

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA RASTI PODJETJA MLADINSKA KNJIGA
TRGOVINA Z VIDIKA CHURCHILL-LEWISOVEGA
MODELA RASTI**

Ljubljana, april 2004

VESNA ČOLIČ

IZJAVA

Študentka Vesna Čolič izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Maksa Tajnikarja in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE:

1.	UVOD.....	1
1.1.	PROBLEMATIKA IN NAMEN MAGISTRSKEGA DELA.....	1
1.2.	CILJ MAGISTRSKEGA DELA	3
1.3.	METODE DELA	3
2.	RAST IN RAZVOJ PODJETJA.....	4
2.1.	RAST ALI RAZVOJ PODJETJA?	4
2.2.	MOTIVI ZA RAST PODJETJA	5
2.3.	HIPOTEZE RASTI PODJETJA	5
2.4.	DEJAVNIKI RASTI IN RAZVOJA PODJETJA.....	7
2.5.	DIMENZIJE RASTI PODJETJA.....	10
3.	O MODELIH RASTI IN RAZVOJA PODJETJA.....	11
3.1.	MODELI RASTI IN RAZVOJA PODJETJA	11
3.2.	PRIMERJAVA MODELOV.....	29
3.3.	SLABOSTI FAZNIH MODELOV ŽIVLJENJSKEGA CIKLA PODJETJA.....	31
3.4.	EMPIRIČNO PREIZKUŠANJE MODELOV.....	32
4.	CHURCHILL-LEWISOV MODEL RASTI.....	35
4.1.	PREDSTAVITEV MODELA	35
4.1.1.	FAZA OBSTOJA.....	37
4.1.2.	FAZA PREŽIVETJA.....	38
4.1.3.	FAZA USPEHA	38
4.1.4.	FAZA VZLETA	40
4.1.5.	FAZA ZRELOSTI	41
4.2.	ZNAČILNOSTI PODJETJA PO POSAMEZNIH FAZAH RASTI	42
4.3.	DEJAVNIKI RASTI PODJETJA IN NJIHOV POMEN PO FAZAH.....	43
4.4.	POMEN CHURCHILL-LEWISOVEGA MODELA RASTI	45
5.	ANALIZA RASTI PODJETJA MLADINSKA KNJIGA TRGOVINA PO CHURCHILL – LEWISOVEM MODELU RASTI.....	46
5.1.	PREDSTAVITEV PODJETJA.....	46
5.2.	UPORABNOST CHURCHILL-LEWISOVEGA MODELA PRI ANALIZI RASTI PODJETJA MLADINSKA KNJIGA TRGOVINA	50
5.3.	ZGODOVINA SKUPINE PODJETIJ MLADINSKA KNJIGA IN NASTANEK PODJETJA MLADINSKA KNJIGA TRGOVINA	50

5.4.	POSLOVANJE PODJETJA MLADINSKA KNJIGA TRGOVINA	51
5.4.1.	OBDOBJE MED LETI 1990 IN 1995	51
5.4.2.	OBDOBJE MED LETI 1996 IN 1999	55
5.4.3.	OBDOBJE MED LETI 2000 IN 2002	58
5.5.	MANAGERSKI DEJAVNIKI PO CHURCHILL-LEWISOVEM MODELU	59
5.5.1.	VELIKOST PODJETJA IN NJEGOVA KOMPLEKSNOŠT	60
5.6.	OPIS MANAGERSKIH DEJAVNIKOV ZA PODJETJE MLADINSKA KNJIGA TRGOVINA	62
5.6.1.	DEJAVNIKI, KI ZADEVAJO PODJETJE.....	62
5.6.1.1.	FINANČNI VIRI.....	62
5.6.1.2.	KADROVSKI VIRI.....	69
5.6.1.3.	SISTEMSKI VIRI.....	72
5.6.1.4.	DEJAVNIKI POSLOVANJA.....	78
5.6.1.4.1.	POMEN KUPCEV.....	78
5.6.1.4.2.	GEOGRAFSKA RAZPRŠENOST PRODAJNE MREŽE IN UGLED PODJETJA.....	80
5.6.1.4.3.	POMEN DOBAVITELJEV	80
5.6.1.4.4.	KONKURENCA.....	81
5.6.2.	DEJAVNIKI RASTI PODJETJA, KI ZADEVAJO LASTNIKA PODJETJA.....	82
5.6.2.1.	OSEBNI CILJI LASTNIKA IN CILJI, KI JIH IMA S PODJETJEM.....	83
5.6.2.2.	OPERATIVNE SPOSOBNOSTI LASTNIKA.....	83
5.6.2.3.	LASTNIKOVA SPOSOBNOST MANAGIRANJA.....	84
5.6.2.4.	STRATEŠKA SPOSOBNOST LASTNIKA.....	84
5.7.	VIDIKI RASTI PODJETJA	84
5.7.1.	STIL POSLOVODENJA	85
5.7.2.	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	85
5.7.3.	FORMALIZACIJA.....	91
5.7.4.	GLAVNI STRATEŠKI CILJI PODJETJA.....	94
5.7.5.	VKLJUČENOST LASTNIKA V POSLE.....	95
5.8.	ZBIRNA OCENA RAZVOJA IN RAZVOJNE MOŽNOSTI PODJETJA.....	95
5.8.1.	ZBIRNA OCENA RAZVOJA PODJETJA.....	95
5.8.2.	RAZVOJNE MOŽNOSTI PODJETJA V PRIHODNJE	98
6.	SKLEP	100
7.	LITERATURA IN VIRI.....	103
7.1.	LITERATURA	103
7.2.	VIRI.....	107

PRILOGE

SEZNAM SLIK:

<i>Slika 1 : Greinerjev model rasti</i>	18
<i>Slika 2 : Churchill-Lewisov model rasti</i>	36
<i>Slika 3: Značilnosti podjetja po fazah rasti</i>	42
<i>Slika 4: Pomen dejavnikov po stopnjah rasti</i>	44
<i>Slika 5: Struktura prihodkov od prodaje v letu 2002 po programih</i>	47
<i>Slika 6: Grafični prikaz lastninske sestave podjetja Mladinska knjiga Trgovina na dan 31.12.2002</i>	48
<i>Slika 7: Organigram Mladinske knjige Trgovine v letu 1996</i>	56
<i>Slika 8: Proces strateškega planiranja</i>	74
<i>Slika 9: Rast lastniškega deleža podjetja Založba Mladinska knjiga v podjetju Mladinska knjiga Trgovina</i>	83
<i>Slika 10: Organizacijska struktura podjetja za obdobje do leta 1995</i>	88
<i>Slika 11: Organizacijska struktura podjetja v letu 1996</i>	89
<i>Slika 12: Organizacija komercialnega sektorja v letu 2000</i>	90
<i>Slika 13: Možne razvojne poti podjetja</i>	98

SEZNAM TABEL:

<i>Tabela 1 : Modeli rasti podjetja po avtorjih in letu izdelave</i>	12
<i>Tabela 2 : Model življenjskega cikla (skupne značilnosti modelov)</i>	31
<i>Tabela 3: Reprezentativni podatki za podjetje Mladinska knjiga Trgovina</i>	49
<i>Tabela 4: Prikaz poslovnih rezultatov za leta 1992-1995 (v SIT)</i>	52
<i>Tabela 5: Prikaz poslovnih rezultatov za leta 1996 - 1999 (v SIT)</i>	55
<i>Tabela 6: Prikaz poslovnih rezultatov za leta 2000-2002 (v SIT)</i>	58
<i>Tabela 7: Letni prihodki od prodaje v 1000 SIT</i>	60
<i>Tabela 8: Število zaposlenih konec leta</i>	60
<i>Tabela 9: Finančni kazalci za obdobje 1990-1995</i>	65
<i>Tabela 10: Finančni kazalci za obdobje 1996-1999</i>	67
<i>Tabela 11: Finančni kazalci za obdobje 2000-2002</i>	68
<i>Tabela 12: Izobrazbena struktura zaposlenih po številu in deležu v zadnjem letu obravnavanih obdobj</i>	71
<i>Tabela 13: Poslovne enote Mladinske knjige Trgovine</i>	81

1. UVOD

1.1. PROBLEMATIKA IN NAMEN MAGISTRSKEGA DELA

Podjetje je institucija, katere obstoj zahteva veliko fleksibilnosti. Nenehno se mora prilagajati spremembam v okolju, saj nosi tveganje, da bo zašla v stečaj in izginila. V veliki meri nosi podjetje riziko za uspešnost svojega poslovanja, katerega preverjanje poteka na trgu. Podjetje mora imeti ekonomsko moč, ki mu omogoča samostojni obstoj in razvoj (Pučko, 1999, str. 3).

Podjetja tekom svojega obstoja rastejo in se razvijajo. Tema »rast in razvoj podjetja« ima v ekonomski literaturi že dolgo tradicijo, teorije rasti in razvoja pa kljub temu še nimamo razvite. Na tem področju koeksistirajo različne hipoteze o rasti in razvoju podjetja (Pučko, 1999, str.37). Rast in razvoj podjetja pomenita spremembe, do katerih prihaja v podjetju tekom časa. Z rastjo podjetja običajno mislimo kvantitativno spreminjanje podjetja, z razvojem podjetja pa kvalitativno spreminjanje podjetja. Razvoj podjetja je življenjska nuja podjetja, brez razvoja ni obstoja in ni življenja podjetja.

Spremembe, ki jih podjetje doživlja od svoje ustanovitve pa do ukinitve, poskušajo razložiti številni modeli razvoja podjetja. Čeprav je vsako podjetje drugačno, so nam lahko modeli razvoja pomemben pripomoček za razumevanje sprememb, ki jih podjetje doživlja. Managerjem v podjetju tako omogočajo razumevanje in ocenjevanje problemov in zahtev posameznih razvojnih stopenj ter fazam ustrezno ukrepanje in vodenje podjetja. Premajhno zavedanje in upoštevanje teoretičnih in praktičnih priporočil iz strokovne literature ima lahko slabe posledice na uspešnost poslovanja podjetja.

V literaturi obstaja cela množica modelov rasti in razvoja podjetij, vsak pa je le poenostavitev stvarnosti. Nikoli ne moremo trditi, da se bo razvoj podjetja odvijal po modelsko zasnovani poti. Nekateri modeli izhajajo iz predpostavke, da podjetje prehaja skozi zaporedje vnaprej določenih faz. Drugi modeli izhajajo iz prepričanja, da ni mogoče opredeliti faz in prehodov med njimi na nek sistematičen način. Do rasti v podjetju pride zaradi dejstva, da managerji ali podjetniki vodijo podjetje in ga tudi spreminjajo. Nekateri govorijo tudi o integriranih modelih, ki združujejo značilnosti modelov.

Veliko modelov posnema biološke značilnosti sveta. Številni avtorji so prenesli zamisel življenjskega cikla organizmov v ekonomijo, podjetništvo in management (Duh, 1999, str. 79). Podjetja naj bi živela svoje »življenje«. Nekateri avtorji celo trdijo, da uspešno podjetje v tržnem gospodarstvu živi od 20 do 30 let.

Po mnenju raziskovalcev lahko z analogijo življenjskega cikla bolje razumemo na splošno nelinearni razvoj podjetij in napotke za podjetniško obvladovanje faz, ki jih je mogoče napovedati vnaprej, prehode med temi fazami in krize, ki jih prinaša razvoj. Pri tem pa je očitno, da so biološki pojavi posledica zakonov narave in jih ne moremo nespremenjeno prenesti na družbene pojave, za katere vemo, da taki zakoni ne veljajo. Odločilna razlika je v tem, da lahko vodstvo podjetja, v nasprotju z determinizmom modelov biološkega cikla, s svojimi odločitvami vpliva na potek življenjskega cikla.

Namen mojega dela je, da predstavim razvoj podjetja Mladinska knjiga Trgovina po najbolj znanem podjetniškem modelu rasti, Churchill-Lewisovem modelu rasti. Model sta avtorja Churchill in Lewis zasnovala na lastnih izkušnjah, empiričnih raziskavah in že obstoječih teoretičnih modelih. Model izhaja iz domneve, da je mogoče življenje podjetja na poti od malega podjetja v veliko, iz mlade v zrelo organizacijo, razdeliti na naslednjih pet faz (Churchill, Lewis, 1983, str. 31):

- obstoj,
- preživetje,
- uspeh,
- vzlet,
- zrelost.

Model je boljši od ostalih faznih modelov, ker do določene mere pojasnjuje, zakaj nekatera podjetja nikoli ne dosežejo večjih stopenj rasti. Model namreč pojasnjuje določene zgornje meje, ki jih podjetja dosegajo v različnih fazah rasti in na katerih lahko podjetja zastanejo v rasti ter potem uspešno poslujejo tudi v daljšem časovnem obdobju (Tajnikar, 2000, str. 60). Model izpostavlja točke v življenju podjetja, v katerih lahko nastanejo krizna obdobja, ki se lahko končajo ali s propadom podjetja ali pa v novem zaletu za rast podjetja. Model napoveduje probleme, s katerimi se lahko podjetje sooči v različnih fazah razvoja, če izvaja rastoče strategije.

Podjetje Mladinska knjiga Trgovina je eno večjih slovenskih trgovskih podjetij, katerega glavna dejavnost je prodaja pisarniškega materiala in knjigotrštvo. V delniško družbo se je preoblikovalo v letu 1990. Njegovo prodajno mrežo sestavlja 26 knjigarn, 23 papirnic, dva veleprodajna centra, ena galerija in tri franšizne trgovine, ki so locirane v različnih krajih po Sloveniji. V podjetju je zaposlenih preko 300 ljudi. V času obstoja je podjetje doživelo vrsto poslovnih kriz, zamenjalo precej vodstvenega osebja, a se kljub relativno neuspešnemu vodenju uspelo obdržati na tržišču. V zadnjem petletnem obdobju je bilo poslovno najmanj uspešno leto 2002, ki ga je podjetje zaključilo s precejšnjo izgubo. Podjetje je do danes prehodilo določeno razvojno pot. Churchill-Lewisov model nam bo omogočil razlago dosedanjega razvoja Mladinske knjige Trgovine, hkrati pa nam bo poznavanje razvoja Mladinske knjige Trgovine omogočilo oceno Churchill-Lewisovega modela.

1.2. CILJ MAGISTRSKEGA DELA

Cilj magistrskega dela je ugotoviti, v kateri razvojni fazi Churchill-Lewisovega modela rasti se nahaja podjetje Mladinska knjiga Trgovina. Opredelitev mesta podjetja v njegovem razvoju omogoča, da po eni strani ugotovimo, kakšno razvojno pot je podjetje že prehodilo, po drugi strani pa poizkušamo predvidevati, kaj ga čaka v prihodnosti.

Ugotovila bom, kakšna je bila rast podjetja z vidika stila poslovanja, organizacije, formalizacije, strategije in odnosa med lastnikom in poslom ter katere so bile kritične točke v rasti podjetja in kakšen pomen imajo posamezni viri rasti tekom razvoja podjetja. Churchill-Lewisov model nam bo omogočil razlago dosedanjega razvoja Mladinske knjige Trgovine, po drugi strani pa nam bo poznavanje razvoja Mladinske knjige Trgovine omogočilo oceno Churchill-Lewisovega modela.

1.3. METODE DELA

Metode dela, ki sem jih uporabila pri izdelavi magistrskega dela, temeljijo na preučevanju teoretične podlage ter nato na analizi dejanskega primera. Pri teoretičnem delu sem se naslonila na strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev ter prispevke in članke z najnovejšimi teoretičnimi spoznanji s področja rasti in razvoja podjetja. Teoretična spoznanja sem skušala uporabiti pri analizi dejanskega življenja podjetja Mladinska knjiga Trgovina. Analizo podjetja sem izvedla na osnovi preučitve petih managerskih dejavnikov modela: stila poslovanja, organizacije, formalizacije, strategije in odnosa med lastnikom in poslom. Pristop, ki sem ga uporabila pri raziskavi managerskih vprašanj v podjetju, je študija primera. Gre za kvalitativno raziskavo. V prvih fazah študije se opiram na teoretična izhodišča, nato pa uporabim vse razpoložljive vire podatkov in dostopne informacije za izvedbo analize. Tehnike kot so analiza sekundarnih podatkov, induktivna in deduktivna metoda, so mi bile pri tem v veliko pomoč. Podatke, potrebne za izvedbo študije primera, sem dobila iz ustreznih obstoječih poročil podjetja, lastnih izkušenj in izkušenj drugih zaposlenih v podjetju. Na osnovi analize podatkov in informacij sem izvedla zaključke.

Delo je razdeljeno na šest poglavij. Uvodnemu delu sledi teoretično poglavje, ki je namenjeno predstavitvi rasti in razvoja podjetja. Podrobneje so opredeljeni pojmi, kot so rast podjetja, dejavniki rasti, motivi in dimenzije rasti. V tretjem poglavju je predstavljeno nekaj faznih modelov rasti podjetja. Obravnavani so predvsem tisti modeli, ki jih najpogosteje omenjamo, ko govorimo o rasti in razvoju podjetja. Posebno poglavje, četrto, je namenjeno le enemu izmed modelov - Churchill-Lewisovemu modelu rasti, kajti ta je osnova za nadaljevanje dela. Peto poglavje je namenjeno študiji primera podjetja Mladinska knjiga Trgovina. Predstavitvi podjetja sledi analiza njegove rasti na osnovi Churchill-Lewisovega modela rasti. Izvedena je primerjava lastnosti podjetja s teoretičnimi opisi posameznih faz in podane so ugotovitve o bistvenih razvojnih značilnostih podjetja ter opredelitev razvojne faze, v kateri se podjetje nahaja.

Razumevanje razvojnih stopenj in značilnosti faze, v kateri je podjetje, omogoča napovedovanje možnih poti naprej. V zaključnem poglavju so prikazani sklepi, do katerih sem prišla med izdelavo magistrskega dela.

2. RAST IN RAZVOJ PODJETJA

2.1. RAST ALI RAZVOJ PODJETJA?

Temu »rast in razvoj podjetja« ima v ekonomski literaturi že dolgo tradicijo. Vendar pa avtorji ugotavljajo (Pučko, 1999, str. 37), da teorije rasti in razvoja še nimamo dokončno razvite. Do neke mere že imamo razvite osnove teorije rasti in razvoja gospodarske organizacije (podjetja) v tržnem gospodarstvu. Težko pa bi trdili, da je to že teorija. Zaenkrat na tem področju koeksistirajo različne hipoteze o rasti in razvoju podjetja. Prvo zelo obsežno in še danes aktualno delo na angleškem govornem področju je delo o rasti podjetja avtorice Penrose (The Theory of the Growth of the Firm) iz leta 1959. Avtorica je kot pobudnike razvoja podjetja postavila vodstvo podjetja in njegove sposobnosti. Razvoj podjetja se tako bolj obravnava kot pojav (izid) procesa odločanja ter manj kot izid razvojnih zakonitosti (Duh, 1999, str. 17).

Kljub intenzivnejšemu proučevanju razvoja in rasti podjetja v zadnjih letih pa lahko ugotovimo različno razumevanje pojmov »rast podjetja« in »razvoj podjetja«. Nekateri avtorji v pojmovanje razvoja vključujejo tudi rast podjetja, drugi pa razmejujejo ta dva pojma ter opredeljujejo njune medsebojne odvisnosti. Pučko opredeljuje razvoj podjetja kot celokupnost kvalitativnih sprememb v podjetju v smislu izboljšav, ki so lahko povezane z rastjo, tj. s celokupnostjo kvantitativnega večanja dejavnosti podjetja, ali pa z njo sploh niso povezane (Pučko, 1999, str. 37.)

V nadaljevanju bomo z rastjo razumeli kvantitativno spreminjanje podjetja, z razvojem podjetja pa kvalitativno spreminjanje podjetja. Rast podjetja je po tem pojmovanju le eden od možnih dejavnikov razvoja podjetja. Podjetje kot odprt, dinamičen sistem se mora neprestano prilagajati kompleksnemu in dinamičnemu okolju.

Rast gospodarskih organizacij pa lahko poteka na dva načina (Pučko, 1999, str. 41):

- s pomočjo notranje, samostojne (interne) rasti,
- s pomočjo zunanje (eksterne) rasti.

Notranja rast nastaja s povečevanjem obsega poslovanja v že obstoječih obratih oziroma poslovalnicah ali pa z dograditvijo novih. Do zunanje rasti podjetja pa prihaja ali z združevanjem dveh ali več že obstoječih podjetij v novo (s tem prenehajo obstajati prej samostojne gospodarske

organizacije) ali pa s pripojitvami (priklučitvami) obstoječe gospodarske organizacije k drugi, že obstoječi, s čimer postane druga večja, preneha pa obstajati pripojena gospodarska organizacija.

2.2. MOTIVI ZA RAST PODJETJA

Podjetja so danes, v času globalizacije, prisiljena rasti, saj je osnovni smoter organizacije maksimizacija premoženja lastnikov. Posledice so vidne v vsakdanjem življenju, kjer se pogosto srečujemo z združevanjem velikih podjetij, prevzemi, različnimi tipi povezovanja organizacij, s ciljem doseganja sinergijskih učinkov, ki nam bodo omogočili nadaljnji razvoj, obvladovanje zasičenih trgov, zmanjševanje stroškov in podobno.

Pozitivne posledice rasti je opredelil P.S. Orsino (1994, str. 2):

- ◆ Rast povečuje profitabilnost.
- ◆ Zmanjšuje tveganje po principu delniškega portfolia. Rast podjetja po državi, kontinentu ali svetu omogoča, da podjetje ni popolnoma odvisno od regionalnih razmer na samo enem trgu in s tem posledično prispeva k večji varnosti. Po enaki logiki deluje tudi širitev proizvodnih oziroma prodajnih kanalov.
- ◆ Širitev podjetje prisili, da preučuje trge, na katere želi prodreti, kar mu omogoča razumeti panogo, v kateri nastopa in posledično ohranjanje konkurenčnosti.
- ◆ Rast zagotavlja zanesljivejši vir ponudbe in boljše izkoriščanje distribucijskih kanalov.
- ◆ Rast tudi posredno izboljšuje podjetje. Če rastemo in osvajamo nove trge, si ne moremo privoščiti slabših izdelkov od konkurence. Kupci na novih trgih so mnogo bolj zahtevni in nas silijo, da izboljšujemo svoje izdelke, to pa tudi pomeni izboljševanje izdelkov na domačem trgu in večje zadovoljstvo že obstoječih kupcev.
- ◆ Osvajanje novih trgov zmanjšuje stroške materiala, saj dosegamo nižje cene pri obstoječih dobaviteljih zaradi večje količine. Lahko pa na drugih trgih najdemo nove, za nas ugodnejše dobavitelje, kar pomeni večjo konkurenčnost na domačem trgu.
- ◆ Rast preprečuje, da bi podjetje zaostalo za konkurenco. Z osvajanjem novih trgov in širitvijo asortimenta proizvodov širimo naše znanje, ki nam omogoča boljše poznavanje trgov, konkurence, proizvodov itd. To v podjetju spodbuja inovativne ideje, ki pripomorejo k zmagi nad konkurenco.

2.3. HIPOTEZE RASTI PODJETJA

Obstajajo različne hipoteze, ki oblikujejo osnove teorije rasti in razvoja podjetja v tržnem gospodarstvu (Pučko, 1999, str. 37). Opisala bom tri vidnejše hipoteze. Vsaka hipoteza poenostavljeno predstavi bistvene poteze določene razlage rasti in razvoja, ki ima svoj pogled na podjetje, cilj poslovanja in njegovo rast.

a) Neoklasična hipoteza

Po tej hipotezi je cilj poslovanja podjetja maksimiziranje dobička na vloženi kapital. Pod predpostavko popolne konkurence na vseh trgih lahko podjetje raste samo tako, da skuša doseči optimalno velikost, pri kateri maksimizira dobiček. Lastnik podjetja je tudi njegov upravitelj in poslovodnež. Temeljne sestavine podjetja so delovna sila, delovna sredstva ter delovni predmeti. Te sestavine so homogene in homogen je tudi proizvod, ki ga podjetje proizvaja. Hipoteza predpostavlja, da podjetje posluje v pogojih popolne konkurence. Iz predpostavk sledi, da je pri tej hipotezi rast samo spremljajoči pojav, saj je podjetje osredotočeno na svoj cilj poslovanja. Vsako podjetje ima neko optimalno velikost in njegova rast se lahko razloži s pomočjo koncepta U-oblike krivulje dolgoročnih povprečnih stroškov podjetja.

b) Stohastična hipoteza

Hipoteza temelji na zakonu proporcionalnega učinka, ki pravi: »Verjetnost, da bo podjetje rastlo po določeni stopnji rasti v nekem obdobju, je neodvisna od začetne velikosti podjetja.« (Singh, Whittington, 1975, str. 17). Posledice zakona proporcionalnega učinka so, da podjetje nima optimalne velikosti in da stopnja rasti podjetja v nekem obdobju nima vpliva na stopnjo rasti podjetja v naslednjih obdobjih. Priložnosti za rast so odvisne od dobičkonosnosti podjetja, njegove denarne politike in drugih odločitev poslovodstva. Dobičkonosnost podjetja pa je odvisna od več dejavnikov – kakovosti poslovodstva, širine pogojev gospodarjenja in drugih. V določenem obdobju bodo nekateri od teh faktorjev spodbujali rast podjetja, drugi pa jo bodo omejevali, njihov kombiniran učinek pa bo vplival na verjetnostno porazdelitev stopenj rasti oziroma stopenj porazdelitve podjetij po velikosti. Po tej hipotezi koncept U-oblike krivulje dolgoročnih povprečnih stroškov ni primeren za razlago rasti podjetja.

c) Menedžerska hipoteza

Ta hipoteza se osredotoči na podjetje, ki deluje v oligopolni tržni strukturi. Ko podjetje doseže minimalno zadovoljivo donosnost, ima za cilj maksimiziranje prihodkov iz prodaje oziroma stopnjo rasti prihodkov iz prodaje (Baumol, 1959, str. 49-96). Funkcija lastništva (upravljanja) je ločena od funkcije poslovodenja. Podjetje se odloči za rast, ki omogoča tudi največji prispevek k dolgoročnim dobičkom podjetja, torej je pogoj za maksimizacijo rasti zadovoljiva rentabilnost. V sodobnem podjetju, ki ga zaznamuje ločitev lastništva od poslovodenja podjetja, se poslovodneži manj zanimajo za večanje dobička podjetja kot za maksimiziranje stopnje rasti. Večje kot je podjetje po velikosti, večjo vlogo daje poslovodstvu in zato želi rasti v primerjavi z majhnim podjetjem, ki je kontrolirano s strani lastnikov in se zato manj zavzema za rast (Singh, Whittington, 1975, str. 16).

Videli smo, da so hipoteze med seboj različne in nasprotujoče.

2.4. DEJAVNIKI RASTI IN RAZVOJA PODJETJA

Tudi na področju dejavnikov razvoja podjetja ne obstaja celovita in enotna razlaga. Raziskovalci v glavnem ločijo notranje in zunanje vplivne dejavnike na razvoj podjetja. Pomen in vloga posameznih dejavnikov sta v različnih obdobjih in doseženih stopnjah razvoja podjetja različna. Te dejavnike in spreminjanje njihove vloge različno široko upoštevajo številni modeli razvoja podjetja, ki jih bomo obravnavali v poglavju o modelih razvoja. Najpogostejše vplivne dejavnike razvoja podjetja delimo na zunanje in notranje.

a) Zunanji vplivni dejavniki na razvoj podjetja:

♦ *Splošni pogoji gospodarjenja*

Dejavnik se nanaša na celotno gospodarsko rast in kakovost ekonomskih, ekoloških, socialnih in tehnoloških pogojev. Gibb in Davies (1990, str. 25) opozarjata, da proučevanja različnih zunanjih dejavnikov pogosto zanemarjajo vpliv različnih oblik pomoči (šolanje, svetovanje in podobno) na razvoj podjetij. Opozoriti je potrebno tudi na neugodni vpliv zunanjih dejavnikov, kot so številne oblike birokratskih omejitev (v smislu davkov, regulativ in zaposlovanja), na razvojne potenciale podjetij, predvsem manjših.

♦ *Značilnost in rast panoge, v kateri podjetje deluje*

Pučko (1999, str. 47) meni, da značilnost panoge pomembno vpliva na razvoj podjetja, medtem ko je rast panoge pomemben dejavnik razvoja le v specializiranih podjetjih in tistih podjetjih, ki so po merilih panoge sama velika. Podjetja, ki delujejo v razvojni panogi, imajo nadpovprečne možnosti za rast.

♦ *Tržne priložnosti*

Spremembe v povpraševanju, tehnološke inovacije in spremembe v drugih pogojih na trgu ključno vplivajo na rast in razvoj podjetij. Pogosto se ponuja priložnost za izboljševanje konkurenčnega položaja. Vire razvoja podjetja predstavljajo potencialni trg, možnosti za nadaljnje izpopolnjevanje proizvodov in za uvajanje novih proizvodov v poslovni program podjetja ter obstoj novih trgov, ki jih je moč osvojiti (Pučko, 1999, str. 41).

♦ *Struktura gospodarstva v pogledu delitve moči in trgov med malimi, srednje velikimi in velikimi podjetji*

Ta dejavnik ima poseben pomen za razvoj manjših podjetij. Raziskovalci dokazujejo, da lahko naravni potenciali rasti podjetja oslabijo, če se nanje hitro osredotočijo velika podjetja (prevzemniki). Odločitve velikih podjetij imajo lahko velik vpliv na možnosti razvoja malih in srednje velikih podjetij, kakor tudi kakršnakoli druga oblika partnerstva med velikimi, srednje velikimi in malimi podjetji. Tudi odločitve velikih podjetij o delitvi tehnologije, nudenju

raziskav, razvoja ter finančne in managerske podpore manjšim podjetjem lahko vplivajo na rast teh podjetij.

♦ ***Zunanja ekonomija***

Izvira lahko iz bližine naravnih virov, ugodnih prometnih povezav, tradicije določene industrije, iz rasti in razvoja dopolnilnih dejavnosti, iz možnosti skupnega uporabljanja specializirane opreme, razpoložljive kvalificirane delovne sile, iz dopolnjevanja različnih obstoječih podjetij v pogledu zaposlovanja in drugih virov.

Med pomembne zunanje dejavnike pogosto uvrščajo še (Pučko, 1999, str. 41):

- ♦ odvisnost med rastmi posameznih panog (interpanožna ekonomija),
- ♦ urbano ekonomijo (ali disekonomijo), ki izvira iz lažje uporabe storitev raziskovalnih ali izobraževalnih institucij, iz lažjega dostopa do trženjskih in finančnih institucij, uporabe razpoložljive infrastrukture, iz lažjih stikov med gospodarskimi organizacijami v urbani aglomeraciji, lažjega dostopa do vladnih služb in drugih virov,
- ♦ lokacijo podjetja oziroma njegovih enot, ki maksimizira zunanjo ekonomijo, minimizira transportne stroške, in ki je skladna z družbenimi potrebami po namestitvi gospodarskih enot.

b) Notranji vplivni dejavniki na razvoj podjetja:

♦ ***Širina poslovnega programa***

Najhitreje rastejo podjetja, ki imajo diverzificiran proizvodni program, vendar do tiste meje, ko je še vedno značilno, da temelji na neki osrednji konkurenčni prednosti, kar podjetju prinaša hitro rast, pa tudi nadpovprečno doseganje stopnje rentabilnosti in stabilnost teh stopenj (Pučko, 1999, str. 47). Ta dejavnik je pomembnejši v pogojih stabilnejšega gospodarskega okolja in v nekriznih obdobjih.

♦ ***Razpoložljivost temeljnih sestavin in razmestitev temeljnih sestavin v podjetju***

Dejavnik nepopolno zaposlenih temeljnih sestavin je pomembna stalna spremenljivka razvoja, ki se uveljavlja s pomočjo izkoriščanja ekonomije obsega in ekonomije velikosti (Pučko, 1999, str. 48). Tudi Penrosova (1995) ugotavlja, da so notranji dejavniki razvoja v prvi vrsti v neizkoriščenih resursih, do česar pogosto prihaja zaradi nedeljivosti resursov. Gibb in Davies (1990, str. 23) poudarjata problem malih in srednje velikih podjetij pri pridobivanju finančnih sredstev, ki predstavlja oviro za razvoj. To izhaja iz slabše začetne kapitalske osnove in iz neprivlačne ekonomije obsega za dajalce finančnih sredstev.

♦ ***Organizacija gospodarske celice***

Od ustrezne organizacijske strukture sta odvisna tako potencialna rast kot uspešnost podjetja. Pomembno je tudi spreminjanje samih organizacijskih procesov.

♦ ***Kakovost upravljalno-vodstvene strukture***

Upravljalno-vodstvene sposobnosti (Penrose, 1995) delimo na dva tipa: podjetniški (potrebni za nove projekte) in operativno-vodstveni (poganjanje obstoječega poslovanja). Ključen za rast je obstoj podjetniškega duha, poguma in energije ter upravljalno vodstvenih sposobnosti.

♦ ***Osební cilji lastnika/managerja***

Gibb in Davies (1990, str. 20) ugotavljata, da se zelo pogosto poudarja povezava ciljev podjetnika s cilji podjetja. Menita, da so cilji lastnika/managerja, ko je podjetje majhno, skoraj enaki ciljem podjetja in bodo tako usmerjeni tudi v podjetju. Lastniki/managerji imajo veliko osebnih ciljev, ki se s časom spreminjajo, ko se podjetje razvija, zato imajo ti cilji pomemben vpliv na rast in razvoj podjetja.

♦ ***Mreže lastnika/managerja***

Mreže lahko krhkost, ki spremlja majhnost, izravna s podpirajočim okoljem, ki ga nudijo prožne mreže. Mreže se definirajo kot posebna vrsta odnosa, ki povezuje določeno vrsto ljudi, objektov ali dogodkov. Ti odnosi tvorijo strukturo mreže, ki lahko zavzame različne oblike. Literatura obsežno obravnava determinante mrež (družbene, komunikacijske, poslovne in moralne), povezave med odnosi (neformalni/formalni, neposredni/posredni), cilje mreženja ter elemente mrež. Elementi mrež so običajno prijatelji, sorodniki, dobavitelji, kupci, finančni sektor, profesionalne združbe in organizacije, izobraževalne ustanove in podobno. Lastnik/manager podjetja mora biti prisoten v čim večjem številu mrež, zlasti zaradi vpliva mrež na razvoj podjetja (npr. zaradi izmenjave informacij, izkušenj).

♦ ***Lastnosti lastnika/managerja***

Podjetnik ima kot osebnost številne lastnosti (intelektualne, značajske, podjetniške, vodstvene, osebne), ki vplivajo na podjetje. Čim manjše je podjetje, tem večji in pomembnejši je vpliv podjetnika. Potrebne so različne lastnosti, znanja in sposobnosti, v odvisnosti od ravni tveganja in kompleksnosti na trgu oziroma v širšem okolju, za uspešen razvoj in rast podjetja (Duh, 1999, str. 31-36).

♦ ***Metode managementa***

Obstajajo dokazi, da lastniki/managerji s široko strateško usmeritvijo in zavestjo delujejo bolje (Gibb, Davies, 1990, str. 22-24).

Na osnovi različnih hipotez o rasti in razvoju gospodarske organizacije in izsledkov empiričnih raziskav lahko rečemo, da je rast gospodarske organizacije v tržnem gospodarstvu odvisna od splošnih pogojev gospodarjenja v narodnem gospodarstvu, od značilnosti panoge, v kateri je podjetje, od obstoječih tržnih priložnosti in od morebitne zunanje ekonomije (Pučko, 1999, str. 47).

Potrebno je poudariti, da vzroki za rast in razvoj podjetja ne ležijo v enem samem razlogu (dejavniku), ki je morda prevladujoč. Tu gre za recipročno delovanje več dejavnikov, katerih pomen in vloga sta v različnih obdobjih in doseženih stopnjah različna. Te dejavnike različno upoštevajo različni avtorji pri razlagi modelov rasti in razvoja podjetij. Nekateri avtorji pa kot pomemben dejavnik rasti podjetja izpostavljajo predvsem lastnosti podjetnika (inovativnost), njegovo odločitev za rast ter sposobnost za upravljanje in poslovanje rasti in sprememb. Raziskovalci (tudi Churchill in Lewis, 1983) so dokazali, da lahko podjetja rastejo preprosto zato, ker se je podjetnik (ustanovitelj) odločil za takšno strategijo, in obratno – ne rastejo, ker se je podjetnik tako odločil. Po drugi strani obstajajo tudi trditve, da je odločitev za rast nezadosten pogoj za rast podjetja. Potrebne so tudi sposobnosti, znanje in ustrezne spremembe v podjetju in v podjetniku samem, vendar je enotna ocena, da je vloga podjetnika v rasti podjetja odločilna (Pšeničny, 2002, str. 36).

2.5. DIMENZIJE RASTI PODJETJA

Rast je dinamičen proces, ki ima mnoge različne vidike in vključuje tako finančno, strateško, strukturno in organizacijsko perspektivo (Wickham, 1998, str. 223 in 224).

Finančna rast se nanaša na razvoj podjetja s poslovnega vidika. Ta vključuje povečanje prihodkov, dobička in sredstev podjetja. Posledično se s tem poveča tudi vrednost podjetja, zato je pomembno merilo uspeha.

Strateška rast se nanaša na spremembe v načinu delovanja podjetja v svojem okolju kot celoti. Odraža se v tem, kako podjetje razvije svoje sposobnosti za izkoriščanje svoje prisotnosti na trgu in doseganje bistvene konkurenčne prednosti.

Strukturna rast se nanaša na spremembe v organizaciji notranjega sistema podjetja, natančneje v vlogi in odgovornostih managerja, odnosih, komunikaciji in sistemu kontrole virov.

Organizacijska rast se nanaša na spremembe v organizacijskem procesu, strukturi, kulturi in usmerjenosti podjetja med rastjo in razvojem, pa tudi na spremembo vloge podjetnika in njegovega vodstvenega stila.

Vse štiri vrste rasti podjetja so med seboj povezane in soodvisne ter so samo različni vidiki istega procesa. V osrčju vsega je sposobnost podjetja za alokacijo zunanjih virov in povečanje njihove vrednosti, ki izhaja iz podjetnikovega odločanja. Osrednjo področje dinamike rasti podjetja zavzema strateška perspektiva, ki odraža potrebe kupcev in sposobnost podjetja, da jih zadovolji. Finančna rast meri poslovanje podjetja v smislu zadovoljevanja potreb na trgu in je obenem merilo virov, ki jih trg prinaša podjetju. Te vire mora podjetje pretvoriti v sredstva, ki jih preoblikuje struktura podjetja, ki se z večanjem sredstev tudi sama spreminja. Strateška rast ima smer, ki je rezultat vizije in podjetnikovega vodenja. Če je pravilno upravljana, ima potencial

rasti. Rast mora biti cilj podjetja in mora biti upravljana. Za podjetnika je rast nagrada, ker je znal identificirati in izkoristiti prave priložnosti (Wickham, 1998, str. 225). Rast je tudi znak, da je podjetje uspelo zgraditi konkurenčne prednosti na trgu, ki pa niso statične. Vse prednosti so občutljive na rast podjetja. Rast podjetja lahko konkurenčne prednosti poveča, če podjetnik to zna izkoristiti (Wickham, 1998, str. 237).

3. O MODELIH RASTI IN RAZVOJA PODJETJA

Podjetje, ki je v procesu rasti in razvoja, se spreminja oziroma doživlja različne preobrazbe. Raziskovalci te spremembe opisujejo z modeli rasti in razvoja. Vsak model poenostavlja stvarnost. Od znanja in izkušenosti oblikovalca modela je odvisno, koliko je model stvaren in uporaben.

Modeli sprememb v rasti in razvoju podjetja so zgrajeni na različno široko upoštevanih dejavnikih rasti oziroma razvoja podjetja. Avtorji modelov se praviloma osredotočijo samo na nekatere dejavnike in ostale zanemarijo. Zato modeli niso celostni, temveč delni. Največ modelov temelji bodisi na različnih značilnostih posameznih faz življenjskega razvojnega cikla podjetja bodisi na dinamičnem procesu rasti organizacije skozi posamezne faze življenjskega cikla (Pšeničny, 2002, str. 28).

Teoretične modele, temelječe na razvojnem življenjskem ciklu podjetja, so razvijali številni raziskovalci, med njimi Davis (1951), Chandler (1962), Lippitt, Schmidt (1967), Greiner (1972), Miles, Snow (1978), Kimberly, Miles (1980), Galbraith (1982), Churchill, Lewis (1983), Flamholtz (1986), Adizes (1989) in drugi. Z modeli rasti so utemeljili različne poglede na faze v življenjskem ciklu podjetja – od same ideje ustanovitve podjetja, preko njegove rasti, zrelosti pa do upadanja in končne smrti. Posamezni modeli v prepoznavanju faz variirajo od treh do desetih faz v razvoju podjetja. Kot je bilo rečeno, so v modelih upoštevani le nekateri dejavniki rasti in razvoja, zato dajejo le delne vpoglede v procese v podjetju, ne pojasnjujejo pa vseh vidikov rasti in razvoja (Pučko, 1999, str. 49). Nekateri avtorji so empirično preučevali smiselnost uporabe modela življenjskega cikla in opozorili na številne prednosti, pa tudi slabosti pojasnjevanja zakonitosti rasti podjetja z modelom življenjskega cikla (Pšeničny, 2002, str. 29).

3.1. *MODELI RASTI IN RAZVOJA PODJETJA*

Svetovna managerska literatura obsežno obravnava modele življenjskega cikla podjetij. Haire je bil leta 1959 med prvimi, ki je trdil, da razvoj organizacije sledi enotno začrtani poti (Smith, Mitchell, Summer, 1985, str. 801). Chandler je v delu »Strategy and Structure« leta 1962 opisal model življenjskega cikla, v katerem je prikazal različnost strategije in strukture podjetja v različnih fazah razvoja podjetja. Število modelov življenjskega cikla organizacij in njihovih raziskovalcev je danes precej veliko.

Tabela 1: Modeli rasti podjetja po avtorjih in letu izdelave

AVTOR	LETO	ŠT. FAZ	EMPIRIČNA RAZISKAVA
<i>Adizes</i>	1999	10	NE
<i>Dodge, et al.</i>	1994	2	DA
<i>Gupta in Chin</i>	1993	3	NE
<i>Hanks in Chandler</i>	1994	4	DA
<i>Gupta in Chin</i>	1993	3	DA
<i>Hanks, et al.</i>	1993	5	DA
<i>Dodge in Robbins</i>	1992	4	DA
<i>Drazin in Kazanjian</i>	1990	4	DA
<i>Kazanjian in Drazin</i>	1989	4	DA
<i>Adizes</i>	1989	10	NE
<i>Kazanjian</i>	1988	4	DA
<i>Scott in Bruce</i>	1987	5	NE
<i>Flamholtz</i>	1986	7	NE
<i>Smith, Mitchell in Summer</i>	1985	3	DA
<i>Miller in Friesen</i>	1984	5	DA
<i>Miller in Friesen</i>	1983	5	DA
<i>Churchill in Lewis</i>	1983	5	NE
<i>Quinn in Cameron</i>	1983	4	NE
<i>Galbraith</i>	1982	5	NE
<i>Cameron in Whetton</i>	1981	4	DA
<i>Adizes</i>	1979	6	NE
<i>Kimberly</i>	1979	4	NE
<i>Katz in Kahn</i>	1978	3	NE
<i>Lyden</i>	1975	4	NE
<i>Torbert</i>	1974	8	NE
<i>Greiner</i>	1972	5	NE
<i>Scott</i>	1971	3	NE
<i>Steinmetz</i>	1969	4	NE
<i>Downs</i>	1967	3	NE
<i>Lippitt in Schmidt</i>	1967	3	NE

Vir: Rutherford, 2003, str. 22.

Modeli življenjskega cikla predvidevajo, da gredo podjetja skozi zaporedje določenih sprememb, ki nastanejo kot posledica organizacijskega učenja, rasti obsega podjetja in ostalih procesov staranja (formalizacije in racionalizacije poslovnih procesov). Upravljanje podjetij, predvsem tistih, ki živijo v hitro spreminjajočem se okolju, predstavlja velik managerski izziv. Razumevanje rasti oziroma življenjskega cikla organizacije in povezanih managerskih zahtev lahko pomaga ustanovitelju, lastniku in managerju pri uspešnem vodenju podjetja po nezačrtani poti razvoja. Iz poznavanja razvojnih ciklov podjetja lahko ugotovijo, v kateri razvojni fazi je

njihovo podjetje, ali so vse poslovne funkcije prirejene tej fazi, kaj znotraj podjetja ni dovolj razvito in ne nazadnje tudi, katere poslovne funkcije »prehitevajo« in so že v naslednji fazi.

Literatura, ki obravnava življenjski cikel podjetja predvideva, da se organizacije razvijajo v predvidljivi smeri – premikajo se skozi različne stopnje rasti. Na vsaki stopnji se pojavljajo problemi, ki zahtevajo različno kombinacijo managerskih znanj (Adizes, 1989; Chandler, 1962; Greiner, 1972; Kazanjian, 1988). Veliko modelov skuša pojasniti proces življenjskega cikla in problemov, ki se pojavljajo na poti razvoja podjetja, le malo pa jih je tudi empirično ovrednotenih (Hanks et al, 1993, str. 5). V tabeli 1 (str. 12) navajam pregled nekaterih modelov življenjskega cikla podjetij, seveda pa obstaja še cela množica modelov, ki v delu niso omenjeni. Zaradi podobnosti modelov so nekateri raziskovalci poizkušali poiskati nek splošen model, ki bi povzemal skupne značilnosti že obstoječih modelov življenjskega cikla podjetja (npr. Smith, Mitchell, Summer; Hanks).

Poglejmo modele nekaterih raziskovalcev, da bomo kasneje lahko izvedli njihove medsebojne primerjave. V nadaljevanju predpostavim, da imajo izrazi kot so »stopnja življenjskega cikla«, »faza rasti« in »razvojna faza« enak pomen. Tudi avtorji modelov te izraze obravnavajo izmenično in kot sopomenke.

a) Model Adizesa (1989)

Ichak Adizes trdi, da gredo podjetja skozi življenjski cikel tako, kot vsak živ organizem. Življenjski cikel je definiran z odnosom med fleksibilnostjo organizacije in kontrolo v podjetju. Na kateri stopnji razvoja se nahaja podjetje, ne moremo določiti na osnovi kronološke starosti podjetja, obsega prodaje ali prejemkov, niti s številom zaposlenih. Za vsako obdobje na življenjski poti podjetja je značilen določen način obnašanja njegovih vodij. Adizes se v svojem delu na splošno veliko ukvarja s stilom managementa in pomenom dobrih lastnosti managerja za uspešnost podjetja. Adizes meni, da je funkcija managerskega procesa v tem, da ustvari okolje, v katerem si ljudje izmenjujejo ideje, sodelujejo in skupaj dosegajo rezultate (Adizes, 1989, str. 37). Stopenj rasti podjetja po tem modelu je deset in so opredeljene, kot sledi v nadaljevanju:

1. Dvorjenje (»Courtship«):

To je obdobje, v katerem se življenje organizacije začne. Podjetnik želi uresničiti ideje in izkoristiti možnosti, ki mu jih ponuja prihodnost. Ustanovitelj je poln entuziazma, ambicij in vsem »prodaja« idejo, kako dober posel bo izpeljal. Njegov motivacijskih cilj je zadovoljiti potrebe trga in ustvariti vrednost. Vprašanje, ki si ga postavlja, je »kaj, kako, zakaj in kdo bo kaj delal« – to je »test realnosti«. Če odgovorov ni, se pojavi abnormalen problem – afera (»affair«).

2. Otroštvo (»Infancy«)

Organizacija se rodi, ko se prevzame tveganje. To aktivno orientirano, priložnostno naravnano stopnjo vodi potreba po prodaji (denarju). Organizacija ima malo politik, sistemov, procesov,

značilen je negativni denarni tok. Organizacija je »predstava« ustanovitelja, saj je nihče drug ni sposoben voditi. O vsem odloča sam, dela šestnajst ur na dan, šest do sedem dni na teden. V tej fazi za seboj nima delegacije. Za preživetje te faze potrebuje organizacija pogonski kapital in predanost ustanovitelja. Če ustanovitelj izgubi kontrolo, ali če organizacija izgubi likvidnost, se pojavi drug abnormalni problem – smrt mlade organizacije (»infant mortality«).

3. Stopnja »Go go«

To je stopnja hitre rasti podjetja. Organizacija se počuti vsemogočno, naenkrat bi šla v več smeri in ravno zato hitro zaide v težave. Vodstvo je arogantno in centralizirano. Ne vidi problemov, ampak samo priložnosti. Rezultatov ne planira, ampak jih samo pričakuje, kot da se bodo samoumnevno pojavili. Organizacija je strukturirana okrog ljudi in ne okrog funkcij. Sposobni zaposleni imajo neko vlogo, vendar ustanovitelji še vedno sami odločajo o vsem. V tej fazi mora biti organizacija sposobna institucionalizirati vodstvo in sistematizirati organizacijsko strukturo. Da organizacija lahko preide iz stopnje »Go Go« na naslednjo stopnjo (fazo adolescence), je potreben prenos pooblastil, sprememba vodstva in premestitev ciljev (od prodaje k profitom). Če ni sposobna razviti administrativnih sistemov, ki bi institucionalizirali njeno vodstvo, pade v ustanoviteljevo zanko (»founder trap«), ki je tretji abnormalni problem. Problem se lahko nato razvije v družinsko zanko (»family trap«), če družinski člani ustanovitelja prevzamejo organizacijo na podlagi lastništva, namesto na podlagi izkušenj in sposobnosti.

4. Adolescenca oziroma mladostništvo

V tej fazi se je potrebno osredotočiti na »boljše«, medtem ko je bilo v prejšnjih osredotočenje na »več«. Ko podjetje doseže to fazo, se mora zgoditi preskok od organizacije, ki je odvisna od ljudi, k organizaciji, ki je odvisna od strukture. Pomembne postanejo organizacijske potrebe in ne več potrebe ustanovitelja. Ustanovitelji zaposlijo vodje, vendar težko predajo vse niti. Izoblikuje se odnos »mi, ki smo tu že od začetka« in »vi, prišleki«. V podjetju imajo veliko sestankov in preveč notranjih konfliktov, tako da ostaja malo časa, ki ga lahko posvetijo strankam. Tu podjetja začasno izgubijo svojo vizijo. Da bi se organizacija izognila četrtemu abnormalnemu problemu – prezgodnjemu staranju (»premature aging«), mora institucionalizirati podjetništvo in ga vgraditi v organizacijsko strukturo. Prvi korak za pomoč organizaciji v adolescenci je izgradnja tima, ki jo bo osvobodil pred ustanoviteljem. Ko ima organizacija tim, misijo in strukturo, ki temelji na podjetništvu, se lahko premakne v naslednjo fazo.

5. Višek (»Prime«)

To je optimalna faza v razvoju vsake organizacije, v sorazmerju sta samokontrola in fleksibilnost. Glavne karakteristike faze so: funkcionalni sistemi, odlična organizacijska struktura, institucionalizirana vizija in kreativnost, učinkovito planiranje in izvedba, rast, dobra prodaja in dobičkonosnost. Novi posli se oblikujejo znotraj organizacije in se decentralizirajo ter s tem priskrbijo priložnost novemu življenjskemu ciklu. Tu pa se začne tudi zaton, ker je ta faza trenutno stanje in ne končni cilj. Da bi organizacija ostala v tej fazi, mora biti management proaktiven in zelo previden.

6. Stabilnost (»Stable«)

V tej fazi je konec rasti podjetja. Podjetja so še vedno močna, toda brez zagnanosti zgodnjih stopenj. Izgubila so duh kreativnosti in inovativnosti. Nove ideje so sicer dobrodošle, toda sprejete so z manj razburjenja kot v fazah rasti. Finančniki se pričnejo zanimati za kratkoročne rezultate in onemogočajo dolgoročne inovacije. Poudarek na marketingu in raziskovanju ter razvoju poenjuje.

7. Aristokracija

»Ne delati valov« postane način življenja. Zunanji znaki spoštovanja kot so obleka, pisarniška oprema in naslovi, postanejo najpomembnejši. Podjetja rajši nadaljujejo posle, kot pa razvijajo nove. Njihova kultura poudarja način, kako se stvari delajo in ne, zakaj ljudje to delajo. Voditelji podjetja se zanašajo na preteklost, da jih bo ponesla tudi v prihodnost.

8. Zgodnja birokracija

Na tej stopnji podjetja samo iščejo, kdo je naredil kaj narobe, namesto da bi se posvetila vprašanju, kako to popraviti. Veliko je notranjih konfliktov. Izvršilni uslužbenci varujejo sami sebe in se izolirajo pred ostalimi kolegi (»cover your ass strategy«). Vlada ljubosumje. Paranoja zamrzne organizacijo – zdaj vsi lažejo. Podjetje se osredotoča na notranje vojne – zunanji kupec je le nadloga.

9. Birokracija

Če podjetje ne umre v prejšnjih stopnjah, je morda v reguliranem okolju, kjer kritični faktor za uspeh ni »kako zadovoljuje stranke«, pač pa je politični atribut in postane birokratično. Manualna procedura se zmanjša, prevlada urejanje papirjev, pravila in politike zadušijo inovacije in kreativnost. Celo stranke občutijo, da so pozabljene in da morajo storiti preveč, da se jim sploh kdo posveti. Organizacija ima sicer veliko sistemov, ampak malo funkcionalne orientacije. Ni več kontrole.

10. Smrt

Ta stopnja lahko poteka več let, lahko pa pride nenadno. Pojavi se, ko nihče več ni predan organizaciji. Podjetja umrejo, ko ne morejo producirati potrebnega denarnega toka, izdatki končno izničijo vsak pritok.

b) Model razvoja podjetja Churchilla in Lewisove (1983)

Model bo podrobno opisan v nadaljevanju dela, zato ga na tem mestu ne bomo obravnavali. Za cilj tega poglavja omenimo le, da predvideva pet stopenj rasti podjetja – obstoj, preživetje, uspeh, vzlet in zrelost. Posamezne faze so opisane s poslovodskim stilom, ki obstaja v podjetju, organizacijsko strukturo, formalizacijo sistemov, glavnimi strateškimi cilji podjetja in lastnikovo vključenost v posel. Model je bil objavljen leta 1983 v Harvard Business Review in je najbolj

priljubljen podjetniški model, saj posveča posebno pozornost malemu podjetništvu. Model je zasnovan na osnovi Greinerjevega modela rasti podjetja.

c) Model Flamholtza (1986)

Po modelu Flamholtza obstaja sedem stopenj na poti rasti podjetja do njegove organizacijske zrelosti (Flamholtz, 1995, str. 39-51):

1. stopnja - Novo podjetje

To je faza, ki opisuje zametek novega podjetja. Kritični problem managementa je identifikacija trgov in iskanje niš, na katerem bo podjetje delalo in razvoj produktov oziroma storitev. Glavna skrb je preživetje.

2. stopnja - Faza širjenja

Značilnosti faze so hitra rast prihodkov od prodaje in števila zaposlenih. Glavni problemi nastajajo zaradi same rasti (zagotovitev učinkovitosti operacijskih sistemov in zagotovitev zadostnih virov, ki so potrebni za rast).

3. stopnja - Faza profesionalizacije

Velikost organizacije zahteva bolj formalizirane plane, redne sestanke, definirane vloge in odgovornosti, postavitve sistema ocenjevanja uspešnosti in mehanizma kontrole managementa. Te spremembe zahtevajo planirani program razvoja organizacije, na drugi strani pa nujno spremembo psihologije managerjev.

4. stopnja - Faza konsolidacije (utrditve)

Podjetje je v tej fazi že profesionalno vodeno. Pozornost podjetja se mora usmeriti na korporacijsko kulturo.

5. stopnja - Faza diverzifikacije

Glavni problem v tej fazi je razvoj novih produktov ali storitev za pospešitev dodatne rasti. Ponovno je treba zbuditi podjetniški duh. Posledica tega je rast, ki naredi podjetje večje in bolj kompleksno.

6. stopnja - Faza integracije

Zaradi rasti v prejšnji fazi organizacijo sestavlja več različnih poslov. Glavni managerski izziv je integracija ločenih enot v eno operacijsko enoto.

7. stopnja - Faza upadanja – ponovne oživitve

Glavni izziv na tej stopnji je revitalizacija organizacije. Podjetje se mora soočati s simptomi staranja. Da bi lahko obstalo na trgu kot konkurenčno podjetje, mora najti nove trge.

d) Model Greinerja (1972)

Po tem modelu je razvoj podjetja funkcija notranjih dejavnikov. Greiner je razvil model življenjskega cikla rasti, v katerem predvideva pet faz, skozi katere se razvija podjetje. Vsaka izmed faz vsebuje relativno mirno obdobje rasti, zaključi pa se s krizo vodenja. Da podjetje napreduje v naslednjo fazo, mora uspešno rešiti krizo prejšnje razvojne stopnje. Avtor v modelu izpostavi vlogo posloводства podjetja. Model je osredotočen na poslovodstvene akcije, opazuje pa tudi različne dejavnike rasti skozi razvojne faze podjetja. Ne glede na to, da na vsako fazo močno vpliva predhodna faza, lahko management s pogledom na preteklost podjetja predvidi in se tudi pripravi na naslednjo krizo. Tako lahko podjetje pretvori krizo v priložnost za prihodnjo rast. Management mora poznati značilnosti razvojnih faz in vedeti, v kateri fazi se podjetje nahaja, saj drugače ne bo pravočasno ugotovil, da so potrebne spremembe, ali pa bo sprejel napačne rešitve. Za vsako krizo obstajajo namreč le omejene in specifične rešitve.

Ko podjetje napreduje skozi razvojne faze, ustvari vsako obdobje, ki ga Greiner imenuje evolucija, lastno revolucijo oziroma krizo, ki povzroči »skok«¹ podjetja v naslednjo fazo. Kako hitro podjetje prehaja skozi faze evolucije in revolucije, je odvisno od tržnega okolja industrije, v kateri podjetje deluje. Podjetje na hitro rastočem trgu mora povečevati število zaposlenih, kar pomeni potrebo po novih organizacijskih strukturah. V počasni rastočih podjetjih so evolucijska obdobja dalj trajajoča. Izraz evolucija pomeni podaljšano obdobje rasti, v katerem ni nobene večje spremembe v organizacijskih postopkih. Izraz revolucija označuje obdobja znatnih naporov v življenju podjetja (Greiner, 1972, str. 38). Uspešnost poslovodne rešitve v vsakem revolucijskem obdobju odloča o premiku podjetja v novo fazo evolucijske rasti. Vsako evolucijsko obdobje označuje prevladujoč poslovodni slog, ki je potreben, da se doseže rast, vsako revolucijsko obdobje pa označi prevladujoč poslovodni problem, ki mora biti rešen, da se rast lahko nadaljuje. Vzorec rasti, ki je prikazan na sliki 1, je tipičen za podjetja v panogah, ki zmerno rastejo v dolgem obdobju. Podjetja v hitro rastočih panogah izkusijo vseh pet faz hitreje, tista v počasneje rastočih panogah pa okusijo komaj dve ali tri faze v daljšem obdobju.

Faze v modelu so:

1. Rast podjetja na osnovi kreativnosti (kriza liderstva)

Ob rojstvu podjetja je potrebno ustvariti izdelek in zanj najti trg. Značilnosti te faze so (Greiner, 1972, str. 42):

- ◆ Ustanovitelji podjetja so tehnološko ali podjetniško usmerjeni in zanemarjajo poslovodne aktivnosti, svoje fizične in psihične sposobnosti popolnoma zaposlijo v proizvodnji in prodaji novega proizvoda.
- ◆ Komunikacija med zaposlenimi je pogosta in neformalna.
- ◆ Dolge ure dela so nagrajene s skromnimi plačami in obljubami ugodnosti iz lastništva.

- ♦ Kontrola aktivnosti temelji na tržnih odzivih, poslovodstvo predvsem spremlja prodajo in reakcije potrošnikov.

Kriza: Pojavljati se začnejo problemi, kajti večja proizvodnja zahteva tudi več znanja. Neformalna komunikacija postaja neprimerna za poslovanje rastočega števila zaposlenih. Potreben je tudi dodatni kapital in novi računovodski postopki za finančno kontrolo. Kljub temu želijo ustanovitelji še naprej obdržati pravico odločanja, poslovodstvu pa se mora prepustiti večjo odgovornost. Pride do krize liderstva, zato je prva kritična razvojna odločitev: izbrati in namestiti podjetnega poslovneža, ki ustreza zahtevam ustanoviteljev in uspe poenotiti poslovne interese v podjetju.

Slika 1 : Greinerjev model rasti



Vir: Greiner, 1972, str. 41.

2. Rast podjetja na osnovi ukazovanja (kriza avtonomije)

Značilnosti tega obdobja so (Greiner, 1972, str. 42):

- ♦ Vpelje se funkcionalna organizacijska struktura z namenom ločitve proizvodnih od tržnih aktivnosti, delovne naloge se natančneje opredelijo.
- ♦ Vpelje se računovodski sistem za spremljanje nabave in zalog.
- ♦ Vpelje se stimulacije, budžete in normative dela.
- ♦ Komuniciranje postaja bolj formalno in neosebno, skladno z rastjo hierarhije naslovov in položajev.
- ♦ Poslovodnež s ključnimi nadzorniki prevzame odgovornost za ustanovitev sistema ukazovanja, medtem ko nadzorniki na funkcijski ravni delujejo predvsem kot strokovnjaki po funkcijah in ne kot samostojni poslovodneži s pooblasti odločanja.

V tej fazi nastajajo značilni problemi. Nov način vodenja (tehnike prenašanja navodil za delo) postane neprimeren za kontrolo večjega, bolj raznolikega in kompleksnega podjetja. Zaposleni na funkcijski ravni so omejeni z okorno in centralizirano hierarhijo. Z delom so pridobili več neposrednega znanja o trgih in tehnologiji kot poslovodstvo, zato želijo utečene postopke nadomestiti s svojimi rešitvami. Kriza, ki nastane, izvira iz želje po večji avtonomiji strokovnjakov na funkcijski ravni (srednji management). Nujno mora priti do razvojne odločitve – premik v smeri večjega delegiranja.

3. Rast podjetja na osnovi delegiranja (kriza kontrole)

To evolucijsko obdobje omogoči uspešna postavitve decentralizirane organizacijske strukture. Značilnosti te faze so (Greiner, 1972, str. 42,43):

- ◆ Poslovodneži obratov in tržnih področij dobijo večjo odgovornost.
- ◆ Profitni centri in bonusi se uporabijo za spodbudo stimulacije, rast podjetja je zdaj odvisna predvsem od povečane motivacije zaposlenih na srednji in nižji ravni.
- ◆ Poslovodstvo se pogosto osredotoči na pripojitve novih enot, ki so v organizacijski strukturi enakovredne ostalim decentraliziranim enotam.
- ◆ Komuniciranje z vrhom je redko, navadno preko dopisov, telefonov ali kratkih obiskov v poslovni enoti.

Ta faza omogoči povišano motivacijo na nižjih nivojih. Poslovodneži decentraliziranih poslovnih enot, ki imajo večjo avtoriteto in motivacijo, so sposobni prodreti na širše trge, hitreje odgovoriti strankam in razvijati nove proizvode. Tudi za to fazo so značilni problemi. Najvišje poslovodstvo izgublja kontrolo nad diverzificirano dejavnostjo poslovnih enot. Vodje poslovnih enot želijo še najprej ohraniti samostojnost in se izogniti koordiniranju planov, sredstev, tehnologije in zaposlenih z ostalim delom podjetja. Pride do krize kontrole, zato skuša poslovodni organ ponovno vzpostaviti kontrolo nad celotnim podjetjem. Nastajajoče težave vodijo do odločitve – poiskati novo rešitev v uporabi posebnih koordinacijskih tehnik.

4. Rast podjetja na osnovi koordinacije (kriza pristojnosti)

To evolucijsko obdobje označuje uporaba formalnih sistemov, da bi se dosegla večja koordinacija, predvsem se uvede sisteme planiranja in nadzora, poleg njih pa še glavne štabe in servisne oddelke. Najvišje poslovodstvo prevzame odgovornost za uvedbo in obvladovanje teh novih sistemov. Prihaja do naslednjih sprememb (Greiner, 1972, str. 43):

- ◆ Decentralizirane enote se spojijo v produktne skupine.
- ◆ Uvedejo se formalni planski postopki, ki so pod stalnim nadzorom.
- ◆ Na centrali podjetja se zaposli številno štabno osebje z namenom, da se začnejo izvajati programi kontrole in ocenjevanja za linijske vodje decentraliziranih enot.
- ◆ Kapitalski izdatki se skrbno odmerjajo in razporejajo po podjetju.
- ◆ Vsaka produktna skupina se obravnava kot investicijski center, kjer je pomemben kriterij za alokacijo sredstev donos na investiran kapital.

- ♦ Določene tehnične funkcije (obdelava podatkov) so centralizirane v centrali, dnevne operativne odločitve ostanejo decentralizirane.
- ♦ Delniške opcije in delitev dobička med zaposlene postanejo učinkovito sredstvo za identifikacijo zaposlenih s podjetjem kot celoto.

Novi koordinacijski sistemi omogočijo podjetju rast z učinkovitejšo alokacijo omejenih sredstev podjetja. Tako vzpodbudijo poslovodneže poslovnih enot, da začnejo gledati preko potreb svojih enot in utemeljevati svoje poslovodne odločitve v korist podjetja kot celote. Med linijo in štabom ter centralo in poslovnimi enotami narašča nezaupanje. Linijski vodje zavračajo ukaze iz uprave, ki ne ustrezajo lokalnim razmeram, štabno osebje pa se pritožuje nad nesodelujočimi linijskimi vodji. Oboji so si enotni v pogledu, da je sistem postal zbirokratiziran, kajti postopki imajo prednost pred reševanjem problemov in inovativnost je zavrtta. Podjetje postane preveč veliko in kompleksno, da bi bilo učinkovito upravljanje zagotovljeno skozi formalne programe in toge sisteme. Sistemi in programi za usklajevanje in nadzor se razraščajo preko smotrnihih meja. Pride do birokracije. Poiskati je treba novo rešitev. Večjo inovativnost v poslovodnih akcijah se doseže s timskim delovanjem in strokovnim pristopom k obravnavanju razlik med zaposlenimi v podjetju. Sistem kontrole se razširja s kontrolo z najvišje ravni podjetja in samodisciplino.

5. Rast podjetja na osnovi sodelovanja (Krizna ?)

V teh fazi se izdela bolj prilagodljiv pristop k poslovođenju in se v njem upošteva sestavine, na katere opozarja vedenjska teorija. Značilnosti sprememb, ki nastajajo, so (Greiner, 1972, str. 43, 44):

- ♦ Osredotoči se na hitro reševanje problemov skozi timske akcije.
- ♦ Timi so sestavljeni po funkcijah.
- ♦ V centrali se zmanjša število štabnih strokovnjakov, ostali so prerazporejeni in vključeni v interdisciplinarne time za svetovanje poslovnim enotam.
- ♦ Pogosta je matrična organizacijska struktura, ki zbere prave time po problemskih področjih.
- ♦ Prvotni formalni sistemi so poenostavljeni in povezani v posamezne večnamenske sisteme.
- ♦ Pogosta so posvetovanja ključnih poslovodnežev za reševanje pomembnejših vprašanj.
- ♦ Uvedejo se izobraževalni programi za učenje poslovodnežev v vedenjskih veščinah, za učinkovitejše timsko delo in pozitivno reševanje konfliktnih situacij.
- ♦ V proces dnevnega odločanja se uvede informacijski sistem, ki deluje v realnem času (»real-time information system«).
- ♦ Podlaga za nagrajevanje postane timska uspešnost namesto individualnih dosežkov.
- ♦ Spodbuja se eksperimentiranje v novih navadah, postopkih in rabah.

Krizna: Greiner lahko značaj revolucije samo predvideva, kajti zanjo še nima empiričnih dokazov. Zato meni, da bo nastopila »psihološka zasičenost« zaposlenih, ki postajajo čustveno in fizično izčrpani zaradi intenzivnega timskega dela in pritiska k inovativnem reševanju problemov (Greiner, 1972, str. 44). Rešitev za revolucijo bodo nove strukture in programi, ki dovoljujejo

zaposlenim periodične počitke. Avtor predlaga dvojno organizacijsko strukturo – stalno organizacijsko strukturo (»habit organization structure«), ki omogoča normalno izmenjavanje tekočih delovnih nalog in odsevno organizacijsko strukturo (»reflective organization structure«), ki omogoči zaposlenim obnovo fizične in psihične vitalnosti. Zaposleni se lahko gibajo med strukturama glede na delovno razpoloženost. Obstajajo pa tudi druge praktične rešitve, kot npr. uvajanje prostih dni za zaposlene, štiridnevni delovni teden, kapacitete namenjene sprostitvi med delovnikom, medsebojna zamenljivost delovnih mest, poseben tim, ki je stalno na razpologo za ponovno izobraževanje, daljši dopusti in bolj prilagodljive delovne ure. Avtor predlaga tudi možnost, da se poslovodneži občasno zaposlijo na delovnih mestih, ki so na nižjih organizacijskih ravneh.

e) Model Galbraitha (1982)

Galbraith je predlagal fazni model razvoja, ki ga je razvil na osnovi opazovanja podjetij visoke tehnologije. To je parcialni model in ne upošteva vpliva nepredvidljivih učinkov trga in konkurenčnih podjetij na novonastalo podjetje. Model je zasnoval z namenom prepričati managerje, da bi razmišljali o stopenjskem razvoju podjetja in se stopnjam primerno obnašali. Če so stopnje definirane in se predpostavlja zvezni prehod med njimi, potem bi se managerji na prehod morali pripraviti in spremembe pravočasno planirati.

V modelu je izpostavljen pomen poslovne ideje. Ideja je formula za ustvarjanje denarja. Ideja je postopno (po delih) testirana ves čas obstoja podjetja. Ideje so lahko omejene (z viri, tehnologijo, trgom, organizacijo), zato veliko idej testiranja ne preživi. Zgodovina podjetja je tako zgodovina razvoja poslovne ideje skozi različne faze. Model opisuje štiri stopnje, skozi katera zaporedno rastejo tipična podjetja (Galbraith, 1982, str. 70-78):

1. Na prvi stopnji razvoja se podjetnik z idejo o poslu in majhna skupina inženirjev soočajo z osnovnimi zahtevami razvoja primerne tehnologije (»Proof-of-Principle Stage«). Cilj je inovirati in narediti proizvod. Premagati morajo tehnične omejitve, ki ogrožajo idejo. Skoraj vsi zaposleni so »tehnični tipi«, inovatorji, svetovalci in ljudje, ki tvegajo. Sestavljajo projektno skupino. Ljudje se priključijo podjetju zaradi različnih razlogov – postati milijonar, delati v nebirokratičnem okolju, delati v majhni skupini, izdelati lastno znamko, videti udeležanje lastne ideje, pridobiti veliko izkušenj. Podjetniški duh, ki vlada, omogoča ustvarjanje veliko pomembnih tehničnih dosežkov. Proces sprejemanja odločitev, informacijski sistem in kontrolni sistem so neformalni. Koordinacija še ni problem. Organizacijske strukture ni. Vodja tima je hkrati tudi inventor.
2. Na drugi stopnji razvoja podjetnik (ali podjetniki) še vedno veliko časa posveča inoviranju z namenom, da bo izdelal prototip (»Prototype Stage«). Prevladuje še vedno inženirska funkcija, v osnutkih pa se kaže tudi proizvodna funkcija. Na tej stopnji podjetje zaposluje poleg inženirskih svetovalcev že 20-30 delavcev. Organizacijsko je podjetje še vedno v isti fazi kot

na prejšnji stopnji (»Proof-of-Principle Stage«). Vodja je še vedno tudi inventor, hkrati tudi zaposluje in vodi proračun. Strukturna organizacija ne obstaja in zaposlenim se zdi, da je ne potrebujejo, saj jih je tak način dela tudi pritegnil. Ko se začne naslednja faza, ki zahteva vzpostavljeno strukturo, se ti ljudje upirajo spremembam. Če bi podjetniki že od samega začetka razmišljali stopenjsko in planirali take spremembe, upiranj ne bi bilo. Ker ne razmišljajo tako, veliko podjetij propade ali potrebuje vsaj nov management.

3. Na tretji stopnji modela se začne proizvodnja in tržno testiranje večjega števila modelov (»Model-Shop Stage«). Naloga je izdelati dober proizvod, tako tehnično kot ekonomsko. Produkt je kakovostno preizkušen tako v proizvodni delavnici kot na trgu. Pomen dobi tudi marketinška funkcija. Velikost podjetja se poveča na okoli 100 ljudi, ki so že bolj specializirani, a še vedno predvsem tehnično, saj se delajo kvalitetni proizvodi. Pomembna naloga managerja postane rekrutiranje ljudi, specialistov, ki prevzemajo nekatere njegove naloge. Pojavi se začetna hierarhija in funkcionalna organizacija. Če teh sprememb ni, je podjetje v nevarnosti.
4. Četrta razvojna stopnja nastopi takrat, ko se začne množična proizvodnja in uspejo prve prodaje (»Start up Stage«). Sedaj se začne veliko investiranje, ki ga potrebuje velika proizvodnja in pomen inoviranja se zmanjša. Cilj je proizvajati in distribuirati proizvod v velikih količinah. Potrebna je funkcionalna organizacija, kajti v letu ali dveh se zaposli tudi 1000 ljudi. Podjetje potrebuje funkcionalne managerje, specialiste na svojih področjih, ki si želijo zgraditi lepo kariero, glavno vlogo nad njimi pa še vedno igra podjetnik/glavni manager. Uspešno vodenje je ključen faktor uspeha podjetja. Poslovanje je sedaj formalizirano, vzpostavljeni so kontrolni sistemi. Zaradi velikega števila ljudi je potrebna centralizirana formalna struktura. V tem času se lahko spremeni tudi poslovna ideja.
5. Po tej fazi podjetje preide v fazo naravne rasti (»Natural Growth«). Rast je vodena z rastjo trga. Ta rast je lahko stabilna, vendar manjša kot na prejšnji stopnji. Velikost podjetja naraste na 1500-2000 zaposlenih. Naloga in cilj podjetja je ustvariti profit. Problem se pojavi z nastopom konkurentov, ki si prisvojijo poslovno idejo in napredkom tehnologije v tem času. Podjetje mora produkt modificirati in predstaviti novo generacijo proizvoda. To je obdobje konsolidacije in vzpostavljanja kontrol. Profesionalni management je potreben na vseh področjih in izdelan mora biti informacijski sistem. Pojavi se delna decentralizacija. Glavni manager nadzira profesionalne managerje.

Za nadaljnjo rast podjetja ali za prevzem glavne vloge na nišnem trgu je za podjetje nujno, da izvede katero izmed oblik integracije podjetij znotraj panoge, ali da se širi na tuje trge.

f) Model Millerja in Friesna (1984)

Njun model je neke vrste pregled literature življenjskega cikla podjetja. Raziskava, ki sta jo opravila, vsebuje tudi empirični preizkus progresije podjetja skozi faze. Model izpostavlja pet skupnih faz rasti (Miller in Friesen, 1984, str.1161-1183):

1. Rojstvo

Podjetja v tej fazi so majhna in mlada, delujejo v mirnem okolju. Struktura podjetij je neformalna, organizacija nedefinirana. V podjetju vlada visoka centralizacija, informacijski sistem ni razvit. Pomembne inovacije se pojavljajo na produktni liniji.

2. Rast

Podjetja na tej stopnji so starejša, srednje velika, lastništvo je razpršeno, okolje bolj konkurenčno. Struktura podjetij je bolj formalizirana, pogosto obstaja funkcionalna organizacija. Razvijajo se informacijski sistemi in metode odločanja. Rast je hitra, inovacije se še vedno pojavljajo na produktni liniji.

3. Zrelost

V tej fazi so podjetja že zrela in velika. Struktura je formalna, pojavi se lahko že birokratska organizacijska struktura. Informacijski sistemi rastejo, metode odločanja so že razvite. Rast se upočasni. Posebna pozornost se posveča učinkovitosti.

4. Preporod

Podjetja v tej fazi so zelo velika in se soočajo s heterogenim, konkurenčnim in dinamičnim okoljem. Organizacijska struktura je divizijska. Informacijski sistemi in procesi notranje kontrole so že povsem razviti, odločanje do neke mere že formalizirano. Planiranje, prevzemanje rizikov in inovativnost so na visoki stopnji razvoja. Rast je visoka.

5. Upadanje

Velikost podjetja upada z upadanjem trga. Formalna birokratska struktura obstaja na funkcionalni osnovi, pojavlja se manjša diferenciacija in centralizacija. Informacijski sistemi in procesi odločanja so manj izpopolnjeni. Rast je počasna, inovacij je manj. Management se izogiba tveganju (»risk – averse«) in je konzervativen. Pogosto se konsolidirajo produktne linije in likvidirajo podružnice.

Avtorja sta torej predvidevala, da vsaka stopnja razvoja izraža medsebojno prepletanje spremenljivk okolja, strategije, strukture in metod odločanja. Rast podjetja in naraščanje kompleksnosti okolja bosta povzročila, da vsaka višja faza izkazuje pomembne razlike od prejšnjih stopenj. Model sta preizkusila na osnovi vzorca 36-ih podjetij, ki sta jih analizirala po dejavnih strategij, strukture, okolja in stila odločanja. Analiza je pokazala, da se podjetja s prehodom v višje faze spreminjajo, spremembe pa je delno mogoče predvideti. Vsekakor pa je

več poti, po katerih podjetja potujejo iz ene v drugo fazo in ni nujno, da si stopnje sledijo na opisan način.

g) Model Quinna in Camerona (1983)

Avtorja sta izdelala »integralni« model, njegova osnova je devet različnih modelov. Njun model predlaga štiri stopnje življenjskega cikla, in sicer:

1. Podjetniška faza

Podjetje v tej fazi je običajno majhno in šele nastaja ob novem proizvodu. Glavni problem podjetnika, ki je včasih tudi edini zaposleni, je iskanje novega produkta ali storitve in vstop na tržišče. Za podjetje je značilna visoka inovativnost, delovanje v tržni niši in visoka kreativnost. Zelo malo je planiranja in koordinacije, organizacijska struktura ne obstaja. Podjetje se zgolj odziva na tržni »feedback«. Vodenje v takšnem podjetju je centralizirano, saj vse procese odločanja in načrtovanja izvaja podjetnik sam. Če podjetje s svojim proizvodom ali storitvijo uspe, začne rasti. Poveča se število zaposlenih, kar pomeni nastanek potrebe po dobrem managerskem znanju, ki ga v podjetje prinesejo novi ljudje.

2. Kolektivna faza

Podjetja v tej fazi imajo že nekoliko večje število zaposlenih in visok porast prodaje. Pojavljajo se nove funkcije in več managerskih hierarhičnih ravni. Sam podjetnik – ustanovitelj ni več tako izpostavljen, centralizacija pa je še vedno velika. Veliko zaposlenih je družinskih članov, prijateljev ali drugače povezanih delavcev, visoka je pripadnost podjetju. Zaposleni so pripravljeni na dolge ure dela kljub skromnemu plačilu. Organizacijska struktura je neformalna, odnosi med zaposlenimi so neformalni in oblikovani spontano. Za podjetje še vedno velja visoka inovacijska moč, veliko število idej in njihovo hitro uresničevanje. V podjetju se pojavi problem koordinacije in komunikacije med zaposlenimi. Prihaja do kriz usklajevanja oddelkov.

3. Faza oblikovanja in nadzora

Za podjetja v tej fazi je značilna skrb za stabilno poslovanje in vzdrževanje uravnoveženega denarnega toka ter večja decentralizacija. Komuniciranje v podjetju se formalizira, institucionalizirajo se pravila in procedure. Uvedena je funkcionalna organizacijska struktura in večja specializacija. Manager podjetja se ukvarja z vizijo, strategijami, poslovne enote pa z operativo. Vse več je strokovnih služb. Za inovacije skrbi posebni oddelok. Podjetje dela širok asortiman proizvodov. Pojavi se nevarnost sporov med operativo in strategijo in podobno. Pokaže se potreba po nenehnem inoviranju in po organiziranju projektov. Organizacijo je treba strateško usmerjati, uvajati profitne centre, spet je zelo iskana podjetniška pobuda. Če nova strateška usmeritev uspe, je treba izbrano smer ustaliti. V tej fazi je najprimernejša divizijska organizacijska struktura.

4. Faza izpopolnjevanja in prilagoditve

Rastoče podjetje se začne odločati za bolj zamotane oblike rasti – npr. diverzificira ponudbo proizvodov in storitev, ustanavlja »joint venture« podjetja, kupi franšizo, pripoji podjetje ali, pri generični rasti, išče nove prodajne možnosti in možnosti rasti. V podjetju sprejemajo odločitve vse bolj decentralizirano, sestava organizacije pa postaja vse bolj zamotana in razvita. Organizacijska struktura, ki se pogosto uveljavi v podjetju, je divizijska organizacijska struktura s štabnimi in servisnimi enotami. Uveljavljati se začnejo nove tehnike vodenja in kontrole in nove štabne službe za nadzor. Koordinacijo prevzame vodstvo podjetja, uvajajo se obsežne metode planiranja in kontrole. Obstajajo tudi velike informacijske potrebe, da bi lahko upravljali organizacijo. Slabosti te faze so, da so stroški vodenja in koordinacije pogosto višji od koristi, da obstaja nezaupanje med linijami in štabi, centralne in strateške enote pa živijo ločeno življenje. Poleg tega pa je organizacija preveč zaposlena sama s seboj in pozablja na dinamičen tržni impulz.

h) Model Kazanjiana (1988)

Tudi Kazanjian izdela model za podjetja visoke tehnologije. Kot veliko ostalih modelov je tudi ta narejen na osnovi iskanja skupnih točk že obstoječih modelov. Model povzema osnovne karakteristike modela Quinna in Camerona iz leta 1983. Posebnost modela je nekakšna »uvodna« stopnja. Ta stopnja je posledica dejstva, da tako podjetje običajno na začetku nima dobro definiranega proizvoda, ki bi ga nudilo na trgu. Veliko ostalih modelov te »predstopnje« ne obravnava. Model upošteva pomen tehnične diferenciacije, ki podjetjem visoke tehnologije prinaša komperativne prednosti. Pomembnost tehnologije v takih podjetjih se odraža v glavnih aktivnostih, kot so raziskovanje in razvijanje prototipov in razvijanje funkcionalnih sposobnosti (Kazanjan, Drazin, 1989, str. 1491). Model se osredotoča na celotno organizacijo podjetja in na posamezne faktorje, kot so velikost, vodenje ali struktura. Model identificira štiri stopnje rasti podjetij visoke tehnologije. Vsaka stopnja je definirana s skupino prevladujočih problemov, ki je karakteristična zanjo in nastane z rastjo podjetja. Rešitev teh problemov vodi k nastanku nove skupine problemov (Kazanjan, Drazin, 1989, str. 1491). Za vsako razvojno stopnjo so značilni problemi, ki v tem trenutku prevladujejo. Ko so problemi premagani z uvedbo primernih organizacijskih oblik, začne prevladovati skupina drugih problemov, ki zahteva nadaljnje organizacijske spremembe. Glede obravnavanja problemov je ta model podoben Greinerjevemu modelu. Stopnje modela so (Kazanjan, 1988, str. 262-266):

- 1. Zasnova in razvoj (uvodna stopnja)** – podjetnik in zaposleni so osredotočeni na tehnične probleme in razvoj prototipnega modela.

Vsa pozornost podjetnika je usmerjena na invencijsko dejavnost in razvoj produkta ali tehnologije, zagotavljanje ustreznega finančnega ozadja ter identificiranje tržnih priložnosti. Struktura in formalizacija v tem trenutku ne obstajata. Glavna skupina problemov je torej izdelava prototipa proizvoda in prodaja produkta ali poslovne ideje ustreznim »financerjem«.

2. **Komercializacija (stopnja vzleta)** – glavni problem, s katerim se podjetnik ukvarja v tej fazi, je seznanjanje trga s proizvodom in njegova prodaja (komercializacija).

Na tej stopnji je potrebno zagotoviti primerne zmogljivosti, poiskati zanesljivo prodajno mrežo, si najti ustrezno mesto na trgu. Naučiti se je potrebno izdelati proizvod, ki bo dobro deloval. V tem trenutku že nastajajo funkcionalni oddelki, formalna struktura je še vedno omejena. Glavna oseba je še vedno podjetnik oz. majhno število partnerjev.

3. **Rast** – tehnične in proizvodne zmogljivosti so zagotovljene, proizvod se izkaže za uspešnega in zato se podjetje sooča z visoko rastjo prodaje in števila zaposlenih.

Glavni izziv podjetja na tej točki je proizvodnja, prodaja in distribucija produkta v količini, ki zagotavlja profitabilnost. Podjetje ima eno produktno linijo. Politika podjetja je na tej stopnji že dobro definirana. Vse glavne odločitve še vedno nosi podjetnik (oz. partnerji), poveča pa se hierarhija, pojavi se funkcionalna specializacija, zaposluje se bolj profesionalno in izkušeno osebje.

4. **Stabilnost (stopnja zrelosti)** – rast se upočasni in doseže stopnjo, ki je konsistentna z rastjo trga.

Glavni problem te stopnje je vzdrževanje rasti ter tržne pozicije. Uvaja se druga generacija produkta, ki predstavlja nove možnosti rasti in ekspanzije na nova geografska področja in tržišča. Lastnika zamenja (ali dopolni) profesionalni, izkušen manager ali skupina managerjev. Formalna struktura je vzpostavljena, poslovanje formalizirano. Obstajajo finančne in vse ostale kontrole.

Kazanjian je bil pri razlagi modela previden in je poudaril, da ne gredo vsa podjetja skozi enako zaporedje stopenj rasti in da model ni metamorfozni. Kljub vsemu ga je potrdil z uporabo empiričnih podatkov. Avtor je uporabil vzorec 105-ih novonastalih podjetij visoke tehnologije, predvsem iz področja elektronike in računalništva. Testiral je odnos med dominantnimi problemi in razvojnimi stopnjami. Ugotovil je, da so za različne razvojne faze značilne različne stopnje rasti podjetja in različni problemi. Podjetja v višjih razvojnih fazah so starejša kot tista na nižjih stopnjah razvoja. Centralizacija odločanja se zmanjšuje, ko se podjetje premika k višjim fazam, medtem ko formalizacija odločanja v višjih fazah narašča. Vloga specializacije na področju proizvodnje in marketinga se z rastjo povečuje. Specializacija na tehnološkem področju ostaja v vseh fazah enaka. Z empirično raziskavo je potrdil, da so za podjetja v različnih fazah dominantni različni problemi. V začetni fazi (nastanek in razvoj) je glavni problem podjetja pridobivanje virov in razvoj tehnologije. V fazah komercializacije in rasti je podjetnik osredotočen na probleme vezane na proizvodnjo, pridobivanje ustreznega tržnega deleža in vzpostavljane organizacije. Ko je podjetje že zrelo (faza stabilnosti), je glavni problem zagotavljanje profitabilnosti in notranje kontrole. Kasneje sta Kazanjian in Drazin uporabila model za analizo vpliva organizacijskih spremenljivk in razvojne faze na rast podjetja. Ugotovila sta, da imajo

podjetja z optimalno konfiguracijo centralizacije odločanja, formalizacije odločanja in funkcionalne specializacije hitrejšo rast (Kazanjan, Drazin, 1989, str. 1489-1503).

i) Model Scotta in Brucea (1987)

Scott in Bruce sta razvila model za razumevanje rasti majhnega podjetja. Izdelala sta ga predvsem na osnovi Churchill-Lewisovega modela. Predpostavila sta, da podjetje sicer raste, vendar se nujno ne razvije v veliko podjetje. Podjetja lahko ostanejo v isti fazi precej časa. Model predvideva pet stopenj razvoja podjetja. Čas, ki je potreben za pot podjetja iz ene stopnje v drugo, se razlikuje od podjetja do podjetja. Ni enotnega merila optimalne velikosti podjetja za prehod v naslednjo fazo. Na prehod vpliva kombinacija zunanjih faktorjev, kot so sprememba tehnologije ali vstop novega konkurenta na tržišče. Manager mora neprestano opazovati dogodke, ki bi lahko izzvali krizo. Tako je lahko proaktiven in ne neaktiven pri prehodu iz ene stopnje razvoja na drugo. Uporabnost modela je v možnosti predvidevanja, kdaj se lahko kriza pojavi in kaj je treba narediti za uspešen prehod na naslednjo stopnjo. Če podjetnik uspešno obvlada krizo, lahko podjetje preide na naslednjo stopnjo. Avtorja tudi poudarjata, da mala podjetja nujno ne sledijo predlagani poti, pogosto so hibrid dveh ali več stopenj. Podjetje lahko propade v vsakem trenutku, najverjetneje pa v kriznih obdobjih, ki nastanejo. Stopnje razvoja so naslednje (Scott, Bruce, 1987, 45-53):

1. Začetna stopnja

Razlogi za začetek podjetja so različni, vendar so v vseh primerih glavne vrednote ustanovitelja tiste, ki poganjajo podjetje. Podjetje deluje na enem tržišču, z omejenim številom distribucijskih kanalov, omejenimi finančnimi viri, visoko stopnjo negotovosti in z nizko stopnjo planiranja. Vodenje je neposredno, glavni naporji so usmerjeni v razvoj tržno sprejemljivega proizvoda in v ustvarjanje prostora na trgu. Krizno obdobje nastane, če podjetje ne uspe zagotoviti pozitivnega denarnega toka, zadostnega profita, zadostne stopnje formalizacije in ustreznih sprememb v stilu managementa, organizaciji in formalizaciji, ki jih zahteva večji obseg poslovanja. Nujna je sprememba načina vodenja in celo organizacijske strukture.

2. Stopnja preživetja

Če je poslovanje podjetja profitabilno, na tržišče vstopijo novi konkurenti, kar lahko uspešnost podjetja oslabi. Večkrat podjetja na tej stopnji zaslužijo le mejni donos. Če želijo rasti, se morajo premakniti na naslednjo stopnjo. To lahko dosežejo, če se jim uspe izogniti nenadzorovani rasti, če uspejo pridobiti novo bazo kupcev, npr. nove skupine kupcev, novo geografsko področje, če jim uspe kljub konkurenci obdržati obstoječi tržni delež in tržno moč, če pravočasno razvijejo ustrezeni informacijski sistem, vzpostavijo kontrolo stroškov, zaposlijo finančne strokovnjake, spremenijo managerski stil. Če podjetju vse to ne uspe, je krizno obdobje zanj usodno.

3. Stopnja rasti

Podjetje je profitabilno, vendar lastnikom navadno ne prinaša ogromno denarja. Organizacijska struktura je formalizirana, zaposleni so funkcionalni managerji, računovodski sistem je formaliziran. Podjetje se sistemsko loteva raziskav in razvoja, še vedno pa ima omejene vire. Na tej stopnji lahko ostane, če se vodstvo prilagaja spremembam v okolju. Prodaja podjetja na tej stopnji je za lastnika profitabilna. Če je tržnih priložnosti dovolj, lahko podjetje preide v naslednjo fazo. Krizno obdobje lahko nastane kot posledica cenovnega konkuriranja na tržišču ali nesposobnosti managementa, da zagotovi financiranje rasti oz. širitve na nova tržišča, ki so nujna ali kot posledica nespremenjene organizacijske strukture.

4. Stopnja širitve-ekspanzije

Finančno načrtovanje, decentralizacija, redna poslovna poročila, formaliziran računovodski sistem in sistematizacija administrativnih funkcij so nujni. Nastopil je zadnji čas za zaposlitev profesionalnih managerjev in povečanje lastniškega kapitala. Pojavi se t.i. kriza organizacijske kulture. Podjetje lahko nadaljuje z uspešnim poslovanjem na sedanji stopnji glede na konkurenčnost okolja. Če podjetje deluje v rastoči panogi, vsekakor obstaja možnost prodaje s kapitalskim dobičkom. Če podjetje ni dobro vodeno, obstaja možnost, da pade na tretjo stopnjo razvoja. Lahko celo popolnoma izgine, če je izgubilo kontrolo nad rastjo. Če pa želja in možnosti za rast še vedno obstajajo, lahko podjetje preide na naslednjo razvojno stopnjo. V tej fazi lahko krizno obdobje nastane kot posledica večanja moči managerjev, kar spodjeda moč podjetništva. Podjetnik se bo znašel daleč od »akcije«, ki je v rokah profesionalnih managerjev. Večkrat ima le vlogo »psa čuvaja« ali planerja. Nadaljnja nevarnost je v nezadostnem opazovanju okolice in nezadostnem prilagajanju spremembam, ki jih uvaja konkurenca.

5. Stopnja zrelosti

Podjetja na tej stopnji še vedno rastejo. Zapuščajo okvire malih podjetij. Ključni problem managementa so kontrola stroškov, produktivnost in iskanje možnosti za rast. Zaradi cenovnega konkuriranja je produktivnost osnova za uspeh in glavni inovacijski pritisk je v smeri izboljšanja le-te. Glavne investicije so sedaj v marketinške aktivnosti in v vzdrževanje in nadgradnjo tovarne. Lastna sredstva podjetja navadno zadostujejo, čeprav so včasih potrebni tudi dolgoročni krediti. Podjetja lahko ostanejo na tej stopnji in zmanjšajo obseg aktivnosti ali pa postanejo velike korporacije. Ne glede na to, kaj se zgodi, bo manager pod pritiskom delničarjev, da zagotovi prihodnost podjetja.

j) Smith, Mitchell&Summer-jev model (1985)

Po mnenju Smitha, Mitchella in Summerja obstaja veliko število modelov življenjskega cikla, ki imajo skupne elemente (Smith, Mitchell, Summer, 1985, str. 801). Na podlagi teh elementov so avtorji razvili in definirali tristopenjski model življenjskega cikla. V njem posebno pozornost posvečajo managerskim prioritetam oz. spremembam prioritet managementa tekom razvoja podjetja. Stopnje modela so (Smith, Mitchell, Summer, 1985, str. 803):

1. Zametek in mobilizacija

Na tej stopnji je prioriteta top managerjev izgradnja podpore dobaviteljev resursov in zagotavljanje uspešnega delovanja podjetja (predvsem ustrezne produktivnosti). Glavni problem, ki ga mora podjetje rešiti, je doseganje dobre tehnične učinkovitosti.

2. Rast

Glavna naloga top managementa je, da zagotovi uspešno zadovoljitev potreb, ki so posledica ekspanzije podjetja. Zagotoviti je potrebno dobro organizacijsko koordinacijo.

3. Zrelost

Top management ima dve opciji – ali vzdržuje »status quo« pozicijo ali pa se odloči za reorganizacijo podjetja, ki bo dovoljevala novo rast. Najpomembnejša prioriteta na tej stopnji je politična podpora (ohranjanje individualne moči in podpora podrejenih).

Za potrditev modela so avtorji izdelali raziskavo na 27-ih podjetjih, ki so delovala na področju elektronike in 38-ih top managerjih ter laboratorijsko simulacijo, ki je vključevala 32 managerjev in štiri simulirane organizacije. Obe študiji sta potrdili, da se managerske prioritete razlikujejo na različnih stopnjah rasti. Managerska »skrb« za politično podporo z razvojem podjetja narašča. Na srednji stopnji razvoja je najpomembnejše vzdrževanje organizacijske učinkovitosti (koordinacije). Top managerji, katerih podjetja so v fazi zrelosti, se pri sprejemanju odločitev bolj ozirajo na mnenja in moralo svojih podrejenih, kot pa managerji podjetij na nižjih stopnjah rasti. Ti managerji si bolj želijo ohranjati obstoječo strukturo. Ta ugotovitev je podobna z ugotovitvijo Quinna in Camerona (1983), ki tudi trdita, da je ohranjanje kontrole na višjih stopnjah razvoja pomembna prioriteta. Pomen tehnične učinkovitosti (produktivnost in učinkovitost) je izredno velik že v prvi stopnji razvoja, njen pomen pa z razvojem še narašča.

3.2. *PRIMERJAVA MODELOV*

Modeli se razlikujejo po številu faz, ki jih podjetje prehodi od rojstva do zrelosti in upadanja. Smith, Mitchell in Summer (1985) so zasnovali model s tremi razvojnimi fazami. Štirifazni model so razvili Kazanjian ter Quinn in Cameron. Pet stopenj imajo modeli Galbraitha, Greinerja, Churchilla in Lewisove, Millerja in Friesna ter Scotta in Brucea. Flamholzov model ima sedem stopenj, najkompleksnejši pa je model Adizesa (1989) z desetimi stopnjami življenjskega cikla. Ne glede na različno število stopenj, lahko med modeli ugotovimo številne podobnosti. Vsi modeli vključujejo eno ali več stopenj, ki se nanašajo na rojstvo ali ustanovitev podjetja, širjenje in zrelost. Trije modeli (Adizes; Kazanjian; Miller in Friesen) vključujejo tudi stopnjo upadanja. Ko se podjetja premikajo skozi faze življenjskega cikla, se srečujejo z različnimi problemi, ki zahtevajo obvladovanje različnih managerskih znanj in strukturnih sprememb (Churchill in Lewis, 1983; Greiner, 1972; Hanks et al 1993; Kazanjian, 1988). Modeli identificirajo pogoje, ki morajo biti izpolnjeni, da podjetje doseže določeno stopnjo rasti. Po drugi strani obravnavajo probleme, ki jih rast povzroča in morajo biti rešeni s spremembo v

organizacijski strukturi ali managementu, da se podjetje lahko obdrži in tudi raste. Skoraj vsi modeli imajo neko skupno logiko – razvojne stopnje se pojavljajo po definiranem zaporedju, tako da rešitev problemov ali nalog ene stopnje, vodi k novi skupini problemov, ki so značilni za naslednjo stopnjo. Greiner npr. opiše rast organizacije kot serijo evolucij in revolucij, ki jih pospešijo krize vodenja, kontrole ali koordinacije. Značilnost tega modela je, da rešitev vsake krize »zaseje seme« naslednje krize (Kazanjan, Drazin, 1989, str. 1489). Modeli se razlikujejo tudi po spremenljivkah, ki določajo razvojno stopnjo ter po problemih, katerim posvečajo največjo pozornost. Greinerjev model se npr. na vsaki stopnji osredotoča na problem managementa, stila vodenja, strukture in različne vrste kriz. Churchill-Lewisov model pa le na kratko obdela stil vodenja in strukturo, večjo pozornost pa nameni tipu strategije, ki ga je treba na vsaki stopnji zasledovati. Modeli se razlikujejo tudi po tem, ali so empirično ovrednoteni ali ne. Če gre za teoretičen, hipotetičen model, ki v praksi ni preizkušen, je njegova veljavnost za podjetnika gotova manjša.

Kateri model je torej najboljši? Literatura odgovora na to ne da. Ker pa so si modeli med seboj v več točkah podobni, je možno njihove podobnosti združiti in dobiti nek splošen model, ki naj bi veljal za vsa podjetja. Hanks se je lotil združevanja in izvedel splošen model.

- ***Model Hanksa***

Hanks je s sodelavci poskušal podobnosti opisanih modelov združiti v model, ki bo povzemal značilnosti vseh. Tak model naj bi mu koristil pri empiričnem vrednotenju modelov življenjskega cikla podjetja. Kot je že bilo omenjeno, je velika hiba modelov prav pomanjkanje empiričnih potrditev. Nekateri modeli so že neke vrste »zbirni« modeli, razviti na osnovi združevanja modelov življenjskega cikla (Miller&Friesen, Quinn&Cameron, Smith, Mitchell&Summer). Drugi modeli - modeli Adizesa, Churchilla in Lewisove, Flamholtza, Scotta in Brucea ter Kazanjana niso vključeni v predhodne tri zbirne modele. Greinerjev model je Hanks obravnaval, ker se mu zdi osnoven model iz tega področja, Galbraithov model pa, ker je bil razvit za podjetja visoke tehnologije, ki so v današnjem času izredno pomembna. Na osnovi skupnih značilnosti omenjenih modelov je izdelal splošen model. Ugotovil je, da so dejavniki, ki določajo razvojno stopnjo podjetja naslednji:

- starost podjetja,
- velikost podjetja,
- stopnja rasti,
- organizacija,
- formalizacija,
- centralizacija,
- poslovni cilji.

Na osnovi teh dejavnikov je predpostavil, da gre podjetje skozi pet stopenj rasti, ki so opisane v tabeli 2:

Tabela 2 : Model življenjskega cikla (skupne značilnosti modelov)

Dimenzija	Faza vzleta	Faza širitve	Faza konsolidacije	Faza diverzifikacije	Faza zatona
Starost	mlado podjetje	-	-	starejše podjetje	vse starosti
Velikost	majhna	-	velika	največja	upadajoča
Stopnja rasti	različna	hitra	počasna	hitra	upadajoča
Struktura	nedefinirana, enostavna;	oddelčna, funkcionalna;	oddelčna, funkcionalna;	divizijska	pretežno funkcionalna
Formalizacija	neformalni sistemi, osebno komuniciranje, visoka fleksibilnost, zelo malo politik;	delno formalni sistemi, vendar se počasi uveljavljajo;	obstoječa formalizacija, birokracija, sistemi planiranja in kontrole se uveljavljajo;	obstoječa formalizacija, birokracija;	prekomerna birokracija
Centralizacija	visoka centralizacija	visoka centralizacija, omejeno delegiranje;	zmerna centralizacija	decentralizacija	zmerna centralizacija
Poslovna zahteva	identificirati nišo, pridobiti vire, zgraditi prototip, določiti cilje;	masovna proizvodnja in distribucija, večanje kapacitet, vzpostaviti operacijski sistem;	narediti posel profitabilen, kontrolirati stroške, vzpostaviti sistem managementa;	diverzifikacija, širjenje na nove trge;	revitalizacija, ponovno definiranje poslanstva in strategije;

Vir: Hanks et al, 1993, str. 12.

Ko se podjetje razvija skozi faze življenjskega cikla, raste po velikosti in se stara. Rast je največja v fazi širitve in v fazi diverzifikacije. Manjša rast je v fazi konsolidacije in negativna v fazi upadanja. Strukturna oblika podjetja se razvija od enostavne strukture k funkcionalni in divizijski, organizacija postaja vse bolj formalizirana in specializirana, odločanje čedalje bolj decentralizirano.

3.3. SLABOSTI FAZNIH MODELOV ŽIVLJENJSKEGA CIKLA PODJETJA

Glavni problem modelov življenjskega cikla je pomanjkanje dinamike. Na mnoga pomembna vprašanja rasti, kot so na primer, skozi koliko faz življenjskega cikla podjetje zares raste, ali podjetja zares rastejo v istih fazah življenjskega cikla, kaj povzroči prehod iz ene faze v naslednjo in podobna, fazni modeli še niso odgovorili. Ne odgovorijo niti na vprašanje, zakaj večina majhnih podjetij ostane majhnih (Tajnikar, 2000, str. 55) in ne, zakaj je podjetje v neki fazi življenjskega cikla in ne v neki drugi. V novejšem času se zato v proučevanju podjetij kot nekakšna protiutež faznemu modelu življenjskega cikla uporablja odprti sistemski model rasti podjetja, ki omogoča analiziranje podjetja ter upravljanje in poslovanje sprememb v zrelih

podjetjih, pa tudi v fazah rasti in upadanja podjetij, kjer ni mogoče natančno opredeliti faze življenjskega cikla (Pšeničny, 2002, str. 30). Njegova glavna značilnost je, da izhaja iz prepričanja, da ni mogoče opredeliti faz in prehodov med posameznimi fazami na sistematičen način, pač pa naj bi bila rast podjetja »fluidna«, saj se podjetje spreminja iz ene oblike v drugo obliko, vsaka faza ima svojo naslednjo fazo, vsaka faza sledi neki fazi pred tem in vsaka faza ima določene posebne značilnosti, ki jih ločijo med seboj, a hkrati ne omogočajo sistematičnega razvrščanja, kakor je značilno za fazne modele (Tajnikar, 2000, str. 56). Tako pride do rasti v podjetju zaradi dejstva, da managerji ali podjetniki vodijo podjetje in ga pri tem tudi spreminjajo. Do spreminjanja podjetja prihaja zaradi reagiranja na težave, ki nastanejo znotraj podjetja ali zunaj podjetja. Tak model torej ne izpostavlja sistematičnosti faz in njihove zaporednosti ter zveznosti.

Glavni problem faznih modelov rasti je tudi, da so preveč splošni in ne upoštevajo dejavnikov, ki so pomembni za specifično podjetje. Poleg tega so več ali manj osredotočeni na notranje dejavnike. Nezadostno pozornost posvečajo učinkom zunanjih faktorjev na socialno, ekonomsko in poslovno okolje. Kritika modelov večkrat leti tudi na mero velikosti podjetja, ki jo uporabljajo. Običajno velikost podjetja merijo po velikosti prihodkov iz prodaje ali številu zaposlenih (npr. Greinerjev model). Upoštevati bi morali tudi druge kriterije, kot so dodana vrednost in stopnja inoviranja (McMahon, 1998, str. 26). Očita se jim, da premajhno pozornost posvečajo najbolj zgodnjim fazam razvoja podjetja. Največ jih predvideva, da podjetje že obstaja. Še eno veliko pomanjkljivost večine faznih modelov pa smo že omenili – niso dovolj empirično potrjeni. Tako ne moremo odgovoriti na vprašanje, kateri model najbolj opiše rast podjetja.

Čeprav na osnovi modela razvoja podjetja ne moremo podati časovno natančnih prognoz o posameznih razvojnih korakih, pa je tovrstno proučevanje smiselno iz več razlogov (Duh, 2002, str. 99):

- Ker se v posameznih fazah (stopnjah) pojavljajo podobni problemi. Te skupne točke lahko zasnujemo kot okvir, ki nam omogoča boljše razumevanje narave, značilnosti in problemov, ki se pojavljajo v posamezni fazi.
- Ker lahko takšno razumevanje managerjem podjetij pomaga pri ocenjevanju trenutnih izzivov in pri razumevanju ključnih zahtev v različnih fazah.
- Modeli razvoja so lahko pomemben pripomoček za razumevanje sprememb, ki jih podjetje v teku časa doživlja. Managerjem omogočajo razumevanje ter ocenjevanje problemov in zahtev posameznih razvojnih faz (stopenj), kakor tudi osnovo za fazam ustrezno upravljanje in vodenje podjetja.

3.4. EMPIRIČNO PREIZKUŠANJE MODELOV

V literaturi zasledimo, da imajo modeli omejeno empirično ozadje in niso vedno empirično preizkušeni (glej Tab. 1, na str. 12). Veliko raziskovalcev trdi, da modeli življenjskega cikla »ne

zdržijo» empiričnega preizkušanja na velikih vzorcih podjetij (Vyakarnam, 2003, str. 1). Testiranje modelov na velikih vzorcih podjetij različnih dejavnosti je dalo mešane rezultate in postavilo dvom na napovedovalno moč modelov. Orson in Terpstra menita, da je literatura življenjskega cikla bolj anekdotična kot empirična (Orson, Terpstra, 1992, str. 27). Kot ugotavljata Miller in Friesen, so modeli na pogled bogati in uporabni, vendar niso zasnovani na močni empirični evidenci. Nekaterim poizkusom empiričnega ovrednotenja modelov pa se očita relativno majhne in ozko definirane vzorce (McMahon, 1998, str. 3). Nekaj empiričnih raziskav, ki naj bi potrjevale razmerja med spreminjanjem organizacije med razvojem od rojstva do njene zrelosti, pa vendarle obstaja. Predvsem modeli novejših datumov imajo empirične potrditve. Nekateri preučevalci modelov življenjskega cikla menijo, da je glavna slabost teh empirično potrjenih modelov v »a priori« definiranju razvojnih faz. Večina raziskav organizacijske rasti predvidi »a priori« obstoj razvojnih stopenj, ne testira pa progresijo podjetja po stopnjah rasti skozi čas (Kazanjian, Drazin, 1989, str. 1490). Hanks oceni, da je že obstoječe delo na področju raziskav življenjskega cikla podjetij zelo pomembno, vendar jim tudi on očita »a priori« definirane razvojne stopnje (Hanks et al, 1998, str. 20). Pomanjkanje specifičnosti in empirične doslednosti tipoloških modelov se mu zdi ena glavnih pomanjkljivosti modelov. Meni, da je bolj primeren taksonomičen model. Preučevana podjetja razvrsti v skupinice in na osnovi njihovega opazovanja določi faze rasti. Podobno metodo (taksonomičen pristop) so pri izdelavi modela uporabili tudi Smith, Mitchell in Summer, vendar je njihov model nastal na osnovi zelo majhnega vzorca in je imel tudi nekatere druge pomanjkljivosti (McMahon, 1998, str. 26). V nadaljevanju pogledjmo še ta Hanksov model.

- ***Hanksov taksonomičen model življenjskega cikla (»taxonomic life-cycle model«)***

Za identifikacijo in specifikacijo razvojnih stopenj Hanks uporabi taksonomičen pristop. Model izhaja iz uporabe multivariante analize empiričnih podatkov. Na osnovi metode analize klastrov je Hanks razvil model s štirimi razvojnimi stopnjami in dvema stopnjama dezangažiranja (»disengagement«). Uporabil je podatke 133-ih ameriških proizvodnih podjetij visoke tehnologije, jih razvrstil v skupinice in na osnovi teh skupinic (klastrov) definiral razvojne stopnje podjetij visoke tehnologije. Pri razvrstitvi podjetij je uporabil tri spremenljivke: starost podjetja, velikost podjetja in trenutna stopnja rasti zaposlenih. Model je primeren predvsem za majhna in srednja podjetja in opisuje štiri stopnje (Hanks et al, 1993, str. 26):

1. stopnja: Vzlet (»Start Up«)

V tej skupini so mlada, majhna podjetja z enostavno organizacijsko strukturo. V povprečju imajo 2,2 organizacijske ravni. Organizacija je visoko centralizirana in neformalna. Funkcijske specializacije je malo, v povprečju je specializiranih 1,5 funkcij. Glavna prioriteta je razvoj produkta. Povprečna letna rast prihodkov iz prodaje je 91%, povprečna rast zaposlenih pa 29%.

2. stopnja: Širjenje (»Expansion«)

Na to stopnjo sodijo nekoliko starejša in malo večja podjetja z bolj kompleksno organizacijsko strukturo. Povprečno imajo 3,18 organizacijskih ravni. Organizacija je še vedno zelo centralizirana in malo bolj formalna kot na prejšnji stopnji. Funkcionalna specializacija je večja (3,4 specializiranih funkcij). Glavna prioriteta je komercializacija proizvoda. Povprečna rast prihodkov iz prodaje je 297% letno, povprečna rast zaposlenih pa 94% letno.

3. stopnja: Zrelost (»Maturity«)

Podjetja na tej stopnji so navadno več kot dvakrat večja od podjetij na prejšnji stopnji, čeprav ne nujno tudi starejša. Organizacijska struktura je bolj kompleksna, v povprečju ima podjetje 4 organizacijske ravni. Centralizacija se zmanjšuje in formalizacija narašča. V povprečju je 10,17 specializiranih funkcij. Povprečna rast prihodkov iz prodaje je 99% letno.

4. stopnja: Diverzifikacija (»Diversification«)

Podjetja so običajno srednje velikosti s tendenco vpeljevanja divizijske organizacijske strukture. V povprečju imajo 5,7 organizacijskih ravni. Centralizacija je nizka, formalizacija pa neprimerno večja kot na katerikoli predhodni stopnji. V povprečju je specializiranih 15,30 funkcij. Povprečna stopnja rasti prihodkov iz prodaje je 37% letno, zaposlenih pa 57% letno.

V nadaljevanju Hanks opisuje dve stopnji dezangažiranja (»disengagement«), ki se lahko pojavita med procesom rasti podjetja:

- ♦ Stopnja »posel življenjskega sloga«, na kateri so podjetja malo večja kot na stopnji vzleta, vendar veliko starejša. Avtor stopnjo uvrsti med prvo in drugo stopnjo modela. Podjetja v tej fazi so organizacijsko na enaki stopnji kot podjetja v fazi vzleta. Povprečna stopnja rasti prodaje je 34% letno, vendar ni novih zaposlovanj. Ta podjetja so nehala rasti skoraj takoj po ustanovitvi. Tako majhna ostanejo, ker so se tako odločili lastniki (profiti so ravno zadostni, da zagotavljajo lastniku kvalitetno življenje) ali ker je njihova rast omejena zaradi majhne tržne niše.
- ♦ Stopnja »ujete rasti«, na kateri so podjetja malo večja kot tista, ki se nahajajo na stopnji širitve, vendar veliko starejša. Ta stopnja je uvrščena med drugo in tretjo stopnjo modela. Lastnik – manager se sam odloči, da bo vzdrževal velikost podjetja na obstoječi ravni, kajti profit se mu zdi precej velik in ga želi obdržati. Organizacijsko so podjetja nekoliko manj kompleksna kot podjetja na stopnji širitve. Povprečna stopnja rasti prodaje je 44% letno, povprečna stopnja zaposlovanja pa 4% letno. Ta podjetja »odstopijo« od procesa rasti potem, ko so prešla fazo vzleta. Podobno stopnjo najdemo tudi v Churchill-Lewisovem modelu (Churchill, Lewis, 1983, str. 34). V njunem modelu je opredeljena kot podstopnja »Uspeh-prepustitev«. Podjetja na tej podstopnji dosežejo ekonomsko zdravje, imajo zadostno velikost in zadosten tržni delež. Ekonomski uspeh jim je zagotovljen, zaslužki so vsaj povprečni. Na tej stopnji lahko ostanejo v nedogled, če le spremembe v okolju ne uničijo njihove tržne niše ali neučinkovit management ne zmanjša njihove komperativne prednosti.

Kljub pomanjkanju dokazov o napovedovalni moči, modeli pomenijo pomemben prispevek k razumevanju rasti podjetja. Jasno npr. pokažejo, da morajo nova podjetja računati na veliko problemov, ki se nanašajo na managerske vire. Jasno tudi kažejo, da se pomen posameznih kritičnih znanj spreminja skozi čas razvoja podjetja.

4. CHURCHILL-LEWISOV MODEL RASTI

4.1. PREDSTAVITEV MODELA

Najbolj znan podjetniški model rasti je Churchill-Lewisov model. Prvič sta avtorja model objavila leta 1983 v Harvard Business Review. Temelji na njunih izkušnjah, obstoječi literaturi in empiričnih raziskavah. To je fazni model, vendar dokaj dobro pojasnjuje, zakaj nekatera podjetja nikoli ne dosežejo večjih stopenj rasti in to je tudi prednost tega modela pred ostalimi. Model namreč pojasnjuje določene zgornje meje, ki jih podjetja dosegajo v različnih stopnjah rasti in na katerih lahko podjetja zastanejo v rasti ter potem uspešno poslujejo tudi v daljšem časovnem obdobju (Tajnikar, 2000, str. 60). Model tudi izpostavlja točke v življenju podjetja, v katerih lahko nastanejo krizna obdobja, ki se lahko končajo ali s propadom podjetja ali pa v novem zaletu za rast podjetja. Model napoveduje probleme, s katerimi se lahko podjetje sooči v različnih fazah razvoja, če izvaja rastoče strategije.

Če vemo, v kateri fazi modela se podjetje nahaja, bolje razumemo obstoječe probleme in anticipiramo bodoče spremembe (Churchill, Lewis, 1993, str. 30). Avtorja menita, da se podjetja na določeni stopnji rasti srečujejo s podobnimi problemi. Ta podobnost jima daje osnovo, da zgradijo model, ki je uporaben tako za vogalne kemične čistilnice z dvema zaposlenima kot za računalniška podjetja, ki doživljajo 40% letno rast. S pomočjo poznavanja modela se lahko lastniki in managerji hitro soočajo s tekočimi izzivi. Hitro lahko npr. ugotovijo, kdaj je potrebno nadgraditi obstoječi računalniški sistem ali najeti izkušene managerje, da bi uresničili planirano rast. Churchill in Lewis priznavata pomen in uporabnost obstoječih modelov, vendar poudarjata njihovo neprimernost za majhna podjetja.

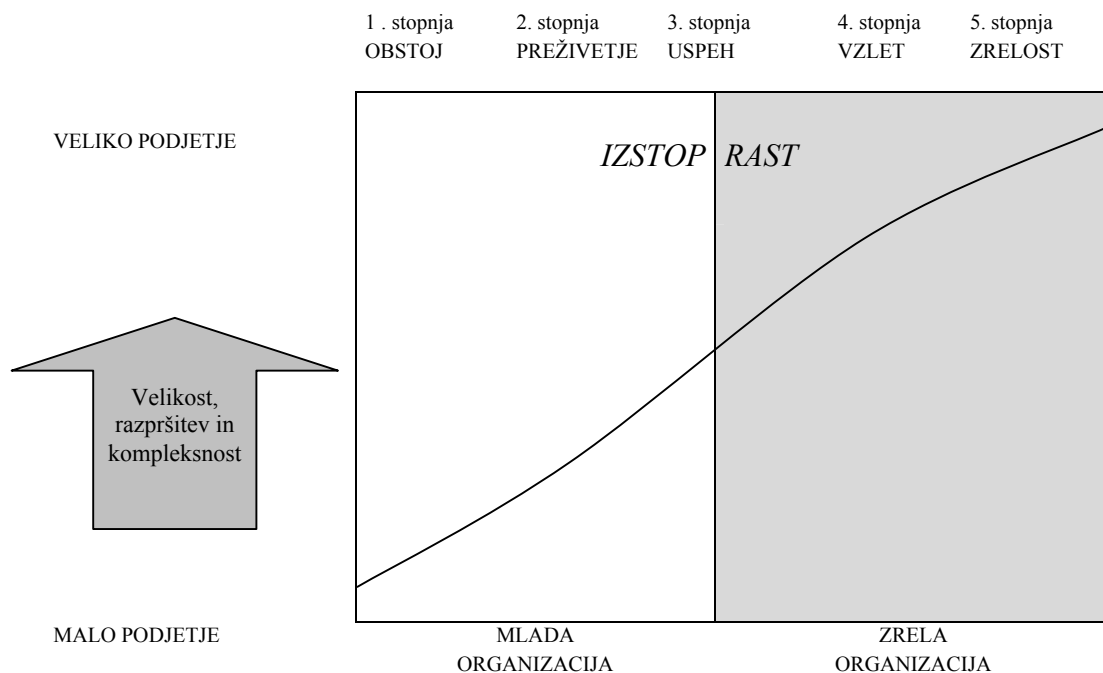
Model izhaja iz domneve, da je mogoče življenje podjetja na poti od malega podjetja v veliko, iz mlade v zrelo organizacijo, razdeliti na pet stopenj ali faz (Churchill, Lewis, 1983, str. 31):

- obstoj,
- preživetje,
- uspeh,
- vzlet,
- zrelost.

Vsaka faza je določena z indeksom velikosti, razpršenosti in kompleksnosti ter opisana s petimi managerskimi dejavniki:

- stil poslovanja podjetja,
- podjetniško-organizacijska struktura,
- stopnja formalizacije sistemov,
- osnovne opredelitve iz strategije podjetja (strateški cilji),
- vključenost lastnika oziroma lastnikov v posle podjetja.

Slika 2 : Churchill-Lewisov model rasti



Vir: Tajnikar, 2000, str. 61.

Eden izmed avtorjev modela, Neil Churchill, je leta 1994 objavil tudi dopolnitev opisanega modela. Opisal je šest faz v razvoju podjetja (Churchill, Eggers, Leahy, 1994, str. 2):

- ♦ zasnova/obstoj,
- ♦ preživetje,
- ♦ profitabilnost/stabilizacija,
- ♦ profitabilnost/rast,
- ♦ vzlet,
- ♦ zrelost.

Pomembna novost razširjenega modela je kritična obravnava managerskih sposobnosti in znanj skozi faze modela. Churchill je skupaj s sodelavci opazoval 338 ameriških podjetij. Opazoval je razvoj podjetij, ter kako jih njihovi lastniki vodijo. Na osnovi opazovanj in vprašalnikov, ki so jih

izpolnjevali direktorji podjetij je sklenil, da je razširjen model v celoti potrjen. Večji del direktorjev je ocenilo, da so šla njihova podjetja skozi obe stopnji originalne faze uspeha. Nova pa je bila tudi ugotovitev, da je kar nekaj podjetij, ki so dosegla stopnjo zrelosti (zadnja - šesta stopnja), poročalo o regresiji na zgodnejše stopnje modela. Sposobnosti in znanje, ki jih mora imeti lastnik oziroma manager podjetja, so pomembna skozi celoten proces razvoja podjetja, se pa njihov pomen skozi faze lahko spreminja. Finančna znanja in komunikacijska sposobnost so potrebna na vseh stopnjah razvoja. Etika in organizacijska kultura sta pomembni predvsem v zadnjih stopnjah razvoja. Kot edino merilo uspeha je avtor navedel preživetje. Churchill izpostavlja štiri gonila razvoja podjetja. Prvo je »lastnikova sposobnost narediti«, ki je najpomembnejše v zgodnjih fazah rasti. Drugo je »lastnikova sposobnost delegiranja«, ki v naslednjih fazah po pomenu prekosi prvo gonilo. Tretje gonilo »denar« je najpomembnejše v prvi in četrti fazi. Pomen četrtega gonila »ljudje, planiranje in sistemi« narašča progresivno skozi faze rasti. V nadaljevanju obravnavam model in razvojne faze v njihovi izvirni obliki.

4.1.1. Faza obstoja

Ko je podjetje nastalo in dobilo prve kupce, je ključno vprašanje takega podjetja, ali je možno dovolj kupcev zagotoviti tudi v prihodnje in ali bomo lahko pridobili dovolj denarja, da bomo organizirali in vodili proizvodnjo, s katero bomo zadovoljili povpraševanje kupcev. Temeljna strategija je ohranjanje obstoja. Organizacijska struktura je enostavna podjetniška organizacija – lastnik sam dela na vseh področjih in neposredno nadzira zaposlene in vse podjetniške procese znotraj podjetja. Pogosto je posel poistoveten z lastnikom. Podjetje je po obsegu majhno, organizacijsko pa mlado. Sistemi in formalno planiranje so minimalni ali sploh ne obstajajo. Lastnik je podjetje in izvaja vse pomembne naloge. V to fazo spadajo nove restavracije, trgovine na drobno, proizvajalci visoke tehnologije, ki morajo šele ustaliti proizvodnjo ali vzpostaviti kvaliteto proizvodov.

Mnoga podjetja na tej stopnji nikoli ne dosežejo zadostnega števila kupcev ali zadostne proizvodne sposobnosti, da bi lahko preživela. V takšnih primerih lastniki ukinejo podjetje, ko jim zmanjka začetnega kapitala. V boljšem primeru podjetnik proda posel po vrednosti premoženja. Slabša različica takšnega izhoda pa nastane v primeru, ko je podjetje prisiljeno sprejeti stečaj, ki ga zahtevajo upniki podjetja, ali pa ga je prisiljen predlagati sam lastnik – manager. Podjetja, ki ostanejo v poslu, vstopijo v drugo stopnjo, to je stopnjo preživetja.

Managerski dejavniki v fazi obstoja so :

- | | |
|---|---------------------|
| 1. stil poslovanja: | neposredni nadzor |
| 2. organizacija: | enostavna |
| 3. formalizacija: | minimalna |
| 4. strategija: | obstoj |
| 5. vključenost lastnika v posle podjetja: | lastnik je podjetje |

4.1.2. Faza preživetja

Na tej stopnji je podjetje že organizacija, ki je dokazala, da je sposobna delovati in obstajati, ima dovolj kupcev in je sposobna s svojo proizvodnjo tudi zadovoljiti njihovo povpraševanje. Zato se pozornost v tej fazi preusmeri od iskanja trga in minimalnih pogojev za poslovanje podjetja k prihodkom in stroškom, saj mora tako podjetje na kratek rok doseči vsaj prag rentabilnosti s pokrivanjem tudi stroškov amortizacije opreme, ki jo uporablja. Ključen problem faze je torej odnos med prihodki in odhodki. Hkrati pa mora podjetje v najkrajšem času ustvariti tudi denarni tok, ki omogoča nadaljnjo rast podjetja k optimalni velikosti, ki jo določajo bodisi tehnologija, sektor ali trg, na katerem podjetje deluje. To vprašanje pa je posredno povezano z ustrezno donosnostjo faktorjev, ki jih podjetje uporablja. V organizacijski strukturi še vedno prevladuje preprosta podjetniška shema, vendar se v njej pojavljajo nove ravni vodenja. Tako lastnik-manager v večji meri komunicira z ljudmi, kot sta vodji prodajnega sektorja in proizvodnje, manj pa se neposredno spušča v vodenje posameznih operacij znotraj podjetja. Ta, vmesna raven nadzora, ni samostojna in neodvisna od lastnika in sprejema odločitve samo s posvetovanjem z njim. Formalizacija znotraj takega podjetja je še vedno zelo nizka. Bolj pogosto nadzorujejo in načrtujejo le bilanco denarnih tokov. Predvidevanje denarnega toka je prva oblika formalnega planiranja. Lastnik je v tej fazi še vedno hkrati sinonim za posel v podjetju.

Če je poslovanje podjetja v tej fazi uspešno, potem podjetje preide v fazo tri, kar pomeni, da naredi korak dalje v svoji rasti. Pogosto pa podjetja na tej ravni dosežejo svojo zgornjo mejo rasti, ki omogoča, da lastnik in delavci v podjetju zaslužijo skromne, toda še vedno normalne dohodke, ki jim omogočajo življenje tudi skozi daljše obdobje. Tipična podjetja iz te skupine so »trgovine na oglu« ali »posli babic in dedkov«, ki se običajno končajo s prodajo podjetja, ko se želijo lastniki umakniti iz posla (npr. ob odhodu v pokoj), pri tem pa je prodaja izpeljana običajno ob majhni izgubi. Za podjetja, ki se ustavijo na tej stopnji rasti, obstaja velika nevarnost, da doživijo tudi stečaj, saj se pogosto niso sposobna prilagajati spremenjenim okoliščinam in konkurenci, kar lahko vodi do dokončnega poslovnega neuspeha.

Managerski dejavniki na tej stopnji so:

- | | |
|---|--------------------------------------|
| 1. stil poslovanja: | nadzirani nadzor |
| 2. organizacija: | še vedno enostavna |
| 3. formalizacija: | minimalna |
| 4. strategija: | preživetje |
| 5. vključenost lastnika v posle podjetja: | lastnik je še vedno sinonim za posel |

4.1.3. Faza uspeha

Podjetje je dovolj veliko in ima dovolj kupcev, da lahko z zaupanjem načrtuje nadaljnje poslovanje. Temeljna alternativa, s katero se sooča lastnik v tej fazi je, ali nadaljnja rast podjetja (taktika rasti) ali pa se bo lastnik delno ali v celoti umaknil iz podjetja (taktika prepustitve).

Takšen izstop omogoči lastniku, da se začne ukvarjati z novimi posli, ali pa preprosto unovči dosedanje rast podjetja in se preneha ukvarjati s posli. Če se podjetnik odloči za prodajo podjetja, je takšna prodaja običajno nagrajena s profiti, saj podjetje lahko v tej fazi posluje tudi skozi daljše obdobje in novemu kupcu prinaša temu ustrezne profite. Zato je vrednost takšnega podjetja dokaj visoka.

♦ *Taktika prepustitve*

Podjetje je ekonomsko zdravo, ima zadostno velikost in proizvodno-tržno pronicljivost za zagotovitev ekonomskega uspeha ter dosega povprečni ali nadpovprečni dobiček. Podjetje lahko ostane na tej stopnji neomejeno dolgo ob pogoju, da spremembe v okolju ne uničijo njegove tržne niše ali da neučinkovit management ne zmanjša njegovih konkurenčnih sposobnosti (Churchill, Lewis, 1983, str. 34). Organizacijsko je podjetje zraslo dovolj, da v mnogih primerih potrebuje funkcijske managerje, ki prevzamejo del nalog lastnika. Podjetje dobi v tej fazi bolj razvejano organizacijsko strukturo, ki jo običajno imenujemo funkcijska organizacijska struktura. Zelo pogosto v podjetjih uvajajo v teh fazah strojno ali profesionalno birokracijo. Vodenje takih podjetij ni pretirano zahtevno. Donosnost je visoka, vendar se ne namenja za rast, pač pa v večji meri za tiste namene, ki zagotavljajo stabilno poslovanje v daljšem obdobju. Poslovanje se v tem času pojavijo kot prvi profesionalni poslovodje, s tem pa se tudi povečuje formaliziranost poslovanja in njegovo načrtovanje. Nadzor nad poslovanjem je na več ravneh. Vse navedeno pa dopušča lastniku, da se v zelo mali meri ukvarja s preživetjem. Managerji naj bi bili kompetentni, vendar ne nujno vrhunski, ker so pri napredovanju omejeni s cilji podjetja. Ne smejo biti preveč ambiciozni. V upravni odbor pridejo prvi štabni strokovnjaki – kontrolor in mogoče načrtovalec proizvodnje v obratu. Okrepi se osrednja organizacijska raven. Postavljeni so osnovni finančni, tržni in proizvodni sistemi. Lastnik in v manjši meri managerji podjetja bi morali nadzorovati strategijo za vzdrževanje položaja »statusa quo«. Ko postaja podjetje bolj zrelo, se podjetje in lastnik vedno bolj ločujeta, delno zaradi lastnikovih aktivnosti drugje, delno pa tudi zaradi prisotnosti drugih managerjev. Mnoga podjetja zelo dolgo ostanejo na tej stopnji. Za to je lahko več razlogov. Tako npr. tržna niša ne dopušča rasti, kar je značilno za mnoga storitvena podjetja male ali srednje velikosti ter za imetnike franšize z omejenimi področji. Drugi lastniki pa so takšno pot izbrali. Če se podjetje lahko prilagaja spremembam v okolju, potem lahko tako nadaljuje, lahko se proda ali združi z dobičkom, ali pa je kasneje stimulirano za rast. Za imetnike franšize ta, zadnja, možnost pomeni nujnost nabave druge franšize. Če se podjetje ni sposobno prilagajati spremenjenim pogojem, potem bo bodisi propadlo, bodisi se povrnilo na stopnjo preživetja.

♦ *Taktika rasti*

Na tej stopnji so vsi napori in sredstva usmerjeni v rast. Lastnik tvega prigrisposodarjena sredstva in vse možne kreditne limite za financiranje rasti. Med pomembnimi nalogami je zagotovitev dobičkonosnosti osnovnega posla, ne da bi prekoračili vire finančnih sredstev ter razvoj managerjev za potrebe rastočega podjetja. Zadnja naloga zahteva najemanje managerjev, ki so usmerjeni v prihodnost. Slog vodenja in organiziranosti sta enaka kot pri taktiki prepustitve.

Operativno planiranje je, podobno kot pri taktiki prepustitve, v obliki budžetov (proračunov), strateško planiranje pa je obsežno in močno vključuje lastnika, ki je tudi drugače bolj aktiven v podjetju kot v primeru taktike prepustitve. Strategija je pridobiti nova sredstva za razvoj. Če je uspešno, podjetje iz te stopnje napreduje v fazo vzleta. Če je ta taktika neuspešna, se lahko podjetje morda še pravočasno preusmeri na taktiko umika. Možen pa je tudi povratak na stopnjo preživetja.

Managerski dejavniki na tej stopnji so:

1. stil poslovanja: funkcionalni
2. organizacija: funkcijska organizacijska oblika
3. formalizacija: osnovna (taktika prepustitve) ali nastajajoča (taktika rasti)
4. strategija: ohranjanje profitnosti (taktika prepustitve) ali pridobivanje virov za rast (taktika rasti)
5. vključenost lastnika v posle podjetja: lastnik se manj ukvarja s poslom

4.1.4. Faza vzleta

Ključna vprašanja v fazi vzleta so: »Kako doseči hitro rast?« in »Kako financirati to rast?« (Churchill, Lewis, 1983, str. 40). Na prehodu v fazo vzleta podjetnik za rast uporabi denar v podjetju, izrabi sposobnost zadolževanja na ravni podjetja in preusmeri vse sposobnosti znotraj podjetja k nadaljnji rasti. Pri tem mora biti pozoren na profitnost posla, ki mu mora zagotoviti ustrezen denarni tok, hkrati pa mora v posle pritegniti managerje, ki so dovolj sposobni voditi podjetje v razmerah, ki so bistveno bolj tvegane, kot so v primeru odločitve za stabilizacijo in izstop. Načrtovanje rasti je nujno in vsesplošno, lastnik pa je znova v večji meri pritegnjen k poslovanju podjetja. Njegova vloga je v tem primeru znova aktivnejša. Pri tem so koraki v fazo vzleta tudi zelo previdni, saj ob pravočasnem ugotavljanju težav podjetje vedno lahko vstopi v fazo izstopa in stabilizacije znotraj tretje faze rasti podjetja. V četrti fazi rasti podjetja je v glavnem pozornost v podjetju namenjena rasti (strateški cilj podjetja) in financiranju podjetniške rasti. V tej fazi je tipično načrtovanje strategije rasti, podjetja postajajo vse večja, organizacija vse bolj strukturirana in razvejana, pa tudi stopnja formalizacije se povečuje. V organizaciji se z rastjo podjetja vse pogostejše pojavlja potreba po oddelčni organizaciji, vsaj na področju prodaje ali proizvodnje. Načrtuje se operativno in strateško. Zaradi povečevanja razvejanosti in kompleksnosti poslovanja v takem rastočem podjetju, lastnik sčasoma izgublja svojo vlogo, postaja vse manj pomemben za nadaljnjo rast podjetja. Ključne točke operativnega poslovanja podjetja v tej fazi so povezane z delegiranjem, saj lastnik zaradi obsežnosti dejavnosti znotraj podjetja ni sposoben več neposredno posegati v operativno poslovanje, hkrati pa se število ravni vodenja izredno povečuje. Kritična točka je tudi denarno poslovanje, saj rast pogosto pripelje, tudi ob dovolj visoki profitnosti do nelikvidnosti podjetja. To zahteva natančen nadzor vseh investicijskih izdatkov, stroškov podjetja in denarnega poslovanja. Profiti v tem obdobju ostajajo znotraj podjetja in se namenjajo za financiranje rasti, kar zahteva od lastnikov tudi določeno mero

potrpežljivosti. Če je rast uspešna, potem tako podjetje preneha biti malo ali srednje veliko in postane veliko. V primeru, da je rast manj uspešna, pa je lastnik vedno soočen z možnostjo, da podjetje proda z relativno ugodnim profitom in na ta način kot lastnik izstopi iz poslov. Vendar mora to narediti pravočasno. Zelo pogosto podjetniki, ki so pripeljali podjetje do te faze, niso sposobni več učinkovito voditi podjetja, saj vodijo podjetje v prehitro rast, ne skrbijo dovolj za denarno poslovanje ali pa ne izpeljejo ustreznega delegiranja vodstvenih funkcij. To je nesporno zadnja faza, v kateri se še pojavi klasični podjetnik, ki smo ga spoznali ob sami ustanovitvi podjetja. Obstoj podjetja v tej fazi prej ali slej izloči podjetnika iz operativnega poslovanja. Če se lastniki ne odločajo za nadaljnjo rast ali če ta ni mogoča in če se ne odločijo za prodajo še vedno uspešnih poslov s profitom, je podjetje obsojeno na krčenje poslovanja. Takšno krčenje lahko privede do nastanka podjetja, ki uspešno in z visoko profitnostjo posluje naprej. V tem primeru je to že poslovanje velikega podjetja. Lahko pa se prilagodi tudi tako, da bistveno zmanjša svojo velikost in se vrne v fazo uspeha na mesto, ki omogoča izhod bodisi v manjši, a trajni donosnosti, bodisi v krčenju. Tudi v tem primeru se podjetje ne more z gotovostjo izogniti nevarnosti bankrota. Krčenje dejavnosti v takem podjetju lahko vodi podjetje nazaj v zadnjo stopnjo faze preživetja, ki mu omogoča skromen, a trajen donos ali pa podjetje neposredno vodi v bankrot brez začasnega vračanja v predhodne stopnje rasti.

Managerski dejavniki na tej stopnji so:

- | | |
|---|------------------------------------|
| 1. stil poslovanja: | oddelčni |
| 2. organizacija: | oddelčna organizacijska struktura |
| 3. formalizacija: | razvita |
| 4. strategija: | rast |
| 5. vključenost lastnika v posle podjetja: | vloga lastnika je zopet aktivnejša |

4.1.5. Faza zrelosti

To je zadnja faza podjetniške rasti. Ključne naloge v fazi zrelosti so (Churchill, Lewis, 1983, str. 40):

- ♦ ohraniti in nadzorovati finančne donose, ki jih je prinesla visoka rast in
- ♦ obdržati vsaj del prednosti, ki so izhajale iz majhne velikosti podjetja, vključno s fleksibilnostjo odzivanja in ohranitvijo podjetniškega duha.

Faza se nanaša na velike stabilne družbe s profesionalnim vodstvom, visoko stopnjo formalizacije ter planiranja in razvitim informacijskim sistemom. Podjetje uživa prednosti, ki jih prinaša njegova velikost. Če ohrani podjetniški duh, bo ohranilo vodilno moč na tržišču. Velik poudarek je na razvoju managementa, ki lahko ob povečani velikosti pripelje do neučinkovitega vodenja. Organizacijsko pa so to razvejana podjetja s komandnimi linijami. Management pa mora tudi z vidika lastnikov, ki podjetje opazujejo zgolj kot mesto svoje finančne naložbe, voditi politiko čim večjega donosa na investicijo oziroma dolgoročne maksimizacije vrednosti podjetja. Takšno podjetje lahko uspešno posluje skozi daljše časovno obdobje, lastniki pa lahko izstopijo

iz podjetja s prodajo delnic tega podjetja z velikim profitom, saj podjetje maksimizira svojo dolgoročno vrednost. Če podjetje ne uspe preiti v fazo zrelosti, lahko konča tudi z bankrotom. Bolj pogosto pa je tako podjetje prisiljeno v krčenje poslovanja in prehajanje v zadnjo stopnjo četrte faze rasti podjetja, to je vzlet, ki omogoča dolgoročno poslovanje z nekaj nižjimi, a še vedno atraktivnimi donosi.

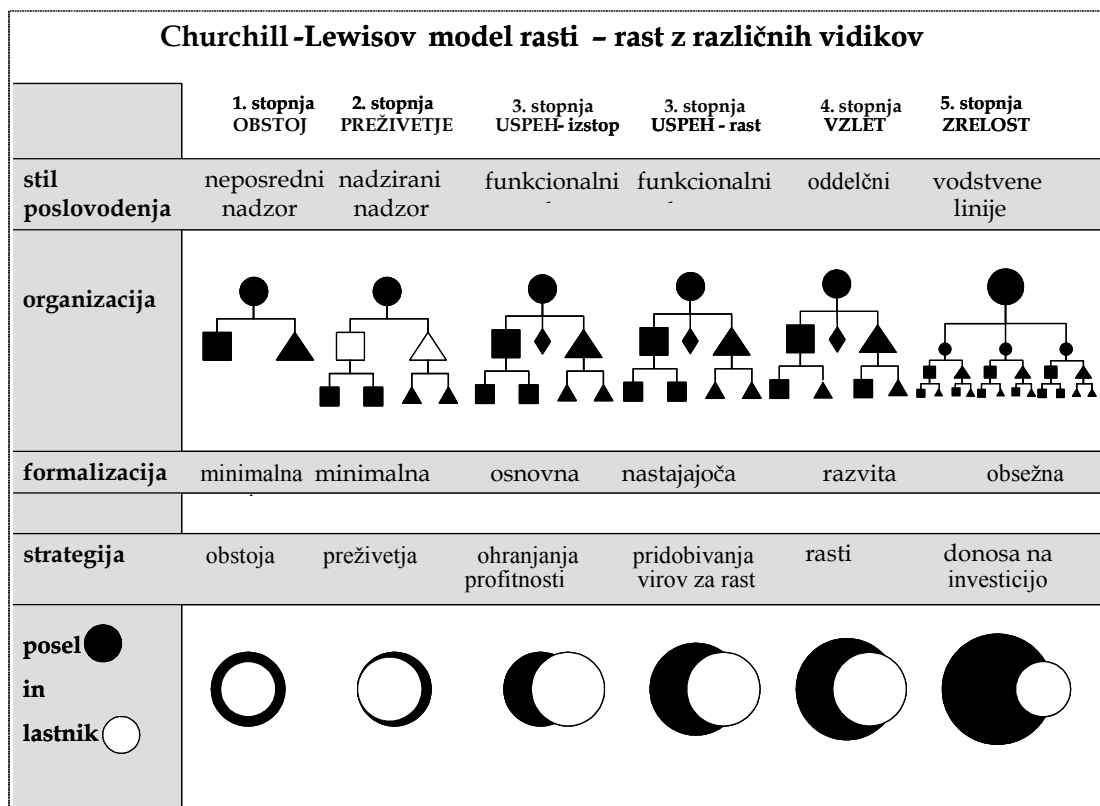
Managerski dejavniki na tej stopnji so:

1. stil poslovođenja: vodstvene linije
2. organizacija: razvejano podjetje s komandnimi linijami
3. formalizacija: obsežna
4. strategija: strategija donosa na investicijo
5. vključenost lastnika v posle podjetja: lastnik je čedalje manj povezan s poslom

4.2. ZNAČILNOSTI PODJETJA PO POSAMEZNIH FAZAH RASTI

Značilnosti podjetja po posameznih fazah lahko povzamemo v naslednji obliki:

Slika 3: Značilnosti podjetja po fazah rasti



Vir: Churchill, Lewis, 1983, str. 38.

4.3. DEJAVNIKI RASTI PODJETJA IN NJIHOV POMEN PO FAZAH

Avtorja identificirata osem ključnih dejavnikov, katerih pomen se spreminja skozi faze rasti (Churchill, Lewis, 1983, str. 40 in 42). Dejavniki so razvrščeni v dve skupini, ena zadeva podjetje, druga pa njegovega lastnika.

Dejavniki, ki zadevajo podjetje, so:

1. finančna sredstva vključujoč plačilno sposobnost in možnost najemanja kreditov,
2. kadri, po številu in strokovnosti zaposlenih, posebno na poslovnem in štabnem nivoju,
3. kakovost sistemov glede na razvitost informacijskega sistema, sistema planiranja in nadzorovanja in
4. dejavniki poslovanja, vključujoč odnose s strankami, tržni delež, odnose z dobavitelji, proizvodnimi in distribucijskimi postopki, tehnologijo in ugled; t.j. vse, kar oblikuje položaj podjetja v panogi in na trgu.

Dejavniki, ki zadevajo lastnika, so:

1. osebni cilji lastnika in cilji, ki jih ima s podjetjem,
2. lastnikove sposobnosti za opravljanje funkcij kot so trženje, inovacije, vodenje proizvodnje in distribucije,
3. poslovodne sposobnosti lastnika in sposobnost delegiranja in nadzora podrejenih (sposobnost managementa) in
4. strateška sposobnost lastnika, da usmeri pogled preko sedanjosti in poveže prednosti in slabosti podjetja z lastnimi cilji.

Te dejavnike razvrstita avtorja po treh nivojih pomembnosti (Churchill, Lewis, 1983, str. 42):

1. ključni dejavniki, ki so neizbežen pogoj za uspeh podjetja v neki fazi, zato morajo biti prednostno obravnavani,
2. dejavniki, ki so potrebni za uspeh podjetja in se jim mora nameniti ustrezna pozornost in
3. dejavniki majhnega pomena za trenutno uspešnost podjetja.

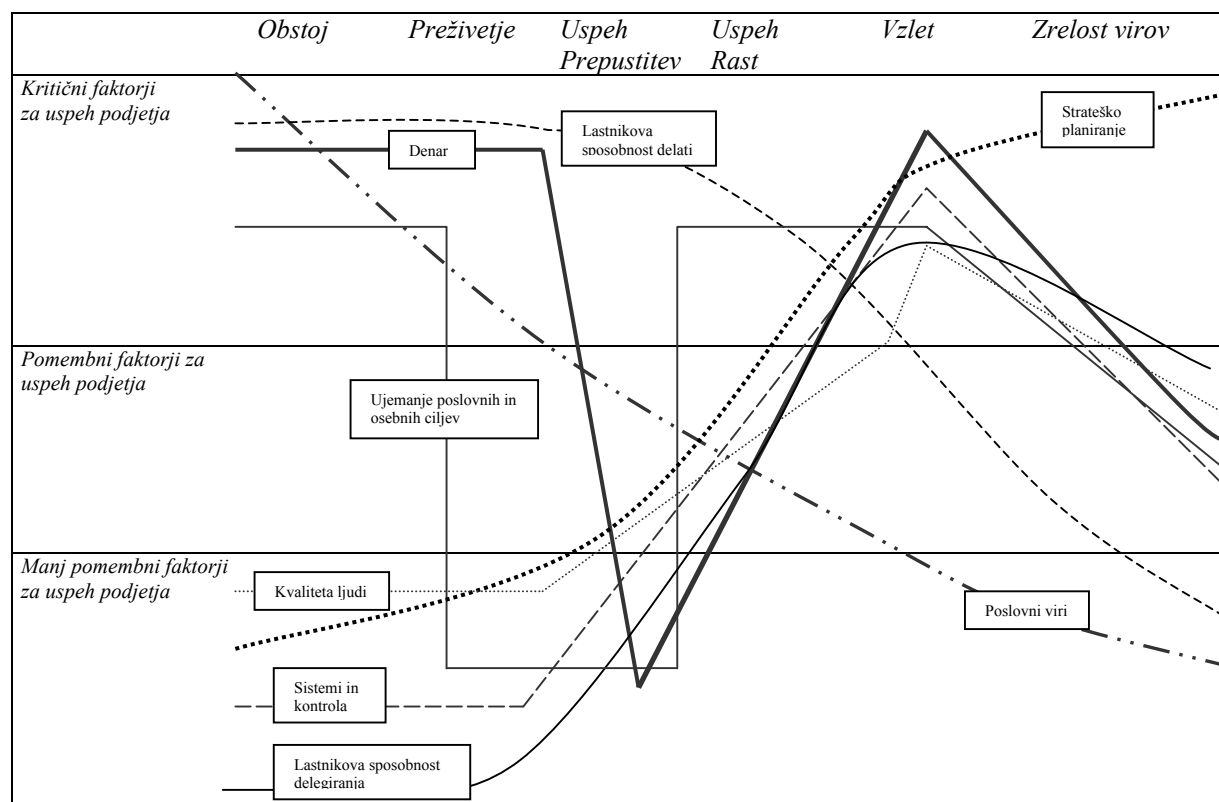
Vsi omenjeni dejavniki v različnih obdobjih nastopajo različno intenzivno, kar prikazuje slika 4 (str. 44). V prvih fazah rasti je pozornost osredotočena na prvi osebi – lastniku. Najpomembnejši dejavniki so lastnikove sposobnosti, denar in ujemanje lastnikovih osebnih ciljev s cilji podjetja. V fazi obstoja je zelo pomembno, da se lastnik povsem poistoveti s podjetjem, ker zahteva od njega ta faza velike napore in odrekovanja. Zato mnogi tega obdobja ne zdržijo. Ravno tako je v začetnih fazah nevarno izgubiti pomembnega kupca, medtem ko v višjih fazah podjetje tako izgubo lažje prenese.

Z rastjo podjetja mora lastnik vse več dolžnosti postopoma prepustiti drugim in se bolj posvetiti samo upravljanju. Lastnikova nesposobnost delegiranja je razlog za propad številnih podjetij, predvsem v 3. in 4. fazi.

Že v drugi fazi popolno poistovetenje lastnika s podjetjem ni več potrebno, v tretji fazi pa je pri taktiki rasti to znova nujno, saj je za podjetje nastopilo prelomno obdobje, v katerem se bo lahko izoblikovalo v zelo uspešen subjekt. V višjih fazah postanejo strateško planiranje, kakovost kadrov in obstoj formalnih sistemov, poleg delegiranja, ključni dejavniki rasti.

Zelo zahtevna faza je faza vzleta. V njej morajo vsi dejavniki, razen dejavnika lastnikovih sposobnosti za opravljanje določenih funkcij, brezhibno delovati, da pride podjetje do faze zrelosti. Faza vzpona zahteva denar, ujemanje poslovnih in osebnih ciljev, kakovostne kadre, strateško planiranje, formalne sisteme in sposobnost delegiranja.

Slika 4: Pomen dejavnikov po stopnjah rasti



Vir: Churchill, Lewis, 1983, str. 43.

Spreminjajoči se pomen posameznih dejavnikov skozi faze rasti opozarja na potrebo po lastnikovi fleksibilnosti. Lastnik mora znati pravočasno predvidevati nastop posameznega dejavnika in se osredotočiti predvsem na tisti dejavnik, ki je za neko fazo pomemben. Tako ne troši svoje energije v napačni smeri in je uspeh hitreje zagotovljen.

4.4. POMEN CHURCHILL-LEWISOVEGA MODELA RASTI

Churchill-Lewisov model je najbolj znan podjetniški model rasti, saj posveča posebno pozornost malemu podjetništvu, za katerega nekateri drugi modeli niso uporabni. To je fazni model, vendar dokaj dobro pojasnjuje, zakaj nekatera podjetja nikoli ne dosežejo večjih stopenj rasti. Model namreč pojasnjuje določene zgornje meje, ki jih podjetja dosegajo v različnih stopnjah rasti in na katerih lahko podjetja zastanejo v rasti ter potem uspešno poslujejo tudi v daljšem časovnem obdobju (Tajnikar, 2000, str. 60). Model tudi izpostavlja točke v življenju podjetja, v katerih lahko nastanejo krizna obdobja, ki se lahko končajo ali s propadom podjetja ali pa v novem zaletu za rast podjetja. Model napoveduje probleme, s katerimi se lahko podjetje sooči v različnih fazah razvoja, če izvaja rastoče strategije.

Če vemo, v kateri fazi modela se podjetje nahaja, bolje razumemo obstoječe probleme in anticipiramo bodoče spremembe (Churchill, Lewis, 1993, str. 30). Avtorja menita, da se podjetja na določeni stopnji rasti srečujejo s podobnimi problemi. Ta podobnost jima daje osnovo, da zgradi model, ki je uporaben tako za vogalne kemične čistilnice z dvema zaposlenima kot za računalniška podjetja, ki doživljajo 40% letno rast. S pomočjo poznavanja modela se lahko lastniki in managerji hitro soočajo s tekočimi izzivi. Hitro lahko npr. ugotovijo, kdaj je potrebno nadgraditi obstoječi računalniški sistem ali najeti izkušene managerje, da bi uresničili planirano rast. Churchill in Lewis priznavata pomen in uporabnost obstoječih modelov, vendar poudarjata njihovo neprimernost za majhna podjetja.

Model je bil predmet obravnave številnim raziskovalcem. Nekateri so na njegovi osnovi zgradili svoje modele (npr. Bruce in Scott), nekateri so v njem našli veliko napak. Največkrat je bila kot njegova pomanjkljiva točka navedeno pomanjkanje empirične evidence (Dodge, Robbins, 1992, str.27). Očitek leti tudi na metodologijo izdelave modela. Model je bil delno zasnovan na odgovorih na vprašanja, ki sta jih avtorja dobila od 83-ih lastnikov podjetij, vendar so ti lastniki dali svoje odgovore šele potem, ko so prebrali članek o petstopenjskem modelu. Avtorja sta se pri izdelavi skušala izogniti nekaterim omejitvam predhodnih modelov. Rast podjetja ni nujna, vnaprej določena in model ne predpostavlja, da mora podjetje preiti skozi vse faze rasti ali pa neuspeti v poizkusu. Model skuša zaznati tudi zgodnje faze rasti podjetja. Kot merilo velikosti podjetja upošteva tudi kompleksnost proizvodnih linij in razpršenost. Namen izdelave modela je pokazati lastnikom podjetij, da so določeni problemi skupni vsem podjetjem, ki se nahajajo v neki fazi rasti, zato nudi poglobljeno razumevanje danih kriznih situacij in vpogled v prihodnje. Model ne določa s kvantitativnimi merili, kdaj je podjetje v določeni fazi. V katero fazo sodi podjetje, se ugotovi z opredelitvijo notranjih organizacijskih problemov. V modelu ni mere, ki bi lahko nedvoumno določala obstoj določne faze. Nekateri drugi modeli (npr. model Flamholza) določajo, da je letni prihodek od prodaje tisti, ki označuje razvojno stopnjo v življenjskem ciklu podjetja. Tako ima podjetje v prvi fazi razvoja pod 1 mio dolarjev prihodkov od prodaje, v fazi ekspanzije med 1 in 10 mio dolarjev prihodkov od prodaje, v fazi profesionalizacije med 10 in 100 mio dolarjev in v fazi konsolidacije nad 100 mio dolarjev prihodkov od prodaje. Miller in

Friesen sta v svojem modelu opredelila za določljivki razvojne stopnje kronološko starost podjetja in stopnjo rasti prodaje. Po njenem mnenju so v fazi rasti tista podjetja, ki imajo stopnjo rasti prodaje nad 10%, kronološka starost v tem primeru ni upoštevana kot kriterij. Vsekakor je vprašljivo uporabljati mere, kot so raven prodaje, rast prodaje in kronološka starost podjetja, za definiranje razvojne stopnje podjetja (Orson, Terpstra, 1992, str.2). Po Churchill-Lewisovem modelu je podjetje na začetku razvojne poti malo podjetje, s prehodom k višjim stopnjam pa podjetje raste, z njim pa tudi njegova kompleksnost.

5. ANALIZA RASTI PODJETJA MLADINSKA KNJIGA TRGOVINA PO CHURCHILL – LEWISOVEM MODELU RASTI

5.1. PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje Mladinska knjiga Trgovina je eno večjih slovenskih podjetij na področju prodaje in trženja naslednjih skupin izdelkov:

- knjig, domačih in tujih periodičnih publikacij,
- papirja, pisarniškega materiala in tiskovin,
- računalniške in pisarniške opreme,
- učil in igrač z izobraževalno funkcijo,
- umetniškega in galerijskega programa,
- šolskih potrebščin.

Glavne programe podjetja lahko razdelimo in opišemo na naslednji način:

a) Knjigotrštvo - nacionalna mreža knjigarn

V program Knjigotrštvo je vključenih 26 knjigarn, razporejenih po vsej Sloveniji, največja med njimi je Knjigarna Konzorcij v Ljubljani. Poleg prodaje na drobno knjigarne oskrbujejo tudi večje končne kupce – univerze, ministrstva, bolnišnice, šole, knjižnice. Knjigarne imajo zelo raznovrsten program: prodajo slovenskih in tujih knjig vseh zvrsti, domačega in tujega periodičnega tiska, avdio in videokaset, elektronskih izdaj, šolskih učbenikov in učnih sredstev.

b) Papirništvo – kakovost, ne samo na papirju

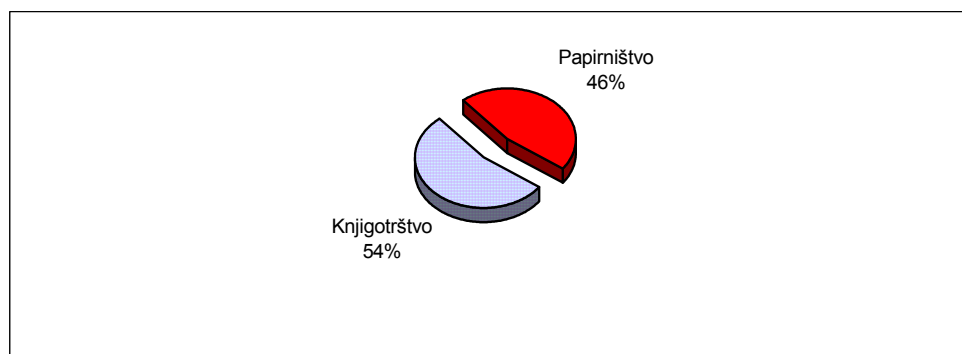
Mladinska knjiga Trgovina ima po Sloveniji 23 papirnic in 2 veleprodajna centra. V njih lahko stranke najdejo vse, kar potrebujejo za kakovostno pisarniško delo in poslovanje (papir in papirno galanterijo, pisarniški material, računalniško in pisarniško opremo) ter vse za šolo. Papirnice so večinoma lokacijsko povezane s knjigarnami, kar še utrjuje njihovo podobo in uporabnost.

c) Galerija Ars - prostor umetnosti

Eden od delov Mladinske knjige Trgovine je tudi Galerija Ars, ki je ena najstarejših in najbolj uveljavljenih galerij v Ljubljani. Z visoko strokovno usposobljenostjo zaposlenih zagotavlja kakovostno ponudbo likovnih del slovenskih avtorjev, antikvitet, izvirnih slovenskih izdelkov oblikovanja in domače obrti, knjig s področja vizualne umetnosti, slikarskega in hobi materiala.

Če programe podjetja razdelimo le v dve skupini – papirništvo (vključuje tudi del galerijske dejavnosti) ter knjigotrštvo (vključuje tudi knjižni del galerijske dejavnosti), je bila struktura prihodkov od prodaje po programih v letu 2002 naslednja:

Slika 5: Struktura prihodkov od prodaje v letu 2002 po programih



Vir: Interni viri Mladinske knjige Trgovine.

Podjetje deluje izključno na slovenskem tržišču in ima 31 poslovnih enot, od katerih sta dve veleprodajni, ostale pa maloprodajne. Poslovne enote so največkrat mešanega tipa (papirnica in knjigarna), pet enot je izključno knjigarn, dve enoti sta izključno papirnici in ena galerija.

♦ Pravni status in organi družbe

Mladinska knjiga Trgovina je bila kot delniška družba vpisana v sodni register Okrožnega sodišča v Ljubljani dne 18.12.1996. Osnovni kapital družbe je znašal 303.856.000,00 SIT. Ob vpisu v sodni register so bili delnice podjetja v lasti naslednjih pravnih in fizičnih oseb:

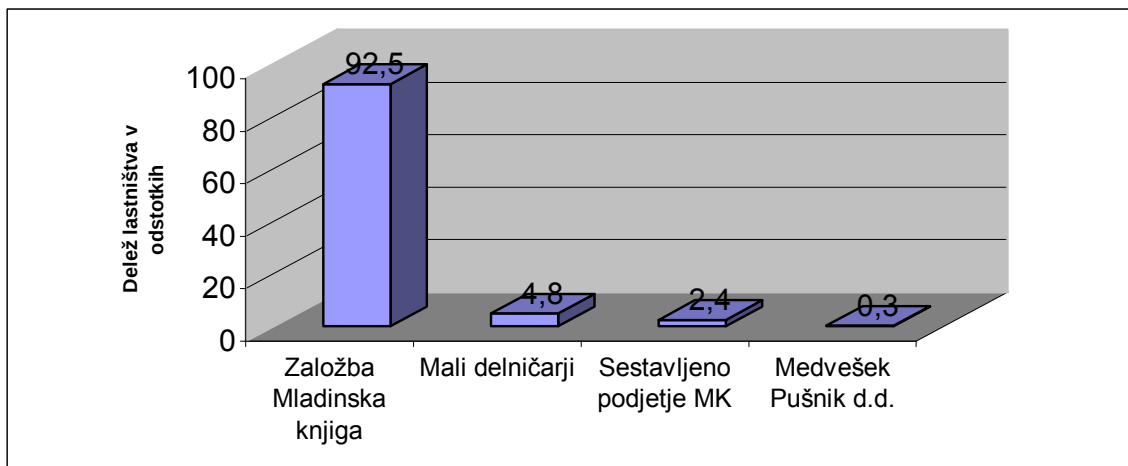
<i>Lastnik</i>	<i>Delež v %</i>
Kapitalski sklad pokojninskega in invalidskega zavarovanja	6,9 %
Sklad Republike Slovenije za razvoj	39,5 %
Slovenski odškodninski sklad	7,0 %
Dosedanji zasebni delničarji	30,8 %
Udeleženci notranjega odkupa	2,0 %
Upravičenci interne razdelitve	13,8 %

Lastniška sestava podjetja na dan 31.12.2002 pa je bila naslednja (Letno poročilo družbe Mladinska knjiga Trgovina za leto 2002, str. 5):

<i>Lastnik</i>	<i>Delež v %</i>
Založba Mladinska knjiga d.d.	92,5 %
Mali delničarji	4,8 %
Mladinska knjiga Sestavljeno podjetje	2,4 %
Medvešek Pušnik d.d.	0,3 %

Upravljalna struktura podjetja je določena z Zakonom o gospodarskih družbah in s statutom podjetja. Podjetje Mladinska knjiga Trgovina ima svojo skupščino in nadzorni svet. Skupščina je zadolžena za postavitve dolgoročnih okvirov poslovanja, ki jih mora dosegati uprava podjetja. Podjetje je do leta 2000 vodila dvočlanska uprava (generalni direktor družbe in finančni direktor družbe), v letih 2000-2002 je imela uprava le enega člana (generalnega direktorja), v letu 2003 pa je bila zopet dvočlanska (predsednik uprave in član uprave za finančno in komercialno področje). Spremljanje rezultatov poslovanja in doseganja zastavljenih ciljev je v pristojnosti nadzornega sveta. Po določilih 52. člena Zakona o gospodarskih družbah spada podjetje v skupino velikih podjetij. Zakon deli gospodarske družbe na majhne, srednje in velike. Merilo za takšno delitev je povprečno število zaposlenih v poslovnem letu, ustvarjeni čisti prihodek od prodaje v poslovnem letu in vrednost aktive ob koncu poslovnega leta. Med velika podjetja zakon uvršča tista, ki imajo več kot 250 zaposlenih, ustvarijo več kot 4.000 mio SIT letnega prihodka od prodaje in katerih vrednost aktive ob koncu poslovnega leta presega 2.000 mio SIT. Podjetje izpolnjuje vse navedene kriterije. Konec leta 2002 je bilo v podjetju zaposlenih 329 oseb, letni prihodek od prodaje je znašal nekaj čez 6.000 mio SIT, vrednost aktive je presegala 2.500 mio SIT.

Slika 6: Grafični prikaz lastninske sestave podjetja Mladinska knjiga Trgovina na dan 31.12.2002



Vir: Letno poročilo družbe Mladinska knjiga Trgovina za leto 2002, str. 5.

♦ *Reprezentativni podatki podjetja*

V tabeli 3 prikazujem nekaj reprezentativnih podatkov o obravnavanem podjetju v letih 2000, 2001 in 2002.

Tabela 3: Reprezentativni podatki za podjetje Mladinska knjiga Trgovina

Podatek/leto	2000	2001	2002
Število zaposlenih	329	319	309
Osnovni kapital	303.856.000 SIT	303.856.000 SIT	303.856.000 SIT
Kapital družbe	813.393.000 SIT	913.761.000 SIT	728.530.000 SIT
Letni prihodki	5.479.387.000 SIT	6.069.125.000 SIT	6.358.204.000 SIT
Čisti dobiček	11.702.000 SIT	43.431.000 SIT	-185.231.000 SIT

Vir: Poslovna poročila podjetja Mladinska knjiga Trgovina za leta 2000, 2001, 2002.

Iz prikazanih podatkov je razvidno, da podjetje zmanjšuje število zaposlenih. V letu 2002 se kaže padec uspešnosti poslovanja. Vzrok za takšen padec uspešnosti poslovanja pa ne gre iskati le v slabem upravljanju in delu podjetja, temveč tudi v dogodkih iz preteklosti, katerih posledice so se pokazale v letu 2002 (predvsem izguba pravnih tožb). Prihodki v zadnjem letu so realno padli, saj je stopnja rasti prihodkov nižja od stopnje inflacije.

• *Vizija, poslanstvo in usmeritev podjetja*

Vizija organizacije (združbe) je opis nečesa (organizacije kot celote, njene dejavnosti, njene kulture, tehnologije itd.) v prihodnosti (Možina, 1994, str. 300). Gre za zasnovo nove in zaželene slike organizacije v prihodnosti, ki je še posebej potrebna in koristna za sporočanje vsem v organizaciji, kaj bistvenega naj bi se v njej spremenilo. Vizija je zamisel nove in zaželene podobe organizacije v prihodnosti, ki jo je moč zlahka širiti po organizaciji in zunaj nje. Poslanstvo organizacije je opredelitev, kaj organizacija hoče biti (Možina, 1994, str. 300). Gre za navedbo stalnih namenov, poslovne filozofije, prepričanj, vrednot in poslovnih področij organizacije. Poslanstvo odraža želeni položaj podjetja v njegovem konkurenčnem okolju.

Podjetje Mladinska knjiga Trgovina želi v prihodnje:

1. *Uresničiti interes lastnikov:* ohraniti premoženje in s poslovanjem ustvariti dobiček.
2. *Uresničiti interes zaposlenih:* jim dati zaposlitev, plače, možnost uveljavitve, napredovanja ter osebnega zadovoljstva in v njih vzbuditi občutek pripadnosti.
3. *Uresničiti interes managerjev:* uveljavitev ob izzivu za uspeh organizacije.

4. *Doseči uspešnost podjetja:* gospodarsko moč, učinkovito in uspešno delovanje, razvojno kakovost in rast, utrditev položaja na tržišču, povečati premoženje in zadovoljstvo zaposlenih s primernim delovnim okoljem in zagotavljanjem socialne varnosti, doseči ugled v javnosti (image).

Poslovne usmeritve podjetja temeljijo na upoštevanju razvojnih trendov na področju prodaje. Podjetje se zaveda, da brez kupca ne more obstajati. Uspeh poslovanja je odvisen od zadovoljstva kupcev. Preverjati mora zadovoljstvo strank in biti stalno aktivno na celostnem obvladovanju kakovosti. Skrbeti mora za pozitivno vodstvo in oblikovati zmagovalne time, zaposlovati najboljše in pričakovati od njih največ ter jih primerno nagraditi.

5.2. UPORABNOST CHURCHILL-LEWISOVEGA MODELA PRI ANALIZI RASTI PODJETJA MLADINSKA KNJIGA TRGOVINA

V današnjih razmerah poslovanja so podjetja ves čas izpostavljena procesom prilagajanja. V življenjskem ciklu lahko spreminjajo svojo velikost, organizacijo, strategijo, cilje itd.. Vsaka razvojna stopnja je odsev edinstvene sestave različnih karakteristik, ki je značilna za določeno razvojno stopnjo. Churchill-Lewisov model opisuje karakteristike ključnih managerskih dejavnikov na različnih razvojnih stopnjah podjetja. Če podjetje zna ugotoviti, na kateri stopnji razvoja se nahaja, ima lahko pomembno pomoč pri formuliranju strategij, prepoznavanju nevarnosti, katerim je izpostavljeno, ugotavljanju priložnosti. Posebno pomembno je poznavanje razvojnih procesov pri podjetjih, ki so tarča prevzemov, ki so kandidatke za procese združevanja ali za bankrot. Za ugotovitev življenjske faze, v kateri se podjetje nahaja, je potrebno poznati preteklo razvojno pot oziroma ugotoviti, kako smo do trenutne faze prišli. V ta namen bomo najprej spoznali zgodovino podjetja. V nalogi bom spremljala razvoj podjetja v obdobju trinajstih let, od leta 1990 do leta 2002.

5.3. ZGODOVINA SKUPINE PODJETIJ MLADINSKA KNJIGA IN NASTANEK PODJETJA MLADINSKA KNJIGA TRGOVINA

Podjetje Mladinska knjiga je bilo ustanovljeno s sklepom glavnega odbora Mladine Slovenije, dne 29. junija 1945, kot Mladinska knjiga Ljubljana - založba, ki zalaga, izdaja in posreduje otroško in mladinsko leposlovno, vzgojno-poučno, poljudnoznanstveno in informativno literaturo – knjige, knjižne zbirke, časopise, revije ter druge knjižne in periodične publikacije. Poleg založniške dejavnosti je založba Mladinska knjiga že takoj ob nastanku razvijala tudi lastno trgovsko mrežo.

Mladinska knjiga je iz leta v leto širila svoj osnovni založniški program in se razvijala v pomembno jugoslovansko podjetje. Hkrati se je s svojim programom vključevala v mednarodno založniško dejavnost. Podjetje je sočasno z razvojem ustvarjalne založniške dejavnosti ustanavljalo tudi lastne knjigarne in poslovalnice v Sloveniji, nekatere pa so se mu tudi

priključile, ustanovilo je svoje predstavništvo v Zagrebu in Beogradu, razvijalo je posebne prodajne poti in oblike za plasma svoje založniške produkcije, organiziralo je lastno grafično proizvodnjo in se začelo s svojim izvozom in uvozom vključevati tudi v mednarodno založništvo in grafično dejavnost. Leta 1964 se je firma preoblikovala v Založniško-grafično podjetje Mladinska knjiga, Ljubljana. Leta 1968 je podjetje zgradilo tudi lastno specializirano tiskarno. V letu 1976 se je oblikovala delovna organizacija s petimi TOZD-i. Leta 1979 so začeli tiskati za tuje naročnike, uvedli so elektronsko obdelavo podatkov kot osnovo za spremljanje poslovne politike in tržišča ter za sprotno ukrepanje glede na odzivnost tržišča.

Pomembnejše reorganizacije so izpeljali na podlagi sprejetja zakona o podjetjih leta 1989, ko so se:

- Delovna organizacija Mladinska knjiga Založba p.o.,
- Delovna organizacija Mladinska knjiga Koprodukcija p.o.,
- Družbeno podjetje Mladinska knjiga Knjigarne in papirnice p.o.,
- Družbeno podjetje Mladinska knjiga Tiskarna p.o.,
- Družbeno podjetje Mladinska knjiga Veletrgovina p.o.,
- Družbena organizacija Izdavačka radna organizacija Beograd p.o. in
- Družbeno podjetje Gambit

preoblikovali v samostojna podjetja v družbeni lastnini. Od takrat je sedanja Mladinska knjiga Trgovina poslovala kot družbeno podjetje Mladinska knjiga Trgovina p.o.. V delniško družbo v mešani lastnini se je na podlagi sklepa delavskega sveta, izvedenim referendumom in izdajo ter odkupom internih delnic, preoblikovala v letu 1990. Na podlagi Uredbe o dopolnitvi Uredbe o vpisu podjetij in drugih pravnih oseb, ki opravljajo gospodarsko dejavnost, v sodni register in Zakona o lastninskem preoblikovanju podjetij, je pravna oseba predlagala uskladitev lastninskih razmerij iz naslova internih delnic. Dne 13.7.1993 je Agencija RS za prestrukturiranje in privatizacijo izdala soglasje k uskladitvi, v katerem potrjuje, da je družba uskladila vrednost vplačanih delnic ter tako posredno povečala vrednost družbenega kapitala. Zaradi vložene tožbe Družbenega pravobranilca samoupravljanja Republike Slovenije na pristojnem sodišču zaradi oškodovanja družbene lastnine, podjetje takrat še ni vpisano v sodni register kot delniška družba. To se zgodi šele leta 1996, ko je pridobilo soglasje Agencije RS za prestrukturiranje in privatizacijo in doseglo uskladitev z Zakonom o gospodarskih družbah. Po opravljenem lastninskem preoblikovanju je znašal kapital družbe 303.856.000 SIT, od katerega je družbeni kapital znašal 209.864.000 SIT ali 69,07% osnovnega kapitala. Delničarji so bili samo domače osebe in delnice so bile redne. Vpis lastninskega preoblikovanja je bil opravljen dne 18.12.1996.

5.4. POSLOVANJE PODJETJA MLADINSKA KNJIGA TRGOVINA

5.4.1. OBDOBJE MED LETI 1990 IN 1995

Celotno obdobje lahko označimo kot obdobje neuspešnega poslovanja podjetja, neustreznega vodenja, pogostega menjavanja vodstvenih delavcev podjetja in negativnih poslovnih trendov. V

tem času so se v vodstvu podjetja zamenjali trije generalni direktorji, dva finančna direktorja ter en direktor splošnega sektorja. Podjetje je, po uspešnem poslovanju v prvih dveh letih, izkazalo negativen poslovni rezultat. Kot je prikazano v tabeli 4, je ta v letih 1994 in 1995 v skupni višini znašal preko 400 mio SIT izgube.

Tabela 4: Prikaz poslovnih rezultatov za leta 1992-1995 (v SIT)

Leto	1992	1993	1994	1995
Dobiček/izguba	45.852.000	16.438.000	-111.655.000	-301.113.000

Vir: Poslovna poročila Mladinske knjige Trgovine za leta 1993-1995.

Podjetje se ni uspelo prilagoditi spremenjenim tržnim in političnim razmeram v Sloveniji. Pomemben vpliv na položaj podjetja so imeli zlasti naslednji dejavniki:

- zožitev trga na samostojno Slovenijo,
- sprememba pogojev poslovanja v tržne,
- bistveno povečanje konkurence,
- upad kupne moči prebivalstva.

a) Vodenje podjetja

Prvi direktor podjetja je izhajal iz prejšnje Mladinske knjige, kjer je opravljal funkcijo komercialnega direktorja. Slabi poslovni rezultati v letu 1993 in slabi odnosi med nadzornim svetom in upravo so vodili k zamenjavi direktorja v začetku leta 1994. Tudi novi direktor je bil poprej komercialni direktor bivše Mladinske knjige. Njegovo ukrepanje ni bilo učinkovito in nadzorni svet ni sprejel letnega poročila za leto 1994 ter ga je razrešil funkcije. S 1.9.1995 je krmilo podjetja prevzel zopet nov direktor. Podjetje sta v tem času zapustila tudi dva finančna direktorja in direktor splošnega sektorja. Podjetje je bilo torej kar nekaj let brez uspešnega vodstva. Težavam z vodstvom podjetja je sledil razpad namesto izboljševanje nekaterih podpornih sistemov, kot je informacijski, motivacijski, merjenje uspešnosti, usposabljanje ipd.. Nič se ni investiralo v posodobitev trgovin in ne v odpiranje novih.

b) Vizija in poslanstvo podjetja

Vizije v smislu jasne dolgoročne naravnosti družbe, njenih ciljev, poslanstva in jasnih konceptov delovanja podjetja v tem obdobju ni imelo v pisni obliki. Šele konec leta 1995 je novo vodstvo okvirno izoblikovalo novo vizijo, ki je kazala sledeče elemente (Diagnoza poslovnega položaja, 1995, str. 3):

- razvoj maloprodajne mreže v Sloveniji,
- ustvariti podjetje, v katerem bodo zaposleni ponosni, da delajo v njem in ki bo tudi skrbelo za njihov osebni razvoj,
- uspeh podjetja se bo meril v dobičkonosnosti kapitala in motivaciji zaposlenih.

c) Področje delovanja podjetja

Podjetje Mladinska knjiga Trgovina je že od samega začetka delovalo na štirih temeljnih poslovnih področjih:

- prodaja birotehnike,
- prodaja papirja in papirne galanterije,
- knjigotrštvo,
- trženje galerijskega programa.

Podjetje je pokrivalo potrebe vseh segmentov odjemalcev (široka potrošnja, podjetja, knjižnice, šole, vrtci). Prodaja se je vršila preko lastne maloprodajne mreže. V tistem obdobju je imela družba dvaindvajset poslovnih enot, ki pa niso bile računalniško podprte. Kot pomembnejše leto lahko omenimo leto 1992, ko je podjetje začelo s proizvodnjo komercialnih tiskovin. S tem je želelo odpraviti odvisnost podjetja od Državne založbe Slovenije na področju prodaje tiskovin. V Mladinsko knjigo Trgovino je prišel vodilni kader s področja tiskovin iz omenjenega konkurenčnega podjetja. Mladinska knjiga Trgovina je formirala podjetje MK Trade, ki se je ukvarjalo samo s proizvodnjo in trženjem komercialnih tiskovin. V letu 1994 so to podjetje ukinili in njegovo dejavnost priključili matičnemu podjetju.

d) Organizacijska struktura podjetja

Podjetje deluje v različnih krajih v Sloveniji. Sedež podjetja, uprava in režijske službe podjetja so locirane v Ljubljani, prodaja pa se vrši preko maloprodajne mreže poslovnih enot (trgovin), ki je razpršena po različnih lokacijah v Sloveniji. V obdobju do konca leta 1995 podjetje ni imelo jasno izdelanega organigrama, ki bi odražal dejansko stanje. Podjetje je bilo ves čas v procesu transformacije in organigram se ni prilagajal dejanski situaciji. Iz nekaterih dokumentov je mogoče razbrati opisno stanje. Razvidno je, da je organizacijska struktura sledila funkcijski obliki (Diagnoza poslovnega položaja, 1995, str. 6). Na drugi ravni od zgoraj navzdol je bil pomočnik generalnega direktorja, na tretji pa sektorji: računovodska služba, finančni sektor, komercialni sektor in splošni sektor. Komercialni sektor je združeval nabavo, prodajo, skladišča, uvoz in AOP. Komercialni direktor je imel dva pomočnika, enega za maloprodajo in drugega za veleprodajo. Pomočnik za maloprodajo se je ukvarjal z notranjim organiziranjem maloprodaje in drugimi bolj organizacijskimi zadevami. Poslovne enote so bile (predvsem po nabavni funkciji) vezane neposredno na direktorja. Enota »komerciala« je v resnici le skupen izraz za nabavo in skladišče, in je bila pod direktnim vodstvom komercialnega direktorja. V enoti nabava pa so bili zaposleni tudi tisti, ki so operativno izvajali veleprodajo. V obdobju je občutiti precejšno decentralizacijo odločanja, kajti veliko pomembnejših odločitev (predvsem s komercialnega področja) je bilo prepuščenih kar poslovojem poslovnih enot (prodajaln). Precej tržnih priložnosti je bilo izgubljenih zaradi slabega pregleda nad poslovanjem.

e) Formalizacija poslovanja

Podjetje je imelo nepopolno interno zakonodajo oziroma interne akte, ki urejajo poslovanje. Pomembni akti, ki jih je imelo podjetje so bili:

- Statut delniške družbe Mladinska knjiga Trgovina,
- Poslovni plani za tekoča leta (za leto 1993, 1994 in 1995), ki so se delali na začetku vsakega leta,
- Osnutek pravilnika o računovodstvu, ki pa v tem obdobju še ni bil sprejet,
- Pravilnik o plačah (stimulacijah),
- Pravilnik o delovnih razmerjih, sprejet leta 1991,
- Pravilnik o organizaciji in načinu vodenja knjigovodstva, ki pa izvira še iz leta 1982 in je bil narejen za podjetje Mladinska knjiga.

Podjetje je imelo še nekatere druge splošne akte, vendar jih večina ni bilo urejenih in ažuriranih s tekočimi predpisi in so bili zato neuporabni (Poročilo o reviziji računovodskih izkazov za leto 1994, 1995, str. 11). Podjetje je v skladu s Slovenskimi računovodskimi standardi sestavljalo računovodske izkaze, kot so izkaz uspeha, izkaz stanja in izkaz finančnih tokov. Pri revizijskem pregledu računovodskih izkazov za leti 1993 in 1994 je pooblaščen revizijska hiša ugotovila neustrezno vodenje računovodstva in neurejeno knjigovodstvo (pomanjkljivo vodenje knjigovodskih listin, pomanjkljivo opravljanje inventur, neusklajenost pomožnih poslovnih knjig z glavno knjigo in podobno) in za ti dve leti ni izdala revizijskega mnenja. Poslovanje s poslovnimi partnerji je potekalo tudi samo na osnovi ustnih dogovorov, ki niso nikjer potrjeni.

f) Tehnika prodaje

Tehnika prodaje v maloprodaji v tem času je predvsem klasična prodaja izza pulta v lastni prodajni mreži. Samopostrežni način prodaje še ni bil vpeljan, izjemo je predstavljalo le nekaj knjigarn. Prodaja v veleprodaji je potekala tudi preko potniške mreže.

g) Sistemski dejavniki v podjetju

Podjetje je imelo pomanjkljiv informacijski sistem. Managerskega informacijskega sistema ni bilo, vodstvo je dobivalo podatke na posebno zahtevo in po potrebi. Podatki o poslovanju poslovnih enot so bili vedno neažurni in precej pozno ugotovljeni. Računalniško so bile podprte finančna, računovodska in komercialna funkcija, ki pa med seboj niso bile povezane. Računalniki v poslovnih enotah niso bili medsebojno povezani v celoto. Med komercialno in računovodstvom ni bilo neposredne informacijske povezave, kar je velika slabost.

Planiranje prodaje je bilo samo izkustveno, na osnovi dotedanjih gibanj. Finančno se je planiralo poslovanje po poslovnih enotah in za programe (papirništvo, knjigotrštvo, birotehnika). Podjetje ni poznalo obsega tržišča po posameznih poslovnih področjih, niti ga ni spremljalo, tako da tudi tržni položaj Mladinske knjige Trgovine vodstvu ni bil poznan. Področje računovodstva je bilo popolnoma neurejeno. Kontrola poslovanja maloprodajnih enot se je uvedla šele konec leta 1995.

Pokazali so se problemi decentraliziranega poslovanja (preveliko število dobaviteljev, različni pogoji njihovega poslovanja s posameznimi poslovnimi enotami, poslovanje brez sklenjenih pogodb o poslovanju).

Iz vsega navedenega je razvidno, kakšne probleme je imelo podjetje v prvem petletnem obdobju in kakšne spremembe bi morale izvesti, če bi želelo biti uspešno. Potrebni bi bili ukrepi na področju organizacijske strukture, informacijskih sistemov, analiz in planiranja ter kadrovanja. Organizacijsko strukturo bi morali poenostaviti, da bi bili odnosi odgovornosti jasni in nedvoumni. Analizirati bi bilo potrebno poslovne funkcije, jih optimalno organizirati. Iz dokumentov je razvidno, da je imelo podjetje v tem obdobju premajhen zaslužek na zaposlenega, zato bi bilo potrebno oceniti število zares potrebnih kadrov ali povečati obseg prodaje. Uvesti bi bilo potrebno managerski informacijski sistem. To je informacijski sistem, ki nudi ob pravem času potrebne podatke in analize o dogajanjih v podjetju, ki so nujni za sprejemanje poslovnih odločitev in omogočajo učinkovito planiranje, upravljanje in delovanje organizacije.

5.4.2. OBD OBJE MED LETI 1996 IN 1999

V letu 1996 je podjetje dobilo novega generalnega direktorja, novo finančno direktorico in novega komercialnega direktorja. Leto je bilo ponovno končano s pozitivnim poslovnim izidom in vodstvo podjetja je v poslovnem poročilu ocenilo, da so zaposleni in poslovni partnerji ponovno dobili zaupanje v družbo.

Tabela 5: Prikaz poslovnih rezultatov za leta 1996 - 1999 (v SIT)

Leto	1996	1997	1998	1999
Dobiček/izguba	10.243.000	50.892.000	90.049.000	98.996.000

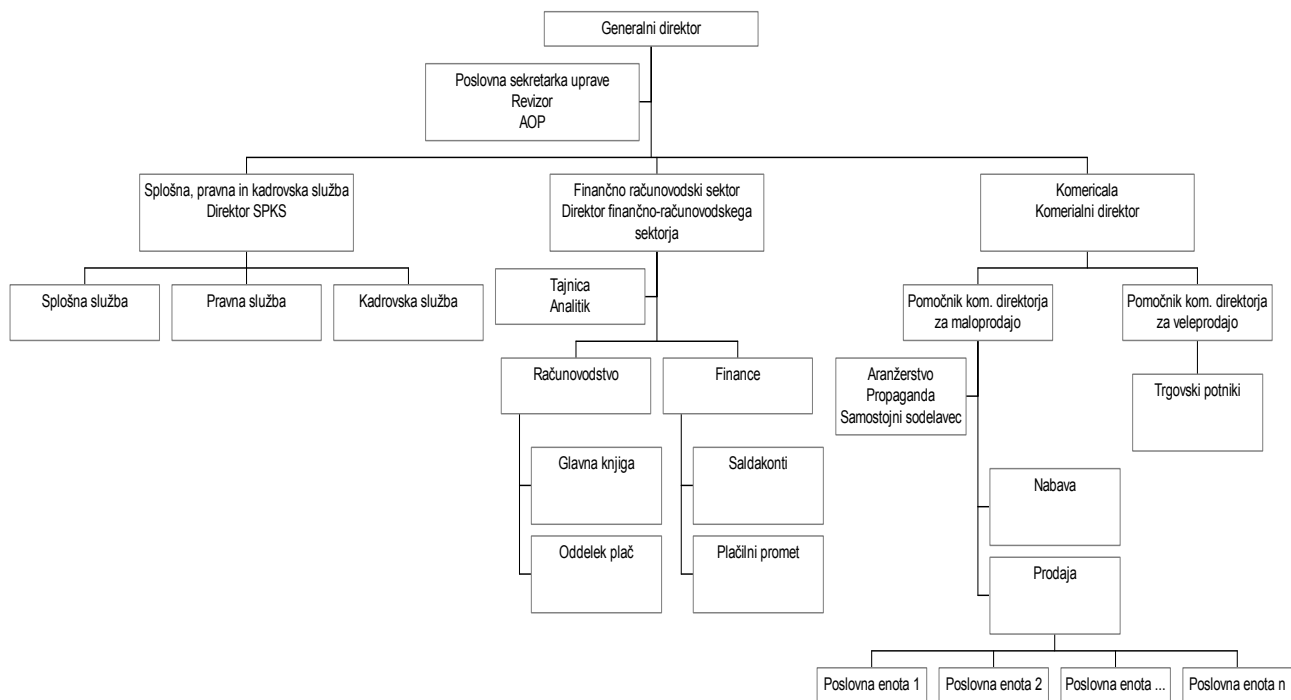
Vir: Letna poročila družbe Mladinska knjiga Trgovina za leta 1996, 1997, 1998 in 1999.

V letu 1996 je bil sprejet sanacijski program, ki ga je izdelala uprava, potrdila pa nadzorni svet in skupščina Mladinske knjige Trgovine. Sanacijski program je bil narejen na podlagi ocene stanja in predvidevanj razvoja poslovnih dogodkov do leta 2000 in naj bi omogočil izboljšanje bilance stanja ter sanacijo izgub iz preteklih let. Sanacijski program je vseboval naslednje ukrepe (Letno poročilo družbe Mladinska knjiga Trgovina za leto 1996, str.5):

- zaostriti nadzor nad stroški in povečati transparentnost finančnega poslovanja,
- izločiti nedonosne programe in slabe dobavitelje,
- poostriti pogajanja o nabavnih pogojih,
- v poslovanje uvesti sodobne prodajne metode,
- reorganizirati družbo,
- spremeniti sistem nagrajevanja zaposlenih in
- v poslovanje vpeljati računalniško podprt informacijski sistem.

Podjetje je v letu 1996 zaposlilo novo finančno direktorico, katere naloga je bila odprava problemov finančnega sektorja in računovodstva, kajti to področje je bilo do sedaj neustrezno vodeno. Na finančnem področju so vzpostavili novo organizacijsko strukturo, prerazporedili so zaposlene. Tega leta je nadzorni svet sprejel spremembe in dopolnila Pravilnika o plačah in drugih nadomestilih ter kriterijih za nagrajevanje delovne uspešnosti, spremembe in dopolnila Pravilnika o sistematizaciji in vrednotenju delovnih mest in spremembe in dopolnila Pravilnika o delovnih razmerjih. Integralnega računalniško podprtega informacijskega sistema še vedno ni bilo. Delovali so trije ločeni sistemi – eden na področju finančnega poslovanja, drugi na komercialnem področju in tretji v računovodstvu. V poslovne enote je bil uveden četrti informacijski sistem, ki z ostalimi ni bil povezan. Pretok informacij v podjetju je bil prepočasen, med poslovnimi enotami pa pretoka informacij enostavno ni bilo. Podjetje ni imelo pravih informacij o prodaji blaga in o tekočem stanju zalog. Organizacijska struktura podjetja v letu 1996 je prikazana na sliki 7.

Slika 7: Organigram Mladinske knjige Trgovine v letu 1996



Vir: Letno poročilo družbe Mladinska Knjiga Trgovina za leto 1996.

Podjetje je ocenilo svoj trg. Prodajni trg je predvsem slovenski prostor. Podjetje je ocenilo tržni delež na približno 19% (Letno poročilo družbe Mladinska knjiga Trgovina za leto 1996, str. 8). Nabavo je sestavljalo približno 65% domačega blaga in surovin, drugo blago je bilo uvoženo. Največji dobavitelji so bili predvsem velike založbe. Poslovno leto 1996 je bilo za Mladinsko

knjigo Trgovino prelomno, saj je po velikih izgubah v letih 1994 in 1995, ponovno začela poslovati s pozitivnim rezultatom. V letu 1997 je zopet prišlo do menjave vodstva, zamenjala sta se generalni direktor (sporazumna prekinitev delovnega razmerja) ter finančna direktorica. Komerčni direktor je začasno postal generalni. Proti koncu leta je bila začasna uprava razrešena in nadzorni svet se je odločil za postavitve nove uprave. Vzrok za razrešitev začasne uprave je bila ugotovitev nadzornega sveta, da le ta ni bila sposobna izpeljati sprememb, ki bi vodile do dolgoročno večje poslovne uspešnosti družbe. S člani nove uprave je nadzorni svet sklenil individualne pogodbe, v katerih so bili točno določeni cilji, ki jih pri vodenju družbe morajo doseči. Likvidnost družbe v letu 1997 je bila slaba, kar jo je omejevalo pri financiranju novih investicij (v tem letu jih ni bilo) in finančnem poslovanju družbe.

V letu 1998 je podjetje izdelalo strategijo razvoja. V konkurenčnem boju želi v svoji branži krepiti položaj. Cilj podjetja je odpiranje novih prodajnih centrov v nepokritih delih Slovenije in obnova obstoječih poslovnih enot z vpeljavo najsodobnejših načinov prodaje. Predpogoj za tako rast pa je seveda finančna moč organizacije. Podjetje kot vir za financiranje investicij ni uporabljalo samo zadolževanja. V tem času je bilo podjetje podkapitalizirano, med tujimi viri sredstev je imelo veliko kratkoročnih virov. Precejšen del ustvarjenega dobička je moralo porabiti za pokrivanje izgub iz preteklih let. Vir za investicije je podjetje videlo v dezinvestiranju sredstev, ki niso bila namenjena pospeševanju prodaje (odprodaja zemljišča, ki ga ni uporabljalo), v dokapitalizaciji družbe ter v ostanku dobička po pokrivanju izgube. Dobiček v tem obdobju ni bil namenjen izplačevanju dividend lastnikom, temveč širjenju prodajne mreže ter razvoju informacijskega sistema in računalniške podpore poslovanja. Za doseg komercialnih ciljev je namreč nujna izgradnja celovitega in enotnega računalniškega informacijskega sistema. Zaradi omejenih investicijskih sredstev se je podjetje odločilo, da bo poslovne enote odpiralo tudi v najetih lokalih ali v obliki franšizinga. Ustrezni partnerji za dokapitalizacijo ni našlo. V tem letu je podjetje odprlo poslovni enoti v Kopru in Luciji (v prostorih podjetja Primorski tisk, ki je šlo v stečaj), poslovno enoto v Slovenski Bistrici ter veleprodajni center v Ljubljani, obnovilo pa je tudi štiri že obstoječe poslovne enote. Podjetju je uspelo centralizirati nabavo, kar je bistveno izboljšalo nabavne pogoje z domačimi in tujimi dobavitelji ter mu posledično omogočilo znižanje prodajnih cen, povečanje konkurenčnosti in izpolnitev plana rasti prodaje. Centralizacija nabave pomeni predvsem centralno dogovarjanje o pogojih nabave blaga za celotno družbo in centralni vsebinski nadzor nabave. Poslovno leto je podjetje končalo z dobičkom v višini 90 mio SIT, kar je za 77% več kot v preteklem letu.

V letu 1999 je investicijska dejavnost podjetja zopet nekoliko upadla. Obnovilo je le dve knjigarni, hkrati pa zaprlo eno v Ljubljani zaradi slabe rentabilnosti. Podjetje je končno začelo razvijati računalniško aplikacijo za podporo komercialnega poslovanja.

5.4.3. OBD OBJE MED LETI 2000 IN 2002

Poslovanje podjetja v letu 2000 lahko ocenimo kot delno uspešno, saj se znatno poslabšata gospodarnost in dobičkonosnost poslovanja. Dobiček poslovnega leta je nižji od dobička preteklih let.

Tabela 6: Prikaz poslovnih rezultatov za leta 2000-2002 (v SIT)

Leto	2000	2001	2002
Dobiček/izguba	11.702.000	43.431.000	-185.231.000

Vir: Letno poročilo družbe Mladinska knjiga Trgovina za leto 2000 in Poslovni poročili družbe Mladinska knjiga Trgovina za leti 2001 in 2002.

V letu 2000 je družba v skladu s planskimi cilji odprla nove poslovne enote v Mariboru (center Europark), Trbovljah in Celju (center Interspar), obnovila je tudi poslovne enote v Ljubljani. Poleg tega je podjetje prvič odprlo tri franšizne enote (Šentjur, Novo mesto in Krško). Navedene investicije so podjetju omogočile doseganje realne rasti prodaje. Investicije so se financirale iz finančnega toka iz poslovanja, zmanjšanja kratkoročnih finančnih naložb in povečanja kratkoročnih obveznosti. Računalniški sistem za vodenje komercialnega poslovanja je bil sredi leta uveden v centrali, konec leta pa v prvi poslovni enoti.

V začetku leta 2001 je nadzorni svet zaradi slabega poslovnega rezultata ponovno zamenjal upravo. Dotedanji generalni direktor je bil odstavljen zaradi nedoseganja ciljev, ki so mu bili postavljeni. Investicijska dejavnost podjetja se je zopet nekoliko zmanjšala. Obnovila se je le ena poslovna enota, pomemben korak pa je bilo odprtje dveh »campus« knjigarn v najetih prostorih v Ljubljani (»Economist« na Ekonomski fakulteti in »Pravica« na Pravni fakulteti). Glavnino investicijskih sredstev (150 mio SIT) so porabili za računalniško opremljanje poslovnih enot. Na informacijski sistem so bile konec leta priključene že vse knjigarne. Kaže pa, da si podjetje nikakor ni moglo ustvariti stalne managerske ekipe, kajti v tem letu se je vodstvo še enkrat zamenjalo. Konec leta je prevzel krmilo družbe v funkciji v.d. generalnega direktorja manager, ki je bil hkrati tudi generalni direktor konkurenčne družbe, ki pa je v večinski lasti istega lastnika (Založbe Mladinske knjige). Funkcijo je opravljal šest mesecev, nato je v podjetje prišel nov generalni direktor. Podjetje je dosegalo slabe poslovne rezultate. Na slab poslovni izid Mladinske knjige Trgovine so v letu 2002 bistveno vplivali inventurni manjki in izredni odhodki iz naslova izgubljenih pravnih tožb. Inventurni manjki in odpisi so bili deloma posledica dokončnega prehoda na komercialni računalniški program, ki je omogočil ažurno spremljanje zalog trgovskega blaga po artiklih in »razkril« napake prejšnjega vrednostnega sistema spremljanja zalog. Posledično je imelo podjetje odpise trgovskega blaga v višini skoraj 40 mio SIT in inventurnih manjkov v višini 70 mio SIT po nabavni vrednosti. V tem letu se je večinski lastnik odločil, da bi bilo potrebno poiskati nove vire rasti podjetja. Najboljšo rešitev je videl v eksterni

rasti in je zato začel priložnosti iskati v tej smeri. Počasi je postajalo vsem jasno, da bo prihodnost podjetja v sklopu združenih podjetij z istovrstno dejavnostjo, katerih večinski lastnik je Založba Mladinska knjiga.

Glede na opisana »življenjska obdobja« podjetja Mladinska knjiga Trgovina se na prvi pogled zdi, da bi težko razvrstili podjetje v katerokoli izmed petih faz Churchill-Lewisovega modela rasti. Model je bil zasnovan na osnovi preučevanja malih in srednje velikih podjetij. Ta podjetja naj bi se ustanovila na osnovi ideje podjetnika, z vloženim osebnim delom podjetnika in največkrat z njegovim lastnim kapitalom oziroma z denarno pomočjo sorodnikov in prijateljev. Model naj bi prikazal prehod podjetja od začetne faze, ko organizira, vodi, dela in kontrolira delovni proces podjetnik, h kasnejšim fazam, ko podjetnik ne opravlja več neposrednih faz ravnalnih funkcij in v glavnem zadrži funkcijo vodenja ter funkcijo upravljanja, kajti podjetje postane profesionalno vodeno. Model tudi izpostavlja dejstvo, da je lahko v veliki meri rast podjetja pogojena s podjetnikovo odločitvijo za takšno strategijo ter njegovo sposobnostjo upravljanja in poslovanja. V literaturi je zaslediti, da model velikokrat uporabljajo svetovalci na področju razvoja podjetništva in svetovanja malim in srednje velikim podjetjem, kamor preučevano podjetje zagotovo ne sodi. Mogoče model ne bo mogel pojasniti vseh vidikov rasti in razvoja podjetja, lahko pa nam bo dal vsaj delen vpogled v razvojne procese v podjetju. Pomembno je poudariti, da modeli niso popolnoma prenosljivi na vse razvojne stopnje podjetja, poleg tega različne dimenzije danega podjetja lahko ustrezajo različnim stopnjam modela. Ne glede na to, ali za rojstvo podjetja vzamemo leto 1945, ko je bilo ustanovljeno podjetje Mladinska knjiga Ljubljana, leto 1989, ko so se deli tega podjetja preoblikovali v samostojna podjetja v družbeni lastnini ali leto 1990, ko postane Mladinska knjiga Trgovina delniška družba, rojstva in začetna obdobja poslovanja ne moremo preučevati s Churchill-Lewisovim modelom. Že sama ustanovitev podjetja Mladinska knjiga Trgovina je bila drugačna, nadaljnja razvojna pot pa morda ne odstopa od vzorca modela. Podjetje ni nastalo z udejanjenjem poslovne ideje podjetnika/podjetnikov, temveč z drobljenjem velikega podjetja. Podjetje je nastalo 25.9.1990 iz družbenega podjetja Mladinska knjiga Trgovina p.o. z izdajo internih delnic. Z modelom bom poizkušala določiti trenutno stopnjo, na kateri se podjetje nahaja. Vsaka faza modela je opisana s ključnimi managerskimi dejavniki, ki jih označuje več spremenljivk.

5.5. *MANAGERSKI DEJAVNIKI PO CHURCHILL-LEWISOVEM MODELU*

Po Churchill-Lewisovem modelu je vsaka razvojna stopnja opredeljena z indeksom velikosti, razpršenosti in kompleksnosti podjetja ter opisana s petimi managerskimi dejavniki (Churchill, Lewis, 1983, str. 31):

- stil poslovanja podjetja,
- podjetniško-organizacijska struktura,
- stopnja formalizacije sistemov,

- osnovne opredelitve iz strategije podjetja (strateški cilji),
- vključenost lastnika oziroma lastnikov v posle podjetja.

5.5.1. VELIKOST PODJETJA IN NJEGOVA KOMPLEKSNOŠT

Churchill-Lewisov model rasti podjetja se pri določitvi velikosti podjetja nekoliko razlikuje od predhodnih modelov. Avtorja uporabita širše zasnovano mero velikosti, ki vključuje tudi kompleksnost in razpršenost. Avtorja sta s tem skušala preseči slabost nekaterih prej razvitih modelov, ki označujejo velikost podjetja samo z doseženimi letnimi prihodki iz prodaje ali s številom zaposlenih, ignorirajo pa ostale pomembne faktorje kot so npr. dodana vrednost, število lokacij, kompleksnost produkcijskih linij in spremembe produktov ali produkcijske tehnologije (Churchill, Lewis, 1983, str. 31). Vsaka razvojna stopnja je v njunem modelu opredeljena z indeksom velikosti, razpršenosti in kompleksnosti.

♦ Velikost podjetja

Velikost podjetja je najlažje določiti z doseženimi letnimi prihodki od prodaje ali s številom zaposlenih.

Tabela 7: Letni prihodki od prodaje v 1000 SIT

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Letni prihodki od prodaje	3.040.718	3.900.289	4.048.475	4.488.678	4.852.403	5.362.214	6.016.829	6.294.108
Rast prihodkov od prodaje v %	-1,71	28,27	3,80	10,87	8,10	10,51	12,21	4,61

Vir: Letna poročila Mladinske knjige Trgovine za leta od 1995 do 2002.

Prihodki od prodaje od leta 1995 naraščajo, vendar je rast v letih 1997, 1999 in 2002 glede na predhodno leto le nominalna, realne rasti prihodkov pa v teh treh letih ni.

Tabela 8: Število zaposlenih konec leta

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Število zaposlenih	258	252	291	302	311	329	319	309
Rast števila zaposlenih v %	-17,48	-2,33	15,48	3,78	2,98	5,79	-3,04	-3,13

Vir: Podatki kadrovske službe podjetja.

Tabela 8 kaže, da število zaposlenih v zadnjih dveh letih pada.

Churchill-Lewisov model rasti podjetja ni model, ki bi lahko le na osnovi števila zaposlenih ali velikosti prodaje eksplicitno določal, v katero fazo rasti sodi podjetje. V katero fazo podjetje sodi, lahko določi samo z opredelitvijo notranjih organizacijskih problemov. V modelu ni mere, ki bi lahko nedvoumno določala obstoj določne faze. Po Churchill-Lewisovem modelu je podjetje na začetku razvojne poti malo podjetje, s prehodom k višjim stopnjam pa podjetje raste, z njim pa tudi njegova kompleksnost.

♦ *Kompleksnost*

V literaturi (Tajnikar, 2002, str. 97) zasledimo, da kompleksnost govori o vertikalni, horizontalni in prostorski razpršenosti organizacije. Kompleksnost ocenjujemo z vidika števila različnih delovnih mest v podjetju, deleža visoko izobraženih ali z daljšo delovno prakso, števila ravni med vrhnjim managementom in najnižjo ravni zaposlenosti v podjetju, števila organizacijskih ravni v podjetju, števila prostorsko ločenih organizacijskih oblik podjetja, oddaljenostjo teh enot in števila zaposlenih, ki delajo v teh enotah.

Kakšna je kompleksnost v podjetju lahko ponazorimo tudi z oceno kompleksnosti, ki jo dobimo s pomočjo odgovorov na določena vprašanja. Vprašalnik za oceno kompleksnosti v podjetju je prikazan v Prilogi 1 (povzeto po Robbins v Tajnikar, 2000, str. 97). Odgovori na posamezna vprašanja se točkujejo in seštevek točk nam pove, kako visoka je kompleksnost v podjetju. Ocena kompleksnosti podjetja ima lahko vrednost od 1 do 35. Če je ta vrednost za podjetje pod 15, govorimo o nizki kompleksnosti, če je med 15 in 23, gre za srednjo kompleksnost, vrednost nad 23 pa predstavlja visoko kompleksnost.

V Mladinski knjigi Trgovini je ocena stanja kompleksnosti v letu 2002 po tem vprašalniku 21, zato ocenjujem, da je podjetje srednje kompleksno. V podjetju je namreč srednje veliko število različnih delovnih mest, delež ljudi z visoko izobrazbo oziroma ljudi z daljšo delovno prakso je med 11% in 20%. Vrhnji management ločijo do najnižje ravni zaposlenih 6-8 ravni, srednja vrednost organizacijskih ravni v podjetju je med 3 in 5, prostorsko ločenih je 16 do 30 enot, katerih oddaljenost je povprečno med 51 in 100 kilometri, v njih pa dela med 61% in 90% zaposlenih. Od ustanovitve podjetja pa do danes se raven kompleksnosti ni bistveno spremenila. Ocena kompleksnosti npr. za leto 1992 ima vrednost 18, kar podjetje še vedno uvršča med srednje kompleksna podjetja.

Churchill-Lewisov model predvideva, da se z razvojem podjetja kompleksnost večja. Ob ustanovitvi podjetja je kompleksnost majhna, ko podjetje raste, pa se večja tudi njegova kompleksnost. V Mladinski knjigi Trgovini se je kompleksnost z razvojem rahlo povečevala. Večanje kompleksnosti je predvsem posledica odpiranja novih poslovnih enot v različnih krajih po Sloveniji in povečevanja števila različnih delovnih mest. Podjetje je bilo ob ustanovitvi oblikovano kot večja organizacijska enota in zato je kompleksnost podjetja obstajala že ob njegovem nastanku (vertikalna, horizontalna in geografska razpršenost). Do leta 2002 se je

kompleksnost malo povečala, vendar je še vedno na srednji ravni. S tem lahko delno potrdimo Churchill-Lewisov model – z razvojem podjetja se kompleksnost podjetja povečuje. O nizki kompleksnosti v zgodnjih fazah življenjskega cikla podjetja (ko je podjetje še majhno) na osnovi primera Mladinske knjige Trgovine ne moremo soditi, lahko pa potrdimo njeno povečevanje skozi rast podjetja.

5.6. OPIS MANAGERSKIH DEJAVNIKOV ZA PODJETJE MLADINSKA KNJIGA TRGOVINA

Kakšni so ključni managerski dejavniki podjetja, torej, kakšen stil vodenja ima podjetje, kakšna je organizacijska struktura, kakšna je stopnja formalizacije, kakšni so strateški cilji in kakšna je vključenost lastnika v posel podjetja, je v modelu določeno z dvema skupinama dejavnikov:

- ◆ z dejavniki, ki zadevajo podjetje (finančni, kadrovski, sistemski in poslovni viri) ter
- ◆ z dejavniki, ki zadevajo lastnika podjetja (lastnikove operative, managerske in strateške sposobnosti ter osebni cilji lastnika in cilji, ki jih ima s podjetjem).

Pomen omenjenih dejavnikov za rast podjetja variira skozi faze rasti. Z določitvijo teh spremenljivk (virov rasti) lahko ocenimo podjetje z razvojnega vidika, ugotovimo, na kateri stopnji razvoja je določen managerski dejavnik, in če vsi ostali dejavniki sodijo na isto razvojno stopnjo, prehodevajo ali zaostajajo za njo ter na kateri stopnji razvoja se podjetje nahaja. Viri rasti lahko rast pospešujejo ali jo omejujejo. Uporaba modela nam daje dobro osnovo za razumevanje razvoja različnih funkcij v podjetju (npr. finančne) skozi rast podjetja. Kakšna je npr. strategija finančne funkcije, je odvisno tudi od stopnje življenjskega cikla podjetja.

Z ugotovitvijo pomembnosti določenega vira rasti in z opisom njegovega stanja v preteklosti ter sedanjosti, bomo določili, kakšni so ključni managerski dejavniki v podjetju in na kateri razvojni stopnji se podjetje nahaja. Pomen virov rasti podjetja je lahko naslednji (Churchill, Lewis, 1983, str. 42):

- ◆ lahko so ključnega pomena za uspeh podjetja in jih je potrebno prioritarno obravnavati,
- ◆ lahko so pomembni za uspeh podjetja in morajo biti ustrezno obravnavani,
- ◆ lahko imajo majhen pomen za trenutno uspešnost podjetja.

5.6.1. DEJAVNIKI, KI ZADEVAJO PODJETJE

5.6.1.1. FINANČNI VIRI

Predpostavka Churchill-Lewisovega modela je, da so finančni viri ključen dejavnik rasti podjetja v prvih dveh stopnjah rasti (faza obstoja in preživetja) ter v četrti fazi rasti (faza vzleta). Če v

tretji fazi podjetje izvaja taktiko stabilizacije (prepustitve), postane dejavnik finančni viri majhnega pomena za uspešnost podjetja, če pa izvaja taktiko rasti, je potrebno viru posvetiti zopet večjo pozornost. Ključni pomen za uspeh podjetja dobi vir v fazi vzleta, precej pomemben pa je tudi v fazi zrelosti.

Značilnostih finančnih virov po fazah rasti so lahko naslednje:

Faza	Značilnosti finančnih virov
<i>Obstoj</i>	<i>Podjetnik mora zagotoviti dovolj denarja za organiziranje in vodenje proizvodnje, s katero bo podjetje zadovoljilo povpraševanje kupcev. Obstaja visoka stopnja tveganja, hkrati pa so potrebe po finančnih sredstvih velike. Financiranje posla v tej fazi je običajno lastniško – osebno financiranje podjetnika, pomoč s strani družine, prijateljev. Dolžniškega financiranja navadno ni.</i>
<i>Preživetje</i>	<i>Podjetnik mora zagotoviti sredstva, ki omogočajo tekočo proizvodnjo in nadaljnjo rast (investicije v nove produkte, procese). Pomembno je pozorno spremljati prihodke in odhodke (voditi bilanco denarnega toka). Tveganje je nekoliko zmanjšano, vendar ne dovolj za pridobitev bančnih kreditov. Posel prinaša premalo dobička, da bi pritegnil tvegani kapital. Še vedno obstajajo visoke denarne potrebe. Pogosto se pojavlja vrzel lastniških sredstev. Viri financiranja so še vedno lastniški, morda se pojavi še neformalni tvegani kapital, npr. poslovni angeli. Dolžniškega financiranja (npr. bančnih kreditov) običajno še ni, ker je riziko še vedno prevelik.</i>
<i>Uspeh – prepustitev</i>	<i>Posel prinaša določen dobiček. Doseženi dobički pa se ne uporabljajo za rast, temveč za stabilizacijo poslovanja na daljši rok. Pri financiranju se pojavi že tvegani kapital.</i>
<i>Uspeh – rast</i>	<i>Vsa prigrisposodarjena sredstva se uporabijo za rast, kakor tudi vsi možni kreditni viri. Tvegani kapital je pogost (npr. korporacijski angeli).</i>
<i>Vzlet</i>	<i>Vsa pozornost podjetja v tej fazi je namenjena rasti in njenemu financiranju. Za rast se uporabijo vsi profiti in vse možnosti zadolževanja podjetja.</i>
<i>Zrelost</i>	<i>V tej fazi se zahteva čim večji donos na investicijo. Običajno v podjetjih prevladuje delniški kapital (organiziran trg kapitala – prodaja delnic na organiziranem trgu).</i>

Ustrezni finančni viri glede na razvojno fazo podjetja in učinkovito upravljanje z njimi, so pogoj za uspeh in rast podjetja. Propad podjetja je pogosto posledica nerazvitega finančnega managementa. Tudi hitra rast podjetja brez učinkovitega nadzora nad finančnimi viri pogosto pelje v nelikvidnost in celo propad. Podjetja v začetnih fazah rasti imajo pogosto neformalen in nesistematičen finančni management, z rastjo podjetja pa se finančni sistem razvija.

Podjetje ima več možnih virov financiranja rasti. Rast lahko financira z lastnimi sredstvi, lahko jo financira s sredstvi dolžniškega kapitala, v določenih primerih si lahko pomaga tudi s podporami,

ki jih nudi država. Viri lastniškega financiranja dajejo vlagatelju kapitala pravico do lastništva podjetja, medtem ko gre pri dolžniškem financiranju zgolj za vzpostavitev dolžniško-upniškega razmerja, katerega osnovna elementa sta vnaprej določena obrestna mera, ki je bodisi fiksna ali variabilna, in doba vračila. Običajno prve vire dolžniškega financiranja podjetnik poišče v tretji razvojni fazi.

Značilno za podjetje Mladinska knjiga Trgovina je, da je ves čas iskalo vire financiranja v zadolževanju pri bančnih ustanovah, dobaviteljih in kupcih (dolžniški viri financiranja). Prednosti takšnega načina financiranja so predvsem v znani ceni izposojenih sredstev in v relativno dobri institucionalni urejenosti tovrstnega financiranja. Bistvena pomanjkljivost za podjetje je v tem, da mora sproti skrbeti za vračanje glavnice in plačilo obresti. Posojilo zato predstavlja tekočo obremenitev njegovega poslovanja, kar lahko vpliva na poslovni rezultat podjetja.

Za prvo obravnavano obdobje, od leta 1990 do leta 1995, je značilno zadolževanje podjetja predvsem pri bankah, dobaviteljih in kupcih. V podjetju so spremljali vse finančne tokove in v skladu z računovodskimi standardi vodili poglobitve računovodske izkaze (bilanco stanja, bilanco uspeha in izkaz gotovinskih tokov), vendar pa je bilo celotno področje knjigovodstva in računovodstva precej neurejeno, saj podjetje ni imelo niti dokončno izdelanega računovodskega pravilnika. Ključni kazalci investiranja, financiranja in plačilne sposobnosti za to obdobje so prikazani v tabeli 9 (str. 65).

Kazalniki investiranja omogočajo presojo ugodnosti sestave sredstev gospodarske družbe. Vrednost teh kazalnikov je potrebno presojati glede na dejavnost, ki jo podjetje opravlja. Pomembni so predvsem za poslovanje družb pri odločanju o investicijah, manj pa so pomembni za upnike in lastnike.

Kazalnik - delež osnovnih sredstev v sredstvih - je za delovno intenzivne panoge kot je trgovina običajno manjši. Zmanjševanje vrednosti kazalnika lahko pomeni, da gospodarska družba hitro raste in da so se relativno povečala gibljiva sredstva (zaloge, terjatve itd.). Lahko pa zmanjšanje kazalnika pomeni tudi dezinvestiranje osnovnih sredstev. Med načinom financiranja sredstev in vrednostjo tega kazalnika ni neposredne povezave. V letih od 1992 do 1995 se vrednost kazalca za podjetje ni bistveno spreminjala. Nekoliko je porastel v letu 1993, ko so se v podjetju bistveno povečala tudi sredstva glede na predhodno leto.

Kazalnik - delež obratnih sredstev v sredstvih - je običajno večji v storitveni, trgovski in podobnih dejavnostih. Povečanje vrednosti tega kazalnika lahko pomeni povečanje obsega poslovanja. Vrednost tega kazalnika pa se lahko povečuje tudi zaradi večanja zalog ali terjatev, ne da bi se povečal obseg poslovanja. Na vrednost tega kazalnika vpliva tudi povečanje ali zmanjšanje (investiranje oz. dezinvestiranje) osnovnih sredstev. V preučevanem podjetju vrednost tega kazalnika v letih 1993 in 1994 pade, v letu 1995 pa zopet malo naraste, vendar ne zaradi povečanja obsega poslovanja, temveč zaradi povečanja terjatev.

Kazalnik - delež finančnih naložb v sredstvih - opozarja, kolikšen je delež tistih sredstev gospodarske družbe, ki ne sodelujejo pri nastajanju prihodkov od poslovanja, temveč sodelujejo pri nastajanju prihodkov od financiranja (pri nastajanju prihodkov od naložb v kapital drugih gospodarskih družb, pri nastajanju prihodkov od danih posojil, depozitov itd.). Preučevano podjetje v glavnem sredstva ni uporabljalo za ustvarjanje prihodkov od financiranja.

Tabela 9: Finančni kazalci za obdobje 1990-1995

<i>Nekateri podatki iz bilance stanja</i>	<i>1992</i>	<i>1993</i>	<i>1994</i>	<i>1995</i>
(podatki v 1000 SIT)				
Sredstva	992.383	1.250.906	1.346.936	1.367.990
Stalna sredstva	335.138	469.589	522.461	508.065
Neopredmetena dolg. sredstva	0	0	1.919	0
Opredmetena osnovna sredstva	307.869	430.780	472.663	461.518
Dolgoročne finančne naložbe	27.269	38.809	47.879	46.547
Gibljiva sredstva	657.245	781.317	824.475	859.925
Zaloge	192.326	309.813	269.898	299.404
Kratkoročne finančne naložbe	51	44.753	59.061	0
Aktivne čas. razmejitev	0	3.016	1.908	0
Druge gibljiva sredstva	464.868	423.735	493.608	560.521
Obveznosti do virov sredstev	992.383	1.250.906	1.346.936	1.367.990
Kapital	351.584	576.263	570.386	318.326
Osnovni kapital	557.452	559.825	560.096	560.096
Dolgoročne obveznosti	113	113	0	4.493
Kratkoročne obveznosti	633.041	669.653	776.550	1.045.171
Kratkoročne pasivne časovne razmejitve	7.645	4.877	0	0
Kazalniki investiranja	1992	1993	1994	1995
Delež osnovnih sredstev v sredstvih	31,02%	34,44%	35,23%	33,74%
Delež obratnih sredstev v sredstvih	66,22%	58,64%	56,68%	62,86%
Delež finančnih naložb v sredstvih	2,75%	6,68%	7,94%	3,40%
Kazalniki financiranja	1992	1993	1994	1995
Stopnja samofinanciranja	35,43%	46,07%	42,35%	23,27%
Delež dolgov v financiranju	64,57%	53,93%	57,65%	76,73%
Delež dolgoročnega financiranja	35,44%	46,08%	42,35%	23,60%
Delež kratkročnega financiranja	64,56%	53,92%	57,65%	76,40%
Kapitalska pokritost stalnih sredstev	0,35	0,46	0,42	0,23
Celotne obveznosti do kapitala (finančni vzvod)	180,09%	116,23%	136,14%	329,74%
Kazalniki plačilne sposobnosti	1992	1993	1994	1995
Koeficient tekoče likvidnosti	1,04	1,17	1,06	0,82
Koeficient pospešene likvidnosti	0,73	0,70	0,71	0,54
Dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev in zalog	0,67	0,74	0,72	0,40

Vir: Letna poročila za družbo Mladinska knjiga Trgovina za leta 1993-1995.

Kazalniki financiranja omogočajo predvsem presojo ugodnosti sestave obveznosti do virov sredstev. Financiranje sredstev z dolgovi vpliva na finančno tveganje ter donosnost gospodarske družbe. Bolj kot se gospodarska družba zadolžuje, bolj je finančno tvegana za upnike. Gospodarske družbe s stabilnim, dobro predvidljivim poslovanjem, lahko varneje uporabljajo več dolžniških virov financiranja kot pa gospodarske družbe, ki poslujejo z veliko negotovostjo. Po drugi strani pa je stabilno poslovanje za družbo lahko manj donosno kot pa bolj tvegano poslovanje.

Kazalnik samofinanciranja (delež kapitala v financiranju) kaže, kakšno je lastniško financiranje vseh sredstev gospodarske družbe. Večji kot je delež sredstev, financiran s kapitalom, večja je vrednost tega kazalnika, manj je gospodarska družba finančno tvegana za upnike, več tveganja pa nosijo lastniki. Kazalnik je zato zelo primeren za upnike, ki želijo oceniti, kolikšno je tveganje glede vračila posojil oziroma kako bi dodelitev dodatnega posojila vplivala na finančno tveganje gospodarske družbe. Lastnike pa zanima finančno tveganje v povezavi z donosnostjo. Bolj ko je gospodarska družba finančno tvegana za upnike (nižja je vrednost tega kazalnika), višja je donosnost kapitala. Višja vrednost kazalnika pomeni večjo varnost naložb upnikov in stabilnost donosov lastnikov, vendar pa previsoka vrednost tega kazalnika lahko pomeni tudi neracionalno financiranje sredstev z dražjimi viri financiranja. V preučevanem obdobju je bila najnižja stopnja samofinanciranja v letu 1995 in je znašala le dobrih 23%. Večji del financiranja se je opravil z zadolževanjem, kar kaže tudi kazalec deleža dolgov v financiranju. Kazalec kapitalne pokritosti stalnih sredstev v opazovanem obdobju je nižji od 1, kar pomeni, da najbolj nelikvidna sredstva niso v celoti financirana z lastniškim kapitalom in zato varnost upnikov ni najboljša. Stalna sredstva so bila financirana z dolžniškimi viri financiranja in velik delež dolžniškega financiranja je kratkoročen, kar ni dobro. Kazalec finančnega vzvoda tudi kaže na veliko zadolženost podjetja, predvsem v letu 1995.

V obdobju od leta 1996 do leta 1999 je podjetje ustvarjalo dobiček, ki pa ni bil uporabljen za izplačila dividend lastnikom delnic. Del dobička je bil namenjen za kritje izgub preteklih let, del dobička pa je podjetje porabilo za investicijsko dejavnost (trajni lastni vir). Dodaten vir financiranja je podjetje našlo v dezinvestiranju (odprodaja zemljišča, ki ga podjetje ni uporabljalo). Investicijska dejavnost je bila velika zlasti v letu 1998, ko je podjetje sprejelo strategijo razvoja in odprlo kar štiri nove poslovne enote, štiri pa obnovilo. Naslednje leto je obnovilo le dve knjigarni, poglavitni del investicijskih sredstev pa je bil namenjen izgradnji informacijskega sistema. Še vedno so bili glavni vir financiranja kratkoročni krediti, predvsem bančni.

V tabeli 10 (str. 67) lahko vidimo, da je delež osnovnih sredstev v sredstvih padel v letu 1998, ko se je povečal obseg poslovanja podjetja, kot posledica odprtja novih poslovnih enot. Naslednje leto je ta kazalec zopet narasel. Delež dolžniškega financiranja je bil glede na predhodno obdobje nekoliko manjši, velik del financiranja pa je bil še vedno kratkoročen.

Tabela 10: Finančni kazalci za obdobje 1996-1999

<i>Nekateri podatki iz bilance stanja</i>	1996	1997	1998	1999
(podatki v 1000 SIT)				
Sredstva	1.557.791	1.637.984	1.788.083	2.057.700
Stalna sredstva	612.357	634.402	636.668	818.869
Neopredmetena dolg. Sredstva	20.729	39.590	28.546	28.655
Opredmetena osnovna sredstva	544.863	544.231	538.735	717.789
Dolgoročne finančne naložbe	46.765	50.581	69.387	72.425
Gibliva sredstva	945.434	1.003.582	1.151.415	1.238.831
Zaloge	440.297	498.076	597.546	649.361
Kratkoročne finančne naložbe	17.000	1.000	50.000	34.304
Aktivne čas. Razmejitve	12.761	208	0	0
Druga gibliva sredstva	475.376	504.298	503.869	555.166
Obveznosti do virov sredstev	1.557.791	1.637.984	1.788.083	2.057.700
Kapital	382.342	469.307	592.170	736.171
Osnovni kapital	303.855	303.856	303.856	303.856
Dolgoročne obveznosti	157.665	138.131	108.894	68.672
Kratkoročne obveznosti	1.016.743	1.026.438	1.087.019	1.250.004
Kratkoročne pasivne časovne razmejitve	1.041	4.108	0	2.853

Kazalniki investiranja	1996	1997	1998	1999
Delež osnovnih sredstev v sredstvih	36,31%	35,64%	31,73%	36,28%
Delež obratnih sredstev v sredstvih	58,78%	61,20%	61,60%	58,54%
Delež finančnih naložb v sredstvih	4,09%	3,15%	6,68%	5,19%

Kazalniki financiranja	1996	1997	1998	1999
Stopnja samofinanciranja	24,54%	28,65%	33,12%	35,78%
Delež dolgov v financiranju	75,46%	71,35%	66,88%	64,22%
Delež dolgoročnega financiranja	34,66%	37,08%	39,21%	39,11%
Delež kratkročnega financiranja	65,34%	62,92%	60,79%	60,89%
Kapitalska pokritost stalnih sredstev	0,25	0,29	0,33	0,36
Celotne obveznosti do kapitala (finančni vzvod)	307,16%	248,15%	201,95%	179,13%

Kazalniki plačilne sposobnosti	1996	1997	1998	1999
Koeficient tekoče likvidnosti	0,93	0,98	1,06	0,99
Koeficient pospešene likvidnosti	0,50	0,49	0,51	0,47
Dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev in zalog	0,51	0,54	0,57	0,55

Vir: Letna poročila za družbo Mladinska knjiga Trgovina v letih 1996-1999.

V letu 2000 je podjetje odprlo tri nove poslovne enote ter eno obnovilo. Investicije so se financirale iz finančnega toka iz poslovanja, zmanjšanja kratkoročnih finančnih naložb in povečanja kratkoročnih obveznostih. Naslednje leto je bila širitev poslovanja podjetja povezana z odprtjem dveh »campus« knjigarn v najetih prostorih na dveh fakultetah v Ljubljani. Glavni del

investicijskih sredstev je bil še vedno namenjen razvijanju informacijskega sistema. Viri financiranja so bili zopet v glavnem kratkoročni krediti, predvsem krediti bank ter dobaviteljev. Bistvenih sprememb kazalcev investiranja, financiranja in plačilne sposobnosti podjetja glede na predhodna obdobja ni (tabela 11). Stopnja samofinanciranja je še vedno nizka, zadolženost podjetja v letu 2002 pa je zopet narasla. Likvidnost podjetja v obdobju je še vedno precej slaba.

Tabela 11: Finančni kazalci za obdobje 2000-2002

<i>Nekateri podatki iz balance stanja</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>
(podatki v 1000 SIT)			
Sredstva	2.292.489	2.676.635	2.523.502
Stalna sredstva	909.255	1.058.966	1.012.962
Neopredmetena dolg. sredstva	38.920	95.101	86.191
Opredmetena osnovna sredstva	817.464	907.279	868.113
Dolgoročne finančne naložbe	52.871	56.586	58.658
Gibljiva sredstva	1.383.204	1.617.669	1.510.540
Zaloge	703.716	889.319	844.959
Kratkoročne finančne naložbe	22.673	322	45.050
Aktivne čas. Razmejitev	0	0	0
Druga gibljiva sredstva	656.815	728.028	620.531
Obveznosti do virov sredstev	2.292.489	2.676.635	2.523.502
Kapital	813.393	913.761	728.530
Osnovni kapital	303.856	303.856	303.856
Dolgoročne obveznosti	40.145	42.929	112.500
Kratkoročne obveznosti	1.432.521	1.719.709	1.645.567
Kratkoročne pasivne časovne razmejitve	6.400	236	36.905

<i>Kazalniki investiranja</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>
Delež osnovnih sredstev v sredstvih	37,36%	37,45%	37,82%
Delež obratnih sredstev v sredstvih	59,35%	60,42%	58,07%
Delež finančnih naložb v sredstvih	3,30%	2,13%	4,11%

<i>Kazalniki financiranja</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>
Stopnja samofinanciranja	35,48%	34,14%	28,87%
Delež dolgov v financiranju	64,52%	65,86%	71,13%
Delež dolgoročnega financiranja	37,23%	35,74%	33,33%
Delež kratkročnega financiranja	62,77%	64,26%	66,67%
Kapitalska pokritost stalnih sredstev	0,35	0,34	0,29
Celotne obveznosti do kapitala (finančni vzvod)	181,05%	192,90%	241,32%

<i>Kazalniki plačilne sposobnosti</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>
Koeficient tekoče likvidnosti	0,97	0,94	0,92
Koeficient pospešene likvidnosti	0,47	0,42	0,40
Dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev in zalog	0,53	0,49	0,45

Vir: Poslovna poročila družbe za leta 2000, 2001 in 2002.

Iz opisane dinamike na področju finančnih virov rasti lahko ugotovimo, da je podjetje v vseh treh obdobjih uporabljalo predvsem dolžniško financiranje investicij (banke, dobavitelji, kupci), financiranje je bilo predvsem kratkoročno. V določenem obdobju je podjetje za vir rasti uporabilo nekaj dobička ter sredstva od prodaje zemljišča (dezinvestiranje). Podjetje ni nikoli za financiranje rasti uporabljalo tveganega kapitala ali neformalnega rizičnega kapitala, kot je značilno za mala in srednje velika podjetja na začetku razvojne poti. Pridobivanje kreditov pri bankah mu ni predstavljalo velikih omejitev rasti. Kreditiranja s strani dobaviteljev je bilo več v drugem in tretjem obdobju, ko je podjetje z njimi začelo sklepati pogodbe z ugodnejšimi nabavnimi pogoji. Podjetje se v svojem življenju ni dokapitaliziralo, ker ni našlo ustreznih partnerjev. Finančni viri niso tisti dejavnik, ki bi podjetju predstavljal oviro pri rasti (dobra dostopnost dolžniškega financiranja – predvsem bančnega). Podjetje pa bi moralo poiskati še druge vire financiranja, predvsem dolgoročne. Glede na značilnosti finančnih virov lahko sodimo, da podjetje sodi v višje faze rasti (vzlet ali zrelosti virov).

5.6.1.2. KADROVSKI VIRI

Predpostavka modela je, da pomen kadrovskih virov kot dejavnika rasti z razvojem in večanjem podjetja narašča. Dejavnik kadrovski viri se nanaša na število in kvaliteto ljudi, predvsem na vodstvenih ravneh. V prvih dveh fazah je ta vir rasti majhnega pomena za trenutno uspešnost podjetja, kajti podjetnik je tisti, ki opravlja vse funkcije (inovira, proizvaja, prodaja, vodi finance in planira) in katerega znanje zadostuje. V tretji fazi postane vir pomemben in se mu mora nameniti ustrezno pozornost. Ključen za uspeh podjetja postane v fazi vzleta. Podjetje mora zaposliti ustrezno kvalificirano delovno silo in managerje, ki odgovarjajo za področja, ki jih vodijo. V fazi zrelosti je vir pomemben, vendar lažje obvladljiv.

Model predpostavlja, da v začetnih fazah rasti lastnik podjetja opravlja vse operativne in strateške funkcije. Z rastjo posla večji del njegovih aktivnosti preide na druge (delegiranje odgovornosti), od katerih se zahteva profesionalno in strokovno opravljanje nalog. V zadnjih fazah rasti lastnik obdrži nadzor nad glavnimi strateškimi usmeritvami podjetja in od zaposlenih managerjev zahteva doseganje cilja – maksimizacijo donosa na investicijo. V začetnih fazah je znanje posameznikov zelo splošno, predvsem lastnik obvlada vse. Posebna specifična znanja se od posameznikov ne zahtevajo. Prehod na višje razvojne stopnje pa zahteva ekspertna znanja, brez katerih podjetju ne more uspeti. To pomeni izobraževanje že zaposlenih in zaposlovanje ljudi, ki naloge obvladajo, so za njih usposobljeni in na katere se prenese odgovornost za opravljanje in vodenje posameznih funkcijskih področij.

Značilnosti vira rasti po fazah so naslednje:

Faza	Značilnost vira rasti
<i>Obstoj</i>	<i>V podjetju je običajno zaposlenih le malo ljudi, njihovo znanje je splošno. Ne zaposluje se profesionalnih kadrov, obstoječe znanje povsem zadostuje za obstoj podjetja. Podjetnik dela vse in na vseh področjih. Vir kadrovanja: podjetnik, domači, prijatelji (neformalna oblika zaposlovanja in kadrovske politike).</i>
<i>Preživetje</i>	<i>Podjetnik običajno še vedno dela na vseh področjih. Ne išče profesionalnih kadrov s specifičnim znanjem. Vir kadrovanja: podjetnik, domači, prijatelji (neformalna oblika zaposlovanja in kadrovske politike).</i>
<i>Uspeh – prepustitev</i>	<i>Obseg poslovanja se poveča, podjetnik mora del svojih aktivnosti prenesti na druge ljudi. Zaposleno je večje število ljudi, splošno znanje ne zadostuje več. Zaposli se prve profesionalne vodje, ki so eksperti na svojih področjih. Za najete managerje se ne zahteva, da so ravno vrhunski, kajti omejeni so s cilji poslovanja. Biti morajo dovolj kakovostni, da ne uničijo konkurenčne prednosti podjetja. Vir kadrovanja: iskanje kadrov zunaj kroga prijateljev in znancev, najemanje profesionalnih managerjev (formalna oblika zaposlovanja).</i>
<i>Uspeh – rast</i>	<i>Zaposlijo se managerji, ki so usmerjeni v prihodnost, obvladajo področje za katerega so odgovorni in svojo funkcijo opravljajo profesionalno. Vir kadrovanja: iskanje kadrov zunaj kroga prijateljev in znancev, najemanje profesionalnih managerjev, ki so izkušeni in priznani.</i>
<i>Vzlet</i>	<i>Zaposleni so managerji, ki so sposobni voditi podjetje v tveganih razmerah. Podjetnik je dokončno izločen iz operativnega poslovanja. Ponovno pa se poveča njegova vloga na strateškem področju.</i>
<i>Zrelost</i>	<i>Profesionalno vodstvo. Obstaja nevarnost neučinkovitega vodenja zaradi velikosti. Od managementa se zahteva doseganje dolgoročne maksimizacije vrednosti podjetja.</i>

Vodenje podjetja Mladinska knjiga Trgovina je bilo ves čas poslovanja (v vseh obravnavanih obdobjih) povsem profesionalno. Vsako funkcijsko področje je vodil manager, ki je bil za to izobražen, usposobljen in je imel primerne izkušnje. Kakovost opravljenega dela se je v določenih letih izkazala za nezadostno. V prvem obravnavanem obdobju je bila fluktuacija vodilnega kadra največja. Zamenjani so bili trije generalni direktorji, dva finančna direktorja ter direktor splošnega sektorja. Vzroki fluktuacije so bili različni, nekaterim so lastniki očitali nedoseganje poslovnih ciljev podjetja, drugi so odšli prostovoljno. Podjetje v prvem obdobju ni imelo jasno določenih strateških ciljev, organizacijska struktura je bila nedodelana in odgovornosti so bile nejasno razmejene. Kot je razvidno iz kronološkega opisa poslovanja organizacije, se je tudi v kasnejših obdobjih zamenjalo precejšnje število ljudi na najvišjih položajih v podjetju. Zagotovo tako menjavanje vodilnega kadra negativno vpliva na poslovanje

podjetja, na vzpostavljanje klime v podjetju, vzbuja nezaupanje pri zaposlenih, meče slabo luč na podjetje v očeh poslovnih partnerjev in ima še vrsto negativnih vplivov. Fluktuacija zaposlenih na ostalih delovnih mestih je bila razmeroma majhna. Število zaposlenih se v proučevanih obdobjih ni bistveno spreminjalo. Podjetje je organizirano tako, da se največji del prodaje opravi preko poslovnih enot (trgovin), katere vodi poslovodja. Fluktuacije poslovodij v obravnavanem obdobju skorajda ni bilo, razen zaradi upokojitve in dveh odhodov zaradi odpovedi delovnega razmerja iz dokazanih krivdnih razlogov. Jasnejša slika lastniške strukture v drugem in tretjem obravnavanem obdobju pomeni tudi jasnejše zahteve in pričakovanja lastnikov glede uspešnosti dela vodilnega kadra v podjetju. Če določenih ciljev ne dosežejo, jim grozi zamenjava.

Izobrazbena struktura zaposlenih se v vseh treh obdobjih ni bistveno spreminjala. Za primerjavo pogledimo izobrazbeno strukturo v zadnjem letu vseh treh obravnavanih obdobjih.

Tabela 12: Izobrazbena struktura zaposlenih po številu in deležu v zadnjem letu obravnavanih obdobjih

Stopnja izobrazbe	31.12.1995		31.12.1999		31.12.2002	
	število zaposlenih	delež zaposlenih	število zaposlenih	delež zaposlenih	število zaposlenih	delež zaposlenih
VIII.	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
VII.	9	3,49%	26	8,36%	22	7,12%
VI.	16	6,20%	25	8,04%	31	10,03%
V.	90	34,88%	135	43,41%	133	43,04%
IV.	118	45,74%	106	34,08%	105	33,98%
III.	1	0,39%	0	0,00%	0	0,00%
II.	21	8,14%	16	5,14%	15	4,85%
I.	3	1,16%	3	0,96%	3	0,97%
Skupaj	258	100,00%	311	100,00%	309	100,00%

Vir: Podatki kadrovske službe podjetja.

V vseh obdobjih je imelo največ zaposlenih četrto in peto stopnjo izobrazbe. Opaziti je pomanjkanje najvišje izobraženih kadrov, čeprav se je delež ljudi z visoko izobrazbo v drugem obdobju bistveno povečal. V poslovnih enotah so prevladovali kadri s četrto in peto stopnjo izobrazbe trgovske usmeritve. Interesa za dodatno formalno in funkcionalno izobraževanje je bilo v podjetju dovolj, vendar zaposleni za to niso dobili dovolj priložnosti. Izobraževanje se je podjetju velikokrat zdelo le nepotreben izdatek, ne pa vir razvoja podjetja. Podjetje v znanju ni videlo možnosti ustvarjanja konkurenčne prednosti. Učenje z delom znotraj organizacije je bilo ves čas na sprejemljivem nivoju. Možnost razvoja kariere znotraj podjetja je bila precej omejena. Vertikalno napredovanje je bila zelo redka priložnost, horizontalno napredovanje se je izvajalo še redkeje. Za uspešno podjetje je pomembno ravnanje z zaposlenimi. Ustvariti je potrebno pogoje za delo, napredovanje in odgovornost. V ljudeh je potrebno vzbuditi lojalnost in pripadnost podjetju in jim dati možnost za sodelovanje v rasti podjetja in za njihovo osebno rast. Stopnja lojalnosti podjetju je hitro upadala, kajti podjetje je imelo težave pri ustvarjanju ustrezne delovne

klime, vzbujanju zaupanja in pripadnosti zaposlenih družbi in njihovem profesionalnemu razvoju.

Po Churchill-Lewisovem modelu rasti z razvojem podjetja specializacija del narašča. Od zaposlenih se pričakuje, da obvladajo področje, na katerem delujejo. Vodenje področij se prenaša na managerje, ki to funkcijo opravljajo profesionalno. V primeru našega podjetja prenosa odgovornosti s strani lastnika na managerje ne moremo opazovati, kajti v vseh obravnavanih obdobjih so funkcionalna področja že imela svoje vodje (prodaja, nabava, finance), ki so bili odgovorni glavnemu managerju, ta pa seveda lastnikom. Zaposlovanje v podjetju je ves čas potekalo predvsem na formaliziran način (iskanje kadrov preko Zavoda za zaposlovanje, objav v dnevnem časopisu). Bistvenih sprememb na področju kadrovskih virov tekom delovanja podjetja ni bilo zaznati. Lastniki so od zaposlenih, predvsem pa od vodilnih kadrov, pričakovali doseganje maksimalnega donosa na investicijo. Spričo pogostega menjavanja vodilnega kadra je očitno, da z njegovo učinkovitostjo niso bili povsem zadovoljni. Nagrajevanje ljudi (v finančni in nefinančni obliki) se tekom razvoja podjetja ni bistveno spreminjalo. Zaposleni v režijskih službah podjetja so imeli fiksno določene plače. Plače zaposlenih v poslovnih enotah (trgovinah) pa so bile delno variabilne, saj so bile vezane tudi na uspešnost poslovanja poslovne enote. Posebnih bonusov ali nagrad zaposleni niso dobivali. Spodbujanja zaposlenih z nefinančnimi nagradami običajno ni bilo.

Podjetje načeloma ni imelo težav s pridobivanjem usposobljenih delavcev in mu ta vir rasti ne bi smel predstavljati omejitve v rasti. Vodenje podjetja je bilo zaupano ljudem, ki so imeli zahtevano izobrazbo, znanja in izkušnje. Prehoda od neformalne oblike zaposlovanja k formalni in prenosa odgovornosti za posamezne funkcije od lastnika na profesionalne managerje na primeru podjetja ne moremo opazovati. Ves čas poslovanja so bili za področja, ki so jih vodili, odgovorni najeti managerji. Ker niso dosegali zastavljenih ciljev in pričakovanj lastnikov, so bile menjave pogoste in razvoj podjetja posledično počasnejši. Glede na značilnosti kadrovskih virov (profesionalnost, izločenost lastnikov iz operativnega poslovanja) lahko sodimo, da je podjetje v fazi zrelosti virov.

5.6.1.3. *SISTEMSKI VIRI*

Z vidika sistemskih virov model obravnava stopnjo izpopolnjenosti informacijskega sistema, sistema planiranja in sistema nadzora. Ti dejavniki rasti se nanašajo na organizacijo in nadzor, pa tudi na pridobivanje ustreznih informacij za vodenje in upravljanje.

a) Planiranje in kontrola

Predpostavka modela je, da pomen sistemov in kontrole narašča progresivno skozi vse faze modela. Pomen tega vira rasti je v prvi in drugi razvojni fazi podjetja majhen. Pomemben postane v fazi uspeha. Ključen za uspeh podjetja je v fazi vzleta in mora biti takrat prednostno obravnavan. Pomen strateškega planiranja progresivno narašča in je največji v fazi zrelosti.

V prvih dveh fazah razvoja je planiranje minimalno ali neobstoječe. Formalen plan je izdelan za interno ali eksterno uporabo (npr. za pridobitev posojila) ali pa je narejen čisto neformalen plan v glavi podjetnika. Večkrat se plani uporabljajo le zaradi birokratskih zadev in ne kot sredstvo organizacijskega učenja, ki lahko pomaga podjetniku pri vzpostavljanju formule, po kateri bo posloval. Posledica tega so statični in nesistematični dokumenti, ki nastanejo z združevanjem nesorazmernih podatkov (komercialnih, finančnih, statističnih), ki podjetniku ne pomagajo razumeti strukture dinamičnega sistema, v katerem podjetje deluje (Bianchi et al, 1999, str. 6). V naslednjih dveh fazah je podjetje že večje in kompleksnejše, pojavi se planiranje v obliki budžeta in nato strateškega planiranja. Izraz budžet pomeni dogovorjeni ali drugače opredeljeni vrednostni obseg dopustnega trošenja pri uresničevanju planiranega. Odkloni od plana so zelo natančno analizirani in predpisani so potrebni ukrepi. Budžeti so navadno natančno določeni za posamezne oddelke ali divizije, zato ni težko najti odgovorne osebe v primeru odmikov. Takšen sistem je usmerjen v preteklost. Posledice je možno ugotoviti šele, ko so ugotovljeni odmiki. V takem primeru obstaja nevarnost kratkovidnosti, kar preprečuje dolgoročni razvoj podjetja. Budžeting je kljub temu uporaben inštrument vodenja podjetja v začetnih fazah rasti, kasneje pa seveda ne zadostuje. Zaradi večjega obsega poslovanja je potrebno uvesti strateško planiranje.

Značilnosti vira po razvojnih stopnjah so lahko sledeče:

Faza	Značilnosti
<i>Obstoj</i>	<i>Sistemi in formalno planiranje v podjetju so minimalni ali sploh ne obstajajo.</i>
<i>Preživetje</i>	<i>Sistemi in formalno planiranje so še vedno minimalni. Nadzoruje in načrtuje se le bilanca denarnih tokov (prva oblika formalnega planiranja).</i>
<i>Uspeh – prepustitev</i>	<i>Nadzor in načrtovanje še nista dovolj razvita, obstaja le planiranje budžetov. Načrtuje se namreč le ohranjanje doseženega položaja.</i>
<i>Uspeh – rast</i>	<i>Operativnemu planiranju (v obliki budžetov) se pridruži obsežno strateško planiranje, pridobiti je potrebno sredstva za rast.</i>
<i>Vzlet</i>	<i>Razviti sistemski viri postanejo ključni za rast. Načrtuje se tako operativno kot strateško. Kritično točko na tej stopnji predstavlja denarno poslovanje in je zato potreben natančen nadzor vseh investicijskih izdatkov, stroškov podjetja in denarnega poslovanja. Zaradi razvejane organizacije in visoke stopnje formalizacije je potrebno vzpostaviti zahteven informacijski sistem.</i>
<i>Zrelost</i>	<i>Podjetje ima razvito planiranje in razvit informacijski sistem.</i>

Planiranje v podjetju Mladinska knjiga Trgovina bi moralo, že zaradi njegove velikosti in kompleksnosti, od začetnega obdobja naprej potekati tako v obliki operativnega planiranja poslovnih funkcij (plan prodaje, plan nabave, plan kadrov, finančni plani poslovanja..) kot tudi v

obliki planiranja celotnega poslovanja. Planiranje bi moralo biti tako kratkoročno (le-to zajema obdobje enega leta, gre za vrednostno predvidevanje) kot dolgoročno. Dolgoročno planiranje se izvaja na osnovi predvidevanja prihodnosti in je zaradi hitrih sprememb v okolju bolj tvegano. Cilj strateškega planiranja je predvidevanje prihodnjih trendov in dogodkov z namenom, da se lahko kljub kompleksnosti in negotovosti v okolju podjetja pravočasno oblikujejo in uresničijo ustrezne strategije ter cilji podjetja. Strateško planiranje pomeni oblikovanje planov, ki določajo, v katero smer naj se podjetje razvija v prihodnje. Pomeni določen proces, ki razsvetljuje in opredeljuje predvsem odnose podjetja z njegovim okoljem danes in v prihodnje (Možina et al, 1994, str. 299). V novejši literaturi je strateško planiranje običajno obravnavano v sklopu strateškega managementa, ki poleg samega planiranja vključuje še tudi implementacijo in kontrolo. Poenostavljeno sliko strateškega planiranja prikazujem na sliki 8.

Slika 8: Proces strateškega planiranja



Vir: Hunger, Wheelen, 1996, str. 1.

Iz opisa zgodovine podjetja se zdi, da podjetje strateškega planiranja v prvem obravnavanem obdobju ni uresničevalo. Podjetje ni imelo izoblikovane jasne vizije in svojega poslanstva. Podjetje ni spremljalo zadovoljivo svojega okolja in se mu zato tudi ni uspešno prilagajalo. Prepočasi se je prilagajalo novemu tržnemu okolju, naraščajoči konkurenci in razpadu nekdanjega skupnega jugoslovanskega trga. Plani, ki si jih je podjetje postavljalo, so bili predvsem kratkoročni (letni) in na operativni ravni (plan prodaje, plan kadrov, finančni plani poslovanja - plan bilance stanja, bilance uspeha in finančnih tokov). Uspešnost poslovanja poslovnih enot se ni planirala ločeno in tudi ne spremljala vse do leta 1994. Takrat se je začelo

planirati poslovanje po poslovnih enotah in za programe (papirništvo, knjigotrštvo in birotehnika). Planiranje prodaje je bilo izkustveno, na osnovi dotedanjih gibanj. Dogajanj v okolju in njegovih sprememb se ni upoštevalo. Ravno tako se ni zadovoljivo spremljalo konkurence, podjetje tudi ni poznalo svojega tržnega deleža. Ni ugotavljalo notranjih prednosti in slabosti, da bi lahko izkoristilo ugodne priložnosti v okolju in se izognilo nevarnostim.

V letu 1996 je podjetje izoblikovalo svojo vizijo. Razvilo bo maloprodajno mrežo v Sloveniji ter postalo takšno, da bodo zaposleni ponosni, da delajo v njem, in ki bo tudi skrbelo za njihov osebni razvoj. Uspeh podjetja se bo meril v dobičkonosnosti kapitala in motivaciji zaposlenih. V tem letu so sprejeli sanacijski program, ki je vseboval vse razvojne plane do leta 2000. Začeli so spremljati konkurenco in tržni delež je bil ocenjen na 19%. V letu 1998 je podjetje izdelalo tudi dolgoročno strategijo razvoja podjetja do leta 2003. V konkurenčnem boju želi krepiti svoj položaj v branži. V ta namen bo odpiralo nove prodajne centre v nepokritih delih Slovenije.

V letu 2000 je podjetje ocenilo notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na njegovo poslovanje, s celovito analizo položaja podjetja s pomočjo SWOT analize. Na osnovi SWOT analize si je postavilo planske cilje in ugotavljalo vrzeli. Temu je sledila izdelava in ocenjevanje strategij ter njihova izbira. Izkušnje tako malih kot velikih podjetij kažejo na to, da ima temeljita notranja ocenitev podjetja odločilen pomen pri razvijanju uspešne strategije. Podjetje mora svojo strategijo graditi na temeljiti oceni svojih notranjih prednosti in slabosti, če želi čim bolje izkoristiti ugodne priložnosti v okolju in se izogniti nevarnostim (Pearce, Robinson, 1994, str. 173). Oceno prednosti in slabosti je v podjetju naredil management in je prikazana spodaj.

<i>Prednosti</i>	<i>Slabosti</i>
✓ relativno dobra pokritost slovenskega trga s prodajno mrežo ✓ dobre mikrolokacije poslovalnic ✓ dobra ureditev skladiščenja ter distribucije ✓ tradicionalnost blagovne znamke ✓ sodoben informacijski sistem ✓ prenovljene poslovne enote (prodajalne)	✓ slaba razvitost promocijskih dejavnosti ✓ slaba likvidnost podjetja ✓ neustrezna organizacija podjetja ✓ visoka fluktuacija vodilnih managerjev ✓ neustrezna sistematizacija delovnih mest ✓ neizdelan sistem napredovanja in nagrajevanja ✓ slaba pripadnost zaposlenih podjetju
<i>Priložnosti</i>	<i>Nevarnosti</i>
✓ možnost pridobitve novih prodajnih programov ✓ možnost horizontalne integracije in boljših nabavnih pogojev ✓ razvoj e-poslovanja ✓ možnost širjenja na tuje trge	✓ vstop novih konkurentov na tržišče ✓ padanje ugleda podjetja ✓ zanemarjanje določenih skupin potencialnih porabnikov (javnih podjetij in ustanov) ✓ padanje razlike v ceni v panogi ✓ omejenost slovenskega trga

S procesom planiranja je močno povezan proces kontrole. Brez kontroliranja ne bi bilo ustreznega uresničevanja sprejetih strategij. Bistvo kontrole je v iskanju odklonov uresničenega in doseženega od planiranega, v poročanju o teh odklonih in v začenjanju popravljalnih akcij. Še

tako dober plan je namreč slab, če ga ne uresničujemo. V preučevanem podjetju je potekala kontrola predvsem enosmerno. Pri enosmernem kontroliranju gre za nadzor dela podrejenega, kjer se zahteva tudi poročanje. Kontroliranje je v podjetju potekalo predvsem v smeri uresničevanja letnega plana in mesečnega plana realizacije. Strateške kontrole, ki ne predstavljajo samo povratne kontrole, ampak predvsem vnaprejšnje, ki nas vnaprej opozori na možne spremembe v okolju ali v podjetju, ki bi jih morali v procesu strateškega managementa upoštevati, če bi hoteli doseči zastavljene cilje, podjetje ni izvajalo zadovoljivo.

Celovito planiranje in spremljanje planov na letnem in mesečnem nivoju pa omogoča samo zadovoljiv informacijski sistem.

b) Stanje na področju informacijskega sistema v podjetju

Pomen informacijskega sistema za uspeh podjetja Mladinska knjiga Trgovina je izredno velik. Dober informacijski sistem podpira vse poslovne operacije, podpira upravljalni proces oziroma proces managerskega odločanja in zagotavlja konkurenčno prednost in je ključen dejavnik konkuriranja podjetja.

Dober informacijski sistem je tisti, ki nudi ob pravem času potrebne podatke in analize o dogajanjih v podjetju, ki so nujni za sprejemanje pomembnih odločitev. Naloga informacijskega sistema je, da:

- predeluje podatke v informacije,
- omogoča lažje in hitrejšo odločanje v poslovnih sistemih,
- omogoča povečanje učinkovitosti poslovanja (znižanje stroškov, zvišanje produktivnosti..),
- omogoča premostitev časovnega razkoraka med trenutkom nastanka podatka in trenutkom njegove uporabe,
- omogoča premostitev prostorskega razkoraka med krajem nastanka podatkov in krajem njihove uporabe,
- podpira obdelavo podatkov o transakcijah in njihovo hranjenje,
- temeljiti mora na integrirani podatkovni bazi in podpirati vsa potrebna funkcionalna področja znotraj nekega poslovnega področja,
- managerjem na operativni, taktični in strateški ravni mora zagotavljati enostaven dostop do pravočasnih in strukturiranih informacij,
- prilagajati se mora spremembam informacijskih potreb,
- zagotavljati mora varnost in zaščito podatkov.

V prvem obravnavanem obdobju (od leta 1990 do 1995) podjetje ni imelo vzpostavljenega učinkovitega informacijskega sistema. Managerskega informacijskega sistema ni bilo, vodstvo je dobivalo podatke na posebno zahtevo in po potrebi. Podatki o poslovanju poslovnih enot so bili vedno neažurni in pozno ugotovljeni. Računalniško so bile podprte finančna, računovodska in komercialna funkcija, ki pa med seboj niso bile povezane. Podjetje je imelo le klasično avtomatsko obdelavo podatkov (AOP), kar pomeni le množico datotek, ki med seboj niso

povezane, podatki pa so običajno neskladni. AOP aplikacije podpirajo izolirana, parcialno funkcijska področja in pokrivajo predvsem transakcijsko in operativno raven, zagotavljajo pa le zbirna poročila (paketne obdelave). Računalniki v poslovnih enotah niso bili medsebojno povezani v celoto. Med komercialnim sektorjem in računovodstvom ni bilo neposredne informacijske povezave, kar je velika slabost. Poleg tega se je pokazal tudi problem uporabe obstoječih informacijskih sistemov, saj jih zaposleni niso znali uporabljati, kar je vodilo k množici napak in nepravilnih informacij, vezanih na poslovanje podjetja. V Poročilu o reviziji računovodskih izkazov družbe za leto 1994 je revizijska hiša podala mnenje, da je nujno potrebno zaposlene izobraževati na področju uporabe informacijskih sistemov.

V naslednjem obravnavanem obdobju (od leta 1996 do leta 1999) je podjetje na področju razvoja informacijskega sistema naredilo pomembne korake. Zavedlo se je njegove pomembnosti in leta 1996 v sanacijskem programu kot pomemben ukrep določilo vpeljavo računalniško podprtega informacijskega sistema. Na začetku obdobja so delovali trije ločeni sistemi – eden na področju finančnega poslovanja, drugi na komercialnem področju in tretji v računovodstvu. V poslovne enote je bil uveden četrti informacijski sistem, ki z ostalimi ni bil povezan. Pretok informacij v podjetju je bil prepočasen, med poslovnimi enotami pa pretoka informacij enostavno ni bilo. Podjetje ni imelo pravih informacij o prodaji blaga in o tekočem stanju zalog. Prve večje investicije v posodobitev informacijskega sistema so naredili šele konec leta 1999, ko je podjetje končno začelo razvijati računalniško aplikacijo (IS-MK Cent) za podporo komercialnega poslovanja.

V obdobju od leta 2000 do 2002 je podjetje z aplikacijo »IS-MK Cent« opremilo vse poslovne enote. Na finančnem področju je že nekaj časa uporabljalo informacijski sistem Microsoft SQL. To pomeni, da je imelo podjetje še vedno dva ločena informacijska sistema, ki medsebojno še nista bila usklajena. V letu 2002 so bili računalniško spremljani vsi blagovni tokovi podjetja, kar je za trgovsko organizacijo pogoj za uspeh, kajti na ta način:

- sprotno in manj tvegano ugotavlja stanje zalog na vsakem prodajnem mestu,
- stalno nadzoruje gibanje zaloge v skladiščih,
- naroča blago pri dobaviteljih, čim je pri posameznem izdelku dosežena signalna zaloga,
- sprotno izloča zastarele in uvaja nove izdelke v prodajni sortiment,
- omogoča natančno blagajniško poslovanje.

Podjetje se je odločilo za nakup informacijskega sistema in ga ni razvilo samo. Zato je bila potrebna nenehna prisotnost zunanjih svetovalcev za prilagajanje programa potrebam po informacijah, ki so se pojavljale v podjetju skozi čas. Podjetje Mladinska knjiga Trgovina posluje na različnih lokacijah in je tudi zato informacijski sistem vitalna sestavina njegovih aktivnosti oziroma procesov. Omogoča povezovanje vseh poslovnih enot z vodstvom podjetja ter vse skupaj s kupci in dobavitelji. Podjetje je že poskusno uvedlo t.i. medorganizacijski informacijski sistem (B2B elektronsko poslovanje). Medorganizacijski informacijski sistem vključuje informacijski tok med dvema ali več organizacijami. Njegova glavna usmeritev je na izvajalnem

nivoju informacijskih sistemov, ki vključuje izmenjavo naročil, dobavnic, računov in plačil (Turban, 1999, str. 46).

Iz opisane dinamike razvoja informacijskega sistema je razvidno, da v prvem opazovanem obdobju podjetje njegovemu razvoju ni namenjalo potrebne pozornosti. Nerazvit informacijski sistem je oviral razvoj podjetja, management se ni odločal na osnovi ažurnih in pravih informacij, saj jih ni poznal. V drugem preučevanem obdobju si je uprava podjetja kot enega najpomembnejših razvojnih ciljev določila razvoj informacijskega sistema. V zadnjem obdobju je bil ta cilj dosežen, čeprav je očitno, da bo potrebno informacijski sistem razvijati še naprej. Podjetje leta 2002 še vedno ni imelo celovitega informacijskega sistema.

Glede razvoja sistemov planiranja in informacijskih sistemov lahko torej rečemo naslednje:

1. Iz opisane dinamike razvoja sistema planiranja v podjetju je razvidno, da je podjetje iz začetnega, predvsem operativnega planiranja, prešlo na strateško planiranje. Očiten je premik v smeri razvoja planiranja. S tem lahko potrdimo domnevo Churchill-Lewisovega modela, da se z rastjo in razvojem podjetja pomen strateškega planiranja povečuje, in da je strateško planiranje pomemben vir rasti podjetja.
2. Dinamika razvoja informacijskih sistemov v podjetju potrjuje domnevo Churchill-Lewisovega modela. Z razvojem in večanjem podjetja je potrebno informacijskemu sistemu posvečati vso pozornost. Neučinkovit informacijski sistem zavira rast podjetja in onemogoča njen razvoj. Če želi podjetje doseči višje razvojne stopnje, mora imeti tudi razvit informacijski sistem.

5.6.1.4. DEJAVNIKI POSLOVANJA

Med dejavnike poslovanja model uvršča vse, kar oblikuje položaj podjetja v panogi in na trgu (odnose s strankami, tržni delež, odnose z dobavitelji, proizvodne in distribucijske postopke, razvoj in pridobivanje ustrezne tehnologije in ugled). Model predpostavlja, da so poslovni viri izrednega pomena na začetku življenjske poti podjetja, potem pa njihov pomen konstantno upada. Avtorja modela to utemeljujeta z dejstvom, da je izguba pomembnega kupca ali dobavitelja za obstoj podjetja bolj nevarna v začetnih kot pa v zrelejših fazah (Churchill, Lewis, 1983, str. 44).

5.6.1.4.1. Pomen kupcev

Kupci so vsekakor lahko izredno pomemben vir rasti podjetja, posebno v začetnih fazah rasti. To je povezano z dejstvom, da je v začetnih fazah nevarno izgubiti pomembnega kupca, medtem ko v višjih fazah podjetje tako izgubo lažje prenese.

V literaturi je pomen kupca največkrat omenjen le z vidika denarja oziroma prihodka od prodaje. Tudi marketinška literatura v obravnavanju doseganja pozitivnega odnosa kupec/podjetje največkrat omenja le lojalnost kupca, zadovoljstvo kupca, ustvarjanje dobrega imena pri kupcih

ter doseganje stalnega dohodkovnega toka (Fischer, 2001, str. 2). Z vidika rasti podjetja pa je pomembno, da omenimo tudi druge dejavnike, ki so povezani s ključnimi kupci, ki jih podjetje lahko ima. Podjetje lahko od svojih stalnih kupcev »dobi« veliko več kot le prihodek. Njegovi predvidljivi nakupi zmanjšujejo negotovo prihodnost podjetja. V nekaterih primerih (predvsem v novonastalih podjetjih) kupci v podjetje tudi investirajo, da le to lahko izvede določene aktivnosti. Včasih lahko tak odnos med kupcem in podjetjem predstavlja tudi omejitev, predvsem če kupec pričakuje, da bo podjetje razvijalo proizvode, specifične za njegove potrebe, in da bo njegova naročila obravnavalo prioritarno. Drugi kupci – investitorji pričakujejo le profit ter rast podjetja. Drug pomemben vir rasti lahko podjetju predstavlja informacija, ki jo dobi od kupca (Fischer, 2001, str. 3). To so lahko informacije o novih potencialnih kupcih, nov pogled na način distribucije ali komuniciranja z novim trgom, ideje o izboljšanju obstoječih proizvodov in storitev ali novih proizvodih in storitvah in podobno. Tretji vir rasti iz razmerja kupec/podjetje lahko izhaja iz ugleda, ki ga ima kupec v širšem socialnem okolju. Če je kupec ugleden, lahko tudi njegov dobavitelj »zasije« v dobri luči in si s tem ustvari večje tržišče in najde nove kupce.

Pomen posameznega kupca v vseh treh obravnavanih obdobjih za obstoj Mladinske knjige Trgovine ni bil posebno velik. Prodajna mreža podjetja, ki je leta 2002 obsegala 31 trgovinskih poslovnih enot po vsej Sloveniji, se deli na maloprodajne (fizični kupci in podjetja) in veleprodajne enote (prodaja surovin in prodaja trgovskim podjetjem za nadaljnjo prodajo). Pregled največjih kupcev iz prvega obravnavanega obdobja in zadnjega obdobja pokaže, da so le ti povsem drugi. V letu 1995 so bili glavni kupci podjetja Unior Zreče, Rudnik lignita Velenje ter Metal Ravne na Koroškem. V letu 2002 so vrednostno največ nakupov opravili kupci Mladinska knjiga Birooprema, Mladinska knjiga Založba, Tovarna zdravil Krka d.d., Ministrstvo za obrambo, Ekonomska fakulteta v Ljubljani, Splošna bolnišnica Celje, Slovenske železnice-Metal d.o.o. ter Univerzitetna knjižnica Maribor. Vsi navedeni kupci so stalni kupci podjetja (večletni). Prodaja podjetju Mladinska knjiga Birooprema d.d., ki je bil največji kupec podjetja v tem letu, je znašala 5,24% celotne prodaje, prodaja vsem osmim največjim kupcem skupaj v tem letu pa 10,51% celotne prodaje. Vsi navedeni kupci so kupovali pisarniški, računalniški in drug potrošni material, razen Ekonomske fakultete v Ljubljani, ki je kupovala tudi knjige ter publikacije in Univerzitetne knjižnice Maribor, ki je kupovala izključno knjige ter publikacije.

Pogajalska moč kupcev zaradi rasti ponudbe nekoliko narašča. Kupci (podjetja, proračunski porabniki in fizične osebe) so občutljivi na višino cen in stalno iščejo poti do najugodnejših nakupov. Pritisk kupcev je najmočnejši na področju cen. Izguba posameznega kupca na obstoj podjetja načeloma ne vpliva. V vseh treh preučevanih obdobjih se vloga posameznega kupca ni bistveno spreminjala. Izguba posameznega kupca v prvem, drugem ali tretjem obdobju za podjetje ni predstavljala nevarnosti za obstoj.

5.6.1.4.2.

Geografska razpršenost prodajne mreže in ugled podjetja

Geografska pokritost s prodajnimi enotami je precej dobra. Seveda obstaja še nekaj področij na območju Slovenije, ki so z vidika prodajnega programa Mladinske knjige Trgovine nepokrita. Mikrolokacije obstoječih poslovnih enot so v večini odlične in predstavljajo eno glavnih prednosti podjetja. Kakšna je bila dinamika širjenja prodajne mreže v obravnavanih obdobjih je prikazano v tabeli 13 (str. 81), razpršenost prodajnih enot pa v prilogah (Priloga 4). Podjetje ima od leta 1999 centralno računalniško vodeno skladišče, iz katerega se pri blagu, pri katerem ni direktne dostave blaga v poslovne enote s strani dobaviteljev, oskrbujejo poslovne enote. V prvem obravnavanem obdobju (do leta 1995) ni bilo centralnega naročanja blaga, kar se je kazalo v neugodnih nabavnih pogojih, ki so bili med posameznimi poslovnimi enotami tudi različni. Od leta 1996 se sklepajo pogodbe o poslovnem sodelovanju z dobavitelji centralno, kar se pokaže v bistveno boljših pogojih sodelovanja.

Ugled podjetja med kupci je ves čas velik, saj gre za podjetje, ki nosi znamko z dolgoletno tradicijo. Trženje blagovne znamke s strani Mladinske knjige Trgovina je zelo slabo oziroma je bilo več let skoraj neopazno. Samo blagovno znamko Mladinske knjige bolj agresivno trži podjetje Založba Mladinske knjige, ki jo širša javnost pogosto enači z Mladinsko knjigo Trgovino, čeprav gre za dve ločeni pravni osebi. Mladinska knjiga Trgovina ima slabo medijsko odmevne trženjske aktivnosti, z izjemo nekaj knjigotrških akcij, kot so npr. vsakoletni razstavno-prodajni sejem Frankfurt po Frankfurtu, predstavitve knjig ob njihovem izidu (v sodelovanju z založbami) in knjižnih čajank, ki so lokalno medijsko podprte. Na področju papirništva je trženje v vseh obdobjih zelo skromno.

5.6.1.4.3.

Pomen dobaviteljev

V prvem obravnavanem obdobju (do leta 1996) so bili najpomembnejši domači dobavitelji podjetja DZS Ljubljana, Založba Mladinske knjige, Eurocom Kranj, Aero Celje, Cankarjeva založba. Na seznamu najpomembnejših dobaviteljev (predvsem iz knjigotrškega področja) leta 2002 najdemo povsem iste dobavitelje. Pomembnejši domači dobavitelji podjetja v letu 2002 so bili namreč Mladinska knjiga Založba (knjige), DZS (knjige, tiskovine, pisarniški in potrošni material), Europapier (papir in papirni izdelki), Cankarjeva založba (knjige, pisarniški material), Inženiring Plus (pisala), Mladinska knjiga Birooprema (pisarniški material). Med tujimi dobavitelji so bili najpomembnejši: Banzato Italija (šolski artikli), Ekman Švedska (papir), Busquets Španija (šolski artikli), Finpaper Italija (papir). Pozicija podjetja na nabavnem tržišču je močna, predvsem na papirniškem področju. Dobava je zagotovljena z dolgoročnimi pogodbami. Število dobaviteljev je veliko in nimajo pomembne pogajalske moči. Pomembno pogajalsko moč imajo le največje založbe v Sloveniji (knjigotrško področje). Diferenciacija izdelkov dobaviteljev na področju papirništva ni velika, zato ne predstavlja posebne prednosti dobavitelja. Substitutov na strani dobave je dovolj.

Tabela 13: Poslovne enote Mladinske knjige Trgovine

<i>Poslovne enote konec prvega obdobja (leto 1995)</i>	<i>Knjigarna in papirnica Celje</i> <i>Knjigarna in papirnica Cerknica</i> <i>Knjigarna in papirnica Domžale</i> <i>Knjigarna in papirnica Kranj</i> <i>Knjigarna in papirnica Ljubljana Miklošičeva</i> <i>Knjigarna in papirnica Maribor Jurčičeva</i> <i>Knjigarna in papirnica Novo mesto</i> <i>Knjigarna in papirnica Ptuj</i> <i>Knjigarna in papirnica Ravne</i> <i>Knjigarna in papirnica Slovenj Gradec</i> <i>Knjigarna in papirnica Tolmin</i> <i>Knjigarna in papirnica Velenje</i> <i>Knjigarna in papirnica Zagorje</i> <i>Knjigarna in papirnica Žalec</i> <i>Papirnica Ljubljana Konzorcij</i> <i>Papirnica Ljubljana Nazorjeva</i> <i>Knjigarna Ljubljana Konzorcij</i> <i>Knjigarna Ljubljana Pri fontani</i> <i>Knjigarna Maribor Gosposka</i> <i>Knjigarna Maribor Partizanska</i> <i>Galerija Ars</i>
<i>Novoodprte poslovne enote v letu 1998</i>	<i>Knjigarna in papirnica Koper</i> <i>Knjigarna in papirnica Lucija</i> <i>Knjigarna in papirnica Slovenska Bistrica</i> <i>Veleprodajni center Ljubljana</i>
<i>Novoodprte poslovne enote v letu 2000</i>	<i>Knjigarna in papirnica Maribor Europark</i> <i>Knjigarna in papirnica Trbovlje</i> <i>Knjigarna in papirnica Celje Interspar</i>
<i>Novoodprte poslovne enote v letu 2001</i>	<i>Knjigarna in papirnica Ekonomist Ljubljana</i> <i>Knjigarna Pravica Ljubljana</i> <i>Veleprodajni center Žalec</i>

Vir: Interni podatki podjetja.

5.6.1.4.4. Konkurenca

Konkurenca na področju papirništva in knjigotrštva je na majhnem slovenskem trgu velika. Podjetje je imelo v letu 2001 na področju papirništva 18% tržni delež, na področju knjigotrštva pa 45% tržni delež. Največjo konkurenco podjetju predstavljajo DZS, Mladinska knjiga Birooprema, in Cankarjeva založba. Ista podjetja so na trgu že od samega začetka poslovanja preučevanega podjetja in mu predstavljajo največjo konkurenco v vseh obravnavanih obdobjih. Prodajni program vseh omenjenih družb je podoben in si zato konkurirajo predvsem cenovno. Na

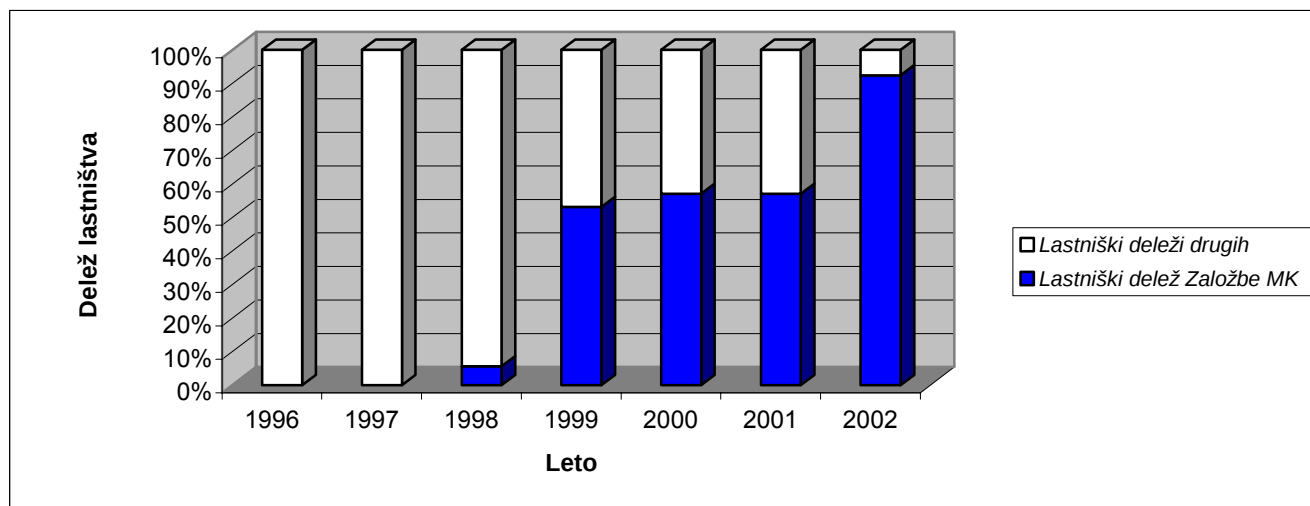
področju papirništva je na trgu še nekaj manjših podjetij, ki se ukvarjajo izključno z veleprodajo in predstavljajo nevarnost podjetju. Konkurenca je v preučevanih obdobjih naraščala zaradi vstopa manjših konkurentov in odpiranja hipermarketov. Podjetje se je moralo temu prilagajati z zmanjševanjem razlike v ceni. Z vstopom Slovenije na evropsko tržišče se bo konkurenca močno povečala. Ovir za vstop v panogo ni, obstaja nevarnost vstopa multinacionalk in direktne nabave kupcev pri proizvajalcih.

Glede poslovnih virov rasti podjetja lahko torej rečemo, da jim podjetje namenja več pozornosti v drugem in tretjem obdobju. V prvem obdobju (do leta 1995) podjetja ni preveč skrbel njegov tržni položaj. Več aktivnosti za njegovo povečevanje je opaziti v drugem obdobju, ko je podjetje odpiralo nove poslovne enote in želelo svoj tržni delež povečati. Izguba posameznega pomembnejšega kupca, dobavitelja ali tehnologije pa podjetja ne bi kritično prizadela v nobenem obdobju. Glede tega lahko sklepamo, da je podjetje v vseh obdobjih na visoki stopnji razvoja, kajti Churchill–Lewisov model pravi, da so poslovni viri v zrelejših fazah manj pomembni za trenutno uspešno podjetja oziroma so lažje obvladljivi.

5.6.2. *DEJAVNIKI RASTI PODJETJA, KI ZADEVAJO LASTNIKA PODJETJA*

Omenjeno je že bilo, da je bil Churchill-Lewisov model razvit z namenom, da bi managerska literatura dobila model, ki bo primeren tudi za razlago in preučevanje razvoja malih podjetij. V veliki meri se tako ukvarja z lastnikom/managerjem, njegovim razvojem, cilji, sposobnostmi in prenosom poslovnih nalog na profesionalne managerje. Preučevano podjetje je večja delniška družba. Lastniki svoj interes (ekonomski) izražajo preko udeležbe v dobičku in prevzemanju tveganja. Pomembnost lastnika (teža) se kaže v odstotku njegovega lastništva podjetja. Ta delež je evidentiran kot delež v osnovnem kapitalu podjetja. Osnovni kapital delniške družbe je razdeljen na določeno število delnic. Večjo težo pri odločanju imajo delničarji z večjim številom delnic. Lastniška struktura podjetja Mladinska knjiga Trgovina v letu 2002 je razvidna iz slike 6 (stran 48). Pri strateškem odločanju v Mladinski knjigi Trgovini ima v zadnjem obravnavanem obdobju tako največji vpliv podjetje Založba Mladinska knjiga, ki je imela leta 2002 v lasti kar 92,5% delnic. Ob ustanovitvi podjetja je bil osnovni kapital družbe razdeljen na 37.982 delnic v nominalni vrednosti 8.000,00 SIT in je ves čas poslovanja ostal enak. Spreminjanje lastniške strukture družbe po letih je prikazano v prilogah (Priloga 2), tu pa pogledajmo le rast lastniškega deleža danes največje lastnice družbe, podjetja Založba Mladinska knjiga (glej sliko 9, str. 83). Vidimo, da današnji večinski lastnik podjetja do leta 1998 sploh ni imel delnic obravnavanega podjetja. V letu 1999 se je njegov lastniški delež povečal predvsem na račun prodaje delnic s strani zaposlenih delavcev, v letu 2000 pa so mu delnice podjetja prodali PID-i (PID Trgatev, PID Setev, PID Plod).

Slika 9: Rast lastniškega deleža podjetja Založba Mladinska knjiga v podjetju Mladinska knjiga Trgovina



Vir: Poslovna poročila podjetja Mladinska knjiga Trgovina.

5.6.2.1. OSEBNI CILJI LASTNIKA IN CILJI, KI JIH IMA S PODJETJEM

Po modelu je vloga tega dejavnika rasti največja v prvi razvojni stopnji podjetja (faza obstoja), izredno pomembna pa je tudi v tretji razvojni fazi (faza uspeha), če se podjetnik odloči za rast in v fazi vzleta (Churchill, Lewis, 1983, str. 42). V teh stopnjah se morajo osebni cilji lastnika ujemati z njegovimi poslovnimi cilji, kajti ta obdobja zahtevajo maksimalno angažiranje lastnika, tako z vidika denarja kot z vidika časa.

O pomembnosti tega vira rasti bi na primeru podjetja Mladinska knjiga Trgovina težko govorili. Lastnikov podjetja je bilo ves čas obstoja več, večinski delež pa se je v času poslovanja družbe spreminjal. Lastniki od poslovanja družbe pričakujejo ustrezen donos. Sami v poslovanje podjetja niso vlagali nič kapitala in ne preveč časa. Konec leta 2002 je imelo večinski delež družbe podjetje Založba Mladinska knjiga (92,5%). Ostali delničarji so bili Mladinska knjiga Sestavljeno podjetje (4,8%), podjetje Medvešek Pušnik d.d. (0,3%) ter skupina malih delničarjev (2,4%). Po Churchill-Lewisovem modelu je pomen ujanja ciljev lastnika in ciljev, ki jih ima s podjetjem, v višjih fazah razvoja manjši. Ta dejavnik za podjetje Mladinska knjiga Trgovina ni pomemben.

5.6.2.2. OPERATIVNE SPOSOBNOSTI LASTNIKA

V modelu so operativne sposobnosti lastnika opredeljene kot njegove sposobnosti za opravljanje funkcij kot so trženje, inovacije, vodenje proizvodnje in distribucije. Te sposobnosti so odločilne v prvi in drugi fazi (obstoj in preživetje), nato pa njihov pomen začne upadati. Lastnik opravljanje funkcij kot so trženje, inovacije, vodenje distribucije in proizvodnje prepusti drugim ljudem. V primeru Mladinske knjige Trgovine lastniki niso in ne opravljajo nobene izmed teh

funkcij. Preučevanje tega dejavnika rasti na primeru Mladinske knjige Trgovine ne moremo izvesti, kajti že od vsega začetka lastniki v operativnih funkcijah niso bili udeleženi.

5.6.2.3. *LASTNIKOVA SPOSOBNOST MANAGIRANJA*

Model pod temi sposobnostmi določa poslovske sposobnosti lastnika in njegovo sposobnost delegiranja in nadzora podrejenih. Pomen managerskih sposobnosti lastnika kot dejavnika rasti narašča z rastjo in razvojem podjetja. V fazi vzleta je pomen dejavnika za rast največji, v fazi zrelosti virov pa nekoliko upade, kajti funkcije so že delegirane. V preučevanem podjetju so ves čas poslovanja zaposleni profesionalni managerji. Lastniki podjetja niso nikoli sami neposredno vodili, zato tudi procesa delegiranja pooblastil s strani lastnika na profesionalne managerje na primeru opazovanega podjetja ne moremo obravnavati. Managerji so s sprejetjem delovnega mesta prevzeli poslovne funkcije in odgovornosti. Seveda pa se vloga lastnika kaže v izboru managerjev, ki opravljajo ključne poslovne funkcije podjetja. Če lastniki podjetja z doseženimi rezultati poslovanja niso zadovoljni, oziroma če managerji ne dosežejo pričakovanih ciljev, jih lastniki zamenjajo, kar se je v našem primeru velikokrat zgodilo.

5.6.2.4. *STRATEŠKA SPOSOBNOST LASTNIKA*

S strateškimi sposobnostmi lastnika so v modelu mišljene sposobnosti lastnika, da usmeri pogled preko sedanjosti in poveže prednosti in slabosti podjetja z lastnimi cilji. Pomen teh sposobnosti za rast podjetja je zopet večji v višjih razvojnih fazah rasti podjetja. V prvih dveh obravnavanih obdobjih podjetje Mladinska knjiga Trgovina (in njegovi zaposleni) ciljev lastnikov podjetja ter njihovih strateških načrtov v glavnem sploh ni zaznalo. V zadnjem preučevanem obdobju, ko je lastništvo podjetja skoncentrirano v rokah enega lastnika, so se zadeve spremenile. Večinski lastnik podjetja dobro pozna njegove prednosti in slabosti in jih želi čim bolj izkoristiti. Cilj lastnika je doseči uspešnejše in bolj dobičkonosno poslovanje družbe v prihodnje in sicer v obliki združenega podjetja treh konkurenčnih podjetij, katerih večinski lastnik je.

Dejavnike rasti podjetja, ki so vezani na lastnika posla, na primeru Mladinske knjige Trgovine težje ocenimo. Razlog za to je dejstvo, da model predpostavlja razvoj podjetja od majhnega in lastniško vodenega k zrelemu in profesionalno vodenemu, torej prenos neposrednega dela, odgovornosti in odločanja od lastnika na najet kader in profesionalni management. Ta prenos na primeru opazovanega podjetja ne moremo spremljati, kajti profesionalni management je tu že ves čas prisoten.

5.7. *VIDIKI RASTI PODJETJA*

Rast podjetja lahko opazujemo z vidika spreminjanja stila poslovanja podjetja, organizacijske strukture, stopnje formalizacije, glavnih strateških ciljev in vključenosti lastnika v posel podjetja.

Vse te vidike rasti Churchill in Lewis imenujeta managerski dejavniki, le-ti pa so določeni z dejavniki, ki smo jih obravnavali v prejšnji točki.

5.7.1. STIL POSLOVODENJA

Po Churchill-Lewisovem modelu se stil poslovođenja spreminja skozi čas, ko podjetje raste. Podjetje prehaja od neposrednega nadzora (»direct supervision«) preko nadziranega nadzora (»supervised supervision«), funkcionalnega nadzora, oddelčnega poslovođenja do vodstvenih linij v fazi zrelosti podjetja. V začetnih fazah lastnik - podjetnik sam vodi in nadzira celotno poslovanje, nato pa nadzor počasi prehaja z njegovih ramen na druge zaposlene. Kakšen bo stil vodenja podjetja določa sama organizacijska struktura podjetja. Stil poslovođenja tako ne moremo obravnavati povsem ločeno od organizacije podjetja, temveč vedno v njuni medsebojni interakciji. S tem, ko določimo organizacijsko strukturo agregiramo funkcije, določamo centraliziranost oziroma decentraliziranost organiziranosti funkcij in opredelimo odnose med deli celotnega podjetja in posameznimi nosilci. Če se spremeni organizacijska zgradba, se tako spremenijo tudi odnosi v podjetju. Če podjetje nima zgrajene organizacijske strukture, tudi sistem vodenja ni zgrajen.

Kakšen je stil poslovođenja v podjetju model izrecno ne opisuje. Omenja le postopno delegiranje odgovornosti od lastnika k profesionalnim managerjem in povečanje števila ravni odločanja. Stil poslovođenja podjetja Mladinska knjiga Trgovina je ves čas poslovanja podjetja podoben. Podjetje vodijo managerji, ki svojo funkcijo opravljajo profesionalno. Glede na stil vodenja podjetja je podjetje Mladinska knjiga Trgovina ves čas na isti razvojni stopnji. Podjetje je vodenó decentralizirano, lastnik in posel sta v glavnem ločena. Lastnik odloča le o najpomembnejših strateških odločitvah ter sodeluje v delu kadrovske politike. On je namreč tisti, ki določa, kdo bo podjetje vodil in izbira managerske ekipe. Če je z njenim delom nezadovoljen in ne dosega zastavljenega cilja, jo zamenja. Lastnik opazuje podjetje kot mesto svoje naložbe in zato pričakuje od managementa, da bo vodil politiko čim večjega donosa na investicijo oziroma dolgoročne maksimizacije vrednosti podjetja. Stil poslovođenja podjetja je določen z vsemi že opisanimi dejavniki, ki zadevajo tako podjetje kot osebe v podjetju. V podjetju ni velikega števila hierarhičnih ravni. Top management (generalni direktor, direktor finančno računovodskega sektorja in direktor komercialnega sektorja) je izbran s strani lastnikov, operativni (srednji) management pa s strani top managementa. Na primeru podjetja težko sodimo o spreminjanju stila poslovođenja skozi razvoj podjetja, kajti le ta se ni bistveno spreminjal in zato Churchill-Lewisovo domnevo na tem mestu ne moremo potrditi ali zavreči.

5.7.2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Medsebojno usklajevanje vseh sestavin v poslovanju podjetja z namenom doseganja postavljenih ciljev zahteva oblikovanje določenih trajnih oblik povezav. Te so zajete v strukturi organizacije, ki določa pravila in načine izvajanja nalog. Struktura predstavlja urejenost, ubranost in stabilnost

organizacije. Zato pogosto govorimo o togosti organizacije, ki je lahko tudi vzrok za njeno neučinkovitost.

Možina opredeljuje organizacijsko strukturo kot shemo organizacije, opisane vloge, predpise in druga določila (Možina, 1994). Z vidika organizacijske strukture sta pomembni predvsem dve sestavini: naloge in njihovi nosilci. Med nalogami in njihovimi nosilci se vzpostavljajo in razvijajo določeni odnosi. Organizacijsko strukturo torej oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja (Lipičnik, 1994, str. 52).

Organizacijsko strukturo vsakega podjetja sestavlja pet temeljnih elementov (povzeto po Robbins v Tajnikar, 2000, str. 98):

- Operativni oziroma delovni del sestavljajo zaposleni - delavci, ki neposredno delajo v proizvodnji proizvodov in storitev.
- Vrhnji management predstavlja strateški vrh, ki je odgovoren za temeljno usmeritev podjetja.
- Srednji management predstavlja vmesni element, ki povezuje strateški vrh z operativci.
- Analitiki so tehnokratski element, ki je v podjetju odgovoren za uveljavljanje določenih del, proizvodov, storitev, tehnologije in organizacije.
- Podporni element predstavlja tisti del zaposlenih, ki zagotavlja ustrezno podporo s storitvami vsem drugim zaposlenim v podjetju.

Podjetje je prisiljeno spremeniti svojo organizacijsko strukturo, ker z rastjo nastajajo določeni problemi v upravljanju. V kolikor podjetje ne rešuje teh problemov, izgublja na svoji konkurenčnosti, kar posledično pripelje do poslovnega neuspeha. Ustrezna organiziranost je tista, ki v veliki meri prispeva k preživetju in razvoju podjetja.

V literaturi obstaja več delitev organizacijskih struktur, odvisne pa so od kriterijev, po katerih jih opredeljuje. Nas zanima delitev organizacijskih struktur po Churchill-Lewisovem modelu rasti. Po modelu se organizacijska struktura spreminja, ko podjetje prehaja iz ene razvojne faze v drugo. Katera organizacijska oblika je za podjetje najustreznejša, je odvisno od razvojne stopnje, na kateri se podjetje nahaja. Če je podjetje na začetku svoje razvojne poti in ima majhno število zaposlenih, ima običajno enostavno organizacijsko obliko. Z rastjo podjetja in števila zaposlenih postane taka organizacijska oblika neprimerna. Podjetje mora vzpostaviti nove oblike organizacijske strukture. Po modelu so lahko organizacijske strukture naslednje oblike:

♦ ***Enostavna organizacijska struktura (prva in druga razvojna faza modela)***

To je najpreprostejša oblika podjetniškega organiziranja. Uporabna je predvsem v malih podjetjih in trgovinah na drobno. Zanja je značilna visoka stopnja centralizacije vrhnjega managementa, ki je pogosto tudi lastnik podjetja. Kompleksnost je nizka in omogoča, da so na voljo vse informacije za vodenje in nadzor. Primerna je za podjetja v začetnih fazah rasti, ko so še obvladljiva in imajo malo zaposlenih. Uporabljajo jo predvsem podjetja z nizko stopnjo

standardizacije in nizko formalizacijo dela. Enostavna organizacijska struktura je le redko trajna oblika organizacije, saj je običajno podjetje, ko raste, prisiljeno poiskati razvitejše oblike organizacije.

♦ ***Funkcijska organizacijska struktura (tretja razvojna faza modela)***

Za to organizacijsko strukturo je značilno, da se del nalog vrhnjega managementa prenese na funkcijske managerje. Funkcijska organiziranost podjetja temelji na osnovnih poslovnih funkcijah, kot so kadrovanje, nabava, proizvodnja, prodaja in finance. Le te tvorijo reprodukcijski proces in so organizirane v posebnih organizacijskih enotah, oddelkih ali sektorjih. S tem se zadosti zahtevi, da se istovrstne naloge opravljajo na istem mestu. Funkcijske organizacijske enote vodijo funkcijski managerji, ki so odgovorni za uspešnost posameznih enot, za uspeh celotnega poslovanja pa je odgovoren glavni manager, ki usklajuje poslovne funkcije. Vsaka funkcijska enota ima svojo strukturo in se naprej členi po poddejavnostih funkcij (npr. trženje na oglaševanje in prodajo).

Kot dopolnitev čiste funkcijske oblike in zaradi odpravljanja njenih slabosti, kot so dolgi in slabi komunikacijski kanali in pogosti konflikti med oddelki, lahko uvajajo podjetja v linijsko hierarhijo funkcijske oblike štabne enote, ki so svetovalnega značaja. Temeljijo na strokovnosti in so v pomoč najvišjemu vodstvu podjetja pri pripravi in izvrševanju odločitev ter usklajevanju dejavnosti. Hkrati pa so v pomoč tudi pri izvajanju kontrole izvedbe sprejetih rešitev. Zaradi svoje enostavnosti je funkcijska oblika organizacijske strukture zelo pregledna in omogoča učinkovito kontroliranje na najvišji ravnateljski ravni. Z rastjo podjetja pa lahko postanejo procesi v takšni strukturi nepregledni in slabo obvladljivi, kar posledično pomeni znižanje ravni uspešnosti poslovanja.

♦ ***Oddelčna organizacijska struktura (četrta razvojna faza)***

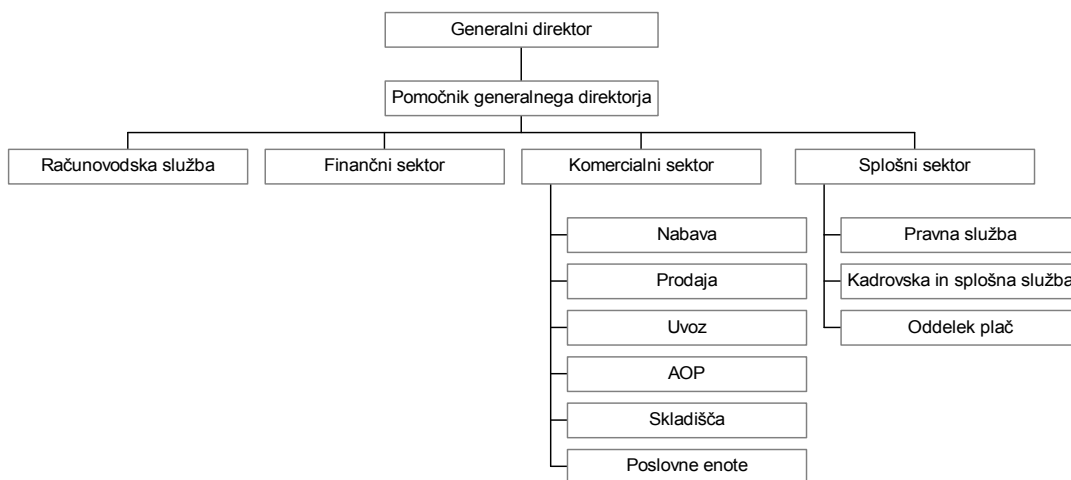
Za oddelčno organizacijsko strukturo je značilno, da je podjetje sestavljeno iz večjega števila avtonomnih oddelkov. Za vsako pomembnejšo skupino izdelkov in storitev se postavi samostojno funkcijsko strukturo. Ker so oddelki avtonomni, dobi srednji management pomembno vlogo. Srednji management sestavljajo direktorji oddelkov. Oddelki so mala podjetja, ki so opredeljena kot funkcionalne skupine z visoko delitvijo dela, visoko formalizacijo dela in centralizacijo oblasti v rokah oddelčnega managementa. Oddelčna struktura je smiselna v primerih večje proizvodnje in tržne diverzifikacije in pri vseh oblikah tveganega posla.

♦ ***Razvejana organizacijska struktura s komandnimi linijami (peta razvojna faza)***

Po modelu je to struktura, za katero je značilna izrazito hierarhična ureditev in številne ravni odločanja (top management, srednji management, nižji management) z natančno predpisanimi postopki. Taka oblika organizacije lahko pomeni tudi počasno prilagajanje zahtevam kupcev in onemogoča izvajanje dejavnosti, ki vodijo do uspeha.

Organizacijska struktura v preučevanem podjetju se je tekom razvoja nekoliko spreminjala. Za prvo obdobje (do leta 1995) je bila organizacijska struktura zelo nejasno podana, nekatera razmerja med zaposlenimi niso bila urejena oziroma so bila nelogično postavljena. Podjetje strukture za tisti čas ne izkazuje v nobenem obstoječem dokumentu, najti je le nekaj pisnih opisov razmerij (Diagnoza poslovnega položaja, 1995, str. 5). Vodstvo podjetja je predstavljal generalni direktor družbe, kateremu je bil neposredno podrejen njegov pomočnik. Poslovanje je bilo razdeljeno na sektorje računovodska služba, finančni sektor, komercialni sektor in splošni sektor. Komercialni sektor je združeval nabavo, prodajo, skladišča, uvoz in AOP. Komercialni sektor je vodil komercialni direktor, ki je imel dva pomočnika, enega za maloprodajo in drugega za veleprodajo. Pomočnik za maloprodajo se je ukvarjal z notranjim organiziranjem maloprodaje in drugimi organizacijskimi zadevami. Poslovne enote so bile neposredno vezane na komercialnega direktorja. Splošni sektor je bil razčlenjen na tri službe: pravno, kadrovsko in splošno ter oddelek plač.

Slika 10: Organizacijska struktura podjetja za obdobje do leta 1995

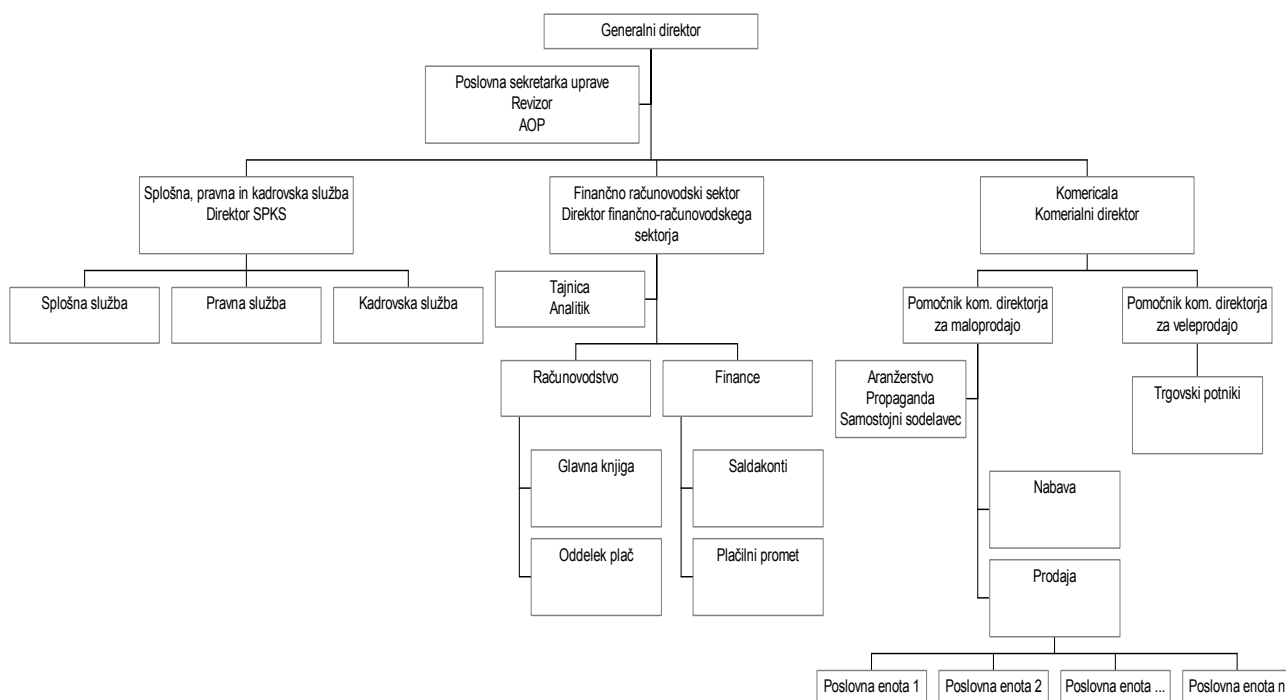


Vir: Diagnoza poslovnega položaja, 1995, str. 5

Odnosi med posameznimi funkcijami so bili ponekod nejasno razmejeni. Nejasno je bilo opredeljeno mesto poslovnih enot. Neposredno so bile podrejene komercialnemu direktorju, vendar pa jim je bilo v določeni meri omogočeno tudi samostojno delovanje. Poslovne enote so bile nenadzorovane in jim je bilo omogočeno samostojno delovanje predvsem na komercialnem področju (nabava). Odveč je bila tudi raven pomočnika generalnega direktorja, saj je imel po tej shemi generalni direktor le enega neposredno podrejenega. Spremembe so bile potrebne na področju računovodske in finančne funkcije, ki bi morala zagotavljati informacije in analize. Nenatančno je bila opredeljena vloga pomočnikov komercialnega direktorja. V podjetju opisov delovnih nalog ni bilo, obstajali so stari opisi (iz prejšnjega podjetja), ki dejanskemu stanju niso ustrezali in se niso uporabljali. Kljub vsemu lahko rečemo, da je organizacijska struktura podjetja v tem obdobju sledila funkcijskemu obrazcu.

V letu 1996 so v podjetju vzpostavili novo organizacijsko strukturo, ki je deloma odpravila slabosti prejšnje. Reorganizirala sta se predvsem finančni in komercialni sektor. Takratna organizacijska struktura je prikazana na sliki 11. Organizacijska struktura je imela še vedno funkcijsko obliko, je pa bila nekoliko jasnejša in preglednejša. Vodstvo podjetja je še vedno predstavljal generalni direktor, kateremu so bili neposredno podrejeni direktorji treh funkcijskih področij – direktor splošnega, pravnega in kadrovskega sektorja, direktor finančno računovodskega sektorja in direktor komercialnega sektorja. Direktorji funkcijskih področij so bili odgovorni za uspešnost svojih enot. Vsaka funkcijska enota je imela svojo strukturo. Poslovne enote so bile sedaj centralno vodene, neposredno so bile podrejene pomočniku komercialnega direktorja za maloprodajo. Podjetju pa je manjkalo pomembno funkcijsko področje – marketing. Dejavnosti tega področja je občasno izvajal zaposleni v okviru štabne službe komercialne (samostojni sodelavec).

Slika 11: Organizacijska struktura podjetja v letu 1996



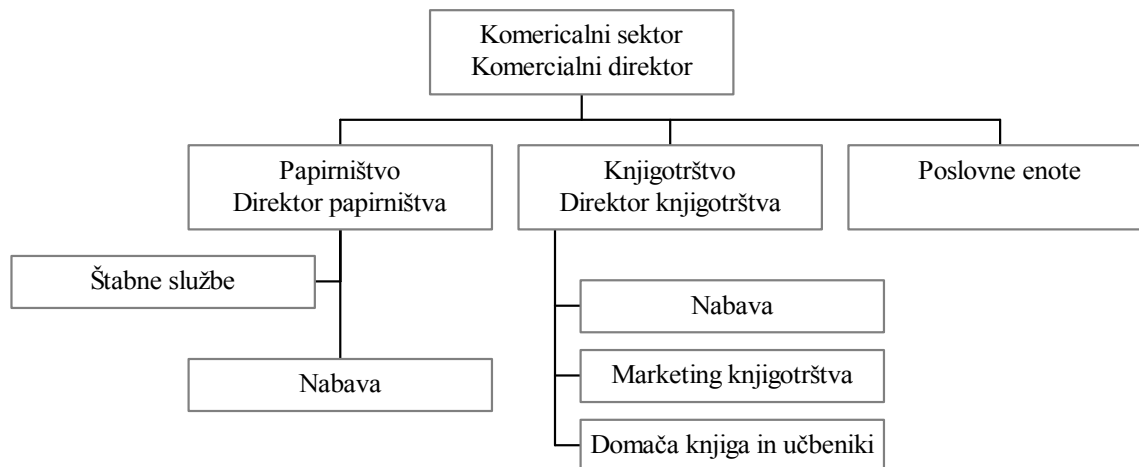
Vir: Letno poročilo družbe Mladinska Knjiga Trgovina za leto 1996.

V naslednjih letih se je organizacijska struktura podjetja nekoliko spremenila le v komercialnem sektorju, ki se je delno produktno organiziral. Novo organizacijo komercialne službe prikazujem na sliki 12 (str. 90).

Podjetje je imelo v zadnjem opazovanem letu še vedno značilnosti funkcijske organizacijske strukture, povzemalo pa je tudi določene značilnosti divizijske organizacijske strukture. Funkcije, ki so pomembne za celotno podjetje, so ostale centralizirane (splošna kadrovska funkcija, finančna funkcija), poslovni funkciji nabava in trženje pa sta se organizirali ločeno za dva prodajna programa (papirništvo in knjigotrštvo).

Menim, da je pomanjkljivost modela, da podaja le navpične organizacijske strukture, za katere je značilno navpično usklajevanje. Hierarhične povezave potekajo preko verige ukazovanja s pravili in plani. Za njih je značilna visoka pripadnost oddelkom, sledenje pravilom in postopkom. Uvajanje sprememb zmanjšuje učinkovitost podjetja, kar je bistvena pomanjkljivost navpičnih organizacijskih struktur v sedanjem dinamičnem okolju. Slabost funkcijske organizacijske oblike, ki je prisotna tudi v preučevanem podjetju, je nepovezanost poslovnih funkcij. V podjetju je v prihodnje planirana sprememba organizacijske oblike, vendar v smeri vodoravno-navpične organizacijske strukture (matrična organizacijska struktura).

Slika 12: Organizacija komercialnega sektorja v letu 2000



Vir: Interni podatki Mladinske knjige Trgovine.

Razvoj organizacijske strukture je v podjetju do leta 2002 potekal v smeri jasnejše razmejitve odgovornosti in podrejenosti. Podjetje je imelo ves čas funkcijsko organizacijsko strukturo, ki je v zadnjem obdobju povzemala tudi nekatere značilnosti divizijske organizacijske oblike. Spremembe v organizacijski obliki podjetja so bile posledica razvoja podjetja, predvsem povečanja kompleksnosti, povečevanja števila delovnih mest in razvoja informacijskih sistemov. S tem lahko potrdimo trditev Churchill-Lewisovega modela o spreminjanju organizacijske strukture z rastjo podjetja, ne moremo pa predvidevati, da bo nadaljnji razvoj potekal po usmeritvah modela.

5.7.3. FORMALIZACIJA

Formalizacija se nanaša na stopnjo, do katere so postopki in načini komuniciranja v podjetju podani v pisni obliki (Hanks, Chandler, 1995, str. 1). Splošno sprejeto dejstvo je, da stopnja formalizacije v podjetju narašča, ko se podjetje stara in veča. Pojem formalizacije lahko pojasnimo z več vidikov.

Formalizacija se lahko nanaša na določanje politik, procedur, postopkov, pravil (vključno s pogodbami, dogovori), izvajanje postopkov, način odločanja, način sporočanja odločitev in navodil, kot tudi na način prenosa informacij. Politike so splošne smernice, ki definirajo svobodno delovanje znotraj nekih meja. Politika je dejansko splošen vodič, ki specificira določene parametre v širokem obsegu, znotraj katerega se pričakuje, da bodo člani aktivni. Procedure so vrsta med seboj povezanih postopkov, ki morajo biti opravljeni, da bi se neko delo izvršilo. Procedura zagotavlja standardno izvajanje nalog. Pravila določajo, kaj nekdo sme in česa ne sme storiti. Stopnja formalizacije se kaže v številu napisanih pravil, predpisov in postopkov, ki usmerjajo delovanje zaposlenih. Organizacije jih običajno določijo že ob ustanovitvi. Primer formalizacije je statut organizacije, opisi delovnih mest, razni priročniki, predpisi in pravila. Ti opisujejo vedenje in aktivnosti (Daft, 1998, str. 15). Ob visoki formalizaciji v združbah najdemo jasne opise delovnih mest, veliko organizacijskih pravil ter natančno opisane delovne procese.

S formalizacijo usmerjamo delovanje ljudi in tako dosegamo predvidljiv učinek njihove aktivnosti. Prednosti formalizacije lahko opredelimo z naslednjimi dejstvi:

- Formalizacija pomaga koordinaciji.
- Formalizacija vpliva tudi na ekonomičnost poslovanja. Izvajanje nalog se pospešuje, natančnost izdelave je zagotovljena.

Formalizacija pa ima lahko tudi nekatere negativne učinke. Ljudje se lahko počutijo ovirani, nedorasli, nepotrebni, nekoristni, lahko imajo občutek prisotnosti birokracije v podjetju.

Churchill-Lewisov model predpostavlja, da stopnja formalizacije sistemov narašča, ko podjetje raste, oziroma prehaja na višje razvojne stopnje. Model navaja minimalno, osnovno, nastajajočo, razvito in obsežno formalizacijo. Ko je podjetje majhno, sta koordinacija in kontrola na povsem neformalni osnovi. Tudi organizacijska struktura in sistemi so enostavni in neformalni. Ko podjetje najame večje število zaposlenih, je potrebno razdeliti večje naloge in odgovornosti, zato se razvijejo osnovne operacijske procedure. Sistemi in kontrola so običajno še vedno neformalni, urejeni le z nekaj dokumentacije. Podjetje v fazi rasti običajno najema funkcionalne specialiste, zaposli profesionalni managerski tim. Takrat se pojavi potreba po delitvi odgovornosti in urejenem sistemu komuniciranja, da se izognemo konfliktom. Organizacijska struktura postane bolj formalna. Funkcionalni specialisti postavljajo politike in procedure, da bi se izognili krizam in povečali učinkovitost vsakdanjih opravil. V fazi zrelosti je veliko pozornosti podjetja usmerjeno v konsolidacijo in racionalizacijo dejavnosti, da bi na ta način povečalo profitabilnost poslovanja. Zaradi želje po večji dobičkonosnosti posla in učinkovitosti poslovanja postanejo

jasno določene in upoštevane procedure in politike izredno pomembne. Uvede se formaliziran način planiranja in kontrolnih sistemov in se ga striktno izvaja.

Pri presojanju formalizacije v Mladinski knjigi Trgovini lahko upoštevamo več dimenzij formalizacije, kajti formalizacija je multidimenzionalni pojem. Predvidevamo lahko, da so različni vidiki formalizacije različno pomembni na različnih razvojnih stopnjah podjetja, kajti izražajo organizacijske spremembe, ki se v podjetju z razvojem pojavljajo. Formalni sistemi komuniciranja, strukture in sistemskih virov so nepomembni na začetku razvoja, kasneje pa njihov pomen naraste. Formalizacijo v podjetju lahko opazujemo z različnih vidikov. Lahko jo spremljamo z vidika obstoječe dokumentacije in politik podjetja, z vidika ustaljenih in predpisanih medsebojnih odnosov med zaposlenimi (podrejenosti in obveznosti poročanja), z vidika planiranja in kontrole in podobno.

♦ *Obstoječa dokumentacija in politike podjetja*

Podjetje je imelo z razvojem čedalje več formalne dokumentacije, formalnih politik in procedur. V prvem obdobju poslovanja je imelo precejšnje število predpisanih pravil in dokumentacije, vendar je bil del le-te neustrezen in neuporaben. Podjetje je imelo Statut delniške družbe, Pravilnik o plačah, Pravilnik o delovnih razmerjih, Pravilnik o organizaciji in načinu vodenja knjigovodstva, osnutek Pravilnika o računovodstvu in nekatere druge akte, ki niso bili primerni za urejanje poslovanja družbe in zato neuporabni. V naslednjem obdobju se je velik del obstoječe dokumentacije dopolnil ali določil na novo (npr. Pravilnik o plačah in drugih nadomestilih ter kriterijih za nagrajevanje delovne uspešnosti, spremembe in dopolnila Pravilnika o sistematizaciji in vrednotenju delovnih mest in spremembe in dopolnila Pravilnika o delovnih razmerjih). Povečanje stopnje formalizacije je zaznati na področju kadrovske politike, nabavne politike, prodajne politike in podobno. V prvem obdobju so bili odnosi z nekaterimi dobavitelji neurejeni, pogosto so bile pogodbe sklenjene na neformalni osnovi, brez pisne dokumentacije. V drugem obdobju se je sprejel predpis obveznega sklepanja formalnih pogodb z vsemi dobavitelji. V zadnjem obravnavanem obdobju je bilo s predpisi določeno celotno komercialno poslovanje (pravilnik nabave, pravilnik vodenja zalog, pogodbe s kupci, pogodbe z dobavitelji) in z organizacijskimi predpisi tudi uporaba računalniških programov (komercialnega in finančnega). Na področju kadrovske politike je tudi zaznati povečevanje stopnje formalizacije. Na področju politike zaposlovanja ugotovimo, da je bila ta precej formalizirana (v vseh obdobjih obstoja). Podjetje je nastalo iz že obstoječe organizacije in zaposleni so prišli iz prejšnjega podjetja v novonastalo podjetje. Tudi prve vodstvene ekipe so izhajale iz prejšnjega podjetja Mladinska knjiga. Ostali kadri so se iskali na formaliziran način (preko časopisov, agencij in drugih ustaljenih načinov iskanja kadrov). Seveda pa to ne pomeni, da je podjetje povsem izključevalo neformalne oblike iskanja zaposlenih. Vsi zaposleni so imeli od leta 1999 dalje opise del, prej letih ni bilo oziroma so bili neažurirani in neprilagojeni dejanskemu stanju in zahtevam delovnega mesta. Določena je bila sistematizacija delovnih mest, s katero so bile opredeljene vse zahteve, ki jih mora izpolnjevati zaposleni za kakovostno opravljanje nalog, ki so opredeljene v opisu del.

Na ostalih področjih kadrovske politike je bila stopnja formalizacije tudi v zadnjem preučevanem obdobju nizka. O zaposlenih se ni vodilo kadrovske evidence, progami izobraževanja niso bili izdelani. Vsako leto je bil narejen le plan zaposlitev za prihodnje leto. Formalizacija kadrovskih politik se je z razvojem in rastjo podjetja torej nekoliko povečevala, vendar ne na vseh področjih. Obstajajo področja, za katera ni veljal prav noben predpis in nobena procedura. Visoko stopnjo notranje urejenosti lahko podjetja izkazujejo tudi s standardi (npr. ISO), ki pa jih preučevano podjetje ni pridobilo.

♦ *Formalizacija organizacijske strukture in odnosov*

V prvem obravnavanem obdobju podjetje ni imelo jasno definiranega poslanstva, ciljev in konceptov delovanja družbe, organizacijske strukture, razmejenih odgovornosti ter obveznosti. Z letom 1996 se je stanje deloma izboljšalo, podjetje se je reorganiziralo, določeni so bili cilji razvoja. Avtoriteta se je določila v formalnem organigramu. S tega vidika se je stopnja formalizacije v podjetju povečala. Jasno so se definirali odnosi podrejenosti.

♦ *Planiranje in kontrola*

Formalizacija sistemov planiranja in kontrole je z razvojem prav tako naraščala. Neformalnih planov, npr. le v glavi managerja, podjetje take velikosti ne pozna. V prvotnem obdobju je bilo formalnih planov nekoliko manj (bili so predvsem operativni, v glavnem kratkoročni), kasneje je planiranje postalo bolj obsežno, za vsa področja ter dolgoročno.

Iz opisanega vidimo, da se je stopnja formalizacije v podjetju z razvojem večala. S tem lahko potrdimo trditve Churchill-Lewisovega modela. Z razvojem podjetja stopnja formalizacije narašča.

Formalizacijo v podjetju nekateri ocenjujejo s pomočjo odgovorov na določena vprašanja (Tajnikar, 2000, str. 98). Vprašalnik je v celoti prikazan v prilogah (Priloga 3). Odgovori na vprašanja se točkujejo, skupno število točk pa pove, kakšno stopnjo formalizacije ima podjetje. Z uporabo tega vprašalnika lahko ocenimo, da je bila stopnja formalizacije v podjetju Mladinska knjiga Trgovina v letu 2002 razmeroma visoka, saj z odgovori na zastavljena vprašanja zberemo 25 točk. To se običajno šteje za spodnjo mejo visoke stopnje formalizacije.

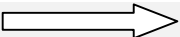
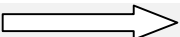
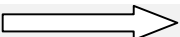
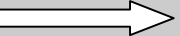
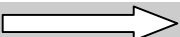
Glede na opisani vidik rasti (stopnja formalizacije) lahko torej rečemo, da podjetje v zadnjem obravnavanem obdobju sodi v fazo zrelosti. Visoka stopnja formalizacije velja na področju financ, planiranja in nekaterih politik kadrovanja. Mladinska knjiga Trgovina kot veliko podjetje mora imeti strateške plane v zapisani obliki, formalno definirano poslanstvo, določene strategije, politiko in programe ter procedure in določeno merilo uspeha.

5.7.4. GLAVNI STRATEŠKI CILJI PODJETJA

V literaturi najdemo različne razvrstitve možnih strategij podjetja. Merila za razvrstitev posameznih strategij avtorji izbirajo na različne načine. V strokovni literaturi je uveljavljena teza, da vsebuje splošna hierarhija strategij naslednje tri glavne ravni (Pučko, 1999, str. 176):

1. raven celotnega podjetja: celovita strategija,
2. raven poslovne enote ali strateške poslovne enote: poslovna strategija,
3. raven poslovnofunkcionalnega področja: funkcijska strategija.

Vsako izmed navedenih ravni lahko delimo dalje. Churchill-Lewisov model obravnava le najvišjo raven strategij podjetja, zato lahko razvoj podjetja ocenimo le na osnovi njegove celovite strategije. Model navaja šest možnih strategij, ki jih podjetje lahko izvaja na različnih razvojnih stopnjah.

Faza		Strategija
1. <i>Obstoj</i>		Obstoj
2. <i>Preživetje</i>		Preživetje
3. a) <i>Uspeh – prepustitev</i>		Vzdrževanje položaja »status quo«
b) <i>Uspeh – rast</i>		Pridobivanje virov za rast
4. <i>Vzlet</i>		Rast
5. <i>Zrelost</i>		Donos na investicijo

Merilo za razvrstitev strategij je smer rasti. V zadnjem obravnavanem obdobju lahko razvrstimo podjetje Mladinska knjiga Trgovina v fazo zrelosti virov, kajti njen strateški cilj je dosegati čim večji donos na investicijo. V preteklih dveh obdobjih je imelo podjetje strategijo rasti.

Iz celovite strategije so izvedene funkcijske strategije, ki jih model izrecno ne obravnava, vsebinsko pa so deloma obravnavane pri opredelitvi dejavnikov rasti podjetja. Funkcijske strategije so možne poslovne usmeritve posameznih poslovnih funkcijskih področij v podjetju, od trženja do financ. Te strategije se osredotočajo na maksimizacijo učinkovitosti uporabe resursov, ki jih ima podjetje na posameznem poslovnem funkcijskem področju ter na povezovanje funkcijskih in nefuncijskih dejavnosti. Preučevano podjetje ima izoblikovano trženjsko strategijo, strategijo financiranja in kadrovske strategijo. Trženjska strategija zajema izbiro posameznih prodajnih trgov oziroma njihovih odjemalcev in tudi usmeritev trženjskih aktivnosti

podjetja. Kadrovska strategija vsebuje cilje glede kadrov ter način iskanja kadrov, ki bi jih podjetje še rabilo. Strategija financiranja opredeljuje notranje in zunanje vire financiranja planiranih dejavnosti. Obsega obveznosti do virov sredstev ter vprašanje alokacije finančnih sredstev in vprašanja glede delitve morebitnega dobička. Ker je podjetje trgovsko, je najpomembnejša trženjska strategija. Za doseganje trženjskih ciljev je potrebno prilagoditi ostale funkcijske strategije. Najpomembnejša trženjska strategija trgovskega podjetja je strategija obdelave trga (povečanje tržnega deleža na obstoječem trgu) ter strategija razvoja trga. Podjetje je za svojo rast v preteklosti uporabilo generične oblike rasti (povečevanje obsega prodaje s pomočjo odpiranja novih poslovnih enot na slovenskem trgu) ter strategijo diverzifikacije poslovanja (uvajanje novih prodajnih programov).

5.7.5. VKLJUČENOST LASTNIKA V POSLE

Iz Churchill-Lewisovega modela izhaja, da je v prvih dveh fazah rasti lastnik povsem vključen v posle podjetja, »lastnik je podjetje«. V fazi uspeha se lastnik manj ukvarja s poslom (taktika prepustitve) oziroma je bolj vključen le v strateško planiranje (taktika rasti). V fazi zrelosti virov pa lastnik opazuje podjetje le kot mesto svoje naložbe. V Mladinski knjigi Trgovini je bil leta 2002 večinski lastnik podjetja Založba Mladinska knjiga. Lastnik na preučevano podjetje gleda kot na mesto svoje naložbe, kar je značilno za peto razvojno stopnjo – fazo zrelosti. Očitno pa je, da ima lastnik še vedno vpliv na podjetje, predvsem preko sprejemanja najpomembnejših strateških odločitev in od posla podjetja ni čisto povsem ločen.

5.8. ZBIRNA OCENA RAZVOJA IN RAZVOJNE MOŽNOSTI PODJETJA

5.8.1. ZBIRNA OCENA RAZVOJA PODJETJA

Zbirno oceno razvoja najlažje podamo v naslednji obliki:

a) Razvoj z vidika stila poslovanja podjetja

	<i>Obdobje</i>		
<i>Faza in stil poslovanja</i>	<i>1990-1995</i>	<i>1996-1999</i>	<i>2000-2002</i>
1. Obstoje – neposredni nadzor			
2. Preživetje – nadzirani nadzor			
3. Uspeh – funkcionalni nadzor	✓	✓	✓
4. Rast – oddelčno poslovanje			
5. Zrelost – vodstvene linije			

b) Razvoj z vidika organizacijske strukture podjetja

	<i>Obdobje</i>		
<i>Faza in organizacijska struktura</i>	<i>1990-1995</i>	<i>1996 –1999</i>	<i>2000-2002</i>
1. Obstoje – enostavna organizacijska struktura			
2. Preživetje – enostavna organizacijska struktura			
3. Uspeh – funkcijska organizacijska struktura	✓	✓	✓
4. Vzlet – oddelčna organizacijska struktura			
5. Zrelost – razvejana organizacijska struktura s komandnimi linijami			

c) Razvoj z vidika formalizacije

	<i>Obdobje</i>		
<i>Faza in stopnja formalizacije</i>	<i>1990-1995</i>	<i>1996 –1999</i>	<i>2000-2002</i>
1. Obstoje – minimalna			
2. Preživetje – še vedno minimalna			
3. Uspeh/prepustitev – osnovna			
Uspeh/rast - nastajajoča			
4. Vzlet– razvita	✓	✓	
5. Zrelost – obsežna formalizacija			✓

d) Razvoj z vidika strateških ciljev podjetja

	<i>Obdobje</i>		
<i>Faza in strateški cilji podjetja</i>	<i>1990-1995</i>	<i>1996 –1999</i>	<i>2000-2002</i>
1. Obstoje – obstoj			
2. Preživetje – preživetje			
3. Uspeh/prepustitev – vzdrževanje položaja »status quo«			
Uspeh/rast – pridobivanje novih virov rasti			
4. Vzlet – rast	✓	✓	
5. Zrelost – donos na investicijo			✓

e) Razvoj z vidika vključenosti lastnika v posle

<i>Faza in vključenost lastnika v posle</i>	<i>Obdobje</i>		
	<i>1990-1995</i>	<i>1996 –1999</i>	<i>2000-2002</i>
1. Obstoje – »lastnik je podjetje«			
2. Preživetje – še vedno popolno prekrivanje lastnika s podjetjem			
3. Uspeh/prepustitev – lastnik se manj ukvarja s podjetjem			
Uspeh/rast – lastnik se manj ukvarja s podjetjem			
4. Vzlet – zopet aktivnejša vloga lastnika			
5. Zrelost – lastnik in posel nista več povezana	✓	✓	✓

Opazimo lahko, da so značilnosti podjetja nekoliko »razmetane« po različnih fazah. Razsipavanje lastnosti podjetja po različnih življenjskih fazah odkriva neustrezno prilagajanje organizacije podjetja njegovi razvojni poti. V takem primeru morajo v podjetju najprej oceniti, katera faza je za njih najprimernejša, potem pa tiste lastnosti podjetja, ki njegovo organizacijo uvrščajo v druge faze, spremeniti tako, da podjetje pridobi lastnosti izbrane faze. Pri izbiri ustrezne faze seveda ne gre za poljubno izbiro, pač pa za razumevanje in poznavanje dejavnikov, ki opredeljujejo smiselnost posamezne organizacijske življenjske faze (Tajnikar, 2000, str. 92). Očitno je, da managerski dejavniki v primeru Mladinske knjige Trgovine medsebojno niso povsem usklajeni. Da bi podjetje lahko uspešno delovalo in rastlo, mora razviti tiste managerske dejavnike, ki niso na ravni stopnje, na kateri se podjetje nahaja oziroma na kateri bi se moralo nahajati. Namen Churchill-Lewisovega modela rasti je ravno v tem, da managerjem podjetja pokaže, kaj in kdaj je potrebno spremeniti, da bo podjetje doseglo svoj strateški cilj. Podjetje Mladinska knjiga Trgovina je velika, razmeroma stabilna družba, s profesionalnim vodstvom, visoko stopnjo formalizacije odnosov ter razvitim sistemom strateškega upravljanja. Uveljavlja strategijo ohranjanja finančnih donosov. Po teh značilnostih bi se moralo nahajati na stopnji zrelosti virov (peta stopnja rasti). Podjetje mora spremeniti stil vodenja in organizacijsko strukturo, da bi lahko sledilo svojim strateškim ciljem. Model je hkrati pokazal, katerim dejavnikom bi moralo posvečati največ pozornosti.

f) Pomen dejavnikov rasti za podjetje

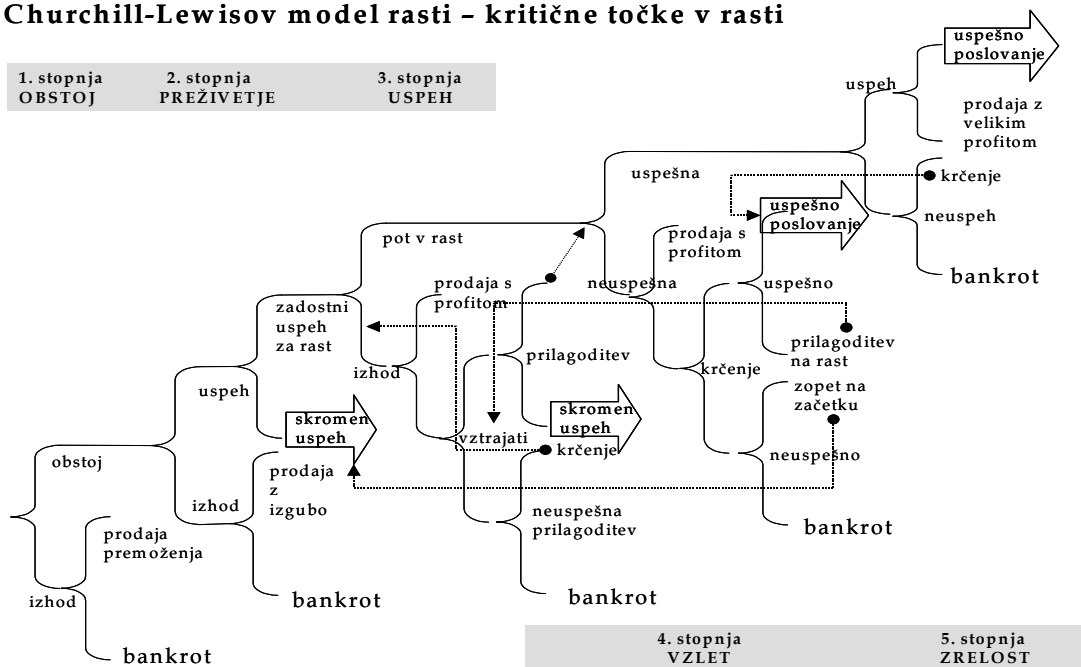
Podjetje je največ pozornosti posvečalo sistemskim virom rasti, kar ustreza predpostavkam Churchill-Lewisovega modela rasti. V fazi zrelosti so namreč ključni dejavniki rasti sistemski viri (predvsem strateško planiranje, sistemi in kontrola). Podjetje je razvilo informacijske sisteme, več pozornosti posveča določanju strateških ciljev in iskanju možnih strateških usmeritev v prihodnosti. Model v tej fazi izpostavlja še en pomemben dejavnik rasti, to so kadri. Temu področju bi moralo podjetje nameniti več pozornosti. Značilno za podjetje je (pre)pogosto menjavanje vodilnega kadra. Če bi managerska mesta zasedli pravi ljudje, bi to lahko pomenilo nov začetek podjetja. Kadrovske viri so omejevali razvoj podjetja v vseh preteklih obdobjih.

5.8.2. RAZVOJNE MOŽNOSTI PODJETJA V PRIHODNJE

Model bi naj pomagal managerjem predvideti prihodnost podjetja. Po modelu ima podjetje v življenju naslednje možnosti in nevarnosti:

Slika 13: Možne razvojne poti podjetja

Churchill-Lewisov model rasti – kritične točke v rasti



Vir: Churchill, Lewis, 1983, str. 38.

Menim, da je podjetje v fazi zrelosti. Ko je podjetju uspelo priti do faze zrelosti, ima po modelu več možnosti. Lahko dalj časa uspešno posluje in izkorišča prednosti velikosti, dostopnih finančnih virov in managerskih veščin skozi daljše obdobje. Lastnik lahko posel tudi proda z velikim profitom. Churchill in Lewis pa v modelu omenjata tudi nevarnost, ki grozi zrelemu podjetju. Pojavi se, ko veliko zrelo podjetje izgubi svoj podjetniški duh. Takemu podjetju primanjkuje inovativnosti v odločanju in tako podjetje se izogiba vsakemu riziku. Pogosto se pojavi v velikih podjetjih, katerih glavni atribut je velik tržni delež, velika kupna moč in dostopni finančni viri. Podjetje je uspešno, dokler ne pride do večje spremembe okolja, kajti to spremembo ne zazna pravočasno, niti se ji ne prilagodi. Opazijo pa jo njegovi hitro rastoči konkurenti, ki jo znajo tudi izkoristiti. Podjetju Mladinska knjiga Trgovina grozi taka nevarnost. V kratkem času se bo okolje podjetja močno spremenilo (Evropska skupnost) in podjetje se mu bo moralo prilagoditi. Podjetje se bo soočilo z izjemno ostro konkurenco tujih trgovskih družb, zaradi tega bo moralo za ohranitev svojega tržnega položaja upoštevati vse potencialne možnosti na področju organizacije, načinov poslovanja ter uveljavljanja trženjskega koncepta in najti ustrezno strategijo

nadaljnega razvoja. Kako se bo podjetje izognilo tej nevarnosti? Sedaj je že jasno, da bo nadaljnja strategija podjetja rast s pripojitvijo dveh drugih podjetij. Rast v prihodnje bo tako eksterna. Večinski lastnik podjetja je hkrati tudi večinski lastnik dveh konkurenčnih podjetij, Mladinske knjige Biroopreme ter Cankarjeve založbe. Prihodnost vseh treh podjetij je v sklopu enovitega podjetja. Strategija rasti, ki jo bodo imela vsa tri omenjena podjetja, je rast z združevanjem podjetij oziroma s pripojitvijo.

O pripojitvi govorimo takrat, ko se eno podjetje priključi k poslovni dejavnosti drugega podjetja. V našem primeru se bosta k Mladinski knjigi Trgovini priključili podjetji Mladinska knjiga Birooprema ter Cankarjeva Založba. Vsa tri podjetja bodo od takrat naprej poslovala pod imenom Mladinska knjiga Trgovina. Pripojitev bo horizontalna, kar pomeni, da se bodo povezala podjetja z enako dejavnostjo. Podjetja bodo hitro povečala svojo rast, z večjo velikostjo pa bodo pridobila večjo učinkovitost s t.i. ekonomijami obsega. Horizontalni način pripojitev in spojitve ustvarja velika podjetja, ki čestokrat lahko nastopajo na trgu tudi monopolno ali pa bistveno povečajo svojo tržno moč glede na druge konkurente, ki ne dosegajo takega obsega poslovanja (Tajnikar, 2000, str. 86). S takšno združitvijo bo novonastalo podjetje zelo velik konkurent podjetju DZS, vendar kapitalsko še vedno ne bo tako močno. Glede na izkušnje doma in po svetu je pričakovati, da bo proces pripojitve dolgotrajen in povezan s številnimi težavami. Za pripojitev (in ne spojitve) so se lastniki odločili, ker je ta metoda enostavnejša (preprostejši pravno formalni del in lažji začetek poslovanja nove družbe). Pri spojitvi vse družbe prenehajo obstajati in se z obstoječimi sredstvi in obveznostmi ustanovi nova družba. Spojitev pa je po drugi strani bolj primerna oblika združevanja podjetij iz psiholoških razlogov, saj imajo zaposleni na ta način v vseh podjetjih občutek enakovrednosti in novega začetka.

Razlogi, ki utemeljujejo pripojitev podjetij so naslednji:

- Možnost koriščenja učinkov ekonomije obsega, povečanje prodaje skupnega podjetja, kar bo rezultiralo v ohranitvi tržnega deleža, če že ne v njegovem povečanju. Posamično podjetjem tega verjetno ne bi uspelo uresničiti.
- Racionalizacija stroškov poslovanja zaradi povečanja prodaje in zmanjšanja stroškov dela (zaradi odpustitve presežnih delavcev, kar je negativni pojav združevanja).
- Optimalnejša nabavno-prodajna politika.
- Optimalnejša nabavno-prodajna logistika, kar se bo odražalo predvsem v integraciji logistike skozi celotno verigo od nabave blaga do skladiščenja in prodaje tako velikim kupcem kot v maloprodaji.
- Zmožnost investiranja v še boljšo informacijsko opremo.
- Optimalnejša razporeditev delovne sile, kajti novo podjetje bo lahko preselilo veliko delovne sile na primernejša in zanimivejša delovna mesta, saj se bodo po eni strani funkcije podvajale, po drugi strani pa bo informacijski sistem opravljal določena dela. S tem se bo sprostil velik človeški potencial, kar je lahko velika dolgoročna primerjalna prednost združenega podjetja.

- Kapitalsko močnejše podjetje izboljšuje pogajalski položaj podjetja v odnosu do različnih poslovnih partnerjev (kupcev, dobaviteljev, bank in drugih finančnih institucij), kar se odraža v nižjih stroških poslovanja.

Lastniki lahko od združenega podjetja pričakujejo večje donose kot v primeru njihovega samostojnega nastopanja na trgu. Na čisti dobiček oz. prosti denarni tok najmočnejše vplivajo prodaja, marža in stroški dela. Združeno podjetje bi prav na teh področjih lahko prineslo največje koristi. Skupno podjetje bo kapitalsko zelo močno, postalo bo zelo močan partner v odnosu do dobaviteljev (višji rabati), bank in drugih finančnih institucij (možnost lažjega dobivanja potrebnih finančnih sredstev pod ugodnejšimi pogoji) itd., kar bi se v končni fazi odrazilo v večji dobičkonosnosti podjetja oziroma večji vrednosti podjetja.

Tak razvoj podjetja Churchill-Lewisov model ni predvideval in ga z njegovo uporabo ne bi mogli napovedati. Gre namreč za zunanjo rast podjetja, model pa se osredotoča le na notranje dejavnike rasti.

6. SKLEP

Sodobna podjetja se nahajajo v procesu nenehnega spreminjanja: neenakomerno se menjavajo obdobja relativno stabilnih in turbulentnih dinamičnih obdobj, evolucionarne in revolucionarne faze. Kljub temu, da je podjetje kompleksen in dinamičen sistem, lahko »življenje« podjetja členimo v tipične življenjske faze, ki imajo vsaka številne skupne značilnosti. Veliko je modelov, ki opisujejo življenjski cikel podjetja, v nalogi smo jih opisali deset. Podrobneje je bil obravnavan Churchill-Lewisov model, ki je eden najpopularnejših podjetniških modelov rasti.

Churchill-Lewisov model ne spremlja rasti podjetja skozi kvantitativne kazalce, kot so povečevanje prihodkov iz prodaje ali rast števila zaposlenih, temveč z vidika kvalitativnih sprememb ključnih managerskih dejavnikov v podjetju. Podjetje skozi razvoj spreminja organizacijsko strukturo, stil poslovanja, stopnjo formalizacije, strateške cilje in stopnjo povezanosti lastnika s poslom podjetja. Na določeni stopnji razvoja podjetja so vsi omenjeni dejavniki medsebojno usklajeni. Če kateri izmed njih zaostaja za drugimi, podjetju grozi kriza in nevarnost propada. V posameznih fazah rasti je za uspeh podjetja ključno obvladovanje virov rasti, ki so v tistem trenutku najpomembnejši in pogojujejo uspešen prehod podjetja v naslednjo fazo. Če podjetju teh dejavnikov ne uspe razviti do potrebne stopnje, lahko to pomeni padec na prejšnjo fazo razvoja ali celo bankrot.

Finančni viri so pomemben dejavnik rasti vsakega podjetja. V celotnem obdobju obstoja je Mladinska knjiga Trgovina za investiranje uporabljala predvsem dolžniške vire financiranja ter ustvarjeni dobiček. Dostopnost bančnih kreditov podjetju ni predstavljalo večjih omejitev rasti.

Drugih virov podjetje ni uporabljalo, ni izdajalo novih delnic in se ni dokapitaliziralo. Način financiranja investicij, ki ga je podjetje uporabljalo, je značilen za podjetja na višjih razvojnih stopnjah (fazi vzleta in zrelosti). Kadrovske viri so izredno pomemben dejavnik rasti. Nepravočasno ali neustrezno delegiranje funkcij v podjetju na sposoben management pomeni oviro v rasti podjetja, lahko pa tudi njegov propad. Kljub profesionalnemu vodenju Mladinske knjige Trgovine je ta dejavnik pomenil oviro v razvoju podjetja (neustreznost, nesposobnost vodenja, neizpolnjevanje pričakovanih ciljev, neskladnost ciljev managementa s cilji lastnikov). Neučinkovitost profesionalnega vodenja je pogosta za podjetja v fazi zrelosti. Razvijanje sistemskih virov skozi čas je v podjetju očitno. Mladinska knjiga Trgovina je v opazovanih obdobjih razvila tako sistem planiranja kot informacijske sisteme. V nasprotnem primeru bi ti viri predstavljali veliko omejitev v razvoju podjetja in nastanek kriznega obdobja. Glede na pomen in razvitost teh virov lahko ocenimo, da je podjetje na stopnji zrelosti. Dejavnikom poslovanja posveča več pozornosti podjetje v zadnjih dveh obdobjih, ko za trenutni uspeh niso ključnega pomena, vendar vseeno zahtevajo ustrezno obravnavo. Dejavniki rasti podjetja, ki so vezani na lastnika podjetja, so v podjetju morda opaznejši šele v zadnjem opazovanem obdobju, ko je lastništvo skoncentrirano v rokah enega lastnika. Šele v prihajajočem obdobju pa se bo pokazalo, kakšne strateške cilje s podjetjem ima njegov lastnik in kako bo z njimi povezal svoje cilje in svoje poslovanje.

Podjetje Mladinska knjiga Trgovina se je v opazovanem obdobju razvijalo z vidika določenih managerskih dejavnikov. Stil poslovanja je ostal skoraj nespremenjen, organizacijska struktura pa se je spremenila v smeri jasnejše razmejitve odgovornosti in podrejenosti, medtem ko se je ohranil funkcijski obrazec organiziranosti. Stopnja formalizacije se je z razvojem povečala. Strateški cilj podjetja v zadnjem opazovanem obdobju je čim večji donos na investicijo, v preteklosti pa je bil cilj podjetja rast. Lastnik podjetja se v sam posel podjetja do konca zadnjega obravnavanega obdobja ni vključeval.

Ali lahko torej na primeru Mladinske knjige Trgovine potrdimo Churchill-Lewisov model in ocenimo njegovo uporabnost ter ali lahko po drugi strani z njim opišemo zgodovino podjetja? Prehoda med stopnjami v začetnem podjetniškem obdobju (nižjih fazah rasti) nismo mogli opazovati, saj so te stopnje običajne za novoustanovljena majhna podjetja, vodena s strani podjetnika. Lahko pa potrdimo, da so značilnosti podjetja na višjih razvojnih stopnjah ter razvoj dejavnikov rasti kot jih predvideva model, skladni z značilnostmi preučevanega podjetja, za katerega predvidevam, da je v fazi zrelosti. Z modelom smo lahko opazovali in opisali zgodovino podjetja. Opisali smo lahko vse karakteristike ključnih managerskih dejavnikov in njihov razvoj. Poznavanje zgodovine in trenutne razvojne stopnje podjetja bi nam moralo biti v pomoč pri formuliranju strategij in prepoznavanju nevarnosti, katerim je podjetje izpostavljeno ter ugotavljanju, kaj bi morali v podjetju nadgraditi. Opazili smo, da organiziranost podjetja in stil poslovanja nista v skladu z razvojno stopnjo. Podjetje bo moralo razviti ta managerski dejavnik. Model nam bi moral dati tudi odgovor, v kakšno smer naj bi šel ta razvoj. Podjetje že ima v planu spremembo omenjenih dejavnikov (matrična organizacijska struktura), ki pa jih

model ne predvideva. Morda se tu kaže dejstvo, da je model nastal že pred več kot dvajsetimi leti in današnjemu času ne ustreza več najbolje. Prihodnost podjetja na osnovi modela ne moremo napovedati, kajti podjetju se obetajo spremembe (proces združevanja), ki jih model ne obravnava. Model se namreč osredotoča predvsem na notranje dejavnike rasti. Po drugi strani je model nekoliko omejen s strategijami, ki jih določa. Danes so strategije podjetij bolj obširne in bolj raznovrstne.

Kljub vsemu lahko pozitivno ocenimo uporabnost Churchill-Lewisovega modela. Dal nam je vpogled v razvoj ključnih managerskih dejavnikov podjetja. V posameznih razvojnih fazah se pojavljajo podobni problemi, kot jih navaja model. Razumevanje teh problemov lahko managerjem podjetij pomaga pri ocenjevanju trenutnih izzivov in pri razumevanju ključnih zahtev v različnih fazah in jim daje osnovo za fazam ustrezno upravljanje in vodenje podjetja.

7. LITERATURA IN VIRI

7.1. LITERATURA

1. Adizes Ichak: Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1988. 361 str.
2. Alvarez Pilar, Rodriguez Buylla: How to Manage Rapid Growth? Helsinki University of Tehnology. [URL:http://www.tuta.hit.fi/studies/Courses_and_schedules/Isib/TU-91.167/Seminar_papers/Alvarez-Buylla_Rodriguez_Pilar_final.pdf], 6.2.2003.
3. Antončič Boštjan et al.: Podjetništvo. Ljubljana : GV Založba, 2002. 485 str.
4. Baumol William J.: Business Behavior, Value and Growth. New York : The Macmillan Company, 1959. 159 str.
5. Belak Janko: Razvoj podjetja in razvojni management. Posebnosti malih in srednje velikih podjetij. Grubno : MER Evocenter, 1998. 197 str.
6. Belak Janko: Politika podjetja in strateški management. Grubno : MER Evocenter, 1999. 247 str.
7. Bennett Maureen: Managing Growth. London : Pitman Publishing, 1989. 168 str.
8. Bianchi Carmine, Graham W. Winch, Colin Grey: Computer – aided Visioning and Learning-oriented Models: A New Edge for Small Business Planing? 44th International Council for Small Business Conference. Neaples, 1999. 20 str.
9. Brigham Besley: Essential of Managerial Finance. 11th ed.. B.k. : The Dryden Press, 1996. 697 str.
10. Buckley M. Ronald, Ferris R. Gerald: Human Resources Management. Third Edition. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1996. 595 str.
11. Churchill Neil C., Lewis Virginia L.: The five stages of small business growth. Harvard Business Review, Boston, 61(1983), 3, str. 30-50.
12. Churchill Neil, Eggers John, Leahy Kim: Stages of small business growth revisited: Insights into growth path and needed leadership/management skills in low and high growth companies. Abstracts From 1994 Edition. Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College, 1994. 2 str.
13. Daft Richard L.: Organization Theory and Design. Sixth Edition. Cincinnati : South Western College Publishing, 1998. 701 str.
14. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Škerlavaj Miha: Metode raziskovalnega dela. 1. del. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002, 151 str.
15. Dodge Robert, Robbins John: An Empirical Investigation of the Organizational Life Cycle Model for Small Business Development and Survival. Journal of Small Business Management, Morgantown, 30(1992), 1, str. 27-38.
16. Duh Mojca: Razvojne posebnosti družinskega podjetja. Doktorska disertacija. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1999. 374 str.

17. Duh Mojca, Štefan Kajzer: Razvojni modeli podjetja in managementa. Grubno : MER Evocenter, 2002. 223 str.
18. Ferreira Joao J.: Development and Study of Taxonomy of Stage Configurations of The Life-Cycle, Applied to the SME of the Beirra Interior Region. Beirra Interior University. [URL: <http://www.sbaer.ucu.edu/Research/2000/ICB/pt2/081FER.PDF>], 6.2.2003.
19. Fisher Eileen, Reuber Rebecca: Towards a Grounded Theory of the Roles of Customers in The Early Evolution of New Firms. Conference paper presented at Babson Entrepreneurship Research Conference, Sweden, 2001, 16 str.
20. Flamholtz Eric: Managing Organizational Transitions: Implications for Corporate and Human Resource Management. European Management Journal, London, 13(1995), 1, str. 39-51.
21. Flamholtz Eric, Hua Wei: Strategic Organizational Development and the Bottom Line: Further Empirical Evidence. European Management Journal, London, 20(2002), 1, str. 72-81.
22. Funčič Dolores: Modeli rasti in razvoja podjetij. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 59 str.
23. Galbraith Jay: The Stages of Growth. Journal of Business Strategy, Boston, 3(1982), 1, str. 70-79.
24. Gibb A.A., Davies L.: In Pursuit of Frameworks for the Development of Growth Models of the Small Business. International Small Business Journal, Wilmslow, 8(1990), 1, str. 15-31.
25. Greiner Larry E.: Evolution and Revolution as Organizations Growth. Harvard Business Review, Boston, 50(1972), 4, str. 37-46.
26. Hanks H. Steven et al.: Tightening the Life-Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organizations. Entrepreneurship: Theory and Practice, Wako, 18(1993), 2, str. 5-29.
27. Hanks H. Steven, Chandler N. Gaylen: Patterns of Formalization in Emerging Business Ventures. Frontiers of Entrepreneurship Research, 1995 Edition. Babson College. [URL:<http://www.babson.edu/entrep/fer/papers95/hanks.htm>], 18.8.2003, 8 str.
28. Hartley M.Robert, Howorth Carole: Issues Arising From the Financial Development of a Lifestyle Firm Into a Multi-Business Organisation. Nottingham University Business School. [URL: <http://www.missingmiddle.com/pdf/paper26.pdf>], 7.4.2003.
29. Hunger David, Wheelen Thomas: Strategic Management. 5th edition. Massachusetts : Adison-Wesley Publishing Company, 1996. 441 str.
30. Jakopič Peter: Načrtovanje rastočega posla – primer podjetja Unichem d.o.o.. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 44 str.
31. Jereb Janez: Odgovornost managementa za razvoj kadrov. Odgovornost managementa za organizacijski in kadroviski razvoj ter plače zaposlenih. Zbornik referatov XI. posvetovanja društva. Kranj : Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadroviski razvoj, 1996. str. 82-91.
32. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.

33. Kazanjian Robert: Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Tehnology Based New Ventures. *Academy of Management Journal*, Mississippi, 31(1988), 2, str. 257-279.
34. Kazanjian Robert, Drazin Robert: An Empirical Test of a Stage of Growth Progression Model. *Management Science*, Providence, 35(1989), 12, str. 1489-1503.
35. Lester Donald L. et al.: Top Management Teams' Influence on Organizational Life Cycle. *Arkansas State University*. [URL:<http://www.sbaer.uca.edu/Research/2002/ASBE/papers/02asbe060.pdf>], 6.2.2003.
36. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 289 str.
37. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management). Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
38. Lipnik Dragica: Analiza in spremembe organizacije podjetja Bankart. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 97 str.
39. McMahon Richard: Seeking an Empirical Development Taxonomy for Manufacturing SMEs Using Data From Austalia's Business Longitudinal Survey. Research Paper. School of Commerce, The Flinders Univerity of Australia. [URL:<http://www.ssn.flinders.edu.au/commerce/researchpapers/00-1main.htm>], 10.6.1998.
40. McMahon Richard: Stage Models of SME Growth Reconcidered. *Small Enterprise Research. The Journal of SEAANZ*, Adelaide, 6(1998), 2, str. 20-35.
41. Mežek Tomaž: Analiza hitro rastočih podjetij v Sloveniji in podjetja Pilaster. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 45 str.
42. Miller Danny, Friesen Peter H.: A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science*, Providence, 30(1984), 10, str. 1161-1183.
43. Moss Danny, Clarke Laurence: Successful Expansion for Small Businesses. B.k. : The Royal Bank of Scotland, B.l.. 176 str.
44. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
45. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 381 str.
46. Orsino S. Philip: Successful Business Expansion. Practical Strategies for Planning Profitable Growth. New York : John Wiley&Sons, Inc., 1994. 241 str.
47. Orson Phillip, Terpstra David: Organizational Structural Change: Life-Cycle Stage Influences and Managers' and Interventionists' Challenges. *Journal of Organizational Change Management*, Bradford, 5(1992), 4, str. 20-47.
48. Partington David: Essential Skills for Management Research. London : Sage Publications, 2002. 282 str.
49. Pearce John, Robinson Richard: Strategic Management: Formulation, Implementation and Control. 5th edition. Burr Ridge : Irvin, 1994. 935 str.
50. Penrose Edith: The Theory of the Growth of the Firm. Oxford : Oxford University Press, 1995. 272 str.
51. Pšeničny Viljem: Pogoji in možnosti za dinamično podjetništvo v Sloveniji. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 257 str.
52. Pučko Daniel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.

53. Pümpin Cuno, Prange Jürgen: Usmerjanje razvoja podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 266 str.
54. Quinn R., Cameron K.: Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary evidence. Management Science, Providence, 29(1983), 1, str. 33-51.
55. Ragnar Ahlström Söderling: The Dynamics of the Firm: In Search For a General Model. Stockholm University. [URL:<http://www.sbaer.uca.edu/research/1998/ICSB/r002.htm>], Junij 1998.
56. Rebernik Miroslav, Repovž Leon: Podjetniški proces od ideje do denarja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000. 254 str.
57. Rebernik Miroslav et al: Podjetništvo in management malih podjetij. Maribor : Ekonomsko poslovna fakulteta, 1997. 594 str.
58. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
59. Rees David R., Porter Christine: The Skills of Management. London : Thomson Learning, 2001. 400 str.
60. Robbins Stephen: Organization Theory: Structure, Design and Applications. Englewood Cliffs : Prentice- Hall, 1990. 552 str.
61. Rutherford Matthew, McMullen Patrick: The Organizational Lyfe Cycle and the Small and Medium Enterprise: Toward the Identification of Thresholds. [URL:<http://www.business.fullerton.edu/CBEAssessmentCtr/WAM%20Sessions/Submission%20by%20Sessions/Session%205.1./091POT.doc>], 14.4.2003. 33 str.
62. Scott Mel, Bruce Richard: Five Stages of Growth in Small Business. Long Range Planning, London, 20(1987), 3, str. 45-52.
63. Singh Ajit, Whittington Geoffrey: The Size and Growth of Firms. The Review of Economic Studies, Oxford, 42(1975),1, str. 15-26.
64. Skrt Branka: Strateško podjetništvo kot dejavnik hitre rasti malih in srednjih podjetij v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 97 str.
65. Smith W. Frederick: Venture Capital. Homewood : Irwin, 1992. 304 str.
66. Smith Ken, Mitchell Terence, Summer Charles: Top Level Management Priorities in Different Stages of The Organizational Life Cycle. Academy of Management Journal, Briarcliff Manor, 28(1985), 4, str. 799-820.
67. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje. Knjiga o gazelah in rastočih poslih. Portorož : Visoka poslovna šola za podjetništvo, 2000. 308 str.
68. Tajnikar Maks: Priročnik za načrtovanje rastočih poslov. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 128 str.
69. Timmons Jeffrey : New Venture Creation. 3rd ed.. Irwin : Homewood, 1990. str. 425-549.
70. Turban Efraim, McLean Ephraim, Wetherbe James: Information Technology for Management. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1999. 791 str.
71. Wickham A. Philip: Strategic Entrepreneurship. London : Pitman Publishing, 1998. 328 str.

72. Withey John: Constructing a More Pragmatic Life Cycle Model for Evolving Organizations. Indiana University South Bend. [URL:<http://www.sbaer.uca.edu/Research/2002/ASBE/papers/02asbe090.pdf>], 6.2.2003.
73. Vyakarnam Shai, Stockley Simon, Kershaw Wendy: Snakes and Ladders: A Growth Model of Management in Rapidly Growing Businesses. Nottingham Business School. London. [URL:<http://www.nbs.ntu.ac.uk/cgb/africa/Papers/snakes.html>], 6.2.2003.

7.2. *VIRI*

1. Poročilo o pregledu računovodskih izkazov za leto 1993. Ljubljana : P&S revizija, oktober 1994. 46 str.
2. Poročilo o reviziji računovodskih izkazov za leto 1994. Ljubljana : P&S revizija, september 1995. 46 str.
3. Diagnoza poslovnega položaja Mladinske knjige Trgovine. Ljubljana : ITEO revizija, november 1995. 18 str.
4. Poslovno poročilo Mladinske knjige Trgovine d.d. za leto 1994.
5. Poslovno poročilo Mladinske knjige Trgovine d.d. za leto 1995.
6. Letno poročilo družbe Mladinska knjiga Trgovina d.d. za leto 1996.
7. Letno poročilo družbe Mladinska knjiga Trgovina d.d. za leto 1997.
8. Letno poročilo družbe Mladinska knjiga Trgovina d.d. za leto 1998.
9. Letno poročilo družbe Mladinska knjiga Trgovina d.d. za leto 1999.
10. Letno poročilo družbe Mladinska knjiga Trgovina d.d. za leto 2000.
11. Poslovno poročilo družbe Mladinska knjiga Trgovina d.d. za leto 2001.
12. Letno poročilo družbe Mladinska knjiga Trgovina d.d. za leto 2002.
13. Filipović Nenad et al.: Slovar poslovnih izrazov v angleščini in slovenščini. Ljubljana : Založba Mladinska knjiga, 2001. 374 str.
14. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana : DZS, 2000. 1714 str.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za oceno kompleksnosti podjetja (povzeto po Robbins v Tajnikar, 2000, str. 97) in točkovani odgovori za podjetje Mladinska knjiga Trgovina za leto 2002.

1. Koliko različnih delovnih mest je v podjetju?
 - a) zelo malo
 - b) malo
 - c) srednje (3)**
 - d) veliko
 - e) zelo veliko

2. Kakšen je delež visoko izobraženih ljudi ali ljudi z daljšo delovno prakso?
 - a) 0-10%
 - b) 11-20% (2)**
 - c) 21-50%
 - d) 51-75%
 - e) 76-100%

3. Koliko ravni loči vrhnji management od najnižje ravni zaposlenosti v podjetju?
 - a) 1-2
 - b) 3-5
 - c) 6-8 (3)**
 - d) 9-12
 - e) 13 in več

4. Kakšna je srednja vrednost organizacijskih ravni v podjetju?
 - a) 1-2
 - b) 3-5 (2)**
 - c) 6-8
 - d) 9-12
 - e) 13 ali več

5. Koliko je prostorsko ločenih organizacijskih oblik podjetja?
 - a) 1-2
 - b) 3-5
 - c) 6-15
 - d) 16-30 (4)**
 - e) 30 in več

6. Kakšna je povprečna oddaljenost teh enot?
 - a) do 1 km
 - b) 2-10 km
 - c) 16-50 km
 - d) 51-100 km (4)**
 - e) 101 in več km

7. Kolikšen del celotnega števila zaposlenih dela v teh enotah?

- a) do 10%
- b) 11-25%
- c) 26-60%
- d) 61-90%**
- e) več kot 90 %

(4)

Ocena kompleksnosti podjetja = $3 + 1 + 3 + 2 + 4 + 4 + 4 = 21$

Ocenjujem, da gre v tem podjetju za srednjo stopnjo kompleksnosti, kajti vrednost ocene kompleksnosti se nahaja med 15 in 23. Če bi bila ocena kompleksnosti pod 15, bi šlo za podjetje z nizko kompleksnostjo, če pa bi bila nad 23, pa za visoko kompleksnost (Tajnikar, 2000, str. 97).

Priloga 2: Pregled spreminjanja lastniške strukture podjetja od leta 1996 do leta 2002

Tabela 1: Lastniška struktura podjetja na dan 18.12.1996

Lastnik	Delež lastništva v odstotkih
Kapitalski sklad pokojninskega in invalidskega zavarovanja	6,91%
Sklad Republike Slovenije za razvoj	39,47%
Slovenski odškodninski sklad	6,91%
Dosedanji zasebni delničarji	30,93%
Udeleženci notranjega odkupa	1,97%
Upravičenci interne razdelitve	13,81%
Skupaj	100%

Vir: Letno poročilo družbe Mladinske knjige Trgovine d.d. za leto 1996.

Tabela 2: Lastniška struktura podjetja na dan 31.12.1997

Lastnik	Delež lastništva v odstotkih
Slovenska razvojna družba	7,89%
Slovenski odškodninski sklad	6,91%
PID Maksima 1	10,53%
PID Maksima 2	10,52%
PID Maksima 3	3,63%
Sestavljeno podjetje MK	28,45%
Zaposleni, bivši zaposleni, upokojenci	32,08%
Skupaj	100%

Vir: Letno poročilo družbe Mladinske knjige Trgovine d.d. za leto 1997

Tabela 3: Lastniška struktura podjetja na dan 31.12.1998

Lastnik	Delež lastništva v odstotkih
Slovenski odškodninski sklad	6,91%
PID Trgatev d.d.	11,13%
PID Setev d.d.	3,28%
PID Plod d.d.	12,24%
Intara d.d. BPH	0,25%
Sestavljeno podjetje MK	29,45%
MK Založba	5,58%
Zaposleni, bivši zaposleni, upokojenci	31%
Skupaj	100,00%

Vir: Letno poročilo družbe Mladinske knjige Trgovine d.d. za leto 1998

Tabela 4: Lastniška struktura podjetja na dan 31.12.1999

Lastnik	Delež lastništva v odstotkih
MK Založba d.d.	53,15%
PID Trgatev d.d.	11,35%
PID Setev d.d.	5,81%
PID Plod d.d.	17,19%
Sestavljeno podjetje Mladinska knjiga	4,60%
Mali delničarji	7,89%
Skupaj	100,00%

Vir: Letno poročilo družbe Mladinske knjige Trgovine d.d. za leto 1999.

Tabela 5: Lastniška struktura podjetja na dan 31.12.2000

Lastnik	Delež lastništva v odstotkih
MK Založba d.d.	57,08%
PID Trgatev d.d.	12,36%
PID Setev d.d.	5,81%
PID Plod d.d.	17,19%
Sestavljeno podjetje MK	2,40%
Mali delničarji	5,15%
Skupaj	100,00%

Vir: Letno poročilo družbe Mladinske knjige Trgovine d.d. za leto 2000.

Tabela 6: Lastniška struktura podjetja na dan 31.12.2001

Lastnik	Delež lastništva v odstotkih
MK Založba d.d.	57,08%
PID Trgatev d.d.	12,36%
PID Setev d.d.	5,81%
PID Plod d.d.	15,00%
Sestavljeno podjetje MK	2,40%
Unitex d.d.	2,20%
Mali delničarji	5,15%
Skupaj	100,00%

Vir: Poslovno poročilo družbe Mladinske knjige Trgovine d.d. za leto 2001.

Tabela 7: Lastniška struktura podjetja na dan 31.12.2002

<i>Lastnik</i>	<i>Delež lastništva v odstotkih</i>
MK Založba d.d.	92,44%
Sestavljeno podjetja MK	2,40%
Medvešek Pušnik d.d.	0,30%
Mali delničarji	4,85%
<i>Skupaj</i>	<i>100,00%</i>

Vir: Poslovno poročilo družbe Mladinske knjige Trgovine d.d. za leto 2002.

Priloga 3: Vprašalnik za oceno formalizacije podjetja (povzeto po Robbins v Tajnikar, 2000, str. 98) in točkovani odgovori za podjetje Mladinska knjiga Trgovina za leto 2002.

1. Ali obstajajo pisni opisi del za
 - a) operativce
 - b) operativce in nadzornike
 - c) operativce, nadzornike in srednji management
 - d) operativce, nadzornike, srednji management in vodstveni management** (4)
 - e) operativce, nadzornike, srednji management, vodstveni management in najvišje vodstvo

2. Kako strogo nadzorujejo predpostavljeni izvajanje pismenih opisov del?
 - a) zelo svobodno
 - b) svobodno
 - c) srednje
 - d) precej** (4)
 - e) zelo

3. Koliko svobode se dopušča zaposlenim pri delu glede na opis del?
 - a) vsa
 - b) zelo veliko
 - c) srednje
 - d) malo** (4)
 - e) nič

4. Koliko managerjev dobiva pisna delovna navodila?
 - a) - 20%
 - b) 21-40%
 - c) 41-60%** (3)
 - d) 61-80%
 - e) 81-100%

5. V kolikšni meri se zaposleni držijo pisnih navodil za delo?
 - a) nič
 - b) malo
 - c) nekaj
 - d) precej** (4)
 - e) zelo

6. Ali so managerji in nadzorniki svobodni pri odločanju (odločajo neodvisno od pravil, procedur ipd.)?
 - a) v celoti
 - b) zelo veliko
 - c) srednje** (3)
 - d) malo
 - e) nič

7. Koliko pravil in procedur je v podjetju v pisni obliki?

- a) do 20%
- b) 21-40%
- c) **41-60%**
- d) 61-80%
- e) 81-100%

(3)

Vsako prašanje ima pet možnih odgovorov, pri čemer prvi odgovor prinaša 1 točko, drugi odgovor 2 točki in zadnji odgovor 5 točk. Na vprašanja odgovorimo in točke seštejemo ter tako ocenimo stopnjo formalizacije podjetja, ki ima maksimalno možno vrednost 35 točk. **Nizka formalizacija** je tedaj, kadar nabereмо 18 točk ali manj, **visoka formalizacija** pa je tedaj, kadar zberemo 25 točk ali več. Stopnja formalizacije v podjetju Mladinska knjiga Trgovina v letu 2002 je bila razmeroma visoka, saj z odgovori na zastavljena vprašanja zberemo 25 točk. To se običajno šteje za spodnjo mejo visoke stopnje formalizacije.

Priloga 4: Razpršenost prodajne mreže

