

## Management in organizacija

**Znanstvene monografije MFDPŠ**

*Glavni urednik*

dr. Valerij Dermol

*Člani uredništva*

dr. Kristijan Breznik

dr. Drago Dubrovski

dr. Špelca Mežnar

dr. Janez Šušteršič

dr. Nada Trunk Širca

ISSN 2232-2116



# management

## Management in organizacija

**Drago Dubrovski**



**Management in organizacija**

dr. Drago Dubrovski

**Recenzent**

dr. Irena Lesjak

**Izdala in založila**

Mednarodna fakulteta za družbene  
in poslovne študije  
Mariborska cesta 7  
3000 Celje

**Celje, 2018**

**Naklada** 200 izvodov

© 2018 Mednarodna fakulteta  
za družbene in poslovne študije

CIP – Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.2

DUBROVSKI, Drago

Management in organizacija / Drago Dubrovski. – Celje :  
Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije, 2018. –  
(Znanstvene monografije MFDPŠ, ISSN 2232-2116)

ISBN 978-961-6813-44-0  
293211136

# kazalo

## Kazalo

- Seznam preglednic **7**
- Seznam slik **9**
- Predgovor **11**
- 1 Organizacija kot presečišče interesov udeležencev **13**
  - 1.1 Ustanovitev in namen organizacije **13**
  - 1.2 Organizacija in podjetje **17**
  - 1.3 Vrste organizacij **22**
- 2 Organizacija in management **29**
  - 2.1 Management in managerji **29**
  - 2.2 Odločanje in kompetence managerjev **32**
  - 2.3 Stili odločanja managerjev **38**
- 3 Strateški management **41**
  - 3.1 Vsebinski vidik strateškega managementa **41**
  - 3.2 Procesni vidik strateškega managementa **45**
  - 3.3 Teoretične podmene sodobnega strateškega managementa **50**
  - 3.4 Sodobne značilnosti delovanja organizacije **55**
  - 3.5 Učeca se organizacija in management znanja **61**
  - 3.6 Refleksija o vlogi in prihodnosti strateškega managementa **64**
- 4 Politika organizacije **71**
  - 4.1 Snovanje politike organizacije **71**
  - 4.2 Sestavine politike organizacije **73**
- 5 Zunanje in notranje okolje organizacije **83**
  - 5.1 Medsebojni vpliv organizacije in okolja **83**
  - 5.2 Globalno delovanje organizacij **85**
  - 5.3 Konkurenca in konkurenčnost **87**
  - 5.4 Proces in smeri konkuriranja **91**
- 6 Tekoča politika organizacije **95**
  - 6.1 Zagotavljanje poslovnih učinkov in prihodkov **95**
  - 6.2 Obvladovanje stroškov **101**
  - 6.3 Gospodarjenje s sredstvi **104**
  - 6.4 Inventivnost in inovativnost **105**
- 7 Strateške razvojne možnosti organizacije **109**
  - 7.1 Razvojna politika in usmeritve organizacije **109**

## **Kazalo**

- 7.2 Konkurenčni in sodelovalni odnosi **113**
- 7.3 Pojavne oblike strateških partnerstev **116**
- 7.4 Cilji strateškega partnerstva **122**
- 8 Management spreminjanja organizacije in krizni management **127**
  - 8.1 Metode spreminjanja organizacije **127**
  - 8.2 Prenova organizacije **132**
  - 8.3 Managerji spreminjanja organizacije **138**
  - 8.4 Krizni management **139**
- 9 Kultura in etika **145**
  - 9.1 Kultura in etika **145**
  - 9.2 Spreminjanje kulture **148**
- Literatura **153**

# seznam

## Seznam preglednic

- 1.1 Vsebinska raba termina organizacija **21**
- 1.2 Razvrščanje organizacij po standardni klasifikaciji dejavnosti **23**
- 1.3 Vrste pridobitnih in nepridobitnih organizacij **24**
- 1.4 Nekatere vsebinske razlike pri pridobitnih in nepridobitnih organizacijah **25**
- 1.5 Razvrstitev podjetij po zakonu o gospodarskih družbah **25**
- 1.6 Primerjalne značilnosti malih in velikih podjetij **26**
- 2.1 Nekatere razlike v funkcijah managementa v velikih in malih organizacijah **31**
- 2.2 Razsežnosti odločanja različnih ravni managementa **31**
- 2.3 Prednosti in slabosti pridobivanja managerjev iz okolja in iz organizacije **32**
- 2.4 Značilnosti posamičnih odločitev **33**
- 2.5 Managementski stili **40**
- 3.1 Razvoj načinov načrtovanja in usmerjanja **45**
- 3.2 Procesi managementa znanja **63**
- 4.1 Model snovanja in vodenja politike podjetja **72**
- 6.1 Možnosti podjetja – Ansoffova mreža **100**
- 7.1 Primer prednosti in slabosti interne in eksterne rasti **111**
- 7.2 Šest skupin možnih ciljev procesa strateškega poslovnega in kapitalskega povezovanja s primeri **125**
- 8.1 Značilnosti sprememb **129**
- 8.2 Vrste sprememb in odzivnost **129**
- 8.3 Vrste sprememb in zmožnosti podjetja **130**





# seznam

## Seznam slik

- 1.1 Porušitev ravnovesja med udeleženci podjetja pri velikih spremembah, resnih težavah ali krizi **16**
- 3.1 Proces strateškega usmerjanja **46**
- 3.2 Značilnosti skupnega makro trenda v sodobnem okolju **56**
- 4.1 Povezanost temeljne, razvojne in sprotne politike **73**
- 4.2 Primerjava izidov s cilji in presoja nadaljnjih korakov **80**
- 5.1 Recipročen vpliv organizacije in okolja, v katerem ta deluje **84**
- 5.2 Medsebojna vplivnost posameznih ravni konkurenčnosti **89**
- 5.3 Konkurenčen položaj izdelka na mednarodnem trgu **92**
- 5.4 Smeri konkuriranja **92**
- 7.1 Strateške razvojne možnosti **111**
- 7.2 Zavezništvo kot seštevek in partnerstvo kot recipročna prilagoditev udeležencev **115**
- 7.3 Pripojitev **119**
- 7.4 Spojitev **119**
- 7.5 Prevzem **121**
- 7.6 Skupna naložba **122**
- 8.1 Dva načina izvajanja sprememb **130**
- 8.2 Prepletено delovanje evlucijskih in revolucijskih metod spreminjanja **131**
- 8.3 Prepletено delovanje metod prestrukturiranja in reinženiranja **133**
- 8.4 Obdobje in cilji delovanja kriznega managementa **142**



# predgovor

## Predgovor

Vse večja intenzivnost in dinamičnost dogodkov in dogajanj tako v sami organizaciji kakor tudi njenem okolju vpliva na povečano težavnost in zahtevnost zagotavljanja zadostne konkurenčnosti ali upravičenosti ustanovitve ter posledično obstoja in razvoja organizacij. Vse to pa ima pomemben vpliv na teorijo in prakso sodobnega upravljanja in managementa.

Da bi lahko organizacije, pa najsi gre za pridobitne ali nepridobitne, male ali velike, lokalne ali mednarodne (globalne), zasebne ali državne (javne), delovale učinkovito in uspešno ter dosegale zastavljene cilje, ki so oblikovani po preseku sicer različnih posamičnih interesov udeležencev, mora biti njihova dejavnost ustrezno načrtovana, organizirana, vodena in nadzorovana, te naloge in funkcije pa opravljajo managerji, ki so jih imenovali ustanovitelj oz. lastniki, ti pa nadzor nad svojim vloženim premoženjem oz. naložbo izvajajo kot upravljalci. Upravljanje in management pa skupaj omogočata obvladovanje organizacije.

Namen tega gradiva je seznaniti študente in druge zainteresirane bralce s temeljnimi pojmi, ki se nanašajo na izjemno obsežen spekter obvladovanja podjetij z upravljanjem in managementom, predstavljene temeljne kategorije pa so potem lahko osnova za usmerjeno proučevanje in raziskovanje izbranih posameznih vidikov organizacije in managementa.

Predstavljeno gradivo proučevano temo obravnava prvenstveno na managementski način, upoštevajoč, da morajo managerji imeti nad poslovanjem in dogajanjem v okolju celovit (holističen) pogled, da bi lahko odločali o ključnih sestavinah temeljne politike in razvojnih usmeritvah organizacije, pri tem pa je manj prostora namenjenega teoretičnemu diskurzu, normativnemu vidiku ali primerjalnim teorijam o organizaciji (za kar obstajajo številni drugi znanstveni viri), razen kadar je to nujno, da je lahko obravnavana vsebina še vedno dovolj konkretna in usmerjena za sprejemanje odločitev v poslovni praksi.

Glede na izreden in raznolik obseg posameznih področij, ki jih proučevana tema vsebuje, teh v pričujočem gradivu ni bilo mogoče v celoti in popolno obravnavati, še posebej, ker gre za izjemno dinamično področje, kjer se spremembe dnevno dogajajo, vsako pa ima svoje posebnosti. Tekst torej ne pri-

## **Predgovor**

naša nekega končno ugotovljenega stanja ali zaključenih definicij, temveč nasprotno, predstavljeno področje, s poudarkom na temeljnih kategorijah managementa, ostaja odprto za izpopolnjevanje v raznoiterih miselnih in pragmatičnih smereh.

V Slovenskih Konjicah, december 2017

Drago Dubrovski

# Organizacija kot presečišče interesov udeležencev

## 1.1 Ustanovitev in namen organizacije

Organizacije nastanejo zaradi različnih izraženih interesov, ki jih posamezniki ali interesne skupine vsaka zase ne morejo uresničiti. Če ima nekdo zanimivo poslovno idejo, ki bi jo želel razviti v poslovni projekt, potem za njegovo uresničitev potrebuje izvajalce del, katerih interes je najti zaposlitev, v okviru katere bodo za svoje delo prejeli plačilo, finančna sredstva za razvoj projekta, ki jih ponujajo tisti, katerih interes je pridobiti donos na takšna sredstva, poslovodje, ki želijo svoja znanja in veščine dokazati proti dogovorjeni nagradi, kupce, ki so pripravljeni za rezultat projekta nameniti plačilo, dobavitelje, ki bodo tej bodoči organizaciji prodajali svoje izdelke, storitve in znanje, proizvodne kooperante, ki bodo za organizacijo proizvajali različne sestavne dele končnega izdelka, izvajalce zunanjih storitev, ki jih organizacija sama ne vključuje, a so za njeno delovanje potrebne, itn. Takšne različne posamične interese pa je moč uresničiti v organizaciji, ki predstavlja uskladitev ali presek vseh posamičnih interesov. Organizacija torej zajema skupino udeležencev, ki želi doseči tiste cilje, ki jih sami zase ne bi (z)mogli.

Poslovne ideje ni mogoče uresničiti v vlogi posameznika kot civilne osebe, saj so za opravljanje dejavnosti predpisani pogoji, ki jih je treba izpolnjevati, tako glede vrste organizacije kakor tudi vključitve v davčno-upravne sisteme na nacionalni ravni, za ustanovitev, tekoče delovanje in spreminjanje organizacij pa obstajajo splošni in posebni predpisi oz. nacionalna in mednarodna zakonodaja. Vsaka organizacija mora voditi poslovne knjige, v katerih je vsebinsko in računovodsko prikazana uspešnost delovanja in premoženjsko stanje, gospodarske organizacije pa jih morajo tudi javno objaviti.

*Interesi so želeni korist, uresničeni interesi pa dosežena korist. Med udeleženci podjetja in podjetjem nastajajo razmerja sodelovanja ali nasprotovanja za skupno doseganje interesov, ki so včasih tudi sovražna (Kralj, 1999, str. 70). Podjetje deluje po navzkrižnih interesih udeležencev organizacije. Interesi odražajo potrebe, želje in pričakovanja udeležencev ter izhajajo iz potreb in vrednot udeležencev organizacije. V teh navzkrižnih interesih skuša poslovodnik odločati tako, da bi njegova organizacija čim uspešneje dosegala*

## Organizacija kot presečišče interesov udeležencev

svoje cilje (Tavčar, 1997, str. 14). Sicer pa je načelo usklajevanja interesov udeležencev eno izmed sedmih načel o poslovanju in razvoju (Kralj, 2000, str. 39), druga pa so še: načela poslovne pripravljenosti in varnosti, načela delovanja, načela učinkovitosti in uspešnosti, načela urejenosti in uglednosti, načelo zadovoljevanja udeležencev podjetja, načela moči podjetja.

Organizacijo ustanovijo *ustanovitelji*, da bi ta z združevanjem drugih interesov dosegala cilje, ki so si jih pred tem zastavili. Cilji so najprej odvisni od tega, ali gre za pridobitno organizacijo (motiv dobička ali večanja premoženja) ali nepridobitno organizacijo (motiv skupnega oz. javnega dobra). Ustanovitelji z ustanovitvijo organizacije postanejo *lastniki*, ki se lahko v življenjskem ciklusu organizacije večkrat spremenijo, medtem ko ustanovitelji ostanejo vedno isti, čeprav morda potem niso več lastniki.

Ustanovitelji organizacijo ustanovijo z vložitvijo svojega premoženja, bodisi v denarju ali pa v drugačnih oblikah premoženja. S tem pa ustanovitelji prevzemajo tveganja, da morda organizacija ciljev ne bo dosegla, v najslabšem primeru pa lahko izgubijo vloženo premoženje. Zato cilj ustanoviteljev ne more biti zgolj morda doseganje donosa v višini neke povprečne obrestne mere, temveč mora ta biti zaradi prevzetih tveganj višja, ki pa ni nujno, da je izražena v denarnih sredstvih (donosu). Če ima npr. nekdo na razpolago 1.000.000 EUR, lahko ta sredstva nameni ustanovitvi organizacije, v kateri bo z uresničevanjem poslovnega motiva zabeležil višji donos, kot pa v primeru, da bi ta sredstva vezal kot dolgoročni depozit na banki, kjer so tveganja nepriemerljivo manjša. Ustanovitelj lahko poleg donosa računa tudi na druge koristi, kot je npr. zaposlitev samega sebe ali družinskih članov, ki bodo tako imeli delovno mesto s prejemanjem plače, učenje in pridobivanje izkušenj, izkoriščanje posebnih znanj ipd., oz. nasploh zadovoljevanja drugih ravni potreb.<sup>1</sup>

Lastniki zaposlijo *managerje* in jim poverijo oblast v organizaciji, da bi ta učinkovito delovala in po njihovih merilih in standardih uspešno dosegala smotre in cilje. Upravljanje organizacije je funkcija lastnikov, vodenje organizacije pa funkcija managerjev.

*Organizacija* je srečevališče in presečišče izraženih in začetno usklajenih interesov posameznikov in interesnih skupin za doseganje njihove želene koristi ter predstavlja sredstvo (instrument) za doseganje ciljev tako ustanoviteljev (lastnikov) kakor tudi ciljev drugih udeležencev organizacije, teh ciljev pa posamezniki ali skupine vsaka zase ne bi mogli doseči.

Organizacija je torej *interesni* sistem. Interesi kot želene koristi morajo biti vsaj na začetku usklajeni, saj sicer organizacija ne more pričeti delovati. Ka-

1. Najbolj znana in obravnavana je hierarhija potreb po Abrahamu Maslowu, ki je potrebe razdelil v štiri osnovne oz. nižje (pomembne za človekovo preživetje) in tri višje (potrebe po osebni rasti), pri tem pa si potrebe sledijo po naslednjem vrstnem redu: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, potrebe po pripadanju in varnosti, potrebe po ugledu in spoštovanju, kognitivne potrebe, estetske potrebe in samoaktualizacija.

sneje pa pogosto pride tudi do razhajanj, saj se smer in moč vpliva posameznih skupin v obdobju delovanja organizacije pogosto spreminja. Na ta način je organizacija tudi *politični* (vedenjski) sistem, v katerem se oblikujejo istosmernosti in nasprotja ter zavezniki in nasprotniki, povezani v interesne skupine. Udeleženci na organizacijo različno vplivajo, posredno ali neposredno, vpliv pa je odvisen od njihove moči, ne glede na to pa mora organizacija vedno delovati v okviru veljavnih zakonov, družbenih norm, družbene odgovornosti<sup>2</sup> in kulture okolja, saj se le znotraj tega okvirja lahko uresničujejo cilji organizacije in cilji udeležencev organizacije.

Organizacija je potemtakem:

- interesni (politični) sistem,
- dejavnostni sistem,
- poslovni sistem (ko gre za podjetje).

Organizacija ni sama sebi namen, temveč je njen namen v opravljanju dogovorjene *dejavnosti*, ki je v splošnem lahko pridobitna (motiv je v ustvarjanju dobička in večanju premoženja) ali nepridobitna (delovanje v splošno družbeno kot javni oz. skupni motiv), sicer pa tudi proizvodna ali storitvena. Da pa bi lahko izbrano dejavnost opravljala, pa poleg ljudi potrebuje tudi sredstva (zemljišča, stavbe, oprema, denar, znanje ipd.), ki jih je najprej pridobila od ustanoviteljev (ustanovni kapital), nato pa po potrebi od drugih zunanjih udeležencev v svojem imenu in za svoj račun (npr. banke, leasingne hiše, dobavitelji ipd.). Izvor, od koder je organizacija pridobila sredstva za opravljanje dejavnosti, so viri financiranja teh sredstev. Sredstva predstavljajo premoženje organizacije, ki je bilo nabavljeno (kupljeno) z denarjem iz različnih virov. Če so ta denar zagotovili lastniki, potem so bila sredstva nabavljena iz kapitala organizacije, ki so ga zagotovili najprej ustanovitelji, nato morda nadaljnji lastniki. Če pa so bila sredstva kupljena z denarjem drugih udeležencev, pa gre za zadolžitev oz. sprejem obveznosti organizacije, da ta denar posojilodajalcem (praviloma z obrestmi) vrne, izvor vrednosti za vrnilo pa naj bi bilo uspešno in učinkovito opravljanje dejavnosti.

Organizacija ima za opravljanje dejavnosti svoje strukture, procese in sisteme, ki morajo biti pripravljeni in izvajani tako, da lahko organizacija s svojimi sredstvi (instrumenti) doseže čim večjo učinkovitost in uspešnost delovanja. Obvladovanje vseh treh vidikov (interesni, dejavnostni in poslovni) pomeni obvladovanje organizacije.

Že v normalno delujočem podjetju obstajajo naravna protislovja v izraže-

2. Bistvo trajnostnega razvoja vodi k okolju prijaznemu podjetju z modrim izkoriščanjem naravnih in obnovljivih virov, s pametno rabo prostora, s skrbjo za čisto okolje, nadziranjem sevanj in zmanjševanjem odpadkov, skrbjo za biološko raznolikost ter modro rabo znanja in tehnologije. Trajnostni razvoj je treba vgraditi v politiko podjetja (Kralj, 2005, str. 194).

## Organizacija kot presečišče interesov udeležencev



**Slika 1.1** Porušitev ravnovesja med udeleženci podjetja pri velikih spremembah, resnih težavah ali krizi

nih interesih (npr. delojemalci in lastniki, hipotekarni in običajni upniki, lastniki in upniki), ki so v začetnih in nato normalnih razmerah poslovanja uravnotežena (uravnovešena), zato podjetje uresničuje interese vseh udeležencev. Pri načrtovanju velikih, strateško pomembnih spremembah, resnih težavah ali celo krizi pa se *ravnovesja podrejo*, saj poskuša vsak udeleženec na vsak način zavarovati lastne interese, kar pa lahko stori le tako, da vstopi na interesno območje drugega udeleženca. Protislovja se v takih razmerah izredno zaostrijo, *raznosmernost interesov* se veliko bolj potencira (slika 1.1). Glede na svojo vlogo in položaj nimajo vsi udeleženci podjetja enakih interesov niti enake moči ali vpliva. Ker hočejo posamezni udeleženci doseči različne koristi, je različno tudi njihovo interesno vedenje v podjetju in zunaj njega v zvezi z njim.

To spoznanje je ključnega pomena pri projektih revolucijskega spreminjanja ali odpravljanja krize v organizaciji, ki ga management v nobenem primeru ne sme prezreti ali podceniti. Poudarjena divergentnost interesov, ki je značilna za obdobje, ko je podjetje pred veliki spremembami, še bolj zaplete sicer že tako zahtevne notranje in zunanje relacije podjetja. Razen tega je treba upoštevati, da ima vsaka interesna skupina v takih okoliščinah svoje kazalce, merila in časovne okvirje za presojo uspešnosti načrtovanega projekta.<sup>3</sup>

Raznosmernost in različna velikost (moč) interesov lahko vodi v konflikte na različnih področjih in ravneh:

- konflikti kot posledica različne presoje (dve skupini udeležencev želita izvesti nezdržljive in nasprotujoče si aktivnosti),
- konflikti kot posledica različnega vrednotenja (skupini različno ocenju-

3. Področje uravnavanja raznosmernih interesov, da bi poudarili njegov pomen, nekateri poimenujejo že »management udeležencev« (angl. *stakeholder management*).



jeta posledice istega dejanja),

- konflikti kot posledica razdelitve (skupini pričakujeta za izvedbo določenih aktivnosti isti rezultat v obliki določenih ugodnosti ali stvari, vendar je ugodnost mogoča le za eno skupino).

Organizacija je zato socialna, družbena tvorba, v kateri nastajajo trenja in nasprotovanja, pozitivni in negativni pojavi v razmerjih med ljudmi (sodelovanje, prijateljstvo, samovolja, šikaniranje, klike, zaničevanje itd.), takih pojavov pa tudi pravo ne more preprečevati (Zabel, 2017, str. 87).

*Udeleženci organizacije* (angl. *stakeholders*) so vsi tisti posamezniki ali skupine, ki lahko vplivajo na organizacijo ali pa organizacija vpliva na njih (Smith in Kennedy, 2012, str. 11). Med udeleženci organizacije in organizacijo veljajo *menjalni odnosi*, v katerih se recipročno izmenjujejo koristi (npr. zaposleni opravljajo delo v korist organizacije, za kar prejmejo plačilo, kupci nabavljajo izdelke in storitve organizacije proti plačilu, dobavitelji dobavljajo vhodne materiale za plačilo, ipd.).

Udeleženci organizacije so:

- *notranji*: lastniki, managerji, sodelavci, nadzorni sveti, sveti delavcev ipd.,
- *zunanj*: vlagatelji, dobavitelji, odjemalci, konkurenti, država in družba, lokalna skupnost, javnost, nadzorne in statistične inštitucije, združenja, univerze itd.

Udeleženci organizacije za doseganje pričakovanih koristi, ki temeljijo na izraženih interesih, pogosto tvorijo koalicije kot vrste povezanosti med udeleženci formalne ali neformalne skupnosti. Udeleženci koalicije so tiste fizične in pravne osebe ali skupine oseb, ki imajo pravno možnost uveljavljati pravno utemeljen interes v podjetju ali pa le dejansko možnost uveljavljati svoje interese (Zabel, 2017, str. 27).

## 1.2 Organizacija in podjetje

Organizacija je interesni in dejavnosti sistem in – ko gre za podjetje – tudi poslovni sistem. *Podjetje* je torej vrsta organizacije, v katerem se v razmerah tveganja opravlja pridobitna dejavnost z namenom doseganja dobička ali večanja vrednosti premoženja, s čimer uresničuje interese udeležencev.<sup>4</sup> Podjetje kot poslovni sistem ima lahko statusno obliko gospodarske družbe, zadruga (pravne osebe) ali samostojnega podjetnika (fizične osebe).

4. Uporabna je tudi naslednja opredelitev: podjetje je institucionalna tvorba za uresničitev podjetniške ideje in zamisli kot odprt, dinamičen in kibernetičen (tj. ciljno upravljan) poslovni in interesni (politični) sistem, ki je sestavni del življenjskega okolja, zainteresirani (pravne ali fizične osebe) pa so v njem udeležene s premoženjem ali delom (Duh, 2015, str. 21).

## Organizacija kot presečišče interesov udeležencev

Podjetje se praviloma ustanovi na osnovi *podjetniške ideje* oz. zamisli,<sup>5</sup> iz katere se bo razvila njegova dejavnost, iz te zamisli pa se določi vizija in poslanstvo ter smotri in cilji, kar vse skupaj predstavlja politiko podjetja. Podjetniško idejo razvijejo podjetniki.<sup>6</sup> Podjetništvo je poskus ustvariti dodano vrednost s pomočjo odkrivanja poslovnih priložnosti, obvladovanja tveganja, ki ustreza tej priložnosti, ter s pomočjo komunikacijskih in poslovnih (managerskih) sposobnosti in znanj mobilizirati človeške, finančne in materialne vire, potrebne za uspeh podjetja. Podjetništvo sestavlja proces načrtovanja, organiziranja, delovanja in prevzemanja tveganj v novih ponudbah (start-up, new venture), podjetnik pa je tisti, ki se ukvarja s podjetništvom (Griffin, 2017, str. 275). Podjetnik je poslovno ustvarjalen in inovativen dinamični človek, ki hitro zaznava pojave, probleme in možnosti poslovanja. Voljan je tvegati in vložiti maksimalen napor za uresničitev. Zna pridobiti udeležence in sodelavce. Zna postavljati prave naloge in jih izvesti (Kralj, 2005, str. 92).

Podjetje se pri opravljanju svoje dejavnosti v razmerah negotovosti in nepredvidljivosti sooča z vrsto *tveganj*, kot so:

- *kreditno tveganje* (tveganje nastanka izgube zaradi neizpolnitve obveznosti dolžnika),
- *tržno tveganje* (tveganje nastanka izgub zaradi spremembe cen izdelkov in storitev, valut ali finančnih instrumentov ali spremembe obrestnih mer),
- *operativno tveganje* (tveganje nastanka izgube skupaj s pravnim tveganjem zaradi neustreznosti ali nepravilnega izvajanja notranjih postopkov, drugega nepravilnega ravnanja udeležencev ter neustreznosti ali nepravilnega delovanja sistemov, ki spadajo v notranje poslovno področje organizacije, zunanjih dogodkov ali dejanj),
- *likvidnostno tveganje* (tveganje nastanka izgube zaradi kratkoročne plačilne nesposobnosti).

Management mora upravljati s tveganji, kar zajema njihovo merjenje oz. ocenjevanje, obvladovanje in spremljanje tveganj, vključno s poročanjem o tveganjih, ki jim je ali bi jim lahko bila organizacija izpostavljena pri svojem delovanju. Podjetja se s tveganji soočajo na različne načine, kar je odvisno od vrste tveganja, velikosti morebitne škode, stopnje verjetnosti uresničitve tveganja in pomembnosti, ki jo podjetje pripisuje posameznemu prepoznemu tveganju, tako lahko:

5. S tega zornega kota je podjetje »institucionaliziran podjem za uresničitve podjetniške zamisli« (Belak, 2010, str. 29, v Duh, 2015, str. 21).

6. Ureditev podjetništva v RS temelji na treh ustavnih načelih: pravica do zasebne lastnine podjetniškega premoženja, svoboda dela ter prosta in poštena konkurenca (Zabel, 2017, str. 76).

- tveganje prevali,
- tveganje ublaži,
- tveganje sprejme,
- tveganju se izogne.

Način obvladovanja tveganj ni odvisen le od lastnih zamisli podjetja, velikokrat bo rezultat pogajanj z drugimi udeleženci in zatečenih razmer v okolju, v katerem tveganja nastajajo, in vrste poslov, ki jih udeleženci opravljajo. Pogajanja so proces komuniciranja, katerega cilj je doseči soglasje z drugimi, pri čemer so nekateri interesi obeh strani skupni, drugi pa si nasprotujejo. Poslovna pogajanja so torej dvosmerne komunikacije, s pomočjo katerih je treba doseči sporazum med dvema stranema, ki imata skupne interese (izvedba posla), hkrati pa tudi nasprotne interese (prevzem in delitev tveganj). Izhodišče poslovnih pogajanj je torej neskladje ali konflikt, ki se s pogajanjem odpravi tako, da se doseže sporazum, sprejemljiv za vse udeležence. Položaj pogajalskih partnerjev se med pogajanjem spreminja na osnovi medsebojnega prepričevanja, argumentiranja in popuščanja. Odločanje pogajalcev in pogajanja lahko poteka v gotovosti, tveganju in negotovosti. Odločitev, ki bi potekale povsem v gotovosti, je zelo malo. *Prevzem tveganja* je skoraj vedno prisoten. Negotovim odločitvam se bodo skušali pogajalci čim bolj izogniti.

Dejavnost, ki jo podjetje opravlja, sestavlja vrst medsebojno povezanih in soodvisnih notranjih in zunanjih procesov, kar vse skupaj poimenujemo delovanje ali *poslovanje* podjetja, ki je organizirano tako, da dosega zastavljene cilje podjetja in posledično udeležencev organizacije. Poslovanje podjetja se izvaja po različnih poslovnih funkcijah.

Podjetje pri opravljanju dejavnosti upošteva naslednja načela poslovanja in razvoja (Kralj, 2005, str. 290):

- načelo poslovne pripravljenosti in varnosti (načelo skladnih struktur, načelo rezerv, načelo plačilne sposobnosti, itd.),
- načelo delovanja (načelo umnosti, načelo optimiranja po določenih kriterijih, načelo zadostnosti, načelo zadovoljivosti, itd.),
- načelo učinkovitosti in uspešnosti (načelo ekonomičnosti, načelo produktivnosti, načelo tržnosti, načelo prožnosti, načelo donosnosti, itd.),
- načelo urejenosti in uglednosti (načelo notranje urejenosti, načelo ustvarjalnosti, načelo poslovne sposobnosti in zanesljivosti, načelo odgovornosti podjetja ter načelo dobrih odnosov z javnostjo in družbo),
- načelo zadovoljevanja udeležencev podjetja (načelo lastniške udeležbe, načelo delovne udeležbe, načelo tržne udeležbe, načelo zunanje finančne udeležbe, načelo udeležbe javnih financ, itd.),
- načelo moči podjetja (načelo produkcijske moči, tržne moči, moči znanja, itd.),

### Organizacija kot presečišče interesov udeležencev

- načelo usklajevanja interesov udeležencev (načelo prevlade, načelo kompromisa, načelo podrejanja, dokler ne gre drugače).

Glede na povedano ni presenetljivo, da je mogoče v literaturi (Morgan, 1997, v Biloslavo, 2013, str. 17) naleteti na številne metafore o organizaciji:

- *organizacija kot stroj*: v zgodnjih časih managementa so poskušali organizacijo enačiti z dobro narejenim in delujočim strojem za doseganje ciljev, seveda so bili tudi ljudje v zgodnjih teorijah o organizacijah (npr. Taylor) le kolesca v stroju;
- *organizacija kot organizem*: organizacije so ljudje, organizacije se odzivajo na spremembe in jih povzročajo tako v notranjem kot v zunanjem okolju – organizacije so torej žive, so organizmi;
- *organizacija kot možgani*: organizacije zaznavajo, obdelujejo in predelujejo informacije ter se odločajo za ukrepe, usmeritve in delovanje; če že niso enakovredne človeškemu možganu, jih je mogoče enačiti vsaj z računalniki;
- *organizacija kot kultura*: organizacije so ciljne združbe ljudi, ti pa v njih delijo prevladujoče vrednote, navade, vzornike, vzorce vedenja, medsebojna razmerja itn., organizacije imajo prav tako lastne in specifične kulture kot npr. nacionalne države;
- *organizacija kot interesna tvorba*: delovanje organizacij izhaja iz interesov ljudi v notranjem in zunanjih okoljih ter vpliva na interese sodelavcev in drugih posameznikov, skupin itn., organizacije so torej dinamično ravnovesje interesov;
- *organizacija kot psihološko okolje*: ljudje v organizacijah doživljajo pritiske in stiske, se veselijo in bojijo, zmagujejo in doživljajo poraze, razmere v organizacijah so močno pogojene tudi s podzavestjo ljudi, ki delajo v njih ali za njimi;
- *organizacija kot tokovi in spreminjanje*: skozi organizacije potekajo tokovi materialnih in nematerialnih sredstev, informacij in še česa, organizacije v teh tokovih ustvarjajo dodano vrednost in tako opravičujejo svoj obstoj; v organizacijah so obtoki in pretoki, organizacije morejo reproducirati same sebe;
- *organizacija kot instrument oblasti*: organizacije vplivajo na posameznike in skupine v svojih notranjih in zunanjih okoljih, ti vplivi so lahko ugodni ali neugodni, tudi gospodovanje, zatiranje in izkoriščanje, oblast pomeni odgovornost, ta terja etično odločanje in moralno ravnanje.

V strokovnih ali znanstvenih razpravah zahteva uporaba termina organizacija vsebinsko konkretizacijo, da se izognemo morebitnemu raznosmernemu razumevanju. Kralj (2005, str. 23) opozarja še na praktično rabo terminov organizacija – organiziranost – organiziranje, kot izhaja iz naslednje terminološke