

UNIVERZA V MARIBORU
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA MARIBOR

Magistrsko delo

**KVALITATIVNI MODEL ZA SPOZNANJE
RAZVOJNE FAZE V ŽIVLJENJSKEM CIKLU
MANJŠEGA PODJETJA Z VIDIKA
OBVLADOVANJA PODJETNIŠKIH KRIZ
Z IMPLEMENTACIJO NETEHTNOLOŠKIH
INOVACIJ**

Qualitative Model for Recognising the Development Phase of
Life Cycle in Smaller Companies in Terms of Handling
Entrepreneurial Crisis by Implementing Non-Technological
Innovation

Kandidatka: Aleksandra ZRELEC
Študijski program: Poslovanje in organiziranje MBA
Študijska usmeritev: Proizvodni menedžment
Mentor: zasl. prof. ddr. Matjaž Mulej
Študijsko leto: 2015/2016

Maribor, junij 2016

ZAHVALA

Da sem lahko zaključila podiplomski študij sem morala (po desetletnem premoru) spet sesti za knjige in napisati zaključno delo. Odločitev, da to naredim, ni bila težka, pot do cilja, tega dela, pa ne preprosta.

Na srečo so me podpirali in mi pomagali ljudje, ki jih cenim, spoštujem in imam rada.

Moj spoštovani, neutrudni mentor ddr. Matjaž Mulej, katerega vzpodbuda in vzor me spremljata in navdihujeta že od študentskih let.

Mag. Anka Kristan, moja upokojena profesorica statistike, ki mi je pomagala kvalitativne razsežnosti naloge tudi kvantitativno preveriti, utemeljiti in prikazati

Ljuba starša, ki sta se odpovedala marsikateremu obisku in druženju v želji, da hči konča, kar je začela.

In moj enkratni mož, ki me nesebično, trdno in vztrajno podpira tudi takrat, ko je težko.

Hvala vam!

Hvala tudi Janu in Daši - z mladostno energijo, poznavanjem sodobnih tehnik komuniciranja in rabe računalnika ter s svojo toplo naklonjenostjo sta mi pomagala, da sem prebrodila tiste težke trenutke, ki bi mi zaključek študija lahko zagrenili, morda celo onemogočili.

POVZETEK

Ključne besede: življenjski cikel podjetja, faze, krize, invencijsko-inovacijsko-difuzijski procesi, inovacije, netehnološke inovacije, mala in srednje velika podjetja, kazalci kriz, elementi faze življenjskega cikla.

V magistrskem delu smo obravnavali življenjski cikel podjetij in vrste kriz, ki se v podjetjih lahko pojavljajo ter nekatere vrste netehnoloških inovacij, ki pripomorejo k uspešnejšemu delovanju podjetja (glede na fazo življenjskega cikla in vrsto krize).

Proučevali smo modele življenjskega cikla podjetij, ki so bili razviti oziroma so uporabni za mala in srednje velika podjetja. Prav tako smo preverili, ali in kateri modeli obravnavajo tudi krize, ki se pojavljajo v podjetjih v posameznih fazah oziroma skozi njihovo življenjsko dobo.

Raziskovali smo tipologije inovacij s ciljem ugotoviti, ali netehnološke inovacije lahko pozitivno vplivajo na posamezne elemente, ki določajo posamezne faze življenjskega cikla podjetja, in pa to, ali lahko ugodno vplivajo tudi na kazalce kriz, ki se morebiti kažejo v podjetjih.

Podrobneje smo obravnavali idealnotipski štirifazni model življenjskega cikla podjetja avtorjev Puempina in Prangeja, ki omogoča raziskovanje faz razvoja podjetij prek identificiranih elementov, značilnih za posamezno fazo in obravnava tudi kazalce za določitev različnih idealnotipskih vrst kriz. Kot najprimernejši nabor netehnoloških inovacij smo izbrali tipologijo 20 inovacij Muleja in Hrastove, ki smo jo dopolnili z naborom družbeno odgovornega inovativnega ravnanja za ustvarjanje inovacij Štrukljeve. Na podlagi subjektivnih izhodišč smo vsakemu posameznemu elementu, ki opredeljuje idealnotipsko fazo, v kateri se lahko nahaja podjetje, in vsakemu posameznemu kazalniku krize pripisali netehnološke inovacije za uspešno poslovanje v fazi življenjskega cikla, v kateri se nahaja podjetje, ali pa za preprečevanje in reševanje kriznih stanj.

Oblikovali smo dvodimenzionalni model, ki vključuje vse 3 obravnavane vidike: življenjski cikel podjetja, spremljajoče krize in invencijsko-inovacijsko-difuzijski proces inoviranja. Njun model smo dopolnili s fazo, ki se pojavlja pred pionirsko fazo.

To predstavlja teoretični model raziskave.

V empiričnem delu smo na vzorcu 25 malih in 25 srednje velikih podjetij raziskovali, v katerih fazah življenjskega cikla in v katerih vrstah kriz se nahajajo anketirana mala in srednje velika slovenska podjetja iz predelovalne dejavnosti, ki so izpolnila anketni vprašalnik. Na konkretnem primeru smo tudi pokazali, kako smo izbirali netehnološke inovacije, s katerimi je mogoče zlasti dobro podpreti posamezne značilne elemente faze življenjskega cikla, ki se v podjetju kažejo.

Ugotovili smo, da se večina anketiranih malih podjetij nahaja v pionirski fazi, večina srednje velikih podjetij pa v fazi rasti. Rezultati tudi kažejo, da podjetja prepoznajo pri sebi elemente različnih faz življenjskega cikla (v posamezno fazo pa so uvrščena po prevladujočem vplivu izbranih elementov), prav tako so zaznala kazalnike kriz, ki niso tipični samo za fazo življenjskega cikla, v kateri se nahajajo. Zbrani podatki kažejo, da anketirana podjetja ne izkazujejo močno izraženih kriznih kazalnikov, temveč se znaki le nakazujejo, zato smo ocenili, da ne pomenijo kriznega stanja. Lahko pa služijo kot zgodnje opozarjanje na možne krize ali kot identifikacija področij poslovanja, ki jih je potrebno spremljati in bolje obvladovati.

Preverjali smo 5 hipotez.

Prva postavljena hipoteza je bila, da več kot polovica manjših podjetij v predelovalni dejavnosti izkazuje izrazite elemente vsaj dveh razvojnih faz idealnotipskega življenjskega cikla. Hipoteze nismo potrdili.

Da se več kot polovica manjših podjetij nahaja v eni od kriz, ki je povezana s fazami življenjskega cikla, v katerih se nahaja podjetje, se je glasila druga postavljena hipoteza, ki je prav tako nismo potrdili.

Tretje hipoteze, da je vsako fazo rasti podjetja in vsako krizo v manjših podjetjih mogoče izboljšati z netehnološkimi inovacijami v invencijsko-inovacijsko-difuzijskih procesih, nismo niti potrdili niti zavrnili. Raziskava z anketo je zajela to hipotezo prešibko, da bi jo lahko s podatki preverili.

Četrto hipotezo, da je večina malih podjetja iz predelovalne dejavnosti v Sloveniji v življenjskem ciklu v fazi pionir, smo potrdili.

Tudi peto hipotezo, da je večina slovenskih srednje velikih podjetij iz predelovalne dejavnosti v življenjskem ciklu v fazi rasti, smo prav tako potrdili.

Model dejavnikov v sestavi življenjski cikel / krize / netehnološke inovacije je lahko koristna in tudi v vsakdanji praksi uporabna kombinacija, ki prispeva k spoznanju vodstev podjetij (in tudi drugih organizacij) o prednostih in slabostih, ki jih prinaša faza, v kateri so njihova podjetja, in možnih krizah, ki se idealnotipsko pojavljajo ter k zavedanju o pomenu ne-tehnoloških inovacij kot ukrepu za izboljšanje vseh področij delovanja podjetij (in tudi drugih organizacij). Tako bodo bolj celovito prepoznavali, obvladovali in preprečevali probleme in si s tem izboljšali možnosti za preživetje, razvoj in/ali rast.

ABSTRACT

Keywords: life cycle of the company, phases, crisis, invention-innovation-diffusion process, non-technological innovations, small and medium-sized companies, indicators of crisis, the elements of the life cycle phases.

In this thesis we discussed the life cycle of the companies and crisis types that can emerge in the companies as some kind of non-technological innovation, that can contribute to better functioning of the company (regarding the life cycle phase and the sort of crisis).

We studied the models of the life cycle of companies, that were developed or are applicable for small and medium-sized companies. We also reviewed if and which models deal with the crisis, occurring in the companies in different stages or through their lifetime.

We studied the innovation typologies with the aim to determine, whether the non-technological innovations can have a positive impact on separate elements, determining each stage of the company's life cycle and whether they can positively affect the crisis indicators, which may be evident in the companies.

We address in detail the ideal type four-phase model of the life cycle of the company by the authors Puempin and Prange, that enables exploring the development phases in the company through the identified elements, specific for single phase and deals with indicators for determination of different ideal type crisis types. As the most appropriate set of non-technological innovations we selected the typology 20 innovations by Mulej and Hrast, which we supplemented by an array of social-responsible innovative practices for creating the innovations by Štrukelj. Based on subjective starting points, we attached to each individual element that defines the ideal type phase in which the company may be found and to each individual crisis indicator, the non-technological innovations for successful business in the life cycle phase in which the company currently is or to prevent and solve the crisis situations.

We designed a two-dimensional model, which includes all 3 aspects considered: the life cycle of the company, accompanying crises and the invention-innovation-diffusion process of innovation. Their model was supplemented with a phase, that occurs before the pioneering phase.

This represents the theoretical part of the research.

In the empirical part we took a sample of 25 small and 25 medium-sized companies and explored in which phases of life cycle and in which types of crisis are currently the surveyed small and medium Slovenian companies from the manufacturing sector that completed the questionnaire. We investigated which elements and indicators the companies recognized as their own and based on the results, we determined the phase of life cycle and identified the type of potential crisis, as shown by the identified crisis indicators. The presented case shows how we exerted the choice of non-technological innovations, which enable a good basis of individual typical elements of the life cycle phases, evident in the company.

We established that the majority of surveyed small companies is in the pioneering phase, the majority of medium-sized companies is in the growth phase. The results show that the companies within themselves recognize the elements of different life cycle phases (the individual phase includes them according to the dominant influence of

the chosen elements), at the same time they detected the crisis indicators that are not typical for the life cycle phase in which they currently are. The collected data show that the companies are not showing significantly expressed crisis indicators, the signs are only indicated, therefore we evaluate they don't represent a crisis situation. However, they can be used as an early warning of potential crisis or as the identification of the business fields that have to be monitored and better managed.

We explored 5 hypotheses.

The first hypothesis suggests that more than half of surveyed small companies in manufacturing sector show distinct elements of at least two development phases of the ideal type life cycle. This hypothesis has not been confirmed.

That more than half of the surveyed small companies are experiencing one of the crisis, connected to the life cycle phases in which the company is currently, was the second hypothesis that was also not confirmed.

The third hypothesis that each phase of company growth and each crisis in the smaller companies can be improved with non-technological innovations in the invention-innovation-diffusion processes, could not be confirmed nor rejected. The research through the survey covered this hypothesis too weak to be able to check it by data.

The fourth hypothesis, that most of the small companies in the manufacturing sector in Slovenia are currently in the pioneering phase regarding the life cycle, has been confirmed.

The fifth hypothesis that most of the Slovenian medium-sized companies in manufacturing sector is in the growth phase regarding the life cycle, has been confirmed as well.

The model of factors in the composition of life cycle / crisis / non-technological innovations might be helpful and in everyday practice useful combination, that could contribute to the knowledge of the company management (and other organisations) regarding the benefits and disadvantages the phase in which the company currently is, as well as the possible crisis that occur in ideal type and regarding the awareness of the importance of the non-technological innovations as a measure for improving all areas of company operation (and other organisations as well). This way they will enable a more comprehensive recognition, management and prevention of problems and thereby improve the possibilities of survival, development and/or growth.

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Opredelitev področja in opis problema	1
1.2	Namen, cilji in osnovne trditve	2
1.3	Predpostavke in omejitve raziskave	2
1.4	Uporabljene metode raziskovanja	3
2	TEORETIČNA IZHODIŠČA	4
2.1	Uvod	4
2.2	Opredelitev izbranih modelov idealnotipskega življenjskega cikla podjetja z vidika pojavljanja v manjših podjetjih	6
2.2.1	Model razvoja podjetja po Churchillu in Lewisu	7
2.2.2	Model razvoja podjetja po Scottu in Bruceu	9
2.2.3	Model življenjskega cikla podjetja po Fueglistallerju in Halterju	10
2.2.4	Model procesa razvoja podjetja in tranzicijskih kriz po Kajzerju	12
2.2.5	Model štirifaznega idealnotipskega razvoja podjetja po Puempinu in Prangeju	13
2.2.6	Sklepna spoznanja o predstavljenih modelih razvoja	20
2.3	Opredelitev podjetniških poslovnih kriz glede na fazo življenjskega cikla podjetja z vidika pojavljanja v manjših podjetjih	22
2.3.1	Opredelitev pojma podjetniške krize	22
2.3.2	Vzroki za nastanek podjetniških kriz	23
2.3.3	Podjetniške poslovne krize glede na fazo življenjskega cikla podjetja z vidika pojavljanja v manjših podjetjih	24
2.3.3.1	Podjetniške krize v modelu Scotta in Brucea	25
2.3.3.2	Krize v Kajzerjevem modelu	27
2.3.3.3	Podjetniške krize v modelu Puempina in Prangeja	28
2.3.4	Sklep	30
2.4	Spremenljivke za določitev faze življenjskega cikla v podjetju z vidika pojavljanja v manjših podjetjih	31
2.4.1	Spremenljivke za določitev faze življenjskega cikla v modelu Churchilla in Lewisa	31
2.4.2	Spremenljivke za določitev faze življenjskega cikla v modelu Scotta in Brucea	32
2.4.3	Spremenljivke za določitev faze življenjskega cikla v modelu Puempina in Prangeja	33
2.4.4	Spremenljivke za določitev faze življenjskega cikla v modelu Fueglistallerja in Halterja	34
2.4.5	Sklep	35
2.5	Spremenljivke za določitev kriznega stanja v podjetju z vidika pojavljanja v manjših podjetjih	36
2.5.1	Spremenljivke za določitev kriznega stanja v podjetju v modelu Scotta in Brucea	36
2.5.2	Spremenljivke za določitev kriznega stanja v podjetju v modelu Puempina in Prangeja	37
2.5.3	Sklep	38
2.6	Metodika diagnosticiranja v manjših podjetjih	38
2.6.1	Uvod	38
2.6.2	Kriteriji za ugotavljanje lastnosti pionirskega podjetja in kazalci kriz	38
2.6.3	Kriteriji za ugotavljanje lastnosti rastočega podjetja in kazalci kriz	41

2.6.4 Kriteriji za ugotavljanje lastnosti zrelega podjetja in kazalci kriz.....	43
2.6.5 Kriteriji za ugotavljanje lastnosti v preobratu in kazalci kriz.....	46
2.6.6 Zaključek.....	47
2.7. Model za obravnavo faze življenjskega cikla podjetja, pripadajočih kriz in netehnoloških inovacij z vidika pojavljanja v manjših podjetjih.....	49
2.8. Omejitev veljavnosti modela iz točke 2.6. za malo in/ali srednje veliko slovensko podjetje v predelovalni dejavnosti	52
2.9. Povzetek spoznanj iz poglavja 2	53
3 VLOGA NETEHTNOLOŠKIH INOVACIJ PRI OBVLADOVANJU KRIZ.....	54
3.1 Netehnološke inovacije kot pot do dinamičnega podjetja z vidika pojavljanja v manjših podjetjih.....	56
3.1.1 Tipologija inovacij	56
3.1.2 Kombinacija tehnoloških in netehnoloških inovacij v podjetjih.....	60
3.1.3 Inovativno ravnanje in netehnološke inovacije v manjših podjetjih kot pot do dinamičnega podjetja.....	62
3.2 Primerni tipi netehnoloških inovacij glede na fazo v idealno-tipskem življenjskem ciklu slovenskih malih in srednje velikih predelovalnih podjetij.....	68
3.2.1 Pionirska faza podjetja in primerni tipi netehnoloških inovacij	70
3.2.2 Faza rasti in primerni tipi netehnoloških inovacij	72
3.2.3 Faza zrelosti in primerni tipi netehnoloških inovacij.....	74
3.2.4 Faza preobrata in primerni tipi netehnoloških inovacij	75
3.3 Primerni tipi netehnoloških inovacij glede na vrsto kriz v idealno-tipskem življenjskem ciklu slovenskih malih in srednje velikih predelovalnih podjetij.....	77
3.3.1 Kazalci kriz v pionirski fazi življenjskega cikla podjetja	77
3.3.2 Kazalci kriz v fazi rasti življenjskega cikla podjetja	79
3.3.3 Kazalci kriz v fazi zrelosti življenjskega cikla podjetja	81
3.3.4 Kazalci krize v fazi preobrata življenjskega cikla podjetja	83
3.4 Povzetek spoznanj iz poglavja 3	84
4. ANKETA: DIAGNOSTICIRANJE RAZVOJNE STOPNJE PODJETJA IN VRSTE KRIZ	86
4.1. Splošni podatki o vzorcu podjetij.....	86
4.2 Metodologija.....	86
4.2.1 Opredelitev raziskovalnega problema	87
4.2.2 Cilji empirične raziskave.....	87
4.2.3 Postavljene hipoteze za empirični del	89
4.2.4 Omejitve empirične raziskave	89
4.2.5 Vzorec	90
4.2.6 Rezultati raziskave	90
4.2.6.1 Položaj anketiranih malih in srednje velikih podjetij po skupinah ocen elementov posamezne faze življenjskega cikla	90
4.2.6.2 Analiza ocenjevanja elementov, ki s teoretičnega vidika opredeljujejo posamezno razvojno fazo v anketiranih podjetjih	100
4.2.6.3 Položaj anketiranih malih in srednje velikih podjetij po skupinah ocen kazalcev kriz..	104
4.2.6.4 Vplivanje na položaj anketiranih malih in srednje velikih podjetij z ne-tehnološkimi inovacijami	108

4.2.7 Preverjanje hipotez (sklepanje o lastnostih populacije)	111
5 SKLEP	117
5.1 Povzetek ključnih ugotovitev raziskave	117
5.2 Povzetek ključnih predlogov (usmeritev)	118
LITERATURA IN VIRI	120

KAZALO SLIK

Slika 1: Model razvoja podjetja po Churchilu in Lewisu.....	8
Slika 2: Model razvoja po Scottu in Bruceu.....	9
Slika 3: Življenjski cikel podjetja (prim. Zuberbuehler 1989).....	13
Slika 4: Krize, podjetništvo (P) in menedžment (M), uspešnost (U) in učinkovitost (u).....	13
Slika 5: Življenjski cikel podjetja po Puempinu in Prangeju.....	14
Slika 6: Kritična razsodnost in ustvarjalna fantazija.....	24
Slika 7: Ponavljajoči se skoki nazaj zagotavljajo »idealno« evolucijo.....	48
Slika 8: Dvodimenzionalni model za obravnavo tipičnih faz življenjskega cikla podjetja, tipičnih pripadajočih kriz in (izvirno uvedenih) netehnoloških inovacij.....	49
Slika 9: Invencijsko-inovacijska veriga.....	51
Slika 10: Inovacijski radar.....	58
Slika 11: Tridimenzionalna tipologija – 20 tipov novosti.....	59
Slika 12: Položaj anketiranih malih podjetij po skupinah ocen elementov posamezne faze življenjskega cikla (prikaz strukturnih odstotkov s trikotnikom).....	97
Slika 13: Položaj anketiranih srednje velikih podjetij po skupinah ocen elementov posamezne faze življenjskega cikla (prikaz strukturnih odstotkov s trikotnikom).....	99
Slika 14: Primerjava odstotka anketiranih malih podjetij, ki so elemente vseh štirih razvojnih faz ocenili z ocenami “zelo se strinjam” in “strinjam se”.....	101
Slika 15: Primerjava odstotka anketiranih srednje velikih podjetij, ki so elemente vseh štirih razvojnih faz ocenili z ocenami “zelo se strinjam” in “strinjam se”.....	102
Slika 16: Izbrani kazalci kriz v pionirski fazi v anketiranih malih in srednje velikih podjetjih.....	105
Slika 17: Izbrani kazalci kriz v fazi rasti v anketiranih malih in srednje velikih podjetjih.....	106
Slika 18: Izbrani kazalci kriz zrelosti v anketiranih malih in srednje velikih podjetjih.....	107
Slika 19: Izbrani kazalci krize preobrata v anketiranih malih in srednje velikih podjetjih.....	108
Slika 20: Soodvisnost vrednot, kulture, etike in norm.....	110

KAZALO TABEL

Tabela 1: Značilnosti rasti in razvoja.....	7
Tabela 2: Značilnosti faz življenjskega cikla podjetja.....	11
Tabela 3: Prednosti in slabosti pionirskega podjetja.....	15
Tabela 4: Prednosti in slabosti rastočega podjetja.....	17
Tabela 5: Prednosti in slabosti zrelega podjetja.....	18
Tabela 6: Prednosti in slabosti podjetja v preobratu.....	20
Tabela 7: Področja obravnave spremenljivk v modelu Churchilla in Lewisa.....	32
Tabela 8: Področja obravnave spremenljivk v modelu Scotta in Brucea.....	33
Tabela 9: Spremenljivke za določitev faze življenjskega cikla v modelu.....	34
Tabela 10: Model Fueglistallerja in Halterja.....	35
Tabela 11: Spremenljivke za določitev kriznega stanja v modelu Scotta in Brucea.....	36
Tabela 12: Spremenljivke za določitev kriznega stanja v podjetju v modelu Puempina in Prangeja.....	37
Tabela 13: Prednosti in pomanjkljivosti pionirskega podjetja.....	38
Tabela 14: Kriza nesposobnosti.....	40
Tabela 15: Kriza drobljenja.....	40
Tabela 16: Kriza napačnih napovedi.....	41
Tabela 17: Prednosti in slabosti rastočega podjetja.....	41
Tabela 18: Kriza prevelike ekspanzije.....	42
Tabela 19: Diverzifikacijska kriza.....	43
Tabela 20: Prednosti in slabosti zrelega podjetja.....	44
Tabela 21: Kriza nasledstva.....	45
Tabela 22: Kriza identitete.....	45
Tabela 23: Kriza oblasti in birokracije.....	46
Tabela 24: Prednosti in slabosti podjetja v preobratu.....	46
Tabela 25: Kriza preobrata.....	47
Tabela 26: Tipologija inovacij po Nussbaumu.....	56
Tabela 27: Taksonomija inovacij po Mooru.....	57
Tabela 28: Tipologija 20 tipov inovacij.....	58
Tabela 29: Mulejeva tipologija 40 tipov inovacij.....	60
Tabela 30: Tipologija inovacij Štrukljeve z 52 tipi inovacije.....	61
Tabela 31: Inovativno ravnanje za ustvarjanje inovacij.....	64
Tabela 32: Glavne nevarnosti pionirskega podjetja, možne posledice in vrste inovacij po ključnih dimenzijah.....	65
Tabela 33: Glavne nevarnosti rastočega podjetja, možne posledice in vrste inovacij po ključnih dimenzijah.....	66
Tabela 34: Glavne nevarnosti zrelega podjetja, možne posledice in vrste inovacij po ključnih dimenzijah.....	66
Tabela 35: Glavne nevarnosti podjetja v preobratu, možne posledice in vrste inovacij po ključnih dimenzijah.....	67
Tabela 36: Nabor tipov netehnoloških inovacij za določitev primernosti glede na fazo življenjskega cikla podjetja.....	69
Tabela 37: 18 elementov pionirskega podjetja in inovacije, ki podpirajo posamezne elemente zlasti dobro.....	70
Tabela 38: 18 elementov podjetja v rasti in inovacije, ki podpirajo posamezne elemente zlasti dobro.....	73
Tabela 39: 18 elementov podjetja v zrelosti in inovacije, ki podpirajo posamezne elemente zlasti dobro.....	74
Tabela 40: 18 elementov podjetja v preobratu in inovacije, ki podpirajo posamezne elemente zlasti dobro.....	76
Tabela 41: Kazalci kriz v pionirski fazi in inovacije, ki izboljšujejo posamezne kazalce zlasti dobro.....	78
Tabela 42: Kazalci kriz v fazi rasti in inovacije, ki izboljšujejo posamezne kazalce zlasti dobro.....	80
Tabela 43: Kazalci kriz v fazi zrelosti in inovacije, ki izboljšujejo posamezne kazalce zlasti dobro.....	82
Tabela 44: Kazalci kriz v fazi preobrata in inovacije, ki izboljšujejo posamezne kazalce zlasti dobro.....	83
Tabela 45: Podjetja po odstotku elementov posamezne razvojne faze po skupinah ocen (n = 25 s številom zaposlenih od 10 do 49, mala podjetja).....	91
Tabela 46: Podjetja po odstotku elementov posamezne razvojne faze po skupinah ocen.....	94
Tabela 47: Odstotek anketiranih, ki so se s trditvijo iz sklopa posamezne faze ŽC podjetja »zelo strinjali« in »strinjali«.....	100

Tabela 48: Netehnološke inovacije na področju izbranih elementov pionirstva.....	109
Tabela 49: Struktura anketiranih podjetij po številu elementov posamezne vrste kriz, značilnih za pionirsko fazo.....	111
Tabela 50: Struktura anketiranih podjetij po številu elementov posamezne vrste kriz, značilnih za fazo rasti.....	112
Tabela 51: Struktura anketiranih podjetij po številu elementov posamezne vrste kriz, značilnih za fazo zrelosti.....	112
Tabela 52: Struktura anketiranih podjetij po številu elementov krize preobrata.....	112
Tabela 53: Povprečno število najvišje ocenjenih elementov za posamezno razvojno fazo v skupini malih in v skupini srednje velikih podjetij.....	114

1 UVOD

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Zamisel življenjskega cikla organizmov je bila v preteklosti iz bioloških prenesena na nebiološke sisteme (kot zapletene pojave, ne kot miselne slike o njih) in obravnavana na različnih področjih (npr. vojaško-gospodarskih velesil, narodov in kultur, znanstvenih paradigem, izdelkov, tehnologij, gospodarskih panog ...). Uporabljena je bila tudi pri raziskovanju rasti in razvoja podjetij.

Koncept življenjskega cikla podjetja je bil v strokovni literaturi obravnavan z različnih vidikov. Ker so podjetja dinamični sistemi, vpeti v okolje, in s sebi lastno notranjo strukturo, na njihov razvoj vplivajo različni dejavniki; tako zunanji kot notranji. Zato idealnotipskega modela razvoja podjetja ni. V skladu z raziskovalnimi ugotovitvami pa so bili oblikovani različni modeli razvoja podjetij, ki jih lahko razvrstimo v šest osnovnih tipov, ki obravnavajo predvsem zaporedje faz, skozi katera mora podjetje, ali krize, ki se idealnotipsko pojavijo, ali razvoj prodajnih trgov, ki jih je podjetje osvojilo, ali spremembe v organizacijski strukturi in sistemih vodenja, ali modeli spremembe vedenja, ki se uporablja v posamezni fazi razvoja podjetja.

Splošne ugotovitve navedenih modelov kažejo, da razvoj posameznega podjetja poteka neenakomerno. Dalj časa trajajoče stabilne faze, v katerih podjetje običajno dosega rast, v presledkih sekajo faze krajših globokih kriz, ki so pogosto povezane z večjimi preobrati, ki lahko vodijo tudi v smrt podjetja, če se podjetje ni pripravljeno ali sposobno prilagoditi spremembam.

Seveda pa se podjetja tudi skozi tekoče poslovanje in delovanje srečujejo z različnimi krizami. Če jih pravočasno zaznajo ter rešujejo in obvladujejo sproti, te kratkoročno ne pomenijo nevarnosti za preživetje in ohranitev podjetja. V nasprotnem primeru pa lahko podjetja tudi propadejo.

Vzroki podjetniških kriz so tako v okolju podjetja kot v podjetju samem. Na dejavnike v okolju podjetje običajno neposredno ne more veliko vplivati (kot npr. na dejavnost konkurentov, zakonodajne okvire poslovanja, upad konjunktura ...). Lahko pa podjetje vpliva na notranje dejavnike krize – npr. na napake pri vodenju, neustrezne organizacijske strukture glede na velikost oziroma rast podjetja, notranja trenja med vodilnimi ...

Kriza se v podjetju lahko odraža tudi kot pozitivni dejavnik, kot sila napredka. V takšnih časih v podjetju nastajajo nove ideje, staro se umika novemu, v ospredje prihajajo novi načini izrabe poslovnih možnosti, podjetje kot sistem (zapleten pojav) se spreminja in prilagaja razmeram.

V tem delu smo uporabili model življenjskega cikla avtorjev Puempina in Prangeja (1995), ki obravnava tako (nujno) zaporedje značilnih faz (pionirska, rast, zrelost, preobrat) kot tudi krize, ki se idealno tipsko pojavljajo v posameznih fazah.

Pogosto se pokaže, da so invencijsko-inovacijsko-difuzijski procesi pravi motor razvoja podjetja, vsaj na dolgi rok. Pomembni so tudi za reševanje podjetja iz kriz. Vendar za doseganje dolgoročnega dinamičnega, odličnega podjetja niso dovolj le inovacije na tehnično-tehnološkem in programskem, ampak tudi na netehnoloških področjih – v inoviranju upravljalno-vodstvenega in informacijskega procesa, organizacijskega reda / sistema, stila in postopkov menedžmenta, poslovnih odnosov, vrednot, kulture, etike in norm, pa tudi osebnih lastnosti in navad sodelavcev. Netehnološke inovacije ustvarjajo bistveni del pogojev za tehnično-tehnološke, zlasti vplivna sta stil in postopek menedžmenta in zato osebne lastnosti menedžerjev in lastnikov (s slednjimi se v tej raziskavi ne ukvarjamo, če niso hkrati menedžerji, pač pa le z menedžerji in njihovo uporabo invencijsko-inovacijsko-difuzijskih procesov za uspešno poslovanje v fazi življenjskega cikla, v kateri se nahaja podjetje, ali pa za preprečevanje in reševanje kriz).

Inovativno ravnanje, ki vključuje socialne inovacije na medčloveškem področju, se kaže kot pot do dinamičnega, uspešnega podjetja.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Namen tega dela je z naborom kvalitativnih elementov in kazalnikov oblikovati model za spoznanje, v kateri fazi življenjskega cikla je podjetje, in diagnosticiranje obstoječih in/ali nakazanih potencialnih poslovnih kriz. Na tej osnovi bo podrobneje pripravljen nabor tipov netehnoloških inovacij, ki zlasti dobro odgovarjajo na izzive in probleme manjšega podjetja v različnih razvojnih fazah njegovega življenjskega cikla ter identificiranih idealnotipskih krizah v njih.

Cilj raziskave je razviti model za spoznanje razvojne faze v življenjskem ciklu manjšega podjetja iz predelovalne dejavnosti in obvladovanje podjetniških kriz z implementacijo netehnoloških inovacij ter potrditev, da je inoviranje potrebno, možno in koristno v vseh razvojnih fazah manjšega podjetja in pri vseh analiziranih tipih kriz. Če so invencijsko-inovacijsko-difuzijski procesi ciljno usmerjeni ter prilagojeni stanju v manjšem podjetju, se z njihovo implementacijo lahko usmerja življenjski cikel manjšega podjetja in preprečuje nastanek kriz ali pa omogoča vsaj njihovo lažje premagovanje.

Trditve, oblikovane kot hipoteze, ki smo jih želeli preveriti:

- Da več kot polovica anketiranih manjših podjetij izkazuje izrazite elemente vsaj dveh razvojnih faz obravnavanega idealnotipskega življenjskega cikla.
- Da se več kot polovica anketiranih manjših podjetij nahaja v eni od kriz, ki je povezana s fazami življenjskega cikla.
- Da je vsako fazo življenjskega cikla podjetja in vsako krizo v podjetju mogoče zlasti dobro izboljšati z netehnološkimi inovacijami v invencijsko-inovacijsko-difuzijskih procesih.

1.3 Predpostavke in omejitve raziskave

Pri izdelavi magistrske naloge izhajamo iz naslednjih predpostavk:

- Da je cilj podjetij, tudi manjših, dolgoročna rast in razvoj ter ustvarjanje dobička, kar ogrožajo krize.
- Da so inovacije ključni dejavnik uspešnosti podjetja, tudi manjših podjetij.

- Da je mogoče usmerjati življenjski cikel podjetja, tudi manjšega, z različnimi tipi netehnoloških inovacij v vseh razvojnih fazah in v vseh vrstah pripadajočih kriz.

Omejitve so zlasti naslednje:

- Samo slovenska mala in srednje velika podjetja iz predelovalne dejavnosti so bila uporabljena za terenski del raziskave.
- Literatura je pretežno zasnovana na razmerah v starejših tržnih gospodarstvih zunaj Slovenije.
- Literatura se veliko več ukvarja z velikimi kot z malimi in srednje velikimi podjetji.
- Tipologija življenjskih ciklov in njim ustreznih kriz je nastala pred sedanjo družbeno-gospodarsko krizo in novemu položaju morda ustreza le delno.
- Literatura se pretežno omejuje na tehnično-tehnološki del inovacij.
- Literatura se poglobljeno ne ukvarja z vplivom inovacij na podjetja v času krize in z njihovim prispevkom k dolgoročni rasti in razvoju malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji.

1.4 Uporabljene metode raziskovanja

Podatke smo zbrali z anketo in jih obdelali s kvalitativno vsebinsko analizo. Dognanja iz študije primera smo interpretirali opisno.

Pri analiziranju nekaterih izbranih segmentov zbranih podatkov so bile uporabljene tudi metode statističnega kvantitativnega raziskovanja.

V magistrski nalogi je uporabljena deskriptivna metoda z raziskovanjem teoretičnih izhodišč, dejstev in definicij različnih avtorjev s področij življenjskega cikla podjetja, idealnotipskih podjetniških kriz ter invencijsko-inovacijsko-difuzijskih procesov v podjetjih na področju netehnoloških inovacij. Prav tako smo uporabili deskriptivno metodo empiričnega raziskovanja na slučajnostnem vzorcu 25 malih in 25 srednje velikih slovenskih podjetij, ki so v veljavni standardni klasifikaciji dejavnosti registrirana v dejavnosti C – predelovalna dejavnost.

Uporabljena je bila tudi komparativna metoda in metoda kompilacije, s pomočjo katerih smo prišli do lastnih ugotovitev in sklepov.

S samostojnim induktivnim sklepanjem smo s pomočjo razčlenjevanja, abstrahiranja, generaliziranja in sinteze prišli do spoznanj glede faz življenjskega cikla anketiranih podjetij ter obstoječih in nakazanih potencialnih poslovnih kriz ter implementacije netehnoloških inovacij v posameznih fazah življenjskega cikla in ob idealnotipskih kriznih kazalnikih.

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

2.1 Uvod

Tako v znanstveni kot strokovni literaturi so življenjski cikel podjetja obravnavali različni avtorji. Belak (Belak 2009, str. 87) omenja, da je aplikacija bioloških modelov življenjskega cikla v ekonomsko znanost in prakso relativno nova. Navaja Fueglistallerja in Halterja (2005 v Belak 2009, str. 87), ki se sklicujeta na Grabowskega in Muellerja ter njuno Teorijo življenjskega cikla (Life Cycle Theory) iz leta 1975 in kot avtorje, ki so dali pomembne doprinose k tej temi, omenjata tudi Korallusa (1988), Fueglistallerja in Halterja (2005), Puempina in Prangeja (1991), Rosenbauerja (1995), Kemmetmuellerja in Schmidta (1995), Guinea, Huppesa in Heijungsa (2001), Schminkeja, Ambrosea in Neubama (2005), Bleicherja (1994, 2004).

Izraz »življenjski cikel« zajema dve različni ravni opazovanja (Levinson 1978 v Štrukelj 1999, str. 40): je proces ali potovanje, ki se začne v izhodiščni točki (rojstvo) in konča v končni točki (smrt). Druga raven je raven »sezona« (letnih časov), ki predstavlja različne faze oziroma obdobja znotraj življenjskega cikla. Vsaka faza napoti na svoje tipične lastnosti in značilnosti, nobena ni identična drugi, a kljub temu obstaja med različnimi fazami dovolj podobnosti, ki omogočajo nepretrgano izgradnjo posameznih faz. V času življenjskega cikla (Greiner 1998) se izmenjujejo faze evolucije (rast/razvoj) in revolucije (kriz), ki zahtevajo od vodstva, da v vsaki revolucionarni fazi postavi nove organizacijske prakse, ki bodo osnova poslovanja v naslednji fazi rasti/razvoja. Na podjetje torej lahko gledamo, kot da živi svoje življenje (Puempin in Prange 1994 v Štrukelj 1999, str. 40).

Različni raziskovalci in znanstveniki so na osnovi svojih ugotovitev in tujih virov razvili tudi več različnih modelov razvoja podjetij, ki jih je mogoče uvrstiti v različne skupine. Puempin in Prange (1995, str. 44–46) jih razvrščata v pet osnovnih tipov:

- Prvi, metamorfozni, opisujejo bolj ali manj nujno zaporedje faz, skozi katera mora podjetje.
- Drugi, krizni, obravnavajo krize, ki se idealnotipsko pojavijo ob določeni starosti oziroma velikosti podjetja.
- Tretji, modeli tržnega razvoja, razlagajo razvoj podjetja kot funkcijo razvoja prodajnih trgov, ki jih je podjetje osvojilo.
- Modeli strukturnih sprememb, četrta skupina modelov, opisujejo razvoj podjetja v glavnem na podlagi sprememb v organizacijski strukturi in sistemih (kot urejenostih in pripomočkih) vodenja.
- Modeli spremembe vedenja (kot peti) pa določajo razvojno stopnjo podjetja na podlagi vedenja in naravnosti.

Splošne ugotovitve, ki jih avtorja povzemata iz navedenih modelov, kažejo, da je spreminjanje in nenehno prilagajanje spremembam (oziroma njihovo pospeševanje z inovacijami) pravi motor razvoja podjetja in temeljni pogoj za njegovo preživetje. Pa tudi to, da razvoj posameznega podjetja ne poteka enakomerno, temveč dalj časa trajajoče stabilne faze, v katerih podjetje običajno dosega rast, v presledkih sekajo faze krajših globokih kriz, ki so pogosto povezane z večjimi preobrati, ki lahko vodijo tudi v smrt podjetja, če se to ni pripravljeno ali sposobno prilagoditi spremembam. Število faz rasti je različno, če omenimo samo nekatere: cikli so lahko samo trije (Lievegoed in

Scott v Puempin in Prange, 1995), štirje (James, Chold in Swayne in Tucker v Puempin in Prange, 1995). Pet ciklov so opisovali Mintzberg ter Churchil in Lewis (v Puempin in Prange, 1995). Znana sta tudi Bleicherjev šeststopenjski model in Adizesov desetstopenjski model (v Puempin in Prange, 1995).

Pojem krize pozna človeštvo že zelo dolgo. Izhaja iz grške besede »krinein« – odločiti kaj, soditi; krisis – presoja, prepir«. Sruk (1999, str. 255) jo označuje kot odločilni moment ali fazo, težavno prehodno oziroma prelomno obdobje v kakem naravnem, družbenem ali psihičnem procesu. Kriza je situacija hitrih, bistvenih sprememb, negotovosti, iskanja novega ravnotežja. Je lahko izraz za dejansko ali navidezno brezizhodnost.

Puempin in Prange (1995, str. 200) izhajata iz prvotnega grškega pojma kriza, ki je pomenil »odločitev, odločilni preobrat«. Uporablja se na splošno za odločilno, težavno situacijo. Hkrati označuje vrhunec oziroma prelomnico v razvoju, ki je za sistem (tj. obravnavo gospodarsko ali drugo enoto, op. a.) nevaren in se je že dalj časa (latentno) zaostroval. Glede na doseženi obseg kriza lahko ogroža dele sistema ali celo obstoj celotnega sistema. Značilna za krizo je ambivalenca njenega izhoda: med zrušenjem sistema in uspešnim obvladovanjem je mogoča cela vrsta razvojnih poti.

Krystek (1987 v Tavčar 1990, str. 397) opredeli krize podjetij kot nenačrtovane in neželene procese, ki trajajo omejen čas in na katere je mogoče le omejeno vplivati ter imajo vsakršne možne izide. Krize lahko vsebinsko in trajno ogrozijo ali celo onemogočijo obstoj celotnega podjetja, saj prizadenejo njegove nadrejene cilje. Če so ti ogroženi ali celo nedoseženi, to pomeni trajno ogroženost ali izničenje smotrov in ciljev, pa tudi obstoja podjetja kot celote, ki samostojno in aktivno sodeluje v procesu gospodarjenja.

Po Slaterju (1984 v Tavčar 1990, str. 397) krizna situacija ogroža prednostne smotre, zlasti obstoj podjetja, omejuje za odzivanje razpoložljivi čas in preseneti ter psihično obremenijo odločevalce.

Barton (1993, 2 v Dubrovski 2011, str. 27) navaja, da je kriza pomemben, nepredviden dogodek, ki bo verjetno prinesel negativni izid. Dogodek in njegova posledica lahko močno poškodujeta organizacijo in njene zaposlene, izdelke, storitve, finančne pogoje in ugled.

Tavčar (1990, str. 400) opredeljuje krizo kot neugodno motnjo, ki spremeni uspešnost podjetja. Če je motnja relativno šibka, ga ne destabilizira, nekaj močnejša ga sicer destabilizira, vendar ne preko meje normalnih zmognosti za obvladovanje krize. Še močnejša to mejo za določen čas preseže, vendar ostane pod maksimalnimi zmognostmi podjetja za obvladovanje krize. Zelo močna to mejo preseže takoj ali pa po tem, ko predolgo presega normalne zmognosti podjetja za obvladovanje krize. Poleg intenzivnosti motnje je pri obvladovanju krize očitno odločilen dejavnik čas, za potek krize pa vedenje posloводства.

Vrečko (2009, str. 5) krizo na splošno opredeli kot motnjo v delovanju poslovnega sistema, ki jo povzročijo različni notranji in/ali zunanji dejavniki. Po mnenju mnogih so krize pravzaprav nujna in ciklično ponavljajoča se obdobja v razvoju poslovnega sistema, ki spodbudijo kritično presojo ustreznosti delovanja poslovnega sistema ter

izvedbo potrebnih novih projektov za zagotavljanje nadaljnje rasti in razvoja poslovnega sistema. Krizo, ki je praviloma nastala zaradi neustreznega/neučinkovitega izvajanja poslovnih procesov oziroma zaradi strateško neustreznega usmerjanja razvoja poslovnega sistema, imenuje poslovno krizo. V to obravnavo ne šteje kriz, na razvoj katerih poslovni sistem v preteklosti ne bi imel vpliva (kot je to na primer pri krizah, ki nastanejo zaradi posledic naravnih katastrof ipd.).

Dubrovski (2011, str. 33–34) povzema tudi razmišljanja različnih avtorjev, da je kriza lahko tudi pozitivna sila in ima dobre strani, saj odpira nove priložnosti, do katerih v drugačni situaciji ne bi prišlo; pridobivajo se nova znanja, inovativen, radikalen in hraber način vodenja; v kriznih razmerah se rutina umika intuitivnim, inventivnim, enkratnim in posebnim odločitvam. Z vidika podjetja je kriza lahko iniciator in usmerjevalec prenove (če je njena razrešitev seveda uspešna).

2.2 Opredelitev izbranih modelov idealnotipskega življenjskega cikla podjetja z vidika pojavljanja v manjših podjetjih

V Sloveniji je Mojca Duh (Duh, Kajzer, 2002) raziskovala teorijo in prakso razvoja podjetij s posebnostmi malih in srednje velikih (ter družinskih) podjetij ter izdelala primerjalno analizo modelov razvoja in/ali rasti podjetja. Za mala in srednje velika podjetja je kot primerna opredelila modela Churchilla in Lewisa (1983) ter Scotta in Brucea (1987). Primerjalno proučitev nekaterih izbranih modelov je v letu 2009 objavil tudi Jernej Belak (2009), ki je podrobneje predstavil tudi model Fueglistallerja in Halterja (Belak 2009, str. 106). Vključili smo ga v nabor predstavljenih modelov, ker zajema predustanovitev podjetja kot eno od faz, ki lahko pomembno vpliva na prihodnje faze v življenjskem ciklu podjetij.

Obravnava modelov življenjskega cikla, ki so primerni za mala in srednje velika podjetja, je v tem delu pomembna zaradi dveh razlogov: prvič, ker je vsebina te raziskave usmerjena v obravnavo izključno malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji, saj v terenski raziskavi obravnavamo naključno izbrana mala in srednje velika slovenska podjetja iz predelovalne dejavnosti; in drugič, ker so številni raziskovalci razvili modele razvoja podjetja, ki so neprimerni za mala in srednje velika podjetja, ker:

- predpostavljajo, da mora podjetje rasti in preiti skozi vse faze razvoja ali »umreti« pri tem poskusu,
- večina modelov ne zajema pomembnih prvih faz začetkov podjetja in rasti,
- večina modelov opredeljuje velikost podjetja v pogledu letne prodaje ali števila zaposlenih in pri tem zanemari dejavnike, kot so dodana vrednost, število lokacij, kompleksnost in stopnja sprememb v proizvodih ali proizvodni tehnologiji (Churchill in Lewis 1992, v: Duh 2003, str. 104).

V nadaljevanju bomo predstavili pet modelov razvoja, uporabnih za mala in srednje velika podjetja: petstopenjske modele Churchilla in Lewisa, Scotta in Brucea, Fueglistallerja in Halterja ter štiristopenjska modela Kajzerja ter Puempina in Prangeja.

Kadar bomo govorili o lastništvu podjetja, bomo zaradi poenostavitve vedno uporabljali edninsko obliko (podjetnik, lastnik, vodja, direktor), čeprav je seveda deležnikov oziroma solastnikov podjetja pa tudi direktorjev/menedžerjev, lahko več.

Pri obravnavi življenjskega cikla podjetja se srečamo s pojmom rasti in razvoja. Pogosto se v literaturi obravnavata kot sinonima, vendar je med njima velika razlika. Kajzer (Belak in soavtorji 1998, str. 44) opredeljuje razumevanje rasti kot proces količinskega povečanja pojava brez pomembnih kakovostnih (tj. vsebinskih, bistvenih, op. a.) sprememb, razvoj pa kot proces kakovostnega spreminjanja pojava, iz katerega izhajajo njegove nove značilnosti, nova kakovost.

Belak (in soavtorji 1998, str. 27) pa opominja, da je razvoj podjetja kontinuiran, ciljno usmerjen proces spreminjanja – na boljše! Da bi to dosegla, morajo podjetja poznati svoje prednosti in slabosti in podvzeti glede njih tudi ustrezne ukrepe (Štrukelj 2013, str. 1).

Kajzer (Belak in soavtorji 1998, str. 45) pojmuje rasti in razvoj kot dve strani istega pojava, ki sta soodvisna, kar podrobneje pojasnjuje Tabela 1.

Tabela 1: Značilnosti rasti in razvoja

Rast	Razvoj
količinske spremembe	kakovostne spremembe
povečanje učinkovitosti (delati stvari prav)	povečanje uspešnosti (delati prave stvari)
introvertiranost – proizvodna usmerjenost	ekstrovertiranost – tržna usmerjenost
ekonomika količine »economies of scale«	ekonomika kakovosti in raznoličnosti »economies of scope«
veliki sistemi	organizacije »človeških razsežnosti«
poslušnost in rutina	ustvarjalni nemir in inovacije

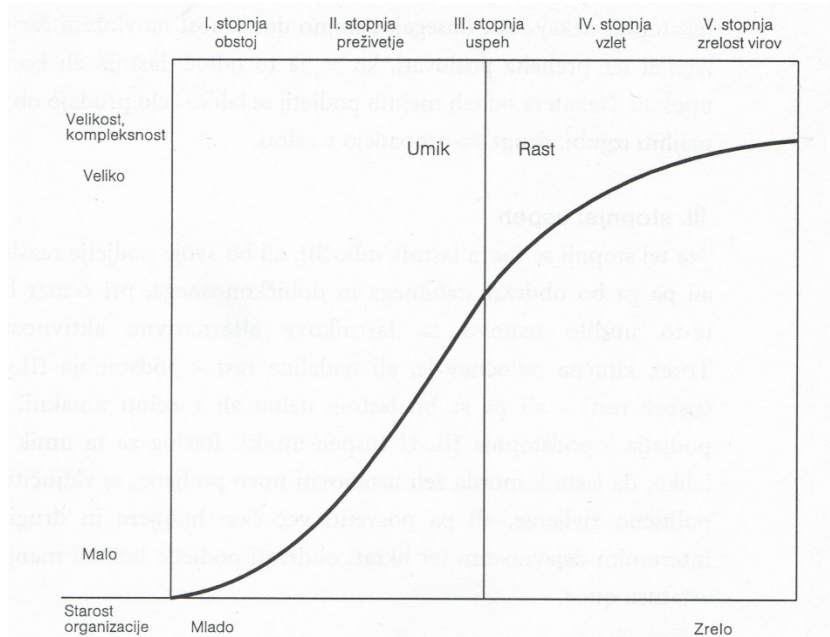
Vir: Kajzer v Belak in soavtorji, 1998, str. 45

Modeli razvoja podjetja, ki jih bomo obravnavali v nadaljevanju, temeljijo na opredelitvi razvoja podjetja kot kvalitativnega in rasti kot kvantitativnega spreminjanja podjetja.

2.2.1 Model razvoja podjetja po Churchill in Lewisu

Model (Duh in Kajzer 2002, str. 84–88) vključuje pet stopenj razvoja podjetja: obstoj, preživetje, uspeh, vzlet in zrelost virov, ki jih prikazujemo na krivulji življenjskega cikla podjetja na Sliki 1.

Slika 1: Model razvoja podjetja po Churchilu in Lewisu



Vir: Povzeto po Churchil in Lewis (1992) v: Duh 2011, str. 53

Na stopnji *obstoja* sta glavna problema podjetja pomanjkanje kupcev in gradnja distribucijske mreže oziroma poti do tistih, ki jih je podjetje pridobilo. Podjetje pooseblja lastnik, ki tudi sam dela na vseh področjih, usmerja in nadzira zaposlene ter zagotavlja kapital. Edina strategija podjetja je preživetje, mnoga podjetja pa te stopnje ne prerastejo, temveč prej ugasnejo, saj ne dosežejo zadostnega števila kupcev oziroma ustreznih proizvodnih zmogljivosti.

Na stopnji *preživetja* je podjetje že pridobilo dovolj zvestih kupcev, lastnik pa mora zagotavljati financiranje tekočega poslovanja, dobičkonosnost in rast, da podjetje preživi v tržni niši in tudi v panogi. Lastnik še vedno pooseblja in vodi podjetje, število zaposlenih je omejeno in organizacijska struktura enostavna. V tej fazi se lastnik lahko odloči za dva scenarija: ali raste (po velikosti in dobičkonosnosti) ter se premakne v naslednjo fazo, ali pa ostane na tej stopnji, dokler dosega ustrezno donosnost glede na čas in kapital, nato pa podjetje proda ali iz različnih razlogov po odločitvi lastnika preneha poslovati. Seveda pa mnogo podjetij tudi propade.

Na stopnji *uspeha* se lastnik sreča z odločitvijo, kako usmeriti podjetje. Ali ga nadalje širiti (torej nadaljnja rast) ali pa bo podjetje ob doseženi zadostni velikosti in tržnem prodoru, ki zagotavlja ekonomski uspeh, obdržal stabilno in nadpovprečno dobičkonosno (torej umik). Če se odloči za umik, lahko ostane (ob ugodnih pogojih) na tej stopnji neomejeno dolgo.

Ker je podjetje zraslo, potrebuje lastnik menedžerje, ki prevzamejo del njegovih funkcij (ni nujno, da so vrhunski), sam pa se lahko posveti tudi aktivnostim zunaj podjetja. Če so se sposobna prilagajati, lahko podjetja ostanejo na tej stopnji zelo dolgo, lastnik jih lahko proda, seveda pa podjetje lahko zaradi težav tudi propade ali se vrne v prvo fazo, na stopnjo preživetja.

Če se lastnik odloči za rast, mora zagotoviti njeno financiranje, prav tako mora zaradi rasti poslovanja najeti vrhunske menedžerje. Lastnik mora biti še vedno močno aktiven, predvsem na področju strateškega planiranja. Operativno planiranje je v obliki

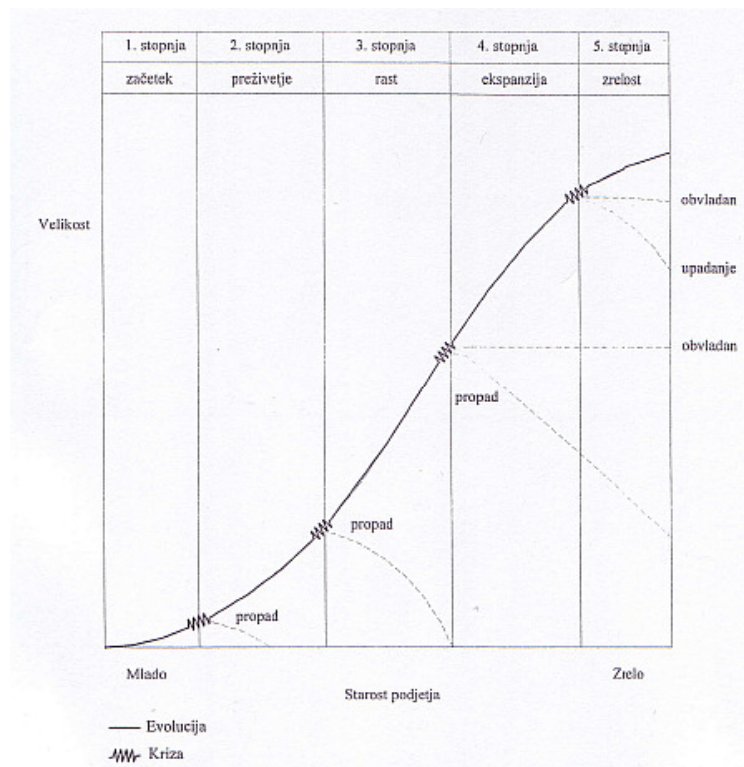
budžetiranja, pomembna je tudi zagotovitev dobičkonosnosti osnovnega posla ob obvladanih virih finančnih sredstev. Če je podjetje uspešno, bo napredovalo v naslednjo stopnjo (vzlet). Če ni, pa se lahko usmeri v podstopnjo umika ali pa se vrne na stopnjo preživetja.

Na stopnji *vzleta* se zaostrijo problemi iz prejšnje faze – kako financirati rast in ali bo lastnik z izbiro ključnih menedžerjev izboljšal vodstveno učinkovitost podjetja, ki je zaradi hitre rasti vedno bolj kompleksno. V organizacijski strukturi se neredko pojavljajo že divizije, lastnik in podjetje sta v veliki meri ločena, čeprav prisotnost in večinski lastniški delež lastnika še vedno močno vplivata na podjetje. Če so bile lastnikove odločitve na finančnem in upravljalno-vodstvenem področju uspešne, podjetje lahko postane veliko. Sicer pa ga lastnik lahko z dobičkom proda ali pa ga obdrži in utrdi na tej stopnji. Če podjetje ne obvladuje problemov, pa lahko tudi zdrsne na tretjo stopnjo ali celo na stopnjo preživetja. Seveda pa lahko tudi propade.

Na stopnji *zrelosti virov* mora podjetje utrditi in nadzorovati položaj, ki ga je doseglo. Če uspe ohraniti prednost majhnosti in zagotoviti profesionalizacijo podjetja (dovolj izkušenih menedžerjev, budžetiranje, strateško planiranje ...), ima prednost velikosti, zadostne finančne vire in izkušen menedžment. Če se v podjetju ohrani podjetniški duh (čeprav sta lastnik in podjetje že zelo vsaksebi), je lahko pomemben igralec na trgu. Če ne, pa lahko preide v okostenitev, za katero je značilno pomanjkanje inovativnega odločanja in izogibanje tveganjem.

2.2.2 Model razvoja podjetja po Scottu in Bruceu

Slika 2: Model razvoja po Scottu in Bruceu



Povzeto po: Scott in Bruce 1987 v: Duh 2011, str. 57

Model (Duh in Kajzer 2002, str. 88–96) vsebuje pet stopenj: začetek, preživetje, rast, ekspanzijo in zrelost. Prikazujemo jih na krivulji življenjskega cikla podjetja na Slika 2.

Stopnjo *začetka* zaznamuje v celoti ustanovitelj, njegove vrednote, veščine, razvoj proizvoda, trženje in zagotavljanje virov. Vodenje je neposredno, največji napor predstavlja razvoj tržno sprejemljivega proizvoda in njegov plama na trg. Če je lastnik sposoben zagotoviti finančna sredstva, energijo in čas, da podjetje preide na drugo stopnjo, se izogne propadu. Če ne, lahko ostane na tej stopnji neki čas in nato zapre podjetje.

Na stopnji *preživetja* ima podjetje običajno eno linijo proizvodov, rast je omejena, saj vstopajo nova podjetja (na tej stopnji so običajno vstopne ovire nizke). Za doseganje razširjenih trgov so potrebni razširjeni distribucijski kanali. Lastnik nosi breme financiranja, krediti so pretežno kratkoročni. Podjetja lahko (ob doseganju mejnih donosov) ostanejo na tej stopnji tudi zelo dolgo. Na novo stopnjo se premaknejo, ko se lastnik odloči za rast ali ker konkurenca intenzivira svoje napore.

Ko podjetje doseže stopnjo *rasti*, bi moralo že biti dobičkonosno, lastnik pa vsa sredstva vlaga nazaj v podjetje, da financira naraščajoče potrebe po kapitalu za delovanje. Podjetje že zaposluje menedžerje, za razširitev ponudbe izdelkov je običajno treba vpeljati tudi raziskave in razvoj (lastno ali najeto, op. a.). Podjetje lahko na tej stopnji ostane dolgo časa, lastnik pa ga lahko tudi z dobičkom proda. Če je podjetje likvidno in če lahko razvije nove proizvode oziroma razširi delovanje na različne trge, se premakne na stopnjo ekspanzije.

Četrta stopnja razvoja podjetja je *ekspanzija*, ki zahteva dolgoročna finančna sredstva, profesionalne menedžerje, nadzor budžeta in menedžmenta, formalni računovodski sistem in decentralizirano avtoriteto/oblast. Če podjetje ni ustrezno vodeno, lahko nazaduje na stopnjo rasti. Lahko pa tudi propade, če rast ni nadzorovana. Veliko možnost pojava krize ustvarijo menedžerji, ki so kasneje prišli v podjetje in je njihova pripadnost precej manjša kot pri tistih, ki so v podjetju že od začetka. V tem primeru gre za krizo kulture.

Na peti stopnji, v fazi *zrelosti*, podjetje še vedno raste. Pojavljajo se problemi obvladovanja stroškov, produktivnosti in iskanja možnosti za rast. Zaradi cenovnega konkuriranja sta vedno pomembnejša produktivnost in inovacijski pritisk na njeno izboljšanje. Če lastna sredstva ne zadoščajo, jih običajno dopolnjujejo dolgoročni krediti, investicije pa so usmerjene na področje marketinga in vzdrževanja ter nadgradnjo tovarne (ali drugega podjetja, op. a.).

Podjetje lahko na tej stopnji ostane, lahko skrči svoje aktivnosti ali pa se usmeri v rast (postane veliko podjetje).

2.2.3 Model življenjskega cikla podjetja po Fueglistallerju in Halterju

V modelu (Belak 2009, str. 106–110) si sledi pet faz: predustanovitev, ustanovitev, rast, zrelost in ponovno rojstvo oziroma upad. Značilnosti posameznih faz pojasnjuje Tabela 2.

Tabela 2: Značilnosti faz življenjskega cikla podjetja

Faza življenjskega cikla Značilnosti podjetja	Predustanovitvena faza	Ustanovitev	Rast	Zrelost	Ponovno rojstvo ali upad
Velikost	Eden ali več posameznikov	Malo	Srednje do veliko	Veliko	Ekspanzija ali prevzem
Prodaja	Ne obstaja	Nekonsistentna	Hitra in pozitivna	Počasna	Revitalizacija ali nazadovanje
Aktivnosti	Ocenjevanje možnosti, izdelava prototipov	Formalna organiziranost (establishment, tj. ustalitev), vrsta izdelka	Rast kapacitet, gradnja operativnega sistema	Kontrola stroškov, upravljanje izgradnje sistema	Revitalizacija ali prenašanje krivde
Organizacijska struktura	V pripravi	Individualna in podjetniška	Usmeritve	Delegiranje	Participativna ali avtokratska
Kontrolni sistemi	V pripravi	Tržni rezultati	Standardizacija in stroškovni centri	Poročanje in profitni centri	Vzpostavitev skupnega cilja ali birokracija

Povzeto po Fueglistaller, Halter, 2005 v Belak 2009, stran 107

V fazi *predustanovitve* je najpomembnejša poslovna ideja bodočega ustanovitelja, ki mora opraviti tudi različne aktivnosti, kot npr. raziskavo tržišča, izdelavo prototipov, zagotovitev financiranja ...

Belak (Belak in soavtorji 2003, str. 95) navaja celo vrsto napak, ki jih v fazi pred in med ustanovitvijo podjetja pogosto naredi ustanovitelj in ki močno vplivajo na njegovo prihodnost ter prihodnost bodočega podjetja: napačne tržne ocene, slabe in napačne ocene okvirnih (ekonomskih in drugih) pogojev poslovanja podjetja, pomanjkljivo znanje o panogi in dejavnosti, slaba ocena potreb po naložbenih sredstvih in lastnem kapitalu, manjkajoča začetna sredstva in prenizek delež lastnih sredstev, manjkajoče in neprimerne osebne lastnosti ustanovitelja, preskromno znanje o poslovanju in vodenju podjetja, prenagljava ustanovitev podjetja brez potrebnega dolgoročnega razvojnega programa. Vse to lahko vodi v težave že v naslednji ali v prihodnjih fazah razvoja podjetja.

Faza *ustanovitve* obsega formalno ustanovitev podjetja, pripravo osnutka poslovnega načrta (opredelitev virov – finančnih, človeških, informacijskih, trženje), ki se predstavi deležnikom (solastnikom, investitorjem, distributerjem ...). Ustanovitelj je običajno tehnično in/ali podjetniško usmerjen, vso energijo vlaga v proizvodnjo in marketing proizvodov. Komunikacija med zaposlenimi je zelo neformalna, stopnja navdušenja zaposlenih je v tej fazi zelo visoka. Najpomembnejša naloga ustanovitelja v tej fazi je ustrezno odzivanje na trgu, kar lahko smatramo za kazalnik ustreznosti ustanoviteljeve poslovne ideje. Prednosti te faze so prilagodljivost, kreativnost, notranje kontrole, odprtost za predloge, pobude, dobra komunikacija, energija in previdnost, dolgoročna zasnova. Nevarnosti v tej fazi se pojavljajo zaradi duha neodvisnosti, stremljenja k uspehu, dopuščanja nejasnosti, uporabe raznolikih virov, neelastičnosti ...

Fazo *rasti* podjetje običajno premaga med drugim in petim letom delovanja. Podjetnik se osredotoča na tehnične probleme in na povečevanje tržnega deleža podjetja. Naraščajo prodaja, denarni tok, dobiček in število zaposlenih. Hitra rast prinaša podjetju tri izzive. Prvič, velikost – podjetja se zaradi hitre rasti lahko srečujejo s problemi osamitve, nezadostnih kapacitet ter sistemov menedžmenta in organizacije. Drugič, občutek nezmotljivosti, zaradi česar ignorira vsako kritiko. Tretjič, notranji upor, ko novi delavci, ki prihajajo, niso pripadni/privrženi podjetju. Ustanovitelj se mora soočiti z nezaželenimi obveznostmi. V takšnih podjetjih je preteklost povzdigovana, delovanje pa je osredotočeno na podjetniške začetke.

Model opredeljuje notranjo (razvoj novih proizvodov, tehnologij, proces pridobivanja ali nakupa tržnega deleža) in zunanjo (kooperacija, mreženje, združitve, nakupi) rast podjetja.

Faza *zrelosti* je najvišja točka razvoja podjetja. Slednje deluje brez težav, sposobno je zadovoljevati potrebe trga, notranja disciplina in organizacijska kultura delujeta učinkovito, proizvodnja je visoko produktivna. Funkcijski procesi so standardizirani, podjetje ima stabilne strukture na različnih nivojih. Sodelavci so sicer odprti za nove ideje, vendar je stopnja navdušenja nižja, kot je bila v fazi ustanovitve in razvoja. Kratkoročni rezultati pridobivajo pomen, poudarek je na marketingu, raziskave in razvoj upadajo. Dosežena stabilnost daje deležnikom občutek varnosti. Konkurenca, potrošnikovo nezanimanje in zrelost trga so značilnosti faze zrelosti, ki lahko vodijo podjetje v težave; pomanjkanje inovacij lahko rezultira v zastarelih izdelkih in povzroči padec tržnega deleža. Nevarnosti, da bo podjetje vstopilo v fazo upada svojega življenjskega cikla, se lahko izogne na dva načina: zagon inovacijskih procesov kot strateška možnost (revolucionarne inovacije, aplikativne, produktne, procesne, empirične, marketinške in strukturne inovacije) ali globalizacija in internacionalizacija.

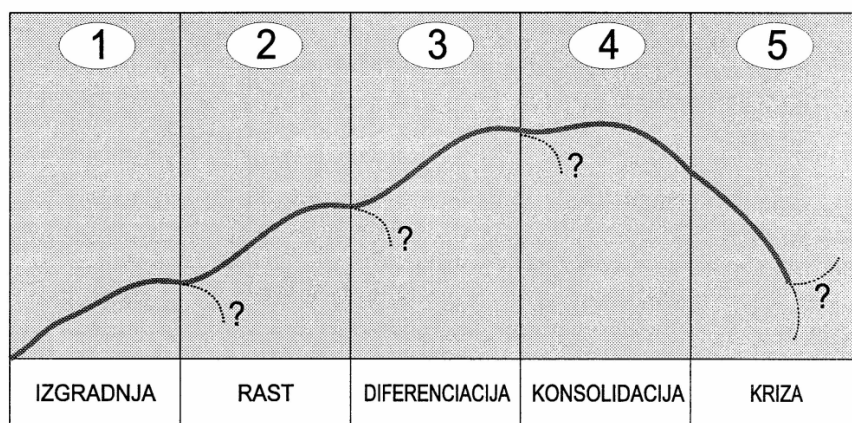
Faza *odmiranja/prenove* je zadnja faza življenjskega cikla podjetja. V njej se izvaja menedžment sprememb. Podjetje izvaja strategijo povratka v fazo rasti z razvojem novih produktov ali storitev, vstopom na nova tržišča in z diverzifikacijo. Če je podjetniško prestrukturiranje neuspešno, se sooči z insolventnostjo, ki nato vodi do stečaja in likvidacije podjetja.

2.2.4 Model procesa razvoja podjetja in tranzicijskih kriz po Kajzerju

Avtor je na krivulji življenjskega cikla podjetja najprej opredelil pet zaporednih faz (ustanovitev/izgradnja, rast, diferenciacija, konsolidacija, kriza), ki jih prikazuje Slika 3.

Na osnovi ugotovitev, da se v podjetju neprestano menjavajo relativno stabilna obdobja s turbulentnimi, dinamičnimi, ki jih avtor imenuje evolucijske in revolucijske faze, relativno stabilna življenjska obdobja pa prekinjajo nenadne krize (Belak in soavtorji 2003, str. 161), je model kasneje preoblikoval v štirifazni ciklični proces, ki neprestano zaporedoma prehaja skozi faze ustanovitve, rasti, diferenciacije in konsolidacije, kar prikazuje Slika 4. Prehod med vsako od faz je kritičen in obeležuje ga kriza. Mogoč izhod iz vsake krize je tudi likvidacija podjetja (Belak in soavtorji 2003, str. 162).

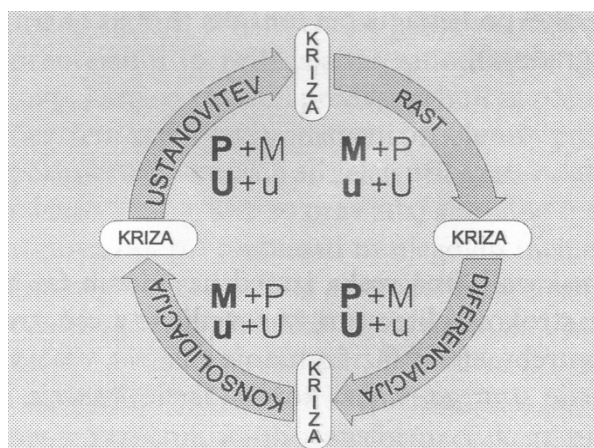
Slika 3: Življenjski cikel podjetja (prim. Zuberbuehler 1989)



Vir: Kajzer v Belak 2003, str. 162

Pearson (1992, str. 10) ugotavlja, da potrebujejo podjetja dva sistema. Enega za vodenje poslovanja in drugega za razvoj novih idej. Kajzer (Belak in soavtorji 2003, str. 163) pa, da v življenjskem ciklu podjetja menedžerji in podjetniki skupaj vodijo podjetje skozi vse njegove faze, saj v podjetju vselej potekata dva različna, med seboj prepletena delna procesa. Prvi je ustvarjanje novih potencialov (in istočasno kreativno rušenje starih, zastarelih kultur, procesov, proizvodov, tehnologij, organizacijskih oblik in zamenjava z inovativnimi). Drugi je izraba obstoječih potencialov – pri tem je v ospredju menedžment. V prvem delnem procesu gre predvsem za podjetništvo in uspešnost (U), torej »delati prave stvari«, v drugem delnem procesu pa za menedžment in učinkovitost (u), torej »delati stvari prav«. Navedeno prikazuje Slika 4.

Slika 4: Krize, podjetništvo (P) in menedžment (M), uspešnost (U) in učinkovitost (u)

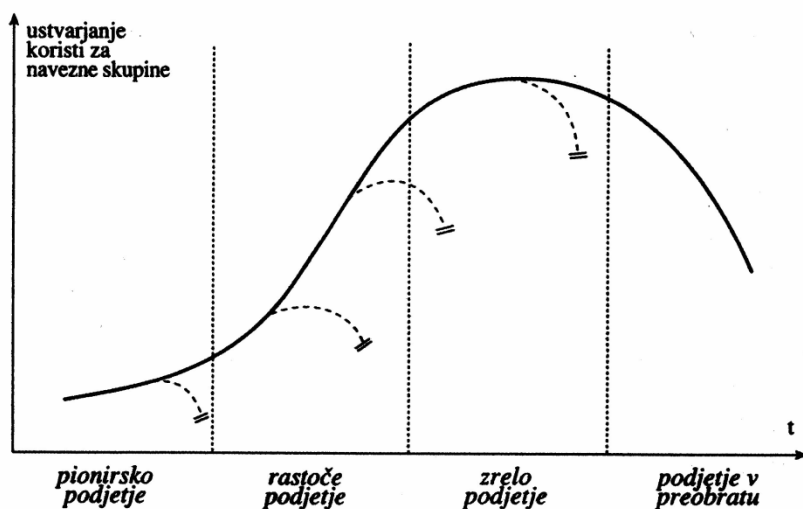


Vir: Kajzer, 2003, str. 162

2.2.5 Model štirifaznega idealnotipskega razvoja podjetja po Puempinu in Prangeju

Avtorja v okviru svojega modela opredeljujeta življenjski cikel podjetja kot zaporedje štirih idealnotipskih oblik (konfiguracij) razvoja, ki so primerne tudi za opis faz razvoja. Te temeljne tipe sta poimenovala pionirsko podjetje, rastoče in zrelo podjetje ter podjetje v preobratu. Prikazani so na S-krivulji ustvarjanja koristnosti podjetja, kot prikazuje Slika 5.

Slika 5: Življenjski cikel podjetja po Puempinu in Prangeju



Vir: Puempin in Prange, 1995, str. 133

Pionirsko podjetje (Puempin in Prange 1995, str. 83–95)

Gre za mlado podjetje, s katerim podjetnik izrablja poslovno priložnost, ki jo je zaznal na trgu. Lahko gre za povsem nove poslovne priložnosti (inovativni pionir) ali pa za osvajanje že znanih poslovnih možnosti. Podjetje je majhno po prometu in številu zaposlenih, s skromnim proizvodnim programom, malim številom strank/kupcev in maloštevilnimi distribucijskimi kanali. Organizacijska struktura je preprosta, neformalna, poslovanje je podrejeno podjetniku in njegovim odločitvam.

Podjetnik je gonilna sila, v podjetje vlaga veliko denarja, časa, energije, saj je preživetje podjetja odvisno od njegove delavnosti. V eni osebi združuje veliko različnih funkcij.

Gerber (2004, str. 27) pravi, da vsakdo, ki ustanovi svoje podjetje, v sebi nosi tri različne osebnosti: podjetnika (vizionarja, sanjača, človeka, ki živi v prihodnosti, nikoli v preteklosti in redko v sedanjosti, človeka, ki spreminja svet in pri tem običajno ne izbira sredstev), direktorja (pragmatika, brez njega ni načrtovanja, reda, predvidljivosti, trudi se, da bi vse uredil in da bi tudi tako ostalo, nove možnosti so zanj le nove težave) in tehnika (je izvajalec, torej delavec, ki živi v sedanjosti, ima dobro razvit občutek za realnost, je zagrizen individualist, ki ga zanima samo to, kako ideje izpeljati, delo pa opravlja vestno in natančno). Po Gerberju (2004, str. 33) najdemo v povprečnem lastniku malega podjetja 10 odstotkov podjetnika, 20 odstotkov direktorja in 70 odstotkov tehnika. Problem je zapleten zato, ker hoče vsaka od teh treh osebnosti biti šef in nobena od njih šefa nad seboj ne želi imeti. Da bi se znebili šefa, podjetje začnejo voditi vsi trije skupaj in konflikt se začne (Gerber 2004, str. 27).

Pionir je odprt za razvoj, hitro se odloča, zahteva uresničevanje svojih sklepov. Podjetje ima visoko stopnjo prilagodljivosti, prožno se odziva na želje ali spremembe okolja, kar je pogoj za njegov obstanek. Je torej vsesplošni poznavalec, ki v tej fazi razvoja običajno nima okoli sebe vodstvenega kadra, na katerega bi lahko delegiral posamezne naloge.

V tem obdobju goji lastnik zelo osebne odnose tako z zaposlenimi kot tudi s strankami in dobavitelji. Pripadnost zaposlenih je visoka, temelji bolj na zadovoljstvu z delom kot na nagradah oziroma plačilu. Pionir o nagradah odloča večinoma sam, ni izdelanih shem. V primerjavi s poznejšimi fazami so nematerialne spodbude (preživetje, žeti priznanja za svoje poslovne ideje, dokazati, da je mogoče) najpomembnejše.

Podjetje običajno nima notranje in zunanje opozicije. Zunanje interesne skupine podjetje v tej fazi komaj opazijo, zaposleni pa izkazujejo tako visoko lojalnost do podjetnika in podjetja, da ne razmišljajo o soodločanju.

Šibka točka podjetja so finance (pojavlja se problem podkapitaliziranosti), kadri (pomanjkanje zaposlenih) in majhen poslovni obseg. Podjetja v tej fazi običajno nimajo finančnih in kadrovske rezerv, zato so v veliki nevarnosti, da jih v stečaj pahne že prvi nepredvideni udarec. Tudi močna odvisnost podjetja od ustanovitelja, pionirja, je rizična. Ker največkrat zanemarja izobraževanje mladega in prizadevnega vodilnega osebja, lahko podjetje ostane brez vodje (v primeru bolezni, nesreče, smrti), kar vodi v resno krizo. Zaradi majhnega poslovnega obsega je podjetje ranljivo, saj vsaka večja sprememba (npr. izguba pomembnega kupca ali dobavitelja, sprememba predpisov ...) neposredno in močno vpliva na promet in denarni tok.

Umrljivost pionirskih podjetij je zelo velika, vzrokov je mnogo, najbolj pogosti so:

- pionirsko podjetje je že od trenutka ustanovitve količinsko in kakovostno preslabo opremljeno z viri (finance, osebje),
- uspeh ali neuspeh je zelo odvisen od osebnosti podjetnika,
- zaradi majhnega volumna poslov je podjetje zelo občutljivo za kakršnokoli nepričakovano spremembo planiranega poteka poslovanja,
- ker je tveganje razpršeno, je podjetje izredno odvisno od razvoja temeljnega posla.

Tabela 3 povzema glavne prednosti in slabosti podjetij v idealnotipski pionirski fazi življenjskega cikla podjetja.

Tabela 3: Prednosti in slabosti pionirskega podjetja

Glavne prednosti	Glavne pomanjkljivosti
Pionir je gonilna in usmerjevalna sila.	Pomanjkanje izkušenj vseh udeležencev.
Spreminjanje in nenehno prilagajanje spremembam (oziroma njihovo pospeševanje z inovacijami) je pravi motor razvoja podjetja in temeljni pogoj za njegovo preživetje.	Nizka stopnja lastnega financiranja.
Visoka fleksibilnost/prilagodljivost.	Tendenčno nezadostna opremljenost s kadri.
Visok delovni vložek in močan čut odgovornosti vseh udeležencev.	Visoka odvisnost od ene osebe – podjetnika.
Hitro odločanje in uresničevanje.	Nezadostna porazdelitev tveganja.
Podcenjevanje in neupoštevanje pri konkurentih.	Morebitno premočna obremenjenost s tehniko.

Vir: Puempin in Prange, 1995, str. 95

Rastoče podjetje (Puempin in Prange 1995, str. 96–106)

Za to fazo je značilno veliko povečanje poslov, podjetje množi tiste poslovne dejavnosti, ki so se na trgu obnesle, in na ta način raste. Osvaja nove prodajne trge (regionalne, državne, meddržavne), išče nove skupine kupcev in nove možnosti uporabe lastnih proizvodov, loti se organizacijskih sprememb (vzpostavlja formalne strukture in standardizira postopke), znižuje stroške (ker ponavlja standardizirane dejavnosti). Za to fazo je značilna šibka radikalnost inoviranja izdelkov in procesov.

Rast podjetja se odraža v povečevanju števila proizvodov in trgov, ki jim funkcionalna struktura ne more slediti brez reorganizacije. Takrat se pojavi divizijska struktura – delitev na divizije (panoge/dejavnosti), merilo je običajno proizvodni program/proizvodi oz. proizvodne skupine ali skupine kupcev. Decentralizacija posledično prinese posameznim divizijam vse funkcije, ki so pomembne za njihovo dejavnost (proizvodnja, trženje, razvoj ...), določene naloge pa ostanejo vrhu (finance, računovodstvo, informatika, vodstvo ...).

V fazi rasti dominantnega podjetnika/lastnika zamenja širša vodstvena struktura, večkrat so to celo poklicni menedžerji od zunaj. Mintzberg (1983, str. 362) ugotavlja, da marsikateri podjetnik, še posebej pa avtokrat, ni pripravljen za cilj postaviti rasti podjetja, saj se zaveda sprememb, ki jih to prinaša – predvsem birokratizacije in zmanjševanja njegove moči v podjetju ter prilagodljivosti navzven.

Podjetje v fazi rasti prodira v povsem nove podjetniške razsežnosti, ki prinašajo korist – na primer strateško sodelovanje s partnerskimi podjetji, prevzemi podjetij v težavah ... Na ta način podjetje povečuje tudi korist za vse navezne skupine – kupce, dobavitelje, zaposlene, skupnost ... Ker je podjetje celota interesno povezanih udeležencev – notranjih in zunanjih ter obsega tudi strateška partnerstva, lahko rečemo, da je razvoj podjetja razvoj njegovih udeležencev in razvoj teh udeležencev tudi razvoj podjetja (Štrukelj 1999, str. 944). To je tudi vidik, ki opredeljuje rast. Ta ni sama sebi namen, odločilni dejavnik rasti je po avtorjih rast ravni koristnosti, ki jo vzpostavi podjetje za čim več naveznih skupin.

V organiziranosti se podjetje v tej razvojni fazi bistveno loči od pionirske faze. V začetku rasti se uvede funkcionalna organizacijska struktura, ki omogoča specializacijo. Nastajajo specializirana področja (raziskave in razvoj, nabava, prodaja, proizvodnja ...), ki se trudijo dosegati čim večjo učinkovitost. Ko izvajanje nalog, dopolnjeno s specializacijo sredstev, v podjetju standardizirajo, nastanejo štabni oddelki (raziskava trga, planiranje, davki ...). Te storitve je mogoče tudi naročiti pri zunanjih partnerjih. Na posameznih funkcijskih področjih delajo strokovnjaki, kar pomeni profesionalizacijo. Vodstvo se odmika od baze, komunikacija poteka preko formalnih kanalov (linijski vodje).

Zaradi širitve se lahko pojavi tudi divizijska struktura, ki operativno odgovornost prenaša na raven divizijskega vodstva, zaradi česar je podjetje fleksibilnejše. Pogosto hitri širitvi podjetja ne sledijo zadostna lastna sredstva, kar vodi v zelo visoko zadolženost, ki povečuje tveganje rastočega podjetja za preživetje.

Tabela 4 povzema glavne prednosti in pomanjkljivosti idealnotipskega podjetja, ki se v življenjskem ciklu nahaja v fazi rasti.

Tabela 4: Prednosti in slabosti rastočega podjetja

Glavne prednosti	Glavne pomanjkljivosti
Silovito, hitro povečevanje koristi za navezne skupine podjetja (kupci, dobavitelji, zaposleni, vodstvo, lastniki ...)	Vse bolj zapletene vodstvene naloge
Znižanje stroškov za kos	Nevarnost premočne razširitve glede na razpoložljive vire (finance, človeški kapital, infrastruktura)
Visoka motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih	Nevarnost preveč optimističnega vstopanja v nove posle, ki so daleč od izhodiščnega
Lastna dinamika podjetništva	-
Prva ustalitev, rutiniziranje in profesionalizacija podjetniškega dogajanja	
Širitev vodstva	
Zavestno ukvarjanje s strateškimi vprašanji	

Vir: Puempin in Prange 1995, str. 105–106

Avtorja fazo ocenjujeta kot pozitivno, saj podjetje lahko zelo povečuje vrednost in koristnost za svoje navezne skupine (kupci, dobavitelji, zaposleni, vodstvo, lastniki). Ta podjetja običajno tudi skrbijo za širok prodor inovativnih idej, ustvarjajo nova delovna mesta in tvorijo jedro naprednega gospodarstva.

Država, ki ji primanjkuje rastočih podjetij, je na poti popuščenja v mednarodni konkurenčni sposobnosti.

Zrelo podjetje (Puempin in Prange 1995, str. 106–119)

Dejavnost podjetja, na kateri v glavnem temelji njegov začetni posel, preide v fazo zrelosti, privlačnost izgubljajo tudi možnosti multiplikacije (npr. na tujih trgih). Hkrati preide v fazo zrelosti tudi večina poslov, ki jih je podjetje pridobilo v fazi rasti. Znanje (know-how) o tehnologijah in trgih je obvladano, vzpostavljene so dobre vezi z odjemalci.

Podjetje je običajno veliko in donosno. Ima trden položaj na trgih (nabavnih in prodajnih), običajno je proizvodnja velikoserijska, ekonomija obsega generira ugodne finančne rezultate.

Podjetje ima večdimenzionalno oziroma matrično strukturo, s čimer naj bi pri odločanju spontano in uravnovešeno upoštevali različne vidike, h kakovostnim rešitvam naj bi prispevala moč stvarnih argumentov in ne moč višjega hierarhičnega položaja. Matrična struktura je običajno proizvodna (proizvodni menedžment), ki je lahko dodatno členjena po kupcih ali po geografskih območjih.

Finančna, kadrovska in materialna sredstva so na razpolago, podjetje se lahko financira samo.

Podjetje uspešno izravnava tveganja, ki so posledica ciklov gospodarskih vej, zgrešenih odločitev na posameznih področjih ... Financiranje z lastnimi sredstvi in previdna

bilančna politika omogočata oblikovanje finančnih rezerv in ugodne poslovne rezultate. Tudi organizacija, ki temelji na delitvi dela, izdelani sistemi/ureditve vodenja ter predpisi ustalijo podjetniško dogajanje.

Podjetje se zaradi uspešnosti in prepoznavnosti redno srečuje z zunanjimi zahtevami (delojemalci, uporabniki, varstvo okolja, sponzoriranje kulture, športa ...), hkrati pa želi tudi vodstvo podjetja izboljšati podobo podjetja in želi prispevati k javni blaginji.

Avtorja ocenjujeta, da je v tej fazi najbolj kritično, da podjetje svoje dobre rezultate opira na poslovne možnosti, ki so že dosegle fazo zrelosti. Ustvarjanje koristi počasi stagnira (proces se lahko vleče zelo dolgo), to pa izhaja iz naslednjih treh dejavnikov:

- vse večje usmerjenosti k optimiziranju znanih poslovnih aktivnosti (vodstvo postaja zadovoljno s tem, da žanje sadove preteklih dosežkov, vlaga v optimiziranje, perfekcioniranje in racionalizacije, zapostavlja inovacijske procese ...),
- vse večje okostenelosti podjetja zaradi naraščajoče birokratizacije, saj večdimenzionalne strukture zahtevajo mnogo notranjih usklajevalnih procesov, zato se odločitve sprejemajo le še počasi, inovativne spodbude posameznih delavcev se že zgodaj zaustavijo,
- vse večjega boja za oblast med vodilnimi na škodo učinkovitosti (saj so vizijo iz pionirskih časov zamenjali individualni cilji, ki pogosto niso skladni s cilji podjetja), prestižnega razmišljanja, interesnih sporov in osebnih sovraštev, kar lahko podjetje blokira do te mere, da pride do težav ali celo do propada.

Tabela 5 povzema glavne prednosti in pomanjkljivosti idealnotipskega podjetja, ki se v življenjskem ciklu nahaja v fazi zrelosti.

Tabela 5: Prednosti in slabosti zrelega podjetja

Glavne prednosti	Glavne pomanjkljivosti
Obstoj usposobljenega, uigranega aparata	Pomanjkljiva prožnost pri prilagajanju spremembam v okolju
Velik prosti denarni tok	Ovire za inovacije
Majhni stroški za enoto proizvoda zaradi ekonomije obsega	Čedalje večja oddaljenost glavnega vodstva od trga
Razpolaganje z obsežnimi viri	Naraščajoč odpor od tveganja
Znanje in izkušnje s trgi, tehnologijami, distribucijskimi kanali ...	Vse bolj kratkoročna in količinska usmerjenost vodstva
Povezave/odnosi s trgovci, kupci, vlado ...	Nezaželenost podjetniško nadarjenih delavcev
Zmanjševanje tveganj zaradi prepletanja poslovnih področij in razvojnih projektov	Zapravljanje virov v bojih in sporih za oblast (vodje in štabi kot »uničevalci koristi«)
Stabilnost glede na obseg poslov in finančne rezultate	-

Vir: Puempin in Prange 1995, str. 119

Avtorja (Puempin in Prange 1995, str. 120) ocenjujeta, da je največji problem zrelega podjetja v tem, da se vodje, namesto da bi podjetniško ukrepali, spreminjajo v upravitelje obstoječega. To ima za posledico izgubljene priložnosti (izražene v

oportunitetnih stroških). Z izgubo podjetniškega duha in kulture pospeševanja inovativnosti je podjetje oropano najpomembnejše nematerialne aktive iz prejšnjih razvojnih faz. S tem pa v sebi že nosi klico končnega propada.

Podjetje v preobratu (Puempin in Prange 1995, str. 120–130)

Za podjetje je značilno, da so njegove poslovne možnosti, predvsem tržne in tehnološke, v fazi zatona, denar za raziskovanja pa porablja za preživele tehnologije in pospešuje trženje starih proizvodov. Navznoter je podjetje okostenelo (v prepirih za premoč so se izoblikovale in utrdile skupine, zato sprememb skoraj ni mogoče izpeljati), v njem potekajo boji za premoč, egoistično razmišljanje področij in samoizolacija. Kombinacija teh dveh dejavnikov sproži nevarno vzdolžno spiralo: vodstvo zaradi lastne togosti in navezanosti na tradicijo zamuja pri zasnovi podjetniškega koncepta za prihodnost in novih poslovnih možnosti, konkurenti pa se razvijajo. Da se obdrži na trgu, mora podjetje pristajati na cenovne koncesije, kar povzroča zmanjšanje dohodka in vodi v racionalizacije, te pa v večanje učinkovitosti. Če se dobiček ne nameni za inovativne projekte, se spirala navzdol nadaljuje, promet se zmanjšuje, odteka denar in tudi pamet – najsposobnejši delavci začno odhajati, saj slabi rezultati povzročajo frustracije, resignacijo in malodušje.

Višje vodstvo se vse bolj oddaljuje od dogajanja, opira se na pisna poročila, izgubilo je stik z delavci in partnerji. Običajno ni sposobno spodbuditi doslednih protiukrepov, vzroki za takšno negativno vedenje pa so običajno v osebnostnem vzorcu vodilnih, v strukturni okostenelosti in v povsem nezadostni obdelavi informacij. Vodilni običajno razmeroma zgodaj opazijo propadanje podjetja, vendar znakov niso pripravljene priznati. Delno ravnajo tako zato, ker bi s tem morali javno priznati lastno nesposobnost, delno pa, ker bi seznanitev z negativnimi težnjami povečala probleme z deležniki: banke bi zahtevale obširne informacije in ukrepale po svoji presoji (vpliv na vodenje, zmanjšanje kreditov ...), kupci bi iz skrbi za varnost dobavljanja prešli (vsaj delno) h konkurenci, dobavitelji bi zahtevali takojšnja plačila, morala zaposlenih bi še naprej padala, najboljši bi odšli, močno bi padel borzni tečaj, pridobitev dodatnega kapitala s krediti ali povečanjem delniškega kapitala bi bila praktično nemogoča. Zato se raje tolažijo z ocenami, da so slabi rezultati in problemi posledica nepričakovanih dogodkov («posebni primeri» v podjetju, ki jih v prihodnosti več ne bo), da se pripravlja velik projekt, ki bo podjetje rešil vseh problemov, pripravljajo se na veliko naročilo ...

Vodstvo podjetja v tej fazi pogosto zaprosi za državno pomoč, torej za različne vrste subvencij (nepovratna sredstva, obrestne ali davčne olajšave, jamstva, deleži v družbah, zagotavljanje blaga in storitev po ugodnejših pogojih ...) pri nacionalni gospodarski ali finančni politiki.

Državni organi so pripravljene včasih s proračunskimi sredstvi pomagati gospodarstvu nekega območja ali posameznim podjetjem. Vendar dodeljena državna pomoč lahko daje prejemnikom nepošteno prednost pred tekmeci iz podobnih sektorjev v drugih državah Evropske unije, ali drugače, državna pomoč škodi konkurenci in trgovini z EU (Evropska komisija 2012). Zaradi tega morajo države članice Evropsko komisijo pred dodelitvijo pomoči obvestiti o vseh načrtovanih dodelitvah subvencij in drugih pomočeh. Komisija nato presoja, ali je državna pomoč skladna s predpisi EU. Če država dokaže, da je pomoč skladna s skupnim trgom, jo lahko odobri in dodeli.

Tabela 6 povzema glavne prednosti in pomanjkljivosti idealnotipskega podjetja, ki se v življenjskem ciklu nahaja v fazi preobrata.

V preteklosti je bilo v dejavnostih za reševanje težav podjetij možno tudi kartelno dogovarjanje oziroma povezovanje v panožni kartel ter dogovor glede cen, geografskih področij, popustov ... Evropska komisija pa si od ustanovitve skupaj z nacionalnimi organi za varstvo konkurence prizadeva preprečiti ali odpraviti protikonkurenčno ravnanje podjetij. Področje je uredila v številnih nezakonodajnih dokumentih (obvestilih in smernicah) ter tudi v pogodbi o delovanju Evropske unije. Uvedena protimonopolna pravila prepovedujejo protikonkurenčne/kartelne dogovore (člen 101 pogodbe), zlorabo prevladujočega položaja na trgu (člen 102 pogodbe), ne smejo se izvesti združitve, če bi se s tem obvladal trg (urejeno v uredbi o združitvah) (politike Evropske unije 2014).

Tabela 6: Prednosti in slabosti podjetja v preobratu

Glavne prednosti	Glavne pomanjkljivosti
Začasna podpora države	Skromno doseganje koristi ob zastarelih izdelkih in iztrošenih tehnologijah
Začasni dobički zaradi omejevanja konkurence	Odtok gotovine, poraba skritih rezerv
Možnosti olepševanja bilanc (knjižni dobički)	Slabo vzdušje med vodilnimi in pri zaposlenih, nizka motiviranost, odtok pameti
	Nepremičnost, notranja okostenelost v trdih skupinah moči
	Splošno pomanjkanje inovativnosti
	Oddaljenost glavnega vodstva od trga
	Vztrajanje pri iluzijah o prihodnosti

Vir: Puempin in Prange 1995, str. 129–130

Avtorja Puempin in Prange (1995, str. 128) ocenjujeta, da je podjetje v preobratu slabo podjetje, saj kaže praktično same negativnosti in živi od substance, ki je bila ustvarjena v predhodnih fazah. Pozitivne strani, ki so navedene v Tabeli 6, je treba gledati s previdnostjo, saj praviloma lahko polom le odložijo, ne morejo pa ga preprečiti.

2.2.6 Sklepna spoznanja o predstavljenih modelih razvoja

V tem poglavju smo predstavili izbrane teoretične modele idealnotipskega življenjskega cikla podjetja, ki se pojavljajo predvsem v malih in srednje velikih podjetjih. Povzemamo glavna spoznanja o predstavljenih modelih razvoja podjetja, povzeta po Puempin in Prange (1995) in Duh (2011, str. 60–63).

Razvoj posameznega podjetja poteka neenakomerno. Dalj časa trajajoče stabilne faze, v katerih podjetje dosega bolj ali manj stalne stopnje rasti, sekajo kratki presledki z globokimi krizami, ki so pogosto povezane z večjimi preobrati. Ti dogodki zahtevajo redimenzioniranje, lahko pa vodijo celo v smrt podjetja (Puempin in Prange, 1995, str. 78).

Krize niso zgolj disfunkcionalne sile, so tudi sile napredka, saj ustvarjajo napetosti in porajanje novih idej, pospešujejo kakovostne spremembe v podjetju (Puempin in

Prange, 1995, str. 79). Če se podjetje ni sposobno odzivati in prilagajati, krize vodijo v propad (stečaj, likvidacijo) podjetja.

Večina modelov predvideva časovno zaporedje opisanih faz (Puempin in Prange 1995, str. 80). Ker pa je podjetje rezultat volje in sposobnosti posameznika in danosti oziroma zmožnosti njegovega okolja, se razvija v odvisnosti od teh dveh spremenljivk. Zato je tudi življenjski cikel podjetij različen – tako z vidika rasti (kvantitativne količine – prihodki, kapital, število zaposlenih ...) kot tudi razvoja (kakovost – ustvarjanje koristi za deležnike in okolje).

Zaradi potrebe po oblikovanju bodoče poslovne ideje in izvedbi nekaterih predhodnih aktivnosti, kot so prototipi, raziskave trga, zagotovitev kapitala (Fueglistaller in Halter 2005, v Belak 2009, str. 107) ter močne povezanosti podjetja z osebnostjo podjetnika/ustanovitelja, je treba upoštevati tudi t. i. pripravljalno fazo pred fazo ustanovitve podjetja, saj v njej oseba dozoreva v potencialnega podjetnika (Mugler 1993 v Duh 2011, str. 62). Lahko menimo, da je tovrstno proučevanje problematično, saj je ta faza ločena od faze ustanovitve, se pa kaže kot pomembna¹. Belak (Belak in soavtorji 2003, str. 95) opozarja na celo vrsto napak, ki jih v fazi pred in med ustanovitvijo podjetja pogosto naredi ustanovitelj in ki močno vplivajo na njegovo prihodnost ter prihodnost bodočega podjetja: napačne tržne ocene, slabe in napačne ocene okvirnih (ekonomskih in drugih) pogojev poslovanja podjetja, pomanjkljivo znanje o panogi in dejavnosti, slaba ocena potreb po naložbenih sredstvih in lastnem kapitalu, manjkajoča začetna sredstva in prenizek delež lastnih sredstev, manjkajoče in neprimerne osebne lastnosti ustanovitelja, preskromno znanje o poslovanju in vodenju podjetja, prenačljena ustanovitev podjetja brez potrebnega dolgoročnega razvojnega programa.²

Modeli razvoja podjetja, ki so prilagojeni malim in srednje velikim podjetjem, ne predvidevajo nujno rasti podjetja do faze velikega podjetja. Churchill in Lewis sta v svojem modelu zasnovala dve alternativni poti podjetja – ali v nadaljnjo rast (stopnja uspeh – rast) ali ohranitev obstoječe velikosti (stopnja uspeh – umik), v kateri lahko podjetje ostane tudi zelo dolgo.

Tudi model Scotta in Brucea temelji na podmeni, da podjetje sicer raste, vendar ni nujno, da se razvije v veliko podjetje (Duh 2011, str. 62).

Puempin in Prange omenjata, da večina modelov predvideva časovno zaporedje faz in redki avtorji omenjajo možnost skoka nazaj na eno od prejšnjih razvojnih stopenj – v smislu revitalizacije (Puempin in Prange 1995, str. 80). V svojem modelu nakazujeta rešitev za uspešna podjetja: izogniti se morajo vstopu v fazo zrelosti in preobrata. To lahko dosežejo s pionirskim vedenjem v fazi rasti, s katerim pridobijo nove poslovne možnosti – vrnejo se v pionirsko fazo življenjskega cikla, vendar na višji ravni (Puempin in Prange 1995, str. 138).

Kajzer (Belak in soavtorji 2003, str. 162) v svojem modelu predvideva neprestano zaporedno prehajanje faz ustanovitve, rasti, diferenciacije in konsolidacije (preko kriz, ki že same po sebi zahtevajo spremembe in ki v vsaki od faz lahko povzročijo likvidacijo podjetja), kar seveda pomeni tudi stalno prilagajanje podjetja.

¹ Deluje Mulejev zakon hierarhije zaporedja in soodvisnosti (Mulej, 1979, v Mulej idr., 2013).

² Deluje Mulejev/Kajzerjev zakon zadostne in potrebne celovitosti, če se ne upošteva dialektični sistem vidikov, ampak se odloča na premalo celovitih podlagah (Mulej, Kajzer, 1998, v Mulej idr., 2013).

Fueglistaller in Halter (Belak 2009, str. 109) ločita med notranjo rastjo (razvoj novih produktov, tehnologij, pridobivanje tržnega deleža) in zunanjo rastjo (kooperacije, združitve, mreženje, prevzemi).

Na osnovi modela razvoja ne moremo podati časovno natančnih prognoz o posameznih razvojnih korakih (Mugler 1993 v Duh 2011, str. 62). Je pa tovrstno proučevanje smiselno iz več razlogov (Churchill, Lewis 1992, Puempin, Prange 1995 v Duh 2011, str. 62):

- Ker se v posameznih fazah (ali stopnjah) pojavljajo podobni problemi, ki nam lahko služijo kot okvir za boljše razumevanje narave in značilnosti problemov, ki se pojavljajo v posamezni fazi.
- Ker lahko takšno razumevanje vodstvu podjetja pomaga pri ocenjevanju trenutnih izzivov in pri razumevanju ključnih zahtev v posameznih fazah.
- Ker v malih in srednje velikih podjetjih tovrstno proučevanje nudi možnosti za ocenjevanje vpliva.

Razvoj podjetja je zaporedje izrabe poslovnih možnosti. Koncept življenjskega cikla poslovne možnosti v obliki S-krivulje vključuje po eni strani nenehno gibanje, po drugi pa minljivost vsake poslovne možnosti. Uspeha torej ni mogoče doseči s togim nadaljevanjem znanih in v preteklosti uveljavljenih poslovnih dejavnosti. Spreminjanje in nenehno prilagajanje spremembam (oziroma njihovo pospeševanje z inovacijami) je pravi motor razvoja podjetja in temeljni pogoj za njegovo preživetje (Puempin in Prange 1995, str. 134).

Zato bomo v nadaljevanju proučili krize, znanilke težav in gonilo sprememb ali propada v (tudi malih in srednjih) podjetjih.

Podrobneje bomo predstavili pojav in vrste kriz v tistih modelih življenjskega cikla podjetij, ki smo jih predstavili v okviru teoretičnih izhodišč in kjer so avtorji to področje obravnavali. Gre za modele življenjskega cikla podjetja avtorjev Scotta in Brucea, Kajzerja ter Puempina in Prangeja.

2.3 Opredelitev podjetniških poslovnih kriz glede na fazo življenjskega cikla podjetja z vidika pojavljanja v manjših podjetjih

2.3.1 Opredelitev pojma podjetniške krize

Vrečko (2009, str. 5) opredeljuje poslovno krizo kot praviloma edinstven proces, časovno omejen, nenačrtovan in neželen, ki trajno ogroža temeljne cilje poslovnega sistema in predstavlja problem, ki je navidezno ali v resnici brezizhoden. Najprej se pojavi strateška kriza, ki ji sledita kriza upadanja uspešnosti podjetja in likvidnostna kriza.

Strateška kriza pomeni napačno zaznavanje in predvidevanje sprememb v okolju in na tej osnovi napačno zastavljene strateške usmeritve in njihovo uresničevanje (Krystek 1989 v Vrečko 2007, str. 20). Strateško krizo je težko zaznati, predvsem je težko ovrednotiti in določiti kazalce za njeno prepoznavanje, saj ni vidna in izmerljiva z ustaljenimi kazalci za spremljanje uspešnosti poslovnih sistemov (Vrečko 2007, str. 18).

Problem obvladovanja se lahko kaže tudi v tem, da krizo najvišji menedžment poslovnega sistema zanika oziroma je ne priznava. Ali pa, ker ob njenem prepoznavanju podjetje ni sprejelo potrebnih strateških ukrepov, jih je napačno zasnovalo ali pa ni bilo sposobno uporabiti pravilno zasnovane strategije poslovnega sistema (Vrečko 2009, str. 5).

V strateški krizi so bile dolgoročne možnosti za uspeh poslovnega sistema že porabljene – ali pa so v resni nevarnosti, medtem ko poslovni sistem novih možnosti, ki bi jih bilo mogoče dolgoročno uporabljati, še ni ustvaril. To pomeni, da poslovni sistem v obdobju strateške krize zamuja s pripravo in implementacijo potrebnih strateških sprememb glede na spremembe zunanjega in notranjega okolja podjetja (Vrečko 2007, str. 20).

Definicija krize, kot jo sintetizira Stern (1999 v Malešič 2004, str. 12), pravi, da je kriza situacija, ki izhaja iz spremembe notranjega ali zunanjega okolja dane organizacije in jo označujejo tri nujne in zadostne zaznave dela odgovornih odločevalcev: ogroženost temeljnih vrednot, nujnost in negotovost.

2.3.2 Vzroki za nastanek podjetniških kriz

Avtorji vzroke za nastanek kriz v splošnem delijo v neposredne in posredne ter zunanje in notranje.

Neposredni vzroki za nastanek kriz so tisti, ki so s krizo najbolj neločljivo povezani in je zato njihov vpliv na nastanek krize odločilen. Posredni vzroki pa na krize ne vplivajo neposredno, temveč vplivajo na druge (neposredne) vzroke, da se ti krepijo in približajo krizi.

Zunanji vzroki kriz so običajno tisti, ki so nastali v okolju in nanje podjetje ni moglo pomembno vplivati, notranji pa so tisti, ki so nastali v podjetju (Dubrovski 2011, str. 71).

Tavčar (1990, str. 398) povzema vzroke za nastanek krize v podjetju zaradi zunanjega okolja po različnih avtorjih, ki kot vzroke vidijo: spremembe na tržišču (Boer 1985): konkurenco, spremenjeno tržišče in cene proizvodnih tvorcev (Slater 1984); strukturne spremembe v okolju; nezvezen razvoj okolja (Krystek 1987). Ugotavljanje teh vzrokov izhaja iz analiziranja okolja: konkurentov, odjemalcev in dobaviteljev ter zlasti panoge, ki ji pripada podjetje. Ta je lahko razdrobljena, nastajajoča, zrela, upadajoča ali globalna (Porter 1980). Iz analiziranja okolja izhajajo tudi primerne strategije podjetja za delovanje v okolju – neprimerne strategije pa so vzrok krize. Dubrovski (2011, str. 72) dodaja še: spremembe na osnovi splošnega in tehnološkega napredka, splošna gospodarska kriza, socialne in politične spremembe, makroekonomski ukrepi, naravne nesreče in socialnopatološki pojavi ter v nekaterih primerih celo državna pomoč (kot potuha menedžmentu, da ne stori ničesar).

Puempin in Prange (1995, str. 201) med pomembnimi zunanjimi vzroki kriz omenjata življenjske cikle poslovnih možnosti (kjer se zdijo kritični predvsem prehodi med fazami), dejavnost konkurence (zaradi sprememb ustaljenih struktur trga) in nadaljnje spremembe v okolju (kot pomembne vzroke navajata dvig plač, pomanjkanje in visoke cene na nabavnih trgih, spremembe tečajev, upad konjunktura, ukrepe na področju

socialne politike, politike okolja, konkurence, davčne in subvencijske politike, večje obratne nesreče, naravne katastrofe, vojne in stavke).

Tavčar (1990, str. 398) ugotavlja, da so vzroki kriz večinoma v notranjih okoljih, znotraj podjetja. Klasični pristop jih sintetizira v finančnih kategorijah, navaja Slaterja (1984), ki šteje med notranje vzroke kriz zlasti: neprimerno posloводство, pomanjkljivo finančno upravljanje, previsoke stroške, slabo trženje, lotevanje prevelikih projektov, neuspele pripojitve, nezadostno skrb za vire financiranja, pretirano rast podjetja. Omenja tudi Krysteka (1987), ki združuje notranje vzroke na: napake v poslovođenju (v načrtovanju, vodenju in nadzorovanju), podkapitaliziranost.

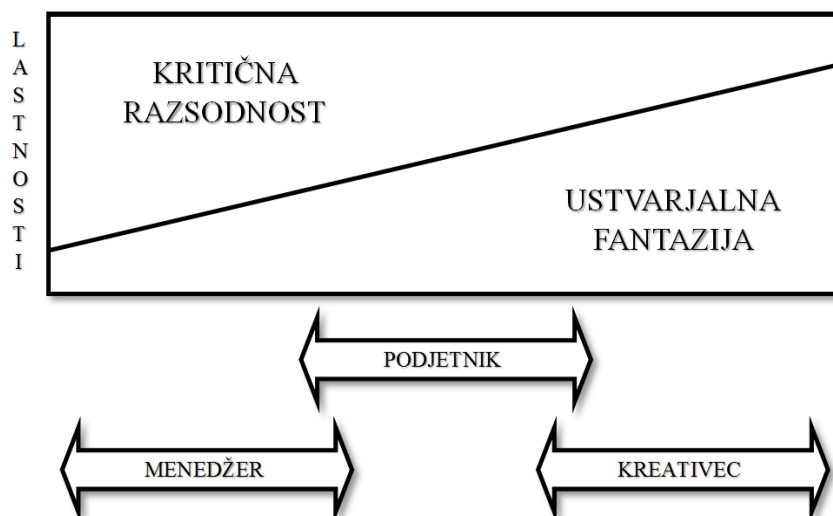
Dubrovski (2011, str. 74) je kot primere notranjih vzrokov kriz navedel neustrezno usposobljenost menedžmenta, zavirajočo organiziranost, nekonkurenčni tržni položaj, težave na področju menedžmenta sodelavcev, predrago proizvodnjo in neučinkovito logistiko, zanemarjeno finančno funkcijo, neučinkovit informacijski sistem ter nezadostne raziskave in razvoj.

Puempin in Prange (1995, str. 202) kot vzroke notranjih kriz vidita predvsem napake vodenja, rast podjetja (ko doseže določene pragove, merjene po prometu in številu zaposlenih, to pripelje do krize, saj postanejo obstoječe organizacijske strukture, sistemi vodenja in struktura kapitala neustrezni), boje za oblast in osebne spore na ravni vodilnih ter povečevanje birokracije, odhod vrste ključnih osebnosti iz podjetja, v izjemnih primerih pa tudi kriminalna dejanja posameznih članov podjetja.

2.3.3 Podjetniške poslovne krize glede na fazo življenjskega cikla podjetja z vidika pojavljanja v manjših podjetjih

Rosi in Mulej (2006, str. 35-43) opozarjata na dejstvo, da se ljudje redno srečujemo z bolj ali manj zapletenimi problemi, iz njih ali zaradi njih nastajajočimi konflikti in krizami in da so (v grobem) trije tipi razreševalcev poslovnih/podjetniških problemov (kriz): menedžerji, podjetniki in kreativci.

Slika 6: Kritična razsodnost in ustvarjalna fantazija



Vir: Vir: Rosi, Mulej 2006, prirejeno po Bugdahlu 1991

Ti trije profili ljudi pri problemsko razreševalnem procesu na različne načine uporabljajo dve sposobnosti/zmožnosti (poleg znanja, kombiniranja in koordiniranja, ki je prav tako nujno): kritično razsodnost in ustvarjalno fantazijo, kar kaže Slika 6 (povzeto po Bugdahlu 1991). Njuna ocena je, da ima za uspeh največje možnosti podjetnik. Poudarjata pa velik pomen učinkov sinergijskih povezav (sodelovanja) različnih znanj med menedžerji in strokovnjaki / specialisti, kar omogoča bolj realno dosegljivost rezultatov.

V nadaljevanju predstavljamo tiste modele, ki obravnavajo podjetniške poslovne krize.

2.3.3.1 Podjetniške krize v modelu Scotta in Brucea

Avtorja Scott in Bruce (1987, str. 51) vidita uporabnost modela v možnosti predvidevanja, kdaj se kriza lahko pojavi in kaj je treba narediti za uspešen prehod na naslednjo stopnjo. Scott in Bruce (1987 v Duh 2011, str. 57–60) za svoj model poudarjata, da mala podjetja ne sledijo nujno predlagani poti, pogosto so hibrid dveh ali več stopenj.

Avtorja ugotavljata, da podjetja v svojem razvoju prehajajo različne stopnje, bodisi zaradi značilnosti dejavnosti podjetja ali pa zaradi osebne želje in ambicije lastnika/menedžerja. Zaradi različnih značilnosti vseh stopenj prehod z ene stopnje na drugo pogosto spremlja kriza, ki je lahko notranja ali zunanja.

Lastnik malega podjetja ima pri prehodu z ene stopnje razvoja v drugo dva glavna problema. Prvi je obvladovanje krize. Če je v tem uspešen, se sooči z drugim problemom, z vodenjem »novega podjetja«, ki vključuje obvladovanje sprememb. Ker je menedžment sprememb pogosto zahteven in zahteva veliko časa, je odločilno planiranje. To pa pomeni, da mora menedžer neprestano opazovati dogodke, ki bi lahko povzročili krizo. Tako je menedžer lahko proaktiven in ne reaktiven pri prehodu z ene stopnje razvoja v drugo.

V prvi, *začetni stopnji* modela Scotta in Brucea, se podjetje znajde v krizi, ki lahko vodi v propad, če lastnik ni sposoben zagotoviti dovolj finančnih sredstev, energije in časa. Verjetno je, da se bodo pojavile naslednje krize:

- Kriza zaradi finančnih sredstev: Poudarek je na dobičku – glavna pozornost se preusmerja od tržnega uveljavljanja podjetja in proizvoda na dobičkonosnost ter nujnost ustvarjanja pozitivnega denarnega toka za preživetje. To zahteva drugačno ravnanje menedžmenta in koncentracijo naporov v nove in različne vidike podjetja.
- Kriza zaradi spremenjenih upravljalno-vodstvenih zahtev: Ob prizadevanju za dobiček in zaradi naraščajočih poslovnih aktivnosti se pojavi potreba po formalizaciji sistemov. To lahko ustvarja zahteve, za katere menedžer morda nima ustreznih veščin, ali pa enostavno ne želi nič narediti. Kriza se pojavi, kadar njene znake ignorira v upanju, da bo izginila.
- Kriza zaradi naraščajoče atraktivnosti in s tem povečanih zahtev po času: Naraščajoče potrebe po času in upravljalno-vodstvene obremenitve zahtevajo spremembo stila vodenja. Menedžer mora zato delegirati naloge, sicer lahko pride do zmede. Izid je potem kriza stila vodenja. Organizacijska struktura zahteva spremembo (ali vsaj prilagoditev), če naj podjetje preživi.

Na drugi stopnji (*preživetje*) je podjetje potencialno delujoča poslovna enota, ki se širi, zato je finančni poudarek na povečanem imetju in terjatvah. Lastnik nosi glavno težo financiranja, čeprav so primernejši krediti (običajno kratkoročni, če jih je podjetje sposobno zagotoviti). Linija proizvodov je običajno še vedno ena ali vsaj omejena z rastjo, ki prihaja s širjenja trga, ta pa zahteva tudi razširjene distribucijske kanale.

Najverjetneje se bodo pojavile naslednje krize:

- Kriza zaradi poslovanja nad finančno zmogljivostjo podjetja. Če je vodstvo ne bo obvladalo, bo vodilo podjetje v propad, saj gre v bistvu za nenadzorovano rast. Podjetje ima dve možni rešitvi: obrzdati rast, kar pomeni, da bo ostalo na stopnji preživetja, ali nadaljevati rast, vendar mora biti ta nadzorovana.
- Kriza zaradi naraščajoče kompleksnosti razširjenih distribucijskih kanalov. Prodaja narašča (razširjena baza kupcev, običajno tudi delovanje na novem geografskem območju ali drugačna vrsta kupcev), kar zahteva spremembe v načinu poslovanja – stil vodenja daje več poudarka na delegiranju in koordinaciji.
- Kriza zaradi sprememb v konkurenci. Naraščanje konkurence lahko povzroči večji poudarek na ceni, in sicer na račun diferenciacije. Če podjetje izbere cenovno pot, je potrebna ekonomija obsega in s tem modernizacija tovarne/podjetja in širitev, potrebna so tudi dodatna finančna sredstva (možen vstop novih družbenikov), kar vse vodi do novih zahtev do podjetja in menedžmenta.
- Kriza zaradi spremenjenih zahtev po informacijah. Vse navedene krize povzročijo ogromne zahteve do informacijskih sistemov podjetja. Cenovno konkuriranje zahteva nadzor stroškov, kar povratno zahteva formalizirane sisteme/ureditve kontrole. To pa navadno zahteva tudi ustrezno računovodstvo znotraj podjetja. Te spremembe vnesejo spremembe v stil vodenja in ogrozijo obstoječo bazo moči.

V tretji stopnji (*rast*) je podjetje že doseglo dobiček, ki pa ga podjetnik vlaga v poslovanje za financiranje rasti, ki zahteva tudi bolj formalno organizacijsko strukturo, funkcijske linije in menedžerje teh linij. Velik problem podjetja je zagotavljanje likvidnosti. Najverjetnejše krize, ki se lahko pojavijo na tej stopnji:

- Kriza zaradi vstopa velikih konkurentov: Večji konkurenti z ekonomijo obsega pritiskajo na cene, kar zahteva od podjetja širitev na nove trge in proizvode (kar lahko povzroči novo krizo), ali pa se podjetje odloči za izgubo tržnega deleža in konkuriranje na osnovi diferenciacije, kar spet zahteva investicije v razvoj proizvoda.
- Kriza zaradi širitve na nove trge in/ali proizvode: nastane zaradi prekoračitve finančnih in vodstvenih virov, saj je potrebno financirati rast in ohraniti nadzor nad delovanjem. Spremeniti se morata organizacijska struktura in stil vodenja (profesionalni, ne več podjetniški improviziran pristop), ki lahko predstavlja križišče za podjetnika (odstop dela moči, da lahko podjetje raste naprej).

Četrta stopnja (*ekspanzija*) zahteva dolgoročne vire sredstev, profesionalne menedžerje in formalizirane sisteme. Najverjetnejši krizi sta:

- Odmaknjenost najvišjega vodstva od »akcije«: rast podjetja pomeni decentralizacijo. Menedžerji imajo vedno večji vpliv pri odločanju, podjetnik pa vedno bolj vlogo kontrolorja in planerja, kar povzroča konflikt in težave.

- Usmeritev podjetja navzven: Zaradi zasičenosti trga se mora podjetje vedno bolj usmerjati navzven (potrebe kupcev, prilagajanje proizvoda tem potrebam). Tudi okolje je zaradi močne konkurence vedno bolj nepredvidljivo, zato se mora podjetje usmeriti navzven in prilagoditi stil vodenja.

V peti stopnji (*zrelost*) podjetje še vedno raste, za mala in srednje velika podjetja je zdaj čas za odločitev, kako naprej. Ključni problemi podjetja v tej fazi so kontrola stroškov, produktivnost in iskanje možnosti za rast. Zaradi konkuriranja s ceno je inovacijski pritisk na izboljšanje produktivnosti, večina investicij pa v vzdrževanje in nadgradnjo tovarne. Podjetje lahko ostane na tej stopnji, skrči aktivnosti ali nadaljuje (rast v veliko podjetje). Krizno stanje se kaže kot:

- Problem nasledstva: Ustanovitelj ne želi predati podjetja, Štrukljeva in Duhova (2010, str. 227) opozarjata, da raziskave kažejo tudi na druge razloge (osebne odločitve, spreminjajoče konkurenčno okolje, nesreče), vedno manj nasledstev se bo v prihodnje izvršilo v okviru družine, poiskati naslednika izven kroga družine pa ni lahko.
- Problem prihodnosti (rasti/krčenja) podjetja: Sprejem odločitev, kako naprej, kar vse bo pomenilo spremembe in nastop novih kriz.

2.3.3.2 Krize v Kajzerjevem modelu

Sodobno podjetje je in bo tudi v prihodnosti neprestano v korenitem procesu spreminjanja: neredno se menjujejo relativno stabilna in turbulentna dinamična obdobja in vedno znova lahko opazimo, da v gospodarskem življenju relativno stabilna življenjska obdobja prekinjajo nenadne krize (Belak in soavtorji 2003, str. 161).

Avtor ugotavlja, da so v življenjskem ciklu podjetja posebno kritični prehodi iz ene v drugo življenjsko fazo (Kajzer 1998 v Belak in soavtorji 2003, str. 162). Zato je treba ne le zadnjo fazo, temveč vse štiri prehode dojeti kot krize in jih tako tudi obravnavati. Takšno spoznanje pripelje do sklepa, da je treba življenjski cikel podjetja razumeti kot ciklični proces, ki neprestano zaporedoma prehaja faze ustanovitve, rasti, diferenciacije in konsolidacije.

Prehod med vsako od faz je kritičen in ga obeležuje kriza. Mogoč izhod iz vsake krize je tudi likvidacija podjetja (Belak in soavtorji 2003, str. 162).

Avtorji ugotavljajo, da so zahteve, ki se zastavljajo podjetnikom in menedžerjem ter njihovim sodelavcem v različnih fazah življenjskega cikla podjetja, različne. Vendar pa obstaja, tako znotraj posameznih faz kakor tudi v fazah krize, pomembna skupna značilnost. To je sprožitev in menedžment sprememb. Vsak podjetnik in menedžer mora biti v katerikoli fazi življenjskega cikla sposoben sprožiti in obvladovati spremembe, ki prihajajo seveda najbolj do izraza takrat, ko je podjetje v krizi. V takšnem položaju preživetje brez korenitih sprememb sploh ni možno in avtor v svojem modelu tranzicijskih kriz v procesu razvoja podjetja (Belak in soavtorji 2003, str. 160) opredeli tranzicijsko krizo kot krizo strukturne preobrazbe.

Po Kajzerju so sodobna podjetja, zlasti tista v tranzicijskih deželah, pred usodnim izzivom celovite dinamizacije (preskoka v nenehno spreminjanje). Če prenove ne bodo zmogla, se bodo znašla v zadnji fazi svojega življenjskega cikla, v fazi likvidacije (Belak in soavtorji, 1998, str. 51).

2.3.3.3 Podjetniške krize v modelu Puempina in Prangeja

Puempin in Prange (1995, str. 206) krize opredeljujeta kot razvojne mejnike, saj do njih očitno pride na določenih točkah razvoja. Zaključujejo razvoj, ki je dalj časa strnjeno potekal, in uvajajo novo poglavje v zgodovini razvoja podjetja. V svojem idealnotipskem modelu razvoja podjetja obravnavata tiste krize, ki so idealnotipsko značilne za določene točke oziroma faze razvoja.

Glede na štiristopenjski model razvoja življenjskega cikla podjetja sta za vsako od stopenj oziroma faz opredelila značilne razvojne krize.

V *pionirski* fazi zaznavata možnost krize nesposobnosti, napačnega napovedovanja in drobljenja (Puempin in Prange 1995, str. 207–210).

- Kriza nesposobnosti: Vzroke za krizo lahko v celoti pripišemo ustanovitelju. Manjka mu podjetniške nadarjenosti, ima nezadostna strokovna znanja za posel, kaže karakterne slabosti, ki vodijo do napak pri odnosih z zaposlenimi, strankami, dobavitelji, bankami ... Morda tudi ni pripravljen na osebni napor in odgovornost, ki ju zahtevata ustanovitev in vodenje podjetja. Kriza se lahko pokaže takoj po ustanovitvi ali pa šele po več letih delovanja podjetja. Običajno se to zgodi takrat, ko podjetje zraste in se pri podjetniku pokažejo pomanjkljive vodstvene sposobnosti. Rešitev te krize je v zaposlitvi profesionalnega vodje ali prodaji podjetja. Seveda pa je možna tudi likvidacija.
- Kriza napačnih napovedi: Podjetje zaide v krizo zaradi napačnih ocen v času ustanovitve. Lahko temelji na preveč optimističnih napovedih poslovnih možnosti podjetja podcenjevanju konkurence, problemih pri razvoju novih produktov ... Pogosto lastnik izčrpa svoje finančne vire, še preden uredi razmere in prigrisodari dobiček. Rešitev v izogib krizi je ustrezno finančno vodenje podjetja (finančno načrtovanje potreb in likvidnosti, letni in mesečni proračuni, kritična analiza tveganja, finančne rezerve). Če je kriza že prisotna, pa gre za pridobitev svežega kapitala.
- Kriza drobljenja: Pojavi se v pozni pionirski fazi, ko se podjetju odpirajo možnosti za »vzlet« in s tem vstop v fazo rasti, razlog pa je zopet v pionirju. Njegove lastnosti, ki so bile pomembne za začetni uspeh (prekipevajoča fantazija, akcionizem), pričnejo povzročati težave. Podjetje drobi svoje sile na številne projekte, nepremišljeno spreminja smeri, uspehi izostanejo, zadolženost se povečuje. Podjetnik se še vedno do podrobnosti vključuje v projekte, namesto da bi se posvetil vodenju podjetja; organizacijska struktura z ustreznim prenašanjem pooblastil ni vzpostavljena. Ko pride do nenadnega negativnega vpliva na podjetje, se močno poslabšata donosnost in likvidnost podjetja, kar lahko vodi v velike težave ali celo propad. Da ne pride do krize, mora podjetnik oblikovati jasno strategijo glede projektov, ki jih je potrebno vzdrževati, in tistih, ki jih je treba opustiti. Prav tako avtorja priporočata ureditev organizacijske strukture (vsaj dve ali tri hierarhične ravni) in uvedbo formalnih kanalov za vertikalni pretok informacij.

Krize v fazi *rasti* avtorja pripisujeta prevelikemu širjenju osnovnega posla ali zgodnji, nepremišljeni diverzifikaciji v nove posle. Ker na oba vzroka nedvomno vpliva vodstvo, se krizi lahko tudi izogne.

- Kriza prevelike ekspanzije: Običajno je pričakovana poslovna priložnost tako velika, da dinamika, ki iz tega izhaja, povzroči prehitro rast podjetja. Stopnja rasti prometa prehiteva stopnjo rasti podjetniških virov, zlasti opremljenost s kapitalom, zato je treba najemati kredite, kar povzroča visoke stroške obresti. Trpi kakovost dejavnosti podjetja zaradi nenehnega časovnega pritiska. Vodilni v podjetju pa zlahka izgubijo pregled nad zalogami, dolžniki, obveznostmi ... Ta kriza je lahko tudi posledica pretirano ambicioznih ekspanzijskih ciljev vodstva podjetja. Trženje/prodaja pridobiva v podjetju prevladujočo vlogo in se agresivno povečuje, kar posledično prinaša slabo donosna naročila in daje na trg nove proizvode, še preden so dosegli končno stopnjo razvoja. Tretja inačica te krize nastane, ko podjetje v pričakovanju nadaljevanja preteklih uspehov hitro razširi zmogljivosti, preseneti pa ga začasno nazadovanje njegovega trga. Le-to je lahko posledica krajšega upada uspešnosti gospodarske panoge ali potez konkurence ali plačilne nesposobnosti glavnega odjemalca. Da podjetje zapolni kapacitete, mora sprejemati naročila po cenah, ki ne pokrivajo vseh stroškov, ali proizvajati na zalogo, kar poslabša donosnost in sproži krizo. Da se tej krizi izogne, avtorja predlagata strogo nadziranje stopnje dobička in pri prodaji določitev obsegov donosnosti, od katerih prodajalci ne morejo odstopati (razen izjemoma in z dovoljenjem). Vedno znova pa je treba vključevati tudi faze konsolidiranja z močno zmanjšanimi neto investicijami. Obdobja rasti in konsolidiranja se morajo ritmično izmenjevati.
- Diverzifikacijska kriza: Povzroči jo prepričanje vodstva, da bodo uspešno obvladali vsak posel in, ne da bi jih k temu silil upad dosedanjih poslovnih možnosti, diverzificirajo v vse mogoče posle, ki se jim zdijo donosni. Pri tem vstopajo v panoge, ki jih ne poznajo, kar povzroči težave. Če zaradi novih poslov vodstvo zanemari obstoječe, lahko podjetje pade celo v krizo uspešnosti. Da bi se podjetja izognila pastem diverzifikacijskih projektov, morajo izdelati profil svojih strateških položajev uspešnosti in na tej osnovi diverzifikacijsko strategijo, kjer so merila za uvedbo lahko pozitivne sinergije (skupna prodaja, sorodne tehnologije ali materiali, povečanje pogajalske moči ...), storitveno gospodarske sinergije, finančne sinergije Avtorja menita, da bi si vodstvo moralo vzeti čas za odločitev, ali se bo lotilo novega posla ali ne, izdelati načrt, po katerem bo kasneje lahko sodilo uspeh diverzifikacije in zavestno limitirati tveganja (manjši koraki).

Krize v fazi *zrelости* sta avtorja strnila v krizo identitete, krizo nasledstva ter krizo oblasti in birokracije.

- Kriza identitete je izraz za podjetniško vizijo, ki je z leti zbledela. Zrelo podjetje se zdaj ukvarja z mnogimi zelo različnimi posli, ki jim manjka skupna vez, zato se med seboj vse bolj oddaljujejo, tako glede na njihove trge, tehnologije, položaj na trgu, po osnovnih vrednotah in prepričanjih. Pojavi se stagnacija podjetja, ki kliče po novi usmeritvi, kajti zasnova podjetja, ki se je do zdaj obnesla, odkriva očitne slabosti (zmanjševanje prodaje, naraščanje zalog, odhodi zaposlenih ...).

Da bi krizo obvladali, avtorja predlagata dvoje: prvič, čim hitreje razviti novo, izzivajočo vizijo, da začne podjetje z novim inovacijskim zaletom (novi izdelki in nova tehnološka generacija). In drugič, napeti dosedanje posle, da lahko podjetje financira novo rešitev s povečanim tokom denarja.

- Kriza nasledstva nastopi, če podjetnik ne more najti ustreznega naslednika, ko se želi umakniti iz podjetja.

Brez dvoma je velik del krivde na podjetniku, saj je s svojim patriarhalnim stilom vodenja dolga leta zamujal pri oblikovanju močne vodstvene osebnosti. Čim dlje traja takšno stanje, bolj negativno se odraža v podjetju, bolj se rezultati slabšajo. Upada morala v vodstvenem krogu, lahko se zgodi, da hkrati z ustanoviteljem odidejo tudi njegovi sodelavci, ki so bili z njim od začetka, kar povzroči v podjetju vrzel, ki še zaostreje krizo.

V izogib temu problemu avtorja priporočata sistematično načrtovanje osebja in pravočasen prenos nalog na nižje ravni, vodja pa naj se že v fazi rasti podjetja umakne iz dnevnega posla v nadzorno-svetovalno vlogo in usmeri svoje moči v strateške smeri poslovanja.

Če podjetje nima naslednika, mu ob akutni krizi največkrat preostane le še prodaja podjetja drugemu, finančno močnemu podjetju.

- Krizo moči in birokracije v zrelem podjetju povzročijo spori (med posameznimi deli podjetja in njihovimi vodilnimi) in mnoga formalna pravila. Kriza se kaže v namerno povzročenih zastojih in slabših finančnih rezultatih. Vodstvo podjetja običajno služi le maksimalni osebni koristi, ki si jo vodje lahko dovolijo, saj zaradi položaja njihova moč ni ogrožena. Sem sodijo npr. pridobivanje statusnih simbolov (dragi avtomobili, letala, umetniška dela) in zloraba zaposlenih v zasebne namene.

Pobudo za premagovanje morajo dati nadzorni organi na ta način, da pripeljejo na vrh podjetja novega človeka – ali pa poskušajo s postavitvijo zahtevnejših ciljev energijo vodstva preusmeriti k dejanski glavni nalogi. Obstaja pa tudi možnost razdelitve podjetja in prodaja delov vodilnim članom.

Avtorja rešitev za preprečevanje krize oblasti in birokracije vidita v menjavanju delovnih mest na vseh hierarhičnih ravneh in projektno delo v multifunkcionalno sestavljenih skupinah, kar pomaga preprečevati preveč enostransko usmeritev k nekaterim interesnim področjem.

- Kriza v fazi *preobrata* je ena sama in sicer kriza preobrata. Kriza preobrata nastane, ker podjetje nima več uporabnih poslovnih možnosti, trpi pomanjkanje vsakršne podjetniške iniciative in je strukturno okorelo, kar se kaže v trajno slabih letnih rezultatih in izgubi zaupanja pri naveznih skupinah. Z obstoječim vodstvom kriza praktično ni rešljiva, tudi prihod novega, sposobnega vodstva pa ne pomeni nujno rešitve za podjetje. V kolikor novo vodstvo lahko v kratkem času zaustavi odliv denarja z zmanjšanjem stroškov in dezinvestiranje, srednjeročno pa na novo usmeri podjetje k privlačnim poslovnim rešitvam.

2.3.4 Sklep

Avtorja (Puempin in Prange, 1995, str. 219–220) poudarjata, da razvojne krize ne nastopijo nenadoma in udeležencev nikakor povsem ne presenetijo. Nastajajo daljši čas in se z nekaterimi znaki vnaprej najavljajo. Čim bolj zgodaj se vodstvo odzove in ukrepa, tem večje so možnosti za uspešno in manj drago premagovanje. Kot primer avtorja Grayson in O'Dell (1988, str. 117–118) v svoji tezi o agendi za uravnavanje (podjetij in menedžmenta) v težavah napotujeta na kreativno reševanje naslednjih

desetih področij: operacijski sistem/vsakdanje delo, organizacijska struktura, kakovost, vključevanje zaposlenih, tekmovalno nagrajevanje, stabilnost zaposlovanja, usposabljanje in trajno učenje, računovodski sistemi, status in članstvo ter relacije med vodstvom in zaposlenimi.

Končina in Mirtič (1999, str. 15) sta mnenja, da vsako dinamično podjetje, ki raste z občutenjem poslovnih priložnosti in s hitrim odzivanjem nanje, ima »sui generis« vgrajena tveganja za nastanek potencialnih poslovnih težav ali krize. Tako za posel kot za poslovodstvo podjetij je tveganje neizogibno dejstvo, neke vrste sol strateškega razmišljanja in ravnanja.

Tavčar (1997, str. 39) je, upoštevajoč stopnjo rasti in okretnosti podjetja, odzivanje na spremembe (in povzročanje teh) z vidika pravočasnega in pravilnega ukrepanja opredelil takole: Med dinamičnostjo okolja in dinamičnostjo uspešne organizacije, ki deluje v njem, je pomembna soodvisnost. Dinamičnost pomeni spremembe, pri teh pa ni pomembno le, da so prave in dovolj hitre ter izdatne, prav tako ali še pomembneje je, da se menedžment organizacije zanje odloči v pravem trenutku. Prezgodaj začete spremembe lahko ostanejo nerazumljene in zamrejo, prekasne pa ne zaležejo več.

Še najbolj vseobsegajoča pa je Kajzerjeva (v Belak 2003, str. 165) paradigma, da so zahteve, ki se zastavljajo podjetnikom in menedžerjem ter njihovim sodelavcem v različnih fazah življenjskega cikla podjetja sicer različne, vendar pa obstaja – tako znotraj posameznih faz, kakor tudi v fazah krize – pomembna skupna značilnost – sprožitelj in menedžment sprememb. Vsak podjetnik in menedžer mora torej biti v katerikoli fazi življenjskega cikla sposoben sprožiti in obvladovati spremembe, ki prihajajo seveda najbolj do izraza takrat, ko je podjetje v krizi. V takšnem položaju preživetje brez korenitih sprememb sploh ni mogoče. Avtorjev zaključek je celo, da se kriza in uspeh medsebojno pogojujeta. Ali drugače, da je kriza lahko tudi pozitivna sila in generator sprememb – na bolje.

Uspešnost obvladovanja strateških kriz podjetja je v veliki meri odvisna od ljudi. Opredelitev procesov delovanja ter izgradnja ustreznega sistema za obvladovanje strateških kriz je popolnoma brezpredmetno, če kader, vpet v te procese in sistem, nima potrebne celovitosti, kreativnosti, inventivnosti in inovativnosti (Vrečko 2011, str. 179).

2.4 Spremenljivke za določitev faze življenjskega cikla v podjetju z vidika pojavljanja v manjših podjetjih

V predhodnih podpoglavjih predstavljeni modeli kažejo, da so avtorji posvečali pozornost različnim značilnim področjem, ki označujejo oziroma določajo posamezno fazo življenjskega cikla, v katerih se nahaja podjetje. Ker v posameznih modelih niso enoznačna, jih imenujemo spremenljivke. V nadaljevanju za vsak model prikazujemo področja/spremenljivke, ki so bile v posameznem modelu obravnavane.

2.4.1 Spremenljivke za določitev faze življenjskega cikla v modelu Churchilla in Lewisa

Churchill in Lewis (1983, str. 30) sta ugotovila, da podjetja doživljajo podobne probleme v podobnih fazah svojega razvoja. Te točke podobnosti sta organizirala v okvir, ki izboljša razumevanje narave, značilnosti in problemov, ki se pojavljajo v

podjetništvu (ne glede na velikost podjetja). Menila sta, da za lastnike in menedžerje malih podjetij lahko takšno razumevanje omogoča, da ocenijo prihodnje izzive, pomaga predvideti ključne zahteve na različnih področjih, zagotavlja osnovo za ocenitev, kako vplivajo sedanji in predlagani vladni ukrepi in politike na podjetje, pomaga računovodjem in svetovalcem diagnosticirati probleme in iskati rešitve v manjših podjetjih.

Za svoj model sta opredelila področja stila poslovanja, oblike organizacije, obstoja sistemov/pripomočkov in ureditev, strategije in povezanosti lastnika s podjetjem oziroma njegovim poslom. Nekatero spremenljivko sta pojasnila kar grafično, kot to kaže Tabela 7.

Tabela 7: Področja obravnave spremenljivk v modelu Churchilla in Lewisa

Področje/ spremenljivka	Obstoj	Preživetje	Rast – umik	Rast – uspeh	Vzpon	Zrelost virov
Stil poslovanja	Neposredni nadzor	Nadzirani nadzor	Funkcionalni	Funkcionalni	Oddelčni	Vodstvene linije
Organizacija						
Obstoj sistemov/ formalizacija	Neobstoječi ali minimalni	Minimalni	Osnovni	Razvijajoči se	Razviti	Obsežni
Strategija	Obstoj	Preživetje	Ohranjanje profitnosti	Pridobivanje virov za rast	Rast	Donos na investicijo
Povezanost lastnika in posla ○ ●						

Vir: Povzeto po: Churchill in Lewis 1983 in Tajnikar 2000, str. 63.

2.4.2 Spremenljivke za določitev faze življenjskega cikla v modelu Scotta in Brucea

Scott in Bruce (1987) sta v svojem modelu prav tako opredelila pet področij spremenljivk in štiri krizne točke med njimi, ki pomenijo pojav kriz pred prehodom v naslednjo fazo (kot prikazuje Tabela 8).

Avtorja poudarjata, da je model namenjen malim rastočim podjetjem, z opombo, da vsa tovrstna podjetja nimajo ambicije postati velika. Razlogi so različni, lahko v značilnostih panoge ali pa v osebnostnih željah in ambicijah lastnikov oziroma upravljalcev teh podjetij.

Model naj bi izpostavil najpomembnejše faktorje v vsaki posamezni fazi rasti in vrste kriz, s katerimi se bo podjetje srečalo pri prehodih, in je zato uporaben kot orodje za analiziranje stanja, v katerem se nahaja podjetje.

Tabela 8: Področja obravnave spremenljivk v modelu Scotta in Brucea

Področje	Začetek	Preživetje	Rast	Vzpon	Zrelost
Industrijska faza	V rasti, razdrobljena	V rasti, razdrobljena	Rast, nekaj velikih konkurentov, novi vstopi	Rast, izraba vseh virov	Rast/ izraba vseh virov/ vzpon/zrelost
Ključna vprašanja	Pridobitev kupcev, ekonomična proizvodnja	Prihodki in stroški	Upravljati rast, zagotavljanje virov	Financiranje rasti, vzdrževati nadzor	Nadzor stroškov, nišni marketing, če je industrija v upadu
Vloga vrhnjega menedžmenta	Direktni nadzor	Nadzorovani nadzor	Delegiranje, koordinacija	Decentralizacija	Decentralizacija
Stil menedžmenta	Podjetniški, individualističen	Podjetniški, administrativen	Podjetniški, koordiniranje	Profesionalen, administrativen	Pazniški
Organizacijska struktura	Nestrukturirana	Enostavna	Funkcionalna, centralizirana	Funkcionalna, decentralizirana	Decentralizirana funkcionalna / produktna
Raziskava proizvoda in tržišča	Nobene	Malo	Razvoj nekaterih novih proizvodov	Inoviranje novih proizvodov, raziskava trga	Proizvodne inovacije
Sistemi in kontrole	Enostavno računovodstvo in direktni nadzor	Enostavno računovodstvo, osebni nadzor	Računovodski sistem, enostavna kontrola	Sistem budžetiranja, poročila o mesečni prodaji in proizvodnji, delegiran nadzor	Formalni kontrolni sistemi, upravljanje s cilji
Največji finančni viri	Lastniki, prijatelji in sorodniki, dobavitelji, lizing	Lastniki, dobavitelji, banke	Banke, novi partnerji, zadržani zaslužki	Zadržani zaslužki, novi partnerji, zagotovljen dolgoročni dolg	Zadržani zaslužki, dolgoročni dolg
Denarni tok	Negativen	Negativen/mejni	Pozitiven, a reinvestiran	Pozitiven z malimi dividendami	Generira denarni tok, višje dividende
Največje investicije	Tovarna in oprema	Delovni kapital	Delovni kapital, širitev tovarne	Nove proizvodne enote	Vzdrževanje tovarne in položaja na trgu
Tržišče izdelkov	Ena linija in omejeni kanali in tržišče	Ena linija in tržišče, naraščajoči obseg in kanali	Razširjene, a omejene linije, eno tržišče, številni kanali	Razširjen razpon, rastoči trgi in kanali	Ohranjene linije, različni trgi in kanali

Vir: Scott in Bruce 1987, str. 48

Model je prav tako uporaben kot indikator za odločanje vodstva, katere strategije so primerne v različnih fazah v času rasti podjetja. Bil naj bi pripomoček, dodatek k informacijam za bolj kvalitetno odločanje vodstva.

2.4.3 Spremenljivke za določitev faze življenjskega cikla v modelu Puempina in Prangeja

Puempin in Prange (1995) sta svoj štirifazni model razvila v okviru novega saintgallenskega koncepta vodenja, ki je nastal s ciljem razviti nov, integrirani sistem/ureditev vodenja z upoštevanjem najnovejših spoznanj nauka o podjetniški

ekonomiji in z upoštevanjem dinamike razvoja podjetja. Zato je model življenjskega cikla avtorjev usklajen s posameznimi moduli novega saintgallenskega koncepta – podjetniška politika, strategija, struktura, sistemi vodenja ... (Puempin in Prange 1995, str. 9–10).

Tabela 9: Spremenljivke za določitev faze življenjskega cikla v modelu Puempina in Prangeja

Področje	Pionirstvo	Rast	Zrelost	Preobrat
Organizacijska struktura	Največ tri ravni	Funkcionalna, nato divizijska	Večdimenzionalna	Večdimenzionalna, matrična, okostenela, birokracija
Sistemi vodenja	Neformalni, v zametkih	Usmerjanje in usklajevanje, nato decentralizacija vodstvenih nalog	Participativno vodenje	Okostenelost, defenzivnost, prepiri in nezaupanje
Kontrolni sistem	Podjetnik neposredno	Standardiziran	Formalne strukture in sistemi, birokracija	Informacije niso zgoščene in aktualne, »pokopališče števil«
Načrtovanje, analize	Redko	Formalni sistemi, dolgoročno, strateško	Participativni, z dogovarjanjem ciljev	Nezadostne
Mesto lastnika	Nad vsemi	Poklicno vodstvo od zunaj	Deležnik	Deležnik ali pa niti to
Inovacijski procesi	Močni	Šibki	Ni	Ni ali diferenciranje z navideznimi inovacijami
Sredstvo rasti	Ustvarjalnost, inovacije, prilagajanje	Pomnožitev uspešnih poslovnih dejavnosti in nove dejavnosti	Optimiziranje in perfekcioniranje preizkušenih poslovnih dejavnosti	Zagotovitev pogojev za inovativne dejavnosti za nove poslovne možnosti
Težišče za poslovne možnosti (usmerjenost menedžmenta)	Potenciali: trga, tehnologije, človeški - pionirskega podjetnika	Potenciali: trga in tehnologije, organizacijski, potenciali učinkovitosti, akvizicije in človeški (poklicni vodje)	Črpanje koristi že izrabljenih poslovnih možnosti in zniževanje stroškov	Uravnavanje (državne pomoči), izboljšave na področju zniževanja stroškov in bilančne politike.

Vir: Prirejeno za namene te raziskave; izvirno glej Puempin in Prange 1995, str. 82–130

Avtorja poudarjata, da je njun model idealnotipska konfiguracija podjetja, vsaki od faz razvoja sta pripisala tudi značilne posebnosti, ki so kot področja oziroma spremenljivke obravnavane v Tabeli 9. (V svojem modelu sta oblikovala tudi usmeritve razvoja podjetja z vodenjem na normativni, strateški in operativni ravni. Tega področja ne obravnavamo, saj ne sodi v kontekst tega dela.)

2.4.4 Spremenljivke za določitev faze življenjskega cikla v modelu Fueglistallerja in Halterja

Model Fueglistallerja in Halterja (Belak 2009, str. 106) opredeljuje tudi predustanovitveno fazo. Zanj sta avtorja prav tako za vsako od identificiranih spremenljivk navedla značilnosti oziroma aktivnosti, kot prikazuje Tabela 10. Velikost podjetja sta opredelila predvsem glede na zaposlene, obseg prodaje, aktivnosti, ki ponazarjajo tudi vse večjo kompleksnost in zapletenost poslovanja. Organizacijska

struktura ponazarja tudi način odločanja in vodenja podjetja. Kontrolni sistemi predvsem kažejo na način organiziranja in nadzora.

Tabela 10: Model Fueglistallerja in Halterja

Področje	Predustanovitvena faza	Ustanovitev	Rast	Zrelost	Ponovno rojstvo ali upad
Velikost	Eden ali več posameznikov	Malo	Srednje do veliko	Veliko	Ekspanzija ali prevzem
Prodaja	Ne obstaja	Nekonsistentna	Hitra in pozitivna	Počasna	Revitalizacija ali nazadovanje
Aktivnosti	Ocenjevanje možnosti, izdelava prototipov	Formalna organiziranost (establishment, tj. ustaljenost), vrsta izdelka	Rast kapacitet, gradnja operativnega sistema	Kontrola stroškov, upravljanje izgradnje sistema	Revitalizacija ali prenašanje krivde
Organizacijska struktura	V pripravi	Individualna in podjetniška	Usmeritve	Delegiranje	Participativna ali avtokratska
Kontrolni sistemi	V pripravi	Tržni rezultati	Standardizacija in stroškovni centri	Poročanje in profitni centri	Vzpostavitev skupnega cilja ali birokracija

Povzeto po Fueglistaller in Halter 2005 v Belak 2009, stran 107

2.4.5 Sklep

Spremenljivke za določitev življenjskega cikla podjetja, ki se pojavljajo v predstavljenih modelih, niso enoznačne, tudi ne bi mogli trditi, da odstopajo samo zaradi različnega števila faz, ki jih modeli obravnavajo. Ugotovljene razlike med obravnavanimi spremenljivkami v modelih življenjskega cikla podjetij utemeljujemo z različnim pristopom k razlagi vplivnih dejavnikov na razvoj podjetja, ki jih je Duhova (Duh in Kajzer 2002, str. 42–66) opredelila z vidika notranjih in zunanjih vplivnih dejavnikov.

Duhova navaja Pučka (1996 v Duh in Kajzer 2002, str. 42) in njegove zunanje dejavnike, vplivne na razvoj podjetja, ki so: splošni pogoji gospodarjenja v narodnem gospodarstvu, značilnost in rast panoge, v kateri podjetje deluje, obstoječe tržne priložnosti podjetja, morebitna zunanja ekonomija in relativni tržni delež podjetja; Pučkovi notranji vplivni dejavniki pa so: maksimirana rast podjetja ob dani zadovoljivi stopnji rentabilnosti, širina poslovnega programa, razpoložljivost določene temeljne sestavine in razmestitev le-te v podjetju, organizacija gospodarske celice, kakovostna upravljalno-poslovodna struktura v podjetju, ekonomija obsega.

Duhova je posebej opredelila tudi dejavnike, ki vplivajo na razvoj malih in srednje velikih podjetij (Gibb, Davies 1990 v Duh in Kajzer, 2002, str. 43–46). Pristopi k razlagi teh dejavnikov so razdeljeni v štiri skupine:

- V prvi skupini so pristopi, ki raziskujejo vpliv podjetniške osebnosti in sposobnosti na razvoj in vključujejo tudi osebne cilje lastnika – menedžerja in strateško vizijo.
- Pristopi, ki skušajo opredeliti način, kako se male organizacije razvijajo in vplivajo in kako vpliva nanje lastnik/menedžer, so v drugi skupini.

- V tretji skupini so pristopi, ki se osredotočajo na pomembnost poslovnih znanj in vloge funkcijskega menedžmenta, planiranja, kontrole in formalne strateške usmeritve.
- Četrta skupina pristopov pa je bolj makro usmerjena – svojo osnovo imajo v panožni ekonomiki, torej na regionalnem razvoju s poudarkom na specifičnem sektorju ali podsektorju panoge.

Splošna ugotovitev avtorice, ki velja tudi za predstavljene modele in njihove spremenljivke, prikazane v Tabelah 7, 8, 9 in 10, pa je, da so obstoječi pristopi pogosto enostranski, kar izhaja iz enodisciplinarnega pristopa (Gibb, Davies 1990 v Duh in Kajzer, 2002, str. 46).

Tako ne obstaja model (Gibb, Davies 1990; Gibb 1992 v Duh in Kajzer 2002, str. 46), ki bi vključeval vse relevantne dejavnike razvoja podjetja in opredeljeval soodvisnost njegovega delovanja.

2.5 Spremenljivke za določitev kriznega stanja v podjetju z vidika pojavljanja v manjših podjetjih

V modelih življenjskega cikla podjetij, ki smo jih predstavili v predhodnih poglavjih, so samo avtorji Scott in Bruce (1987) ter Puempin in Prange (1995) podrobneje obravnavali kazalnike za določitev kriznega stanja v podjetju. V nadaljevanju bomo prikazali spremenljivke za določitev kriznega stanja v podjetju za modela citiranih avtorjev.

2.5.1 Spremenljivke za določitev kriznega stanja v podjetju v modelu Scotta in Brucea

Tabela 11: Spremenljivke za določitev kriznega stanja v modelu Scotta in Brucea

Spremenljivka	Začetek	Preživetje	Rast	Vzpon	Zrelost virov
Dobičkonosnost	X				
Upravljalno-vodstvene zahteve	X				
Stil vodenja	X				
Poslovanje nad finančno zmogljivostjo		X			
Kompleksnost razširjenih distribucijskih kanalov		X			
Spremembe v konkurenci		X			
Zahteve po informacijah		X			
Vstop velikih konkurentov			X		
Zahteve po širjenju			X		
Odmaknjenost najvišjega vodstva od »akcije«				X	
Zahteva po usmeritvi navzven				X	
Profesionalni menedžerji, ki so manj pripadni podjetju				X	
Problem rasti/krčenja					X
Prihodnost podjetja/nasledstvo					X

Vir: Prirejeno za namene tega magistrskega dela; izvirno Scott in Bruce 1987

Avtorja (Scott in Bruce 1987, str. 47–51) menita, da lahko podjetje propade kadarkoli, je pa je najbolj verjetno, da se bo to zgodilo na eni od kritičnih točk. Zato so te krize izjemno pomembne za podjetnika z obeh vidikov, tako poslovnega kot osebnega.

V svojem petstopenjskem modelu razvoja podjetja sta pokazala, da ima lastnik manjšega podjetja pri prehodu iz ene stopnje razvoja v drugo problem obvladovanja krize: spremenljivke, ki povzročajo krize v posamezni fazi življenjskega cikla, prikazuje Tabela 11. Če podjetje krizo obvlada, se lastnik sooči s problemom vodenja »novega« podjetja, kar vključuje obvladovanje sprememb.

Uporabnost modela je v možnosti predvidevanja, kdaj se lahko kriza pojavi in kaj je treba narediti za uspešen prehod na naslednjo stopnjo.

2.5.2 Spremenljivke za določitev kriznega stanja v podjetju v modelu Puempina in Prangeja

Avtorja (Puempin in Prange, 1995, str. 201–203) nenehen pojav kriz pripisujeta notranjemu in zunanjemu okolju, ki podjetju postavlja vedno nove zahteve. Zato ločita tudi krize, ki so povzročene od zunaj (na spremembe vodstvo – vsaj kratkoročno – ne more neposredno vplivati, zato se v njih skrivajo nevarnosti sprožitve podjetniških kriz), in tiste, ki izhajajo iz strukture v podjetju (od znotraj povzročene), na katere lahko vodstvo podjetja v veliki meri vpliva. Spremenljivke, ki do neke mere določajo krizno stanje v podjetju, so prikazane v Tabeli 12.

Tabela 12: Spremenljivke za določitev kriznega stanja v podjetju v modelu Puempina in Prangeja

Spremenljivka	Pionirstvo	Rast	Zrelost	Preobrat
Nesposobnost podjetnika	X			
Izrazite napačne napovedi	X			
Nezadostna koncentracija podjetniških aktivnosti	X			
Pretirana širitev osnovnega posla		X		
Zgodnja, nepremišljena diverzifikacija v nove posle		X		
Podjetniška vizija je zbledela			X	
Stagnacija podjetja			X	
Ni ustreznega naslednika			X	
Birokracija in spori v podjetju			X	
Izrabljene poslovne možnosti				X
Brez podjetniške iniciative				X
Strukturna okorelost				X

Vir: prirejeno za namene tega magistrskega dela: izvirno Puempin in Prange 1995, str. 207–218

Puempin in Prange (1995, str. 219) sta opredelila tudi večstopenjski proces zgodnjega opozarjanja na krize. V prvem koraku gre za napoved morebitnih razvojnih kriz (nanje opozarja njun model življenjskega cikla, ki smo ga predstavili). V drugem koraku na identificiranih simptomatičnih področjih (ki smo jih predstavili v Tabeli 12) poskušamo najti kazalce, ki z neko časovno prednostjo lahko nakazujejo bližanje krize. In ko

podjetniški sistemi zgodnjega opozarjanja odkrijejo prve znake kriz, je treba nemudoma uvesti vnaprej pripravljene ukrepe.

2.5.3 Sklep

Oba para avtorjev sta oblikovala modela življenjskega cikla podjetja in ju opremila s spremenljivkami, ki kažejo na možna področja, kjer se krize lahko pojavijo. Oba modela vodstvu omogočata zaznavo (v modelih opredeljenih) kriz in njihovo hitro reševanje. V tem primeru je namreč mogoče izbruh krize v podjetju vsaj omiliti, če že ne v celoti eliminirati, kar pomeni velik prispevek k stabilnosti poslovanja ter (želeni) rasti in razvoju podjetja.

2.6 Metodika diagnosticiranja v manjših podjetjih

2.6.1 Uvod

V nadaljevanju bomo za diagnosticiranje podjetja z vidika umeščenosti v faze življenjskega cikla in vidika latentnih ali prisotnih kriz uporabili idealnotipski model Puempina in Prangeja (1995). Njun model obsega štiri idealnotipske konfiguracije podjetja, ki so primerne tudi za opis faz razvoja. Imenujejo se pionirsko, rastoče, zrelo in podjetje na preobratu (Puempin in Prange 1995, str. 82). Vsaki od faz so pripisane tudi idealnotipske vrste kriz.

Avtorja (Puempin in Prange 1995, str. 95) sta kriterije za ugotavljanje lastnosti razvojne stopnje posameznih faz opredelila kot prednosti in pomanjkljivosti podjetja v posamezni fazi, kar prikazujemo v Tabelah 13, 17, 20 in 24. Vsaki od štirih faz pa sta pripisala tudi idealnotipske krize in kazalce, ki vsako od njih pojasnjujejo oziroma identificirajo.

2.6.2 Kriteriji za ugotavljanje lastnosti pionirskega podjetja in kazalci kriz

Običajno gre za mlado podjetje (do pet let), ki izrabi poslovno priložnost na trgu, ki je konkurenti običajno niti ne zaznajo.

Tovrstna podjetja so v nevarnosti zaradi nezadostne opremljenosti z viri, močne odvisnosti od posameznika (ustanovitelja) in majhnih poslovnih obsegov, ki so osredotočeni na en izdelek, tehnologijo, skupino kupcev ali prodajno pot (kar pomeni dodatno tveganje). Glavne prednosti in pomanjkljivosti teh podjetij so navedene v Tabeli 13.

Tabela 13: Prednosti in pomanjkljivosti pionirskega podjetja

Glavne prednosti	Kriteriji pionirstva
Pionir je gonilna in usmerjevalna sila	Na vrhu podjetja je lastnik Moč odločanja je centralizirana na vrhu in je zelo intuitivna
Osnovna naravnost k inovativnosti in ustvarjalnosti	Pridobivanje novih poslovnih možnosti je v središču Aktivnosti podjetja so radikalno inovativne

Tabela 13: nadaljevanje

Glavne prednosti	Kriteriji pionirstva
Visoka fleksibilnost/prilagodljivost	Med vrhom podjetja in izvajalci je največ ena raven vodenja Ni nobenih formalnih organizacijski sredstev (organigrami, opisi delovnih mest ...) Najvišje vodstvo kaže veliko razumevanja za podrobnosti poslovanja Majhna specializiranost zaposlenih
Visok delovni vložek in močan čut odgovornosti vseh udeležencev	Spontano ustno izrečene nagrade za izredne uspehe nadomeščajo neobstoječi sistematični plačilni sistem
Hitro odločanje in uresničevanje	Ni štabnih oddelkov
Podcenjevanje in neupoštevanje pri konkurentih	Izdelki in postopki so le malo standardizirani, bolj individualno reševanje problemov kupcev
Pomanjkljive izkušnje vseh udeležencev	Podjetje je mlado
Nizka stopnja lastnega financiranja	Število kupcev je majhno Opremljenost z lastnim kapitalom je tolikšna, da zadosti zakonskim predpisom
Tendenčno nezadostna opremljenost s kadri	Podjetje je mlado
Velika odvisnost od ene osebe – pionirja/podjetnika	Avtoritarno-patriarhalni stil vodenja z neposrednimi ustnimi navodili, ki jih daje šef sam
Nezadostna porazdelitev tveganja	Pridobivanje novih poslovnih možnosti je v središču
Morebitno premočna obremenjenost s tehniko ali kupci/prodajo	Izumitelji ali super uspešni prodajalci na vrhu

Vir: Puempin in Prange 1995 str. 95, 232–233

Umrljivost teh podjetij je zelo visoka, mnogo jih propade takoj po ustanovitvi ali pa stagnirajo na nizki stopnji (Puempin in Prange 1995, str. 88–94).

V pionirski fazi sta Puempin in Prange (1995, str. 207–210) identificirala tri vrste idealnotipskih kriz: nesposobnosti, drobljenja in napačnega napovedovanja.

Kriza nesposobnosti (vzroke za krizo in kazalce prikazuje Tabela 14).

Njeni vzroki so v osebi ustanovitelja: lahko mu manjka podjetniška nadarjenost, morda ima nezadostna strokovna znanja za posel ali karakterne slabosti, ki onemogočajo dobre odnose z zaposlenimi, strankami, dobavitelji, bankami in/ali drugimi deležniki. Možno pa je seveda tudi, da podjetnik ni pripravljen na osebni napor, ki ga zahteva velika odgovornost in angažiranost. Ni nujno, da se kriza nesposobnosti pojavi takoj, lahko se odrazi šele čez leta, ko podjetje toliko zraste, da potrebuje drugačne vodstvene sposobnosti, kot jih ima podjetnik.

Tabela 14: Kriza nesposobnosti

Vzrok	Kazalci kriz
Intuitivno finančno vodstvo pri ustanovitvi	Ni redne sestave proračunov, napovedi toka denarja, obračunavanja stroškov, kalkulacij ...
Napake vodenja	Prekoračitve stroškov in rokov Naloge ostajajo neopravljene Trenja med posamezniki Pomembne stranke odhajajo
Pomanjkljiv pregled nad podjetjem	Podjetnik ne spremlja realizacije naročil, pristojnost za izvedbo Ni kalkulacij in pokalkulacij, ni podatkov, s katerimi izdelki podjetje dejansko zasluži Terjatve so odprte, zastarevajo ...
Očitna preobremenjenost	Ustanovitelj je preobremenjen, razdražljiv, kaže znake telesnega stresa (nespečnost, pomanjkanje apetita, čir na želodcu ...)

Vir: Puempin in Prange 1995, str. 219–220

Kriza drobljenja (vzroke za krizo in kazalce prikazuje Tabela 15).

Praviloma se pojavi v pozni pionirski fazi, ko ima podjetje možnost za vzlet v fazo rasti. Takrat lahko pionir začenja vedno nove, pretežno impulzivne poslovne ideje, ki lahko vodijo tudi v spreminjanje smeri. To odteguje njegovo pozornost od vodenja podjetja, porablja finančne resurse in običajno ne rodi rezultata.

Tabela 15: Kriza drobljenja

Vzrok	Kazalci kriz
Zgrešeni projekti	Delež zgrešenih projektov je glede na vse razvojne projekte (novi izdelki, novi načini uporabe, novi trgi) nenavadno visok
Povečevanje novih projektov	Podjetnik in njegovi sodelavci porabijo večino časa za nove projekte, zanemarjajo osnovni posel
Relativni tržni delež	Tržni delež podjetja pri vsakem od treh poslov z največjim prometom zaostaja v primerjavi z najmočnejšimi konkurenti

Vir: Puempin in Prange 1995, str. 221

Kriza napačnega napovedovanja (vzroke za krizo in kazalce prikazuje Tabela 16).

Njeni zametki so v predustanovitveni in ustanovitveni fazi, ko je potencialni podjetnik naredil napako v napovedih. Lahko gre za preveč optimistično oceno poslovne možnosti, nepoznavanje stanja na trgu, nezmožnost zagotavljanja zadostnih finančnih sredstev, nepoznavanje ali spremembo zakonodajnih prepisov, premalo časa in virov za razvoj novih proizvodov ...

Tabela 16: Kriza napačnih napovedi

Vzrok	Kazalci
Odstopanja od načrtovanja prometa	Dejanski uresničeni promet zelo zaostaja za načrtovanim (40 odstotkov ali več). Podjetje ne more ohraniti ali doseči pričakovanega tržnega deleža.
Ne da se prodati	Večine izdelkov podjetja trg ne sprejema, zaloge naraščajo.
Prepozno nastopanje z novimi izdelki	Razvojni projekti prepočasi napredujejo, načrtovani roki nastopa na trgu so občutno zgrešeni.
Povečana intenzivnost kapitala	Finančna sredstva, vezana v naložbe, so v primerjavi s prometom bistveno prevelika.
Veliko močnejši konkurenti	Konkurenca je v prednosti, ki je kljub prizadevanjem podjetje ne more zmanjšati, in vse bolj zaostaja.
Vera v tehnologijo	Izdelki so razvrščeni zgolj po tehničnih kriterijih, nihče ne zna navesti vzrokov, zakaj trg proizvoda ne sprejme.

Vir: Puempin in Prange 1995, str. 220–221

2.6.3 Kriteriji za ugotavljanje lastnosti rastočega podjetja in kazalci kriz

Tabela 17: Prednosti in slabosti rastočega podjetja

Glavne prednosti	Kriteriji rastočega podjetja
Silovito, hitro povečevanje koristi za navezne skupine podjetja	Poslovne možnosti so v fazi rasti.
Znižanje stroškov za kos	V ospredju je manj radikalna inovacija kot multiplikacija uspešnih konceptov in aktivnosti Inovacije podjetja so srednje radikalne (npr. sorodni izdelki so zelo podobni s prvotnim izdelkom) Standardizacija izdelkov, ukinitvev obrobni aktivnosti.
Visoka motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih	Prodor iz osnovnega posla na nove trge in v nove regije. Vodilni inovatorji lahko obogatijo z osebnimi uspehi in inovacijskimi projekti (udeležba pri uspehu).
Lastna dinamika podjetništva	Promet in število zaposlenih in kupcev hitro naraščata.
Prva ustalitev, rutiniziranje in profesionalizacija podjetniškega dogajanja	Tri do štiri hierarhične ravni. Naslonitev na maloštevilna formalna organizacijska sredstva (organigrami, opisi delovnih mest). Podjetje kaže funkcionalno strukturo, med nadaljnjo rastjo se uvede divizijska struktura.
Širitev vodstva	Na vrhu podjetja je vodstvena skupina iz zastopnikov različnih funkcij oziroma poslovnih področij. Še vedno osebni stiki med vrhom podjetja in ključnimi strankami.
Zavestno ukvarjanje s strateškimi vprašanji	Izrazito razmišljanje o širjenju in težnja po razširitvi na vseh ravneh podjetja, z usmerjenostjo h koristim naveznih skupin.

Tabela 17: nadaljevanje

Glavne pomanjkljivosti	Kriteriji rastočega podjetja
Vse bolj zapletene vodstvene naloge	Stil vodenja s prenašanjem pooblastil. Pretežna naslonitev na formalne komunikacijske strukture, načelo enotnosti vodenja. Uvajanje štabov za storitve (tržne raziskave, planiranje, pravo, davki ...), ki so jih do zdaj najemali zunaj.
Nevarnost premočne razširitve glede na razpoložljive vire (finance, kadri, infrastruktura)	Rastoča stopnja specializacije zaposlenih, strojev, proizvodnih mest.
Nevarnost preveč optimističnega vstopanja v nove posle, ki so daleč od izhodiščnega	Več povečanj lastnega kapitala v krajših časovnih presledkih.

Vir: Puempin in Prange 1995, str. 105–106, str. 234–235

Za rastoče podjetje (njegove prednosti in slabosti so prikazane v Tabeli 17) je značilno, da je našlo eno ali dve poslovni možnosti, ki ju je sposobno uresničiti in pomnožiti (lahko na zelo različne načine, tudi s strateškimi sodelovanji z drugimi podjetji, prevzemi itd.). To pomeni koristi za podjetje in vse navezne skupine. Organizacijsko je podjetje bistveno bolj urejeno kot v pionirski fazi. Vodenje je zaradi večanja podjetja zahtevno, zaradi nezadostnih lastnih sredstev pa ima pogosto negativni denarni tok in visoko zadolženost (Puempin in Prange 1995, str. 96–105).

V fazi rasti sta Puempin in Prange (1995, str. 210–214) identificirala dve vrsti kriz: krizo prevelike ekspanzije in diverzifikacijsko krizo, katerih kazalce in vzroke za pojav prikazujemo v Tabeli 18 in Tabeli 19.

Kriza prevelike ekspanzije

Tabela 18: Kriza prevelike ekspanzije

Vzrok	Kazalci kriz
Močno negativni tok denarja	Močno negativni prosti tok denarja.
Dinamična stopnja zadolževanja	Razmerje med neto dolgovi in letno prigospodarjenim tokom denarja narašča.
Pritisk marž	Razmerje med tokom denarja in prometom je pri novih poslih občutno slabše kot pri osnovnem poslu.
Slabša kakovost na novo pridobljenega posla	Tok denarja glede na promet se zmanjšuje, medtem ko promet močno narašča. Popusti postajajo običajni Kupci se pritožujejo nad agresivnostjo prodajalcev. Povprečni rok plačil se podaljšuje, storniranje poslov in odstopi od pogodb naraščajo.
Povečevanje zalog	Proizvodnja tako narašča, da prodajni trg ne more več sprejemati. Podjetje kopiči zaloge.
Fluktuacija v finančnih službah	Odhodi delavcev v finančnih in računovodskih službah se kopičijo. Menjava vodje financ in/ali revizorja zaradi odhoda le-teh.

Vir: Puempin in Prange 1995, str. 221–222

Avtorja sta opredelila tri inačice krize.

Prva nastane zaradi neobvladane rasti prometa, ki prehiteva stopnjo rasti podjetniških virov, zato podjetje najema kredite, ki ga dodatno obremenjujejo.

Druga se pojavi zaradi forsiranja prodaje, ko podjetje zaradi obsegov prevzema vedno manj donosna naročila in daje na trg nove proizvode, še preden so dosegli končno stopnjo razvoja. Enako kot pri prvi različici se pojavi problem kakovosti dejavnosti in težave s financiranjem.

Tretja vrsta krize je kombinacija hitrega povečanja zmogljivosti ob istočasnem začasnem nazadovanju trga, kar pomeni znižanje cen in/ali povečevanje zalog, kar lahko vodi v krizo. (Puempin in Prange, 210–212).

Diverzifikacijska kriza (Puempin in Prange 1995, str. 210–214):

Nekatera rastoča (uspešna) podjetja so prepričana, da obvladajo vsak posel in se zato diverzificirajo tudi v panoge, ki jih ne poznajo. Ne gre za iskanje novih priložnosti zaradi upada obstoječih poslovnih možnosti, saj podjetja še vedno rastejo. Avtorja ugotavljata, da gre bolj za vzvišenost in neke vrste sindrom vseveda: vodstvo podjetja je prepričano, da bodo uspešno obvladali vsak posel. Citirata Druckerja (Innovationsmanagement 1985 v Puempin in Prange 1995, str. 212): Diverzifikacija se le redko posreči, če ne izhaja iz sorodnosti z že obstoječim. Pogosto na ta račun celo zanemarijo osnovne dejavnosti. Pojavi se kriza.

Tabela 19: Diverzifikacijska kriza

Vzrok	Kazalci kriz
Upadajoča donosnost prometa	Razmerje med tokom denarja in prometom je pri novo sprejetih poslih občutno slabše kot pri osnovnem poslu. Strategija diverzifikacije ostaja v veljavi.
Izostale sinergije	Ni sinergije med osnovnim in novimi posli. Poslovodstvo nima potrebnega znanja za vodenje novih poslovnih področij.
Močna heterogenost	Stari in novi proizvodi/trgi so zelo različni glede na ŽC, dinamiko razvoja, intenzivnost konkurence ...
Nestrokovna evalvacija projektov	O diverzifikacijskih projektih se odloča na hitro, brez skrbne analize in preverjanja.
Vzvišenost do mnenj drugih	Najvišje vodstvo se ne zmeni za svarila strokovnjakov in svetovalcev.
Problemi moči	Problemi izkazovanja moči med vodstvom.
Spori	Spori na področju podjetniške kulture.

Vir: Puempin in Prange 1995, str. 222

2.6.4 Kriteriji za ugotavljanje lastnosti zrelega podjetja in kazalci kriz

Zrelo podjetje izkazuje dobro finančno stanje, ustrezno strukturo med lastnimi in tujimi viri, z mešanjem poslov v različnih vejah in fazah življenjskega cikla izravnava tveganja, na delitvi dela temelječa organizacija in izdelani sistemi vodenja pa stabilizirajo podjetniško dogajanje.

Največji problem zrelega podjetja avtorja vidita v tem, da svoje dobre rezultate opira na poslovne možnosti, ki so že dosegle fazo zrelosti – žanje sadove preteklih (pionirskih) dosežkov, postaja pa okostenelo zaradi birokracije in notranjih težav.

Prednosti in slabosti takšnega idealnotipskega podjetja prikazuje Tabela 20.

Tabela 20: Prednosti in slabosti zrelega podjetja

Glavne prednosti	Kriteriji zrelosti
Obstoj usposobljenega, uigranega aparata	Podjetje pridobiva poslovne možnosti z žetvijo, črpanjem, posnemanjem.
Velik prosti denarni tok	Zelo dober, stabilni tok denarja.
Majhni stroški za enoto proizvoda zaradi ekonomije obsega	Šibka realna rast prometa in pritoka denarja, postopoma se pojavlja stagnacija.
Razpolaganje z obsežnimi viri	Staro podjetje.
Znanje in izkušnje s trgi, tehnologijami, distribucijski kanali ...	Vrhovno vodstvo nima skoraj nobenega stika z bazo.
Povezave/odnosi s trgovci, kupci, vlado ...	Finančni strokovnjaki, pravniki, dolgoletni sodelavci v štabih dominirajo na vrhu podjetja.
Zmanjševanje tveganj zaradi prepletanja poslovnih področij in razvojnih projektov	Usmeritev k finančnim velikostim (ROI) in učinkovitosti prekaša nekoličinske cilje, kot so kakovost, znanje, tehnološki položaj. Pisna komunikacija nadomesti ustno, neformalno.
Stabilnost glede na obseg poslov in finančne rezultate	Stopnja lastnega financiranja 1:1.
Pomanjkljiva prožnost pri prilagajanju spremembam v okolju	Participativni stil vodenja. Dolgotrajne bitke za oblast v vodstvenem krogu.
Ovire za inovacije	Izravnalno oblikovanje plač, majhna priznanja inovatorjem za uspehe.
Čedalje večja oddaljenost glavnega vodstva od trga	Matrična struktura.
Narašča odpor do tveganja	Večstopenjski proces planiranja.
Vse bolj kratkoročna in količinska usmerjenost vodstva	Politiziranje poslovnih odločitev v ravnotežju med notranjimi in zunanjimi interesnimi skupinami.
Nezaželenost podjetniško nadarjenih delavcev	Okrožnice, navodila za delo ... kot instrument standardizacije in nadzora, znaki nestrpnosti do odklonskega vedenja.
Zapravljanje virov v bojih in sporih za oblast (vodje in štabi kot »uničevalci koristi«)	Mnogoštevilne (trajne) komisije. Ozračje nezaupanja, močno poudarjanje nadzornih nalog in formalnih pristojnosti.

Vir: Puempin in Prange 1995, str. 119, 236–237

Avtorja sta identificirala tri vrste kriz: identitete, nasledstva in krizo moči in birokracije. Kazalci kriz in vzroki, ki do njih pripeljejo, so prikazani v Tabeli 21, Tabeli 22 in Tabeli 23 (Puempin in Prange 1995, str. 106–119, str. 214–218).

Kriza nasledstva

Nastopi, če ustanovitelj ne more najti naslednika. Lahko se dodatno zaostri v primeru, če obenem z ustanoviteljem odidejo tudi kolegi enake starosti, ki so z njim od začetka sodelovali.

Tabela 21: Kriza nasledstva

Vzrok	Kazalci kriz
Starostna struktura vodilnega moštva	Manjka vodilnih moči, starih okoli 40 let.
Stopnja fluktuacije	Odhodi in bolniška odsotnost na drugi in tretji vodstveni ravni naraščajo.
Želja po lastnem potrjevanju	Starajoči podjetnik preživi večino časa v službi, vse pogosteje sprejema avtoritarne odločitve in se obdaja s kimavci.

Vir: Puempin in Prange 1995, str. 223

Kriza identitete:

Podjetje nima več vizije, stagnira, potrebuje novo usmeritev.

Tabela 22: Kriza identitete

Vzrok	Kazalci kriz
Starostna struktura proizvodnega programa	Delež prometa in dobička pri mladih izdelkih (do pet let na trgu) z leti stalno upada.
Starostna struktura proizvodnih naprav	Povprečna starost strojnega parka narašča.
Produktivnost raziskav in razvoja	Delež izdatkov za raziskave in razvoj glede na promet nazaduje. Tehnološko vodstvo je ogroženo, ambiciozni razvojni cilji so zamujeni.
Upad naročil	Upad naročil.
Raven cen lastnih izdelkov	Nižanje cen izdelkov.
Odhodi sodelavcev	Fluktuacija delovne sile, visoko kvalificirani delavci množično odhajajo.
Nemotiviranost	Moreče vzdušje v podjetju.

Vir: Puempin in Prange 1995, str. 223

Kriza moči in birokracije:

Nastane zaradi sporov, formalnih pravil in izkoriščanja osebnih koristi vodilnih. Navzven se kaže v vedno slabših finančnih rezultatih.

Tabela 23: Kriza oblasti in birokracije

Vzrok	Kazalci kriz
Rast štabov	Najvišje vodstvo porabi velik del časa za stike s štabi namesto z linijskimi delavci iz prodaje, proizvodnje, raziskav in razvoja ...
Povečevanje hierarhije	Število hierarhičnih ravni in število vseh vodilnih narašča hitreje kot promet.
Prepiri o pristojnosti	Nejasna hierarhija, nejasne pristojnosti.
Postavljaštvo	Delež reprezentančnih stroškov za najvišje vodstvo se glede na promet povečuje.
Vse večje zaposlovanje	Ustvarjanje vrednosti na zaposlenega se zmanjšuje, delež plač v prometu narašča.
Večja prizadevanja za poravnave	Višji vodilni porabijo velik del časa za poravnavanje osebnih sporov med vodji.
Usmeritev v prosti čas	Vodstvo izgublja delovni čas za osebne interese.

Vir: Puempin in Prange 1995, str. 224

2.6.5 Kriteriji za ugotavljanje lastnosti v preobratu in kazalci kriz

Prednost (edina, ki jo je v takšnem podjetju še mogoče najti) in slabosti so prikazani v Tabeli 24.

Tabela 24: Prednosti in slabosti podjetja v preobratu

Glavne prednosti	Kriteriji preobrata
Začasna podpora države	Prizadevanje za regulacijo, klic po državni zaščiti.
Knjižni dobički	Možnost polepševanja bilanc.
Skromno doseganje koristi ob zastarelih izdelkih in iztrošenih tehnologijah	Poslovne možnosti podjetja so v veliki večini v fazi zatona. Prevelike zmogljivosti, cenovne bitke, konkurenca podjetje spodrina na trgih, prisiljeno je nenehno zniževati cene. Enostranska usmerjenost k stroškom.
Odtok gotovine, poraba skritih rezerv	Močno upadajoč, končno negativni tok denarja.
Slabo vzdušje med vodilnimi in pri zaposlenih, nizka motiviranost, odtok pameti	Neopazno popuščanje v kakovosti izdelkov, povečano število reklamacij, napake se površno odpravljajo. Odhodi dobrih moči. Nejasna navodila zaposlenim, vmešavanje nadrejenega, neprepoznavne prioritete, zaskrbljeni zaposleni.
Nepremičnost, notranja okostenelost v trdnih skupinah moči	Usmerjenost h kratkim rokom (eno do dve leti) ciljev in aktivnosti podjetja, zgolj taktično odzivanje na akcije konkurence. Bitka posameznih vodij za osebno preživetje, medsebojno obtoževanje. Močne oblastne skupine, vkopane v svoje nasprotujoče položaje v podjetju. Gore razmnoženih papirjev.

Tabela 24: nadaljevanje

Glavne prednosti	Kriteriji preobrata
Splošno pomanjkanje inovativnosti	Kvečjemu še obrobne inovacije izdelkov.
Oddaljenost glavnega vodstva od trga	Ostarelost in dolgotrajna pripadnost članov vrhovnega vodstva podjetju in panogi.
Vztrajanje pri iluzijah o prihodnosti	Izboljšanje dobička, toka denarja in prometa se vedno najavlja za prihodnje leto. Samoosamitev podjetja od okolja. Veliki projekt.

Vir: Puempin in Prange 1995, str. 129–130, 238–239

Avtorja (Puempin in Prange 1995, str. 218) sta za podjetje v preobratu identificirala eno samo krizo – krizo preobrata (vzroki za krizo in kazalci so prikazani v Tabeli 25). Ta pomeni nevarnost, da podjetje ne bo preživelo zaradi svojih ne več uporabnih poslovnih možnosti, pomanjkanja vsakršne podjetniške iniciative in strukturne okorelosti. Podjetje izkazuje trajno slabe letne rezultate, izgubo zaupanja pri naveznih skupinah in je na poti v insolventnost.

Tabela 25: Kriza preobrata

Vzrok	Kazalci kriz
Zastarel proizvodni program	Delež prometa in dobička "mladih" izdelkov nenehno pada.
Starostna struktura proizvodnih naprav	Povprečna starost strojnega parka narašča.
Težišče na racionalizacijah	Več se vlaga v racionalizacije kot v širitev.
Površno obravnavanje števil	Pomanjkljive baze podatkov, ni pravih obračunov stroškov in pokritja.
Veleprojekt	Finančna sredstva, ki so namenjena za en sam velik projekt, so večja od letnega toka denarja.
Reklamacije	Reklamacije in pritožbe naraščajo.
Fluktuacija	Množični odhodi zaposlenih na vseh ravneh.

Vir: Puempin in Prange 1995, str. 224–225

2.6.6 Zaključek

Puempin in Prange (1995, str. 136–149) sta v svojem idealnotipskem modelu opredelila štiri tipe razvoja podjetja (pionirsko, rastoče, zrelo in podjetje v preobratu) z značilnimi prednostmi in slabostmi.

Splošna merila za te so:

- privlačnost poslovnih možnosti, ki jih je podjetje uspelo izkoristiti (npr. velike so pri rastočem podjetju in zelo majhne pri podjetju v preobratu),
- velikost podjetja (npr. malo pionirsko glede na veliko podjetje v preobratu),
- način vodenja (npr. pragmatično in osebno pri pionirskem, sistematično ter formalizirano pri zrelem podjetju),

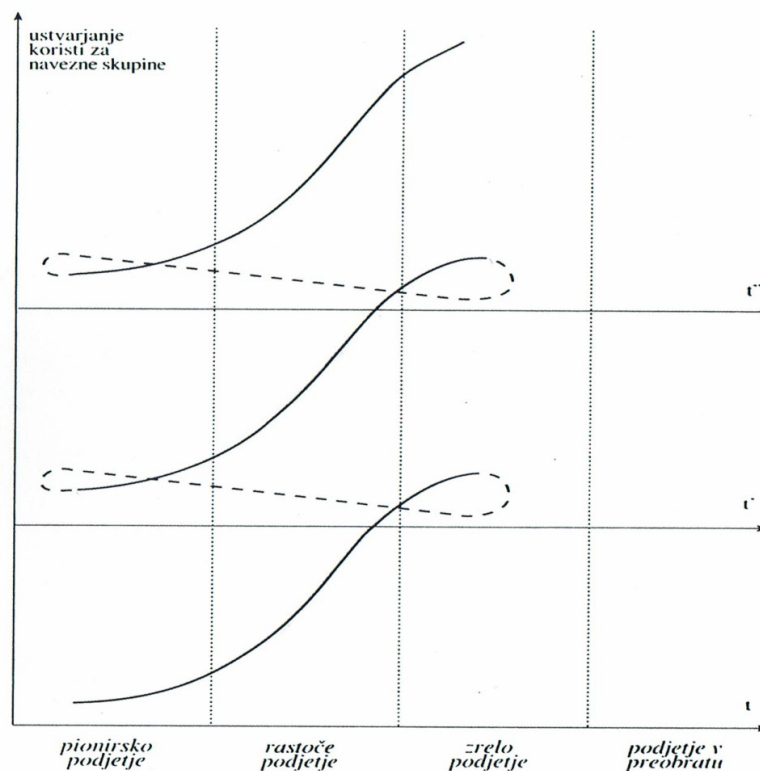
- način vpliva podjetniškega elementa (ki je npr. zelo velik pri pionirskem, majhen pa pri podjetju v preobratu).

Ugotavljata tudi, da zrela podjetja v sebi nosijo kal propada, v podjetjih v preobratu pa se je propadanje že začelo. Zato naj bi si le-ta prizadevala za izogib vstopu v fazo zrelosti in preobrata.

Zelo malo je podjetij, ki se uspejo nenehno pomlajati, in praksa kaže, da se je težko izogniti vstopu v fazo zrelosti in fazi propada. Avtorja vidita rešitev v procesu izstopa iz teh dveh faz, kar bi bilo mogoče doseči z revitalizacijo. Kot ključni dejavnik revitalizacije vidita vodenje podjetja – tako na normativnem kot strateškem in operativnem nivoju, posebno vlogo v teh podjetjih pa ima organizacijska kultura. Glavna pozornost dinamičnih podjetij mora biti posvečena vzporednemu razvoju dveh različnih kultur. Za iskanje novih poslovnih priložnosti je potrebna je kultura, ki vzpodbuja kreativnost in inovativnost, za multiplikativno izrabo zanimivih poslovnih priložnosti pa je potrebno gojiti kulturo, usmerjeno v realizacijo izbranih ciljev in namenov (Belak, Duh in Milfelner, 2012, str. 12). Vodenje in kultura podjetij ne sodi v vsebino tega dela, zato ga ne obravnavamo.

Ko se torej njihove najpomembnejše poslovne možnosti nagibajo k zrelosti, si dobra podjetja aktivno prizadevajo, da bi s pionirskim vedenjem pridobila nove poslovne možnosti. Tako nastane razvoj v obliki spirale, kot ga prikazuje Slika 7 – vsak nov začetek je na višji stopnji (označen s črticami t' , t''). Ta spet nosi v sebi nevarnost zorenja ali propada, zato si je treba vedno znova prizadevati v smeri pionirske faze in faze rasti, vendar na višji ravni. Takšno podjetje avtorja imenujeta »dinamično«.

Slika 7: Ponavljajoči se skoki nazaj zagotavljajo »idealno« evolucijo



Vir: Puempin in Prange 1995, str. 139

2.7. Model za obravnavo faze življenjskega cikla podjetja, pripadajočih kriz in netehnoloških inovacij z vidika pojavljanja v manjših podjetjih

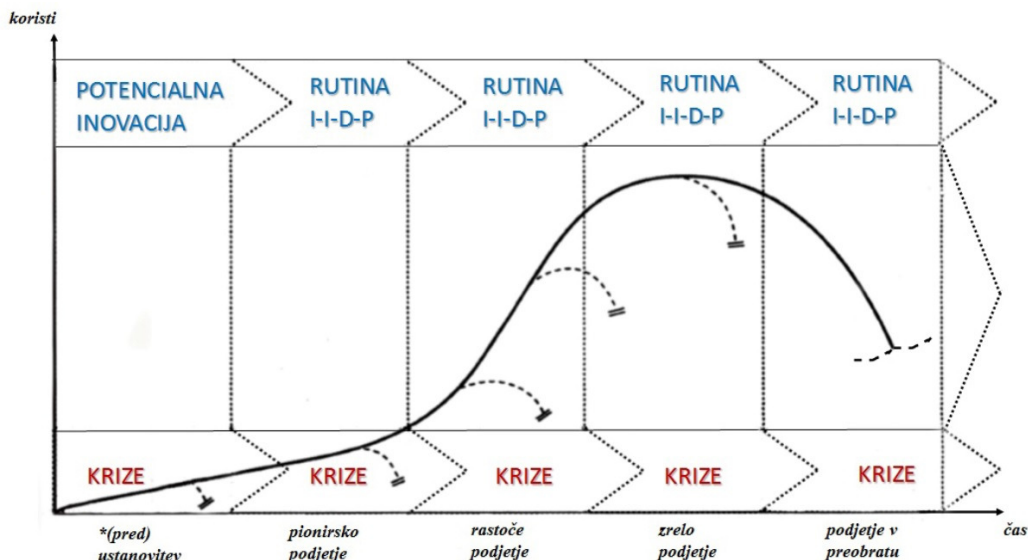
Vsa podjetja se v času svojega delovanja nahajajo v eni od faz življenjskega cikla (lahko tudi na prehodu med fazama ali pa kažejo izrazite znake dveh ali več faz), ki jih je mogoče prepoznati in s proaktivnim delovanjem izboljševati prednosti in preprečevati slabosti.

Soočajo se tudi s krizami, na katerih znanilce oziroma kazalce je mogoče vplivati, če so ti pravočasno prepoznani in ustrezno obravnavani.

Možnosti vplivanja na elemente faze življenjskega cikla in kazalcev kriz je več, za potrebe tega dela smo izbrali netehnološke inovacije.

Dvodimenzionalni model grafično prikazujemo na Sliki 8.

Slika 8: Dvodimenzionalni model za obravnavo tipičnih faz življenjskega cikla podjetja, tipičnih pripadajočih kriz in (izvirno uvedenih) netehnoloških inovacij



Vir: Puempin in Prange (1995), *dopolnjeno Zrelec

Opomba: črtkane oznake pomenijo, da so krize mogoče, ne nujne, enako tudi meje med fazami in v invencijsko-inovacijsko-difuzijskem procesu (vključno s potencialnimi inovacijami in rutino), saj idealnotipski pristop nujno pomeni modelno poenostavitev.

Oprelitev dveh od treh ključnih elementov modela v sestavi življenjski cikel, krize in netehnološke inovacije temelji na modelu Puempina in Prangeja (1995, str. 231, str. 232–239), ki sta oblikovala elemente za identifikacijo težišča faz življenjskega cikla (pionirstvo, rast, zrelost in preobrat), prav tako sta opredelila element kriz – vrste kriz, ki se idealnotipsko lahko pojavijo v vsaki od faz življenjskega cikla (Puempin in Prange 1995, str. 207). Zanje sta opredelila kazalce (isti vir, str. 219–225), vendar sta obravnavala večja podjetja, mi pa manjša.

Štirifazni model smo za potrebe morebitnega nadaljnjega raziskovanja razširili – dodali smo fazo (pred)ustanovitve. Aldrich (1999, str. 78) je fazo predustanovitve zaradi

pomembnosti razdelil celo na 4 obdobja, ki so: odrasla populacija (zamisel/zasnova), nastajajoči podjetnik (zorenje), mlado novo podjetje (začetna stopnja) in ustanovitev podjetja (mladost). Opredelil je tudi kar 18 aktivnosti, ki jih bodoči (ameriški) podjetniki v tem obdobju izvajajo.

Poleg faz in vrst kriz smo dodali tretji element – (netehnološke) inovacije kot dejavnik, za katerega menimo, da lahko pozitivno vpliva na prva dva – tako na kazalce faz življenjskega cikla kot na kazalce kriz v katerikoli fazi življenjskega cikla podjetij in pri vseh kriznih elementih. Za fazo pred ustanovitvijo, ki je ne omenjajo avtorji modela je po našem spoznanju tipična potencialna inovacija.

Model in faze življenjskega cikla – vidik kriz

V poglavju 2.2.3 smo opozorili na pomen časa pred formalno ustanovitvijo podjetja in med njo, ko se potencialni podjetnik ukvarja z razvojem poslovne ideje, raziskavo tržišča, izdelavo prototipov, išče financiranje ... Nakazali smo tudi napake, ki jih v tem času lahko naredi (napačne ocene, premalo kapitala/finančnih sredstev, preskromno znanje ...). To je obdobje, v katerem se napake lahko spremenijo v krizno stanje in podjetje neha poslovati, še preden je uspelo doseči pionirsko fazo (odzivanje na trgu itd). Lahko pa se kot krize pojavijo kasneje in morda pomembno vplivajo na naslednjo ali celo na katero od nadaljnjih faz življenjskega cikla manjšega podjetja.

V preustanovitveni fazi še ni poslovanja, zato še ni inovacij, so pa verjetno ali celo nujno, ker gre za potencialno podjetje, potencialne inovacije, ne samo invencije in sugestije, iz katerih se z razvojem ustvarijo potencialne inovacije, iz njih pa inovacije, ko jih sprejmejo uporabniki kot vir svoje koristi v praksi. Te prakse pred ustanovitvijo še ne more biti, saj še ni ponudbe.

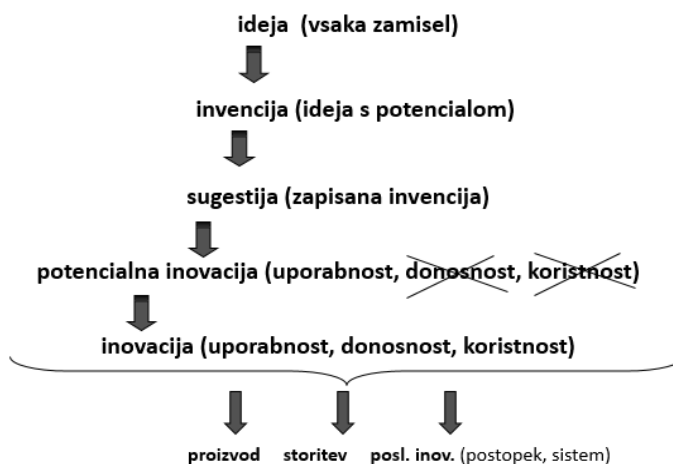
Model opozarja na stalno prisotnost kriz v podjetju, nahajajo se v vsaki fazi življenjskega cikla podjetja. Prekinjene linije nakazujejo, da lahko tudi prehajajo iz ene faze v drugo. To lahko pomeni, da podjetje morda ni rešilo procesnih problemov pri obvladovanju (strateških) kriz – ni zaznalo, analiziralo in interpretiralo sprememb (nevarnosti in/ali priložnosti), ki potekajo v okolju podjetja in imajo relevanten vpliv na izvajanje obstoječih procesov in na prihodnost podjetja. Prav tako podjetje v takih primerih očitno ni oblikovalo, izbralo in realiziralo ustreznih ukrepov, potrebnih za ohranjanje ali izboljšanje konkurenčnosti. Seveda pa je mogoče, da ima podjetje splošne organizacijske probleme pri obvladovanju strateških kriz – nima ustrezne organizacije, kadrov in načinov delovanja in razmišljanja (Vrečko, Mulej 2012, str. 5).

Model in faza predustanovitve – vidik invencijsko-inovacijsko-difuzijskega procesa

Slika 9 prikazuje verigo invencijsko-inovacijskega procesa. Vidimo, da je izhodišče za nastanek invencije *ideja* s potencialom, ki sodi v življenjskem ciklu (če obravnavamo nova podjetja) v čas (pred)ustanovitve podjetja. Naslednja v verigi od ideje do inovacije je *potencialna inovacija*. Mulej (in soavtorji 2008 v Ropret 2014, str. 19) o potencialni inovaciji govori, ko ima novost že vse lastnosti, potrebne za praktično uporabnost, ni pa še našla odjemalcev in zato še ni dala koristi niti odjemalcem niti avtorjem. Do nje torej pride v fazi pred ustanovitvijo podjetja ali v času ustanovitve oziroma po njej – v

začetni pionirski fazi. Zadnji člen v predstavljeni verigi pa je *inovacija*, s katero pionir na trgu kapitalizira svojo idejo.

Slika 9: Invencijsko-inovacijska veriga



Vir: Ropret 2014, str. 19

Poslovna ideja, ki jo potencialni podjetnik želi spremeniti v inovacijo (da z njo doseže priznanje na trgu – prodajo), torej običajno izhaja iz procesa v času pred formalno ustanovitvijo podjetja in med njo. Bodoči podjetnik lahko svojo invencijo (idejo s potencialom) kot sugestijo (morda v obliki poslovnega načrta,...) ali potencialno inovacijo (npr. v obliki prototipa) predstavi (mogočim) soustanoviteljem, financerjem, dobaviteljem, zainteresiranim kupcem ...

V modelu smo ob invencijsko-inovacijsko-difuzijskem procesu opredelili kot primeren in potreben tudi vidik rutine. To je (Mulej in soavtorji 2008, str. 44) dobra lastnost, dokler nam omogoča, da nekaj opravimo dovolj dobro, ne da se moramo posebej naprezati (v našem primeru torej produkcija osvojenih izdelkov/storitev). Je tudi nujna, da sprostimo svoje sile za zahtevnejša opravila. Hudo je, kadar rutina, ki je nujna, preide (z drugo besedo) v rutinizem ali rutinerstvo, ki pomeni tolikšno zaljubljenost v staro rutino, da zavrača novosti, tudi inovacije.

Predlagani model poskuša s potrebno in zadostno celovitostjo obravnavati soodvisne elemente »življenjski cikel – krize – netehnološke inovacije« v manjših, tj. malih in srednje velikih podjetjih. Uvedba modela v prakso pa od podjetnika zahteva (vsaj) naslednje lastnosti (Linden, Mulej 1991, str. 65): strateško razmišljanje in ukrepanje (raje kot strateško planiranje), držati se cilja (in mu iti naproti), ustvariti potrebe po spremembah (da presežemo samozadovoljnost), storiti konkretne korake (in ne paraliza z analizo), uporabiti strukturne spremembe (a le kot začetni korak, ki ni hkrati tudi zaključek), obvladovati tveganja (ne tvegati je danes največje tveganje), uporabiti politične spretnosti (prepričevanje, predvidevanje ovir, gradnja povezav).

V predlaganem dvodimenzionalnem modelu je mogoče element invencijsko-inovacijsko-difuzijskih procesov kot podpore za obvladovanje kriz in (prehodov) faz življenjskega cikla tudi spremeniti (npr. z vodenjem) ter na tej osnovi oblikovati nove usmeritve za rast in razvoj podjetij.

2.8. Omejitev veljavnosti modela iz točke 2.6. za malo in/ali srednje veliko slovensko podjetje v predelovalni dejavnosti

Model avtorjev Puempina in Prangeja (1995) je bil razvit za uporabo v podjetjih vseh velikosti (malih, srednjih in velikih) in ne glede na dejavnost. V tem delu pa smo se omejili na uporabo v malih in srednje velikih slovenskih podjetjih v predelovalni dejavnosti, ki so v letu 2015 oddala letno poročilo na Ajpes.

Za razvrščanje podjetij po velikosti prednostno uporabljamo kriterij števila zaposlenih, saj je ta selektiven v definiciji Evropske komisije o določitvi velikosti podjetja. Prav tako se ta kriterij uporablja v referenčnih evropskih raziskavah o podjetništvu (Rebernik in soavtorji 2014, str. 10). Velikostni razredi za mala in srednje velika slovenska podjetja so oblikovani po kriteriju povprečnega števila zaposlenih v podjetju iz zadnjega zaključnega poročila in so naslednji: od 10 do 49 zaposlenih (mala podjetja) in od 50 do 249 zaposlenih (srednje velika podjetja).

Anketirana podjetja sodijo v kategorijo malih ali srednje velikih podjetij tudi glede na vrednosti ustvarjenih prihodkov in vrednosti premoženja, ki sta prav tako kriterija določanja velikosti, saj je bil seznam malih in srednje velikih podjetij pridobljen od Ajpesa³ (2014, str. 15).

Podjetja v vzorcu sodijo v okviru Standardne klasifikacije v dejavnost C⁴, predelovalne dejavnosti, ki vsebuje naslednja področja: 10: Proizvodnja živil; 11: Proizvodnja pijač; 12: Proizvodnja tobačnih izdelkov; 13: Proizvodnja tekstilij; 14: Proizvodnja oblačil; 15: Proizvodnja usnja, usnjenih in sorodnih izdelkov; 16: Obdelava in predelava lesa; proizvodnja izdelkov iz lesa, plute, slame in protja, razen pohištva; 17: Proizvodnja papirja in izdelkov iz papirja; 18: Tiskarstvo in razmnoževanje posnetih nosilcev zapisa; 19: Proizvodnja koksa in naftnih derivatov; 20: Proizvodnja kemikalij, kemičnih izdelkov; 21: Proizvodnja farmacevtskih surovin in preparatov; 22: Proizvodnja izdelkov iz gume in plastičnih mas; 23: Proizvodnja nekovinskih mineralnih izdelkov; 24: Proizvodnja kovin; 25: Proizvodnja kovinskih izdelkov, razen strojev in naprav; 26: Proizvodnja računalnikov, elektronskih in optičnih izdelkov; 27: Proizvodnja električnih naprav; 28: Proizvodnja drugih strojev in naprav; 29: Proizvodnja motornih vozil, prikolic in polprikolic; 30: Proizvodnja drugih vozil in plovil; 31: Proizvodnja pohištva; 32: Druge raznovrstne predelovalne dejavnosti; 33: Popravila in montaža strojev in naprav.

V modelu smo se omejili na grafični prikaz tistih spremenljivk, ki so jih anketirana mala in srednje velika podjetja ocenila z ocenami "zelo se strinjam" in "strinjam se". Spremenljivk, ocenjenih z "niti/niti", "ne strinjam se" in "zelo se ne strinjam", nismo

³ Velikost družb Ajpes določa na podlagi dveh od treh meril, in sicer povprečnega števila zaposlenih v poslovnem letu, čistih prihodkov od prodaje in vrednosti aktive ob koncu poslovnega leta.

⁴ Standardna klasifikacija dejavnosti (SKD), ki je bila uveljavljena v letu 2008, vsebuje naslednja področja: A: Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo; B: Rudarstvo; C: Predelovalne dejavnosti; D: Oskrba z električno energijo, plinom in paro; E: Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki in odpadki; saniranje okolja; F: Gradbeništvo; G: Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil; H: Promet in skladiščenje; I: Gostinstvo; J: Informacijske in komunikacijske dejavnosti; K: Finančne in zavarovalniške dejavnosti; L: Poslovanje z nepremičninami; M: Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti; N: Druge raznovrstne poslovne dejavnosti; O: Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti; P: Izobraževanje; Q: Zdravstvo in socialno varstvo; R: Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti; S: Druge dejavnosti. (Vir: SURS, 2008).

obravnnavali, saj nas zanima predvsem to, katere spremenljivke podjetja v vzorcu prepoznavajo kot veljavne za njih.

2.9. Povzetek spoznanj iz poglavja 2

Različni znanstveniki in ekonomski strokovnjaki so opazili podobnosti v življenjskem ciklu bioloških in nebioloških sistemov. Ideja (biološkega) življenjskega kroga med rojstvom in smrtjo je bila analogno prenesena na zelo različna področja, med njimi tudi na življenjski cikel podjetij. Proces rojevanja, rasti, spreminjanja in umiranja bioloških sistemov se je pri nebioloških v grobem opredelil kot rast, kulminacija in propad.

Različni avtorji so oblikovali različne modele življenjskega cikla podjetij. Proučena literatura kaže, da je malo avtorjev razvilo modele, primerne za mala in srednje velika podjetja – ki bi le-tem omogočili razumevanje dogajanja v podjetju in možnosti za preseganje težav ali doseganje optimalnih učinkov glede na stanje v podjetju. To dejstvo preseneča, saj vemo, da mikro, mala in srednje velika podjetja predstavljajo 99 odstotkov vseh podjetij v državah Evropske unije. Zagotavljajo dve tretjini delovnih mest v zasebnem sektorju, prispevajo k več kot polovici celotne dodane vrednosti, ki jo ustvarijo podjetja v Evropski uniji, ter so nepogrešljiv vir podjetniškega duha in inovacij, ki sta bistvenega pomena za konkurenčnost evropskih podjetij (Evropski parlament, 2016)⁵.

Proučevanje življenjskih ciklov podjetij je raziskovalce vodilo do ugotovitev, da se v podjetjih redno pojavljajo krize, ki so lahko povzročene z zunanjimi in/ali notranjimi dejavniki. Te lahko delujejo kot sprožitelj propada podjetij; če pa so ustrezno obravnavane in obvladovane, pa pogosto pomenijo za podjetje pozitivno spremembo, ki je lahko tudi sila napredka.

Modeli življenjskega cikla podjetij kažejo, da vsa podjetja ne uspejo preživeti vseh idealnotipskih faz, ki jih obravnavajo modeli. Propadejo lahko kadarkoli.

Tudi ni nujno, da podjetja ves čas napredujejo (skozi faze). Modeli kažejo, da se lahko vračajo v že preživete faze in tam, ob določenih pogojih, ostajajo, preden se vodstvo odloči za nadaljnjo rast (ali drug ukrep).

Ni nujno, da se v podjetjih pojavijo vse krize, ki jih posamezni modeli napovedujejo. Pojav kriz je namreč pogojen z različnimi vzroki, kar smo obravnavali v točki 2.3.

Modeli življenjskega cikla se kažejo kot primerno orodje za identificiranje in razumevanje različnih pojavov v podjetjih, ki so povezani z rastjo, razvojem in krizami, zato bi morali biti v gospodarstvu bolj poznani in večkrat uporabljeni.

⁵ V ZDA nimajo enotne definicije za malo in srednje veliko podjetje. Običajno uporabljajo le kriterij zaposlenosti – med mala in srednje velika podjetja sodijo tista, ki imajo manj kot 500 zaposlenih (OECD 2005), kar ni primerljivo z evropsko definicijo. Zato deleža in vpliva MSP v gospodarstvu ZDA ne moremo ustrezno opredeliti.

3 VLOGA NETEHTNOLOŠKIH INOVACIJ PRI OBVLADOVANJU KRIZ

Kljub pogosti uporabi pojmov, povezanih z inovacijami, zanje ni splošno veljavnih definicij. Zato v nadaljevanju podajamo nekaj novejših opredelitev tega področja, ki se nanašajo na gospodarske dejavnosti.

Inovacija

Po Schumpetru (1939) in drugih raziskovalcih inovacijskih procesov (E. G., Anderson & King, 1993; Damanpour et al., 1987; Totterdell et al., 2002 v Periera in soavtorji 2013, str. 361) lahko smatramo inovacije za kompleksen pojav, ki vključuje tehnične (npr. nove produkte, nove proizvodne naprave) in netehnične vidike (npr. nove trge, proizvodjalne metode in nove oblike organizacije) (Periera in soavtorji 2013, str. 361).

Drucker (1992, str. 132–133) je inovacijo opredelil kot specifično orodje podjetnika, sredstvo, s katerim le-ti izkoriščajo spremembe (ugodne priložnosti) za novi posel ali storitev. Definiral je tri pogoje za inovacije: prvič, inovacija je naporna, natančno usmerjena, ciljna dejavnost, ki zahteva marljivost, vztrajnost in predanost, znanje in veliko domišljije. Drugič, če želijo uspeti, morajo inovatorji izkoriščati svoje prednosti. Ali drugače, njihov temperament mora biti usklajen s priložnostmi za inoviranje (doživljati jo morajo kot važno in smiselno, sicer ne bodo sposobni stalno, naporno in predano delati na njej). In tretjič, inovacija deluje na ekonomijo in družbo, spreminja obnašanje ljudi in spreminja tudi procese. Zato mora biti vedno tržno orientirana.

OECD (2015, str. 18) citira definicijo OSLO MANUAL iz leta 2005, ki inovacijo opredeljuje kot implementacijo novega ali znatno izboljšanega izdelka (blaga/dobrine ali storitve) ali procesov, nove marketinške metode ali nove organizacijske metode v poslovni praksi, organizaciji delovnih mest ali zunanjih odnosih.

Likar omenja, da inovacije niso le tehnološke narave, temveč so lahko tudi družbene, sociološke, organizacijske, metodološke ipd. (Likar 2001 v Likar, Križaj in Fatur 2006, str. 31).

Nekateri znanstveniki poudarjajo, da inoviranje v podjetjih ni le razvoj in uvedba novih tehnologij, temveč tudi sprejemanje in reorganiziranje poslovnih rutin, notranje organizacije, zunanjih odnosov in marketinga (Baranano, 2003; Boer & During, 2001 v Periera in soavtorji 2013, str. 361). Drugi pravijo, da literatura o upravljanju inovacij poudarja pomen integracije izdelka, procesa in organizacijskih inovacij za uspešen prenos novih idej in novih poslovnih priložnosti na trg (Tidd, 2001; Cozzarin & Perzival, 2006 v Periera in soavtorji 2013, str. 361) in poudarjajo ključno vlogo povezovanja raziskav in razvoja, tehnoloških inovacij in novih marketinških pristopov (Griffin & Hauser, 2001 v Periera in soavtorji 2013, str. 361). Trias de Bes in Kotler (2015, str. 3) menita, da mora biti kot inovacija razumljen tudi razvoj inovacijske kulture v podjetju, ki omogoča proizvesti in pripeljati na trg stalen tok malih, inkrementalnih inovacij.

Rogers 2003 (v Oreg in Glodenberg 2015, str. 3) uporablja naziv inovacija za idejo, prakso ali stvar, ki velja za novo, za inovacijski odločitveni proces kot proces, skozi katerega posameznik ali odločevalska enota prehaja od pridobivanja začetnega znanja o

inovacijah prek ustvarjanja stališča do inovacije in odločanja o sprejetju ali zavrnitvi, do implementacije nove ideje in nazadnje do potrditve te odločitve.

Ženkova in Mulej (Ženko in soavtorji 2008, Ženko in soavtorji 2010 v Ženko in Mulej 2011, str. 15) smatrata inoviranje za nujno potrebno, da bo ekonomska dejavnost bolj celovita.

Sawhney (2006, str. 76) uporablja termin »poslovne inovacije«, ki ustvarjajo pomembne nove vrednosti za kupce in podjetje s kreativnim spreminjanjem ene ali več dimenzij poslovnega sistema. Poslovno inovacijo opredeljujejo tri pomembne karakteristike: prvič, nova vrednost (za uporabnika in zatem tudi za podjetje); drugič, nastanek je lahko v kakršnikoli pojavnih oblikah oziroma kjerkoli v poslovnem sistemu; in tretjič, sistemskost (uspešna poslovna inovacija zahteva pazljivo proučitev vseh vidikov poslovanja [v sinergiji, op. a.]).

Inovacijo Likar, Križaj in Fatur (2006 v Ropret 2014, str. 20) definirajo kot nov ali bistveno izboljšan proizvod (izdelek ali storitev) ali postopek, ki se pojavi na trgu ali uporabi v okviru nekega postopka, obenem pa se izkaže kot koristen. Inovacije morajo predstavljati novost ali bistveno izboljšavo za uporabnika, ni pa nujno, da so nove na trgu (Likar, Križaj in Fatur 2006 v Ropret 2014, str. 20). O tem, ali je neka novost koristna (torej ali lahko postane inovacija), odločijo in na primer v obliki nakupa priznajo uporabniki (Mulej idr. 2008, 198). Učinke inovacij lahko zaznamo v večji storilnosti, kakovosti izdelkov in storitev, prihranku pri materialu, boljši varnosti pri delu in kontroli proizvodnje (Likar 2001 v Ropret 2014, str. 20).

Mulej (2013, str. 256; enako kot l. 1987) pravi, da je inovacija vsaka (!) novost, ko je za njenega uporabnika (!) koristna v praksi (!). Avtor definicijo primerja z opredelitvijo Afuaha (Afuah 1998 v Mulej 2003, str. 256), da je inovacija seštevek invencije (nova ideja) in komercializacije (koristna uporaba pri sebi ali pri kupcih) – slednji seveda vključuje celoten poslovni proces, ne le fazo marketinga. Po Muleju (2008, str. 18) so inovacije torej vse – v praksi uporabnikov – koristne (in samo koristne) novosti.

Da lahko stvaritev opredelimo kot inovacijo, sta torej potrebna dva temeljna pogoja.

Prvi je novost. Ta je po Muleju in Ženkovi (Mulej in Ženko 2002 v Krošlin 2004, str. 52) tesno povezana s posnemanjem dosežkov drugih. To je pri sodobni delitvi dela normalno in nujen pojav, saj lastnih izvirnih novosti sam nihče ne more ustvariti toliko, kot jih ustvari vse človeštvo, zato z ustvarjalnim posnemanjem lahko prihranimo čas. Ta je pomemben tudi zato, ker se povprečno obdobje, v katerem je podjetje zmožno ohraniti konkurenčno prednost, s časom znižuje. Trajna konkurenčna prednost je vedno manj stvar posamične prednosti, ki jo podjetje ohranja v času, vedno bolj gre za zaporedje prednosti, doseženih skozi čas (Je. Belak in soavtorji, 2012, str. 9).

Drugi pogoj je koristnost, ki se pokaže na trgu (domačem ali zunanjem). Torej postane inovacija tista novost, ki ji korist priznajo kupci (s svojim nakupom). Ti so, tako Tavčar (2011, str. 28), pogosto tudi pobudniki in nosilci spreminjanja, ki s svojimi zahtevami prožijo inoviranje, prilagajanje, odzivanje – iskanje novega, tistega, česar še ni.

Pogoje za nastanek inovacije predstavi Mulej (2008, str. 11) z naslednjo enačbo:

INOVACIJA = (invencija x podjetnost in podjetništvo x celovitost x upravljanje in vodenje x sodelavci x kultura x dobavitelji x odjemalci x konkurenti x družbeno okolje x naravno okolje x slučajni dogodki/sreča)

3.1 Netehnološke inovacije kot pot do dinamičnega podjetja z vidika pojavljanja v manjših podjetjih

3.1.1 Tipologija inovacij⁶

Tudi tipologija inovacij se skozi čas spreminja. Številne poskuse razporejanja inovacij lahko razdelimo na dve večji skupini. V prvi so inovacije glede na to, kaj se spreminja (procesi, izdelki, organizacija ...), v drugi pa glede na to, kako (izboljševalno = postopno = evolucijsko ali radikalno = revolucionarno = spektakularno) (Rebernik 1990 v Krošlin 2004, str. 55).

Nussbaum (Nussbaum in sodelavci 2005 v Mulej 2009, str. 79) predlaga, da bi upoštevali vsaj naslednjih deset tipov inovacij, ki jih prikazuje Tabela 26 in ki so kombinacija tehnično-tehnoloških in netehnoloških poslovnih inovacij:

Tabela 26: Tipologija inovacij po Nussbaumu

Vrste inovacij
1. Poslovni model
2. Mreženje partnerjev
3. Podporni procesi in sodelovanje
4. Temeljni procesi
5. Učinkovita oprema
6. Povezanost izdelkov v sistem/splet
7. Storitve
8. Prodajni kanali
9. Poslovna/tržna/blagovna znamka
10. Doživetja/izkušnje odjemalcev

Vir: Nussbaum 2005 v Mulej 2009, str. 79.

Opredelitev podjetniške inovacije po priročniku OSLO MANUAL iz leta 1995 se je osredotočala le na tehnološke produktne in procesne inovacije. OSLO MANUAL 2005 (str. 95-96) pa že uvaja tudi pojem netehnoloških inovacij – opredeljuje marketinške in organizacijske inovacije.

OECD⁷ v zadnji publikaciji (2015, str. 18) citira OSLO MANUAL (2005, str. 95–96), ki v obstoječo definicijo inovacij vpeljuje tudi dve vrsti netehnoloških inovacij. Marketinško inovacijo kot uvedbo nove marketinške metode, ki vključuje pomembne

⁶ Predstavljeni modeli nujno ne veljajo le za inovacije, temveč lahko zajemajo tudi invencije, sugestije in potencialne inovacije, vendar se v tej raziskavi osredotočamo le na inovacije.

⁷ Zaradi gospodarske in tehnološke moči držav članic OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) postajajo njihova merila svetovni standard tudi na področju inovacij in raziskovalnorazvojnega dela (Likar 2001, str. 15).

spremembe v obliki produkta ali pakiranju, tržni umestitvi, promociji ali cenah. In organizacijsko inovacijo kot uvedbo novih organizacijskih metod v poslovanje, organizacijo delovnih mest ali zunanjih odnosov.

Moore (2006 v Periera in soavtorji 2013, str. 363) predlaga taksonomijo dvanajstih tipov inovacij, ki jih prikazujemo v Tabeli 27 in ki so prav tako kombinacija tehnoloških in netehnoloških:

Tabela 27: Taksonomija inovacij po Mooru

Vrste inovacij
1. Korenite
2. Nova uporaba
3. Izdelek
4. Platforma – poslovni program
5. Inženiring koristi
6. Združevanje
7. Postopki
8. Širjenje ponudbe
9. Povečanje uporabe
10. Marketing
11. Izkušnje
12. Tri discipline glede vrednosti:
- izdelčno vodstvo
- zaupanje strank
- odličnost dela

Vir: Moore 2006 v Periera in soavtorji 2013, str. 363

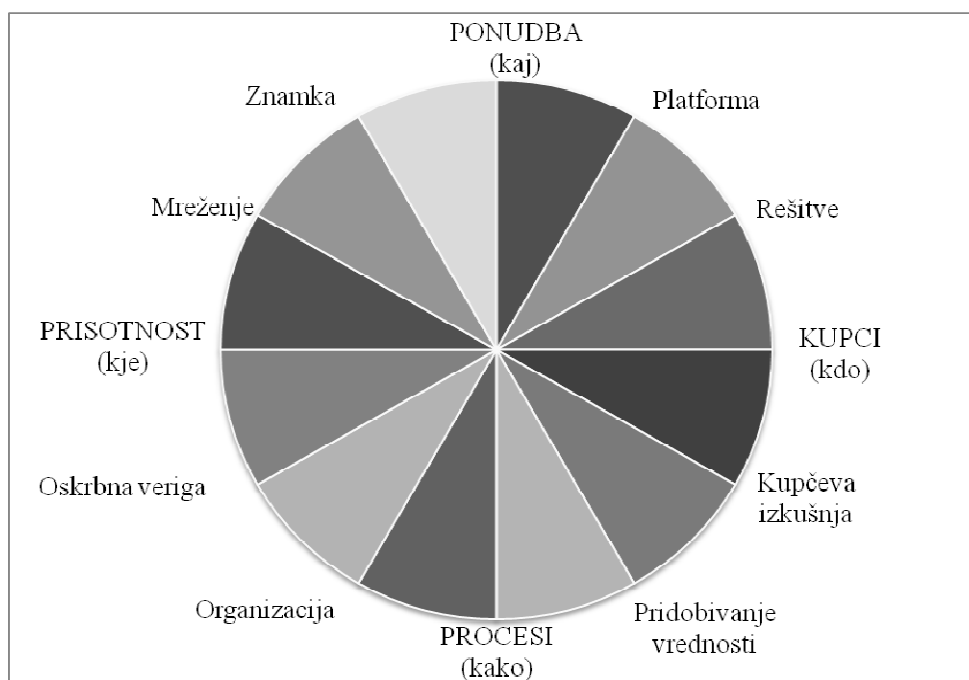
Sawhney (Sawhney 2006, str. 77) je oblikoval t. i. »inovacijski radar«, v katerem je opredelil štiri ključna sidra:

- ponudba – kaj,
- kupci – kdo,
- procesi – kako,
- prisotnost – kje.

Iz njih izhaja skupaj dvanajst dimenzij, v katerih podjetje lahko išče možnosti inoviranja. Periera in soavtorji (2013, str. 364) omenjajo, da so od dvanajstih dimenzij »radarja« tri tehnološke – procesi (kako), ponudba (kaj) in platforma (kreiranje ponudbe izvedenk iz skupnih elementov). Vse ostale dimenzije so netehnološke.

Na Sliki 10 prikazujemo inovacijski radar z označbo vseh dimenzij, v katerih podjetje lahko inovira.

Slika 10: Inovacijski radar



Vir: Sawahney in soavtorji, 2006, str. 77

V Tabeli 28 predstavljamo Mulejevo tipologijo inovacij, ki pripelje do 20 tipov (tehnoških in netehnoških) inovacij:

Tabela 28: Tipologija 20 tipov inovacij

Inovacije in (potencialne) inovacije – tri merila	Posledice invencij, potencialnih inovacij, inovacij		Službena dolžnost ustvarjati invencije, potencialne inovacije, inovacije	
	1. Korenitate	2. Drobne	1. Dolžnost je	2. Dolžnosti ni
Vsebina invencij, pot. inov., inovacij				
1. Poslovno-programске	1.1.	1.2.	1.3.	1.4.
2. Tehnično-tehnološke	2.1.	2.2.	2.3.	2.4.
3. Organizacijske	3.1.	3.2.	3.3.	3.4.
4. Upravljaljske	4.1.	4.2.	4.3.	4.4.
5. Metodološke/metodijske	5.1.	5.2.	5.3.	5.4.

Vir: Mulej, Ženko 2008, str. 11

Po mnenju Ženkove in Muleja (2014, str. 42) so najpomembnejše inovacije upravljanja, vodenja in poslovanja.

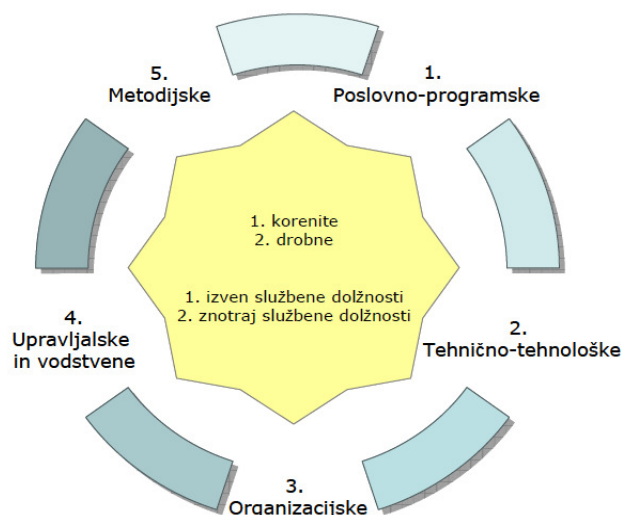
Mulej (2008, str. 122–123) je za inovacijo (vsako koristno novost, ki jo lahko pomaga ustvariti vsakdo v vsaki organizaciji) opredelil tri merila: vsebino inovacije, njene posledice in poklicno dolžnost inovirati.

Po vsebini razlikuje korenite in drobne, odvisno od kakovosti sprememb, ki jih vnašajo. Drobne inovacije okrepijo dano znanje in uporabnost dane opreme, ne zahtevajo posebnih investicij niti v usposabljanje niti v opremo. Korenite inovacije pa rušijo dano znanje in uporabnost dane opreme.

Poklicna dolžnost inovirati oziroma razlikovanje na dosežke znotraj službene dolžnosti in izven nje temelji na razliki pravic avtorjev v odnosu do delodajalcev. Zaposleni, ki inovirajo po službeni dolžnosti, ne veljajo za pravne lastnike svojih dosežkov, ampak so to njihovi delodajalci. Tisti, ki inovirajo zunaj službene dolžnosti (v času trajanja delovnega razmerja), pa veljajo za pravne lastnike svojih dosežkov, vendar morajo pravice prednostno ponuditi svojim delodajalcem v odkup, razen če dokažejo, da izum ni s področja delodajalčeve dejavnosti.⁸

Tridimenzionalnost teh 20 tipov inovacij je predstavil Krošlin in jih prikazujemo na Sliki 11.

Slika 11: Tridimenzijska tipologija – 20 tipov novosti



Vir: Prirejeno po Mulej 2004 v Krošlin 2004, str. 56

Po vsebini imamo deset tipov inovacij:

1. Programske, ki nastanejo iz tržno uveljavljenega dela tehnično-tehnoloških novosti. Pomenijo nov, uspešen in donosen poslovni program. Omogočajo nov vir preživetja in uspeha.
2. Tehnično-tehnološke: se tičejo proizvodnih ali uporabnostnih lastnosti izdelkov in/ali postopkov (starih in novih). Pomenijo nove lastnosti izdelkov in proizvodnih in podobnih postopkov.
3. Organizacijske vplivajo na lastnosti in cene postopkov, ki spremljajo izdelavo vsega; od priprave nabavnega trga, vseh notranjih dogajanj v katerikoli poslovni ali organizacijski funkciji do poprodajnih storitev na prodajnem trgu. Pomembne

⁸ Področje nagrajevanja rezultatov inovacijskih procesov je v Sloveniji zakonsko regulirano z zakonom o izumih iz delovnega razmerja (2007) in pripadajočim pravilnikom o nagradah za izume iz delovnega razmerja (2007) in se nanaša izključno na izume, ki po predpisih, ki urejajo industrijsko lastnino, izpolnjujejo pogoje za patentno varstvo ali za varstvo s patentom s skrajšanim trajanjem.

so tudi zato, ker s svojo usmeritvijo na obravnavo postopkov lomijo meje med organizacijskimi enotami in jih medsebojno zblizujejo, iz česar izhajajo mnoge nove sinergije in s tem dobri vplivi na učinkovitost in uspešnost poslovanja. Pomenijo koristne novosti pri postopkih neproizvodnega dela in usklajevanja delov organizacije ali njenih procesov katere koli vrste v skupno celoto.

4. Upravljalvske in vodstvene: Pomenijo spreminjanje stila vodenja (npr. usmerjanje, vključevanje, razvoj, delegiranje) (Tovornik v Šušteršič, Tovornik in Breznik Alfirev 2015, str. 19) in demokratizacijo, torej prehod od odnosa »eni mislijo, drugi delajo« v odnos »vsi mislimo, vsi delamo«. To pomeni tudi timsko ustvarjanje/inoviranje, ne le inoviranje znotraj ozkega vodstvenega kroga.
5. Metodološke: so podpora upravljalvskim. Gre za ustvarjanje okolja, ki spodbuja ustvarjalno sodelovanje in s tem prehod od načela čakanja na slučajno nastajanje novosti (npr. sistem posamičnih predlogov) na skupine ustvarjalnega sodelovanja.

Navedli in prikazali smo le nekaj tipologij inovacij, ki kažejo različnost pristopov in vidikov obravnave, hkrati pa vidimo, da vsi avtorji obravnavajo tako tehnološke kot tudi netehnološke inovacije. Lahko bi rekli, da so neločljivo povezane in da samo implementacija enih in drugih vodi podjetja k dolgoročni uspešnosti.

3.1.2 Kombinacija tehnoloških in netehnoloških inovacij v podjetjih

Mulejeva tipologija 20 inovacij, predstavljena v Tabeli 28, je bila kasneje razširjena 40 tipov inovacij, prikazanih v Tabeli 29:

Tabela 29: Mulejeva tipologija 40 tipov inovacij

Invencije in (potencialne) inovacije – tri merila	Posledice invencij, potencialnih inovacij, inovacij		Službena dolžnost ustvarjati invencije, potencialne inovacije, inovacije	
	1. Korenite	2. Drobne	1. Dolžnost je	2. Dolžnosti ni
Vsebina invencij, pot. inov., inovacij				
1. Poslovno-programske	1.1.	1.2.	1.3.	1.4.
2. Tehnično-tehnološke	2.1.	2.2.	2.3.	2.4.
3. Organizacijske	3.1.	3.2.	3.3.	3.4.
4. Glede stila vodenja	4.1.	4.2.	4.3.	4.4.
5. Glede metod vodenja, dela in sodelovanja	5.1.	5.2.	5.3.	5.4.
6. Glede stila poslovanja	6.1.	6.2.	6.3.	6.4.
7. Glede postopka vodenja	7.1.	7.2.	7.3.	7.4.
8. Glede vrednot, kulture, etike in norm	8.1.	8.2.	8.3.	8.4.
9. Glede naših navad	9.1.	9.2.	9.3.	9.4.
10. Glede navad drugih	10.1.	10.2.	10.3.	10.4.

Vir: Mulej in Hrast 2012, str. 101

Tabela 30 predstavlja razširjeno tipologijo inovacij iz Tabele 29, iz katere izhaja, da je Štrukljeva (2015) razširila temeljne tipe inovacij na 52 tipov, ki v primerjavi s tipologijo v Tabeli 29 upošteva tudi socialne (torej prav tako netehnološke) inovacije.

Tabela 30: Tipologija inovacij Štrukljeve z 52 tipi inovacije

»Inovacija je vsaka (!) novost, za katero uporabniki (!) menijo, da je koristna (!) v praksi (!)«				
Tri povezana merila invencij, sugestij, potencialnih inovacij in inovacij	Posledice invencij, sugestij, potencialnih inovacij, inovacij		Službena dolžnost ustvarjati invencije, sugestije, potencialne inovacije, inovacije	
	1. Korenite	2. Drobne	1. Dolžnost je	2. Dolžnosti ni
Vsebina invencij, sugestij, potencialnih inovacij, inovacij	1.1	1.2	1.3	1.4
1. Predmet poslovnega programa	1.1	1.2	1.3	1.4
2. Tehnika in tehnologija (proizvodi/storitve, delovni procesi)	2.1	2.2	2.3	2.4
3. Organizacija (raje temelječa na procesu kot na podrejanju)	3.1	3.2	3.3	3.4
4. Glede stila vodenja (sodelovalen raje kot enostransko gospodovalen)	4.1	4.2	4.3	4.4
5. Glede metod vodenja, dela in sodelovanja (podpirajoč sodelovanje) v človeških odnosih	5.1	5.2	5.3	5.4
6. Glede stila poslovanja (sodelovanje s poslovnimi partnerji)	6.1	6.2	6.3	6.4
7. Glede postopkov/procesa upravljanja in vodenja (podpirajoč sodelovanje), vključujoč družbeno odgovorno/socialno vodenje*	7.1	7.2	7.3	7.4
8. Glede vrednot, kulture, etike in norm – VKEN (podpirajoč sodelovanje in odražajoč soodvisnost)*	8.1	8.2	8.3	8.4
9. Naše navade (uresničuječ sodobne VKEN v naši praksi)*	9.1	9.2	9.3	9.4
10. Navade ostalih (uresničuječ sodobne VKEN v njihovi praksi)*	10.1	10.2	10.3	10.4
11. Razvoj upoštevanega, neupoštevanega in neznanega okolja*	11.1	11.2	11.3	11.4
12. (Delovni) pogoji in znanja; pogoji za preživetje planeta Zemlja*	12.1	12.2	12.3	12.4
13. Ustvarjalnost in upoštevanje potrebne in zadostne celovitosti za odličnost (sistemski vidik obvladovanja inovacij)*	13.1	13.2	13.3	13.4

Vir: Mulej idr., 2011, dopolnjeno, v Štrukelj 2015, str. 3

Razširjena tipologija obsega:

- poslovno-programske inovacije (ki se tičejo predmeta poslovnega programa),
- tehnično-tehnološke (ki se tičejo proizvodov/storitev in delovnih procesov) in
- organizacijske (ki se tičejo organiziranosti - hierarhija, timi, enote ...) so razširjene z netehnološkimi inovacijami glede
- stila vodenja (demokratizacija, sodelovanje), glede
- metod vodenja, dela in sodelovanja (navidezna ali resnična demokratičnost med zaposlenimi), glede
- stila poslovanja (sodelovanje s partnerji zunaj podjetja), glede
- postopka vodenja (sodelovanje namesto ukazovanja, izvajanje politike, strategije, taktike in prakse), glede
- vrednot, kulture, etike in norm (imajo vpliv na znanje ljudi), glede
- naših navad (uresničevanje vrednot, kulture, etike in norm v naši praksi) in glede
- navad drugih (uresničevanje vrednost, kulture, etike in norm v praksi drugih).

V poglavju 2 smo ugotovili, da je pot do dinamičnega podjetja povezana z življenjskim ciklom, v katerem se nahaja podjetje. Uspešna podjetja si prizadevajo, da bi se izognila vstopu v fazo zrelosti in preobrata, ki zaradi naraščajoče birokratizacije in interesnih sporov že nosita v sebi kal propada (zrelo podjetje) ali pa se je propadanje že začelo (podjetje na preobratu). S pionirskim vedenjem, si želijo pridobiti nove poslovne možnosti (Puempin in Prange 1995, str. 138). Ambiciozna vizija, fleksibilnost, velika notranja identifikacija in motivacija, pragmatizem ter inovativna moč (Puempin in Prange 1995, str. 89–90) so usmeritve, ki omogočajo podjetjem, da so uspešna na dolgi rok. Inovacije so brez dvoma eden od ključnih gradnikov uspeha.

3.1.3 Inovativno ravnanje in netehnološke inovacije v manjših podjetjih kot pot do dinamičnega podjetja

Sawhney (2006, str. 77) je v t. i. »inovacijskem radarju« opredelil dvanajst ključnih dimenzij, v katerih katerokoli podjetje, tudi manjše, lahko išče možnosti inoviranja (prikazano na Sliki 10).

Kot ključne je opredelil naslednje dimenzije (Sawhney 2006, str. 77–80):

- Ponudba: Razvoj inovativnega novega izdelka ali storitve.
Inovacije vzdolž te dimenzije zahtevajo oblikovanje novih produktov in storitev, ki jih kupci cenijo. V tej dimenziji gre predvsem za tehnološke inovacije.
- Platforma: Uporaba skupnih komponent ali gradnikov za ustvarjanje izvedenk ponudbe.
Inovacije vzdolž te dimenzije so običajno spregledane, četudi je njihova moč ustvarjanja vrednosti znatna. Tudi tu gre predvsem za tehnološke inovacije.
- Rešitve: Oblikovanje integrirane in prilagojene ponudbe, ki rešuje probleme kupcev. Inovacijske rešitve ustvarjajo vrednost za kupca skozi širino asortimenta in globino integracije različnih elementov. Tu se pojavljajo tako tehnološke kot tudi netehnološke inovacije.
- Stranke: Odkrivanje neizpolnjenih potreb potrošnikov ali identifikacija nezadovoljenih segmentov kupcev.
Da inovira vzdolž te dimenzije, lahko podjetje odkrije nove segmente kupcev ali odkriva nezadovoljene (in včasih neizražene) potrebe (netehnološke inovacije).
- Strankina izkušnja: Na novo oblikovati kupčevo interakcijo prek vseh stičnih točk in v vseh stičnih trenutkih.

- Da bi inoviralo tukaj, mora podjetje ponovno razmisliti o odnosih med podjetjem in njegovimi strankami (netehnološke inovacije).
- Pridobivanje prihodkov: Redefiniranje plačil podjetju ali oblikovanje novih tokov prihodkov.
Da bi inoviralo v tej dimenziji, mora podjetje odkriti neizkoriščene tokove prihodkov, razviti nov sistem oblikovanja cen in na druge načine povečati svojo sposobnost zajemanja vrednosti iz interakcij s strankami in partnerji (netehnološke inovacije).
 - Prosesi: Preoblikovanje ključnih operativnih procesov za izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti.
Da bi inoviralo vzdolž te dimenzije, mora podjetje preoblikovati svoje procese za večjo učinkovitost, višjo kakovost ali hitrejši obrat. Takšne spremembe lahko vključujejo preselitev procesa ali ločitev njegovih delov (tehnološke inovacije).
 - Organizacija: Sprememba oblike, funkcije ali obsega aktivnosti v podjetju.
Organizacijske (netehnološke) inovacije pogosto vključujejo ponoven razmislek o področju/obsegu aktivnosti podjetja kot tudi o redefiniranju vloge, odgovornosti in spodbudah različnih enot podjetja in posameznikov.
 - Oskrbna veriga: Drugače razmišljati o virih in izpopolnjevanju.
Za inoviranje v tej dimenziji lahko podjetje racionalizira tok informacij skozi oskrbno verigo, spremeni njeno strukturo ali poveča sodelovanje njenih deležnikov (netehnološke inovacije).
 - Prisotnost: Oblikovati nove kanale distribucije ali inovativne točke prisotnosti, vključno s prostori, kjer je ponudba lahko dostopna kupcem ali v njihovi uporabi. Inovacije v tej dimenziji vključujejo oblikovanje novih točk prisotnosti ali uporabo obstoječih na bolj kreativne načine (netehnološke inovacije).
 - Mreženje: Oblikovati mrežo – osrediščena inteligentna in povezana ponudba. Inovacije v tej dimenziji sestavljajo izboljšave mreže, ki povečujejo vrednost ponudbe podjetja (netehnološke inovacije).
 - Znamka: Razširitev znamke v nova področja.
Da bi inoviralo v tej dimenziji, mora podjetje znamko razširiti ali jo podaljšati na kreativne načine (z netehnološkimi inovacijami).

Tipologija v Tabeli 28 od predstavljenih tipov inovacij vsebuje en tip čisto tehnoloških (to so tehnično-tehnološke), poslovno-programske so že kombinacija tehnoloških (raziskave in razvoj) in netehnoloških (vsa ostala področja). Vse ostale so netehnološke.

Vsako podjetje, tudi manjše, mora pri svojem inovativnem ravnanju spodbujati in upoštevati celoten invencijsko-inovacijsko-difuzijski proces (Mulej idr., 2013; Ženko in Mulej, 2011 v Štrukelj 2015, str. 125), kar ponazarja Tabela 31. Inoviranje pa mora biti v podjetju tudi stalen proces, ker večina idej ne deluje in mnogo inovacij propade (Zimmerer, Scarborough 2005 v Štrukelj 2011, str. 394).

Tabela 31: Inovativno ravnanje za ustvarjanje inovacij

Inovacije – vsebina	Inovativno ravnanje (drobne in korenite, netehnološke in tehnološke inovacije)
Poslovno-programске	Količinske, kakovostne, časovne, cenovne (vrednostne) in/ali prostorske inovacije učinkov (proizvodov in/ali storitev)
Tehnično-tehnološke	Inovacije temeljnega izvedbenega procesa – postopkov v procesu ustvarjanja (proizvodnih, storitvenih, finančnih in/ali drugih) učinkov
Organizacijske	Inovacije procesov: upravljalno-vodstvenega, informacijskega (in temeljnega izvedbenega) procesa
Glede stila vodenja	Socialne inovacije na (med) človeškem področju, predvsem v upravljalno-vodstvenem in organizacijskem sistemu podjetja
Glede metod vodenja, dela in sodelovanja	
Glede postopka vodenja	
Glede stila poslovanja	Inoviranje vrednot (notranjih in zunanjih udeležencev) in navad podjetja in družbe
Glede vrednot, kulture, etike in norm	
Glede naših navad	
Glede navad drugih	

Vir: Prirejeno po Thommen 2003 v Štrukelj 2015, str. 126, in Mulej in Hrast 2012, str. 101, lastni prikaz avtorice

Če sprejmemo tezo, da je pot do dinamičnega podjetja povezana s fazo življenjskega cikla, v katerem se nahaja podjetje (Puempin in Prange 1995), potem se moramo osredotočiti tudi na pogoje delovanja in nevarnosti faz življenjskega cikla, skozi katere podjetja prehajajo.

Puempin in Prange (1995) sta opredelila nevarnosti v različnih fazah življenjskega cikla in posledice le-teh v podjetju. V tabelah v nadaljevanju za pionirsko, rastoče, zrelo in podjetje v preobratu prikazujemo še možne dimenzije inoviranja ob uporabi dvanajstih dimenzij, v katerih lahko podjetje išče možnosti inoviranja (Sawhney 2006).

Kot kaže Tabela 32, je mogoče nevarnosti pionirskega podjetja oziroma njihove posledice, če uporabimo Sawhneyev (2006) model dvanajstdimenzionalnega radarja, reševati izključno z netehnološkimi inovacijami. Op.: Če upoštevamo soodvisnost vrednot, vednosti in znanja (Mulej, 1979), se morajo posodobiti najprej vrednote, saj one usmerjajo pridobivanje in uporabo znanja in vednosti (Mulej, 2013).

Tabela 32: Glavne nevarnosti pionirskega podjetja, možne posledice in vrste inovacij po ključnih dimenzijah

Glavne nevarnosti	Posledice	Ključne dimenzije inoviranja
Podjetje je že od ustanovitve dalje količinsko in kakovostno preslabo opremljeno z viri	Podkapitaliziranost Ozka grla na področju kadrov	Pridobivanje prihodkov: redefiniranje plačil podjetju ali oblikovanje novih tokov prihodkov. Organizacija: Ponoven razmislek o področju/obsegu aktivnosti ter o redefiniranju vloge, odgovornosti in spodbudah različnih enot in posameznikov.
Uspeh ali neuspeh je zelo odvisen od osebnosti podjetnika	Podjetje usmerjajo pionirjeve vrednote, vizija in osebnost Kompleksnejše vodstvene naloge lahko začnejo presežati pionirjeve zmogljivosti Podjetnik nima nadomestila (mladega vodilnega osebja).	Organizacija: Ponovni razmislek o področju/obsegu aktivnosti ter o redefiniranju vloge, odgovornosti in o spodbudah različnih enot in posameznikov.
Zaradi majhnega volumna poslov je podjetje zelo občutljivo za kakršnokoli nepričakovano spremembo planiranega poteka poslovanja	Podjetje je zelo ranljivo pri prometu in toku denarja (ker ima majhen poslovni obseg). Ker nima referenc, dosega na trgu pri partnerjih manj ugodne pogoje (banke, dobavitelji, odjemalci).	Organizacija: Ponoven razmislek o področju/obsegu aktivnosti ter o redefiniranju vloge, odgovornosti in o spodbudah različnih enot in posameznikov. Oskrbna veriga: racionaliziranje tokov informacij skozi oskrbno verigo, sprememba njene strukture ali povečanje sodelovanja njenih deležnikov.
Ker tveganje ni razpršeno, je podjetje izredno odvisno od razvoja temeljnega posla	Če se pojavijo težave v dejavnosti, v kateri posluje, se podjetje lahko znajde v težavah.	Prisotnost: Oblikovati nove kanale distribucije ali inovativne točke, na katerih je prisotno, vključno s prostori, kjer je ponudba lahko dostopna kupcem ali v njihovi uporabi. Mreženje: oblikovati mrežo – osrediščena inteligentna in povezana ponudba.

Vir: Puempin in Prange, 1995, str. 91–94 in Sawhney 2006, str. 77–80, lastni prikaz

Tabela 33 kaže, da je mogoče glavne nevarnosti podjetja v rasti in njihove posledice reševati izključno z netehnološkimi inovacijami (uporaba modela 12-dimenzionalnega radarja, Sawhney 2006). Op.: kot pri Tabeli 32.

Tabela 33: Glavne nevarnosti rastočega podjetja, možne posledice in vrste inovacij po ključnih dimenzijah

Glavne pomanjkljivosti	Posledice	Ključne dimenzije inoviranja
Nevarnost preobremenitve obstoječih vodstvenih zmogljivosti zaradi vse bolj zapletenega vodenja	Vodstvo ne dohaja zahtev naraščajoče heterogenosti okolja	Organizacija: Ponovni razmislek o področju / obsegu aktivnosti ter o redefiniranju vloge, odgovornosti in o spodbudah za različne enote in posameznike.
Napeti finančni viri	Visoke obresti zaradi visoke zadolženosti; Nestanoviten tok denarja	Pridobivanje prihodkov: redefiniranje plačil podjetju ali oblikovanje novih tokov prihodkov.

Vir: Puempin in Prange 1995, str. 102–105 in Sawhney 2006, str. 77–80, lastni prikaz

Tabela 34 kaže, da je mogoče glavne nevarnosti zrelega podjetja in njihove posledice reševati s kombinacijo tehnoloških (ponudba – novi izdelek, platforma – uporaba skupnih gradnikov) in netehnoloških inovacij (vse ostale, navedene v tabeli 34). Primerne inovacije smo izbrali ob uporabi modela 12-dimenzionalnega radarja (Sawhney 2006). Op.: kot pri Tabeli 32. Tehnološke rešitve so pomembne, a so zgolj orodje tistih, ki jih štejejo za pomembne, hočejo in znajo uporabiti (Collins, 2001).

Tabela 34: Glavne nevarnosti zrelega podjetja, možne posledice in vrste inovacij po ključnih dimenzijah

Glavne nevarnosti	Posledice	Ključne dimenzije inoviranja
Vse večja usmerjenost k optimiziranju znanih poslovnih dejavnosti	Konzervativno, nenapadalno podjetje Vrednote in merila, usmerjena navznoter in v preteklost Samozadovoljstvo z doseženim	Ponudba: razvoj inovativnega novega izdelka (storitve), ki ga kupci cenijo. Platforma: uporaba skupnih komponent ali gradnikov za ustvarjanje izvedenk ponudbe. Rešitve: oblikovanje integrirane in prilagojene ponudbe, ki rešuje probleme kupcev. Stranke: odkrivanje neizpoljenih potreb potrošnikov ali identifikacija nezadovoljenih segmentov kupcev. Strankina izkušnja: na novo oblikovati kupčevo interakcijo. Znamka: razširitev znamke v nova področja. Organizacija: ponovni razmislek o področju/obsegu aktivnosti ter o redefiniranju vloge, odgovornosti in spodbudah različnih enot in posameznikov.

Tabela 34 nadaljevanje

Glavne nevarnosti	Posledice	Ključne dimenzije inoviranja
Vse večja okostenelost podjetja zaradi birokratizacije	Počasno sprejemanje odločitev. Oblastne koalicije. Inovativno delovno vedenje izginja.	Organizacija: ponovni razmislek o področju / obsegu aktivnosti ter o redefiniranju vloge, odgovornosti in o spodbudah za različne enote in posameznike.
Vse večji boj za oblast med vodilnimi na škodo učinkovitosti	Notranji boji za oblast Pojav individualnih ciljev Formalne avtoritete, ki temeljijo na hierarhičnem položaju v podjetju, ne na dejanski strokovni ali vodstveni kompetenci.	Organizacija: ponovni razmislek o področju / obsegu aktivnosti ter o redefiniranju vloge, odgovornosti in o spodbudah za različne enote in posameznike.

Vir: Puempin in Prange, 1995, str. 110–119 in Sawhney 2006, str. 77–80, lastni prikaz

Tabela 35: Glavne nevarnosti podjetja v preobratu, možne posledice in vrste inovacij po ključnih dimenzijah

Glavne nevarnosti	Posledice	Ključne dimenzije inoviranja
Poslovne možnosti podjetja so v fazi zatona	Vodstvo nima podjetniškega koncepta za prihodnost Vse večji pritisk konkurentov Nižanje cen Zmanjševanje dohodka Odliv sredstev Iskanje državne zaščite	Organizacija: ponovni razmislek o področju/obsegu aktivnosti ter o redefiniranju vloge, odgovornosti in o spodbudah različnih enot in posameznikov.
Notranje strukture odločanja so okostenele	Odpor vodilnih proti spremembam Ravnodušje vodilnih do problemov	Organizacija: ponovni razmislek o področju/obsegu aktivnosti ter o redefiniranju vloge, odgovornosti in o spodbudah različnih enot in posameznikov.

Vir: Puempin in Prange, 1995, str. 120–128 in Sawhney 2006, str. 77–80, lastni prikaz

Tabela 35 pa kaže, da glavnih težav podjetja v preobratu in njihovih posledic skoraj ni mogoče reševati. Za tehnološke inovacije podjetje nima sredstev, z (netehnološkimi) organizacijskimi inovacijami pa je mogoče le delno vplivati na spremembe. Te same po sebi (brez uporabe tudi ostalih – vsaj nekaterih – inovacij iz nabora) ne morejo biti odločilne za preživetje podjetja.

Tudi tukaj so ključne dimenzije inoviranja prikazane z uporabo modela 12-dimenzionalnega radarja (Sawhney 2006). Op.: kot pri Tabeli 32.

Tabele 32, 33, 34 in 35 kažejo, da so v današnji gospodarski praksi pomembne tako tehnološke kot netehnološke inovacije. Ker se podjetja razvijajo, rastejo in spreminjajo, prehajajo skozi različne faze življenjskega cikla, in vsaka faza zahteva, zaradi različnih stanj v podjetju, različno kombinacijo invencijsko-inovacijsko-difuzijskih procesov.

Tabele tudi kažejo, da je nevarnosti, ki se idealnotipsko pojavljajo v fazi pionirstva in rasti, možno obvladovati predvsem z netehnološkimi inovacijami, tiste v fazi zrelosti s kombinacijo tehnoloških in netehnoloških, one v fazi preobrata pa z omejenim številom netehnoloških inovacij (saj za tehnološke ni več denarja). Vidimo pa, da samo organizacijske inovacije ne morejo biti odgovor na identificirane težave (saj ne odgovarjajo na izzive nevarnosti, kot so npr. neprimerne vrednote in vizija, nesposobnost pionirja, zahteve in spremembe okolja, ki jim vodstvo ne more slediti ...).

Zato bomo v nadaljnjih poglavjih uporabili Mulejev model (Mulej in Hrast 2012, str. 101) desetih spremenljivk (ki s svojim naborom vrst inovacij zagotavlja zadostno in potrebno celovitost). Dopolnili ga bomo z naborom spremenljivk inovativnega ravnanja Štrukljeve (Štrukelj 2015, str. 126) in dodali še Sawhneyjev model dvanajstih dimenzij inovacij (Sawhney 2006, str. 77–80). Na ta način bomo s potrebno in zadostno celovitostjo zaobjeli bistveno več možnih tipov inovacij oziroma možnosti inovacijskih procesov v različnih fazah življenjskega cikla in ob različnih krizah v podjetju.

3.2 Primerni tipi netehnoloških inovacij glede na fazo v idealnotipskem življenjskem ciklu slovenskih malih in srednje velikih predelovalnih podjetij

Puempin in Prange (1995) sta na idealnotipskem štirifaznem modelu prikazala posamezne faze življenjskega cikla podjetja in vsaki od faz pripisala možne težave in krize. V nadaljevanju bomo prikazali značilne elemente vsake od faz življenjskega cikla podjetja in za vsakega od njih poskusili ugotoviti, s katerimi inovacijami bi ga bilo mogoče podpreti oziroma izboljšati. Da bi dobili primerno celovit, pa kljub vsemu čim podrobnejši seznam inovacij po vsebini, ravnanju in dimenzijah, bomo uporabili kombinacijo tipologij Muleja in Hrastove (2012) ter Štrukljeve (2015), s Sawhneyjevimi dimenzijami inovacij (Sawhney 2006) pa dopolnjujemo razumevanje vsebine inovacij in inovativnega ravnanja, kar prikazuje Tabela 36.

Tabela 36: Nabor tipov netehnoloških inovacij za določitev primernosti glede na fazo življenjskega cikla podjetja

Inovacije – vsebina	Inovativno ravnanje (drobne in korenite, netehnološke in tehnološke inovacije)	Inovacije - dimenzija
1 Poslovno-programske	Količinske, kakovostne, časovne, cenovne (vrednostne) in/ali prostorske inovacije učinkov (proizvodov in/ali storitev)	Ponudba: razvoj inovativnega novega izdelka. Platforma: uporaba skupnih komponent ali gradnikov za ustvarjanje izvedenk ponudbe. Rešitve: oblikovanje integrirane in prilagojene ponudbe, ki rešuje probleme kupcev. Stranke: odkrivanje neizpoljenih potreb potrošnikov ali identifikacija novih segmentov kupcev. Strankina izkušnja: na novo oblikovati kupčevo interakcijo prek vseh stičnih točk in v vseh stičnih trenutkih.
2 Tehnično-tehnološke	Inovacije temeljnega izvedbenega procesa – postopkov v procesu ustvarjanja (proizvodnih, storitvenih, finančnih in/ali drugih) učinkov	Procesi: preoblikovanje ključnih operativnih procesov za izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti.
3 Organizacijske	Inovacije procesov: upravljalnovo vodstvenega, informacijskega (in temeljnega izvedbenega) procesa.	Organizacija: sprememba oblike, funkcije ali obsega aktivnosti v podjetju in odgovornih oseb.
4 Glede stila vodenja	Socialne inovacije na (med) človeškem področju, predvsem v upravljalno-vodstvenem in organizacijskem sistemu podjetja	Pridobivanje prihodkov: redefiniranje plačil podjetju ali oblikovanje novih tokov prihodkov.
5 Glede metod vodenja, dela in sodelovanja		Oskrbna veriga: drugače razmišljati o virih in izpopolnjevanju.
6 Glede postopka vodenja		Prisotnost: oblikovati nove kanale distribucije ali inovativne točke, kjer je podjetje prisotno. Mreženje: oblikovati mrežo – osrediščena inteligentna in povezana ponudba.
7 Glede stila poslovanja	Inoviranje VKEN (notranjih in zunanjih udeležencev) in navad podjetja in družbe.	Znamka: razširitev znamke v nova področja in območja. Uveljavljanje VKEN družbene odgovornosti v vsakdanji praksi – lastni in poslovnih partnerjev.
8 Glede vrednot, kulture, etike in norm (VKEN)		
9 Glede naših navad		
10 Glede navad drugih		

Vir: Mulej in Hrast 2012 str. 101, Štrukelj 2015 str. 126 in Sawhney 2006 str. 77–80, lastni prikaz

3.2.1 Pionirska faza podjetja in primerni tipi netehnoloških inovacij

Tabela 37: 18 elementov pionirskega podjetja in inovacije, ki podpirajo posamezne elemente zlasti dobro

Z. št.	Elementi	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Pridobivanje novih poslovnih možnosti je v središču	X		X		X	X		X	X
2	Aktivnosti podjetja so radikalno inovativne			X	X					
3	Podjetje je mlado	X	X	X	X	X	X		X	X
4	Število kupcev je majhno						X			X
5	Na vrhu je podjetnik – lastnik	X	X	X	X	X	X	X	X	
6	Med vrhom podjetja in izvajalci je največ ena raven vodenja		X	X	X					
7	Najvišje vodstvo kaže veliko razumevanja za podrobnosti poslovanja	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8	Vrh podjetja ima praktično z vsemi strankami osebne odnose					X	X	X	X	X
9	Moč odločanja je centralizirana na vrhu in je zelo intuitivna	X	X	X	X	X	X	X	X	
10	Avtoritaro-patriarhalni stil vodenja		X	X	X	X		X	X	
11	Ni nobenih formalnih organizacijskih sredstev		X							
12	Spontano ustno izrečene nagrade za izredne uspehe		X	X	X	X		X		
13	Ni štabnih oddelkov		X	X	X	X	X			
14	Izdelki in postopki so le malo standardizirani		X	X	X	X	X	X	X	X
15	Majhna specializiranost zaposlenih		X	X	X	X				
16	Izumitelji ali superprodajalci na vrhu	X								X
17	Opremljenost z lastnim kapitalom zadosti minimalnim predpisom					X	X			
18	Stopnja lastnega financ. 1:3 do 1:5					X	X			X

Puempin in Prange 1995, Mulej in Hrast 2012, Štrukelj 2015, lastni prikaz in izbor poudarkov

Legenda: 1 poslovno-programske inovacije, 2 organizacijske inovacije, 3 inovacije stila vodenja, 4 inovacije na področju metod vodenja, dela in sodelovanja, 5 inovacije na področju postopkov vodenja, 6

inovacije na področju stila poslovanja, 7 inovacije na področju družbene odgovornosti vrednot, kulture, etike in norm, 8 inoviranje naših navad, 9 inoviranje navad drugih

V Tabeli 37 prikazujemo elemente pionirstva avtorjev Puempina in Prangeja (1995, str. 232–233) ter označene tiste tipe netehnoloških inovacij, s katerimi lahko podpremo posamezne elemente za doseganje uspešnosti podjetja v tej fazi zlasti dobro.

Kot kaže Tabela 37, je mogoče izbrane elemente značilnosti pionirskega podjetja zlasti dobro podpirati z različnimi vrstami netehnoloških inovacij (označene z X), največ elementov pa lahko zlasti dobro izboljšajo organizacijske inovacije, stil vodenja, metode vodenja, dela in sodelovanja, postopki vodenja in stil poslovanja.

V tej fazi ima na poslovanje podjetja velik vpliv vodenje, saj je pionir vodilna in usmerjevalna sila, ki mora, kot povzema Vahčič (2002 v Mulej in Ženko 2003, str. 274) znati zgraditi dva popolnoma različna produkta – izdelek, ki ga prodaja in podjetje. Mulej in Ženkova (isto tam) dodajata, da mora zgraditi tudi trg in svojo sposobnost uporabiti pospeševalne ukrepe vlade in drugih (npr. podpornega okolja). Vse to pa mora tudi močno in dolgo (!) hoteti.

Za pionirsko podjetje je značilna naravnost k inovativnosti in ustvarjalnosti (Puempin in Prange 1995, str. 95). Kot ugotavlja Mulej (2007, str. 101) so prvi pogoj, da bi nastale inovacije, ne samo zamisli in morda invencije, inovacije v stilu vodenja. Na kratko jih ponazarja že desetletja s stavkom: Od odnosa eni mislijo drugi delajo – k odnosu vsi mislimo, vsi delamo. Ali drugače, demokracija pri vodenju in delu, ki krepi občutek podrejenih, da nadrejeni upoštevajo njihovo ustvarjalnost, še posebej inovativnost, koristi dosti bolj kot ukazovalna hierarhija vodij, ki štejejo podrejene za neustvarjalne.

Kot zlasti dobra podpora se kažejo tudi postopki vodenja, usmerjeni v sodelovanje namesto ukazovanja za izvajanje politike, strategije, taktike in prakse do tiste mere, ki je v podjetju prisotna. Žal pa v Sloveniji izobraževalni sistem ne spodbuja in ne pripravlja Slovencev za podjetništvo v zadostni meri ter bi bilo potrebno podjetniške veščine, torej tudi inovativnost, bolj spodbujati. Zaposleni namreč ocenjujejo, da potrebujejo dodatna znanja v povezavi z inovacijami, predvsem v povezavi z inovacijami procesov (60 %, v EU– 27 celo 64 %), med katerimi so po mnenju avtorice (Štrukelj 2011, str. 69) najpomembnejše predvsem inovacije v upravljalno-vodstvenem procesu, znotraj teh pa inovacije v upravljanju, ki determinira vodenje podjetja.

Zlasti dobro lahko v podjetju podprejo poslovanje tudi inovacije na področju organizacije (saj podjetje še nima vzpostavljene formalne organizacijske strukture, zato je tem pomembneje urejati njegovo usklajeno delovanje z inovativnimi rešitvami, ki vnašajo red v poslovanje). Da bi bile organizacijske spremembe ustrezno implementirane v poslovanje, mora vodstvo zagotoviti kreiranje novih idej (novi načini delovanja) kot tudi identificirati potrebo po spremembi (vrsti red je lahko različen, lahko se pojavita celo istočasno). Sprejeti mora tudi odločitev za spremembo, jo izvesti in zagotoviti vire. (Potočan in Mulej 2011, str. 35). To velja seveda za vse inovacije oziroma spremembe na organizacijskem področju, obravnavane v tem delu.

Pretežno avtoritarno-patriarhalni stil vodenja, ki je značilen za to fazo življenjskega cikla, je potrebno nadgrajevati (kombinirati) z ustreznim stilom – demokratizacijo in sodelovanjem, pa tudi z metodami vodenja, dela in sodelovanja (ne le navidezna, ampak

resnična demokratičnost) med vsemi zaposlenimi v podjetju. Avtoritarno-patriarhalni stil vodenja je v tem primeru samo navidezno v nasprotju z želeno demokratičnostjo v podjetju. Kot opozarja Collins (2001, str. 74–80), vodje odličnih podjetij (imenuje jih vodje 5. ravni) uporabljajo (med drugim) naslednje (demokratične) načine vodenja, s katerimi so svoja podjetja pripeljali od dobrih med odlična:

- Vodenje s spraševanjem (ne z odgovori, ki so končni).
- Vzemi si čas za pogovor in razpravo, ne za prisilo (razprava).
- Analiziraj neuspehe, ne da kriviš in zasramuješ (pot do razumevanja in učenja).
- Vgradi mehanizem »rdeče zastavice« (vsakdo ima pravico opozoriti na težave in priložnosti).

Tudi navzven, do poslovnih partnerjev, je treba ustvariti sodelovalni odnos, saj si mrežo partnerjev podjetje šele ustvarja, zato zlasti dobro podpirajo to fazo tudi inovacije na področju stila poslovanja. Potočan in Nedelko (2011, str. 372) navajata, da je interdisciplinarno kreativno sodelovanje, ki temelji na etiki soodvisnosti vseh njegovih udeležencev, za mala in srednje velika podjetja še posebej pomembno. To je namreč skupina, ki je na trgu pod stalnim pritiskom ostre konkurence, za oblikovanje konkurenčnega delovanja pa imajo na razpolago manj (predvsem človeških) virov kot velika podjetja. Zato je njihova edina možnost za preživetje stalno inoviranje poslovanja zaradi pridobivanja potrebnega znanja.

3.2.2 Faza rasti in primerni tipi netehnoloških inovacij

V tabeli 38 prikazujemo elemente rasti avtorjev Puempina in Prangeja (1995, str. 234–235) ter označene tiste tipe netehnoloških inovacij, s katerimi lahko podpremo posamezne elemente za doseganje uspešnosti podjetja v tej fazi zlasti dobro.

Kot kaže Tabela 38, je mogoče izbrane elemente značilnosti pionirskega podjetja podpirati z različnimi vrstami netehnoloških inovacij (označene z X), največ elementov pa lahko zlasti dobro izboljšajo predvsem inovacije na področju postopkov vodenja, metod vodenja, dela in sodelovanja, stila vodenja in organizacije podjetja.

Tudi v tej fazi je velik poudarek na vodenju, saj so se značilnosti podjetja zaradi rasti tako spremenile, da se lahko zgodi, da nekdanji pionir v tej fazi ni več primeren vodja in mora poiskati novo vodstvo ali pa prenesti del pooblastil. Zlasti dobro torej podpirajo to fazo življenjskega cikla inovirani in inovativni postopki vodenja podjetja (sodelovanje namesto ukazovanja in izvajanje politike, taktike in prakse v podjetju), ki temelji na družbeno odgovornih vrednotah, kulturi, etiki in normah podjetja.

Prav tako so pomembne za uspešno poslovanje v podjetju inovacije na področju organizacije (zaradi močne širitve na vseh področjih – kadri, infrastruktura, finance, programi ...). Collins (2001, str. 41) opozarja prav na pomen kadrov – pravi ljudje na pravih mestih ob pravem času.

Inoviranje stila in metod vodenja, dela in sodelovanja prav tako sodi med področja, ki vplivajo na podjetje zlasti dobro. (Morda spremenjeno) vodstveno strukturo in širitev poslovanja na vseh ravneh je treba podpreti s sodelovanjem med vsemi hierarhičnimi ravnmi in tudi med vodstveno skupino v podjetju. Stil vodenja in metode vodenja je treba prilagoditi, saj gospodovalni model vodenja, ki je bil potreben in sprejemljiv v

prvi fazi poslovanja, v obdobju rasti ni več dovolj uspešen – pomembnejše je aktivno sodelovanje.

Tabela 38: 18 elementov podjetja v rasti in inovacije, ki podpirajo posamezne elemente zlasti dobro

Z.št.	Elementi	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Poslovne možnosti podjetja so v fazi rasti	X	X	X	X	X	X		X	X
2	V ospredju je manj radikalna inovacija kot multiplikacija uspešnih konceptov in aktivnosti	X	X	X	X	X	X			
3	Inovacije podjetja so srednje radikalne	X				X	X			
4	Prodor iz osnovnega posla na nove trge in v nove regije	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	Promet in število zaposlenih in kupcev izredno hitro narašča		X	X	X	X	X			
6	Izrazito razmišljanje o širjenju in težnja po razširitvi	X	X	X	X	X	X		X	X
7	Vodilni inovatorji lahko postanejo bogati z osebnimi uspehi			X	X			X	X	
8	Na vrhu podjetja je vodstvena skupina iz različnih funkcij		X			X	X			
9	Še osebni stiki med vrhom podjetja in ključnimi strankami			X	X	X	X			X
10	Stil vodenja s prenašanjem pooblastil			X	X					
11	Tri do štiri hierarhične ravni		X	X	X	X	X			
12	Naslonitev na maloštevilna organizacijska sredstva		X							
13	Podjetje kaže funkcionalno strukturo		X	X	X	X	X		X	X
14	Pretežna naslonjenost na formalne komunikacijske strukture, načelo enotnosti vodenja		X	X	X		X		X	
15	Standardizacija izdelkov, ukinitve obrobni aktivnosti		X			X				
16	Rastoča stopnja specializacije		X	X	X	X				
17	Uvajanje štabov za storitve (tržne raziskave, planiranje ...)		X	X	X	X				
18	Več povečanj lastnega kapitala v krajših časovnih presledkih					X				

Vir: Puempin in Prange 1995, Mulej in Hrast 2012, Štrukelj 2015, lastni prikaz in izbor poudarkov

Legenda: 1 poslovno-programske inovacije, 2 organizacijske inovacije, 3 inovacije stila vodenja, 4 inovacije na področju metod vodenja, dela in sodelovanja, 5 inovacije na področju postopkov vodenja, 6 inovacije na področju stila poslovanja, 7 inovacije na področju družbene odgovornosti vrednot, kulture, etike in norm, 8 inoviranje naših navad, 9 inoviranje navad drugih

3.2.3 Faza zrelosti in primerni tipi netehnoloških inovacij

V Tabeli 39 prikazujemo elemente rasti avtorjev Puempina in Prangeja (1995, str. 236–237) ter označimo tiste tipe inovacij, s katerimi lahko podpremo posamezne elemente za doseganje uspešnosti podjetja v tej fazi zlasti dobro.

Tabela 39: 18 elementov podjetja v zrelosti in inovacije, ki podpirajo posamezne elemente zlasti dobro

Z. št.	Elementi	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Podjetje pridobiva poslovne možnosti z žetvijo, črpanjem, posnemanjem	X	X			X	X			X
2	Zelo dober, stabilen tok denarja		X			X	X		X	
3	Šibka realna rast prometa in pritoka denarja, pojav stagnacije	X	X			X	X		X	
4	Staro podjetje	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	Vrhovno vodstvo nima skoraj nobenega stika z bazo		X	X	X			X	X	
6	Dominirajo finančni strokovnjaki, pravniki, dolgoletni sodelavci			X	X	X	X	X	X	
7	Usmeritev k finančnim velikostim (ROI) in učinkovitosti					X	X			
8	Pisna komunikacija nadomesti ustno, neformalno		X	X	X			X	X	
9	Ozračje nezaupanja, poudarjanje nadzornih nalog in pristojnosti			X	X	X		X	X	
10	Okrožnice, navodila za delo ... kot instrument standardizacije in nadzora		X	X	X	X				
11	Izravnalno oblikovanje plač, majhna priznanja inovatorjem za uspehe						X	X	X	
12	Matrična struktura		X	X	X	X	X			
13	Večstopenjski proces planiranja					X		X		
14	Mnogoštevilne (trajne) komisije		X	X	X	X		X	X	
15	Participativni stil vodenja		X	X	X			X	X	
16	Dolgotrajne bitke za oblast v vodstvenem krogu, pretežno prikrite			X	X			X		
17	Politiziranje poslovnih odločitev			X	X	X		X		
18	Stopnja lastnega financiranja nekako 1:1					X	X			

Vir: Puempin in Prange 1995, Mulej in Hrast 2012, Štrukelj 2015, lastni prikaz in izbor poudarkov

Legenda: 1 poslovno-programske inovacije, 2 organizacijske inovacije, 3 inovacije stila vodenja, 4 inovacije na področju metod vodenja, dela in sodelovanja, 5 inovacije na področju postopkov vodenja, 6

inovacije na področju stila poslovanja, 7 inovacije na področju družbene odgovornosti vrednot, kulture, etike in norm, 8 inoviranje naših navad, 9 inoviranje navad drugih

Elemente zrelega podjetja je mogoče podpirati z različnimi vrstami netehnoloških inovacij (označene z X). V fazi zrelosti se kot največji problem kaže okostenelost zaradi birokracije in notranjih težav, nezaželeni so podjetniško nadarjeni delavci in ovirane so inovacije. Največ elementov lahko zlasti dobro izboljšajo inovacije na področju postopkov ter stila in metod vodenja (socialne inovacije na med-človeškem področju, predvsem v upravljalno-vodstvenem) in organizacijskem sistemu podjetja.

Kot ugotavlja Collins (2001, v Mulej 2014, str. 5) – kar je delovalo desetletja ali dlje dobro, ni nujno skladno z novimi in prihodnjimi pogoji in okoliščinami. To je kruto dejstvo, a dejstva so koristnejša kot sanje. Sanjati je smiselno o novi bodočnosti, ne o preteklosti. Hkrati je pot k uresničevanju nove vizije treba stalno prilagajati krutim dejstvom stvarnosti. Potem se da vztrajati pri viziji in jo uresničiti.

3.2.4 Faza preobrata in primerni tipi netehnoloških inovacij

V tej fazi življenjskega cikla podjetja je problem okostenelost podjetja in usmerjenost v preteklost in notranjost, kar je pogojeno tudi z načinom vodenja podjetja. V tovrstnih podjetjih so možnosti, da bi izrabili podjetništvo in podjetnost kot naravno lastnost ljudi, večinoma zelo majhne, saj v njih prevladuje težnja po tako jasni organizacijski hierarhiji, da pogosto preide celo v ukazovalno hierarhijo, s tem pa v zelo šibko izrabo ustvarjalnih sposobnosti podrejenih sodelavcev (Mulej, Ženko 2003, str. 275).

V Tabeli 40 prikazujemo elemente rasti avtorjev Puempina in Prangeja (1995, str. 239–239) ter označimo tiste tipe netehnoloških inovacij, s katerimi lahko podpremo posamezne elemente za doseganje uspešnosti podjetja v tej fazi. Izbrane elemente značilnosti podjetja v preobratu je mogoče zlasti dobro podpirati z različnimi vrstami netehnoloških inovacij (označene z X), največ elementov pa lahko zlasti dobro izboljša inovacije na področju postopkov vodenja, stila in metod vodenja, dela in sodelovanja, čeprav obstaja dvom, da jih bo obstoječe (ostarelo) vodstvo zmoglo implementirati, še posebej, ker kultura inoviranja v teh podjetjih ni več prisotna.

Collins (2001, str. 125–129) obravnava področje svobode in odgovornosti znotraj določenega okvira: to ne pomeni okostenelosti, temveč da naj podjetja sicer izoblikujejo trdno in jasno ureditev s točno opredeljenimi omejitvami, a dajejo zaposlenim tudi svobodo in odgovornost znotraj nje. Zaposlovati je potrebno ljudi s samodisciplino, ki jih ni treba voditi, zlasti ne podrobno, ampak šefi vodijo ureditev, ne ljudi. Imajo torej:

- disciplinirane ljudi,
- disciplinirano razmišljanje (ki povezuje soočanje s krutimi dejstvi in neomajno vero v bodoči uspeh) in, kar štejejo za najvažnejše,
- disciplino za vztrajno iskanje razumevanja, končno pa tudi
- disciplinirano delovanje.

Tak vrstni red je pomemben – ne da se preskočiti na disciplinirano akcijo in uspeti brez prejšnjih treh.

Kot pomembno se kaže tudi področje inoviranja vrednot, kulture, etike in norm podjetja v smeri k družbeni odgovornosti, katere trije temeljni pojmi so: odgovornost za vplive na družbo, soodvisnost in celovitost (ISO 2010 v ISO 26000; Mulej, Dyck, 2014). To je področje, ki ga v tem delu podrobneje ne obravnavamo, se pa pri obravnavanih elementih življenjskega cikla podjetij kot pomembno kaže v vseh fazah: brez njih

manjka demokratičnosti, tj. medsebojnega enakopravnega upoštevanja, ki z medsebojnim dopolnjevanjem različnih vidikov, mnenj in strok vodi bližje k celovitosti, s tem pa tudi k reševanju tukaj obravnavanih kriz z vsemi vrstami inovacij (Štrukelj, 2015).

Tabela 40: 18 elementov podjetja v preobratu in inovacije, ki podpirajo posamezne elemente zlasti dobro

Z. št.	Elementi	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Poslovne možnosti podjetja so v veliki večini v fazi zatona			X	X	X	X	X	X	
2	Upad prometa	X	X			X	X			
3	Močno upadajoč, končno negativen tok denarja		X			X	X	X	X	
4	Kvečjemu še obrobne inovacije izdelkov	X								X
5	Prevelike zmogljivosti, cenovne bitke,...	X	X			X	X	X		
6	Enostranska usmerjenost k stroškom						X		X	
7	Neopazno popuščanje v kakovosti izdelkov					X		X	X	
8	Odhodi dobrih moči			X	X			X	X	
9	Izboljšanje se vedno najavlja za prihodnje leto		X			X		X	X	
10	Usmerjenost h kratkim rokom ciljev in aktivnosti podjetja					X	X			
11	Prizadevanja za regulacijo, klic po državni zaščiti							X		
12	Ostarelost vodij in dolgotrajna pripadnost podjetju in panogi		X			X		X	X	
13	Bitka posameznih vodij za osebno preživetje							X		
14	Nejasna navodila zaposlenim, vmeša- vanje nadrejenega			X	X	X		X	X	
15	Močne oblastne skupine							X		
16	Gore razmnoženih papirjev		X	X	X	X		X	X	
17	Samoosamitev podjetja od okolja					X		X		
18	Veliki projekt	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Vir: Puempin in Prange 1995, Mulej in Hrast 2012, Štrukelj 2015, lastni prikaz in izbor poudarkov

Legenda: 1 poslovno-programske inovacije, 2 organizacijske inovacije, 3 inovacije stila vodenja, 4 inovacije na področju metod vodenja, dela in sodelovanja, 5 inovacije na področju postopkov vodenja, 6 inovacije na področju stila poslovanja, 7 inovacije na področju družbene odgovornosti vrednot, kulture, etike in norm, 8 inoviranje naših navad, 9 inoviranje navad drugih

3.3 Primerni tipi netehnoloških inovacij glede na vrsto kriz v idealnotipskem življenjskem ciklu slovenskih malih in srednje velikih predelovalnih podjetij

3.3.1 Kazalci kriz v pionirski fazi življenjskega cikla podjetja

V pionirski fazi življenjskega cikla se idealnotipsko pojavljajo kriza nesposobnosti, kriza napačnih napovedi in kriza drobljenja. V Tabeli 41 prikazujemo kazalce teh kriz, kot sta jih opredelila Puempin in Prange (1995, str. 219–221), ter označimo tiste tipe netehnoloških inovacij, s katerimi lahko izboljšamo posamezne kazalce zlasti dobro.

Kriza nesposobnosti je v veliki meri povezana z napakami pri vodenju podjetja. Kot kaže Tabela 41, je mogoče krizne kazalce zlasti dobro blažiti ali celo onemogočiti z različnimi vrstami netehnoloških inovacij (označene z X), največ elementov pa lahko zlasti dobro izboljša inoviranje navad vodstva in zaposlenih.

Prav tako lahko organizacijske inovacije pripomorejo k preglednejšemu in bolj urejenemu poslovanju.

Inoviranje postopkov vodenja podjetja (sodelovanje, izvajanje politike, strategije, taktike in prakse podjetja v obsegih, kot v podjetju obstajajo) lahko pripomore k izboljšanju stanja.

Inovacije na področju kulture, vrednot, etike in norm bi prav tako morale usmeriti podjetje na uspešnejšo pot.

Največ kazalcev krize napačnih napovedi lahko zlasti dobro izboljšajo poslovno-programske inovacije in inovacije glede poslovne politike in postopka vodenja podjetja, ki pa so težka izvedljive brez inovacij VKEN. S poslovno-programskimi inovacijami je možno vplivati predvsem na probleme na področju izdelkov, z inovacijami postopkov vodenja pa na odstopanja na področju načrtovanja in izvajanja politike, strategije, taktike in prakse.

Največ kazalcev krize drobljenja lahko zlasti dobro izboljšajo postopki vodenja, torej inovacije na medčloveškem področju, predvsem v upravljano-vodstvenem in organizacijskem sistemu podjetja.

Tabela 41: Kazalci kriz v pionirski fazi in inovacije, ki izboljšujejo posamezne kazalce zlasti dobro

Z. št.	Kazalci krize nesposobnosti	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Ni redne sestave proračunov, napovedi toka denarja, obračunavanje stroškov		X	X	X		X	X	X	
2	Prekoračitve stroškov in rokov		X	X	X	X	X	X	X	
3	Naloge ostajajo neopravljene		X	X	X		X	X	X	
4	Pomembne stranke odhajajo	X					X	X	X	X
5	Trenja med posamezniki		X	X	X	X		X	X	
6	Podjetnik ne spremlja realizacije naročil, pristojnost za izvedbo		X	X		X	X		X	
7	Ni kalkulacij in pokalkulacij, ni podatkov, s katerimi izdelki podjetje dejansko zasluži	X	X				X	X	X	
8	Terjatve so odprte, zastarevajo ...		X	X		X	X	X	X	X
9	Ustanovitelj je preobremenjen, razdražljiv, kaže znake telesnega stresa		X	X	X		X	X	X	
Z. št.	Kazalci krize napačnih napovedi	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Dejanski uresničeni promet zelo zaostaja za načrtovanim (40 % ali več)	X	X	X	X	X	X			
2	Podjetje ne more ohraniti ali doseči pričakovanega tržnega deleža	X	X				X		X	X
3	Večine izdelkov podjetja trg ne sprejema, zaloge naraščajo	X				X	X			X
4	Razvojni projekti prepočasi napredujejo		X					X	X	
5	Finančna sredstva, vezana v naložbe, so nasproti prometu bistveno prevelika	X					X		X	
6	Konkurenca je v prednosti, ki je podjetje ne more zmanjšati	X				X	X	X	X	
7	Izdelki so razvrščeni le po tehničnih kriterijih, nihče ne ve, zakaj trg proizvoda ne sprejme.	X					X			
Z. št.	Kazalci krize drobljenja	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Delež zgrešenih projektov je nenavadno visok.	X	X				X			X
2	Podjetnik in njegovi sodelavci porabijo večino časa za nove projekte, zanemarjajo osnovni posel.			X	X		X	X	X	
3	Tržni delež podjetja pri vsakem od treh poslov z največjim prometom zaostaja v primerjavi z najmočnejšimi konkurenti.	X				X	X		X	X

Vir: Puempin in Prange 1995, Mulej in Hrast 2012, Štrukelj 2015, lastni prikaz in izbor poudarkov

Legenda k Tabeli 41: 1 poslovno-programske inovacije, 2 organizacijske inovacije, 3 inovacije stila vodenja, 4 inovacije na področju metod vodenja, dela in sodelovanja, 5 inovacije na področju postopkov vodenja, 6 inovacije na področju stila poslovanja, 7 inovacije na področju družbene odgovornosti vrednot, kulture, etike in norm, 8 inoviranje naših navad, 9 inoviranje navad drugih

3.3.2 Kazalci kriz v fazi rasti življenjskega cikla podjetja

V Tabeli 42 prikazujemo kazalce krize prevelike ekspanzije in diverzifikacijske krize v fazi rasti, avtorjev Puempina in Prangeja (1995, str. 219–222) ter označimo tiste tipe netehnoloških inovacij, s katerimi lahko izboljšamo posamezne kazalce zlasti dobro.

Kot kaže Tabela 42, je mogoče krizne kazalce blažiti ali celo onemogočiti zlasti dobro z različnimi vrstami netehnoloških inovacij (označene z X), največ kazalcev krize prevelike ekspanzije pa lahko zlasti dobro izboljšajo inovacije na področju postopkov vodenja (sodelovanje namesto ukazovanja, izvajanje politike, strategije, taktike in prakse glede vrednot, kulture, etike in norm, naših in tujih navad) ter organizacije (inoviranje upravljalno-vodstvenega in organizacijskega področja).

Največ kazalcev diverzifikacijske krize, ki je pogosto rezultat vzvišenosti vodstva podjetja, ki je prepričano, da bodo uspešno obvladali vsak posel, lahko zlasti dobro izboljšajo inovacije na področju metod vodenja, dela in sodelovanja ter stila vodenja, pa tudi na področju postopkov vodenja.

Enako velja za inovacije na področju kulture, vrednot, etike in norm podjetja. Kot navaja Vrečko (2011, str. 178) uspešnost celotnega procesa obvladovanja strateških kriz ne (z)more sloneti samo na delu posameznikov, sicer po funkciji odgovornih za posamezen del tega procesa – predvsem zaradi omejenosti njihovih subjektivnih izhodišč in torej preozkega dojetja stvarnosti in temu primerno potencialno napačnemu in ne dovolj celovitemu interpretiranju objektivnih izhodišč – pač na interaktivni in strukturno dinamični skupini posameznikov ali skupin posameznikov.

Collins (2011 v Mulej 2014, str. 7) navaja, da podjetja, ki ohranjajo svoj status odličnosti, ciljev ne opredeljujejo na osnovi želja, nestvarno, ampak na osnovi utemeljitve, z zelo dobrim razumevanjem treh krogov (biti najboljši v tem, kar delaš; postavljeni kriteriji za jasno in enostavno merjenje uspeha; navdušenost nad dejavnostjo) in njihovih sinergij.

To vidimo ne le kot pot do odličnih podjetij, temveč tudi kot možnost izogibanja krizam, ki jih morebitno napačno vodenje lahko prinaša.

Tabela 42: Kazalci kriz v fazi rasti in inovacije, ki izboljšujejo posamezne kazalce zlasti dobro

Z. št.	Kazalci krize prevelike ekspanzije	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Močno negativen prosti tok denarja	X	X	X	X		X			
2	Razmerje med neto dolgovi in letno prigospodarjenim tokom denarja narašča.		X	X	X	X	X			
3	Tok denarja v primerjavi s prometom se zmanjšuje, medtem ko promet močno narašča. Popusti postajajo običajni.		X	X	X	X	X			X
4	Povprečni rok plačil se podaljšuje, storniranje poslov in odstopi od pogodb naraščajo.		X	X	X	X	X			X
5	Kupci se pritožujejo nad agresivnostjo prodajalcev.		X	X	X	X	X	X	X	
6	Proizvodnja tako narašča, da trg ne more več sprejemati. Zaloge.	X	X				X			
7	Odhodi delavcev v finančnih in računovodskih službah se kopičijo.		X				X	X	X	
8	Menjava vodje financ in/ali revizorja zaradi odhoda le-teh.		X				X	X	X	
Z. št.	Kazalci diverzifikacijske krize	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Razmerje med tokom denarja in prometom je pri novih poslih občutno slabše kot pri osnovnem poslu. Strategija diverzifikacije ostaja v veljavi.	X		X	X		X	X	X	
2	Ni sinergije med osnovnim in novimi posli.	X	X	X	X		X	X		
3	Poslovodstvo nima potrebnega znanja za vodenje novih poslovnih področij.		X	X	X		X	X	X	
4	Stari in novi proizvodi/trgi so zelo različni glede na ŽC, dinamiko razvoja ...	X	X		X	X	X			
5	O diverzifikacijskih projektih se odloča na hitro, brez skrbne analize.		X	X	X		X	X	X	
6	Najvišje vodstvo se ne zmeni za svarila strokovnjakov in svetovalcev.		X	X	X	X	X	X	X	
7	Problemi izkazovanja moči med vodstvom		X	X	X		X	X	X	
8	Spori na področju podjetniške kulture			X	X			X	X	

Vir: Puempin in Prange 1995, Mulej in Hrast 2012, Štrukelj 2015, lastni prikaz in izbor poudarkov

Legenda: 1 poslovno-programske inovacije, 2 organizacijske inovacije, 3 inovacije stila vodenja, 4 inovacije na področju metod vodenja, dela in sodelovanja, 5 inovacije na področju postopkov vodenja, 6 inovacije na področju stila poslovanja, 7 inovacije na področju družbene odgovornosti vrednot, kulture, etike in norm, 8 inoviranje naših navad, 9 inoviranje navad drugih

3.3.3 Kazalci kriz v fazi zrelosti življenjskega cikla podjetja

V Tabeli 43 prikazujemo kazalce krize identitete, krize nasledstva in krize oblasti in birokracije v fazi zrelosti, avtorjev Puempina in Prangeja (1995, str. 219–222) ter označimo tiste tipe netehnoloških inovacij, s katerimi lahko izboljšamo posamezne kazalce zlasti dobro.

Faza zrelosti prinaša krizo identitete, ki je predvsem pogojena s problemom pomanjkanja vizije in usmeritve podjetja.

Največ kriznih kazalcev lahko zlasti dobro izboljšajo inovacije na področju politike in metod vodenja, dela in sodelovanja ter glede stila vodenja in postopkov vodenja, kar omogoča sodelovalno opredelitev in izvajanje politike, strategije, taktike in prakse z upoštevanjem vrednot, kulture, etike in norm ter navad. VKEN zato naj podjetje razvija v smeri k družbeni odgovornosti (Hrast idr., 2015).

Če ni ustreznega naslednika za vodenje podjetja, pride do krize nasledstva.

Največ kriznih kazalcev pa lahko zlasti dobro izboljša inoviranje na področju organiziranosti, stila in metod vodenja in poslovanja, pa tudi glede kulture, vrednot, etike in norm in naših navad. Collins (2001 v Mulej 2014, str. 3) kot eno izmed odličnih lastnosti vodje 5. ravni omenja prav vzgojo naslednikov, ki bodo zmogli in hoteli nadaljevati in povečati uspeh podjetja.

Kriza oblasti (moči) in birokracije je predvsem posledica sporov, formaliziranja in izkoriščanja osebnih koristi vodilnih.

Na največ kazalcev zlasti dobro vpliva inoviranje na področju kulture, vrednot, etike in norm ter stila vodenja, ki (Collins 2001 v Mulej 2014, str. 4) usmerja ambicije vplivnih pripadnikov podjetja – deležnikov v podjetje, ne vase.

Ni nujno, da novo vodstvo, če se pojavi, lahko reši krizne težave z opredelitvijo nove usmeritve, nove vizije, politike in strategije za podjetje (isti vir, str. 2–4). Odkrili so nekaj prav nasprotnega: vodje podjetij s prehodom izmed dobrih med odlična so najprej poiskali prave ljudi in odstranili neprimerne, potem pa ocenili in odločili, v katero smer iti, da bi prišli v nekaj odličnega. Kajti:

- s pravimi ljudmi se lažje prilagajaš na sodobni spremenljivi svet;
- s pravimi ljudmi je problem motiviranja in vodenja ljudi mnogo manjši; v glavnem so samomotivirani, sami težijo k ustvarjanju nečesa odličnega;
- z napačnimi ljudmi ne moreš ustvariti odličnega podjetja, četudi odkriješ pravo usmeritev; velika vizija je brez pravih ljudi brez pomena.

Verjamemo, da tovrstni pristop ne velja le za podjetja, ki težijo k odličnosti, temveč tudi za podjetja, ki se borijo za obstanek ali s krizami.

Tabela 43: Kazalci kriz v fazi zrelosti in inovacije, ki izboljšujejo posamezne kazalce zlasti dobro

Z. št.	Kazalci krize identitete	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Delež prometa in dobička pri mladih izdelkih (do pet let na trgu) z leti stalno upada.	X	X	X	X	X	X			X
2	Povprečna starost strojnega parka narašča.		X	X	X		X	X	X	
3	Delež izdatkov za raziskave in razvoj glede na promet nazaduje. Tehnološko vodstvo je ogroženo, ambiciozni cilji so zamujeni.	X	X	X	X		X	X	X	
4	Upad naročil	X	X	X	X	X	X			X
5	Nižanje cen izdelkov	X		X	X		X			
6	Fluktuacija delovne sile, visoko kvalificirani delavci odhajajo.		X	X	X		X	X	X	
7	Moreče vzdušje v podjetju		X	X	X		X	X	X	
Z. št.	Kazalci krize nasledstva	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Manjka vodilnih moči, starih okoli 40 let.		X	X	X		X	X	X	
2	Odhodi in bolniška odsotnost na drugi in tretji vodstveni ravni naraščajo.			X	X			X	X	
3	Starajoči podjetnik preživi večino časa v službi, vse pogosteje sprejema avtoritarne odločitve in se obdaja s kimavci.		X	X	X			X	X	
Z. št.	Kazalci krize oblasti in birokracije	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Najvišje vodstvo porabi velik del časa za stike s štabi namesto z linijskimi delavci.		X	X	X		X	X	X	
2	Število hierarhičnih ravni in število vseh vodilnih narašča hitreje kot promet.		X	X			X	X		
3	Nejasna hierarhija, nejasne pristojnosti.		X	X	X		X	X		
4	Delež reprezentančnih stroškov za najvišje vodstvo se glede na promet povečuje.			X	X			X		
5	Ustvarjanje vrednosti na zaposlenega se zmanjšuje, delež plač v prometu narašča.						X	X		
6	Vodstvo izgublja delovni čas za osebne interese.							X	X	
7	Višji vodilni porabijo velik del časa za poravnavanje osebnih sporov med vodji.			X	X			X	X	

Vir: Puempin in Prange 1995, Mulej in Hrast 2012, Štrukelj 2015, lastni prikaz in izbor poudarkov

Legenda k Tabeli 43: 1 poslovno-programske inovacije, 2 organizacijske inovacije, 3 inovacije stila vodenja, 4 inovacije na področju metod vodenja, dela in sodelovanja, 5 inovacije na področju postopkov vodenja, 6 inovacije na področju stila poslovanja, 7 inovacije na področju družbene odgovornosti vrednot, kulture, etike in norm, 8 inoviranje naših navad, 9 inoviranje navad drugih

3.3.4 Kazalci krize v fazi preobrata življenjskega cikla podjetja

V Tabeli 44 prikazujemo kazalce krize preobrata v fazi preobrata, avtorjev Puempina in Prangeja (1995, str. 224–225) ter označimo tiste tipe netehnoloških inovacij, s katerimi lahko izboljšamo posamezne kazalce zlasti dobro.

Tabela 44: Kazalci kriz v fazi preobrata in inovacije, ki izboljšujejo posamezne kazalce zlasti dobro

Z. št.	Kazalci krize preobrata	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Delež prometa in dobička mladih izdelkov (do pet let na trgu) nenehno pada	X		X			X			
2	Povprečna starost strojnega parka narašča		X	X			X			
3	Sredstva, vložena v racionalizacijske ukrepe, so občutno večja od tistih za širitev	X		X			X	X	X	
4	Baze podatkov so pomanjkljive, ni pravega obračuna stroškov pokrivanja prispevkov		X	X	X		X	X	X	
5	Finančna sredstva za najpomembnejši razvojni projekt občutno presegajo letni tok denarja	X		X	X		X			
6	Reklamacije kupcev zaradi slabe kakovosti naraščajo		X	X	X	X	X	X	X	X
7	Na vseh ravneh je opaziti množične odhode		X				X	X	X	

Vir: Puempina in Prange 1995, Mulej in Hrast 2012, Štrukelj 2015, lastni prikaz in izbor poudarkov

Legenda: 1 poslovno-programske inovacije, 2 organizacijske inovacije, 3 inovacije stila vodenja, 4 inovacije na področju metod vodenja, dela in sodelovanja, 5 inovacije na področju postopkov vodenja, 6 inovacije na področju stila poslovanja, 7 inovacije na področju družbene odgovornosti vrednot, kulture, etike in norm, 8 inoviranje naših navad, 9 inoviranje navad drugih

Trajno slabi letni rezultati in izguba zaupanja naveznih skupin v podjetju, ki nima več uporabnih poslovnih možnosti, ne pomeni, da v tem obdobju inovacijskih procesov ni več mogoče vpeljati in izvajati.

Predvsem inovirani stil in postopki vodenja, ki prinašajo tudi inoviranje vrednot, kulture, etike, norm in naših navad, lahko morda omogočijo podjetju dovolj časa, da razmisli o svoji prihodnosti. To je mogoče celo v postopku prisilne poravnave (Stvarnik, 2016). Inovacija VEKN se da podpreti tudi z metodami umetniškega ustvarjanja (Bernard, 2016) in s sodobnimi metodami socialnega kapitala, npr. v raziskovalno-razvojnih dejavnostih (Blagotinšek, 2016). Pomembno je tudi preprečiti ravnanje vplivnih, ki pomeni prehod iz ustvarjanja inovacij v tim. kvaziinovacije, ki mejijo na kriminalna dejanja, ali pa to že tudi so (Cunk, 2016). Poleg tega je raziskava o

odnosu med družbeno odgovornostjo⁹, inovacijami in poslovno uspešnostjo v empiričnem delu med drugim pokazala, da izmed sedmih osrednjih tem iz ISO 26000 slovenska podjetja upoštevajo v praksi družbeno odgovornost do zaposlenih, do naravnega okolja, do lokalne skupnosti in do odjemalcev (Zore, 2016). Podobno velja za spletna podjetja (Kušnik, 2016), za druga podjetja (Zorko, 2016), za odnos do starejših sodelavcev (Zupančič, 2016) in za odnose v športnih organizacijah (Gorjup, 2016) in pri mednarodnem transferu know-how (Čuš, 2016).

Vsa taka in podobna spoznanja bi lahko bila koristna pri reševanju podjetij iz kriz, a presegajo okvir te raziskave.

3.4 Povzetek spoznanj iz poglavja 3

Na stopnjo inventivnosti in inovativnosti nekega okolja, pa naj bo to podjetje, družbena skupina ali celotno narodno gospodarstvo, vplivajo številni dejavniki, ki so medsebojno prepleteni in soodvisni. Inovacij ni mogoče presoјati v luči le enega dejavnika ali skupka zgolj le nekaterih dejavnikov. Že če en dejavnik manjka ali pa je neproporcionalno šibko razvit, lahko pomeni, da bo inovacijski potencial tistega okolja precej manjši, kot bi lahko bil v pravilno uravnoteženem okolju. Nasprotno pa to ne velja. Tudi če so vključeni vsi dejavniki, to še ne zagotavlja visoke stopnje inovativnosti (Fatur in Likar 2009, str. 246).

Poglavje 3 kaže, kako pomembna je potrebna in zadostna celovitost pri obravnavi. To smo spoznali na dveh področjih.

Prvič, pri obravnavi vprašanja, na katerih področjih je mogoče implementirati invencijsko-inovacijsko-difuzijske procese v podjetjih.

Skozi predstavljene tipologije lahko sledimo spremembi/širjenju definicije inovativnosti od OSLO MANUAL 1995, ki obravnava le področje tehnoloških in produktnih procesnih inovacij, prek razširjene tipologije različnih avtorjev, ki na sebi lastne načine razporejajo inovacije, a že upoštevajo tudi netehnološki vidik (marketinške metode, organizacijske inovacije ...). Predstavili smo tudi tipologijo, ki uvaja v nabor netehnoloških inovacij tudi stil, metode in postopke vodenja, stil poslovanja, vrednote, kulturo, etiko, norme, navade nas in drugih. Nazadnje smo prikazali tudi model Štrukljeve (2015), ki ob naštetih obravnava tudi še socialne inovacije, za nadaljnjo obravnavo pa smo uporabili model Muleja in Hrastove (2012).

Raziskava nas je torej pripeljala do ugotovitve, da je bogastvo nabora možnosti uvedbe netehnoloških inovacij v podjetjih obsežno in da praktično ni področja, ki se ga netehnološke invacije ne bi dotaknile.

In drugič, ugotavljali smo, katere vrste netehnoloških inovacij lahko zlasti dobro implementiramo v posameznih fazah življenjskega cikla, v katerem se nahaja podjetje,

⁹ Družbena odgovornost je odgovornost organizacij (tudi podjetij) za njihove učinke na družbo. Vir: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm. Je tudi družbena inovacija, pri kateri gre za družbene in socialne spremembe za ustvarjanje vzdržnejših, bolj vključujočih razmer v družbi (Herman Van Rompuy v Debevec, Hrast in Mulej str. 1, 2013).

in pri posameznih krizah, ki se idealnotipsko lahko pojavijo v posamezni fazi (tehnično tehnološko področje smo izvzeli iz obravnave, ker je vedno orodje ljudi). Pri obravnavi smo imeli v mislih tako zamisel Muleja in Kajzerja (1998 v Ženko in Mulej 2000, str. 382) o zakonu potrebne in zadostne celovitosti. Torej – ne pretiravati v smeri neizvedljive celovitosti, ne pretiravati v smeri nezadostne, navidezne celovitosti, temveč upoštevati dejansko potrebo, seveda v luči subjektivnega razmisleka, katere netehnološke inovacije bi se obnesle v konkretnih primerih zlasti dobro.

Skozi analizo značilnosti faz življenjskega cikla podjetij in idealnotipskih kriz, ki se v posamezni fazi pojavljajo, so se kot potrebne in pomembne (če ne celo ključne) pokazale inovacije na področju vodenja. Te omogočajo, da podjetje (glej Štrukelj 2015) na osnovi sodelovanja (namesto ukazovanja) opredeli in izvaja politiko, strategijo, taktiko in prakso tako glede naših navad (uresničevanje vrednot, kulture, etike in norm v naši praksi) kot tudi navad drugih (uresničevanje vrednot, kulture, etike in norm v njihovi praksi).

Spoznanja o inoviranju menedžerskega stila, metod in organiziranja ter poslovnih programov v odličnih podjetjih, o katerih govori knjiga Jamesa C. Collinsa (2001), (povzetki v prevodu ddr. M. Muleja), smo vključili v pojasnila glede uvajanja netehnoloških inovacij, ki lahko v danih pogojih vplivajo na izboljšanje posameznih kazalnikov faz ali elementov kriz zlasti dobro. Ne s ciljem iskanja odličnosti za podjetja (čeprav to ni izključeno), temveč predvsem zaradi ustvarjanja zavedanja, da je tovrstno (za podjetje uspešno) vodenje možno, realno, izvedljivo in da – deluje.

Ekonomijo znanja nadomešča ekonomija ustvarjalnosti, ki pomeni prehod na inoviran in inovativen stil poslovanja z osredotočenostjo v poslovno okolje podjetja, podprt z odločnostjo, domišljijo in pogumom, celovitostjo in strokovnostjo (Mulej in soavtorji 2009, str. 77–78). Takšnega stila poslovanja pa ni brez različnih vrst netehnoloških inovacij. In glavna naloga vodstva podjetja je nedvomno ustvariti klimo veselja do inovacij, ki omogoča pogoje za inovativno delovanje (Je. Belak in soavtorji 2014, str. 140). In odpraviti prepričanje, da so tehnične in tehnološke, oz. tiste inovacije, ki imajo nek viden rezultat edine pomembne in potrebne, ter zares kaj veljajo in pripomorejo k izboljšanju inovativnosti delovanja in vedenja organizacije (podjetja) in njenih udeležencev (Nedelko 2013, str. 66).

Kako se taka spoznanja uresničujejo v praksi slovenskih manjših podjetij, smo poskusili ugotoviti z empirično raziskavo s pomočjo ankete.

4. ANKETA: DIAGNOSTICIRANJE RAZVOJNE STOPNJE PODJETJA IN VRSTE KRIZ

4.1. Splošni podatki o vzorcu podjetij

Izbrana populacija naše raziskave so male in srednje velike gospodarske družbe¹⁰, ki so oddale letno poročilo za leto 2014 in imajo po standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD 2008) kot glavno dejavnost¹¹ v Poslovnem registru Slovenije (PRS) registrirano predelovalno dejavnost (SKD-C). Vse obravnavane gospodarske družbe bomo v nadaljevanju imenovali podjetja.

Za razvrščanje podjetij v velikostne razrede smo uporabili kriterij povprečnega števila zaposlenih v letu 2014. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD) poleg tega uporablja še čiste prihodke od prodaje in vrednost aktive (55. člen ZGD-1). Kriterij števila zaposlenih se uporablja tudi v tujih raziskavah, pri čemer se velikostni razredi v različnih državah nekoliko razlikujejo. V naši raziskavi med mala podjetja uvrščamo tista, ki so imela v letnem poročilu (glede na delovne ure) v povprečju 10 do 49 zaposlenih, med srednje velika podjetja pa uvrščamo tista, ki so v istem obdobju imela povprečno število zaposlenih od 50 do 249.

Po podatkih Agencije RS za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju Ajpes), ki vodi register (Uredba 1995), je v letu 2015 oddalo letna poročila 719 srednje velikih in 628 velikih podjetij. Od tega je bilo po podatkih Ajpesa (2016) v dejavnosti C registriranih 571 malih in 265 srednje velikih podjetij, za katere so nam posredovali tudi poimenski seznam.

Vzorec naše raziskave obsega 50 podjetij: 25 malih podjetij in 25 srednje velikih podjetij, ki so oddala letno poročilo za leto 2014.

4.2 Metodologija

Podatke smo zajeli v Excellovo datoteko in jih prikazali tabelarično in grafično. Obdelali smo jih s kvalitativno vsebinsko analizo. Dognanja interpretiramo pretežno opisno.

Kombinirali smo različne metode s ciljem osvetlitve primera z različnih kotov - tiangulacija s kombiniranjem metodologij (Johansson, 2003, stran 3).

Uporabljena je deskriptivna metoda empiričnega raziskovanja na vzorcu 25 malih in 25 srednje velikih slovenskih podjetij, ki so v veljavni standardni klasifikaciji dejavnosti

¹⁰ Gospodarska družba je pravna oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost (tj. vsaka dejavnost, ki se na trgu opravlja zaradi pridobivanja dobička) kot svojo izključno dejavnost. Gospodarske družbe so: osebne družbe (družba z neomejeno odgovornostjo, komanditna družba in tiha družba) ali kapitalske družbe (družba z omejeno odgovornostjo, delniška družba, komanditna delniška družba in evropska delniška družba) (ZGD-1 2006, člen 3).

¹¹ Glavna dejavnost je ena izmed registriranih dejavnosti oziroma dejavnost, določena z zakonom ali z aktom o ustanovitvi. Če poslovni subjekt opravlja eno dejavnost, je ta njegova glavna dejavnost, če pa opravlja več dejavnosti, je treba ugotoviti njegovo glavno dejavnost (Pravilnik 1995, člen 13).

registrirana v dejavnosti C – predelovalna dejavnost.

Uporabljena je komparativna metoda in metoda kompilacije, s pomočjo katerih pridemo do lastnih ugotovitev in sklepov.

Uporabili smo tudi samostojno induktivno sklepanje ter s pomočjo razčlenjevanja, abstrahiranja, generaliziranja in sinteze prišli do spoznanja, v kateri fazi življenjskega cikla se nahajajo podjetja, in diagnosticirali poslovne krize ter njim ustrezne netehnološke inovacije.

Tam, kjer so bili podatki nedoločni ali ni bilo mogoče postaviti trditve, smo opravili tudi preprosto statistično obdelavo podatkov.

Grafično smo podatke prikazali v enakostraničnem trikotniku, krogu in polarnem grafikonu.

4.2.1 Opredelitev raziskovalnega problema

Življenjski cikel podjetij

Na štirifaznem idealnotipskem modelu Puempina in Prangeja (1995) raziskujemo, v kateri fazi življenjskega cikla se nahajajo mala in srednje velika podjetja. Posebej obravnavamo mala podjetja in posebej srednje velika podjetja.

Uvrstitev vsakega posameznega podjetja v eno od idealnotipskih faz temelji na izpolnjenem vprašalniku, ki sta ga zasnovala Puempin in Prange (1995). Vsako fazo določa 18 elementov, ki so v vsaki fazi drugačni. Tako obravnavamo $4 \times 18 = 72$ elementov, ki so predstavljeni v Tabeli 37 (pionir), Tabeli 38 (rast), Tabeli 39 (zrelost) in tabeli 40 (preobrat).

Vrste poslovnih kriz v posamezni fazi življenjskega cikla podjetja

Na štirifaznem idealnotipskem modelu Puempina in Prangeja (1995) raziskujemo, katere so krize, ki so v podjetju lahko idealnotipsko prisotne ali pa se nakazujejo. Tudi tukaj posebej raziskujemo mala podjetja in posebej srednje velika podjetja. V posamezni idealnotipski fazi je različno število idealnotipskih vrst kriz (od 1 do 3), ki jih določa različno število kazalcev, ki so predstavljeni v točki 3.3. – Tabela 41, tabela 42, tabela 43 in Tabela 44.

4.2.2 Cilji empirične raziskave

Cilj empirične raziskave je s preverjanjem teorije v praksi razviti model za spoznanje razvojne faze v življenjskem ciklu manjšega podjetja iz predelovalne dejavnosti in za spoznanje kriznih kazalcev, ki se (idealnotipsko) pojavljajo v tovrstnih podjetjih, ter raziskati, katere netehnološke inovacije lahko pomagajo pri obvladovanju posameznih izstopajočih elementov faz življenjskega cikla in kazalcev podjetniških kriz zlasti dobro. Z raziskavo želimo tudi preveriti izkustveno podprto mnenje avtorice, da je inoviranje potrebno, možno in koristno v vseh razvojnih fazah manjšega podjetja in pri vseh analiziranih tipih kriz. Če so inovacijski procesi ciljno usmerjeni ter prilagojeni stanju v

manjšem podjetju, se z njihovo implementacijo lahko usmerja življenjski cikel manjšega podjetja in preprečuje nastanek kriz – ali pa omogoča vsaj njihovo lažje premagovanje.

Cilji v teoretičnem delu – povzetek za potrebe empirične raziskave

Analizirati različne modele idealnotipskega življenjskega cikla podjetja, ki so primerni za mala in srednje velika podjetja.

Analizirati tipične vrste podjetniških poslovnih kriz, ki se idealnotipsko pojavljajo v analiziranih modelih razvoja podjetij.

Analizirati spremenljivke za določitev faze življenjskega cikla v podjetju v izbranih modelih.

Analizirati spremenljivke/kazalce za določitev morebitnega kriznega stanja v podjetju v izbranih modelih.

Oblikovanje modela, s katerim je mogoče prepoznavati prevladujočo razvojno fazo manjšega predelovalnega podjetja in pojavnost idealnotipske krize v posamezni fazi.

Analizirati izbrane tipologije inovacij s poudarkom na tistih, ki upoštevajo tudi netehnološke inovacije.

Izbor tipologije inovacij, katere nabor je potrebno in zadostno celovit, da obravnava netehnološke inovacije, primerne za vsako idealnotipsko fazo življenjskega cikla podjetja in vrsto krize, ki se idealnotipsko pojavlja v vzorcu anketiranih manjših predelovalnih podjetij.

Predstaviti rezultate teoretične raziskave – model za prepoznavanje razvojne faze v življenjskem ciklu manjšega predelovalnega podjetja in obvladovanja njihovih podjetniških kriz z naborom netehnoloških inovacij, ki lahko podprejo želeno stanja zlasti dobro.

Cilji v empiričnem delu

Izdelati (na osnovi teoretičnega modela in virov) anketni vprašalnik za mala in srednje velika slovenska podjetja iz predelovalne dejavnosti s spremenljivkami za določitev faze življenjskega cikla manjšega predelovalnega podjetja.

Na osnovi teoretičnega modela in virov dopolniti vprašalnik za mala in srednje velika podjetja iz predelovalne dejavnosti s kazalci za določitev vrste kriz.

Identificirati različne tipologije netehnoloških inovacij in izbor najustreznejše za namene tega dela.

Izvedba ankete v malih in srednje velikih podjetjih iz predelovalne dejavnosti v Sloveniji.

Identificirati tiste spremenljivke faz življenjskega cikla, ki se najpogosteje pojavljajo v podjetjih, ter tiste tipe netehnoloških inovacij, s katerimi lahko izboljšamo stanje zlasti dobro.

Identificirati tiste krizne kazalce, ki se najpogosteje pojavljajo v podjetjih, ter tiste tipe netehnoloških inovacij, s katerimi lahko izboljšamo stanje zlasti dobro.

Na osnovi analize oblikovati skupine podjetij, ki delijo skupne značilnosti, in rezultate uporabiti za spoznanje faze življenjskega cikla, v kateri se nahajajo slovenska mala in srednje velika podjetja in vrste kriz (oziroma kriznih kazalnikov), ki se v podjetjih idealnotipsko pojavljajo.

4.2.3 Postavljene hipoteze za empirični del

V magistrski nalogi smo za empirični delu obravnave oblikovali naslednje tri hipoteze:

H-1 Več kot polovica anketiranih manjših predelovalnih podjetij izkazuje izrazite elemente vsaj dveh razvojnih faz idealnotipskega življenjskega cikla.

Podjetja se v določenem času svojega življenjskega cikla nahajajo v eni od faz (v našem štirifaznem modelu je to lahko faza pionirstva, rasti, zrelosti ali preobrata). Vendar ni zelo verjetno, da bi podjetje izkazovalo vse elemente ene faze in elemente le ene same faze. Ker se razvija (in/ali raste), prehaja iz faze v fazo življenjskega cikla, v skladu s svojimi notranjimi in zunanjimi vplivnimi dejavniki. To navaja na misel, da podjetja izkazujejo izrazite elemente vsaj dveh razvojnih faz obravnavanega življenjskega cikla (predvidevamo dvojice zaporednih faz: pionir/rast, rast/zrelost, zrelost/preobrat).

H-2 Več kot polovica anketiranih malih in srednjih podjetij se nahaja v eni od kriz, ki je povezana s fazami življenjskega cikla, v katerih se nahaja podjetje.

Vsi v tej raziskavi predstavljeni modeli so potrdili pojav kriz, ki se pojavljajo v posameznih fazah življenjskega cikla podjetij (ne glede na število faz), in izrazito kažejo, da so krize zelo pogosto povzročene na prehodih iz ene faze življenjskega cikla v drugo. Prav tako kažejo, da se podjetja v podobnih fazah življenjskega cikla srečujejo s podobnimi problemi v svojem razvoju, zato smo v raziskavi predvideli tudi pojav (idealnotipskih) kriz v posamezni fazi življenjskega cikla (kot sta jih avtorja Puempin in Prange predstavila v svojem modelu). Sklepamo, da je v več kot polovici anketiranih podjetij kriza prisotna in bo skozi raziskavo tudi identificirana.

H-3 Vsako fazo rasti podjetja in vsako krizo v manjših podjetjih je mogoče izboljšati z netehnološkimi inovacijami v invencijsko-inovacijsko-difuzijskih procesih.

Da ne tvega propada, se mora podjetje s krizami soočiti in jih tudi reševati. Modeli kažejo, da je to mogoče na več načinov – z vračanjem v katero od prejšnjih faz življenjskega cikla, z reševanjem krize ali pa z nespremenjenim poslovanjem, ki običajno vodi v (počasen ali hiter) propad podjetja. V poglavju 3 smo ugotovili, da lahko z različnimi netehnološkimi inovacijami podpremo posamezne elemente v vsaki od faz življenjskega cikla in vsak kazalnik posamezne vrste krize.

4.2.4 Omejitve empirične raziskave

V raziskavi se srečujemo predvsem z naslednjimi omejitvami:

- Samo slovenska mala in srednje velika podjetja iz predelovalne dejavnosti so bila uporabljena za terenski/empirični del raziskave.
- Literatura je pretežno zasnovana na razmerah v starejših tržnih gospodarstvih zunaj Slovenije.
- Literatura se veliko več ukvarja z velikimi kot z malimi in srednjimi podjetji.
- Tipologija življenjskih ciklov in njim ustreznih kriz je nastala pred sedanjo družbeno-gospodarsko krizo in novemu položaju morda ustreza le delno.
- Literatura se pretežno omejuje na tehnično-tehnološki del inovacij.

- Literatura se poglobljeno ne ukvarja z vplivom inovacij na podjetja v času krize in z njihovim prispevkom k dolgoročni rasti in razvoju malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji.

4.2.5 Vzorec

Vzorec naše raziskave obsega 50 podjetij: 25 malih podjetij in 25 srednje velikih podjetij, ki so v letu 2015 oddala letno poročilo za leto 2014.

Elektronski anketni vprašalnik je bil izveden v odprtokodni aplikaciji EnKlikAnketa. Uporabili smo matično namestitev vprašalnika na domeni *www.ika.si* na strežniku Centra za družboslovno informatiko (CDI) Fakultete za družbene vede, Univerza v Ljubljani, kjer je mogoče odgovarjajočo storitev spletnega anketiranja IKA pod običajnimi pogoji uporabljati neomejeno in brezplačno.

Poslali smo prošnjo za izpolnitev anketnih vprašalnikov vsem malim in srednje velikim podjetjem, katerih nazive nam je posredoval Ajpes. Skupaj smo poslali prošnjo za izpolnitev ankete na 836 naslovov podjetij s seznama, ki nam ga je posredoval Ajpes. Spletne naslove podjetij smo pridobili s pomočjo Gospodarske zbornice Slovenije v Ljubljani.

Od 8. 3. 2016 do 7. 4. 2016 smo prejeli 25 ustrezno izpolnjenih anket malih podjetij in do 12. 4. 2016 še 25 ustrezno izpolnjenih anket srednje velikih podjetij.

4.2.6 Rezultati raziskave

4.2.6.1 Položaj anketiranih malih in srednje velikih podjetij po skupinah ocen elementov posamezne faze življenjskega cikla

Da bi ugotovili, v kateri razvojni fazi so anketirana podjetja, navajamo v Tabeli 45 in Tabeli 46 osnovne podatke raziskave.

V anketi je 72 osnovnih elementov definiralo štiri faze življenjskega cikla (v nadaljevanju ŽC) podjetja (po 18 elementov za vsako posamezno fazo). Ljudje, ki so na anketna vprašanja odgovarjali, niso bili seznanjeni s tem, kateri elementi opredeljujejo posamezno razvojno fazo podjetja. Njihova naloga je bila le, da podajo oceno za svoje podjetje po vsebini posameznega vprašanja.

Podatki prikazujejo odstotek elementov od skupno 18 po skupinah ocen za vsako razvojno fazo, kot so jih opredelila podjetja.

Zaradi preglednosti smo ocene, s katerimi so posamezni element faze ŽC prepoznala anketirana podjetja, uredili (grupirali) v tri skupine. Položaj posameznega podjetja smo prikazali s točkami v enakostraničnem trikotniku, v katerem so stranice poimenovane po skupinah ocen, njihova dolžina pa je 100 odstotkov.

Tabela 45: Podjetja po odstotku elementov posamezne razvojne faze po skupinah ocen
(n = 25 s številom zaposlenih od 10 do 49, mala podjetja)

Podjetje	Razvojna faza	Odstotek osnovnih elementov v razvojni fazi po skupinah ocen		
		zelo se strinjam in strinjam se	ne strinjam se in sploh se ne strinjam	ni/ni
1	pionir	50,00	33,33	16,37
	rast	38,89	38,89	22,22
	zrelost	16,67	72,22	11,11
	preobrat	0,00	100,00	0,00
2	pionir	72,22	27,78	0,00
	rast	50,00	44,44	5,50
	zrelost	27,78	61,11	11,11
	preobrat	5,56	88,89	5,56
3	pionir	77,78	11,11	11,11
	rast	38,89	61,11	0,00
	zrelost	16,67	77,78	5,56
	preobrat	0,00	94,44	5,56
4	pionir	88,89	11,11	0,00
	rast	33,33	55,56	11,11
	zrelost	5,56	94,44	0,00
	preobrat	5,56	94,44	0,00
5	pionir	72,22	11,11	16,67
	rast	55,56	11,11	33,33
	zrelost	11,11	72,22	16,67
	preobrat	0,00	88,89	11,11
6	pionir	72,22	27,78	0,00
	rast	16,67	83,33	0,00
	zrelost	27,78	50,00	22,22
	preobrat	16,67	72,22	11,11
7	pionir	77,78	22,22	0,00
	rast	33,33	66,67	0,00
	zrelost	27,78	72,22	0,00
	preobrat	11,11	83,33	5,56
8	pionir	72,22	27,78	0,00
	rast	22,22	77,78	0,00
	zrelost	27,78	72,22	0,00
	preobrat	44,44	44,44	11,11
9	pionir	77,78	22,22	0,00
	rast	33,33	61,11	5,56
	zrelost	22,22	77,78	0,00
	preobrat	0,00	94,44	5,56
10	pionir	61,11	22,22	16,67
	rast	16,67	66,67	16,67
	zrelost	22,22	50,00	27,78
	preobrat	33,33	27,78	38,89

Tabela 45: nadaljevanje

Podjetje	Razvojna faza	Odstotek osnovnih elementov v razvojni fazi po skupinah ocen		
		zelo se strinjam in strinjam se	ne strinjam se in sploh se ne strinjam	ni/ni
11	pionir	72,22	27,78	0,00
	rast	38,89	55,56	5,56
	zrelost	33,33	66,67	0,00
	preobrat	61,11	33,33	5,56
12	pionir	66,67	16,67	16,67
	rast	0,00	0,00	0,00
	zrelost	0,00	0,00	0,00
	preobrat	0,00	0,00	0,00
13	pionir	38,89	55,56	5,56
	rast	38,89	61,11	0,00
	zrelost	55,56	44,44	0,00
	preobrat	61,11	22,22	16,67
14	pionir	38,89	38,89	22,22
	rast	44,44	38,89	16,67
	zrelost	11,11	66,67	22,22
	preobrat	5,56	61,11	33,33
15	pionir	77,78	22,22	0,00
	rast	16,67	83,33	0,00
	zrelost	44,44	55,56	0,00
	preobrat	66,67	33,33	0,00
16	pionir	44,44	55,56	0,00
	rast	33,33	55,56	11,11
	zrelost	33,33	66,67	0,00
	preobrat	44,44	55,56	0,00
17	pionir	22,22	77,78	0,00
	rast	22,22	72,22	5,56
	zrelost	16,67	83,33	0,00
	preobrat	5,56	94,44	0,00
18	pionir	61,11	27,78	11,11
	rast	0,00	0,00	0,00
	zrelost	0,00	0,00	0,00
	preobrat	0,00	0,00	0,00
19	pionir	44,44	33,33	22,22
	rast	50,00	0,00	50,00
	zrelost	11,11	33,33	55,56
	preobrat	0,00	100,00	0,00
20	pionir	16,67	66,67	16,67
	rast	0,00	0,00	0,00
	zrelost	0,00	0,00	0,00
	preobrat	0,00	0,00	0,00

Tabela 45: nadaljevanje

Podjetje	Razvojna faza	Odstotek osnovnih elementov v razvojni fazi po skupinah ocen		
		zelo se strinjam in strinjam se	ne strinjam se in sploh se ne strinjam	ni/ni
21	pionir	44,44	33,33	22,22
	rast	0,00	0,00	0,00
	zrelost	0,00	0,00	0,00
	preobrat	0,00	0,00	0,00
22	pionir	50,00	50,00	0,00
	rast	61,11	33,33	5,56
	zrelost	27,78	66,67	5,56
	preobrat	0,00	100,00	0,00
23	pionir	55,56	38,89	5,56
	rast	0,00	0,00	0,00
	zrelost	0,00	0,00	0,00
	preobrat	0,00	0,00	0,00
24	pionir	27,78	61,11	11,11
	rast	77,78	0,00	22,22
	zrelost	11,11	61,11	27,78
	preobrat	0,00	100,00	0,00
25	pionir	44,44	55,56	0,00
	rast	61,11	38,89	0,00
	zrelost	16,67	83,33	0,00
	preobrat	0,00	100,00	0,00

Vir: podatki raziskave

Tabela 46: Podjetja po odstotku elementov posamezne razvojne faze po skupinah ocen (n = 25 s številom zaposlenih od 50 do 249, srednja podjetja)

Podjetje	Razvojna faza	Odstotek osnovnih elementov v razvojni fazi po skupinah ocen		
		zelo se strinjam in strinjam se	ne strinjam se in sploh se ne strinjam	Niti/niti
26	pionir	16,67	77,78	5,56
	rast	0,00	0,00	0,00
	zrelost	0,00	0,00	0,00
	preobrat	0,00	0,00	0,00
27	pionir	27,78	38,89	33,33
	rast	61,11	27,78	11,11
	zrelost	11,11	38,89	50,00
	preobrat	100,00	0,00	0,00
28	pionir	33,33	61,11	5,56
	rast	66,67	27,78	5,56
	zrelost	44,44	44,44	11,11
	preobrat	16,67	83,33	0,00
29	pionir	11,11	88,89	0,00
	rast	77,78	16,67	5,56
	zrelost	83,33	11,11	5,56
	preobrat	61,11	38,8	0,00
30	pionir	22,22	50,00	27,78
	rast	88,89	5,56	5,56
	zrelost	27,78	55,56	16,67
	preobrat	0,00	94,44	5,56
31	pionir	77,78	22,22	0,00
	rast	38,89	61,11	0,00
	zrelost	27,78	72,22	0,00
	preobrat	0,00	100,00	0,00
32	pionir	22,22	66,67	11,11
	rast	77,78	22,22	0,00
	zrelost	66,67	33,33	0,00
	preobrat	11,11	88,89	0,00
33	pionir	33,33	66,67	0,00
	rast	44,44	55,56	0,00
	zrelost	44,44	38,89	16,67
	preobrat	27,78	66,67	5,56
34	pionir	11,11	88,89	0,00
	rast	77,78	22,22	0,00
	zrelost	66,67	33,33	0,00
	preobrat	27,78	66,67	5,56
35	pionir	38,89	33,33	27,78
	rast	50,00	27,78	22,22
	zrelost	16,67	50,00	33,33
	preobrat	27,78	27,78	44,44

Tabela 46: nadaljevanje

Podjetje	Razvojna faza	Odstotek osnovnih elementov v razvojni fazi po skupinah ocen		
		zelo se strinjam in strinjam se	ne strinjam se in sploh se ne strinjam	Niti/niti
36	pionir	33,33	66,67	0,00
	rast	22,22	77,78	0,00
	zrelost	44,47	55,56	0,00
	preobrat	16,67	66,67	16,67
37	pionir	44,44	38,89	16,67
	rast	77,78	5,56	16,67
	zrelost	16,67	72,22	11,11
	preobrat	0,00	100,00	0,00
38	pionir	55,55	22,22	22,22
	rast	61,11	22,22	11,11
	zrelost	16,67	50,00	33,33
	preobrat	22,22	38,89	38,89
39	pionir	77,78	22,22	0,00
	rast	16,67	72,22	11,11
	zrelost	27,78	72,22	0,00
	preobrat	50,00	50,00	0,00
40	pionir	33,33	55,56	11,11
	rast	0,00	0,00	0,00
	zrelost	0,00	0,00	0,00
	preobrat	0,00	0,00	0,00
41	pionir	44,44	22,22	33,33
	rast	44,44	11,11	44,44
	zrelost	5,56	61,11	33,33
	preobrat	0,00	94,44	5,56
42	pionir	44,44	33,33	22,22
	rast	38,89	27,78	33,33
	zrelost	22,22	66,67	11,11
	preobrat	0,00	94,44	5,56
43	pionir	44,44	33,33	22,22
	rast	72,22	0,00	27,78
	zrelost	11,11	66,67	22,22
	preobrat	0,00	100,00	0,00
44	pionir	5,56	94,44	0,00
	rast	66,67	22,22	11,11
	zrelost	83,33	16,67	0,00
	preobrat	50,00	38,89	11,11
45	pionir	38,89	55,56	5,56
	rast	77,78	16,67	5,56
	zrelost	27,78	44,44	27,78
	preobrat	0,00	94,44	5,56

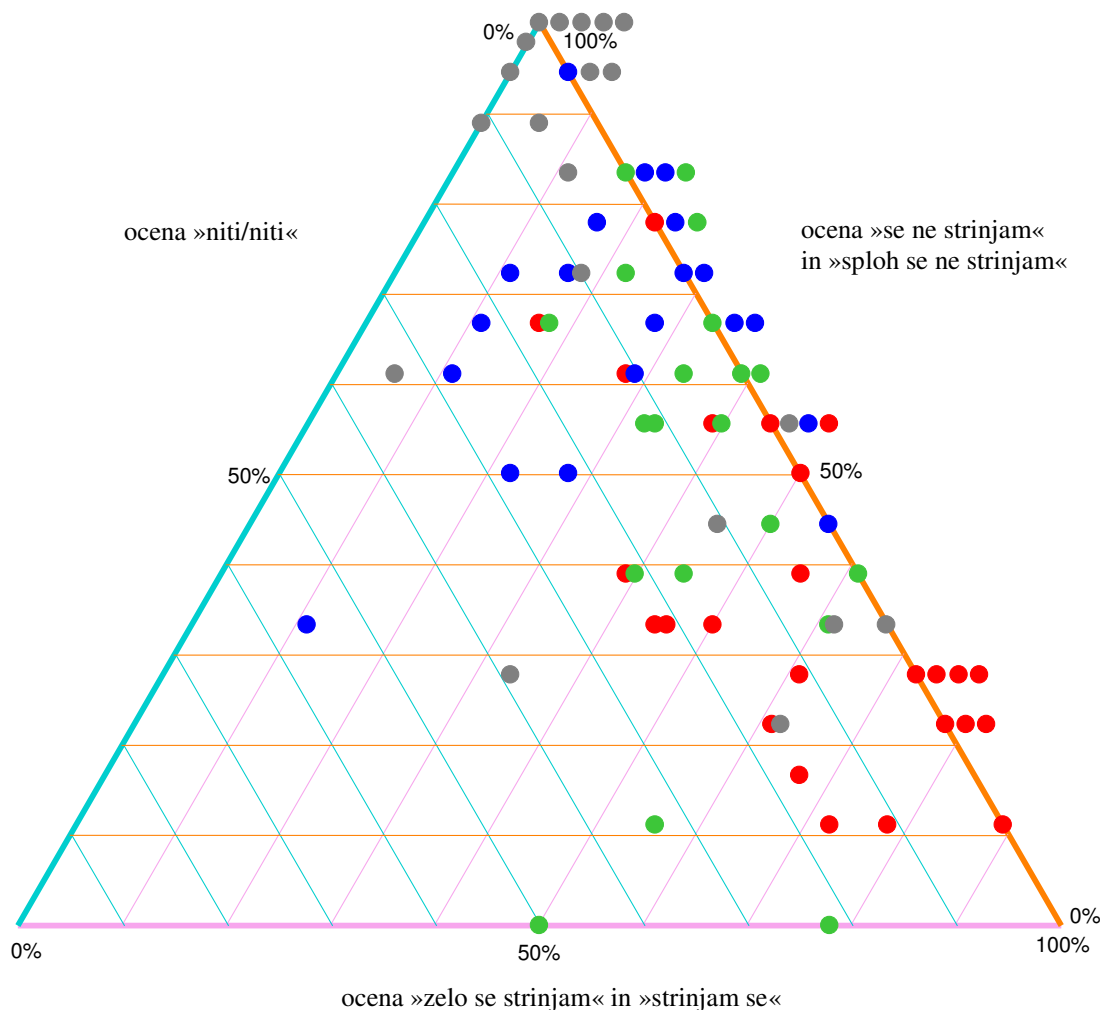
Tabela 46 nadaljevanje

Podjetje	Razvojna faza	Odstotek osnovnih elementov v razvojni fazi po skupinah ocen		
		zelo se strinjam in strinjam se	ne strinjam se in sploh se ne strinjam	Niti/niti
46	pionir	0,00	94,44	5,56
	rast	66,67	33,33	0,00
	zrelost	55,56	38,89	5,56
	preobrat	22,22	77,78	0,00
47	pionir	27,78	55,56	16,67
	rast	44,44	44,44	11,11
	zrelost	50,00	16,67	33,33
	preobrat	27,78	50,00	22,22
48	pionir	27,78	55,56	16,67
	rast	44,44	38,89	16,67
	zrelost	44,44	16,67	38,89
	preobrat	27,78	50,00	22,22
49	pionir	27,78	72,22	0,00
	rast	88,89	11,11	0,00
	zrelost	27,78	72,22	0,00
	preobrat	0,00	100,00	0,00
50	pionir	11,11	88,89	0,00
	rast	66,67	27,78	5,56
	zrelost	72,22	27,78	0,00
	preobrat	38,89	50,00	11,11

Vir: podatki raziskave

Položaj malega podjetja z zaporedno številko 1 je za razvojno fazo *pionir* v Tabeli 45 prikazan s točko (50,00/33,33/16,37), položaj srednje velikega podjetja z zaporedno številko 26 pa v Tabeli 47 s točko (16,67/77,78/5,56) prav tako za razvojno fazo *pionir*. Točke na Sliki 12 predstavljajo vseh 25 v anketo zajetih malih podjetij za vse štiri razvojne faze, točke na Sliki 13 pa vseh 25 v anketo zajetih srednje velikih podjetij za vse štiri razvojne faze.

Slika 12: Položaj anketiranih malih podjetij po skupinah ocen elementov posamezne faze življenjskega cikla (prikaz strukturnih odstotkov s trikotnikom)



Legenda:



Vir: podatki raziskave

Opomba: Tam, kjer so bili odgovori podjetij enaki, leži na istem mestu več točk, ki se prekrivajo. Zaradi boljše preglednosti smo jih razpostavili. Tiste, ki ležijo na stranicah, so nanizane v vrsti (proti desni), one, ki ležijo znotraj trikotnika, pa smo zamaknili (ena točka ostane na mestu, druge so premaknjene rahlo v desno). S tem se točke le delno prekrivajo in je razvidna njihova barva, možno je torej identificirati status podjetja z vidika umeščenosti v fazo življenjskega cikla.

Ugotovitve:

1. Mala podjetja so izmed 18 elementov, ki nakazujejo fazo ŽC *pionir*, ocenila z ocenama »zelo se strinjam« in »strinjam se« polovico in več (od 50,00 % do 88,89 %) elementov. Za skupino podjetij, iz katere smo izbrali vzorec, se torej kaže vrsta značilnosti pionirskega podjetja, kar prikazujemo na Sliki 12. Večina (rdečih) točk je v spodnjem desnem (manjšem) trikotniku. 16 od 25 malih podjetij je identificiralo polovico ali več kot polovico elementov, značilnih za

pionirsko fazo, kot tistih, ki zanje veljajo. S tem so se identificirali kot pionirska podjetja.

Devet podjetij je pri sebi prepoznalo manj kot polovico elementov pionirstva. Od tega je šest takšnih, ki so kot sebi lastnih zavrnilo več kot 50 % (med 55,56 % in 77,78 %) elementov pionirstva (ti so označeni kot rdeče točke v zgornjem delu trikotnika).

Tri podjetja pa so prepoznala pri sebi manj kot 50 % elementov pionirske faze (med 38,89 % in 44,44 %), delež odgovorov (pri vseh je bil ta 22,22 %) je bil neodločen (niti-niti), v preostalem deležu pa niso prepoznali svojih značilnosti kot pionirskih. Ta podjetja bi lahko imenovali neodločena in se nahajajo znotraj notranjega trikotnika (z oglišči 50/50/50).

2. Podjetja so izmed 18 elementov, ki nakazujejo fazo *ŽC rast*, ocenila z ocenama »zelo se strinjam« in »strinjam se« manjši odstotek elementov kot pri razvojni fazi pionir. Samo pet podjetij je takšnih, ki so pri sebi prepoznala 50 % ali več elementov te faze, in bi zato lahko rekli, da se nahajajo v fazi rasti (6 zeleno obarvanih podjetij na spodnji desni strani trikotnika).

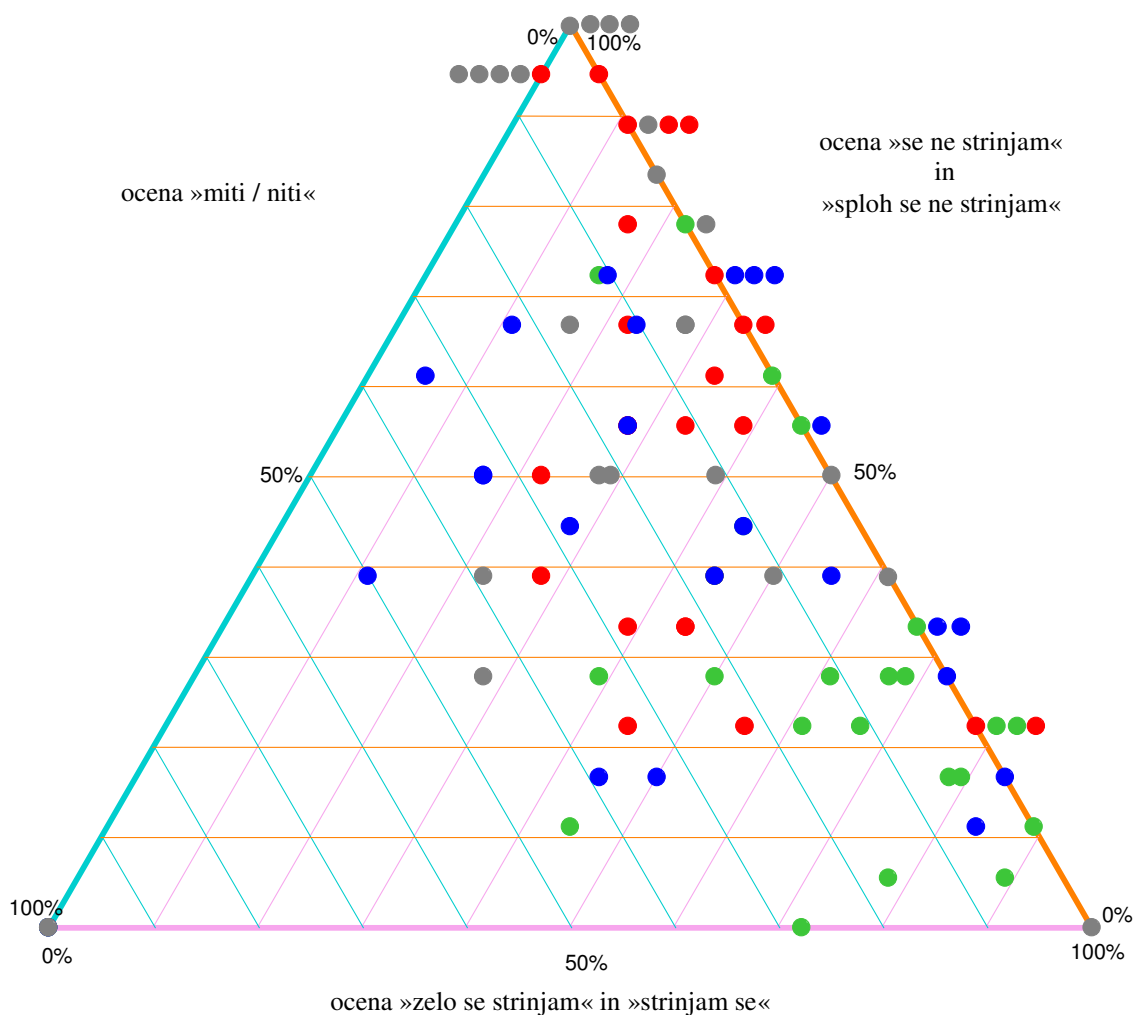
Dvanajst anketiranih podjetij v svojem podjetju prepoznava manjše število elementov te razvojne faze (od 16,67 % do 44,44 %). Tudi tu sta dve podjetji, katerih odgovori so dokaj enakomerno razporejeni med vse tri možne skupine ocen, zato zanj ne moremo vedeti, za katero fazo *ŽC* so se opredelila (so torej neopredeljena).

Sklepamo, da večina v vzorcu zajetih malih podjetij iz pionirske faze prehaja počasi v fazo rasti.

3. Elementom razvojne faze *zrelost* in razvojne faze *preobrat* anketirana mala podjetja redkeje pripišejo oceni »zelo se strinjam« in »strinjam se«. Le eno podjetje je pri sebi prepoznalo več kot 50 % elementov faze zrelosti (55,56 %) in tri podjetja so potrdila v svojem poslovanju več kot 50 % elementov, značilnih za fazo preobrata (med 61,11 % in 66,67 %).

72 % anketiranih meni, da je v njihovem podjetju takih elementov za obe fazi manj kot 30,00 %, 12,00 % anketiranih pa že nakazuje prehod iz faze zrelost v fazo preobrat.

Slika 13: Položaj anketiranih srednje velikih podjetij po skupinah ocen elementov posamezne faze življenjskega cikla (prikaz strukturnih odstotkov s trikotnikom)



Legenda:



Vir: podatki raziskave

Ugotovitve:

1. V vzorec smo izbrali $n = 25$ srednje velikih podjetij s številom zaposlenih od 50 do 249. Ta podjetja so izmed 18 elementov, ki nakazujejo fazo ŽC *pionir*, ocenila z ocenama »zelo se strinjam« in »strinjam se« manj elementov kot mala podjetja. Ugotavljamo, da za večino srednjih podjetij elementi razvojne faze pionir niso značilni. Odstotki najvišje ocenjenih elementov te faze so nižji od 45,00 %. Izjemo predstavljajo tri anketirana podjetja, ki so elemente pionirske faze ocenila med 55,55 % in 77,78 %, pri katerih očitno ostaja prisotna še cela vrsta značilnosti razvojne faze pionir. Vsa tri se nahajajo v desnem spodnjem manjšem delu trikotnika.
2. Odgovori anketiranih srednje velikih podjetij kažejo, da je večina podjetij že dosegla fazo rasti, nekatera pa že prehajajo v fazo ŽC *zrelost*. V spodnjem desnem manjšem trikotniku na Sliki 13 najdemo 15 točk, ki prikazujejo tista vzorčna srednje velika podjetja, za katere velja veliko značilnosti razvojne faze *rasti*. Vsa ta podjetja so z najvišjimi ocenami ocenila od 50,00 % do 90,00 %

elementov, ki so značilni za razvojno fazo *rast*. Glede na ta rezultat sklepamo, da je večina anketiranih podjetij s številom zaposlenih od 50 do 249 v razvojni fazi *rast*.

- Pregled odstotka elementov, značilnih za fazo *ŽC zrelost* in za fazo *preobrat*, kaže na to, da je nekaj vzorčnih podjetij iz faze rasti že prešlo v fazo zrelost (četrtnina vprašanih), dve podjetji pa sta že v fazi preobrat.

4.2.6.2 Analiza ocenjevanja elementov, ki s teoretičnega vidika opredeljujejo posamezno razvojno fazo v anketiranih podjetjih

V tem delu analize z drugega zornega kota ugotavljamo, katera faza *ŽC* je značilna za skupino malih in katera za skupino srednjih podjetij v predelovalni industriji RS v času anketiranja (februar/marec 2016).

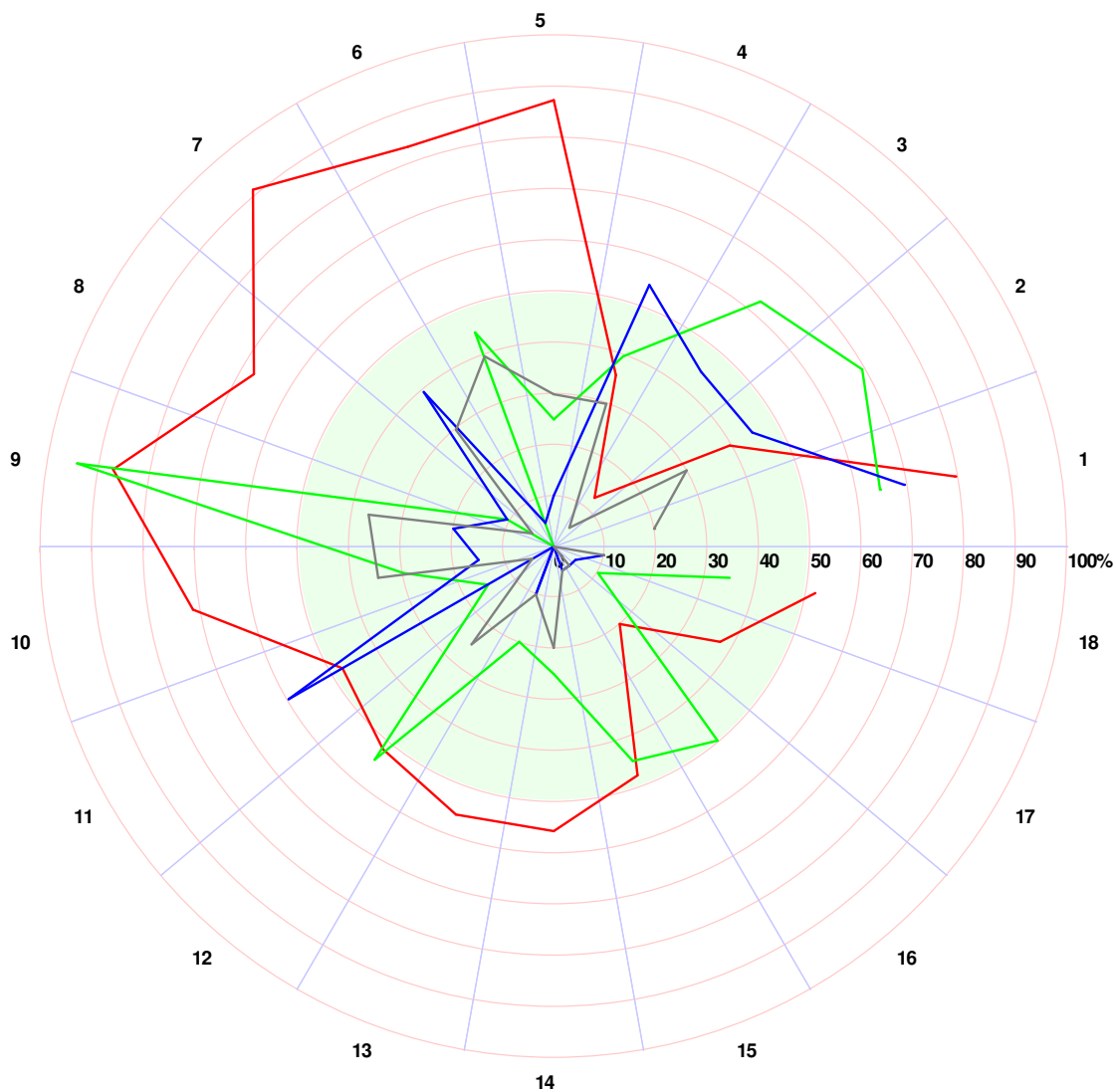
V Tabeli 47 prikazujemo odstotek anketiranih podjetij, ki so se s posameznim elementom (s posamezno trditvijo) določene faze *ŽC* ali "zelo strinjala" ali pa "strinjala". Ostale tri vrednosti (niti/niti, "se ne strinjam" in "sploh se ne strinjam"), ki kažejo neodločnost ali nestrinjanje s trditvijo, nismo analizirali.

Tabela 47: Odstotek anketiranih, ki so se s trditvijo iz sklopa posamezne faze *ŽC* podjetja »zelo strinjali« in »strinjali«

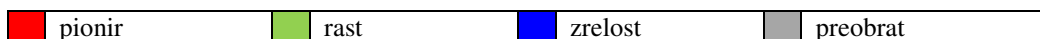
Element (trditev)	FAZA <i>ŽC</i>							
	Pionir		Rast		Zrelost		Preobrat	
	Mala podjetja	Srednja podjetja	Mala podjetja	Srednja podjetja	Mala podjetja	Srednja podjetja	Mala podjetja	Srednja podjetja
1	80,00	84,00	65,00	86,10	70,00	78,20	20,00	8,70
2	40,00	45,80	70,00	82,60	45,00	60,80	30,00	13,00
3	12,50	12,00	63,20	60,90	45,00	39,10	5,00	4,30
4	36,00	4,20	40,00	52,2	55,00	73,90	30,00	30,60
5	88,00	60,00	25,00	34,80	10,00	47,30	30,00	21,70
6	84,00	41,60	45,00	69,60	5,00	26,00	40,00	34,80
7	92,00	72,00	-	21,70	40,00	39,10	30,00	30,40
8	68,00	36,00	10,5	69,60	10,50	47,80	5,00	13,00
9	88,00	56,00	95,00	89,90	20,00	26,10	36,80	26,10
10	72,00	37,50	30,00	82,60	15,00	52,20	35,00	39,10
11	48,00	12,00	15,00	78,20	60,00	52,20	5,00	8,70
12	52,00	8,00	55,00	78,20	-	17,30	25,00	36,40
13	56,00	20,90	20,00	56,50	10,00	30,40	10,00	30,40
14	56,00	20,00	25,00	69,50	-	8,70	20,00	26,10
15	48,00	20,00	45,00	40,70	5,00	30,40	5,00	26,10
16	20,00	8,00	50,00	60,80	5,00	30,40	5,00	39,10
17	37,50	20,00	10,00	34,70	5,00	26,10	-	4,50
18	52,00	36,00	35,00	26,00	10,00	43,40	10,00	17,40

Vir: rezultati raziskave

Slika 14: Primerjava odstotka anketiranih malih podjetij, ki so elemente vseh štirih razvojnih faz ocenili z ocenami “zelo se strinjam” in “strinjam se”

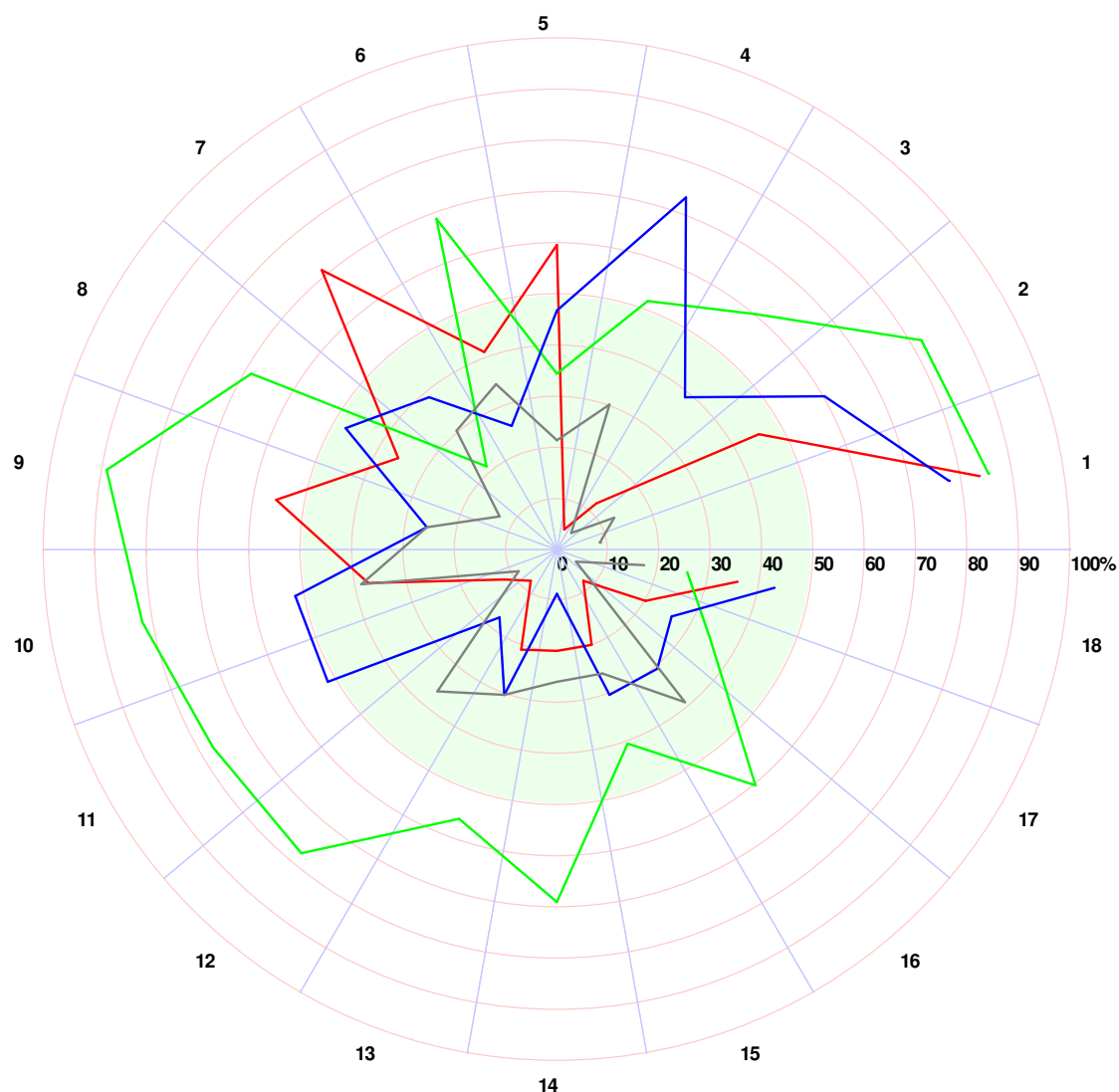


Legenda:

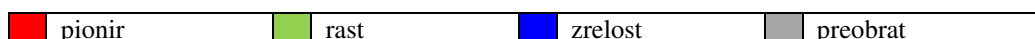


Vir: podatki raziskave

Slika 15: Primerjava odstotka anketiranih srednje velikih podjetij, ki so elemente vseh štirih razvojnih faz ocenili z ocenami “zelo se strinjam” in “strinjam se”



Legenda:



Vir: podatki raziskave

Ugotovitve za mala podjetja

V prvem delu analize smo ugotovili, da so anketirana mala podjetja predvsem v pionirski fazi ŽC. Enako lahko sklepamo tudi na osnovi podatkov v Tabeli 47 in še nazorneje s Sliko 14 (krog z vrisanimi točkami; razdalja točk od središča je enaka odstotku anketiranih, ki so se s trditvijo za posamezno razvojno fazo »zelo strinjali« in »strinjali«).

- Iz sklopa trditev, ki opredeljujejo fazo ŽC pionir, je 50,00 % do 70,00 % anketiranih malih podjetij prepoznalo trditev 8, 12, 13, 14 in 18; več kot 70,00 % pa trditev 1, 5, 6, 7, 9 in 10. Skupina malih podjetij je prepoznala 11 od 18 osnovnih elementov pionirske faze.
- Iz sklopa trditev, ki opredeljujejo fazo ŽC rast, je 50,00 % do 70,00 % anketiranih iz te skupini prepoznalo trditev 1, 2, 3, 12 in 16; več kot 70,00 % pa

le eno, in sicer trditev 9. Skupina malih podjetij je prepoznala 6 od 18 osnovnih elementov faze rasti.

- Iz sklopa trditev, ki opredeljujejo razvojno fazo zrelost, je 50,00 % do 70,00 % anketiranih malih podjetij prepoznalo le tri trditve, in sicer: 1, 4 in 11; za druge se je odločalo precej manj anketiranih. Skupina malih podjetij je prepoznala 3 od 18 osnovnih elementov faze zrelosti.
- Iz sklopa trditev, ki opredeljujejo razvojno fazo preobrat, je večina trditev slabo prepoznavna.

Na Sliki 14 so točke za trditve, ki so jih anketirana podjetja prepoznala, bolj oddaljene od središča kroga, točke za neprepoznane trditve pa so bližje središču. Tudi z grafikona je jasno razvidna faza ŽC pionir. Naj ob tem opozorimo, da so posamezne točke povezane samo zaradi boljše prepoznavnosti posamezne faze.

Ugotovitve za srednje velika podjetja

Podatki v Tabeli 47 in na Sliki 15 nam za anketirana srednja podjetja omogočajo naslednje ugotovitve:

- Iz sklopa trditev, ki opredeljujejo fazo ŽC pionir, je 84,00 % anketiranih srednje velikih podjetij kot prepoznavno označilo trditev 1; 60,00 % trditev 5; 72,00 % trditev 7; in 56,00 % trditev 9. Torej le 4 od 18 trditev tega sklopa, kar nakazuje, da v tej skupini podjetij ni več veliko elementov pionirske faze. Lahko sklepamo, da že prehajajo v naslednjo fazo življenjskega cikla, v rast.
- Iz sklopa trditev, ki opredeljujejo fazo ŽC rast, je 50,00 % do 70,00 % anketiranih srednjih podjetij prepoznalo trditev 3, 4, 6, 8, 13, 14 in 16; več kot 70,00 % pa trditev 1, 2, 9, 10, 11 in 12. Ker gre za 13 od 18 trditev, je jasno razvidna faza ŽC rast za anketirana srednja podjetja.
- Iz sklopa trditev, ki opredeljujejo fazo ŽC zrelost, je trditev 1 prepoznalo 78,2 % anketiranih, 73,90 % anketiranih trditev 4, 60,8 % anketiranih trditev 2, 52,2 % pa trditev 10 in 11. Na osnovi tega sklepamo, da nekatera srednje velika podjetja počasi prehajajo v razvojno fazo zrelost.
- Trditev, ki sodi v sklop faze ŽC preobrat, anketirana srednje velika podjetja (še) ne prepoznavajo.

Ugotovitve za mala in srednja podjetja

Ugotovili smo, da so pretežno mala podjetja v fazi ŽC pionir, srednja pa v fazi ŽC rast. Obe skupini podjetij sta ocenjevali iste elemente posameznih faz. V nadaljevanju za ti dve fazi podajamo najpomembnejše ugotovitve.

S primerjavo podjetij »pionir mala : pionir srednja« ugotovimo:

1. S trditvijo »pridobivanje novih poslovnih možnosti je v središču« se strinja 80,00 % malih in 84,00 % srednje velikih podjetij, kar pomeni, da je ta element v podjetju ne glede na število zaposlenih zelo in enako pomemben.
2. S trditvijo "na vrhu je podjetnik – lastnik" se strinja 88,00 % malih podjetij, srednjih pa 60,00 %. Srednja podjetja tega elementa ne prepoznavajo več v tolikšni meri kot mala podjetja, saj so v fazi rasti, kjer podjetja lahko upravljajo tudi že najeti menedžerji, saj je vodenje rastočih podjetij za pionirskega lastnika pogosto prezahtevno.

3. S trditvijo "med vrhom podjetja in izvajalci je največ ena raven vodenja" se strinja 84,00 % malih podjetij, srednjih pa 41,60 %. V primerjavi z malimi podjetji je organizacijska struktura v srednjih podjetjih že izpopolnjena.
4. S trditvijo "najvišje vodstvo kaže veliko razumevanja za podrobnosti poslovanja" se strinja 92,00 % malih podjetij, srednjih pa 72,00 %. V skupini malih podjetij (z manjšim številom zaposlenih, partnerjev, izdelkov ...) je ta element bolj pomemben kot v skupini srednjih podjetij, kjer so obsegi poslovanja na vseh področjih že večji.
5. S trditvijo "moč odločanja je centralizirana na vrhu in je zelo intuitivna" se strinja 88,00 % malih podjetij, srednjih pa 56,00 %. Ta element prepoznavajo tista srednja podjetja, ki so na prehodu od pionirske v fazo rasti.
6. S trditvijo "avtoritativno-patriarhalni stil vodenja z neposrednimi ustnimi navodili delavcem, ki jih daje šef sam", se strinja 72,00 % malih podjetij, srednjih pa 37,50 %. Zaradi večjega števila zaposlenih in vzpostavljene organizacijske strukture v srednjih podjetjih takšen stil vodenja opuščajo.

S primerjavo podjetij "rast mala : rast srednja" za podjetja v vzorcu ugotovimo:

- S trditvijo "poslovne možnosti podjetja so v fazi rasti" se strinja 65,00 % malih podjetij, srednjih pa 86,90 %. Srednja podjetja že razpoznavajo drugo fazo ŽC, to je rast.
- S trditvijo "v ospredju je multiplikacija uspešnih konceptov in aktivnosti, manj pa radikalna inovacija" se strinja 70,00 % malih podjetij, srednjih pa 82,60 %.
- S trditvijo "inovacije podjetja so srednje radikalne, npr. novi izdelki so zelo sorodni prvotnim" se strinja 63,20 % malih podjetij, srednjih pa 60,90 %.
- Iz sklopa ostalih elementov razvojne faze rast je 95 % malih podjetij prepoznalo trditev "še vedno osebni stiki med vrhom podjetja in ključnimi strankami", srednjih pa 86,9 %.
- Z elementi 10, 11, 12, 13, 14 in 16 iz sklopa faze ŽC rasti se skupina srednjih podjetij strinja oziroma jih je prepoznavala bolj kot skupina malih podjetij. Nanje je pritrnilo odgovorilo od 50,00 % do skoraj 90,00 % srednjih podjetij, malih pa od 10,00 % do 55,00 %.

4.2.6.3 Položaj anketiranih malih in srednje velikih podjetij po skupinah ocen kazalcev kriz

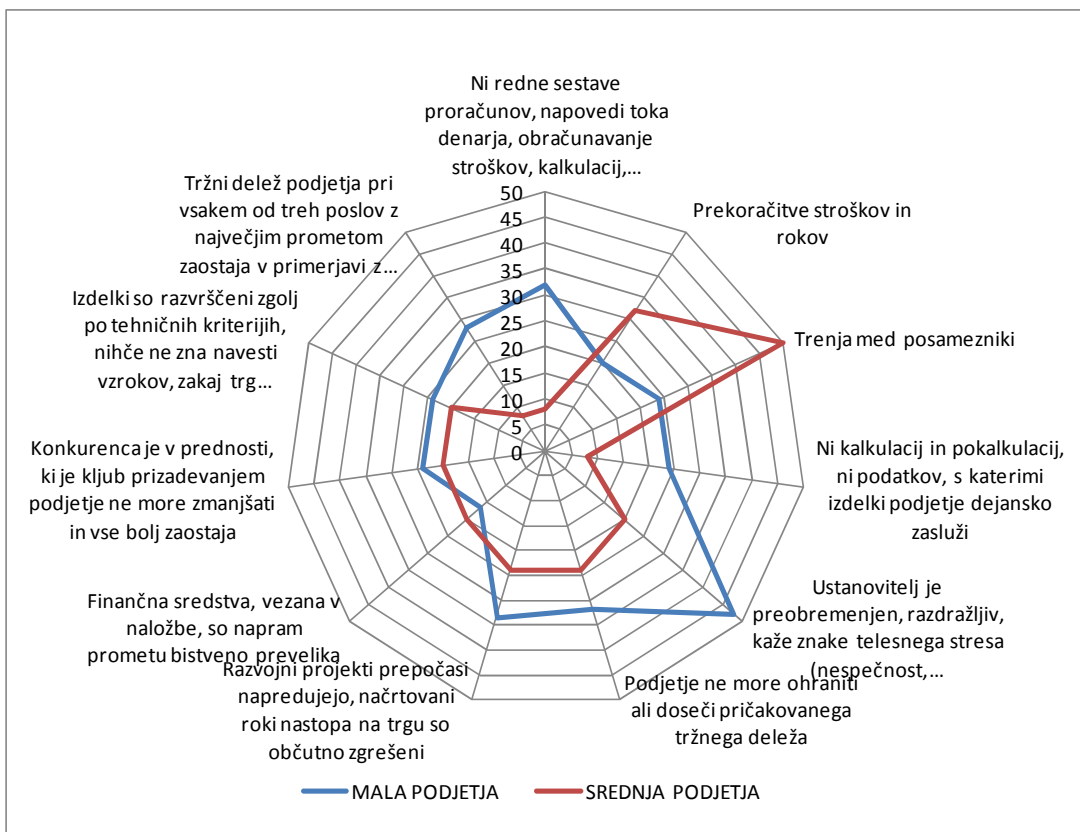
Da bi ugotovili, v kateri vrsti krize so anketirana podjetja, navajamo v Prilogi 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, in 8 osnovne podatke raziskave.

V anketi so bile v vsaki fazi življenjskega cikla pripisane idealnotipske krize. V fazi pionirstva 9 kazalcev krize nesposobnosti, 7 kazalcev krize napačnih napovedi in 3 kazalci krize drobljenja (podrobneje v Tabeli 41). V fazi rasti 8 kazalcev krize prevelike ekspanzije in 8 kazalcev diverzifikacijske krize (podrobneje v Tabeli 42). V fazi zrelosti 7 kazalcev krize identitete, 3 kazalci krize nasledstva in 7 kazalcev krize oblasti in birokracije (podrobneje v Tabeli 43). In v fazi preobrata 7 kazalcev krize preobrata (Tabela 44).

Osebe, ki so na anketna vprašanja odgovarjale, niso bile seznanjene s tem, kateri kazalci opredeljujejo posamezno vrsto krize. Njihova naloga je bila le, da podajo za svoje podjetje oceno po vsebini posamezne trditve.

V nadaljevanju na grafikonih prikazujemo izbrane krizne kazalce vseh vrst kriz v posamezni fazi življenjskega cikla. Izbrali smo tiste kazalce, ki jih 20% ali več kot 20% anketiranih ocenilo z ocenama »zelo se strinjam« in »strinjam se«. Podatke istih kazalcev za mala in srednje velika podjetja prikazujemo v istem grafikonu, saj se tako najbolj nazorno kažejo razlike (ali podobnosti) med ocenami malih in ocenami srednje velikih podjetij za posamezne upoštewane kazalce (torej tiste, za katere se je odločilo 20% ali več anketiranih malih ali srednje velikih podjetij). Naj ob tem opozorimo, da so posamezne točke povezane samo zaradi boljše prepoznavnosti rezultatov.

Slika 16: Izbrani kazalci kriz v pionirski fazi v anketiranih malih in srednje velikih podjetjih



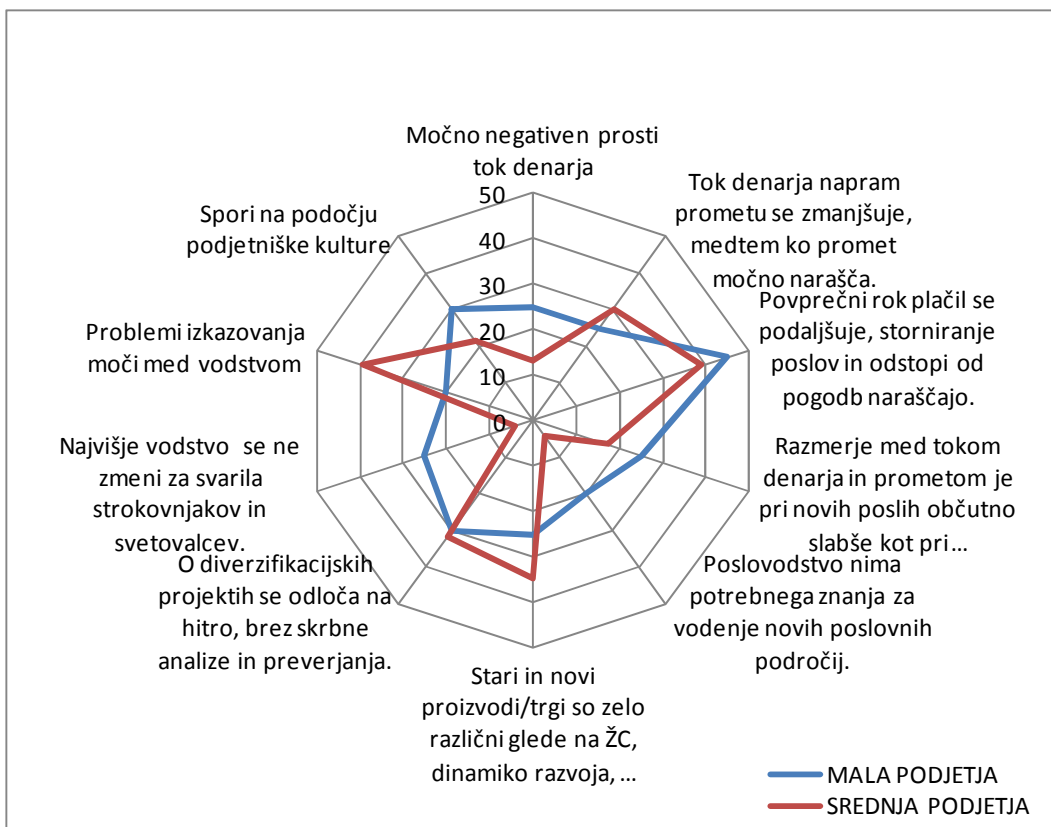
Vir: podatki raziskave

Slika 16 kaže, da je 20% ali več odstotkov malih podjetij je izmed vseh izbranih kazalcev v pionirski fazi ŽC prepoznalo pet kazalcev krize nesposobnosti, pet kazalcev krize napačnih napovedi in en kazalec krize drobljenja.

20% ali več odstotkov srednje velikih podjetij je izmed vseh izbranih kazalcev v pionirski fazi ŽC prepoznalo tri kazalce krize nesposobnosti, pet kazalcev krize napačnih napovedi in nobenega kazalca krize drobljenja.

Slika 16 kaže tudi, da pri malih pionirskih podjetjih s skoraj 50% zelo odstopa kazalnik preobremenjenosti ustanovitelja, v srednje velikih podjetjih v pionirski fazi pa s 50% kazalnik, ki kaže na trenja med posamezniki v podjetju.

Slika 17: Izbrani kazalci kriz v fazi rasti v anketiranih malih in srednje velikih podjetjih



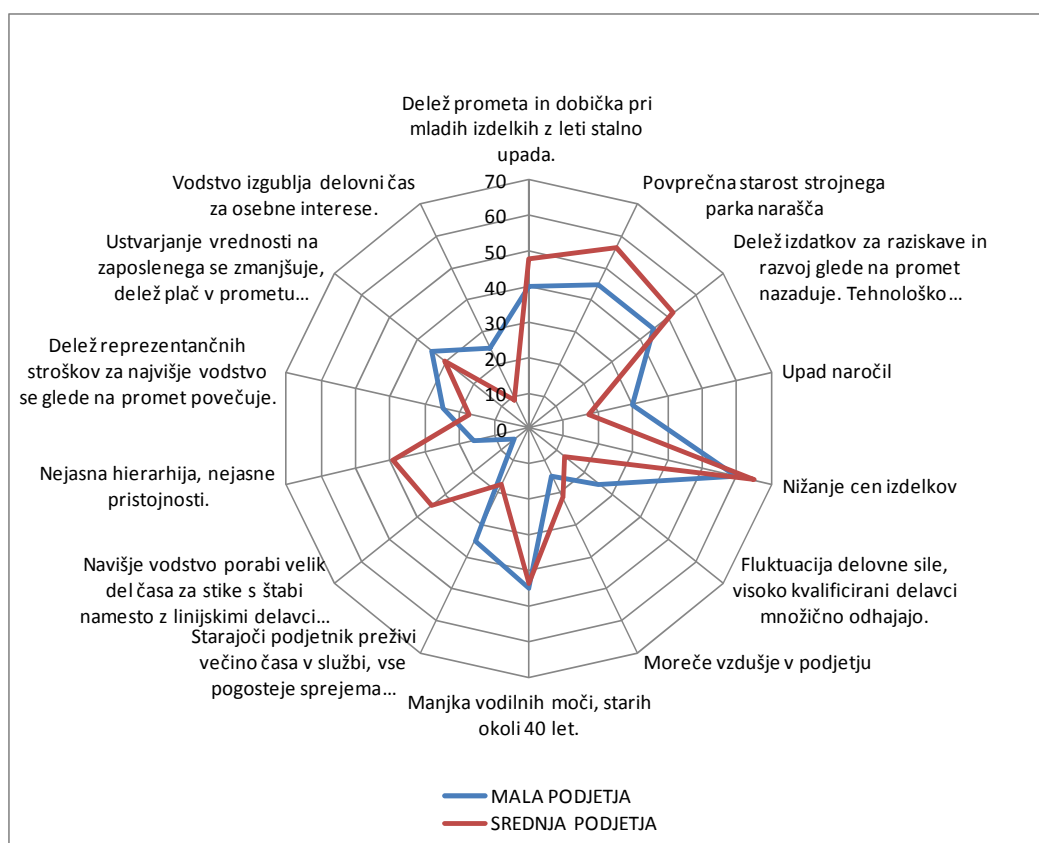
Vir: podatki raziskave

Na Sliki 17 vidimo, da je 20% ali več odstotkov malih podjetij izmed vseh izbranih kazalcev v fazi ŽC rasti kot spoznane v njihovih podjetjih opredelilo tri kazalce krize prevelike ekspanzije in sedem kazalcev diverzifikacijske krize.

20% ali več odstotkov srednje velikih podjetij pa je izmed vseh obravnavanih kazalcev v fazi ŽC rasti opredelilo kot pojavne pri njih dva kazalca krize prevelike ekspanzije in štiri kazalce diverzifikacijske krize.

Pri malih podjetjih v fazi ŽC rasti se kot izstopajoči kaže kazalnik podaljševanja plačilnih rokov, storniranja poslov in odstopi od pogodb, kar so kot sebi lastni kazalnik prepoznala tudi v srednje velika podjetja, ki so identificirala tudi probleme izkazovanja moči med vodstvom.

Slika 18: Izbrani kazalci kriz zrelosti v anketiranih malih in srednje velikih podjetjih



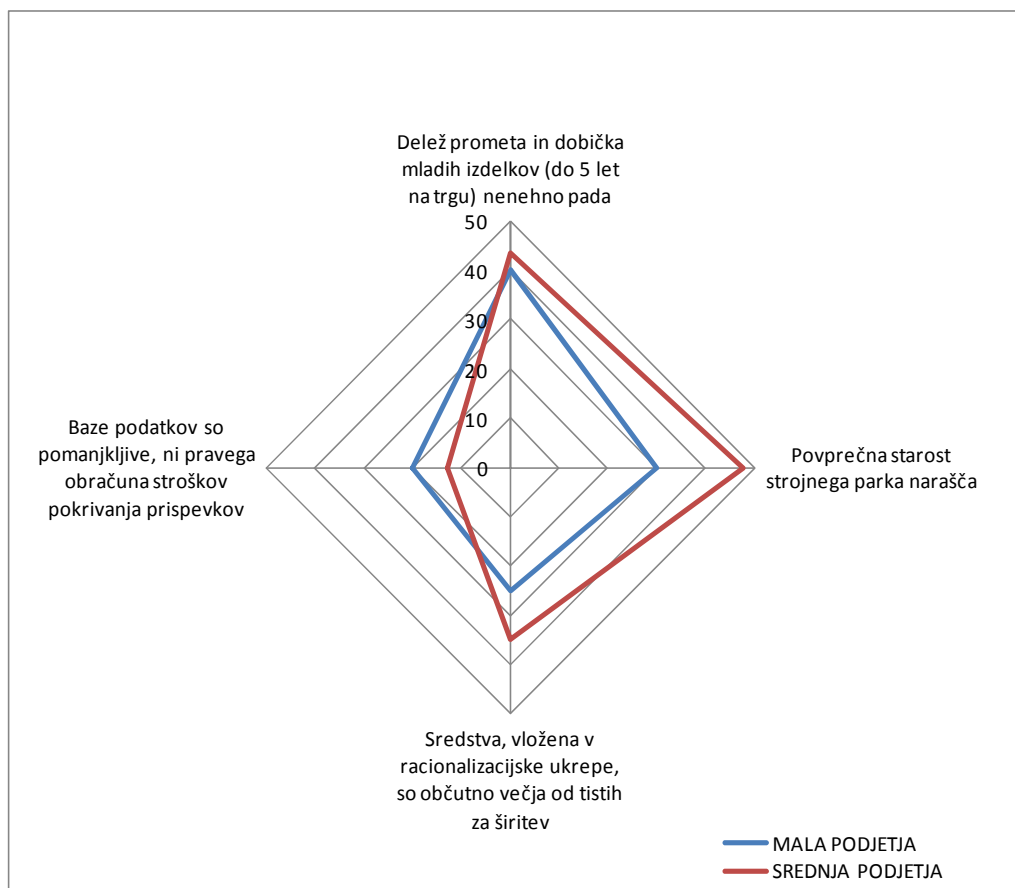
Vir: podatki raziskave

Slika 18 kaže, da je 20% ali več odstotkov malih podjetij izmed vseh obravnavanih kazalcev v fazi zrelosti kot spoznane v njihovih podjetjih opredelila sedem kazalcev krize identitete, dva kazalca krize nasledstva in tri kazalce krize oblasti in birokracije.

20% ali več odstotkov srednje velikih podjetij je izmed vseh obravnavanih kazalcev v fazi zrelosti opredelilo kot pojavne pet kazalcev krize identitete, en kazalec krize nasledstva in tri kazalce krize oblasti in birokracije.

Tako mala kot tudi srednje velika podjetja v fazi ŽC zrelost so kot izstopajoč krizni kazalnik opredelila nižanje cen izdelkov.

Slika 19: Izbrani kazalci krize preobrata v anketiranih malih in srednje velikih podjetjih



Vir: podatki raziskave

Na sliki 19 vidimo, da je 20% ali več odstotkov malih podjetij izmed vseh obravnavanih kazalcev v fazi zrelosti prepoznalo štiri kazalce krize preobrata.

20% ali več odstotkov srednje velikih podjetij pa je kot pojavne pri njih prepoznalo tri kazalce krize preobrata.

Tako mala kot srednje velika podjetja kot izstopajoč krizni kazalec izpostavljajo naraščanje starosti strojnega parka v podjetjih.

4.2.6.4 Vplivanje na položaj anketiranih malih in srednje velikih podjetij z netehnološkimi inovacijami

V nadaljevanju prikazujemo uporabnost modela na primeru iz naše raziskave.

Mala podjetja so se v raziskavi opredelila kot pionirska na osnovi 11 od 18 elementov, ki opredeljujejo fazo ŽC podjetja. Elemente 1, 5, 6, 7, 9 in 10 je prepoznalo kot sebi lastne več kot 70 % anketiranih podjetij (točka 4.2.6.2 Analiza ocenjevanja elementov, ki s teoretičnega vidika opredeljujejo posamezno razvojno fazo v anketiranih podjetjih, ugotovitve za mala podjetja).

V nadaljevanju v Tabeli 48 prikazujemo, za katere vrste netehnoloških inovacij smo v teoretičnem delu ocenili, da lahko vplivajo na zgoraj navedene izbrane elemente

pionirstva zlasti dobro – izbranim smo polja v mreži označili z X (poglavje 3.2, točka 3.2.1):

Tabela 48: Netehnološke inovacije na področju izbranih elementov pionirstva

Z. ŠT.	ELEMENTI	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Pridobivanje novih poslovnih možnosti je v središču	X		X		X	X		X	X
5	Na vrhu je podjetnik lastnik	X	X	X	X	X	X	X	X	
6	Med vrhom podjetja in izvajalci je največ ena raven vodenja		X	X	X					
7	Najvišje vodstvo kaže veliko razumevanja za podrobnosti poslovanja	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9	Moč odločanja je centralizirana na vrhu in je zelo intuitivna	X	X	X	X	X	X	X	X	
10	Avtoritarno-patriarhalni stil vodenja		X	X	X	X		X	X	

Vir: Puempin in Prange 1995, Mulej in Hrast 2012, Štrukelj 2015, lastni prikaz in izbor poudarkov

Legenda:

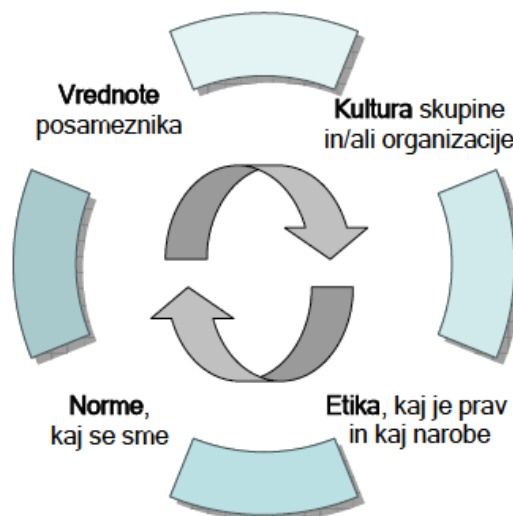
- 1 poslovno-programske inovacije
- 2 organizacijske inovacije
- 3 inovacije stila vodenja
- 4 inovacije na področju metod vodenja, dela in sodelovanja
- 5 inovacije na področju postopkov vodenja
- 6 inovacije na področju stila poslovanja
- 7 inovacije na področju družbeno odgovornih vrednot, kulture, etike in norm
- 8 inoviranje naših navad
- 9 inoviranje navad drugih

Komentar:

- Pridobivanje novih poslovnih možnosti kot središčen element poslovanja že sam po sebi kaže na naravnost anketiranih podjetij k ustvarjalnosti, ki je, po Maslowu, celo človekova potreba (Ženko in Mulej 2014, str. 40), in posledično inoviranju, verjetno pretežno na področju poslovno-programskih inovacij (za nov, uspešen in donosen poslovni program).
- Stil vodenja se mora prilagajati fazi življenjskega cikla. In če vodja ne more spremeniti stila? Zamenjati ga je treba (Adizes 2009, str. 23).
- Ocenili smo, da bi bilo smiselno, če bi vodstvo razmišljalo tudi o inoviranju na področju postopkov vodenja (predvsem podpirajoč sodelovanje), stila poslovanja (ustrezno sodelovanje tudi s partnerji izven podjetja – banke, dobavitelji, drugi deležniki). Inoviranje naših navad je pomembno, saj gre za uresničevanje vrednot, kulture, etike in norm v naši praksi, kot inoviranje navad drugih pa razumemo v povezavi s programskimi inovacijami kot težnjo po uresničevanju naše percepcije vrednot, kulture, etike in norm v praksi drugih.
- Na organizacijske inovacije (čeprav bi bile inovacije za usklajeno delovanje podjetja zaželene) se nismo osredotočali (polje v mreži ni označeno), saj je v pionirskih podjetjih organizacijska struktura nerazvita na dolgi rok.

- Stil vodenja in metode vodenja so pogojevane z osebnostjo lastnika. Glede na to, da so podjetja v anketi potrdila, da je avtoritarno-patriarhalni stil pri njih uveljavljen, je velika verjetnost, da inoviranje na področju demokratizacije v tej fazi ne bi bilo posebej produktivno (čeprav je prav tako zaželeno).
- Izpustili smo tudi inoviranje na področju vrednot, kulture, etike in norm. Ne zato, ker to področje ne bi bilo pomembno. Nasprotno, vse bolj postaja jasno, da je kultura eden izmed najpomembnejših dejavnikov uspešnosti vsakega podjetja, ne glede na velikost in obliko, hkrati pa eden tistih, ki ga je zaradi kompleksnosti vsaj kratkoročno zelo težko spreminjati (Krošlin 2004, str. 103). Kot kaže slika 20 - vrednote vplivnega človeka izražajo njegov čustveni odnos do dileme, kaj je prav ali narobe, kaj je pomembno in ne; so neodvisne s strokovnostjo. Pritegnejo ljudi, postanejo kultura skupine. Ko vplivajo na večino ljudi, so prevladujoča etika skupnosti. Iz etike nastanejo norme družbene skupine v pravni ali neformalni obliki. Njim se morajo vrednote ljudi prilagoditi (Mulej 2010, str. 37). Je pa vprašanje, ali je v pionirski fazi življenjskega cikla mogoče neodvisnost vrednot, kulture, etike in norm (pričakujemo na Sliki 20) spreminjati (inovirati) zlasti dobro. Zaradi dolgotrajnosti procesa je na dolgi rok (v starih podjetjih) verjetnost za njihovo uveljavitev večja.

Slika 20: Soodvisnost vrednot, kulture, etike in norm



Vir: Potočan in Mulej 2004 v Krošlin 2015

Na enak način bi lahko pojasnjevali tudi odločitve za preostalih pet elementov iz Tabele 48 in tudi vse ostale ugotovitve, ki smo jih iz analize povzeli v četrtem poglavju.

Na osnovi izsledkov iz strokovne literature in raziskave glede uporabe netehnoloških inovacij v poslovanju ugotavljam, da so uporabne in bi morale biti zaželeno in implementirane na praktično vseh področjih delovanja podjetij (in drugih organizacij).

4.2.7 Preverjanje hipotez (sklepanje o lastnostih populacije)

Hipoteza 1

H-1: Več kot polovica manjših podjetij v predelovalni dejavnosti s številom zaposlenih od 10 do 249 izkazuje izrazite elemente vsaj dveh razvojnih faz idealnotipskega življenjskega cikla.

Z vzorcem $n=50$ podjetij smo ugotovili, da 28 podjetij izkazuje vsaj dve zaporedni fazi življenjskega cikla (ena faza več kot 50% in druga faza več kot 30% prepoznavnih elementov), kar je 56% anketiranih podjetij. Izračunana vrednost za $t(m)$ preizkus za strukturni odstotek je $t(49) = 0,84$, kritična vrednost iz tabele za t porazdelitev pa pri 10% tveganju 1,30. V populaciji manjših podjetij iz predelovalne dejavnosti v RS je manj kot 50% ali kvečjemu 50% takih podjetij, ki izkazujejo izrazite elemente dveh faz življenjskega cikla.

Kritična vrednost je večja od izračunane, kar pomeni, da so razlike statistično neznačilne in ničelne domneve ($H_0: p > 0,50$) ne sprejmemo.

Hipoteza 2

H-2: Več kot polovica manjših podjetij iz predelovalne dejavnosti v RS se nahaja v eni od kriz, ki je povezana s fazami življenjskega cikla, v katerih se nahaja podjetje.

V nadaljevanju v Tabelah 49, 50, 51 in 52 prikazujemo podatke, zbrane z vzorcem 50 manjših podjetij. Iz tabel je razvidno, da so anketirana podjetja kot sebi lastne prepoznavala malo število posameznih elementov kriz.

Podatki tega vzorca niso primerni za testiranje postavljene hipoteze. Razen v krizi nesposobnosti se polovica anketiranih podjetij ni odločila za nobenega od elementov posamične krize. To pa ne pomeni, da krizni elementi v populaciji manjših podjetij iz predelovalne industrije v Sloveniji niso prisotni.

Vrečko (2009, str. 5) opredeljuje poslovno krizo kot praviloma edinstven proces, časovno omejen, nenačrtovan in neželen, ki trajno ogroža temeljne cilje poslovnega sistema in predstavlja problem, ki je navidezno ali v resnici brezizhoden, za kar z zbranimi vzorčnimi podatki nismo dobili potrditve.

Tabela 49: Struktura anketiranih podjetij po številu elementov posamezne vrste kriz, značilnih za pionirsko fazo

Število elementov	Število podjetij		
	Kriza nesposobnosti	Kriza napačnih napovedi	Kriza drobljenja
0	2	27	41
1-3	39	14	9
4 in več	9	9	0
Skupaj	50	50	50

Vir: podatki raziskave

Tabela 50: Struktura anketiranih podjetij po številu elementov posamezne vrste kriz, značilnih za fazo rasti

Število elementov	Število podjetij	
	Kriza prevelike ekspanzije	Kriza diverzifikacije
0	25	27
1-3	23	12
4 in več	2	11
Skupaj	50	50

Vir: podatki raziskave

Tabela 51: Struktura anketiranih podjetij po številu elementov posamezne vrste kriz, značilnih za fazo zrelosti

Število elementov	Število podjetij		
	Kriza identitete	Kriza nasledstva	Kriza birokracije
0	20	25	28
1-3	15	25	18
4 in več	15	0	4
Skupaj	50	50	50

Vir: podatki raziskave

Tabela 52: Struktura anketiranih podjetij po številu elementov krize preobrata

Število elementov	Število podjetij
	Kriza preobrata
0	25
1-3	21
4 in več	4
Skupaj	50

Vir: podatki raziskave

Hipoteza 3

H3 - Vsako fazo življenjskega cikla podjetja in vsako vrsto krize v manjših podjetjih je mogoče izboljšati z netehnološkimi inovacijami v invencijsko-inovacijsko-difuzijskih procesih.

Hipotezo smo postavili na osnovi izsledkov strokovne literature. V poglavju 3.1. smo obravnavali tipologijo inovacij iz znanstvene in strokovne literature in se s ciljem zagotoviti potrebno in zadostno celovitost odločili, da v modelu uporabimo tipologijo inovacij Muleja in Hrastove (2012), dopolnjeno s spoznanji o inovativnem ravnanju Štrukljeve (2015) in upoštevajoč Sawhneyjev model 12 dimenzij inovacij (Sawhney 2006). Tipologija tako obsega bogat nabor tipov predvsem netehnoloških inovacij.

V poglavju 3.2. smo obravnavali elemente posameznih faz življenjskega cikla podjetij in identificirali možne netehnološke inovacije, ki bi zlasti dobro lahko podprle delovanje podjetij v fazi posameznega življenjskega cikla (na bolje). V poglavju 3.3. pa smo obravnavali kazalce kriz v vsaki posamezni fazi življenjskega cikla podjetja ter jim pripisali tiste ne-tehnološke inovacije, za katere sklepamo, da lahko zlasti dobro vplivajo na izboljšanje kazalcev krize. Podatka anketirana podjetja niso izkazala.

Menim, da bi podjetja morala za podpiranje elementov življenjskega cikla, v katerem se nahajajo in za izboljšanje elementov kriz, ki jih zaznavajo, implementirati netehnološke inovacije – teorijo prenesti v prakso. Količinske podatke za preverjanje hipoteze v skupini manjših podjetij predelovalne industrije pa bi morali zbiti neposredno od podjetij. Ta pa bi morala zagotoviti ustrezne podatke o vplivu netehnoloških inovacij na poslovanje.

Raziskava z anketo je zajela to hipotezo prešibko, da bi jo lahko s podatki preverili, zato je niti ne sprejmemo niti ne zavrnamo.

Hipoteza 4

H4 - Mala podjetja predelovalne dejavnosti v Sloveniji so v življenjskem ciklu v fazi pionir.

V posameznih fazah se število elementov, ki so jih anketirana mala podjetja ocenila z ocenama »zelo se strinjam« in »strinjam se«, zelo razlikuje. Vzorčne ocene za povprečno število tako ocenjenih elementov so: za fazo *pionir* 10,28 elementov od skupno 18; za fazo *rast* 5,64 elementov od skupno 18, za fazo *zrelost* 3,36 elementov od skupno 18 in za fazo *preobrat* 2,6 elementov od skupno 18.

Z uporabo testa dvojic (dve odvisni skupini, $n_1=n_2=25$, preizkus razlik med dvema aritmetičnima sredinama) so ugotovitve v točkah 1, 2 in 3 (na strani 97 in 98) potrjene. Z veliko verjetnostjo (nizko stopnjo tveganja) sprejmemo domnevo o različnosti povprečnega števila elementov posameznih faz ŽC.

Statistično značilne razlike smo ugotovili pri primerjavi razvojnih faz: *pionir-rast* (rezultat $t(24)=4,272$); *rast-zrelost* (rezultat $t(24)_\alpha=2,854$). Sum, da so razlike statistično značilne, pa obstaja pri primerjavi razvojnih faz *zrelost-preobrat* (rezultat $t(24)=1,478$).

Mala podjetja iz predelovalne dejavnosti v Sloveniji so v povprečju kot sebi lastna prepoznala največje število elementov, značilnih za razvojno fazo pionir. Sklepamo, da je v skupini malih podjetij, iz katere smo izbrali vzorec, za večino podjetij značilna faza življenjskega cikla *pionir*.

Hipoteza 5

Hipoteza 5 - Srednje velika podjetja predelovalne dejavnosti v Sloveniji so v življenjskem ciklu v fazi rasti.

S primerjavo povprečnega števila elementov, ki jih je skupina anketiranih srednje velikih podjetij ocenila z ocenami »zelo se strinjam« in »strinjam se« ugotavljamo:

vzorčna ocena povprečnega števila tako ocenjenih elementov, značilnih za fazo *pionir*, je 5,88 elementov od skupno 18, za fazo *rast* je 9,88 elementov od skupno 18, za fazo *zrelost* je 6,04 elementov od skupno 18 in za fazo *preobrat* 3,92 elementov od skupno 18.

Test dvojic v Tabeli 53 pokaže statistično značilne razlike pri treh primerjavah razvojnih faz in sicer: *pionir-rast* (rezultat $t(24) = -3,029$); *rast-zrelost* (rezultat $t(24) = 3,720$) in *zrelost-preobrat* (rezultat $t(24) = 2,115$). Povprečno število elementov, značilnih za posamezno fazo ŽC, je v vzorčni skupini podjetij za fazo *rast* večje od povprečnega števila za faze *pionir*, *zrelost* in *preobrat*. V skupini srednjih podjetij prevladuje faza ŽC rasti.

Tabela 53: Povprečno število najvišje ocenjenih elementov za posamezno razvojno fazo v skupini malih in v skupini srednje velikih podjetij

Faza ŽC	Mala podjetja	Srednje velika podjetja	T test – test grup	Stopnja značilnosti testa
Pionir	10,28	5,84	$t(48) = 4,91$	0,000
Rast	5,64	9,88	$t(48) = - 3,528$	0,001
Zrelost	3,36	6,44	$t(48) = - 2,964$	0,005
Preobrat	2,60	3,76	$t(48) = - 0,963$	0,993

Vir: podatki raziskave

V povprečju torej mala podjetja kažejo vrsto značilnosti predvsem pionirske faze življenjskega cikla, srednje velika pa vrsto značilnosti predvsem faze rasti.

S primerjavo skupine malih podjetij s skupino srednjih podjetij ugotovimo, da je povprečno število najvišje ocenjenih elementov v skupini malih podjetij statistično značilno večje od povprečja srednjih podjetij v pionirski fazi, značilno manjše pa v fazi rasti in zrelosti.

Za fazo ŽC preobrat pa sklepamo, da razlik med malimi in srednjimi podjetji ni (stopnja tveganja je prevelika, da hipoteze o enakosti aritmetičnih sredin ne bi sprejeli).

4.2.8 Ključne ugotovitve

Analiza ankete, na katero so podjetja odgovarjala, je pokazala naslednje:

- Večina anketiranih malih podjetij sodi v pionirsko fazo življenjskega cikla, čeprav v svojem poslovanju zaznavajo tudi posamezne elemente drugih, kasnejših faz.
- Elementi, ki jih je večina anketiranih pionirskih podjetij opredelila kot značilna zanje, so naslednji: pridobivanje novih poslovnih možnosti je v središču, na vrhu je podjetnik – lastnik, med vrhom podjetja in izvajalci je največ ena raven vodenja, najvišje vodstvo kaže veliko razumevanja za podrobnosti poslovanja, moč odločanja je centralizirana na vrhu in je zelo intuitivna, uporablja se avtoritativno-patriarhalni stil vodenja z neposrednimi ustnimi navodili delavcem, ki jih daje šef sam.
- Del pionirskih podjetij pri sebi že prepoznava elemente rasti. Najpogosteje so opredelili element ohranitve osebnih stikov med vrhom podjetja in ključnimi

strankami, prepoznali pa so tudi elemente rasti poslovnih možnosti podjetja, da je v ospredju multiplikacija uspešnih konceptov in aktivnosti, manj pa radikalna inovacija, da so inovacije podjetja srednje radikalne (npr. novi izdelki so zelo sorodni s prvotnim izdelkom). V teh podjetjih se že pojavljajo (sicer maloštevilna) formalna organizacijska sredstva (organigrami, opisi delovnih mest), pojavlja pa se tudi rastoča stopnja specializacije zaposlenih, strojev, proizvodnih mest.

- Pionirskih podjetij v fazi zrelosti praktično ni, od elementov te faze so pionirska podjetja identificirala predvsem pridobivanje poslovnih možnosti z žetvijo, črpanjem in posnemanjem, starost podjetja in matrično organizacijsko strukturo.
- Podjetja pri sebi prepoznavajo malo elementov preobrata, kar je pričakovano, saj tudi pionirskih podjetij v fazi zrelosti nismo našli.
- Anketirana srednja podjetja pri sebi lastnosti, značilne za pionirsko fazo življenjskega cikla, šibko prepoznavajo, identificirala so prisotnost naslednjih štirih elementov: pridobivanje novih poslovnih možnosti je v središču, na vrhu je podjetnik – lastnik, najvišje vodstvo kaže veliko razumevanja za podrobnosti poslovanja in pa, da je moč odločanja centralizirana na vrhu in zelo intuitivna. To so elementi, ki so predvsem povezani z lastnikom in njegovim vodenjem podjetja.
- Srednja podjetja se pretežno prepoznavajo v fazi rasti, zaznavajo pa tudi nekatere elemente kasnejših faz življenjskega cikla. Kot značilne zanje so izpostavila predvsem naslednje elemente: poslovne možnosti so v fazi rasti, v ospredju je multiplikacija uspešnih konceptov in aktivnosti, manj pa radikalna inovacija, še vedno osebni stiki med vrhom podjetja in ključnimi strankami, stil vodenja s prenašanjem pooblastil, tri do štiri hierarhične ravni in naslonitev na maloštevilna formalna organizacijska sredstva (organigrami, opisi delovnih mest).
- Nekatera od podjetij v fazi rasti že kažejo značilnosti zrelih podjetij, saj so kot sebi lastne identificirala elemente: podjetje pridobiva poslovne možnosti z žetvijo, črpanjem, posnemanjem, zelo dober je stabilen tok denarja, okrožnice in navodila za delo so instrument standardizacije in nadzora, vidni so znaki nestrpnosti do odklonskega vedenja in izravnalno oblikovanje plač, majhna priznanja inovatorjem za uspehe.
- Trditev, ki bi označevale elemente faze preobrata, anketirana srednje velika podjetja skoraj ne prepoznavajo.
- Anketirana mala in srednje velika podjetja so v raziskavi potrdila, da v svojem poslovanju zaznavajo določene krizne kazalce.
- Mala podjetja v pionirski fazi predvsem opažajo, da je ustanovitelj preobremenjen in razdražljiv in da ima podjetje težave z doseganjem ali ohranjanjem tržnega deleža. V fazi rasti se srečujejo predvsem s problemom podaljševanja plačilnih rokov, pojavljajo se tudi spori na področju podjetniške kulture. Za ta podjetja so v fazi zrelosti problemi upadanje deleža prometa in dobička mladih izdelkov, povečevanje starosti strojnega parka, identificirali so tudi nazadovanje izdatkov za raziskave in razvoj, upad naročil ter nižanje cen izdelkov, pomanjkanje mladih vodilnih moči. Identificirali so tudi elemente, ki sodijo v fazo preobrata – predvsem je to padanje deleža prometa in dobička mladih izdelkov ter naraščanje starosti strojnega parka.
- Srednja podjetja v pionirski fazi opažajo, da prekoračujejo stroške in roke, pojavljajo se tudi trenja med posamezniki. V fazi rasti se srečujejo predvsem s problemom likvidnosti in pojavljanjem izkazovanja moči med vodstvom. Za

srednja podjetja so v fazi zrelosti problem upadanje deleža prometa in dobička mladih izdelkov, povečevanje starosti strojnega parka, identificirali so tudi nazadovanje izdatkov za raziskave in razvoj ter nižanje cen izdelkov, pomanjkanje mladih vodilnih moči ter težave s hierarhijo in pristojnostmi v podjetju. Identificirali so tudi elemente, ki sodijo v fazo preobrata. Predvsem gre za padanje deleža prometa in dobička mladih izdelkov, naraščanje starosti strojnega parka in vlaganje sredstev v racionalizacije, ne v širitev.

- Ker je jakost ocen nizka, sklepamo, da se v podjetjih kazalci nakazujejo in ne pomenijo resnega kriznega stanja. Lahko pa podjetjem služijo kot zgodnje opozarjanje na možne krize ali kot identifikacija področij poslovanja, ki jih je potrebno spremljati in bolje obvladovati.

5 SKLEP

5.1 Povzetek ključnih ugotovitev raziskave

Empirični del je obsegal raziskavo med 25 malimi in 25 srednje velikimi slovenskimi podjetji iz predelovalne dejavnosti. Anketirana podjetja so izpolnila enak vprašalnik (ne glede na velikost) in z ocenami opredelila stopnjo strinjanja s trditvami. Rezultati kažejo, da (kot pričakovano) podjetja prepoznavajo pri sebi elemente različnih faz življenjskega cikla (v posamezno fazo pa so uvrščena po prevladujočem vplivu izbranih elementov); prav tako so zaznala kazalnike kriz, ki niso tipični samo za fazo življenjskega cikla, v kateri se nahajajo.

Raziskava vzorca je pokazala naslednje pomembnejše splošne značilnosti:

Mala podjetja

- Mala slovenska podjetja (ne glede na starost) pretežno kažejo vrsto značilnosti predvsem pionirske faze življenjskega cikla.
- Gonilo razvoja teh podjetij je pridobivanje novih poslovnih priložnosti na trgu, kar je tudi sicer značilno za pionirje – naravnost k inovativnosti in ustvarjalnosti.
- Na vrhu podjetja je vodja, ki je hkrati tudi lastnik/podjetnik.
- Podjetja nimajo trdne organizacijske strukture, običajno je med vodjem in izvajalci samo še ena raven, kar jim po eni strani omogoča veliko fleksibilnost, po drugi strani pa zelo obremenjuje vodjo, kar podjetja zaznavajo (preobremenjenost ustanovitelja). Ponuja se zaključek, da se s staranjem podjetja mnoge stvari ne spreminjajo, delo se ponavlja, postaja bolj predvidljivo in s tem tudi bolj formalizirano (Mintzberg 1979, str. 228), kar na dolgi rok omogoča neformalizirano strukturo in elastičnost pionirskih podjetij.
- Moč odločanja je centralizirana, o vsem odloča lastnik/vodja, ki se zanima za podrobnosti poslovanja in ima tudi s strankami osebne odnose, hkrati pa je pomanjkljiva preglednost nad podjetjem, saj v podjetjih ne sestavljajo proračunov, napovedi tokov denarja, kalkulacij, pokalkulacij ..., prekoračujejo tudi stroške in roke. To lahko vodi v (zaznane) težave na področju doseganja zelenih tržnih deležev, napačne napovedi, v razpršenost finančnih sredstev.
- Ukazovalni stil vodenja z neposrednimi ustnimi navodili delavcem, ki jih daje vodja sam, prevladuje v teh podjetjih. To je po eni strani dodatni napor, ki pogloblja preobremenjenost ustanovitelja, lahko pa povzroča tudi trenja med posamezniki, kar so podjetja prav tako zaznala.

Srednje velika podjetja

- Srednje velika podjetja kažejo vrsto značilnosti predvsem faze življenjskega cikla rasti.
- V teh podjetjih je pridobivanje novih poslovnih možnosti že zamenjala multiplikacija uspešnih konceptov in aktivnosti, kar pospešuje rast, pojavljajo pa se problemi, značilni za preveliko ekspanzijo – naraščanje prometa ob zmanjševanju toka denarja, ki ga ta prinaša, ter podaljševanje povprečnega toka plačil, storniranje poslov in odstopi od pogodb.
- Pri njih je že opazen premik v vodenju, saj jih je 40% potrdilo, da na vrhu ni podjetnika/lastnika (v malih podjetjih je bilo takih le 12% anketiranih podjetij),

vodja pa že prenaša pooblastila na podrejene. Podjetja vzpostavljajo funkcionalno strukturo, komunikacijske strukture se formalizirajo, ohranja se načelo enotnosti vodenja. Urejenost poslovanja se kaže tudi z vzpostavitvijo formalnih organizacijskih sredstev (organigrami, opisi delovnih mest). Sprememba organiziranja prinaša tudi slabosti, podjetja so zaznala predvsem probleme izkazovanja moči med vodstvom.

- V podjetjih v rasti je izrazita težnja po razširitvi (rasti) podjetja – na vseh ravneh. Kažejo pa se tudi negativne posledice teh naporov – spori na področju podjetniške kulture.
- Podjetja se širijo iz osnovnega posla na nove trge in v nove regije, opažajo pa tudi probleme, ki jih to prinaša – o diverzifikacijskih projektih se odloča hitro, brez skrbnih analiz in preverjanja, stari in novi proizvodi/trgi so zelo različni glede na ŽC, dinamiko razvoja in intenzivnost konkurence.

5.2 Povzetek ključnih predlogov (usmeritev)

Proučevana tematika, povezana s fazami življenjskega cikla podjetij, krizami, ki se v teh fazah pojavljajo, in netehnološkimi inovacijami, ki so lahko podpora tako v posamezni fazi življenjskega cikla kot v kriznih stanjih podjetja, kaže, da je za slovenska podjetja lahko pomembna; zato je potreben razmislek o tem, kako jo približati ne le gospodarstvu, temveč vsem organizacijam v Sloveniji, pa tudi vladi ali vsaj pristojnemu ministrstvu za gospodarske dejavnosti in razvoj.

Prvič zato, ker podjetja/organizacije v svojem življenjskem ciklu potujejo skozi značilne (idealnotipske) faze, ki so bile z različnih vidikov znanstveno proučevane in raziskane, spoznanja pa so dosegljiva in namenjena učenju, spoznavanju in koristni uporabi v praksi.

Drugič zato, ker tematika usmerja pozornost vodstva podjetja/organizacije na področja, ki so za fazo, v kateri se nahajajo, ključna (morda celo kritična) in jih je treba prepoznati in obravnavati s posebno pozornostjo in skrbjo.

Tretjič zato, ker se v fazah, v katerih se nahajajo podjetja/organizacije, lahko pojavljajo posamezni krizni elementi ali celo izraziti znaki kriz, ki so bili v strokovni literaturi prav tako (bolj ali manj podrobno) raziskani. Mogoče jih je pravočasno zaznati in obvladati, še preden se okrepijo, če podjetja s temi spoznanji razpolagajo.

In četrtič, zato ker razmišljanje o netehnoloških inovacijah v slovenskem prostoru še vedno nima ustrezne veljave (navsezadnje celo Evropska unija in OECD obravnavata v okviru netehnoloških inovacij le nove marketinške ali nove organizacijske metode). Pa imamo prav v Sloveniji avtorje, ki so prepoznali in znanstveno utemeljili tipologijo z velikim številom tipov inovacij, od katerih je po vsebini večina netehnoloških in takšnih, ki so povezane z družbeno odgovornostjo. Ozaveščanje, da so ob tehnoloških inovacijah pomembne tudi netehnološke, je potrebno širiti.

Analiza tipologij inovacij je namreč pokazala, da je praktično na vsakem področju poslovanja mogoče inovirati, vendar je netehnoloških dimenzij oziroma področij inoviranja bistveno več od tehnoloških; vendar ne zahtevajo samo nakupa opreme.

Analiza posameznih faz življenjskega cikla kaže, da je nevarnosti, ki se idealnotipsko pojavljajo v fazi pionirstva in rasti, možno obvladovati predvsem z netehnološkimi inovacijami, tiste v fazi zrelosti s kombinacijo tehnoloških in netehnoloških, tiste v fazi preobrata pa samo z omejenim številom netehnoloških inovacij.

Področja, na katera ta raziskava ne posega, pa bi jih bilo morda smiselno raziskati, pa so:

Prvič, vztrajanje podjetij v posamezni fazi ŽC. Raziskava kaže, da je večina anketiranih malih podjetij v pionirski fazi (ne glede na starost podjetja – torej kako dolgo je že od ustanovitve), večina anketiranih srednje velikih podjetij pa v fazi rasti. Zanimivo bi bilo raziskati razloge, zaradi katerih mala podjetja ostajajo v pionirski fazi (in ne prehajajo v fazo življenjskega cikla rast) in zakaj se srednja podjetja kljub doseženi stopnji rasti pretežno uspejo izogibati fazi zrelosti (če s ciljem izziva raziskovanja interpretiramo to dejstvo v luči revitalizacije, kot jo prikazuje Slika 7).

Drugič, vodenje podjetja v posamezni fazi življenjskega cikla ali ob pojavu kriznih kazalcev – kako se torej v slovenskih podjetjih spoprijemajo z izzivi (potrebnih sprememb) vodenja. Rezultati raziskave so pokazali, da mala (pionirska) podjetja pretežno vodi ustanovitelj/lastnik, v srednje velikih (rastočih) podjetjih pa je to stanje delno spremenjeno – pojavljajo se že direktorji/vodje. Stil vodenja, metode vodenja, dela in sodelovanja ter postopki vodenja so se v raziskavi pokazali kot elementi, ki so pomembni in sodijo tudi med ključne nosilce netehnoloških inovacij.

Tretjič, vprašanje vodenja podjetij je lahko zanimivo tudi v primeru proučevanja nasledstva družinskih podjetij (v raziskavi jih nismo posebej identificirali), predvsem v luči opaženega kriznega kazalnika, da v malih podjetjih (za katere sklepamo, da so verjetno v veliki meri družinska) manjka vodilnih moči, starih okoli 40 let.

Četrtrič, področje vrednot, etike, kulture in navad se kaže kot pomemben dejavnik uspešnosti vsakega podjetja in je lahko tudi odličen in zelen prostor inoviranja. Pojavlja pa se vprašanje, ali je smiselno v pionirski fazi življenjskega cikla (faza preživetja) soodvisnost vrednot, kulture, etike in norm spreminjati (inovirati).

LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I. (2009). *Planning and Managing Executive Succession*. Bled: IEDC – Bled School of Management.
2. Aldrich, H. E. (1999). *Organizations Evolving*. London: Thousand Oaks. New Delhi: Sage.
3. AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2015). *Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2014*. Ljubljana: AJPES.
4. AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2016). *Seznam malih in srednje velikih družb iz dejavnosti D, ki so v letu 2014 oddale letno poročilo*.
5. Belak, Ja. s soavtorji. (1998). *Razvoj podjetja in razvojni management: posebnosti malih in srednje velikih podjetij*. Gubno: MER Evrocenter.
6. Belak, Ja. s soavtorji. (2003). *Integralni management in razvoj podjetja*. Gubno: MER Evrocenter. V Mariboru: Založba MER.
7. Belak, Je. (2009). *Business Ethics Implementation at Different Stages of the Enterprise Life Cycle*. Založba MER v Mariboru. MER Evrocenter.
8. Belak, Je., Duh, M., Milfelner, B. (2012). *Culture and Dynamics of an Enterprise*. V: 10th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking. MEB 2012. Budapest: Óbuda University.
9. Belak, Je. Thommen, J-P. Belak, Ja. (2014). *Integralni management in upravljanje: kultura, etika in verodostojnost podjetja*. Založba MER v Mariboru.
10. Churchil, N. C. and Lewis, V. L. 1983. *The Five Stages of Small Business Growth*. Prevezeto iz: <https://cambridgema.files.wordpress.com/2011/01/stages-churchill-lewis.pdf>.
11. Collins, J. C. (2001). *Good to great*. London: Random House Business Books.
12. Debevec-Štoka, M., Hrast, A., Mulej, M. (2013). *Nacionalna strategija spodbujanja razvoja družbene odgovornosti (podjetij) v Sloveniji*. Zbornik referatov na zgoščenki.
13. Drucker, P. F. (1992). *Inovacije i poduzetništvo: praksa i načela*. Zagreb: Globus.
14. Dubrovski, D. (2011). *Razsežnosti kriznega managementa*. Celje, Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
15. Duh, M. in Kajzer, Š. (2002). *Razvojni modeli podjetja in managementa, (Aktualnosti managementa in razvoja, 1)*. V Mariboru; Gubno: MER Evrocenter.
16. Duh, M. (2003). *Družinsko podjetje: razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. Zbirka Management in razvoj, 10. Gubno: MER Evrocenter. Založba MER v Mariboru.
17. Duh, M. (2011). *Razvoj dinamičnega podjetja: zapiski predavanj*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
18. Evropska komisija. (2012). *Državna pomoč podjetjem*. Prevezeto iz: http://ec.europa/competition/consumers/government_aid_sl.html.
19. Evropska komisija. (2014). *Politike Evropske unije. Konkurenca*. Prevezeto iz: www.europa.eu/pol/pdf/flipbook/sl/competition_sl.pdf.

20. Evropski parlament. (2016). Kratki vodnik po Evropski uniji. Prevezto iz: http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/sl/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.9.2.html.
21. Fatur, P., Likar, B. (2009). Vključevanje zaposlenih v inoviranje kot vir trajne konkurenčne prednosti. *Management* 4.
22. Gerber, M. E. (2004). Mit o podjetniku. GEA College – Poslovnoizobraževalni center, d. o. o.
23. Grayson, C. J. and O`Dell, C. (1988). *American Business: A Two-Minute Warning*. The Free Press.
24. Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. Prevezto iz <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow/ar/1#>.
25. Johansson, R. (2003). Case Study Methodolgy. Govor na International Conference »Methodologies in Housing Research«, Stockholm. Povezto po: http://www.psyking.net/htmlobj-3839/case_study_methodology-_rolf_johansson_ver_2.pdf.
26. Končina, M. in Mirtič, K. (1999). Kako rešiti podjetje iz krize. *Gospodarski vestnik – Zbirka manager*.
27. Krošlin, T. (2004). Vpliv dejavnikov invencijsko inovacijskega potenciala na uspešnost podjetij. *Magistrsko delo*.
28. Likar, B. (2001). *Inoviranje*. Visoka šola za management v Kopru.
29. Likar, B., Križaj, D., Fatur, P. (2006). *Management inoviranja*. Fakulteta za management Koper.
30. Linden, R. M. and Mulej, M. (1991). *From Vision to Reality: Strategies of Successful Innovators in Government*. Innovating. The Rensselaerville Institute, Rensselaerville, New York.
31. Malešič, M. s soavtorji. (2004). *Krizno upravljanje in vodenje v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
32. Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1979.
33. Mintzberg, H. (1983). *Power In and Around Organizations*. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall.
34. Mulej, M., Ženko, Z. (2003). Inovativno podjetništvo kot osebna lastnost in vpliv vlade nanj. *Organizacija, letnik* 36, št. 5.
35. Mulej, M. (2007). *Inoviranje navad države in manjših podjetij z invencijami iz raziskovalnih organizacij*. Univerza na Primorskem. Fakulteta za management Koper.
36. Mulej, M. in soavtorji. (2008). *Invencijsko-inovacijski management z uporabo dialektične teorije sistemov (podlaga za uresničitev ciljev Evropske unije glede inoviranja)*. Korona plus 2008.
37. Mulej, M., Ženko, Z., Potočan, V. (2009). *Odprto inoviranje namesto zaprtega inoviranja*. *Naše gospodarstvo*, št. 1–2, str. 76–84. Pregledni znanstveni članek.
38. Mulej, M., Ženko, Z., Potočan, V., Štrukelj, T. (2009). *Kriza 2008 – posledica neoliberalnega zanemarjanja primerno celovitega obnašanja do inoviranja*. V: MULEJ, Matjaž (ur.). *Globalna finančna kriza ter trajnostni razvoj: zbornik posvetovanja*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
39. Mulej, M. (2010). *Kriza od leta 2008 je kriza enostranskega inoviranja: izbrani problem in vidik obravnave*. *Izzivi managementu*, let. 2, št. 1.

40. Mulej, M., Hrast, A. (2012). Oblikovanje je odgovor. Družbena odgovornost oblikovalcev: Kreativnost za inovativnost. Zbornik besedil ob 60-letnici Društva oblikovalcev Slovenije.
41. Mulej, M. (2013). Dialectical Systems Thinking and the Law of Requisite Holism Concerning Innovation. Volume 3. Emergent Publications.
42. Mulej, M. (2014). Povzetek glavnih spoznanj iz knjige Jim Collins (2001): Good To Great, Random House Business Books, London. V slovenskem jeziku.
43. Nedelko, Z. (2013). Dve desetletji tranzicije organizacij v Sloveniji: razvoj inovativnosti managementa. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
44. OECD. (2015). The Innovation Imperative: Contributing to Productivity, Growth and Well Being, OECD Publishing, Paris. Prezveto iz:
45. http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-technology/the-innovation-imperative_9789264239814-en#page18
46. OECD, EUROSTAT. (2005). OSLO MANUAL. Prezveto iz: <http://www.oecdilibrary.org/docserver/download/9205111e.pdf?expires=1460287479&id=id&accname=guest&checksum=3DB0FE07D0FECF5D07BA8A1585E019C8>.
47. Pearson, A. E. (1992). Tough-Minded Ways to Get Innovative. Harvard Business Review paperback No 90072. Harvard Business School Publishing Division. Boston, MA.
48. Oreg, S. and Goldenberg, J. (2015). Resistance to innovation: its sources and manifestations. Chicago. London: The University of Chicago Press.
49. Periera, C. S., and Romero, F. C. C. (2013). Non-technological Innovation: Current Issues and Perspectives. Prezveto iz: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/34681/1/88-286-PB.pdf>.
50. Pravilnik o nagradah za izume iz delovnega razmerja. (2007). Uradni list RS št. 65.
51. Pümpin, C. Prange, J. (1995). Usmerjanje razvoja podjetja: fazam ustrezno vodenje in obravnavanje kriz. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
52. Rebernik, M. (1990). Ekonomika inovativnega podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik
53. Rebernik, M., Močnik, D., Širec, K. (2014). Stanje slovenskega podjetništva in izzivi izobraževanja za podjetnost. Ekonomsko-poslovna fakulteta, Slovenski podjetniški observatorij.
54. Rosi, B. in Mulej, M. (2006). Kako celoviteje prepoznavati, preprečevati in obvladovati probleme. Organizacija, letnik 39, št. 1.
55. Ropret, M. (2014). Model invencijsko-inovacijskega managementa in gospodarska uspešnost nizko in srednje-nizko tehnoloških podjetij. Doktorska disertacija.
56. Sawhney, M., Wolcott, R. C. and Arroniz, I. (2005). The 12 Different Ways for Companies to Innovate. MITSloan Management Review. Volume 47 No. 3, str. 75–81.
57. Scott, M., Bruce, R. (1987). Five Stages of Growth in Small Business. Long Range Planning. Vol. 20, No. 3.
58. Sruk, V. (1999). Leksikon morale in etike. Univerza v Mariboru. Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.

59. Statistični urad Republike Slovenije. (2015). Klasifikacija statističnih teritorialnih enot v Evropski uniji – NUTS. Prevezto iz: www.stat.si/doc/reg/NUTS_pojasnilo.doc.
60. Štrukelj, T. (1999). Razvoj in rast v življenjskem ciklu podjetja. V: 18. posvetovanje organizatorjev dela, Evropska skupnost in management. Portorož: Založba moderna organizacija v okviru FOV. 2. knjiga.
61. Štrukelj, T. in Duh, M. (2010). Prenos podjetja kot strateški razvojni problem lastnika-managerja, podjetja in gospodarstva. Organizacija, letnik 43, št. 6.
62. Štrukelj, T. (2011a). Innovative strategic management – coordinates for new (after) crisis challenges. V: Crises after the crisis: inquiries from a national, european and global perspective. Sibiu: "Lucian Blaga" University of Sibiu, Faculty of Economic Sciences.
63. Štrukelj, T. (2011b). Inovacije v slovenskih (malih in srednje velikih) podjetjih ter možni ukrepi za njihovo izboljšanje = Innovation in Slovenian (small and medium sized) enterprises and feasible measures for their improvement. V: Štrukelj, T. (2015). Dialektični sistem vidikov za inoviranje upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja. Doktorska disertacija. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
64. Šušteršič, J. Tovornik, N. Breznik – Alfirev, T. (2015). Kako vodim sebe, tim in organizacijo? Seminarsko gradivo. Gospodarska zbornica Slovenije.
65. Tajnikar, M. (2000). Tvegano poslovanje. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
66. Tavčar, M. I. (1990). Sistemski koncept kriznega upravljanja in vodenja podjetja. Organizacija in kadri 23, št. 5–6.
67. Tavčar, M. I. (1997). Izbrane teme iz sodobnega managementa. Management sprememb. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
68. Trias De Bes. F. and Kotler. P. (2015). Winning at Innovation. The A-to-F model. Palgrave Macmillan. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
69. Uredba o vodenju in vzdrževanju poslovnega registra. 1995. Uradni list št. 70.
70. Vrečko, I. (2007). Obvladovanje poslovnih in strateških kriz s projektnim managementom. Projektna mreža Slovenije, letnik 10, št. 3.
71. Vrečko, I. (2009). Projektno obvladovanje poslovnih kriz. Izzivi managementu, let. 1, št. 1.
72. Vrečko, I. (2011). Obvladovanje strateških kriz z uporabo projektnega menedžmenta kot celovit invencijsko-inovacijski proces. Doktorska disertacija.
73. Vrečko, I., Mulej, M. (2012). Obvladovanje sistemskih strateških kriz za preprečevanje poslovnih kriz. Naše gospodarstvo, letnik 58, št. 5/6.
74. Zakon o izumih iz delovnega razmerja (ZPILDR-UPB2) (2007). Uradni list RS, št. 15/07.
75. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). (2006). Uradni list RS št. 42.
76. Ženko, Z., Mulej, M. (2000). Sodelovanje zaposlenih pri obvladovanju podjetij v inovativnih družbah. Organizacija, ISSN 1318-5454, let. 33, št. 6.
77. Ženko, Z., Mulej, M. (2014). Preconditions for the management of invention-innovation diffusion process. International journal of productivity management and assessment technologies, vol. 2.

PRILOGA 1: Elementi pionirstva in strukturalni odstotki za elemente pionirstva – mala in srednje velika podjetja

Tabela 1: Strukturalni odstotki za elemente pionirstva – mala podjetja

Ocena	Elementi pionirstva - mala podjetja																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Zelo se strinjam	44,0	8,0	4,2	4,0	60,0	52,0	48,0	28,0	52,0	32,0	24,0	32,0	24,0	28,0	16,0	4,0	12,5	16,0
Strinjam se	36,0	32,0	8,3	32,0	28,0	32,0	44,0	40,0	36,0	40,0	24,0	20,0	32,0	28,0	32,0	16,0	25,0	36,0
Neodločen	4,0	20,0	-	8,0	-	8,0	4,0	4,0	-	4,0	4,0	16,0	8,0	4,0	-	8,0	16,7	32,0
Ne strinjam se	16,0	36,0	41,7	40,0	12,0	4,0	-	24,0	12,0	20,0	32,0	20,0	32,0	24,0	44,0	52,0	37,5	8,0
Sploh se ne strinjam	-	4,0	45,8	16,0	-	4,0	4,0	4,0	-	4,0	16,0	12,0	4,0	16,0	8,0	20,0	8,3	8,0
Skupaj %	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Vir: podatki raziskave

Tabela 2: Strukturalni odstotki za elemente pionirstva – srednje velika podjetja

Ocena	Elementi pionirstva - srednje velika podjetja																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Zelo se strinjam	24,0	8,3	4,0	-	40,	8,3	24,0	8,0	8,0	8,3	-	-	4,2	4,0	-	-	8,0	-
Strinjam se	60,0	37,5	8,0	4,2	20,0	33,3	48,0	28,0	48,0	29,2	12,0	8,0	16,7	16,0	20,0	8,0	12,0	36,0
Neodločen	8,0	20,8	4,0	4,2	-	8,3	4,0	12,0	20,0	16,7	-	8,0	12,5	4,0	4,0	20,0	12,0	20,0
Ne strinjam se	8,0	33,3	44,0	70,8	40,0	45,8	24,0	48,0	24,0	33,3	64,0	64,0	54,2	64,0	56,0	64,0	60,0	40,0
Sploh se ne strinjam	-	-	40,0	20,8	-	4,2	-	4,0	-	12,5	24,0	20,0	12,5	12,0	20,0	8,0	8,0	4,0
Skupaj %	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Vir: podatki raziskave

Tabela 3: Elementi pionirstva

1	Pridobivanje novih poslovnih možnosti je v središču
2	Aktivnosti podjetja so radikalno inovativne
3	Podjetje je mlado (do 5 let)
4	Število kupcev je majhno, prav tako promet in število zaposlenih
5	Na vrhu je podjetnik - lastnik
6	Med vrhom podjetja in izvajalci je največ ena raven vodenja
7	Najvišje vodstvo kaže veliko razumevanja za podrobnosti poslovanja
8	Vrh podjetja ima praktično z vsemi strankami osebne odnose

- 9 Moč odločanja je centralizirana na vrhu in je zelo intuitivna
- 10 Avtoritativno-patriarhalni stil vodenja z neposrednimi ustnimi navodili delavcem, ki jih daje šef sam
- 11 Ni formalnih organizacijskih sredstev (organigrami, opisi del. mest...)
- 12 Spontano ustno izrečene nagrade za izredne uspehe nadomešča jo neobstoječi sistematični plačilni sistem
- 13 Ni štabnih oddelkov
- 14 Izdelki in postopki so le malo standardizirani, bolj individualno reševanje problemov kupcev
- 15 Majhna specializiranost zaposlenih
- 16 Izumitelji ali superprodajalci na vrhu
- 17 Opremljenost z lastnim kapitalom je tolikšna, da zadosti minimalnim zakonskim predpisom
- 18 Stopnja lastnega financiranja LK/TK od 1:3 do 1:5

Vir. Puempin in Prange 1995, str. 232-233

PRILOGA 2: Kazalci kriz v pionirski fazi in strukturalni odstotki po ocenah za kazalce kriz v pionirski fazi

Tabela 4: Strukturalni odstotki po ocenah za kazalce krize nesposobnosti v fazi življenjskega cikla pionir

Ocena	Mala podjetja, pionirska faza: 9 kazalcev krize nesposobnosti									Srednja podjetja, pionirska faza: 9 kazalcev krize nesposobnosti								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Zelo se strinjam	28,0	4,0	-	-	4,0	-	4,0	-	4,0	32,0	-	-	-	-	-	-	-	4,0
Strinjam se	28,0	16,0	12,0	8,0	20,0	8,0	20,0	12,0	44,0	56,0	32,0	8,0	16,0	50,0	8,0	8,0	8,0	16,0
Niti/niti	12,0	16,0	-	8,0	12,0	4,0	-	12,0	8,0	4,0	-	16,0	8,0	-	4,0	-	4,0	8,0
Ne strinjam se	32,0	60,0	68,0	60,0	52,0	60,0	48,0	52,0	20,0	8,0	56,0	64,0	56,0	37,5	72,0	64,0	68,0	56,0
Sploh se ne strinjam	-	4,0	20,0	24,0	12,0	28,0	28,0	24,0	24,0	-	12,0	12,0	20,0	12,5	16,0	28,0	20,0	16,0
Skupaj %	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	18,000	100	100	100	100	100	100

Vir: podatki raziskave

Tabela 5: Kazalci krize nesposobnosti v pionirski fazi

1. Redna sestava proračunov, napovedi toka denarja, obračunavanja stroškov, kalkulacij,	6. Podjetnik ne spremlja realizacije naročil, pristojnost za izvedbo
2. Prekoračitve stroškov in rokov	7. Ni kalkulacij in pokalkulacij, ni podatkov, s katerimi podjetje dejansko zasluži
3. Naloge ostajajo neopravljene	8. Terjatve so odprte
4. Pomembne stranke odhajajo	9. Ustanovitelj je preobremenjen, razdražljiv, kaže znake telesnega stresa - nespečnost, pomanjkanje apetita, čir na želodcu,....
5. Trenja med posamezniki	

Vir: Puempin in Prange 1995, str. 219-220

Tabela 6: Strukturni odstotki po ocenah za kazalce krize napačnih napovedi in krize drobljenja v fazi življenjskega cikla pionir

Ocena	Mala podjetja, pionir: 7 kazalcev krize napačnih napovedi in 3 kazalci krize drobljenja										Srednja podjetja, pionir: 7 kazalcev krize napačnih napovedi in 3 kazalci krize drobljenja									
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3
Zelo se strinjam	-	-	-	4,2	-	-	4,0	-	-	-	-	-	-	4,0	-	-	-	-	-	
Strinjam se	16,0	32,0	8,0	29,2	16,7	24,0	20,0	-	4,2	28,0	12,5	24,0	-	24,0	16,0	20,0	20,0	4,2	4,0	8,0
Niti/niti	12,0	4,0	4,0	8,3	8,3	12,0	4,0	4,0	4,2	8,0	4,2	4,0	8,0	8,0	4,0	20,0	4,0	8,3	24,0	28,0
Ne strinjam se	44,0	44,0	64,0	41,7	58,3	36,0	44,0	68,0	70,0	40,0	62,5	56,0	68,0	56,0	64,0	52,0	60,0	66,7	64,0	52,0
Sploh se ne strinjam	28,0	20,0	24,0	16,7	16,7	28,0	28,0	28,0	20,8	24,0	20,8	16,0	24,0	12,0	12,0	8,0	16,0	20,8	8,0	12,0
Skupaj %	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Vir: podatki raziskave

Tabela 7: Kazalci krize napačnih napovedi v pionirski fazi

<ol style="list-style-type: none"> 1. Dejanski uresničeni promet zelo zaostaja za načrtovanim (40% in več) 2. Podjetje ne more ohraniti ali doseči pričakovanega tržnega deleža 3. Večine izdelkov podjetja trg ne sprejema, zaloge naraščajo 4. Razvojni projekti počasi napredujejo, načrtovani roki izstopa na trgu so občutno zgrešeni 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Finančna sredstva, vezana v naložbe, so napram prometu bistveno prevelika 6. Konkurenca je v prednosti, ki je kljub prizadevanjem podjetje ne more zmanjšati in vse bolj zaostaja 7. Izdelki so razvrščeni zgolj po tehničnih kriterijih, nihče ne zna navesti vzrokov, zakaj trg proizvoda ne sprejema
--	--

Vir: Puempin in Prange 1995, str. 220-221

Tabela 8: Kazalci krize drobljenja v pionirski fazi

<ol style="list-style-type: none"> 8. Delež zgrešenih projektov je glede na vse razvojne projekte (novi izdelki, novi načini, novi trgi) je nenavadno visok 9. Podjetnik in njegovi sodelavci porabijo večino časa za nove projekte, zanemarjajo osnovni posel 	<ol style="list-style-type: none"> 10. Tržni delež podjetja pri vsakem od treh poslov z največjim prometom zaostaja v primerjavi z najmočnejšimi konkurenti
--	--

Vir: Puempin in Prange 1995, str. 220-221

PRILOGA 3: Elementi rasti in strukturni odstotki za elemente rasti – mala in srednje velika podjetja

Tabela 9: Strukturni odstotki po ocenah za elemente rastočega podjetja za mala podjetja

Ocena	Elementi rasti - mala podjetja																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Zelo se strinjam	5,0	-	-	10,0	-	5,0	-	-	15,0	-	-	5,0	-	-	-	-	-	5,0
Strinjam se	60,0	70,0	63,2	30,0	25,0	40,0	-	10,5	80,0	30,0	15,0	50,0	20,0	25,0	45,0	50,0	10,0	30,0
Neodločen	5,0	10,0	21,1	15,0	15,0	5,0	15,0	5,3	-	10,0	5,0	10,0	10,0	15,0	5,0	10,0	5,0	10,0
Ne strinjam se	30,0	20,0	15,0	45,0	60,0	50,0	45,0	84,2	5,0	60,0	75,0	35,0	60,0	50,0	40,0	35,0	80,0	55,0
Sploh se ne strinjam	-	-	-	-	-	-	40,0	-	-	-	5,0	-	10,0	10,0	10,0	5,0	5,0	-
Skupaj %	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Vir: podatki raziskave

Tabela 10: Strukturni odstotki po ocenah za elemente rastočega podjetja za srednja podjetja

Ocena	Elementi rasti - srednja podjetja																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Zelo se strinjam	21,7	13,0	-	8,7	8,7	8,7	4,3	17,4	13,0	13,0	4,3	4,3	4,3	4,3	9,1	13,0	4,3	4,3
Strinjam se	65,2	69,6	60,9	43,5	26,1	60,9	17,4	52,2	73,9	69,6	73,9	73,9	52,2	65,2	31,6	47,8	30,4	21,7
Neodločen	8,7	13,0	21,7	17,4	8,7	-	13,0	-	8,7	4,3	4,3	17,4	17,4	4,3	13,6	8,7	17,4	17,4
Ne strinjam se	4,3	4,3	17,4	30,4	56,5	26,1	56,5	26,1	4,3	13,0	17,3	4,3	23,1	26,1	45,5	30,4	43,5	52,2
Sploh se ne strinjam	-	-	-	-	-	4,3	8,7	4,3	-	-	-	-	-	-	-	-	4,3	4,3
Skupaj %	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Vir: podatki raziskave

Tabela 11: Elementi rastočega podjetja

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1 Poslovne možnosti podjetja so v fazi rasti 2 V ospredju je multiplikacija uspešnih konceptov in aktivnosti, manj pa radikalna inovacija 3 Inovacije podjetja so srednje radikalne, npr. novi izdelki so zelo sorodni s prvotnim izdelkom 4 Prodor iz osnovnega posla na nove trge in nove regije 5 Promet in število zaposlenih in kupcev izredno hitro narašča 6 Izrazito razmišljanje o širjenju in težnja po razširitvi na vseh ravneh 7 Vodilni inovatorji lahko postanejo bogati z osebnimi uspehi in inovacijskimi projekti (udeležba pri uspehu) |
|---|

- 8 Na vrhu podjetja je vodstvena skupina iz zastopnikov različnih funkcij oziroma poslovnih področij
- 9 Še vedno osebni stiki med vrhom podjetja in ključnimi strankami
- 10 Stil vodenja s prenašanjem pooblastil
- 11 Tri do štiri hierarhične ravni
- 12 Naslonitev na maloštevilna formalna organizacijska sredstva (organigrami, opisi delovnih mest)
- 13 Podjetje kaže funkcionalno strukturo, med nadaljnjo rastjo de uvede divizijska struktura
- 14 Pretežna naslonjenost na formalne komunikacijske strukture, načelo enotnosti vodenja
- 15 Standardizacija izdelkov, ukinitvev obrobnih aktivnosti
- 16 Rastoča stopnja specializacije zaposlenih, strojev, proizvodnih mest
- 17 Uvajanje štabov za storitve (tržne raziskave, planiranje, pravo, davki), ki so jih doslej najemali zunaj
- 18 Več povečanj lastnega kapitala v krajših časovnih presledkih

Vir. Puempin in Prange 1995, str. 234-235

PRILOGA 4: Kazalci kriz v fazi rasti in strukturni odstotki po ocenah za kazalce kriz v fazi rasti

Tabela 12: Strukturni odstotki po ocenah za kazalce krize prevelike ekspanzije v fazi ŽC rasti

Ocena	Mala podjetja v fazi rasti: 8 kazalcev krize prevelike ekspanzije								Srednja podjetja v fazi rasti: 8 kazalcev krize prevelike ekspanzije							
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8
Zelo se strinjam	5,0	-	.-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Strinjam se	20,0	10,0	25,0	45,0	-	-	-	10,0	13,0	13,0	30,4	39,1	4,3	-	4,3	4,3
Niti/niti	10,0	5,0	10,0	5,0	-	10,0	5,0	5,0	8,7	4,3	8,7	8,7	-	8,7	-	-
Ne strinjam se	55,0	75,0	55,0	35,0	90,0	65,0	80,0	70,0	69,6	69,6	52,2	34,8	82,6	73,9	69,0	65,2
Sploh se ne strinjam	10,0	10,0	10,0	15,0	10,0	10,0	15,0	15,0	8,7	13,0	8,7	17,4	13,0	17,4	26,1	30,4
Skupaj %	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Vir: podatki raziskave

Tabela 13: Kazalci krize prevelike ekspanzije v fazi rasti

1. Močno negativen prosti tok denarja	5. Kupci se pritožujejo nad agresivnostjo prodajalcev
2. Razmerje med neto dolgovi in letno prigospodarjenim tokom denarja narašča	6. Proizvodnja tako narašča, da prodajni trg ne more več sprejemati. Podjetje kopiči zaloge
3. Tok denarja napram prometu se zmanjšuje, medtem ko promet močno narašča. Popusti postajajo običajni	7. Odhodi delavcev v finančnih in računovodskih službah se kopičijo
4. Povprečni tok plačil se podaljšuje, storniranje poslov in odstopi od pogodb naraščajo	8. Menjava vodje financ in/ali revizorja zaradi odhoda

Vir: Puempin in Prange 1995, str. 221-222

Tabela 14: Strukturni odstotki po ocenah za kazalce diverzifikacijske krize v fazi ŽC rasti

Ocena	Mala podjetja v fazi rasti: 8 kazalcev diverzifikacije krize								Srednja podjetja v fazi rasti: 8 kazalcev diverzifikacijske krize							
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8
Zelo se strinjam	-	-	5,0	-	-	5,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Strinjam se	25,0	10,0	15,0	25,0	30,0	20,0	20,0	30,0	17,4	-	4,3	34,8	31,8	4,3	39,1	21,7
Niti/niti	25,0	5,0	15,0	25,0	10,0	-	5,0	-	21,7	17,4	30,4	17,4	4,5	17,4	8,7	13,0
Ne strinjam se	40,0	75,0	55,0	40,0	50,0	65,0	60,0	55,0	43,5	65,2	47,8	34,8	54,5	56,5	30,4	43,5
Sploh se ne strinjam	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	15,0	15,0	17,4	17,4	17,4	13,0	9,1	21,7	21,7	21,7
Skupaj %	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Vir: podatki raziskave

Tabela 15: Kazalci diverzifikacijske krize v fazi rasti

1. Razmerje med tokom denarja in prometom je pri novih poslih občutno slabše kot pri osnovnem poslu. Strategija diverzifikacije ostaja v veljavi.	5. O diverzifikacijskih projektih se odloča na hitro, brez skrbne analize in preverjanja
2. Ni sinergije med osnovnim in novimi posli	6. Najvišje vodstvo se ne zmeni za svarila strokovnjakov in svetovalcev
3. Poslovodstvo nima potrebnega znanja za vodenje novih poslovnih področij	7. Problemi izkazovanja moči med vodstvom
4. Stari in novi proizvodi/trgi so zelo različni glede na življenjski cikel, dinamiko razvoja, intenzivnost konkurence	8. Spori na področju podjetniške kulture

Vir: Puempin in Prange 1995, str. 222

PRILOGA 5: Elementi zrelosti in strukturni odstotki za elemente zrelosti – mala in srednje velika podjetja

Tabela 16: Strukturni odstotki po ocenah za elemente zrelega podjetja za mala podjetja

Ocena	Elementi zrelosti - mala podjetja																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Zelo se strinjam	-	15,0	-	15,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,0
Strinjam se	70,0	40,0	45,0	40,0	10,0	5,0	40,0	10,5	20,0	15,0	60,0	-	10,0	-	5,0	5,0	5,0	5,0
Neodločen	-	5,0	5,0	15,0	5,0	5,0	10,0	5,3	5,0	10,0	5,0	20,0	25,0	10,0	20,0	-	10,0	15,0
Ne strinjam se	25,0	40,0	45,0	10,0	70,0	65,0	40,0	78,9	60,0	75,0	35,0	70,0	60,0	70,0	60,0	70,0	65,0	70,0
Sploh se ne strinjam	5,0	-	5,0	20,0	15,0	25,0	10,0	5,3	15,0	-	-	10,0	5,0	20,0	15,0	25,0	20,0	5,0
Skupaj %	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1045,00	100	100	100

Vir: podatki raziskave

Tabela 17: Strukturni odstotki po ocenah za elemente zrelega podjetja za srednja podjetja

Ocena	Elementi zrelosti - srednja podjetja																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Zelo se strinjam	13,0	4,3	-	13,0	4,3	4,3	4,3	-	-	-	-	4,3	4,3	-	-	-	-	4,3
Strinjam se	65,2	56,5	39,1	60,9	13,0	21,7	34,8	47,8	26,1	52,2	52,2	13,0	26,1	8,7	30,4	30,4	26,1	39,1
Neodločen	21,7	8,7	13,0	4,3	17,4	13,0	21,7	26,1	26,1	17,4	13,0	17,4	13,0	-	26,1	4,3	-	26,1
Ne strinjam se	-	30,4	39,1	17,4	47,8	47,8	26,1	17,4	30,4	17,4	26,1	56,5	52,2	65,2	34,8	34,8	47,8	30,4
Sploh se ne strinjam	-	-	8,7	4,3	17,4	13,0	13,0	8,7	17,4	13,0	8,7	8,7	4,3	26,1	8,7	30,4	26,1	-
Skupaj %	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Vir: podatki raziskave

Tabela 18: Elementi zrelega podjetja

1	Podjetje pridobiva poslovne možnosti z žetvijo, črpanjem, posnemanjem
2	Zelo dober stabilen tok denarja
3	šibka realna rast prometa in pritoka denarja, postopoma se pojavlja stagnacija
4	Staro podjetje
5	Vrhovno vodstvo nima skoraj nobenega stika z bazo
6	Finančni strokovnjaki, pravniki, dolgoletni sodelavci v štabih dominirajo na vrhu podjetja
7	Usmeritev k finančnim velikostim (ROI) in učinkovitosti prekaša nekoličinske cilje (kakovost, znanje, tehnološki položaj ..)

- 8 Pisna komunikacija nadomesti ustno, neformalno ozračje nezaupanja močno poudarjanje nadzornih nalog in formalnih
- 9 Ozračje nezaupanja, močno poudarjanje nadzornih nalog in formalnih pristojnosti
- 10 Okrožnice, navodila za delo kot instrument standardizacije in nadzora, znaki nestrpnosti do odklonskega vedenja
- 11 Izravnalno oblikovanje plač, majhna priznanja inovatorjem za uspehe
- 12 Matrična struktura
- 13 Večstopenjski proces planiranja
- 14 Mnogoštevilne (trajne) komisije
- 15 Participativni stil vodenja
- 16 Dolgotrajne bitke za oblast v vodstvenem krogu, pretežno prikrite
- 17 Politiziranje poslovnih odločitev v ravnotežju med notranjimi in zunanjimi interesnimi skupinami
- 18 Stopnja lastnega finansira nekako 1:1

Vir. Puempin in Prange 1995, str. 236-237

PRILOGA 6: Kazalci kriz v fazi zrelosti in strukturni odstotki po ocenah za kazalce kriz v fazi zrelosti

Tabela 19: Strukturni odstotki po ocenah za kazalce krize identitete v fazi zrelost

Ocena	Mala podjetja, faza zrelosti: 7 kazalcev krize identitete							Srednja podjetja, faza zrelosti: 7 kazalcev krize identitete						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Zelo se strinjam	-	5,0	-	-	-	-	-	-	8,7	4,3	-	-	-	-
Strinjam se	40,0	40,0	45,0	30,0	60,0	25,0	15,0	47,8	47,8	47,8	17,4	65,2	13,0	21,7
Niti/niti	20,0	10,0	25,0	20,0	-	10,0	20,0	4,3	8,7	4,3	13,0	8,7	-	21,7
Ne strinjam se	35,0	35,0	25,0	45,0	40,0	50,0	60,0	34,8	30,4	34,8	47,8	17,4	60,0	30,4
Sploh se ne strinjam	5,0	10,0	5,0	5,0	-	15,0	5,0	13,0	4,3	8,7	21,7	8,7	25,1	26,1
Skupaj %	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Vir: podatki raziskave

Tabela 20: Kazalci krize identitete v fazi zrelosti

1. Delež prometa in dobička pri mladih izdelkih (do 5 let na trgu) stalno upada	4. Upad naročil
2. Povprečna starost strojnega parka se povečuje	5. Nižanje cen izdelkov
3. Delež izdatkov za raziskave in razvoj glede na promet nazaduje. Tehnološko vodstvo je ogroženo, ambiciozni razvojni cilji so zamujeni	6. Fluktuacija delovne sile, visoko kvalificirani delavci množično odhajajo
	7. Moreče vzdušje v podjetju

Vir: Puempin in Prange 1995, str. 223

Tabela 21 : Strukturni odstotki po ocenah za kazalce krize nasledstva v fazi zrelosti

Ocena	Mala podjetja v fazi zrelosti, kazalci krize nasledstva in birokracije										Srednja podjetja v fazi zrelosti, kazalci krize nasledstva in birokracije									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Zelo se strinjam	-	-	15,0	-	-	-	-	-	-	-	4,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Strinjam se	45,0	5,3	20,0	5,0	-	15,8	25,0	35,0	25,0	-	39,1	17,4	17,4	34,8	8,7	39,1	17,4	30,4	9,1	18,2
Niti/niti	10,0	15,8	15,0	15,0	-	10,5	5,0	5,0	5,0	10,0	4,3	13,0	8,7	13,0	-	4,3	21,7	13,0	18,2	4,5
Ne strinjam se	40,0	68,4	45,0	60,0	80,0	57,9	50,0	50,0	55,0	75,0	34,8	47,8	56,5	26,1	69,6	39,1	43,5	43,5	45,5	50,0
Sploh se ne strinjam	5,0	10,5	5,0	20,0	20,0	15,8	20,0	10,0	15,0	15,0	17,4	21,7	17,4	26,1	21,7	17,4	17,4	13,0	27,3	27,3
Skupaj %	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Vir: podatki raziskave

Tabela 22: Kazalci krize nasledstva v fazi zrelosti

1. Manjka vodilnih moči, starih okoli 40 let	3. Starajoči podjetnik preživi večino časa v službi, vse pogosteje sprejema avtoritativne odločitve in se obdaja s kimavci
2. Odhodi in bolniška odsotnost na drugi in tretji vodstveni ravni naraščajo	

Vir: Puempin in Prange 1995, str. 223

Tabela 23: Kazalci krize moči in birokracije v fazi zrelosti

4. Najvišje vodstvo porabi velik del časa za stike s štabi namesto z linijskimi delavci iz prodaje, proizvodnje, raziskav in razvoja	8. Ustvarjanje vrednosti na zaposlenega se zmanjšuje, delež plač v prometu narašča
5. Število hierarhičnih ravni in število vseh vodilnih narašča hitreje kot promet	9. Vodstvo izgublja delovni čas za osebne interese
6. Nejasna hierarhija, nejasne pristojnosti	10. Višji vodilni porabijo velik del časa za poravnavanje osebnih sporov med vodji
7. Delež reprezentančnih stroškov za najvišje vodstvo se glede na promet povečuje	

Vir: Puempin in Prange 1995, str. 224

PRILOGA 7: Elementi preobrata in strukturni odstotki za elemente preobrata – mala in srednje velika podjetja

Tabela 24: Strukturni odstotki po ocenah za elemente podjetja v preobratu za mala podjetja

Ocena	Elementi preobrata - mala podjetja																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Zelo se strinjam	5,0	5,0	-	-	-	5,0	-	-	-	-	-	5,0	-	-	-	-	-	-
Strinjam se	15,0	25,0	5,0	30,0	30,0	35,0	30,0	5,0	36,8	35,0	5,0	20,0	10,0	20,0	5,0	5,0	-	10,0
Neodločen	10,0	5,0	5,0	10,0	5,0	5,0	-	15,0	5,3	5,0	-	15,0	5,0	-	-	5,0	5,0	5,0
Ne strinjam se	45,0	45,0	70,0	40,0	55,0	45,0	50,0	65,0	52,6	45,0	70,0	50,0	60,0	70,0	80,0	80,0	80,0	70,0
Sploh se ne strinjam	25,0	20,0	20,0	20,0	10,0	10,0	20,0	15,0	5,3	15,0	25,0	10,0	25,0	10,0	15,0	10,0	15,0	15,0
Skupaj	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1045,00	100	100	100

Vir: podatki raziskave

Tabela 25: Strukturni odstotki po ocenah za elemente podjetja v preobratu za srednja podjetja

Ocena	Elementi preobrata - srednja podjetja																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Zelo se strinjam	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Strinjam se	8,7	13,0	4,3	30,4	21,7	34,8	30,4	13,0	26,1	39,1	8,7	36,4	30,4	26,1	26,1	39,1	4,5	17,4
Neodločen	4,3	8,7	4,3	4,3	4,3	17,4	4,3	8,7	4,3	17,4	4,3	22,7	17,4	4,3	4,3	-	13,6	4,3
Ne strinjam se	69,6	56,5	65,2	43,5	56,5	30,4	34,8	47,8	47,8	21,7	56,5	22,7	26,1	46,5	47,8	34,8	59,1	52,2
Sploh se ne strinjam	17,4	21,7	26,1	21,7	17,4	17,4	30,4	30,4	21,7	21,7	30,4	18,2	26,1	26,1	21,7	26,1	22,7	26,1
Skupaj	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Vir: podatki raziskave

Tabela 26: Elementi podjetja v preobratu

1	Poslovne možnosti podjetja so v veliki večini v fazi zatona
2	Upad prometa
3	Močno upadajoč končno negativen tok denarja
4	Kvečjemu še obrobne inovacije izdelkov
5	Prevelike zmogljivosti, cenovne bitke, konkurenca podjetje spodrina na prodajnih trgih, prisiljeno je nenehno zniževati cene

- 6 Enostranska usmerjenost k stroškom
- 7 Neopazno popuščanje kakovosti izdelkov, povečano število reklamacij, napake se površno odpravljajo
- 8 Odhodi dobrih delavcev
- 9 Izboljšanje dobička, toka denarja in prometa se vedno znova najavlja za prihodnje leto
- 10 Usmerjenost h kratkim rokom (eno do dve leti) ciljev in aktivnosti podjetja, zgolj taktično odzivanje na akcije konkurence
- 11 Prizadevanja za regulacijo, klic po državni zaščiti (protekcija, subvencije), oblikovanje panožnih kartelov
- 12 Ostarelost in dolgotrajna pripadnost podjetju in panogi članov vrhovnega vodstva
- 13 Bitka posameznih vodij za osebno preživetje, medsebojno obtoževanje
- 14 Nejasna navodila zaposlenim, vmešavanje nadrejenega, neprepoznavne prioritete, zaskrbljeni zaposleni
- 15 Močno oblastne skupine, skopane v svoje nasprotujoče položaje v podjetju, v določenih okoliščinah pa tudi med delničarji
- 16 Gore razmnoženih papirjev
- 17 Samoosamitev podjetja od okolja
- 18 Že nekaj časa se snuje veliki projekt, ki bo rešil težave podjetja

Vir: Puempin in Prange 1995, str. 224

PRILOGA 8: Kazalci krize v fazi preobrata in strukturni odstotki po ocenah za kazalce krize v fazi preobrata

Tabela 27: Strukturni odstotki po ocenah za kazalce krize preobrata v fazi preobrata

Ocena	Mala podjetja v preobratu: 7 kazalcev krize preobrata							Srednja podjetja preobrata: 7 kazalcev krize preobrata						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Zelo se strinjam	-	5,0	-	-	-	-	-	-	4,3	-	-	-	-	-
Strinjam se	40,0	25,0	25,0	20,0	-	5,0	5,0	43,5	43,5	34,8	13,0	-	17,4	-
Niti/niti	10,0	10,0	-	-	20,0	-	10,0	8,7	4,3	17,4	8,7	8,7	8,7	4,5
Ne strinjam se	40,0	45,0	60,0	65,0	70,0	80,0	70,0	26,1	17,4	30,4	56,5	65,2	47,8	63,6
Sploh se ne strinjam	10,0	15,0	15,0	15,0	10,0	15,0	15,0	21,7	30,4	17,4	21,7	26,1	26,1	31,8
Skupaj %	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Vir: podatki raziskave

Tabela 28: Kazalci krize preobrata v fazi preobrata

<ol style="list-style-type: none"> 1. Delež prometa in dobička mladih izdelkov (do 5 let na trgu) nenehno pada 2. Povprečna starost strojnega parka se povečuje 3. Sredstva, vložena v racionalizacijske ukrepe, so občutno večja od tistih za širitev 4. Baze podatkov so pomanjkljive, ni pravega obračuna stroškov pokrivanja prispevkov 5. Finančna sredstva za najpomembnejši razvojni projekt občutno presegajo letni tok denarja. Če projekt spodleti, bo preživetje podjetja ogroženo. 6. Reklamacije kupcev zaradi slabe kakovosti naraščajo, enako pritožbe nad arogantnim odnosom in zapoznelimi dobavami 7. Na vseh ravneh je opaziti množične odhode .Izredno majhna je uspešnost pri pridobivanju strokovnjakov in vodij na razpisana delovna mesta.

PRILOGA 9: ANKETA

Vprašalnik: Faza razvoja in vrste kriz
--

Spoštovani,

sem Saša Zrelec in na Ekonomsko poslovni fakulteti v Mariboru pri mentorju ddr. Matjažu Muleju zaključujem magistrsko delo na programu MBA.

Tema moje naloge je usmerjena v razvoj modela za ugotavljanje življenjskega cikla, v katerem se nahaja malo oziroma srednje podjetje, vrste kriz, ki se v podjetju nakazujejo ali so morda celo že prisotne in določitev netehnoloških vrst inovacij, s katerimi bi bilo mogoče podpreti prehod podjetja v drugo fazo življenjskega cikla in odpraviti oziroma izboljšati stanje krize v podjetju.

Anketo izvajam v malih in srednje velikih podjetjih iz dejavnosti C – predelovalne dejavnosti, kamor sodi tudi vaše podjetje in zaradi česar ste prejeli ta vprašalnik.

Vljudno prosim, da si vzamete nekaj časa in izpolnite anketo, ki je v priponki.

V kolikor želite prejeti rezultate analize, prosim, da vpišete naziv podjetja in kraj sedeža v prazno celico na začetku ankete. Če želite, da ostane podjetje, za katerega ste izpolnili anketo, anonimno, pa pustite celico prazno.

Že vnaprej se Vam zahvaljujem za sodelovanje in pomoč.

Lepo pozdravljeni!

Saša ZRELEC

Vprašanje 1 - Naziv in sedež podjetja (izpolnite, v kolikor želite prejeti rezultate):

--

Vprašanje 2 - Število zaposlenih v podjetju na dan 31.12.2015

--

Vprašanje 3 - Velikost podjetja po Zakonu o gospodarskih družbah:

--

Vprašanje 4 - Funkcija, ki jo opravljate v podjetju:

--

I1 - Trženje

	Da	Ne
Pretežno lokalno (Slovenija)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regionalno (sosednje države)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mednarodno (predvsem EU)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Globalno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I2 - Gibanje kategorij 2015 napram 2014

	Raste	Pada	Ni bistvenih sprememb
Zaposlitve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prihodki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobiček	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

II - Označite ustrezen odgovor.

	Močno se strinjam	Strinjam se	Neodločen	Ne strinjam se	Zelo se ne strinjam
Pridobivanje novih poslovnih možnosti je v središču	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivnosti podjetja so radikalno inovativne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podjetje je mlado (do 5 let)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Število kupcev je majhno, prav tako promet in število zaposlenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na vrhu je podjetnik - lastnik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Močno se strinjam	Strinjam se	Neodločen	Ne strinjam se	Zelo se ne strinjam
Med vrhom podjetja in izvajalci je največ ena raven vodenja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Najvišje vodstvo kaže veliko razumevanja za podrobnosti poslovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vrh podjetja ima praktično z vsemi strankami osebne odnose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moč odločanja je centralizirana na vrhu in je zelo intuitivna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avtoritaro-patriarhalni stil vodenja z neposrednimi ustnimi navodili delavcem, ki jih daje šef sam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ni nobenih formalnih organizacijskih sredstev (organigrami, opisi del. mest,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spontano ustno izrečene nagrade za izredne uspehe nadomeščajo neobstoječi sistematični plačilni sistem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ni štabnih oddelkov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izdelki in postopki so le malo standardizirani, bolj individualno reševanje problemov kupcev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Majhna specializiranost zaposlenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izumitelji ali superprodajalci na vrhu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opremljenost z lastnim kapitalom je tolikšna, da zadosti minimalnim zakonskim predpisom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stopnja lastnega financiranja LK/TK od 1:3 do 1:5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redna sestava proračunov, napovedi toka denarja, obračunavanje stroškov, kalkulacij,...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prekoračitve stroškov in rokov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naloge ostajajo neopravljene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomembne stranke odhajajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trenja med posamezniki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podjetnik ne spremlja realizacije naročil, pristojnost za izvedbo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ni kalkulacij in pokalkulacij, ni podatkov, s katerimi izdelki podjetje dejansko zasluži	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Terjatve so odprte, zastarevajo,...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ustanovitelj je preobremenjen, razdražljiv, kaže znake telesnega stresa (nespečnost, pomanjkanje apetita, čir na želodcu,..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dejanski uresničeni promet zelo zaostaja za načrtovanim (40% ali več)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podjetje ne more ohraniti ali doseči pričakovanega tržnega deleža	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Večine izdelkov podjetja trg ne sprejema, zaloge naraščajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razvojni projekti prepočasi napredujejo, načrtovani roki nastopa na trgu so občutno zgrešeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Močno se strinjam	Strinjam se	Neodločen	Ne strinjam se	Zelo se ne strinjam
Finančna sredstva, vezana v naložbe, so napram prometu bistveno prevelika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurenca je v prednosti, ki je kljub prizadevanjem podjetje ne more zmanjšati in vse bolj zaostaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izdelki so razvrščeni zgolj po tehničnih kriterijih, nihče ne zna navesti vzrokov, zakaj trg proizvoda ne sprejme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delež zgrešenih projektov je glede na vse razvojne projekte (novi izdelki, novi načini uporabe, novi trgi) nenavadno visok	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podjetnik in njegovi sodelavci porabijo večino časa za nove projekte, zanemarjajo osnovni posel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tržni delež podjetja pri vsakem od treh poslov z največjim prometom zaostaja v primerjavi z najmočnejšimi konkurenti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poslovne možnosti podjetja so v fazi rasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V ospredju je multiplikacija uspešnih konceptov in aktivnosti, manj pa radikalna inovacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovacije podjetja so srednje radikalne, npr. novi izdelki so zelo sorodni s prvotnim izdelkom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prodor iz osnovnega posla na nove trge in v nove regije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promet in število zaposlenih in kupcev izredno hitro narašča	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izrazito razmišljanje o širjenju in težnja po razširitvi na vseh ravneh podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodilni inovatorji lahko postanejo bogati z osebnimi uspehi in inovacijskimi projekti (udeležba pri uspehu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na vrhu podjetja je vodstvena skupina iz zastopnikov različnih funkcij oziroma poslovnih področij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Še vedno osebni stiki med vrhom podjetja in ključnimi strankami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stil vodenja s prenašanjem pooblastil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tri do štiri hierarhične ravni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naslonitev na maloštevilna formalna organizacijska sredstva (organigrami, opisi delovnih mest)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podjetje kaže funkcionalno strukturo, med nadaljnjo rastjo se uvede divizijska struktura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pretežna naslonjenost na formalne komunikacijske strukture, načelo enotnosti vodenja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Močno se strinjam	Strinjam se	Neodločen	Ne strinjam se	Zelo se ne strinjam
Standardizacija izdelkov, ukinitvev obrobni aktivnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rastoča stopnja specializacije zaposlenih, strojev, proizvodnih mest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uvajanje štabov za storitve (tržne raziskave, planiranje, pravo, davki), ki so jih doslej najemali zunaj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Več povečan lastnega kapitala v krajših časovnih presledkih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Močno negativen prosti tok denarja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razmerje med neto dolgovi in letno prigospodarjenim tokom denarja narašča	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tok denarja napram prometu se zmanjšuje, medtem ko promet močno narašča. Popusti postajajo običajni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Povprečni tok plačil se podaljšuje, stormiranje poslov in odstopi od pogodb naraščajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kupci se pritožujejo nad agresivnostjo prodajalcev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proizvodnja tako narašča, da prodajni trg ne more več sprejemati. Podjetje kopiči zaloge.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odhodi delavcev v finančnih in računovodskih službah se kopičijo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menjava vodje financ in/ali revizorja zaradi odhoda le-teh	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razmerje med tokom denarja in prometom je pri novih poslih občutno slabše kot pri osnovnem poslu. Strategija diverzifikacije ostaja v veljavi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ni sinergije med osnovnim in novimi posli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poslovodstvo nima potrebnega znanja za vodenje novih poslovnih področij.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stari in novi proizvodi/trgi so zelo različni glede na življenjski cikel, dinamiko razvoja, intenzivnost konkurence,...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O diverzifikacijskih projektih se odloča na hitro, brez skrbne analize in preverjanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Najvišje vodstvo se ne zmeni za svarila strokovnjakov in svetovalcev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problemi izkazovanja moči med vodstvom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spori na področju podjetniške kulture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podjetje pridobiva poslovne možnosti z žetvijo, črpanjem, posnemanjem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zelo dober, stabilen tok denarja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Šibka realna rast prometa in pritoka denarja, postopoma se pojavlja stagnacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Staro podjetje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Močno se strinjam	Strinjam se	Neodločen	Ne strinjam se	Zelo se ne strinjam
Vrhovno vodstvo nima skoraj nobenega stika z bazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finančni strokovnjaki, pravniki, dolgoletni sodelavci v štabih dominirajo na vrhu podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usmeritev k finančnim velikostim (ROI) in učinkovitosti prekaša nekoličinske cilje kot so kakovost, znanje, tehnološki položaj,...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pisna komunikacija nadomesti ustno, neformalno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ozračje nezaupanja, močno poudarjanje nadzornih nalog in formalnih pristojnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Okrožnice, navodila za delo,...kot instrument standardizacije in nadzora, znaki nestrpnosti do odklonskega vedenja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izravnalno oblikovanje plač, majhna priznanja inovatorjem za uspehe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matrična struktura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Večstopenjski proces planiranja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mnogoštevilne (trajne) komisije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participativni stil vodenja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dolgotrajne bitke za oblast v vodstvenem krogu, pretežno prikrite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politiziranje poslovnih odločitev v ravnotežju med notranjimi in zunanjimi interesnimi skupinami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stopnja lastnega financiranja nekako 1:1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delež prometa in dobička pri mladih izdelkih (do pet let na trgu) z leti stalno upada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Povprečna starost strojnega parka narašča	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delež izdatkov za raziskave in razvoj glede na promet nazaduje. Tehnološko vodstvo je ogroženo, ambiciozni razvojni cilji so zamujeni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Upad naročil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nižanje cen izdelkov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fluktuacija delovne sile, visoko kvalificirani delavci množično odhajajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moreče vzdušje v podjetju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manjka vodilnih moči, starih okoli 40 let	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odhodi in bolniška odsotnost na drugi in tretji vodstveni ravni naraščajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Starajoči podjetnik preživi večino časa v službi, vse pogosteje sprejema avtoritarne odločitve in se obdaja s kimavci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Najvišje vodstvo porabi velik del časa za stike s štabi namesto z linijskimi delavci iz prodaje, proizvodnje, raziskav in razvoja,...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Močno se strinjam	Strinjam se	Neodločen	Ne strinjam se	Zelo se ne strinjam
Število hierarhičnih ravni in število vseh vodilnih narašča hitreje kot promet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nejasna hierarhija, nejasne pristojnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delež reprezentančnih stroškov za najvišje vodstvo se glede na promet povečuje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ustvarjanje vrednosti na zaposlenega se zmanjšuje, delež plač v prometu narašča	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodstvo izgublja delovni čas za osebne interese	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Višji vodilni porabijo velik del časa za poravnavanje osebnih sporov med vodji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poslovne možnosti podjetja so v veliki večini v fazi zatona	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Upad prometa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Močno upadajoč, končno negativen tok denarja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvečjemu še obrobne inovacije izdelkov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prevelike zmogljivosti, cenovne bitke, konkurenca podjetje spodriva na prodajnih trgih, prisiljeno je nenehno zniževati cene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enostranska usmerjenost k stroškom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neopazno popuščanje kakovosti izdelkov, povečano število reklamacij, napake se površno odpravljajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odhodi dobrih sodelavcev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izboljšanje dobička, toka denarja in prometa se vedno znova najavlja za prihodnje leto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usmerjenost h kratkim rokom (eno do dve leti) ciljev in aktivnosti podjetja, zgolj taktično odzivanje na akcije konkurence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prizadevanja za regulacijo, klic po državni zaščiti (protekcija, subvencije), oblikovanje panožnih kartelov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostarelost in dolgotrajna pripadnost podjetju in panogi članov vrhovnega vodstva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bitka posameznih vodij za osebno preživetje, medsebojno obtoževanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nejasna navodila zaposlenim, vmešavanje nadrejenega, neprepoznavne prioritete, zaskrbljeni zaposleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Močne oblastne skupine, vkopane v svoje nasprotujoče položaje v podjetju, v določenih okoliščinah pa tudi med delničarji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gore razmnoženih papirjev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samoosamitev podjetja od okolja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Že nekaj časa se snuje veliki projekt, ki bo rešil težave podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delež prometa in dobička mladih izdelkov (do 5 let na trgu) nenehno pada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Močno se strinjam	Strinjam se	Neodločen	Ne strinjam se	Zelo se ne strinjam
Povprečna starost strojnega parka narašča	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sredstva, vložena v racionalizacijske ukrepe, so občutno večja od tistih za širitev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baze podatkov so pomanjkljive, ni pravega obračuna stroškov pokrivanja prispevkov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finančna sredstva za najpomembnejši razvojni projekt občutno presegajo letni tok denarja. Če projekt spodleti, bo preživetje podjetja ogroženo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reklamacije kupcev zaradi slabe kakovosti naraščajo, enako pritožbe nad arogantnim odnosom in zapoznelimi dobavami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na vseh ravneh je opaziti množične odhode. Izredno majhna je uspešnost pri pridobivanju strokovnjakov in vodij na razpisana delovna mesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>