

# ZNAČILNOSTI RAZVOJA PODJETJA IN MENEDŽMENTA – PONAZORITEV S PRIMEROM

## Enterprise Development and Management Characteristics: Case Study Illustration

### 1 Izbrani problem in vidik obravnave

Edina stalnica današnjega časa so spremembe. Zato se mora podjetje zavedati, kakšne so njegove značilnosti oz. v kateri fazi življenjskega cikla se trenutno nahaja, ter na podlagi informacij in ugotovitev o obstoječem stanju tudi ustrezno ukrepati (o fazah življenjskega cikla gl. npr. Lester, Parnell 2008, Lester et al. 2008/2009). Ta problem je enako pereč v podjetjih vseh velikosti, ne glede na njihovo lastniško strukturo (o ključnih dejavnikih uspeha z vidika posameznih faz življenjskega cikla v majhnih podjetjih gl. Chawla et al. 2007). Zaradi vsega navedenega bomo najprej proučili modele razvoja podjetja ter nato s pomočjo metodologije izbranega modela njegovo uporabo ponazorili s primerom. Analizirali bomo razvojno stanje v izbranem podjetju, ugotovili stopnjo njegove dinamičnosti ter podali predlog ukrepov za ohranitev njegove dinamičnosti. V prispevku predstavljamo že znana teoretična izhodišča s poudarkom na uporabnosti rezultatov uporabe izbranega modela – aplikacijo teoretičnih spoznanj v praksi. Zato je članek namenjen predvsem praktikom: podjetnikom – lastnikom/ menedžerjem podjetij, ki zaradi spremenjenih tržnih, vodstvenih ali drugih razmer čutijo potrebo po diagnosticiranju razvojnega stanja svojega podjetja ter planiranju njegovega nadaljnjega razvoja.

### 2 Modeli razvoja podjetja

Od šestdesetih let naprej zajema razprava o razvojnem ciklu podjetja pomembno mesto v podjetniški literaturi. Rast in razvoj organizacij (Lester, Parnell 2008, 540) sta bila področji zanimanja mnogih teoretikov več desetletij (Adizes 1979, 1989; Dodge et al. 1994; Downs 1967; Greiner 1972; Hanks et al. 1993; Lodahl in Mitchell 1980; Miller in Friesen 1984; Penrose 1952; Quinn in Cameron 1983; Tichy 1980). Razvili so mnogovrstne modele, ki predpostavljajo od tri do deset različnih faz razvoja podjetja. Mnoge modele (ibid.) so razvili posebej za majhna podjetja (Churchill in Lewis 1983; Scott in Bruce 1987), nekateri so namenoma opisovali velike organizacije (Kimberly in Miles 1980; Miller in Friesen 1984; Quinn in Cameron 1983). Mnogi avtorji so predstavili različne modele »tipičnega« razvojnega cikla podjetja z različnimi stanji oz. fazami, različne modele pa označuje različno zaporedje razvojnih faz. Doslej so v ekonomski literaturi objavili veliko modelov razvoja podjetij, ki jih lahko v grobem razvrstimo v pet osnovnih tipov (povzeto po Pümpin, Prange 1995, 44–45):

### Izvleček

UDK: 005.41(078.7):33.05-  
044.62:339.17

V prispevku smo proučili modele razvoja podjetja ter analizirali tipске značilnosti podjetja in menedžment na primeru trgoveškega podjetja JI&MI, d. o. o. Za podjetje smo s pomočjo izbrane metode določili življenjsko fazo ter ugotovili doseženo stopnjo njegove dinamičnosti. Le s potrebno dinamičnostjo in (tržnim) prilagajanjem bo proučevano podjetje tudi v prihodnje uspešno.

*Ključne besede:* menedžment, življenjski cikel, razvoj podjetja, dinamičnost podjetja, študija primera

### Abstract

UDC: 005.41(078.7):33.05-  
044.62:339.17

The paper investigates enterprise development models and analyses typical characteristic of enterprise and management based on the case of trade enterprise JI&MI, d.o.o. Using the selected method, we determined the phase of the life cycle of this company and assessed achieved level of dynamics. The observed enterprise will remain successful in the future only with required dynamics and (market) adjustment.

*Keywords:* management, lifecycle, enterprise development, enterprise dynamics, case study

\* Mag. Tjaša Štrukelj, višja predavateljica, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenija. E-mail: tjas.strukelj@uni-mb.si

*Metamorfozni modeli* opisujejo bolj ali manj nujno zaporedje značilnih stanj oz. faz, ki jih mora preiti podjetje. Zaradi rasti podjetja se kontekst dejavnosti sčasoma tako zelo spremeni, da so pri načinu vodenja potrebne skokovite spremembe.

*Krizni modeli* obravnavajo krize, ki se idealno tipsko pojavijo ob določljivi starosti oz. velikosti podjetja. Ko pride podjetje do te starosti oz. velikostne meje, doživi tisto, ki se je dotlej razvijalo kontinuirano, občutno spremembo.

*Modeli tržnega razvoja* razlagajo razvoj podjetja kot funkcijo razvoja prodajnih trgov, ki jih je podjetje osvojilo. Trenutno razvojno stanje podjetja ugotavljamo s seštevkom stanj življenjskega cikla posameznih izdelkov.

*Modeli strukturnih sprememb* opisujejo razvoj podjetja v glavnem na podlagi sprememb v organizacijski strukturi in sistemih vodenja v času rasti podjetja.

*Modeli spremembe vedenja* določajo razvojno stopnjo podjetja na podlagi vedenja in naravnosti, ki sta značilna za posamezno fazo. Najpomembnejši kazalci razvojnih stanj so osnovna usmeritev vodstva, stil vodenja in inovacijsko vedenje.

#### Preglednica 1: Modeli razvoja podjetja

Tipi modelov	POMEMBNEJŠI PREDSTAVNIKI
Metamorfozni modeli	Lievegoed 1971, Clifford 1973, Mintzberg 1983, Bleicher 1991
Krizni modeli	Bellinger 1962, Lippit/Schmidt 1967, Buchele 1967, Argenti 1976, Albach 1976, Bleicher 1983
Modeli tržnega razvoja	Levitt 1965, James 1973
Modeli strukturnih sprememb	Chandler 1962, Scott 1971, Greiner 1972, Mintzberg 1979, Churchill/Lewis 1983
Modeli spremembe vedenja	Swayne/Tucker 1973, Adizes 1979, Miller 1989

Vir: Pümpin, Prange 1995, 46

Zamiselnost razvojnega/življenjskega cikla podjetja so v teoriji in praksi že mnogokrat obravnavali. Analogija med življenjskim ciklom živih organizmov in življenjskim ciklom podjetja (Štrukelj, Kajzer 2000, 236) nikakor ni perfektna. V nasprotju z živimi organizmi, ki so podvrženi nespremenljivim zakonom narave in od začetka označeni z genetsko predpisano finalnostjo, ti naravni zakoni za podjetje ne veljajo. Tukaj postane očitna možnost namernega vplivanja na razvoj podjetja z odločitvami njegovega vodstva, ki lahko s svojimi odločitvami zavestno in hote vpliva na potek razvoja. Vodstvo podjetja se lahko izogne njegovi »smrti« oz. stečaju, če ga prilagaja nenehno spreminjajočemu se okolju. Menedžment ima na razpolago revitalizacijo podjetja in ga lahko »prebudi k novemu življenju« (Pümpin, Prange 1991, 43). Kljub tem omejitvam pa lahko tudi na podjetje gledamo, kot

da živi svoje »življenje« (Pümpin, Prange 1995, 40). Pri tem moramo razlikovati idealnotipske razvojne faze in še posebej določiti za preživetje kritične točke. S to analogijo lahko bolje razumemo na splošno nelinearni razvoj podjetij in navodila za podjetniško obvladovanje faz, ki jih je mogoče napovedati vnaprej, prehode med temi fazami in krize, ki jih prinaša razvoj. Da je koncept življenjskega cikla za podjetja nedvomno veljaven in uporaben, utemeljmeta Lester in Parnell (2008, 541; gl. tudi Lester et al. 2008/2009); o potrebnih spremembah vodenja v različnih fazah življenjskega cikla podjetja gl. Ng in Walker 2008 ter Talebi 2007, o vplivu upravljalno-vodstvenega procesa v različnih fazah življenjskega cikla podjetja Oertel, Walgenbach 2009, Ramaswamy et al. 2008 in Uhlaner et al. 2007, o ključnih dejavnikih uspeha z vidika posameznih faz življenjskega cikla v majhnih podjetjih pa Chawla et al. 2007. Da so tovrstni pristopi v literaturi še vedno relevantni, dokazujejo tudi vse raziskave na temo podjetij v ustanavljanju, rastočih podjetij, zrelih podjetij, podjetij v stečaju/likvidaciji, pa tudi raziskave o kriznem menedžmentu. Niso pa edini možni, ker je stvarnost mogoče opazovati z več različnih vidikov.

Švicarska avtorja Pümpin in Prange sta v knjigi »Usmerjanje razvoja podjetja – fazam ustrezno vodenje in obravnavanje kriz« (Pümpin, Prange 1995) razvila model razvoja podjetja, ki temelji na spoznanjih o modelih razvoja drugih avtorjev ter na njunih lastnih opažanjih. Njuna metodologija za ugotavljanje faze življenjskega cikla podjetja, pri čemer življenjski cikel opisujeta kot zaporedje štirih idealnotipskih oblik podjetja, omogoča temeljito analizo podjetja in njegovega položaja na trgu, torej v okolju, kjer deluje. Z uporabo omenjene metode lahko za vsako podjetje ugotovimo njegovo obstoječe stanje in na podlagi teh ugotovitev izdelamo predlog ukrepov, ki naj jim v podjetju sledijo, če želijo obstoječe stanje izboljšati. Uporabljena metodologija sodi v starejšo publikacijo; model ni več nov, a je še vedno aktualen za rešitev problema ugotavljanja faze življenjskega cikla podjetja in še vedno v uporabi (gl. npr. Belak 2008, 2009 in tam navedene vire), saj tako celovitega pristopa v kasnejših publikacijah ni zaslediti. Metodo smo uporabili za analizo razvoja družinskega trgovskega podjetja JI&MI, d. o. o., ki smo ga izbrali zaradi njegove uspešnosti, dokaj hitre rasti ter prožne in prilagodljive širitve prodajnih programov skladno z zaznanimi poslovnimi priložnostmi. Poseben izziv je bilo tudi dejstvo, da podjetje deluje v dokaj zaščitenem tržnem okolju, kar se bo po pričakovanjih kmalu spremenilo: tako je proučevano podjetje primerno tudi za nadaljnja proučevanja, saj bo njegov razvoj smiselno ugotavljati tudi v času med spremembami njegovega tržnega, operacijskega in kognicijskega okolja in po njih.

V prispevku nameravamo proučiti razvojno stanje proučevanega podjetja, določiti doseženo stopnjo njegove dinamčnosti ter ugotoviti odstopanje dejanskega stanja podjetja od ciljnega stanja dinamčnosti (kot ga opredeljuje izbrana metodologija raziskovanja, ki so jo ponudili v Švici).

### 3 Predstavitev izbranih značilnosti podjetja JI&MI, d. o. o.

Podjetje JI&MI, d. o. o., je veleprodajna in maloprodajna trgovina. Podjetje je v manjšem mestu, ki je približno 60 km oddaljeno od velikega mesta v Republiki Hrvaški. V okolici podjetja je veliko kmetijskega prebivalstva, kraj pa je hkrati tudi izrazito vinoroden. Podjetje ima dve dislocirani enoti: trgovino z železnino, ki stoji v strogem središču mesta, ter salon pohištva in gradbenega materiala, ki stoji v hitro razvijajoči se industrijski coni. Konkurenca trgovini z železnino so vse večje trgovske verige, ki imajo svoje prodajalne tudi v njihovem mestu; »premagujejo« jo predvsem s strategijo ustvarjanja tržne niše, ki jo zapolnjujejo s kombinacijo primerne cene ter plačilnih pogojev, zadovoljive kakovosti, storitev »po meri« in drugih diferenciacij. Neposredne konkurence za pohištvo v domačem mestu nimajo, gradbeni material pa je moč kupiti tudi v 30 km oddaljeni vasi.

Slika 1: Mejniki razvoja podjetja JI&MI, d. o. o.

1989 – ustanovitev podjetja
1992 – urejanje trgovine z železnino
1995 – odprtje trgovine z železnino
2001 – gradnja salona pohištva in gradbenega materiala
2003 – odprtje salona pohištva in gradbenega materiala
2006 – razširitev salona pohištva in gradb. materiala
2008 – prenova in razširitev trgovine z železn.

Preglednica 2: Prodajni program podjetja JI&MI, d. o. o.

Trgovina z železnino	Salon pohištva in gradbenega materiala
<ul style="list-style-type: none"> <li>• bela tehnika</li> <li>• posoda in drobni gospodinjski aparati</li> <li>• vijaki, orodje in elektromaterial</li> <li>• barve in laki</li> <li>• vodovodni material</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pohištvo, kuhinje in sedežne garniture</li> <li>• kopalnice in keramične ploščice</li> <li>• zidne in talne obloge, montažni program</li> <li>• armaturne mreže, les in gradbeni material</li> <li>• zidaki, okna, strešne kritine</li> </ul>

Preglednica 3: Struktura prihodkov (tudi v odvisnosti od maloprodaje in veleprodaje) v obeh trgovinah podjetja JI&MI, d. o. o.

Kazalnik	Podjetje kot celota	Železnina	Salon pohištva in gradbenega materiala
delež v celotnem prihodku	100 %	40 %	60 % (od tega pohištvo 30 %, gradb. material 30 %)
delež veleprodaje	35 %	10 %	25 % (v celoti gradbeni material)
delež maloprodaje	65 %	30 %	35 % (od tega pohištvo 40 %, gradb. material 60 %)

*Lastniška struktura* podjetja JI&MI, d. o. o.: 100-odstotni lastnik podjetja je Ivan B., univ. dipl. ekon.

*Struktura prihodkov* je odvisna predvsem od veleprodaje in maloprodaje obeh trgovin.

Z vidika *tehnično-tehnološke opremljenosti* podjetja lahko ugotovimo, da podjetje razpolaga s sodobno računalniško podporo za prodajo proizvodov in vodenje zaloga, ki je v trgovinski dejavnosti še posebej pomembna. Podjetje ima lastni vozni park, ki zajema službeno osebno vozilo, tri kombije, dva viličarja in dva tovornjaka.

V podjetju je 25 zaposlenih. Fakultetno izobrazbo imata lastnik/menedžer (direktor) podjetja Ivan, ki je univerzitetni diplomirani ekonomist, ter finančni analitik, ki je ekonomist. Večina zaposlenih je prodajalcev (16), voznikov je pet (*kadrovska struktura*).

*Vodenje* podjetja je zaradi njegove majhnosti in enotnega vodstva dveh ločenih dejavnosti (in lokacij) nekoliko posebno. Podjetje v osnovi vodijo linijsko. Pri tem imajo posamezni vodje svoje, po področjih specifične in konkretne zadolžitve. Kadar je potrebno, daje navodila lastnik/menedžer (direktor) posameznim zaposlenim tudi osebno. V podjetju strukture vodenja nimajo formalno zapisane.

#### 4 Predstavitev in proučitev razvojnega stanja podjetja JI&MI, d. o. o., ter ugotovitev dosežene stopnje dinamičnosti podjetja

##### 4.1 Diagnosticiranje razvojnega stanja podjetja JI&MI, d. o. o.

Za določitev življenjske faze, v kateri je podjetje, sta švicarska avtorja Pümpin in Prange (1995) razvila metodo, ki proučuje diferencirana izhodišča: poleg količinskih spremenljivk (kot sta npr. starost in velikost podjetja) upošteva tudi kakovostne spremenljivke (npr. poslanstvo podjetja, podjetniška kultura, slog vodenja, način reševanja problemov, struktura podjetja in strateški programi). Z uporabo njune metode lahko določimo, v kateri fazi življenjskega cikla je proučevano podjetje. V okviru svojega modela razvoja podjetja razlikujeta štiri idealnotipske konfiguracije podjetja: pionirsko podjetje, rastoče podjetje, zrelo podjetje in podjetje na preobratu. Te štiri konfiguracije podjetja so primerne tudi za opis posameznih faz razvoja (življenjskega cikla) podjetja. Diagnoza razvojne stopnje podjetja (prim. Pümpin, Prange 1995, 231 in dalje) mora temeljiti na dejstvih. Presoja v podjetju zajema proučevanje 18 elementov za vsako posamezno fazo, glede na to, v kolikšni meri ustrezajo posamezni fazi. Mišljeni so predvsem kot osnova za razpravo. Po ocenitvi po-

sameznih kriterijev iz seznamov mora slediti kritična, kakovostna, celovita presoja. Podatki o izbranem podjetju so bili zbrani v treh osebnih ustnih intervjujih ter mnogih osebnih pogovorih z lastnikom/menedžerjem proučevanega podjetja.

### Ugotavljanje elementov pionirstva

Elementi pionirskega podjetja so: 1. pridobivanje novih, obetajočih poslovnih možnosti je v središču (»izgradnja«); 2. aktivnosti podjetja lahko imamo za radikalno inovativne; 3. podjetje je mlado; 4. promet je še majhen, prav tako število zaposlenih in kupcev; 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 (»allrounder«); 8. vrh podjetja ima praktično z vsemi strankami osebne odnose; 9. moč odločanja je centralizirana na vrhu in je zelo intuitivna; 10. avtoritarno-patriarhalni slog vodenja z neposrednimi ustnimi navodili vsem delavcem, ki jih daje šef sam; 11. ni formalnih organizacijskih sredstev, npr. organigramov, opisov delovnih mest; 12. spontano ustno izrečene nagrade za izredne uspehe nadomeščajo 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 super prodajalci na vrhu; 17. opremljenost z lastnim kapitalom je le tolikšna, da zadosti minimalnim zakonskim predpisom; 18. stopnja lastnega financiranja (LK/TK) je od 1 : 3 do 1 : 5.

### Ugotavljanje elementov rasti

Elementi rastočega podjetja so: 1. poslovne možnosti, ki jih črpa podjetje, so večinoma v fazi rasti; 2. v ospredju je manj radikalna inovacija kot multiplikacija uspešnih konceptov in aktivnosti; 3. inovacije, ki jih uresničuje podjetje, so srednje radikalne, npr. novi izdelki so zelo sorodni prvotnim izdelkom; 4. prodor iz osnovnega posla na nove trge in v nove regije; 5. promet in število zaposlenih in kupcev izredno hitro naraščata; 6. izrazito razmišljanje o širjenju in težnja po razširitvi na vseh ravneh podjetja, z usmerjenostjo h koristim naveznih skupin (udeležencev podjetja, op. TŠ); 7. vodilni in inovatorji lahko postanejo bogati z osebnimi uspehi in inovacijskimi projekti (udeležba pri uspehu); 8. na vrhu podjetja je vodstvena skupina z zastopniki različnih funkcij oz. poslovnih področij; 9. (še vedno) osebni stiki med vrhom podjetja in ključnimi strankami; 10. slog vodenja s prenašanjem pooblastil; 11. tri do štiri hierarhične ravni; 12. naslonitev na maloštevilna formalna organizacijska sredstva, organigrami obstajajo, opisi delovnih mest so omejeni na bistveno; 13. podjetje kaže funkcionalno strukturo, med nadaljnjo rastjo se uvede oddelčna (divizijska) struktura; 14. pretežna naslonitev na formalne komunikacijske strukture, načelo enotnosti vodenja; 15. standardizacija izdelkov, ukinitvev obrobni 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 povečani lastnega kapitala v kratkih časovnih presledkih.

Preglednica 4: Kriteriji za ugotavljanje elementov pionirstva podjetja JI&MI, d. o. o.

Element	leta X – 10					leta X					leta X + 10				
	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
1.	x					x							x		
2.			x					x					x		
3.	x					x						x			
4.	x							x						x	
5.	x					x							x		
6.		x						x						x	
7.	x					x						x			
8.	x						x						x		
9.	x					x						x			
10.	x							x						x	
11.	x					x									x
12.	x					x								x	
13.	x					x					x				
14.	x					x						x			
15.	x					x								x	
16.	x						x					x			
17.	x								x						x
18.					x			x					x		
Skupaj:	15	1	1	0	1	10	2	4	1	1	1	5	5	5	2

Legenda: ++ pomeni: povsem velja

-- pomeni: sploh ne velja

Vir: Prirejeno po Pümpin, Prange 1995, 232–233

## Ugotavljanje elementov zrelosti

Elementi zrelega podjetja so: 1. podjetje pridobiva poslovne možnosti pretežno v fazi zrelosti (»žetev«, »črpanje«, »posnemanje«); 2. zelo dober, stabilen tok denarja; 3. šibka realna vrednost prometa in pritoka denarja, postopoma se pojavlja stagnacija; 4. v panožni primerjavi staro in veliko podjetje; 5. vrhovno vodstvo nima skoraj nobenega stika več z bazo; 6. finančni strokovnjaki, juristi, dolgoletni sodelavci v štabih dominirajo na vrhu podjetja; 7. usmeritev k finančnim velikostim (ROI) in učinkovitosti prekaša nekoličinske ciljne velikosti, kot so: kakovost, znanje, tehnološki položaj itd.; 8. pisna komunikacija, ki izhaja iz formalnih organizacijskih struktur, nadomesti ustno, neformalno komunikacijo; 9. ozračje nezaupanja, temu ustrezno močno poudarjanje nadzornih nalog, poudarjanje formalnih pristojnosti (»predalčkanje«); 10. priročniki, navodila za delo itd. kot inštrument standardizacije in nadzora, znaki nestrpnosti do odklonskega vedenja; 11. izravnanje oblikovanje plač, majhna priznanja inovatorjem za uspehe; 12. matrična struktura; 13. potraten, večstopenjski proces planiranja; 14. mnogoštevilne (trajne) komisije; 15. participativni slog vodenja; 16. dolgotrajne bitke za oblast v vodstvenem krogu, ki so pretežno prikriti; 17. politiziranje poslovnih odločitev v ravnotežju med notranjimi in zunanji interesnimi skupinami (udeleženci podjetja, op. TŠ); 18. stopnja lastnega financiranja (LK/TK) je nekako pri 1 : 1.

## Ugotavljanje elementov preobrata

Elementi podjetja v preobratu so: 1. poslovne možnosti, ki jih je podjetje pridobilo, so v veliki večini v zatonu; 2. upad prometa; 3. močno padajoč, 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 v kakovosti izdelkov, povečano število reklamacij, napake se le površno odpravljajo; 8. odhodi dobrih moči (»brain-drain«); 9. izboljšanje dobička, toka denarja in prometa se vedno znova najavlja za prihodnje leto oz. za dve leti naprej; 10. izredno kratkoročna 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 (protekcijem, 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, neprepoznave prioritete, zaskrbljeni zaposleni; 15. močne oblastne skupine, vkopane v svoje nasprotujoče si položaje v podjetju, v določenih okoliščinah pa tudi med delničarji; 16. velike količine razmnoženih papirjev; 17. lastna osamitev podjetja od okolja; 18. velik projekt.

Preglednica 5: Kriteriji za ugotavljanje elementov rasti podjetja JI&MI, d. o. o.

Element	leta X - 10					leta X					leta X + 10				
	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
1.	x						x						x		
2.					x	x					x				
3.					x	x					x				
4.					x	x					x				
5.			x			x						x			
6.	x						x						x		
7.					x			x				x			
8.					x					x			x		
9.	x					x						x			
10.					x			x				x			
11.					x		x				x				
12.					x			x				x			
13.					x					x			x		
14.					x				x				x		
15.					x				x			x			
16.					x			x				x			
17.					x					x			x		
18.					x		x					x			
Skupaj:	3	0	1	0	14	5	4	4	2	3	4	8	6	0	0

Legenda: ++ pomeni: povsem velja

-- pomeni: sploh ne velja

Vir: Prirejeno po Pümpin, Prange 1995, 234–235

**Preglednica 6:** *Kriteriji za ugotavljanje elementov zrelosti podjetja JI&MI, d. o. o.*

Element	leta X – 10					leta X					leta X + 10				
	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
1.					x		x					x			
2.				x		x					x				
3.					x					x					x
4.					x					x					x
5.					x					x			x		
6.					x					x					x
7.					x				x				x		
8.					x					x					x
9.					x					x			x		
10.					x					x					x
11.			x						x				x		
12.					x					x					x
13.					x					x					x
14.					x					x					x
15.					x					x			x		
16.					x					x			x		
17.					x					x					x
18.					x				x						x
Skupaj:	0	0	1	1	16	1	1	0	3	13	1	1	1	5	10

Legenda: ++ pomeni: povsem velja

-- pomeni: sploh ne velja

Vir: Prirejeno po Pümpin, Prange 1995, 236–237

**Preglednica 7:** *Kriteriji za ugotavljanje elementov preobrata podjetja JI&MI, d. o. o.*

Element	leta X – 10					leta X					leta X + 10				
	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
1.					x					x					x
2.					x					x					x
3.					x					x					x
4.					x				x				x		
5.					x					x					x
6.					x					x				x	
7.					x			x						x	
8.					x					x					x
9.					x					x					x
10.			x						x						x
11.					x					x					x
12.				x					x				x		
13.					x					x					x
14.					x					x					x
15.					x					x					x
16.					x					x					x
17.					x					x					x
18.					x					x					x
Skupaj:	0	0	1	1	16	0	0	1	3	14	0	0	2	2	14

Legenda: ++ pomeni: povsem velja

-- pomeni: sploh ne velja

Vir: Prirejeno po Pümpin, Prange 1995, 238–239

## 4.2 Ugotovitev dosežene stopnje dinamičnosti podjetja JI&MI, d. o. o.

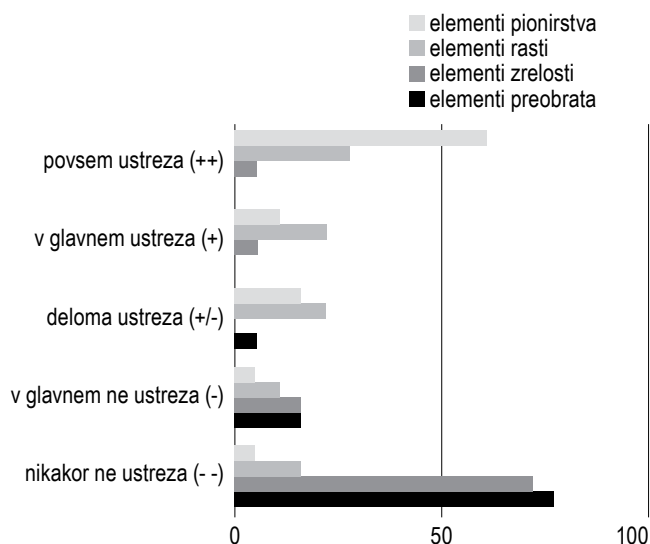
Po modelu avtorjev Pümpin in Prange podjetje idealno tipsko preživlja svoj življenjski cikel v zaporedju štirih razvojnih faz (oz. konfiguracij). Vsaka faza ima svoje značilnosti. Najpomembnejše razlike pokažejo po proučevanih avtorjih (1995, 136–137) naslednji kriteriji: privlačnost poslovnih možnosti, ki jih je podjetje izkoristilo, velikost podjetja, način vodenja ter vpliv podjetniškega elementa. Podjetja pa v resnici praviloma ne ustrezajo popolnoma idealnotipski konfiguraciji podjetja (Uršič 2000, 76–77). V praksi pogosteje ugotavljamo prepletenost elementov različnih razvojnih stopenj.

Pri nadaljnji analizi proučevanega podjetja smo na osnovi izračunanih rezultatov v vsaki fazi ugotavljali, v kateri fazi življenjskega cikla se podjetje nahaja in kakšne so smeri njegovega gibanja. Kljub temu da lahko vsako podjetje v nekem trenutku kaže elemente različnih faz (pionirstvo, rast, zrelost, preobrat), ena med njimi prevladuje. Numerični rezultati so v modelu prikazani v obliki vodoravnih črt, njihova dolžina pa pove, kako močno so zastopani elementi posameznih faz življenjskega cikla podjetja JI&MI, d. o. o. (sliki 2 in 3).

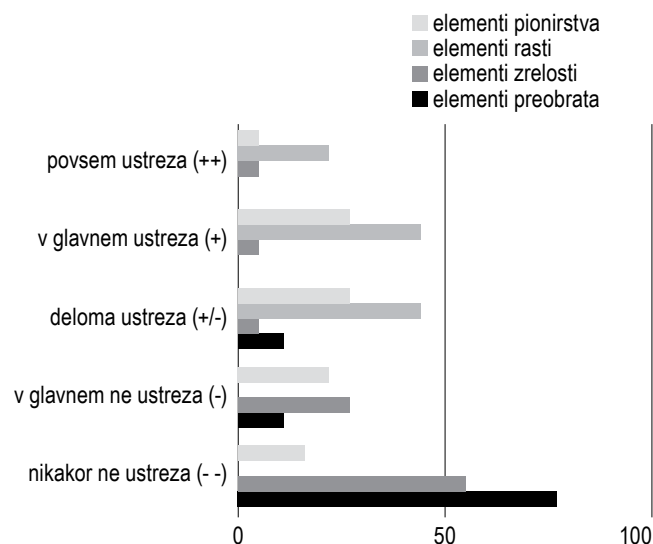
Podjetje JI&MI, d. o. o., smo analizirali po vseh predpostavkah za ugotavljanje elementov vseh možnih razvojnih faz podjetja, ki sta jih oblikovala Pümpin in Prange. Na podlagi seznamov kriterijev za diagnozo posameznih faz smo izvedli obsežno analizo razvojnega stanja podjetja. Ugotavljamo, da nam matematični seštevki ocen pravzaprav ne povedo veliko. Nekoliko bolj nazorna je zagotovo grafična slika. Pri skupni oceni ugotavljanja faze življenjskega cikla podjetja pa ne gre za matematična povprečja, temveč povzetek rezultatov pokaže smer gibanja. Tako je bilo kljub temu treba napraviti poglobljeno, kompleksno vsebinsko analizo rezultatov, na osnovi katere smo ugotovili naslednje lastnosti podjetja:

- podjetje JI&MI, d. o. o., je pretežno v pionirski fazi, saj večina kriterijev iz seznama avtorjev (Pümpin in Prange) povsem ustreza ali ustreza elementom pionirstva;
- v podjetju je občutiti mnogo podjetniškega pionirskega duha in veliko pozitivnih elementov pionirskega podjetja;
- izrazito so poudarjeni pionirski elementi, kot so nenehno pridobivanje novih poslovnih priložnosti (v sedanjem in potencialnem poslovnem spektru podjetje nenehno išče nove privlačne možnosti), »na vrhu« podjetja je podjetnik – lastnik, ki kaže veliko razumevanje za vse podrobnosti poslovanja, moč odločanja je centralizirana »na vrhu« in zelo intuitivna, podjetje nima formalnih organizacijskih sredstev (npr. organigramov, opisa delovnih mest), sistematični plačilni sistem ne obstaja, problemi kupcev se rešujejo individualno in zaposleni so le malo specializirani;
- glede na smer gibanja rezultatov lahko sklepamo, da podjetje (počasi) prehaja iz pionirske faze v fazo rasti: elementi rasti so in bodo po oceni tudi v prihodnosti podjetja vse pomembnejši;
- te značilnosti se kažejo tudi v pomembnih elementih rasti, kot so npr. multiplikacija uspešnih konceptov in aktivnosti, srednje radikalne inovacije (novi izdelki so npr. zelo sorodni prvotnim izdelkom), prodirajo na nova področja poslovanja, rast obsega prometa in števila zaposlenih, lastnik ima s pomembnejšimi strankami (še vedno) osebne stike;
- delno lahko zaznamo samo nekatere elemente faze zrelosti podjetja, pri tem lahko izpostavimo predvsem zelo dober, stabilen tok denarja (podjetje je finančno zelo zdravo);
- negativni elementi preobrata so v celoti umaknjeni v ozadje, kar je za podjetje izredno pozitivno.

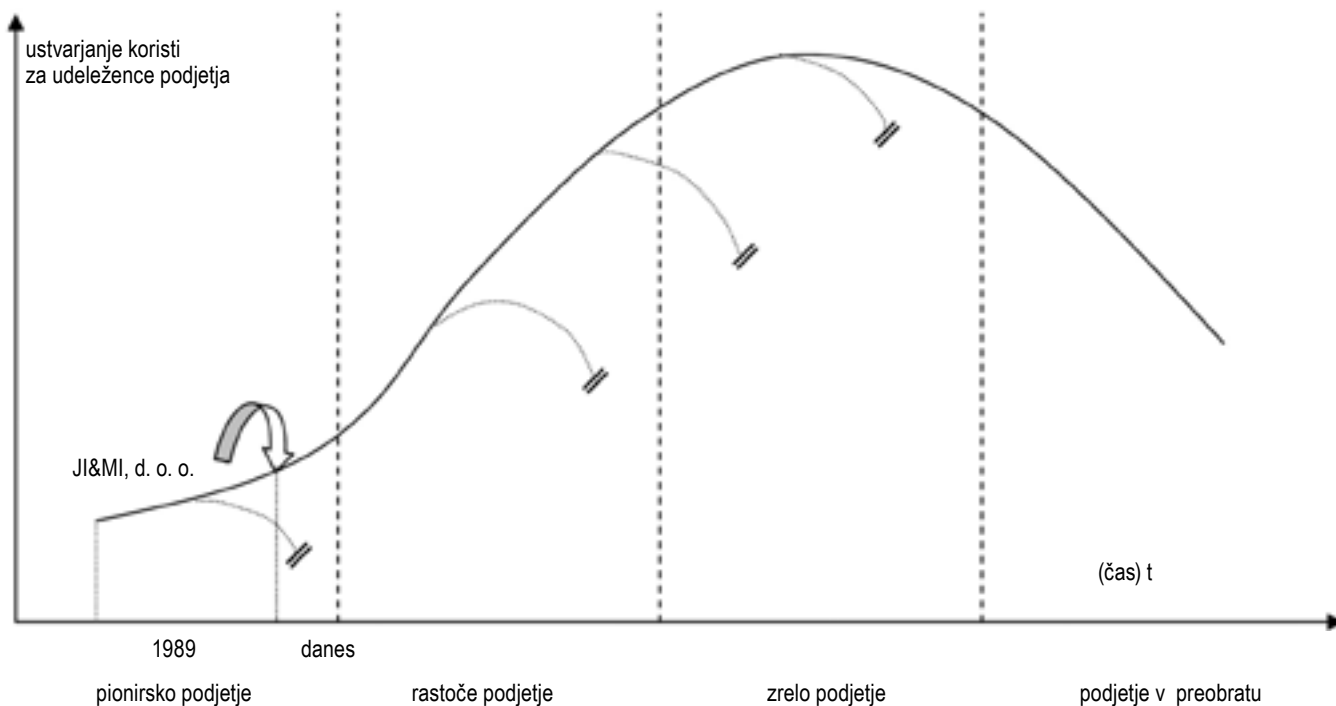
Slika 2: Diagnoza razvojnega stanja podjetja JI&MI, d. o. o.



Slika 3: Prognoza razvojnega stanja podjetja JI&MI, d. o. o. (čez 10 let)



Slika 4: Ugotovljena faza razvoja podjetja JI&amp;MI, d. o. o., v življenjskem ciklu podjetja avtorjev Pümpin in Prange



Vir: Prirejeno po Pümpin, Prange 1995, 133

Prevladujejo torej elementi pionirstva, v vedno večji meri pa so prisotni tudi elementi rasti. Podjetje JI&MI, d. o. o., se bo moralo zavzemati za vzdrževanje elementov pionirstva: za ohranjanje inovativnosti, kreativnosti, podjetniškega duha, prilagodljivosti ter predanosti podjetju; dovolj pozornosti pa bodo morali posvečati tudi elementom rasti, da zaradi prehoda med obema fazama ne bi zašli v krizo: usmerjenost k razširjanju (nenehnemu iskanju in pridobivanju novih poslovnih možnosti ter multiplikativne-

mu povečevanju privlačnih poslovnih možnosti), k izrabi časa, razmisliti bi morali o planiranju, formalni organizacijski strukturi ter vrednostni analizi (in zniževanju) stroškov. Vse to od podjetja in njegovega vodstva zahteva izredno veliko napora. Ravno zaradi prehoda v fazo rasti pa se koristnost za udeležence podjetja (Pümpin in Prange jih imenujeta navezne skupine) bliskovito večja. Z rastjo proučevano podjetje uresničuje svoje poslanstvo in s tem blaginjo v kraju, kjer posluje.

Preglednica 10: Zastopanost elementov dinamičnega podjetja v podjetju JI&amp;MI, d. o. o.

Elementi dinamičnega podjetja	Ocena JI&MI, d.o.o.	--	-	+/-	+	++
pridobivanje privlačnih poslovnih možnosti						X
multiplikacija sistemov in procesov					X	
razvoj diferenciranih kultur			X			
prožen statut						X
razvoj promotorjev dinamike	X					
izoblikovanje strateških izhodišč za uspeh				X		
prožno prilagajanje strukture in procesne organizacije					X	
omejitev sistemov vodenja na smiselni optimum				X		
usmeritev k človeku					X	
časovna orientiranost			X			
skupna ocena		1	2	2	3	2

Legenda: -- (nedinamično podjetje),  
 - (skoraj nedinamično podjetje),  
 +/- (niti nedinamično niti dinamično podjetje),  
 + (skoraj dinamično podjetje),  
 ++ (dinamično podjetje)

\* Kot jih določa metodologija uporabljenega modela.



## 5 Sklepna razmišljanja

Na podlagi analize proučevanega podjetja JI&MI, d. o. o. – diagnosticiranja njegovega razvojnega stanja ter ugotovitve dosežene stopnje dinamičnosti podjetja – lahko ugotovimo, da je uporabljena metoda dobra osnova za osebni razgovor strokovnjaka analitika s podjetnikom, za razmišljanje podjetnika o prednostih in slabostih njegovega podjetja, ugotavljanje razvojne faze in analize razvojnega stanja podjetja, prikaz smeri gibanja razvoja podjetja ter zastopanosti elementov dinamičnega podjetja. Izračunana povprečja kriterijev za ugotavljanje elementov posamezne faze življenjskega cikla podjetja sicer o podjetju ne povedo dovolj, prav tako je kljub uporabi metodologije potrebna tudi vsebinska presoja rezultatov, kar je zagotovo ena izmed pomembnih slabosti metodologije, a že opredeljeni pozitivni vidiki uporabljene metode te slabosti zagotovo pretehtajo. Objektivnost metode tako dopolnimo s človeškim dejavnikom, pri čemer posebej opozarjamo na potrebno celovitost pristopa.

V Sloveniji živimo v razmerah, kjer se majhni prodajalci srečujejo z vedno večjo konkurenco ter s konkurenco velikih trgovskih centrov, ko se spreminjajo navade kupcev, standardi pa postavljajo vedno više. Enako velja za razmere v celotni Evropski uniji, zato mora biti proučevano podjetje v času aktivnega približevanja Republike Hrvaške Evropski uniji na to dejstvo še posebej pozorno. Proučevano podjetje se mora zavedati, da se bodo razmere iz Evropske unije prenesle tudi na njegovo tržišče ter da bodo morali ohraniti svojo prilagodljivost ter spremljati svoje strateško okolje, če želijo preživeti. Glede na predvideni razvoj okolja, v katerem posluje, bo podjetje ob vključitvi Republike Hrvaške v Evropsko unijo moralo biti večje ali pa obstaja nevarnost, da ga bo v prihodnosti ob vključitvi države v Evropsko unijo prevzela katera od velikih trgovskih hiš. Uporabljena metoda za ugotavljanje značilnosti razvoja podjetja avtorjev Pümpin in Prange temelji na težnji, da podjetje za svoj razvoj poišče ciljno dinamičnost. Kot smo ugotovili v prispevku, lahko podjetje ciljno dinamičnost doseže tako, da ohranja značilnosti pionirskega in rastočega podjetja, začne razmišljati drugače in (p) ostane uspešno. Kaj je uspešnost, pa je največji problem sodobnega časa, saj uspešnost potrjuje trg, kjer pa se vse hitreje dogajajo vsaj zgoraj omenjene spremembe. Proučevano podjetje JI&MI, d. o. o., naj zato prilagaja svojo vizijo in politiko podjetja ter nenehno išče strateške možnosti in strategije (slednje pred izbiro ovrednoti), prilagaja strukture in planira programiranje uresničitve izbranih strategij razvoja ter svoje delovanje in obnašanje. Posluje naj etično in se obnaša družbeno odgovorno. Predlagamo, da pri tem uporablja MER-ov model integralnega menedžmenta (Belak, soavtorice in soavtorji 2003, Belak 2002, Kajzer et al. 2008), upoštevajo naj tudi posebnosti menedžmenta družinskega podjetja (Duh 2003). Le s potrebno dinamičnostjo in (tržnim) prilagajanjem bo proučevano podjetje tudi v prihodnje uspešno.

## Literatura

- Adizes, I. (1979). Organizational passages: diagnosing and treating life cycle problems in organizations. *Organizational Dynamics*, Vol. 8, str. 3–24.
- Adizes, I. (1989). *Corporate Life Cycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Albach, Horst (1976). Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 10/1976 (46), str. 683–696.
- Argenti, John (1976). *Corporate collapse: The causes and symptoms*. London idr., McGraw-Hill.
- Belak, Jernej (2009): *Business Ethics Implementation at Different Stages of the Enterprise Life Cycle*. V Mariboru: Založba MER, Gubno: MER Evrocenter. Actualities of Management and Development.
- Belak, Jernej (2008): *Business Ethics Implementation at Different Stages of the Enterprise Life Cycle: doctoral dissertation*. Oestrich-Winkel, Maribor.
- Belak, Janko, soavtorice in soavtorji (2003). *Integralni management in razvoj podjetja*. MER Evrocenter, Založba MER v Mariboru.
- Belak, Janko, soavtorice in soavtorji (2003a). *Praktikum managementa*. Druga spremenjena izdaja. Založba MER – MER Evrocenter, Maribor in Gubno.
- Belak, Janko (2002). *Politika podjetja in strateški management*. Druga dopolnjena izdaja. Založba MER – MER Evrocenter, Maribor in Gubno.
- Bellinger, Bernhard (1962). Unternehmenskrisen und ihre Ursachen. V: *Handelsbetrieb und Marktordnung*; jubilejna izdaja ob 70. letnici Carla Ruberga, Wiesbaden, Gabler, str. 49–74.
- Bleicher, Knut (1991). *Das Konzept Integriertes Management: Das St. Galler Management-Konzept*. Frankfurt am Main/New York, Campus.
- Bleicher, Knut (1983). Management von Spitzentechnologien. *Zeitschrift Führung & Organisation*, 1983 (52), str. 243–251 (1. del), str. 340–346 (2. del), str. 403–406 (3. del).
- Buchele, Robert B. (1967). *Business Policy in Growing Firms: A Manual for Evaluation*. San Francisco, Cal.: Chandler.
- Chandler, Alfred D., Jr. (1962). *Strategy and Structured: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass./London, M. I. T. Press.
- Chawla, Sudhir K., Hazeldine, Mary F., Jackson, Robert E., Lawrence, Richard J. (2007). SMALL BUSINESS CRITICAL SUCCESS FACTORS AND THE LEGAL FORM OF THE FIRM. *Journal of Business and Entrepreneurship*; Oct 2007; 19, 2.

16. Churchill, Neil C., Lewis, Virginia L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 3/1983 (Vol. 61), maj–junij, str. 30–50.
17. Clifford, Donald K., Jr. (1973). Growth pains of the treshold company. *Harvard Business Review*, 1973 (51), september–oktober, str. 143–154.
18. Dodge, H., Fullerton, S. in Robbins, J. (1994). Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small businesses. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, str. 121–34.
19. Downs, A. (1967). The life cycle of bureaus. V: Downs, A. (Ed.), *Inside Bureaucracy*. Little, Brown, & Co. and Rand Corporation, San Francisco, CA.
20. Duh, Mojca (2003). *Družinsko podjetje: Razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. MER Evrocenter, Založba MER v Mariboru.
21. Duh, Mojca, Kajzer, Štefan (2002). *Razvoj in razvojni modeli podjetja in managementa*. Aktualnosti managementa in razvoja, 1. Založba MER – Mer Evrocenter, Maribor in Gubno.
22. Duh, Mojca (2002). Razvoj in razvojni modeli podjetja. V: Duh, Mojca, Kajzer, Štefan (2002). *Razvoj in razvojni modeli podjetja in managementa*. Aktualnosti managementa in razvoja, 1. Založba MER – Mer Evrocenter, Maribor in Gubno.
23. Greiner, Larry E. (1982). Evolution und Revolution im Wachstum von Organisationen. *Harvard Manager*, 1982, 3. zvezek, str. 7–15 (Izvirnik: Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 4/1972 (50), julij–avgust, str. 37–46).
24. Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, July–August, str. 37–46.
25. Hanks, S., Watson, C., Jansen, E. in Chandler, G. (1993). Tightening the life cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Winter, str. 5–29.
26. James, Barrie G. (1973). The Theory of the Corporate Life Cycle. *Long Range Planning*, 2/1973 (6), str. 68–74.
27. Kimberly, J. in Miles, R. (1980). *The Organizational Life Cycle*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.
28. Lester, Donald L., Parnell, John A. (2008). Firm size and environmental scanning pursuits across organizational life cycle stages. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 15, No. 3, str. 540–554.
29. Lester, Donald L., Parnell, John A., Menefee, Michalel L. (2008/2009). Organizational life cycle and innovation among entrepreneurial enterprises. *Journal of Small Business Strategy*. Volumen 19, Numer 2, Fall/Winter 2008/2009.
30. Levitt, Theodore (1965). Exploit the Product Life Cicle. *Harvard Business Review*, 6/1965 (43), november–december, str. 81–94.
31. Lievegoed, B. C. J. (1974). *Organisationen im Wandel: Die praktische Führung sozialer Systeme in der Zukunft*. Bern/Stuttgart, Haupt. (Izvirnik: *Organisaties in Ontwikkeling*; Rotterdam, Lemiscaat).
32. Lipitt, Gordon L., Schmidt, Warren H. (1967). Crises in a developing organization. *Harvard Business Review*, 1967 (45), november–december, str. 102–112.
33. Lodahl, T. in Mitchell, S. (1980). Drift in the development of innovative organizations. V: Kimberly, J. and Miles, R. (Eds): *The Organizational Life Cycle*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA, str. 184–207.
34. Miller, D. in Friesen, P. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, Vol. 30, str. 1161–83.
35. Miller, Lawrence (1990). Die sieben Leben des Managers: Vom jungen Wilden zur grauen Eminenz. Mit welchen Typen Sie fertig werden müssen; Düsseldorf/Wien/New York, Ecom. (Izvirnik: *Barbarians to Bureaucrats: Corporate Life Cycle Strategies*, New York, Porter, 1989).
36. Mintzberg, Henry (1983). *Power In and Around Organizations*. Englewood Cliffs, N. Y., Prentice-Hall.
37. Mintzberg, Henry (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, N. Y., Prentice-Hall.
38. Ng, Chui-Ha (Tracy), Walker, Derek H. T. (2008): A study of project management leadership styles across life cycle stages of an IT project in Hong Kong. V: *International Journal of Managing Projects in Business*. Vol. 1, No. 3, str. 404–427.
39. Oertel, Simon, Walgenbach, Peter (2009): How the Organizational Ecology Approach Can Enrich Business Research on Small and Medium-Sized Enterprises – Three Areas for Future Research. V: *Schmalenbach Business Review : ZFBF*. Düsseldorf: Jul 2009. Vol. 61, Iss. 3; str. 250 (20 str.).
40. Penrose, E. (1952). Biological analogies of the firm. *American Economic Review*, Vol. 42, str. 804–19.
41. Pümpin, Cuno, Prange, Jürgen (1995). *Usmerjanje razvoja podjetja*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
42. Pümpin, Cuno, Prange, Jürgen (1991): *Management der Unternehmensentwicklung: Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen*. Campus Verlag, Fankfurt am Main.
43. Quinn, R. in Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, Vol. 29, str. 33–41.

44. Ramaswamy, Vinita, Ueng, C. Joe, Carl, Lee (2008): Corporate governance characteristics of growth companies: an empirical study. V: *Academy of Strategic Management Journal*. Volume 7, str. 21–33.
45. Scott, M. in Bruce, R. (1987). Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*, Vol. 20, str. 45–52.
46. Scott, M., Bruce, R. (1971). *Stages of corporate development* (1. del). Boston, Mass., Intercollegiate Case Clearing House.
47. Swayne, Charles B., Tucker, William R. (1973). *The Effective Entrepreneur*. Morristown, N. Y., General Learning Press.
48. Štrukelj, Tjaša, Kajzer, Štefan (2000): Entwicklungsmanagement des Unternehmens im Wachstum. V: *Die KMU im 21. Jahrhundert – Impulse, Aussichten, Konzepte* / Hans Jobst Pleitner, Walter Weber (Herausgeber/Editors). St. Gallen : KMU : HSG, 2000, str. 235–248.
49. Talebi, Kambiez (2007): How entrepreneurs should change their style in a business life cycle. V: *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*. Volume III, Issue 3. [www.asiaentrepreneurshipjournal.com](http://www.asiaentrepreneurshipjournal.com).
50. Tichy, N. (1980). Problem cycles in organizations and the management of change. V: Kimberly, J. and Miles, R. (Eds). *The Organizational Life Cycle*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA, str. 164–83.
51. Uhlaner, Lorraine, Wright, Mike, Huse, Morten (2007): Private Firms and Corporate Governance: an Integrated Economic and Management Perspective. V: *Small Business Economics*. 2007, 29: 225–241.
52. Uršič, Marija (2000). Presoja vodenja politike podjetja in ugotavljanje faze življenjskega cikla podjetja KMK, d. d. *MER revija za management in razvoj*, MER Revija, št. 4–5, let. 2, str. 70–95, MER Evrocenter, Gubno.