manager pa skuša delovati v korist podjetja. Vse to pa zmanjšuje učinkovitost podjetja in slabi njegovo poslovanje.

Sklepamo lahko, da je izredno pomembno za vsako podjetje, ne glede na njegovo velikost, kako je le - to organizirano. Saj, če bo podjetje organizirano optimalno in bo strmelo k nenehnemu izboljšanju, bodo ta njegova prizadevanja imela pozitiven učinek tudi na dolgi rok. Če je podjetje optimalno pri svojem poslovanju, potem tudi povečuje tudi svoj delež na trgu.

## 12. LITERATURA

**Florjančič, J., Vukovič, G.** (2001). Kadrovska funkcija – management. 2. ponatis. Kranj: Moderna organizacija.

**Hauc, A.** (2002). Projektni management. 1. Natis. Ljubljana: GV Založba.

**Ivanko, Š.** (1999). Urejenost podjetja – strukture in procesi. Koper: Visoka šola za management.

**Kavčič, S. in drugi.** (2004). Razvitost računovodstva v Slovenskih podjetjih. V: Revizor 2/04. Ljubljana: Zveza računovodij in revizorjev Slovenije, str. 70-78.

**Keenan, K.** (1995). Kako motiviramo. Ljubljana: Založba mladinska knjiga.

**Kotler, P.** (1998). Marketing management - trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga.

**Mihajlovič, S.** (2002). Benchmarking: Postati boljši od najboljših. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.

**Možina, S. in drugi.** (2000). Osnove managementa. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.

**Pivka, M.** (2000). Management kakovosti. Univerza v Mariboru: Ekonomsko – poslovna fakulteta Maribor.

**Plut, H. in T.** (1995). Podjetnik in podjetništvo. Ljubljana: ZPS d.o.o.

**Prašnikar, J.** (2002). Primerjamo se z najboljšimi. Ljubljana: Časnik finance.

**Ramovš, J. in Žle, F.** (2004). Poslovanje družb s področja dejavnosti 74.20. Ljubljana: GZS.

**Rebernik, M.** (1997). Podjetništvo in management malih podjetij. Univerza v Mariboru: Ekonomsko – poslovna fakulteta in Fakulteta za strojništvo.

**Rozman, R.** (1993). Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

**Skupina avtorjev.** (1999). Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju. Kranj: Moderna organizacija.

**Tekavčič, M.** (1996). Soočanje (preverjanje) notranjih analitičnih ugotovitev z informacijami iz okolja. Portorož: Zbornik referatov 2. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, str. 112-121.

**Visenjak, D.** (2002). Pomen obrtne cone za razvoj lokalnega gospodarstva – primer občine Markovci. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.

**ZGD.** (zakon o gospodarskih družbah). Pridobljeno 20.12.2005 s svetovnega spleta:  
<http://www.dz-rs.si/index.php?id=101&sm=k&q=dru%C5%BEbe&mandate=-1&unid=SZ|C12563A400338836C1256F6C004632B8&showdoc=1>

**ZPOP.** (zakon o podpornem okolju za podjetništvo). Pridobljeno 20.12.2005 s svetovnega spleta:

<http://www.uradni-ist.si/1/objava.jsp?urlid=200440&stevilka=1664>





## PRILOGA 1: BILANCA STANJA PODJETJA TEAMS D.O.O.

Tabela: Bilanca stanja podjetja v 1000 sit (iBON bonitete poslovanja, (2004))

| ELEMENT                              | LETO   |      | 1999   |      | 2000   |      | 2001   |      | 2002   |      | 2003   |   |
|--------------------------------------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|---|
|                                      | znesek | %    | znesek | %    | znesek | %    | znesek | %    | znesek | %    | znesek | % |
| 1. Prihodki iz poslovanja            | 1.705  | 99,7 | 6.567  | 99,7 | 13.570 | 99,5 | 8.266  | 95,2 | 3.412  | 95,4 |        |   |
| 2. Odhodki iz poslovanja             | 1.386  | 95,2 | 6.309  | 96,6 | 13.016 | 96,1 | 8.099  | 95,5 | 29.547 | 94,2 |        |   |
| Stroški blaga, materiala in storitev | 1.117  | 80,6 | 6.127  | 97,1 | 12.798 | 98,3 | 793    | 97,9 | 28.278 | 95,7 |        |   |
| Stroški dela                         | 120    | 8,7  | 72     | 1,1  | 104    | 0,8  | 0      | 0    | 500    | 1,7  |        |   |
| Amortizacija                         | 12     | 0,9  | 94     | 1,5  | 114    | 0,9  | 169    | 2,1  | 593    | 2    |        |   |
| Odpisi obratnih sredstev             | 0      | 0    | 0      | 0    | 0      | 0    | 0      | 0    | 176    | 0,6  |        |   |
| Drugi odhodki poslovanja             | 137    | 9,9  | 16     | 0,3  | 0      | 0    | 0      | 0    | 0      | 0    |        |   |
| 3. Dobiček poslovanja                | 249    |      | 56     |      | 101    |      | 199    |      | 4      |      |        |   |
| 4. Prihodki iz financiranja          | 5      | 0,3  | 10     | 0,2  | 72     | 0,5  | 79     | 0,9  | 2      | 4,6  |        |   |
| 5. Odhodki financiranja              | 70     | 4,8  | 214    | 3,3  | 525    | 3,9  | 381    | 4,5  | 2      | 5,6  |        |   |
| 6. Izredni prihodki                  | 0      | 0    | 10     | 0,2  | 0      | 0    | 334    | 3,8  | 0      | 0    |        |   |
| 7. Izredni odhodki                   | 0      | 0    | 8      | 0,1  | 0      | 0    | 0      | 0    | 42     | 0,1  |        |   |
| Skupni prihodki                      | 1.705  | 100  | 6.587  | 100  | 13.642 | 100  | 8.679  | 100  | 35.765 | 100  |        |   |
| Skupni odhodki                       | 1.456  | 100  | 6.531  | 100  | 13.541 | 100  | 848    | 100  | 31.358 | 100  |        |   |
| CELOTNI DOBIČEK                      | 247    |      | 43     |      | 74     |      | 197    |      | 3.526  |      |        |   |

## PRILOGA 2: BILANCA STANJA PODJETJA KMI D.O.O.

Tabela: Bilanca stanja podjetja v 1000 sit (iBON bonitete poslovanja, (2004))

| LETO<br>ELEMENT                      | 1999   |      | 2000   |      | 2001   |      | 2002   |      | 2003   |      |
|--------------------------------------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|------|
|                                      | znesek | %    | znesek | %    | znesek | %    | znesek | %    | znesek | %    |
| 1. Prihodki iz poslovanja            | 10.210 | 99,8 | 51.574 | 86,6 | 56.686 | 99,9 | 66.025 | 96,9 | 86.345 | 100  |
| 2. Odhodki iz poslovanja             | 9.213  | 98,8 | 55.226 | 93,7 | 54.372 | 96,2 | 66.032 | 96,1 | 83.257 | 97,7 |
| Stroški blaga, materiala in storitev | 8.865  | 96,2 | 44.300 | 80,3 | 36.586 | 67,3 | 40.972 | 62,1 | 58.828 | 70,6 |
| Stroški dela                         | 0      | 0    | 9.554  | 17,3 | 15.571 | 28,6 | 20.592 | 31,2 | 21.731 | 26,1 |
| Amortizacija                         | 106    | 1,2  | 1.171  | 2,1  | 2.037  | 3,7  | 2.213  | 3,4  | 2.196  | 2,6  |
| Odpisi obratnih sredstev             | 0      | 0    | 0      | 0    | 0      | 0    | 1.985  | 3    | 0      | 0    |
| Drugi odhodki poslovanja             | 242    | 2,6  | 201    | 0,4  | 178    | 0,3  | 270    | 0,4  | 502    | 0,6  |
| 3. Dobiček poslovanja                | 907    |      | 657    |      | 2.314  |      | 2.071  |      | 3.088  |      |
| 4. Prihodki iz financiranja          | 9      | 0,1  | 386    | 0,6  | 46     | 0,1  | 727    | 1,1  | 43     | 0    |
| 5. Odhodki financiranja              | 114    | 1,2  | 3.598  | 6,1  | 2.161  | 3,8  | 2.715  | 3,9  | 1.937  | 2,3  |
| 6. Izredni prihodki                  | 15     | 0,1  | 7.639  | 12,8 | 25     | 0    | 0      | 0    | 0      | 0    |
| 7. Izredni odhodki                   | 0      | 0    | 100    | 0,2  | 0      | 0    | 0      | 0    | 0      | 0    |
| Skupni prihodki                      | 10.234 | 100  | 59.581 | 100  | 56.757 | 100  | 68.830 | 100  | 86.388 | 100  |
| Skupni odhodki                       | 9.327  | 100  | 58.924 | 100  | 56.533 | 100  | 68.747 | 100  | 85.194 | 100  |
| CELOTNI DOBIČEK                      | 812    |      | 657    |      | 224    |      | 83     |      | 1.194  |      |